

Planeringsförutsättningar 2027



Innehåll

	1
1. Inledning	1
2. Omvärldsförutsättningar	1
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	5
Miljö- och klimat	5
Civil beredskap och välfärdsbrottslighet	6
Välfärdsbrottslighet och korruption	10
Folkhälsoarbete	11
Vårdutveckling	11
Regionalt utvecklingsarbete	14
3. Viktiga förändringar	16
3.1 Ny politisk organisation	16
4. Region Västerbotten i jämförelse	17
5. Ekonomi	18
5.1 Ekonomiska förutsättningar	18
Global och nationell påverkan	18
Region Västerbotten	18
5.2 Resultatbudget	19
Landstingsprisindex	20
Lönebildning	22
Pensionskostnader	22
Pensionsskuld och pensionsmedel	22
Skatteintäkter och statsbidrag	23
Vårdintäkter	24
Ekonomiska ramar per nämnd/styrelse	25
5.3 Investeringsplan	26
6. Förslag på åtgärder	29
7. Fortsatt process och anvisningar	31
7.1 Översiktlig tidplan planering och budget	31
7.2 Kick-off och form för nämndens återkoppling	31
7.3 Nämndernas planer	31
7.4 Basenheternas verksamhetsplanering och budgetarbete	32
8. Bilagor	32
8.1 Nämndgemensamma fokusområden	32
8.2 Mall för nämndernas återkopplingsrapport	32
8.3 Budgetförändringar 2026	32
8.4 Investeringsplan 2027–2030 (planeringsförutsättningar)	32

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. 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 januari 2026 var Västerbottens befolkning 278 845 personer, fördelat på femton kommuner där de fem minsta kommunerna har färre än 3 000 invånare. Västerbotten har till skillnad från andra län i norra Sverige haft en lång period av befolkningsökning för länet som helhet samtidigt som de flesta kommunerna sett en minskande befolkning under samma period.

I Västerbotten har befolkningsökningen sedan år 2000 huvudsakligen drivits av ett invandringsöverskott. Under en längre period bidrog även ett positivt födelseöverskott till detta men det har bytts till ett negativt födelseöverskott under de senaste åren på grund av minskat barnafödande och stora ålderskullar bland de som är seniorer. Enligt SCB:s befolkningsframskrivning från 2024 förväntas trenden med negativt födelseöverskott att fortsätta, vilket kommer att påverka befolkningsutvecklingen i länet negativt. Samtidigt förväntas de senaste årens befolkningsminskning i nordöstra delen av länet vända när batteriproduktionen i Skellefteå nu startar upp igen. Det har även signalerats ytterligare större etableringar i länet men dessa är fortfarande på förberedelsestadiet.

Den senaste framskrivningen av SCB från 2024 pekar på en förväntad folkmängd på över 282 000 invånare år 2030. Utvecklingen framåt kommer att öka skillnaderna mellan olika platser, både inom kommuner och mellan kommuner eftersom de här faktorerna kommer att ge olika stor påverkan.

Nuläge i Västerbotten

Sverige är i en period av ekonomisk återhämtning som förväntas fortsätta 2026, även om tillväxten bromsats något under början på året. Kriget i Mellanöstern dämpar utvecklingen genom ökade energipriser och störningar i tillgång till bland annat gödselmedel. Globalt motverkas det av en starkt tillväxt i teknikinvesteringar inom bland annat AI och lägre tullar än tidigare aviserat. För Sveriges del motverkas ökade energipriser av bland annat lägre matmoms därav väntas inflationen fortsatt inte öka nämnvärt.

Den senaste konjunkturbarometermätningen för Övre Norrland visade på en ökad positiv stämning inom samtliga delar av näringslivet. Mest positiv är stämningen inom tjänstesektorn och handeln, medan tillverkningsindustrin visar på ett normalt stämningsläge och byggsektorn fortfarande ligger under den långsiktiga trenden. Arbetslösheten ligger på 4,7 procent i februari 2026 och visar på en minskande trend. Arbetslösheten bland unga 18–24 år ligger på 6,2 procent och arbetslösheten bland kvinnor är näst lägst i Sverige på 3,9 procent (för män är den 5,5

procent). Arbetslösheten är högst bland de som är födda i ett utomeuropeiskt land, 12,3 procent. Bostadsmarknaden är fortfarande avvaktande med priser som är något högre än när de var som lägst men fortfarande långt från prisläget före räntehöjningarna. Skillnader i förutsättningar mellan olika delar av länet ger olika förutsättningar 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 de i 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 riksnittet. I samtliga kommuner har fler kvinnor än män lång utbildning. Trots längre utbildning är kvinnors medelinkomst lägre än mäns i alla länets kommuner, med stor variation mellan kommunerna. Medellivslängden i Västerbotten är 85 år för kvinnor och 82 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. För elever i årskurs 9 minskar andelen flickor med fullständiga betyg i länet på samma sätt som i riket.

Både kvinnor och män i Västerbotten skattar sin hälsa som god i något lägre utsträckning än i Sverige som helhet. Kvinnor 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 fem åren. Västerbottningar har högre tilltro till andra människor och ett högre förtroende för hälso- och sjukvården jämfört med riksnittet. 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 2024. Män har i något högre utsträckning deltagit i sådana samtal än kvinnor, med större skillnader mellan hälsocentralerna än mellan könen.

Andelen flickor och pojkar som snusar ökar i länet. Folk tandvårdens data visar att cirka åtta procent av länets 15-åringar och cirka 35 procent av länets 19-åringar snusar. Nivåerna är likartade för både flickor och pojkar.

Elevhälsodata från hälsosamtalen i skolan i länet visar på att från årskurs 4 till årskurs 7 minskar flickors självskattade hälsa, mår bra eller mycket bra, från 90 procent till 72 procent. Ingen motsvarande minskning ses för pojkars självskattade hälsa.

Den pågående samhällsomvandlingen i norra Sverige påverkar hälsa, arbetsliv och livsvillkor i Västerbotten på ett genomgripande sätt. Enligt rapporten Jämställd samhällsomvandling 2026 är samhällsomvandlingen inte könsneutral, utan samverkar med redan etablerade strukturer i arbetslivet, på bostadsmarknaden och i det obetalda arbetet i hemmet. Detta har betydelse för både hälsoutfall och förutsättningarna för ett långsiktigt hållbart folkhälsoarbete. Rapporten visar att samhällsomvandlingen i hög grad drivs av mansdominerade branscher, samtidigt som kvinnodominerade välfärdsyren påverkas indirekt genom ökade krav, kompetensbrist och

förändrade befolkningsstrukturer. Detta riskerar att förstärka könsskillnader i arbetsmiljö, arbetsrelaterad ohälsa och möjligheter till återhämtning. För folkhälsoarbetet innebär detta ett behov av att tydligare koppla samman näringslivsutveckling, arbetsmiljöfrågor och jämlik hälsa.

2.2 Region Västerbotten - vår organisation

Jämlikhet och jämställdhet

Under 2025 har Region Västerbottens centrala ledningsgrupp haft ett särskilt fokus på att stärka det ledningsstyrda jämställdhetsarbetet som en del av regionens övergripande styrning och uppföljning. Arbetet har syftat till att tydliggöra ansvar, följa upp jämställdhet i strategiskt viktiga områden och identifiera utvecklingsbehov, bland annat kopplat till kompetensförsörjning och större investerings- och fastighetsärenden. Detta markerar ett steg mot ett mer strukturerat och systematiskt arbete där jämställdhet i högre grad integreras i ledningens prioriteringar och beslut, vilket är en viktig omvärldsförutsättning inför kommande planeringsperiod.

Utvecklingen mot ett mer jämställt föräldraskap är en viktig förutsättning för barns hälsa och uppväxtvillkor samt för kvinnors och mäns möjligheter till jämlika livsvillkor och deltagande i arbetslivet. Fortsatt ojämnr fördelning av ansvar för barn och obetalt omsorgsarbete bidrar till skillnader i hälsa, ekonomi och arbetslivsdeltagande. Mot denna bakgrund har Region Västerbotten under senare år stärkt sitt arbete med jämställt föräldraskapsstöd, bland annat genom utveckling av gemensamma arbetssätt och kompetensstöd inom mödra- och barnhälsovården. Pågående satsningar utgör en viktig grund för att möta ökade krav på förebyggande, rättighetsbaserade och jämlika insatser.

Ett Centrum mot våld R8 (CMV R8) i Södra Lappland startade 2025 för att ge jämlikt stöd till våldsutsatta. Utvärderingar visar att CMV R8 har haft en tydligt positiv påverkan både för individer och professioner. Våldsutsatta och våldsutövare har erhållit mer tillgängligt och likvärdigt stöd. Personal har fått utbildning, handledning och gemensamma rutiner, vilket främjat samordning och kvalitet. Samverkan mellan kommuner och region har stärkts och minskat sårbarheten i de mindre kommunerna. Samtidigt lyfter kommunerna flera utmaningar: personalbrist, sårbarhet i små organisationer, svårigheter att nå särskilt utsatta grupper såsom äldre, personer med funktionsnedsättning och samisk befolkning, samt komplexiteten i den nya lagen om skyddat boende. Trots detta framhålls CMV R8 konsekvent som en central framgångsfaktor.

Digitalisering

Kompetensförsörjning, tillgänglighet och ekonomi utgör centrala utmaningar inom hälso- och sjukvården framåt. Demografiska förändringar innebär att vårdbehoven ökar i takt med att en större andel av befolkningen blir äldre, samtidigt som tillgången på personal med rätt kompetens inte växer i samma takt. Detta ställer krav på nya arbetssätt, ökad produktivitet och effektivitet liksom en stärkt förmåga att använda digitalisering som ett verktyg för att säkerställa vårdens hållbarhet och tillgänglighet.

Digitalisering utgör i detta sammanhang en nödvändig förutsättning för att möta framtida krav och behov. För att kunna förändra och effektivisera arbetsprocesser behövs digitala lösningar som både stödjer verksamheten och avlastar personalen. Samtidigt visar självskattningen av organisationens digitala mognad att förmågan att realisera nyttorna av digitalisering begränsas av ett tungt arv och brister i centrala förmågor. Det kan handla om både tekniska och organisatoriska hinder som gör det svårt att skala upp digitala satsningar och riskerar att leda till förlöpta kostnader. Digitalt utanförskap och ojämlik digital kompetens, både inom organisationen och hos invånarna, innebär ytterligare risker för att digitaliseringens potential inte utnyttjas fullt ut.

För att öka organisationens digitala mognad krävs gemensam prioritering och en synkad takt i verksamhetsutvecklingen av teknik. Det innebär att digitalisering inte kan drivas isolerat utan måste integreras i det ordinarie utvecklingsarbetet och balanseras mot krav på vårdproduktion. En mer systematisk ansats kring organisationens omställningsförmåga är central, liksom behovet av stärkt samarbete med kommunerna för att skapa sammanhållna processer och bättre nyttjande av resurser.

Nyttjandegraden av digitala tjänster behöver fortsätta öka, och här kan principer som ”digitalt först och fysiskt när det behövs” fungera som en riktning för att skapa förväntningar och styra användning. Samtidigt kräver skalbarheten i digitala lösningar viss standardisering, vilket uttrycks i principen ”om det ska vara skalbart kan det inte vara valbart”. Detta förutsätter också en inkluderande digitalisering inom regionen, där användarcentrerad utveckling och arbetsätt stärker både kvalitet, delaktighet och genomslag. Digitalisering erbjuder också möjligheter till mer jämställd och jämlik styrning genom att skapa bättre förutsättningar för att identifiera, analysera och följa upp skillnader i resultat och tillgång till vård. Jämställdhets- och jämlikhetsperspektiven behöver därför följa hela styrkedjan, från planering till uppföljning.

