

# Planeringsförutsättningar 2026



## Innehåll

	1
<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
<b>2. Omvärldsförutsättningar</b>	<b>1</b>
2.1 Västerbotten - länet	1
Demografi	1
Nuläge i Västerbotten	1
Hälsoläget i Västerbotten	2
2.2 Region Västerbotten - vår organisation	3
Jämlikhet och jämställdhet	3
Digitalisering	3
Kompetensförsörjning	4
Miljö- och klimat	4
Civil beredskap	5
Folkhälsoarbete	7
Vårdutveckling	7
Regionalt utvecklingsarbete	9
<b>3. Viktiga förändringar</b>	<b>13</b>
3.1 Inriktningar och åtgärder för hälsoval primärvård i Västerbotten	13
<b>4. Region Västerbotten i jämförelse</b>	<b>14</b>
<b>5. Ekonomi</b>	<b>15</b>
5.1 Ekonomiska förutsättningar	15
Global och nationell påverkan	15
Ekonomiska förutsättningar Region Västerbotten	15
5.2 Resultatbudget	16
Landstingsprisindex	17
Personalkostnader	17
Lönebildning	17
Pensionskostnader	18
Pensionsskuld och pensionsmedel	18
Skatteintäkter och statsbidrag	19
Vårdintäkter	20
Ekonomiska ramar per nämnd/styrelse	20
5.3 Investeringsplan	22
<b>6. Förslag på åtgärder</b>	<b>23</b>
<b>7. Fortsatt process och anvisningar</b>	<b>25</b>
7.1 Översiktlig tidplan planering och budget	25
7.2 Kick-off och form för nämndens återkoppling	25
7.3 Nämndernas planer	25
7.4 Basenheternas verksamhetsplanering och budgetarbete	25
<b>8. Bilagor</b>	<b>26</b>
8.1 Nämndgemensamma fokusområden	26
8.2 Mall för nämndernas återkopplingsrapport	26
8.3 Budgetförändringar 2025	26
8.4 Investeringsplan 2025–2028 (planeringsförutsättningar)	26
8.5 Ej finansierade poster 2025	26

# 1. Inledning

Planeringsförutsättningarna är det dokument som ligger till grund för den politiska planeringen som görs i regionplan och nämndernas planer. Planeringsförutsättningar är tjänstepersonsorganisationens faktabaserade underlag till våra förtroendevalda och syftet med dokumentet är ge en gemensam bild av förutsättningarna inom ekonomi, verksamhet och omvärld inför kommande planerings- och budgetarbete.

## 2. Omvärldsförutsättningar

En omvärldsbevakning är avgörande för att skapa förutsättningar att prioritera och fatta nödvändiga beslut, så att organisationen kan uppnå sina mål både nu och i framtiden. Omvärldsbevakningen analyserar hur megatrender påverkar Västerbottens län samt de utmaningar verksamheten står inför. Sveriges Kommuner och Regioner har identifierat fem megatrender eller spänningsfält som driver förändring i kommuner och regioner: demografi, globalisering, grön omställning, värderingar och teknikutveckling. Dessa långsiktiga samhällsförändringar verkar inte isolerat utan påverkar varandra genom komplexa samband, vilket medför olika utmaningar för olika delar av organisationen.

### 2.1 Västerbotten - länet

#### *Demografi*

I Västerbotten bor ungefär 281 000 personer i 15 kommuner. Statistiska centralbyrån (SCB) gör löpande prognoser över framtida befolkningsförändringar, baserade på historiska trender, vilket är effektivt vid linjär utveckling. Västerbotten har sett en större ökning de senaste åren jämfört med tidigare, troligen på grund av Northvolts etablering i Skellefteå. Detta har påverkat tillförlitligheten i SCB:s prognoser. Efter dialog med Umeå och Skellefteå kommuner har alternativa bedömningar gjorts för framtida befolkningstillväxt. På grund av senaste händelser kring Northvolt är prognosen extra osäker. Den kraftiga ökningen av befolkningen i Skellefteå kan komma att dämpas. Umeå förutser att befolkningen kommer att öka från dagens cirka 134 000 invånare till knappt 140 000 år 2029. Det är inte möjligt att slå samman respektive kommuns prognoser på grund av intern rörlighet inom länet. Med hänsyn till rådande osäkerhetsfaktorer bedöms därför prognosen för 2029 ligga på 288 000 invånare.

#### *Nuläge i Västerbotten*

Det snabbt förändrade geopolitiska läget, krig i omvärlden, handelskrig med tullar och mottullar, ökande negativa effekter av klimatförändringarna liksom genomslaget av AI och annan teknikutveckling skapar en större osäkerhet kring framtiden än tidigare. Pågående handelskonflikter förväntas sänka tillväxten både i Sverige och internationellt enligt [Konjunkturinstitutets marsprognos](#). Inflationen och den osäkerhet som påverkar utvecklingen innebär att återhämtningen från den svenska lågkonjunkturen nu är förväntad att ske först under andra delen av 2025 när konsumtion och investeringar förväntas öka, men återhämtningen kan dröja ytterligare. Riksbanken förväntas inte sänka räntorna ytterligare under 2025 och 2026 på grund av inflationen. Kommuner och regioner förväntas se normalisering av de tillfälligt höga kostnaderna för pensionsavsättningar samtidigt som skatteunderlaget förväntas öka enligt prognosen.

Västerbotten har under början av 2025 drabbats av ökade varsel och konkurser, vilket påverkar den pågående gröna omställningen och skapar ytterligare osäkerhet kring utvecklingen framöver. Risken finns att ökningen av människor och arbetsplatser bromsas med minskade skatteintäkter som följd. Den tidigare låga arbetslösheten har ökat något men ligger fortfarande på låga nivåer jämfört med andra delar av Sverige. Utmaningar med kompetensförsörjning kvarstår, och en del av de som sägs upp förväntas söka arbete utanför länet eller inte har möjlighet att stanna kvar, vilket kan begränsa effekterna på arbetslösheten medan kompetensförsörjningsproblemen

består. Arbetslösheten har under februari ökat mer bland män och utrikesfödda än befolkningen i övrigt. Bostadspriserna i länet har utvecklats svagt det senaste året och är fortsatt lägre än toppen under 2022. Skillnader i förutsättningar mellan olika delar av länet innebär betydande inomregionala skillnader för både demografisk och ekonomisk utveckling.

### *Hälsoläget i Västerbotten*

Hälsoläget i Västerbotten är, vid jämförelser både nationellt och internationellt, mycket gott inom många områden. Dock förekommer tydlig ojämlikhet i hälsa baserat på faktorer såsom geografi, socioekonomi, ålder och kön. Generellt sett har befolkningen längs kusten bättre hälsa än inlandet. Skillnaderna är ofta mer uttalade inom än mellan kommunerna. Det gynnsammare hälsoläget längs kusten kan huvudsakligen tillskrivas en yngre befolkning, högre utbildningsnivå och bättre socioekonomiska förhållanden. Nationella minoriteter och ursprungsbefolkningar har generellt sett sämre livsvillkor och hälsa jämfört med majoritetsbefolkningen trots likvärdiga levnadsvanor.

Utbildningslängden varierar stort i länet. Endast Umeå kommun har en större andel invånare med eftergymnasial utbildning än rikssnittet. I samtliga kommuner har fler kvinnor än män lång utbildning. Trots längre utbildning är kvinnors medelinkomst lägre än mäns i alla länets kommuner. Medellivslängden i Västerbotten är 84 år för kvinnor och 81 år för män och har varit stabil de senaste åren och ökar med längre utbildning men minskar för kvinnor med kort utbildning. Arbetsrelaterad ohälsa är vanligare i kvinnodominerade yrken, och kvinnor har fortsatt lägre arbetsförmåga på grund av sjukdom jämfört med män, särskilt när det gäller belastningsskador och psykisk ohälsa.

Både kvinnor och män i Västerbotten skattar sin hälsa som god i något lägre utsträckning än i Sverige som helhet. Kvinnor som skattar sin hälsa som god i lägre utsträckning än män. Den psykiska hälsan i länet är relativt god med både hög andel gott psykiskt välbefinnande och låg andel allvarlig psykisk påfrestning. Länet har bland de lägsta suicidtalerna i Sverige under de senaste tre åren. Västerbottningar har högre tilltro till andra människor och ett högre förtroende för hälso- och sjukvården jämfört med rikssnittet. Bland kvinnor i större kommuner är dock rädslan för att gå ut själva stor, vilket inte är lika uttalat bland kvinnor i glesbygd.

Fetma och övervikt, som är riskfaktorer för ohälsa, ökar bland den vuxna befolkningen i länet liksom i övriga landet, en utveckling som påverkas av befolkningens levnadsvanor. Ungefär 30 procent av patienterna som besökt länets hälsocentraler har haft samtal om levnadsvanor (alkohol, tobak, motion, kost) enligt den nationella patientenkäten. Män har i något högre utsträckning deltagit i sådana samtal än kvinnor, med större skillnader mellan hälsocentralerna än mellan könen. Användningen av nya nikotinprodukter ökar markant, och i Centralförbundet för alkohol- och narkotikaupplysnings (CAN) nationella skolundersökning 2024 uppgav 29 procent av gymnasieeleverna att de snusar, jämfört med 13 procent år 2012 då användningen var som lägst. Ökningen är störst bland flickor, där andelen snusare ökat från 4 till 26 procent. Liknande mönster ses i kommunala undersökningar där även andelen som vejar ökar.

Enligt undersökningen Skolbarns hälsovanor från 2022 skattar 11- och 15-åringar i Västerbotten sin psykiska hälsa, mätt som livstillfredsställelse, bättre än riket medan 13-åringar skattar den något lägre. En stor andel ungdomar upplever besvär av ensamhet. Andelen kariesfria 19-åringar är bland de lägsta i landet, samtidigt är andelen kariesfria 3-åringar hög, med stor variation beroende på socioekonomi och geografi. Tillgängligheten till tandvård för vuxna är starkt begränsad vilket medför att tillförlitliga tandhälsodata för vuxna saknas.

## 2.2 Region Västerbotten - vår organisation

### *Jämlikhet och jämställdhet*

Jämställdhet och jämlikhet är viktiga principer i regionplanen, men genomförandet har varit utmanande. År 2019 beslutade regionstyrelsen att alla beslutsunderlag ska jämställdhetsintegreras, men uppföljningar visar låg kvalitet på underlagen och beslut fattas ofta utan konsekvensanalyser. En analys av vårdens väntetider visar att kvinnor får hjälp mindre ofta än män inom vårdgarantin. När garantin inte uppfylls blir skillnaderna större, ofta till kvinnors nackdel. Kvinnors förtroende för vården är generellt lägre än mäns och ökad jämställdhet i hälso- och sjukvården är en prioritet för 2026.

Ett Centrum mot våld i Södra Lappland startar 2025 för att ge jämlikt stöd till våldsutsatta. Användningen av sökordet "våld i nära relation" ökade under 2024, vilket indikerar en bättre uppmärksamhet på våldserfarenheter inom sjukvården. Ett nytt journalsystem förbättrar uppföljningsmöjligheterna i arbetet mot våld.

Barnrättsombudens arbete fortsätter med fokus på barnrättsperspektiv inom regionstyrelsens verksamheter. Barnkonsekvensanalyser görs dock fortfarande i låg utsträckning trots krav sedan Barnkonventionen blev lag 2020. Hbtq-diplomerings är pausade på grund av anställningsstopp.

### *Digitalisering*

Arbetskraftsprognoser visar på en långsiktig brist på personal samtidigt som behoven av hälso- och sjukvård kommer öka med åldrande befolkning. Det förändrade demografiska läget innebär därför att vi kommer behöva förändra våra arbetsprocesser med stöd av digitalisering.

Sveriges Kommuner och Regioners 10-punktslista fokuserar på att utveckla en nationell digital infrastruktur för hälso- och sjukvård. Listan inkluderar personcentrerad vård, samordning, säker informationsdelning, nationella standarder, AI och hälsodata, cybersäkerhet, molntjänster, digital mognad och hållbara finansieringsmodeller. Regionen behöver fortsatt fokusera på att digitalisera genom verksamhetsutveckling med teknik för att möta kraven på en nationell digital infrastruktur för hälso- och sjukvård och skapa nytta. Med Umeå Universitet främjas kunskapsinhämtning inom området och stärker regionens digitaliseringsförmåga.

