

# Planeringsunderlag för Västra Götalandsregionen 2027–2029

# Innehåll

Övergripande.....	3
Västra Götalandsregionens verksamhet .....	10
Västra Götalandsregionens hållbarhet.....	32
Västra Götalandsregionens gemensamma funktioner .....	36
Västra Götalandsregionens medarbetare .....	43
Västra Götalandsregionens ekonomi .....	50

Omslagsbild: Spårvagn på Drottningtorget i Göteborg, foto Pasi Mämmelä Pixabay

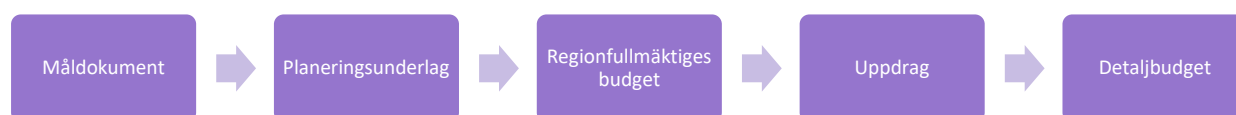
# Övergripande

## 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 budgetens koppling till VGR:s måldokument och övergripande strategier. Budgeten kan på så sätt utgöra den medellångsiktiga prioriteringen och konkretiseringen av den strategiska planeringen 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, hållbarhet, regiongemensamma funktioner, 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 två ikoner för att synliggöra förslag till mål och fokusområden.

 = förslag till mål

 = förslag till fokusområde

## Sammanfattning

De kommande åren präglas fortsatt av demografiska utmaningar, där andelen äldre ökar kraftigt med omfattande vårdbehov som följd, samtidigt som den yrkesverksamma delen av befolkningen växer mycket långsamt. Kompetensförsörjningen inom välfärden utgör därmed en av de främsta utmaningarna för regioner och kommuner under det kommande decenniet, vilket kräver ett ökat fokus på att behålla och vidareutveckla nuvarande personal. VGR behöver vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder en miljö där medarbetare kan växa och vill stanna kvar. Den demografiska utvecklingen ställer även krav på ett sammanhållet, robust, flexibelt och hållbart hälso- och sjukvårdssystem med fokus på nära vård, digitalisering och effektiv resursanvändning. En modern vårdinformationsmiljö utgör en central del i ett sådant hälso- och sjukvårdssystem och ett framgångsrikt införande behöver vara en av de högst prioriterade aktiviteterna de kommande åren.

Västra Götaland är en stark industriregion och en av Europas ledande innovationsregioner med globala företag, lärosäten och starka forskningsmiljöer. Det finns goda förutsättningar för omställning till ett hållbart, konkurrenskraftigt och attraktivt samhälle, men vi står samtidigt inför betydande utmaningar. Klimatutsläppen minskar för långsamt och kräver kraftfulla åtgärder i samverkan inom exempelvis elektrifiering, cirkulära affärsmodeller, förnybar energi, energieffektivisering och samhällsplanering. Barn och ungas försämrade välbefinnande och låga studieresultat kräver tidiga insatser och bred samverkan för att stärka ungas hälsa, framtidstro och studiemotivation. Det råder fortsatt stora utvecklingsbehov inom infrastruktur och kollektivtrafik, särskilt avseende långsiktiga investeringar i järnväg samt en säker och tillförlitlig digital infrastruktur. Kollektivtrafiken behöver stärkas genom bland annat utökade trafikeringsstider och bättre framkomlighet. Ett fritt, rikt och starkt kulturliv i Västra Götaland är centralt för demokrati och länets attraktivitet, men står inför utmaningar som kräver insatser för att vidga deltagandet samt förutsättningar för konstnärligt skapande.

För att möta ett alltmer osäkert omvärldsläge och kraftigt ökade nationella krav behöver VGR genomföra åtgärder för att stärka sin säkerhets- och beredskapsförmåga. Det kommer ställas ökade krav på regionerna inom informationssäkerhet, fastställd krigsorganisation, säkerställd kapacitetsökningsförmåga inom vården, ökad lagerhållning av utrustning och läkemedel samt förmåga att verka i två veckor med i huvudsak egna resurser.

I takt med fallande inflation har VGR:s pensionskostnader minskat kraftigt sedan 2024. Detta frigjorde ett stort reformutrymme under 2025 och 2026, men från 2027 och framåt väntas pensionskostnaderna återgå till en mer normal ökningstakt. Trots en förväntad konjunkturuppgång under 2026 bedöms intäktsökningen endast delvis kunna möta kostnadstrycket 2027 och framåt. Kompensation till VGR:s verksamheter för prisutveckling och demografiskt tryck, finansiering av kostnader för ny vårdinformationsmiljö och beredskap är exempel på kostnadsökningar som kräver tydliga prioriteringar. Utöver detta krävs årliga överskott motsvarande i genomsnitt drygt en miljard kronor per år för att finansiera investeringar utan att pensionsmedel riskerar att tas i anspråk. Olika åtgärder kan användas för att möta denna utmaning. Det kan handla om finansiering av behov under en flerårsperiod, krav på effektiviseringar som frigör resurser, intäktsförstärkning och en infasning av överskotts målet. Ett alternativ kan också vara att uppdragsgivande nämnder får i uppdrag att omprioritera inom befintlig ram för att omhänderta ökade kostnader som inte kan undvikas.

# Utblick

## Samhällsekonomisk utveckling

Konjunkturläget har successivt förbättrats under hösten 2025, men framtidsutsikterna är fortsatt osäkra i både Sverige och övriga EU. Osäkerheten beror bland annat på USA:s förändrade utrikes- och handelspolitik samt den fortsatta utvecklingen av de pågående krigen i flera delar av världen. USA:s införande av tullar riktade mot bland annat EU, Indien och Kina har påverkat konjunkturläget negativt. Tullarna bidrar ytterligare till ett redan problematiskt prisläge och Sverige når inte inflationsmålet på 2 procent. Detta har i sin tur medfört att Riksbanken inte vill sänka styrräntan ytterligare, vilket missgynnar såväl företag som hushåll. Ett betydande problem är i nuläget hushållens pessimism som medför en ovilja att konsumera, vilket drabbar företagen negativt. Detta är inte förvånande, då många års reallöneökningar har ätits upp av de senaste årens prisökningar. Hushållens marginaler och utrymme för konsumtion är följaktligen begränsat.

Arbetsmarknadsläget är över lag problematiskt då en växande grupp har svårt att etablera sig samtidigt som arbetskraftsbrist råder hos både privata och offentliga arbetsgivare. Denna matchningsproblematik måste hanteras på ett adekvat sätt.

Kommande år förväntas tillväxten ta fart och prognosen för 2026 anger en tillväxt på 2,2 procent. Vi kan dock väntas oss betydande justeringar av tillväxttalen beroende på utvecklingen kommande månader.

## Demografisk utveckling

Befolkningen i Västra Götaland har ökat varje år sedan mitten av 1980-talet och väntas fortsätta växa under överskådlig tid, den kommande perioden dock i en betydligt lägre takt än tidigare. Allt fler går från arbetsliv till pension och många från ett aktivt pensionärliv till att behöva mer vård och stöd. Samtidigt föds det färre barn vilket dels beror på hur många personer vi har i barnafödande ålder, dels på att antal barn per kvinna sjunker. I en europeisk jämförelse är det genomsnittliga antalet barn per kvinna i Sverige placerad någonstans i mitten. Det är betydligt mer alarmerande siffror i till exempel Spanien, men Sverige är ett av de länder som har sett den mest dramatiska förändringen senaste tio åren. På kort tid har fruktsamheten sjunkit och är nu på lägsta nivån någonsin i riket. Dessa prognoser över fruktsamhet, livslängd och hur människor flyttar inom landet och över landsgränsen ger tillsammans en bild av hur demografin förändras. Ett av de viktigaste budskapen är att andelen äldre ökar.

Från 2024 till 2034 bedöms folkmängden öka med nästan 70 000 personer. Gruppen 0–19 år minskar med 6,5 procent medan de som är 20–64 år ökar med 4 procent. Största ökningen sker dock i de grupper som är allra äldst. De som är 80 år eller äldre ökar som grupp med 32,2 procent under perioden.

Från idag till 2034 kommer folkmängden i sin helhet att öka i genomsnitt 0,4 procent per år i Västra Götaland, vilket var samma budskap som i förra planeringsunderlaget. Förändringarna kommer inte jämnt fördelade utan varierar mellan åren och mellan olika grupper. Barn upp till

6 år gamla kommer som grupp att minska med drygt 7 000 personer och barn och ungdomar 7–19 år minskar med hela 19 000. Detta innebär att offentliga tjänster som riktar sig till barn och ungdomar på sikt kan behöva minska sitt utbud.

Samtidigt ökar antalet äldre kraftigt. Gruppen som är 65 år eller äldre kommer till antalet att öka med drygt 55 000 fram till 2034. Antalet som är 80 år eller äldre växer med drygt 34 000 personer, vilket ökar behovet av vård på många olika sätt. År 2034 är den här gruppen närmare 140 000 personer enligt nuvarande befolkningsprognos.

Det är svårt att bedöma hur exempelvis migrationen framåt kommer att se ut och hur benägenheten att föda barn kommer att utvecklas. Den osäkerheten gäller framför allt för barngrupper och vuxna mellan 20 och 40 år. Hur gruppen äldre växer framåt är betydligt mer förutsägbart.

Vilka kompetenser som kommer att efterfrågas och utbudet av dem är osäkert. Produktiviteten och därefter skatteunderlagets utveckling framåt är också osäkra faktorer. Den åldrande befolkningen kommer medföra stora och komplexa vårdbehov. Den krympande unga befolkningen innebär ett minskat behov inom mödrahälsovård, förlossning, barnhälsovård, barn- och ungdomsmedicin, barn- och ungdomspsykiatri samt resandevolymer inom kollektivtrafiken i anslutning till skoldagens början och slut.

Åldersgrupp			Förändring 2024–2034			Andel av befolkning	
	2024	2034	Antal	Procent	Per år	2024	2034
0–6 år	131 918	124 791	-7 127	-5,4%	-0,6%	7,4%	6,8%
7–19 år	267 779	248 749	-19 030	-7,1%	-0,7%	15,1%	13,5%
<b>0–19 år</b>	<b>399 697</b>	<b>373 540</b>	<b>-26 157</b>	<b>-6,5%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>22,5%</b>	<b>20,3%</b>
20–24 år	101 392	115 665	14 273	14,1%	1,3%	5,7%	6,3%
25–60 år	833 269	853 371	20 102	2,4%	0,2%	47,0%	46,3%
25–64 år	912 173	938 228	26 055	2,9%	0,3%	51,5%	50,9%
61–64 år	78 904	84 857	5 953	7,5%	0,7%	4,5%	4,6%
<b>20–64 år</b>	<b>1 013 565</b>	<b>1 053 893</b>	<b>40 328</b>	<b>4,0%</b>	<b>0,4%</b>	<b>57,2%</b>	<b>57,2%</b>
65–100+ år	359 559	414 821	55 262	15,4%	1,4%	20,3%	22,5%
80–100+ år	104 292	138 451	34 159	32,8%	2,9%	5,9%	7,5%
<b>0–100+ år</b>	<b>1 772 821</b>	<b>1 842 254</b>	<b>69 433</b>	<b>3,9%</b>	<b>0,4%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
0–19 och 65–100+	759 256	788 361	29 105	3,8%	0,4%	42,8%	42,8%
Försörjningskvot	74,9%	74,8%	-	-	-	-	-

## 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 2027–2029. Jämfört med planeringsunderlaget 2026–2028 innebär förslaget en ökning av antalet mål från 16 till 17 (nytt beredskapsmål) och en minskning av antalet fokusområden från 45 till 39 (främst på grund uppdatering inom regional utveckling, kollektivtrafik och kultur).

Inom hälso- och sjukvård har huvudsakligen språkliga justeringar gjorts. Ett fokusområde kopplat till ekonomiska förutsättningar för sjukhusen är borttaget, då detta fokusområde inte ger någon ytterligare vägledning utöver den resurstilldelning som budgetbeslutet innebär. Inom regional utveckling, kollektivtrafik och kultur föreslås nya fokusområden i linje med de föreslagna kraftsamlingarna i den aktualiserade regionala utvecklingsstrategin. Dessutom föreslås att den långsiktiga prioriteringen öka inkludering för stärkt tillit och sammanhållning läggs till som mål, vilket innebär att samtliga fyra långsiktiga prioriteringar blir mål. Specifikt för infrastruktur och kollektivtrafik föreslås en justering av mål och fokusområden för att spegla trafikförsörjningsprogrammet och strategisk inriktning för transportinfrastrukturen. Specifikt för kultur föreslås nya formuleringar för fokusområden för att tydliggöra vad de ska leda till.

När det gäller VGR:s egna hållbarhetsarbete föreslås en justering av fokusområdenas formuleringar där hänvisningen till Miljömål 2030 respektive Mål för social hållbarhet 2030 tas bort, då dessa måldokument slutar att gälla när reviderade hållbarhetsmål beräknas antas av regionfullmäktige under våren 2026.

Inom säkerhet och beredskap föreslås ett mål som syftar till att möta ett alltmer osäkert omvärldsläge och ökade nationella krav på att stärkt säkerhets- och beredskapsförmåga. Inom digitalisering är förslaget i stora drag oförändrat jämfört med förra planeringsunderlaget.

När det gäller ekonomiområdet föreslås samma mål och fokusområden som i föregående planeringsunderlag, vilka nu också är beslutade av regionfullmäktige i policyn för god ekonomisk hushållning och ekonomistyrning i Västra Götalandsregionen.

Mängden mål och fokusområden ska inte leda till 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 bryta ner 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 måldokumenterna 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.

## Hälso- och sjukvård

Mål	Fokusområden
Invånarnas tillgång till hälso- och sjukvård ska öka	Stärka tillgängligheten och korta väntetiderna för både första besök och behandling genom ökad produktivitet
	Minska beläggningen på regionens vårdplatser
	Stärka hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbete för att därigenom bidra till en mer effektiv hälso- och sjukvård
En hälso- och sjukvård som arbetar för en ökad psykisk hälsa	Stärka barns psykiska hälsa genom att arbeta personcentrerat i ett sammanhållet system
	Öka tillgängligheten till hälso- och sjukvård 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, digitalt och fysiskt, till den naturliga ingången för patienten till hälso- och sjukvården
	Stärka mobila arbetsätt
	Verka för ett mer digitalt vårdutbud utifrån invånarens behov
	Utveckla egenvård samt patienternas medskapande
	Fortsätta utvecklingen av vårdssamverkan tillsammans med kommunerna

## Regional utveckling, kollektivtrafik och kultur

Mål	Fokusområden
Västra Götalandsregionen ska verka för en minskad miljö- och klimatpåverkan i Västra Götaland	Öka takten i det klimatstrategiska arbetet för att minska utsläppen
	Stärk den biologiska mångfalden
Stärka innovationskraften – för ett hållbart och konkurrenskraftigt näringsliv i framkant	Främja företagsamhet och kapacitet för förnyelse
	Industrins gröna omställning
Bygga kompetens för bättre kompetensförsörjning och livslångt lärande	Förbättra matchningen på arbetsmarknaden
Knyt samman Västra Götaland – för hållbar och förbättrad tillgänglighet	Ökad robusthet genom samverkan i samhällsplanering
	Utveckla attraktiv kollektivtrafik som bidrar till geografisk tillgänglighet och jämlika förutsättningar
	Kollektivtrafiken i kombination med andra färdmedel ska bidra till minskad miljöpåverkan och vara resurseffektiv, klimatsmart och robust
	Stärkt infrastruktur och strategiskt påverkansarbete för ett transporteffektivt och uppkopplat Västra Götaland
Öka inkluderingen – för tillit och sammanhållning	Framtidsrusta barn och unga
Ett fritt, rikt och starkt kulturliv i hela Västra Götaland	Vidga deltagandet i kulturlivet – fler ska kunna ta del av kultur
	Stärka kulturens infrastruktur

## Hållbarhet

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

## Säkerhet och beredskap

Mål
Västra Götalandsregionen ska ha förmågan att bedriva samhällsviktig verksamhet i händelse av krig eller kris

## Digitalisering

Mål	Fokusområden
Digitalisering ska bidra till organisationens förmåga att möta framtidens utmaningar	Skapa förutsättningar för god digital infrastruktur och möjliggör delning av data samt användning av modern teknik
	Digitalisering ska skapa värde för användarna och vara en modern och hållbar digital miljö för invånare och medarbetare

## Medarbetare

Mål	Fokusområden
Västra Götalandsregionen ska vara en ledande och attraktiv arbetsgivare med konkurrenskraftiga löner och ett hälsofrämjande ledarskap som grund	Stärka möjligheter till alternativ arbetstidsförläggning samt alternativa arbetssätt som exempelvis kombitjänster.
	Utveckla lärmiljöer, handledning och arbetssätt för att skapa förutsättningar för verksamhetsförlagd utbildning
	Arbetet med att nå normal för antal medarbetare per chef ska prioriteras och förutsättningar för första linjens chef ska förbättras för ett mer hälsofrämjande ledarskap
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

## Ekonomi

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 finansiell kapacitet	Kortsiktig betalningsförmåga
	Tryggt pensionsåtagande
	Positiv soliditet

# Västra Götalandsregionens verksamhet

VGR bedriver sin verksamhet i de fyra samhällsuppdragen 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

Västra Götalandsregionen möter en framtid med ökande och förändrade vårdbehov. Demografiska förändringar, medicinska framsteg, ny teknik och ett osäkert omvärldsläge kräver planering och kontinuerlig omställning. För att möta dessa utmaningar krävs ett hälso- och sjukvårdssystem som är sammanhållet, robust, flexibelt och hållbart med fokus på nära vård, digitalisering och effektiv resursanvändning.

Kompetensförsörjning, samverkan och kvalitetsdriven utveckling är avgörande för att säkerställa att invånarna får hälso- och sjukvård på rätt nivå och i rätt tid. Genom långsiktig strategisk styrning och förmåga att anpassa sig till snabba förändringar skapar VGR förutsättningar för en jämlik, personcentrerad och säker vård.

VGR ska vara en ledande aktör i utvecklingen av innovativa lösningar och klinisk forskning som stärker hälso- och sjukvården. Forskning och innovation ska gå hand i hand för att omsätta ny kunskap i praktiken och forma morgondagens möjligheter, där teknik, evidens och kompetens samverkar för att ge invånarna delaktighet och högsta kvalitet i vården.

Under planperioden löper nuvarande hälso- och sjukvårdsstrategi ut och ersätts av ett nytt måldokument från år 2028. År 2027 planeras ett nytt hälso- och sjukvårdsavtal träda ikraft. En välplanerad implementering av nytt måldokument och nytt avtal ger förutsättningar för att säkerställa en sammanhållen och god hälso- och sjukvård för invånarna i VGR.

## Analyser och prognoser

Sjukdomsbilden förändras i takt med att befolkningen blir äldre och diagnoser som främst drabbar äldre blir vanligare. Samtidigt har psykisk ohälsa ökat i befolkningen, särskilt lättare former som ångest och depression.

En liten andel patienter, cirka 5 procent, står för nästan 50 procent av resursanvändningen inom sjukhusvården. För dessa personer spelar hälso- och sjukvården en särskilt stor roll för livskvaliteten och det är viktigt att veta orsakerna till resursåtgången för att kunna förbättra vården och arbeta för preventiva åtgärder och ökad effektivitet.

Den medicinska utvecklingen är en viktig faktor för hälso- och sjukvårdens utveckling. Behandlingsmöjligheterna för stora sjukdomsgrupper som hjärtinfarkt, stroke och cancer har stadigt förbättrats, liksom den förebyggande vården. Alltmer avancerad hälso- och sjukvård bedrivs i öppen vård och antalet vårdplatser har under lång tid minskat. Sannolikt kommer den 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 förväntas accelerera, med betydligt mer individanpassade behandlingar. Ständigt utvecklade kunskapsstöd och nationella strategier som exempelvis ny nationell cancerstrategi kan komma förändra planeringsförutsättningarna framåt.

Tekniska genombrott och ett instabilt omvärldsläge kan snabbt förändra förutsättningarna. VGR behöver därför ha förmåga att hantera oförutsedda förändringar och ta tillvara nya möjligheter. Områden som väntas vara särskilt betydelsefulla är artificiell intelligens, maskininlärning, robotik och digitalisering. Ett AI-kontor för hälso- och sjukvård är under uppbyggnad för att koordinera och synliggöra VGR:s samlade ambitioner. För att lyckas krävs

ökad samverkan mellan forskning, vård, akademi och näringsliv – en förutsättning för att omsätta innovationer till praktisk nytta och säkerställa kompetensförsörjning.

En konsekvens av den medicinska och tekniska utvecklingen är att behovet av slutenvård har minskat under lång tid och koncernkontoret bedömer att behovet fortsätter att minska eller vara oförändrat trots befolkningsökningen. Behovet av slutenvårdsdygn för somatisk vård beräknas fortsätta minska medan behovet av psykiatrisk vård väntas vara oförändrat. Det finns redan fler fysiska slutenvårdsplatser än vad som behövs fram till 2040, men bemanningen är en utmaning. Det gör att vissa platser inte är disponibla, vilket leder till överbeläggningar. Koncernkontoret bedömer att behovet av operationer förväntas öka i takt med befolkningsökningen men att det befintliga antalet salar räcker eftersom nyttjandegraden bedöms kunna öka med 20–30 procent under dagtid. Detta enligt en utredning om operationskapaciteten fram till år 2040 i VGR, från 2019.

Intensivvårdens roll och behovet av operationskapacitet i händelse av kris- och krig behöver framöver beaktas i planeringen av vårdplatser utifrån omvärldsläget och det nationella arbete som pågår med riktlinjer inom området.

### Vårdinformativmiljö

Behovet av en modern vårdinformativmiljö är oförändrat stort och blir under hela planperioden en av de viktigaste prioriteringarna. Många frågor återstår fortfarande att lösa och omtaget kommer att ta tid att genomföra, kräva resurser, kraft och samsyn för att bli lyckat. Ett modernt vårdinformativsystem ska möjliggöra en strukturerad insamling, lagring och kommunikation av vårddata. Systemet ska erbjuda användarvänliga gränssnitt och effektiva arbetsflöden som stöttar medarbetare i det dagliga arbetet. För patienterna ska det bli enklare att följa sin vårdprocess och vara delaktiga i sin egen behandling, medan vårdpersonalen får minskad administrativ börda och mer tid till patientnära arbete. Dessutom ska systemet säkerställa att hälsodata kan användas för kvalitetsutveckling och forskning.

