

DNR

RS 2026/479



Verksamhetsberättelser, förvaltningar

BILAGA ÅRSREDOVISNING 2025

Innehåll

Tandvårdsförvaltning	2
Finansförvaltningen	23
Regionstyrelsens förvaltning	27
Hälso- och sjukvård Dalarna	40
Regionfastigheter	48
Patientnämndsförvaltning Dalarna	60
Kollektivtrafikförvaltning	74
Hörsel och Syn Region Dalarna	90
Hjälpmedel Dalarna	106
Kultur och Bildning	129
Regional utvecklingsförvaltning	139
Regionservice Dalarna	152
Revisorskollegiet	163

Verksamhetsberättelse

2025

Tandvårdsförvaltning

Inledning

Tandvårdsförvaltningen och Folktandvårdens kliniker har framgångsrikt arbetat med att komma i kapp med barnen, vilket lyckats. Från andra kvartalet av året har ett omställningsarbete påbörjats med att ta emot fler vuxna patienter. Ett ytterligare fokusområde är ekonomin och den administrativa besparingen, ett uppdrag från Regionplanen. Att ta emot fler vuxna patienter hänger ihop med ekonomin då ökad vuxentid genererar ökade intäkter och skapar därigenom ett bättre ekonomiskt resultat.

Ett ytterligare framgångsrikt arbete som ger resultat är kompetensförsörjning, särskilt på kliniker där förvaltningen historiskt sett haft svårt att rekrytera till. Vansbro har saknat fast tandläkare sedan 2018. Förvaltningen har nu lyckats rekrytera två tandläkare och två tandsköterskor till Vansbro, detta är en stor framgång för invånarna, patienterna och kliniken i Vansbro. Utöver detta har både Vansbro och Malung haft två pensionerade timanställda tandläkare anställda under året. Även Älvdalen och Idre samt Malung och Sälen förstärks med ytterligare tandläkare. Detta kompletteras med det betydelsefulla och värdeskapande samarbetet som sker mellan klinikerna. Genom samverkan klarar majoriteten av klinikerna sina prioriterade uppdrag med att erbjuda akuttandvård, behandla barn och unga samt tandvård som omfattas av särskilt tandvårdsstöd. Många kliniker kan idag med regelbundenhet erbjuda vuxna patienter fullständig tandvård.



Tandregleringen har de senaste åren haft utmaningar med ändrade förutsättningar i och med den nya lagen om sänkt ålder för den fria barn- och ungdomstandvården samt en sedan tidigare upparbetad väntetid. Förvaltningen och kliniken har tillsammans arbetat för att vända trenden med väntetiden och för att få in fler ortodontister. Detta har nu börjat ge resultat, dels då tandregleringen fått flera sökande till utannonserade tjänster, vilket kliniken inte haft på flera år. Dels då tandregleringen tecknat avtal om två ST-tandläkare inom ortodonti, så på sikt kommer även bemanningssidan se bättre ut.

Avgörande betydelse för väntetiden och jämlik vård samt för arbetsmiljön på kliniken är den satsning som Region Dalarna gör för att korta köerna till tandreglering. Under hösten har Region Sörmland, genom ett samarbetsavtal, hjälp till med digitala ortodontikonsultationer gällande tandregleringen på distans.

Under hösten startade åter Tandsköterskeutbildningen i Falun, vilket är av stor strategisk vikt för att framåt ha möjlighet att rekrytera tandsköterskor. Förvaltningen har ett nära samarbete med Tandsköterskeutbildningen och Folkuniversitetet.

Karlstad Universitet har fem vigda platser för studenter från Dalarna på Tandhygienistutbildningen, alla fem platser fylldes i höstas.

Hållbar ekonomi och verksamhet

Arbetet med att skapa en ekonomiskt hållbar verksamhet över tid fortsätter. Verksamheterna följer aktivt handlingsplanen för en Hållbar framtid som Tandvårdsnämnden beslutat om. Trots dessa insatser klarar förvaltningen inte att nå upp till avkastningskravet. En stor förklaring till detta är att

verksamheten ännu inte lyckats med omställningen från att fokusera på barn till att ta emot flera vuxna patienter.

Tandvårdsförvaltningens resultat är 3,5 mnkr och mot uppsatt avkastningskrav -9,3 mnkr. I jämförelse mot förra året ligger dock Tandvårdsförvaltningen ca 4 mnkr bättre. Främsta orsaken till avvikelsen från budget är bristen på personal, vilket resulterar i en minskad produktion av framför allt vuxenintäkter.

Prioritering och omställning

Ett framgångsrikt arbete med kompetensförsörjning, att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare inom tandvårdens yrkeskategorier, är av största vikt för Folktandvårdens framtid. För att klara arbetet med att ställa om och prioritera så behöver förvaltningen rekrytera personal. Behandlare och assisterande personal är en förutsättning för produktion och därmed intäkter. Intäkterna i sin tur är en förutsättning för att klara avkastningskravet.

Verksamhet och mål

Förvaltningens mål inom regionplanens målområden	● Mål uppfyllt	▲ Mål delvis uppfyllt	■ Mål ej uppfyllt
Till nytta för Dalarnas invånare (1 effektmål, se bilaga)		1	
Ett gott medarbetarskap och ledarskap (2 effektmål, se bilaga)	1	1	
Hållbar utveckling (fyra effektmål, se bilaga)	3	2	
Summa	4	4	0

Tandvård till invånarna

Bedömningen är att uppdraget att erbjuda akuttandvård till invånarna uppnås. Detta har kunnat möjliggöras genom samarbete och samverkan mellan klinikerna. Inom specialisttandvården får prioriterade patienter vård, men oprioriterade patienter kan få vänta. Den verksamhet som sticker ut är Tandregleringen som har svårt att hinna med även prioriterade patienter.

Behandlar allt fler barn

Året har präglats av att komma i kapp med barn- och ungdomstandvården och det har alla kliniker lyckats med, vilket gör att alla idag får tandvård i rätt tid. För att säkerställa patientsäkerheten har ett arbete med att ta fram lämpliga tandläkaråldrar (när barn och ungdomar ska undersökas av tandläkare) genomförts. Detta kommer börja gälla från och med första januari 2026.

Sms-kallelse

Under 2024 startades ett arbete med att kalla patienter via sms och inte som tidigare, enbart med brev. Detta har tagit fart under 2025 och idag kallar förvaltningen 89% av patienterna via sms inom Allmäntandvården. Denna omställning gör att kostnaderna för kallelser minskat.



Folkhälsofunktionen - gör skillnad för de med störst behov

Folkhälsofunktionen gör stor skillnad för invånarna i Dalarna. En verksamhet som på ett kostnadseffektivt sätt bidrar till att Dalarna har bland de lägsta kostnaderna för nödvändig tandvård, jämfört med riket, vilket bland annat är en effekt av god munhälsobedömning (ett stöd för personer med omfattande omvårdnadsbehov exempelvis boende på särskilt boende) och utbildning av omsorgspersonal.

Viktiga projekt som Folkhälsofunktionen arbetat med under 2025 är implementering av **Saga-Sagor**, som ett pedagogiskt hjälpmedel vid information och inskolning för Allmäntandvården, till våra små patienter. Folkhälsofunktionen är också aktiva i projekt med hemmasittare.



KUT - Kompletterande utbildning för tandläkare med utomeuropeisk utbildning

KUT är ett samarbete med Karolinska Institutet där den kliniska träningen och verksamhetsförlagd utbildning förläggs i Dalarna. Syftet med KUT är dels att säkerställa att fler tandläkare får svensk legitimation, dels att underlätta kompetensförsörjning och främja intern kunskapsutveckling inom Folk tandvården i Dalarna.

Studierektorn för KUT, från Karolinska Institutet, har i samband med avslutningen för årets KUT framfört ett stort tack från ledningen på Tandläkarhögskolan (dekanus, grundutbildningsrektor och KUT-ledningen). Folk tandvården Dalarnas engagemang och höga kvalitet är tydligt samt att KUT:arna i Dalarna får en mycket större bredd och mycket större mängdträning än de någonsin skulle fått om de gjort praktiken på en fakultet.

Dessutom, Folk tandvården i Dalarna hjälper till att få ut 16 nya tandläkare varje år (som annars inte skulle komma Sverige till gagn), vilket är en extra viktig insats när det råder brist på tandläkare i Sverige.

Specialisttandvården

Specialisttandvården hade under våren, liksom många andra verksamheter, problem med tandsköterskebrist. Glädjande nog har klinikerna, under hösten, lyckats rekrytera tandsköterskor. Inom specialiteten **Endodonti** (behandling av tandens inre, exempelvis komplicerade rotfyllningar) har Folk tandvården Dalarna tecknat avtal med Region Örebro, som i samarbete med Region Jönköping bidrar med teoripaket. Två ST-tandläkare inom endodonti startade under hösten 2025, vilket stärker och långsiktigt säkrar verksamheten.

När det gäller **Pedodonti** (specialisering inom barn- och ungdomstandvård) har det under en längre tid funnits svårhanterliga köer. Genom förstärkningar på personalsidan och införandet av nya arbetssätt kan man nu se en positiv utveckling med minskade väntetider.

Inom **Ortodonti** (tandreglering) har ett lyckat samarbete med Region Sörmland påbörjats under hösten, gällande digitala ortodontikonsultationer.

Organisationsförändring med fokus på kärnverksamheten

Under 2025 gjordes en organisationsförändring där specialisttandvården och allmäntandvården delades upp i två olika divisioner. Förändringen har inneburit större fokus på kärnverksamhet samt en ökad grupptillhörighet för cheferna. Under året har fokus legat på att stärka förvaltningens chefers

ledarskap, vilket resulterat i att chefernas upplevda arbetsmiljö förbättrats samt att känslan av trygghet och tillit har ökat.

Sommarjobbare

Våra kliniker har också tagit emot såväl sommarjobbare som studenter under året. Detta som ett led i att locka kommande medarbetare till Dalarna, men också för att behålla befintliga medarbetare genom att stimulera och utveckla arbetet med handledning. Som ett led i den egna utvecklingen har många av våra medarbetare haft möjligheten att få auskultera på våra specialistavdelningar under året.

Medarbetarundersökning

Tandvårdsförvaltningen har ett förbättrat resultat på de flesta punkter i årets medarbetarenkät jämförelsevis med den senaste som ägde rum 2023. Förvaltningen kommer att fortsätta det fina arbetet med ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete där organisatorisk och social arbetsmiljö samt systematiskt arbetsmiljöarbete är naturliga delar.

Minskad sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron har minskat på både totalen och gällande korttidsfrånvaron. Förvaltningen når dock inte riktigt upp till målsättningen om en minskning på 0,5 %.

Akademiskt Tandvårdscentrum i Falun

Akademiskt Tandvårdshus byter under året namn till Akademiskt Tandvårdscentrum, detta för att lägga fokus på innehållet och inte på huset och lokalen.

Lokaliseringen av Faluns Akademiska Tandvårdcentrum har under året varit under analys och den sammanvägda bedömningen är att Manhem svarar bäst upp emot tandvårdens behov, främst utifrån



den geografiska närheten till Falu lasarett och högskolan samtidigt som kommunikationerna är goda. De logistiska flödena för såväl patienter som personal bedöms också bättre kunna omhändertas vid Manhem. Investeringskostnaden bedöms vara något lägre för Manhem eftersom befintlig byggnad kan användas.

Forskning och innovation

Folktandvården Dalarnas Forsknings- och Innovationsstrateg har under början av året fördjupat samarbetet med andra verksamheter inom Region Dalarna. Folktandvården Dalarna tar nu aktiv plats i viktiga sammanhang som Dalating, Innovation Days och olika forskningsinriktade evenemang – arenor där framtidens tandvård formas och utvecklas. Detta skapar både nya möjligheter och en tydlig positionering som en verksamhet i framkant.

Samtidigt har flera forskningsintresserade och nyfikna medarbetare fått stöd i att skriva forskningsansökningar. Detta speglar den kraft och potential som finns inom organisationen och nu råder en stor förväntan på vilka resultat arbetet kan leda till. Under december disputerade två tandläkare inom Region Dalarna.

Digitalisering inom tandvården

Tillgängligheten för patienterna via 1177 ökar och ett fortsatt arbete sker med verksamheterna. Att öka andelen webb-tidbokningar är en prioriterad aktivitet. Under hösten har digitala ortodontikonsultationer påbörjats i samarbete med Region Sörmland.



Beredskapsarbetet inom Folktandvården

Folktandvården följer de principer för ansvar som finns i Region Dalarnas *Regional Kris- och katastrofmedicinsk beredskapsplan*, som bygger på tre centrala principer. Ansvarsprincipen, likhetsprincipen och närhetsprincipen. För att tydliggöra ansvar och roller har Folktandvården styrande dokument i ledningssystemet som beskriver arbetet med kris- och katastrofberedskap.

Folktandvården har utsedd beredskapssamordnare som på förvaltningsnivå agerar stöd till klinikerna och samverkar med övriga förvaltningar i regionen.

Under året har fokus varit att ta fram reservrutiner kopplat till avbrott och störningar i vattenförsörjningen på klinik. Inventering av våra medicintekniska utrustningar och nulägesanalys har legat till grund för de övergripande rutiner och checklistor som tagits fram och som klinikerna på lokal nivå arbetar vidare med.

Exempel på arbete som skett lokalt på vissa kliniker är utbildning och övning med personalen, där bland annat besök till skyddsrum genomförts och dialog om incidenter i vardagen.

Tandvårdsförvaltningens *Plan för höjd beredskap* godkändes i början av året och har legat till grund för det fortsatta arbetet inom detta område.

Förväntad utveckling

Tiotandvård

Tiotandvården är en stor reform, med införande 1 januari 2026. Nogsam och kontinuerlig uppföljning och analys kommer att ske under 2026 för att följa vad den nya lagen kommer att innebära för Folktandvården Dalarnas verksamhet och ekonomi.

Framtidens Folktandvård

Ett projekt kring framtidens Folktandvård, som Tandvårdsförvaltningen fått i uppdrag av Tandvårdsnämnden har startat under hösten. Projektplan är framtagen och enligt tidsplan förväntas projektet löpa fram till hösten 2026.



Administrativ översyn

I linje med den regionsövergripande administrativa besparingen ser Tandvårdsförvaltningen över administration och nya arbetssätt för att effektivisera och optimera administrativa processer.

Fortsatt samverkan med andra regioner

Folktandvården Dalarna kommer att fortsätta samverka med andra regioner inom specialisttandvården med ett särskilt fokus på ortodonti.

Nyckeltal

Se bilaga "Uppföljning av handlingsplan Nyckeltal".

Ekonomi

Resultaträkning 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Intäkter	366,6	361,6	1,4%	411,5	-44,9
-varav Regionbidrag	110,4	105,3	4,9%	110,4	0,0
Kostnader	-363,1	-357,3	1,6%	-398,7	35,6
-varav löner exkl soc avgifter	-162,5	-161,5	0,6%	-175,7	13,2
-varav Inhyrd Personalkostnad					
Resultat	3,5	4,3	-19,8%	12,8	-9,3

Sammanfattning:

Resultaträkning 2025 (mnkr)	Utfall 2025	Utfall 2024
Intäkter	366,6	411,9
varav Regionbidrag	110,4	129,9
Kostnader	-363,1	-412,3
varav löner exkl soc avgifter	-162,5	-183
Resultat	3,5	-0,4
Avkastningskrav	12,8	12,8
Resultat med avkastningskrav	-9,3	-13,2

*Tabell visar utfallet mellan åren då resultaträkningen ovanför detta avsnitt inte tar hänsyn till organisations ändringar.

Utfallet för Tandvårdsförvaltningen för verksamhetsåret 2025 blev 3,5 mnkr, vilket är en förbättring från föregående år med 4 mnkr, då utfallet var -0,4 mnkr. Utfallet avviker med -9,3 mnkr från avkastningskravet på 12,8 mnkr. Orsaker till avvikelsen från avkastningskravet beror bland annat på bristen på behandlare i vissa delar av länet. Saknaden av personal påverkar framför allt vuxenintäkterna på grund av utebliven produktion.

I samband med att åldern för fri tandvård sänktes från 23 år till 19 år har antalet barn och ersättningen minskat för denna patientgrupp. Klinikerna har gjort ett stort arbete med att komma i kapp med barnen, vilket är ett av Folktandvårdens uppdrag men det leder även till en viss undanträngningseffekt av mer lönsamma vuxenintäkter.

Utfallet mot föregående år kan vara svårt att jämföra eftersom Folktandvården genomgått organisationsförändringar, exempelvis har käkkirurgin och orofacial medicin flyttat över till hälso- och sjukvården, vilket innebär att jämförelser bör tolkas med försiktighet.

Intäkter:

Intäkter (mnkr)	Utfall 2025	Budget 2025	Avvikelse 2025	Utfall 2024
Regionbidrag	110,4	110,4	0	129,9
Barnpeng	96,1	96,8	-0,7	103,3
Vuxenintäkter ink ersättning F.K	122,7	170,3	-47,6	114,3

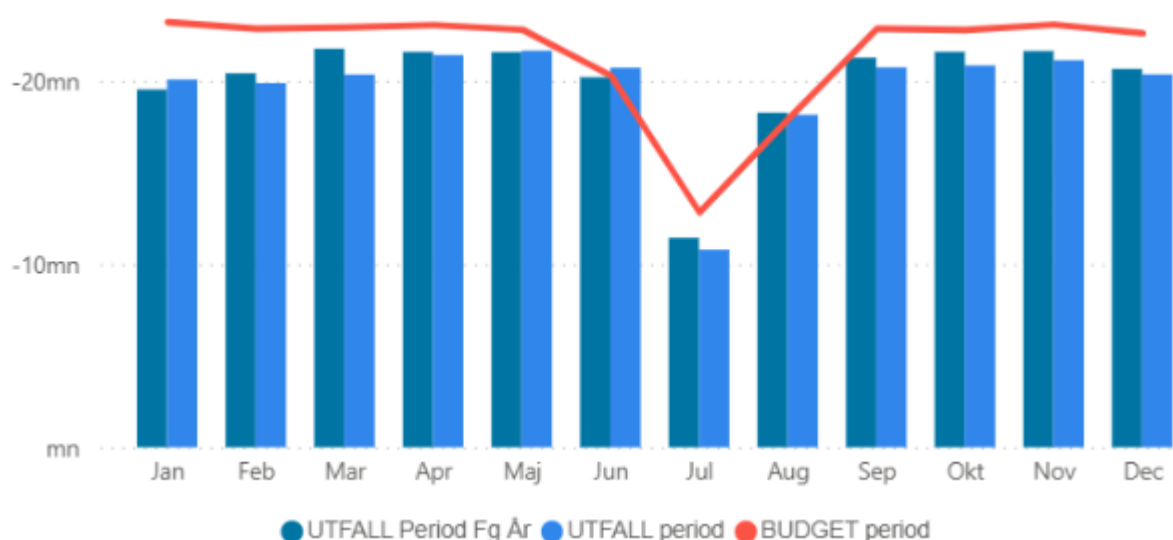
Vuxenintäkterna har under året ökat med 8,4 mnkr i jämförelse med förra året, vilket är en klar förbättring mot tidigare år. Dock avviker utfallet mot den satta budgeten på 170,3 mnkr. Avvikelsen är totalt -47,6 mnkr, vilket till största del beror på vakansläget. Anledningen till de höga budgeterade intäkterna beror på att avkastningskravet fördelats ut på klinikerna och att det inte var en realistisk budget.

Elva av Allmäntandvårdsklinikerna har haft en handlingsplan för ekonomi i balans under andra halvan av året. Några är på rätt väg, medan några har fortsatta utmaningar för att komma till rätta med ekonomin. Huvudorsaken till en ekonomi i obalans är brist på behandlare. Arbetet med en ekonomi i balans fortsätter under 2026 med mål att nå Folktandvård Dalarnas avkastningskrav.

Ytterligare en orsak till avvikelsen är det fokuserade arbetet på att arbeta med barnen och minska den stoppade kapiteringen av barnpeng (stoppad kapitering innebär att Folktandvården inte får del av barnpengen). 2024 stod den stoppade kapiteringen för 7,2 mnkr, i år är den siffran 1,2 mnkr.

Den totala budgeten för barnpengen har gått ned till år 2025 på grund av den sänkta åldern för fri tandvård med 7,2 mnkr, vilket särskilt påverkat de kliniker som har många listade barn på sin klinik.

Personalkostnader:



Totalt
utfall
för

personalkostnader exklusive sociala avgifter är 162 mnkr för 2025, jämfört med en budget på 175,7 mnkr, en avvikelse om 13,2 mnkr. I texten ovan beskrivs att Folktandvården saknar både behandlare samt tandsköterskor vilket gör att personalkostnaderna avviker positivt. Posten har även minskat från tidigare år med 21 mnkr på grund av organisationsförändring där BE790 KÄK/OFM med ca 40 medarbetare flyttades till Hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Förändringen, med jämförbar organisation, från förra året är 0,6%, det som påverkar är lägre pensionsavgifter, något färre årsarbetare samt att den administrativa besparingen ger effekt.

Kostnader:

Kostnader (mnkr)	Utfall 2025	Budget 2025	Avvikelse 2025	Utfall 2024
Lokalkostnader	24,1	23,9	-0,2	22,9
Kapitalkostnader	7,1	7,28	0,2	6,0
IT-kostnader	18,3	18,4	0,1	17,7
Kundförluster	1,7	1,2	-0,5	1,3
Övriga kostnader (tolk, sjukresor)	6,2	6,4	0,2	0,1

På kostnadssidan genererar lokalkostnader ett utfall på 24,1 mnkr vilket är i linje med budget för 2025, dock en kostnadsökning om ca 5% från föregående år. Lokalkostnader är en post som påverkat Folktandvården en hel del under flera års tid, inflationen har påverkat de externa lokalkostnaderna de senaste åren.

Vidare ser vi även en ökning i kapitalkostnaderna från tidigare år, det är i linje med den investeringsvolym som Folktandvården haft både 2024 och nu 2025. Efter att Akademiskt Tandvårdscentrum Falun blivit försenat har det investerats i unitar/tandläkarstolar. Kostnadsposten IT-kostnader har även för 2025 ökat i kostnadsvolym med 0,6 mnkr, detta i likhet med tidigare år där förvaltningens IT-kostnader ständigt ökar, största delen debiteras från Medicinsk Teknik och IT.

En effekt av fler vuxna patienter, som genererar ökade vuxenintäkter som beskrivits ovan, är även att fler patienter inte kan betala för sig efter sitt besök hos Folktandvården. Ökningen från förra året är 0,4 mnkr och det är främst de kliniker som är placerade i sämre socioekonomiska delar som har de största förlusterna. Folktandvården kan inte vägra att behandla patient eftersom det finns ett sista hands ansvar.

Under övriga kostnader hittar vi kostnader för tolk- och sjukresekostnader som till verksamhetsåret 2025 flyttades till Vårdval i ett ytterligare steg att särskilja beställare och utförare. Eftersom summan som skulle flyttas var klart först efter att Regionplanen fastställdes fick kostnaden föras vidare från Vårdval till Folktandvården.



Prognos - skillnader mot utfall

Tandvårdsförvaltningen hade en optimistisk syn inför hösten 2025 och har sedan delårsrapporten bibehållit sin prognos på 7 mnkr där klinikerna bedömde att vuxenintäkterna skulle hålla i sig på en högre nivå än vad som blev utfallet.

Den lägre produktionen beror bland annat på vakansläget, sjukfrånvaro samt en viss tröghet när det kommer till produktionsplaneringen.

I den sista prognosen som lämnades på septembers siffror skulle förvaltningen landa på ett utfall om 7 mnkr, nu blev det 3,5 mnkr. Orsaker till detta är dels färre produktions-dagar i december med många röda och lediga dagar. En missad produktionsdag innebär i snitt ca -0,5 mnkr i produktionsbortfall.

Framtida utsikter och förbättringsområden:

- Ett fortsatt arbete med rekrytering av behandlare och tandsköterskor för att öka produktionen på kliniker med kapacitetsbrist. Utbildningen för att bli tandsköterska har återupptagits i Falun 2025 och det är mycket positivt för en ökad bemanning inom Folktandvården.
- Ett omställningsarbete behöver genomföras för att skapa tid för vuxna patienter.
- Osäkerhet råder kring den nya tandvårdsreformen och vad det kommer innebära för Folktandvårdens ekonomi. En kontinuerlig och nogsam uppföljning kommer att ske under året.
- Avkastningskravet är sänkt till kommande år, Folktandvården hyser positiva förhoppningar om att kunna leverera ett ännu bättre resultat för kommande år.

Investering

Investering 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Årets investering	-9,2	-13,0	-29,1%	-10,4	1,2

Årets investeringar landade på 9,2 mnkr, vilket underskrider den fastslagna budgetramen om 10,4 mnkr som Tandvårdsförvaltningen haft för 2025. Fortsatt domineras investeringar av Unitar på klinikerna, dels löpande, planerade utbyten, dels utbyten inför Akademiskt Tandvårdscentrum Falun.

Avvikelsen mot budget beror främst på lågt nyttjande av den akuta delen av investeringsbudgeten, vilket varierar mellan åren och för 2025 har maskiner och utrustning inte behövts bytas ut i lika stor utsträckning.

Investeringar	antal	mnkr
Unitar (tandläkarstolar)	22	8,25
Intraoral röntgen	3	0,40
Autoklav	3	0,21
Övriga investeringar		0,34
Totalt		9,2

Analys kostnadsutveckling

Kostnadsutveckling**	Ack utfall	Budget	Prognos delår (Juli)
Bruttokostnadsutveckling (%)	1,6	11,5	2,3
Nettokostnadsutveckling (%)	5,8	-3,8	2,2

** Kostnadsutveckling ack; jämför ackumulerat utfall i år jmf ack utfall fg år. Prognos jämför med utfall helår fg år. Budgeterad brutto- och kostnadsutveckling på helår.

Ackumulerat utfall

Bruttokostnadsutvecklingen ligger för verksamhetsåret 2025 på 1,6% vilket förklaras av flera faktorer, dels har vi personalkostnader som har lägre PO-påslag som gör att kostnadsposten minskar mellan 2024 och 2025. Dels att sjukrese- och tolkkostnader flyttades under 2025, från Tandvårdsförvaltningen till Vårdvalsenheten. Regionbidraget låg dock kvar hos Tandvårdsförvaltningen, vilket innebar att regionbidraget som Vårdvalsenheten skulle ta del av har gått som en övrig kostnad till Vårdvalsenheten under 2025, vilket höjt övriga verksamhetskostnader från tidigare år.

Nettokostnadsutvecklingen ligger på 5,8%, vilket förklaras dels med ovanstående men dels att intäkterna ligger kvar på samma nivåer som 2024. Tandvårdsförvaltningen har lyckats öka de externa vuxenintäkter under 2025 som tidigare nämnts, dock har en stor del av barnpengen dragits in då den ändrade åldern för avgiftsfri tandvård ändrats från 23 år till 19 år.

Budget

I budgeten har i bruttokostnaden budgeterats högre kopplat till personal och material samt ovan nämnda kostnader för tolk- och sjukreskostnader än utfallet föregående år. Detta till följd av en förhoppning om att kunna anställa fler medarbetare och därigenom även öka produktionen som genererar ökade intäkter. Förvaltningen nådde dock inte hela vägen gällande att täcka vakanserna, även om trenden är positiv.

Prognos delår

I delårsrapporteringen bedömde Tandvårdsförvaltningen att kostnaderna skulle öka mer än vad det faktiska utfallet visade. Detta berodde på antagandet att personalkostnaderna skulle vara högre i slutet av året än vad de faktiskt blev.

Prognosen var även att intäkterna skulle vara större och bidra till en lägre nettokostnadsutveckling i slutet av året än vad som blev utfallet.



En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
3	6 690	6 200	2 840	-3 850

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Tandvårdsförvaltning. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
1. Aktiviteter för ekonomi i balans, från tidigare HP	Slutförd	2025-12-31	500	500	0
2. Administrativ besparing	Slutförd	2025-12-31	490	490	0
3. Aktiviteter för budget i balans 2025	Slutförd	2025-12-31	5 700	1 850	-3 850

Utvalda aktiviteter för Tandvårdsförvaltning (samtliga aktiviteter återfinns i bilaga). För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteter utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

I ett uppdrag från Regiondirektören 2023 togs en handlingsplan fram för att möta Region Dalarnas ekonomiska utmaningar. Delar av denna handlingsplan har även följt med till 2025 då alla delar inte fullt ut var utförda. De delar som fanns kvar från tidigare år och som fortsatt under 2025 anses nu vara avslutade.

Till detta har en genomlysning av de administrativa tjänsterna genomförts under 2024 och som blev ett sparkrav för alla förvaltningar under verksamhetsåret 2025. För Tandvårdens del rörde det sig om 0,5 mnkr och som sparades genom att inte återanställa en administrativ tjänst på kansliet.

Under verksamhetsåret 2025 har Tandvårdsförvaltningen prognostiserat att förvaltningen inte når upp till avkastningskravet, en aktivitet har därav lagts in i Ledningsportalen kopplat till en budget i balans med fokus på aktiviteter kopplat till ökade vuxenintäkter. Målvärdet på 5,5 mnkr har inte kunnat uppnås, förvaltningen lyckades höja vuxenintäkterna med ca 1,5 mnkr. Det finns flera förklaringar till att målvärdet inte uppnås, dels att det är brist på personal inom alla personalkategorier, dels att



klirikerna fokuserat på barnen och inte helt lyckats med omställningen till att ta flera vuxna patienter.

Personal

Årsarbetare och anställda	2025	2024	Förändring mot föregående år
Årsarbete	321,9	335,1	-3,9 %
Antal anställda	400	409	-2,2 %

Antal faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag.

Arbetad tid	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Budget Arbetad tid timmar, anställda			
Arbetad tid timmar, anställda	535 537	555 993	-3,7 %
-varav timanställda	14 084	12 151	15,9 %
-varav mertid/övertid samtlig personal	1 922	2 527	-23,9 %
-varav arbete under jour och beredskap			

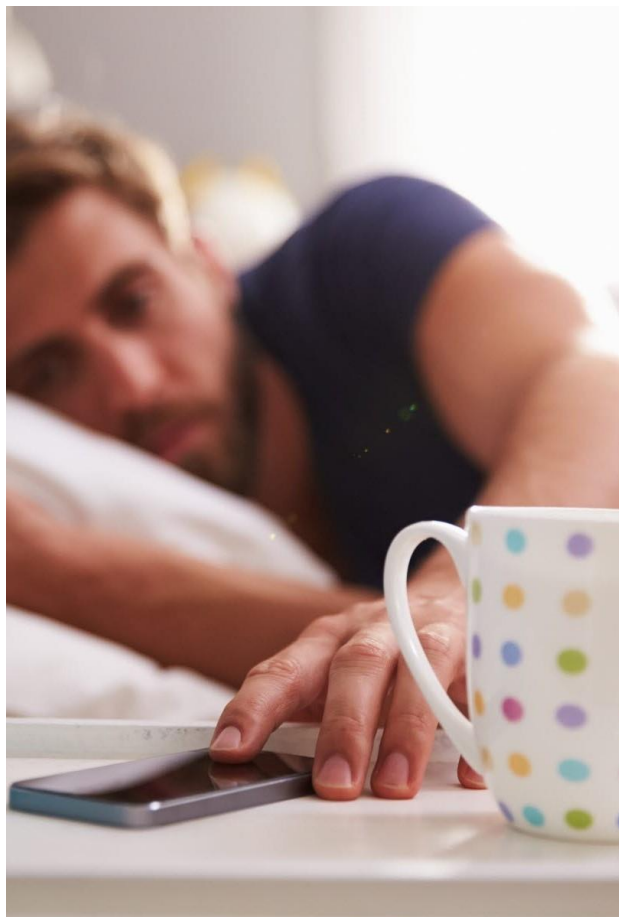
Sjukfrånvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid	8,1 %	8,3 %	-0,2 %
Korttidssjukfrånvaro (dag 1–14) i % av ordinarie arbetstid	3,2 %	3,6 %	-0,4 %

Arbetet med kompetensförsörjning fortsätter och är väl etablerat i Tandvårdsförvaltningen. Planen för arbetsmiljöarbete är reviderad inför 2026 och tillhörande handlingsplan bygger på regionens åtta friskfaktorer.

Antalet faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag och beskriver därmed en ögonblicksbild där siffrorna ligger lägre än föregående år. Personalomsättningen motsvarar 11,7% varav 2,3% är pensionsavgångar. Externt representeras avgångarna av 11 tandläkare, 6 tandhygienister och 13 tandsköterskor.

Den arbetade tiden går i linje med minskningen av antalet faktiska årsarbetare och antalet anställda. Övertid/mertid har generellt minskat dock ökat bland tandtekniker med anledning av hög arbetsbelastning till följd av sjukskrivningar inom enheten. Timtiden har främst ökat bland tandläkare med anledning av att det rekryterats flera erfarna allmäntandläkare att arbeta som intermittent timanställda på ett antal kliniker i länet.

Inledningen av året innebar höga sjukfrånvarotal för förvaltningen och kurvan har därefter pekats nedåt för att sedan öka igen efter sommaren. December avslutade "på topp" med en total sjukfrånvaro på 7,2% och korttidssjukfrånvaro på 2,3%. För året ser vi en förbättring mot 2024 både avseende korttidssjukfrånvaron och den totala sjukfrånvaron. Sjukfrånvaron följs upp varje månad och förvaltningen arbetar fortsatt med aktiviteterna i handlingsplan hälsofrämjande arbetsmiljöarbete.



Intern styrning och kontroll

Tandvårdsförvaltningen arbetar aktivt med att bedriva ett systematiskt aktivt arbete med intern styrning och kontroll på alla nivåer i verksamheten, med fokus att eftersträva att verksamheten fullgör sina uppgifter, uppnår fastställda målsättningar och säkrar att arbetet bedrivs med beaktande av gällande lagstiftning och verksamhetskrav.

Tandvårdsnämndens internkontrollpunkter är framtagna utifrån upprättad riskanalys där årets beslutade särskilda internkontrollpunkter har ett högt riskvärde det vill säga 8 eller högre enligt regionens fastställda riskskala. De särskilda internkontrollpunkterna som är beslutade för 2025 är genomförda och resultatet avrapporteras till Tandvårdsnämnden 2026-02-11.

Samtliga beslutade särskilda internkontrollaktiviteter är utförda enligt plan.

Bilaga	Granskad process/kontrollmoment	Utfall
1	Tandvård till egen personal	●
2	Förskrivning narkotikaklassade läkemedel	●
3	Patientsäkerhet och hantering av rapporterade avvikelser	▲
4	Kontroll service och kontroller medicinteknisk utrustning	●
5	Bisysslor	▲
6	Kommunikation vid inträffade händelser	●



Inga eller godtagbara avvikelser finns



Avvikelser/brister observerade - åtgärd bör övervägas



Betydande avvikelser/brister observerade - åtgärd krävs

Tandvård till egen personal ●

Samtliga kliniker har under året gått igenom rutinen. Medarbetare har fått information om gällande rutin.

Förskrivning narkotikaklassade läkemedel ●

Förskrivning av narkotikaklassade läkemedel inom tandvården i Dalarna har minskat stadigt under de senaste fem åren. Förbättring har skett inom de kommuner som låg högre än medel vid tidigare granskning. Tandvårdens receptförskrivning inom Dalarna är lägre än rikssnittet för tandvård i Sverige. Inga avvikelser har konstaterats som kan tyda på missbruk eller andra oegentligheter inom Folktandvården Dalarna.

Patientsäkerhet och hantering av rapporterade avvikelser ▲

Handläggningstiden för avvikelser varierar. Förtroendetandläkare involveras i de flesta fallen och händelseanalys initieras i vissa fall. Dock finns det brister i utförandet av händelseanalyser, de behöver ofta kompletteras med information och fakta som behövs för att kunna bedöma åtgärder. Rapporteringsvägar följer rutin och information når högsta ledning.



Stödet för händelseanalys behöver revideras.

Kontroll service och kontroller medicinteknisk utrustning ●

Kontrollen är god gällande att våra medicintekniska utrustningar servas och kontrolleras av tekniker enligt bestämt intervall. Förekommer vissa avvikelser men det är främst externa faktorer som påverkat utfallet.

Bisysslor ▲

Av 55 registrerade bisysslor har beslut fattats för 41. Drygt hälften av dessa är inte årligen omprövade.

Kommunikation vid inträffade händelser ●

Majoriteten av medarbetare vet var information finns och upplever att det finns tydliga rutiner. De flesta vet vilka händelser som ska rapporteras. Sammanfattningsvis fungerar kommunikationen i många delar bra, men det finns behov av att öka tydligheten, förbättra tillgängligheten och skapa utbildningsinsatser eller övningar för att säkerställa att alla medarbetare vet hur de ska agera vid inträffade händelser.

Arbete med intern styrning och kontroll

Ledningens genomgång har genomförts i enlighet med uppsatt agenda. Denna genomgång är också startskottet för ledningens arbete med den förvaltningsövergripande riskanalysen som ligger som grund för 2026 års särskilda internkontrollgranskningar.

Förvaltningens ledningssystem är i likhet med tidigare år ryggraden för att en **god kontrollmiljö** ska vara möjlig. Samtliga processägare och källskribenter arbetade under våren med att uppdatera och revidera befintliga dokument enligt beslutad arbetsprocess.

Egenkontrollåtgärder som genomförts under året är exempelvis ekonomiuppföljning, löpande uppföljning sjukfrånvaro på medarbetarnivå, punktprevalensmätningar av basal vårdhygien och ATP-mätningar gällande vårdhygien.

Det är en utmaning att nå ut med **information och ha en god kommunikation**. Här spelar divisionscheferna för division Kullan och division Masen en viktig roll där löpande veckomöten med respektive division hålls. Nyhetsbrev skickas varannan vecka ut till alla medarbetare inom förvaltningen. Under året har förvaltningschef och divisionschefer besökt verksamheterna.

De **övervakande och uppföljande aktiviteterna** har skett enligt plan.

Sofia Knöös
Tandvårdsförvaltning
Tandvårdsnämnd

2026-02-09



Bilaga

Uppföljning av handlingsplan Nyckeltal

FOLKTANDVÅRDEN



HANDLINGSPLAN -
UPPFÖLJNING
Styrande nyckeltal Tandvårdsförvaltningen
2025

1 (5)

Versionnummer
1.0
Dokumentnummer

Handlingsplan inkl. nyckeltal 2025

Målområde med effektmål	Mål	Styrande Nyckeltal	Frekvens	Uppföljning bokslut 2025	Målvärde 2025	Ansvarig	Uppföljning kommentar
Till nytta för Dalarnas invånare Ökad närhet och tillgänglighet i hela Dalarna Ökat välbefinnande i Dalarna för alla invånare	Erbjuda Dalarnas invånare en patientsäker och nära vård genom utökad kliniksamverkan och samarbete med andra verksamheter och regioner	Andel behandlade patienter med behov av nödvändig tandvård på grund av pågående sjukdomstillstånd.*	Årsrapport	Arbete pågår enligt plan. Uppföljning sker vid årsbokslut 66 % ●	<75% Antalet behandlade ska överstiga 75%	Divisionschefer	*Statistik tas fram av Vårdval/ Tandvårdsstöd. Här redovisas det kommunvis och inkluderar privattandvården i kommunen. Många tackar nej när de blir erbjuden tid på klinikerna.
		Följsamhet till kallelseintervall för barn och ungdomar med risk	Uppföljning månadsvis	0,33% (602 st) ●	Andel riskbarn/ med försenad kallelse	Divisionschefer	Klar förbättring
		Minska kötiderna för Pedodonti Ortodonti Parodonti Endodonti Protetik	Uppföljning (februari april, juli, december)	Juli 2025: Pedodonti: Prio 1-4, 1st Prio 5-6 172 st (varav 119 försenade) Ortodonti: Förtur 68 st Kö 2 000 st Parodontologi: Prio 1-4 131 st (varav 40 försenade) Prio 5-6, 0 st Endodonti: Prio 1-4 87 st Protetik: Prio 1-4 85 st (varav 24 försenade, men beroende på patient) Prio 5-6, 18 st	Decemeber 2025 Pedodonti: Prio 1-4, 10st Prio 5-6 123 st (varav 66 försenade) Ortodonti: Förtur 75 st Kö 2 000 st Parodontologi: Prio 1-4 29 st (varav 7 försenade) Prio 5-6, 4 st Endodonti: Prio 1-40 st Kallas direkt Protetik: Prio 1-4 95 st (varav 22 försenade, men beroende på patient) Prio 5-6, 14 st	Divisionschef	Fantastiskt fint arbete med att minska kötiderna på alla de specialistkliniker det varit möjligt.

FOLKTANDVÅRDEN



Handlingsplan inkl. nyckeltal 2025

HANDLINGSPLAN
Styrande nyckeltal
Tandvårdsförvaltningen 2025

2 (5)

Målområde med effektmål	Mål	Styrande Nyckeltal	Frekvens	Uppföljning bokslut 2025	Målvärde 2025	Ansvarig	Uppföljning
Ett gott medarbetarskap och ledarskap Ökad trivsel och delaktighet på jobbet Ökad fast bemanning - minskat beroende av hyrpersonal Ökat stöd i medarbetarskap och ledarskap Säkerställ en jämställd konkurrenskraftig lönebildning	Skapa attraktiva, trivsamma arbetsplatser med ett starkt och positivt ledarskap där medarbetarnas styrkor tas tillvara.	Medarbetarenkäten	Årsbokslut	2025: HME-index = 78 	HME-index ≥ 75	Senior HR-partner	En tydlig förbättring.
		Sjukfrånvaro (andel i % av ordinarie arbetstid).	Uppföljning tertial, delårsbokslut och årsbokslut	8,1 %, på totalen (minskat från 8,3 %, -0,2%) 3,2 %, korttids-sjukfrånvaro (minskat från 3,6 %, -0,4%)	Sjukfrånvaron ska minska med 0,5% årligen.	Senior HR-partner	Sjukfrånvaron har minskat på både totalen och gällande korttidsfrånvaron. Förvaltningen når dock inte riktigt upp till målsättningen om en minskning på 0,5 %.
		Behålla och rekrytera medarbetare genom god handledning, kompetensutveckling, forskning och individuella karriärmöjligheter	Personalomsättning	Uppföljning april, juli, december	8,1%, varav 2% är penisonsavgångar	<10%	Senior HR-partner
		Antal vakanser per personalkategori	Uppföljning tertial, delårsrapport och årsbokslut	November 2025 Tdl: 14 Thyg: 12 Tsk: 12	Antalet vakanser ska fortsätta minska jämfört med augusti 2024. Tdl: < 12 Thyg: <17 Tsk: < 18	Divisionschefer	Vakansema har inte ökat. Ökningen står för en vilja att öka produktionen genom att öka bemanningen. Lyckats rekrytera externa tandläkare, tandsköterskor och tandhygienister.
		Antal pågående forsknings- och utvecklingsprojekt skall uppgå till minst 10 stycken under året	Uppföljning delår och bokslut	Dec 2025: 12 st (5forskningsprojekt, 2 disputationer, 3 doktorander. 2 utvecklingsprojekt)	Minst 10 stycken	Divisionschef Masen	Följs upp delår och årsbokslut.

Målområde med effektmål	Mål	Styrande Nyckeltal	Frekvens	Uppföljning bokslut 2025	Målvärde 2025	Ansvarig	Uppföljning
Hållbar utveckling Minskad miljö- och klimatpåverkan God ekonomisk hushållning Bidra till jämlika och jämställda livsvillkor 	Ett professionellt och positivt bemötande ska känneteckna Folk tandvården Dalarna	Antal ärenden i Patientnämnden	Delårsrapport/ årsbokslut	December 2025 37 st ▲	Andel ärenden i Patientnämnden skall uppgå till max 35 stycken	Divisionschef Masen	Följs upp delår och årsbokslut. Många ärenden i början av året, väldigt få andra halvan. En möjlig anledning till ökningen är den sänkta avgiftsfria åldern samt väntetiden till tandreglering.
		Andel besvarade synergi-ärenden via medborgar-modulen inom en månad	Uppföljning delårsrapport och årsbokslut	226 ärenden 86% följsamhet ▲	90%	Divisionschef Masen	Följs upp delår och årsbokslut.
	Genom fortsatt satsning på hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande tandvård bidra till en god munhälsa för Dalarnas invånare	Andel som fått uppsökande munhälso-bedömning av de som tackat ja	Uppföljning delår och bokslut	100 % ●	Alla som har tackat ja till uppsökande munhälso-bedömning i bostaden ska ha besökts under året (100 %)	VC Folkhälso-funktionen	Följs upp delår och årsbokslut.
		Andel vård- & omsorgspersonal som deltagit i munvårdsutbildning	Uppföljning delår och bokslut	53 % ●	Minst 40 % av all uppskattad vård- och omsorgspersonal i regionens kommuner ska ha genomgått årlig munvårdsutbildning	VC Folkhälso-funktionen	Följs upp delår och årsbokslut.
		Andel besökta/ inskrivna barn på BVC	Uppföljning delår och bokslut	89 % ●	75% av alla inskrivna barn på BVC i aktuell åldersgrupp	VC Folkhälso-funktionen	Följs upp delår och årsbokslut.

Mål	Styrande Nyckeltal	Frekvens	Uppföljning bokslut 2025	Målvärde 2025	Ansvarig	Uppföljning
En ökande vårdkvalitet och patientnytta genom digital utveckling	Andel webbtidbokningar ska successivt öka	Uppföljning Årsbokslut	1889 st ● (Av-och ombokningar på samma nivå som tidigare)	Andelen webbtidbokningar ska öka	Divisionschefer Prioriterad aktivitet under 2025.	Följs upp delår och årsbokslut. Bugg i systemet gör att siffrorna är inte 100 % tillförlitliga. Många kliniker är i startgropen och min bedömning är att detta kommer att öka ytterligare under 2026.
	Antalet SMS-kallelser ska successivt öka	Månadsuppföljning	Andel sms kallelser ATV = 89 % ● Mycket tydlig trend över åren. Folk tandvården har i hög grad ställt om till sms istället för kallelse via brev.	Andelen SMS-kallelser i förhållande till totalt antal skickade kallelser ska öka	Divisionschef Kullan (via helpdesk IT)	Följs upp delår och årsbokslut ATV har hög andel sms kallelser och här ser man en tydlig förändring av arbetssätt.