Världen är idag mer uppkopplad och sammankopplad än någonsin tidigare. Digitalisering och teknikberoende medför både fördelar och ökad sårbarhet. Den snabba digitaliseringen ger upphov till risker när lagstiftningen och robusthetsåtgärder inte hänger med i utvecklingen.

Digitalisering kommer att bli allt viktigare för att Regionen ska tillhandahålla tillgänglig vård och möta invånarnas förväntningar i ett allt mer digitalt samhälle inom områden som vård, hälsa, socialtjänst, bank, post och handel. Det ställer höga krav på det digitala landskapet och förändrade arbetsprocesser för att hantera och analysera stora datamängder och mätvärden effektivt. Utanförskap och digitala klyftor kan hindra regionen från att dra nytta av digitaliseringen.

Region Västerbotten och åtta andra regioner inom Sussa samverkan har ett gemensamt vårdinformationsstöd baserat på Cambios Cosmic. Regiondirektörerna från respektive region har tecknat en samverkansöverenskommelse för att gemensamt vidmakthålla och utveckla Cosmic tillsammans i form av Sussa vårdstöd. Sussa vårdstöd ska fungera som ett gemensamt gränssnitt mot Cambio för alla nio regioner och vara sammanhållande för den gemensamma utvecklingen av ny funktionalitet och den gemensamma konfigurationen. Sussa och Cambio har gemensamt definierat en strategisk inriktning, utvecklingsområden och initiativ som hjälper regionerna att möta nuvarande och framtida behov inom vårdsektorn. Det inkluderar vårdverksamhetens behov, följsamhet till lagkrav och riktlinjer samt nationell e-hälsoinfrastruktur, invånaren och användaren i samverkan samt support och drift.



Ineras koncept av tjänsteplattform och tjänstekontrakt är ett nav för informationsutbytet i svensk hälso- och sjukvård, finansierat av regioner och kommuner. Ineras nationella tjänster finns till för att underlätta och effektivisera informationsutbyte och samverkan inom svensk offentlig sektor, särskilt inom vård, omsorg och socialtjänst. 1177 ger invånare enkel tillgång till vård och omsorgstjänster samt sin egen journal med syfte att effektivisera kommunikationen med vården och att göra patienterna mer delaktiga i sin egen vård. Förväntat resultat av följsamhet till Ineras nationella infrastruktur är fortsatt effektivisering av vården och att främja digital interaktion med invånarna. Detta kommer den närmaste åren främst ske i samverkan med Cambio och med hjälp av vidareutveckling i Cosmic.

För att regionen ska kunna ta del av digitaliseringens möjligheter krävs en robust och tillgänglig digital infrastruktur med krav på krisberedskap, säkerhet och integritet för att skydda känslig patientinformation från cyberhot. Det är avgörande att hantera dessa risker för att skydda på individ- och organisationsnivå. Innovativa och hållbara lösningar behövs för att tillgängliggöra vården när arbetskraften inte räcker. Kompetensen måste kontinuerligt utvecklas och anpassas för att möta de förändringar som digitaliseringen medför.

Den snabba utvecklingen inom mjukvara och AI möjliggör att lösningar kan skapas till lägre kostnader. Detta möjliggör decentraliserad utveckling och ökad anpassningsförmåga för verksamheten men ställer krav på regelverksuppföljning, datasekretess och strukturer för förvaltning. Ägandeskap av data blir allt viktigare i en värld med ökande datamängder som är avgörande för verksamhetens funktion. Forskning och kunskapsinhämtning är viktiga för att säkerställa regionens möjlighet att möta framtida utmaningar och möjligheter inom digitalisering.

### *Kompetensförsörjning*

Kompetensförsörjningsläget är fortsatt mycket utmanande i hela organisationen och får stora konsekvenser främst inom hälso- och sjukvården, men även i övriga verksamheter där andra arbetsgivare konkurrerar om samma kompetens. Orsakerna till personalbristen är främst den demografiska utvecklingen i Sverige med färre personer i arbetsför ålder i kombination med att antalet äldre med större behov av vård ökar. Arbetsförmedlingens årliga undersökning visar att nästan alla yrkesgrupper inom hälso- och sjukvården bedöms vara bristyrken. I Västerbottens län har de flesta branscher svårt att rekrytera, vilket ökar konkurrensen och gör att det kan vara fördelaktigt för anställda att byta arbetsgivare. Det innebär att vi kan förvänta oss en ökad rörlighet på arbetsmarknaden framöver. Utmaningarna med kompetensförsörjning påverkar ekonomi, kvalitet och arbetsmiljö.

Utmaningen kan inte lösas enbart genom satsningar på rekrytering då arbetslösheten i länet är låg och främst beror på strukturella orsaker såsom avsaknad av gymnasieutbildning, bristande språkkunskaper och nedsatt arbetsförmåga. Det är viktigt att behålla de medarbetare vi redan har. För att behålla medarbetare behöver de ha en rimlig arbetsbelastning, god arbetsmiljö och bra ledarskap. Det är också viktigt att befintliga medarbetare har möjlighet att utvecklas och göra karriär inom Region Västerbotten. Arbetstider, konkurrenskraftiga löner och andra villkor blir även viktigare vid ökad konkurrens om arbetskraft. En nyckelfaktor för att skapa en god arbetsmiljö är att chefer har goda förutsättningar att leda.

Arbetskraftsprognoser visar att bristen på personal kommer att kvarstå under lång tid och det kommer därför inte att gå att bemanna på samma sätt som historiskt. Det förändrade demografiska läget innebär att vi behöver se över hur vi använder kompetensen på bästa sätt och brist på personal kan även leda till prioriteringar i vilket utbud vi kan erbjuda. För att befintliga medarbetare och chefer ska ha en rimlig arbetsbelastning är det viktigt att fokusera på att klara verksamheternas huvuduppdrag och undvika att lägga till ytterligare mål och uppdrag.

### *Miljö- och klimat*

Region Västerbotten arbetar för att minska sin miljöpåverkan. Fokus ligger på klimatfrågor, hållbar resursanvändning och minskade utsläpp av farliga ämnen. Miljöarbete syftar till att minska riskerna för personal, patienter och allmänheten. Genom att arbeta proaktivt med

miljöfrågor förbättras miljön för alla. Detta är också viktigt för trovärdigheten gentemot allmänheten, samarbetet med leverantörer och regional utveckling.

Koldioxidutsläpp bidrar till global uppvärmning. Klimatförändringar medför översvämningar, torka, stormar, utslagna ekosystem, nya sjukdomar, konflikter om vattenresurser samt människor på flykt. Även Sverige påverkas av klimatförändringarna med ökade översvämningar, torka, ras och skred. Klimatmodeller visar på ett mildare klimat och mer nederbörd i norra Sverige. Extrema väderhändelser under sommaren 2021 illustrerar effekterna av klimatförändringarna. Klimatanpassning krävs för bebyggelse, infrastruktur och vården, inklusive beredskap för värmeböljor och nya sjukdomsmönster.

Klimatförändringar kan påverka Västerbotten och verksamheten genom förändrade väderhändelser, nederbördsmönster och temperaturer, samt förlust av ekosystemtjänster och biologisk mångfald. Regionen arbetar med klimatanpassningsåtgärder, men övergången går långsamt.

Omställningen innebär nya krav på hållbara konsumtionsmönster och produktionssätt, och målkonflikter behöver lösas. Teknologiska utvecklingen kräver att regionen använder teknikens möjligheter utan att belasta miljön eller samhällsfunktioner. Användningen av naturresurser ökar, och utvinning och produktion av materiel, bränsle och livsmedel genererar stora mängder växthusgaser.

### *Civil beredskap*

Regionen måste avsevärt förbättra sin förmåga till civil beredskap. Kapacitetsökning är en grundläggande aspekt inom hälso- och sjukvården. Förmågan definieras ofta genom fyra komponenter: personal, lokaler, utrustning och styrning (PLUS). Utbildning och övning, kontinuitetshantering, planering för masskadehändelser samt upprättandet av krigsorganisation är centrala metoder för att förbättra beredskapen. Ett flertal faktorer, både individuellt och i samverkan, påverkar regionens beredskapsförmåga. Nedan beskrivs de områden och faktorer som dimensionerar och skapar möjligheter för regionens arbete.

### **Politik och säkerhet**

Säkerhetsläget internationellt har under en längre tid allvarligt försämrats. Utvecklingen i omvärlden är svår att bedöma, hotbilder förstärker varandra och förändringar sker snabbt. När agendor från främmande makter och våldsbejakande extremister sammanfaller, accelererar hotet. En av de mest betydande konsekvenserna är Sveriges medlemskap i NATO, vilket ställer krav på regionens kapacitet att upprätthålla ledning, beredskap och robust energiförsörjning. Det kräver även förmåga att hantera flyktingströmmar, säkerställa vatten- och livsmedelsförsörjning, hantera masskadeutfall, samt upprätthålla robusta civila telekommunikationer och transportsystem.

Spänningarna mellan den ryska regimen och västliga demokratier ökar, vilket innebär att nationell säkerhet måste beaktas med hänsyn till Rysslands syn på Sverige som en del av Europa och NATO. Det finns risk för ökad rysk underrättelseverksamhet och säkerhetshotande aktiviteter riktade mot Sverige. Situationen efter Rysslands invasion av Ukraina påverkar och kommer att påverka Europas och Sveriges säkerhet under lång tid framöver. Detta får konsekvenser för världsekonomin och försörjningskedjor, en ökad risk för användning av kemiska vapen eller andra krigsbrott, fortsatt humanitärt och militärt stöd till Ukraina, fortlöpande flyktingströmmar och provokationer mot angränsande länder eller NATO-länder. Regionerna behöver också hantera leveransstörningar, mottagandet av ukrainska flyktingar och intensivt arbeta med att stärka funktioner som är samhällsviktiga.

Hotbilden blir alltmer komplex och omfattar politiska, ekonomiska och militära aspekter. Främmande makter utnyttjar sårbarheter i vårt öppna och digitaliserade samhälle. Trots att Ryssland utgör det största hotet just nu, bedriver bland annat Kina och Iran omfattande spionage, teknologianskaffning samt kartläggning och påverkan av personer i Sverige som deras regimer

uppfattar som hot. Ökad vaksamhet är därför nödvändig inom flera sektorer för att skydda mot både spionage och sabotage. Det inkluderar sårbarheter i IT-system, luckor i svensk lagstiftning och brott mot liv och hälsa.

Det är essentiellt att skydda grundläggande demokratiska värderingar. Minskad försvarsvilja och motståndskraft kan gynna främmande makter om färre individer står upp för demokratin.

### **Ekonomi**

Globalt råder det ekonomisk osäkerhet och kostnader ökar. Det finns en hög risk för störningar i försörjningskedjor, både i produktion och distribution. I samband med pandemin blev det påtagligt att det försörjningssystem regionen har med "just in time" saknar robusthet när samhället ställs inför tuffare påfrestningar under en längre tid. I regionen har inriktningsbeslut om lagerhållning för en stärkt försörjningsberedskap fattats och det pågår aktiviteter för att stärka försörjningen av bland annat sjukvårds- och förbrukningsmateriel, medicinteknisk utrustning och läkemedel.

Den ekonomiska oron är särskilt hög hos socioekonomiskt utsatta grupper. Det påverkar i sin tur folkhälsan och leder till ökad utsatthet och behov av ökat stöd från samhället.

Senaste åren har regionerna fått tilldelat riktade statsbidrag för att underlätta uppbyggnaden av den civila beredskapen. I Region Västerbotten har bidragen använts bland annat till att bygga upp lager för läkemedel och medicinteknisk utrustning, genomfört kartläggning i vilka skyddade utrymmen som finns inom regionen samt sjukhusens säkerhet i kris och krig.

### **Polarisering och utsatthet**

Under de senaste trettio åren har många i Sverige upplevt en betydande ekonomisk förbättring. Sverige rankas ofta högt i internationella undersökningar rörande social välfärd, jämställdhet och låg korruption. Samtidigt har samhället blivit alltmer polariserat utifrån flera aspekter: ekonomiska, sociala och åsiktsmässiga. Skillnaderna i arbetslöshet, skolprestationer, hälsa, valdeltagande och känsla av trygghet är avsevärda både inom och mellan kommuner och regioner. Sedan 1980-talets början har inkomst- och förmögenhetsskillnaderna mellan olika samhällsgrupper ökat, och denna utveckling har intensifierats på senare år. Den ökande ojämlikheten och koncentrationen av social utsatthet till vissa bostadsområden har skapat samhällsproblem som kräver åtgärder för att motverkas.