### Omställningen av hälso- och sjukvården

Strategin för omställningen av hälso- och sjukvården 2023–2027 är VGR:s måldokument för hälso- och sjukvård. Under 2027 och framåt fortsätter arbetet med att ta fram förslag till nytt måldokument för hälso- och sjukvård som ska ersätta den nuvarande strategin. Förslag till nytt måldokument ska ta vidare arbetet med en god och nära vård, men med två större förändringar. Dels föreslås måldokumentet omhänderta hela hälso- och sjukvårdsuppdraget att vårda, utbilda och forska, dels föreslås en mer omfattande förändring i struktur med nya strategiområden. Det är viktigt att genomförandet av omställningsstrategin fortsätter under 2027 utan att tappa kraft i avvaktan på nytt måldokument.

Omställningen till *nära vård* innebär att vården flyttar närmare patienterna, både geografiskt och i form av tillgång till digitala stöd och tjänster. Primärvården är navet i systemet och ska vara tillgänglig, personcentrerad och samverkande. Digitalisering möjliggör hälso- och sjukvård oberoende av tid och plats. Mobila vårdformer och tekniska lösningar utvecklas och samordnas för att garantera säkerhet och effektivitet och ett jämlikt mobilt vårdutbud behöver säkerställas. Omställningen har konstaterats gå för långsamt. Samverkan mellan VGR:s och kommunernas verksamheter behöver förstärkas, särskilt för patienter med komplexa behov. Samtidigt har arbetet på området stärkts med bland annat införande av teambaserad hälso-

och sjukvård för äldre med komplexa vårdbehov på vårdcentraler. Satsningen på Ungas psykiska hälsa (UPH) har ökat tillgången till hälso- och sjukvård på primärvårdsnivå för målgruppen.

Hälso- och sjukvården i VGR ska erbjuda en sammanhållen, resurseffektiv och hållbar hälso- och sjukvård för *barn och unga* inom tandvård, primärvård och specialistvård, i nära samverkan med kommuner och andra skolhuvudmän. Hälsofrämjande och tidiga insatser ska samordnas. Trots positiva exempel som småbarnsteam kvarstår utmaningar för barn och unga med komplexa behov, vilket kräver fortsatt utveckling av nära vård och samordnade strukturer. Samhällsplacerade barn får inte tillräckliga insatser och hälsoundersökningar till dessa behöver säkras. Tillgången till barnkompetens är delvis begränsad och behöver öka genom utbildning och strukturerade insatser. Systematiskt barnrättsperspektiv är centralt i processer och beslut som berör barn och unga. En analys och prövning av barnets bästa (barnkonsekvensanalys) bör genomföras på beslut som påverkar målgruppen. Löpande stärks delaktighet och medskapande genom barn och ungdomsråd. Det arbetet behöver fördjupas för att säkerställa barns rättigheter och följsamhet till riktlinjer är av vikt. Digitalisering är en nyckel för framtiden med behov av barnanpassade digitala tjänster och effektiva konsultationsformer. Framsteg på området har gjorts i form av bland annat sammanhållen vårdprocess för barn med utvecklingsrelaterade funktionsavvikelser, barn- och ungdomsråd för ökad delaktighet, utveckling av barnlogopedi, samt palliativ hälso- och sjukvård på sjukhus under 2026. Genom att stärka samverkan, strukturer, kompetensförsörjning, systematiskt barnrättsarbete och uppföljning skapas förutsättningar för en jämlik och hållbar hälso- och sjukvård som möter barns och ungas behov i hela länet.

*Kompetensförsörjning* i välfärden är en av det kommande decenniets största utmaningar. VGR står tillsammans med kommunerna och privata vårdgivare inför en betydande kompetensutmaning eftersom tillgången på arbetskraft inte motsvarar efterfrågan. Tillgången på personal skiljer sig mellan olika delar av landet och inom regionen, både geografiskt och mellan verksamheter. Det innebär att det inte kommer vara möjligt för VGR att enbart rekrytera för att möta de ökade behov som kommer med de demografiska utmaningarna. Det krävs även nya arbetssätt, exempelvis genom uppgiftsväxling, digitalisering och effektiv användning av befintlig kompetens. Flera delar har införts som förbättrar arbetet med digitala verktyg som Tessa och självcheckning som förbättrar arbetsflöden. KOMET-systemet och gemensamma kompetensplaner stärker bemanningsstrategin.

En *kvalitetsdriven verksamhetsutveckling* syftar till ett sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem, där patienter och närstående är viktiga aktörer och aktiva medskapare i sin egen vård och i utvecklingen av hälso- och sjukvården. Genom kunskapsstyrningen, samordningsråden och gemensamma arbetssätt höjs kvaliteten och patientsäkerheten, samtidigt som variationer mellan utförare av vård minskar. Ett ökat fokus behövs på regiongemensamt angreppssätt och helhetssyn i beslutsfattande för att ytterligare stärka en sammanhållande process för kunskapsstöd och beslutstöd. Kunskap om kvalitetsdriven verksamhetsutveckling behöver ha tydligare plats i vårdens verksamheter. För att säkerställa kvalitet och ett enhetligt arbetssätt med data behöver arbetet enas kring den regionala plattformen för datahantering kopplat till sammanhållen patientdata, vilken nu utvecklas för att skapa en enhetlig hantering av data och analys – regionalt, nationellt och internationellt.

*Digitalisering* är en avgörande möjliggörare för framtidens hälso- och sjukvård, och bidrar till alla omställningsområden. Det handlar inte enbart om teknik, utan om en förändringskraft

som kan göra vården mer jämlik, tillgänglig och effektiv. Genom digitala assistenter, automatiserad dokumentation och avancerade AI-agenter kan vi frigöra tid, minska administration och skapa helt nya arbetssätt. AI används redan idag och gör det möjligt att utveckla vården som bättre kan möta både medarbetares och invånares behov men ska alltid användas med tydlig nytta och med hänsyn till etik, transparens och kvalitet. Digitala tjänster ska vara användarvänliga och tillgängliga, samtidigt som fysiska möten erbjuds när det behövs för kvalitet och jämlikhet. Där digitala lösningar skapar värde ska de vara förstahandsvalet.

*Prioritering* är avgörande i hälso- och sjukvården för att resurser ska användas där de gör mest nytta. Samtidigt som allt fler effektiva, men ofta kostsamma, metoder, läkemedel och hjälpmedel utvecklas, ökar också invånarnas förväntningar på tillgänglighet och fler sjukvårdstjänster. Den lagstadgade prioriteringsplattformen anger att resurser ska satsas på den individ eller verksamhet som har de största behoven. Detta kräver ett systematiskt prioriteringsarbete på övergripande nivå. Prioriteringsarbetet ska stötta medarbetarna i deras dagliga beslut och säkerställa att resurser fördelas på ett ändamålsenligt sätt och att vård ges på rätt vårdnivå. Integrationen mellan prioriteringsarbetet och kunskapsstyrningen stärks succesivt, vilket möjliggör en mer effektiv verksamhetsutveckling. Nya metoder och arbetssätt kan därmed prioriteras utifrån behov, nytta och tillgängliga resurser. Ett strukturerat prioriteringsarbete har införts med stöd av nationell modell men det omfattar inte hela vårdutbudet. Det behöver skapas systematik vid prioritering mellan vårdområden på övergripande nivå. Kloka kliniska val och utmönstring av åtgärder med låg patientnytta är också centrala verktyg för att frigöra resurser. Arbete med utmönstring och kloka kliniska val bedrivs på förvaltningsnivå. För att ytterligare förbättra resursfördelningen och säkerställa ett sammanhållet arbetssätt, behöver kopplingen mellan regionala och lokala prioriteringsprocesser förstärkas.



## **Mål: Invånarnas tillgång till hälso- och sjukvård ska öka**

För att förbättra tillgängligheten och minska väntetider krävs effektiv resursanvändning, samordnade arbetssätt samt enhetlig produktions- och kapacitetsstyrning. En gemensam kö- och remissportal samt proaktiva insatser för patienter med längst väntetid är avgörande för att skapa bättre tillgänglighet.

Minskad beläggning på VGR:s vårdplatser uppnås genom att både utveckla arbetssätt som minskar behovet av slutenvård och genom att säkerställa tillräckligt antal vårdplatser. Den regionala handlingsplanen för vårdplatser ska vara vägledande. Fokus ligger på likvärdig registrering och datakvalitet för att åstadkomma jämlik hälso- och sjukvård och en hållbar arbetsbelastning.



## **Fokusområde: Stärka tillgängligheten och korta väntetiderna för både första besök och behandling genom ökad produktivitet**

För att nyttja VGR:s gemensamma resurser effektivt, krävs både god planering och gemensamma arbetssätt. Regional produktions- och kapacitetsstyrning samt en gemensam kö- och remissportal skapar förutsättningar för en mer enhetlig planering och ökad produktivitet i hela vårdssystemet. Kloka kliniska val hjälper professionen att prioritera rätt insatser. Genom att arbeta proaktivt med sköra vårdområden, där det finns utmaningar att tillgodose invånarnas behov av hälso- och sjukvård och omhändertata patienter som väntat längst i VGR:s köer, skapas förutsättningar för en ökad tillgänglighet. På nationell nivå bereds förslag på

vårdgaranti med krav på kortare väntetider, vilket vid beslut kommer att påverka VGR:s behov av ytterligare satsningar för att korta köerna.

Den nationella samordningen förstärks för att skapa en mer effektiv vårdstruktur i hela landet. Som en del av detta arbete ska en nationell vårdförmedling etableras, vilket innebär att patienter i behov av specialiserad vård eller vård med begränsad kapacitet ska kunna hänvisas och fördelas till rätt vårdgivare oavsett region. Inom VGR är arbetssätt och organisering på plats för de förändringar som kan komma, som bland annat innebär att VGR ska dela information om avtal och utgöra kontakt med den nationella vårdförmedlingen.



### **Fokusområde: Minska beläggningen på regionens vårdplatser**

För att minska beläggningen på VGR:s vårdplatser behöver arbetssätten som minskar behovet av slutenvård på sjukhusen stärkas. Samtidigt behövs fler vårdplatser i regionen på kort sikt, eftersom analyser visar att antalet vårdplatser i VGR har minskat i alltför snabb takt. Den regionala handlingsplanen för att säkerställa tillräckligt många vårdplatser är riktmärket för arbetet. VGR behöver stärka arbetet för en likvärdig registrering och datakvalitet för jämförbarhet, mer jämlik hälso- och sjukvård och en hållbar arbetsbelastning.



### **Fokusområde: Stärka hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbete för att därigenom bidra till en mer effektiv hälso- och sjukvård**

Det hälsofrämjande arbetet är ett samhällsuppdrag som behöver involvera fler aktörer än hälso- och sjukvården. Arbetet behöver ske tvärssektoriellt inom VGR:s olika samhällsuppdrag, men även i samverkan med kommuner och det civila samhället. Digitala stöd, datadrivna arbetssätt och gemensamma processer ska fortsatt användas för att styra mot ökad proaktivitet och effektiv resursanvändning.

VGR har under de senaste åren tagit steg för att stärka det hälsofrämjande hälso- och sjukvårdsuppdraget, med insatser inom psykisk hälsa, vaccination, screening och sammanhållen styrning av insatser riktade mot levnadsvanor. VGR behöver fortsätta arbetet med hälsofrämjande och förebyggande insatser som stärker faktorer som bidrar till psykiskt välbefinnande och motståndskraft. Arbetet med vaccinationer och vissa screening insatser behöver fortsatt stärkas. Omställningen från behandling till prevention är central, men i en hårt belastad verksamhet är det viktigt att nya insatser ger tydlig nytta för patienterna. Det är också viktigt att avsätta resurser för att följa effekterna av insatserna, för att öka kunskaperna om hur ett mer hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbete kan utvecklas.

För att uppnå önskad effekt behövs fortsatt förstärkning av kompetens, strukturerad uppföljning och utveckling av digitala tjänster, vilket möjliggör ett mer proaktivt och kunskapsbaserat arbetssätt.



### **Mål: En hälso- och sjukvård som arbetar för en ökad psykisk hälsa**

För att stärka psykisk hälsa krävs fokus på jämlik hälso- och sjukvård där bemötande, vård och behandling ges på lika villkor. VGR bör stärka sin roll i dialogen med samhällsaktörer och skapa förutsättningar för samverkan. Insatser som främjar psykiskt välbefinnande och motståndskraft behöver utvecklas, allt ifrån hälsofrämjande och förebyggande arbete till en trygg heldygnsvård. Omställningen till god och nära vård ska förbättra tillgänglighet och kvalitet genom en förstärkt primärvård, vilket ger ökad tillgång till specialiserad psykiatri för dem med störst behov.

Akut omhändertagande och suicidprevention behöver stärkas med fokus på stöd till riskgrupper och personer som gjort suicidförsök. VGR behöver säkerställa kunskap om psykisk hälsa och suicidprevention hos all vårdpersonal, främja lärande och utveckla vården i samverkan med patient- och brukarorganisationer. Forskning ska användas i praktiken och VGR ska fortsätta stödja forskning nära hälso- och sjukvården och stärka arbetet med kunskapsstyrning på området.



### **Fokusområde: Stärka barns psykiska hälsa genom att arbeta personcentrerat i ett sammanhållet system**

Barn och ungas psykiska hälsa är en prioriterad fråga och förutsätter tidiga insatser i nära samverkan med kommun och andra skolhuvudmän. För barn och unga med psykisk ohälsa är samverkan mellan vårdaktörer avgörande. VGR behöver därför fortsätta att utveckla sammanhållna vårdprocesser som säkerställer såväl tidig upptäckt som tidiga insatser, till exempel genom att garantera ett samordnat och likvärdigt stöd för familjer i utsatta situationer.

Arbetet inom primärvården kring psykisk hälsa behöver förstärkas ytterligare, samtidigt som digitala stödformer utvecklas. Det krävs också bättre samverkan mellan vårdcentraler, mottagningar för ungas psykiska hälsa, barn- och ungdomspsykiatri samt barn- och ungdomsmedicin. Dessutom förekommer symptom på psykisk ohälsa även hos barn i åldern 0–5 år, vilket innebär att uppdraget att ge behandlingsinsatser på primärvårdsnivå för barn 0–5 år med psykisk ohälsa behöver förtydligas.

VGR ska fortsatt arbeta för att minimera behovet av tvångsåtgärder och samtidigt utveckla flexibla lösningar som mobila akutteam, som bidrar till att undvika slutenvård och möjliggör snabb återgång till vardagen. Integrerade vårdmodeller behöver förstärkas för barn och unga som riskerar placering på hem för vård eller boende (HVB) eller vid Statens institutionsstyrelse (SiS), genom vård i hemmiljö och mobil psykiatrisk kompetens.

Vårdval för barn- och ungdomspsykiatri införs 2028 och kommer att påverka remissflöden och samverkan med VGR:s öppna och slutna vårdverksamheter.



### **Fokusområde: Öka tillgängligheten till hälso- och sjukvård för invånare med psykisk ohälsa genom att skapa fungerande samverkan mellan olika aktörer**

För att öka tillgängligheten till hälso- och sjukvård för personer med psykisk ohälsa behöver VGR förstärka samverkan med kommunerna, med särskilt fokus på barn och unga. En samordnad struktur för hälso- och sjukvård som vilar på kunskapsstyrning, evidens och beprövad erfarenhet krävs. Följsamheten till nationella riktlinjer inom psykiatriens kärnområden behöver förbättras, då variationerna idag är stora.

Utvecklingen av digitala vårdtjänster och samordnade insatser kan möjliggöra att fler får rätt stöd i rätt tid. Exempelvis ska ett digitalt resurscenter för internetbaserad specialistbehandling etableras, då den breda kompetensen inte kan upprätthållas inom varje förvaltning.

Insatser för sexuell och reproduktiv hälsa inom psykisk hälsa behöver stärkas, och kunskapen om och arbetet med oönskad sexualitet som riskerar att skada andra behöver öka.

Brukarinflytande utvecklas genom stabila strukturer, brukarrevisioner och en ökning av medarbetare med egen erfarenhet av psykisk ohälsa, psykisk sjukdom och återhämtning (peer support).

Inför beslut om samsjuklighetsreformen krävs att VGR förbereder för integrerade team, säkrar kapacitet för slutenvård inom beroendevården och utvecklar mobila lösningar för svårnådda grupper. Rättspsykiatri kommer behöva fler vårdplatser och stärkt samverkan inför övergång till öppenvård. Samordningen mellan blåljusverksamheter vid akuta suicidsituationer och handräckningsärenden, exempelvis när vårdverksamhet begär polisens hjälp, behöver förstärkas, liksom insatser vid somatiskt omhändertagande efter suicidförsök och stödet till närstående.

Medellivslängden för personer med allvarlig psykisk ohälsa är betydligt kortare än för övriga befolkningen och VGR behöver därför fortsätta arbetet med att förbättra tillgången till somatisk hälso- och sjukvård, inklusive rehabilitering och munhälsovård med ett kunskapsbaserat bemötande. Forskning och uppföljning inom psykiatri bör stärkas och samordnas för att skapa en kunskapsbas som stödjer utvecklingen mot en jämlik, kunskapsbaserad och tillgänglig psykiatrisk vård



### **Mål: Invånarna ska få en god hälso- och sjukvård på rätt vårdnivå**

Målet är att skapa en hälso- och sjukvård som är nära, sammanhållen och personcentrerad, där invånarna får hälso- och sjukvård på rätt nivå och i rätt tid. Omställningen till nära vård ska intensifieras för att möta framtida behov och säkerställa en hållbar vårdstruktur.

Primärvården ska utvecklas till den naturliga ingången till vårdsystemet, både digitalt och fysiskt, och kompletteras med mobila arbetssätt som ökar tillgängligheten och jämlikheten. Digitaliseringens möjligheter ska nyttjas fullt ut för att effektivisera processer, stärka patientsäkerheten och frigöra tid för vårdpersonal att fokusera på patientnära arbete.

Vården ska utformas utifrån invånarens behov och främja hälsa, förebygga sjukdom samt stärka patientens delaktighet och medskapande. Genom strukturerad samverkan mellan VGR och kommunerna etableras ett sammanhållet och sömlöst hälso- och sjukvårdssystem, där patienten upplever kontinuitet och trygghet. För att nå dessa mål krävs enhetliga arbetssätt, ordnad överföring av vård, satsningar på kompetensförsörjning och en gemensam förståelse för omställningens betydelse hos både medarbetare och invånare.



### **Fokusområde: Öka takten i omställningen till nära vård**

Nära vård är både ett förhållningssätt och ett arbetssätt som syftar till att patienten får en god, nära och samordnad vård, samt är delaktig utifrån sina behov och förutsättningar. Det är också ett arbete för att använda hälso- och sjukvårdens resurser mer effektivt. Arbetssättet omfattar samtliga vårdnivåer och berör alla utförare. Det avser såväl egenvård, inklusive medicinskt bedömd egenvård, som digital och fysisk vård. En viktig aspekt i den nära vården är att främja hälsa och förebygga sjukdom.

Omställningen till nära vård är avgörande för att möta framtida vårdbehov och skapa ett mer sammanhållet och personcentrerat hälso- och sjukvårdssystem. Genomförandet av omställningen har pågått under flera år inom samtliga förvaltningar, men takten behöver öka. Det krävs fortsatt utveckling av styrning, samverkan och samordning, särskilt kring ordnad överföring av hälso- och sjukvård från sjukhus till primärvård, där även kommunerna är

centrala aktörer. Samtidigt behöver enhetliga arbetssätt för kvalitetsdriven verksamhetsutveckling vidareutvecklas.



### **Fokusområde: Fortsätta utveckla primärvården, digitalt och fysiskt, till den naturliga ingången för patienten till hälso- och sjukvården**

Primärvården utgör navet och är den naturliga ingången till hälso- och sjukvården. Den ska vara tillgänglig, effektiv och personcentrerad, med nära samverkan med övriga vårdaktörer, kommunerna och tandvården. För att nå dit krävs fortsatt utveckling av teamarbete och mottagningar som kan ta emot patienter med komplexa behov, samt en förstärkning av den hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande hälso- och sjukvården.

Att stärka primärvården är av hög prioritet, då en tillgänglig primärvårdsnivå med god relationskontinuitet, utöver att vara värdeskapande för den enskilda invånaren, även minskar behovet av besök på sjukhusens akutmottagningar och behovet av slutenvård. Detta är en förutsättning för att kunna erbjuda en god vård på rätt vårdnivå, vilket bidrar till ökad resurseffektivitet och bättre möjligheter till behovsstyrd vård.

Digitaliseringens möjligheter måste nyttjas bättre för att skapa en mer tillgänglig och sammanhållen vård. Digitala lösningar möjliggör delaktighet, ökar tryggheten och frigör resurser som kan användas där de gör störst nytta.

VGR har en tydlig ambition att nå Socialstyrelsens nationella riktvärde för antal invånare per fast läkarkontakt, för att säkra tillgänglighet, kontinuitet och kvalitet i primärvården. En handlingsplan tas fram med målsättning att uppnå riktvärdet senast 2035. Genom att fortsätta satsa på fler ST-läkare i allmänmedicin skapas goda förutsättningar för att stärka bemanningen och tillgängligheten i primärvården.



### **Fokusområde: Stärka mobila arbetssätt**

Mobila arbetssätt och mobila team är centrala för att skapa en mer jämlik och tillgänglig hälso- och sjukvård, särskilt för patienter med komplexa behov eller där hälso- och sjukvård i hemmet är möjlig. Inom VGR pågår arbete med att samordna och harmonisera mobila vårdlösningar för att utveckla och rikrikta den mobila hälso- och sjukvården samt komplettera utbudsstrukturen. För att uppnå detta krävs gemensamma regionala systemstöd som möjliggör standardiserade processer, effektiv informationsdelning, datadrivna beslut och flexibla arbetssätt. Digitala stöd ska fungera där de mobila teamen är verksamma – i bilen, i patientens hem, på vårdnoder och på kontoret.

Antalet mobila team har ökat, vilket har lett till fler hembesök och minskat behov av slutenvård. Samtidigt kvarstår brister i samordning och jämlik tillgång. En välfungerande hälso- och sjukvård i hemmet bygger på digitala stöd som möjliggör effektiv samverkan mellan vårdpersonal, vårdaktörer, patienter och anhöriga. Fortsatta satsningar på digitalisering, kompetensutveckling och samverkan mellan VGR:s primärvård, specialistvård och kommunerna är avgörande. Det är även viktigt att utvärdera och sprida goda exempel samt säkerställa att mobila insatser blir en integrerad del av vårdutbudet i hela Västra Götaland.