Sveriges Kommuner och Regioners 10-punktslista lyfter ett antal förutsättningar som krävs för att skapa en säker, sammanhållen och effektiv digital infrastruktur i hälso- och sjukvården. Listan omfattar bland annat personcentrerad vård, samordning, säker informationsdelning, nationella standarder, AI och hälsodata, cybersäkerhet, molntjänster, digital mognad och hållbara finansieringsmodeller. Dessa utgör viktiga ramar även för Region Västerbottens fortsatta utveckling.

Region Västerbotten ingår tillsammans med åtta andra regioner i Sussa-samverkan, där ett gemensamt vårdinformationsstöd baserat på Cambio Cosmic används. Den gemensamma samverkansöverenskommelsen innebär att utveckling, förvaltning och vidmakthållande av Cosmic drivs tillsammans genom Sussa vårdstöd. Sussa vårdstöd fungerar som ett gemensamt gränssnitt mot Cambio och ansvarar för samordning av utveckling av ny funktionalitet och gemensam konfiguration. Detta skapar förutsättningar för att förvalta och etablera nya lösningar stegvis, samtidigt som befintliga delar vidareutvecklas och anpassas utifrån verksamhetens behov.

Ineras koncept med 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 de närmaste åren främst ske i samverkan med Cambio och med hjälp av vidareutveckling i Cosmic.

För att regionen ska kunna dra full nytta av digitaliseringens möjligheter krävs en robust och tillgänglig digital infrastruktur med hög säkerhet och god krisberedskap. Skydd av känslig patientinformation mot cyberhot är avgörande. Det är väsentligt att hantera dessa risker för att skapa ett tillförlitligt skydd på individ- och organisationsnivå. Kompetensen måste kontinuerligt utvecklas och anpassas för att möta de förändringar som digitaliseringen medför.

Snabb teknisk utveckling, inklusive mjukvara och AI, skapar förutsättningar för mer decentraliserad utveckling och ökad organisatorisk anpassningsförmåga. Detta ställer dock krav på strukturer för förvaltning, regelefterlevnad och datakvalitet. Utveckling och kunskapsinhämtning, bland annat genom samverkan med kommuner och Umeå universitet, är viktiga delar i att stärka regionens digitaliseringsförmåga och säkerställa utvecklingen.

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.

Klimatförändringar medför översvämningar, torka och stormar samt leder till utslagna ekosystem, nya sjukdomar, konflikter om vattenresurser och människor på flykt. Även Sverige påverkas, bland annat genom fler översvämningar, torka, ras och skred. Klimatmodeller pekar på ett mildare klimat och mer nederbörd i norra Sverige. För att möta dessa utmaningar krävs klimatanpassningar för bebyggelse, infrastruktur och vård, inklusive beredskap för värmeböljor och förändrade sjukdomsmönster.

Klimatförändringar kan påverka Västerbotten och verksamheten genom förändrade väderhändelser, nederbördsmönster och temperaturer, samt förlust av ekosystemtjänster och biologisk mångfald. Regionen har genomfört omfattande kunskapsuppbyggnad och analys inom klimatanpassningsområdet men det krävs fortsatt och långsiktigt arbete för att säkerställa en klimatanpassad verksamhet.

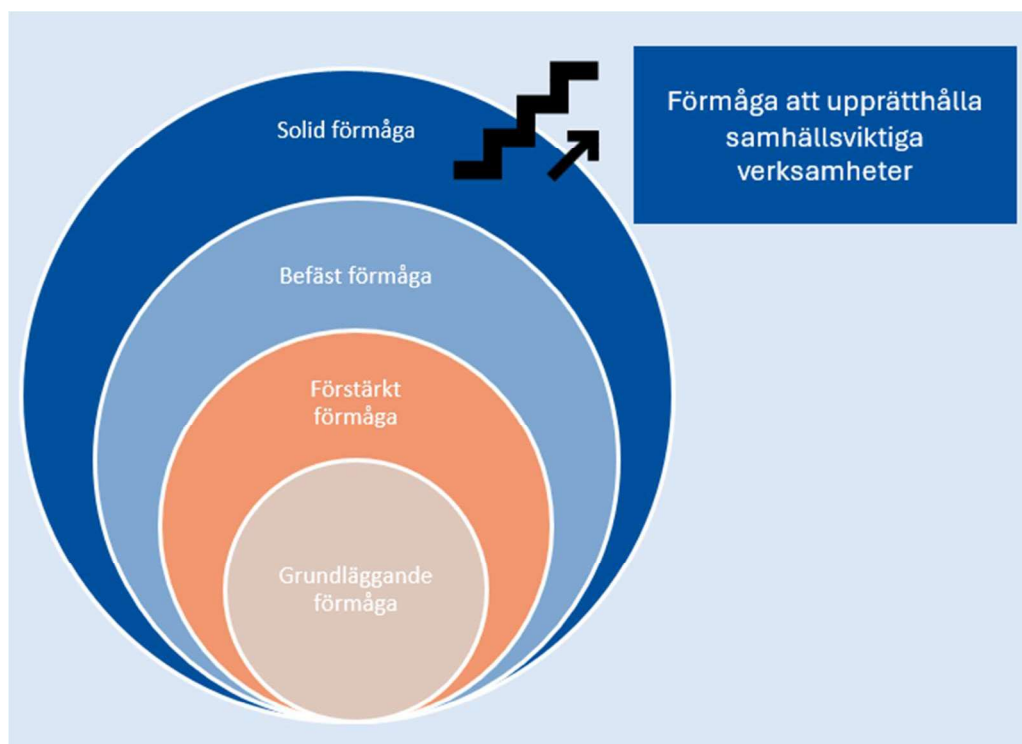
Användningen av naturresurser ökar, och utvinning och produktion av materiel, bränsle och livsmedel genererar stora mängder växthusgaser. Klimatomställningen innebär nya krav på hållbara konsumtionsmönster och produktionsätt, och att målkonflikter behöver lösas. Teknikutvecklingen ger nya möjligheter, men får inte ske på bekostnad av miljön. Därför är det viktigt att regionen fortsätter att ha ett långsiktigt och samordnat arbete för att minska utsläppen och bidra till en hållbar utveckling.

Civil beredskap och välfärdsbrottslighet

Region Västerbotten, tillsammans med andra samhällsviktiga aktörer på nationell, högre regional, regional och lokal nivå förväntas åstadkomma en avsevärd förmågeökning avseende civil beredskap på bred front under förhållandevis kort tid. Regionens övergripande målsättning är att på sikt uppnå en solid förmåga och krig är dimensionerande för förmågeökningen.

Olika faktorer påverkar och ställer krav på regionens arbete med civil beredskap. Ändringar i lagstiftning, arbetet med lägesbild och förändringsanalys är centralt, liksom samverkan på lokal, regional, högre regional, nationell och internationell nivå. Därtill kommer verksamheternas arbete med kontinuitetsplanering och försörjningstrygghet. En struktur för samordnad förmågeökning och en tydlighet i vad som ska uppnås inom olika områden är centralt.

Regionens ledning och dess samhällsviktiga verksamheter ska enskilt och gemensamt arbeta för att öka förmågan till civil beredskap. Gemensam inriktning, styrning och struktur ska stärka organisationens förmåga att motstå och hantera samhällsstörningar i fredstid och i krig. Detta sker inom ramen för regionens struktur för samordning av förmågeökning. Fyra förmågenivåer ger inriktning för den fortsatta planeringen (se bild nedan) och ett antal förmågeområden har identifierats som särskilt viktiga att öka förmågan inom; robusthet, försörjningsberedskap, cybersäkerhet, katastrofmedicinsk beredskap, kriskommunikation och krigsorganisation.



Nedan följer ett antal förutsättningar som på olika sätt påverkar, påskyndar och kravställer regionens arbete med förmågeökning inom civil beredskap. Detta sammanfattat i en PESTLE-analys utifrån rådande omvärldsläge.

■ P — POLITISKT

Det säkerhetspolitiska läget i Sverige, Europa och övriga världen har under en längre tid allvarligt försämrats. Utvecklingen i omvärlden är svår att bedöma, hotbilder förstärker varandra och förändringar sker snabbt. USA och den amerikanska presidentens agerande skapar oro. Med militärt angrepp mot Venezuela, hot om att överta Grönland samt tillbakadragande av Nato-resurser från Europa skapas osäkerhet. Tidigare allianser riskerar att upplösas och det långsiktigt destabiliserande agerandet från Ryssland stärks och ges bättre förutsättningar vilket redan påverkat kriget i Ukraina. Säkerheten i Sveriges omedelbara närhet påverkas starkt av dessa

omständigheter. Andra aktörer, som Kina och Indien, stärker sina positioner. Kriget mellan Israel och Hamas och säkerhetsläget framför allt i Gaza, men även i Syrien och Iran adderar ytterligare till instabilitet och osäkerhet. Förenta nationerna ifrågasätts och undermineras. Europeiska unionen ställs inför hot och ultimatum som syftar till att splittra och försvaga demokratiska institutioner. Påverkansoperationer i kommande val i Sverige och andra länder är sannolika.

Situationen i Mellanöstern påverkar Sverige främst genom ökat säkerhetshot, ekonomiska effekter via energipriser, migrationstryck samt utrikespolitiska avvägningar. Globala samband ger tydliga konsekvenser på hemmaplan. Konflikten påverkar globala energimarknader. Störningar i Mellanöstern, särskilt runt Hormuzsundet, har lett till högre priser på olja och naturgas. För Sverige innebär detta risk för högre drivmedels-, el- och transportkostnader, vilket i sin tur bland annat kan påverka försörjning på ett antal områden.

Trumps och USA:s agerande och anspråk på Grönland har ökat spänningarna i Norden och Arktis. Osäkerhet kring Natos sammanhållning har uppstått, vilket drivit fram tätare och mer krävande, europeiskt och nordiskt samarbete.

Hotbilden blir alltmer komplex och omfattar politiska, ekonomiska och militära aspekter. Det är essentiellt att skydda grundläggande demokratiska värderingar. Minskad försvarsvilja och motståndskraft kan gynna främmande makter om färre står upp för demokratin.

Politiska konsekvenser för Region Västerbotten:

- Påverkanskampanjer och desinformation kan påverka kommande val, på alla nivåer.
- Statens satsningar på civil beredskap: 37,5 miljarder till civilt försvar fram till 2030 kommer att behövas för ökad robusthet.
- Anpassningen av arbetet med det civila försvaret till Nato kan komma att omvärderas.
- Återinförd civilplikt i vården kräver planering av personalens roller i höjd beredskap.

E — EKONOMISKT

Oberäkneliga och upprepade hot om handelstullar och ekonomiska sanktioner skapar osäkerhet för regeringar, företag, myndigheter och privatpersoner kring vilka effekter det får för den globala, nationella och den privata ekonomin. 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 både i vardag, kris och ytterst krig.

Tänkta investeringar kan skjutas upp, nya handelsvägar öppnas, kostnadsökningar och handelshinder kan leda till brist på varor och tjänster. Vilka sektorer eller varor som drabbas och i vilken utsträckning är svårt att överblicka. En ökad satsning inom försvarsindustri och militär upprustning syns redan. Sveriges satsningar på totalförsvaret 2025–2030 medför ökade krav för hälso- och sjukvården att stärka sin försörjningsberedskap. För att göra en förflyttning och öka förmågan krävs strategisk långsiktighet trots utmaning med kortsiktig finansieringsmodell från statens sida. Särskilda medel tilldelas för att stärka lager av läkemedel och medicintekniska produkter under 2026. Medel för robusthetshöjande åtgärder kommer att utlysa. I Region Västerbotten har medlen tidigare år använts bland annat till planering, kartläggning, analyser, att bygga upp lager för läkemedel och medicinteknisk utrustning, skyddade utrymmen, cybersäkerhetsåtgärder, utbildning och övning.