### **Informationspåverkan**

Förmågan hos samhällsviktiga funktioner att informera och kommunicera för att skapa tillit och minska polariseringen i samhället är viktig. Detta är särskilt relevant när informationspåverkan förekommer frekvent. Informationspåverkan innebär en avsiktlig inblandning från utländska aktörer där försök görs att skapa misstro, oro och sociala konflikter mellan medborgare samt mellan medborgare och stat. Informationspåverkan kan utföras som enskilda aktiviteter eller som en del av en större påverkanskampanj, exempelvis kampanjen mot Socialtjänsten.

Både våldsbejakande extremister och utländska aktörer använder påverkan för att öka splittringen i samhället. Extrema idéer och antistatliga narrativ har även spridit sig till bredare delar av samhället. Det spridda narrativet kan utgöra ett säkerhetshot. Detta exemplifierades vid stormningen av Kapitolium i USA 2021.

### **Kompetensförsörjning**

Kompetensförsörjning är en central fråga för regionen. För att upprätthålla samhällsviktiga funktioner är det avgörande att organisationer klarar att bemanna verksamheter i hela hotskalan, från vardag till ytterst krig. En förutsättning för kompetensförsörjning är fungerande arbetspendling med kollektivtrafik, att kunna ta sig till jobbet på ett energieffektivt sätt främjar också klimatet.



## Cyberhot

Den digitala utvecklingen har ökat möjligheterna för både främmande makter och kriminella att inhämta information och utföra angrepp. Cyberangrepp kan potentiellt användas för att slå ut viktig infrastruktur och funktioner i samhället. Dessa attacker kan få omfattande konsekvenser, då vårt samhälle mer och mer består av komplexa system, applikationer och förbindelser. Därför är säkerheten inom dessa lösningar av stor betydelse. Under de senaste åren har flera större cybersäkerhetsincidenter inträffat, såsom ransomware-attacker och sårbarheter i välkända programvaror. Cyberattacker orsakar störningar och påverkar både den privata och offentliga sektorn. Även regionen har drabbats, till exempel genom Tietoevry-attacken våren 2024. Hotaktörer inom cyberområdet beskrivs ofta som grupper kopplade till främmande makter eller som kriminella grupper.

## Folkhälsoarbete

Regionen står fortsatt inför en preventionsskuld där uteblivna förebyggande insatser bidrar till ökande ohälsa, vilket genererar ett högre vårdbehov och ökad belastning på sjukvården. Antalet genomförda hälsoundersökningar har ännu inte nått upp till de nivåer som var före pandemin. Minskningen av förebyggande insatser förstärks ytterligare av bristen på anställningsbar hälso- och sjukvårdspersonal samt tandvårdspersonal.

Med tanke på socioekonomiska skillnader i hälsa inom länet finns det ett fortsatt behov av att utveckla regionens arbete med kompensatoriska insatser, det vill säga extrainsatser för målgrupper som behöver mer stöd, samt normbreddande insatser, vilka gör insatser mer inkluderande för olika målgrupper. Det pågår ett kartläggning för att identifiera och förstå skillnader mellan olika regionala statistikområden. Detta kan fungera som ett stöd vid identifiering av behov av kompensatoriska insatser för att säkerställa en jämlik hälsa. Regionens arbete med barnrätt har utvecklats under de senaste åren, men fortfarande saknas ett strukturerat arbetssätt för att säkerställa att barn och ungas inflytande säkerställs inom regionen som helhet.

Klimatförändringarna förväntas påverka befolkningens hälsa i allt högre utsträckning, både vad gäller direkt påverkan såsom extremväder och indirekt kopplat till klimatoro och minskad framtidstro bland unga. Klimatets påverkan på hälsa behöver integreras i regionens arbete.

Samverkan med olika aktörer i samhället spelar en betydande roll för framgången av det förebyggande arbetet. Tillsammans med Länsstyrelsen, länets kommuner, civilsamhället och arbetsmarknadens parter fortsätter arbetet inom Forum för Folkhälsa i Västerbotten. Regionens beslutade under 2024 en ny strategi för folkhälsa och funktionsrätt som ersätter tidigare folkhälsopolitiska program. Under 2025 konkretiseras strategin i en handlingsplan för folkhälsa och funktionsrätt som ska integreras i verksamhetsplaneringen för 2026.

## Vårdutveckling

### Utvecklingen i länet och dess omedelbara påverkan på vården

Svensk sjukvård är baserad på forskning, innovation, kunskap och utveckling. Tre centrala aspekter för framtiden inom svensk sjukvård och sjukvården i Region Västerbotten inkluderar organisering och lokalisering av den högspecialiserade vården, omställningen till en nära personcentrerad hälso- och sjukvård samt implementering utifrån kunskapsstyrning. I samband med detta krävs även prioriteringar och utträngning av vård som inte skapar värde.

Den medicinska utvecklingen fortskrider snabbt och tillsammans med den demografiska förändringen med en allt större andel äldre personer, kommer vårdbehoven att öka. Utmaningar kopplade till den växande befolkningsmängden och det ökade antalet äldre individer (över 80 år) med omfattande och komplexa hälso- och sjukvårdsbehov föreligger. Dessa personer är ofta multisjuka med flera diagnoser. Framtida vårdbyggnader måste därför utformas för att stödja teknisk utveckling och nya arbetsformer för att kunna erbjuda kvalitativt god vård, trots minskad tillgång till kompetent personal som kan kvarstå över tid.

Behovet av stöd för psykiska ohälsa bland barn och unga i Västerbotten är fortsatt stort. Det pågår ett flertal arbeten med att utveckla primärvårdens kapacitet att erbjuda adekvat vård, både för att hantera psykisk ohälsa tidigt och för att frigöra resurser inom specialistvården för de med allvarlig psykisk ohälsa. Ett fortsatt arbete med stegvis vård är avgörande för att möta dessa behov.

Ökade insatser för att stödja livsstilsförändringar och främjande samt förebyggande åtgärder är nödvändiga för att möta västerbottningens behov. Vården bör samarbeta med individen för att hitta arbetssätt, digitalt stöd och metoder för att balansera folkhälsoinsatser samtidigt som resurser finns för att vårda sjuka. Detta är avgörande för att säkerställa långsiktig tillgång till resurser för en god hälsa hos hela befolkningen i Västerbotten.

#### **Fyra centrala delar för framtidens vård - högspecialiserad vård, omställning till personcentrerad nära vård, implementering utifrån kunskapsstyrning och prioriteringar**

För att hantera övergången till en nära vård är ett personcentrerat förhållningssätt avgörande, där hälsofrämjande och förebyggande insatser prioriteras och arbetet sker i nära samverkan med kommunerna. Det är väsentligt att säkerställa en trygg övergång mellan sjukhus, primärvård och/eller kommunala insatser som särskilt boende, elevhälsa eller annat stöd. Lokaler samt tekniska förutsättningar bör stödja och underlätta en smidig och patientsäker samverkan så att patienter känner sig trygga genom hela processen. Att utveckla ledarskap och styrning av insatser tillsammans över huvudmannagränser är avgörande för att uppnå målet om en personcentrerad vård utifrån patientens behov. Samordning av våra gemensamma resurser är nödvändigt för att klara det gemensamma uppdraget till invånarna under de kommande tio åren.

Kunskapsstyrningen är ett viktigt verktyg för en god omställning och genomsyrar alla nivåer i sjukvården (nationell, sjukvårdsregional och lokal) med målet att erbjuda en jämlik, säker, personcentrerad och resurseffektiv vård och omsorg genom strukturerade införanden av vårdförlopp som beaktar patientens resa genom sjukvårdssystemen. Vårdens resurser är begränsade både personellt och ekonomiskt, vilket innebär att förutom satsningar på nära vård och utveckling av digitala hjälpmedel behöver prioriteringar göras för insatser samt uteslutande av vård som inte är medicinskt nyttig för patienten. Implementeringen av "Kloka Kliniska Val" syftar till att tillsammans med patienten identifiera åtgärder som saknar patientnytta och öka tillgänglighet, kvalitet och patientsäkerhet.

Den nationella processen med reglering av högspecialiserad vård ställer nya krav på regionen där vissa medicinska åtgärder inte längre ska utföras inom regionen, medan andra beslut innebär att fler patienter ska vårdas inom regionen. Regionen har hittills tilldelats sex områden av högspecialiserad vård med starka kliniska och forskningsrelaterade samarbetsytor. Genom att koncentrera uppdrag med relativt små volymer till några få platser i landet, förväntas vården förbättras i kvalitet, resultat och patientsäkerhet. En lokal och sjukvårdsregional tillämpning av den nationella modellen innebär ökad samverkan samt profilering och koncentration av verksamheter till respektive sjukhus i länet för att höja kvalitet och effektivitet.

Utvecklingstakten inom hälso- och sjukvården är hög, och svensk vård genomgår ett vetenskapligt och teknologiskt skifte. Universitetssjukhusen driver denna utveckling, särskilt inom precisionsmedicin som flyttar mot mer avancerad och individanpassad diagnostik och behandling. Integreringen av precisionsmedicin sker gradvis i vården.

För att universitetssjukvården ska fungera optimalt krävs ett systemperspektiv på forskning, utveckling, innovation och implementering. Många systemskiften kan ske regionalt inom universitetssjukvården och på universitetssjukhusen. Samtidigt behöver det regionala sjukvårdsengagemanget och påverkan på nationell nivå stärkas för att lokala och regionala förutsättningar beaktas i utformningen av nationella system, strukturer och styrning.

I Norra sjukvårdsregionen behövs ett utökat samarbete över regiongränser avseende både bassjukvård och högspecialiserad vård för att säkerställa en tillgänglig och jämlik vård för invånarna.

Huvudmannaskapet för sjukvården utreds för närvarande genom flera utredningar. Nationell översyn av vårdansvar, samsjuklighetsutredningen, utvärderingar av ALF-systemet samt riktade regeringsuppdrag till myndigheter inom områden som påverkar universitetssjukvården, inklusive Region Västerbotten, är pågående.

### Medicinteknisk utveckling

Inom den högspecialiserade vården sker en utveckling mot fler miniinvasiva ingrepp, vilket leder till kortare vårdtider, ökad patientsäkerhet och snabbare återgång till arbete.

I framtidens vård utvecklas även precisionsmedicin, som möjliggör skräddarsydd prevention, diagnos, behandling och uppföljning baserat på patientens unika förutsättningar, exempelvis genetisk profil och specifika biomarkörer. Detta medför ökade krav på resurser inom diagnostik och behandling samt medicinteknisk utrustning och personella resurser. Dessutom byggs förväntningar på att prover ska kunna lagras och användas senare för forskning, vilket kräver utökad lagstiftning kring biobanker och en EU-förordning för delande av hälsodata inom European Health Data Space (EHDS). Detta innebär behov av infrastruktur inom området.

Behovet av hjälpmedelsförsörjning förväntas öka i takt med den demografiska utvecklingen och den snabba utvecklingen av nya medicintekniska produkter och andra hjälpmedel. Denna utveckling kommer även att leda till framtagande av nya läkemedel och behandlingar inom högkostnadssegmentet.

### Regionalt utvecklingsarbete

Västerbotten står inför stor osäkerhet nationellt och internationellt, förvärrad av varsel och konkurser. Trots detta har Västerbotten goda möjligheter att bli en ledande region i den gröna omställningen. Region Västerbotten, som är ansvarig för regional utveckling, behöver samarbeta med myndigheter, kommuner, universitet och civilsamhälle för att utnyttja möjligheter och hantera utmaningar. Det är viktigt att främja långsiktig hållbar utveckling för hela länet och dess femton kommuner. En överenskommelse om samverkan mellan länets kommuner och Region Västerbotten har utvärderats under 2024, och identifierade utvecklingsområden kommer att vara viktiga för länets hållbara tillväxt.