### **Fokusområde: Verka för ett mer digitalt vårdutbud utifrån invånarens behov**

Digitala tjänster behöver erbjudas jämlikt över regionen. VGR arbetar för att utveckla ett mer digitalt vårdutbud som utgår från invånarnas behov. Digitaliseringens möjligheter tas tillvara för att göra vården mer tillgänglig, trygg och effektiv, exempelvis genom smidigare konsultationer, säkra informationsflöden, egenmonitorering, egenvårdsstöd och insatser i

hemmet. Genom användning av AI och automatisering effektiviseras processer, stärks patientsäkerheten och tid frigörs för det som är viktigast, mötet med patienten. Regiongemensamma initiativ och moderna system bidrar till en mer sammanhållen och informationssäker vård.



### **Fokusområde: Utveckla egenvård samt patienters medskapande**

För att egenvård ska bli en hållbar och integrerad del av hälso- och sjukvården behöver insatserna intensifieras. Patientens delaktighet och medskapande behöver stärkas genom personcentrerade arbetssätt, involvering samt digitalisering – vilket ger bättre möjligheter att ta ansvar för och främja sin egen hälsa. Det krävs ett systematiskt skifte där patienten som aktiv medskapare utgör grunden för hur hälso- och sjukvården organiseras och levereras. För att skapa en gemensam förståelse för egenvårdens betydelse och säkerställa välgrundade beslut kring bedömning och uppföljning behövs fortsatt kompetensutveckling bland vårdpersonal. Samverkan mellan region och kommun måste också stärkas för att egenvårdsinsatser ska fungera sömlöst genom hela vårdkedjan.

Generativ AI förändrar spelplanen för patientdelaktighet. Nya AI-drivna lösningar möjliggör individualiserad information, stöd i egenvård, samt automatiserad rådgivning – allt utan att öka belastningen på vårdpersonalen. Att utveckla och breddinföra digitala lösningar bidrar till ökad tillgänglighet, effektivitet och trygghet, samtidigt som tydliga riktlinjer och systematiska riskbedömningar är avgörande för att säkerställa patientsäkerheten.

Genom dessa strategiska satsningar kan VGR forma en modern, jämlik och personcentrerad hälso- och sjukvård där invånare och patienter, tillsammans med närstående, är aktiva medskapare både i sin egen vård och i utvecklingen av hälso- och sjukvården.



### **Fokusområde: Fortsätta utvecklingen av vårdssamverkan tillsammans med kommunerna**

Med målsättningen att patienterna ska uppleva en sammanhållen och sömlös hälso- och sjukvård behöver regionen och kommunerna vara samspelade i en tillitsfull och effektiv samverkan på gemensamma arenor. Grunden för detta är *Färdplan – läns-gemensam strategi för god och nära vård (2023–2030)*, som i sin tur har inramat arbetet med nytt hälso- och sjukvårdsavtal. Förhoppningen är att samtliga parter senast den 31 maj 2026 ska besluta om att ingå detta avtal med tillhörande överenskommelser från den 1 januari 2027. Inför att avtalet träder i kraft behöver såväl VGR som parterna gemensamt se över och vid behov justera strukturerna för vårdssamverkan. Strukturerna ska stödja avtalets genomförande och uppföljning, samt verka för en god och nära vård oavsett huvudman, där patienterna är medskapare och får vård på rätt nivå.

## Regional utveckling, kollektivtrafik och kultur

VGR:s samhällsuppdrag inom regional utveckling, infrastruktur, kollektivtrafik och kultur hänger ihop och är beroende av varandra. Uppdragen syftar till att skapa ett hållbart, konkurrenskraftigt och attraktivt Västra Götaland där människor vill leva, arbeta och bo samt där företag vill etablera sig. Tillsammans bidrar detta till en ekonomisk och hållbar utveckling för länet, vilket är en förutsättning för välfärden och VGR:s ansvar för hälso- och sjukvården.

De måldokument som ger riktning för arbetet är:

- Regional utvecklingsstrategi för Västra Götaland 2021–2030
- Trafikförsörjningsprogram 2026 – 2029 – Västra Götalands kollektivtrafikstrategi
- Västra Götalands kulturstrategi och kulturplan 2024–2027

### Sammanfattning

Västra Götaland är en stark industriregion och en av Europas ledande innovationsregioner med globala företag, lärosäten, starka forskningsmiljöer och välutvecklade strukturer för entreprenörskap och innovation. Det finns goda förutsättningar för omställning till ett hållbart, konkurrenskraftigt och attraktivt samhälle, samtidigt som det finns utmaningar som utmanar länets utveckling och Västra Götalands position i omvärlden.

Klimatutsläppen minskar i för långsam takt för att nå Västra Götaland klimatmål, och kräver kraftfulla åtgärder i nära samverkan med länets aktörer inom exempelvis elektrifiering, cirkulära affärsmodeller, förnybar energi, energieffektivisering och samhällsplanering. Västra Götaland befinner sig mitt i stora kompetensförsörjningsutmaningar där arbetsmarknadens behov förändras och åtgärder behövs för att säkra ett kompetensutbud som är relevant, rätt dimensionerat och tillgängligt. Detta förutsätter att fler människor ges möjlighet till utbildning, arbete och egen försörjning. En särskilt viktig utmaning är ungas försämrade välbefinnande och låga studieresultat, vilket kräver åtgärder för att stärka ungas hälsa, framtidstro och studiemotivation genom tidiga insatser och bred samverkan mellan VGR och länets aktörer.

Utvecklingsbehoven inom infrastruktur och kollektivtrafik är fortsatt stora i Västra Götaland. Det krävs fortsatt ett långsiktigt och strategiskt arbete för ökade investeringar, främst gällande järnväg. Arbetet med att stärka Västra Götaland i att få en uppkopplad, tillförlitlig och säker digital infrastruktur är också prioriterat. Kollektivtrafiken behöver utvecklas i enlighet med trafikförsörjningsprogrammets prioriterade åtgärder för att öka attraktionskraften och bidra till samhällsutvecklingen. Viktiga insatser handlar om utökade trafikeringstider och ökad framkomlighet. För att nå uppsatta ambitioner och mål krävs samverkan med kommuner, företag, myndigheter och övriga aktörer kring bostadsbyggande, infrastruktur och kollektivtrafikutveckling samt etablering av verksamheter och service.

Ett fritt, rikt och starkt kulturliv i hela Västra Götaland är grundläggande för demokratin och människors delaktighet i samhällslivet samt för länets attraktivitet. Tillgången till kulturen är fortsatt ojämn och påverkas av geografi och socioekonomiska faktorer, vilket gör uppsökande verksamhet, civilsamhällets insatser och samverkan särskilt viktiga. Minskad statlig finansiering och ökade kostnader pressar både offentliga kulturverksamheter och det fria kulturlivet. Att vidga deltagandet i kulturlivet kräver jämlika förutsättningar, särskilt för barn

och unga, samt stärkta institutioner så som bibliotek, kulturskolor och studieförbund. Det behövs även insatser för att möjliggöra konstnärligt skapande.

## Regional utvecklingsstrategi för Västra Götaland 2030

VGR ska bedriva regional utveckling i enlighet med lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar samt förordning (2017:583) om regionalt tillväxtarbete. I detta ingår bland annat att ta fram en regional utvecklingsstrategi. Genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin sker i samverkan med kommuner, kommunalförbund, myndigheter, näringsliv, akademi, civilsamhällets organisationer och inte minst VGR:s egna bolag och förvaltningar. Strategin 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

Under perioden 2024–2025 har strategin setts över och planeras beslutas i regionfullmäktige i februari 2026. Målet och prioriteringarna ligger fast medan kraftsamlingarna har setts över, där det slutliga förslaget som bereds är:

- Framtidsrusta barn och unga
- Industrins gröna omställning
- Ökad robusthet genom samverkan i samhällsplanering

Dessa ersätter och bygger delvis på nuvarande kraftsamlingar: fullföljda studier, digitalisering, elektrifiering samt cirkulära affärsmodeller. Det är samtidigt viktigt att fortsätta stödja och värna uppbyggda samverkansstrukturer från tidigare kraftsamlingar, så att exempelvis digitalisering och AI fortsatt kan bidra till ett stärkt genomförande inom strategins olika delar.

## Trafikförsörjningsprogram – Västra Götalands kollektivtrafikstrategi

VGR ansvarar för den regionala kollektivtrafiken i enlighet med lag (2010:1065) om kollektivtrafik, och ska som regional kollektivtrafikmyndighet ta fram ett trafikförsörjningsprogram.

I november 2025 antog regionfullmäktige Trafikförsörjningsprogram 2026–2029, som tillsammans med regionfullmäktiges budget är det övergripande styrdokumentet för kollektivtrafikens utveckling i länet. Programmet syftar till att skapa en hållbar och förbättrad tillgänglighet för människor som bor, verkar i och besöker Västra Götaland. Den övergripande inriktningen är att utveckla en attraktiv, hållbar och resurseffektiv kollektivtrafik i hela Västra Götaland som bidrar till ett transporteffektivt samhälle.

## Västra Götalands kulturstrategi

VGR får enligt lag (2010:1919) och förordning (2010:2012) om fördelning av vissa statsbidrag fördela medel till regional kulturverksamhet utifrån framtagen kulturstrategi/plan.

Den nuvarande kulturstrategin med målet – *ett fritt, rikt och starkt kulturliv i hela Västra Götaland* – är strukturerad efter fem utvecklingsområden: vidgat deltagande, konstnärligt skapande, samverkan och synergi, digitalisering och internationalisering. Kulturplanen är framtagen i bred dialog med bland annat kommuner, kommunalförbund och kulturaktörer, där prioriteringarna under varje utvecklingsområde beskriver gemensamt identifierade behov av samverkan.

Under respektive prioritering lyfts exempel på regionala insatser som VGR kan genomföra för att bidra till måluppfyllelse. Kulturstrategin är också underlag för förhandling om statliga medel inom kultursamverkansmodellen. Nuvarande kulturstrategi med kulturplan gäller för perioden 2024–2027 och en ny ska tas fram för perioden 2028–2031. Under 2025 planeras en halvtidsutvärdering av kulturstrategin med ambitionen om att ta fram en genomförandeplan för de sista två åren.

Kulturstrategin genomförs bland annat via VGR:s kulturbolag och kulturförvaltning samt genom de drygt trettio fyraåriga uppdrag som kulturnämnden förhandlar fram med kulturverksamheter inom olika områden. Tillsammans bildar de en stark infrastruktur som bidrar till konstnärlig utveckling, attraktionskraft, tillgång till kultur i olika delar av Västra Götaland samt internationell lyskraft.



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

Att fasa ut fossila energikällor och minska utsläppen av växthusgaser kräver en genomgripande samhällsomställning som är avgörande för den långsiktiga konkurrenskraften och som genomsyrar det regionala utvecklingsarbetet. Forskning, innovation samt aktörers egna utsläppsminskningar är centrala, liksom utveckling av ny teknik och cirkulära affärsmodeller. Klimatperspektivet behöver integreras i flera delar av utvecklingsarbetet för att skapa välgrundade prioriteringar.



### Fokusområde: Öka takten i det klimatstrategiska arbetet för att minska utsläppen

Västra Götalands klimatmål innebär att utsläppen ska minska med 80 procent till 2030 jämfört med 1990, samt att de konsumtionsbaserade utsläppen ska minska med 30 procent jämfört med 2010. Hittills har utsläppen minskat med 23 procent sedan 1990, vilket är för långsamt om vi ska nå klimatmålen. Industrin står för drygt 40 procent av utsläppen, främst från ett fåtal stora anläggningar, och transportsektorn för cirka 25 procent.

Den senaste uppdateringen av Västra Götalands koldioxidbudget visar att utsläppen behöver minska med 18 procent per år från 2025 för att uppfylla vår del av Parisavtalets mål. Detta kräver åtgärder inom elektrifiering, cirkulära affärsmodeller, förnybar energi, energieffektivisering och samhällsplanering i nära samarbete mellan region, kommuner, näringsliv och invånare. Åtgärder för klimatanpassning behövs samtidigt och bör genomföras parallellt med åtgärderna för minskade utsläpp. Detta för att minska sårbarheten och säkra att

Västra Götaland kan fortsätta utvecklas även när klimatet förändras.



### **Fokusområde: Stärk den biologiska mångfalden**

Biologisk mångfald är grundläggande för fungerande ekosystem, jord- och skogsbruk samt för naturens motståndskraft mot klimatförändringar och extremväder. Forskning visar också att den är viktig för människors hälsa och återhämtning. Arbetet bedrivs bland annat genom Göteborgs botaniska trädgård, Göteborgs naturhistoriska museum, Väst kuststiftelsen och naturbruksskolorna. VGR bör fortsätta stärka den biologiska mångfalden i länet och påverka den positivt globalt genom beslut och prioriteringar som görs i Västra Götaland. Arbetet bör utgå från VGR:s plan för regionala utvecklingsinsatser för att främja biologisk mångfald 2025–2030.



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

Västra Götaland är en av Europas ledande innovationsregioner med globala företag, stark forskning och välutvecklade strukturer. VGR:s arbete bygger på långsiktig finansiering av inkubatorer, science parks, utvecklingscentra och entreprenörstöd. Företag och entreprenörer driver omställningen till ett fossilfritt samhälle, där deras förmåga att omsätta idéer är central för klimatutmaningar och nya samhällsbehov. Detta gäller särskilt inom energi, cybersäkerhet, livsmedel och andra teknikområden med dubbla användningsområden (så kallad dual use, för både civilt och militärt bruk).

Konkurrensen från bland annat Kina inom strategisk teknologi och automatiserad produktion ökar snabbt. EU driver samtidigt en ny industripolitik med teknologisk spets, vilket tillsammans med en förväntad konjunkturuppgång kan stärka möjligheterna att attrahera stora energi- och industriprojekt. Sveriges position är dock avvaktande och svarar inte upp mot regionala utvecklingsbehov. Svaga stödsystem, områden som är strategiskt viktiga för Försvarmakten och långsamma tillståndsprocesser försvårar etableringar. Regionala initiativ är fortsatt viktiga, samtidigt som ökad nationell handlingskraft krävs.

EU-kommissionen presenterade i juli 2025 förslag till långtidsbudget för perioden 2028–2034 som möjliggör fortsatt satsning på industrins gröna omställning men med ett ökat fokus på säkerhet och konkurrenskraft. Den nya flexibla strukturen innebär en centralisering av EU:s finansieringspolitik vilket riskerar att minska det lokala inflytandet över hur medel riktas och används. VGR bör arbeta aktivt för fortsatt lokalt och regionalt inflytande då det är en förutsättning för en träffsäker användning av medlen och säkrad regional och lokal medfinansiering.

Tillväxtverkets nuvarande tolkning av EU:s statsstödsregler riskerar att skapa inlåsnings effekter i det företags- och innovationsfrämjande systemet, vilket försvårar aktörers deltagande i EU- och statligt finansierade projekt. VGR bör därför fortsätta dialogen med Regeringskansliet för att belysa konsekvenserna och verka för att offentliga medel kan användas till systemutvecklande insatser som stärker företags- och innovationsfrämjandet.

**Fokusområde: Främja företagsamhet och kapacitet för förnyelse**

Den regionala utvecklingsstrategin lyfter ett antal områden med särskild betydelse för länets konkurrenskraft: hållbar produktion och biobaserade material, hälsa och life science, livsmedelskedjan, skogliga och maritima näringar, framtidens mobilitet, besöksnäring, kulturella och kreativa branscher samt banbrytande teknologier. Det är viktigt att stärka befintliga verksamheter och främja utvecklingen mot nya tekniker och produktionsätt.

Västsverige har cirka 600 life science-företag med över 10 000 anställda, starka lärosäten och ett av Europas största universitetssjukhus. Området är strategiskt viktigt för både hälso- och sjukvården och den regionala utvecklingen och tillväxten. VGR:s life science-kontor arbetar med att ta fram en västsvensk agenda för life science, utifrån den nationella life science-strategin, som förväntas beslutas i början av 2026. Agendan ska ge riktning för Västsveriges arbete samt ligga till grund för VGR:s prioriteringar och finansiella satsningar inom området.

Livsmedelssystemet i länet sysselsätter över 67 000 personer och präglas av kunskapsmiljöer, ett välutvecklat innovationsstöd samt starka företagsnätverk. Satsningar på livsmedel och gröna näringar är särskilt viktiga de kommande åren, exempelvis behövs tydligare samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv och akademi samt gemensamma satsningar på framtidens livsmedelsproduktion för att tillvarata länets potential. Detta stärker Västra Götalands och Sveriges livsmedelsförsörjning, robusthet och bidrar till fler arbetstillfällen.

**Fokusområde: Industrins gröna omställning**

Som Sveriges största industriregion med en femtedel av landets industrijobb är omställningen nödvändig för att minska klimatpåverkan och samtidigt behålla produktion, kompetens och arbetstillfällen i länet. För att lyckas med omställningen och nå en effektiv användning av resurser behöver VGR och länets aktörer systematiskt identifiera och undanröja hinder för att underlätta för en kraftigt ökad elförsörjning som är fossilfri, cirkulära värdekedjor för ett hållbart resursuttag, rätt kompetens i alla led och branscher samt verka för långsiktiga spelregler och effektivare tillståndsprocesser.

De senaste årens större etableringar visar att det regionala utvecklingsarbetet har resulterat i en region som attraherar investeringar, företag och människor. Den framtida tillväxten kräver att planerade etableringar blir verklighet, vilket förutsätter en kraftig ökning av elproduktionen. Västra Götaland har Sveriges högsta energianvändning och behöver öka från 18 TWh per år till 32 TWh 2030 och cirka 57 TWh 2045. VGR bör fortsatt ta ett regionalt ledarskap för att säkra elförsörjning och arbetstillfällen, i nära samverkan med berörda aktörer. Det kräver bland annat att ett större antal vindkraftsparker på land och till havs behöver byggas upp och kombineras med förstärkningar i elnäten och balanskraft via gasturbiner.

**Mål: Bygga kompetens för bättre kompetensförsörjning och livslångt lärande**

Västra Götaland står inför en omställning där arbetsmarknadens kompetensbehov förändras snabbt. En väl fungerande kompetensförsörjning innebär att kompetensutbudet är relevant, rätt dimensionerat och tillgängligt. Det förutsätter att fler människor ges möjlighet till utbildning, arbete och egen försörjning. VGR ansvarar för att fastställa mål och prioriteringar

för det regionala kompetensförsörjningsarbetet, bedöma framtida behov och ta fram underlag till Skolverket och andra myndigheter inför planering av gymnasie- och yrkeshögskoleutbildningar.

VGR:s folkhögskolor och naturbruksskolor är viktiga resurser i arbetet med kompetensförsörjning, liksom de rörelsedrivna folkhögskolorna i Västra Götaland, de fyra delregionala kompetensråden, Campus Dalsland och Validering Väst. Folkhögskolorna erbjuder flexibla studier som stärker formell kompetens och demokratisk delaktighet, även för dem som inte följt traditionella utbildningsvägar. Naturbruksskolorna har en central roll för de gröna näringarnas kompetensförsörjning, företagsutveckling och regional tillväxt.

För folkhögskolorna har senaste åren präglats av en osäkerhet kopplat till statlig finansiering av folkbildningens aktörer och ökade kostnader i verksamheten. Förslag till nytt samverkansavtal för naturbruksutbildningar i Västra Götaland bereds och beslut förväntas beslutas under 2026 av regionfullmäktige och de kommuner som vill ansluta sig. Eftersom det är oklart hur många kommuner som kommer att ingå avtalet är det svårt att bedöma de ekonomiska konsekvenserna för naturbruksskolorna.



### **Fokusområde: Förbättra matchningen på arbetsmarknaden**

En fungerande kompetensförsörjning kräver en god matchning mellan utbud och efterfrågan på arbetskraft vilket förutsätter nära samverkan mellan utbildningsanordnare, arbetsgivare och arbetstagarorganisationer. De flesta branscher i länet har redan kompetensbrist, en utmaning som ökar i takt med att befolkningen åldras och färre unga når arbetsmarknaden. Till 2035 bedöms störst brist inom gymnasial vård- och omsorgsutbildning och industritekniska yrken, men även eftergymnasialt utbildade, särskilt yrkeshögskoleutbildade tekniker, gymnasieingenjörer och grundskollärare. VGR bör därför fortsätta att prioritera satsningar för att stötta den gröna omställningen, förbättra matchningen mot bristyrken, främja kompetensomställning och livslångt lärande samt genomföra tidiga insatser för barn och unga.

Den gröna och digitala omställningen kräver nya kompetenser, främst inom STEM-områden (science, technology, engineering, mathematics) och särskilt ingenjör- och IT-kompetens. När arbetskraftsbehovet ökar räcker inte fler rekryteringar – arbetsgivare behöver även utveckla arbetssätt, ta tillvara teknikens möjligheter och stärka befintlig kompetens. Den nationella STEM-strategin från 2025 öppnar för att samordna insatser regionalt. Västra Götaland har goda förutsättningar att ta en ledande roll genom att vidareutveckla etablerade strukturer som Teknikcollege, science centers och samarbeten mellan skola, akademi och arbetsliv för att väcka och stärka barns och ungas intresse för STEM.



### **Mål: Knyta samman Västra Götaland – för hållbar och förbättrad tillgänglighet**

Västra Götalands stora och mångfacetterade geografi innebär både möjligheter och utmaningar för tillgänglighet, konkurrenskraft, robusthet samt en hållbar markanvändning som möjliggör både bostads- och verksamhetsutveckling och stärkt biologisk mångfald.

Attraktiva livsmiljöer samt ett transporteffektivt och uppkopplat Västra Götaland bidrar till samhällsutveckling, främjar hållbara resor och minskar klimat- och miljöpåverkan.

Utvecklingsbehoven inom 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.

Det strategiska påverkansarbetet för ökade investeringar i Västra Götalands transportinfrastruktur behöver vara långsiktigt, samordnat och i samverkan med andra aktörer. På kort sikt är det prioriterat att arbeta med mindre, enklare och snabbare åtgärder som bidrar till ett transporteffektivt samhälle.



### **Fokusområde: Ökad robusthet genom samverkan i samhällsplanering**

En viktig förutsättning för att skapa ett samhälle som är hållbart, konkurrenskraftigt och robust är samverkan i samhällsplanering. Det behövs stärkt samarbete mellan sektorer och aktörer inom energi- och livsmedelsförsörjning, klimatanpassning, biologisk mångfald, fysisk och digital infrastruktur samt tillgänglighet till studier, arbete och samhällsservice genom kollektivtrafik och bostadsförsörjning, lokalisering av strategiska etableringar samt attraktiva livsmiljöer och kulturens infrastruktur. Att kraftsamla för ökad samplanering ska resultera i att vi använder våra resurser mer effektivt när det kommer till åtgärder som ökar attraktionskraften samt stärker motståndskraften och anpassningsförmågan även i tider av kris och förändring.