Ekonomiska konsekvenser för Region Västerbotten:

- Högre krav på lagerhållning driver upp kostnader för inköp, förvaring och omsättning.

- Ekonomisk uthållighet vid längre störningar i försörjningskedjor måste planeras in.
- Risk för globala prisökningar samt brist på läkemedel, medicinteknisk utrustning och förbrukningsmateriel på grund av störningar i leveranskedjor, handelshinder och tullar.

■ S — SOCIALA FAKTORER

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 kan vara stora både inom och mellan kommuner och regioner.

Säkerhetspolitisk och ekonomisk oro medför en grogrund för spekulationer och ryktesspridning vilket kan göra det svårt att veta vad som är sant/fakta. Informationsflöden från mer eller mindre underbyggda källor kan få stor påverkan på beteenden i befolkningen. Brist på underbyggd information kan leda till misstro till politiker, myndigheter eller andra institutioner. Solidaritet gentemot samhälle och arbetsgivare kan påverkas och personalens motivation att hantera osäkerhet och hög arbetsbelastning kan minska. Misstro i befolkningen att få vård i rätt tid kan förändra sökmönster till sjukvården. Förmågan hos samhällsviktiga funktioner att informera och kommunicera för att skapa tillit och minska polariseringen i samhället är därför centralt.

Centralt är även ett långsiktigt arbete med kompetensförsörjning. För att upprätthålla samhällsviktiga funktioner är det avgörande att organisationer klarar att bemanna verksamheter i hela hotskalan, från vardag till ytterst krig.

Sociala konsekvenser för Region Västerbotten:

- Personalbrist riskerar att förvärras vid ytterligare osäkerhet i omvärlden, särskilt i händelse av mobilisering eller masskadehändelser.
- Arbetet med kontinuitetshandling behöver fortsätta med hög prioritet.
- Personal behöver fortsatt utbildas i katastrofmedicin och förstå sin roll i totalförsvaret.
- Allmänhetens oro i gråzonsläge (informationspåverkan, hybridattacker) kan öka trycket på akutsjukvården.

■ T — TEKNOLOGISKA FAKTORER

Utvecklingen av artificiell intelligens (AI) har accelererat och möjliggör effektiviseringar inom ett flertal områden inklusive hälso- och sjukvården. Utvecklingen av superdatorer kan innebära teknologiska landvinningar som tidigare var omöjliga. Länder i framkant av denna utveckling är USA och Kina, vilket kan innebära ökade beroenden för Sverige och Europa till dessa länder. Risker med AI omfattar bland annat en ökande mängd av falska eller osanna uppgifter som kan komma att ligga till grund för opinionsbildning och beslutsfattande. Samhället i stort har ett mycket starkt beroende av IT och tillhörande infrastruktur. Regionens olika verksamheter utgör inget undantag i det avseendet. Kriget i Ukraina visar på behov av robust digital infrastruktur, fjärrmedicin, drönbaserad logistik och motståndskraft mot cyberattacker.

Teknologiska konsekvenser för Region Västerbotten:

- Journal- och kommunikationssystem måste klara cyberattacker och driftstörningar.

- Ökade krav på teknisk redundans i medicintekniska system och elförsörjning.
- En långsiktig strategi till användning av AI-baserade lösningar med ett tydligt säkerhetsperspektiv.

■ L — LEGALA FAKTORER

Från 1 januari 2026 gäller ny lagstiftning som tydliggör hälso- och sjukvårdens skyldigheter vid kris och krig. Regionens skyldighet att erbjuda vård begränsas till vård nödvändig för liv och hälsa vid kvalificerat katastroftillstånd och höjd beredskap. Lagerhållningskrav av sjukvårdsprodukter blir bindande från 1 januari 2027 liksom Lagen om kommuner och regioners grundläggande beredskap (LKRB) som bland annat ställer krav på ledning, övning och utbildning samt att samhällsviktig verksamhet fungerar under minst två veckor med egna resurser vid störningar.

På global nivå är det svårt att överblicka vilka juridiska konsekvenser som kan uppstå men världsordningen ser ut att röra sig mot att folkrätten ignoreras av fler parter och att den starkes rätt blir gällande. Till detta svårlösta handelskonflikter som kan påverka tillgång till varor och tjänster.

Från 15 januari 2026 omfattas alla kommuner och regioner av den nya cybersäkerhetslagen. Det är en tydlig skärpning jämfört med tidigare, då endast vissa delar av offentlig sektor omfattades av NIS-lagstiftningen. För kommuner och regioner innebär lagen att ansvar tydligt flyttas upp till ledning och politisk nivå, kraven ökar på struktur, dokumentation, kompetens och styrning samt att bristande cybersäkerhet kan få ekonomiska och organisatoriska konsekvenser.

Legala konsekvenser för Region Västerbotten:

- Juridisk skyldighet att prioritera vilken vård som ska bedrivas.
- Skyldighet att planera tillsammans med kommuner för att klara masskadeomhändertagande och katastroftillstånd.
- Skyldighet för kommuner och regioner att hjälpa varandra vid katastroftillstånd.
- Cybersäkerhet blir en styrnings- och ledningsfråga, inte bara en IT-fråga.

■ E — MILJÖ / MILJÖMÄSSIGA FAKTORER

Klimatförändringar med smältande isar driver spänningar i Arktis genom att kortare handelsleder öppnas och utvinning av naturfyndigheter möjliggörs. Ryssland, Kina och USA har ekonomiska och militära intressen att kontrollera området. Fortsatta klimatförändringar väntas. Störningar på samhällsviktig infrastruktur på grund av extremväder kan bli vanligare. Sjukhus och vårdinrättningar kan drabbas liksom annan viktig infrastruktur som vägar och elförsörjning.

Miljömässiga konsekvenser Region Västerbotten:

- Fortsatt arbete med robusta sjukhus för att kunna upprätthålla drift vid exempelvis värmebölja, översvämning eller störningar i vatten- och avloppssystem.
- Införskaffande av fler kraftkällor för redundant elförsörjning och robust ventilation.
- Materieförsörjning (till exempel läkemedel, förbrukningsmateriel, livsmedel) kan påverkas av lokala och globala klimatförändringar och behöver därför säkras.

Utifrån ovan beskrivna förutsättningar innebär det nuvarande omvärldsläget sammanfattningsvis att regionerna behöver planera för:

- ✓ Hög beredskap i ett långvarigt försämrat säkerhetsläge
- ✓ NATO-integrerad totalförsvarsplanering
- ✓ Stora krav på lagerhållning och försörjningssäkerhet
- ✓ Förmåga att växla över till "vård som skyddar liv och hälsa"
- ✓ Robust digital och fysisk infrastruktur
- ✓ Personalutbildning i totalförsvarsmedicin, triage, katastrofmedicin
- ✓ Hot från cyberangrepp
- ✓ Beakta klimathändelser och klimatrisker i planering

Välfärdsbrottslighet och korruption

Under senare år har hotet inför välfärdsbrottslighet blivit en central del i regioner och kommuners säkerhetsarbete. Aktörer som SKR, polisen och BRÅ har kartlagt och analyserat det tilltagande hotet från oseriösa företag och individer som missbrukar välfärdssystemets stöd och resurser. Det finns flera exempel på avancerade systematiska upplägg, med kopplingar till organiserad brottslighet. Regionerna är attraktiva mål eftersom de hanterar stora flöden av offentliga medel som i stor utsträckning har byggts upp i tillitsbaserade system. Välfärdssystemen är också komplicerade vilket kräver samarbete mellan flera myndigheter för att kunna upptäcka och agera på brottslighet. För regionerna är också stora delar av verksamheten sekretesskyddade vilket kan försvåra kontroll.

Inom regionernas verksamheter, särskilt hälso- och sjukvården, kan välfärdsbrott innebära att oseriösa eller kriminella aktörer bedriver vård utan rätt kompetens eller intention. Att motverka detta är avgörande för patientsäkerhet, vårdkvalitet och att behandling ges på medicinska grunder, inte ekonomiska. Välfärdsbrottslighet såsom felaktiga ersättningar, bedrägerier inom vård och tandvård eller utnyttjande av ersättningssystem leder till att stora summor pengar försvinner. När skattemedel missbrukas riskerar också allmänhetens förtroende för regionerna och välfärdssystemen att urholkas. Ett synligt och systematiskt arbete mot välfärdsbrottslighet visar att regionerna tar ansvar för skattepengar och bidrar till tillit till offentliga institutioner.

Nära kopplat till välfärdsbrottslighet ligger också korruption. Inte sällan innehåller välfärdsbrottslighet delar som handlar om att medarbetare för egen vinning eller genom extern påverkan missbrukar sin tjänst inom det offentliga. Det kan exempelvis handla om infiltratörer eller insiders som antingen för ekonomisk vinning eller genom otillbörlig påverkan valt att möjliggöra bedrägerier mot offentliga aktörer. Statliga utredningar har pekat på behovet av att också stärka kommuner och regioners arbete mot korruption. Idag är andelen anmälningar av misstänkta korruptionsbrott från kommuner och regioner betydligt lägre i jämförelse med den statliga sektorn, trots att kommensektorn är nästan fem gånger större.

Under 2025 och 2026 pågår kartläggning och analys av risker och hot för Region Västerbotten inom området välfärdsbrottslighet och korruption. I många avseenden finns kontrollsystem inom kända riskområden, men det krävs ytterligare riskmedvetenhet och en fortsatt utveckling av arbetssätt och rutiner för att stärka regionens förmåga att förebygga, motverka och agera. En viktig utmaning är att öka följsamheten till inköp och upphandlingsprocessen som kan bidra till att motverka många risker inom området.

Folkhälsoarbete

Hälso- och sjukvårdens fördelning av resurser har inneburit att det förebyggande arbetet i flera delar prioriterats ned. Antalet genomförda hälsoundersökningar är fortfarande på en låg nivå men med stora skillnader mellan olika hälsocentraler. Nedprioriteringen av förebyggande insatser förstärks ytterligare av bristen på anställningsbar hälso- och sjukvårdspersonal samt tandvårdspersonal. Uteblivna förebyggande insatser bidrar på sikt till ökande ohälsa, vilket genererar ett högre vårdbehov och ökad belastning på sjukvården.

Region Västerbotten har från 2026 infört en riktlinje om en helt tobak- och nikotinfri organisation, som omfattar all användning av tobaks- och nikotinprodukter i regionens verksamheter, möten och patientkontakter. Riktlinjen är en del av regionens hälsofrämjande och förebyggande arbete och syftar till att stärka folkhälsan, arbetsmiljön och regionens roll som förebild för jämlik och hållbar hälsa.

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. Under 2025 genomfördes folkhälsodialoger i 13 av länets 15 kommuner på temat Barn och ungas hälsa. Under dialogerna diskuterades bland annat skillnader i hälsa mellan olika regionala statistikområden och hur sådan kunskap kan vägleda insatser för en mer jämlik hälsa i befolkningen.

Utifrån barnkonventionen är det centralt att barns och ungas röster inte bara uppmärksammas utan också leder till konkret handling, där återkoppling om hur deras synpunkter påverkat beslut är avgörande för både kvaliteten i beslutsfattandet och tillit till offentliga verksamheter. Regionen arbetar med att införa strukturerade arbetsätt med barnrättsperspektiv genom att integrera webbutbildning och stöddokument för prövning av barnets bästa i ordinarie processer och beslutsfattande.