Diskussionerna om EU:s framtida budget och struktur- och investeringsfonder för programperioden efter 2028 pågår, och det finns risker för sammanhållnings- och regionalpolitiken. Denna politik syftar till att minska skillnader mellan EU:s regioner och finansiera utvecklingsprojekt. I norra Sverige sker finansieringen främst genom strukturfonder som Regionalfonden, Socialfonden och landsbygdsprogrammet via Jordbruksfonden. På grund av kriser och konflikter har EU:s budget för sammanhållningspolitik använts till krispaket, vilket har påverkat de huvudsakliga målen med sammanhållningspolitiken. Region Västerbotten följer utvecklingen noggrant och arbetar för att Västerbottens intressen beaktas vid framtagandet av den nya sammanhållningspolitiken. Den nya långtidsbudgeten väntas presenteras i juli 2025.

Region Västerbottens finansiering av projekt via anslag 1:1 påverkas av genomförandet av EU-programmen och utmaningar med den gröna omställningen och kompetensförsörjning. Behovet av att kombinera EU-finansiering med annan finansiering har ökat, vilket kräver att Region Västerbotten använder mer av anslag 1:1 till medfinansiering. Efterfrågan på både projektstöd och företagsstöd ökar, vilket gör prioriteringar allt viktigare för att genomföra EU-programmen. Regionen måste hitta lösningar för att säkerställa att EU-medel bidrar till hållbar regional utveckling.

Utvecklingen av AI och applikationer skapar nya möjligheter inom analysområdet, med ökad produktivitet och automatiserade informationsunderlag. Behovet av faktabaserad information ökar, och det blir allt viktigare att källgranska information. Snabba samhällsförändringar och kriser ökar behovet av uppdaterad information och överblick av nuläge och förändringar.

Flera utredningar som kan påverka regional utveckling pågår eller väntas hanteras inom kort. Exempel inkluderar uppdrag till Statens kulturråd om kultursamverkansmodellen, statligt finansierat företagsfrämjande och utredningen av framtida regional utvecklingspolitik och landsbygdsolitik. Den sistnämnda ska lämna ett delbetänkande i juni 2025 och slutbetänkande i juni 2026. Det har också genomförts flera utredningar kopplade till beredskap, vilket indikerar ett ökande fokus på dessa frågor. Policyförändringar påverkar även länet, bland annat med en ny nationell livsmedelsstrategi med fokus på beredskap och totalförsvar och nya utredningar som föreslår ökade krav på kommunernas livsmedelsberedskap. En ny skogsutredning och nationell bioekonomistrategi kommer att påverka näringslivet i Västerbotten.

### Hållbarhet och attraktionskraft i fokus

Västerbotten har en betydande förnybar elproduktion och exporterar cirka 70% av den producerade elen, vilket kan underlätta ökad elektrifiering. Trots detta krävs ytterligare insatser för att energisystemet ska bli fossilfritt. Det behövs både fler fossilfria energialternativ och ökad elproduktion, samt förstärkning av elnäten för att möta efterfrågan. Framtidens energisystem kommer sannolikt att inkludera ökad elanvändning och elektrifiering, vilket kräver styrning och flexibilitet i elnätet genom nya tekniker och affärsmodeller. EU-direktiv och nationella initiativ påverkar energiomställningen i Västerbotten, och det finns ett behov av tydliga och långsiktiga politiska beslut. Innovativa lösningar är viktiga för att Västerbotten ska bibehålla sin position inom hållbar energi och näringslivsutveckling.

Klimatförändringar och geopolitiska konflikter ökar behovet av beredskap och robusthet, särskilt på landsbygden som är viktig för livsmedelsförsörjningen och den gröna omställningen. Länets utveckling gynnas av stärkt rumslig planering med samarbete över kommungränserna. Samhällsförändringar ställer också nya krav på teknisk utveckling och digitalisering av samhällsplaneringen.

Nationella beslut om resurser till kultursamverkansmodellen har fått konsekvenser för regionala kulturverksamheter, trots att EU i långtidsbudgeten inte avser att frysa eller väsentligt minska sina medel för finansiering av kultur inom EU. Kultursamverkansmodellen bygger på samverkan och samfinansiering av regionala kulturverksamheter. Regionerna står idag för upp till hälften av finansieringen av de kulturverksamheter som får statsbidrag, landets kommuner står för 25 procent och totalt sett står regioner och kommuner för mer än 70 procent av finansieringen (SOU 2023:58, s. 23). Regeringen har tidigare förstärkt de statliga bidragen till regional kulturverksamhet genom stora statsstöd under pandemin, men nu står verksamheterna inför nya utmaningar med kostnadsökningar till följd av inflationen och utan motsvarande statlig förstärkning av anslag. För första gången sedan 2010 aviserade regeringen inför 2025 och 2026 att man inte längre räknar upp anslagen till regional kulturverksamhet. Över tid har regeringens samfinansiering varit lägre än regioner och kommuner. De statliga kulturmyndigheterna, främst Kulturrådet, har tidigare försökt dämpa dessa effekter genom omdisponeringar inom sin budget, men denna möjlighet minskar också. Som en följd vidtar nu kulturverksamheter i Västerbotten med statlig finansiering åtgärder för att anpassa sig till förändrade förutsättningar.

Andra faktorer som påverkar filmområdet är globala streamingbolag och förändrade produktionsvillkor, medan intresset för filmvisning och utbildning inom film fortsätter att vara högt. Folkbiblioteken har anpassat sig till den digitala omställningen och AI-utvecklingen. Bibliotekens roll inom totalförsvaret är under utveckling och kan komma att klassas som samhällsviktig verksamhet.

## Förutsättningarna för framtidens Västerbotten skapas nu

Förändringar inom EU har en direkt inverkan på näringslivet i Västerbotten. Minskad konkurrenskraft gentemot global omvärld och andra externa förändringar har lett till ett ökat fokus på beredskap och självförsörjning av livsmedel, energi och mineraler. Denna nya riktning kommer att påverka EU:s forskningspolitik, sammanhållningspolitik samt miljö- och jordbrukspolitik, vilket får betydande konsekvenser för länet. Nya EU-krav såsom hållbarhetsredovisningen CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) och digitala produktpass ställer högre krav på hållbarhet och spårbarhet, vilket kräver avancerade digitala lösningar och förbättrad datasäkerhet. EU:s gröna giv påverkar skogsanvändningen med nya regelverk som ska integreras i svensk lagstiftning.

Omställningen till grön industri innebär en snabb transformation med betydande ekonomiska risker som kräver beredskap och säker hantering. Detta kräver anpassningar och samarbete mellan offentliga sektorer, samhällsstrukturer och näringslivet. Gruvindustrin upplever ett ökat intresse för metaller viktiga för den gröna omställningen, och det pågår aktivt arbete med återanvändning av avfallsmaterial för att främja den cirkulära ekonomin. AI och digital utveckling ställer nya krav på näringslivet. Klimatförändringar påverkar odlingssäsonger och möjligheter att odla nya grödor i norra Sverige. Nya nordiska näringsrekommendationer betonar en växtbaserad kost för att minska miljö- och klimatpåverkan. Det finns även ett ökat intresse för lokalproducerade livsmedel.

Besöksnäringen påverkas av den ekonomiska situationen med höga räntor, hög inflation och höga energikostnader, vilket påverkar människors ekonomi negativt och kan leda till minskat resande och turism. Klimatförändringar i andra länder, såsom värmeböljor eller översvämningar i Europa, kan leda till att fler väljer att semestra i Sverige, förutsatt att ekonomin tillåter. Nordens stabila och svala klimat kan vara en konkurrensfördel som behöver bevaras genom klok hantering av turismströmmar. Teknisk utveckling påverkar människors resebeteende och val innan och under resan. Dessa faktorer påverkar planering, prissättning och säsongsanpassning för besöksnäringens aktörer i länet.

Det börjar med ett besök. Västerbottens framtid kan stärkas genom att attrahera nya invånare och utveckla bilden av norra Sverige och vad Västerbotten specifikt kan erbjuda. Trots befolkningstillväxt behövs fortsatt fler västerbottningar genom att locka nya invånare och få fler att bo kvar. Detta skapar behov av fler bostäder, bättre infrastruktur och innovativa arbetssätt där förnyelse blir ännu viktigare. Det finns potential för fler etableringar och ett växande näringsliv där arbete för internationalisering, etableringsfrämjande och näringslivsutveckling är centrala.

Extern påverkan påverkar företagets investeringar där lågkonjunkturen under 2024 fortsätter att påverka olika branscher olika mycket; vissa företag avvaktar med investeringar medan andra behöver stöd för finansiera sina investeringar. Den ekonomiska situationen med hög inflation påverkar kommersiell service genom högre kostnader för energi, råvaror, teknisk utrustning och transporter. Dagligvaruhandeln, som utgör kärnan i kommersiell service, påverkas då storbutikernas lågprisalternativ lockar allt fler kunder, vilket drabbar mindre butiker i glesbefolkade områden som inte kan konkurrera med priser. Skärpta krav leder till investeringar i ny kyl- och frysutrustning och nya lagar påskyndar även investeringar i drivmedelsanläggningar.

Kompetensförsörjningsutmaningar förstärks av demografiska faktorer och effekterna märks tydligare. Detta driver nya arbetssätt och användning av tekniska och digitala lösningar samt kräver nya digitala kompetenser. Ett strukturerat arbete omfattar sammanhållet kompetensförsörjningsarbete, insatser för livslångt lärande och rustande av individer för arbetslivet samt gott arbetsgivarskap och kompetensattraktion. För att mildra negativa effekter av varsel och konkurser har flera insatser genomförts för att stödja drabbade anställda och företag, inklusive användning av befintliga projekt- och företagsstöd för att snabbt möta nya utmaningar och behov. En regional handlingsplan för varsel och omställning i näringslivet har tagits fram.



Utbildningsområdet i Västerbotten påverkas av nationella utredningar och reformer, inklusive nya regler för regional planering och dimensionering av gymnasial utbildning och vuxenutbildning. Demografiska förändringar med minskande födelsetal leder till centralisering av skolor, vilket ökar behovet av kommunikation och transport inom länet. AI och digitala transformationer skapar både möjligheter och utmaningar inom utbildningsväsendet.

### Västerbotten i förändring

Kollektivtrafikbolagen har under hösten 2024 omvandlat ett förväntat underskott till överskott. Faktorer som lägre drivmedelskostnader på grund av minskad reduktionsplikt, ökade biljettintäkter och effektiviseringsåtgärder bidrar till detta resultat. Även engångseffekter som aktieförsäljning och framflyttade aktiviteter har spelat en roll. Det råder dock fortsatt osäkerhet kring framtida utveckling av kollektivtrafikkostnaderna. Händelser i omvärlden de senaste åren visar att externa faktorer kan påverka kostnadsutvecklingen avsevärt, vilket är anledningen till att Region Västerbotten strävar efter att teckna långsiktiga samverkansavtal med Trafikverket gällande busstrafik, flygtransfer och tågtrafik. För närvarande finns inga samverkansavtal från och med 2026. En ökad andel distansarbete och förändrade resmönster påverkar även intäkterna från kollektivtrafiken.

Det nuvarande geopolitiska klimatet påverkar den framtida sammanhållningspolitiken och tillsammans med Nato-medlemskapet ökar fokus på de öst-västliga transportstråken som kopplar samman Finland, Sverige och Norge. Säker infrastruktur och transportlösningar för både militära och civila behov blir allt viktigare då strategiskt viktiga stråk passerar genom länets inlandskommuner, vilket också kräver ett fördjupat samarbete mellan de nordiska länderna. Omställningen till fossilfri produktion och elektrifiering, inklusive batterier och fossilfritt stål, fortsätter i norra Sverige trots vissa utmaningar. Detta skapar stora krav på transportsystemet, särskilt när transportarbetet på väg och järnväg ökar avsevärt och järnvägssystemet redan har nått sin kapacitet. Kapacitetsbrister och bristande robusthet i transportsystemet påverkar företagens godstransporter negativt, och extremväder har orsakat betydande påfrestningar på infrastrukturen. Trots sjunkande energipriser och inflation fortsätter kostnadsutvecklingen för infrastrukturåtgärder att vara hög, vilket riskerar att försena viktiga projekt.