Handlingsplan inkl. nyckeltal 2025

Målnråde med effektmål	Mål	Styrande Nyckeltal	Frekvens	Uppföljning bokslut 2025	Målvärde 2025	Ansvarig	Uppföljning
Forts. Hållbar utveckling Minskad miljö- och klimatpåverkan God ekonomisk hushållning Bidra till jämlika och jämställda livsvillkor 	Genom en effektiv barn tandvård och en utökad vuxentandvård uppnå en hållbar ekonomi	Andel vuxentid i förhållande till den totala kliniska tiden.	Uppföljning månadsvis	Tdl: 58 % ▲ Thyg: 53,5 % ●	Andel vuxentid i förhållande till den totala kliniska tiden ska fortsätta öka.	Divisionschefer	Positivt resultat. Enstaka kliniker drar ner totalen på grund av vakanser.
		Andel bokad patient-tid inom ATV/ totalt arbetad tid *) *) inkl. tjänsteuppdrag och utbildning	Månadsvis	Tdl: 68,2 % (ldre drar ner) ▲ Thg: 65,9 % (ldre drar ner) ●	70%	Divisionschefer	Några kliniker drar ner totalen. Några kliniker har behövt använda sina thyg för assistans på grund av vakanser.
		Andel bokad patient-tid inom STV + SJTV/ totalt arbetad tid*) ¹ *) inkl. tjänsteuppdrag och utbildning	Månadsvis	Thyg: 55,4% ● Ped: 51,8% ● Endo: 33,8% (Ass tdl+ST) ▲ Prot: 45,7% (upphandling) ▲ Parod: 40,3% (ass tdl) ▲	50%	Divisionschefer	Behöver se över hur realistiska måttet ska se ut
		Andel basområden som genererar ett ekonomiskt överskott	Tertial, delårsrapport och årsbokslut		80%	Förvaltningscontroller	Se Verksamhetsberättelse.
		Andel basområden som genererar sitt avkastningskrav	Tertial, delårsrapport och årsbokslut		70%	Förvaltningscontroller	Se Verksamhetsberättelse.

¹ Mätning av klinisk tid ortodonti mäts inte pga. felaktiga mätvärden, då ortokonsultationer mot allmäntandvården inte inryms i tiden och utgör klinisk tid samt att ortodontiassistenternas kontra specialisternas kliniska tid bokas olika i de olika enheterna.

Finansförvaltningen

Verksamhet och mål

Finansförvaltningen består av två delar. Finansförvaltningen: drift hanterar i huvudsak pensionskostnader, riktade statsbidrag enligt nationella överenskommelser och regionstyrelsens utvecklingsmedel. Finansförvaltningen, drift ingår i regionens nettokostnader. På den andra delen, finansförvaltningen: förvaltning 02 hanteras regionens finansiella poster i form av skatteintäkter, generella statsbidrag samt finansiella intäkter och kostnader. Dessa poster ingår inte i regionens nettokostnader.

Ekonomi

Resultaträkning finansförvaltningen, drift

Resultaträkning (mnkr) Exkl. regionbidrag	Utfall 2025	Budget 2025	Utfall 2024
Intäkter	1 497	1 283	1 715
Kostnader	-1 057	-1 283	-1 469
Över-/underskott	440	0	246

Analys ekonomi, drift

Finansförvaltningens drift lämnar ett överskott om 440 mnkr 2025. Orsaken till överskottet beror i första hand på att medel för omställning och oförutsedda kostnader inte utnyttjats i den mån som planerats. Se tabell nedan för sammanställning av dessa medel.

Pensionskostnaderna är något lägre än budgeterat. Det beror i huvudsak på lägre kostnader än förväntat för pensionsavtalet AKAP-KL samt korrigering av löneskatt för pensionskostnader. Finansförvaltningens pensionskostnader finansieras till del av schabloniserad intäkt med motsvarande kostnad i övriga förvaltningar. I övriga förvaltningar debiteras i normalfallet personalomkostnads-påslag av lönekostnad med undantag för relativt yngre respektive äldre medarbetare. Den schabloniserade intäkten beräknas i budget 2025 finansiera 60% av regionens driftrelaterade pensionskostnader. Utfallet varierar beroende på löpande lönekostnader och personalsammansättning i regionen, 69% av pensionskostnaderna (exklusive finansiella) har belastat regionens övriga förvaltningar 2025. Det budgeterade nettot för pensionskostnader under finansförvaltningen, drift var -417 mnkr 2025, utfallet var något lägre: -305 mnkr.

Total pensionskostnad, det vill säga både verksamhetskostnad och finansiell kostnad är 1 223 mnkr, cirka 775 mnkr lägre än föregående år.

Riktade statsbidrag

Den största delen av de riktade statsbidragen riktar in sig på Hälso-och sjukvårdsområdet. Regeringen beslutar om insatser och medel genom överenskommelser med SKR, förordningsstyrda statsbidrag eller uppdrag till exempelvis Socialstyrelsen att administrera statsbidrag. Utfallet för de riktade statsbidragen enligt överenskommelser som hanteras via finansförvaltningen är 538 mnkr på helåret (exklusive sektorsbidrag), att jämföra med budget om 350 mnkr och utfall 2024 om 363 mnkr.

I december när de prestationsbaserade statsbidragen redovisades från bidragsgivaren stod det klart att Region Dalarna i relation till övriga regioner presterat förhållandevis bra, varför utfallet blev högre än både budget och årets sista prognos.

Utvecklingsmedel och satsningar

Utfallet och budget för utvecklingsmedel och satsningar summeras enligt tabellen nedan. Observera att inga medel för omfördelningsreserv fördelats. Osäkerhet kring inflationen och konjunkturåterhämtning, samt effekt av besparingsåtgärder vid budgettillfället gjorde att medel reserverades i buffert och reserv.

Prioriterade områden	Budget 2025	Utfall
Reserver:		
Regionstyrelsens Buffert oförutsett	95	5
Regionstyrelsens omställnings reserv	150	0
Övriga satsningar:		
Undersköterskesatsning, fort- och utbildning	30,3	19
Beredskapslager	13	0
Verksamhetsutveckling IT, FVIS	110	111
Utvecklingsmedel	11,7	
Regionstyrelsens särskilda reserv	14	10
VNS	5	5
Nivåhöjning investeringstakt	0	0
Löne- och prisförändringspotten och friskvård	39	28
Summa	468	178

Skatter och finansiella poster, finansförvaltningen 02

Summan av skatteintäkter och generella statsbidrag och utjämning är 489 mnkr högre än föregående år och 104 mnkr lägre än budget, inklusive sektorsbidrag. Skatter ökar med 531 mnkr, och generella statsbidrag minskar med totalt 42 mnkr varav inkomstutjämningsbidrag, kostnadsutjämningsbidrag och regleringsbidrag ökar totalt med 108 mnkr, bidrag till läkemedelsförmånen ökar med 62 mnkr och sektorsbidraget minskar med 212 mnkr. Observera att sektorsbidraget 2024 redovisades på finansförvaltningen drift, men hör hemma på förvaltning 02.

Skatter och generella statsbidrag uppgår till totalt 12 806 mnkr vilket motsvarar en ökning med 4 procent jämfört med föregående år.

Regleringsposten, som kan vara såväl positiv som negativ, fördelas lika till regionerna. Inkomstutjämning räknas ut efter skattekraft, och är statligt finansierad till 95 procent. En region betalar en avgift, och resterande får ett bidrag. Kostnadsutjämnningen utjämnar för strukturella kostnadsskillnader beroende på demografi, invånarnas behov och produktionsvillkor, exempelvis löner och geografi. Det är ett relativt system vilket innebär att Region Dalarnas behov jämförs med medelregionens. Systemet går således alltid jämnt upp. Grundtanken är att alla kommuner och regioner ska ha samma ekonomiska förutsättningar.

Skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning Mnkr	Utfall 2025	Utfall 2024	Budget 2025
Skatteintäkter	8 644	8 114	8 712
Inkomstutjämningsbidrag	1 954	1 888	1 950
Regleringsavgift	141	210	197
Kostnadsutjämningsbidrag	805	694	804
Statsbidrag läkemedel	1 205	1 143	1 250
Sektorsbidrag	60	272	
Summa	12 809	12 320	12 913

Finansiella poster

De finansiella posterna summerar till en positiv avvikelse mot budget om 122 mnkr, varav 83 mnkr avser orealiserade vinster på placerade medel, som från och med 2019 redovisas i resultaträkningen. Dessa ingår inte i balanskravet. Intäkt från bankränta och obligationer uppgår till 45 mnkr, och ingår i balanskravsresultatet.

De finansiella posterna i regionens resultat summerar till -107 mnkr, att jämföra med budgeterade -229 mnkr. Budgeterad kostnad avser räntedel av pensionskostnader där utfallet 2025 är 235 mnkr, jämfört budgeterade 231 mnkr.

Region Dalarna budgeterar inte för marknadsvärdeförändringar avseende värdepapper. Utfall för marknadsvärdeförändringar (orealiserade vinster) är 83 mnkr på helåret. Det positiva utfallet av marknadsvärdeförändringar ligger bakom den stora skillnaden i regionens finansnetto. Observera att marknadsvärdeförändringar ingår i regionens *bokförda* resultat, men inte resultat efter *balanskravsjusteringar*.

Intäkter från bankränta kopplas till regionens likviditet och ränteförhållanden. Region Dalarna har förbättrat likviditeten under året, och kombinerat med ränteläget och ränteintäkter från obligationer ger det ett signifikant utfall; 45 mnkr, vilket är cirka 38 mnkr högre än budget. Ränteintäkter ingår i regionens balanskravsresultat.

Finansiella poster	Ack utfall 2025	Ack utfall 2024	Budget helår
Finansiella intäkter	132	436	7
<i>varav orealiserad vinst</i>	83	387	0
Finansiella kostnader	-238	-542	-236
<i>varav orealiserad förlust</i>	0	0	0
Summa	-107	-106	-229

Tobias Dahlström

Ekonomidirektör

Verksamhetsberättelse

2025

Regionstyrelsens förvaltning

Inledning

Regionstyrelsens förvaltning (RSF) stödjer Region Dalarnas ledning och samtliga förvaltningar genom att bland annat tillhandahålla samordning, analys, planering och verksamhetsstöd. RSF arbetar för en sammanhållen styrning och utveckling av regionens verksamheter och bidrar till att säkerställa kvalitet, effektivitet och god intern kontroll i hela organisationen.

Finansieringsformen är regionbidrag samt erhållna overhead-ersättningar från andra förvaltningar.

Ny regiondirektör tillträdde i slutet av mars 2025 och under hösten har digitaliseringsdirektör rekryterats som kommer att tillträda mars 2026.

RSF uppvisar generellt en tillfredsställande nivå av måluppfyllelse samt efterlevnad av internkontrollpunkter.

Ekonomisk medvetenhet genomsyrar förvaltningens verksamheter och för 2025 redovisas ett överskott på 5,3 mnkr, trots att delårsrapporten prognosticerade ett underskott på 15,2 mnkr. Skillnaden mellan delårsrapportens prognosticerade underskott och årets utfall beror på ökade intäkter, minskade personalkostnader samt tillförda medel från finansförvaltningen avseende ökade licenskostnader för Microsoft 365.

Anställningsstoppet som trädde i kraft 15 april 2024 förlängdes till och med december 2025. Antal anställda inom RSF har ökat något 2025 jämfört 2024. Det är något fler tidsbegränsade anställningar 2025 jämfört med 2024. Konsultväxling inom MIT, från konsult till anställning, har skett i några fall samt att det finns projektanställningar med delvis extern finansiering.

Den totala sjukfrånvaron och korttidsfrånvaron inom RSF har minskat något 2025 jämfört med 2024.

Effektivisering, digitalisering och automatisering har varit och kommer fortsatt att vara viktiga verktyg för att möta ekonomiska utmaningar och minska administrativ belastning.

Verksamhet och mål

Förvaltningens mål inom regionplanens målområden	 Mål uppfyllt	 Mål delvis uppfyllt	 Mål ej uppfyllt
Till nytta för Dalarnas invånare	1		
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	1		
Hållbar utveckling		1	
Summa	2	1	0

Förvaltningens samlade bedömning är att måluppfyllelsen för 2025 är god. Bedömningen bygger på i huvudsak tre delar:

1. Måluppfyllelse av nedbrutna delmål på enhetsnivå
2. Aktiviteter som genomförts under året kopplat till enhetsspecifika mål och övergripande mål

för RSF

3. Utfall nyckeltal/indikatorer

RSF består av: Ledning inkl. Expertfunktioner i stab, Ekonomienhet inkl. vårdval, Forskning och utbildning (FoUI), Kommunikationsenhet, MiT (Medicinsk teknik och IT), Personalenhet och Planeringsenhet.

Under RSF finns även basenheterna: Dalafllyget, FINSAM, Funktionshinderrådet, politiker, politiska sekreterare och övrigt regiongemensamt (medlemsavgift SKR, Kommunförbundet Svenskt ambulansflyg, EU-vård mm).

Till nytta för Dalarnas invånare

RSF har under 2025 genomfört flera insatser som stärker kvalitet, säkerhet och tillgänglighet för invånarna. Några exempel beskrivs nedan.

Införandet av Cosmic, nytt vårdinformationssystem, skedde i oktober. Flera enheter/avdelningar inom RSF har och är berörda, bland annat MiT, chefsläkare och kommunikationsenheten.

Chefläkarna arbetar aktivt med åtgärder som främjar patientsäkerheten och uppdaterad utbildning i patientsäkerhet för chefer har genomförts.

Analysverktyget "Hälsa och livsvillkor i Dalarna" har publicerats och spridning påbörjats. Verktöget tillgängliggöra folkhälsodata från flera olika källor för gemensam analys och förståelse av skillnader i hälsa och livsvillkor hos Dalarnas befolkning för att stimulera till bred samverkan i länet i arbetet för en god och jämlik hälsa.

Innovationsstaben har under året fortsatt att stärka förutsättningarna för behovsdriven innovation i hälso- och sjukvården, övriga kliniska verksamheter och stödfunktioner. Arbetet inriktas mot mer tillgängliga, hållbara och effektiva lösningar som möter invånarnas behov.

Säkerhet, risk och beredskap har förbättrat krishanteringsförmågan och stärkt regionens roll i totalförsvaret.

Vårdvalsenheten har genom uppföljningar och nya ersättningssystem förbättrat likvärdighet och kvalitet inom vårdval.

Regionalt forum för informationsdelning mellan kommunikation och verksamheterna för 1177 telefonrådgivning, 1177 direkt/vårdcentralerna, TeleQ och Smittskydd har genomförts varje vecka för att identifiera kommunikationsbehov.

Arbetet med Region Dalarnas sociala medier har under året genomgått ett omfattande och systematiskt utvecklingsarbete, vilket har lett till tydligt förbättrade resultat. Utvecklingen kan beskrivas som ett paradigmskifte. Från ett oregelbundet publiceringsmönster utan tydlig strategi och optimering, till ett systematiskt, optimerat och strategiskt kommunikationsarbete.

Fortsatt kontinuerligt arbete med att tillgänglighetsanpassa innehållet på webbplatserna. Så att användare med olika förmågor och behov kan integrera med tjänster och ta del av information.

Ett gott medarbetarskap och ledarskap

Under året har RSF fortsatt att utveckla ledningsstrukturer, arbetsmiljöarbete och kompetensstöd för chefer och medarbetare. Ett axplock redovisas nedan.

Ett projekt har genomförts för att skapa en tydligare chefsstruktur och tydligare chefsroller inom Region Dalarna.

Under hösten 2025 har grunden lagts för att stärka ledarskapet inom regionen, och under 2026 kommer det nya chefsnätverket Ledarforum att starta upp. Forumet syftar till att ledarskapet i regionen drar åt samma håll, för att tillsammans möta framtidens utmaningar kopplat till bland annat till säkerhet och beredskap, kompetensförsörjning samt digitalisering.

Flera enheter har arbetat med att stärka arbetsmiljön genom värdegrundsarbete och riktat stöd till chefer.

I syfte att skapa enhetlighet och tydlighet i lönebildning och lönesättning vid Region Dalarna, har personalenheten arbetat fram och låtit fastställa organisationsövergripande riktlinjer för lönebildning.

Automatisk onboarding av anställda har implementerats i hela organisationen. Det innebär att när anställningsavtal registreras i lönesystemet skapas automatiskt bland annat användar- och mejlkonto för den aktuella personen, liksom beställning av eID-kort. Denna process har tidigare skötts manuellt och innehållit flera steg med risk för handhavandefel och missförstånd. Arbetet med offboarding, när personal avslutar sin anställning inom regionen, har påbörjats under hösten 2025.

Under året har ett chefsnätverk startats upp inom RSF, som vänder sig framför allt till första linjens chefer. Chefsnätverket är ett forum där chefer möts och bland annat diskuterar aktuella personalfrågor samt delar erfarenheter och kunskap.

Satsningar på AI kompetens, digital HR stöd och strukturerade utvecklingsprocesser har stärkt regionens långsiktiga förmåga.

Hållbar utveckling

RSF har under året fortsatt arbetet med att stärka miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet.

Under året har en ny hållbarhetspolicy som ersätter Region Dalarnas Hållbarhetsprogram 2022–2025 utarbetats. Policyn beslutades av Regionfullmäktige i november 2025. Regionplanen för 2026 har samtidigt utvecklats med särskilt fokus på integrerad hållbarhetsstyrning i planering och uppföljning. Hållbarhetsarbetet har integrerats tydligare i regionens styrning genom förnyade policys, processer och ett stärkt fokus på hållbarhetsindikatorer.

Arbetet med översyn av den politiska organisationen inför valet 2026 har fortskridit enligt plan, där flera avdelningar inom RSF har bidragit till beredningen. Beslut tas av regionfullmäktige i februari 2026. Parallellt med detta har revidering av styrande dokument så som reglementen, delegationsordning och verkställighetsbestämmelser påbörjats och kommer att fortgå under 2026.

Inom området säkerhet, risk och beredskap har fokus legat på att etablera strukturer för kontinuitetshantering, utbildning och övning samt att säkerställa efterlevnad av nya lagar och myndighetskrav. Samverkan med andra regioner, kommuner, Länsstyrelsen och Försvarsmakten har stärkts för att öka den regionala robustheten.

Miljöarbetet har förstärkts genom miljöaspektsbedömningar, förbättrad samordning och riktade insatser för att minska miljöpåverkan.

Inom den sociala hållbarheten har arbetet breddats genom analyser, utbildningsinsatser och ökad regional samverkan inom områden som folkhälsa, jämställdhet, funktionsrätt och mänskliga rättigheter.

Den ekonomiska hållbarheten har stärkts genom ett aktivt arbete med digitalisering, automatisering och nya arbetssätt för att effektivisera processer och minska administrativ belastning. Ekonomienheten och MIT har drivit utveckling av data- och automationslösningar samt e-handelssystem som ytterligare minskar manuell administration. Samtidigt har utvecklingen av digitala tjänster och förbättrade webb lösningar bidragit till ökad delaktighet och tillgänglighet för invånare.

MIT kommer att utöka sitt uppdrag så att det även kommer att inkludera ett funktionsansvar för digitalisering, utöver driftsuppdrag inom IT och Medicinsk teknik. Under 2025 har arbetet med organisationsförändring pågått och den nya organisationen träder i kraft februari 2026. I samband med organisationsförändringen byter enheten namn till Digitalisering, IT och Medicinsk teknik. Fokus i nya uppdraget ligger på att skapa automona, tvärfunktionella och verksamhetsnära team som ska spegla regionens förvaltningar bättre, och där enheten skapar bättre förutsättningar för sammanhållen leverans och stöd till förvaltningarna i regionen.

Arbetet mot välfärdsbrottslighet har och kommer fortsatt att intensifieras. Under året har en strategi och handlingsplan mot välfärdsbrottslighet utarbetats.

Flera enheter inom RSF samarbetar kring AI, vilket ger kraft och driv i arbete. Utbildningar i generativ AI har genomförts för hela regionen.

Vad gäller arkivet har ett arbete påbörjats lokalt och tillsammans med de samverkande regionerna för en digital mellanarkivslösning. Det har även påbörjats ett arbete kring förvaltning av digital information samt dokument- och informationshantering.

Händelser av väsentlig betydelse

Under året har Region Dalarna beviljats medel från Europeiska Socialfonden (ESF) och påbörjat ett treårigt projekt för att minska sjukfrånvaron och stärka arbetsmiljön. Med riktade insatser får både chefer och medarbetare stöd för att förebygga ohälsa och skapa ett hållbart arbetsliv. Projektet vänder sig både till verksamheter med höga sjuktal och till medarbetare med långvarig eller upprepad korttidsfrånvaro på grund av sjukdom. Projektet pågår till och med augusti 2028.

EU har beslutat om ett lönetransparensdirektiv, vilket ska vara genomfört i svensk lag senast 2026-06-07. Direktivet syftar till att minska löneskillnaderna mellan könen genom ökad transparens och tydliga kriterier för lönesättning, stärka principen om lika lön för lika arbete samt öka jämställdheten på arbetsmarknaden. Personalenheten har under 2025 inlett förberedelser för att Region Dalarna ska kunna stå rustade att följa lönetransparensdirektivet då det börjar gälla som svensk lag. Arbetet kommer att intensifieras i och med ingången av 2026.

Under 2025 har avtal tecknats för att skapa två olika reservlönerutiner. Detta för att säkerställa att Region Dalarna alltid kan betala ut lön till sina medarbetare. Reservlönerutinen är en central del av Regionens kontinuitetsarbete och säkerställer att löneutbetalningar fungerar även vid allvarliga störningar, såsom höjd beredskap, cyberattacker, IT-avbrott eller samhällskriser.

Under året har ett antal utvecklingsprocesser inom digitalisering genomförts exempelvis införande av ett ersättningssystem inom Vårdval och fortsatt automatisering genom Robotic Process Automation (RPA). En AI-assistent för lön och pension har implementerats med organisationens chefer som målgrupp.

Införandet av Cosmic har krävt omfattande resurser. Tekniskt lyckat införande, men med stor påverkan på arbetsvardagen och fortsatt hög arbetsbelastning i stabiliseringsfasen.

Ekonomiska besparingar och anställningsstopp har medfört behov av omprioriteringar.

Nobelveckan genomfördes för första gången under vecka 50, med avstamp i Nobelprisets anda och med fokus på människan, hälsan och vården. Syftet var att synliggöra regionens arbete inom forskning och innovation för både invånare och medarbetare. Nobelveckan omfattade cirka 30 programpunkter och samlade totalt 309 deltagare. Satsningen fick även stor spridning, med över 230 000 visningar i sociala medier och drygt 5 000 sidvisningar på programwebben, vilket stärkte regionens synlighet som kunskapsorganisation.

Förstärkt arbete mot otillbörlig informationspåverkan, cybersäkerhet och robusthet har blivit allt viktigare. De ökade säkerhetsfrågorna, hårdare lagkrav och behovet av robust IT- och cybersäkerhetsdrift har medfört att en ny roll skapats inom MIT – IT- och cybersäkerhetsansvarig.

Förändringsstoppet, att nya utvecklings- och införandeprojekt, organisationsförändringar (nya enheter, avdelningar, vårdcentraler mm) generellt inte ska startas upp, på grund av Cosmic-införandet har påverkat hela förvaltningen.

NSPL (Nationell samordning, planering och ledning) är ett nationellt kansli som startats och gemensamt används av Sveriges 21 regioner. Uppdraget för kansliet är att stärka den samlade förmågan att upprätthålla regionernas verksamhet vid höjd beredskap och krig och bidra till att stärka totalförsvaret i Sverige.

Förväntad utveckling

Arbetet med att utveckla och effektivisera verksamheten fortsätter. AI och digitalisering ska skapa ökad effektivitet, särskilt i administrativa processer. Fokus ligger på förenkling, hållbarhet och ett modernt medarbetarskap för att nå framtida mål.

Fortsatt stabilisering och vidareutveckling av arbetssätt kopplade till det nya vårdinformations-systemet, Cosmic stabilisering och vidareutveckling kommer dominera 2026–2027.

Full integrering av hållbarhetsstyrning i budget, planering och uppföljning.

Arbetet med totalförsvar, kontinuitetshantering och cybersäkerhet utvecklas vidare med fokus på stärkt samverkan och ökad förmåga att upprätthålla verksamhet vid störningar.

EHDS, nya EU-krav gällande vårddata, ställer nya högre krav på regioners delning av data. Med målet att kunna sömlöst kunna dela patientdata i hela Europa. Något som bedöms medföra omfattande investeringar och kostnader, där regionerna behöver säkerställa tekniska krav och kompetens för att uppfylla nya krav.

Intensifierat arbete mot välfärdsbrottslighet.

Nyckeltal

Nyckeltal	Mål	Måluppfyllelse
Antal faktiska årsarbetare i genomsnitt under året (st)	Minskat	●
Antal deltagare vid öppet annonserade forsknings- och innovationsevenemang (st)	> 100 st	●
Antal innovationer som utvecklas via innovationsslussen (st)	> 5 st	●
Antal projekt eller utbildningsinsatser som syftar till att skapa förutsättningar för jämlika och jämställda livsvillkor (st)	> 5 st	●
Antal öppna och annonserade föreläsningar eller seminarier som adresserar samhällsrelevanta frågor (st)	> 5 st	●
Bedriva verksamheten inom budgetram		●
HME-index (kvot)	75	●
Inhyrd personalkostnad	Minskat	●
Ledarskapsindex (kvot)	4,0	●
Personalomsättning (%)	Minskat	●
Publicerade sidor är tillgänglighetsanpassade (RDs externa webb) (%)	94-96%	▲
Sjukfrånvaro (%)	Minskat	●
Svarsfrekvens medarbetarenkät (%)	Ökat	●

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Ekonomi

Resultaträkning 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Intäkter	3 056,9	3 059,4	-0,1%	3 011,3	45,6
-varav Regionbidrag	2 395,6	2 305,7	3,9%	2 395,6	0,0
Kostnader	-3 051,6	-3 066,0	-0,5%	-3 011,3	-40,3
-varav löner exkl soc avgifter	-318,9	-311,8	2,3%	-332,9	13,9
-varav Inhyrd Personalkostnad		0,0			
Resultat	5,3	-6,6	-179,6%	0,0	5,3

Resultatet för RSF är +5,3 mnkr. Fördelning per funktionsområde redovisas nedan tillsammans med förklaringar till större avvikelser mellan utfall och budget.

Regional utveckling: +3,0 mnkr

- Dalaflyget erhöll ett statsbidrag vilket innebar att Region Dalarnas ägarbidrag kunde sänkas för 2025.

Politik: +1,3 mnkr

- Överskottet avser främst arvoden och personalkostnader.

Huvudkontoret: +19,2 mnkr

- Statsbidrag och ersättning för FVIS om totalt 20,1 mnkr som ej fanns med i budget.
- RSF:s andel av den administrativa besparingen uppgick till 15,2 mnkr. Utöver att besparingen klarats visar personalkostnaderna dessutom ett ytterligare överskott på 13,6 mnkr.
- Licenskostnaderna ökade med -4,4 mnkr.
- Lokalkostnaderna ökade med -3,4 mnkr.
- Konsultkostnaderna ökade och visar ett underskott på -5,9 mnkr.

Vårdvalsenhet: -18,5 mnkr

Vårdval primärvård: +1,7 mnkr

- Ersättningen till vårdcentralerna ligger 5,4 mnkr lägre än budgeterat, främst till följd av minskande befolkning i länet.
- Samtidigt har kostnaderna för förmånsläkemedel samt sjukresor ökat.

Vårdval BUP: -19,9 mnkr

- Efter reviderade ersättningar enligt fullmäktigebeslut i april ligger utbetalningarna betydligt högre än tidigare månader.
- Även kostnaden för förmånsläkemedel har blivit högre än budgeterat.

Vårdval Tandvård: -0,3 mnkr

- Barntandvården visar ett mindre överskott.
- Inom den uppsökande verksamheten finns ett underskott.

Övrigt regiongemensamt: +0,3 mnkr

- Kostnaden för EU-vård blev -2,0 mnkr.

- Vården för asylsökande och vård enligt massflyktningdirektivet blev 2,3 mnkr lägre än tilldelat statsbidrag. Hälso- och sjukvården har dock inte kunnat debitera vård för dessa grupper sedan september på grund av införandet av Cosmic.

Investering

Investering 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Arets investering	-61,3	-37,1	65,3%	-81,3	20,0

Hela investeringsbudgeten för Region Dalarna avseende IT-investeringar finns på RSF med 80 mnkr. Utfallen bokförs på respektive förvaltning, fördelningen redovisas nedan.

57,2 mnkr RSF

8,5 mnkr Hälso- och sjukvårdsförvaltningen

3,2 mnkr Kollektivtrafikförvaltningen

Totalt 68,9 mnkr IT-investeringar

Investeringsbudget för Medicinsk teknik på RSF är 1,0 mnkr och utfallet är 4,1 mnkr.

MiT har en bokförd kostnad för 0,3 mnkr och Hälso- och sjukvården har bokfört 3,8 mnkr. Hälso- och sjukvården har budgeten inom sin förvaltning men vissa investeringar bokförs på MiT

Det finns även en budgetpost för akuta behov av övrigt på 0,3 mnkr där inget utfall finns för 2025.

Analys kostnadsutveckling

Kostnadsutveckling**	Ack utfall	Budget	Prognos delår (Juli)
Bruttokostnadsutveckling (%)	-0,5	-1,8	-0,4
Nettokostnadsutveckling (%)	3,4	3,6	4,2

** Kostnadsutveckling ack; jämför ackumulerat utfall i år jmf ack utfall fg år. Prognos jämför med utfall helår fg år. Budgeterad brutto- och kostnadsutveckling på helår.

Bruttokostnadsutveckling

Det ackumulerade utfallet för 2025 jämfört med samma period 2024 har minskat med 14 mnkr.

Tjänster, material och varor har minskat med 31 mnkr, bland annat köp av sjukvård som minskat med 40 mnkr, dock har kostnaden för läkemedel ökat med 11 mnkr.

Övriga verksamhetskostnader har ökat med 25 mnkr, där står ökade licenskostnader för en ökning med 17 mnkr, sjukresor och övriga transporter har ökat med 3 mnkr, lokalkostnaderna har ökat med 3 mnkr och reparation av medicinsk teknik har ökat med 2 mnkr.

Övriga verksamhetskostnader har minskat med 16 mnkr, bland annat på skadestånd, övriga tjänster och avskrivningar.

Budget 2025 jämfört med utfall 2024 är 55 mnkr lägre.

Personalbudgeten är 23 mnkr högre än utfallet 2024 varav 16 mnkr motsvarar 3% uppräknings av löner. För vårdval BUP ligger budgeten 55 mnkr lägre än utfall 2024 och Vårdval Primärvård har höjt budgeten med 18 mnkr. Licenskostnaderna har ökat med 12 mnkr och serviceavtalen har sänkts med 52 mnkr.

Nettokostnadsutveckling

Förutom ovanstående under bruttokostnadsutveckling tillkommer intäkter exkl. regionbidrag, intäkterna har minskat med 92 mnkr.

Patientavgifter inom primärvården bokfördes tidigare på vårdval men från 2025 behåller primärvården intäkten, minskningen är 57 mnkr. Även övriga intäkter inom vårdvalet har minskat med 23 mnkr.

Statsbidraget för God och nära vård är borttaget från 2025 vilket ger en minskning med 19 mnkr samt statsbidraget för kortare köer inom BUP som 2024 var 20 mnkr är även det borttaget.

Det finns även en ökning av vissa intäkter där tex övriga bidrag ökat med 17 mnkr och övriga intäkter ökat med 11 mnkr.

Vad har förändrats från prognos i delårsrapporten mot utfall 2025

Bidrag var prognosticerade att bli 94 mnkr men utfallet blev 109 mnkr, en ökning med 15 mnkr, största förändringen var inom konto 3899 Övriga bidrag.

Även gruppen övriga intäkter fick ett högre utfall än vad som låg i prognos till delårsrapporten med 5 mnkr.

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
3	20 059	10 250	29 757	9 698

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Regionstyrelsens förvaltning. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Pågår	2025-12-31	15 180	26 709	11 529
Aktiviteter för budget i balans 2025	Slutförd	2025-12-31	3 579	500	-3 079
Förvaltningsövergripande aktiviteter	Pågår	2025-12-31	1 300	2 548	1 248

Utvalda aktiviteter för Regionstyrelsens förvaltning (samtliga aktiviteter återfinns i bilaga). För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteter utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Personal

Årsarbetare och anställda	2025	2024	Förändring mot föregående år
Årsarbete	484,1	473,4	2,3 %
Antal anställda	533	527	1,1 %

Antal faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag.

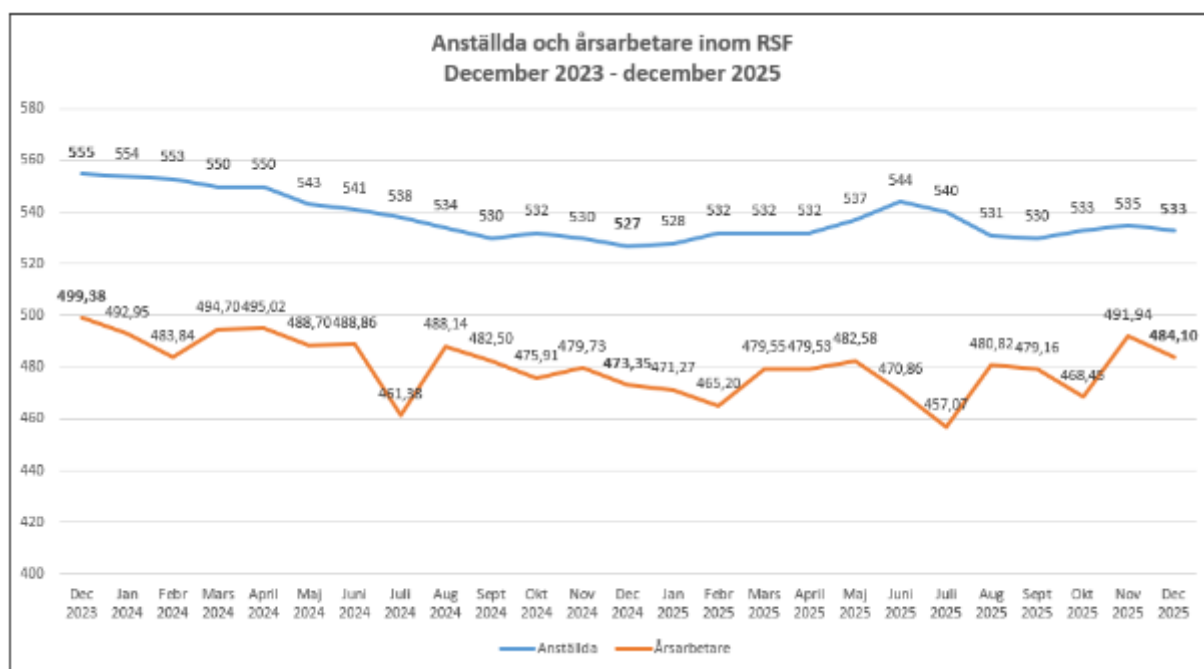
Faktiska årsarbetare visar hur mycket arbete som faktiskt utförts, omräknat till heltid inkl. visstidsanställda, ej timanställda.

Antal anställda visar hur många personer som är anställda inkl. visstidsanställda, ej timanställda.

Antalet faktiska årsarbetare inom förvaltningen har under 2025 ökat med 2,3 procent jämfört med 2024. Vid jämförelse med 2023 har antalet årsarbetare minskat med 3,2 procent.

Antal anställda inom RSF har ökat något 2025 jämfört 2024 (6 st). I jämförelse med 2023 är det en minskning med närmare 4 procent (22 st). Det är något fler tidsbegränsade anställningar 2025 jämfört med 2024.

De största ökningarna finns inom ekonomienheten och MIT. Vakanshållning under 2024 och 2025 har ej varit hållbart, så tillsättning har skett under hösten 2025. Inom MIT har dessutom några konsulter övergått till anställning. Det finns även inom personalenheten och FoUI några projektanställningar med helt eller delvis extern finansiering.



Det anställningsstopp som trädde i kraft 15 april 2024 förlängdes till 31 december 2025.

På vissa avdelningar har anställningsstoppet och pensionsavgångarna lett till högre arbetsbelastning, medan andra avdelningar haft mer stabil bemanning.

Förstärkt anställningsprövning kommer att gälla fr.o.m. 1 januari 2026.

Arbetad tid	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Budget Arbetad tid timmar, anställda			
Arbetad tid timmar, anställda	812 786	842 743	-3,6 %
-varav timanställda	2 196	3 480	-36,9 %
-varav mertid/övertid samtlig personal	1 263	1 604	-21,2 %
-varav arbete under jour och beredskap	85		

Den totala arbetade tiden har minskat med 3,6 procent inom RSF 2025 jämfört med 2024.

Fortsatt minskning av timanställda och mertid/övertid.

Sjukfrånvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid	4,3 %	4,6 %	-0,3 %
Korttidssjukfrånvaro (dag1-14) i % av ordinarie arbetstid	1,5 %	1,6 %	-0,1 %

Den totala sjukfrånvaron och korttidsfrånvaron ligger fortsatt på en låg nivå och båda har minskat 2025 jämfört med 2024. Sjukfrånvaron varierar mellan enheterna.

Genomsnittlig sysselsättningsgrad %	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Kvinnor	98,80	98,47	0,33 %
Män	99,42	99,15	0,27 %
Totalt	99,06	98,20	0,86 %

Könsfördelning	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Kvinnor	306	302	+ 4
Män	227	224	+ 3

Åldersfördelning	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Under 40	156	161	- 5
40-59 år	294	279	+ 15
60 år och äldre	79	81	- 2

Pensionsavgångar	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Ålderspension	13	18	- 5
Sjukersättning	0	2	- 2
Totalt	13	20	- 7

Frisknärvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Andel personer som har max fem sjukdagar under ett år, uttryckt i %	62,13 %	64,15 %	- 2,02 %

Den genomsnittliga sysselsättningsgraden har ökat något för både kvinnor och män 2025 jämfört med 2024.

57,4 procent kvinnor och 42,6 procent män, samma procentuella fördelning 2025 som 2024.

15 procent (79 personer) av förvaltningens anställda är 60 år och äldre.

Under året har 13 personer inom förvaltningen gått i pension, vilket är lägre än förra året. Även de externa avgångarna är lägre 2025 jämfört med 2024.

2025 uppgick den totala personalomsättningen till 7,3 procent (9,6 procent 2024).

Frisknärvaron, andelen personer som har max fem sjukdagar under ett år, uppgår till 62,13 procent inom RSF för 2025, vilket är en minskning jämfört med 2024.

Alla medarbetare som avslutar sin anställning erbjuds att svara på en avslutningsenkät. Enkäten är digital och anonym. RSF:s avslutningsenkät visar att de flesta när nöjda med arbetsmiljön och kan tänka sig att arbeta igen inom Region Dalarna. Områden där resultatet visar på något lägre nöjdhetsgrad är bland annat inom ledarskap, karriärmöjligheter samt kompetensutveckling.

Intern styrning och kontroll

Nr	Granskad process/kontrollmoment	Utfall helår
1	Utveckla rutiner för att upptäcka, förebygga och motverka välfärdsbrott - initialt medvetandegöra och identifiera risker	●
2	Följsamhet till upphandlade avtal	●
3	Beslut om ny policy uppförandekod samt implementering	■
4	Säkerställa att risk- och sårbarhetsanalys (RSA) genomförs på varje enhet	▲
5	Säkerställa att rutiner finns, att beslut verkställs och kommuniceras med politiken	●

● Inga eller godtagbara avvikelser finns

▲ Avvikelse/brister observerade - åtgärd bör övervägas

■ Betydande avvikelse/brister observerade - åtgärd krävs

Kommentarer till avvikelser:

Kontrollområde 3 - Uppförandekod

Arbetet har av olika anledningar försenats. Förslag till ny uppförandekod för Region Dalarna är framtagen och planeras läggas fram för beslut under första halvåret 2026 med efterföljande implementering.

Kontrollområde 4 - Robusthet

Alla enheter inom Regionstyrelsens förvaltning har genomfört sårbarhetsanalyser utifrån förutsättningen att identifiera vilka funktioner/processer som vid en större samhällsstörning eller krig måste säkerställas eller förstärkas för att Region Dalarna ska kunna uppfylla uppdraget att tillhandahålla samhällsviktig verksamhet. Arbetet behöver dock fortsätta med fördjupade analyser och resultera i planer och reservrutiner för att visa vilka resurser som krävs och var.

Johan Lindberg

Regionstyrelsens förvaltning

Regionstyrelsen

2026-02-10

Bilaga

Måluppföljning

Målområde	Mål	Utfall helår
Till nytta för Dalarnas invånare	Regionstyrelsen och dess förvaltningar är en effektiv stödresurs till övriga förvaltningars och nämnders arbete med att uppfylla invånarnas behov och för stärkt inflytande och delaktighet för Dalarnas invånare. (Dec 2025)	●
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Regionstyrelsen och dess förvaltningar är en attraktiv och hållbar arbetsgivare, där medarbetarskapet ständigt utvecklas och med särskilt fokus på ledarskapsutveckling. Medarbetarna trivs och sjukfrånvaron minskar jämfört med föregående år. (Dec 2025)	●
Hållbar utveckling	Regionstyrelsen och dess förvaltningar leder, styr, utvecklar och stödjer genom sina verksamheter för långsiktighet och hållbarhet i den samlade regionala verksamheten med ett särskilt fokus på hållbar framtid, hållbar upphandling och effektiva prioriteringar i klimatarbetet. (Dec 2025)	▲

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Regionstyrelsen och dess förvaltningar är en effektiv stödresurs till övriga förvaltningars och nämnders arbete med att uppfylla invånarnas behov och för stärkt inflytande och delaktighet för Dalarnas invånare. (Dec 2025)

Förvaltningens bedömning av måluppfyllelse baseras i huvudsak på:

- Verksamheternas/enheternas uppfyllda delmål och aktiviteter kopplade till förvaltningens övergripande mål. Varje delmål har ett antal aktiviteter kopplade till sig och för att målet ska anses vara uppfyllt behöver aktivitetsuppfyllelsen motsvara 75%. Samtliga delmål kopplade till nämndens övergripande mål är helt (11 av 12) eller delvis (1 av 12) uppfyllda.
- Utfall av nyckeltal kopplade till förvaltningens övergripande mål. Kopplade nyckeltal till målområdet är uppfyllda till 80%.

Regionstyrelsen och dess förvaltningar är en attraktiv och hållbar arbetsgivare, där medarbetarskapet ständigt utvecklas och med särskilt fokus på ledarskapsutveckling. Medarbetarna trivs och sjukfrånvaron minskar jämfört med föregående år. (Dec 2025)

Förvaltningens bedömning av måluppfyllelse baseras i huvudsak på:

- Verksamheternas/enheternas uppfyllda delmål och aktiviteter kopplade till förvaltningens övergripande mål. Varje delmål har ett antal aktiviteter kopplade till sig och för att målet ska anses vara uppfyllt behöver aktivitetsuppfyllelsen motsvara 75%. Delmålen kopplade till nämndens övergripande mål är helt (10 av 12), delvis (2 av 12) uppfyllda.
- Utfall av nyckeltal kopplade till förvaltningens övergripande mål. Kopplade nyckeltal till målområdet är uppfyllda till 100%

Regionstyrelsen och dess förvaltningar leder, styr, utvecklar och stödjer genom sina verksamheter för långsiktighet och hållbarhet i den samlade regionala verksamheten med ett särskilt fokus på hållbar framtid, hållbar upphandling och effektiva prioriteringar i klimatarbetet. (Dec 2025)

Förvaltningens bedömning av måluppfyllelse baseras i huvudsak på:

- Verksamheternas/enheternas uppfyllda delmål och aktiviteter kopplade till förvaltningens övergripande mål. Varje delmål har ett antal aktiviteter kopplade till sig och för att målet ska anses vara uppfyllt behöver aktivitetsuppfyllelsen motsvara 75%. Delmålen kopplade till nämndens övergripande mål är helt (8 av 13) eller delvis (5 av 13) uppfyllda. Delvis uppfyllda mål är:
 - Framtagandet av strategisk bemanningsplan för personalenheten.
 - Rutiner för On- och offboarding för nyanställda och när anställning avslutas.
 - Utveckling och implementering av AI-botar, promtar och RPA.
 - Framtagande av digitaliseringsplan.
 - Framtagande av robusthetsplan.

- Utfall av nyckeltal kopplade till förvaltningens övergripande mål. Kopplade nyckeltal till målområdet är uppfyllda till 100%

Verksamhetsberättelse

2025

Hälso- och sjukvård Dalarna

Inledning

Hälso- och sjukvård Dalarna har ett komplext och omfattande uppdrag. Ambitionsnivån inom flera målområden är hög då den baseras på lagstiftning, nationella överenskommelser samt de långsiktiga målen i *Framtidens hälso- och sjukvård*. Den höga ambitionsnivån påverkar möjligheten att uppnå målen.

Hälso- och sjukvård Dalarna har under 2025 fortsatt utmanats av det ansträngda läget inom områdena ekonomi, bemanning, vårdplatser samt tillgänglighet. År 2025 utmärker sig genom exempelvis införandet av nytt vårdinformationssystem och att ekonomin visar ett positivt resultat.

Hälso- och sjukvård Dalarna rapporterar till hälso- och sjukvårdsnämnden (HSN). Förvaltningens uppdrag är att bedriva en god hälso- och sjukvård på lika villkor. Vården ska vara effektiv, evidensbaserad och hålla hög kvalitet. Den ska vara tillgänglig, nära, lätt att nå, och bygga på respekt för patientens självbestämmande och integritet.

Finansieringen av hälso- och sjukvården i Dalarna består av olika intäkter. Hela intäktsbudgeten uppgår till 10,8 mdkr. Finansieringen består i huvudsak av en budgetram på 8,0 mdkr som beslutas av Regionfullmäktige. Resterande intäkter är i huvudsak externa och består av patientintäkter med 0,2 mdkr, såld vård 1,9 mdkr, riktade statsbidrag 0,3 mdkr och övriga intäkter med 0,4 mdkr.

Hälso- och sjukvård Dalarna ska ha en ekonomi i balans. Det ekonomiska utfallet år 2025 är +180 mnkr vilket påvisar att genomförda aktiviteter haft avsedd effekt. Hälso- och sjukvårdens handlingsplan för en ekonomi i balans har pågått inom alla divisioner och det som kvarstår behöver genomföras under 2026 för att fortsättningsvis bibehålla en ekonomi i balans.

Hälso- och sjukvård Dalarna strävar efter att uppnå en långsiktigt hållbar bemanning som bidrar till stabilitet och hög kvalitet i vården. Under 2025 har flera insatser genomförts för att effektivisera resursutnyttjandet, och det ekonomiska läget har krävt en mer omfattande prövningshantering. Fokus framöver består av fortsatta, målinriktade åtgärder för att skapa en varaktig balans som stärker både verksamhetens behov och medarbetarnas arbetsmiljö.