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 har integrerats i regionens folkhälsoarbete genom ett ökat fokus på klimat inom Salutsatsningen för barn och ungas hälsa.

Nationella undersökningar visar på att barns och ungas digitala medieanvändning är i förändring, där yngre barn använder digitala medier i mindre omfattning och där tonåringar själva uttrycker en ökad medvetenhet om behovet av balans, återhämtning och skärmfria aktiviteter. Sammantaget pekar utvecklingen mot att skärmvanor i allt högre grad behöver förstås som en folkhälsofråga kopplad till sömn, psykiskt välbefinnande och vardagsbalans.

Samverkan med olika aktörer i samhället spelar en betydande roll för framgången av det förebyggande arbetet. Samverkan sker bland annat inom ramen för Forum för folkhälsa i Västerbotten, utifrån nya Socialtjänstlagen och dess förstärkta uppdrag inom det förebyggande arbetet samt utifrån regeringens nationella strategi för psykisk hälsa och suicidprevention.

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 utrangering 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 befolkningmängden 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. Arbetssätt och 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 allvarig psykisk ohälsa. Ett fortsatt arbete med stegvis vård är avgörande för att möta dessa behov, liksom fortsatt samverkan med länets skolor och socialtjänst.

Ökade insatser för att stödja livsstilsförändringar och förebyggande åtgärder är nödvändiga för att möta västerbottningens behov. Vården behöver tydligare beakta individens behov och möjligheter till egenvård för att möjliggöra prioritering och balansering av resurser mellan hälsofrämjande insatser och vård och behandling av sjuka. Samverkan med kommuner och andra instanser inom välfärdssektorn är nödvändigt för omställning till en mer nära vård, god hälsa och långsiktig tillgång av resurser.

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

Omställningen till nära vård kräver ett tydligt och samordnat ledarskap som säkerställer att huvudmännen arbetar mot gemensamma mål. Den gemensamt framtagna *"plan för hälsa, vård och omsorg i Västerbotten"* är en samverkad vägledning mot utvecklingen mot ett mer sammanhållet och personcentrerat system. Planen beskriver hur kommuner och region tillsammans stärker primärvården som nav, med fokus på samverkan, systemledning, digital kommunikation, samordnade individuella planer (SIP), fasta vård-/läkarkontakter, kompetensförsörjning, rehabilitering/habilitering samt ökat invånarinflytande. Att utveckla ledarskap och styrning av insatser tillsammans, både internt och över huvudmannagränser är avgörande för att uppnå målet om en personcentrerad vård utifrån patientens behov.

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 sju 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. 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 (Avtal om Läkarutbildning och Forskning) 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 mini-invasiva ingrepp, vilket leder till kortare vårdtider, ökad patientsäkerhet och snabbare återgång till arbete.

Precisionsmedicin möjliggör skraddarsydd 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, medicinteknisk utrustning, personella resurser samt på att prover ska kunna lagras och användas senare för forskning. Det senare kräver utökad lagstiftning kring biobanker och en EU-förordning för delande av hälsodata inom European Health Data Space (EHDS). Detta innebär även behov av utvecklade infrastruktur inom området. Det är i dagsläget en utmaning att juridiskt och tekniskt hantera patientdata och registerdata inom sjukvården och för uppföljning av kvalitet, produktion och klinisk forskning

Behovet av hjälpmedelsförsörjning förväntas öka i takt med den demografiska utvecklingen och den snabba utvecklingen av nya medicintekniska produkter och andra hjälpmedel.

Samsjuklighetsutredningen – nu en proposition (prop. 2025/26:251 En mer sammanhållen vård för personer med skadligt bruk eller beroende och andra psykiatriska tillstånd)

Såväl "Samsjuklighetsutredningen" som flera tidigare utredningar har konstaterat att nuvarande organisering av hälso- och sjukvården och omsorgssystemet inte fullt ut kan säkerställa en god, kunskapsbaserad, effektiv och jämlik hälso- och sjukvård till personer med skadligt bruk eller beroende – i kombination med andra psykiatriska diagnoser eller närliggande tillstånd.

Det har också konstaterats stora brister i samordningen mellan kommuner och region för målgruppen. Det finns också brister inom de olika huvudmännens egna ansvarsområden för dessa personer.

Lagrådsremissen med regeringens förslag och ställningstagande lades fram i mars 2026 och propositionen presenterades den 23 april. Propositionen föreslår:

- Att regionerna ska organisera vården till personer med skadligt bruk och beroende så att den ges samordnat med annan psykiatrisk vård
- En ny lag om en samordnad vård- och stödverksamhet för personer med psykiska funktionsnedsättningar och behov av särskild samordning under en längre tid
- Krav på samverkan vid inskrivning och tydliggörande av hälso- och sjukvårdsansvaret för personer som tagits emot i ett hem för vård och boende
- Att uttrycket missbruk ersätt av uttrycken bruk eller skadligt bruk eller beroende

Förändringar i lagstiftningarna samt införande av den nya lagen förväntas träda i kraft den 1:a januari 2028.

Regionalt utvecklingsarbete

Västerbotten har fortsatt goda möjligheter att bli en ledande region i den gröna omställningen. Med utgångspunkt i den samsyn som finns i den aktualiserade regionala utvecklingsstrategin kan Region Västerbotten arbeta tillsammans med kommuner, myndigheter, universitet och civilsamhälle för att ta vara på möjligheter och hantera utmaningar. Det är viktigt att främja långsiktig hållbar utveckling för hela länet och dess femton kommuner. Överenskommelse om samverkan mellan länets kommuner och Region Västerbotten är central och förnyas under året.

Västerbottens regionala utveckling sker i en kontext av större och mindre händelser i omvärlden.

Förändrat säkerhetsläge i närområdet

Det förändrade säkerhetsläget ökar betydelsen av Västerbottens öst-västliga transportstråk och en eventuell fast förbindelse över Kvarken. Transportinfrastrukturen behöver stärkas för civila transporter men även anpassas för att hantera militära transporter. Även inom andra områden är dubbla användningsområden (dual use) i fokus, exempelvis innovation och kollektivtrafik. Nationellt och på EU-nivå ökar kraven på lokal beredskap och säkrade värdekedjor, vilket bland annat konkretiseras genom att Jordbruksverket inlett en upphandling av beredskapslager för spannmål som omfattar Västerbotten. Även livsmedels- och energiförsörjningen präglas av beredskapstänkande. EU kräver ökad självförsörjning av energi och kritiska mineraler, vilket riktar blickarna mot norra Sveriges naturresurser. Även kulturen mobiliseras där till exempel folkbiblioteken runt om i landet utses i allt högre grad till samhällsviktiga informations- och trygghetspunkter.

Den gröna omställningen och klimatförändringarna

För näringslivet har omställningen till fossilfri produktion och elektrifiering lockat stora industrietableringar. Trots utmaningar återupptas nu etableringen av batteriproduktion med kringliggande verksamheter. Samtidigt märks ett stort nationellt och europeiskt intresse för prospektering av de metaller som är avgörande för att klara den gröna omställningen. Det ökade transportarbetet på väg och järnväg utmanar ett transportsystem som på många håll redan har nått sin maxkapacitet. Det finns även en ökande sårbarhet i transportinfrastrukturen till följd av klimatförändringarna. Parallellt behöver energisystemet ställas om till att bli mer hållbart och fossilfritt, en process som är komplex och där omställningstakten påverkas av krigen, lågkonjunktur och ekonomiska förutsättningar. Inom livsmedelssektorn medför klimatförändringarna längre odlingssäsonger i länet, och nya nationella styrdokument betonar ett ökat fokus på både klimatanpassning och robusthet i livsmedelsproduktionen. Inom samhällsbyggnad ställer industrins omställning höga krav på en sammanhållen och strategisk samhällsplanering, där arkitektur och design även lyfts fram på EU-nivå som viktiga verktyg för den gröna omställningen.

Politisk styrning på nationell och EU nivå

Det regionala utvecklingsarbetet i Västerbotten påverkas av politikförändringar på nationell och EU nivå, både övergripande och inom olika områden. Under 2026 kommer utredningen om Sveriges sammanhållna utveckling (SVESAM) med slutbetänkande om framtida utformning av den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. Inför EU:s programperiod 2028–2034 finns indikationer på att resurser kan komma att omfördelas från regional utveckling till försvar och militär mobilitet samtidigt som regionala program kan komma att ersättas av nationella program. Det här kan komma att påverka både tillgängliga resurser och inflytande över medlen för norra Sverige.

Inom kollektivtrafik och kulturområdet har statliga anslag till regionerna minskat vilket innebär att ett större ekonomiskt ansvar för kollektivtrafik och kulturverksamheter förskjuts till regionen och länets kommuner. Inom miljöområdet kommer direktiv från EU och nationell nivå, bland annat den nyligen uppskjutna avskogningsförordningen som skapat osäkerhet för länets skogsnäring. En positiv förändring är förstärkningen av den nationella budgeten med cirka 25 procent för att åtgärda underhållsskulden och uppgradera vägnätet. Den gestaltade livsmiljön

med trygga och tillgängliga platser påverkas av ny lagstiftning. Även andra områden som inom energipolitiken och livsmedelspolitiken påverkas också av förändringar.

Digitalisering, AI och det uppkopplade samhället

Utvecklingen av AI och fortsatt digitalisering ställer krav på organisationer i Västerbotten. AI har stor påverkan på de allra flesta branscher såväl som individer och samhället i stort. Samtidigt ökar hotet från AI-genererad desinformation och behovet av riktlinjer för AI-användning i kombination med en ökad hotbild för cyberattacker, intrångsförsök och bedrägerier via digitala kanaler. Det understryker behovet av beredskap och stärkt digital säkerhet. Snabb utveckling utmanar särskilt mindre kommuner som med begränsade resurser ska tillhandahålla tjänster på samma sätt som större kommuner. Den digitala grundinfrastrukturen i länet är generellt robust men genomgår ett teknikskifte där äldre nät fasas ut. Det finns ytterligare behov av att bygga ut och förstärka den digitala infrastrukturen, mellan kommuner, mellan län och med grannländer. Mobiltäckningen är på många ställen otillräcklig utanför tätortsområden, vilket i beredskap och även i näringshänseende ställer till bekymmer när exempelvis banktjänster och nödsamtal inte kan göras.

Demografisk utveckling och kompetensförsörjning

Den demografiska utvecklingen påverkar det regionala utvecklingsuppdraget, där behovet av att behålla och attrahera nya invånare är central. Den demografiska utvecklingen pressar särskilt kommunernas förmåga att tillhandahålla offentlig service, samtidigt som det är svårt att rekrytera personer med rätt kompetens och erfarenhet. Minskande barnkullar driver fram en centralisering inom skolväsendet, vilket i sin tur genererar ett utökat behov av skolskjuts och kollektivtrafik. Kundunderlaget minskar för små dagligvarubutiker på landsbygden. Samlat innebär detta ökade krav på strategisk samhällsplanering. Inom näringslivet i stort är kompetensbristen ett hinder för utveckling. Brist på yrkesförare innebär sårbarheter för kollektivtrafik, taxi och transporter med risk för inställd trafik under semesterperioder och vid sjukdom. Kompetensförsörjningen kan inte lösas enbart med inflyttning utan det kommer att behövas en bred palett av lösningar som verkar tillsammans.

Ekonomisk utveckling och inflation

Det pågår en ekonomisk återhämtning i Sverige och Västerbotten. Samtidigt visar den senaste tidens utveckling att globala geopolitiska spänningar fortsätter att påverka samhällsekonomin. Det innebär behov av att fortsätta utveckla beredskap och arbeta för att dämpa konsekvenserna av de påfrestningar som blir följden. Osäkerhet kring prisutvecklingen gör att den fortsatt behöver följas även om läget för tillfället ser övervägande stabilt ut. Inflation får direkta följder för regional utveckling, med effekter för bland annat näringsliv, kollektivtrafik och investeringar.