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

Utvecklingen av kollektivtrafikens marknadsandel samt andelen hållbara resor med kollektivtrafik, gång och cykel har stannat av under det senaste året. Orsakerna är bland annat försämrad konkurrenssituation jämfört med bil, framkomlighetsproblem samt förändrade resvanor. För att kollektivtrafiken ska vara ett attraktivt och möjligt alternativ behöver utbudet utvecklas, framkomligheten stärkas i förhållande till biltrafik och kollektivtrafikens betydelse för människors möjlighet att vara delaktiga i samhället få större utrymme i kollektivtrafikplaneringen.

För en ökad tillgänglighet och attraktivitet behöver kollektivtrafikutbudet utvecklas med utökade trafikeringstider i det regionalt prioriterade nätet. I regionens centrumkärnor, främst i Göteborgsområdet, behöver kollektivtrafiken kunna möta både lokala behov och kapacitetsmässigt ta hand om ett ökat regionalt resande i takt med att tågtrafiken byggs ut.

Utbyggnad av kollektivtrafikens infrastruktur, med fokus på stadsområdet i Göteborg, är nödvändig för att nå målen om ökad marknadsandel. I närtid är det angeläget att säkerställa finansiering och beslut för nya spårvägslänkar och ett stegvist införande av metrobusskonceptet för minskade restider, ökad kapacitet och attraktivitet.

Insatser krävs för att säkra kollektivtrafikens framkomlighet, både i form av påverkansåtgärder och samverkan kring konkreta projekt. Kollektivtrafiken behöver prioriteras i täta stadsmiljöer och vara konkurrenskraftig gentemot bilen. Ökad framkomlighet och förbättrad

resenärsinformation vid störningar bidrar till ökad pålitlighet och trygghet för resenärerna. Ökad medborgardialog och delaktighet möjliggör att människors olika behov och förutsättningar bättre speglas i planeringen.

Effekter av en lägre befolkningsutveckling och förändrad demografi behöver beaktas i kommande strategier och planer.



### **Fokusområde: Kollektivtrafiken i kombination med andra färdmedel ska bidra till minskad miljöpåverkan och 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 kostnader och intäkter är prioriterade. Utveckling och implementering av nya former av kollektivtrafik och transportlösningar, gärna i kombination med exempelvis cykel, behöver fortsätta. En systematisk integrering av kollektivtrafik och andra transportslag ökar tillgängligheten genom att förlänga räckvidden och avlasta systemet.

Erfarenheter från pågående och planerade pilotprojekt med dynamisk kollektivtrafik ska tas vidare för eventuell uppskalning. Dynamisk kollektivtrafik kan innebära både en servicehöjning och ett mer resurseffektivt nyttjande av medel. Utvecklingen ska utgå från människors behov och lokala förutsättningar

Deltagande i forsknings- och utvecklingsprojekt för att tidigt pröva nya idéer och tekniker är viktigt för att utveckla kollektivtrafiken, öka tillgängligheten och bidra till innovationer. Kollektivtrafik och mobilitetslösningar behöver ses i ett större sammanhang tillsammans med övrig samhällsplanering



### **Fokusområde: Stärkt infrastruktur och strategiskt påverkansarbete för ett transporteffektivt och uppkopplat Västra Götaland**

Trots att det i kommande nationell plan för transportinfrastruktur föreslås flera större åtgärder i länet är behoven fortsatt stora, främst inom järnvägssystemet. VGR behöver i samverkan med andra aktörer bedriva ett samlat strategiskt långsiktigt påverkansarbete för ökade infrastrukturinvesteringar i länet. Samverkan och gemensamt agerande i påverkansfrågor tenderar att ge större effekt, exempelvis genom avsiktsförklaringen för Västra stambanan. På liknande sätt behövs samlade påverkansåtgärder för länets övriga prioriterade frågor.

I ett kortare perspektiv behövs olika insatser för ett mer transporteffektivt samhälle. Mindre åtgärder med fokus på att säkerställa god resursanvändning och hållbara åtgärder behöver få ökat genomslag. Fortsatt utveckling av samverkan med kommuner och företag är prioriterat för att åstadkomma en mer integrerad transport- och samhällsplanering. Erfarenheter från pilotförsök med regionala avtal för hållbar mobilitet i stad och på landsbygd kan ligga till grund för utveckling av en regionövergripande modell.

Digital infrastruktur är en fråga om rättvisa och regional utveckling – att kunna bo, leva och verka i hela regionen ska inte vara beroende av var man befinner sig geografiskt. Genom det regionala bredbandsstödet prioriteras att ta hand om vita fläckar, förbättra mobiltäckningen och stärka robustheten genom sammankoppling av fibernäten. Insatserna bidrar till att knyta samman Västra Götaland och förbättra tillgängligheten, särskilt i områden där marknaden inte fullt ut förmår bygga ut infrastrukturen

Utbyggnaden av digital infrastruktur för snabb, säker och stabil uppkoppling bidrar till ökad konnektivitet för invånare och verksamheter i hela Västra Götaland. Arbetet omfattar både tillgång till uppkoppling och förmåga till digital närbarhet. Genom att successivt öka robustheten och stärka integrationen mellan nät och system kan regionen möta framtidens krav på tillgänglighet, säkerhet och mobilitet.



## Mål: Öka inkluderingen – för tillit och sammanhållning

Ökad inkludering är en förutsättning för visionen om det goda livet och handlar om att skapa samhörighet, stärkt demokrati och förutsättningar för alla individer att vara aktiva i samhälls- och arbetslivet. Växande sociala klyftor minskar tilliten och kräver gemensamma insatser från offentlig sektor, näringsliv och civilsamhällets organisationer. Utbildning, bildning och arbete är grunden för delaktighet och ger individer större möjlighet att påverka sin livssituation.

Arbete och sysselsättning har en avgörande betydelse för människors välmående och delaktighet i samhället och arbetsplatsen i sig är en viktig arena för inkludering, lärande och social sammanhållning. Samverkan mellan aktörer med ansvar för dem som står långt från arbetsmarknaden är en förutsättning för att tillsammans kunna sänka trösklarna och bryta de mönster som gör att vissa grupper utestängs.

Digitalisering öppnar för nya möjligheter men kräver också åtgärder mot digitalt utanförskap. Ökad informationskunnighet stärker demokratin och motståndskraften mot desinformation. Kultur, idrott och föreningsliv bygger gemenskap, där VGR:s folkhögskolor, naturbruksskolor och besöksmål är viktiga mötesplatser som främjar inkludering.



## Fokusområde: Framtidsrusta barn och unga

En av de främsta samhällsutmaningarna är att ungas välbefinnande utvecklas åt fel håll, där allt fler inte är nöjda med sina liv, den upplevda psykiska ohälsan ökar och bostadsbristen är fortsatt påtaglig för många. 2025 lämnade 3 600 elever (17,5 procent) grundskolan utan behörighet till gymnasiet i länet och 26 procent fullföljer inte gymnasiet inom fyra år efter start. Skillnaderna mellan kommunerna är stora och gymnasiebehörigheten har sjunkit i alla delregioner de senaste åren, i linje med nationella trender. Att fler fullföljer sina studier är en viktig skyddsfaktor mot psykisk ohälsa, arbetslöshet, bristande tillit, våld, kriminalitet och social oro.

VGR behöver tillsammans med kommuner, näringsliv och civilsamhällets organisationer stärka ungas hälsa och framtidstro samt skapa förutsättningar för en meningsfull fritid, sociala nätverk och studiemotivation. Unga ska känna delaktighet och kunna påverka sin situation, vilket kräver tidiga insatser och spridning av fungerande metoder för att motverka socioekonomiska skillnader. VGR:s arbete för att framtidsrusta barn och unga är fortsatt viktigt att prioritera, och sker genom att stärka strukturer och samverkan mellan offentlig

sektor, näringsliv, akademi och civilsamhällets organisationer, exempelvis via de delregionala kunskapsnoderna. Inom VGR finns potential att stärka samarbetet mellan våra olika uppdrag och verksamheter – med barn och unga i fokus.



## Mål: Ett fritt, rikt och starkt kulturliv i hela Västra Götaland

Kultur är en grundförutsättning för aktiva och engagerade invånare, och delaktighet bidrar till demokratisk utveckling och ett gott liv. Kulturens egenvärde och konstnärliga frihet är en del av yttrandefriheten och behöver säkras. De kulturella och kreativa branscherna bidrar också på många sätt till den regionala utvecklingen genom stärkt attraktivitet, etableringar, internationell lyskraft och platsers utveckling. VGR:s egna kulturverksamheter är viktiga för kulturlivet i länet.

De regionalt finansierade kulturverksamheterna är ojämnt fördelade i länet. Uppsökande kulturverksamheter, lokala arrangörer och lokalhållare spelar stor roll för geografisk spridning. I många kommuner bärs kulturen av det civila samhället. Det fria kulturlivet utmanas av minskad statlig finansiering och ökade kostnader. Även offentligt drivna kulturverksamheter påverkas när statens finansiering minskar samtidigt som kostnader och krav ökar.

Kulturell och demokratisk infrastruktur är en viktig del av ett välfungerande samhälle och avgörande för förmågan att stå emot kris och splittring. Det växande fokuset på säkerhets- och beredskapsfrågor innebär krav på kulturaktörer att lägga mer resurser på säkerhets- och beredskapsarbete. Samtidigt visar erfarenheter att kultur- och föreningsliv spelar en viktig roll för att upprätthålla samhällsgemenskap och beredskap i tider av kris och krig.



## Fokusområde: Vidga deltagandet i kulturlivet – fler ska kunna ta del av kultur

Kulturen ska nå och angå invånarna och det ska finnas förutsättningar för alla invånare att delta. Deltagande handlar både om att ta del av och att själv utöva konst och kultur, vilket stärker känslan av sammanhang och förbättrar förutsättningar för självförverkligande, egenmakt och välmående, liksom för en livaktig demokrati.

VGR:s egna kulturbolag och kulturförvaltning har tillsammans med verksamheter med långsiktiga uppdrag från kulturnämnden avgörande roller i att vidga deltagandet. Tillsammans med kulturnämndens andra stöd till civilsamhället lägger det grunden för att fler ska få del av kulturen.

Försämrade ekonomiska förutsättningar för det ideella kulturlivet och civilsamhället begränsar dock möjligheten för fler att ta del av kultur. Studieförbundens minskade resurser påverkar antalet platser där kultur kan utövas. Att främja och stärka det ideella kulturlivet är ett effektivt sätt att nå fler och öka den geografiska spridningen.

Den geografiska spridningen av konst och kultur är fortsatt ojämn och påverkas av minskade kommunala resurser, vilket riskerar att minska det lokala utbudet. VGR:s ekonomiskt stöd och satsningar på samverkan, nätverk och kunskapsspridning är ofta avgörande för att lokala och uppsökande verksamheter ska kunna fortsätta och utvecklas.

Barns och ungas rätt till konst och kultur är fortsatt prioriterad. VGR:s egna kulturbolag och verksamheter med långsiktiga uppdrag erbjuder kultur för barn och unga, och det regionala arrangörsstödet ger möjlighet att uppleva professionell kultur. Kulturskolorna bidrar till barns möjlighet att utöva kultur och uttrycka sig. I uppbyggnaden av skolbiblioteken behövs stöd från den regionala biblioteksverksamheten. Skillnaderna mellan kommunerna är stora, och VGR har en viktig roll i att skapa likvärdiga villkor och goda förutsättningar för kommuner och kulturaktörer att utveckla arbetet för barn och unga.

Demokrati och yttrandefrihet är en viktig del av att fokusområdet vidgat deltagandet. Civilsamhällets organisationer spelar en central roll för demokratiutveckling. Medie- och informationskunnighet är fortsatt ett angeläget område för att motverka desinformation och värna yttrandefrihet och demokrati. Museer och bibliotek är öppna platser för dialog och samtal om demokrati och samhällsfrågor. Denna roll kan stärkas ytterligare.

Digitalisering och AI är verktyg för utveckling, ökad tillgänglighet och delaktighet för både ideell och professionell kulturverksamhet. AI-utvecklingen är en möjlighet men också en utmaning, särskilt för dagens upphovsrättsmodeller. Kunskapen kring dessa förändringar behöver stärkas, och här krävs nationella insatser.

Med digitaliseringens möjligheter följer ökade kostnader för kulturaktörer. Museerna är ett tydligt exempel. Arbetet med att digitisera samlingar för att framtidssäkra dem och göra dem tillgängliga för allmänhet och forskare pågår i varierande grad.



### **Fokusområde: Stärka kulturens infrastruktur**

För att det ska finnas ett fritt, rikt och starkt kulturliv i hela Västra Götaland och för att utveckla olika kulturområden behöver kulturens infrastruktur stärks i länet.

En god infrastruktur för kulturlivet förutsätter att både offentliga, privata och ideella aktörer får möjlighet att verka i en bred geografisk spridning. Kulturverksamheter med regionalt stöd ska ta ett regionalt ansvar genom att erbjuda bredd och variation, säkerställa geografisk spridning och vara en resurs för andra. Samverkan mellan kulturaktörer är nödvändigt för att det ska finnas ett kulturliv i hela Västra Götaland.

En grundläggande infrastruktur för kulturlivet är de ekonomiska stöd som möjliggör institutioner, verksamheter och projekt. Västra Götalandsregionen erbjuder flera stödformer, men dessa behöver utvecklas och anpassas när omvärlden förändras. Statliga medel minskar samtidigt som vissa kommuner skär ner. När region och kommun samfinansierar verksamheter krävs beredskap att hantera uppkomna situationer. Minskade stöd till folkbildning har begränsat studieförbundens lokala närvaro. Sammantaget ställer detta krav på VGR att se över finansiering och stödgivning så att den blir träffsäker i förhållande till kulturstrategin.

Med krympande resurser ökar behovet av samverkan. Kulturlivet rymmer många aktörer med olika förutsättningar, vilket gör samarbete och gemensam resursanvändning nödvändigt särskilt i ekonomiskt utmanande tider. Kulturens infrastruktur förutsätter också god samverkan mellan stat, region och kommun. Den statliga delen av kultursamverkansmodellen är under översyn, vilket kan förändra förutsättningarna för samarbetet. I Västra Götaland finns en god samverkan mellan region, kommuner och kommunalförbund. Förändringar i modellen ställer krav på ständig utveckling av formerna för den regionala samverkan.

Regionen har stor potential att stärka samverkan mellan kultur, regional utveckling och hälso- och sjukvård, exempelvis inom kultur och hälsa, folkhälsa och demokratiarbete. Genom inomregional samverkan kan VGR bli en tydligare partner för kommunerna och samtidigt bygga tvärssektoriell kunskap som stärker arbetet med VGR:s strategier.

Utbildning är en grundläggande del av infrastrukturen och omfattar hela kedjan från kulturskola till konstens rum och scener. I Västra Götaland finns högskolor med kvalificerad utbildning inom kulturområdet och folkhögskolor och andra förberedande utbildningar. För att kedjan ska hålla krävs fungerande samarbete mellan utbildningsnivåer. VGR samverkar med Göteborgs universitet och andra institutioner för att säkra detta och utveckla goda möjligheter till fortbildning.

Efter avslutad utbildning behövs strukturer som gör att kulturarbetare stannar i länet. Starka nätverk, finansiering, uppdrag och möjligheter till kompetensutveckling är avgörande, liksom ett rikt nät av platser för konserter, föreställningar och andra arrangemang.

Platsutveckling är fortsatt viktigt för VGR. För att stärka kulturens infrastruktur behövs platser för konstnärlig verksamhet och arrangemang. Konstnärer och kulturutövare behöver rum att skapa och mötas i. Genom samarbeten och resursdelning kan fler platser utvecklas och möjligheterna till konstnärligt skapande öka.

Internationalisering av kulturområdet är viktigt för att stärka och utveckla konsten och bidra till internationell lyskraft för Västra Götalands kulturaktörer och utveckla länets kulturliv. Kulturpolitiken i VGR främjar detta genom att stödja initiativ till internationella utbyten och nätverk.

# Västra Götalandsregionens hållbarhet

Som en av landets största regioner och arbetsgivare driver VGR ett ambitiöst hållbarhetsarbete. VGR:s hållbarhetsmål 2030 gäller för samtliga förvaltningar och bolag samt verksamheter som finansieras av VGR.

I detta kapitel redogörs för framsteg, utmaningar och utvecklingsbehov med utgångspunkt i VGR:s hållbarhetsmål.

# Hållbarhet

## VGR:s hållbarhetsmål

Under 2026 förväntas en ny hållbarhetspolicy och reviderade hållbarhetsmål antas av regionfullmäktige. I förslaget kvarstår de sex övergripande hållbarhetsmålen medan tidigare delmål har aktualitetsprovats och reviderats. Ett avsnitt om ansvarsfull styrning har lagts till som utgör den ekonomiska dimensionen i VGR:s hållbarhetsarbete.

Genom EU:s direktiv för hållbarhetsrapportering CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) stärks förväntningarna på transparens, ansvarstagande och integrering av hållbarhet i VGR:s styrning, ledning och uppföljning.

Aktuella omvärldsutmaningar kopplat till hållbarhet:

- Demokratin och samhällskontraktet utmanas – ökad ojämlikhet, desinformation och låg framtidstro urholkar förtroendet för offentliga institutioner och minskar människors tilltro till sin förmåga att bidra till en hållbar samhällsutveckling.
- Digitalisering och AI - VGR behöver dra nytta av den snabba teknikutvecklingen och samtidigt säkerställa att det sker ansvarsfullt med hänsyn till integritet, demokrati, mänskliga rättigheter och klimatpåverkan.
- Accelererande klimatförändring – kraftfulla åtgärder behövs för att begränsa klimatförändringarna, förlust av biologisk mångfald och för att hantera konsekvenserna för människors hälsa.
- Ökat fokus på samhällets sårbarhet – VGR behöver hantera klimatförändringar, hälsohot, osäkerhet i vår omvärld, cyberangrepp och informationspåverkan på ett sätt som säkerställer mänskliga rättigheter och långsiktig hållbarhet.



### Mål: Ökad måluppfyllelse för VGR:s hållbarhetsmål

VGR:s hållbarhetsarbete ska vara strukturerat, integrerat och utgå från tydlig ansvarsfördelning. Förvaltningar och bolag ska fortsatt vara miljöcertifierade enligt ISO 14001 respektive miljödiplomerade. Konsekvenser för hållbarhet behöver synliggöras och hanteras vid ärendeberedning och verksamhetsutveckling med hjälp av exempelvis hållbarhets- och jämställdhetsanalyser, klimatberäkningar och prövning och analys av barnets bästa.

Ett hållbart VGR innebär även att hållbarhetsaspekter integreras i regionövergripande områden som HR, säkerhet och beredskap, digitalisering, finansiell verksamhet samt investeringar, upphandlingar och inköp.



### Fokusområde: Minska VGR:s negativa miljö- och klimatpåverkan

Cirkulära produkt- och materialflöden

För att nå målet om halverad klimatpåverkan och resurseffektiva flöden av produkter och material behövs förändrade arbetssätt, övergång från engångs- till flergångsprodukter, återvinning av engångsmaterial samt cirkulära flöden av olika resurser. För att nå målet om cirkulära flöden av byggprodukter behövs en infrastruktur för återbruk med fysiska mellanlager, digitalt systemstöd och resurser som säkerställer kvalitet på in- och utleveranser.

#### Hållbar kemikalie- och läkemedelsanvändning

Åtgärder behövs för att reducera läkemedelsutsläpp från VGR:s vårdverksamheter. Studier visar antibiotikamängder i sjukhusens avlopp som gynnar tillväxt av resistent bakteriestammar. Arbetet med att inventera produkter som innehåller PFAS och identifiera ersättningsprodukter intensifieras.

#### Hållbara transporter och resor

För att nå mål om 100 procent fossilfria persontransporter krävs fortsatt satsning för övergång till elbilar och utbyggnad av laddinfrastruktur för verksamhetsfordon vid såväl VGR:s egna fastigheter som externt hyrda lokaler. För merparten av ambulanstransporterna och vissa regiontransporter är biodiesel HVO det enda reella fossilfria alternativet vilket medför fortsatt behov av merkostnadsfinansiering.

#### Klimat- och energieffektiv verksamhet

För att minska VGR:s klimatpåverkan krävs insatser kopplat till direkta utsläpp från förbrukning av bränsle från kollektivtrafik, VGR:s övriga egna fordon och reservkraftsanläggningar samt utsläpp av medicinska gaser och köldmedier. Minskningar behövs även för indirekta utsläpp från inköp, finansiella placeringar, resor och arbetspendling samt avfallshantering. På fastighetssidan behövs fortsatta investeringar och effektiviseringar, ökad andel solel, energilagring och storskalig värmeåtervinning.

#### Klimatanpassad verksamhet

VGR behöver planera för, investera i, utforma och bygga anläggningar, byggnader och infrastruktur som klarar klimatförändringarnas effekter som ökad nederbörd och högre temperaturer. I hälso- och sjukvården krävs åtgärder för att begränsa sårbarhet för effekter av klimatförändringar och dess påverkan på hälsan.

#### Främjad biologisk mångfald vid markanvändning

För att nå mål om biologisk mångfald behövs insatser för att skydda och främja biologisk mångfald och särskilt viktiga naturvärden vid förvaltning av VGR:s fastigheter.

#### Hänsyn till biologisk mångfald vid val av varor och tjänster

För att nå målet om 60 procent ekologiska livsmedel samt öka andelen regionalt producerade livsmedel behövs fortsatt merkostnadsfinansiering. VGR behöver även ta hänsyn till påverkan på biologisk mångfald i hela värdekedjan vid inköp av produkter och tjänster.



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

Hänvisningen till Mål för social hållbarhet 2030 i tidigare fokusområdesformulering föreslås tas bort då reviderade hållbarhetsmål beräknas antas av regionfullmäktige under våren 2026.

#### 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 finns enligt hälso- och sjukvårdslagen att ge barn som är anhöriga information, råd och stöd. För detta krävs kompetens, strukturer och rutiner.

#### Hälsofrämjande och förebyggande verksamhet

Att arbeta mer hälsofrämjande och förebyggande inom samtliga huvuduppdrag, inte enbart inom hälso- och sjukvården, är ett strategiskt val för att klara framtidens välfärd, kompetensförsörjning och finansiering av offentlig sektor. Långsiktiga investeringar i barn, unga och äldres hälsa, folkhälsoarbete i samverkan med kommuner och civilsamhällets organisationer samt att påverka livsvillkor och socioekonomi genom utbildning, arbete och

jämlik tillgång till kultur ger förutsättningar för hälsa och välbefinnande.