Den snabba tekniska utvecklingen, särskilt inom artificiell intelligens (AI), påverkar många branscher och samhället generellt. Samtidigt innebär AI-genererad desinformation och cyberattacker nya regleringar och administrativa processer. Både små och stora aktörer i Västerbotten måste anpassa resurser, samarbeta och utveckla nya kompetenser för att hantera dessa utmaningar. Europas försämrade konkurrenskraft jämfört med USA och Asien belyser behovet av stora investeringar i innovation. Sveriges NATO-medlemskap ger samtidigt tillgång till innovationsprogram. Globala och europeiska initiativ inom smart specialisering främjar samarbete och hållbarhet, vilket stärker regionens konkurrenskraft och innovationsförmåga. Den snabba teknikutvecklingen och digitala lösningar erbjuder både möjligheter och utmaningar för Västerbotten. Näringsliv och organisationer har potentialen att leda utvecklingen och snabbt implementera nya effektiva lösningar. Strategiskt arbete med regional innovationsledning, smart specialisering och digitalisering är centralt för att ta vara på dessa möjligheter.

Den digitala infrastrukturen i länet behöver fortsatt förbättring och säkerställande av prestanda för att kunna utnyttja digitaliseringens möjligheter över hela länet. Efter nästan 30 år av utveckling har Västerbotten byggt en robust digital infrastruktur, men viss äldre infrastruktur behöver bytas ut. Det oroliga världsläget har ökat fokus på digital infrastruktur samt krav på beredskap, och det pågår ett aktivt samarbete i regionen för att stärka och säkra infrastrukturen.

Avslutningsvis kan konstateras att samtliga omvärldsförändringar som påverkar Västerbotten påkallar behov av att fortsatt utveckla beredskapen i såväl fredstid som kristid, för att snabbt kunna agera regionalt vid exempelvis varsel, större samhällskatastrofer eller större etableringar. En fördjupad bild av omvärldsfaktorer som påverkar länet och Region Västerbotten finns i [Resultat Västerbotten 2024](#).

## 3. Viktiga förändringar

### 3.1 Inriktningar och åtgärder för hälsoval primärvård i Västerbotten

Hälsoval primärvård i Västerbotten beslutas av regionstyrelsen och anger uppdrag, ersättningsmodell samt uppföljningsplan för den konkurrensutsatta primärvården i länet. Sedan 2009 är det lagstadgat att alla regioner ska tillhandahålla ett valfrihetssystem inom primärvården enligt lag om valfrihetssystem (2008:962). Detta innebär att invånare ges möjlighet att själva välja vårdgivare inom primärvården, samt att privata vårdgivare ska få etablera sig om de uppfyller ansökningskriterierna.

Under 2024 genomfördes ett fullmäktigeuppdrag som heter "Utveckla samspelet mellan sjukhusvården och primärvården i syfte att stödja omställningen till nära vård". Den del av uppdraget som gäller hälsoval primärvård syftade till att identifiera åtgärder som utvecklar uppdragsbeskrivning, ersättningsmodell och uppföljningsplan för att i högre grad understödja en förflyttning mot nära vård.

Åtgärder och inriktningar har identifierats och utifrån beslutsprocesser under 2025 förväntas dessa träda i kraft från 1 januari 2026. Utöver förändringar i styrande dokument är det nödvändigt med fortsatt dialog mellan berörda aktörer gällande innebörden av nära vård och den långsiktiga utvecklingen av länets primärvård.

En central aspekt av den nya inriktningen är att mer utrymme och tillit ges för primärvårdens medarbetare och ledning att fokusera på nya personcentrerade arbetssätt och helheter i omställningen till nära vård. Det är av stor betydelse att utvecklingen mot nära vård utgår från primärvårdens verksamheter och sker nära invånaren.

De nya inriktningarna kan delas in i tre delar;

#### Uppdrag och regler

En ny regional definition av primärvårdens roll som nav har fastställts som strategisk inramning för uppdraget. Den nya definitionen är förankrad med länets kommuner och förväntas bidra till samstämmig styrning gällande innebörden av nära vård i länet. I övrigt är inriktningen ett fortsatt sammanhållet grunduppdrag för primärvården och att detta är utformat lika över hela länet.

#### Ersättningsmodell

Den finansiella detaljstyrningen av primärvårdens aktiviteter minskas för att i stället utgå från en förenklad ersättningsmodell med högre andel fast kapiteringsersättning (ersättning per listad invånare vid hälsocentralen). Att föra in kön som variabel i kapitering och läkemedelsersättning, och öka andelen ersättning som baseras på *Care need index* (socioekonomiska faktorer för hälsa) ses som ett sätt att i högre grad iaktta invånarens behov i relation till fördelning av ekonomiska resurser inom ersättningsmodellen, vilket ytterligare bedöms bidra till förflyttningen mot nära vård. Utifrån välfärdsbrottslighet bedöms den nya inriktningen även försvåra manipulation i syfte att maximera ersättning.

Förändring av ersättningsmodellens utformning innebär inte att mer medel tillförs primärvårdens budget men däremot sker en omfördelning inom modellen. Jämfört med tidigare modell innebär förändringen att vissa enheter inom hälsoval primärvård får en högre ersättning medan andra får lägre, vilket gäller såväl de regiondriva hälsocentralerna som de privata utförarna. Detta kommer att få en budgeteffekt både internt inom regionens hälsocentraler och även för den ersättning som betalas ut till de privata hälsocentralerna.

### Uppföljningsplan

Regionstyrelsens uppföljningsplan för hälsoval primärvård utökas med ytterligare indikatorer för patientupplevd kvalitet samt medicinsk kvalitet. I linje med nära vård ses detta som ett sätt att i högre grad inkludera patientperspektivet i vårdens styrning och uppföljning.

## 4. Region Västerbotten i jämförelse

Ett sätt att beskriva regionens förutsättningar är att jämföra sig med andra eller med sig själv över tid. Detta underlag fokuserar huvudsakligen på jämförelser med andra, i syfte att identifiera styrkor och svagheter som kan fungera som värdefull input i framtida planering. Jämförelseobjekt kan variera beroende på vilket område som studeras. I vissa fall är det landet i sin helhet, medan det i andra fall är ett urval av regioner eller sjukhus.

Västerbottens bruttoregionprodukt (BRP) är något lägre än genomsnittet för landet men högre än medianvärdet, främst eftersom Region Stockholm höjer genomsnittet avsevärt. Endast tre regioner ligger över genomsnittet, och Västerbotten tillhör de sju regioner med högst BRP. Regionen utmärker sig genom en högre utbildningsnivå och lägre arbetslöshet än genomsnittet. Västerbotten har den lägsta andelen långtidsarbetslösa i befolkningen 2023. När det gäller andelen invånare med låg ekonomisk standard, återfinns Västerbotten bland de sju bästa regionerna för åldersgrupperna 0–64 år. Däremot ser siffrorna något sämre ut för gruppen 65 år och äldre.

Det samlade förtroendet för hälso- och sjukvården i Västerbotten ligger på samma nivå som genomsnittet för landet, även om en sjunkande trend kan ses de senaste åren. Sjukhusvården har störst förtroende bland invånarna. Patienters intryck av vården är också bättre än rikssnittet, särskilt för de som varit i kontakt med sjukhusen.

Inom många områden redovisar Västerbotten sämre tillgänglighet än genomsnittet för riket. Exempelvis gäller detta medicinsk bedömning inom tre dagar för primärvården, väntetider för operationer och första besök till barn- och ungdomspsykiatri.

## 5. Ekonomi

### 5.1 Ekonomiska förutsättningar

#### *Global och nationell påverkan*

Inledningen av 2025 har präglats av geopolitisk osäkerhet. Den amerikanska tullpolitiken påverkar handelsflöden men skapar framför allt ökad osäkerhet. Stora börsfall och ökad finansiell volatilitet påverkar hushållens tillgångar och framtidsstro negativt. Företagen blir också mer avvaktande vilket minskar investeringsviljan. Sammantaget dämpar detta den ekonomiska aktiviteten och leder till en långsammare ekonomisk återhämtning. Motverkande effekter för svensk del är en till viss del expansiv finans- och penningpolitik samt stora satsningar inom grön omställning och militär upprustning. Den lågkonjunktur vi befinner oss i bedöms trots dessa satsningar bli både djupare och mer utdragen än vad tidigare prognoser visat.

En svagare konjunktur har även en negativ effekt på sysselsättningen. Bedömningen är dock att den rådande osäkerheten blir kortvarig och att företagen i stor uträkning behåller sina anställda. Sysselsättningen och arbetade timmar ökar svagt i år men tar mer fart under 2026. Inflationen har under inledningen av 2025 varit högre än förväntat men utifrån den svagare konjunkturen bedöms inte priserna fortsätta öka. Att Riksbanken under 2025 lämnar styrräntan oförändrad, eller till och med sänker ytterligare för att mildra lågkonjunkturen, är därför troligt.

I takt med att konjunkturen vänder upp kommande år väntas också skatteunderlaget stärkas. Som genomsnitt under perioden 2025–2028 beräknas rikets skatteunderlag öka med 4,3 procent per år vilket är i linje med den genomsnittliga årliga ökningen under de senaste tio åren.

#### *Ekonomiska förutsättningar Region Västerbotten*

Region Västerbotten har ett par ekonomiskt tuffa år bakom sig med hög inflation och framför allt höga pensionskostnader. Samlat negativt resultat för 2023 och 2024 uppgår till minus 1 189 miljoner kronor. Det lagstadgade balanskravsresultatet uppgår till minus 432 miljoner kronor, varav 239 miljoner kronor ska återställas med motsvarande positiva resultat senast 2026. Svaga ekonomiska resultat tillsammans med höga investeringsutgifter har även inneburit att låneskulden under dessa år ökat med 770 miljoner kronor till 2 570 miljoner kronor.

För planperioden 2026–2029 ser de ekonomiska förutsättningarna något bättre ut. Inflationen och framför allt pensionskostnaderna har kommit ned till mer normala nivåer och skatteintäkterna ökar. Trots detta finns det fortfarande stora ekonomiska utmaningar för regionen att hantera.

För att stärka regionens ekonomi, minska lånebehovet till investeringar samt återställa tidigare års negativa balanskravsresultat behöver verksamhetens resultat förbättras med omkring 450 miljoner kronor. De resultatförbättrande åtgärder som vidtagits hittills har inte gett tillräcklig effekt varför arbetet med att anpassa verksamheten till de ekonomiska förutsättningarna behöver fortsätta. Skulle regionens resultat ligga kvar på nuvarande nivå hela planperioden beräknas lånebehovet uppgå till minst 2 000 miljoner kronor. Negativa balanskravsresultat kan inte heller återställas utan riskerar i stället att öka.

Förslaget till resultatbudget 2026–2029 tar sin utgångspunkt i god ekonomisk hushållning och förutsätter att verksamhetens resultat till 2026 förbättrats med 450 miljoner kronor jämfört med idag. Med föreslagen resultatbudget kan de negativa balanskravsresultaten från 2023 och 2024 återställas och nyupplåning kan, trots höga investeringsutgifter, begränsas till 600 miljoner kronor.

Regionens långsiktiga målsättning är att fullt ut finansiera investeringar med egna medel. Långsiktigt behöver regionens investeringsutgifter alltså anpassas till det finansiella utrymmet. I praktiken betyder det ett större resultatöverskott eller minskade investeringsutgifter. För att långsiktigt nå regionens uppsatta mål för god ekonomisk hushållning behöver detta beaktas i kommande planeringsperioder.

## 5.2 Resultatbudget

Resultatbudgeten visar hur verksamhetens nettoram och finansnetto finansieras genom skatteintäkter och generella statsbidrag. Förslag till nettoram för verksamheten uppgår 2026 till 11 321 miljoner kronor. Förändringar mellan åren 2025 och 2026 inrymmer indexuppräknings på 284 miljoner kronor, minskade kostnader för externa pensioner med 61 miljoner kronor och ökade avskrivningskostnader på 13 miljoner kronor. Utöver detta ökas verksamhetens nettoram med 139 miljoner kronor för att finansiera idag ofinansierade poster i verksamheten. Budgettillskottet är fördelat till regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regional utveckling, se fördelning i avsnitt ekonomiska ramar per nämnd/styrelse.