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. Den aktualiserade regionala utvecklingsstrategin är den samlande vägvisaren framåt. En fördjupad bild av omvärldsfaktorer som påverkar länet och Region Västerbotten finns i [Resultat Västerbotten 2025](#).

3. Viktiga förändringar

3.1 Ny politisk organisation

Regionfullmäktige beslutade i februari 2026 om en ny politisk organisation för mandatperioden 2027–2030. Beslutet innebär att det kommer finnas fem nämnder. Skillnaden mot tidigare är att folkhögskolestyrelsen utgår och nämndens verksamhetsansvar och budget flyttas till regionala utvecklingsnämnden.

I den nuvarande organisationen finns fyra fullmäktigeberedningar medan i den nya organisationen blir det fem beredningar. Beredningarna för demokrati och kompetensförsörjning utgår och i stället inrättas tre nya beredningar med geografiskt ansvar; beredning för Umeåregionen, beredning för Skellefteå-Norsjö samt beredning för Södra Lappland. Beredningarna för samverkan och regional utveckling samt valberedningen kommer finnas kvar med oförändrat uppdrag.

I den nuvarande organisationen finns det inom nämnderna beredningar som i den nya organisationen upphör och i stället inrättas utskott. Hälso- och sjukvårdsnämnden kommer ha tre utskott: utskott för primärvård, utskott för tandvård och funktionshinder samt arbetsutskott. Regional utvecklingsnämnd får två utskott: arbetsutskott samt utskott för kultur och bildning. Under regionstyrelsen kommer ett arbetsutskott finnas.

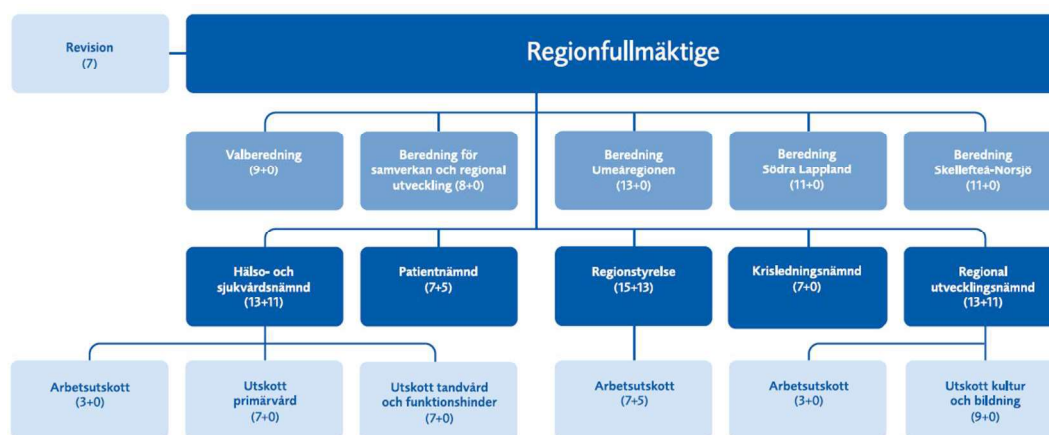


Bild: Politisk organisation 2027–2030

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 främst på jämförelse med andra, i syfte att identifiera styrkor och svagheter som kan utgöra värdefull input i en framtida planering. Jämförelseobjekt varierar beroende på vilket område som studeras. I vissa fall är det landet i sin helhet medan det i andra fall är urval av regioner eller sjukhus.

Västerbottens bruttoregionprodukt (BRP) är något lägre än genomsnittet i 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. Västerbotten utmärker sig med en högre utbildningsnivå och lägre arbetslöshet än genomsnittet. Vidare har Västerbotten den lägsta andelen långtidsarbetslösa i befolkningen 2025. När det gäller andel 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 är något högre än genomsnittet för landet. Sjukhusvården har störst förtroende bland invånarna. Patienters intryck av vården är också högre än rikssnittet för de som varit i kontakt med sjukhus.

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

Världsekonomin präglas fortsatt av betydande osäkerhet, driven av amerikansk politik och ett spänt geopolitiskt läge. Den internationella ordningen har rört sig från ett regelstyrt till ett mer maktbaserat system. De senaste månadernas konflikter i Mellanöstern har bidragit till stigande gas- och oljepriser, vilket riskerar att på sikt öka inflationen och försämra tillväxtutsikterna om konflikten består. Samtidigt förväntas ökade satsningar på försvar och säkerhet, liksom den snabba teknologiska utvecklingen, få stor betydelse för utvecklingen under de kommande åren.

Sveriges ekonomi befinner sig i en återhämningsfas efter en längre period av låg tillväxt. Trots omvärldsläget bedömer Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) att svensk BNP kommer att öka snabbare i år och 2027 än de senaste tre åren. Den bedömda konjunkturuppgången är tack vare att hushållens konsumtion beräknas öka, då realinkomsterna förstärkts som delvis följs av expansiv finanspolitik. Inflationen i Sverige bedöms inte bli nämnvärt hög i år trots höga oljepriser och energipriser då bland annat den halverade livsmedelsmomsen har dämpande effekt. Arbetsmarknaden pekas också bli starkare då arbetade timmar bedöms öka. Svensk export väntas däremot utvecklas svagt, till följd av låg tillväxt hos viktiga handelspartners och ökad geopolitisk och handelspolitisk osäkerhet.

Prognosen utgår ifrån att kriget i Mellanöstern blir kortvarigt och går mot en lösning till sommaren. Om konflikten drar ut på tiden kommer Sverige få det svårare att ta sig ur den rådande lågkonjunkturen.

Region Västerbotten

De goda resultaten under covidpandemin har följts av en period med hög inflation och höga pensionskostnader, vilket inneburit en påtagligt ansträngd ekonomisk situation för Region Västerbotten. Till 2025 stabiliserades såväl inflationen som pensionerna men de beslutade åtgärderna i verksamheterna fick låg effekt på resultatet.

De senaste tre åren har regionen haft negativa balanskravsresultat, totalt för åren uppgår de till minus 557 miljoner kronor. Dessutom har svaga ekonomiska resultat tillsammans med höga investeringsutgifter inneburit att låneskulden under dessa år ökat med 1 010 miljoner kronor till 2 820 miljoner kronor vid bokslutet 2025. Inför 2026 beslutades om en skatteökning med 50 öre i syfte att stärka ekonomin och för långsiktigt säkerställa finansieringen av planerade investeringarna. Trots detta visar prognosen för 2026 att det kvarstår betydande utmaningar att uppnå ekonomi i balans inom verksamheterna. Prognosen visar på ett ekonomiskt underskott på verksamhetens resultat med -212 miljoner kronor baserat på aktuellt resultat per mars 2026 modifierat för skatteprognosen för april.

Regionens förslag till investeringsplan har reviderats sedan regionplanen fastställdes. Planen har utökats med 150 miljoner kronor och vissa fastighetsinvesteringar har tidigare lagts för att minska risken för kostnadsökningar vid förlängda projektider. Trots detta bedöms de samlade investeringsbehoven vara väsentligt högre än vad planen ger uttryck för. Vidare har regionen fattat beslut om en tåginvestering på 1,1 miljard kronor som beräknas påverka regionens ekonomi med ökade kostnader och ytterligare lånebehov från 2031 och framåt.

Sammantaget innebär detta att regionens ekonomi behöver stärkas ytterligare för att kunna möta dessa utmaningar. Det krävs budgetreduceringar med totalt omkring 300 miljoner kronor under 2027 och 2028, varav 150 miljoner kronor för 2027. Tillkommande kostnader kan enbart hanteras genom omfördelning av budgetmedel. De åtgärder som vidtagits hittills har inte gett tillräcklig effekt varför arbetet med att anpassa verksamheten till de ekonomiska förutsättningarna behöver ytterligare intensifieras.

Förslaget till resultatbudget 2027–2030 tar sin utgångspunkt i god ekonomisk hushållning och förutsätter att verksamhetens resultat klarar sin budget för 2026. Den föreslagna resultatbudgeten möjliggör återställande av det negativa balanskravsresultatet från 2023–2025 och begränsar nyupplåningen till 500 miljoner kronor under 2027–2028, trots höga investeringsutgifter. Det innebär att regionen kommer att överskrida den beslutade låneramen på 4 000 miljoner kronor. Däremot om inte resultatförbättringar sker samt att åtgärderna inte ger effekt kommer lånebehovet öka kraftigt. För planperioden skulle det innebära en ökad låneskuld med omkring 1 400 miljoner kronor och låneskulden skulle överstiga 5 000 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 2027 till 11 872 miljoner kronor. Förändringar mellan åren 2026 och 2027 inrymmer indexuppräknings på 307 miljoner kronor (LPIK 3,1 procent), minskade kostnader för externa pensioner med 11 miljoner kronor och ökade avskrivningskostnader på 63 miljoner kronor. Utöver detta minskas verksamheternas nettoram med 150 miljoner kronor som fördelats i regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnd och regional utveckling. Fördelning framgår i avsnitt om ekonomiska ramar per nämnd/styrelse.

Utvecklingen av skatter och statsbidrag grundar sig på SKR:s prognos i april 2026 samt bedömning av läkemedelsbidragets utveckling med en procent per år. Skatter och generella statsbidrag beräknas öka med 380 miljoner kronor till 12 371 miljoner kronor för året 2027. I beräkningen har hänsyn tagits till befolkningsförändringar rörande batterifabrikens utveckling i Skellefteå. Mer information finns att läsa 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 2027 till 129 miljoner kronor. Det är en ytterligare minskning med 13 miljoner kronor jämfört med 2026. Men till 2028 beräknas kostnaden öka rejält till 320 miljoner kronor. Räntekostnader ökar med 16 miljoner kronor till 91 miljoner kronor för 2027, vilket beror på att regionen har ökat låneskulden de senaste åren.

Resultatbudget	Bokslut 2025	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030
Verksamhetens nettoram	-11 296	-11 664	-11 872	-12 120	-12 562	-13 150
<i>budgeterad</i>						
<i>nettokostnadsutveckling</i>	<i>-1,8%</i>	<i>6,5%</i>	<i>1,8%</i>	<i>2,1%</i>	<i>3,6%</i>	<i>4,7%</i>
Skatteintäkter	8 397	9 246	9 681	10 003	10 424	10 926
Generella statsbidrag	2 960	2 745	2 690	2 828	2 919	2 970
Summa skatter och statsbidrag	11 357	11 991	12 371	12 831	13 343	13 896
<i>- utveckling skatter och statsbidrag</i>	<i>2,9%</i>	<i>5,6%</i>	<i>3,2%</i>	<i>3,7%</i>	<i>4,0%</i>	<i>4,1%</i>
Verksamhetens resultat	62	327	499	711	781	746
<i>Procent av skatter & statsbidrag</i>	<i>0,5%</i>	<i>2,7%</i>	<i>4,0%</i>	<i>5,5%</i>	<i>5,9%</i>	<i>5,4%</i>
Finansiella kostnader	-426	-217	-220	-417	-491	-358
Finansiella intäkter	383	30	30	30	30	30
Summa finansnetto	-43	-187	-190	-387	-461	-328
Resultat inklusive finansnetto	18	140	309	324	320	418
<i>Procent av skatter och statsbidrag</i>	<i>0,2%</i>	<i>1,2%</i>	<i>2,5%</i>	<i>2,5%</i>	<i>2,4%</i>	<i>3,0%</i>

Tabell: Bokslut 2025 och resultatbudget 2026–2030

De finansiella intäkterna på 30 miljoner kronor består av en uppskattning av realiserade intäkter från pensionsmedelsportföljen samt ränteintäkter på likvida medel. Ifjol ändrades princip från att tidigare budgeterat för halva avkastningskravet för pensionsmedelsportföljen. Anledning till principförändringen är både osäkerhet i att budgeterat en post utifrån börsutvecklingen samt att få en budget som mer överenskommer med posterna som ingår i kommunallagens balanskravsresultat. Men förändringarna i marknadsvärdet i pensionsmedelsportföljen kommer ha stor påverkan på regionens resultat vid årets slut.