Jämlik och jämställd verksamhet fri från diskriminering

Diskriminering och omotiverade skillnader i VGR:s verksamheter behöver identifieras och åtgärdas, ett arbete som bör ske i dialog med berörda grupper. Insatser behövs för att motverka ojämlikhet och säkerställa att VGR lever upp till minoritetslagstiftning.

Regionfullmäktige har valt fyra prioriteringar i länsstrategin Jämställt Västra Götaland 2024–2027; att minska den psykiska ohälsan hos flickor, unga kvinnor och unga hbtqi-personer, pojkars skolresultat, kvinnors arbetsvillkor och utrikes födda kvinnors etablering på arbetsmarknaden.

Inkluderande och normmedveten information

Under 2025 trädde Lag om vissa produkters och tjänsters tillgänglighet i kraft med skärpta krav för VGR:s digitala tjänster och kommunikation. För att nå mål om inkluderande och normmedveten information krävs teknisk anpassning, information på enklare svenska, översättningar till andra språk, teckenspråk och bildstöd. De nationella minoriteterna har särskilda rättigheter till översättningar. VGR behöver även säkerställa att invånare som inte använder digitala medier har jämlik tillgång till VGR:s verksamheter.

Fysiskt tillgängliga miljöer och lokaler

Lokaler och miljöer som VGR ansvarar för och verkar i ska vara tillgängliga på lika villkor för alla; gå att ta sig till, in i, användas och utrymma av alla på ett självständigt sätt. VGR behöver därför fortsatt ställa krav kring fysisk tillgänglighet vid ny- och ombyggnation och vid upphandling, samt inventera utemiljöer, lokaler och verksamheter, följa upp och åtgärda eventuella brister.

Delaktighet och dialog med dem som berörs

VGR ska involvera, lyssna in och beakta synpunkter från dem som berörs av verksamheten med särskilt fokus på grupper vars erfarenheter ofta förbises. Synpunkterna och erfarenheterna ska vara en del i utvecklingen av VGR:s verksamheter och återkoppling av omhändertagandet ska ske till berörd målgrupp.

Frihet från våld, hot och kränkningar

VGR ska inom alla huvuduppdrag skapa trygga miljöer och verksamheter fria från våld, hot och kränkningar samt ha rutiner för att hantera incidenter och ge stöd till utsatta personer. Regeringen har under 2025 beslutat om ett nytt jämställdhetspolitiskt mål om att hedersrelaterat våld och förtryck ska upphöra. Inom hälso- och sjukvården ska fråga om våld i nära relation ställas enligt antagen rutin.

# Västra Götalandsregionens gemensamma funktioner

Ändamålsenlig stödjande infrastruktur bidrar till att förverkliga VGR:s gemensamma mål och är en viktig del för att möta utmaningar. 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 vår storlek. I följande kapitel redogörs för framsteg och utmaningar inom ett urval av organisationens stödprocesser.

## Säkerhet och beredskap



### Mål: Västra Götalandsregionen ska ha förmågan att bedriva samhällsviktig verksamhet i händelse av krig eller kris

För att nå regionfullmäktiges och regionstyrelsens mål, möta ett alltmer osäkert omvärldsläge och kraftigt ökade nationella krav behöver VGR genomföra åtgärder för att stärka sin säkerhets- och beredskapsförmåga. Under 2026–2027 träder flera nya lagar i kraft, exempelvis: *Kommuners och regioners grundläggande beredskap inför kris och krig*, *NIS2-direktivet* och *cybersäkerhetslagen* samt *en ny hälso- och sjukvårdslag*. Det kommer innebära ökade krav på regionerna avseende ledningsansvar och riskhantering, krigsorganisation, kapacitetsökningsförmåga inom vården, lagerhållning samt förmåga att kunna verka i två veckor med egna resurser. Även inom kulturområdet ökar kraven för att skydda och bevara kulturella tillgångar och kulturarv. Statsbidrag finns till viss del, men de täcker inte alla kostnads- eller investeringsbehov.

#### Kontinuitetshantering

Kontinuitetshantering säkerställer att VGR kan utföra sina viktigaste uppgifter även under störningar eller avbrott, samt snabbt återhämta sig och minimera konsekvenserna. God kontinuitetshantering i vardagen är även den enskilt viktigaste åtgärden för att kunna hantera fredstida krissituationer, höjd beredskap och krig. VGR kan inte ha god förmåga att hantera fredstida krissituationer, höjd beredskap och krig om organisationen saknar god förmåga att hantera störning under normala förhållanden.

VGR behöver komma upp i nivå avseende kontinuitetshantering och omhänderta de risker och brister som identifierats i risk- och sårbarhetsanalyser (RSA). Det kräver bland annat ett ökat samarbete över verksamhetsgränser, att risker- och sårbarheter blir en mer integrerad del i ledning och styrning och att leverantörer som VGR är beroende av för att upprätthålla samhällsviktiga, totalförsvarsviktiga och tidskritiska tjänster säkerhetsälls.

#### Informations- och cybersäkerhet

En cyberattack kan, liksom krig, orsaka mycket allvarliga konsekvenser för VGR: s förmåga att upprätthålla sina samhällsviktiga och totalförsvarsviktiga verksamheter eftersom de är beroende av digitala system för att fungera. Skillnaden gentemot krig är att VGR dagligen utsätts för cyberangrepp och försök att störa, påverka eller stjäla information. Cyberangrepp kan slå ut IT-, fastighets- eller medicintekniska system, låsa information eller sprida känsliga uppgifter. Det kan snabbt påverka vården, patientsäkerheten och ledningsförmågan utan förvarning. VGR behöver därför utveckla sin förmåga att förebygga, upptäcka, hantera och återhämta sig från sådana händelser. Cybersäkerhet behöver även bli en naturlig del i all verksamhet och vägas in i planering, utveckling och ledning.

#### Utbildning och övning

Hur en fredstida krissituation, höjd beredskap eller krig kommer se ut går inte att förutse fullt ut. Men genom att arbeta med scenarion och proaktivt utbilda, öva och informera kan VGR: s förtroendevalda, chefer och medarbetare vara så förberedda som möjligt och trygga i sina ansvar och roller.

Prioriterade utbildningar inom planperioden är informationssäkerhet, kris- och krigsledning, krisstabsbefattningar, katastrofmedicin och masskadehantering.

Fler övningar behöver genomföras för att testa och utveckla VGR: s förmåga att hantera fredstida krissituationer, höjd beredskap och krig. Olika scenarier behöver övas, exempelvis cyberattacker, masskadea och krig för att förbereda organisationen men också för att identifiera och åtgärda de säkerhetsbrister som upptäcks.

### **Beredskapslager och utrustning**

Beredskapslager behöver byggas upp och förvaltas över tid, vilket innebär inköp av läkemedel, medicinsktekniska produkter, förbrukningsmaterial och reservutrustning. Det innebär även ökade driftskostnader och investeringar i infrastruktur och lagerlokaler. VGR får statlig ersättning för beredskapslager men det avser främst inköp och inte drift eller utbyggnad av lagerlokaler och infrastruktur.

### **Lokaler**

Krisledningslokaler behöver upprättas och utrustas så att VGR kan leda och kommunicera när ordinarie ledningslokaler inte är tillgängliga eller säkra. Vissa lokaler behöver förstärkas med skydd och försörjning så att livsuppehållande vård, och annan samhällsviktig verksamhet kan fortgå även när lokaler utsätts för bombning, sabotage, eller störningar i el- och kommunikation. Alternativa lokaler behöver identifieras och förberedas så att de snabbt kan tas i bruk om andra byggnader blir skadade, otillgängliga eller måste användas på annat sätt. Det behövs även särskilt anpassade lokaler för att skydda information mot avlyssning, insyn och obehörig åtkomst.

### **Beredskapshänsyn och klimatanpassningsåtgärder**

För att kunna bibehålla och utveckla beredskapen behöver hänsyn tas vid exempelvis omorganisationer, digitalisering, avyttringar, om-/nybyggnationer. Det kan bland annat innebära att en ny byggnad behöver utrustas med krisledningslokal, att en planerad effektiviseringsåtgärd som har negativ inverkan på beredskapen inte bör genomföras eller att en byggnad inte bör avyttras. Dessutom krävs klimatanpassningsåtgärder av byggnader för att klara extremväder eller klimatrelaterade händelser som skogsbränder eller översvämningar.

### **Funktion för lägesbild och incidenthantering**

VGR behöver utveckla en regiongemensam funktion för att kunna sammanställa regionala lägesbilder som beskriver VGR: s förmåga, exempelvis avseende antal tillgängliga vårdplatser eller aktuell katastrofmedicinsk förmåga. Incidenthanteringen för cyberrelaterade händelser behöver också stärkas.

### **Säkra kommunikationer**

VGR behöver utveckla sitt signalskydd för att säkert kunna kommunicera känslig eller säkerhetsskyddsklassificerad information utan risk för avlyssning eller att kommunikationen manipuleras eller störs av obehöriga. Signalskydd utgörs av särskilt IT-nät, utrustning, programvaror och säkra lokaler.

### **Samverkan och kommunikation**

Ingen aktör kan ensam hantera en fredstida krissituation, höjd beredskap eller krig. Samverkan behöver därmed utvecklas med andra regioner, kommuner, Länsstyrelsen,

Försvarmakten och andra samhällsaktörer, inte minst för att säkra hela vårdkedjan. Den regiongemensamma kriskommunikationen behöver utvecklas och kommunikationsformatet säkras så att informationen är tillgänglig för olika grupper och minoriteter.

## 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, eftersom vårdutbudets omfattning och lokalisering har en direkt påverkan på lokalförsörjningen. Redan idag finns ett etablerat samarbete med 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 teknisk upprustning. Samtidigt innebär omställningen till nära vård att en större andel av vården kommer att bedrivas utanför de stora sjukhusfastigheterna. Det behövs därför ett fortsatt proaktivt och långsiktigt arbete för att optimera lokalanvändning, minska klimatpåverkan och stödja VGR:s mål för hållbarhet och effektiv resursanvändning. En långsiktig regional planering behövs för att säkerställa försörjningen av ändamålsenliga och hållbara lokaler.

Ökade krav på robusthet och säkerhet, i kombination med ett åldrande fastighetsbestånd, innebär växande investeringsbehov. Försenade åtgärder riskerar att leda till ökade driftkostnader och ineffektivt lokalutnyttjande, men också till brister i arbetsmiljö och behov av akuta kostnadsdrivande insatser.

Sammantaget ställer detta krav på nya strategier för att hantera en förändrad kravbild.

Förvaltningar som hyr externa fastigheter där kostnadsutvecklingen följer KPI utsätts för en större ekonomisk osäkerhet. Vid hög inflation kan hyreskostnaderna öka kraftigt från ett år till ett annat, vilket riskerar att skapa obalanser i verksamhetens budget och försvåra den långsiktiga planeringen. För förvaltningar som har en stor andel externa fastigheter drabbas opropotionerligt hårt jämfört med förvaltningar som främst nyttjar interna lokaler.

## Stöd, service och försörjning

Genom sina försörjnings- och serviceverksamheter har VGR goda möjligheter att tillsammans med kärnverksamheten utveckla och förbättra hela vårdkedjan. 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 (MiV) och uppstart av läkemedelslager för slutenvården i egen regi från december 2026. MiV har redan visat goda resultat inom vården och bidragit till en mer robust försörjning genom över 500 lager i närhet av där vård bedrivs. Konceptet bedöms kunna utökas till fler verksamheter såsom primärvård och tandvård.

För att möta framtidens behov krävs en fortsatt utveckling av regionalt enhetliga försörjningslösningar. Detta innefattar ett optimerat sortiment av material, medicinteknisk utrustning, livsmedel och hjälpmedel, där lagernivåer definieras och säkerställs både regionalt

och lokalt. Upphandlings- och försörjningsprocesserna behöver knytas samman i högre grad för att minska antalet artiklar och styra försörjningen mer effektivt.

Transportlösningar är en annan nyckelfaktor. Den pågående omställningen till nära vård medför krav på utökad transportkapacitet, där även alternativa transportslag som autonoma drönare utreds för bredare användning. Dessa har redan använts för transporter av hjärtstartare inom VGR och kan bli en viktig del av framtidens logistik.

Det finns behov av att se över försörjningsverksamhetens lokaler då stora delar av verksamheten bedrivs utanför sjukhusen i externt förhyrda lokaler. Med ett ökat fokus på säkerhet och beredskap bör regionfullmäktige inför budgetperioden 2027–2029 särskilt överväga om fler lokaler bör ägas av VGR.

För att avlasta hälso- och sjukvårdspersonal och förbättra kvaliteten behöver takten i överföringen av serviceuppgifter från vårdpersonal till servicemedarbetare öka. Genom denna uppgiftsväxling frigörs tid för vårdutbildad personal att fokusera på patientnära arbete, samtidigt som servicefunktionerna stärks och tydliggörs som en egen profession. Utgångspunkten är att kompetens i högre grad används på rätt sätt för att stärka effektivitet och kvalitet i hälso- och sjukvården. Idag sker uppgiftsväxlingen långsamt och styrs decentraliserat och utifrån specifika verksamheters kortsiktiga behov och ekonomiska förutsättningar. VGR bör därför ta fram en långsiktig gemensam strategi, som utgår ifrån en enhetlig vårdhygienisk standard samt en gemensam plan för genomförande.

## IT och digitalisering

För att klara vårt uppdrag och bygga en hållbar organisation är digitalisering och IT en strategisk drivkraft och en integrerad del av verksamhetens utveckling.

Befolkningsförändringar och utmaningar inom kompetensförsörjningen sammanfaller med snabb teknikutveckling där bland annat AI och automatisering skapar nya möjligheter.

Investeringar i digitalisering är avgörande för att vara en hållbar organisation. Arbete pågår kontinuerligt med att konsolidera och avveckla äldre system, som en del i utveckling av nya förmågor och nödvändig förbättring samt säkerhet. Den ökade digitaliseringen innebär att systemen måste vara tillgängliga, robusta och funktionella dygnet runt, även i en alltmer komplex och utsatt omvärld med hög hotbild. Detta kommer fortsatt vara viktiga områden att utveckla.

Det pågår flera initiativ för att förbättra den eftersatta administrativa informationsmiljön inom VGR. Arbetet omfattar områden såsom ekonomi, HR, informations- och datahantering och forskning. Införandet av den regionala schemahanteringen har påbörjats och planeras under de kommande åren integreras med system för produktions- och kapacitetsstyrning samt med dynamisk fördelning av vårduppdrag utifrån behov och köer.

Utöver det pågår och planeras stora regionala införanden såsom nytt AnIVA system (CHA), införande av en regional lösning för laboratorieområdet (LISA), och ett nytt logistik- och försörjningssystem.

Baserat på den utveckling som gjorts senaste åren pågår flera införande såsom operaverse, det virtuella operahuset, hälsodeklaration via 1177, digitala kallelser, nytt vaccinationssystem och

fler digitala egenvårdsstöd med utökad funktionalitet vilket stärker patientens tillgång till regionens verksamheter.



## Mål: Digitalisering ska bidra till organisationens förmåga att möta framtidens utmaningar

Västra Götalandsregionens tjänster ska erbjudas på ett sätt som motsvarar invånarnas behov och förväntningar. Digitalisering och IT som strategisk drivkraft, i kombination med den snabba teknikutvecklingen, skapar avgörande möjligheter för en framtidssäker organisation med invånarnas behov i centrum. Nya tekniker bidrar till innovation och utveckling på alla nivåer. Samtidigt måste säkerhet och digital rådighet alltid beaktas.



### Fokusområde: Skapa förutsättningar för god digital infrastruktur och möjliggör delning av data samt användning av modern teknik

Den tekniska utvecklingen förändrar spelplanen i snabb takt där AI är den mest kraftfulla drivkraften. För att möta detta behöver VGR bygga förmågor, som AI-plattformar och AI-förvaltning, vilket bidrar till lägre förvaltningskostnader. Många leverantörer kommer erbjuda AI inbyggt i sina applikationer, vilket ställer krav på att VGR utvecklar riktlinjer och rutiner.

Det pågår hög aktivitet nationellt med att utveckla nationell digital infrastruktur tillsammans med krav från EU, exempelvis EHDS (European Health Data Space) och AI act. EHDS syftar till att skapa ett gemensamt ramverk för insamling, lagring, delning och användning av hälsodata inom EU. Detta kommer att ställa höga krav på hantering av data och såväl primär som sekundär dataanvändning. VGR behöver bygga en robust digital infrastruktur, med hög säkerhet och digital rådighet i linje med det nationella arbetet. Detta inkluderar användning av öppna standarder, och skapar möjlighet att införa modulbaserade lösningar.

IoT-plattformen blir grunden för en smart region där sensorer och uppkopplade produkter möjliggör behovsstyrda insatser och effektivare resursanvändning. Kombinationen av IoT och virtuella modeller gör det möjligt att simulera förändringar, förutse resursförbrukning och optimera processer i en riskfri miljö.

Medicintekniska produkter är en del av digitaliseringen och ökad uppkoppling av medicinteknisk utrustning möjliggör realtidsdokumentation, AI-baserade beslutsstöd och informationsdelning mellan vårdnivåer. Detta frigör tid för patientnära vård, ökar tillförlitlighet och stärker patientsäkerheten. Det driver behovet av strukturella förmågor, där den regionala funktionen för medicintekniska produkter finns men behöver utvecklas vidare med en ökad användning. En ökad digitaliserings- och innovationshastighet inom hälso- och sjukvården, där också den snabba utvecklingen inom AI ingår, gör att fler IT-system blir en medicinteknisk produkt då beslutsstöd ingår. Detta kräver ökad kompetens för regelefterlevnad och robusta processer för säkerhet och utredningar.

AI, VR, AR, drönare, digitala tvillingar, robotteknik och humanoida robotar utvecklas snabbt och kommer kunna användas inom många områden och skapar nya möjligheter för utbildning, simulering och distansförmågor. VGR behöver ligga i framkant och investera i förmågor kopplat till de nya teknikerna. De AI-tillämpningar som finns i drift behöver skalas upp betydligt för att skapa mätbar nytta.



## **Fokusområde: Digitalisering ska skapa värde för användarna och vara en modern och hållbar digital miljö för invånare och medarbetare**

Nya arbetssätt och digitala lösningar ska utvecklas tillsammans med användarna för att skapa nytta för både medarbetare och invånare. Det verkliga värdet av digitalisering uppstår först i användningen. Särskilt fokus bör ligga på ett strukturerat införande av de nya digitala tjänster som utvecklas och på att öka användningen av befintliga lösningar för att maximera effekterna. En modern digital arbetsplats som är sammanhängande, användarvänlig och kostnadseffektiv är avgörande för både medarbetarnas arbete och framtida digitalisering. Utvecklingen avser såväl den administrativa miljön som vårdinformationsmiljön.

Arbetet med en regional vårdinformationsmiljö enligt de förslag som lämnats av samordningsgruppen i november 2025 kommer att vara en omfattande och långsiktig satsning, minst fram till 2035. För att de effekter som förväntas med en modulär digitaliseringsstrategi ska uppnås måste ett kontinuerligt utvecklingsarbete genomföras som kräver resurser och kontinuitet även inom de berörda vårdverksamheterna. Detta är en omfattande förändring som kommer att kräva satsning och prioritering på alla nivåer. Parallellt måste ett mer omfattande arbete med informationsägarskap, standardisering och konsolidering genomföras. Detta blir avgörande för att kunna nå de effekter som den modulbaserade strategin är baserad på.

Införandet av en modulbaserad vårdinformationsmiljö gör att VGR kontinuerligt kommer att införa och integrera medicintekniska systemlösningar. Det innebär att VGR måste säkerställa att kraven för medicintekniska produkter är uppfyllda och att vi har en tydlig modell för testning, säker användning och hantering.

Ambitionen med det modulbaserade är ett läge där VGR på ett mycket tydligare sätt kan nyttja information och data och frikoppla den från de olika applikationer som används, med det etableras flexibel och robust systemstruktur som gör det möjligt att kunna hantera de nya behov och möjligheter som förväntas uppstå i en allt högre takt.

På kort sikt behövs utveckling och anpassning av befintliga system, där vi idag har en stor teknisk skuld och bristande användarvänlighet, vilket kommer kräva betydande resurser. Ett sådant område är digitalt stöd för den prehospitäl vård, där den nuvarande lösningen är föråldrad och behöver bytas ut. Detta kommer även kräva investeringar i hårdvara.

# Västra Götalandsregionens medarbetare

VGR består av närmare 56 000 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

Att säkra kompetensförsörjningen inom välfärden utgör en av de främsta utmaningarna för regioner och kommuner under det kommande decenniet. För att hantera detta krävs ett skärpt fokus på att behålla och vidareutveckla nuvarande personal samt att använda kompetensen smartare. VGR måste därför vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder en miljö där medarbetare kan växa och vill stanna kvar. För att klara kompetensförsörjningen på lång sikt behöver fler arbeta heltid och känna vilja och ork att arbeta längre.

Tydlig och längre framförhållning kring schemaläggning, utifrån produktionsplanering, är avgörande för ett hållbart arbetsliv. Det är också nödvändigt att ge chefer rätt förutsättningar för ett nära och närvarande ledarskap. Kompetensen bör tryggas genom kontinuerlig kompetensutveckling och nya arbetsmetoder, där digitalisering och automatisering spelar en nyckelroll för att effektivisera flöden och frigöra tid till kärnverksamheten. Detta stärker VGR:s möjlighet att nå målet att bli landets bästa offentliga arbetsgivare.

## Analyser och prognoser

Befolkningsprognosen visar på en betydligt lägre arbetskraftstillväxt än tidigare. 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 (0,35 procent) skulle det innebära en ökning med cirka 160 nettoårsarbetare per år. Om VGR i stället växer i linje med den behovsviktade befolkningsutvecklingen, där hänsyn tas till bland annat ökat antal äldre, behöver den årliga ökningen av nettoårsarbetare vara uppåt det dubbla, ca 320 per år fram till 2035. Om befolkningen ökar i samma takt som tidigare, kommer det inte att räcka för att tillgodose VGR:s behov av arbetskraft, särskilt om andra delar av samhället också expanderar. Det innebär att det inte kommer vara möjligt för VGR att enbart rekrytera för att möta de ökade vårdbehoven som kommer med de demografiska utmaningarna, utan även behöver utnyttja digitaliseringens möjligheter för att effektivisera arbetsprocesser, stödja personalen och frigöra tid till patientnära vård.