Utvecklingen av skatter och statsbidrag grundar sig på SKR:s prognos i april 2025 samt bedömning av läkemedelsbidragets utveckling med en procent per år. Skatter och generella statsbidrag beräknas öka med 414 miljoner kronor till 11 771 miljoner kronor för året 2026. Fortsatt utveckling kopplat till konkursen i Northvolt kan komma att påverka utvecklingen av skatteintäkter och generella statsbidrag under planperioden. Mer om denna osäkerhet under rubriken skatteintäkter och statsbidrag.

De finansiella kostnaderna består av räntekostnader samt de finansiella delarna av pensionskostnaderna. Finansiella kostnader för pensioner baseras på upprättad prognos av regionens pensionsförvaltare och uppgår för 2026 till 157 miljoner kronor. Det är närmare en halvering av kostnaden jämfört med året innan. Räntekostnader ökar däremot med 8 miljoner kronor till 65 miljoner kronor, vilket beror att regionen har ökat låneskulden de senaste åren. De finansiella intäkterna på 30 miljoner kronor består av en uppskattning av realiserade intäkter från pensionsmedelsportföljen samt ränteintäkter på likvida medel. Tidigare år har även halva avkastningskravet för pensionsmedelsportföljen, inklusive realiserade vinster, budgeterats. I detta förslag till budget tas alltså endast en bedömning av realiserade intäkter med. Anledningen till denna principförändring är dels osäkerheten i att budgetera en post utifrån börsutvecklingen, dels för att få en budget som mer överensstämmer med posterna som ingår i kommunallagens balanskravsresultat. Men det är viktigt att ha med sig att förändringar i marknadsvärdet i pensionsmedelsportföljen kommer att ha stor påverkan på resultatet vid årets slut. Finansiella intäkter och finansiella kostnader ger tillsammans ett finansnetto på minus 192 miljoner kronor.

Sammantaget uppgår budgeterat resultat inklusive finansnetto 2026 till 258 miljoner kronor. Detta utgör 2,2 procent av skatter och statsbidrag och för hela planperioden är denna siffra 2,1 procent.

Resultatbudget	Bokslut 2024	Budget 2025	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
<b>Verksamhetens nettoram</b>	<b>-11 506</b>	<b>-10 952</b>	<b>-11 321</b>	<b>-11 718</b>	<b>-12 167</b>	<b>-12 678</b>
<i>budgeterad</i>						
<i>nettokostnadsutveckling</i>	5,0%	1,4%	3,4%	3,5%	3,8%	4,2%
Skatteintäkter	7 988	8 508	8 845	9 315	9 773	10 249
Generella statsbidrag	3 044	2 849	2 926	2 928	2 969	3 029
<b>Summa skatter och statsbidrag</b>	<b>11 032</b>	<b>11 357</b>	<b>11 771</b>	<b>12 243</b>	<b>12 742</b>	<b>13 278</b>
<i>- utveckling skatter &amp; statsbidrag</i>	6,4%	3,8%	3,6%	4,0%	4,1%	4,2%
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>-474</b>	<b>405</b>	<b>450</b>	<b>525</b>	<b>575</b>	<b>600</b>
<i>Procent av skatter &amp; statsbidrag</i>	-4,3%	3,6%	3,8%	4,3%	4,5%	4,5%
Finansiella kostnader	-782	-358	-222	-324	-360	-337
Finansiella intäkter	734	170	30	30	30	30
<b>Summa finansnetto</b>	<b>-48</b>	<b>-188</b>	<b>-192</b>	<b>-294</b>	<b>-330</b>	<b>-307</b>
<b>Resultat inklusive finansnetto</b>	<b>-521</b>	<b>218</b>	<b>258</b>	<b>231</b>	<b>245</b>	<b>293</b>
<i>Procent av skatter &amp; statsbidrag</i>	-4,7%	1,9%	2,2%	1,9%	1,9%	2,2%

Tabell: Bokslut 2024 och resultatbudget 2025–2029



### Landstingsprisindex

I arbetet med de ekonomiska ramarna används landstingsprisindex (LPIK) exklusive priseffekt av pensioner samt exklusive läkemedel i kombination med att ta in pensionsprognosen från KPA i sin helhet. För 2026 har förslaget på de ekonomiska ramarna räknats upp med 3,1 procent, vilket totalt för regionen blir 284 miljoner kronor. För åren 2027 och 2028 är uppräkningsgraden 3,2 procent. Budgeten för 2025 blev uppräknad med 3,2%.

### Personalkostnader

Regionens personalkostnader utgör 60 procent av verksamhetens totala kostnader, vilket innebär att det är en viktig kostnadspost för regionen. För 2024 uppgick kostnaderna för personal till 9 164 miljoner kronor, 552 miljoner mer än 2023. Det är en ökning med 6,4 procent. 85 procent av personalkostnaderna återfinns inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen.

Antalet anställda ökar över tid och regionen har 157 fler anställda i genomsnitt under helårsperioden 202410 - 202502 jämfört med perioden 202310 - 202402. Ökningen återfinns inom hälso- och sjukvården medan regionstyrelsen och regionala utvecklingsförvaltningen har minskat antalet anställda. Ökning har skett inom gruppen omvårdnadspersonal och minskning inom gruppen administrativ personal.

Under 2023 beslutades om anställningsstopp samt reducering av administrativa tjänster. Reduceringen motsvarade minskade kostnader på cirka 100 miljoner kronor.

2024 var kostnaderna för bemanningspersonal i vården 289 miljoner kronor, vilket är en minskning med 6 procent jämfört med 2023 och ett trendbrott. Bemanningsproblematik, som varit alltmer utmanande, har inneburit att beroendet av hyrsköterskor och hyrbarnmorskor ökat de senaste åren. Kostnaderna 2024 för hyrsjuksköterskor är en ökning med över 500 procent jämfört med 2019 även om de minskat jämfört med 2023 med 16 procent. Kostnaderna för hyrläkare som står för merparten av kostnaderna, 80 procent 2024, har ökat jämfört med 2019 med 14 procent och minskat med 3 procent jämfört med 2023. Trenden med minskade kostnader har fortsatt även under början av 2025.

Det finns ett nationellt mått som visar på beroendet av bemanningspersonal. Måttet beräknar kostnaderna för bemanningspersonal delat med kostnad för egen personal. Nationellt är målvärdet satt till två procent. För regionens hälso- och sjukvård var värdet 4,13 procent för 2024 medan det 2019 låg på 3,87 procent. Beroendet av bemanningspersonal har ökat över tid men har minskat under 2024 och en fortsatt minskning ses under början av 2025. Beroendet minskar både inom primärvården och sjukhusvården. Inom primärvården är beroendet högre med ett värde på 14,31 procent 2024, medan för sjukhusvården är värdet 2,61 procent. För att nå det nationella målet på två procent behöver årskostnaderna för bemanningspersonal minska rejält och ligga på en årskostnad på cirka 140 miljoner kronor. Regionens mål för 2025 är att minska ner beroendet till 3,7 procent.

	Helår 2019	Helår 2020	Helår 2021	Helår 2022	Helår 2023	Helår 2024
Primärvård	14,80%	15,86%	14,16%	14,64%	16,89%	14,31%
Sjukhusvård	2,07%	2,22%	2,40%	2,81%	2,81%	2,61%
Totalt	3,87%	4,03%	4,01%	4,46%	4,71%	4,13%

Tabell: Nationellt mått på hyrpersonal 2019–2024 primärvård och sjukhusvård inom Region Västerbotten

### Lönebildning

Region Västerbottens arbetsgivarstrategi utgår från att lönebildning och lönesättning är viktigt för organisationens kompetensförsörjning. Lönebildning är en del av regionens övergripande styrning och sker i enlighet med centrala kollektivavtal, där vissa styrande delar påverkar löneöversynen beroende på avtal.

Strategin vilar på principerna om likabehandling och jämställdhet samt på insikten att individuell och differentierad lön kan stärka verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Lönerna ska spegla arbetsuppgifternas svårighetsgrad, individens prestationer och, där det är relevant, marknadsläget, samtidigt som de måste rymmas inom de ekonomiska ramarna.

För att vara en attraktiv arbetsgivare krävs konkurrenskraftiga löner och villkor. Därför är det viktigt att arbeta långsiktigt med löneöversyn och ekonomisk planering för att möta framtida utmaningar.

### *Pensionskostnader*

Prognos för pensionskostnader, inklusive finansiella kostnader för pensioner, uppgår 2025 till 1 447 miljoner kronor. Jämfört med 2024 är det en minskning med 841 miljoner kronor. Förklaringen till minskning är främst att inflationen kommit ned vilket påverkar den värdesäkring som görs av pensionerna. För 2026 bedöms pensionskostnaderna minska med ytterliga 231 miljoner kronor till 1 216 miljoner kronor. För åren 2027–2029 ligger pensionskostnaderna på ungefär samma nivå som 2025. Prognosen är upprättad av regionens pensionsförvaltare KPA.

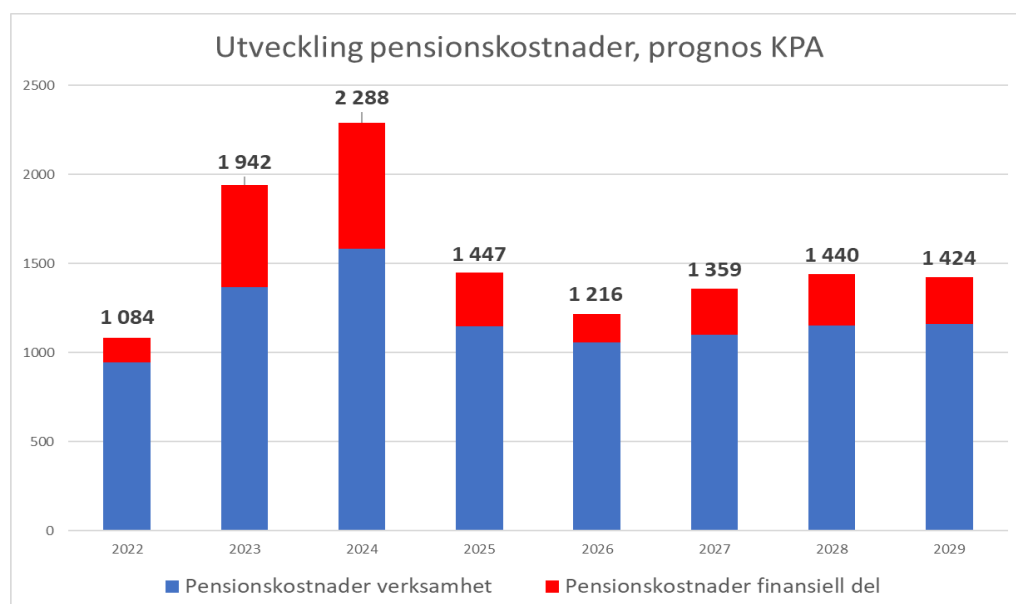


Diagram: Pensionskostnader 2022–2029

### *Pensionsskuld och pensionsmedel*

Regionens totala pensionsskuld uppgick 2024 till 12 937 miljoner kronor samtidigt som de medel som är avsatta för att möta framtida pensionsutbetalningar uppgick till 6 296 miljoner kronor. Det innebär att 49 procent av skulden är finansierad.

Målet för pensionsmedelsförvaltningen är att marknadsvärdet på tillgångarna senast 2040 ska uppgå till hela pensionsskulden bokförda värde. Att målet är satt till 2040 beror på att utbetalningar av pensioner kommer att öka kraftigt därefter. Upprättad långtidsprognos över utvecklingen av pensionsskulden och förvaltrade pensionsmedel visar att målet kan nås utan ytterligare avsättningar med befintligt avkastningsmål. Detta är dock en prognos baserat på antaganden och som det visat sig de senaste åren kan förutsättningarna ändras snabbt. Om avkastningen blir lägre eller om pensionsskulden ökar mer än förväntat krävs ytterligare avsättningar till pensionsmedelsförvaltningen för att nå målet till 2040.

### Skatteintäkter och statsbidrag

Region Västerbottens skatteintäkter och statsbidrag påverkas i hög grad av antalet invånare i länet. Västerbottens andel av Sveriges befolkning uppgår till 2,64 procent och prognosen från SKR visar en fortsatt ökning. I förslaget till budget utgår skatteintäkterna och statsbidraget från prognos från SKR. I prognosen är skatteintäkterna 8 845 miljoner kronor för 2026, vilket innebär en ökning med 4,0 procent eller 337 miljoner kronor jämfört med 2025. Skattesatsen för 2025 är fastställd till 11,35 %.