Finansiella intäkter och finansiella kostnader ger tillsammans ett finansnetto på minus 190 miljoner kronor.

Sammantaget uppgår budgeterat resultat inklusive finansnetto 2027 till 309 miljoner kronor. Detta utgör 2,5 procent av skatter och statsbidrag och för hela planperioden är denna siffra 2,5 procent.

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. LPIK som används är prognosen från Sveriges kommuner och regioner (SKR) i april 2026. För 2027 har förslaget på de ekonomiska ramarna räknats upp med 3,1 procent, vilket totalt för regionen blir 307 miljoner kronor. För åren 2028 och 2029 är uppräknings 3,2 procent. Budgeten för 2026 blev uppräknad med 3,2%.

Personalkostnader

Regionens personalkostnader utgör 59 procent av verksamhetens totala kostnader, vilket innebär att det är en viktig kostnadspost för regionen. För 2025 uppgick kostnaderna för personal till 9 020 miljoner kronor, 144 miljoner mindre än 2024. Det är en minskning med 1,6 procent. Att kostnaderna för personal minskade beror på att regionens utgifter för pensioner har återgått till mer normala nivåer efter två år med höga kostnader. Nämndernas pensionskostnader har minskat med 340 miljoner kronor jämfört med 2024.

84 procent av personalkostnaderna återfinns inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen som har ett budgetunderskott på 456 miljoner kronor 2025. Kostnaderna har påverkats av dyra kortsiktiga lösningar, mer vårdkrävande patienter samt insatser för att öka tillgängligheten och vårdplatser. Personalkostnader behöver till viss del ses tillsammans med statsbidrag för årets insatser för förbättrad tillgänglighet. Viss del av ökade personalkostnader är en effekt av genomförda kostnadskrävande insatser för att förbättra tillgänglighet och vårdplatser där motsvarande kostnad bokförs som intäkt.

Region Västerbotten hade vid årets slut 11 165 anställda, vilket är en ökning med 46 personer jämfört med samma tidpunkt 2024. 88 procent är anställda inom hälso- och sjukvårdsnämnden, totalt 9 799 personer vilket är en ökning med 38 jämfört med 2024. Ökningen gäller framför allt patientnära roller som sjuksköterskor, undersköterskor och specialistläkare, medan antalet administrativa tjänster minskat. Detta är ett resultat av minskat beroende av inhyrd personal och en satsning på egen rekrytering, vilket leder till bättre kontinuitet, stabilitet och ökad tillgänglighet i verksamheten. Inom regionstyrelsen är det 1 184 anställda vid 2025 års utgång vilket är en ökning med 11 personer. Ökningen är inom området Digitalisering och service.

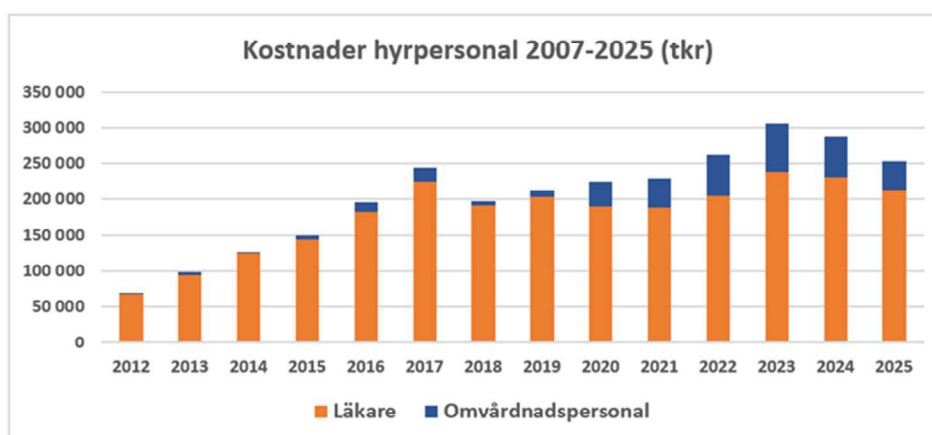
År: 31/12	Region totalt	Regionstyrelsen	Hälso- och sjukvårdsnämnden	Regionala utvecklingsnämnden	Folkhögskolestyrelsen	Patientnämnden	Revision
2024	11 119	1 173	9 761	103	70	6	6
2025	11 165	1 184	9 799	105	65	5	7
Förändring	46	11	38	2	-5	-1	1

Definition: Antal anställda: antal personer som har månadslön och är anställda på 40 procent eller mer

2025 var kostnaderna för hyrbemanning i vården 254 miljoner kronor, vilket är en minskning med 12 procent jämfört med 2024. Bemanningsproblematik, som varit alltmer utmanande, har inneburit att beroendet av hyrsköterskor och hyrbarnmorskor ökat under början av 2020-talet. Kostnaderna 2025 för hyrsjuksköterskor är en ökning med över 340 procent jämfört med 2019 även om de minskat jämfört med 2024 med 29 procent. Kostnaderna för hyrläkare som står för merparten av kostnaderna, 84 procent 2025, har ökat jämfört med 2019 med 4,7 procent och minskat med 8 procent jämfört med 2024.

Totalt för riket har regionernas utgifter för hyrbemanning fortsätter att minska, om än i en lägre takt än mellan 2023 och 2024. Totalt har kostnaderna minskat med 20 procent, motsvarande 1,2 miljarder kronor jämfört med 2024.

Det finns ett nationellt mått som visar på beroendet av hyrpersonal. Måttet beräknar kostnaderna för hyrbemanning i förhållande till kostnad för egenanställd 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 hyrpersonal har ökat över tid men har minskat under 2024 och 2025 och en fortsatt minskning ses under början av 2026. Beroendet minskar både inom primärvården och sjukhusvården. Inom primärvården är beroendet högre med ett värde på 14,12 procent 2025 medan för sjukhusvården är värdet 2,16 procent. Hälso- och sjukvårdsförvaltningens mål för 2026 är att minska ner beroendet till 3,31 procent där målet för sjukhusvården är det nationella målet på 2 procent och för primärvården ett mål på 13 procent.



Totalt för riket har andelen hyrbemanning i förhållande till egenanställd personal minskat från 3,1 procent till 2,5 procent. Samtliga regioner utom två redovisar minskade hyrkostnader. I tretton regioner utgör hyrbemanningen nu mindre än fyra procent av kostnaderna för den egna personalen. I fem regioner understiger hyrkostnaderna två procent av de egna personalkostnaderna.

	Helår 2019	Helår 2020	Helår 2021	Helår 2022	Helår 2023	Helår 2024	Helår 2025
Primärvård	14,80%	15,86%	14,40%	14,89%	16,89%	14,31%	14,12%
Sjukhusvård	2,07%	2,22%	2,50%	2,90%	2,80%	2,61%	2,16%
Totalt	3,87%	4,03%	4,10%	4,60%	4,71%	4,13%	3,73%

Tabell: Nationellt mått på hyrpersonal 2019–2025 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 2026 till 1 204 miljoner kronor. Jämfört med 2025 är det en minskning med 263 miljoner kronor. Det beror främst att inflationen har sjunkit vilket i sin tur påverkar värdesäkringen som görs av pensionerna.

För 2027 bedöms pensionskostnaderna ligga kvar på ungefär samma nivå som 2026. Under 2028 och 2029 väntas kostnaderna däremot öka rejält igen, i takt med att inflationen bedöms stiga då den tillfälliga sänkningen av matmomsen upphör till 2028. Prognosen är upprättad av regionens pensionsförvaltare KPA.

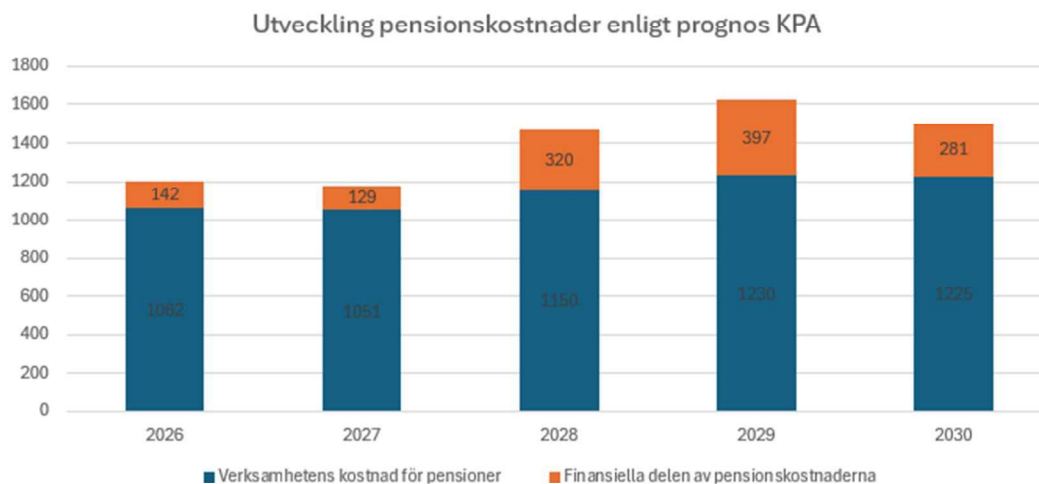


Diagram: Pensionskostnader 2026–2030

Pensionsskuld och pensionsmedel

Regionens totala pensionsskuld uppgick 2025 till 13 163 miljoner kronor samtidigt som de medel som är avsatta för att möta framtida pensionsutbetalningar uppgick till 6 637 miljoner kronor. Det innebär att 50 procent av skulden är finansierad, vilket är något högre mot föregående år.

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. I beräkningen av kommande års skatteintäkter och generella statsbidrag har hänsyn tagits till turerna kring batterifabriken i Skellefteå och hur det bedöms påverka invånarantalet i länet framöver. Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) prognos bygger på befolkningsutvecklingen de senaste tre åren och tar samtidigt hänsyn till befolkningstillväxten i riket. Enligt SKR:s prognos förväntas länets befolkning minska med cirka 1 000 invånare under perioden 2026 till 2030, medan vår bedömning är att befolkningen ökar med cirka 3 000 invånare under samma period. Vår bedömning ligger i nivå med SCB:s framskrivning för länet. Jämfört med bedömningen i regionplanen 2026 har den nuvarande prognosen justerat ned invånarantalet med cirka 1 000 personer för 2027 och med cirka 5 000 personer för hela perioden.

Prognosen för skatteintäkterna för 2027 är 9 681 miljoner kronor, vilket innebär en ökning med 4,7 procent eller 435 miljoner kronor jämfört med 2026. Till 2026 beslutades om en höjning av skattesatsen med 50 öre till 11,85 %.