En utmaning under planperioden är att kunna göra övergripande regionala prioriteringar, där de delregionala rekryteringsbehoven på kort sikt måste 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 medarbetare per yrkeskategori. 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. I VGR är cirka 90 procent av de månadsavlönade heltidsanställda, men det är endast strax över 70 procent som faktiskt arbetar heltid. Vi ser dock en konstant långsiktig ökning i båda nyckeltalen, om än långsam. Heltidsanställda som arbetar deltid gör det främst på grund av frånvaroorsaker som ledighet för enskild angelägenhet och föräldraledighet. Dessa frånvaroorsaker är dock betydligt lägre jämfört med genomsnittet under de senaste tio åren. Samtidigt är sjukfrånvaron på en något högre nivå efter pandemin, dock med en minskande trend det senaste året, specifikt i långtidssjukfrånvaron 60+ dagar. För varje procentenhet som omvandlas från till exempel sjukfrånvaro till närvaro innebär det cirka 500 motsvarande heltidstjänster för hela VGR.

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

## Regiongemensam plan för kompetensförsörjningen

Kompetensförsörjning av välfärden är en av det kommande decenniets största utmaningar. VGR står inför en betydande kompetensutmaning då tillgången på arbetskraft inte motsvarar efterfrågan. 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.

### Främja medarbetarnas utveckling och möjligheter till omställning

Kompetensutveckling är en viktig friskfaktor som förenar utbildning, verksamhetsutveckling och lärande på arbetsplatsen. Ett framgångsrikt arbete med kompetensutveckling åstadkommer både utveckling av medarbetare och verksamhet. VGR behöver skapa goda förutsättningar för introduktion, mentorskap, handledning samt reflektion och lärande i det dagliga arbetet. Möjlighet till yrkeslivslångt lärande, attraktiva arbetsplatser och utvecklingsvägar är avgörande för att behålla och utveckla medarbetare.

När verksamheter utvecklas måste arbets sätt och roller anpassas, där chefer och medarbetare gemensamt ser över arbetsfördelningen för att möta nya behov. Genom att nyttja digitala lösningar, uppgiftsväxling och intern rörlighet säkerställs att kompetensen används rätt, vilket stärker hela organisationens utveckling. En grundläggande förutsättning för att denna utveckling ska vara hållbar över tid är en välfungerande planering av medarbetarnas arbetstid.

### Rekrytera och attrahera bredare

Den första tiden i en ny organisation är betydelsefull för huruvida en ny medarbetare väljer att stanna kvar. Att vara nyutexaminerad beskrivs ofta utifrån höga förväntningar på prestation från organisationen och sig själv, i kombination med upplevelser av stress, osäkerhet och att vara oförberedd på vad yrket innebär. Förberedelsen som utbildningen ger och den introduktion arbetsgivaren erbjuder är avgörande för de nyutexaminerades möjligheter att hantera såväl yrkesroll som arbetsuppgifter och för deras engagemang och vilja att stanna kvar.

VGR erbjuder varje sommar platser för feriepraktik, vilket är en enklare form av sommarjobb, riktat till gymnasieungdomar 16–19 år. Genom feriepraktiken ges ungdomarna möjlighet att under 4 veckor få arbetslivserfarenhet inom olika verksamhetsområden i utbyte mot timlön, utan ställda krav på tidigare erfarenhet eller utbildning. Tanken med feriepraktik är att informera, marknadsföra och sprida kunskap om VGR som arbetsgivare och organisationens olika yrkesområden. Feriepraktiken är även ett sätt att inspirera ungdomarna till att välja utbildning och yrke som stärker VGR:s långsiktiga strategi för att möta behovet av kvalificerad arbetskraft.

### Specialiseringstjänstgöring för sjukhusfysiker

Regeringen föreslår att regionerna ska få möjlighet att anställa sjukhusfysiker som gör specialiseringstjänstgöring. Detta i en omfattning som motsvarar det planerade framtida behovet av sjukhusfysiker med specialistkompetens. Lagändringen föreslås träda i kraft den 1 april 2026. Förslaget bedöms medföra ekonomiska kostnader för regionerna och beskrivs mer i det kompletterande planeringsunderlaget.

### Övergången från AT till BT-tjänstgöring

Läkares allmäntjänstgöring (AT) fasas ut från och med 2027 och ersätts helt av bastjänstgöring (BT) för nyexaminerade läkare från svenska läkarprogrammet. Förändringen ger ökade kostnader för löner, handledning och administration. Under flera år kommer både AT och BT att existera parallellt vilket är kostnadsdrivande. De ekonomiska effekterna beskrivs i det kompletterande planeringsunderlaget.



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

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.

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.

Då konkurrensen om arbetskraften är hård måste VGR stärka sitt varumärke och erbjuda en miljö där medarbetare kan växa och vill stanna kvar. Ett attraktivt medarbetarerbjudande och ett närvarande ledarskap med rätt förutsättningar är avgörande strategier för att möta den demografiska utmaningen och säkra framtidens kompetensförsörjning.

En användarvänlig förmånsportal är ett strategiskt verktyg för att stärka organisationens attraktionskraft som arbetsgivare och underlätta kompetensförsörjningen. Genom att förenkla tillgången till bland annat hälsofrämjande förmåner skapas förutsättningar för förbättrad arbetsmiljö, ökat engagemang och högre produktivitet. Dessutom kan alla förmåner för anställda i VGR synliggöras på ett enkelt och överskådligt sätt. Från personalrabatter på kulturevenemang till friskvårdsbidraget.



### **Fokusområde: Stärka möjligheter till alternativ arbetstidsförläggning samt alternativa arbetsätt som exempelvis kombitjänster**

Standardiserade schemalägningsprocesser och förutsägbara scheman med möjlighet för medarbetare att påverka inom vissa ramar 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 införande av ett gemensamt schemaplaneringssystem i hela VGR.

I VGR innebär en kombinationstjänst (ofta kallad kombitjänst) att du har en tillsvidareanställning, men att ditt arbete är fördelat mellan två olika uppdrag, arbetsplatser eller roller. Där du har två chefer varav den ena har ett huvudansvar. Samtidigt kan intern rörlighet och kombitjänster utveckla verksamheten och säkerställa att kompetensen används mer effektivt.

Att erbjuda kombitjänster är en strategisk nyckel för att möta framtidens vårdbehov och samtidigt vara en attraktiv arbetsgivare. Inom Västra Götalandsregionen (VGR) handlar detta inte enbart om att dela upp en tjänst på två ställen, utan om att skapa broar mellan verksamheter och variation för medarbetaren.

VGR kommer under 2026 att ta fram en åtgärdsplan som syftar till att underlätta för fler att arbeta mer och längre. Kostnaden för detta består i att medarbetare kan erbjudas möjlighet att arbeta 80 procent, få lön för 80 procent med bibehållen pension 100 procent. Beroende på om de 20 procenten behöver ersättas eller ej har det betydelse för kostnaden. Bra villkor och förmåner är grundläggande för att attrahera och behålla kompetens. Alla de villkor och förmåner som gäller för både nya och befintliga medarbetare behöver synliggöras.

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 såväl som arbetade timmar för de som är 65 år eller äldre ökar. Sett över de senaste tio åren har arbetade timmar bland de som är 65 år eller äldre ökat med nära 75 procent och ökningen sker i så gott som alla yrkesgrupper.



### **Fokusområde: Utveckla lärmiljöer, handledning och arbetsätt för att skapa förutsättningar för verksamhetsförlagd utbildning**

Introduktionen och stödet under den första tiden är avgörande för om nyexaminerade stannar i yrket, vilket gör goda lärmiljöer till en strategisk överlevnadsfråga. VGR måste också säkerställa strukturerade program och handledning för att öka både yrkeskompetensen och patientsäkerheten. Att ta emot studenter och introducera nya kollegor på ett bra sätt handlar om verksamhetens framtida kompetensförsörjning.

Kontinuerlig kompetensutveckling är en förutsättning för att nå effekt av planerade förändringar. Verksamheterna måste planera för både produktion och lärande, och beakta inlärningstid för nya arbetsätt. Genom att stärka medarbetares förmåga att lära, rustas VGR för nuvarande och framtida uppdrag. Digitalisering ökar behovet av kompetensutveckling och förändrar hur lärande organiseras.



## **Fokusområde: Arbetet med chefers förutsättningar ska prioriteras och förutsättningarna för första linjens chefer förbättras för ett mer hälsofrämjande ledarskap**

För att chefer ska kunna utöva ett nära och närvarande ledarskap krävs rimliga storlekar på personalgrupperna och ett ändamålsenligt administrativt stöd. Genom satsningar på chefers arbetsmiljö skapas jämlika möjligheter för chefer att utvecklas och fokusera på sitt ledaruppdrag i stället för administration.

Chefen är den viktigaste kulturbäraren och möjliggöraren för en god arbetsmiljö. Inom VGR är utgångspunkten att ett gott ledarskap är omöjligt att utöva med orimlig arbetsbelastning. För att uppnå fokusområdet krävs mer än bara individuella utbildningsinsatser. I nuläget finns få regiongemensamma läraaktiviteter som inte är utbildningar, till exempel nätverk och föreläsningar. Det saknas även samordnade kompetensutvecklingsinsatser inom vissa ämneskunskaper (rekrytering, ekonomi, arbetsrätt med mera). På förvaltningarna varierar utbudet stort, vilket leder till ojämlika förutsättningar, dubbelarbete och svårigheter att kvalitetssäkra insatserna.



## **Mål: Medarbetares arbetsmiljö ska förbättras genom satsningar på en hållbar arbetsmiljö och organisatoriska friskfaktorer**

En god arbetsmiljö och balans i livet är avgörande faktorer vid val av arbetsgivare, och arbetet med friskfaktorer är nödvändigt för att personalen ska må bra och prestera väl över tid. Genom att prioritera organisatoriska förutsättningar skapas en mer hållbar arbetsplats som kan minska sjukfrånvaron.

VGR ska vara en arbetsgivare som främjar lika rättigheter och möjligheter för våra medarbetare. För att arbetet med lika rättigheter och möjligheter ska bli en del av VGR:s ordinarie arbetsmiljöarbete behöver det diskrimineringsförebyggande arbetet inkluderas som en naturlig del av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Genom ett samlat utbud av kompetensutveckling skapas jämlika förutsättningar för alla chefer och ledare att utvecklas, oavsett förvaltning. Ledartorget erbjuder en tydlig ingång till nätverk, utbildningar, verktyg, podcasts, med mera och bidrar till ökad kvalitet, minskad administration och minskat dubbelarbete. Satsningen är en strategisk kraftsamling för att stärka ledarskapet och möter behov som identifierats i projekt och rapporter om arbetsmiljö och chefsförsörjning. Den kommer att ge bättre förutsättningar för att skapa och utveckla en gemensam syn på ledarskapet utifrån VGR chefsfilosofi.

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.

Ytterst handlar denna tekniska förflyttning om att värna om den mänskliga kompetensen. När medarbetare avlastas från onödig administration ges de mer utrymme för det arbete som kräver mänsklig interaktion, empati och specialistkunskap. Det skapar en bättre arbetsmiljö,

men framför allt höjer det kvaliteten i mötet med invånarna i Västra Götaland. Tekniken blir därmed inte ett självändamål.

En av de största vinsterna med digitaliseringen syns i ledarskapet. När digitala verktyg avlastar frigörs chefers tid på ett påtagligt sätt. Detta möjliggör ett skifte från administrativ förvaltning till ett mer närvarande och aktivt chefskap. Chefer får utrymme att faktiskt leda, coacha sina medarbetare och driva verksamhetsutveckling på golvet, istället för att vara bundna vid administration och rapportering.

Att fortsätta utveckla ett strukturerat systematiskt hälso- och arbetsmiljöarbete på organisatorisk nivå samt grupp- och individnivå är viktigt för att behålla och rekrytera medarbetare. För ett hållbart medarbetarskap behöver också både chefers och medarbetares organisatoriska förutsättningar fortsatt prioriteras i VGR.

Den beräknade kostnaden för implementeringen av Arbetsmiljöverkets krav på tätsittande andningsskydd är betydande men nödvändigt för att uppfylla Arbetsmiljöverkets föreskrifter. Samordnad implementering förväntas börja hösten 2026, med initiala högre kostnader under de första 12 månaderna.



### **Fokusområde: Använd kompetens rätt genom uppgiftsväxling och prioritering av arbetsuppgifter**

När verksamheterna utvecklas måste yrkesroller och arbetssätt förändras. Rätt använd kompetens innebär att utveckla organisationen för att bättre möta förändrade behov.

Alla verksamheter behöver granska sina arbetsuppgifter för att nå sina mål. Chefer och medarbetare bör tillsammans identifiera vilka uppgifter som kan flyttas, avslutas eller förändras. Exempelvis samla kompetenser i team för bättre användning.

Nya arbetssätt behövs, särskilt utifrån omställningen av hälso- och sjukvården, och digitala lösningar kan även stödja uppgiftsväxling. Intern rörlighet och kombitjänster kan stärka kompetensanvändningen och utveckla verksamheter. Det är viktigt att skapa förutsättningar för att kompetensen används rätt.



### **Fokusområde: Förbättra arbetsmiljön genom åtgärder som utgår från evidens**

Ett strukturerat och systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) krävs för att effektivt följa upp och förbättra arbetsmiljön på både grupp- och individnivå. Detta inkluderar att hantera risker som hot, våld och belastning samt att inkludera diskrimineringsförebyggande arbete som en naturlig del av vardagen.

Friskfaktorer är en del i arbetet med organisatoriska förutsättningar för att skapa en hållbar och hälsosam arbetsmiljö och är en del av de faktorer i en organisation som bidrar till att chefer och medarbetare mår bra och presterar väl på arbetet. I allt hälso- och arbetsmiljöarbete behöver den digitala arbetsmiljön beaktas och uppdateras kontinuerligt. Samtidigt är det viktigt att ha fokus på andra risker, till exempel hot och våld, belastningsergonomi, smitta, kemiska och fysiska arbetsmiljörisker.

# 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

I takt med fallande inflation har VGR:s pensionskostnader minskat kraftigt sedan 2024. Detta frigjorde ett stort reformutrymme under 2025 och 2026, men från 2027 och framåt väntas pensionskostnaderna återgå till en mer normal ökningstakt och därmed inte bidra till reformutrymmet. Trots att ett bättre konjunkturläge står inför dörren har VGR fortsatta ekonomiska utmaningar. Kompensation till VGR:s verksamheter för prisutveckling och demografiskt tryck samt övriga kostnadsökningar, exempelvis i form av ny vårdinformationsmiljö och åtgärder för att stärka VGR:s säkerhet och beredskap, kommer inte fullt ut kunna omhändertas inom ramen för förväntad intäktsökning. Utöver detta krävs årliga överskott motsvarande i genomsnitt drygt en miljard kronor för att inte riskera att pensionsmedel används för att finansiera investeringar. Sammantaget kräver detta politiska prioriteringar.

Sjukhusen befinner sig fortsatt i ett ekonomiskt ansträngt läge trots ett omfattande arbete med åtgärdsplaner och ökad finansiering. Samtidigt har tillgängligheten till vård förbättrats påtagligt. Det ekonomiska resultatet för 2026 är avgörande för att nå en långsiktig ekonomi i balans, inte minst med anledning av regionfullmäktiges villkor om avskrivning av sjukhusens negativa egna kapital från 2023 på cirka två miljarder kronor. Förutsatt att sjukhusen når ekonomi i balans 2026 och fortsatt får indexering enligt LPIK och kompensation för demografiskt tryck, är koncernkontorets bedömning att det finns goda förutsättningar för ekonomi och verksamhet i balans för sjukhusen under budget- och planperioden.

## Övergripande ekonomiska förutsättningar

### God ekonomisk hushållning

Enligt kommunallagen ska kommuner och regioner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Regionfullmäktige beslutade i september 2025 om *Policy för god ekonomisk hushållning och ekonomistyrning i Västra Götalandsregionen*. Policyn fastställer styrande förutsättningar för VGR:s förmåga långsiktigt fullgöra politiska beslut och finansiella åtaganden utan att det behöver ske plötsliga och omfattande förändringar i utgiftsnivåer, lånebehov, skattenivåer eller politiska inriktningar.

En uppdaterad finansiell hållbarhetsanalys är under framtagande och kommer att redovisas i det kompletterande planeringsunderlaget. En slutsats i den tidigare analysen var att en överskottsbudgetering om cirka 1 miljard kronor per år bidrar till att uppfylla de finansiella fokusområdena *Positiva ekonomiska resultat* och *Positiv soliditet*. En preliminär slutsats i det pågående arbetet är att det blir mer utmanande att nå överskottsmålet från 2028 och framåt. En möjlighet är att överskottsmålet fasas in under en flerårsperiod.

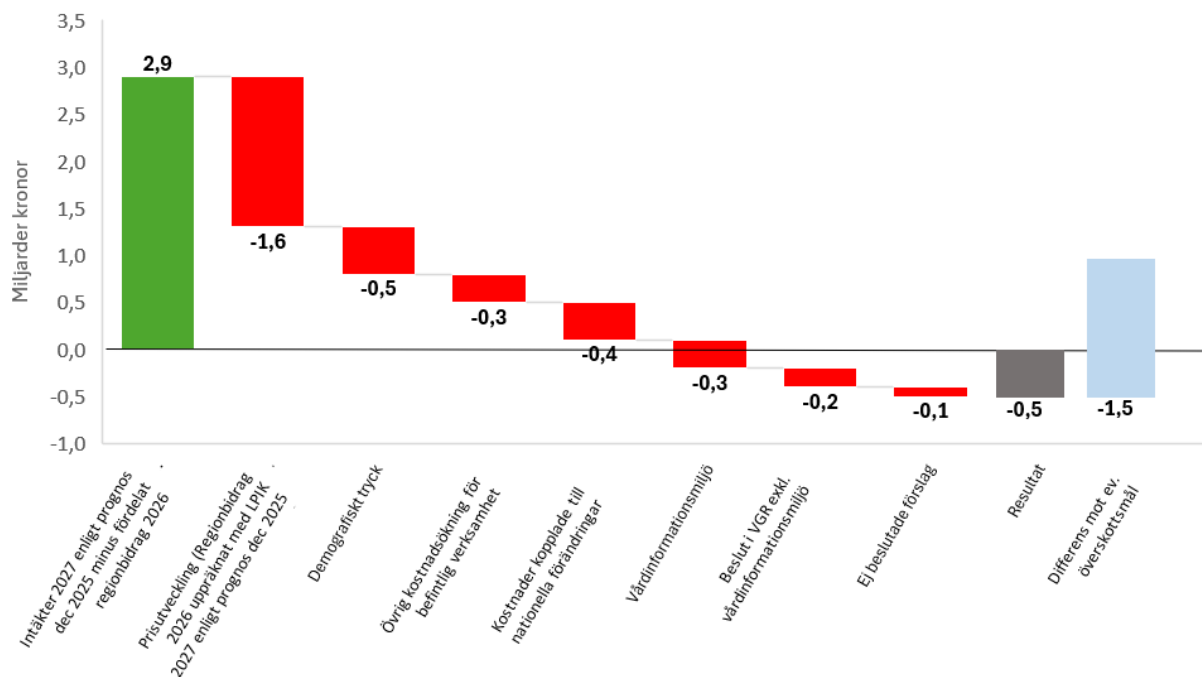
### Behov av prioritering

Koncernkontoret har genomfört en simulering för att ge en preliminär bild av VGR:s samlade ekonomiska förutsättningar inför 2027. Simuleringen för intäkterna utgår från SKR:s prognoser från december avseende skatteunderlag, kommunalekonomisk utjämning och läkemedelsförmånen. Avseende de ingående kostnaderna har regionbidragen som fördelades i budget 2026 räknats upp med LPIK 2027 enligt prognos från december 2025. I beräkningen inkluderas beloppet som i budget 2026 angavs för planåret 2027 avseende ökat regionbidrag till styrelsen för fastighet, stöd och service (SFSS), justerad ökning till infrastruktur- och

kollektivtrafiknämnden (IKN) (se beskrivning under rubrik "Kollektivtrafik och infrastruktur" nedan) samt en preliminär prognos för de centrala pensionskostnaderna baserat på pensionsprognos från december. Prognosen för intäkterna 2027 enligt SKR:s prognos från december 2025 innebär ett ökat utrymme med cirka 2,9 miljarder kronor jämfört med fördelat regionbidrag 2026. En uppräknig av fördelat regionbidrag 2026 med LPIK för 2027 innebär ökade kostnader med cirka 1,6 miljarder kronor. Utöver detta finns ett demografiskt tryck på vården motsvarande närmare 0,5 miljarder kronor, övriga kostnader för att upprätthålla befintlig verksamhet med 0,3 miljarder kronor, kostnader för nationella krav med 0,4 miljarder kronor (varav 0,3 miljarder kronor avser säkerhet och beredskap) samt kostnader för politiska beslut i VGR uppgående till 0,3 miljarder kronor avseende ny vårdinformationsmiljö.

I diagrammet nedan redovisas de identifierade kostnadsökningarna. Summeras allt innebär det i nuläget ett underskott på cirka 0,5 miljarder kronor. Förutsättningarna kan ändras när regionbidragsbehov för SFSS uppdateras. Andra faktorer som kan påverka ramarna är nya prognoser för skatteunderlag, LPIK och pensionskostnader, som under våren kommer att redovisas i det kompletterande planeringsunderlaget.

Diagram 1. Samlade ekonomiska förutsättningar 2027



Olika åtgärder kan användas för att hantera skillnaden mellan tillgängliga medel och kostnadstryck samt inkomna behov. Det kan handla om prioriteringar mellan behov, omprioriteringar i befintlig verksamhet för att möjliggöra nya satsningar, effektiviseringskrav för att frigöra medel, förändring av skattesatsen och/eller att planera för att nå överskottsmalet över en flerårsperiod. Ett annat alternativ kan vara att uppdragsgivande nämnder uppmanas att omprioritera inom befintlig ram för att omhänderta ökade kostnader som är problematiska att undvika.

Eventuella nedjusteringar av intäkter till nämnder och styrelser som följer av prioriteringar, effektiviseringar eller andra särskilda skäl bör hanteras separat från den ordinarie indexuppräknings, där även avsikten kring inriktningen för omhändertagandet bör framgå. Detta för att tydliggöra skillnaden mellan kompensation för prisutveckling och resursförändringar som följer av politiska ställningstaganden.

## Finansiering

### Skatt och generella statsbidrag

Skatteunderlagstillväxten beräknas öka med 4,2 procent för VGR under 2026, medan den genomsnittliga årliga tillväxttakten för perioden 2026–2029 uppgår till 4,3 procent.