En osäkerhet som kan påverka utvecklingen av skatteintäkter och statsbidrag är Northvolts konkurs. Om verksamheten drivs vidare med ny ägare bedöms inte regionens intäkter påverkas i någon större uträkning. Beräknat på att nuvarande händelseutveckling ändå får en viss effekt och att befolkningsutveckling blir 1 000 personer färre än nuvarande prognos från SCB ger det minskade intäkter på cirka 30–40 miljoner kronor per år. Detta bedöms vara inom den osäkerhet som normalt föreligger och inget som är justerat för i denna budget. Skulle konkursen leda till nedläggningen kan konsekvenserna däremot bli större. Utifrån SKR:s budgetmodell kan en minskad befolkning till 2026 på 5 000 personer leda till minskade intäkter på cirka 150 miljoner kronor. Med en svagare befolkningsutveckling där befolkningen 2029 är 7 500 personer lägre än nuvarande prognos kan intäktsstappet uppgå till 260 miljoner kronor. För regionens del ska dock beaktas att en lägre befolkningsutveckling även bör påverka kostnadsutvecklingen genom bland annat minskad vårdkonsumtion.

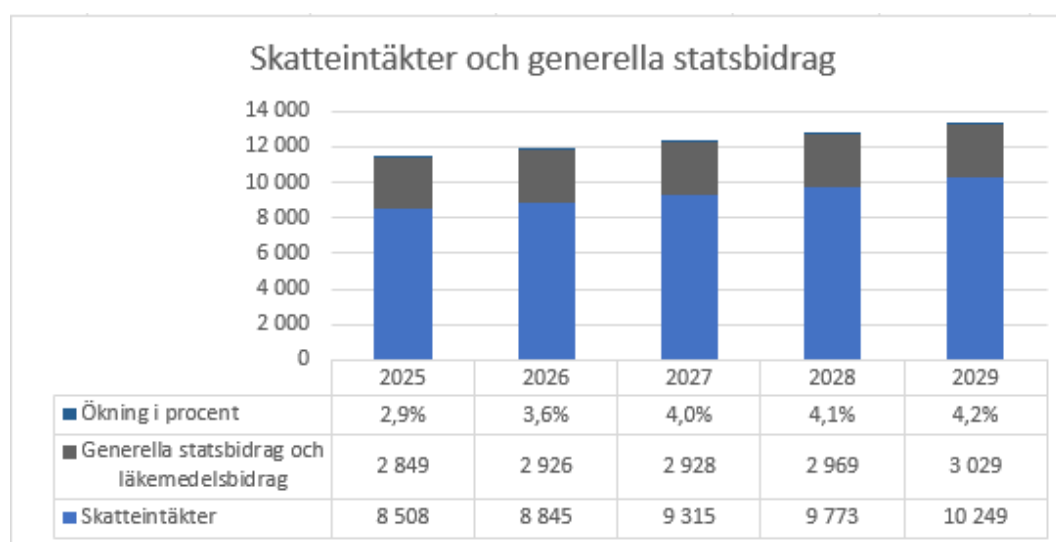


Diagram: Skatteintäkter och generella statsbidrag

Källa: SKR 202504

Staten ger kommuner och regioner både generella och riktade statsbidrag. För 2025 uppgår de generella statsbidragen till 2 849 miljoner, där sektorsbidraget ingår med cirka 55 miljoner kronor. För 2024 fick regionen två sektorsbidrag på totalt cirka 250 miljoner kronor. För 2026 beräknas generella statsbidragen uppgå till 2 926 miljoner kronor.

Flera av de riktade statsbidragen har till 2025 ändrats från att vara överenskommelser med SKR till förordningsstyrda statsbidrag exempelvis god och nära vård. För flera av bidragen har dessutom villkoren ändrats vilket har medfört omprioriteringar, osäkerhet, snabba beslut och ökad administration. Förändringen av statsbidraget ökad tillgänglighet innebär att Region Västerbotten får cirka 200 miljoner kronor i statsbidrag för 2025, vilket är 125 miljoner kronor mer i statsbidrag än ifjol och är inte prestationsbaserad. Sedan flera år tillbaka finns delar av de vårdrelaterade statsbidragen redan inarbetat i nämndernas permanenta budget. Till 2025 minskades den permanenta budgeten till 150 miljoner kronor vilket innebär att det förenklar arbetet att anpassa verksamheten till de förändrade villkoren i bidragen.

### Vårdintäkter

Den största intäkten inom verksamhetens nettobudget avser vård av patienter från de norra regionerna som främst sker vid Norrlands Universitetssjukhus. Ett avtal som reglerar priserna för åren 2024–2026 finns inom norra sjukvårdsregionen. Inför varje avtalsperiod ges möjlighet att förhandla om revideringar av avtalet och underlag för prisberäkningar uppdateras med aktuella data, vilket i regel innebär en större påverkan på prissättningen. DRG-priset vid Norrlands Universitetssjukhus har för 2024 ökat med 20 procent jämfört med föregående år.

Bokförda vårdintäkter för år 2024 uppgick till 1 671 miljoner kronor, vilket var 9,7 procent högre jämfört med föregående år, och var 72 miljoner kronor högre än budgeterat. Vårdintäkterna för slutenvård ökade med 11,9 procent medan intäkterna för öppenvården ökade med 6,9 procent jämfört med föregående år. De externa intäkterna för medicinsk service, labb och röntgen, var oförändrade.

Antalet debiterade vårdtillfällen till norra sjukvårdsregionen år 2024 uppgick till 5 080 vårdtillfällen, vilket är i samma nivå med föregående år. Antalet vårdtillfällen från inomlänspatienter har minskat med två procent. Patienter från norra regionen stod för 12,9 procent av vårdtillfällena på länets sjukhus år 2024.

Budgeterade vårdintäkter, inklusive labb och röntgen, år 2025 beräknas uppgå till cirka 1,65 miljarder kronor.

### Ekonomiska ramar per nämnd/styrelse

I bilagan 8.3 finns presenterat de ändringar av budgetramarna för 2025 som genomförts efter regionplanen. Ramarna per nämnd har räknats upp med LPIK exklusive läkemedel och pensionseffekt. Det innebär att hänsyn inte tagit till förändringar av PO-påslaget. Men SKR bedömer att förändringen av PO-påslaget till nästa år ska vara relativt liten.

Nämnd / Styrelse	Budget 2025	Budget-förändring 2025	Omfördelning 2026	Löne- och prisindex	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Regionfullmäktige	16	-0,2		0,5	16,6	17	18	18
Regionstyrelse	3 943	96,3	116,5	68,9	4 225,0	4 394	4 609	4 878
Hälso- och sjukvårdsnämnd	6 534	-99,1	-31,0	200,3	6 604,2	6 816	7 034	7 259
Regionala utvecklingsnämnd	438	-2,7		13,5	448,3	463	477	493
Folkhögskolestyrelse	12	-0,6		0,4	12,0	12	13	13
Patientnämnd	6	-0,1		0,2	6,6	7	7	7
Revision	9	-0,1		0,3	8,8	9	9	10
Krisledningsnämnd	0	0,0		0,0	0,0	0	0	0
Summa verksamhetens nettokostnad	10 958	-6,6	85,5	284,0	11 321,3	11 718	12 167	12 678

Tabell: Ekonomiska ramar per nämnd/styrelse 2025–2029

### **Ram för regionfullmäktige**

Budgetramen för 2025 har ändrats i och med minskningen av PO-påslaget. Föreslagen budget för 2026 för regionfullmäktige är 16,6 miljoner kronor.

### **Ram för regionstyrelsen**

Ramen för 2025 har ökat med 96,3 miljoner kronor, vilket främst beror på ändringen i PO-påslaget. Däremot beslutades att ersättningen till primärvård och tandvård ej skulle minskas trots minskade PO-påslag, vilket innebar en satsning på nära vård.

I förslaget har regionstyrelsens budget ökats med 116,5 miljoner kronor för regionstyrelsen. I det finns en buffert med 214 miljoner kronor. Om utrymmet finns kvar i beräkningarna inför regionplansarbetet finns möjlighet att fördela bufferten mellan nämnderna utifrån behov. Dessutom innehåller tillskottet i regionstyrelsens budget en minskning av budgeten för de externa pensionskostnaderna med 60 miljoner kronor samt ökning med 13 miljoner kronor för avskrivningskostnader. Regionfullmäktige beslutade i februari 2020 att Digitalisering skulle få tillskott med 50 miljoner kronor för införandet av det nya journalsystemet. Införandet är under våren 2025 genomfört och därmed minskas budgetramen med 50 miljoner kronor.

Ersättningsmodellen för hälsoval primärvård har beslutats att förändras till 2026 genom en omfördelning inom modellen. Mer information finns i kapitel 3. Enligt ett initiativärende till regionstyrelsen den 8 april ska primärvården resursförstärkas med minst en procent per år utöver indexuppräknings. Om ramen till primärvård beställare ska ökas med en procent till utöver indexuppräknings skulle det innebära cirka 15,1 miljoner kronor för 2026.

Totalt är föreslagen budget för regionstyrelsen 4 225,0 miljoner kronor.

### **Ram för hälso- och sjukvårdsnämnden**

I budgeten för 2025 har hälso- och sjukvårdsnämnden fått budgeten reducerad med 99,1 miljoner kronor. Det beror på minskat PO-påslag samt att tjänsterna som arbetar med produktions- och kapacitetsplanering flyttades till ekonomistaben med 2,2 miljoner kronor.

Ifjol beslutades om en lagändring gällande sänkt ålder för kostnadsfri tandvård från 23 år till 19 år. För 2026 fick tandvården ett tillskott för att behandla klart de patienter som redan vara påbörjade med 6 miljoner kronor. Detta tillskott gällde enbart för 2025.

Regionfullmäktige beslutade i februari 2020 att hälso- och sjukvårdens nämnden fick tillskott med 25 miljoner kronor för införandet av ett nytt journalsystem. Under våren 2025 är det infört och därmed minskas budgetramen med 25 miljoner kronor till 2026.

Det är beslutat att ersättningsmodellen för hälsoval primärvård ska förändras till 2026. Det kommer påverka primärvårdens budgetering, där ersättningen kommer för vissa hälsocentraler minska medan andra höjas. Det kommer i sin tur innebära att hälsocentralerna kommer behöva se över sina kostnader.

Totalt är föreslagen budget till nämnden 6 604,2 miljoner kronor.

### **Ram för regionala utvecklingsnämnden**

För 2025 har budgeten reducerats med 2,7 miljoner kronor, varav 1 miljoner kronor beror på minskat PO-påslag och resterande del beror ändrade redovisningsprinciper för finansiell leasing. Föreslagen budget för nämnden är totalt på 448,3 miljoner kronor.

### **Ramar för folkhögskolestyrelsen, patientnämnden, revisionen och krisledningsnämnden**

Budgetramarna för 2025 har förändrats för minskade av PO-påslaget.



Föreslagen budget 2026 för folkhögskolestyrelsen är 12,0 miljoner kronor, patientnämnden 6,6 miljoner kronor samt revision 8,8 miljoner kronor. Krisledningsnämnden har ingen föreslagen budget.

### 5.3 Investeringsplan

I detta avsnitt sammanfattas förslag till investeringsplanering för åren 2026–2029. Investeringsplanen i sin helhet återfinns i bilaga 8.4.

Totalt för planperioden 2026 – 2029 planeras investeringsutgifterna uppgå till 4 676 miljoner kronor. Investeringar i regionens fastigheter utgör det största investeringsområdet med 3 572 miljoner kronor. Investeringsplanen innebär ingen större förändring totalt sett, i jämförelse med beslutad investeringsplan 2025–2028. I senast beslutad investeringsplan och ram har utökningar gjorts med anledning av Skellefteå nya vårdbyggnad och Nus norra labhus. Totalt uppgår utökningarna till 900 miljoner fram till 2030. För år 2029, som tillkommer i årets investeringsplan, uppgår investeringsutgifterna till totalt 1 188 miljoner kronor.

Investeringsbehoven är fortsatt stora och för att rymma investeringsplanen inom de ekonomiska ramarna har prioriteringar gjorts. Detta medför att behov skjuts till kommande planperioder, där investeringsbehoven är fortsatt höga.