I beaktan av ovanstående kommer Hälso- och sjukvård Dalarna fortsatt arbeta med att tillhandahålla en tillgänglig och patientsäker vård med god kvalitet, och detta med en långsiktigt hållbar ekonomi och bemanning.

Verksamhet och mål

Hälso- och sjukvård Dalarna är uppdelad på sex divisioner, varav en utgör stab:

- Division medicin
- Division kirurgi
- Division psykiatri och habilitering
- Division primärvård
- Division medicinsk service
- Division hälso- och sjukvård gemensam (stab)

Tillsammans har alla divisioner cirka 7 400 anställda.

Den 1:a januari 2025 gjordes en organisationsförändring och käkkirurgin flyttades till hälso- och sjukvården. Basenheten omfattar cirka 35 medarbetare.

1.1. Måluppfyllelse kopplat till regionplanens målområden

I regionplan 2025–2027 beskrivs de tre målområdena *Till nytta för Dalarnas invånare*, *Ett gott medarbetarskap och ledarskap* samt *En hållbar utveckling*.

Förvaltningens mål inom regionplanens målområden	Utfall helår, antal		
	 Mål uppfyllt	 Mål delvis uppfyllt	 Mål ej uppfyllt
Till nytta för Dalarnas invånare	3	2	0
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	1	2	0
Hållbar utveckling	4	1	0
Summa	8	5	0

Den samlade bedömningen för måluppfyllelsen av regionplanens målområden är förhållandevis god.

Hälso- och sjukvårdsnämnden och Hälso- och sjukvård Dalarnas ledning har i dialog tagit fram mål och nyckeltal för förvaltningen. De mål som redovisas i tabellen ovan finns presenterade i Hälso- och sjukvård Dalarnas verksamhetsplan för 2025. I avsnitt 2.1.3 ses bedömd måluppfyllelse för respektive verksamhetsmål. Detaljer och resonemang kring bedömd måluppfyllelse redovisas i avsnitt 2.1.4 - 2.1.7 samt avsnitt 9.1. I efterföljande avsnitt beskrivs avvikelser mot mål och vidtagna åtgärder i korthet.

1.1.1. Avvikelser mot mål och vidtagna åtgärder

Målområde: *Till nytta för Dalarnas invånare*

Mål delvis uppfyllt 

Mål: Invånaren ska ha upplevelsen av att vården är nära, personcentrerad och tillgänglig.

Kommentar: Måluppfyllnaden bedöms som delvis uppfyllt med anledning av att tillgänglighetsmåten för vårdgaranti inte överskrider rikssnittet vilket är målvärdet. Förbättring krävs inom områdena; kontakt med primärvård samma dag, bedömning inom den planerade specialiserade vården inom 90 dagar samt behandling/operation påbörjad inom 90 dagar. Hälso- och sjukvården arbetar ständigt med produktions- och kapacitetsplanering för att följa upp och initiera aktuella åtgärder för att tillhandahålla vård inom tidsgränserna för vårdgarantin.

Mål delvis uppfyllt 

Mål: Hälso- och sjukvården i Dalarna ska vara patientsäker.

Kommentar: Patientsäkerhet är ett centralt område och patientsäkerhetsarbetet rapporteras i den årliga patientsäkerhetsberättelsen. Flera aktiviteter bedrivs inom ramen för att säkerställa god

patientsäkerhet, dock finns utmaningar kring att mäta resultat. Måluppfyllnaden bedöms som delvis uppfyllt med anledning av att antalet utlokaliserade patienter har ökat från föregående år. Observera att resultat för månaderna november och december 2025 inte är inkluderade vilket kan göra resultatet för 2025 missvisande. Gällande antal vårdtillfällen med vårdskador inom somatisk slutenvård saknas datakälla för att redovisa status. Åtgärder för att hålla utlokaliserade patienter på så låg nivå som möjligt är en klok produktions- och kapacitetsstyrning, exempelvis genom vårdplatsrådets avstämningar.

Målområde: *Ett gott medarbetarskap och ledarskap*

Mål delvis uppfyllt ▲

Mål: Medarbetare och studenter i hälso- och sjukvården ska trivas, vara delaktiga, stanna kvar och utvecklas.

Kommentar: Bedömningen är att måluppfyllelsen är delvis uppfyllt med anledning av att nyckeltalsutfallen är av blandad karaktär, där goda resultat ses och förbättringsområden. Exempel på åtgärder som vidtagit är ESF-projektet för ett hållbart arbetsliv.

Mål delvis uppfyllt ▲

Mål: Hälso- och sjukvården ska bedriva ett gott ledarskap.

Kommentar: Resultatet för ledarskapsindex är på samma nivå som den senaste mätningen. Målvärdet är att förbättra resultatet, därmed har hälso- och sjukvården initierat en organisationsöversyn, skapat gemensam arbetsbeskrivning och forum för första linjens chef.

Målområde: *Hållbar utveckling*

Mål delvis uppfyllt ▲

Mål: Hälso- och sjukvården ska bidra till en minskad miljö- och klimatpåverkan.

Kommentar: Hälso- och sjukvården har en särskild handlingsplan inom området (Handlingsplan miljö för Hälso- och sjukvård Dalarna 2024–2030) samt därtill specificerade mål och nyckeltal.

Måluppfyllnaden bedöms som delvis uppfyllt med anledning av att förbättringsbehov kvarstår avseende klok resursanvändning, minskade och fossilfria transporter samt livsmedel. Samtidigt uppvisas positiva resultat inom både energi- och läkemedelsanvändning (se avsnitt 9.1.4).

1.1.2. Hälso- och sjukvårdsnämndens uppdrag tilldelade utifrån regionplan

Enligt Regionplan 2025–2027 uppdras hälso- och sjukvårdsnämnden en kostnadsbesparande aktivitet i form av: En minskning av personal inom hälso- och sjukvården utifrån en bemanningsoptimering givet uppdraget mot invånarna (20 miljoner).

Bedömningen är att måluppfyllelsen för ovanstående är delvis uppfyllt då insatser genomförts och/eller är pågående samt att ekonomisk effekt av implementerade åtgärder under 2025 blir synliga tidigast 2026 och kommer då ge en helårseffekt.

Den ekonomiska effekten av genomförda uppdrag har nått upp till 372,6 mnkr under 2025. Utfallet för hela förvaltningen 2025 är ett överskott på +180 mnkr. År 2026 kommer fortsatt att innebära arbete med att bibehålla en ekonomi i balans. Se detaljerad redovisning i avsnitt 4.

1.1.3. Måluppfyllelse av hälso- och sjukvårdens mål enligt Verksamhetsplan 2025

Nedan följer en tabell med utfall avseende måluppfyllelse för de fastslagna mål som finns upptagna i verksamhetsplan 2025 för hälso- och sjukvården.

Målområde med effektmål	Mål	Utfall helår
Till nytta för Dalarnas invånare - Ökad närhet, kvalitet och tillgänglighet i hela Dalarna - Ökat välbefinnande i hela Dalarna för alla invånare	Invånaren ska känna trygghet, delaktighet och tillit	●
	Invånaren ska ha upplevelsen av att vården är nära, personcentrerad och tillgänglig	▲
	Invånaren ska erbjudas möjlighet till en jämlik vård	●
	Hälso- och sjukvården i Dalarna ska hålla hög kvalitet	●
	Hälso- och sjukvården i Dalarna ska vara patientsäker	▲
Ett gott medarbetarskap och ledarskap - Ökad trivsel och delaktighet på jobbet - Ökad fast bemanning - minska beroende av hyrpersonal - Ökat stöd i medarbetarskap och ledarskap - Säkerställ en jämställd konkurrenskraftig lönebildning	Medarbetare och studenter i Hälso- och sjukvården ska trivas, vara delaktiga, stanna kvar och utvecklas	▲
	Medarbetare ska ha möjlighet att forska och utbilda sig	●
	Hälso- och sjukvården ska bedriva ett gott ledarskap	▲
Hållbar utveckling - Minskad miljö- och klimatpåverkan - God ekonomisk hushållning - Bidra till jämlika och jämställda livsvillkor	Hälso- och sjukvården ska ställa om till en god och nära vård med social och ekonomisk hållbarhet	●
	Hälso- och sjukvården ska genom robust beredskap kunna upprätthålla prioriterad vård vid kris och samhällsstörningar	●
	Hälso- och sjukvården ska bidra till en minskad miljö- och klimatpåverkan	▲
	Hälso- och sjukvården ska öka andelen digital vård och självservice för invånarna	●
	Under 2025 ska alla verksamheter ha infört Cosmic	●

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

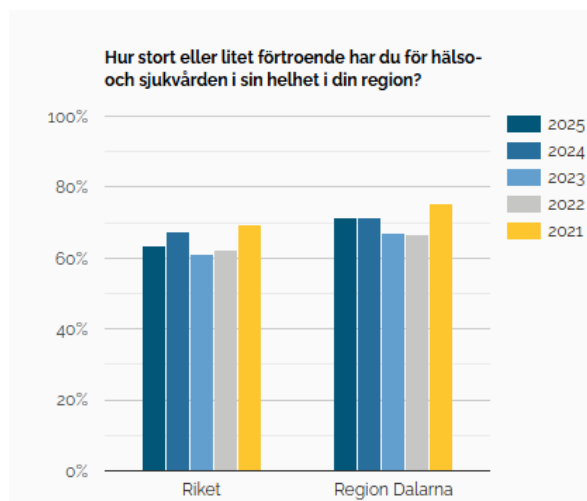
Samtliga divisioner genomförde under året insatser inom regionplanens målområden och för hälso- och sjukvårdens mål. Det är utmanande att göra en samlad bedömning av måluppfyllelsen för den komplexa hälso- och sjukvårdsverksamheten då många aktiviteter pågick inom samtliga områden, och nyckeltal för löpande mätning under verksamhetsåret saknas. Ambitionsnivån inom flera målområden är hög då den baseras på lagstiftning, nationella överenskommelser samt de långsiktiga målen i *Framtidens hälso- och sjukvård*. Den höga ambitionsnivån påverkar möjligheten att uppnå målen.

I efterföljande avsnitt beskrivs ett urval av de insatser som hälso- och sjukvården bedrev för att nå regionplanens målområden. Genomsyrande för hälso- och sjukvården är att insatser ofta spänner över flera verksamhetsår. Se avsnitt 9.1 för ytterligare information kring nyckeltal och aktiviteter.

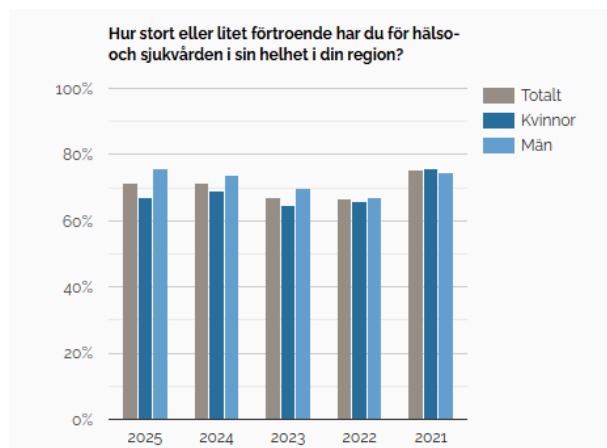
1.1.4. Till nytta för Dalarnas invånare

- Invånaren ska känna trygghet, delaktighet och tillit
- Invånaren ska ha upplevelsen av att vården är nära, personcentrerad och tillgänglig
- Invånaren ska erbjudas möjlighet till en jämlik vård
- Hälso- och sjukvården i Dalarna ska hålla hög kvalitet
- Hälso- och sjukvården i Dalarna ska vara patientsäker

Två gånger om året följer hälso- och sjukvården upp om invånare upplever **trygghet, delaktighet och tillit** till vården genom en enkätundersökning. *Enkätundersökningen 2025* visar att invånare känner förtroende för hälso- och sjukvården i Dalarna (71 procent), vilket är en oförändrad nivå jämfört med föregående år. Sett över tid, från 2021, visar enkätundersökningen att förtroendet är högre i Region Dalarna jämfört med riket och där män i större utsträckning har högre förtroende än kvinnor.



Invånarnas förtroende för hälso- och sjukvården i sin helhet i Region Dalarna och riket under perioden 2021-2025. Källa: Hälso- och sjukvårdsbarometern.



Invånarnas förtroende för hälso- och sjukvården i sin helhet i Region Dalarna, per år och kön. Källa: Hälso- och sjukvårdsbarometern.

Utifrån de nationella patientenkäter som genomförs visar resultaten att patienter i Dalarna generellt har en god helhetsupplevelse. Statistiken visar att denna helhetsupplevelse i stort sett är jämförbar med – eller bättre än – rikssnittet, och detta mönster ses även över flera år. Ett undantag är dock den vuxenpsykiatriska öppenvården där Region Dalarna uppvisar sämre resultat. För barn- och ungdomspsykiatriens slutenvård samt rättspsykiatri är underlaget för begränsat för att kunna redovisa resultat.

Arbete har genomförts för att höja kunskapsnivån i vården kring mäns våld mot kvinnor och våld i nära relationer. Exempelvis har Division primärvård medverkat i framtagandet av lokala överenskommelser baserade på den regionala överenskommelsen om samverkan vid våld i nära relationer.

Division kirurgi och Division primärvård har arbetat med att utveckla trygg förlossningsvård i hela länet före, under och efter graviditet. Exempelvis genom Aurora 2.0 vars verksamhet ska erbjuda kvinnor med förlossningsrädsla en individanpassad och evidensbaserad vård, med målet att minska oro och rädslor inför förlossning och främja positiva födelseupplevelser för både kvinnorna och deras familjer. Ytterligare exempel är öppning av postpartummottagning i syfte att förbättra tillgängligheten för nyförlösta kvinnor med besvär.

Inom ramen för kvinnosjukvård har specialistmödravården i Falun och Mora under året uppmärksamats nationellt för sin höga kompetens inom detektion av hjärtfel hos foster och är ledande i landet inom området.

Hälso- och sjukvården arbetar för en ***nära, personcentrerad och tillgänglig vård***. Tillsammans i samarbete med länets kommuner exempelvis genom omställningsarbetet samverkan mellan specialistvård, primärvård, ambulans och kommuner (SPAK), vars syfte är att stärka samverkan med patientens bästa i fokus, för att patienterna ska få effektivare hjälp på rätt vårdnivå utifrån deras vårdbehov. Den länsgemensamma strategin för en nära vård som sträcker sig till 2030 är fortfarande aktuell (RD22/00386). Lokal praktikutveckling (LPU) startades under året för att fungera som en motor i omställningen, med dialogarbete som hittills lett till ett gemensamt framtidsscenario för "God och Nära vård i Dalarna 2030". Den Regionala samverkansstrukturen (RSS) har under 2025 stärkt den regionala samordningen genom att identifiera utvecklingsbehov, bereda uppdrag och samordna arbetet i Socialchefsnätverket, Länschefsnätverket och Valfärdsrådet. Arbetet fortgår för att nå de överenskomna målen för att tillsammans nyttja kompetensen på bästa sätt.

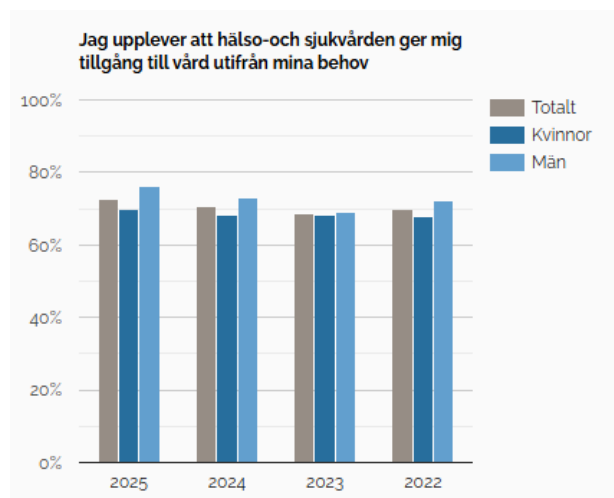
Under året har projektering genomförts gällande Mini-Maria, en öppenvårdsmottagning för ungdomar och unga vuxna som har oro för eller redan etablerade beroendeproblem, samt projektering av Hälsocentral på Rättsspsykiatrien vilket kommer fortsätta 2026. Dessutom har arbete startats upp inom psykiatrisk slutenvård gällande meningsfull heldygnsvård och Safeward vilket syftar till att skapa trygga psykiatriska avdelningar, ökad säkerhet, minskat tvång, färre konflikter och skador.

För att stärka tillgången till vård på landsbygden har upphandling om vårdbuss genomförts där dock inga anbud inkom. Under 2026 kommer fortsatt arbete med utveckling och samordning av mobila närsjukvårdsteams att pågå.

Under 2025 konstateras att urologiverksamheten har gått från att helt sakna fast anställda urologer till att idag ha nio, varav fem specialister och fyra ST-läkare. Detta har minskat behovet av hyrläkare, sänkt kostnader genom att behålla urologisk kirurgi i Dalarna istället för att köpa vård utomlans samt möjliggör ökad kontinuiteten för patienterna.

Produktion- och kapacitetsstyrning används som verktyg för säkra och förbättra tillgängligheten och riktade insatser genomförs där behov finns. Insatser har utförts under året för att säkerställa läkarbemanning för att kunna erbjuda fast läkarkontakt vilket ska stärka den personcentrerade vården. Insats inom division kirurgi med projektet *Operera Mera i Dalarna (OMiD)* vilket resulterat i ökad operationskapacitet för att möta befolkningens vårdbehov, se avsnitt 2.2.1. Division medicin har arbetat aktivt med dimensionering av vårdplatser efter behov utifrån vårdkategorier och resurser, samt samverkan mellan sjukhusen avseende kompetens och tider för att öka tillgängligheten över länet. Division primärvård har genomfört pilotarbete för fördjupad produktionsplanering för läkare. Arbetet behöver anpassas utefter det nya vårdinformationssystemets förutsättningar och uppbyggnaden av en motsvarande modell pågår med syfte att möjliggöra breddinförande i fler verksamheter. Se avsnitt 2.1.7 och 8 för detaljerad information om verksamheternas vårdproduktion och tillgänglighet.

När det gäller invånarnas upplevelse av att vården i Region Dalarna ges utifrån deras behov har utlåtandet varit relativt stabilt under de senaste åren, med viss förbättring de senaste två åren. Mäns uppfattning är generellt något högre än kvinnors.



Invånarnas uppfattning om huruvida vården i Region Dalarna tillhandahålls utifrån behov, per år och kön. Källa: Hälso- och sjukvårdbarometern.

Hälso- och sjukvården arbetar för en **jämlig vård**. Ett exempel är en länsgemensam mottagarfunktion "En väg in" (EVI), för barn och unga med psykisk ohälsa. Ytterligare insats är implementeringen av BarnSäkert2 i Mora och Orsa, med planerad utvidgning till fler verksamheter under 2026.

För att uppnå en god och jämlig vård för patienter med psykisk ohälsa har flera insatser genomförts för att stärka samverkan mellan vuxenpsykiatri och primärvården. Ett utvecklingsarbete för att skapa en mer sömlös övergång mellan psykologisk samtalsbehandling i primärvården och psykiatri. Ett exempel är den gemensamma digitala mottagningen för vuxna med psykisk ohälsa, som fortsätter under 2026.

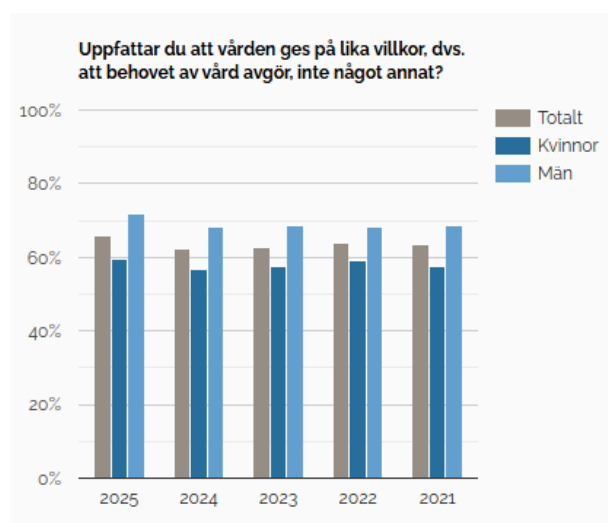
Samsjuklighet har varit ett särskilt fokusområde, insatser har genomförts för att stärka primärvårdens strategiska kompetens inom området och en organisatorisk struktur för samsjuklighetsreformen har etablerats via Länschefsnätverket.

En styrgrupp för implementeringen av vårdförloppet för långvarig smärta har inrättats. Det praktiska genomförandet har inletts.

Ett projekt för att utveckla palliativ vård för barn med livshotande sjukdom har pågått under året för att stärka samverkan, kompetens och rutiner för att säkerställa jämlig vård.

En viktig samverkansstruktur för Region Dalarna är Sjukvårdsregion Mellansverige. Ett samverkansavtal finns etablerat med det övergripande målet att erbjuda invånarna en jämlig hälso- och sjukvård av god kvalitet och att säkerställa ett effektivt nyttjande av resurser.

Sedan 2021 har invånarnas uppfattning om att vården ges på lika villkor legat på en jämn nivå, både avseende kvinnor och män, där männen generellt sett uppfattar det i högre utsträckning än kvinnor.



Invånarnas uppfattning om huruvida vården i Region Dalarna ges på lika villkor, per år och kön. Källa: Hälso- och sjukvårdbarometern.

För att stärka **hälso- och sjukvårdens kvalitet** har hälso- och sjukvården fortsatt arbetat utefter utvecklingsplanen för kunskapsstyrning som är antagen för period 2023–2027. Målet med kunskapsstyrning är att alltid använda bästa tillgängliga kunskap i mötet mellan patienten och professionen. Samtliga divisioner implementerar och anpassar hälso- och sjukvårdens insatser i takt med rådande evidensläge. Under 2025 har beredningsgruppen för kunskapsstyrning samordnat regionens arbete och bidragit till att implementera nationella kunskapsstöd, genomföra förbättringar samt stärka samarbetet mellan verksamheter för en mer jämlik, kunskapsbaserad och effektiv vård.

Pilotprojekt för organiserad prostatacancertestning (OPT) har genomförts. Under året fastställdes en ny sjukvårdsregional *Handlingsplan för cancervård* för 2025–2027 (HSN 2024/9086).

Under året har ett kvalitetsbokslut genomförts (HSN 2025/9904), där rapporten baseras på tillgänglig nationell statistik för åren 2021–2024. Rapporten pekar på förbättringsområden gällande patienternas syn på vård inom vuxenpsykiatri, antal utlokaliserade patienter inom somatisk slutenvård och vård för patienter med diabetes då dessa områden har resultat sämre än rikssnitt. SKR's rapport *Kvalitet och kostnader i vården 2025* visar att förväntat vårdbehov i Region Dalarna är högre än rikssnittet samt även att sjukdomsförekomst för diagnoserna cancer, hjärtinfarkt, diabetes och stroke för både män och kvinnor i Dalarna är högre än rikssnittet. Ytterligare visar rapporten att Dalarna ligger i topp avseende unga patienter med ADHD-läkemedel.

Inom **patientsäker vård** har implementering av metoden Gröna korset påbörjats för att identifiera risker och vårdskador i realtid samt fortsatt arbete med att minska antalet utlokaliserade patienter. Implementering av regional handlingsplan för ökad patientsäkerhet, handlingsplan för vårdhygieniskt arbete samt implementering av 10-punktsprogram mot antibiotikaresistens inom vård och omsorg fortgår. Patientsäkerhetsberättelsen för 2024 har presenterats under mars 2025 (HSN 2025/1081). Inom primärvården har en ny struktur för medicinskt ledningsansvariga läkare beslutats och införts i syfte att tydliggöra det medicinska ledningsansvaret, stärka det systematiska patientsäkerhetsarbetet och skapa bättre förutsättningar för ett mer proaktivt patientsäkerhetsarbete. I maj publicerades den nya nationella handlingsplanen *Agera för säker vård 2025–2030* och arbete med att bryta ner den till en regional handlingsplan har påbörjats. År 2025 kallas för "Det gyllene året – en gemensam insats för att minska urinvägsinfektioner". Detta innebär att under 2025 har särskilt fokus riktats mot vårdrelaterade urinvägsinfektioner (UVI) och onödig antibiotikaanvändning. Under 2025 har ett tydligt fokus på att stärka det förebyggande arbetet mot vårdrelaterade infektioner (VRI) genom omfattande utbildningsinsatser och en handlingsplan för att förebygga VRI och smittspridning har utarbetats och förmedlats.

1.1.5. Ett gott medarbetarskap och ledarskap

- Ökad trivsel och delaktighet på jobbet
- Ökad fast bemanning – minska beroendet av hyrpersonal
- Ökat stöd i medarbetarskap och ledarskap
- Säkerställ en jämställd konkurrenskraftig lönebildning

Hälso- och sjukvården arbetar kontinuerligt på olika sätt för att **öka trivsel och delaktighet på jobbet** och därmed främja en hållbar arbetsmiljö. Bland annat genom nära samarbete med de fackliga organisationerna enligt Region Dalarnas samverkansavtal och skapa möjlighet till distansarbete för yrkesgrupper där det passar. Hälso- och sjukvården har arbetat med att utveckla karriär- och kompetensutveckling genom till exempel kompetensutvecklingsmodeller och specialistutbildning på arbetstid för undersköterskor och sjuksköterskor samt även erbjuda kliniska forskningstjänster. Olika kompetenshöjande insatser under året exemplifieras bland annat genom utbildningar initierade av akutmottagningen i Falun för kommun- och primärvårdspersonal samt genom utbildningsinsatser inom individbaserad systematisk uppföljning (ISU).

Under året har ett ESF-projekt (Europeiska socialfonden) startat för att minska ohälsa för ett hållbart arbetsliv. Projektet syftar till att minska sjukfrånvaron genom förebyggande, främjande och rehabiliterande insatser. Projektperioden är 2025-09-01 till 2028-08-31 och inkluderar medarbetare med lång- eller upprepade korttidsfrånvaro samt chefer med behov av kompetenshöjning inom arbetsmiljöarbete.

Insatser för klok arbetsmiljö kan exemplifieras av akutmottagningen i Falun. Sedan maj 2025 testas ett nytt arbetssätt där teamen reflekterar i slutet av varje pass med hjälp av verktyget SAMSA (systematiskt arbetsmiljö- och säkerhetsarbete). Tidigare infördes arbetssättet *sign in/sign out* för bättre kommunikation, vilket tillsammans med reflektionerna har lett till ökad förståelse för arbetsbördan och mer jämlik fördelning av uppgifter. Cheferna har också regelbundna öppna reflektionsmöten och arbetar aktivt med prioritering, delegering och struktur för ett hållbart arbetssätt. Under 2024 genomfördes en enkät om hur medarbetarna upplevde sin arbetsmiljö och motsvarande enkät upprepades under maj 2025 med ett tydligt förbättrat resultat.

Den årliga rankningen av landets akutsjukhus utifrån AT-läkarnas bedömning har funnits i många år och Läkarförbundet har gjort en 25-års sammanfattad rankning där Mora lasarett placerades på första plats.

Divisionerna arbetar på olika sätt för att minska **beroendet av hyrpersonal** och attrahera medarbetare till anställning. Det är ett långsiktigt arbete som främjar kontinuitet.

Satsningar som genomförts för att stärka **medarbetarskap och ledarskap** exemplifieras av mentorskapsprogram, chefsnätverk för första linjens chefer, mötesarenor med mera. Ytterligare insatser är tydliggörande av chefsuppdrag och verksamhetsuppdrag, arbete med chefsstruktur och cheföversyn i flera divisioner. Stort fokus ligger på att främja samarbete och lärande mellan verksamheterna för att skapa en hållbar bemanning och ett starkt medarbetarskap och ledarskap.

Under året har vårdcentralen i Säter och i Gagnef visat hur gott samarbete kan lösa bemanningsutmaningar genom att tänkta långsiktigt och hjälpas åt vilket resulterade i att ST-läkare från Säter fick handledning i Gagnef någon dag i månaden, vilket underlättade både bemanning och rekrytering.

För att säkerställa en **jämställd konkurrenskraftig lönebildning** genomför hälso- och sjukvården årlig lönekartläggning och ett årligt arbete i Region Dalarnas lönebildningsråd.

1.1.6. Hållbar utveckling

- Minskad miljö- och klimatpåverkan
- God ekonomisk hushållning
- Bidra till jämlika och jämställda livsvillkor

Med utgångspunkt i Handlingsplan miljö för Hälso- och sjukvård Dalarna 2024–2030 (HSN 2024/1598) har aktiviteter genomförts i syfte att **minska förvaltningens miljö- och klimatpåverkan**. Exempelvis bedrivs arbete för att minska klimatpåverkan från förbrukningsartiklar, färre och fossilfria transporter och effektivisering av energianvändning. Se även avsnitt 9.1.3 för mer detaljerad information.

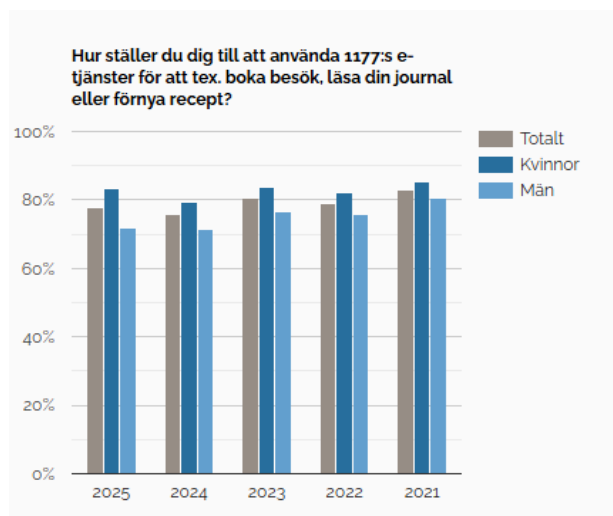
Insatser har genomförts utefter handlingsplan för att nå en ekonomi i balans. Se avsnitt 4 för detaljer kring insatser och effekter för att nå en **god ekonomisk hushållning**. Detta är generellt sett ett primärt fokus som genomsyrar hela förvaltningen.

För att **bidra till jämlika och jämställda livsvillkor** har insatser genomförts som vaccinationsprogram i enlighet med Folkhälsomyndighetens rekommendationer och andra insatser som är hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande. Ett intensivt arbete har bedrivits för att utrota livmoderhalscancer genom vaccination mot HPV för patienter födda 1994–1999 vilket resulterat i att Region Dalarna är första region i landet att uppfylla WHO:s kriterier för utrotning. Ytterligare under året genomfördes flera insatser för att förebygga smittspridning, hantera utbrott och stärka vårdens beredskap, samtidigt som arbetet med att eliminera hepatit C och förbättra testning och information till riskgrupper intensifierades.

Primärvårdens samtalsmottagning för barn och unga (SBU) och barn- och ungdomspsykiatri (BUP) har tillsammans fokuserat resurser för att stötta föräldrar till barn med psykisk ohälsa genom gemensamma föräldragrupper. Syftet är att stärka föräldrarna och ge dem verktyg hur de kan bemöta och hjälpa sina barn med deras psykiska svårigheter. Exempelvis genom etablering av familjecentraler och att utveckla familjecentralsliknande arbetssätt i samverkan med kommunerna.

Produktionssättning av det **nya vårdinformationsstödet** genomfördes under vecka 42, innan dess har stort fokus legat på förberedelser, därefter produktionssättning och senare stabilisering. Se avsnitt 2.2.3 för mer information. Ytterligare digitaliseringsinitiativ har genomförts, bland annat uppföljningen av pilotprojektet för egenmonitorering där arbetet fortsätter även under 2026. Därtill har användningen av 1177 Direkt breddats, exempelvis genom att en ny ingång för unga etablerats. För att stärka det förebyggande arbetet har även en ny modell för riktade hälsosamtal via digitala lösningar tagits fram.

Kvinnor i Dalarna ställer sig generellt sett mer positiv till nyttjandet av 1177:s e-tjänster, vård/konsultation/behandling med hjälp av digital teknik samt till möjligheter att kunna vårdas hemma genom hembesök av vårdpersonal varvat med stöd av digital teknik.



Invånarnas inställning till nyttandet av e-tjänster och digital teknik, per år och kön. Källa: Hälso- och sjukvårdbarometern.

Hälso- och sjukvårdens insatser för att stärka beredskapen exemplifieras genom deltagande i projekt kring förbättrad försörjning av sjukvårdsprodukter, framtagning av katastrofmedicinsk beredskapsplan samt arbete med kontinuitetshantering. Division medicinsk service har infört plasmaferes som utgör en del av regionens beredskapsarbete.

Flera nationella initiativ pågår för krisberedskap och civilt försvar, där regionerna och Sjukvårdsregion Mellansverige aktivt deltar i det nationella arbetet. Hanteringen av sjukvårdsregionala masskadelarm har förtydligats och ska ingå i det nationella larmet enligt gemensamma mallar. Ambulanssjukvårdens inre befälsfunktion heter nu inre sjukvårdsledning (ISL), och dess roll har förstärkts under 2025 med statsbidrag. Även obduktions- och bårhusverksamheten har rustats upp inom området.

Tack vare engagerade medarbetare samt god samverkan med polis och räddningstjänst har Region Dalarna under hösten haft en unik samverkansövning i pågående dödligt våld (PDV). Övningen var värdefull och har medfört förberedelse för extremt påfrestande händelser.

1.1.7. Verksamheternas vårdproduktion och tillgänglighet

Sedan bytet till journalsystemet Cosmic har all data ännu inte kunnat valideras, och det finns kända avvikelser i datakvaliteten. Samtliga siffror – med undantag för anestesikrävande operationer – bör därför tolkas med försiktighet. Nyckeltal inom slutenvården har inte kunnat återskapas på ett tillförlitligt sätt och redovisas därför endast fram till 2025-09-30.

En känd avvikelse gäller registrering av första besök i samband med datamigreringen vid systembytet. Antalet registrerade första besök har på gruppnivå minskat markant i Cosmic jämfört med TakeCare, medan återbesök har ökat. Som exempel genomfördes inom division kirurgi i september 2025 cirka 1 100 fler första besök jämfört med 2024 samt 1 200 fler återbesök. Vid årets slut motsvarade avvikelsen 4 600 färre första besök och 5 400 fler återbesök, vilket medförde 1 500 färre besök under kvartalet. Korrigeringsarbete pågår.

En annan känd avvikelse berör ögonkliniken, där ett stort antal operationer felaktigt har registrerats som återbesök. Detta har lett till en överskattning av minskningen i operationskön med cirka 750 operationer. Den korrekta minskningen uppgår till omkring 850 patienter, inte 1 600. Även här pågår korrigeringsarbete.

Produktions- och tillgänglighetsdata i bokslutet 2025 bör därför tolkas med särskild försiktighet, särskilt vid jämförelser med historiska data. Flera datamängder har utgått i denna årsberättelse och inneburit att produktionsutvecklingen i stället beskrivs mer övergripande i löpande text. Rikssnittet för tillgänglighet påverkas också av att nio regioner har bytt journalsystem vilket innebär att även rikssnittssiffrorna påverkas.

Före, under och efter införandet av Cosmic har produktionen minskat och riskerar att fortsätta göra det om inte justeringar av systemet kan genomföras. De nuvarande begränsningarna i Cosmic, både avseende prestanda, konfiguration och felaktiga registreringar påverkar tillgängligheten negativt.

Tillgängligheten inom primärvården och till första besök i specialistvården förefaller vara god och sammantaget vara i nivå med eller över rikssnittet, men på grund av osäker datakvalitet bör dessa slutsatser tolkas med försiktighet. En ökning av genomförda operationer indikerar en stärkt kapacitet, men även detta behöver ses i ljuset av osäkerheten i underlaget.

För att säkerställa att vården kan möta patienternas behov krävs ett fortsatt målmedvetet arbete med att stärka både resurser och patientflöden. Ett systematiskt förbättringsarbete pågår för att utveckla samverkan mellan vårdens olika nivåer och aktörer, med fokus på att tydliggöra och samordna verksamheternas uppdrag. Målet är att skapa en mer sammanhållen vårdkedja som bidrar till ökad patientsäkerhet, bättre tillgänglighet och smidigare övergångar mellan primärvård, sjukhus, specialistkliniker och kommunal vård. Nedan följer en översikt av hälso- och sjukvårdens produktion och tillgänglighet, med beaktande av rådande databegränsningar. Fördjupande redogörelser för respektive vårduppdrags produktion, tillgänglighet och verksamhetsutveckling redovisas i avsnitt 8.

Hälso- och sjukvården per uppdrag	Utfall Ack Dec 2025	Utfall Ack Dec 2024	Utfall helår Förändring %
Primärvård			

Hälsö- och sjukvården per uppdrag		Utfall Ack Dec 2025	Utfall Ack Dec 2024	Utfall helår Förändring %
Antal medicinska bedömningar		146 415	151 700	-3,5 % ■
Tillgänglighet medicinsk bedömning		86,7 %	92 %	-5,5 % ■
Tillgänglighet medicinsk bedömning rikssnitt per dec*		84 %	88 %	Bättre än rikssnitt ●
Öppenvårdsuppdraget Specialiserad vård				
Första besök	Antal genomförda	65 483	73 082	-10 % ■
	Tillgänglighet 31/12	60 %	68 %	-8 % ■
	Tillgänglighet rikssnitt per dec*	69 %	70 %	Sämlre än rikssnitt ■
	Tillgänglighet 31/12 BUP (30 dagar)	57,8 %	75,5 %	-17,7 % ■
	Tillgänglighet BUP rikssnitt per deci*	53 %	50 %	Bättre än rikssnitt ●
Återbesök	Antal genomförda	413 387	416 114	-0,7 % ●
	Tillgänglighet inom medicinskt måldatum	83,3 %	84,7 %	-1,4 % ■
Operationsuppdraget				
Antal genomförda		20 070	20 180	-0,5 % ■
Tillgänglighet 31/12		60 %	59 %	1 % ●
Tillgänglighet rikssnitt per dec*		66 %	62 %	Sämlre än rikssnitt ■
Slutenvårdsuppdraget				
Antal disponibla vårdplatser		397	398	0 %
Akutuppdraget				
Akutbesök - antal genomförda kontakter		95 749	95 623	0,1 % ■
Akutbesök - andel vister inom 4 timmar		67,1 %	66,8 %	0,4 % ●

Fotnot: För andelsmåttén så är förändringen i procentenheter.

● vårdproduktionen/ tillgängligheten har förbättrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har minskat
 ■ vårdproduktionen/tillgängligheten har försämlrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har ökat

1.2. Händelser av väsentlig betydelse

1.2.1. Tillgänglighet

Under 2025 har projektet *Operera mera i Dalarna (OMiD)* spelat en central roll med målet att genomföra 1 100 fler operationer under 2025 jämfört med föregående år samt minska beroendet av köpt vård. Under vecka 47 rapporterades att projektet resulterat i en ökning med 550 operationer. Trots dessa framsteg kvarstår utmaningar framför allt kopplade till personalbrist och en ansträngd vårdplatssituation inom kirurgi och ortopedi. Vårdplatserna har visserligen ökat något under våren, men läget är fortfarande känsligt och påverkar möjligheten att genomföra planerade ingrepp. Fortsatt arbete pågår för att ytterligare korta köerna till önskad nivå för att uppfylla vårdgarantin. Se avsnitt 8.1.3 för operationsuppdraget inom hälso- och sjukvård i sin helhet.

1.2.2. Ekonomi i balans

Prognosen för 2025 visar på ett positivt utfall. Det arbete som bedrivs för en hållbar framtid ger resultat. Oaktat detta krävs en fortsatt ekonomisk restriktivitet för långsiktig ekonomisk balans med tanke på den utmanande demografiska utvecklingen. Denna positiva trend bör bibehållas för att möta ytterligare ekonomiska utmaningar i framtiden.

1.2.3. Digitalisering – Införande av nytt vårdinformationssystem

Under 2025 har införandet av det nya vårdinformationssystemet Cosmic varit en av de mest centrala frågorna för Region Dalarna och har präglat hela året. På tisdagen vecka 42 genomfördes övergången, vilket markerade en viktig milstolpe i regionens digitala utveckling. Efter införandet har fokus legat på stabilisering och förbättringar, då många medarbetare upplevt att systemets administrativa moment är belastande och att användarvänligheten behöver stärkas. Region Dalarna arbetar med att prioritera åtgärder för att förbättra funktionalitet, prestanda och rutiner. En handlings- och kommunikationsplan tas fram för att säkerställa att systemet fungerar optimalt i verksamheterna.

1.3. Förväntad utveckling

Hälso- och sjukvårdsnämnden beslutade januari 2023 om en långsiktig utvecklingsplan för Hälso- och sjukvård Dalarna, Framtidens hälso- och sjukvård. Nio målperspektiv med åtta tillhörande strategier lades fast för de kommande femton åren. De ska, tillsammans med den länsgemensamma strategin för omställning till en nära vård, visa vägen för regionens utvecklingsinsatser, såväl egna som i samverkan med länets kommuner och andra aktörer.

Den demografiska utvecklingen innebär utmaningar för både ekonomi och kompetensförsörjning. Samtidigt förväntas vårdbehoven i befolkningen öka. Det beror bland annat på att andelen äldre, särskilt personer över 80 år, har ökat kraftigt och förväntas fortsätta öka framöver. Även den höga andelen sjukskrivningar bidrar till ökade vårdbehov, framför allt de som orsakas av psykisk ohälsa och besvär från rörelseapparaten. Stressnivåerna är höga, särskilt bland unga kvinnor. Därtill är förekomsten av sjukdomar som cancer, hjärtinfarkt, diabetes och stroke högre i Dalarna än riksgenomsnittet.

Sammantaget innebär faktorer som ålder, socioekonomi och sjukdomsförekomst att det förväntade vårdbehovet i Dalarna är högre än i de flesta andra regioner. Därför krävs ständig prioritering, utveckling och omställning ske för att kunna vidmakthålla det som är viktigast för Dalarnas invånare.

Fokusområden för framtiden är således samverkan för att hantera en ökande komplexitet, digitalisering, utveckling av vårdutbud både fysiskt och digitalt, kompetensförsörjning, robusthet och beredskap samt övriga utmaningar som exempelvis att öka produktionen med befintliga resurser och att skapa stabila strukturer och processer.

Ekonomi

1.4. Resultatanalys

Resultaträkning 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år %	Budget	Avv ack budget
Intäkter	10 881,8	10 379,7	4,8 %	10 757,6	124,3
-varav Regionbidrag	8 031,3	7 486,1	7,3 %	8 031,4	-0,1
Kostnader	10 702,3	10 601,8	0,9 %	-10 758,0	55,6
-varav löner exkl soc avgifter	3 809,5	-3 647,4	4,4 %	-3 778,9	-30,6
-varav Inhyrd Personalkostnad	-149,8	-190,1	-21,3 %	-112,2	-37,6
Resultat	179,5	-222,1	-180,8 %	-0,4	179,9

Utfallet per december visar ett resultat på +180 mnkr. Den mest påtagliga skillnaden mot prognosen på +151 mnkr är att det inkommit mer riktade statsbidrag med +31 mnkr än vad prognosen bedömdes till. Det avser bonuspotter för främst ökad tillgänglighet.

Vid införandet av journalsystemet Cosmic i oktober så reducerades produktionen för att inte belasta vårderna. Inom kirurgin så var bedömningen att en del av produktionen minskade med som mest 50 procent för att återgå till nästan full kapacitet mot slutet på året. Detta fick till följd att främst patientintäkter och såld vård till andra regioner minskade i främst oktober-december jämfört med samma period föregående år. Dock går det inte att utläsa hur stort produktionstappet uppgick till i antal patientbesök jämfört med föregående år då utdata ur Cosmic inte är säkerställt än.

Utfallet indikerar att åtgärderna för en ekonomi i balans gett resultat. Vid sammanställning av ett urval av kostnadsslag för 2023–2025 så påvisas att hälso- och sjukvården minskat kostnaderna med drygt 370 mnkr under denna treårsperiod. Den största minskningen utgörs av inhyrd personal som minskat med 110 mnkr. Vid jämförelse av utfall för helåret 2025 med samma period 2024 så är det en resultatförbättring med 402 mnkr då utfallet var negativt 2024 med -222 mnkr. Exklusive regionbidrag och tillfälligt sektorsbidrag, som enbart tillfördes 2024, har resultatet försämrats med -13 mnkr.

Kostnaderna har sammantaget ökat med 101 mnkr (0,9 %) vilket är en låg ökningstakt som beror på att insatta åtgärder och återhållsamhet börjar ge effekt. Här ses framför allt att kostnaderna för inhyrd personal är 40 mnkr lägre än samma period förra året. Inom köpt vård så har såväl outsourcad vård, valfrihetsvård, vårdgarantivård och oremitterad vård lägre kostnader med 31 mnkr än samma period förra året. Högspecialiserad vård är 72 mnkr dyrare men har samtidigt en budgetavvikelse på +54 mnkr till årets slut. Kostnaderna för läkemedel är på samma nivå som förra året med 1 256 mnkr, men utfallet på helåret är ett budgetöverskott på 56 mnkr fördelat med +39 mnkr på förmåns- och +17 mnkr på rekvisitionsläkemedel. Cirka 20 mnkr beror på att sensorer för diabetes numera bokförs som hjälpmedel och inte som förmånsläkemedel.

Trots stora resultatförbättringar och en positiv avvikelse mot budget så behöver återhållsamhet gälla även fortsättningsvis för att bibehålla en lägre kostnadsökningstakt på sikt.

3.1.1. Intäkter

De totala intäkterna per december uppgår till 10 882 mnkr jämfört med 10 380 mnkr föregående år. De har ökat totalt sett med cirka 502 mnkr jämfört med samma period förra året. Bortsett från sektorsbidraget som staten tillförde 2024 så har intäkterna ökat med 632 mnkr. På årsbasis har budgetramen ökat med 545 mnkr för helåret varav regionbidraget med 413 mnkr, förmånsläkemedel 87 mnkr och den högspecialiserade vården har ökat med 45 mnkr.