Från och med 2027 avsätter regeringen 43 mnkr per år för genomförande av vaccination mot vattkoppor. Medlen tillförs anslaget för kommunalekonomisk utjämning och innebär cirka 6,7 mnkr till VGR. Även medel för civilt försvar avseende lagerhållning på 721 mnkr tillförs i den kommunalekonomiska utjämningen, och för VGR:s del är det cirka 111 mnkr. Koncernkontoret bedömer att medel bör riktas till regionstyrelsen som del i finansieringen av säkerhet och beredskap. Förändringen av den kommunalekonomiska utjämningen under perioden 2026–2029 ökar i genomsnitt med endast 0,7 procent per år, vilket huvudsakligen förklaras av att denna post inte värdesäkras.

Läkemedelsbidraget utgör den största delen av det generella statsbidraget. För 2025 ingår också ett sektorsbidrag på 330 mnkr. Bidraget för läkemedel regleras inom en överenskommelse mellan SKR och staten, där regionerna får ersättning för kostnader för läkemedel som ingår i läkemedelsförmånen samt 70 procent av kostnaderna för hepatit C-läkemedel. Budgetpropositionen för 2025 innebar en höjning av stegen i högkostnadstrappan, vilket innebär ökade egenavgifter för patienterna och minskade förmånskostnader för regionerna. Justeringarna i högkostnadsskyddet genomförs stegvis under perioden 2025–2027. Samtidigt ökar kostnadsutvecklingen för läkemedel, vilket i sin tur ökar ersättningen till regionerna för läkemedelsförmånen. Intäktsökningen kopplad till läkemedelsförmånen på cirka 150 mnkr för 2027 bör övervägas att riktas till operativa hälso- och sjukvårdsnämnden för ökade kostnader för läkemedel.

Intäktsutvecklingen för det generella statsbidraget 2026–2029 påverkas av förändringen mellan 2025 och 2026 då sektorsbidraget på 330 mnkr tas bort. För perioden 2027–2029 är intäktsutvecklingen i genomsnitt 2,2 procent per år.

Tabell 1. Skatteunderlagsprognos från december, prognos för kommunalekonomisk utjämning samt för generella statsbidrag för VGR (mnkr)

Utfall och prognos VGR	2025	2026	2027	2028	2029	Genomsnitt 2026-2029
Skatteintäkter	56 771	59 172	61 725	64 370	67 167	4,3%
Kommunalekonomisk utjämning	7 438	7 658	7 638	7 615	7 640	0,7%
Generella statsbidrag*	7 021	6 809	6 953	7 127	7 270	0,9%
<b>Summa</b>	<b>71 230</b>	<b>73 639</b>	<b>76 316</b>	<b>79 112</b>	<b>82 077</b>	<b>3,6%</b>

Procentuell förändring per år	2026	2027	2028	2029
Skatteintäkter	4,2%	4,3%	4,3%	4,3%

Kommunalekonomisk utjämning	3,0%	-0,3%	-0,3%	0,3%
Generella statsbidrag	-3,0%	2,1%	2,5%	2,0%
<b>Summa</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,7%</b>

\*För 2025 ingår sektorsbidrag 330 mnkr samt effekt av förändring av högkostnadsskyddet för läkemedel.

### Riktade statsbidrag

Utöver generella statsbidrag beslutar staten även om riktade statsbidrag. I budgetpropositionen för 2026 aviserade regeringen ett flertal riktade statsbidrag för 2026 och planåren 2027–2028, främst inom områdena psykisk hälsa, tillgänglighet och vårdkapacitet.

Koncernkontorets prognos är att de riktade statsbidragen totalt sett kommer att ligga på ungefär samma nivå 2027–2029 som 2026, eftersom alla statsbidrag för de kommande åren ännu inte är kända. Gamla satsningar upphör och nya tillkommer och presenteras successivt i respektive budgetproposition, vilket gör att tabellen endast visar uppgifter till och med 2028.

Tabell 2. Prognos på riktade statsbidrag, mnkr.

	2025	2026	2027	2028
<b>Riktade statsbidrag hälso- och sjukvård varav.</b>	<b>2 942</b>	<b>2 515</b>	<b>2 524</b>	<b>2 524</b>
Statsbidrag för God och nära vård	457	385	385	385
Statsbidrag för Kvinnosjukvård	250	165	165	0
Statsbidrag för psykisk hälsa	380	365	365	365
Statsbidrag som avser tillgänglighet	804	688	700	533
<b>Riktade statsbidrag kultursamverkansmodellen</b>	<b>379</b>	<b>379</b>	<b>370</b>	<b>370</b>
<b>Riktade statsbidrag folkhögskolor</b>	<b>115</b>	<b>106</b>	<b>106</b>	<b>106</b>
<b>Summa Riktade statsbidrag</b>	<b>3 436</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>

Tabellen bygger på prognos utifrån vad som delvis aviserats för planåren 2027–2028 i budgetpropositionen 2026. Prognos för VGR bygger på tidigare fördelad andel eller befolkningsandel för flera av statsbidragen.

Koncernkontoret arbetar vidare med att se över hantering av de riktade statsbidragen då det idag hanteras i ett separat fördelningsbeslut av regionstyrelsen till respektive uppdragsgivande nämnd. Syftet med översynen är att minska administration samt skapa långsiktiga förutsättningar för nämnder och styrelser.

### Prisutveckling

Den generella prisutvecklingen i regionsektorn mäts genom landstingsprisindex (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 variationer i inflationen har inneburit kraftiga svängningar i prisutvecklingen. Förslaget om sänkt moms på livsmedel i budgetpropositionen för 2026 bedöms bidra till att inflationen minskar under 2026, men när den tillfälliga sänkningen upphör förväntas inflationen bli högre igen 2028.

LPIK landar under budget- och planperioden på i genomsnitt 2,6 procent per år. LPIK exklusive läkemedel uppgår i sin tur till i genomsnitt 3,1 procent. Anledningen till att LPIK inklusive läkemedel är lägre är att indexet illustrerar den rena prisutvecklingen. Kostnadsutvecklingen i sin helhet för läkemedel är emellertid ökande.

Tabell 3. Prognos LPIK från december 2025, årlig procentuell förändring

	2025	2026	2027	2028	2029
<b>LPIK inkl. läkemedel</b>	<b>-1,9</b>	<b>1,6</b>	<b>2,1</b>	<b>3,9</b>	<b>1,8</b>
- Timlön	4,0	3,6	3,5	3,5	3,5
- Socialavgifter	-16,9	-0,8	0,2	9,3	-1,2
- Läkemedel	-1,2	-2,8	-0,7	-0,7	-0,7
- Förbrukning	2,4	2,3	2,6	3,0	2,6
<b>LPIK exkl. läkemedel</b>	<b>-2,0</b>	<b>2,2</b>	<b>2,5</b>	<b>4,6</b>	<b>2,2</b>

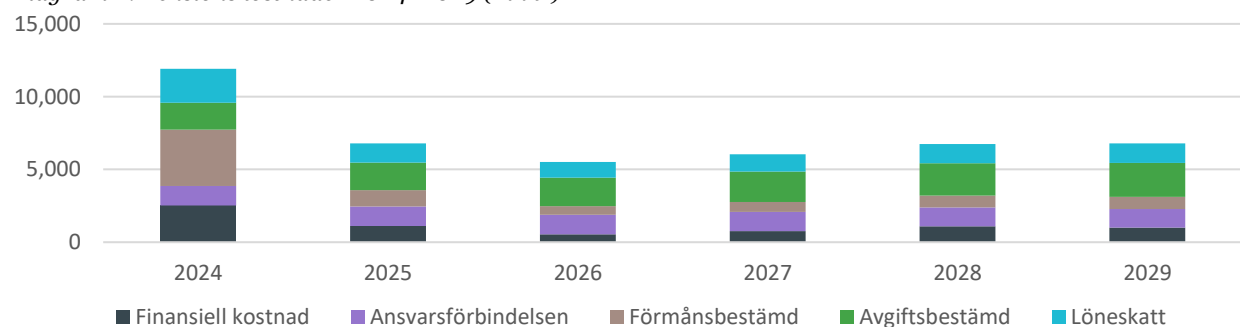
Uppräkning av regionbidrag syftar till att säkerställa en utveckling som speglar den generella prisutvecklingen för sektorn, och bör ske på ett enhetligt och transparent sätt. Indexeringen ska ge rimliga planeringsförutsättningar och bidra till jämförbarhet över tid. Koncernkontoret bedömer att LPIK för närvarande utgör det mest ändamålsenliga indexet för att fånga kostnadsutvecklingen på koncernnivå för VGR på ett enhetligt sätt. På sikt ser koncernkontoret däremot ett behov av att utveckla differentierade index som bättre speglar de olika samhällsuppdragens specifika kostnadsstrukturer och förutsättningar. Detta är en del av pågående arbete med att utveckla processen för fördelning av resurser. Detta skulle exempelvis vara aktuellt för förvaltningar eller bolag som inte följer VGR:s övergripande pensionskostnads- eller löneutveckling eller som har en annan kostnadssammansättning än den som speglas i LPIK.

## Pensionskostnader

Pensionskostnaderna påverkas av antalet anställda och deras löner, men också av prisbasbeloppet som används som uppräkningsfaktor för att värdesäkra pensionerna samt inkomstbasbeloppet som påverkar hur många som kvalificerar sig till förmånsbestämd ålderspension och en högre avsättning till den avgiftsbestämda pensionen. Ett högre prisbasbelopp och ett lägre inkomstbasbelopp ökar pensionskostnaderna för VGR.

Genom personalomkostnadspålägget (PO-pålägget) på anställdas löner ska verksamheterna finansiera VGR:s kostnader för pensionsavgifter och förmånsbestämd avtalspension, inklusive löneskatt. Den finansiella kostnaden och kostnaden för pensionsutbetalningar för pensioner intjänade före 1998, inklusive löneskatt, finansieras av moderförvaltningen genom regionbidrag. Koncernkontoret bedömer att pensionskostnaderna stabiliseras kommande planperiod, vilket innebär att det stora reformutrymme som skapades genom minskade pensionskostnader de två senaste åren inte kommer att präglade budget- och planperioden 2027–2029.

Diagram 2: Pensionskostnader 2024–2029 (mnr)



## Verksamheternas ekonomiska situation

### Hälso- och sjukvård

För att klara vårduppdraget med ekonomi och verksamhet i balans krävs ett välfungerande och sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem där alla aktörer tar ansvar för sin del i vårdkedjan. Utmaningar i tillgänglighet samt avseende omhändertagandet av patienter inom primärvård och kommuner bidrar till överbeläggningar och ökat inflöde till sjukhusens akutmottagningar. Ett fortsatt arbete med koncentration av vård och optimering av utbudsstrukturen är nödvändigt för att säkerställa en långsiktigt hållbar ekonomi och en kostnadseffektiv hälso- och sjukvård. Genom detta skapas bättre förutsättningar för att upprätthålla kompetenser samt effektivt nyttja de samlade resurserna.

Utöver kostnader för demografiskt tryck som beskrivs nedan bedömer koncernkontoret att nedan kostnadsökningar motsvarande cirka 276 mnkr behöver lyftas för 2027. Mer utförlig beskrivning samt tabeller finns i det kompletterande planeringsunderlaget.

Övrig kostnadsökning eller intäktsbortfall för befintlig verksamhet:

- Integrerad vård för samhällsplacerade barn
- Statsbidraget för insatsen Råd och Stöd enligt LSS inom Habilitering & Hälsa

Ökade kostnader till följd av nationella förändringar:

- Utfasning allmäntjänstgöring (AT) som övergår i bastjänstgöring (BT)
- Vaccination covid-19 övertas av regionerna 2027
- Sjukhusfysiker

Ökade kostnader till följd av beslut i VGR:

- Administration införande vårdval BUP
- Organiserad prostatacancer-testning
- Uppnå mål om 1 100 patienter per allmänspecialist
- Tarmcancerscreening

Ej beslutade förslag:

- Ytterligare vårdavdelning rättspsykiatrisk slutenvård
- Avgiftsfri vaccination pneumokocker
- Hälsoundersökningar barn och unga i samhällsvård
- Behandlingsuppdrag primärvården psykisk ohälsa barn 0–5 år

### Läkemedel

Läkemedel spelar en viktig roll vid behandling och förebyggande av sjukdomar, men läkemedel utgör också en stor kostnad för hälso- och sjukvården. Läkemedelskostnaderna motsvarar cirka 11 procent av VGR:s totala kostnader för hälso- och sjukvård. Läkemedelskostnaderna per invånare är bland de lägsta i landet jämfört med andra regioner, samtidigt som behandlingsresultaten håller samma höga kvalitet som övriga regioner. De terapiområden som har höga läkemedelskostnader och som fortsätter att öka är cancer och blodsjukdomar, inflammatoriska sjukdomar, ADHD, hjärtkärlsjukdom, diabetes, kronisk njursjukdom och läkemedel vid ovanliga sjukdomar. Introduktion av nya läkemedel mot Alzheimers sjukdom

och obesitas kan innebära betydande tillkommande kostnader. Även precisionsmedicin som ATMP (Advanced therapy medicinal products) som används vid exempelvis blodcancer och vissa sällsynta ärftliga sjukdomar, kan på sikt innebära höga kostnader.

Prognosen för läkemedel visar en kostnadsökning för sjukhusen på drygt 4 procent under 2026, medan kostnaderna för vårdval vårdcentral beräknas minska med 5 procent. Koncernkontorets preliminära bedömning av nettokostnadsökningen avseende läkemedel mellan 2026 och 2027 uppgår till 1,7 procent. I detta inkluderas alla komponenter inom kostnadsutvecklingen så som pris, volym och teknisk utveckling. En uppdaterad läkemedelsprognos publiceras under våren 2026.

#### **Demografiskt tryck inom hälso- och sjukvård**

Demografiskt tryck är ett begrepp som används för att illustrera hur kostnader kan förväntas utvecklas till följd av befolkningsutvecklingen. Denna demografikomponent i kostnadsutvecklingen består av två delar; 1) en volymdel som är baserad på befolkningsprognosen i antal personer och 2) en vårdtyngdsdel som är baserad på kostnadsfördelningen per ålder och kön.

Under perioden uppgår det demografiska trycket i genomsnitt till cirka 0,8 procent per år. Detta kan jämföras med den oviktade befolkningsprognosen på cirka 0,4 procent per år. 0,8 procent av operativa hälso- och sjukvårdsnämndens regionbidrag 2026 motsvarar 452 mnkr.

För att hälso- och sjukvården ska få rimliga ekonomiska förutsättningar bör resursfördelningen fortsatt kompensera för demografiskt tryck. Detta bidrar till jämlik vård, att upprätthålla vårdens tillgänglighet och kvalitet, möta ökade kostnader till följd av en åldrande befolkning samt undvika underfinansiering.

#### **Sjukhusstyrelserna**

Sjukhusen i VGR befann sig fortsatt i ett ekonomiskt ansträngt läge under 2025. Det samlade underskottet uppgick till cirka –900 mnkr trots ett omfattande arbete med åtgärdsplaner. Samtidigt har tillgängligheten till vård förbättrats påtagligt inom vårdgarantiområdet.

Utifrån nu kända förutsättningar bedöms den samlade ekonomiska utmaningen för 2026 uppgå till cirka 700 mnkr, även om tillskotten i regionfullmäktiges budget 2026, exempelvis ökade resurser till befintliga uppdrag samt kompensation för demografi, ger förbättrade ekonomiska förutsättningar. För att nå ekonomisk balans utan att tillgänglighet, kvalitet eller arbetsmiljö påverkas negativt behöver sjukhusen därför minska kostnadsökningen med motsvarande cirka 1,5 procent av budgetomslutningen. Denna nivå bedöms realistisk att hantera, särskilt då åtgärderna under 2025 gav ekonomiska effekter på cirka 800 mnkr. Förutsättningarna skiljer sig däremot mellan förvaltningarna, från cirka 1 och 3 procent av omsättningen. Bedömningen är exklusive återställande av negativt eget kapital från 2023. Inkluderas återställandet motsvarar gapet cirka 6 procent av omsättningen.

Trots ekonomiska tillskott 2026 kvarstår olika förutsättningar mellan hälso- och sjukvårdens utförare, bland annat till följd av skillnader i hur resurser fördelas. De ekonomiska utmaningarna för perioden 2026–2029 till följd av historiska underskott framgår i tabellen nedan.

Tabell 4. Eget kapital per år per sjukhusstyrelse (mnkr)

Sjukhus	Eget kapital 2023	Eget kapital 2024	Eget kapital 2025
Sahlgrenska Universitetssjukhuset	-878	-60	-439
NU-sjukvården	-158	0	-141
Södra Älvsborgs Sjukhus	-244	-9	-87
Skaraborgs Sjukhus	-304	0	-59
Sjukhusen i väster	-356	-183	-172
<b>Summa alla sjukhus</b>	<b>-1 941</b>	<b>-252</b>	<b>-898</b>

- 2026: Ekonomi i balans krävs för att skriva av det negativa egna kapitalet från 2023 på 1 941 mnkr.
- 2027: Ett positivt resultat på 252 mnkr krävs för att återställa det negativa egna kapitalet från 2024.
- 2028: Ett positivt resultat på 898 mnkr krävs för att återställa underskottet från 2025.
- 2029: Inget återställande avseende 2026, då förväntningen är ekonomi i balans 2026.

Det ekonomiska resultatet för 2026 är därmed avgörande för att nå en långsiktig ekonomi i balans, främst med anledning av regionfullmäktiges villkor om avskrivning av sjukhusens negativa egna kapital från 2023 på cirka två miljarder kronor.

Förutsatt att sjukhusen når ekonomi i balans 2026, fortsatt får indexering enligt LPIK och kompensation för demografiskt tryck, samt att underskotten från 2024 och 2025 skrivs av, är koncernkontorets bedömning att det finns goda förutsättningar för ekonomi och verksamhet i balans under budgetåren 2027–2029. Detta innebär att skäl för undantag från kravet på återställande av negativt eget kapital inte ska finnas framöver. För att lyckas, samt för att möta framtida kostnadsökningar, krävs varaktiga strukturella förändringar, åtgärder inom den egna beslutanderätten, stärkt styrning och uppföljning samt ökad samordning mellan sjukhusen och med primärvård och kommuner.

#### Styrelser inom övrig hälso- och sjukvård

Samtliga förvaltningar inom övrig hälso- och sjukvård står inför utmaningar kopplade till bland annat ökande kostnader, demografiska förändringar och osäkerhet kring statliga ersättningar och reformer.

Ökad konkurrensutsättning för verksamheter inom Närhälsan och Folktandvården påverkar både kostnadsutveckling, kompetensförsörjning och möjligheten att upprätthålla likvärdig tillgänglighet i hela regionen. Detta ställer krav på långsiktig planering och riskanalyser för att undvika oönskade effekter på vårdens kvalitet och ekonomi.

#### Regional utveckling

Regional utveckling står inför flera ekonomiska utmaningar 2027–2029. Ett minskat statsbidrag till styrelsen för folkhögskolorna innebär ett bortfall på 10 mnkr från 2027, och kommande beslut om statsbidragsvillkor skapar osäkerhet. Sammanfattningsvis har behov av både permanenta och tillfälliga ramökningar identifierats till ett belopp om cirka 21 mnkr 2027. Detta för att hantera bland annat minskade bidrag, ökade hyreskostnader och politiskt beslutade ambitionshöjningar. Nedan punkter beskrivs närmare samt kompletteras med tabeller i det kompletterande planeringsunderlaget.

Övrig kostnadsökning för befintlig verksamhet:

- Statsbidraget kallat förstärkningsbidrag förändras och minskas.
- Eventuella konsekvenser av folkbildningsrådets beslut om nya statsbidragsvillkor.
- Botaniska trädgården har fått tillkommande kostnader för hyra.
- Utmaningar lönestrukturen för Botaniska trädgården.

Ökade kostnader till följd av nationella förändringar:

- Lag skolsäkerhet, Naturbruk
- Lag om smittsamma sjukdomar, Naturbruk

Ökade kostnader till följd av beslut i VGR:

- Ökade hyreskostnader Fristads folkhögskola
- Hyreskostnad etapp 2 och 3 i västhusprojektet högre än tidigare framfört
- Tillfälliga kostnader Nya växthus och besökscentrum
- Ökade kostnader inom hållbarhetsarbetet för naturbruksförvaltningen

Utöver ovan identifierade behov finns ett antal poster som bör belysas inför framtiden, men som än så länge inte är förknippade med några tydliga behov av regionbidrag. Det handlar om effekter av det nya samverkansavtalet för naturbruksförvaltningen, pågående omstrukturering av Almi AB och en pågående utredning om Stenebyskolan utifrån att Bengtsfors kommun lämnar sin del av finansieringen.

### Kollektivtrafik och infrastruktur

Kollektivtrafik och infrastruktur påverkas starkt av det osäkra ekonomiska läget där både ekonomiska konjunkturer och globala omvärldsförändringar påverkar utvecklingen. Samtidigt påverkar förändrade resvanor efter pandemin biljettintäkterna och självfinansieringsgraden. Förseningar i leveranser och osäker utveckling på index innebär ekonomiska risker samtidigt som behovet av investeringar i elektrifiering, kapacitetsökning och hållbar infrastruktur kvarstår.

Merparten av infrastruktur- och kollektivtrafiknämndens regionbidrag fördelas till Västtrafik i form av driftbidrag. Västtrafik har historiskt fått driftbidrag baserat på sin långtidsplan, där man kalkylerat med kostnadsökningar och investeringar. De senaste åren har intäkter och kostnader utvecklats bättre än prognoserna, vilket har lett till överskott och ökade obeskickade reserver. Till följd av osäkra omvärldsläget och därmed svårigheten att prognostisera kostnadsutvecklingen föreslår koncernkontoret en sänkning av driftbidraget till Västtrafik jämfört med styrelsens långtidsprognos med 250 mnkr 2027 samt 100 mnkr 2028 och 2029. Det sänkta driftbidraget till Västtrafik ska emellertid inte föranleda några ekonomiska åtgärder. Ett eventuellt underskott till följd av högre indexeffekt föreslås i stället omhändertas via bolagets obeskickade reserver. Det kompletterande planeringsunderlaget kommer beakta en eventuell prishöjning till följd av regionfullmäktiges beslut i februari.

Spårväg i Alléstråket (Allélänken) är en prioriterad och systemviktig länk i Målbild Koll2035 som ska avlasta Drottningtorget och Brunnsparken samt möta en växande befolkning. Investeringen planeras för 2030–2033 och är preliminärt beräknad till 1,7 miljarder kronor. Investeringar i spårvagnsbanan är ett gemensamt ansvar mellan VGR och Göteborgs stad.