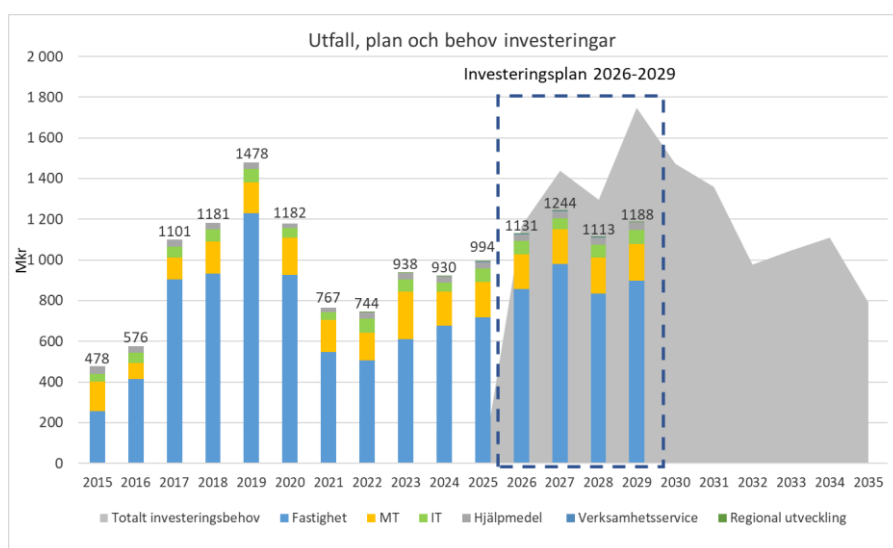


Diagram: Utfall investeringar 2015–2024, samt investeringsplan 2025–2029 uppdelat per investeringsområde (staplar). Fältet visar det totala investeringsbehovet 2026–2035.

Investeringsplan	2026	2027	2028	2029	Totalt
Fastighet	857	980	836	899	3 572
MT	170	170	177	180	697
IT	66	56	61	70	253
Hjälpmedel	34	34	35	35	138
Verksamhetsservice	3	3	3	3	12
Regional utveckling	1	1	1	1	4
<b>Totalt</b>	<b>1 131</b>	<b>1 244</b>	<b>1 113</b>	<b>1 188</b>	<b>4 676</b>

Tabell: Planerade investeringsutgifter per investeringsområde för åren 2026–2029

## 6. Förslag på åtgärder

Den centrala ledningsgruppen, hälso och sjukvårdens ledning och övriga förvaltningschefer har tillsammans identifierat nämndgemensamma fokusområden för att ska bidra till en förflyttning mot vår vision och nå uppsatta mål. Det är med en gemensam ledningskraft och samsyn om viktiga fokusområden som vi åstadkommer önskat resultat och förflyttning.

Det är viktigt att både driftsnämnder och förvaltningsledningar fokuserar på önskade förflyttningar i ett mer långsiktigt perspektiv och samtidigt hantera kortsiktiga åtgärder kopplat till ekonomi, tillgänglighet och kompetensförsörjning. Viktiga principer är att de kortsiktiga åtgärderna inte motverkar det långsiktiga perspektivet och att antalet delmål, aktiviteter och uppdrag är realistiska för förvaltningarna att genomföra.

Det negativa ekonomiska utfallet är ett resultat av flera faktorer, som vår höga investeringsnivå men också ökade kostnader för bland annat läkemedel, medicinskt förbrukningsmaterial och den medicinska utvecklingen. Vår strukturjusterade kostnad för hälso- och sjukvård ligger i mitten av alla regioner, inom vissa områden ligger vi högre än snittet och i andra lägre. Om vi skulle sänka vår investeringsnivå med 25–30 procent, då skulle vi ha ett helt annat ekonomiskt läge men det få stora negativa konsekvenser. Vi har under de senaste åren minskat den direkta administrativa personalkostnaden i flera omgångar och nått till en nivå som gör det svårt att klara vårt totala uppdrag. Strukturella förslag på ambitionsminskningar är redovisade men är svåra att hantera, i regel uppstår kostnaden någon annanstans.

En viktig slutsats är att vi behöver fokusera på det vi faktiskt har och vad vi kan göra för att påverka vår totala kostnads massa, takten i det arbetet är avgörande. Långa vårdköer och låg tillgänglighet orsakar förutom lidande för våra patienter och medborgare dyra lösningar för att förbättra den. Lösningen för att förbättra både ekonomin och tillgängligheten är samma sak, vi behöver öka vår produktivitet och effektivitet i alla våra processer. Den totala kostnadsomslutningen är omkring 14,5 miljarder kronor. Regionvårdsavtalet står för 35 procent av våra intäkter och den totala intäktsomslutningen är omkring 3,5 miljarder kronor.

Den demografiska utvecklingen innebär att vi inte kommer kunna rekrytera till samma bemanningsnivå som idag. Vi kommer behöva leverera mer välfärd men med mindre bemanning, det är ett faktum. Genom att förbättra produktivitet och minska den icke värdeskapande tiden skapar vi bättre förutsättningar till att lyckas. Avgörande faktorer för att kunna accelerera det arbetet är en tydligare prioritering, stärka hur vi leder och styr, flödes - processförbättringar måluppföljning och delaktighet. Ledarskapets betydelse i både struktur och kulturfrågorna är avgörande därför behöver våra chefer och ledare stärkas i sina förutsättningar för att frigöra den kraft som finns i verksamheten. Digitalisering och AI är viktiga verktyg och kan vara en del i lösningen men om inte arbetssätten förändras och effekthemtagning sker blir det bara en fördyrad kostnad.

## Förslag till kortsiktiga åtgärder kopplat till ekonomi och tillgänglighet inom hälso- och sjukvården

Vi har ett prognostiserat ekonomiskt underskott på 400–450 miljoner kronor 2026, trots att vi kan konstatera att kostnader för vår hälso- och sjukvård inte ligger högre än genomsnittet i Sverige. För att komma åt det ekonomiska underskottet krävs tre delar, öka intäkterna, minska kostnaderna och utöka låneramen för våra investeringar. Finns det inte stöd för större strukturella utbudsbegränsningar eller för att sänka investeringsnivån behöver vi fokusera ännu mer på det vi har och öka produktiviteten och effektiviteten i våra verksamheter och tjänster. Det är viktigt att vi fortsätter att fokusera på att genomföra 2025 års fullmäktigeuppdrag om att minska personalkostnaderna. Fortsatt fokus på att minska kostnader runt IT-MT, fastighet och inköp bidrar också. Vi har nyckelindikatorer som nämnderna kan använda för att både sätta mål och följa utfallet löpande per månad eller kvartal. För att sätta högre fokus på att förbättra ekonomin och tillgängligheten kan följande fullmäktigeuppdrag beaktas, formuleras och mål formuleras utifrån nedan områden.

- Fortsätta att stärka vår ledning och styrning i syfte att öka takten i verksamhetsutvecklingen och måluppfyllelse
- Fortsätta att minska vår hyrkostnad
- Fortsätta det systematiserade prioriteringsarbete i syfte att förbättra kvalitet och prioritera insatser för minskad vårdkonsumtion
- Fortsätta att förbättra tillgängligheten genom kraftsamling av förbättringsarbeten för ökad produktivitet och effektivitet
- Fortsätta arbetet med att stödja omställningen till nära vård

För att fortsätta den långsiktiga gemensamma förflyttningen är nedanstående fokusområden, delmål och underliggande delaktiviteter framtagna, de kan beaktas och beredas inom respektive nämndplan. Se bilaga 8.1.

## Nämndgemensamma fokusområden för den gemensamma långsiktiga förflyttningen

- Stärka vår ledning och styrning, målsättningen är att vi år 2027 har en effektiv, tydlig ledning och styrning med tillit som grund som stödjer verksamhetsutveckling och måluppfyllelse.
  - Som ett delmål 2026 mot målsättningen föreslås att enhetlig verksamhetsstyrning är implementerad till verksamhetschefsnivå på NUS och pågår för resten av verksamheterna
- Kompetensförsörjningen, målsättningen är att vi år 2027 har stärkt vår förmåga att attrahera, utveckla och behålla vår personal.
  - Som ett delmål mot målsättningen föreslås att chefernas förutsättningar är stärkta och stärkt medarbetarskap
- Tydlig och effektiv samverkanspartner, målsättningen är att vi år 2027 har en tydlig och effektiv samverkan med kommuner och övriga intressenter
  - Som delmål 2026 mot målsättningen föreslås att Region Västerbotten är effektiv, tydlig och tillitsfull roll som part och facilitator i samverkan med kommunerna i Västerbotten
- Civil beredskap, målsättningen är att vi år 2027 har en förstärkt förmåga till civilt försvar
  - Som delmål 2026 mot målsättningen föreslås att vår totala förmågeutveckling stärks och en förflyttning sker av den egna verksamhetens förmåga till civil beredskap
- Norrlands universitetssjukhus, NUS, har stärkt sin roll som universitetssjukhus och målsättningen år 2027 är att vi har förbättrade förutsättningar att bedriva forskning och högspecialiserad vård
  - Som delmål 2026 mot målsättningen föreslås att vi har stärkt positionen för universitetssjukvården i Västerbotten
- Vår kultur, målsättningen år 2027 är att vår kultur är vägledande för alla verksamheter
  - Som delmål 2026 mot målsättningen föreslås fortsatt förankring av vår kultur och att genomföra aktiviteterna i handlingsplanen

## 7. Fortsatt process och anvisningar

En tydlig och transparent process ska i god tid finnas tillgänglig för förtroendevalda och tjänstepersoner. Den ska ge svar på vad syftet är, hur aktiviteten ska genomföras och när i datum och tid samt vem som ska delta. Målet med processen är att stödja framtagandet av planeringsförutsättningar, regionplan, nämndplaner och verksamheternas planer.

### 7.1 Översiktlig tidplan planering och budget

#### Planeringsförutsättningar

- Kick-off och presentation av planeringsförutsättningar den 12 maj
- Återkopplingsrapporter på regionplan skickas till regionstyrelsen senast 8 september

#### Regionplan

- Planen tas upp på regionstyrelsens arbetsutskott den 7 oktober
- Regionplanen bereds av regionstyrelsen den 21 oktober
- Regionplanen beslutas av fullmäktige den 11–12 november

#### Nämndplaner beslutas

- Patientnämnden 4 december
- Regionstyrelsen 9 december
- Folkhögskolestyrelsen 10 december
- Hälso- och sjukvårdsnämnden 10 december
- Regionala utvecklingsnämnden 10 december

#### Basenheternas verksamhetsplanering

- Arbetet i Stratsys öppnar den 6 oktober
- Planer preliminärt klara senast 15 december
- Samverkan kan ske mellan den 11 december–9 januari

### 7.2 Kick-off och form för nämndens återkoppling

Den 12 maj genomförs ett informations- och uppstartsmöte för planerings- och budgetprocessen med presentation av planeringsförutsättningarna. Nämnderna lämnar synpunkter och förslag utifrån planeringsförutsättningarna, vilket sker i en särskild mall och vara regionstyrelsen tillhanda senast den 8 september 2025.

I bilaga 8.2 återfinns mallen för nämndernas återkoppling.

### 7.3 Nämndernas planer

Efter att planeringsförutsättningarna skickats ut i maj är det möjligt för nämnder och styrelser att börja arbetet med sina nämndplaner. Innehållsmässigt beskriver planerna hur nämnden avser att arbeta för att styra i riktning mot de mål som fullmäktige satt upp samt den budget nämnden har till sitt förfogande för att genomföra sina uppdrag.

### 7.4 Basenheternas verksamhetsplanering och budgetarbete

Utifrån preliminära delmål och respektive nämndplan ger förvaltningsdirektörerna i uppdrag till sina verksamhetschefer att upprätta verksamhetsplaner och budget. I uppdraget ingår att utveckla och planera verksamheten på ett sätt som bidrar till balans mellan kvalitet, resursutnyttjande och ekonomiska förutsättningar.

## 8. Bilagor

- 8.1 Nämndgemensamma fokusområden
- 8.2 Mall för nämndernas återkopplingsrapport
- 8.3 Budgetförändringar 2025
- 8.4 Investeringsplan 2025–2028 (planeringsförutsättningar)
- 8.5 Ej finansierade poster 2025