Patientintäkterna har ökat med sammantaget cirka 178 mnkr vilket till största delen kan hänföras till höjningen av patientavgifterna samt att de vårdvalsfinansierade verksamheterna tillförts patientavgifterna med 150 mnkr från 2025. Nettointäkten för vårdcentralerna, d.v.s. patientavgifter minus högkostnadsskyddet, har ökat med 63 mnkr. Frikortsbesöken har ökat med cirka 112 mnkr för hela hälso- och sjukvården vilket även beror på att patientavgifterna höjts vilket i sin tur innebär att fler patienter snabbare uppnått gränsen för frikort. Patientintäkterna har även påverkats negativt på grund av lägre produktion då Cosmic började införas i oktober. Totalt sett har patientintäkterna en nettoökning på 65 mnkr men ett budgetunderskott på cirka -25 mnkr.

Såld vård visar per december ett budgetunderskott på cirka -61 mnkr vilket till största delen beror på att ersättningen från vårdval till barn- och ungdomspsykiatri har ett ackumulerat budgetunderskott på -57 mnkr. Ersättningen till vårdcentralerna från vårdval har ett budgetöverskott på +10 mnkr.

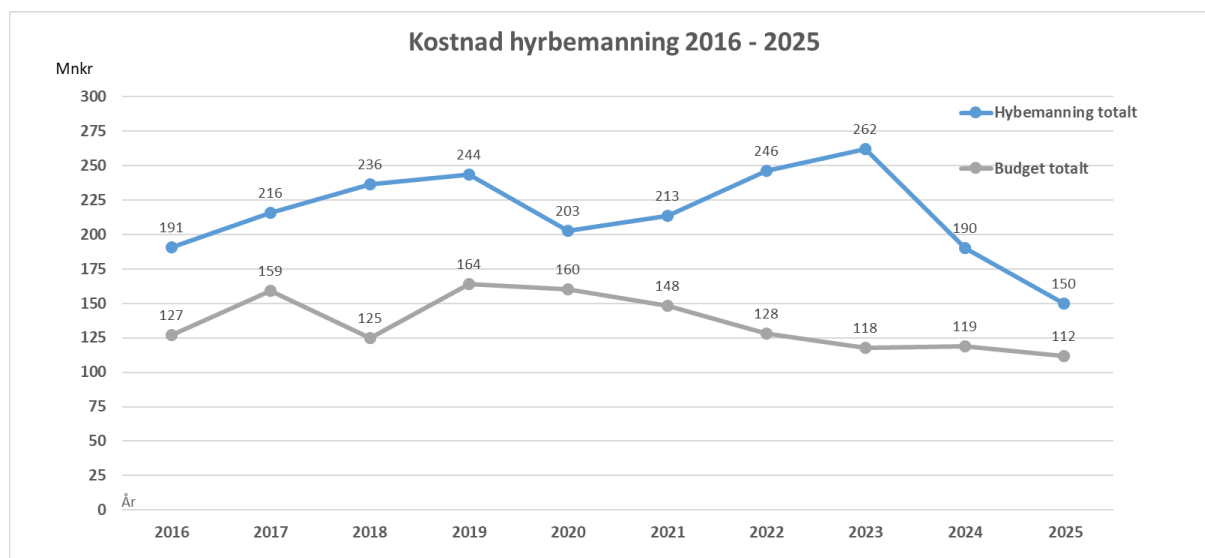
Riktade statsbidrag uppgår per december till cirka 483 mnkr, budget per helår till 333 mnkr och budgetavvikelsen på helår uppgår till +150 mnkr. Kompensation för löneöverenskommelsen, LÖK, är kompenserat med 18 mnkr och är bokförd som en övrig intäkt.

3.1.2. Kostnader

De totala kostnaderna uppgår till 10 702 mnkr att jämföra med 10 602 mnkr föregående år vilket är en ökning med 100 mnkr eller 0,9 procent. Anledningen till den låga kostnadsökningen beror till största delen av att genomförda åtgärder för en ekonomi i balans har börjat ge effekt och att fortsatta åtgärder håller ner kostnadsutvecklingen.

Lönekostnaderna inklusive sociala avgifter uppgick till 5 539 mnkr, budget till 5 532 mnkr, och visar per december ett budgetunderskott på -7 mnkr (+123 mnkr). Utfallet nära budget kan hänföras till restriktivare budgetering, anställningsstoppet och lägre arbetsgivaravgifter. Dock är kostnadsökningen jämfört med 2024, 126 mnkr. Antal årsarbetare har ökat totalt sett med 41st vilket ökat lönekostnaderna utöver budgetuppräknings och minskat överskottet från 2024. Kompensation i budget för löneökningar enligt avtal är inte tillförd som budget utan återfinns som lönekompensation under övriga intäkter med 18 mnkr. Återhållsamhet med utbildningar med övernattningar och liknande gör att övriga personalkostnader uppgår till ett budgetöverskott på 19 mnkr på helåret.

Utfallet för *inhyrd personal* uppgår till 150 mnkr, att jämföra med 190 mnkr föregående år. Underskottet mot budget är -38 mnkr. Målet är att kostnaden ska uppgå till högst 2 procent av personalkostnaderna vilket innebär cirka 112 mnkr. Kostnaden är således 40 mnkr lägre än samma period föregående år men fortfarande cirka 38 mnkr för hög.

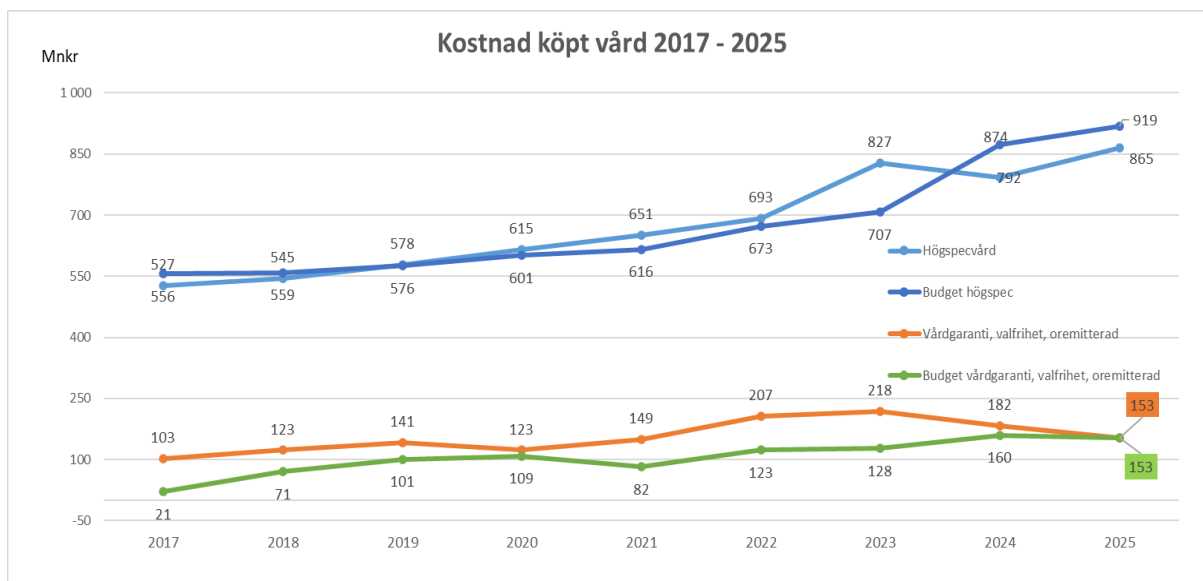


Kostnad hyrbemanningskostnad totalt (blå linje) och budgeterad (grå linje) för perioden 2016–2025. Källa: Raindance

Utfallet för köpt vård uppgår till 1 088 mnkr och visar sammantaget ett budgetöverskott på +56 mnkr. Den högspecialiserade vården har en budgetavvikelse per december på +54 mnkr. Köpt valfrihetsvård har en budgetavvikelse på +38 mnkr. Köpt vårdgarantivård har en budgetavvikelse på -20 mnkr. Oremitterad vård har en budgetavvikelse på -19 mnkr. Den köpta vården för urologi har en budgetavvikelse på -2 mnkr.

Från och med 2025 gäller ett nytt avtal för högspecialiserad vård inom Sjukvårdsregion Mellansverige. En större andel av kostnaderna betalas nu som abonnemang till Akademiska sjukhuset och Örebro universitetssjukhus. Nu gäller 60 procent av den beräknade totalkostnaden, jämfört med tidigare 40 procent. Abonnemanget omfattar numera även ytterfall samt flera tidigare undantagna specialiteter, vilket förväntas bidra till en jämnare kostnadsutveckling över tid. Under året har kostnaderna för högspecialiserad vård uppgått till 865 mnkr, vilket är en ökning med 72 mnkr (9 %) jämfört med motsvarande period 2024. Kostnadsutvecklingen påverkas både av antalet remitterade patienter och av vilka diagnoser som behandlas. Dyra patienter, med vårdtillfällen som kostar över 800 tkr, har kostat 87 mnkr vilket är en minskning med 27 mnkr jämfört med föregående år. Kostnaderna visar ett överskott mot budget med 54 mnkr, helårsprognosen bedömdes till ett överskott om cirka 60 mnkr. Totalt har 6 168 remisser till högspecialiserad vård registrerats i Skvader under perioden, vilket är en

minskning med 277st (4 %) remisser jämfört med 2024. Av remisserna kom 3 791st från division kirurgi, 2 157st från division medicin och 220st från division psykiatri och habilitering.

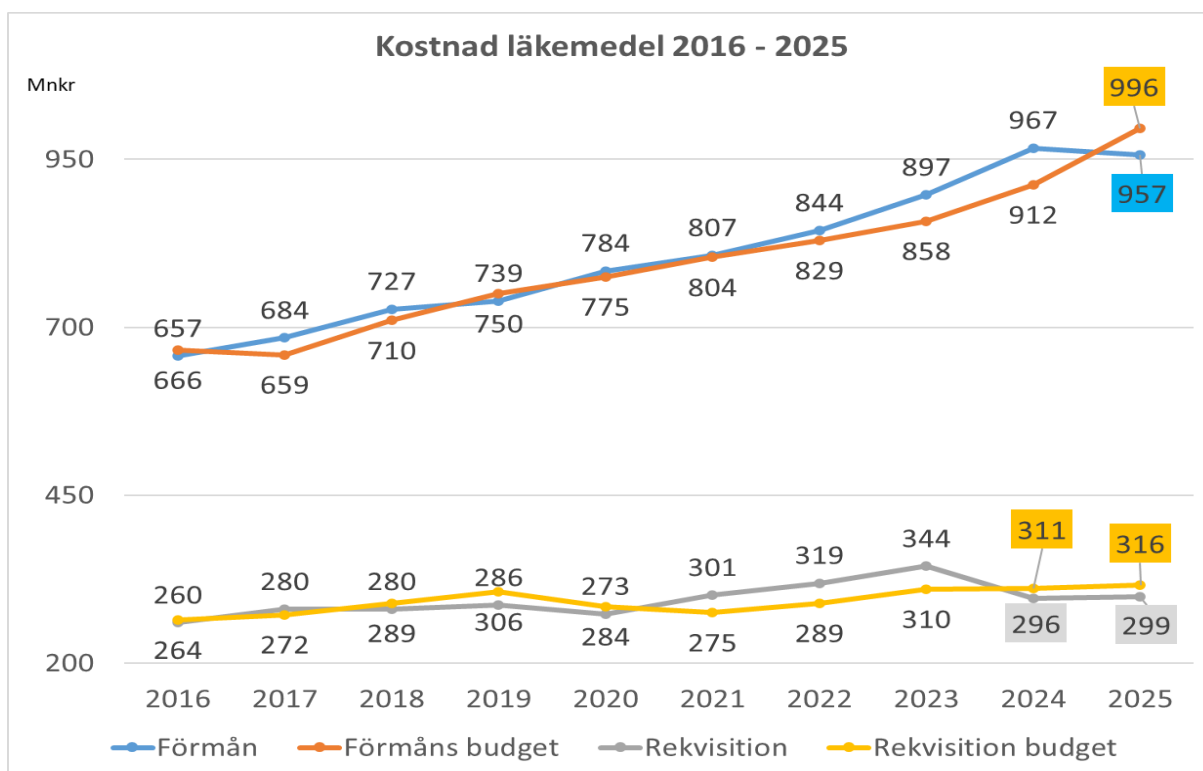


Kostnad för köpt vård under perioden 2017–2025. Källa: Raindance

Kostnaderna för läkemedel uppgår till ett budgetöverskott på totalt +56 mnkr vid årets slut. Förmåsläkemedel avviker med +39 mnkr för hela förvaltningen, medan rekvisitionsläkemedel avviker med +17 mnkr. Socialstyrelsens nationella höstprognos var att förmåsläkemedelskostnaderna skulle öka med 5 procent under 2025. Region Dalarnas förmånskostnader (exkl. återbäring) sänktes å andra sidan med cirka 4 mnkr (0,3 %). Inklusive återbäring har förmånskostnaderna netto minskat med cirka 10 mnkr jämfört med föregående år.

Kostnaderna för så kallade DOAK-läkemedel har från och med i år decentraliserats, vilket inneburit ett skifte av kostnader mellan division primärvård, som bär den stora delen av dessa kostnader och division hälso- och sjukvård gemensamt där dessa kostnader tidigare belastades. Totalt på dessa två divisioner har kostnaderna minskat med 27 mnkr. DOAK-läkemedlen har till viss del ersatts med generika och större kostnadssänkningar prognostiseras framöver. Enligt Socialstyrelsen förväntas dessa kostnader minska kraftigt 2026–2027. I år har dessa kostnader minskat med totalt cirka 7 mnkr. Den största minskningen procentuellt ses hos specialistsjukvården där kostnaderna är 2 mnkr lägre. Kostnaderna för division primärvård har minskat med 5 mnkr. I övrigt har kostnaderna procentuellt ökat ungefär lika mycket på division kirurgi som på division medicin (3,6 respektive 3,2 %). Division kirurgi har ökat med 4 mnkr och för division medicin med 14 mnkr. Vid delårsrapporten var kostnadsutvecklingen uppe i drygt 6 procent, så den har stannat av under hösten vilket antagligen till viss del beror på att högkostnadsskyddet höjdes 2025-07-01.

För rekvisitionsläkemedlen är kostnadsutvecklingen fortsatt låg. I slutet av året är kostnaderna (inklusive återbäring) drygt 2 mnkr högre än 2024. Exklusive återbäring har kostnaderna ökat med cirka 8 mnkr vilket är precis i linje med Socialstyrelsens nationella prognos för 2025. Division medicin har sänkt sina kostnader med cirka 9 mnkr (främst Barn- och ungdomsmedicin Dalarna och Medicin, geriatrik och rehabilitering Mora). Division primärvård har även sänkta kostnader med cirka 2 mnkr. Division psykiatri och habilitering har ökat sina kostnader med cirka 3 mnkr. Division kirurgi har ökat sina kostnader med drygt 4 mnkr.



Läkemedelskostnader under perioden 2016–2025. Källa: Raindance

Kostnadsgruppen "Övrig köpt verksamhet" påvisar ett budgetunderskott på -63 mnkr till årets slut. De största avvikelserna är medicinskt material -30 mnkr och hjälpmedel -19 mnkr där medicinsk behandling/utrustning ingår vilken avviker med -25 mnkr. En förskjutning av kostnaderna för sensorer för diabetes har skett då sensorerna bokförs nu som hjälpmedel där kostnaderna nu ökar och inte som läkemedel som minskat. Kostnaden ökar även på grund av högre priser för de nya sensorerna.

Röntgen, laboriemedicin, paramedicin, förrådsmaterial, tvätt har ett sammanlagt underskott på -6 mnkr. Vårdnära service (VNS) har en budgetavvikelse på -5 mnkr. Det finns även bokfört en central intäkt på 5 mnkr som möter kostnaden för VNS. Köpt ambulanstransport, helikopter och ambulansflyg har ett underskott på -8 mnkr. Livsmedel/patientmåltider avviker från budget med drygt -7 mnkr. En del av kostnadernas ökningstakt beror på att det opereras mer i egen regi samt att regionen övertagit restaurangen i Avesta i egen regi.

I kostnadsgruppen "Övriga verksamhetskostnader" som totalt visar ett överskott på 46 mnkr återfinns bland annat ett överskott för lokalyrör med 17 mnkr där ett budgetöverskott för tilldelad driftbudget för hus 09 på 30 mnkr varav 15 mnkr för hyra inte nyttjats förrän mot slutet på 2025. Fordons- och transportkostnader visar ett budgetöverskott på 10 mnkr. Även kapitalkostnader har ett överskott på 13 mnkr och övriga främmande tjänster +20 mnkr. De största budgetunderskotten återfinns på IT-kostnader som visar ett budgetunderskott på -11 mnkr, reparations- och underhållskostnader för främst medicinteknisk utrustning -7 mnkr och kundförluster -6 mnkr.

Investering

Investering 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år %	Budget	Avv ack budget
Årets investering	-128,4	-119,3	7,6%	-140,6	12,2

Hälso- och sjukvården har för 2025 ett utfall för utrustningsinvesteringar motsvarande 128,4 mnkr. Av dessa utgör medicinteknisk utrustning 101,5 mnkr, övrig utrustning 11,7 mnkr och chassin till ambulanser 10,4 mnkr. Under året har flertalet investeringar från tidigare år effekuerats motsvarande 38,5 mnkr, vilket beror på upphandlingproblematik, med försenade upphandlingar och brist på upphandlare och även på byggnationsförseningar. Av de beviljade investeringarna för 2025 har 85,2 mnkr blivit effekterade.

På grund av försenad inflyttning i Hus 09 Falun, kvarstår 20 procent betalning av de båda MRT 3T för Bild- och funktionsmedicin Dalarna med cirka 9,6 mnkr. På grund av upphandlingsproblematik återstår några objekt för laboratoriemedicin motsvarande 8,6 mnkr, röntgenutrustning till kardiologen 8,5 mnkr samt ett antal övriga objekt för olika verksamheter.

Kvarstående effekterade objekt från tidigare år av större karaktär är tex:

Psykiatri - Personlarm	5,4 mnkr	2023
Bild- och Funktionsmedicin – Skelett/lunglab	3,7 mnkr	2024
Bild- och Funktionsmedicin – MR kamera Falun	2,4 mnkr	2024
Medicinsk teknik – Reinvestering defibrillatorer	2,4 mnkr	2024
Medicin Mora – Telemetrisystem	2,1 mnkr	2024
Öron – Endoskopiskmaskin	1,9 mnkr	2024

Analys kostnadsutveckling

Kostnadsutveckling**	Ack utfall	Budget	Prognos
Bruttokostnadsutveckling (%)	0,9	1,5	0,8
Nettokostnadsutveckling (%)	0,2	2,5	0,5

*** Kostnadsutveckling ack; jämför ackumulerat utfall i år jmf ack utfall fg år. Prognos jämför med utfall helår fg år. Budgeterad brutto- och kostnadsutveckling*

Bruttokostnadsutvecklingen uppgick 2025 till 0,9 procent vilket är klart mindre än budget på 1,5 procent och i paritet med prognosen vid delår på 0,8 procent. Bruttokostnadsutvecklingen visar att åtgärderna för en ekonomi i balans varit verkningsfulla och skapat en bättre kostnadskontroll. Nettokostnadsutvecklingen uppgår till 0,2 procent. De ökade kostnaderna har mötts med något lägre intäkter. Kostnadsökningen är lägre än både budgeterat på 2,5 procent och prognos på 0,5 procent. Även den låga nettokostnadsutvecklingen kan hänföras till den ökade kostnadskontrollen genom arbetet med en ekonomi i balans. Tillförd budget, utöver verksamhetens intäkter, har vägt upp den ekonomiska obalansen mellan intäkt och kostnad.

Divisionerna

Prognoser och utfall budget- avvikelse per division 2025 (mnkr)	Prognos feb	Prognos april	Prognos juli	Prognos september	Utfall 2025
Division Medicin	-34	-9	-16	-11	-3
Division Kirurgi	-59	-25	-14	-10	11
Division Psykiatri och habilitering	-9	-3	52	48	45
Division Primärvård	-19	-43	9	14	14
Division HS Gemensamt	130	87	57	102	90
Division Medicinsk Service	-5	4	13	8	23
Resultat Hälso- och Sjukvården	4	11	101	151	180

I redovisningen av ekonomin för divisionerna ingår förutom den externa handeln även den interna handeln mellan divisionerna inom hälso- och sjukvården (motpart 3), till exempel köp av lab- och röntgentjänster från division medicinsk service. Detta för att få ett rättvisande resultat per division.

Division medicin redovisar ett resultat för 2025 på -3 mnkr, vilket är en tydlig förbättring jämfört med prognosen på -11 mnkr. Den positiva utvecklingen beror främst på låg kostnadsutveckling om cirka 1,3–1,4 procent som är ett resultat av ökad ekonomisk medvetenhet, återhållsam bemanning och riktade besparingsåtgärder. På intäktsidan finns en positiv budgetavvikelse på +26 mnkr, cirka 4 mnkr bättre än prognos, huvudsakligen till följd av statsbidrag som överstiger budget med cirka 35 mnkr och är cirka 44 procent högre än föregående år. Patientintäkterna har ökat med 5,2 procent jämfört med föregående år men når inte budgeterad nivå, bland annat på grund av lägre produktion och effekter av införandet av Cosmic. Sålvd vård avviker negativt mot budget främst till följd av minskade utomlänspatienter och färre utskrivningsklara patienter.

På kostnadssidan finns en negativ budgetavvikelse på -29 mnkr, där lönekostnaderna står för den största delen, -28 mnkr, även om utfallet är bättre än prognos. Lönekostnaderna har ökat med 1,5 procent jämfört med föregående år, med fortsatt höga övertidskostnader inom främst sjuksköterske- och undersköterske-kategorier, trots en viss minskning jämfört med tidigare år. Kostnader för inhyrd personal har minskat med cirka 35 procent, och kostnader för köpt vård, VNS, sjukresor och laboratorieanalyser visar generellt en nedåtgående trend. För läkemedel ligger utfallet totalt under budget, där kostnadsökningar inom vissa förmånsläkemedel motverkas av patentutgångar, ändrade behandlingsval och ökade återbärningar. Samtidigt har kostnader för hjälpmedel, särskilt diabeteshjälpmedel, ökat till följd av både fler patienter och en förflyttning av kostnader från läkemedel till hjälpmedel. Sammantaget visar utfallet att genomförda åtgärder haft effekt, men att fortsatt arbete krävs för att nå full ekonomi i balans.

Division kirurgi redovisar ett positivt resultat om +11 mnkr för 2025. Intäkterna avviker positivt med 51 mnkr jämfört med budget, främst till följd av högre statsbidrag (+58 mnkr). Övriga intäkter är något lägre än budget, delvis på grund av produktionspåverkan vid införandet av Cosmic. Kostnaderna avviker negativt med -41 mnkr mot budget. De största avvikelserna avser medicinskt material (-22 mnkr) kopplat till satsningen *Operera mera i Dalarna (OMiD)*. Kostnaderna för köpt vård avviker negativt med -26 mnkr, varav vårdgarantivård -18 mnkr, till följd av regeringens satsning på kortare vårdköer.

Division psykiatri och habilitering redovisar ett positivt resultat om +45 mnkr för 2025. Intäkterna avviker positivt med +5 mnkr mot budget, där högre riktade statsbidrag med +60 mnkr väger upp för negativa avvikelser inom vårdvalsersättningar med -57 mnkr. Statsbidragen avser främst tillgänglighetsmedel och riktade satsningar. Införandet av Cosmic har påverkat vårdproduktionen negativt vilket dämpat patient- och utomlänstäckning.

Kostnaderna avviker totalt positivt med +40 mnkr främst genom lägre kostnader för köpt vård med +31 mnkr och personalkostnader med +12 mnkr. Negativa avvikelser återfinns inom inhyrd personal, måltider och lokalkostnader.

Division primärvård omfattar totalt 46 olika verksamheter. Av dessa ingår 23 i vårdvalsverksamheter inom ramen för vårdval, medan resterande 23 tillhör övrig primärvård, inklusive en verksamhet med övergripande ansvar för hela divisionen. Divisionen redovisar för 2025 ett positivt resultat på 14 mnkr vilket innebär en förbättring med 109 mnkr jämfört med 2024 och 14 mnkr bättre än budget. Den tydliga resultatförbättringen förklaras av ökade intäkter, bättre kostnadskontroll och minskat underskott inom vårdvalsverksamheten. Intäkterna överstiger budget med 4 mnkr främst tack vare högre vårdvalsersättning och compensation för smärtvårdsinsatser vid vårdcentralerna i Falun, Ludvika och Mora. Samtidigt finns negativa avvikelser inom statsbidrag med -4 mnkr och sålvd utomlänsvård med -5 mnkr. Vårdvalsverksamheten visar fortsatt underskott (-28 mnkr) men har förbättrats kraftigt jämfört med både budget med 49 mnkr och föregående år med 115 mnkr. Förbättringen beror främst på högre intäkter, ökade statsbidrag och en förändrad redovisningsprincip där verksamhet som omfattas av vårdval tydligare samlats inom vårdvalsverksamheten.

Kostnaderna totalt är lägre än budget med 4 mnkr trots ökade lönekostnader och högre kostnader för inhyrd personal. Detta balanseras av lägre kostnader för bland annat läkemedel, lokaler, tolkar och telefoni. Jämfört med 2024 har kostnadsökningen varit måttlig, och kostnaderna för inhyrd personal

har minskat. Under året har även förändringar i jourverksamheten i Falun och Mora, med minskade öppettider, påverkat både intäkter och kostnader.

Division hälso- och sjukvård gemensamt visar ett resultat på +89 mnkr. På intäktssidan är budgetavvikelsen +11 mnkr. Cirka -32 mnkr beror på att det har fördelats ut mer riktade statsbidrag än vad som budgeterats. Vårdförsäljning länssjukvård har bokförts med +10 mnkr och ersättning för läkemedelsprövning med +10 mnkr. Central ersättning för löneöverenskommelsen har bokförts som intäkt med 18 mnkr.

Kostnaderna avviker mot budget med +78 mnkr. 30 mnkr beror på tilldelad men ej utförd budget för hus 09 Falun som inte färdigställdes förrän under hösten. Budgeten fördelas ut till 2026. Köpt vård, länssjukvård öppen vård avviker med cirka -8 mnkr. Köpt högspecialiseradvård som redovisas i divisionen har ett överskott på +53 mnkr. De läkemedelskostnader som redovisas i divisionen har ett överskott på 12 mnkr. Köpta ambulanstransporter, VNS, sjukresor, hjälpmedel samt patientmåltider som inte är utfördade till andra divisioner uppgår till -19 mnkr. Lokalhyror för hus 09 som ej är fördelat på grund av förseningar, it-kostnader, adm/oh, konsulttjänster, övriga främmande tjänster mm uppgår till ett överskott på +22 mnkr. Förlängningen av TakeCare då införandet av Cosmic pausades innebar en merkostnad på cirka 10 mnkr som redovisas i denna division.

Division medicinsk service redovisar ett positivt resultat på 23 mnkr för 2025, där kraftigt ökade intäkter mer än väl väger upp kostnadsökningarna under året. Intäkterna avviker positivt mot budget med +42 mnkr främst till följd av ökade statsbidrag med +34 mnkr, samt högre verksamhetsintäkter från framför allt lab- och röntgentjänster. Försäljning av röntgentjänster ligger cirka 3 mnkr över budget och antalet undersökningar har ökat med cirka 4,7 procent jämfört med föregående år. Samtidigt finns underskott inom såld vård och sålda varor, men dessa kompenseras av statsbidragen och den ökade externa försäljningen.

På kostnadssidan finns en negativ budgetavvikelse på -19 mnkr, där ökningen främst återfinns inom lönekostnader, läkemedel, medicinskt material, kapitalkostnader, övriga medicinska tjänster och läkarkonsultationer. Lönekostnaderna har ökat med cirka 2,9 procent jämfört med föregående år, vilket till stor del är en effekt av ökad bemanning och fortsatt hög efterfrågan på verksamheternas tjänster, i kombination med sjukfrånvaro och vakanser som driver övertid och behov av inhyrd personal. Samtidigt har kostnaderna för inhyrd personal minskat med cirka 20 procent jämfört med föregående år, vilket visar på ett långsiktigt effektiviseringsarbete, särskilt inom Bild- och funktionsmedicin. Läkemedelskostnaderna har ökat kraftigt jämfört med föregående år, men ligger sammantaget i nivå med budget, medan ökade kostnader för kontrastmedel, medicinskt material och läkarkonsultationer är tydligt kopplade till hög produktion och ökade volymer. Bruttokostnadsutvecklingen uppgår till 2,3 procent, främst driven av ökade lönekostnader, investeringstunga verksamheter samt ökade kostnader för material och kapitalkostnader. Nettokostnadsutvecklingen är dock -1,2 procent, vilket förklaras av de höga intäkterna från röntgentjänster och statsbidrag som kraftigt dämpar effekten av kostnadsökningarna. Divisionen har under året genomfört omfattande investeringar om 68 mnkr, i nivå med budget, framför allt inom röntgen, laboratoriemedicin och medicinteknisk utrustning, vilket speglar verksamhetens stora och återkommande investeringsbehov.

Uppdrag: En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
5	226330	224 400	133 833	-92 497

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Hälso- och sjukvård Dalarna. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Aktiviteter för ekonomi i balans HoS	Pågår	2025-12-31	5 200	4 280	-920
Avgiftsjustering	Pågår	2025-12-31	40 000	31 400	-8 600
Bemanningsoptimering	Pågår	2025-12-31	20 000	32 642	12 642
Besparingsåtgärder HoS 2025	Pågår	2025-12-31	150 000	54 279	-95 720
VNS	Pågår	2025-12-31	11 130	4 900	-101

Utvalda aktiviteter för Hälso- och sjukvård Dalarna (samtliga aktiviteter återfinns i bilaga). För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteters utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Division medicin har arbetat enligt samtliga aktiva områden i handlingsplanen och präglas av en generell återhållsamhet som också avspeglas i den låga kostnadsutvecklingen. Trots genomförda åtgärder kvarstår ett gap på cirka 19 mnkr mot tilldelat sparbetning, då flera planerade aktiviteter ännu inte fått full effekt. Åtgärder överförda från 2024 har gett en effekt på cirka 4 mnkr, men vissa insatser, såsom uppsägning av hyresavtal, har längre genomförandetid. Avgiftsjusteringen för patientavgifter har inte nått full effekt till följd av minskad produktion och införandet av Cosmic. Samtidigt har behovsanpassning av VNS gett ett utfall i nivå med plan, med 6 mnkr, och bemanningsoptimering överstiger tilldelat beting med ett utfall om cirka 5 mnkr, med fortsatt effekt även kommande år. Besparingsåtgärder 2025 visar god effekt med ett samlat utfall om cirka 12 mnkr främst bland annat inom lokaler och läkemedel. För att minska kvarstående gap pågår fortsatt arbete med genomlysning av vårdplatser, ökad samverkan kring bemanning, kompetensväxling, kloka kliniska val samt chefsöversyn och införande av övervakningsrum, där ytterligare effekter förväntas framöver.

Division kirurgi. Full effekt av åtgärder för minskad vårdgarantivård har ännu inte uppnåtts, främst på grund av försenat projekt samt statlig satsning på kortare värdköer. Ytterligare besparingsåtgärder som genomförts under året – minskade kostnader för övertid, färre chefsled samt rekrytering av onkolog – har gett avsedd effekt. Verksamhetschefsöversynen är genomförd enligt plan och beräknas ge full effekt från och med 2026.

Division psykiatri och habilitering. Den plan som togs fram inför 2025 följs i huvudsak. Vissa åtgärder har dock fått en något försenad effekt, exempelvis utökning av vårdplatser inom rättspsykiatri (RPK). Ytterligare besparingsåtgärder som tagits fram är minskade kostnader för tolkar och handledare, som haft förväntad effekt.

Division primärvård har under 2025 genomfört ett antal samordnings- och effektiviseringsåtgärder i syfte att minska kostnader och stärka resurseffektiviteten. Arbetet har bland annat omfattat ökad samverkan mellan vårdcentraler med gemensam användning av resurser och samordning av bemanning och funktioner för att uppnå stordriftsfördelar och mer ändamålsenliga arbetssätt. Divisionen har även genomfört förändringar i bemanningsstrukturen, bland annat genom ökad användning av ST-läkare i vissa verksamheter samt genom att minska beroendet av dyrare bemanningslösningar. Parallellt har anpassningar genomförts i stödfunktioner, där verksamhetsutvecklarfunktioner har minskats och ställts om i linje med divisionsgemensamma beslut. Vidare har öppettider och bemanning inom jourverksamheten anpassats för att bättre motsvara faktisk efterfrågan och därigenom minska kostnader utan att äventyra patientsäkerheten. Tidigare beslutade åtgärder, såsom minskad hyrbemanning och samordning av lokaler, har fortsatt att ge effekt under året. Divisionen har också arbetat med personaleffektivisering genom samordning, minskad administration och ökad användning av digitala arbetssätt. Sammantaget har dessa insatser bidragit till ett mer effektivt resursutnyttjande och en mer kostnadseffektiv verksamhet. Den samlade effekten av genomförda och pågående åtgärder under 2025 innebär att division primärvård har uppnått en besparing om 26,5 mnkr under året samt en beräknad helårseffekt om 32,6 mnkr. Detta innebär att divisionen sammantaget har nått en besparingsnivå i nivå med det tilldelade besparingskravet.

Division medicinsk service bedöms i huvudsak nå den budgeterade avgiftsökningen, men utfallet på cirka 1 mnkr under budget, främst till följd av införandet av Cosmic och minskad produktion. Bemanningsoptimering har gett ett utfall på cirka 4 mnkr vilket överstiger tilldelat beting. Ytterligare

effekt förväntas från chefsöversyn under 2026. Besparingsåtgärder 2025 uppgår till cirka 5 mnkr och omfattar bland annat ökad extern försäljning och minskade stafettkostnader, där flera åtgärder fortsätter 2026. Kostnaderna för inhyrd personal har minskat med cirka 20 procent jämfört med föregående år genom långsiktigt rekryteringsarbete och nya arbetssätt, särskilt inom Bild- och funktionsmedicin. Trots genomförda åtgärder kvarstår ett gap på cirka 13 mnkr mot tilldelat sparbetning, vilket innebär att ytterligare åtgärder behöver utredas och genomföras under 2026.

2. Personal

Årsarbetare och anställda	2025	2024	Förändring mot föregående år
Årsarbete	7134	7132	+0,15 %
Antal anställda	7331	7311	+0,27 %

Antal faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag.

Arbetad tid	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Arbetad tid, timmar, anställda	13 423 919	13 481 904	-0,08 %
-varav timanställda	414 162	394 672	+4,94 %
-varav mertid/övertid samtlig personal	174 874	184 187	-5,06 %
-varav arbete under jour och beredskap	141 987	154 847	-8,30 %

Sjukfrånvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid	7,4%	7,7%	-0,3 %
Korttidssjukfrånvaro (dag1-14) i % av ordinarie arbetstid	2,7%	2,8%	0,1 %

Genomsnittlig sysselsättningsgrad %	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Kvinnor	97,76%	97,82%	-0,06 %
Män	97,67%	97,93%	-0,26 %
Totalt	97,71%	97,87%	-0,16 %

Könsfördelning	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Kvinnor	81,9	81,8	+0,1%
Män	18,1	18,2	-0,1%

Åldersfördelning	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Under 40	41,2%	41,5%	-0,3 %
40–59 år	48,1%	47,7%	+0,4 %
60 år och äldre	10,7%	10,8%	-0,1 %

Pensionsavgångar	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Ålderspension	147	143	+4st
Sjukersättning	2	6	-4st
Totalt	149	149	+/-0st

Frisknärvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Andel personer som har max fem sjukdagar under ett år, uttryckt i %	56,3%	52,4	3,9%

2.1. Analys personal

Region Dalarna står fortsatt inför betydande kompetensförsörjningsutmaningar, där kompetensbrist, ökade vårdbehov och begränsade resurser påverkar regionernas möjligheter att säkerställa en långsiktigt hållbar personalförsörjning, en av hälso- och sjukvårdens mest kritiska framtidsfrågor. Samtidigt syns flera positiva tendenser: sjukfrånvaron sjunker, personalomsättningen är stabil, hyrbemanningskostnad sjunker och övertidsuttaget fortsätter att minska. Utveckling som tillsammans bidrar till en mer hållbar arbetsmiljö och en starkare kontinuitet i verksamheterna.

Antalet årsarbetare och anställda har på helheten under 2025 legat kvar på en nivå som i stort motsvarar föregående år. Den avtagande tillväxttakt som etablerades under slutet av 2024 har fortsatt genom året, vilket är en direkt följd av det ekonomiska läget. Vissa prioriterade personalgrupper har varit undantagna från anställningsstopp, vilket möjliggjort förstärkningar där behoven varit som störst. Dessa tillskott har bidragit till en förbättrad bemanningssituation och skapat bättre förutsättningar för att möta vårdbehovet, även om långsiktiga kompetensutmaningar kvarstår. De grupper som ökar arbetad tid är främst sjuksköterskor och läkare.

Personalomsättningen har varit stabil under hela 2025 och ligger i nivå med tidigare år. Denna stabilitet har bidragit till ökad kontinuitet i verksamheten och underlättat planeringen av framtida kompetensförsörjning. Även kvarstannandegraden bedöms som god och förhållandevis oförändrad jämfört med föregående år.

Minskningen av övertidsuttaget som påbörjades under 2024 har fortsatt under första halvåret 2025, innan nivåerna stabiliserades under sommaren. Övertiden befinner sig nu på en mer hållbar nivå sett till hälso- och sjukvården som helhet, även om variationer finns mellan verksamheterna. Undersköterskor och sjuksköterskor i dygnet-runt-verksamheter står fortsatt för en stor del av övertidsuttaget.

Sjukfrånvaron har sjunkit under året och uppgår totalt till 7,4 procent, vilket är 0,2 procentenheter lägre än motsvarande period 2024. Detta avspeglar sig också i en ökad frisknärvaro. Korttidssjukfrånvaron ligger kvar på 2,7 procent och den höga nivå som präglade årets inledning har gradvis minskat under våren och sommaren. Undersköterskor är fortsatt den gruppen med högst sjukfrånvaro, men minskningen från föregående år håller i sig. Hälso- och sjukvården kommer arbeta aktivt med åtgärder kopplade till den höga sjukfrånvaron. Bland annat kommer chefer och medarbetare delta i Region Dalarnas övergripande EFS-projekt. Målsättningen är att den positiva utvecklingen under året ska fortsätta.

Arbetet med att minska beroendet av hyrbemanning, som intensifierades under hösten 2023, har fortsatt att ge tydliga resultat under 2025. Andelen hyrpersonal uppgår nu till 2,7 procent av den totala personalkostnaden, jämfört med 3,3 procent samma period föregående år. Minskningen har lett till en kostnadsreduktion på cirka 40 miljoner kronor under 2025. Flera tidigare hyrmedarbetare har rekryterats till fasta tjänster, vilket stärker kontinuiteten och stabiliserar kompetensförsörjningen. Hälso- och sjukvårdens största beroende av hyrbemanning är i grupperna allmänläkare, psykiatriker och radiologer. I samtliga av dessa kategorier ser vi en positiv utveckling och det är nu fler medarbetare i alla grupper.

Målet kvarstår att hyrbemanningskostnaderna ska understiga 2 procent av de totala lönekostnaderna, i enlighet med SKR:s nationella målsättning. Arbetet fortsätter i rätt riktning, men kräver fortsatt långsiktighet och uthållighet för att målet ska nås.

Verksamhetsstatistik	Ack 2025	Ack 2024	Förändring %
Andel hyrpersonal (%)	2,7 %	3,5 %	-0,8 % ●

● Förbättrad utveckling jämfört med samma period föregående år

■ Försämrad utveckling jämfört med samma period föregående år

3. Intern styrning och kontroll

Förvaltningens arbete med intern styrning och kontroll tar sin utgångspunkt i det internationella ramverket för intern kontroll. Ramverket är utgivet av the *Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) och baseras på 17 fundamentala principer kopplade till fem komponenter. Processen för Intern kontroll baseras på dessa fem komponenter;

- Kontrollmiljö
- Riskanalys
- Kontrollåtgärder
- Information och kommunikation
- Tillsyn och uppföljning.

Den interna kontrollen handlar sammanfattningsvis om att på en rimlig nivå säkerställa:

- att verksamheten är ändamålsenlig, lever upp till målen och är kostnadseffektiv, det vill säga har en god ekonomisk hushållning,
- att informationen om en verksamhet och den finansiella rapporteringen är tillförlitlig och tillräcklig,
- att verksamheten har en god efterlevnad av tillämpliga författningar samt uppsatta riktlinjer,
- att möjliga risker observeras, bedöms och förebyggs.

Kontrollmiljö

Regionstyrelsen har uppsiktsplikt över att det bedrivs god intern kontroll inom nämnderna och dess verksamheter. Men det är respektive nämnd som ansvarar för att utforma en god intern kontroll. Hälso- och sjukvårdsnämnden har i beslutade delegeringsbestämmelser fastställt vem som ska utföra visst arbete. I regionens interna styrande dokument "*Intern styrning och kontroll*" framgår hur verksamheten systematiskt ska styras och kontrolleras. Utöver detta arbete ska varje nämnd årligen besluta vilka särskilda interna kontrollmoment som ska kontrolleras.

I all väsentlighet utgör ledningssystem, på region- och verksamhetsnivå, ryggraden i förvaltningens kontrollmiljö. Här återges gällande rutiner, arbetsbeskrivningar, ansvar och roller samt hur uppföljning skall ske. Ledningssystemet är under ständig utveckling.

Utöver den dokumenterade kontrollmiljön ingår linjeförordningens ansvar i att skapa delaktighet, förståelse och omsätta värderingar in i verksamhetens sätt att arbeta.

Riskanalys

Riskanalys syftar till att identifiera och utvärdera de väsentligaste riskerna i verksamheten. En väl genomförd riskanalys ska tydliggöra vilka hot som föreligger som en konsekvens av påverkbara eller opåverkbara risker som kan inverka på verksamhetens möjlighet att uppnå uppsatta mål. I riskanalysen är det även viktigt att identifiera eventuella risker för bedrägeri och oegentligheter.

Under 2025 har arbetet med att skapa systematik för att hantera risker, intensifierats inom förvaltningen. Inför 2025 plan för intern styrning och kontroll har en riskanalys genomförts och identifierade risker bedömts utifrån sannolikhet och allvarlighetsgrad. Riskanalys och riskbedömning har tagits fram genom input från ledningens genomgångar, avvikelser, externa revisioner och myndighetsgranskningar samt via verksamhetsberättelser och årsbokslut.

Inför 2025 års verksamhetsplanering startade hälso- och sjukvårdens ledningsgrupp med att systematiskt identifiera de risker som kan innebära att verksamheten inte når uppsatta mål. Denna aktivitet har även utförts på verksamhetschefsträffar för att uppmärksamma risker och hot som föreligger i verksamheten.

Kontrollåtgärder

Kontroll- och styrningsåtgärder är de åtgärder och rutiner som utarbetas för att fel ska upptäckas, åtgärdas och/eller förebyggas. Åtgärderna kan vara inbyggda i såväl organisationsstruktur som rutiner.

Hälso- och sjukvårdsförvaltningen har sitt kontrollsystem inbyggt i ledningssystem, överenskomna arbetssätt och värderingar. Där framgår hur kontroll och uppföljning sker. Utifrån dokumenterad riskanalys har handlingsplan/aktivitetsplan samt särskilda internkontrollaktiviteter tagits fram för att förebygga de största övergripande riskerna.

Utöver detta tillämpar förvaltningen även *Egenkontroll* i form av att granska kritiska processer och försäkra sig om dess kvalitet och effektivitet avseende praktiskt utförande av det dagliga arbetet. Rapportering av resultatet av utförda egenkontroller sammanställs för respektive division och rapporteras till förvaltningens ledningsgrupp.

Information och kommunikation

Information och kommunikation är grundläggande förutsättningar för att intern styrning och kontroll ska fungera. Kommunikation i form av utbyte av aktuell och relevant information mellan medarbetare och ledning är nödvändiga. För att uppsatt regelverk skall efterlevas krävs löpande dialog och väl utvecklade kommunikationskanaler.

Information och interna styrdokument inom förvaltningen finns tillgängligt för alla berörda medarbetare på regionens intranät. Information och kommunikation kring verksamhetsstyrning och ekonomisk rapportering har fortlöpande givits till verksamhetschefer genom flertalet genomförda divisionschefs- och verksamhetschefsträffar.

Övriga kommunikationskanaler inom förvaltningen är ledningens nyhetskanal "Ledarforum". Där delges information från ledningen löpande. Förvaltningen tillhandahåller ämnesorienteringar i form av utbildningstillfällen. Nyhetsbrevet Insyn som riktar sig till medarbetare i hälso- och sjukvårdsförvaltningen publiceras flera gånger per termin.

Avvikelsehanteringssystemet används i syfte att uppmärksamma uppkomna avvikelser ur ett kvalitetsförbättrande perspektiv.

Tillsyn och uppföljning

Tillsyn och uppföljning ska säkerställa att en god rimlig grad av intern styrning och kontroll uppfylls. Detta sker genom löpande avrapportering av verksamhetens utveckling på fastställda nämndsammanträden. De instrument som förvaltningen har för att tillse att den interna styrningen och kontrollen fungerar ute i verksamheten sker genom egenkontroll, ledningens genomgång, löpande verksamhetsuppföljning enligt fastställd tidsplan, avrapportering av särskilda kontrollinsatser beslutade av hälso- och sjukvårdsnämnden samt extern revision och myndighetsgranskning.

2025 års uppföljning på både verksamhets- och förvaltningsnivå har skett enligt plan. Avrapportering om förvaltningens rådande läge och utveckling har fortlöpande återkopplats till hälso- och sjukvårdsnämnden.

Avrapportering av särskilda kontrollaktiviteter 2025

Samtliga beslutade särskilda internkontrollaktiviteter är genomförda och avslutade enligt fastställd tidplan.

Nr	Granskad process/kontrollmoment	Utfall helår
1	Säkerhetsområde patientsäkerhet: Säkerställa patientsäker vård	●
2	Säkerhetsområde arbetsmiljö, Bemanning: Säkerställa och följa rekryteringsarbete och att minska hyrbemanning	●
3	Säkerhetsområde arbetsmiljö, Sjukfrånvaro: Säkerställa att sjukfrånvaron minskar	●
4	Säkerhetsområde arbetsmiljö, Stöd i medarbetarskap och ledarskap: Säkerställa stöd till chefer/ledare	▲
5	Hållbar utveckling: Långsiktigt hållbar ekonomi	●
6	Hållbar utveckling, Anpassa verksamhetens resursutnyttjande: Säkerställa att politiskt fattade beslut verkställs och efterlevs	●

● Inga eller godtagbara avvikelser finns

▲ Avvikelse/brister observerade – åtgärd behöver övervägas

■ Betydande avvikelser/brister observerade – åtgärd krävs

1. Säkerhetsområde patientsäkerhet, säkerställa patientsäker vård

Kontrollmomentet innebar att säkerställa en patientsäker vård genom ett fortsatt proaktivt arbete med riskförebyggande arbetssätt, riskanalyser och egenkontroller.