Regionfullmäktige och kommunfullmäktige beslutade i början av 2025 om en avsiktsförklaring att det är en prioriterad investering därefter har spelats in till revideringen av nationell infrastrukturplan. Den statliga medfinansieringen är dock osäker, vilket gör att det finns frågetecken kring investeringens genomförande. Om investeringen blir av kommer VGR:s medfinansiering hanteras genom avsättning och därmed belastas av kostnaden i sin helhet det år regionfullmäktige fattar beslutet.

## Kultur

Staten räknar inte upp sitt anslag inom kultursamverkansmodellen, vilket framför allt påverkar institutioner med stor andel statlig medfinansiering. Det gäller för VGR-verksamheter så som Göteborgsoperan och Regionteater Väst, men också externa aktörer som drivs med stöd av VGR såsom Vara konserthus, med risk för minskat kulturutbud och hårdare prioriteringar som följd. Den försämrade ekonomin i många kommuner påverkar även kultursektorn, vilket i vissa fall leder till neddragningar inom såväl biblioteksverksamhet och kulturskola som stöd till det fria kulturlivet och civilsamhället. För att bibehålla nuvarande nivå på kulturverksamheten ökar behovet av regional finansiering.

Statens uteblivna uppräknings motsvarar cirka 2–3 procent årligen, vilket för VGR:s del innebär en minskning med omkring 10–15 miljoner kronor per år. Samtidigt förändras förutsättningarna i flernivåsystemet då kommunernas förmåga att satsa på kultur varierar, och pågående utredningar om ansvarsfördelning skapar osäkerhet inför kommande treårsperiod.

Andra aktuella utmaningar är ökade krav på kontroll och uppföljning kopplat till arbetet mot välfärdsbrott, vilket ökar resursbehovet. Detsamma gäller den snabba utvecklingen inom AI.

Punkterna som lyfts nedan inkluderar identifierade kostnadsökningar om cirka 26 mnkr 2027. Mer utförlig beskrivning samt tabeller finns i det kompletterande planeringsunderlaget.

Övrig kostnadsökning för befintlig verksamhet:

- Neddragningar kultursamverkansmodellen
- Administrativt stöd Regionteater Väst
- Digitalisering Göteborgs Symfoniker
- Motverka välfärdsbrott inom kulturförvaltningen
- Hyresavtal Uddevalla Regionteater Väst

Ökade kostnader till följd av beslut i VGR:

- Renovering Konserthuset ger ökade driftskostnader
- Kostnader för Produktionsmiljö Dans i Mölndal ökar

Utöver ovan identifierade behov finns ett par poster som bör belysas inför framtiden, men som än så länge inte är förknippade med några tydliga behov av regionbidrag. Det handlar om planering audiovisuell tillväxtfond Film i Väst och övertagande av Medicinhistoriska museet, kostnader utöver växling av regionbidrag.

## Stödverksamheter

### Digitalisering

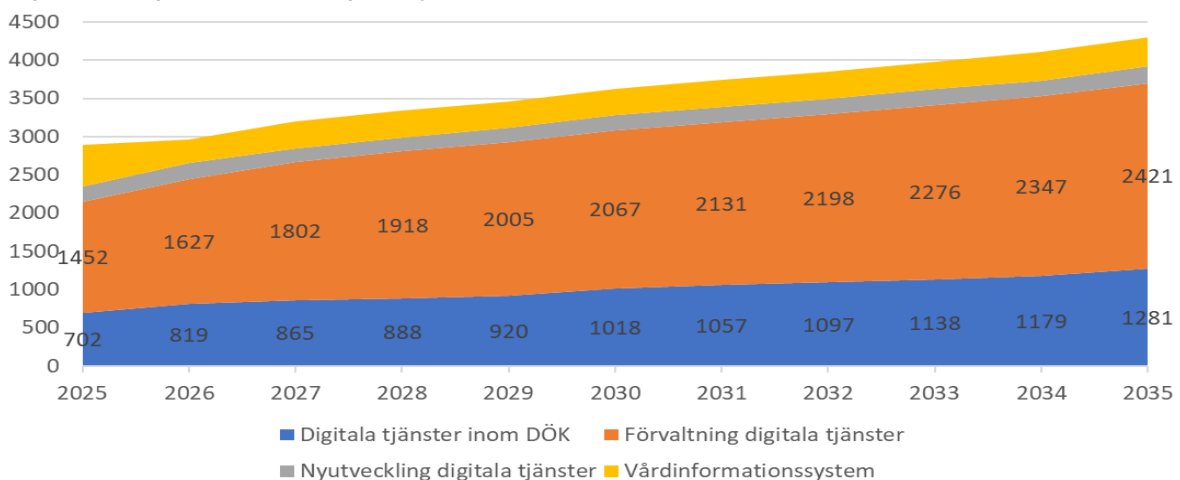
Den kostnadsanalys som regionstyrelsen genomförde under 2025 som underlag för val av handlingsalternativ för vårdinformationsmiljö visade på tillkommande kostnader motsvarande ungefär 11 miljarder under en 11 års period. Dessa uppskattade kostnader behöver dock

omvandlas till olika planer med tillhörande årsvisa kostnadsbudgetar. Regionstyrelsens behov av regionbidrag kopplat till vårdinformationsmiljö under planperioden är därför svårbedömt. Värt att notera är att rambehovet om ca 300 mnkr endast omfattar kostnader inom koncernstab digitalisering och inte eventuella övriga tillkommande kostnader som kan uppstå inom andra delar av koncernkontoret, eller inom andra förvaltningar.

Tidigare år har kostnader relaterat till Program Millennium och Program för Övergångsarkitektur finansierats via balanserade medel i regionstyrelsens egna kapital respektive reservering av medel i moderförvaltningens egna kapital. Framöver föreslår koncernkontoret att alla kostnader som rör det nya vårdinformationssystemet finansieras av regionbidrag till regionstyrelsen.

Regionstyrelsen har även behov av ökat regionbidrag 2027 jämfört med 2026 kopplat till förvaltning av övriga digitala tjänster. Det beror dels på prisökningar för olika varor- och tjänster som överstiger regionbidragsindex, dels på grund av nyutveckling av digitala tjänster som resulterar i ökade förvaltningskostnader när systemen är i drift och nyttjas av förvaltningarna. Regionstyrelsen har övertagit kostnadsansvaret för en stor del av detta som en följd av beslutet om minskad internhandel. Koncernkontoret ser ett sammantaget behov, utöver indexuppräknings, av tillkommande regionbidrag 2027 jämfört med 2026 motsvarande 509 mnkr, varav 300 mnkr avser vårdinformationsmiljö. Ett ytterligare behov på 134 mnkr för 2028 och ytterligare 105 mnkr 2029. Det är troligt att regionbidragsbehovet för det som rör vårdinformationsmiljö kommer att öka under 2028 och 2029 men hur mycket vet vi inte ännu. Se kompletterande planeringsunderlag för mer detaljerad information.

Diagram 3 Prognos kostnader digitala tjänster 2025–2035



I genomsnitt ökar kostnaderna med 4 procent årligen under perioden 2025–2035 (under perioden 2025–2029 är genomsnittlig kostnadsökningstakt något högre, 4,6 procent). Kalkylen är baserad på schablonmässiga löneuppräknings om 3 procent per år och historisk prisökningstakt för konsulter om 5 procent per år. Prognosen bygger även på en viss växling av konsulter mot egen personal vilket ligger i koncernstab digitaliserings strategi. Kostnader för licenser och abonnemangstjänster bedöms öka i genomsnitt 7 procent per år. Det beror främst på att leverantörer höjer sina priser för samma tjänsteleverans. Under perioden påverkas bland annat kostnader för rörliga digitala tjänster kraftigt av ett uppdaterat avtal med Microsoft.

Regionstyrelsens ram för nya digitala tjänster ska svara upp mot digitaliseringsstrategin och takten i digitaliseringen avgörs delvis av hur mycket medel som avsätts till nya digitala tjänster. Diagrammet ovan bygger på att ramen, som 2026 är 200 mnkr, räknas upp med regionbidragsindex. En budgetram i den storleksordningen leder till ca 30 mnkr i ökade förvaltningskostnader för systemen när de är driftsatta.

Kostnader för digitala tjänster som fortfarande omfattas av den årliga digitaliseringsöverenskommelsen och som därmed faktureras förvaltningar inom VGR eller externa parter bedöms öka i snitt 7 procent per år under planperioden och förvaltning digitala tjänster som numera finansieras via regionbidrag till regionstyrelsen ökar i snitt med 8 procent årligen.

### Säkerhet och beredskap

För att omhänderta nytt mål i regionfullmäktiges budget *Västra Götalandsregionen ska stärka sin beredskap och motståndskraft för att bättre kunna hantera samhällsstörningar, kriser och ett förändrat säkerhetsläge, Mål för beredskap och civilt försvar – Regiongemensam plan 2026–2030* samt ökade nationella ambitioner och lagkrav inom området, behöver VGR bygga upp och stärka sin säkerhets- och beredskapsförmåga.

Förväntningen är att statliga medel inom området kommer att öka betydligt, men prognoserna är fortfarande mycket osäkra och koncernkontorets bedömning är att de endast täcker cirka hälften av bedömt resursbehov. Tidigare erfarenheter talar även för att statliga medel inte ges för exempelvis utrustning, förbrukningsmaterial, infrastruktur och investeringar.

För att kunna omsätta den prognostiserade ökningen av statliga medel och genomföra uppbyggnaden kommer personalresurser att behöva öka, inte minst inom de administrativa personalkategorierna.

Koncernkontoret bedömer behov av tillkommande regionbidrag, utöver indexuppräknning, till regionstyrelsen motsvarande 315 mnkr för 2027, ytterligare 100 mnkr 2028 och därefter ytterligare 26 mnkr 2029. Detta är medel som behövs utöver prognostiserade ersättningar från riktade statsbidrag från staten. Bedömningen är att det är angeläget att hålla samman uppbyggnadsarbetet och säkerställa en central koordinering. Eftersom regionstyrelsen har det övergripande ansvaret för ledning och samordning inom säkerhet och beredskapsområdet föreslås hela regionbidraget tilldelas regionstyrelsen för vidare fördelning till de förvaltningar och bolag som ska genomföra aktiviteter.

Utöver kostnader har även investeringsbehov identifierats, vilka kommer att lyftas i investeringsprocessen.

### Service och fastigheter

Styrelsen för logistik tilldelades i budget 2026 ett regionbidrag på 48,8 mnkr. Identifierat totalt regionbidragsbehov för 2027 är 99,1 mnkr, för 2028 35,8 mnkr och för 2029 är behovet 27,3 mnkr. Den största förändringen från 2026 till 2027 är implementeringen av gemensamt försörjningssystem om 65 mnkr. Övriga förändringar avser sänkning av utvecklingsbidraget för Material i vården (MiV), där grundinförandet snart är genomfört, samt förändrade kostnader avseende Utvecklingsplan 2030 för tvätteriet, där kostnaderna varierar över åren. Detaljerad tabell redovisas i det kompletterande planeringsunderlaget. Tillkommande

kostnader 2027 avseende beredskapslager för livsmedel, medicintekniska produkter och skyddsmaterial om 30,4 mnkr hanteras under avsnittet Säkerhet och beredskap i detta kapitel. Där beskrivs även att eventuell utökning av regionbidrag föreslås fördelas till regionstyrelsen för vidare fördelning till styrelsen för logistik.

Förvaltningen för fastighet, stöd och service (FFSS) gör varje år en bedömning av styrelsens behov av regionbidrag för kommande år. Sammanställningen för 2027–2029 är under framtagande och kommer att redovisas i det kompletterande planeringsunderlaget.

### Ledartorget

Ledartorget är VGR:s nya regiongemensamma plattform för organisationens ledarutveckling (se Medarbetarkapitlet). Konceptet har utvecklats inom ramen för ett projekt och den politiska beredningen har skett via personalutskottet, som beslutat om uppstartsfinansiering. Kostnaden beräknas till 24 mnkr för 2027, 26 mnkr 2027 och 28 mnkr 2029. På längre sikt bedöms kostnaden till 45 mnkr för att fullt ut kunna uppnå uppsatta mål. En grundfinansiering till VGR Akademin avseende chefsutveckling i kombination med tillfälliga utvecklingsmedel från personalutskottet täcker befintliga kostnader, men utökad finansiering till VGR Akademin (styrelsen för fastighet, stöd och service) kommer att behövas från 2027 för att kunna fortsätta enligt plan. Effekthemtagningen ute på förvaltningarna förväntas motsvara 3 mnkr per år från 2029, genom effektiviseringar och samordningsvinster.

### Utmaningar för mindre verksamheter

Mindre förvaltningar och bolag har god överblick, men ibland otillräcklig kapacitet för att möta de krav som ställs på stödprocesserna. Förvaltningarna och bolagen arbetar aktivt med administrativ förenkling, men vissa delar behöver sannolikt lösas genom ökad samordning. Nya krav, bland annat inom inköp, lokalförsörjning, kompetensförsörjning, hållbarhet, välfärdsbrottslighet och säkerhet, är svåra att hantera med nuvarande bemanning och organisering. Samordning och eventuell förstärkning av stödfunktionerna är nödvändiga för att hantera dessa uppdrag på ett långsiktigt hållbart sätt.

### Investeringar

VGR ska ha både en ekonomi och verksamhet i balans. En ekonomi i balans på lång sikt är den som uppfyller fokusområdet *Låg andel långsiktigt bindande kostnader*. Fokusområdet beskrivs som: *”Långsiktigt bindande kostnader för investeringar, eller motsvarande åtaganden, får som andel av de prognostiserade intäkterna från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statsbidrag maximalt uppgå till i genomsnitt 6,5 procent över en rullande tio-årsperiod framåt”*. Med kostnader för investeringar menas avskrivningskostnader för VGR som helhet.

Regionfullmäktige reviderade i november 2025 investeringsbudgeten för perioden 2026–2035 till 60,9 miljarder kronor för att samtidigt fatta ett genomförandebeslut om inköp av 35 ytterligare regiontåg. Med tillhörande investeringsplan är budgeten detaljplanerad och ger upphov till långsiktigt bindande åtaganden om 6,4 procent av prognostiserade intäkter från skatt och generella statsbidrag. Samtidigt kvarstår stora investeringsbehov, särskilt kopplade till reinvesteringar i befintliga byggnader, kollektivtrafik och digital infrastruktur. Därtill ställs ökade krav på säkerhet och beredskap. Nya lagstiftningar inom exempelvis skolsäkerhet och smittskydd innebär också ökade investeringsbehov. De långsiktiga investeringsbehoven över

den kommande tioårsperioden 2027–2036 uppgår fortsatt till cirka 100 miljarder kronor. Behoven är baserat på identifierade investeringsbehov hos VGR:s förvaltningar och bolag.

Koncernkontoret genomför årligen under våren en revidering av befintlig investeringsplan där investeringar under pågående planering ställs mot nyanmälda investeringar. Förslaget till investeringsplan som arbetas fram för beslut i ägarutskott och regionstyrelse förhåller sig dels till den beslutade investeringsbudgeten, dels till 6,5 procent-taket.

De ägarstyrda investeringar som för närvarande är under genomförandeplanering i befintlig plan uppgår till cirka 7,5 miljarder kronor. De ägarstyrda investeringar som förväntas anmälas in till planrevideringen för 2027–2036 uppgår till cirka 11 miljarder kronor. Samtliga dessa investeringar har genomgått en koncernövergripande behovsprövning inför beslut av regionstyrelsen att påbörja förstudie. Baserat på nuvarande tidplaner förväntas dessa investeringar, om de får gå vidare, att generera avskrivningskostnader först år 2030.

Givet att nuvarande investeringsbudget om cirka 61 miljarder kronor är mycket nära taket finns inte förutsättningar att höja investeringsbudgeten ytterligare. Det saknas således ekonomiskt utrymme att rymma samtliga de investeringar som verksamheterna säger sig ha behov av. Koncernkontoret avser därför att återkomma med en fördjupad analys av olika alternativ avseende storleken på investeringsbudgeten och dess konsekvenser på verksamhet och ekonomi.

Tabell 5. Investeringsutgifter och konsekvenser på nyckeltal för låg andel bindande kostnader

	Andel bindande kostnader av skatt och generella statsbidrag	Investeringsutgifter
Beslutad samlad investeringsplan	5,7 %	60,8 mdkr
+ Motsvarande åtaganden	6,4 %	60,8 mdkr
Förslag till ny investeringsbudget	6,4 %	61 mdkr
+ Nya/utökade anmälda investeringsbehov	6,8 %	71 mdkr
+ Investeringar med övertagandet av spårvägen	Ej tillämpligt	74 mdkr

## Förslagets ekonomiska konsekvenser under kommande budget- och planperiod

Tabell 6. Investeringsutgifter och avskrivningskostnader

	Investeringsutgifter			Avskrivningskostnader		
	2027	2028	2029	2027	2028	2029
Beslutade investeringar och befintliga avskrivningskostnader	7 600	7 000	5 500	3 600	3 800	4 000
Investeringar under planering	700	1 100	900	40	80	120
Spårvägen	600	900	700	230	250	280
<b>Delsumma</b>	<b>8 900</b>	<b>9 000</b>	<b>7 100</b>	<b>3 870</b>	<b>4 130</b>	<b>4 400</b>
Nyanmälda investeringar	4 400	5 500	5 600	20	50	80
<b>Summa</b>	<b>13 300</b>	<b>14 500</b>	<b>12 700</b>	<b>3 890</b>	<b>4 180</b>	<b>4 480</b>

## Ledning och styrning av varor och tjänster

Från och med 2026 införs flera förändringar i hur varor och tjänster hanteras inom regionen. Dels att digitaliseringsöverenskommelsen (DÖK) för vissa tjänster avskaffas och gradvis ersätts med en ny styrmodell. Dels en övergång till anslagsfinansiering för konferensservice, rekryteringscenter, lärportalen och utbildningssamordning. Parallellt med att beslutade förändringar införs under 2026 fortsätter arbetet med att stärka ledningen och styrningen av hur varor och tjänster hanteras inom regionen, med utgångspunkten att internhandel i form av finansiella transaktioner inom regionen endast ska förekomma om det skapar störst sammanvägd nytta. För beslut om och införande av ytterligare förändringar från 2027 och framåt kommer fokus till att börja med vara på hur servicetjänster och lokaler hanteras inom regionen. I händelse av att kommande förslag på förändringar påkallar växlingar av regionbidrag kommer det belysas i kommande kompletteringar till planeringsunderlaget i partiernas budgetarbete för 2027.



### Mål: 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.



### Fokusområde: Låg andel långsiktigt bindande kostnader

Ju mindre av budgeten som är in-tecknad för kommande år, desto större handlingsutrymme finns det att hantera ekonomiska utmaningar, hålla i beslutade satsningar och besluta om nya åtgärder för framtida generationer.

Långsiktigt bindande kostnader för investeringar, eller motsvarande åtaganden, får som andel av de prognostiserade intäkterna från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statsbidrag maximalt uppgå till i genomsnitt 6,5 procent över en rullande tio-årsperiod framåt.



### Fokusområde: God budgetföljsamhet

Hur väl det ekonomiska utfallet överensstämmer med budgeten speglar VGR:s förmåga att planera och genomföra verksamheten i enlighet med de ekonomiska förutsättningarna.

Budgetavvikelsen avseende resultat exklusive extraordinära och jämförelsestörande poster, värdoförändringar på finansiella placeringar samt resultatpåverkan där både rådighet och möjlighet till förutseende saknats, ska som andel av intäkter från skatter, kommunalekonomisk utjämning och generella statsbidrag uppgå till maximalt 1 procent.



### Mål: God finansiell stabilitet och balans

God finansiell stabilitet och balans begränsar oförutsägbarheten och ryckigheten i ekonomistyrningen. 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.

**Fokusområde: Stabil kostnadsutveckling**

En långsiktighet med mindre justeringar i utvecklingen av regionbidrag till VGR:s nämnder och styrelser bidrar till minskad ryckighet och därigenom ökad genomförandekraft i verksamheten. Detta bidrar även till en stabil kostnadsutveckling, vilket är en förutsättning för över tid positiva resultat.

Nettokostnadstakten ska understiga den långsiktiga utvecklingen för intäkter från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statsbidrag.

**Fokusområde: Positiva ekonomiska resultat**

Positiva ekonomiska resultat över tid innebär ett utrymme att hålla i beslutade satsningar, hantera tillfälligt svaga resultat och inte tvingas till att låna till investeringar eller finansiella åtaganden.

Resultatet ska som andel av intäkter från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statsbidrag ska uppgå till minst 1,5 procent som genomsnitt under de fyra senaste åren.

**Mål: God finansiell kapacitet**

God finansiell kapacitet innefattar betalningsberedskap och finansiell styrka.

Betalningsberedskap innebär att det i rätt tid och rätt mängd finns tillgänglig likviditet för att fullgöra VGR:s ekonomiska förpliktelser. God finansiell styrka handlar om förhållandet mellan tillgångar och skulder och VGR:s finansiella förmåga att möta utmaningar i framtiden.

**Fokusområde: God kortsiktig betalningsberedskap**

God kortsiktig betalningsberedskap medför att VGR kan fullgöra sina ekonomiska förpliktelser, som att betala löner, arbetsgivaravgifter, pensioner, fakturor, utgifter för investeringar och amorteringar på lån.

VGR ska ha tillgängliga likvida medel som täcker 1 månads löneutbetalning och 20 bankdagars netto av kund- och leverantörsbetalningar.

VGR ska ha överskottslikviditet och/eller bindande lånelöfte som täcker kommande 12 månaders förfall och räntebetalningar i låneskulden.

**Fokusområde: Tryggt pensionsåtagande**

Med god långsiktig betalningsberedskap kan VGR fullgöra sitt åtagande att betala både nuvarande och tidigare medarbetares pensioner, genom likvidmässig avskiljning av medel till VGR:s pensionsmedelsförvaltning.

Avskilda medel som förvaltas med avkastning i en pensionsmedelsportfölj ska vid envar tidpunkt täcka planerade uttag motsvarande de årliga utbetalningarna från den förmånsbestämda ålderspensionen.

**Fokusområde: Positiv soliditet**

Ju större del av VGR:s tillgångar som är finansierade med egna medel, desto högre soliditet. Med en stark soliditet minskar känsligheten för negativa resultat och möjligheten att göra reserveringar till resultatreserven ökar.

VGR:s soliditet (inklusive ansvarsförbindelsen) ska vara positiv.



**VÄSTRA  
GÖTALANDSREGIONEN**