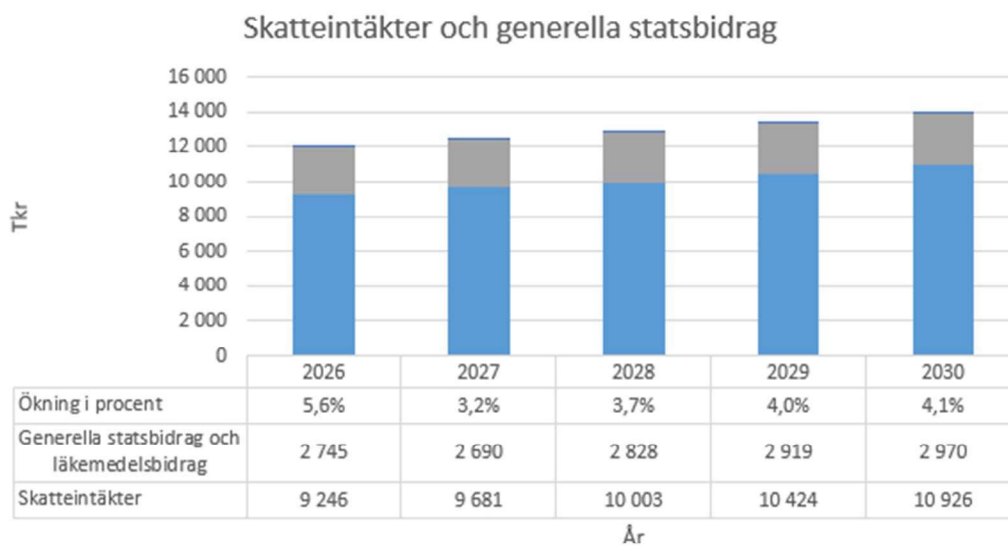


Diagram: Skatteintäkter och generella statsbidrag 2026–2030

Staten ger kommuner och regioner både generella och riktade statsbidrag. För 2026 är det budgeterat 2 745 miljoner kronor för de generella statsbidragen. För 2027 beräknas de generella statsbidragen minska till 2 690 miljoner kronor. För 2027 kommer det ingå i de generella statsbidragen medel för vaccination mot vattkoppor. Det tillkommer på grund av att vaccinering mot vattkoppor införs i det nationella allmänna vaccinationsprogrammet för barn från 2027. Regionerna får även generella statsbidrag för lagerhållning inom civilt försvar. Samtidigt upphör de riktade statsbidragen för försörjningsberedskap av sjukvårdsprodukter och läkemedel.

Flera av de riktade statsbidragen har de senaste åren ändrats från att vara överenskommelser med Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) till att bli förordningsstyrda statsbidrag via Socialstyrelsen, exempelvis statsbidraget för att utveckla mödravård, förlossningsvård och vården för flickor och kvinnors hälsa. För flera av bidragen har villkoren ändrats och kraven på återrapportering ytterligare ökat, vilket har skapat osäkerhet och ökat den administrativa belastningen. Därutöver har information om flera bidrag kommit sent under året, vilket ytterligare har försvårat planeringen och möjligheten att använda medlen på bästa sätt. Sedan flera år tillbaka är delar av de vårdrelaterade statsbidragen inarbetade i nämndernas permanenta budget och uppgår sammantaget till cirka 150 miljoner kronor. Regionen arbetar för att säkerställa att villkoren uppfylls och att pågående insatser är förenliga med regionens övriga styrning.

Ett förslag på EU:s nästa långtidsbudget och kommande struktur- och investeringsfonder för 2028 har presenterats och förhandlingar pågår. Region Västerbotten bevakar utvecklingen. Hur EU-programmen utformas påverkar regionens finansiering av projekt bland annat genom anslag 1:1.

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 inom norra sjukvårdsregionen finns för åren 2024 till och med 2026. Avtalet är därefter uppsagt och förhandlingar gällande ny ersättningsmodell pågår.

Nuvarande ersättningsmodellen för regionvård vid Norrlands Universitetssjukhus består av en fast och rörlig del (50/50 procent) baserad på producerad volym samt att de mest kostnadskrävande vårdtillfällena ersätts utifrån faktisk kostnad. Den fasta ersättningsdelen ger för år 2026, 494 miljoner kronor. Avtalade drg-priset för rörlig ersättning av regionvård ökade för år 2026 med 2,9 procent jämfört med föregående år.

Bokförda vårdintäkter för år 2025 uppgick till 1 648 miljoner kronor, vilket var 23 miljoner kronor eller 1,4 procent lägre jämfört med föregående år. Budgetavvikelsen var negativ med 5 miljoner kronor. Antalet debiterade vårdtillfällen till norra sjukvårdsregionen år 2025 uppgick till 5 297 vårdtillfällen vilket var en ökning med 6,8 procent jämfört med föregående år. Patienter från norra regionen stod för 12,5 procent av vårdtillfällena på länets sjukhus år 2025, vilket är en minskning från 2024 som då var 12,9 procent. Den budgeterade intäkten för vårdintäkter inklusive labb och röntgen år 2026 uppgår till ca 1,7 miljarder kronor.

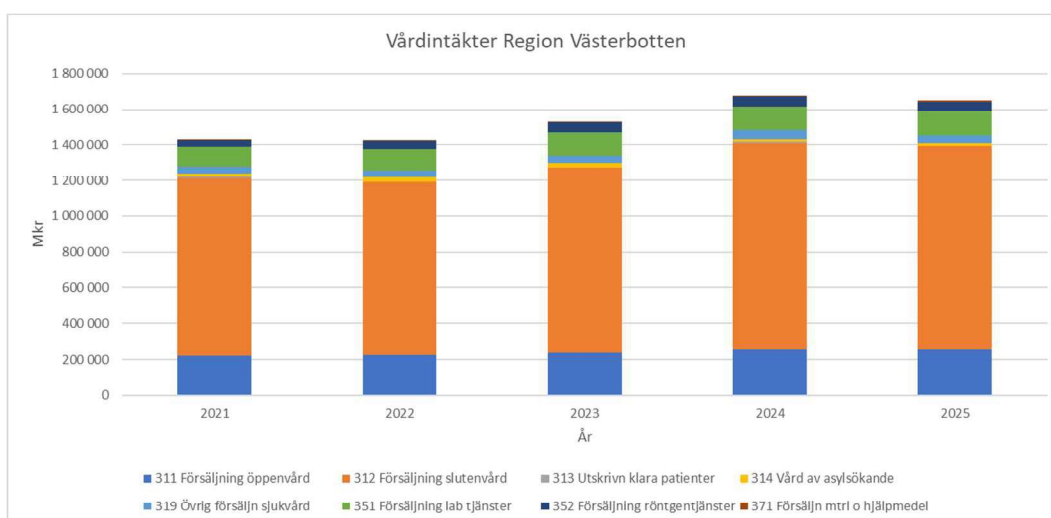


Diagram: Bokförda vårdintäkter Region Västerbotten 2021–2025

Ekonomiska ramar per nämnd/styrelse

I bilagan 8.3 finns presenterat de ändringar av budgetramarna för 2026 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 2026	Budget förändring 2026	Omförd elning 2027	Budgetreducering	Löne- och prisindex	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030
Regionfullmäktige	16,6	0,0	0,0		0,5	17,1	18	18	19
Regionstyrelse	4 115,3	-9,9	0,0	-36,0	72,3	4 193,8	4 310	4 501	4 832
Hälso- och sjukvårdsnämnd	7 058,0	8,6	-1,5	-107,0	219,7	7 177,7	7 300	7 534	7 775
Regionala utvecklingsnämnd	448,7	0,0	12,4	-7,0	13,9	468,0	476	491	507
Folkhögskolestyrelse	10,7	1,3	-12,4		0,4	0,0	0	0	0
Patientnämnd	6,4				0,2	6,6	7	7	7
Revision	8,8				0,3	9,1	9	10	10
Krisledningsnämnd	0,0				0,0	0,0	0	0	0
Summa verksamhetens nettokostnad	11 664,5	0,0	-1,5	-150,0	307,3	11 872	12 120	12 562	13 150

Tabell: Ekonomiska ramar per nämnd/styrelse 2026–2030

Ram för regionfullmäktige

Föreslagen budget för 2027 för regionfullmäktige är 17,1 miljoner kronor.

Ram för regionstyrelsen

Under 2026 gavs folkhögskolestyrelsen en utökad budget med 1,3 miljoner kronor. 8,6 miljoner kronor flyttas till hälso- och sjukvårdsnämnden för förändrad princip för kundförluster samt flytt av kostnaderna för överenskommelsen med Röda Korset.

Föreslagen budgetreducering är 36,0 miljoner kronor och totalt är föreslagen budget för regionstyrelsen 4 193,8 miljoner kronor.

Ram för hälso- och sjukvårdsnämnden

I budgeten för 2026 har hälso- och sjukvårdsnämnden fått ökad budget med 8,6 miljoner kronor. Det beror dels på administrativa förändringar av bokföring för kundförluster, dels flytt av kostnader för en överenskommelse med Röda Korset.

2025 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 var påbörjade med 1,5 miljoner kronor. Detta tillskott gällde enbart för 2026.

Föreslagen budgetreducering för hälso- och sjukvårdsnämnden är 107,0 miljoner kronor. Totalt är föreslagen budget till nämnden 7 177,7 miljoner kronor.

Ram för regionala utvecklingsnämnden

Från 2027 flyttas Folkhögskolestyrelsen organisatoriskt till regionala utvecklingsnämnden och budget flyttas med 12,4 miljoner.

Budgetreducering för 2027 är gjord med 7,0 miljoner kronor för nämnden och föreslagen budget är 468,0 miljoner kronor.

Ramar för folkhögskolestyrelsen, patientnämnden, revisionen och krisledningsnämnden

Folkhögskolestyrelsen har under 2026 fått utökad budget med 1,3 miljoner då den tidigare beslutade neddragningen av personalkostnader försvårade regionens möjlighet att fullgöra sitt folkbildningsansvar. Folkhögskolestyrelsen flyttas organisatoriskt till Regionala utvecklingsnämnden från 2027. Tidigare budgetram inklusive utökad budget flyttas med totalt 12,4 miljoner kronor.

Föreslagen budget för patientnämnden är 6,6 miljoner kronor och revisionen är 9,1 miljoner. Krisledningsnämnden aktiveras enbart under extraordinära händelser i fredstid. Därmed föreslås ingen budget.

5.3 Investeringsplan

I detta avsnitt sammanfattas förslag till investeringsplanering för åren 2027–2030. Investeringsplanen i sin helhet återfinns i bilaga 8.4.

Investeringsplanen för perioden 2027–2030 uppgår till totalt 4 531 miljoner kronor. Sammantaget innebär planförslaget en utökning om 150 miljoner kronor för åren 2027–2029 jämfört med gällande investeringsplan. Utökningen härleds huvudsakligen till investeringsområde fastighet, som står för 155 miljoner utav utökningen i förhållande till beslutad plan. Vissa fastighetsinvesteringar har också tidigare lagts för att minska risken för kostnadsökningar vid förlängda projektider. För år 2030, som tillkommer som ett nytt år i plan, bedöms dock en motsvarande återhämtning, vilket bidrar till att balansera den totala investeringsnivån över planperioden.

Investeringsplan	2027	2028	2029	2030	Totalt
Fastighet	1 182	946	741	550	3 420
MT	175	177	180	180	712
IT	46	61	70	65	242
Hjälpmedel	34	35	35	35	139
Verksamhetsservice	3	3	3	3	12
Regional utveckling	1	1	1	2	5
Totalt	1 441	1 224	1 030	835	4 531

Region Västerbottens investeringsbehov är stora och prioriteringar har varit nödvändiga för att rymma investeringsplanen inom de ekonomiska ramarna. Under planperioden 2027–2030 uppgår behovet av investeringar som prioriterats utanför perioden till cirka 2 408 miljoner kronor. Den långsiktiga investeringsplaneringen visar även på stora behov efter år 2030. Totalt investeringsbehov för åren 2031–2036 kommer vara högre än vad grafen nedan visar på grund av att behov som inte kan hanteras under nuvarande planperiod kommer att ackumuleras och skjutas fram.