Patientsäkerhetsarbetet har sin grund i att det i verksamheten pågår ett systematiskt, långsiktigt och metodiskt arbete för att minska vårdskador, där all personal är involverad i det riskförebyggande arbetet och rapporterar avvikelser, tillbud och risker. Hälso- och sjukvården strävar mot ett aktivt ledarskap, en god säkerhetskultur och att alla har den kunskap och kompetens som krävs.

Patientsäkerhetsavdelningen läser inkomna ärenden i avvikelse- och riskhanteringssystemet Synergi i syfte att identifiera ärenden som är av allvarlig karaktär. Arbetssättet ökar möjligheten att på övergripande nivå identifiera och agera på återkommande avvikelser och risker.

Patientsäkerhetsavdelningen möter chefläkare för divisionerna där avvikelser och risker diskuteras och beslut tas om hur ärenden ska hanteras. Syftet är att identifiera händelser, bedöma lämplig analysmetod samt säkerställa att snar utredning initieras.

Egenkontrollmodul i Synergi infördes januari 2025 och är fortsatt under utveckling. Antal genomförda egenkontroller Patientsäkerhet behöver fortsatt öka då inte alla enheter genomfört dessa i nuläget.

Patientsäkerhetsberättelsen är en sammanställning av Hälso- och sjukvård Dalarnas systematiska patientsäkerhetsarbete. Underlaget utgörs av inhämtade beskrivningar från sakkunniga inom områden där aktiviteter sker med koppling till patientsäkerhetsområdet. Underlaget utgörs även av svar från enkät som skickas ut till samtliga verksamheter. Återrapportering av patientsäkerhetsberättelse 2025 sker 2025-03-24.

Hälso- och sjukvårdens ledning arbetar fortlopande med planering, uppföljning och åtgärder för att säkerställa att patientsäkerhet upprätthålls.

Kontrollmomentet anses besvarat.

2. Säkerhetsområde arbetsmiljö, bemanning: Säkerställa och följa rekryteringsarbete och att minska hyrbemanning

Uppdraget syftade till att säkerställa ett systematiskt och långsiktigt arbete med rekrytering samt att minska beroendet av hyrbemanning inom hälso- och sjukvården. Arbetet omfattar såväl uppföljning av det övergripande rekryteringsarbetet som uppföljning av insatser kopplade till den gemensamma handlingsplanen för hälso- och sjukvården och respektive divisions egna handlingsplaner. Målet är att stärka den interna kompetensförsörjningen och skapa stabila, hållbara personalstrukturer som bidrar till kontinuitet, kvalitet och kostnadseffektivitet i verksamheten.

Arbetet följs löpande genom månatliga uppföljningar. En sammanställning och analys av aktuella nyckeltal tas fram i form av en rapport som distribueras till berörda chefer och ledningsfunktioner. Rapporten utgör underlag för dialog och beslut om eventuella ytterligare åtgärder på divisions- och verksamhetsnivå. Genom denna struktur säkerställs en kontinuerlig återkoppling samt möjlighet att identifiera trender, utmaningar och framgångsfaktorer i arbetet med att minska hyrbemanningen.

Årets kostnader för hyrbemanning uppgår till 2,7 procent av de totala personalkostnaderna inom hälso- och sjukvården. Det innebär en fortsatt förbättring jämfört med föregående månader, vilket visar att de insatser som genomförts inom rekrytering, arbetsmiljö och kompetensförsörjning har haft effekt. Trots att målnivån om maximalt 2 procent ännu inte är nådd, pekar utvecklingen tydligt i positiv riktning.

Målet om att hyrkostnaderna ska uppgå till högst 2 procent av de totala personalkostnaderna är ännu inte uppfyllt, men arbetet visar tydliga resultat. Den positiva trenden tyder på att pågående insatser har effekt, men fortsatt fokus krävs för att ytterligare stärka den egna bemanningen.

Uppföljningen av arbetet fortsätter enligt fastställd rutin, och ytterligare analys kommer att genomföras för att identifiera vilka åtgärder som haft störst effekt samt vilka områden som behöver förstärkt stöd framöver. Ett fortsatt nära samarbete mellan verksamhet och HR är avgörande för att uppnå målet och långsiktigt säkerställa en stabil personalförsörjning.

Kontrollmomentet anses besvarat.

3. Säkerhetsområde arbetsmiljö, sjukfrånvaro: Säkerställa att sjukfrånvaron minskar

Kontrollmomentet innebar att säkerställa att sjukfrånvaron minskar.

Sjukfrånvaron följs löpande genom statistik och analyser på såväl divisions- som övergripande nivå. Resultaten redovisas regelbundet till hälso- och sjukvårdsnämnden samt i de fackliga samverkans forum där arbetsmiljö- och personalfrågor behandlas.

Sjukfrånvaron har under året visat en svagt nedåtgående trend. Minskningen är positiv men sker inte på så stora nivåer som önskat. Ytterligare arbete krävs för att nå en mer stabil och långsiktigt hållbar förbättring. Arbete har startats under hösten i ESF-projekt.

Kontrollmomentet anses besvarat.

4. Säkerhetsområde arbetsmiljö, stöd i medarbetarskap och ledarskap: Säkerställa stöd till chefer/ledare

Kontrollmomentet innebar att säkerställa stöd i till chefer/ledare.

Uppföljning sker vartannat år genom medarbetarenkäten där särskilda index för ledarskap och medarbetarskap analyseras. Resultaten kompletteras med dialoger mellan HR och ansvariga chefer för att identifiera behov av stödinsatser eller vidareutveckling av ledarskapet. Redovisning har genomförts vid hälso- och sjukvårdens ledningsgrupp, hälso- och sjukvårdsnämnden och hälso- och sjukvårdens samverkan.

Medarbetarenkäten har genomförts enligt plan. Resultatet visar att ledarskapsindex har sjunkit med en punkt jämfört med den föregående mätningen 2023, vilket innebär att området bedöms som gult. Detta indikerar att det finns behov av fortsatta insatser för att stärka chefernas förutsättningar och stöd i ledarskapet, även om resultatet i stort sett är stabilt över tid.

Slutsats från medarbetarenkäten visar att ledarskapet fortsatt håller en relativt god nivå men att utvecklingsbehov finns. Främsta fokusområdet kommer framåt vara chefsöversyn och tydliggörande av chefsroller inom hälso- och sjukvården.

Kontrollmomentet anses besvarat.

5. Hållbar utveckling, långsiktigt hållbar ekonomi

Kontrollmomentet innebar att säkerställa fortsatt arbete med handlingsplan för en hållbar framtid.

Rapportering som används är månads-, tertial-, delår- och helårsrapporter av ekonom/controller.

Utifrån det rådande systemet finns en kvalitetssäkrad styrning med uppföljning av följsamheten till lagd budget. Åtgärder är insatta för att nå och bibehålla en ekonomi anpassad till rådande budget.

Åtgärderna följs genom budget- och uppföljningsprocessen. Ekonomipunkt redogörs vid hälso- och sjukvårdens ledningsgrupp och hälso- och sjukvårdsnämnden.

Kontrollmomentet anses besvarat.

6. Hållbar utveckling, anpassa verksamhetens resursutnyttjande: Säkerställa att politiskt fattade beslut verkställs och efterlevs

Uppdrag har lämnats till förvaltningschef varav sju är avslutade och fyra uppdrag är pågående till år 2026.

Avslutade:

- HSN 2024/8846 Uppdrag till hälso- och sjukvårdsdirektör "Vårdhygien och städning".
- HSN 2025/1180 (RS 2024/1908) Uppdrag att säkra "En väg in" planeras och organiseras för att mål i regionplan ska kunna uppnås år 2025.
- HSN 2024/6267 Verksamhetsförändring Mora lasarett. Tilläggsyrkande att återkomma med en redogörelse för konsekvenserna ur ett medicinskt perspektiv.
- HSN 2025/26 beslutsnr: 16/25, 17/25. Uppdrag att vidta åtgärder för att minska underskotten i vår egen regi vad gäller Lagen om valfrihetssystem (LOV) inom primärvård och barn- och ungdomspsykiatri (BUP)
- HSN 2025/26 beslutsnr: 21/25, 22/25, 23/25, 24/25, 25/25. Uppdrag att vid nästkommande möte redovisa för ytterligare åtgärder för att nå målet om att sänka kostnaderna enligt handlingsplanen för en hållbar framtid.
- HSN 2025/5158 beslutsnr: 33/25 Uppdrag Avgifter i HoS, rutiner kallelser och påminnelser.
- HSN 2025//681 beslutsnr: 46/25 Uppdrag: säkerställa förbättringsåtgärder avseende användarvänlighet av Cosmic journalsystem konkretiserad handlings- och kommunikationsplan samt en lägesrapportering.

Pågående år 2025–2026:

Ärende HSN 2022/7393 (beslutsnr: 66/24 vid HSN 2024-08-27, beslutsnr: 31/25 vid HSN 2025-08-26). Uppdrag: Arbeta vidare inom division kirurgi med ökad produktion och hemtagningseffekter, som finansiering för den ökade driftskostnaden.

- HSN 2025/1180. Verksamhet mottagarfunktion En väg in. Uppdrag ges till hälso- och sjukvårdsdirektör att följa upp mottagarfunktionen och återrapportera till HSN.
- HSN 2025/5971 beslutsnr: 32/25 Uppdrag; Uppföljning av förändring gällande sjukresor vid implementering av ett nytt reglemente.
- HSN 2025/9993 beslutsnr: 47/25 Uppdrag: Utredda ÖVP och säkerställa vårdens kvalitet, patientflöden, tillgänglighet samt samverkan med närliggande regioner och kommuner.

Fortgår över tid:

- HSN 2025/28 Handlingsplan Hållbar framtid Hälso- och sjukvård Dalarna. Rapportering genomförd vid HSN.

-HSN 2022/502 Framtidens hälso- och sjukvård i Region Dalarna.

-HSN 2024/1746 Patientsäkerhet uppföljning år 2024.

-HSN 2025/27 Överenskommelser år 2025 inom hälso- och sjukvårdsområdet. Hanteras inom styrgrupp statsbidrag.

- HSN 2025/7925 Kvalitetsbokslut 2025 hälso- och sjukvård.

Kontrollmomentet anses besvarat.

Sammanfattning av ISK 2025

Följande sex områden har utgjort internkontrollpunkter för 2025 års internkontrollplan för Hälso- och sjukvård Dalarna (HSN 2024/5676).

1. Säkerhetsområde patientsäkerhet:
Säkerställa patientsäker vård.
2. Säkerhetsområde arbetsmiljö,
Bemanning: Säkerställa och följa rekryteringsarbete och att minska hyrbemanning.
3. Säkerhetsområde arbetsmiljö,
Sjukfrånvaro: Säkerställa att sjukfrånvaron minskar.
4. Säkerhetsområde arbetsmiljö,
Stöd i medarbetarskap och ledarskap:
Säkerställa stöd till chefer/ledare.
5. Hållbar utveckling:
Långsiktigt hållbar ekonomi.
6. Säkerställa Hållbar utveckling,
Anpassa verksamhetens resursutnyttjande: Säkerställa att politiskt fattade beslut verkställs och efterlevs.

Samtliga sex kontrollpunkter har genomförts och för kontrollpunkt fyra vidtas åtgärder. Fler av kontrollmomenten kommer även att genomföras under år 2026 enligt hälso- och sjukvårdsnämndens beslutade internkontrollplan för Hälso- och sjukvård Dalarna (HSN 2025/4384).

4. Forskning

Hälso- och sjukvårdens forskning utgår från kliniska behov, involverar regionens invånare och bidrar till hög kvalitet, jämlik vård och en stimulerande arbetsmiljö. Enheten för forskning, utbildning och innovation (FoUI) stödjer forskningen genom rådgivning, utbildning, projektmedel samt stöd för data- och provsamordning, avtal och kliniska läkemedelsprövningar. I linje med nationella initiativ har FoUI påbörjat en kartläggning av förutsättningar och hinder för fler kliniska prövningar, som redovisas 2026, och har lett en verksamhetschefsträff våren 2025 med fokus på forskning, utbildning och innovation.

Under året har FoUI även arbetat för att tydliggöra kopplingen mellan forskning och innovation. Vid Dalating 2025 visades regionens arbete i en välbesökt posterutställning och under Dalarna Innovation Days fördjupades dialogen mellan forskning, näringsliv och offentlig sektor kring gemensamma samhällsutmaningar. Samtalen visade behovet av fortsatt samverkan. Region Dalarnas första Nobelvecka – i Nobels anda och med Dalarnas egen röst – lyfte ytterligare hur forskning, forskartjänster och innovation stärker hälso- och sjukvården och bidrar till en mer jämlik och hållbar vård.

Under 2025 bedrevs 199 registrerade forskningsprojekt inom områden som personcentrerad vård, jämlik hälsa, vårdens organisation och hållbarhet, kirurgi och vårdnära diagnostik samt graviditet, barn, familj och långvarig sjukdom. Därtill pågick 47 läkemedelsprövningar, varav två nya, inom bland annat cancer, hjärt-kärlsjukdom, diabetes, inflammatoriska och autoimmuna sjukdomar samt preeklampsi. Cirka 140 vetenskapliga artiklar publicerades internationellt – en ökning med omkring 40 procent – vilket understryker regionens bidrag till evidensbaserad vård. För att möjliggöra kliniska prövningar genomförde 30 medarbetare GCP utbildning via FoUI.

Centrum för klinisk forskning (CKF), som ingår i FoUI, stärkte den evidensbaserade vården genom stöd till kliniskt relevanta studier med potential att implementeras i vårdverksamhet, vårdprogram och riktlinjer. Under 2025 tilldelades anslag till kliniska projekt inom diagnostik, prevention, behandling, egenvård och e-Hälsa. CKF bidrog även till regionens kompetensförsörjning genom stöd till forskare, forskarutbildning och BT och ST läkare. Tre doktorander antogs och sex medarbetare disputerade med avhandlingar som spände över flera professioner och forskningsområden.

Primärvårdsforskningen i Region Dalarna fortsätter att utvecklas och stärka den vetenskapliga kompetensen i regionen. CKF Primärvård har etablerat en seminarieserie som blivit en central mötesplats för stöd till metodutveckling, projektplanering, karriärstöd och anslagsrådgivning för primärvårdens forskare. Serien har även omfattat digitala föreläsningar med internationellt ledande forskare från bland annat Nya Zeeland, USA och Storbritannien. CKF Primärvård har fortsatt bidra till Region Dalarnas utvecklingsarbete genom riktade workshops kopplade till omställningen *Nära vård*, och är numera representerat i division primärvårds ledningsgrupp. Forskningen har haft stor genomslagskraft. Under 2025 har mer än 50 vetenskapliga artiklar publicerats, däribland flera i världsledande tidskrifter som The Lancet och JAMA, och studierna har uppmärksammats i media. En medarbetare inom satsningen har utnämnts till docent.

5. Fördjupning

8.1 Verksamhetsstatistik

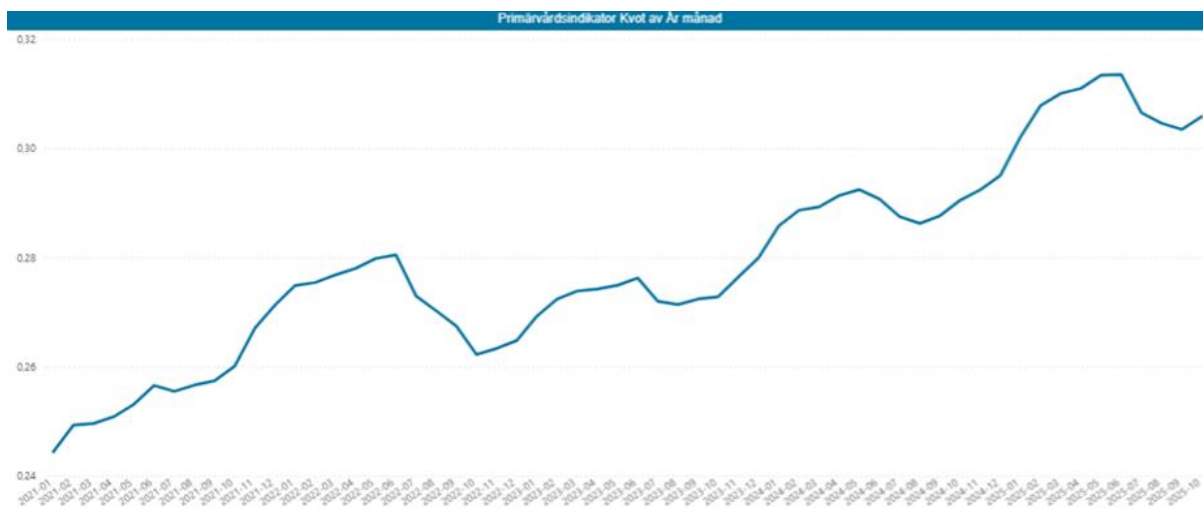
8.1.1 Primärvårdsuppdraget	Utfall Ack Dec 2025	Utfall Ack Dec 2024	Förändring %
Antal bedömningar	146 415	151 700	-3,5 % ■
Antal besvarade samtal	457 197	447 119	2,3 % ●
Tillgänglighet medicinsk bedömning	86,8 %	92,2%	-5,5 % ■
Telefontillgänglighet	87,9 %	86,1 %	1,8 % ●
Kontinuitetsindex alla patienter, läkare (kvot)	0,308 *	0,29	6,2 % ●
Uppföljande kontakt kronisk sjukdom, dig eller fys	57,1 % *	58,3 %	-1,2 % ■
Återinskrivning inom 30 dagar Listad VC	17,4% *	17,9 %	-0,5 % ●
Täckningsgrad	63 *	64	-1 %
Tillgänglighet - chat	92,9 %	95,3 %	-3,1 % ■
Antal startade chattar och videobesök via 1177 direkt	29 525	20 645	43 % ●

Fotnot: För andelsmåttén så är förändringen i procentenheter.

* indikerar att värdet inte är ack december då det ej har kunnat uppdateras sedan övergången till Cosmic, värdet som visas är ack 13 oktober.

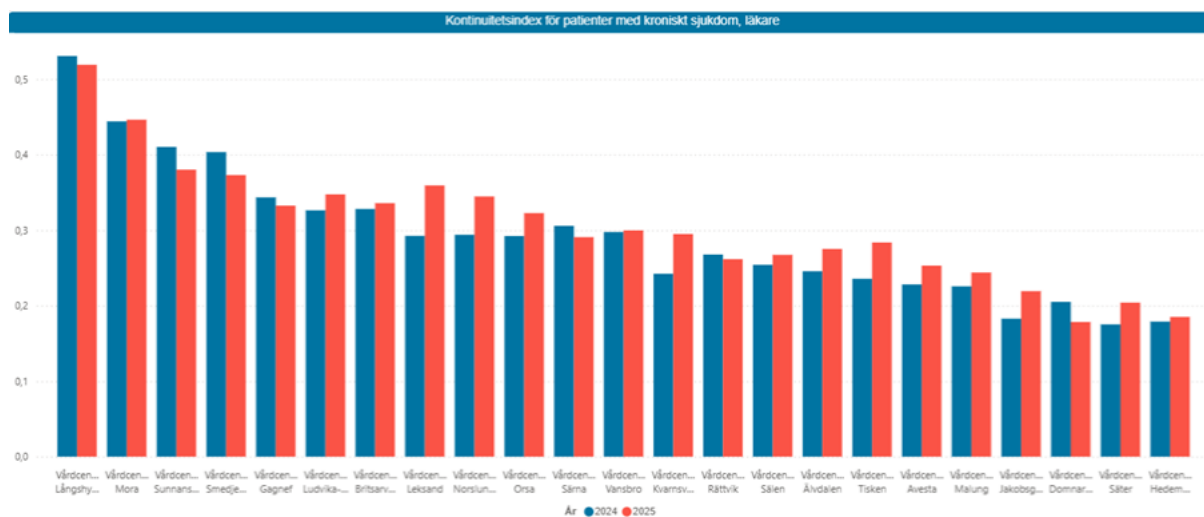
● vårdproduktionen/ tillgängligheten har förbättrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har minskat
 ■ vårdproduktionen/tillgängligheten har försämrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har ökat

Under 2025 har flera nyckelindikatorer inom primärvård fortsatt att utvecklas positivt. Kontinuitetsindex för patienter med kronisk sjukdom har ökat, särskilt tack vare förbättringar vid vårdcentraler med tidigare låg kontinuitet. Utvecklingen har varit stabil och även om data för de två sista månaderna ännu inte finns tillgänglig så bedöms det sannolikt att helårsvärdet skulle motsvara oktober månads nivå.



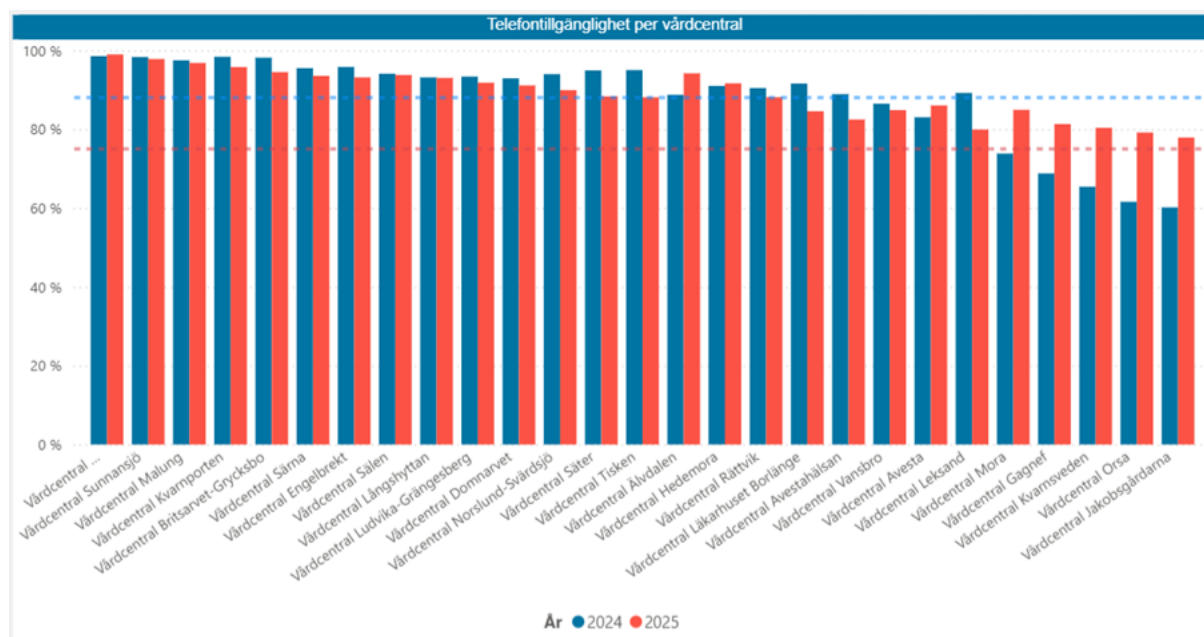
Historisk utveckling av kontinuitetsindex kronisk sjukdom, läkare Källa: BILD

Indexspridningen mellan vårdcentralerna är fortsatt stor och visar generellt, med några få undantag, att enheter med låg egen bemanning placerar sig lågt i indexet. Under 2025 har dock tydliga förbättringar noterats vid vårdcentralerna Leksand, Norslund-Svärdsjö, Kvarnsveden och Tisken.



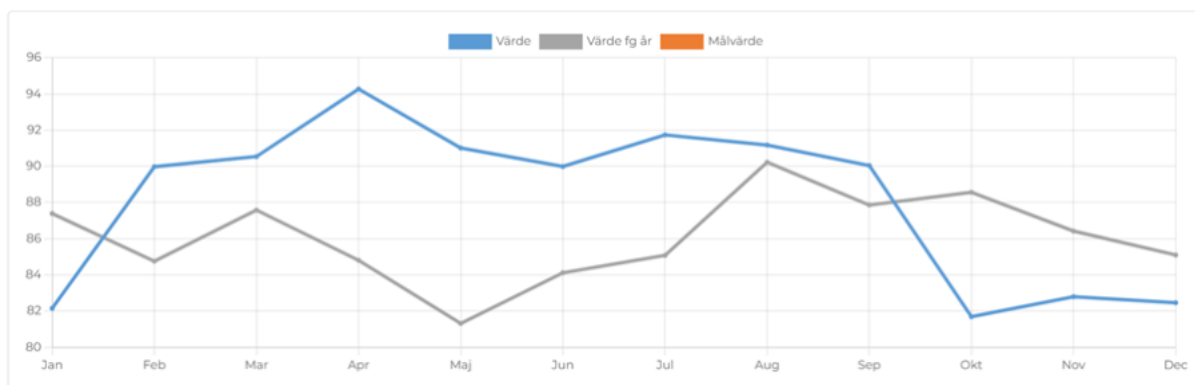
Kontinuitetsindex kroniskt sjukdom, läkare per vårdcentral Källa: BILD

Telefontillgängligheten har förbättrats under 2025, med en ökad andel besvarade samtal. Även om tillgängligheten varierar mellan enheterna är det särskilt positivt att de enheter som tidigare haft lägst tillgänglighet har uppvisat de största förbättringarna. Samtliga enheter har under året överträffat miniminivån i vårdvalet på 75 procent. Rikssnittet ligger omkring 88 procent, vilket är fullt jämförbart med resultaten i Dalarna. Under året har ett särskilt fokus lagts på de enheter som legat under 75 procent, där man bland annat har kunnat hjälpa varandra över enhetsgränser. Exempelvis har vårdcentral Jakobsgårdarna samverkat inom området och fått stöd från vårdcentral Säter med TeleQ samt haft en stabilare grundbemanning av sjuksköterskor jämfört med 2024, vilket förklarar de betydande förbättringarna.



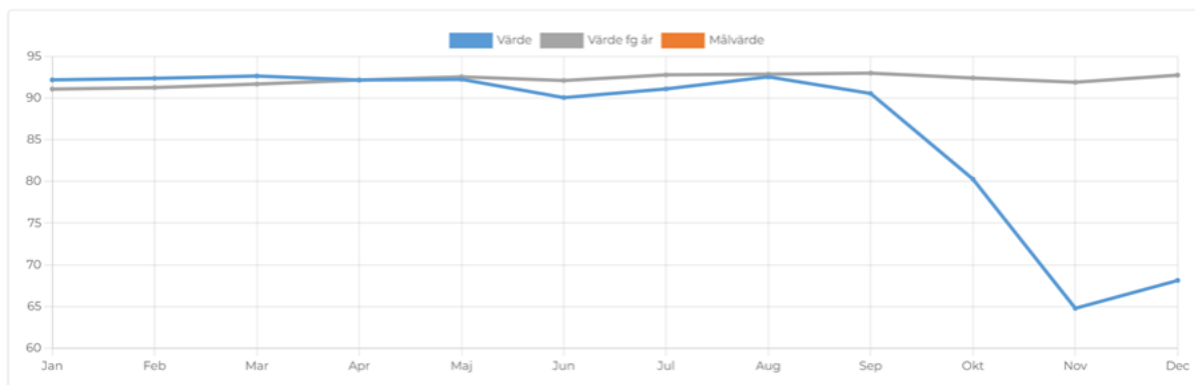
Telefontillgänglighet per vårdcentral helår 2024 (blå stapel) respektive 2025 (gul stapel) Källa: BILD

Efter införandet av Cosmic har telefontillgängligheten minskat påtagligt. Flera faktorer kan ha bidragit, bland annat att flera enheter i samband med implementeringen justerade inställningarna för samtalslängd för att skapa utrymme för den ökade administrativa hanteringen i det nya systemet. Detta har i sin tur lett till att färre samtal kunnat tas emot.



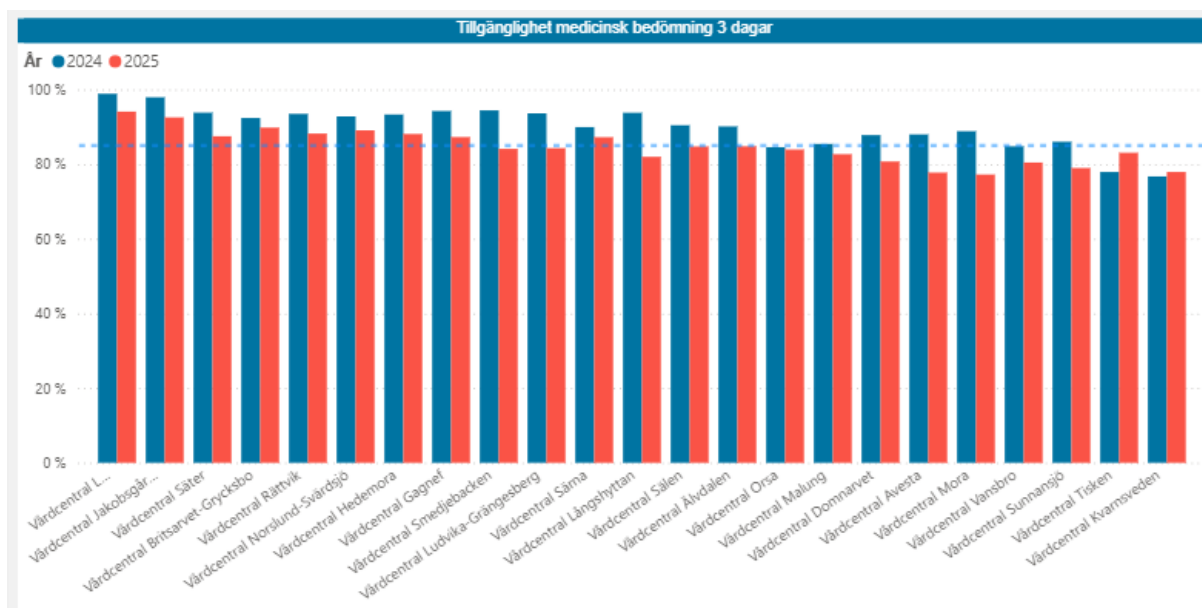
Telefontillgänglighet per månad jämfört 2025 (blå) mot 2024 (grå) Källa: Ledningsportalen

Tillgängligheten till medicinsk bedömning inom tre dagar har försämrats, vilket i hög grad bedöms vara en konsekvens av övergången till Cosmic. Flera verksamheter rapporterar att systembytet påverkat både produktiviteten och dokumentationen av genomförda bedömningar. Implementeringen har krävt omfattande anpassningar och medfört en ökad administrativ belastning, vilket i sin tur har lett till minskad produktion. Detta bekräftas av den tydliga nedgången i tillgängligheten vid samtliga enheter under oktober, november och december. Det är dock viktigt att betona att det fortfarande är för tidigt att dra definitiva slutsatser, då datakvaliteten ännu behöver säkerställas.



Tillgänglighet Medicinsk bedömning inom 3 dagar, historik Källa: Ledningsportalen

För helåret visar resultaten att nästan alla vårdcentraler (se bild nedan) har fått försämrad tillgänglighet, med endast två undantag. Flera enheter låg tidigare över rikssnittet (streckad blå linje), men ingen vårdcentral ligger kvar över rikssnittet efter införandet av Cosmic. Samtliga SUSSA-regioner uppvisar en negativ utveckling sedan systembytet, i november 2025 utgjorde alla SUSSA-regioner de nio regioner med lägst resultat i mätningen på *väntetider.se*. Rikssnittet har därför också sjunkit till omkring 83 procent. Denna nivå påverkas dock i hög grad av de större regionerna – Västra Götaland, Stockholm och Skåne – som uppvisar betydligt högre tillgänglighet. Tillsammans står dessa regioner för mer än hälften av de besök som ingår i rikssnittet, vilket ger dem ett stort genomslag.



Tillgänglighet medicinsk bedömning per vårdcentral Källa: BILD

Tillgängligheten till chatt inom 24 timmar via 1177 Direkt har försämrats något, en utveckling som framför allt uppmärksammas efter bytet av journalsystem och som samtidigt haft lägre prioritet i verksamheterna. Volymen inkommande chattärenden har fortsatt att öka under året, och denna ökning är relativt jämnt fördelad mellan enheterna. Vårdcentral Mora utmärker sig genom att cirka 10 procent av alla ärenden under 2025 inkom via chatt, vilket är den högsta andelen bland enheterna. Samtidigt fortsätter antalet telefonärenden att öka.

8.1.2 Öppenvårdsuppdraget		Utfall Ack Dec 2025	Utfall Ack Dec 2024	Förändring %
Första besök	Antal genomförda	65 483	73 082	-10,4 %
	Andel väntande inom 90 dagar	60 %	68 %	-8 %
	Antal väntande	15 417	15 626	-1,3 %
	Antal väntande över 90 dagar	5 865	4 577	28,1 %
Återbesök	Antal genomförda	413 387	416 114	-0,7 %
	Andel genomförda inom medicinskt måldatum	Uppgift saknas	Uppgift saknas	

Fotnot: För andelsmåttan så är förändringen i procentenheter.

- vårdproduktionen/ tillgängligheten har förbättrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har minskat
- vårdproduktionen/tillgängligheten har försämrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har ökat

Under 2025 genomfördes 0,5 procent fler mottagningsbesök i division kirurgi (174 363st) jämfört med 2024 (173 483st), trots planerade produktionsminskningar i samband med Cosmic-införandet. Under fjärde kvartalet genomfördes dock cirka 1 500st färre besök än året innan, delvis på grund av att mottagningsoperationer registrerats som återbesök. Produktionen ökar nu successivt och den initialt stigande väntelistan börjar stabiliseras, även om mottagningsproduktionen fortsatt är en utmaning inför 2026.

Registreringskvaliteten har varierat efter övergången till Cosmic, bland annat genom att vissa första besök registrerats som återbesök. Detta innebär att minskningen i antalet första besök inte bör övertolkas, även om en viss nedgång kan konstateras. Effekterna av produktionsminskningen syns tydligt i ett ökat antal patienter som väntat över 90 dagar, samtidigt som väntelistan delvis är underskattad.

Under våren och sommaren byggdes patienthotellets lokaler om för att möjliggöra flytten av kvinnoklinikens BB-mottagning. För normalförlösta, friska mammor och barn samt patienter med lång resväg innebär detta

en förbättrad vårdmiljö. Ombyggnationen finansierades genom den statliga satsningen på kvinnors hälsa, och en barnmorska från Kvinnokliniken finns nu på plats dagligen kl. 08:00–21:00.

Den bariatrisk mottagningen har påverkats av det ökade nationella fokuset på obesitas samt av väntan på Socialstyrelsens kommande kunskapsöversikt. Under hösten har samarbetet med primärvården stärkts för att förbättra patientflöden, och från årsskiftet hanteras egenvårdsremisser i primärvården enligt principerna för *Nära vård*. Mottagningens läkare har även medverkat i arbetet med de regionala läkemedelsrekommendationerna för obesitasbehandling.

Inom ögonsjukvården har införandet av en högre styrka av intravitreal läkemedel under hösten 2024 gjort att behandlingsintervallen kunnat glesas ut, vilket minskat behovet av injektionspass och frigjort personal.

Onkologin är fortsatt ett strategiskt prioriterat område med ökande vårdbehov. Eftersom hälso- och sjukvård Dalarna saknar egen onkologiklinik krävs omfattande regional samverkan för att säkerställa bemanning. Parallellt pågår en uppbyggnad av egna specialistläkare för att minska beroendet av inhyrda resurser. Onkologmottagningens flytt till större nybyggda lokaler har skapat bättre förutsättningar för att möta det ökade behovet av behandlingar och kontakter med vården.

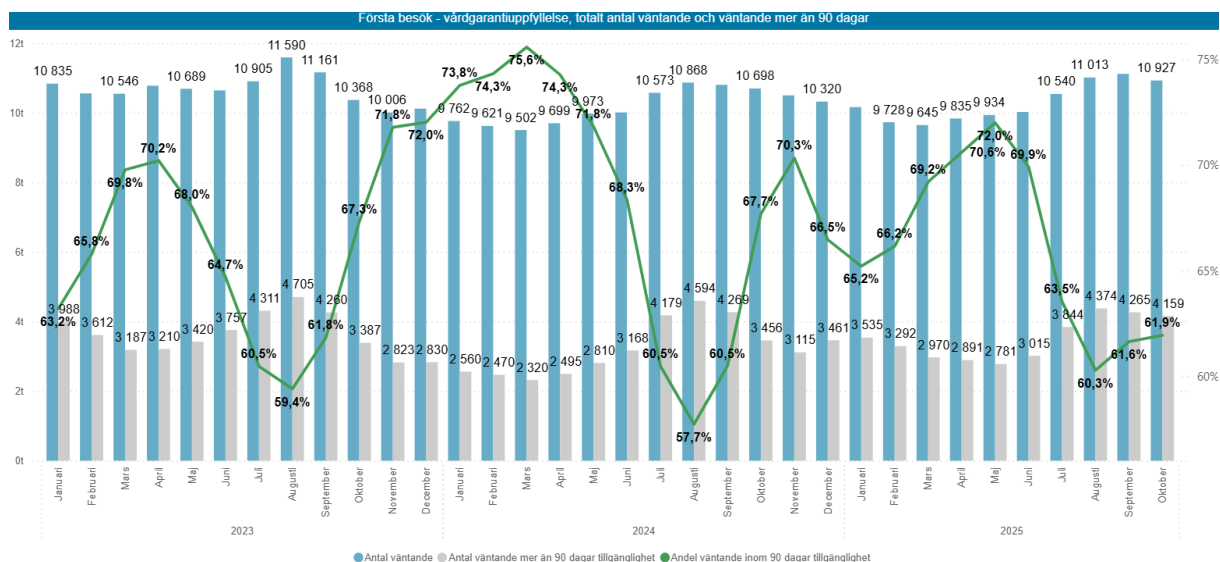
Kvinnokliniken startade i augusti en postpartummottagning dit nyförlösta kvinnor kan vända sig under de första veckorna efter förlossningen för alla typer av besvär. Mottagningen fungerar som en tydlig och lättillgänglig ingång till vården och stärker vårdkedjan graviditet–förlossning–eftervård. BB-mottagningen har samtidigt flyttats till patienthotellet, som är en logisk placering då patienterna redan vistas där. Kvinnokliniken bedriver en bred och effektiv öppenvårdsverksamhet för invånarna i norra Dalarna, med gynekologisk läkar- och barnmorskemottagning, specialistmödravård, uroterapi och mottagningsoperation i Mora.

Samtliga kliniker i division kirurgi uppvisade försämrade tillgänglighet mot slutet av året. Utmaningarna är långsiktigt störst inom ögonsjukvården, kirurgikliniken Falun och ortopedikliniken Falun. Ortopedin hade god tillgänglighet under våren, men omställningar kopplade till ökade operationsresurser har lett till en ny vårdskuld i mottagningsflödet.

Division medicin uppvisar en försämrade tillgänglighet till första besök med drygt 12 procentenheter. De största nedgångarna återfinns vid medicinkliniken i Ludvika, hudkliniken, kardiologikliniken och medicinkliniken i Falun. Sett till antalet patienter som passerat vårdgarantin är ökningen störst vid kardiologikliniken och därefter hudkliniken. Siffrorna behöver dock tolkas med viss försiktighet då felaktiga remissdatum bidrar till att läget framstår som något sämre än det faktiskt är. Kardiologikliniken har dessutom fortsatt långa väntetider till ekokardiografi, vilket inte enbart kan kopplas till Cosmic.

Inom divisionens öppenvård kvarstår de största utmaningarna inom endoskopiverksamheten – främst vid medicinkliniken i Falun – och inom kardiologi. Ett fortsatt högt inflöde av patienter, kopplat till bland annat det nationella screeningprogrammet för tjocktarmscancer och brist på skoperande läkare, har lett till långa köer och svårigheter att nå tillgänglighetsmålen. Inom kardiologin förbättrades tillgängligheten under slutet av föregående år, men brist på läkare har återigen lett till ökade väntetider. För att stärka samordningen har divisionen haft månatliga avstämningsmöten med första linjens chefer inom endoskopi, med fokus på gemensamma rutiner och prioritering utifrån medicinskt behov.

En särskild satsning genomförs 2025–2026 i syfte att möjliggöra stroketrombektomier vid Falu lasarett från 2027, i nära samarbete mellan medicin-, kardiologi-, OpAnIVA-klinikerna och bild- och funktionsmedicin. Behandlingen är kostnadseffektiv och kan både minska restsymtom och behov av livslångt stöd. Satsningen innebär initialt ökade kostnader för utbildning av läkare och sjuksköterskor samt för nödvändiga investeringar.

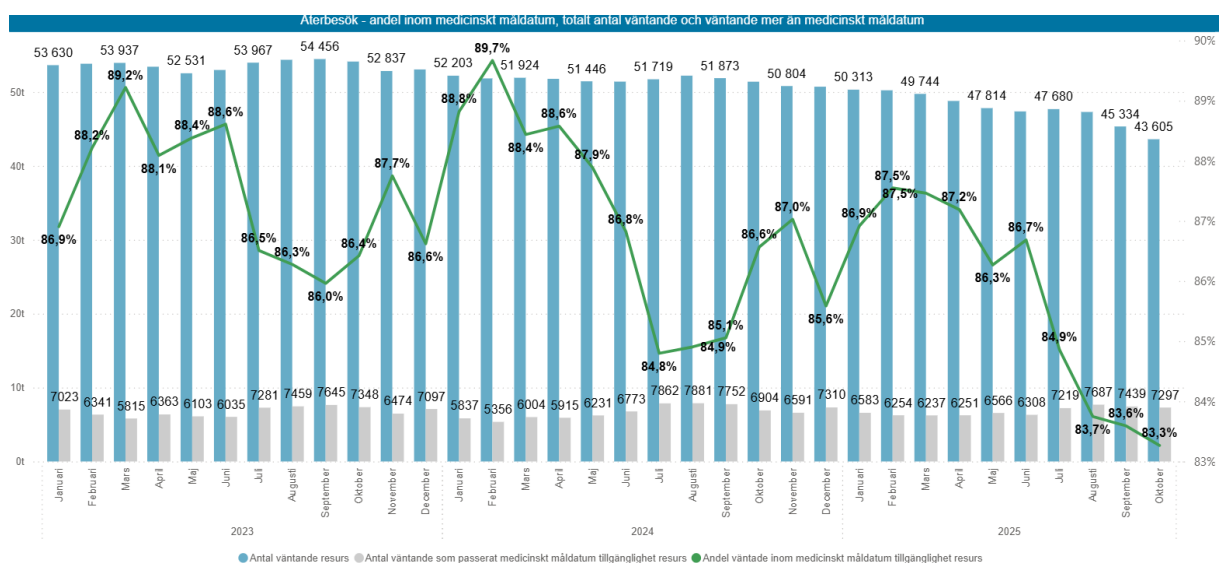


Utveckling väntande första besök 2023 - okt 2025 innan övergången till Cosmic (blå stapel antal väntande, grå stapel antal väntande mer än 90 dagar) och grön kurva tillgänglighet) Källa: BILD

Tillgängligheten till första besök inom division medicinsk service har försämrats något under året, men nedgången förklaras huvudsakligen av utfallet i december. Under årets övriga månader låg andelen patienter som väntade inom 90 dagar över nivåerna för 2024. Fysioterapi Dalarna har uppvisat betydande förbättringar, där andelen väntande inom 90 dagar ökade från cirka 56 till 77 procent. Arbetsterapi- och kuratorsenheten Falun–Ludvika–Mora har haft mycket god tillgänglighet, med 100 procent av väntande till första besök inom 90 dagar och 98 procent av återbesöken genomförda inom medicinskt måldatum.

Det totala antalet väntande har dock ökat, framför allt inom dietist- och logopedverksamheten, som både har flest patienter och står för den största delen av öppenvårdsproduktionen och därmed har stor påverkan på divisionens totalsiffror. Samtidigt har antalet väntande till återbesök minskat kraftigt. Inom dietist- och logopedverksamheten förklaras detta till stor del av arbetet med att korta väntetiderna för barn med språkstörning – en omfattande patientgrupp som påverkar totalvolymerna tydligt. Utmaningar kvarstår dock, särskilt vad gäller de längsta väntetiderna för både första besök och behandling inom barnspråksdiagnoser. Även inom fysioterapi har antalet väntande till återbesök minskat, samtidigt som produktionen ökat jämfört med föregående år.

Det pågår ett arbete för att tydliggöra rehabiliteringens värde inom hälso- och sjukvården och för att skapa en gemensam målbild för en jämlik och jämställd rehabilitering i länet.



Utveckling väntande till återbesök 2023 – okt 2025 innan övergången till Cosmic (blå stapel antal väntande, grå stapel antal väntande mer än medicinskt måldatum) och grön kurva tillgänglighet)

Andelen patienter i division psykiatri och habilitering som får ett första besök inom vårdgarantins 90 dagar har minskat avsevärt sedan psykiatrins öppenvård gick in i Cosmic, se bild nedan. Den främsta orsaken bedöms vara problem med migrerade väntelisteposter. Före övergången låg tillgängligheten på 94 procent, ett resultat som både överträffade samma period föregående år och låg tydligt över riksnittet (cirka 70 %). Den psykiatriska öppenvårdens fokus på att erbjuda första besök inom 90 dagar framgår tydligt i utvecklingen fram till systembytet. Den länsgemensamma öppenvården har skapat bättre förutsättningar för samverkan, vilket har lett till en tydlig minskning i väntetider till första samtal.



Utveckling tillgänglighet psykiatri Källa: Ledningsportalen

Antalet genomförda första kontakter har minskat med 23 procent totalt. Före införandet av Cosmic låg volymerna i nivå med föregående år, men därefter har antalet sjunkit markant. En del av nedgången kan förklaras av otydliga rutiner efter systembytet, men det är svårt att avgöra hur stor del som beror på detta och hur mycket som kan kopplas till det generella produktionstappet sedan övergången till Cosmic.

Tillgängligheten till ett första besök inom barn- och ungdomspsykiatri (BUP) har försämrats efter införandet av Cosmic, vilket sannolikt främst beror på felaktigheter i de migrerade väntelisteposterna. Före övergången låg tillgängligheten på 86 procent, att jämföra med 81 procent samma månad året innan. Tillgängligheten till "Behandling Start" har på pappret förbättrats, med 66 procent färre väntande, men osäkerheten i data gör att siffrorna måste tolkas med stor försiktighet. Antalet väntande till "Utredning Start" har ökat jämfört med föregående år, men endast marginellt (4 %) sedan Cosmic infördes. Den samlade datakvaliteten under perioden gör att en tillförlitlig analys inte kan genomföras.

Habiliteringen har under året slutfört sin nya regionövergripande organisation och justerat sina arbetssätt. Detta har givit tydliga positiva effekter, bland annat över 30st fler genomförda psykologutredningar med en lägre kostnad för psykologer, medan nästan ingen patient ha valt valfrihetsvård för utredningar.

Arbetet med *Nära vård* i samverkan med primärvården har bland annat lett till gemensam digital mottagning för psykologisk behandling, ett projekt som startats under året och som ska utvärderas.

LARO-mottagningen vid Falu lasarett saknar fast läkare och har under 2025 bemannats av två timanställda beroendemedicinska specialister. Trots ett stort inflöde av patienter har mottagningen kunnat erbjuda ytterligare 35st personer behandling under året. Behandlingen är livslång och patientgruppen har omfattande samsjuklighet, vilket ställer höga krav på personalen. Läkarbemanningen är sporadisk och främst digital, men verksamheten har ändå kunnat upprätthållas tack vare kompetent personal. Det växande patientantalet överstiger nu mottagningens kapacitet, vilket gör det nödvändigt att på sikt erbjuda LARO-behandling vid fler mottagningar i länet.

Den digitala mottagningen har varit i drift i 2,5 år, och projektets slutrapport föreslår nu att verksamheten permanentas. Av cirka 12 500st aktuella patienter inom Dalarnas psykiatriska öppenvård har omkring 1 600st valt att få hela sin vård digitalt. Patienterna kommer främst från regionens egna öppenvårdsmottagningar, men även vissa utomlänspatienter är inskrivna.

Mottagningen riktar sig till patienter med ADHD, depression och bipolär sjukdom och bedriver medicinsk behandling för dessa målgrupper.

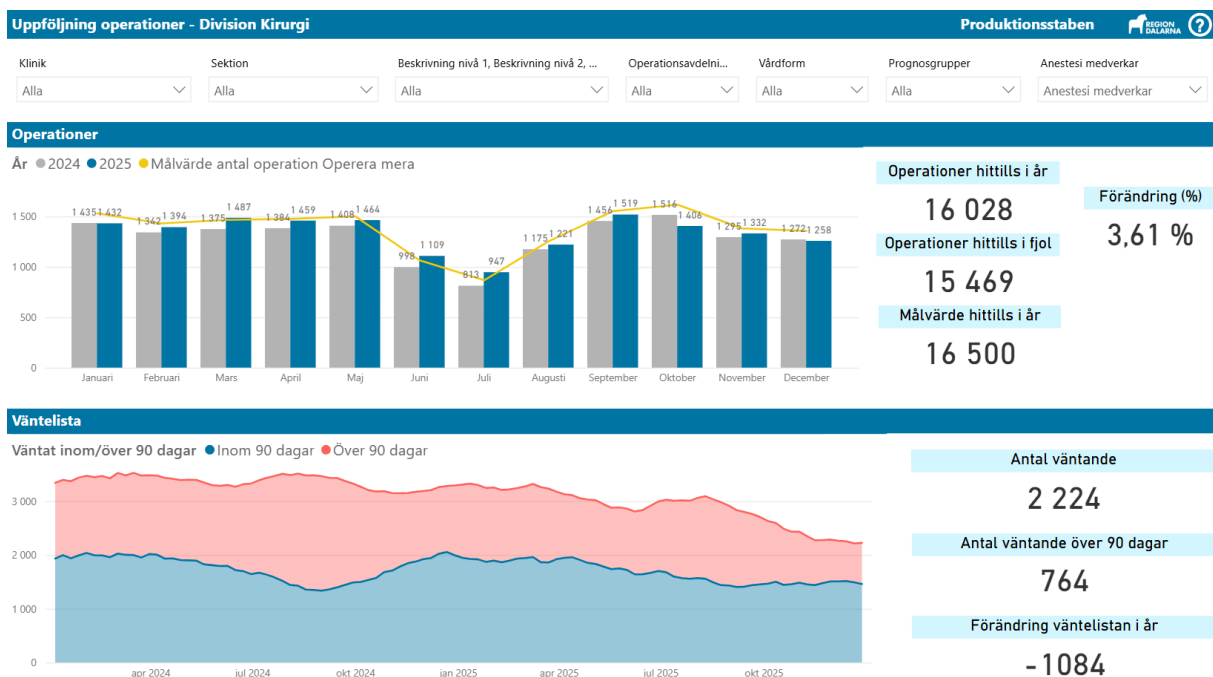
Arbetet med att förbättra tillgänglighet och produktion i division psykiatri och habilitering pågår kontinuerligt. Fram till september har den totala produktionen ökat med 6 procent fler bokningar och 3 procent fler bokningar per årsarbetare, vilket är särskilt positivt med tanke på den tid Cosmic-övergången krävt av medarbetarna. Under slutet av året har processerna blivit långsammare som följd av systembytet, vilket innebär att en viss nedgång i produktionen är förväntad.

8.1.3 Operationsuppdraget		Utfall Ack Dec 2025	Utfall Ack Dec 2024	Förändring %
Operationer och åtgärder				
<i>Akuta</i>	Antal genomförda anestesikrävande operationer	4 788	4 822	-0,7 % ●
<i>Elektiva</i>	Antal genomförda anestesikrävande operationer	11 240	10 647	5,6 % ●
Genomförda anestesikrävande operationer		16 028	15 469	3,6 % ●
Antal genomförda elektiva operationer division kirurgi		17 823	17 767	1,1 % ●
Antal genomförda div medicin		676	818	-17,4 % ■
Antal genomförda åtgärder div psykiatri och habilitering		1 571	1 595	-1,5 % ■
Totalt antal genomförda operationer/åtgärder		20 070	20 180	-0,5 % ■
Tillgänglighet 31/12 operation / åtgärd		60 %	59 %	1 % ●
Antal väntande operation/ åtgärd OBS! Delvis felregistreringar mot återbesök		5 222	8 567	-39 %
Antal väntande över 90 dagar operation/åtgärd OBS! Delvis felregistreringar mot återbesök		2 448	3 572	-31,5 %
varav åtgärder psykiatri				
Antal genomförda		1 571	1 595	-1,5 % ●
Tillgänglighet 31/12		20,6 %	32 6 %	-12 % ■
Antal väntande		1 154	1 945	-40,7 % ●
Antal väntande över 90 dagar		916	1 256	-27,1 % ●
Behandling Start - BUP				
tillgänglighet 31/12 (andel väntande inom 30 dagar)		36 %	14,4 %	21,6 % ●
antal väntande		100	406	-75,4 % ●
Fördjupad Utredning Start - BUP				
tillgänglighet 31/7 (andel väntande inom 30 dagar)		13,6 %	28,7 %	-15,1 % ■
antal väntande		273	144	89,6 % ■

Fotnot: För andelsmått så är förändringen i procentenheter.

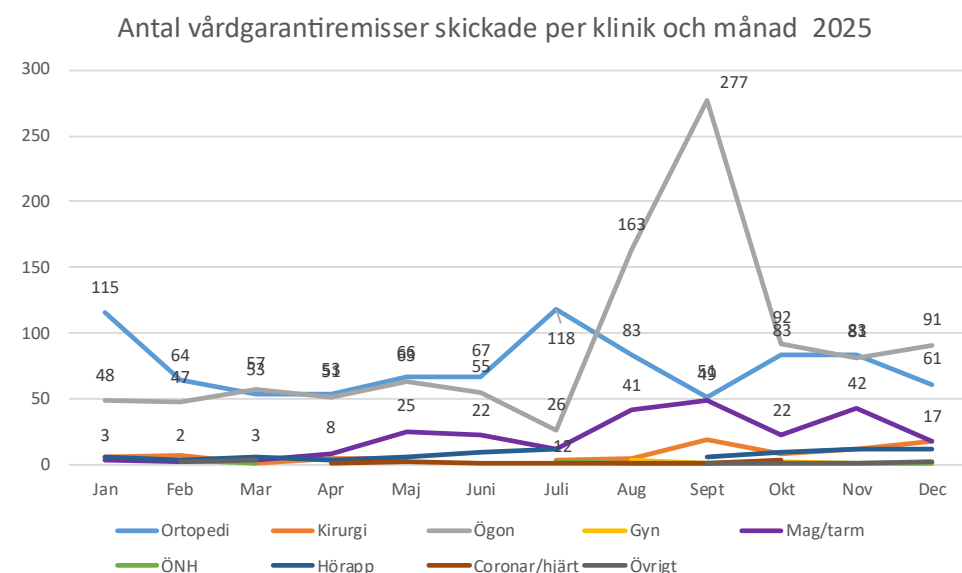
● vårdproduktionen/ tillgängligheten har förbättrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har minskat
■ vårdproduktionen/tillgängligheten har försämrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har ökat

Under 2025 genomfördes 17 823st elektiva operationer och åtgärder inom division kirurgi, en ökning med 1,1 procent jämfört med 2024 (17 767st). Den totala väntelistan minskade med över 1 000st patienter, men denna förbättring behöver tolkas med försiktighet eftersom många mottagningsoperationer inom ögonsjukvården felaktigt registrerats som återbesök, vilket skapar en missvisande minskning. Trots detta utvecklas väntelistorna inom operationsverksamheten tydligt positivt, då majoriteten av operationerna registreras i Provisio – ett system vars statistik inte påverkats av övergången till Cosmic. Divisionen har arbetat intensivt med satsningen *Operera Mera i Dalarna (OMiD)* under året, med målsättningen att öka operationskapaciteten med 1 100st operationer per år för att bättre möta befolkningens vårdbehov. Under 2025 ökade antalet anestesikrävande operationer med drygt 550st, och väntelistorna minskade med närmare 1 100st patienter. Antalet patienter som väntat längre än 90 dagar har också sjunkit markant – från cirka 1 300st till omkring 750st.



Genomförda anestesikrävande operationer 2024 vs 2025 samt förändring i väntelista Källa: BILD

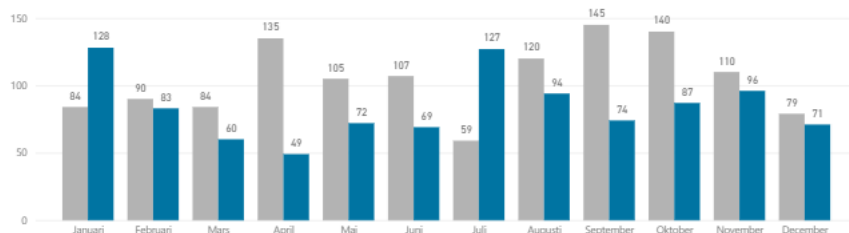
Ett av OMiD:s mål var att minska den köpta vården genom att i större utsträckning utföra protesoperationer i egen regi. Under 2025 ökade antalet protesoperationer i egen regi med drygt 25 procent (cirka 300st operationer), samtidigt som den köpta proteskirurgin minskade med cirka 20 procent (250st operationer). I slutet av juni infördes ett nytt statsbidrag kopplat till en produktionsökning inom höftledsoperationer, framfallsoperationer och gråstarr, oavsett om ingreppen utförs i egen regi eller av externa aktörer. Detta förändrade strategin för köpt vård, och under juli–augusti genomfördes en omfattande insats i samverkan med vårdlotsarna för att identifiera patienter som var villiga att opereras utanför regionen. Totalt under 2025 har vårdlotsarna hänvisat omkring 2 400st patienter till besök och/eller åtgärder hos andra vårdgivare, då regionen inte kunnat uppfylla vårdgarantin, fördelningen per klinik och månad framgår nedan.



Hänvisade patienter via vårdlots per klinik 2025

Vårdgarantiremiser per månad

År ● 2024 ● 2025



Operationer hittills i år

1010

Operationer hittills i fjol

1258

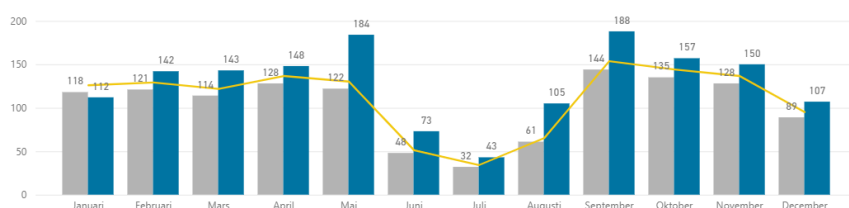
Förändring (%)

-19,71 %

Köpt vårdgarantivård division kirurgi 2024 vs 2025 Källa: BILD

Operationer

År ● 2024 ● 2025 ● Målvärde antal operation Operera mera



Operationer hittills i år

1 552

Operationer hittills i fjol

1 240

Förändring (%)

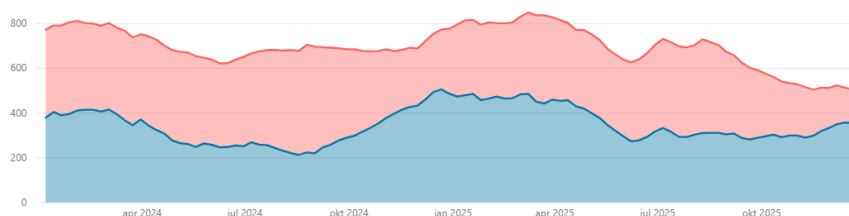
25,16 %

Målvärde hittills i år

1 323

Väntelista

Väntat inom/över 90 dagar ● Inom 90 dagar ● Över 90 dagar



Antal väntande

508

Antal väntande över 90 dagar

167

Förändring väntelistan i år

-285

Genomförda protesoperationer 2024 vs 2025 samt minskningen i väntelista till proteskirurgi Källa: BILD

Ökningen av antalet operationer har möjliggjorts genom en kombination av utökade operationsresurser och förbättrad effektivitet. Vid Falun lasarett har en extra operationssal per dag tillförts, och dagkirurgin (DKF) har övergått till två semesterperioder, vilket stärkt bemanningsförsättningarna. Därtill har operationsavdelningarna ökat produktiviteten genom fler genomförda operationer per operationslag. Ett nytt patientflöde via patienthotellet har också införts för ortopediska ingrepp, vilket minskat beroendet av slutenvårdsplatser som tidigare varit en begränsning.

Ett mål var även att öka operationskapaciteten i Mora, men brist på operationssjuksköterskor har gjort detta omöjligt att genomföra. Under hösten uppstod dessutom svårigheter att hålla samtliga operationssalar öppna både i Falun och Mora (brist på operationssjuksköterskor). Detta har resulterat i minskade resurser, på grund av planerade neddragningar, samt lägre effektivitet till följd av sena strykningar av operationslag. Inför 2026 har situationen ytterligare förvärrats och produktionsresurserna från 2025 bedöms inte kunna upprätthållas under första halvåret 2026.

Produktionen har, som förväntat, ökat efter införandet av OMiD i april 2025. Den största ökningen ses på DKF, där volymen ökat med 7,7 procent på helår jämfört med 2024. Motsvarande ökning på centraloperation är 3,8 procent. Ser man enbart till perioden april–december efter OMiD-starten är ökningen 8,8 procent på DKF och 3,3 procent på centraloperation. I linje med OMiD har även flera operationstyper, främst ortopedisk proteskirurgi, konverterats till öppenvård, vilket har ökat dessa ingrepp med drygt 11 procent.

Ortopedkliniken i Falun har genomfört 26,8 procent fler operationer under året. I samarbete med patienthotellet har ett nytt vårdflöde för elektiva patienter utvecklats, där patienter nu tas in via avdelning 18 på ortopedien och eftervårdas på patienthotellet. Detta har möjliggjort en ökad operationsvolym utan samma beroende av tillgången till slutenvårdsplatser.

Under 2025 har även vattenförlösningar införts. Ett projekt har startats för att öka polikliniseringen av kvinnokliniken kirurgiska patienter. Kvinnokliniken har också deltagit i OMiD med insatser som att

effektivisera arbetet på robotoperationssal för att skapa utrymme för fler operationer, ett arbetssätt som har potential att spridas till fler operationssalar. Vissa typer av framfallsoperationer har flyttats till den gynekologiska mottagningen, där patienter nu opereras i självstyrd sedering (lätt sövning). Polikliniseringsprojektet är ett exempel på hållbar utveckling, där patienter inte stannar längre än nödvändigt på vårdavdelning och vårdplatser i stället kan nyttjas av patienter som kräver inläggande vård.

Samarbetet mellan kirurgkliniken i Falun och i Mora har fortsatt att stärkas med ett tydligt fokus på den gemensamma invånaren. Vid perioder med ökande väntelistor i Falun, exempelvis inom gallkirurgi, har patienter erbjudits operation i Mora för att förbättra tillgängligheten och minska väntetiderna. Under 2025 har ett medvetet arbete bedrivits för att fördjupa samverkan, öka öppenheten och utveckla gemensamma lösningar med patientens behov i centrum. Detta arbete bedöms som avgörande för en långsiktigt hållbar kirurgisk vård.

En gemensam slussverksamhet till operationsavdelningarna vid Falu lasarett är under fortsatt utredning, med syfte att skapa en trygg och effektiv vårdkedja samt förbättra vårdplatssituationen genom bättre resursutnyttjande.

Väntande på anestesikrävande operation per vecka



Historisk utveckling av väntande till anestesikrävande operation Källa: BILD

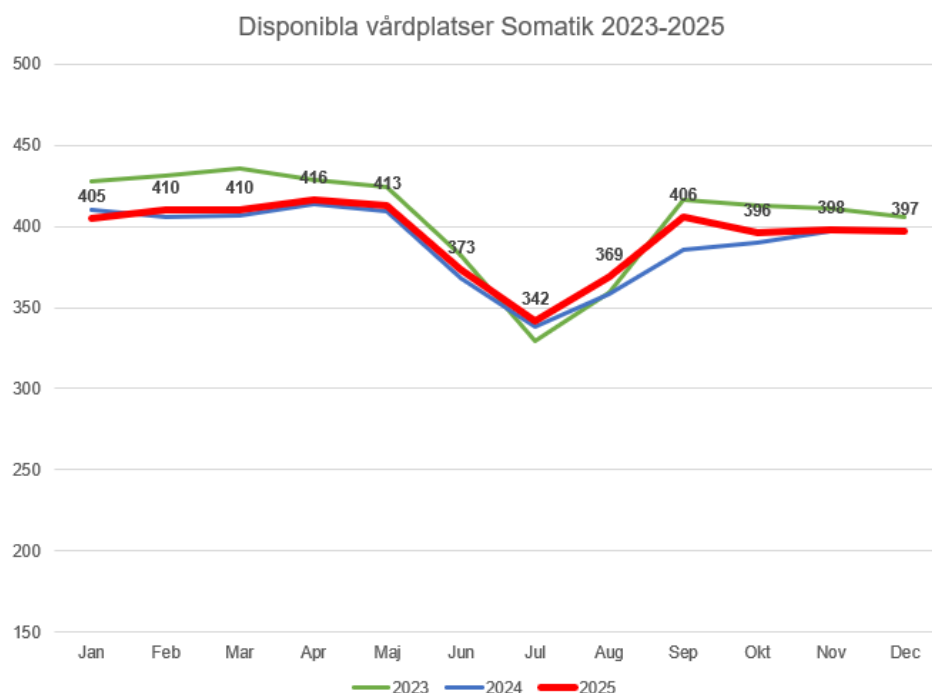
På barn- och ungdomspsykiatri (BUP) har tillgängligheten till Behandling start förbättrats, med 66 procent färre patienter i väntan på att påbörja behandling. Samtidigt har antalet patienter som väntar på att en utredning ska starta ökat markant jämfört med föregående år, men ökningen uppgår endast till 4 procent räknat från införandet av Cosmic. På grund av den osäkerhet som råder i datan under övergångsperioden till Cosmic är det dock inte möjligt att genomföra en tillförlitlig analys av utvecklingen.

8.1.4 Slutenvårdsuppdraget somatisk vård	Utfall Ack Dec 2025	Utfall Ack Dec 2024	Förändring %
Antal disponibla vårdplatser	397	398	0 %
8.1.5 Slutenvårdsuppdraget psykiatrisk vård			
Antal disponibla vårdplatser			

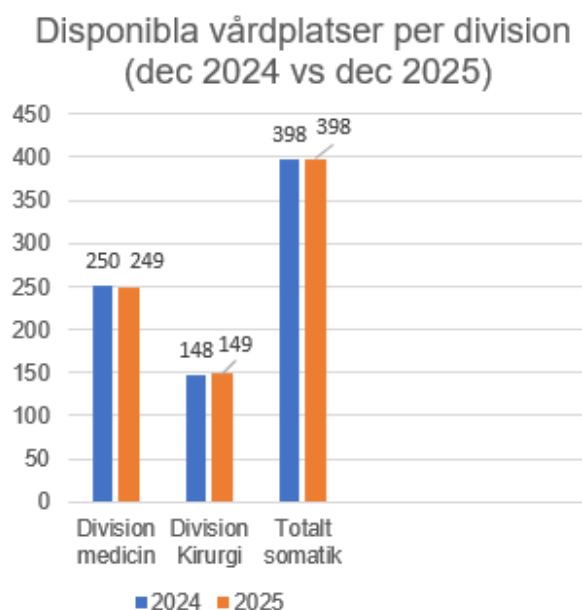
Fotnot: För andelsmåttén så är förändringen i procentenheter.

- vårdproduktionen/ tillgängligheten har förbättrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har minskat
- vårdproduktionen/tillgängligheten har försämrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har ökat,

På grund av brister i datakvaliteten för slutenvården i samband med övergången till Cosmic, orsakade av konfigurations-, registrerings- och grupperingsfel, redovisas i denna rapport endast antalet disponibla vårdplatser. Vid utgången av 2025 uppgick antalet disponibla vårdplatser till samma nivå som vid föregående årsskifte.



Somatiska slutenvårdsplatser 2023–2025 Källa: BILD



Vårdplatser per division Källa: BILD

De senaste åren har präglats av vårdplatsbrist och bemanningsutmaningar inom flera slutenvårdskliniker i division kirurgi. Under 2025 kan dock en positiv utveckling noteras, då antalet öppna vårdplatser har ökat. Kirurgkliniken i Falun har gått från 45 till 54 vårdplatser, och i Mora är man åter uppe i 28 vårdplatser – en nivå som senast uppnåddes våren 2023. Även ortopedkliniken i Falun har öppnat fler vårdplatser, och genom nya arbetssätt där patienthotellet används för utvalda ortopediska patienter har slutenvårdskapaciteten förbättrats. Ortopedkliniken i Mora har också utökat med några ytterligare vårdplatser.

I april kunde kirurgkliniken i Falun flytta tillbaka till avdelning 11 efter ett par års samlokalisering med avdelning 14. Under sommaren samlokaliserades även avdelning 45 (Öron, näsa och hals (ÖNH), käkkirurgi och ögon) med avdelning 11. I november beslutades dock att verksamheten skulle återgå till sina tidigare lokaler, eftersom patientsäkerheten och arbetsmiljön på avdelning 45 samt i ÖNH-slussen inte fungerade som planerat.

Patienthotellet spelade under året en central roll i projektet *Operera mera i Dalarna (OMiD)*, som startade i april 2025. Under årets första månader förbereddes verksamheten för att ta emot höftopererade patienter på vardagar, med syftet att möjliggöra fler operationer i regionens egen regi och frigöra eftervårdsplatser. Projektet har fungerat väl ur såväl patienthotellets som ortopedens perspektiv.

Inför 2026 är målsättningen att inte bara upprätthålla befintliga vårdplatser inom division kirurgi utan även utöka kapaciteten. Det gäller särskilt kirurgkliniken i Falun, som planerar att nå 60 vårdplatser under första halvåret och att kunna hålla fler platser öppna även under sommaren. Detta förbättrar vårdplatssituationen på Falu lasarett då division kirurgi dagligen har utlokaliserade patienter. På vårdavdelningarna vid kirurgkliniken i Falun vårdas i genomsnitt 6–7 patienter dagligen som samtidigt genomgår onkologisk behandling. Ur både patientsäkerhets- och kompetensperspektiv finns tydliga fördelar med att dessa patienter i större utsträckning vårdas på en klinik med onkologisk specialistkompetens. Arbetet med att utreda möjligheterna till en sådan förändring fortsätter.

Division medicin har under 2025 arbetat målmedvetet för att förbättra vårdsituationen inom slutenvården. Införandet av vårdkategorier har varit ett viktigt steg för att bättre möta invånarnas behov av vårdplatser i länet och för att stärka samverkan mellan divisionens verksamheter. Syftet är att säkerställa att patienter med störst medicinskt vårdbehov prioriteras och får vård först. Arbetet med vårdkategorier handlade initialt om att kartlägga vilka vårdkategorier divisionen har på respektive ort och klinik utifrån en vedertagen standard. Under året har arbetet fortsatt med att gå igenom bemanningen på alla avdelningar, kartlägga behov av vårdplatser per vårdkategori och en gedigen omvärldsanalys för att slutligen landa i att divisionen baserat slutenvårdsbudgeten för 2026 utifrån vårdkategoriarbetet. Flertalet workshops med alla första linjens chefer inom slutenvården och verksamhetschefer inom divisionen har genomförts under året och inom divisionsledningen har arbetet varit aktuellt under hela året. Situationen inom slutenvården är fortsatt ansträngd till följd av brist på disponibla vårdplatser samt bemanningsutmaningar, framför allt i Mora och Ludvika, där vårdplatser har behövt stängas efter sommaren. Samtidigt har divisionen i Falun kunnat öppna ytterligare åtta vårdplatser inom medicin, infektion och akutvård (AVA), vilket har haft stor betydelse för vårdkapaciteten i Falun. Arbetet fortsätter med målsättningen att öppna fler vårdplatser under första halvåret 2026. Vid utgången av 2025 har divisionen 249 disponibla vårdplatser, motsvarande siffra i december 2024 var 250.

Ett pilotprojekt med fokus på att minska fallrisk och förebygga trycksår har initierats på Infektionskliniken. Inom ramen för projektet har radarsensorer installerats i patientrum för att möjliggöra tidigare identifiering av risksituationer. Pilotarbetet pågår under sex månader och syftar till att minska antalet fallolyckor och skapa underlag för ett eventuellt breddinförande i regionen. Fallolyckor på vårdavdelningar är fortsatt en av de största utmaningarna; antalet har ökat från 42 under 2024 till 63 under innevarande år. Detta kommer att vara ett fortsatt prioriterat förbättringsområde under 2026.

En av de mest betydande förändringarna för 2026 är etableringen av akutgeriatriska vårdplatser, som startar som ett pilotprojekt den 9 februari 2026 och löper över tolv månader. Projektet innebär införandet av en ny vårdform inom hälso- och sjukvård, där sköra äldre erbjuds sammanhållen och utredningsintensiv vård. I uppstartsfasen omfattar verksamheten fyra till sex vårdplatser. Samtliga yrkeskategorier har påbörjat omställningen till nya arbetssätt och ett mer akutgeriatrisk fokus, vilket

krävt metodutveckling och kompetensförstärkning. Den demografiska utvecklingen i Borlänge och Falun påverkar behovet av slutenvårdsplatser. Andelen äldre, särskilt personer över 80 år ökar – en grupp med stort behov av sjukhusvård, rehabilitering och sammanhållen geriatrik. Detta ställer krav på att slutenvården både dimensioneras och utvecklas för att möta en växande grupp patienter med fler samtidiga diagnoser, högre vårdtyngd och behov av både akuta och rehabiliterande insatser. Förutsättningarna för att starta pilotprojektet inom akutgeriatrik har tidvis varit utmanande, men omställningen lägger grunden för en mer ändamålsenlig och framtidsanpassad vård för regionens mest sköra äldre.

Sammanfattningsvis befinner sig den somatiska slutenvården i en period av omfattande förändring, där nya vårdformer, förändrade patientflöden, demografiska skiften och införandet av vårdplatskategorier tillsammans formar utvecklingen.

Beläggningen på länsvuxenpsykiatrins vårdplatser är fortsatt hög, med en beläggningsgrad på 83 procent under januari–september 2025 jämfört med 81 procent samma period föregående år. Beläggningen varierar mellan avdelningarna och två är i princip ständigt överbelagda. Dalarna har dessutom 22 procent färre vuxenpsykiatriska vårdplatser per invånare än riksmedianen (Psykiatri i siffror 2024). Under årets andra hälft har statliga medel tillförts för att stärka vårdplatserna och utveckla brukarstyrd inläggning (BI), vilket gör att länsvuxenpsykiatrik nu ser över möjligheten att återöppna fler vårdplatser. I dag finns 66 fastställda platser, men endast 52 har varit tillgängliga de senaste åren.

Även om beläggningsgraden inom barn- och ungdomspsykiatrins slutenvård är lägre – 58 procent januari–september 2025 jämfört med 53 procent året innan – har den påverkats av att akutverksamheten numera ingår i slutenvårdsuppdraget dagtid, för att resurserna ska kunna användas mer effektivt.

Sammantaget står psykiatrins slutenvård inför betydande strukturella och kapacitetsmässiga utmaningar. Verksamheten bedrivs på två orter och präglas av en hög vårdtyngd, där en växande andel patienter är både äldre och har komplexa somatiska behov. Brister i öppenvårdsuppföljningen gör att patienter oftare behöver slutenvård och i många fall är sjukare vid inläggning. Trots ett aktivt arbete med att minska tvångsåtgärder har behovet ökat till följd av patienternas tillstånd. Psykiatrins målsättning är att de akutpsykiatriska vårdavdelningarna ska ha en beläggningsgrad på 80 procent, något som förutsätter både fler vårdplatser och en stärkt vårdkedja.

Det regionala vårdplatsrådet, där alla chefer inom somatisk slutenvården ingår, fortsätter arbetet med att stärka den gemensamma samverkan och utveckla strategiska arbetssätt för att förbättra samordningen av slutenvården i regionen. Under 2025 fick även SPAK vårdplatsrådet som styrgrupp, vilket har bidragit till ökad transparens och framdrift i komplexa frågor som berör många verksamheter. Målet är att skapa en mer hållbar och effektiv vårdplatsstruktur genom en fördjupad samverkan mellan verksamheter och orter. Framsteg har gjorts både vad gäller samarbete och resursutnyttjande, men det finns fortsatt betydande utvecklingspotential.

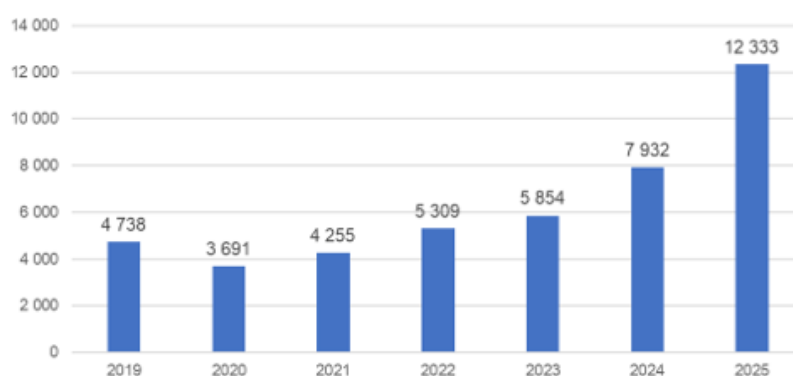
8.1.6 Akutuppdraget		Utfall Ack Dec 2025	Utfall Ack Dec 2024	Förändring %
Akutbesök	Bedömningar inom 1 timme	Uppgift saknas	57 %	
	Andel vistelser inom 4 timmar	61 %	60 %	1 % ●
	Antal genomförda kontakter	95 749	95 623	0,1 %
Akutbesök Säter	Antal besök	3 172	2 804	+13,1%
Beroendeakuten	Antal besök	749	784	-4,5%
Radiologi	Utförda akuta undersökningar	79 418	78 500	1,1 % ■
Ambulans	Antal ambulansuppdrag	46 001	45 476	1,5 % ■
Ambulansflyg	Antal uppdrag med patientkontakt	257	243	5 % ■

Fotnot: För andelsmåtten så är förändringen i procentenheter.

● vårdproduktionen/ tillgängligheten har förbättrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har minskat
 ■ vårdproduktionen/tillgängligheten har försämrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har ökat

Det totala antalet akuten besök ligger i nivå med föregående år. Färre tillgängliga vårdplatser än vad slutenvården behöver innebär att patienter blir kvar längre på akutmottagningarna, samtidigt som inflödet till akuten fortsatt är högt. Statistiken visar att det framför allt är sjuksköterskebesöken som har ökat, särskilt i Falun. Denna ökning beror i stor utsträckning på ett växande inflöde av patienter med lägre prioritet till akutmottagningen. Jämfört med 2024 är ökningen cirka 55 procent, och jämfört med 2019 är den hela 160 procent. Som en följd av det ökade trycket har akutmottagningen i Falun förändrat sina arbetssätt och tar nu emot betydligt fler patienter direkt till sjuksköterska, vilket innebär att dessa patienter inte alltid behöver träffa läkare. Många av dessa patienter hade dock kunnat tas om hand på en annan vårdnivå än akutmottagningen.

Även antalet insatser som genomförs på akutmottagningarna har ökat under de senaste åren. Fler åtgärder per patient innebär en ytterligare belastning för verksamheterna. Jämfört med samma period 2024 syns en nedgång i antalet registrerade aktiviteter, men osäkerhet i Cosmicrapporteringen gör jämförelser mellan åren svåra. Trots detta är ökningen jämfört med 2019 omkring 16 procent, och enbart fram till september har antalet insatser ökat med 22 procent jämfört med samma månad 2019. Sammantaget visar utvecklingen att verksamheten på akutmottagningarna i dag ser helt annorlunda ut än före pandemin, samtidigt som den budgeterade bemanningen inte har förändrats trots det markant ökade behovet.

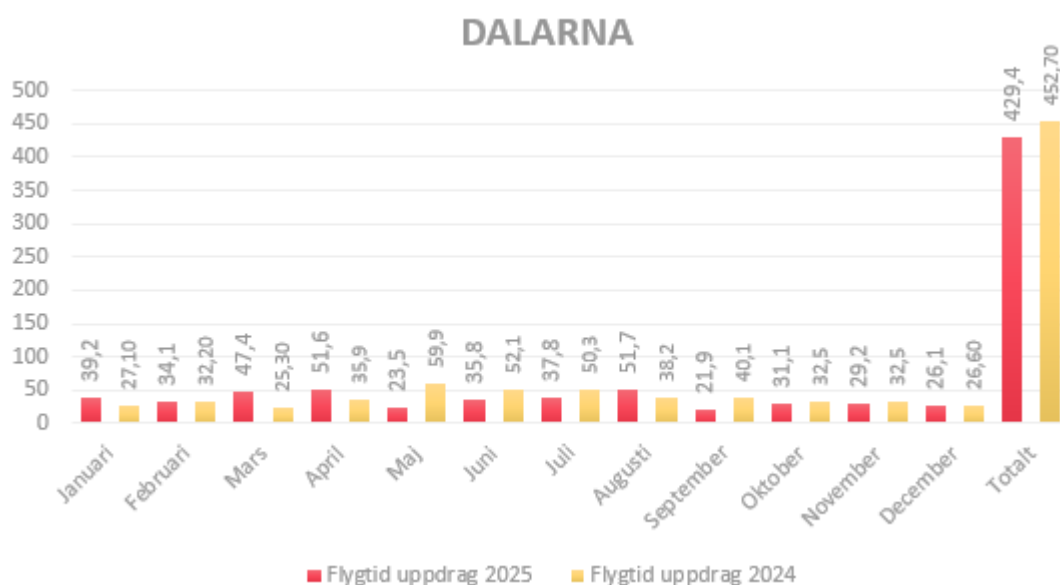


Besök till sjuksköterska på akutmottagningarna Falun, Mora och Ävesta Källa: BILD

368 fler patienter sökte den psykiatriska akutmottagningen i år jämfört med föregående år. Den psykiatriska akutmottagningen har idag ett så högt tryck med sökande patienter att varken lokaler eller bemanningen räcker till. Läkare som tidigare haft beredskap arbetar idag aktivt jour hela natten för att hinna bedöma alla sökande patienter. Avståndet mellan Säter och Falun försvårar samarbetet mellan olika kliniker, sätter patientsäkerheten på prov samt bidrar till ökade transportkostnader mellan orterna.

För första gången på flera år ses en marginell ökning av ambulansuppdragen, vilket förhoppningsvis kan bryta den tidigare trenden med en stadigt stigande belastning. Under 2025 har dessutom de mest belastade stationerna haft något färre uppdrag. Minskningen under året motsvarar den ökning som skedde mellan 2023 och 2024. Samtidigt har sjuktransporterna ökat något, efter att ha minskat under de senaste åren. Ambulansens nyckeltal visar att andelen prio 1-uppdrag som genomförs inom 30 minuter i stort sett är oförändrad jämfört med föregående år, och resultatet ligger fortsatt över målnivån på 90 procent. Totalt har antalet prio 1-uppdrag minskat med cirka 1 400 uppdrag jämfört med 2024, vilket motsvarar en minskning på ungefär 10 procent och hänger samman med de förändrade utlarmningsrutinerna från SOS Alarm.

Ambulansflyguppdragen fördelar sig något ojämnt över året med, normalt sett, en topp under den turisttåta vintersportsäsongen årets första månader då man kan notera att många utomlans respektive utlandspatienter behöver akut sjukvård och snabb transport till akutsjukhus i Dalarna. Även sommarmånaderna är normalt sett en period med många uppdrag. Under maj-augusti 2025 var uppdragen dock färre än förväntat, men under samma period var det totala antalet larm färre. Ambulanshelikopters uppdrag fördelade sig på, i fallande ordning; trauma, hjärtstopp, andningsbesvär, stroke /neurologi, medvetandepåverkan och infektion. Medelåldern hos ambulanshelikopters patienter är låg, cirka 50 år. Cirka 70 procent av patienterna är svårt sjuka och behöver akut sjukhusvård (NACA score 4 och högre).



Flygtid uppdrag 2024 respektive 2025 ambulanshelikopter

8.1.7 Övriga uppdrag	Utfall Ack Dec 2025	Utfall Ack Dec 2024	Förändring %
Antal förlossningar	2 198	2 395	-8,2 % ■
Patienter anslutna till specialiserad palliativ vård	670	677	-1 % ●
Antal besök sprututbyte	604	752	-19,7 % ■
Antal blodgivningar	8 486	8 691	-2,4% ■

Fotnot: För andelsmåtten så är förändringen i procentenheter.

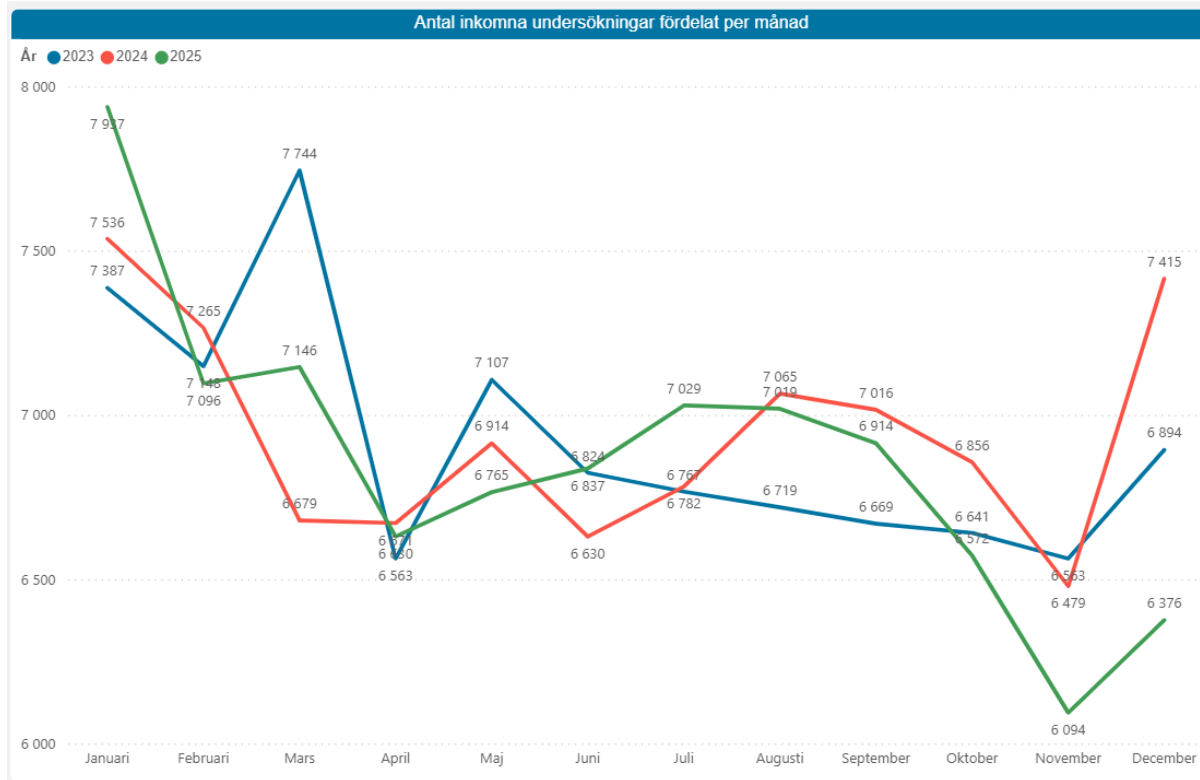
● vårdproduktionen/ tillgängligheten har förbättrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har minskat
 ■ vårdproduktionen/tillgängligheten har försämrats jämfört samma period föregående år eller antal väntande patienter har ökat

Det har fötts allt färre barn de senaste åren, 2025 var antalet förlossningar 2 198 mot 2 395 2024, en minskning med 8,2 procent.

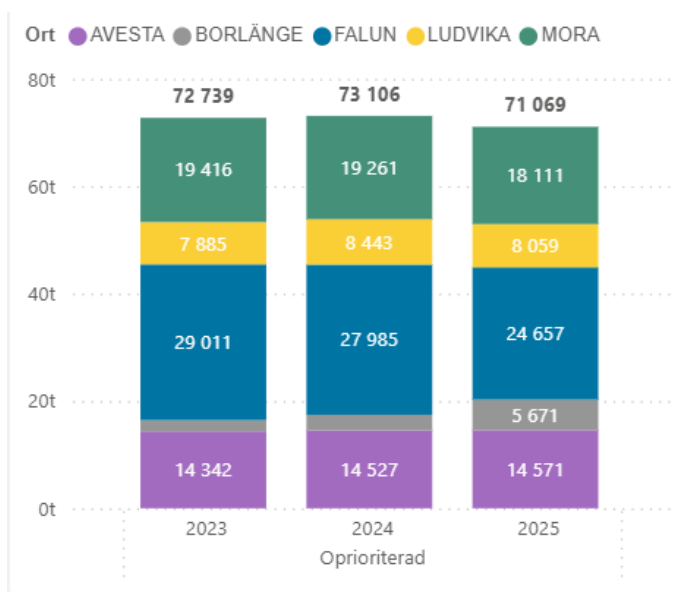
En minskning av antalet besök på sprututbytet ses under året, liknande trend ses i övriga regioner. Ökad tillgänglighet till injektionsverktyg som köps via näthandel är en möjlig orsak. Samverkan med Falukommun har skett och infektionskliniken arbetar för fortsatt utvidgning av sprutbytesverksamheten.

Under 2025 har ett intensivt arbete fortsatt för att utrota livmoderhalscancer genom vaccination mot HPV för patienter födda 1994–1999. Region Dalarna är också första region i landet att uppfylla WHO:s kriterier för just utrotning av livmoderhalscancer, både för 2023 och 2024. Det är tydligt för kvinnosjukvården att vaccinering mot livmoderhalscancer har gett effekt, då incidensen av cellförändringar och cervixcancer sjunker.

Totalt utfördes 78 500 akuta undersökningar inom radiologin under 2025, vilket motsvarar 52 procent av radiologins totalt produktion av undersökningar. Antalet undersökningar i stort är oförändrat i jämförelse mellan 2025 och 2024, men komplexiteten i undersökningarna är större, då undersökningstyp i stor utsträckning växlat från konventionell röntgen till datortomografi. Växlingen är troligtvis en kombination av att remitterer i större utsträckning remitterar till datortomografi och att radiologer byter metod.



Inkomna akuta remisser radiologi per månad under 2025 (grön linje) jämfört med 2024 (röd linje) och 2023 (blå linje).



Fördelning av akut inkomna remisser mellan enheterna. I Borlänge inkom 2 085st remisser 2023 och 2 890st remisser 2024.

Sett över året är det akuta inflödet relativt konstant, med runt 7000 undersökningar/månad och toppar under vintermånaderna. Under 2025 noterades historiskt lågt inflöde i november, vilket antas bero delvis på mild vinter och delvis på införandet av Cosmic.

Parallellt med det radiologiska basuppdraget har flera digitaliseringsprojekt genomförts, både i syfte att öka kvaliteten och förenkla för medarbetare och patienter inom bild- och funktionsmedicin. Under midsommarveckan driftsattes Brainomix, programvara för snabb bildöverföring till jourhavande neurointerventionist i Uppsala samt AI-baserat stöd för bedömning av strokearms-undersökningar. Projektet har drivits som en del av projektet Trombektomi i Dalarna och är mycket uppskattat av inblandade remittenter.

Mammografimottagningen införde under kvartal 3 digitala kallelser via Ineras tjänst Mina meddelande, samt var pilot i Region Dalarnas arbete med digital färdbiljett för bussresor. Under den första månaden skickades cirka 75 procent av kallelserna digitalt. Inom radiologin infördes under året möjlighet till om och avbokning på 1177 via AGFA:s Arvin-lösning. Avbokning infördes under kvartal 1 och ombokning infördes succesivt under året, med start i Borlänge. Totalt har 542 avbokningar och 279 ombokningar genomförts under 2025.

Mammografimottagningen utförde totalt 44 855 undersökningar under 2025. De kökortade insatserna har fortsatt i norra Dalarna under året för att åter nå Socialstyrelsens intervall för bröstcancerscreening. Under sommaren slutade en bröstradiolog och i kombination med en sjukskrivning minskade det antalet kliniska undersökningar. För att klara uppdraget erbjöds vissa kvinnor tid i Region Västmanland samt extrainsatser under helger.

En initial bemanningsutmaning medförde förlängda svarstider inom patologi och cytologi i början av året. Genom riktade insatser, såsom digitalisering och rekrytering av överläkare har tillgängligheten därefter successivt förbättrats och stabiliserats. Införandet av Cosmic som journalsystem har även påverkat Patologi och cytologi Dalarna. Det minskade provinflödet har lett till en lägre arbetsbelastning och därigenom förbättrade svarstider, samtidigt som färre prover når diagnostik – en utveckling som behöver följas noggrant ur ett övergripande vårdproduktionsperspektiv.