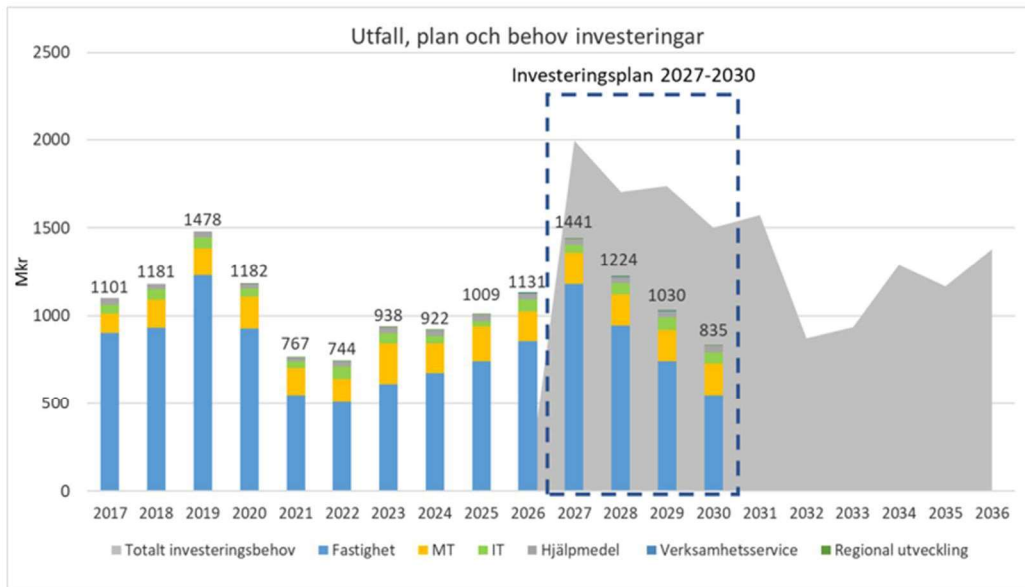


Diagram: Utfall investeringar 2017–2025, prognos investeringar 2026, investeringsplan 2027–2030 uppdelat per investeringsområde (staplar). Totala investeringsbehovet 2027–2036 framgår i det gråa fältet.

De senaste årens ökade investeringsnivåer leder till att även avskrivningskostnaderna ökar. År 2021 uppgick regionens avskrivningskostnad till 478 miljoner kronor och i slutet av planperioden prognostiseras avskrivningskostnaden uppgå till omkring 809 miljoner kronor. Den långsiktiga prognosen visar att avskrivningarna fortsätter att öka från och med 2031, med en beräknad genomsnittlig avskrivningskostnad på omkring 920 miljoner kronor per år under perioden 2031–2036. En betydande del utav prognostiserad ökning 2031 härleds till förväntad avskrivningskostnad för finansiell leasing utav tåg.

De ökade avskrivningskostnader kommer innebära i praktiken att de kommer att utgöra en större del av regionens totala budget och att en omfördelning av budgetutrymme måste ske från övrig verksamhet.

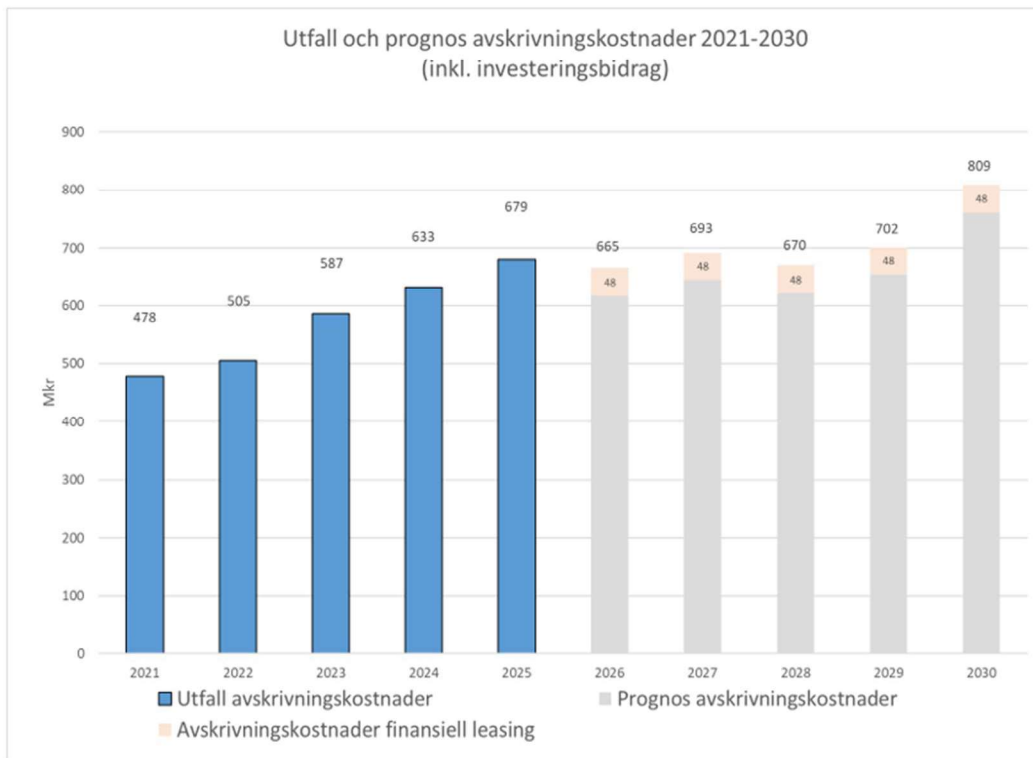


Diagram: Utfall avskrivningskostnader 2021–2025 samt prognos avskrivningskostnader 2026–2030.

6. Förslag på åtgärder

En långsiktig omställning kräver ett tålmodigt förändringsarbete, det finns få enkla åtgärder eller genvägar. Arbetet med att stärka vår ledning och styrning är en sådan och utgörs av olika delar som i sin helhet hjälper oss att nå våra mål tillsammans. Det bygger på åtta viktiga områden som alla bidrar till att stärka vår ledning- och styrningsförmåga. Särskilt avgörande är ledarskapet, hur vi leder och styr via region- nämnd- och verksamhetsplan, gemensamma metoder och verktyg för ständiga förbättringar, vår kultur och ett medarbetarskap präglad av engagemang och delaktighet.

Det är sedan tidigare identifierat nämndgemensamma fokusområden som bidrar till en förflyttning mot vår vision och uppsatta mål. Det är med en gemensam ledningskraft och samsyn om viktiga delmål och delaktiviteter som vi åstadkommer önskat resultat och förflyttning. För att peka ut riktningen i verksamheten har vi gemensamt uttryckt tillstånd som vi strävar efter att nå 2027. Det är viktigt att dessa delmål beaktas i respektive nämndplan för att hjälpas åt att nå önskade tillstånd.

- **Stärka vår ledning och styrning**, målsättningen är att vi 2027 har en effektiv, tydlig ledning och styrning med tillit som grund som stödjer verksamhetsutveckling och måluppfyllelse.
- **Kompetensförsörjningen**, målsättningen är att vi 2027 har stärkt vår förmåga att attrahera, utveckla och behålla vår personal.
- **Tydlig och effektiv samverkanspartner**, målsättningen är att vi 2027 har en tydlig och effektiv samverkan med kommuner och övriga intressenter
- **Civil beredskap**, målsättningen är att vi 2027 har en förstärkt förmåga till civilt försvar
- **Norrlands universitetssjukhus, NUS**, har stärkt sin roll som universitetssjukhus och målsättningen 2027 är att vi har förbättrade förutsättningar att bedriva forskning och högspecialiserad vård
- **Vår kultur**, målsättningen 2027 är att vår kultur är vägledande för alla verksamheter

Region Västerbottens strukturjusterade kostnad för hälso- och sjukvård ligger i mitten av alla regioner. Tillgängligheten varierar och vi har utmaningar att hålla nationella vårdgarantin på flera områden. Hyrkostnaden för bemanning i vården har sjunkit, vilket är bra. Samtidigt ser vi att antalet anställda ökar, främst i patientnära roller. Vi utgör den region som investerar näst mest i våra fastigheter och IT-MT utrustning. Det är positivt utifrån ett verksamhetsperspektiv men påverkar vår ekonomi negativt när effekthemtagning i form av minskade verksamhetskostnader inte sker.

Den demografiska utvecklingen innebär att vi inte kommer kunna rekrytera till samma bemanningsnivå som idag. Vi behöver leverera mer välfärd med mindre bemanning, det är ett faktum. Genom att förbättra produktivitet och ta bort det som inte skapar värde för dem vi är till för skapar vi bättre förutsättningar för att lyckas. Avgörande faktorer för att kunna accelerera det arbetet är en tydligare prioritering, stärka hur vi leder och styr, flödes – processförbättringar, målstyrning och delaktighet. Ledarskapets betydelse i både struktur- och kulturfrågor 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 förutsatt att arbetssätt förändras och att vi når önskade effekter. I annat fall resulterar det endast i en ökad kostnad.

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

Region Västerbotten har prognostiserat ett ekonomiskt underskott på verksamhetens resultat med -212 miljoner kronor för 2027 baserat på aktuellt resultat per mars 2026 modifierat för skatteprognosen från april. Alla nämnder satte mål för sin nettokostnadsutveckling 2026. Prognosen visar att hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden har svårt att nå målen. Kostnaderna för personal, investeringar, material, kollektivtrafik och drivmedel ökar

mer än vad våra intäkter gör. Trots en beslutad skattechöjning 2025 behöver ytterligare åtgärder genomföras. Om det inte finns stöd för större strukturella utbudsbegränsningar, att minska antalet medarbetare eller sänka investeringsnivån behöver vi fokusera ännu mer på att öka produktivitet och effektivitet i våra verksamheter och tjänster. Det ökar möjligheterna till förbättrad tillgänglighet på kort sikt och påverkar ekonomin positivt på längre sikt.

För fortsatt och ökat fokus på att förbättra ekonomin och tillgängligheten kan följande inriktning och områden för både fullmäktige- och nämnduppdrag beaktas.

- Fortsätta att stärka vår ledning och styrning för att öka takten i verksamhetsutveckling och måluppfyllelse
- Fortsätta att minska våra kostnader för inhyrd personal
- Fortsätta det systematiserade prioriteringsarbetet för att förbättra kvalitet och prioritera insatser för minskad vårdkonsumtion
- Fortsätta att förbättra tillgängligheten genom tydlig struktur och ökning av förbättringsarbeten för ökad produktivitet och effektivitet

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 skickas till regionstyrelsen senast 7 september

Regionplan

- Skattesatsen beslutas av regionstyrelsen den 20 oktober
- Planen tas upp på regionstyrelsens arbetsutskott den 21 oktober
- Regionplanen bereds av regionstyrelsen den 10 november
- Regionplanen beslutas av fullmäktige den 24–25 november

Nämndplaner beslutas

- Regionstyrelsen 8 december
- Regionala utvecklingsnämnden 9 december
- Patientnämnden 10 december
- Hälso- och sjukvårdsnämnden 15 december

Folkhögskolestyrelsen utgår till 2027 och verksamheten kommer flyttas till Regionala utvecklingsnämnden.

Basenheternas verksamhetsplanering

- Arbetet i Stratsys öppnar den 6 oktober
- Preliminära budgetramarna till basenheterna kommuniceras ut under oktober
- Planer preliminärt klara senast 16 december
- Samverkan kan ske mellan den 16 december–10 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 7 september 2026.

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 2026

8.4 Investeringsplan 2027–2030 (planeringsförutsättningar)