6. Bilagor

I efterföljande avsnitt ses bilagor tillhörande verksamhetsberättelsen. Bilagor finns avseende måluppföljning omfattande statusuppföljning av prioriterade aktiviteter och nyckeltalsutfall uttryckta i verksamhetsplan 2025 samt handlingsplan miljö och dess nyckeltal. Därefter finns bilaga gällande uppdragsaktiviteter kopplat till En hållbar framtid för Region Dalarna.

6.1. Måluppföljning

6.1.1. Uppföljning av förvaltningens Prioriterade aktiviteter

Verksamhetsplanen för Hälso- och sjukvård Dalarna 2025 innehåller en bilaga med prioriterade aktiviteter att genomföra under året. Aktiviteterna är ansvarsfördelade i organisationen med uppdrag att även rapportera status.

Aktiviteterna är av varierande art. Vissa är stora och kan ses som löpande över flera år, men andra är mer avgränsade. Det påverkar även möjligheten att rapportera aktiviteten som genomförd eller delvis genomförd/pågående. I efterföljande tabell ses utfall per helår på en övergripande nivå.

Prioriterad aktivitet	Ansvarig	Utfall helår
Utveckla trygg förlossningsvård i hela länet före, under och efter graviditet	Division Kirurgi och Division Primärvård	●
Genomföra ett kunskapslyft i vården angående mäns våld mot kvinnor och våld i nära relationer	Alla divisioner och Hållbarhetsavdelningen	▲
Genomföra riktade insatser med stöd av produktions- och kapacitetsplanering för att förbättra tillgängligheten	Alla divisioner	▲
Fortsatt arbete med att säkerställa vårdplatser inom slutenvården, bl.a. via inspiration från SPAK (samverkan specialistvård, primärvård, ambulans och kommuner)	Alla divisioner	▲
Säkerställa läkarbemannning för att kunna erbjuda fast läkarkontakt	Division Primärvård	▲
Förbättra och strukturera samarbetet mellan den specialiserade barn- och ungdomspsykiatri, första linjen, skolans elevhälsa, samt skapa "en-väg-in" för att förenkla patientens väg till rätt vårdnivå	Division Psykiatri och habilitering	▲
Utveckla kvaliteten av den psykiatriska vården via arbetet med Framtidens psykiatri	Division Psykiatri och habilitering	▲
Stärka vårdcentralernas insatser för tidig upptäckt och tidiga insatser av psykisk ohälsa för alla åldrar	Division Psykiatri och habilitering och Division Primärvård	▲
Genomföra utvecklingsplanen för kunskapsstyrning som antagits för perioden 2023–2027	Alla divisioner	▲
Implementera den regionala handlingsplanen för ökad patientsäkerhet	Alla divisioner	▲
Implementera handlingsplan för vårdhygieniskt arbete	Alla divisioner	▲
Implementera 10-punktsprogram mot antibiotikaresistens inom vård och omsorg	Alla divisioner	▲
Implementera och bredda metodiken med Gröna korset i trycksårspreventionsarbetet	Division Kirurgi och Division Medicin	▲
Främja en god arbetsmiljö i nära samarbete med de fackliga organisationerna enligt Region Dalarnas samverkansavtal med arbetsplatsrätt, lokal och central samverkan	Alla divisioner och HR	▲
Insatser för att minska hyrbemannning och attrahera till anställning	Alla divisioner och HR	▲
Skapa möjlighet till distansarbete för vissa yrkesgrupper där det passar	Alla divisioner och HR	▲
Utveckla karriär- och kompetensutveckling, t.ex. kompetensutvecklingsmodeller, specialistutbildning på arbetstid för undersköterskor och sjuksköterskor	Alla divisioner, HR och FoUI	▲

Prioriterad aktivitet	Ansvarig	Utfall helår
Erbjuda kliniska forskningstjänster och tydliggöra vägar där forskning är en del av en klinisk karriär	Alla divisioner och FoUI	●
Öka samverkan med lärosäten och utbildningsanordnare via deltagande i nationell, sjukvårdsregional och lokal samverkan. Knyta nära band till lokala aktörer	Alla divisioner, HR och FoUI	▲
Genomföra utbildningsinsatser och skapa mötesarenor för verksamhets- och 1:a linjens chefer	Alla divisioner och HR	▲
Stärka och stötta ledarskapet via mentorskaps program, chefsnätverk för 1:a linjens chefer, ledarskapsförsörjning för potentiella chefer samt utbildning för chefer och medarbetare i ledarskapsposition	HR	▲
I samverkan med länets kommuner fortsätta konkretisera utvecklingen av en nära vård, till exempel samarbetsformer för mobil vård	Division Primärvård i samarbete med övriga divisioner	▲
Genomföra hälsofrämjande och förebyggande insatser kopplat till primärvårdens befolkningsinriktade grunduppdrag, t.ex. utveckling av familjecentraler	Division Primärvård	▲
Stärka tillgången till vård på landsbygden, t.ex via "vårdbuss"	Division Primärvård	▲
Driva bedömningsenheter i Vansbro och Gagnef för att stärka den prehospitla vården	Division Primärvård och division Medicinsk service	●
Genomföra vaccinationsprogram i enlighet med Folkhälsomyndighetens rekommendationer	Division Primärvård och HoS gemensam	●
Genomföra åtgärder i enlighet med handlingsplanen för en långsiktigt hållbar ekonomi	Alla divisioner och Ekonomi	▲
Delta i projektet för förbättrad försörjning av sjukvårdsprodukter i Dalarna	Alla divisioner samt Regionsservice och Regionfastigheter	●
Uppdatera verksamheternas kris- och katastrofmedicinska beredskapsplaner	Alla divisioner	▲
Genomförande av kontinuitetshantering – gäller prioriterade verksamheter enligt plan för höjd beredskap	Berörda divisioner	▲
Planering av kontinuitetshantering – gäller övriga verksamheter	Berörda divisioner	▲
Ta fram plan för hantering av masskade-situationer för traumavårdskedjan	Berörda divisioner	●
Implementera målområdena i Handlingsplan miljö för Hälso- och sjukvård Dalarna 2024–2030 i det systematiska miljöarbetet	Hållbarhetsavdelningen och resp. division	▲
Implementera Riktlinje för minskad miljöpåverkan från förbrukningsartiklar	Hållbarhetsavdelningen och resp. division	▲
Genomföra interna kommunikations- och utbildningsinsatser om förvaltningens miljöarbete	Hållbarhetsavdelningen och resp. division	●
Fortsätta arbetet med att stärka miljöperspektivet i läkemedelsarbetet	Hållbarhetsavdelningen, Läkemedelsavdelningen och Läkemedelskommitté	●
Fortsätta arbetet för att säkerställa miljöperspektivet i kost- och måltidsverksamheten genom Nutritionsrådet	Hållbarhetsavdelningen, Regionsservice och resp. division	●
Breda och fördjupa användningen av 1177 direkt	Division Primärvård	▲
Fortsätta projekt egenmonitorering	Division Primärvård	▲
Utveckla 1177 e-tjänster	Alla divisioner	▲
Utveckla antal distanskontakter	Alla divisioner	▲
Genomföra pilotprojekt digitala kallelser	Division Medicinsk service	●

Prioriterad aktivitet	Ansvarig	Utfall helår
Utveckling, etablering och utvärdering av Digital mottagning psykiatri	Division Psykiatri och habilitering	●
Införa journalsystemet Cosmic	Alla divisioner	●
Påbörja införandet av Cosmics övriga funktionaliteter hösten 2025	Alla divisioner	▲

● Slutförd ▲ Delvis genomförd/Pågår ■ Ej startad

6.1.2. Uppföljning av förvaltningens Nyckeltal

Verksamhetsplanen för Hälso- och sjukvård Dalarna 2025 innehåller en bilaga med nyckeltal. Nedan följer en tabell med utfall per nyckeltal. Några av nyckeltalen saknar datakälla och är därför noterade som delvis uppfylla.

Målområde	Mål	Styrande nyckeltal	Målvärde nyckeltal	Utfall helår
Till nytta för Dalarnas invånare	Invånaren ska känna trygghet, delaktighet och tillit	Invånarens förtroende för hälso- och sjukvården (Hälso- och sjukvårdsbarometern)	Öka jmf föregående period	● Helhet: 71 % (2024) 71 % (2025) Vårdcentraler: 69 % (2024) 70 % (2025) Sjukhus: 72 % (2024) 80 % (2025)
	Invånaren ska ha upplevelsen av att vården är nära, personcentrerad och tillgänglig	Vårdgaranti (0-3-30-90-90)	Över rikssnitt	■ 0: 88 % 3: 87 % 90: 60 % 90: 60 % BUP 30: 58 % (2025) 0: 91 % 3: 84 % 90: 69 % 90: 66 % BUP 30: 53 % (Rikssnitt)
		Kontinuitetsindex i primärvård (kroniker)	Öka jmf föregående period	● 0,29 (2024) 0,31 (2025) <i>Resultat 2025 avser ack september</i>
	Invånaren ska erbjudas möjlighet till en jämlik vård	Andel kvinnor och män som uppfattar att vården ges på lika villkor (Hälso- och sjukvårdsbarometern)	Öka jmf föregående period	● 62 % (2024) 57 % Kvinnor 68 % Män 66 % (2025) 60 % Kvinnor 72 % Män
	Hälso- och sjukvården i Dalarna ska hålla hög kvalitet	Andel kvalitetsindikatorer över rikssnitt för definierade sjukdomsgrupper ¹	Öka jmf föregående period	● 39 % (2023) 48 % (2024) <i>Data för 2025 tillgängliggörs våren 2026</i>

¹ Diabetes emmlitus, rörelseorganens sjukdomar, cancer, hjärtkärl-sjukdomar, psykiska sjukdomar, mag- och tarmsjukdomar, ögonsjukdomar, förlösning och kvinnosjukdomar, neurologiska sjukdomar

Målområde	Mål	Styrande nyckeltal	Målvärde nyckeltal	Utfall helår
	Hälso- och sjukvården ska vara patientsäker	Antal utlokaliserade patienter per 100 disponibla vårdplatser (somatik och psykiatri)	Minska jmf föregående period	 2,7 (2024) 2,9 (2025) <i>Resultat avser somatik. Resultat 2025 inkluderar inte data för nov och dec.</i>
		Vårdtillfällen med vårdskador inom somatisk slutenvård	Minska jmf föregående period	
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Medarbetare och studenter i Hälso- och sjukvården ska trivas, vara delaktiga, stanna kvar och utvecklas	HME Index	Öka jmf föregående period Skala (0-100)	 72 (2025) 72 (2023)
		Personalomsättning	Minska jmf föregående period	 9,4 % (2024) 9,5 % (2025)
		Sjukfrånvaro	Minska jmf föregående period	 7,7 % (2024) 7,4 % (2025)
		Andel hyrpersonal	2 % (SKR)	 3,5 % (2024) 2,7 % (2025)
		Nöjdhetssuppföljning AT	Öka jmf föregående period	 5,4 (2024) Uppgift saknas (2025)
	Medarbetare ska ha möjlighet att forska och utbilda sig	Antal pågående forskningsprojekt i hälso- och sjukvården	Öka jmf föregående period	 193st (2024) 199st (2025) <i>Resultat avser antal registrerade projekt</i>
	Hälso- och sjukvården ska bedriva ett gott ledarskap	Ledarskapsindex (medarbetarenkäten)	Öka jmf föregående år Skala (0–100)	 72 (2025) 72 (2023)
Hållbar utveckling	Hälso- och sjukvården ska ställa om till en god och nära vård med social och ekonomisk hållbarhet	Andel oplanerade återinskrivningar inom 30 dagar vid utvalda diagnoser för patienter 65 år och äldre	Minska jmf föregående period	
		Ekonomi i balans	Minska jmf föregående period	 -222 mnkr (2024) +180 mnkr (2025)
	Hälso- och sjukvården ska genom robust beredskap kunna upprätthålla prioriterad vård vid kris och samhällsstörningar	Alla verksamheter har en uppdaterad kris- och katastrofmedicinsk beredskapsplan	100 %	
		Traumavårdkedjan har tagit fram en masskadeplanering och hantering	Genomfört 2025	
	Hälso- och sjukvården ska bidra till en minskad miljö- och klimatpåverkan	Bilaga Handlingsplan miljö – mål och nyckeltal	Förbättras jmf föregående period	 <i>Se avsnitt 9.1.4 för samtliga mål och nyckeltal</i>
	Hälso- och sjukvården ska öka andel digital vård och självservice för invånarna	Antal bokade nybesök i webbtidbok	Öka jmf föregående period	 66 346st (2024) 48 018st (2025) <i>Nybesök, återbesök, telefontider osv bokade av invånaren</i>

Målområde	Mål	Styrande nyckeltal	Målvärde nyckeltal	Utfall helår
		Antal startade chattar och videobesök i 1177 Direkt	Öka jmf föregående period	● 24 485st (2024) 57 445st (2025) <i>Invånariniterade och vårdiniterade besök</i>
		Antal användare i 1177 Direkt (vårdpersonal)	Öka jmf föregående period	● 690st (2024) 1700st (2025) <i>Antal unika användare</i>
	Under 2025 ska alla verksamheter ha infört Cosmic	Andel verksamheter som infört Cosmic 2025	100 %	●

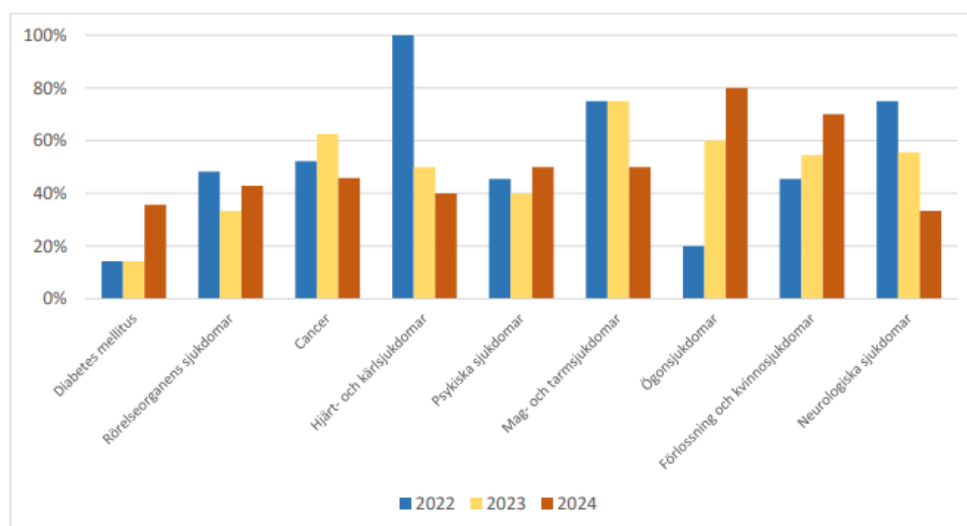
● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Nedan följer vidare kommentar för vissa av nyckeltalen.

Andel kvalitetsindikatorer över rikssnitt för definierade sjukdomsgrupper:

Data för 2025 tillgängliggörs under våren 2026 vilket medför att det inte är möjligt att redogöra resultat för 2025 i verksamhetsberättelsen. Ytterligare att notera är att data för 2024 inte fullständig, detta på grund av eftersläpande rapportering. Detta gäller främst indikatorer kopplade till hjärt- och kärlsjukdomar samt cancer. Nedan följer tabell och stapeldiagram gällande andel kvalitetsindikatorer för de definierade sjukdomsgrupperna: Diabetes emmlitus, rörelseorganens sjukdomar, cancer, hjärtkärl-sjukdomar, psykiska sjukdomar, mag- och tarmsjukdomar, ögonsjukdomar, förlossning och kvinnosjukdomar, neurologiska sjukdomar. Se även kvalitetsbokslut (HSN 2025/9904). *Målvärde: Ska öka jämfört med föregående period.*

Andel kvalitetsindikatorer över rikssnitt för definierade sjukdomsgrupper		
År	Antal (st)	Andel (%)
2024	50 av 104	48
2023	52 av 113	39
2022	57 av 113	50



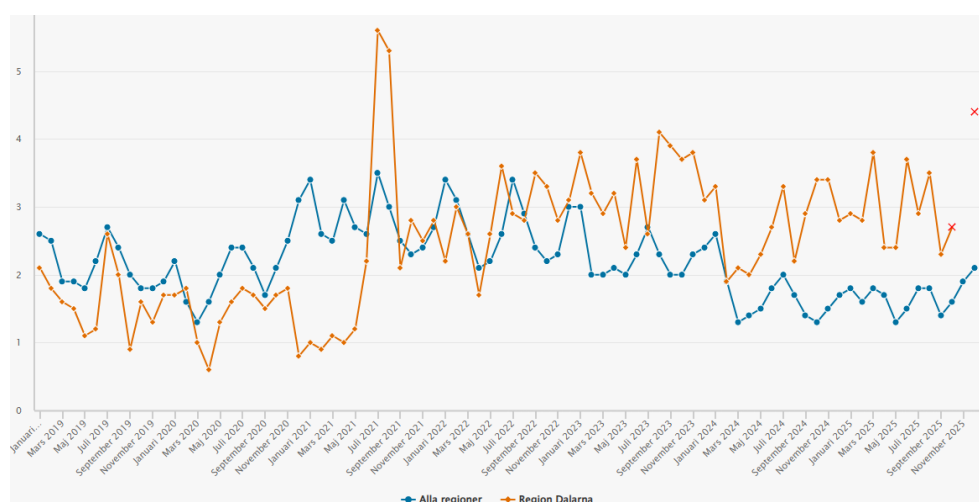
Andel indikatorer per sjukdomsgrupp som är lika eller bättre än rikssnittet. Källa: Vården i siffror.

Antal utlokaliserade patienter per 100 disponibla vårdplatser (somatik och psykiatri):

Resultat per 2025 december är inte fullständigt tillgängligt då utmaningar finns gällande utdata. Därmed redovisas resultat där utfall för november och december är exkluderade 2025. Det inte möjligt att redovisa något resultat kring utlokaliserade patienter inom psykiatri då de inte finns möjlighet till utlokalisering. Nedan följer tabell med resultat från tidigare år. *Målvärde: Ska minska jämfört med föregående period.*

Antal utlokaliserade patienter per 100 disponibla vårdplatser (somatik)	
År	Antal (st, medelvärde över året)
2025	2,9 (exkl. november och december)
2024	2,7
2023	3,4
2022	2,8
2021	2,4
2020	1,4
2019	1,6

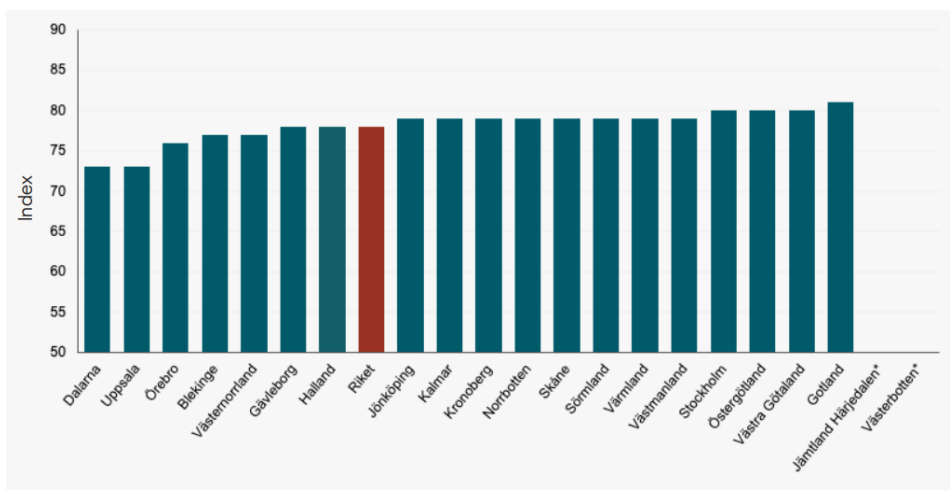
Utifrån *Väntetider i vården* finns nedanstående graf som visar utveckling över tid. Här kan utläsas att innan 2022, undantaget toppen vid sommaren 2021, hade Region Dalarna lägre antal utlokaliseringar jämfört med riket. Efter 2022 har Region Dalarna ett högre antal utlokaliseringar jämfört med riket.



Antal utlokaliserade patienter per 100 disponibla vårdplatser under perioden 2019–2025. Region Dalarna (orange linje) och Rikssnitt (blå linje). Källa: *Väntetider i vården*.

Hållbart medarbetarengagemang (HME) Index:

Kompetensen hos befintlig personal. SKR's rapport *Kvalitet och kostnader i vården 2025* visar att Region Dalarna har potential att jobba vidare med att främja ett hållbart medarbetarengagemang. Region Dalarna har lägst index bland regionerna avseende totalindex för HME. Mätning genomfördes också 2023 och låg då på ungefär samma nivå. Engagerad personal är avgörande för en effektiv och hållbar vård, och därför är det betydelsefullt att använda resultaten som grund för fortsatt utveckling och förbättringsarbete. Flera prioriterade aktiviteter under 2026 har till syfte att förbättra resultatet för hållbart medarbetarengagemang.

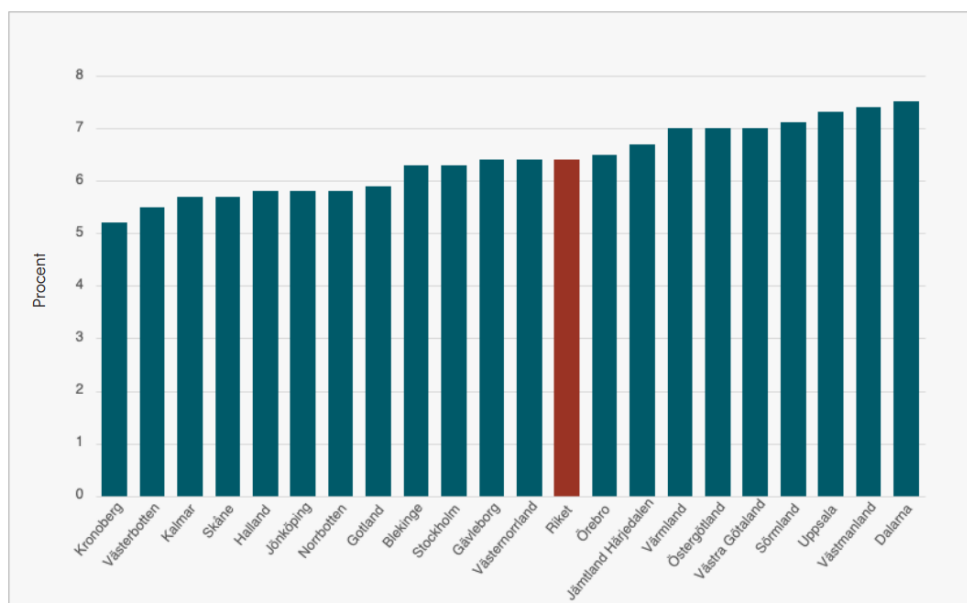


HME totalindex per region, värdet avser senast redovisade värde under perioden 2022–2025

Källa: SKR Rapport Kvalitet och kostnader; Kolada

Sjukfrånvaro:

SKR:s rapport *Kvalitet och kostnader i vården 2025* visar att Region Dalarna har den högsta andelen sjukfrånvaro jämfört med övriga regioner. Historiskt har Region Dalarna som organisation haft en hög sjukfrånvaro. Även om sjukfrånvaron under 2025 visar en svagt nedåtgående trend, kvarstår ett högt utgångsläge och behovet av fortsatta insatser är stort. För att vända utvecklingen kommer Region Dalarna under 2026 att genomföra riktade aktiviteter för att minska sjukfrånvaron. Bland annat fortsätter ESF-projektet för ett hållbart arbetsliv, med fokus på förebyggande, främjande och rehabiliterande insatser för medarbetare med hög eller återkommande frånvaro. Därtill stärks chefernas förutsättningar i arbetsmiljöarbetet och nya arbetssätt utvecklas för att stödja hållbara arbetsplatser. Tillsammans utgör detta satsningar för att förbättra arbetsmiljön, öka frisknärvaron och skapa en långsiktigt hållbar personalförsörjning inom hälso- och sjukvården.



Personalnyckeltal enligt regionernas årsredovisning. Källa: SKR Rapport Kvalitet och kostnader; Kolada

Andel oplanerade återinskrivningar inom 30 dagar vid utvalda diagnoser för patienter 65 år och äldre:

Definition saknas för vilka utvalda diagnoser som avses. Utifrån Vården i siffror är det möjligt att få fram statistik gällande *Andel Vårdtillfällen för patienter 65 år och äldre där oplanerad återinskrivning skett inom 30 dagar*. Nedan återfinns resultat, dock är data inte tillgänglig för 2025 ännu på grund av eftersläpning. Region Dalarnas andel ligger i stort sett på samma nivå år till år samt i jämförbar nivå med riket. *Målvärde: Ska minska jämfört med föregående period.*

Vårdtillfällen för patienter 65 år och äldre där oplanerad återinskrivning skett inom 30 dagar		
År	Andel (%) Region Dalarna	Andel (%) Riket
2025	Uppgift saknas	Uppgift saknas
2024	18	17
2023	18	17
2022	19	17
2021	18	17
2020	17	17
2019	19	18

Alla verksamheter har en uppdaterad kris- och katastrofmedicinsk beredskapsplan:

Verksamheterna har i regel inte egna kris- och katastrofmedicinska beredskapsplaner; dessa hanteras på regional nivå samt lokalt för respektive sjukhus. Vissa undantag förekommer, exempelvis inom ambulanssjukvården och smittskydd (pandemi/epidemi), där särskilda planer eller delplaner finns och är integrerade med den regionala planen. På klinik- och avdelningsnivå upprätthålls kompletterande dokument som åtgärdskort, larmplaner, reservrutiner och kontinuitetsplaner.

Antal bokade nybesök i webbtidbok:

Det är i dagsläget inte möjligt att urskilja olika typer av besök i statistiken. Den omfattar därmed exempelvis nybesök, återbesök och telefontider som bokas av invånare via 1177 Tidbok. Statistiken inkluderar även bokningar från samtliga system som är anslutna till 1177 Tidbok, vilket innebär fler system än enbart TakeCare/Cosmic. Exempelvis ingår även ProSang, som används inom blodgivningsverksamheten, samt T4, som används inom folktandvården. Tyvärr är det i dagsläget inte genomförbart att särskilja enbart de bokningar som avser hälso- och sjukvården. Region Dalarna har tillhandahållit 1177 Tidbok under flera år men inom varierande verksamhetsområden. Vaccinationsbokningar via 1177 Tidbok utgör en stor andel av det totala antalet bokningar, vilket bedöms vara en förklaring till den högre bokningsvolymen närmare pandemiperioden. Trots detta visar statistiken att antalet bokningar via 1177 Tidbok minskar år för år, vilket är en oönskad utveckling. För 2025 påverkades statistiken ytterligare av införandet av Cosmic, då 1177 Tidbok var avaktiverad under ett antal veckor. Nedan följer tabell med antalet bokningar via 1177 Tidbok per år. *Målvärde: Ska öka jämför med föregående period.*

Antal bokade besök via 1177 Tidbok	
År	Antal (st)
2025	48 018
2024	67 308
2023	83 031
2022	188 313

Antal startade chattar och videobesök i 1177 Direkt:

Statistiken omfattar både invånarinitierade besök och besök bokade av personal (vårdinitierade). 1177 Direkt implementerades i slutet av 2023. Under 2024 och en del av 2025 erbjöd Region Dalarna videobesök både via appen *Min Vård* och via *1177 Direkt*. Detta gör det utmanande att bedöma hur antalet startade chattar och videobesök faktiskt har förändrats. Det är dock värt att notera att appen *Min Vård* användes nästan uteslutande för de vårdinitierade videobesöken.

6.1.3. Uppföljning av förvaltningens Handlingsplan miljö Hälso- och sjukvård 2024–2030

Handlingsplan miljö för Hälso- och sjukvård Dalarna 2024–2030 innehåller förvaltningens långsiktiga målområden för miljöområdet. Aktiviteterna i verksamhetsplan 2025 utgår ifrån målområdena. Arbetet med aktiviteterna pågår enligt plan. Följande arbeten har genomförts eller påbörjats:

- Nyheter och information om miljöarbetet kommuniceras via Inblick och nyhetsbrevet Miljöblick. Under våren genomfördes Miljödagen 2025 för organisationens miljöombud med cirka 100 deltagare. Miljö-drop in har även arrangerats vid respektive lasaretsområde för att ge chefer och miljöombud stöd och rådgivning i miljöarbetet.
- Implementeringen av Riktlinje för minskad miljöpåverkan från förbrukningsartiklar pågår. Utbildningsinsatser har genomförts, bland annat under Miljödagen med fokus på korrekt användning av handskar och goda exempel från olika avdelningar. Ett nytt APT-material om undersökningshandskar har tagits fram. Förändringsarbete har inletts på flera avdelningar, däribland IVA Falun.
- En guide för sparsam energianvändning har tagits fram, den kan användas av chefer och miljöombud på exempelvis APT. I guiden finns tips om rutiner och arbetssätt som minskar elanvändningen från medicinteknisk utrustning.
- Förvaltningen deltar i framtagandet av en riktlinje för organisationens fordon, planerad för beredning under 2026, där möjligheter till minskade utsläpp från både ambulanser och verksamhetsfordon har identifierats.
- Ett arbete är påbörjat med att ta fram relevant miljöinformation till de nya läkemedelsmallarna som utarbetas för Cosmic.
- Regionservice har uppdragits att vara sammankallande för ett regionalt kostråd. Syftet med rådet är att stärka samarbetet gällande kostfrågor på strategisk nivå mellan Regionservice kost- och måltidsverksamhet och hälso- och sjukvården inklusive dess stödfunktioner samt övriga berörda förvaltningar.
- Falu lasarett är en miljöfarlig verksamhet som står under regelbunden miljötillsyn av Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen Falu kommun. I februari genomförde myndigheten en inspektion och granskade bl.a. kemikaliehantering vid Cytologi och Patologi, avfallshantering, rutiner för oljeavskiljare samt rapportering av genomförda PCB-saneringar.

Hälso- och sjukvård Dalarna samarbetar med övriga förvaltningar i flera tvärsektoriella och långsiktiga miljöarbeten om bl.a. minskad miljöpåverkan från fordon och transporter, avfallshantering och avfallsförebyggande åtgärder, stärkt miljöledning genom HSEQ samt nya rutiner för egenkontroller.

6.1.4. Uppföljning av förvaltningens Handlingsplan miljö Nyckeltal

Nedanför följer en tabell med mål och nyckeltalens utfall per helår.

Målområde	Delmål 2030	Nyckeltal	Utfall
Målområde Hållbar resursanvändning	Klimatpåverkan från förbrukningsartiklar ska minska	Ton CO ₂ -ekv/år	 5 075 ton CO ₂ -ekv (2024)* 5 359 ton CO ₂ -ekv (2025)* <i>*Ny beräkningsmetod enligt SKR</i>
		Utvalda mätetal från prioriterade produkter att minska miljöpåverkan ifrån enligt Riktlinje för minskad miljöpåverkan från förbrukningsartiklar.	 Handskar 12 415 610 st (2024) Handskar 12 266 950 st (2025) Skoöverdrag 117 100 st (2024) Skoöverdrag 102 500 st (2025) Skoöverdrag eco 35 700 st (2024) Skoöverdrag eco 22 600 st (2025) Förkläden 1 429 670 st (2024) Förkläden 1 393 860 st (2025) Förkläden eco 256 350 st (2024) Förkläden eco 279 200 st (2025)
		Antal levererade artiklar från Fredriksbergstväten	 3 688 668 st (2025) 3 710 720 st (2024)
	Avfall per vårdtillfälle ska minska med 50 %	Kg avfall per vårdtillfälle (slutenvården)	 52,9 kg/vårdtillfälle (2025) 39,7 kg/vårdtillfälle (2024) <i>Total avfallsvolym har minskat från 2024 till 2025. Nyckeltalet har dock ökat till följd av minskning av antal vårdtillfällen. Mätetalet vårdtillfällen har viss osäkerhet.</i>
	Andel avfall som materialåtervinns ska öka till 60 %	Kg materialåtervunnet/kg totalt avfall	 18,7 % (2025) 18,7 % (2024)
Färre och fossilfria transporter	Klimatpåverkan från resor och transporter ska minska i stor utsträckning	Utsläpp ambulans- och sjuktransporter ton CO ₂ -ekv per år. <i>(exkl. ambulanshelikopter)</i>	 1 579 ton CO ₂ -ekv (2024) 1 733 ton CO ₂ -ekv (2025)
		Utsläpp interna godstransporter ton CO ₂ -ekv per år	 410 ton CO ₂ -ekv (2025) 404 ton CO ₂ -ekv (2024)
		Utsläpp interna godstransporter CO ₂ - ekv per km	 0,56 kg CO ₂ -ekv/km (2025) 0,56 kg CO ₂ -ekv/km (2024)
		Antal sjukresor på kallelse i allmän i kollektivtrafik	 79 426 st (2024) 79 427 st (2025)
		Antal sjukresor med särskild kollektivtrafik	 106 743 st (2024) 105 833 st (2025)
		Andel verksamhetsbilar med eldrift	
		Antal videobesök via Min vård (2024) Antal startade schemalagda besök 1177 direkt (2025)	 51 023 st (2024) 22 673 st (30/6–31/12 2025)
Ansvarsfull användning av	Minskad miljöpåverkan från	Diklofenak tabletter förskrivet på recept, antal DDD/1000 invånare	 290,51 DDD/1000 inv. (2024) 218,4 DDD/1000 inv. (2025)

Målområde	Delmål 2030	Nyckeltal	Utfall
läkemedel och kemiska produkter	användning av läkemedel	Antal antibiotikarecept/1000 inv.	● 265,7 st/1000 inv. (2024) 246 st/1000 inv. (2025)
		Kg cytostatika/läkemedelsförorenat avfall 2022	● 48 174 kg (2024) 47 804 kg (2025)
		Ton CO ₂ -ekv från medicinska gaser	● 432 ton CO ₂ -ekv (2024) 364 ton CO ₂ -ekv (2025)
	Minskad miljöpåverkan från användning av kemiska produkter	Förekomst av unika kemiska produkter på kandidatlistan per division	■ Kirurgi 18 st (2024) 16 st (2025) Medicin 9 st (2024) 7 st (2025) Medicinsk service 81 st (2024) 96 st (2025) Primärvård 7 st (2024) 5 st (2025) Psykiatri 1 st (2024) 2 st (2025)
		Andel uppdaterade kemikalieförteckningar i KLARA/division.	▲ Andel klar med inventering: 40 % (2024), 56% (2025) Andel påbörjat inventering: 10 % (2024), 6% (2025) Andel ej startat: 50% (2024), 37 % (2025)
Hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbete	Klimatpåverkan från livsmedel ska minska till 0,5 kg CO ₂ -ekv per måltid	Kg CO ₂ -ekv per patientmåltid (2024 basår för mätning)	■ 0,85 kg CO ₂ -ekv/pat.måltid (2025) 0,76 kg CO ₂ -ekv/pat.måltid (2024)
		Matsvinn patientmåltider, kg matsvinn per portion/år	▲ 0,079 kg/portion (2025) 0,065 kg/portion (2024)
Sparsam energi-användning	Energianvändningen för fastigheter ska effektiviseras	kWh per m ² och lasarett	● Falun: 151,6 kWh/m ² (2024) 150,6 kWh/m ² (2025) Mora: 133,3 kWh/m ² (2024) 130,3 kWh/m ² (2025) Ludvika: 134,8 kWh/m ² (2024) 130,6 kWh/m ² (2025) Avesta: 137,1 kWh/m ² (2024) 129,9 kWh/m ² (2025)

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

6.2. Uppdrag: En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
5	226330	224 400	133 833	-92 497

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Hälso- och sjukvård Dalarna. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Aktiviteter för ekonomi i balans HoS	Pågår	2025-12-31	5 200	4 280	-920
Avgiftsjustering	Pågår	2025-12-31	40 000	31 400	-8 600
Bemanningsoptimering	Pågår	2025-12-31	20 000	32 642	12 642
Besparingsåtgärder HoS 2025	Pågår	2025-12-31	150 000	54 279	-95 720
VNS	Pågår	2025-12-31	11 130	4 900	101

Utvalda aktiviteter för Hälso- och sjukvård Dalarna (samtliga aktiviteter återfinns i bilaga). För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteters utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Division medicin har arbetat enligt samtliga aktiva områden i handlingsplanen och präglas av en generell återhållsamhet som också avspeglas i den låga kostnadsutvecklingen. Trots genomförda åtgärder kvarstår ett gap på cirka 19 mnkr mot tilldelat sparbeting, då flera planerade aktiviteter ännu inte fått full effekt. Åtgärder överförda från 2024 har gett en effekt på cirka 4 mnkr, men vissa insatser, såsom uppsägning av hyresavtal, har längre genomförandetid. Avgiftsjusteringen för patientavgifter har inte nått full effekt till följd av minskad produktion och införandet av Cosmic. Samtidigt har behovsanpassning av VNS gett ett utfall i nivå med plan, med 6 mnkr, och bemanningsoptimering överstiger tilldelat beting med ett utfall om cirka 5 mnkr, med fortsatt effekt även kommande år. Besparingsåtgärder 2025 visar god effekt med ett samlat utfall om cirka 12 mnkr, bland annat inom lokaler och läkemedel. För att minska kvarstående gap pågår fortsatt arbete med genomlysning av vårdplatser, ökad samverkan kring bemanning, kompetensväxling, kloka kliniska val samt chefsöversyn och införande av övervakningsrum.

Division kirurgi. Full effekt av åtgärder för minskad vårdgarantivård har ännu inte uppnåtts, främst på grund av försenat projekt samt statlig satsning på kortare värdköer. Ytterligare besparingsåtgärder som genomförts under året – bland annat minskade kostnader för övertid, färre chefsled samt rekrytering av onkolog – har gett avsedd effekt. Verksamhetschefsöversynen är genomförd enligt plan och beräknas ge full effekt från och med 2026.

Division psykiatri och habilitering. Den plan som togs fram inför 2025 följs i huvudsak. Vissa åtgärder har dock fått en något försenad effekt, exempelvis utökning av vårdplatser inom rättspsykiatri (RPK). Ytterligare besparingsåtgärder som tagits fram, bland annat minskade kostnader för tolkar och handledare, har uppnått förväntad effekt.

Division primärvård har under 2025 genomfört ett antal samordnings- och effektiviseringsåtgärder i syfte att minska kostnader och stärka resurseffektiviteten. Arbetet har bland annat omfattat ökad samverkan mellan vårdcentraler med gemensam användning av resurser och samordning av bemanning och funktioner. Divisionen har genomfört förändringar i bemanningsstrukturen, genom ökad användning av ST-läkare i vissa verksamheter samt genom att minska beroendet av dyrare bemanningslösningar. Parallellt har anpassningar genomförts i stödfunktioner, där verksamhetsutvecklarfunktioner har minskats och ställts om i linje med divisionsgemensamma beslut. Öppettider och bemanning inom jourverksamheten har anpassats för att bättre motsvara faktisk efterfrågan och därigenom minska kostnader utan att äventyra patientsäkerheten. Tidigare beslutade åtgärder, såsom minskad hyrbemanning och samordning av lokaler, har fortsatt att ge effekt under året. Divisionen har också arbetat med personaleffektivisering genom samordning, minskad administration och ökad användning av digitala arbetssätt. Sammantaget har dessa insatser bidragit till ett mer effektivt resursutnyttjande och en mer kostnadseffektiv verksamhet. Den samlade effekten av genomförda och pågående åtgärder under 2025 innebär att division primärvård har uppnått en besparing om 26,5 mnkr under året samt en beräknad helårseffekt om 32,6 mnkr. Detta innebär att divisionen sammantaget har nått en besparingsnivå i nivå med det tilldelade besparingskravet.

Division medicinsk service bedöms i huvudsak nå den budgeterade avgiftsökningen, men utfallet ligger cirka 1 mnkr under budget, främst till följd av införandet av Cosmic och minskad produktion. Bemanningsoptimering har gett ett utfall på cirka 4 mnkr, vilket överstiger tilldelat beting, medan ytterligare effekt förväntas från chefsöversyn under 2026. Besparingsåtgärder 2025 uppgår till cirka 5

mnkr och omfattar bland annat ökad extern försäljning och minskade stafettkostnader, där flera åtgärder fortsätter 2026. Kostnaderna för inhyrd personal har minskat med cirka 20 procent jämfört med föregående år genom långsiktigt rekryteringsarbete och nya arbetssätt, särskilt inom Bild- och funktionsmedicin. Trots genomförda åtgärder kvarstår ett gap på cirka 13 mnkr mot tilldelat sparbetning, vilket innebär att ytterligare åtgärder behöver utredas och genomföras under 2026.

Åsa Dederling

Hälso- och sjukvårdsdirektör

Hälso- och sjukvård Dalarna

Hälso- och sjukvårdsnämnden

Verksamhetsberättelse

2025

Regionfastigheter

Inledning

Regionfastigheter har i uppdrag är att säkerställa att regionens verksamheter har tillgång till funktionella och ändamålsenliga lokaler, med fokus på långsiktig samhällsnytta och hållbar utveckling. Regionen äger idag ca 440 000 kvm lokaler samt hyr in externt ca 140 000 kvm. Verksamheten är intäktsfinansierad, huvudsakligen via internhyror.

Måluppfyllelsen för 2025 bedöms som god. Fokus i målarbetet har varit att långsiktigt säkra tillgången till effektiva och ändamålsenliga lokaler, att utveckla ledarskapet samt på att minska fastigheternas klimat- och miljöpåverkan.

Regionfastigheter uppvisar ett ekonomiskt resultat på +12,8 mnkr för 2025. De positiva avvikelserna beror på tillkommande statsbidrag samt på att aktiveringen av två av förvaltningens större projekt har förskjutits några månader, vilket leder till en positiv resultateffekt, då hyresintäkterna initialt är lägre än avskrivningar och internräntor.

Årets investeringsutfall uppgick till 538,3 mnkr, vilket motsvarar 88 % av budget (613 mnkr). Den största avvikelserna för året avser utfallet för Elektrifieringen av bussdepåerna i Falun och Borlänge, som blev betydligt lägre än prognoserna i mitten av året.

Verksamhet och mål

Förvaltningens mål inom regionplanens målområden	 Mål uppfyllt	 Mål delvis uppfyllt	 Mål ej uppfyllt
Till nytta för Dalarnas invånare	1		
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	1		
Hållbar utveckling	1		
Summa	3	0	0

Till nytta för Dalarnas invånare

Genom långsiktig planering av fastighetsbeståndet arbetar Regionfastigheter för att säkerställa tillgång till lokaler som är till nytta för regionens verksamheter och Dalarnas invånare.

Utifrån Regionplan 2025–2027 har en utredning av Region Dalarnas utbudspunkter genomförts med utgångspunkt i framtida investeringsbehov i fastigheter. Rapporten som tagits fram belyser bland annat omvärldsförutsättningar, demografisk utveckling, verksamheternas behov samt fastigheternas skick och utgör underlag för slutsatser och fortsatt arbete kring utbudspunkter och investeringsplanering.

Ett annat utvecklingsarbete som genomförts i nära samverkan med Hälso och sjukvården är framtagandet av en lokalförsörjningsplan för Falu lasarett. Planen redovisar prioriterade lokalbehov att hantera i investeringsplanen under kommande 10-årsperiod.

Ytterligare en utredning som syftar till långsiktigt hållbar fastighetsförvaltning är framtagandet av en fastighetsrelaterad behovsanalys för primärvårdslokaler. Framtagen rapport kommer utgöra underlag för att i dialog med primärvården prioritera och genomföra underhåll.

För att säkerställa rätt ytbehov i samband med projekten har arbetssätt utvecklats, med noggrannare produktionsanalyser och benchmarking i projektens tidiga skeden.

Ett gott medarbetarskap och ledarskap

Ett kontinuerligt arbete pågår utifrån målet om ett stödjande och coachande ledarskap, både inom den egna organisationen och gentemot våra leverantörer. Medarbetarundersökningen genomförd våren 2025 gavs ett mycket starkt resultat och visar på högt engagemang och god arbetsmiljö. Sjukfrånvaron är fortsatt låg. Roller tydliggörs genom vidareutveckling av aktivitetslistor och introduktionen för nya medarbetare har stärkts.

Målområdet omfattar även upphandlade leverantörer, och i vårens byggserviceupphandling har regionplanens mål lyfts fram tydligare. Dialoger med marknaden/presumtiva anbudsgivare pågår kontinuerligt.

En hållbar utveckling

Hållbar ekologisk utveckling handlar för Regionfastigheter om att minimera fastigheters miljöpåverkan och att bedriva verksamheten klimat- och kostnadseffektivt. Även om prognosen för energianvändning ligger något över målet för 2025 så kan glädjande konstateras att insatserna för sänkt energiförbrukning ser ut att ge tydliga resultat.

Under 2025 har arbete genomförts för att stärka den ekonomiska uppföljningen och analysen. Uppföljning av större investeringsprojekt har utvecklats genom införande av efterkalkyler, och den interna rapporteringen har effektiviserats genom övergång från manuellt arbete till mer systembaserad rapportering.

Händelser av väsentlig betydelse

Verksamheterna flyttade under hösten in de nybyggda lokalerna för bl a IVA och röntgen på Falu lasarett. Projektet fortlöper som planerat med ombyggnation av de befintliga ytor som verksamheterna lämnat vilka nu anpassas för ytterligare IVA-verksamhet samt en MT-verkstad.

I mars förvärvade Region Dalarna en fastighet i Främby, på vilken ett nytt regionlager är tänkt att uppföras. I ett första steg har ett regionlager etablerats i en inhyrd lokal på Ingarvet i Falun. Efter omfattande utredning föreslås att hjälpmedelsverksamheten, som i dag är utspridd på flera platser, samlokaliseras med regionlagret i Främby för att ta tillvara identifierade synergier. Projektet planeras hanteras för beslut i regionfullmäktige i februari 2026.

Bussdepåerna i Falun och Borlänge har byggts om med laddutrustning och förstärkt elkraft, ett projekt som invigdes under hösten. Eldrivna bussar kör nu mellan Falun och Borlänge och sommaren 2026 ska även stadstrafiken vara elektrifierad.

Åtgärdsval för elektrifieringsprojektets etapp 2, avseende bussdepåerna i Ludvika, Mora, Leksand, Hedemora och Avesta, godkändes av Regionfullmäktige i april. Därefter har kollektivtrafikförvaltningen tillsammans med Regionfastigheter arbetat fram en förslagshandling, som ska hanteras för beslut i Regionstyrelsen i februari 2026.

Region Dalarna, Kopparstaden och Falu kommun har utrett möjligheten att utveckla Rödbro med bostäder och tandvårdshus. Parallellt har en lokaliseringstudie genomförts där även den regionägda fastigheten Manhem studerats. Den samlade bedömningen är att Manhem bäst motsvarar Tandvårdens behov, varför Akademiskt Tandvårdcenter föreslås lokaliseras där.

När förslagshandlingen för nya operations- och intensivvårdslokaler vid Mora lasarett skulle beslutas politiskt, återremitterade Regionstyrelsens arbetsutskott ärendet till Hälso- och sjukvårdsnämnden. Hälso- och sjukvården gavs uppdrag att säkerställa att dimensioneringen av lokalerna är rätt utifrån nutida och framtida behov, ett arbete som pågått under hela året.

Våren 2025 färdigställdes ett omfattande elkraftprojekt vid Mora lasarett. Projektet har resulterat i en säkrare elförsörjning, förbättrad reservkraftkapacitet och en moderniserad infrastruktur. Även vid Falu lasarett har ett omfattande arbete med att stärka elförsörjningen pågått under flera år och har nu i stort

sett färdigställt. Slutbesiktningen är dock ännu inte godkänd och den ekonomiska slutregleringen återstår.

Den gemensamma tvätteritutredningen mellan Region Dalarna och Region Värmland har fortsatt under 2025. En ny totalkalkyl har tagits fram, som visar på tydliga ekonomiska fördelaktigheter vid en samverkan. Arbete pågår med att ta fram ett gemensamt beslutsunderlag till politiken för att etablera en tvätterisamverkan mellan regionerna, beslut i ärendet är planerat till april 2026.

Under året anpassades avdelningsköken på vårdavdelningarna och akuten vid Avesta lasarett för det nya måltidssystemet. Detta ligger i linje med tidigare beslut för införandet av måltidssystemet vid övriga lasarett.

I februari förvärvade Hedemorabostäder fastigheten Långshyttans vårdcentral från tidigare fastighetsägare som under hösten försattes i konkurs. Ekonomisk reglering av konkursboet slutfördes under våren. Även i Särna har vårdcentralen bytt ägare. Norra Dalarnas Fastighets AB (NODAF) förvärvade under året fastigheten där Vårdcentral Särna verkar från tidigare fastighetsägaren Mofast AB.

I början av januari förlängde Regionfastigheter och Dalarnas museum sitt samarbetsavtal avseende förvaltning av museets fastigheter. Avtalet innebär att Regionfastigheter löpande stöttar Dalarnas museum i förvaltnings- och driftsfrågor samt med projektledning vid större projekt så som det tak- och fasadprojekt på konsthallen som färdigställdes under året.

Utifrån ett tidigare uppdrag i regionplanen har en organisatorisk flytt av fastighetsdriften från Regionservice till Regionfastigheter utretts. En eventuell organisationsförändring har dock pausats i väntan på beslut om den politiska organisationen och vilka konsekvenser detta får för förvaltningsorganisationen.

Förväntad utveckling

Regionfastigheter är i en expansiv fas med ökande investerings- och underhållsbehov, drivet av ett åldrande fastighetsbestånd, medicinteknisk utveckling och ökade krav på säkra och robusta lokaler. Lokalernas andel av regionens kostnader är idag 4,5 %, jämfört med cirka 14 % på 1990-talet, men väntas öka med kommande investeringar.

Under kommande år kommer Regionfastigheter arbeta vidare för att stärka den strategiska lokalförsörjningen i hela länet genom fysiska utvecklingsplaner, vidareutvecklade arbetssätt och ökad samverkan för ett effektivt lokalnyttjande och ändamålsenliga lokaler. Investeringsplanen ska genomföras med god framförhållning, tydlig styrning och hög kvalitet.

Digitalisering och fastighetsautomation kan förbättra informationsflöden, effektivisera processer och öka driftens precision samt göra det enklare för hyresgäster att få tillgång till information och service.

För att säkerställa robusta fastigheter prioriteras strukturerad underhållsplanering och förbättrad överlämning från projekt till drift. Robusthetsplaner finns för alla sjukhus och ligger till grund för höjd beredskap.

En betydande utmaning på både kort och lång sikt är att nå klimat- och hållbarhetsmålen. Ambitionen är att styra mot klimativänliga byggnader med hög energiklass och låg energianvändning i enlighet med Energiplan 2018–2030. Samtidigt förväntas nya, mer långtgående krav på energieffektivisering till följd av kommande EU-direktiv, och byggproduktionens klimatpåverkan behöver minska genom medvetna val av material, metoder och processer. Ekonomisk uppföljning och kostnadskontroll på fastighetsnivå är fortsatt prioriterade.

Medarbetarnas kompetens är avgörande för en effektiv fastighetsförvaltning. Att säkerställa långsiktig kompetensförsörjning är därför centralt, där en närmare samverkan mellan drift och förvaltning kan skapa ytterligare utvecklingsmöjligheter.

Nyckeltal

Nyckeltal	Ack utfall	Mål	Måluppfyllelse
Nöjd Kundindex	2024=62 2022=64	>=föreg. mättn, 64	Ej genomförd -25

Nyckeltal	Ack utfall	Mål	Måluppfyllelse
Totalindex	2024=59 2022=59	>=föreg. mätn, 59	Ej genomförd -25
Lokalyta per invånare	2025=1,92 kvm 2024=1,85 kvm 2023=1,74 kvm	Ska sjunka över tid	▲
Vakansgrad	7,5 %	<=föreg. år, 6,7 %	●
Medarbetarenkät	2025=80 2023=75	>=föreg. år, HME, 75	●
Sjukfrånvaro	1,0 %	<= 2,5 %	●
Personalomsättning	3,2 %	>= 10 %	●
Frisknärvaro	87,04 %	>70 %	●
Byggprocessmätning (PQI)	67	>=71	■
Energianvändning	141 kWh/kvm	139,6 kWh/kvm	▲
Utbyggnad solcellsanläggningar minst följer framtagna plan för solcellsutbyggnad (uppdrag Regionplan)	702 MWh/år	<= 498 MWh/år	●
Koldioxidutsläpp	2,8 kg/m ²	<2,5 kg/m ²	●
Lokalernas andel av regionens totala kostnadsmassa	4,88 %	<5,0 %	●
Investeringar, utfall	538,3 mnkr	>=75% av budget	●
Långtidsplanerat underhåll, utfall	50,4 mnkr	100 % av budget, 42,8 mnkr	●

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

En kundenkät genomförs vartannat år och genomförs nästa gång hösten 2026.

Skillnad i lokalytan per invånare mellan 2023–2024 beror på en förändrad uppföljningsmetod. Ytan har inte förändrats mellan åren men har ökat under 2025 i samband med färdigställandet av projektet IVA/röntgen på Falu lasarett.

Resultat från medarbetarenkät, genomförd mars 2025, har redovisats under maj 2025. Index för Hållbart medarbetarengagemang, HME, landade på 80, att jämföra med Region Dalarnas samlade resultat på 72.

Utfall sjukfrånvaro är 1,0 %, dvs. en fortsatt låg nivå.

Målvärdet för byggprojektmätningar inte har uppnåtts. Det beror på att två projekt under hösten haft utmaningar i samverkan och diskussioner kring ersättning och tidhållning. Det låga antalet mätningar gör att varje enskilt utfall får stor påverkan.

Genom SKR:s nyckeltalsdatabas Kolada jämförs Regionfastigheters verksamhet återkommande med andra regioner. Region Dalarnas energiarbete har gett ett förbättrat resultat 2024 med en 2:a placering jämfört med 2023 då placeringen var 5:e. 2025 års resultat förväntas presenteras före sommaren 2026.

Energianvändningen har ett utfall på 141 kWh/kvm vilket är något högre än målet 139,6 kWh/kvm men mindre än utfallet föregående år 142,6 kWh/kvm. För den fastighetsrelaterade energianvändningen är 98% förnyelsebar energi. Arbeten med störst påverkan på energianvändning (köpt energi) är utbyggnad av solcellsanläggningar samt pågående utbyte av lysrörsarmaturer.

Solceller har installerats på alla lasarett utom Avesta. Ingen anläggning är under uppförande för tillfället men produktionen ligger över målet. Installationerna är en del av Region Dalarnas energiplan 2018–2030 och följer regionens strategi för solcellsutbyggnad. Installerade anläggningar gör att Region Dalarna årligen förväntas producera omkring 700 000 kWh, vilket motsvarar 2,6 % av regionens totala elanvändning.

Utsläppen av koldioxid (CO₂) Ökade till 2,8 kg/m² vilket förklaras av beräkningen baseras på leverantörernas miljödata från 2024 som var ett kallt år med sämre miljödata på grund av bränslemixen.

Nyckeltalet för lokalernas andel av de totala kostnaderna ligger något högre än bokslutet 2025. Utfall för 2025 är 4,9 % (4,5 % för 2024). Nyckeltal har ökat under året med pga. stora investeringar som har aktiverats under hösten som IVA/röntgen på Falu lasarett samt elektrifiering av bussdepåerna i Falun och Borlänge.

Regionens fastighetsbestånd är åldrat, med stort behov av underhåll och reinvesteringar.

Ekonomi

Resultaträkning 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Intäkter	721,9	698,0	3,4%	708,9	13,0
-varav Regionbidrag					
Kostnader	-709,2	-685,2	3,5%	-708,9	-0,2
-varav löner exkl. soc. avgifter	-20,8	-18,6	11,6%	-22,7	2,0
Resultat	12,8	12,8	-0,2%	0,0	12,8

Verksamhets-område (mnkr)	Utfall ack	Budget Ack	Avvikelse	Utfall fg år	Årsprognos	Årsbudget
Hysesintäkter	690,6	701,3	-10,7	666,7	686,2	701,3
Övriga intäkter	25,8	4,5	21,3	27,0	21,7	4,5
Fastighetsskötsel	-75,3	-75,2	-0,1	-74,9	-75,4	-75,2
Mediakostnader	-64,8	-69,0	4,2	-64,3	-67,0	-69,0
Planerat underhåll	-50,2	-42,8	-7,5	-51,4	-42,8	-42,8
Inhyrda lokaler	-158,0	-163,2	5,3	-152,5	-159,8	-163,2
Försäkringar, skatt	-6,7	-4,7	-2,1	-5,5	-6,2	-4,7
Avskrivningar	-239,2	-243,2	4,0	-223,7	-236,0	-243,2
Verksamhetsservice	-0,4	0,0	-0,4	-1,0	-0,7	0,0
Förvaltningskostnader	-37,8	-30,5	-7,3	-28,0	-36,6	-30,5
Jämförelsestörande poster	-1,6	0,0	-1,6	-0,8	0,0	0,0
Finansiella poster	-69,6	-77,2	7,6	-78,7	-68,3	-77,2
Resultat	12,8	0,0	12,8	12,8	15,1	0,0

Resultatet för förvaltningen blev betydligt bättre än budget, en konsekvens av flera olika faktorer.

På intäktssidan finns en negativ avvikelse på hyresintäkterna som avser Hus 09 på Falu lasarett samt elektrifieringen av bussdepåerna i Falun och Borlänge som budgeterats att aktiveras i samband med halvårsskiftet men har blivit förskjutet och aktiverats först i september.

Förvaltningen har även betydligt högre övriga intäkter vilket främst är kopplat till vidarefakturerings för kostnader som är kopplade till Dalarnas museum. Detta syns även på de ökade förvaltningskostnader.

Förvaltningen har även erhållit statsbidrag på 9 mnkr gällande civilt försvar och att höja driftsäkerheten på våra lasarett. Detta är något som inte är med i förvaltningens budget och påverkar resultatet positivt.

Parkeringsintäkterna landar på 8,7 mnkr, vilket är i nivå med föregående år. Överskottet som genereras av parkeringarna, dvs. intäkter minus kostnader, flyttas till finansförvaltningen. Totalt har 4,4 mnkr överförts till finansförvaltningen under 2025.

Mediakostnaderna ligger något lägre än budget, framför allt el och värmekostnaderna som är lägre än budgeterat. Det varma klimatet har gett lägre förbrukning på värme samt att priserna varit låga under året för elanvändningen.

Planerat underhåll har överskridit budget. Regionen har ett stort eftersatt underhållsbehov. Under våren sänktes det avtal för underhållsarbete, men efter att avtal har blivit klart har förvaltningen satsat på att dra i gång underhållsarbetet, vilket har gett effekt. Kostnaderna för underhåll ligger i nivå med tidigare år, men till 2025 var man tvungen att sänka budgeten för att klara budgeten utifrån de stora investeringarna som skulle aktiveras under året. Då dessa har dragit ut på tiden något så har något mer underhåll kunnat genomföras än vad planen var från början.

Avskrivningar och finansiella kostnader är också betydligt lägre än budget vilket förklaras av främst Hus 09 och elektrifieringen av bussdepåer som nämnts på intäktssidan.

Förvaltningskostnaderna har ökat, men detta beror främst på vidarefaktureringen till Dalarnas museum. Räknar man bort den posten så är kostnaderna något lägre än budget, vilket främst beror på något lägre personalkostnader.

Investering

Investering 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Årets investering	-538,3	-426,6	26,2%	-613,0	-74,7

Utfallet på årets investeringar uppgår till 538,3 mnkr, vilket är betydligt högre än 2024, men ca 75 mnkr lägre än budget och 135 mnkr lägre än prognosen vid delårsbokslutet. Den största avvikelserna för året är att elektrifieringen av bussdepåerna i Falun och Borlänge blev betydligt lägre än både budget och prognos, se nedan för ytterligare kommentarer kring de större avvikelserna mellan utfall och budget samt prognos.

Mellersta distriktet

- Falu lasarett, tillbyggnad hus 09, IVA Röntgen, byggskede och färdigställande av nybyggnadsdelen
- Nybyggnad Kristinehallen, byggskede
- Nytt Regionlager, åtgärdsval
- Hjälpmedel, åtgärdsval
- Elektrifiering etapp 1, Falun och Borlänge, byggskede och färdigställande
- Falu lasarett, ombyggnad av Obduktion, byggskede
- Mobil reservkraft och nödvattentankar.

Kommentarer: Utfall investeringar i mellersta distriktet är ca 383 mnkr vilket är lägre än prognos. De avvikelser som finns jämfört med prognos finns främst i projekt IVA Röntgen, Elektrifiering etapp 1 samt Regionlager. IVA Röntgen har ett högre utfall för året om 29 mnkr då större volym arbete har hunnits med under året än prognostiserat. Elektrifiering Falun och Borlänge har ett utfall om 56 mnkr lägre jfr med prognos. Detta beror på att kostnadsbesparingar har kunnat göras under projektets gång samt att ett mindre antal åtgärder kommer att genomföras under 2026.

Norra distriktet

- Mora lasarett, avfallscentral, kyl o värmeförsörjning. Byggskede, produktion pågår.
- Elkraftsprojektet på Mora lasarett, färdigställt.
- Ambulansen i Vansbro, färdigställd och inflyttad.

Kommentarer: Investeringsbudget helår 2025 enligt finansplanen var 149 mnkr och utfallet 107 mnkr. Investeringen för ett nytt operationshus vid Mora lasarett är betydligt lägre än budgeterat då projektet hösten 2024 återremitterades till Hälso- och sjukvårdsnämnden. Operationshusprojektet påverkar även andra mindre investeringar som försenats.

Södra distriktet

- Avesta lasarett, Dialysavdelning ombyggnad, färdigställt.
- Ludvika lasarett, UPS-byte, pågår.
- Avesta lasarett, Ombyggnad Lab 4, färdigställt.
- Avesta lasarett, nytt måltidssystem, färdigställt.
- Rättsspsykiatri i Säter, utökning av verksamhet, åtgärdsval.
- Elektrifiering etapp 2, bussdepåer i Ludvika, Avesta och Hedemora, förslagshandling.

Kommentarer: Investeringsbudget 2025 enligt finansplanen var 62 mnkr. Utfallet är ca 50 mnkr. Några orsaker till den lägre investeringsnivån är att planeringsarbetet för två projekt skjutits fram och inte

kommit i gång med projektering och att nedlagda kostnader för UPS-bytet vid Ludvika lasarett fram till nu är något lägre än beräknat.

Analys kostnadsutveckling

Kostnadsutveckling**	Ack utfall	Budget	Prognos delår (Juli)
Bruttokostnadsutveckling (%)	5,5	4,2	4,9

** Kostnadsutveckling ack; jämför ackumulerat utfall i år jmf ack utfall fg år. Prognos jämför med utfall helår fg år. Budgeterad brutto- och kostnadsutveckling på helår.

Bruttokostnadsutvecklingen är på 5,5 %, vilket motsvarar ca 33 mnkr. Det är ca 3 mnkr högre än prognos som gjordes vid delårsbokslutet. Vid den tidpunkten var planerat underhåll lågt pga. avsaknad av ramavtal under ett antal månader under våren. Under hösten har underhållsarbetet kommit i gång och förvaltningen har satsat på underhåll, vilket har lett till att i slutändan har dessa kostnader överstigit både prognos och budget för året med några miljoner. Övriga kostnader ökar, vilket är enligt förväntan, avskrivningar är den enskilt största post som ökar med ca 16 mnkr, vilket beror på aktivering av bland annat Hus09 IVA/Röntgen på Falu lasarett samt Elektrifieringen på Falun och Borlänges bussdepåer. Vidarefaktureringen gällande Dalarnas Museum är något högre än budget och prognos, vilket påverkas här, dock har den ingen resultatpåverkan.

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
2	1 160	0	1 160	0

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Regionfastigheter. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Slutförd	2025-12-31	560	560	0
Årlig energieffektivisering enligt Energiplan 2018-2030	Pågår	2025-12-31	600	910	0

Utvalda aktiviteter för Regionfastigheter (samtliga aktiviteter återfinns i bilaga). För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteter utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Administrativa besparingar

Förvaltningen har några vakanta tjänster (brandingenjör, lokalplanerare och projektledare). Under året har förvaltningen avvaktat rekryteringarna bland annat utifrån besparingskrav. Tjänsterna kan komma att behöva tillsättas om investeringstakten ökar, vilket den 10-åriga investeringsplanen tyder på.

Årliga energieffektiviseringar enligt Energiplan 2018–2030

Åtgärder enligt beslutad energiplan. Ger en årlig minskning av energianvändningen på 1,5 %. Denna minskning ger en budgeterad kostnadsminskning på ca 600 tkr om man bortser från leverantörernas prishöjningar. Utifrån de låga elpriserna som varit under året har energibesparingen uppgått till 910 tkr.

Personal

Årsarbetare och anställda	2025	2024	Förändring mot föregående år
Årsarbete	30,0	28,0	7,1 %
Antal anställda	32	29	10,3 %

Antal faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag.

Arbetad tid	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Budget Arbetad tid timmar, anställda			
Arbetad tid timmar, anställda	53 659	49 626	8,1 %
-varav timanställda	44	1 201	-96,4 %
-varav mertid/övertid samtlig personal	97	141	-31,1 %
-varav arbete under jour och beredskap			

Sjukfrånvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid	1,0 %	1,3 %	-0,3 %
Korttidssjukfrånvaro (dag1-14) i % av ordinarie arbetstid	0,7 %	0,7 %	0,0 %

Genomsnittlig sysselsättningsgrad %	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Kvinnor	100	100	0,0 %
Män	100	100	0,0 %
Totalt	100	100	0,0 %

Könsfördelning	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Kvinnor	14	12	16,7 %
Män	18	17	5,9 %

Åldersfördelning	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Under 40	8	7	14,3 %
40-59 år	18	17	5,9 %
60 år och äldre	6	5	20 %

Pensionsavgångar	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Ålderspension	0	0	0,0 %
Sjukersättning			
Totalt	0	0	0,0 %

Frisknärvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Andel personer som har max fem sjukdagar under ett år, uttryckt i %	87,04 %	85,63 %	1,6 %

Resultat från medarbetarenkät genomförd i mars 2025 har presenterats under maj 2025. HME-index (Hållbart medarbetarengagemang) landade på 80, vilket är ett bra resultat. Arbetsmiljö, gemenskap och kultur har getts särskilt höga värden.

Såväl långtidssjukfrånvaro som korttidssjukfrånvaro är fortsatt låg.

En BIM-samordnare och en förvaltare påbörjade sina tjänster i början av året. Efter flera försök att tillsätta en brandingenjör utan framgång, testades en kombinationstjänst el/svagström-brandingenjör, något som föll väl ut. Två tjänster, projektledare och lokalplanerare, har vakanshållits utifrån det tidigare anställningsstoppet samt senaste årens arbete för sänkta investeringsnivåer. Tjänsterna bedöms behövas framöver när investeringsnivåerna ökar.

En lokalstrateg omorganiserades vid årsskiftet 2024/2025 från Regionstyrelsens förvaltning till Regionfastigheter, i syfte att stärka möjligheterna till samverkan, kompetensöverföring och ställföreträdarskap i lokalförsörjningens tidiga skeden.

Organisatorisk flytt av fastighetsdriften från Regionservice till Regionfastigheter har utretts. En eventuell organisationsförändring har dock pausats i väntan på beslut om den politiska organisationen och vilka konsekvenser detta får för förvaltningsorganisationen.

Med en relativt hög andel nya medarbetare har kompetensöverföring, samverkan och sammanhållning varit viktiga fokusområden och personalföreningen Grundbulten har en fortsatt betydelsefull roll.

Intern styrning och kontroll

Redovisa och analysera resultat för de olika kontrollmomenten i internkontrollplanen.

Nr	Granskad process/kontrollmoment	Utfall helår
1	Välfärdsbrottslighet	●
2	Uppförandekod	-
3	Robusthet	●
4	Avtalstrohet - Följsamhet till upphandlade avtal	●
5	Kraftigt ökad investeringsvolym och hög arbetsbelastning riskerar medföra att strategiskt arbete, planering, prioritering och uppföljning inte hinns med.	▲
6	Rätt projekt- och hyreskalkyler	●
7	Systematiskt brandskyddsarbete genomförd	●
8	Otillräcklig bristfällig information och kommunikation med våra hyresgäster	●

● Inga eller godtagbara avvikelser finns

▲ Avvikelser/brister observerade - åtgärd bör övervägas

■ Betydande avvikelser/brister observerade - åtgärd krävs

Av de åtta planerade kontrollmomenten har ett, avseende uppförandekod, inte kunnat genomföras. Orsaken är att någon central uppförandekod ännu inte har fastställts, vilket innebär att dess implementering för närvarande inte kan följas upp.

Av de genomförda kontrollerna uppvisar sex inga eller endast mindre, godtagbara avvikelser. Endast ett kontrollmoment identifierade avvikelser där vidare åtgärder bör övervägas. Dessa rör främst projektens följsamhet i byggprocessens avslutande skede, särskilt avseende en transparent och dokumenterad intern överlämning.

Uppdrag, planer och mål följs upp genom benchmarking, enkäter, internkontroll, ledningens genomgång, rapporter och bokslut samt revisioner.

Den av fastighetsberedningen godkända kontrollplanen för 2025 följer riskanalysens områden. För respektive område finns särskilda kontrollmoment. Kontrollplanen följs upp samlat i en skriftlig rapport i samband med bokslut.

Ledningens genomgång har genomförts under mars månad och extern revision av miljöledningssystemet genomfördes i maj 2025.

Fördjupning

Verksamhetsstatistik

Verksamhetsstatistik	Utfall 2025–12	Utfall 2024–12	Avvikelse
Förvaltd yta BTA (kvm)	505 000	496 000	+ 9 000
Förvaltd yta BRA (kvm)	467 000	459 000	+ 8 000
Inhyrd yta BRA (kvm)	117 300	115 500	+1 800
Vakansgrad	7,5 %	6,7 %	+ 0,8 %
Uthyrningsgrad	92,5 %	93,3 %	-0,8 %

Uthyrningsgrad per distrikt:	Utfall 2025–12	Utfall 2024–12	Avvikelse
Mellersta	95,1%	96,5 %	-1,4 %
Norra	93,5%	93,2 %	+0,3 %
Södra	85,1%	85,5 %	-0,4 %

Ytorna för våra fastigheter har ökat vilket beror på tillbyggnaden på Falu lasarett, tillträde sommaren 2025. De inhyrda ytorna har ökat pga. av Regionlagret som nu ligger på Västermalmsvägen, vilket är en ny inhyrning. I övrigt har det inte skett några större förändringar.

Vakansgraden har ökat under året, främst på grund av högre vakanser i det mellersta distriktet. Vid Falu lasarett förklaras ökningen av att onkologiverksamheten har lämnat en större lokal som planeras tas över av neuromottagningen under år 2026. Även vid Borlänge bussdepå har vakanserna ökat sedan en extern hyresgäst sagts upp inför upphandlingen av det nya trafikavtalet, då ytorna bedöms behövas av den framtida trafikoperatören.

Kristina Appelberg

Regionfastigheter

2026-02-10

Bilaga

Måluppföljning

Målområde	Mål	Utfall helår
Till nytta för Dalarnas invånare	Genom samverkan inom regionen och med externa aktörer säkerställa tillgång på lokaler som är till nytta för regionens verksamheter och därmed för Dalarnas invånare. (Dec 2025)	●
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Stödjande och coachande ledarskap och medarbetarskap - för egna organisationen såväl som för upphandlade leverantörer (Dec 2025)	●
Hållbar utveckling	Systematiskt arbeta för att minska fastigheters totala klimat- och miljöpåverkan och stärka motståndskraften mot klimatrelaterade faror och naturkatastrofer (Dec 2025)	●

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Uppdragsaktiviteter

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
2	1 160	0	1 470	0

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Regionfastigheter. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Slutförd	2025-12-31	560	560	0
Årlig energieffektivisering enligt Energiplan 2018-2030	Pågår	2025-12-31	600	910	0

Samtliga aktiviteter för Regionfastigheter. För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteters utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Verksamhetsberättelse

2025

Patientnämndsförvaltning Dalarna

Inledning

Patientnämndens verksamhet regleras av lagen om stöd vid klagomål mot hälso- och sjukvården (2017:372). Uppdraget är att stärka patienters och närståendes ställning samt bidra till en säker, jämlik och kvalitativ vård. Genom att ta emot, analysera och återföra synpunkter och klagomål fungerar Patientnämnden som en viktig länk mellan invånare, vårdverksamheter och beslutsfattare.

Patientnämnden Dalarna omfattar regionens hälso- och sjukvård, kommunal hälso- och sjukvård inklusive omvårdnad enligt socialtjänstlagen, tandvård som utförs av Region Dalarna samt privata vårdgivare med avtal med regionen. Därutöver finns avtal med samtliga 15 kommuner i länet, vilket ger Patientnämnden ett samlat och länsövergripande uppdrag.

Förvaltningens arbete bidrar till kvalitetsutveckling och hög patientsäkerhet genom att identifiera mönster, riskområden och utvecklingsbehov utifrån invånarnas erfarenheter. Samtidigt är verksamheten ett stöd för den enskilda patienten genom information, vägledning och stöd att föra fram sina synpunkter. Uppdraget omfattar även rekrytering och tillsättning av stödpersoner till patienter som vårdas med tvång, vilket är en central rättssäkerhets- och trygghetsfunktion.

I patientnämndsförvaltningens uppdrag ingår att:

- Hjälpa patienter/närstående att föra fram sina synpunkter och klagomål till vårdgivare och se till att de blir besvarade.
- Tillhandahålla eller hjälpa patienter att få den information som behövs för att kunna ta till vara sina intressen i hälso- och sjukvården
- Informera om övriga myndigheter och instanser, till exempel IVO, Löf, Läkemedelsförsäkring och Privattandvårdsupplysning
- Medverka till att förbättra vård och tandvård genom att föra fram synpunkter och förbättringsförslag till vården
- Bidra till kvalitetsutveckling, hög patientsäkerhet och till att verksamheterna inom hälso- och sjukvården anpassas efter patienternas behov och förutsättningar genom att årligen analysera inkomna klagomål och synpunkter samt uppmärksamma regionen eller kommunen på riskområden och hinder för utveckling av vården
- Informera om verksamheten till medborgare, patient- och brukarorganisationer, vårdenheter och studerande
- Rekrytera och tillsätta stödpersoner till patienter som vårdas med tvång

Patientnämndsförvaltningen har också ett uppdrag gällande det så kallade "Levande biblioteket", där patient/närståenderepresentanter finns för att verksamheterna ska kunna involvera dem i sina utvecklings/förbättringsarbeten.

Förvaltningen har en rambudget och består av 5 tjänstepersoner, vilka är förvaltningschef och fyra handläggare.

Patientnämnden utgörs av sju ledamöter och sju ersättare utsedda av regionfullmäktige för mandatperioden 2023-2026.

Verksamhet och mål

Förvaltningens mål inom regionplanens målområden	 Mål uppfyllt	 Mål delvis uppfyllt	 Mål ej uppfyllt
Till nytta för Dalarnas invånare	1		
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	1		
Hållbar utveckling			1
Summa	2	0	1

Patientnämndens mål är direkt kopplade till regionplanens målområden. Under 2025 bedöms två av tre målområden som uppfyllda, medan ett målområde inte uppnåtts fullt ut. Sammantaget visar måluppfyllelsen att verksamheten i hög grad bidrar till regionens övergripande mål, samtidigt som det finns identifierade utvecklingsområden, framför allt kopplade till ekonomi och hållbar utveckling.

Till nytta för Dalarnas invånare: Enligt lag ska patientnämnderna bidra till kvalitetsutveckling och hög patientsäkerhet genom att analysera inkomna klagomål och synpunkter samt uppmärksamma riskområden och hinder i vården. Under 2025 har Patientnämnden Dalarna haft ett tydligt fokus på att stärka den analytiska återföringen till vårdens ledningsnivåer.

Under året har uppföljande analysrapporter tagits fram avseende patientnämndsärenden inom Division Primärvård och Division Kirurgi. Rapporterna har presenterats vid Patientnämndens sammanträden i dialog med respektive divisionschef som varit inbjuden att delta. Utöver dessa riktade analyser har patientnämnden tagit fram både halvårs- och helårsrapporter som omfattar samtliga avslutade ärenden. Alla rapporterna har presenterats för Patientnämnden och även presenterats för Hälso- och sjukvårdsnämnden samt vid fackligt samverkansforum. Genom denna struktur säkerställs att patientperspektivet integreras i såväl strategiska som operativa diskussioner om vårdens utveckling. Denna form av återkoppling har bidragit till ökad förståelse för patienternas erfarenheter och skapat bättre förutsättningar för riktade förbättringsinsatser i vården.

Patientnämnden har även fullgjort sitt nationella uppdrag gentemot Inspektionen för vård och omsorg (IVO). Under 2025 färdigställdes analysen av klagomål inom området förlossning (avseende 2024), och arbete har påbörjats med analys av ärenden som rör invånare 80 år och äldre, vilken ska redovisas till IVO i början av 2026. Dessa analyser bidrar inte enbart till nationell kunskapsuppbyggnad utan ger också regionen värdefulla jämförelsepunkter och förbättringsunderlag.

Samtantaget bedömer förvaltningen att Patientnämndens analys- och rapporteringsarbete under 2025 har stärkt patientperspektivets genomslag i vårdens utvecklingsarbete och bidragit till ökad medvetenhet om riskområden, särskilt inom stora och patientnära verksamheter.

Patientnämnden Dalarna har enligt lagen om stöd vid klagomål mot hälso- och sjukvården (2017:372) bidragit till kvalitetsutveckling, hög patientsäkerhet och till att verksamheterna inom hälso- och sjukvården anpassas efter patienternas behov och förutsättningar genom att analysera inkomna klagomål och synpunkter samt uppmärksamma regionen eller kommunen på riskområden och hinder för utveckling av vården.

Ett gott ledarskap och medarbetarskap: Under 2025 har ett medvetet och långsiktigt arbete bedrivits för att stärka arbetsmiljön och utveckla hållbara arbetssätt inom Patientnämndsförvaltningen. Fokus har legat på att skapa tydlighet i uppdraget, förbättra interna processer samt säkerställa god introduktion av nya medarbetare.

Arbetet syftar till att skapa en stabil och attraktiv arbetsplats där medarbetare trivs, utvecklas och väljer att stanna kvar över tid. Detta är en central förutsättning för att kunna möta den ökande ärendemängden och samtidigt upprätthålla hög kvalitet i verksamheten.

Hållbar utveckling: Under 2025 har förvaltningen arbetat utifrån Region Dalarnas handlingsplan för "En hållbar framtid". Fokus har legat på ekonomi i balans samt effektiv användning av resurser. Årets resultat uppgår till -0,1 mnkr, vilket innebär ett mindre underskott.

Den egna verksamheten redovisar ett överskott, medan stödpersonsverksamheten visar ett underskott till följd av ökat antal uppdrag och besök under årets senare del. Utvecklingen speglar ett ökat behov av stödpersoner, särskilt inom tvångsvården, vilket samtidigt är ett uttryck för att lagstadgade rättigheter i större utsträckning tillgodoses.

Förvaltningen bedömer att den ekonomiska avvikelsen är hanterbar men konstaterar att stödpersonsverksamhetens utveckling behöver följas noggrant framöver för att säkerställa långsiktig ekonomisk hållbarhet.

Händelser av väsentlig betydelse

Året har präglats av rekrytering och introduktion av nya medarbetare, till följd av två vakanser i förvaltningen. Sedan september är samtliga handläggartjänster tillsatta, vilket har skapat bättre förutsättningar för stabilitet och kontinuitet i verksamheten.

Kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte har varit viktiga inslag under året. Samtliga medarbetare deltog i den nationella utvecklingskonferensen för patientnämnder, vilket bidrog till kunskapsfördjupning och inspiration till fortsatt utvecklingsarbete.

Informationsinsatser gentemot invånare har prioriterats i linje med lagstiftningens krav. Deltagandet på 60+ mässan och andra externa sammanhang har bidragit till ökad synlighet och tillgänglighet för Patientnämndens verksamhet.

Patientnämnden Dalarna har tillsammans med Region Gävleborg genomfört en digital stödpersonsträff med utbildningsinslag. Stödpersonernas insatser är av stor betydelse för tvångsvårdade patienter och utgör en viktig del av rättssäkerheten i vården.

Under 2025 har patientnämnden skrivit uppföljande analysrapporter över patientnämndsärenden riktade till Division Primärvård och Division Kirurgi. Dessa två analysrapporter har presenterats vid Patientnämndens sammanträde i närvaro av och i dialog med respektive divisionschef.

Patientnämnden har även skrivit en halvårs- och en helårsrapport över samtliga avslutade ärenden hos patientnämnden Dalarna. Dessutom har Patientnämnden Dalarna, liksom övriga patientnämnder i Sverige, fått i uppdrag av IVO att skriva en analys av klagomål och synpunkter på vården inom analysområde förlossning under 2024, som var klar i början av 2025.

Förvaltningen har kommit i gång med att införa och förbättra den digital arbetsmiljön, som handlar om ökat nyttjande av de verktyg som finns i Microsoft 365 med huvudfokus på kommunikation och samarbete, inklusive dokument och dokumenthantering.

Förväntad utveckling

Förvaltningen ser några påverkansfaktorer som kan komma att påverka de närmsta åren.

- Ökad psykisk ohälsa i landet som leder till utökning av rättspsykiatriska vårdplatser i Region Dalarna, vilket bidrar till ökade efterfrågan av stödpersoner
- Eventuell resursbrist inom vården kan ge påverkan på klagomålsprocessen, dess svarstider samt förbättringsaktiviteter i vården
- Kompetensförsörjning till förvaltningen vid vakanser

Viktigt för Patientnämnden att stärka samverkan med Hälso- och sjukvården (särskilt rättspsykiatrin utifrån stödpersonsverksamheten), Tandvården, såväl tjänstepersoner som politik och Kommunerna som är våra största samarbetspartners. Samverkan är också särskilt viktig med patientsäkerhetsfunktioner, chefläkare, förtroendetandläkare, Vårdval, Vårdlots och jurister.

Vidare är det angeläget att öka invånarnas kännedom om Patientnämnden och dess uppdrag, både genom extern kommunikation och genom att förvaltningen i större utsträckning möter vårdens verksamheter internt. Användning av invånarnas berättelser i vårdens utvecklingsarbete, exempelvis genom återaktivering av "Levande biblioteket", bedöms vara ett viktigt verktyg för att stärka patientperspektivet.

Samverkan med psykiatrin utifrån stödpersonsverksamheten samt kontinuerligt genomföra rekryteringskampanjer av stödpersoner kommer också vara viktigt framåt.

Förvaltningen bedömer att dessa påverkansfaktorer sammantaget ställer ökade krav på samverkan, kommunikation och långsiktig planering. Ett fortsatt strategiskt arbete med att synliggöra Patientnämndens uppdrag, stärka samverkan med vårdens aktörer samt säkerställa kompetensförsörjning är avgörande för att möta framtidens behov.

Nyckeltal

	Ack utfall	Mål	Måloppfyllelse
Medborgare			
Antal Informationsaktiviteter	37	>30	●
Andel Tele Q uppringda samtal innan eller inom angiven tid	97	> 95	●
Antal besökare på Patientnämndens sida, Synpunkter på vården, regionwebben	1910	>1500	●
Andel inkomna patientnämndsärenden via anmälan 1177	81,5	>80	●
Andelen skriftliga synpunkter och klagomål till vården som resulterar i förbättringsåtgärd	26,7	>40	■
Medarbetare och ledarskap			
Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid	2,4	<3	●
Korttidsfrånvaro i % av ordinarie arbetstid	1,5	<3	●
HME Index – Hållbart medarbetarengagemang (utgår)	-	>90	
Hållbar utveckling			
Budget i balans	-0,1	+/-0	■
Andel digitala tidrapporter för arvoderade stödpersoner inom regionen	86,8	>90	■

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Informationsaktiviteter: Förvaltningen har informerat internt och externt under året, vid de perioder det har varit full bemanning och bland annat informerat vid sjuksköterskeutbildningar, AT/BT utbildning, patientföreningar, intresseföreningar och mässor.

Uppringda samtal Tele Q innan eller inom angiven tid: Telefontillgängligheten har prioriterats och varit god, trots en ökning av samtal in till Patientnämnden.

Besökare Patientnämndswebben: Fortsatt många invånare som söker information om Patientnämnden på regionens webbsida.

Anmälan 1177: Synpunkter och klagomål som inkommer digitalt via 1177 ökar år från år. 2025 har 81,5 % av invånarna anmält via 1177. Att jämföra med 2024 då det var 75,2 % som anmälde den vägen. 2022 var andelen 55,4 %. Detta innebär ofta en sömlös hantering av invånarens ärende där dokument, kommunikation och annat sker i ärendet digitalt.

Förbättringsåtgärder i vården: Andel skriftliga synpunkter och klagomål till vården som resulterar i förbättringsåtgärd har minskat från 29,7 % till 26,7 % vid jämförelse med 2024. Målet på 40% har varit en utmaning att uppnå. De vanligaste förbättringsåtgärderna är förbättringsarbete, kompetensutveckling och förändrade rutiner/riktlinjer.

Sjukfrånvaro: 2,4 % är något högre än 2024, men i en så liten personalgrupp slår det mycket i siffrorna.

Korttidsfrånvaro: 1,5 % är något högre än 2024, men i en så liten personalgrupp slår det mycket i siffrorna.

HME index: Kan ej följas då det är för få medarbetare på förvaltningen för att få ett svar på medarbetarenkäten.

Budget i balans: Förvaltningen har ett underskott på -0,1 tkr, ett underskott som redovisas för stödpersonverksamheten som stadigt ökar.

Digital tidrapport: Det är 87 % av stödpersonerna som rapporterar in sina tidrapporter digitalt. Fortsatt arbeta för att stimulera detta fortsätter, dels ur ett miljöperspektiv, dels för att underlätta hanteringen av arvoderingen.

Förvaltningen bedömer att helhetsbilden visar en verksamhet som levererar i enlighet med sitt uppdrag, samtidigt som ökande volymer och komplexitet ställer krav på fortsatt utveckling av arbetssätt, samverkan och resursplanering.

Ekonomi

Resultaträkning 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Intäkter	8,5	8,4	1,5%	8,5	0,0
-varav Regionbidrag	8,0	8,0	1,1%	8,0	0,0
Kostnader	-8,6	-8,0	7,4%	-8,5	-0,1
-varav löner exkl soc avgifter	-5,2	-5,0	5,3%	-5,0	-0,2
-varav Inhyrd Personalkostnad					
Resultat	-0,1	0,4	-119,5%	0,0	-0,1

Resultatet för förvaltningen är -0,1 mnkr.

Den egna verksamheten redovisar ett överskott på ca 0,2 mnkr medan stödpersonverksamheten redovisar ett underskott på -0,3 mnkr.

En kostnad på 140 tkr har bokförts på patientnämndens kansli vilket motsvarar förvaltningens del av det administrativa sparbetinget. Förvaltningen har minskat på sina övriga kostnader för att klara den posten.

Inom stödpersonverksamheten har antalet stödpersoner och antal besök ökat under sista halvåret vilket inneburit ett underskott.

Investering

Investering 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Årets investering					

Förvaltningen har inga investeringar

Analys kostnadsutveckling

Kostnadsutveckling**	Ack utfall	Budget	Prognos delår (Juli)
Bruttokostnadsutveckling (%)	7,4	6,1	6,1
Nettokostnadsutveckling (%)	7,2	6,3	5,9

** Kostnadsutveckling ack; jämför ackumulerat utfall i år jmf ack utfall fg år. Prognos jämför med utfall helår fg år. Budgeterad brutto- och kostnadsutveckling på helår.

Bruttokostnadsutveckling

Ack utfall

Arvodeskostnaderna samt bilersättningarna har ökat betydligt från föregående år på grund av ökad stödpersonverksamhet.

Budget

Kolumnen budget jämförs med ack utfall föregående år. Under 2024 byttes hela personalstaben ut vilket skapade vakanser mm periodvis. Det ackumulerade utfallet blev lägre än vad som budgeterats och för 2025 är det budgeterat för full bemanning.

Nettokostnadsutveckling

Under nettokostnadsutveckling tillkommer även externa intäkter vilka inte avviker allt för mycket mellan åren.

Vid delårsrapporten var prognos på bruttokostnadsutveckling 6,1% och nettokostnadsutveckling 5,9%
Det som förändrats från delår är ökade personalkostnader mot prognos.

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
1	140		140	0

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Patientnämndsförvaltning Dalarna. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Slutförd	2025-12-31	140	140	0

Utvalda aktiviteter för Patientnämndsförvaltning Dalarna (samtliga aktiviteter återfinns i bilaga). För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteter utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Personal

Årsarbetare och anställda	2025	2024	Förändring mot föregående år
Årsarbete	5,0	4,7	6,4%
Antal anställda	5	5	0,0%

Antal faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag.

Arbetad tid	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Budget Arbetad tid timmar, anställda			
Arbetad tid timmar, anställda	8 202	8 996	-8,8%
-varav timanställda			
-varav mertid/övertid samtlig personal	4	1	250,0%
-varav arbete under jour och beredskap			

Sjukfrånvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid	2,4%	0,8%	1,6%
Korttidssjukfrånvaro (dag1-14) i % av ordinarie arbetstid	1,5%	0,8%	0,7%

Genomsnittlig sysselsättningsgrad %	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Kvinnor	100%	94%	+6%
Män	0	0	
Totalt	100%	94%	+6%

Könsfördelning	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Kvinnor	100%	100%	0
Män	0%	0%	0

Åldersfördelning	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Under 40	0	0	0
40-59 år	5	4	25%
60 år och äldre	0	1	100%

Pensionsavgångar	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Ålderspension	0	1	100%
Sjukersättning	0	0	0
Totalt	0	1	100%

Frisknärvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Andel personer som har max fem sjukdagar under ett år, uttryckt i %	60%	100%	-40%

Antal årsarbetare har ökat med 0,3 tjänst jämfört med föregående år. Trots att antalet årsarbetare ökat har den arbetade tiden minskat vilket beror på sjukskrivningar under året.

Verksamheten har haft stort fokus på rekrytering och introduktion av nya medarbetare, då vi haft två vakanser under året. Sedan september är det fyra handläggare på plats.

Förvaltningen har under de senaste åren haft utmaningar med hög personalomsättning. Detta har inneburit att mycket tid har behövt avsättas för introduktion av nya medarbetare, samtidigt som de ordinarie medarbetarna har haft en högre arbetsbelastning. Konsekvensen har blivit att förvaltningen i perioder har behövt prioritera mellan arbetsuppgifterna. Arbetet på förvaltningen omfattar både bemötande av invånare via telefon och handläggning av ärenden enligt lagen om stöd vid klagomål mot hälso- och sjukvården (2017:372).

Sedan den nya förvaltningschefen tillträdde under hösten 2024 har ett betydande fokus lagts på att förbättra arbetsmiljön och utveckla arbetssätten. Syftet är att skapa en hållbar arbetsplats där medarbetare trivs och väljer att stanna. Effektivisering av arbetssätten är också en nödvändig förutsättning för att förvaltningen ska kunna hantera den ökande mängden inkommande ärenden till Patientnämnden.

Sjukfrånvaron uppgår till 2,4 procent av ordinarie arbetstid, jämfört med 0,8 procent samma period föregående år. Korttidssjukfrånvaron (dag 1–14) utgör 1,5 procent. Även om nivåerna fortsatt är låga i ett jämförande perspektiv indikerar ökningen att sjukfrånvaro förekommer i större utsträckning än föregående år, om än på en fortsatt låg nivå.

Förvaltningens medarbetare består i dag enbart av kvinnor. Under de senaste rekryteringsprocesserna har stor vikt lagts vid att öka könsfördelningen men där kompetens och erfarenhet varit avgörande för vem som erbjudits tjänsterna.

Intern styrning och kontroll

Patientnämndens ansvar utgår till stor del från Region Dalarnas reglemente samt antagna delegeringsbestämmelser. Förvaltningen har haft sex kontrollmoment i planen för intern styrning och kontroll PN 2022/178. Samtliga är kontrollerade utan anmärkning under denna period.

Nr	Granskad process/kontrollmoment	Utfall helår
1	IT- och informationssäkerhet Följsamhet till GDPR. Följsamhet till lokal rutin för skyddad identitet	●
2	Oegentligheter Kontroll av ersättning till arvoderade ledamöter/stödpersoner	●
3	Oegentligheter (korruption, mutor och jäv) Följsamhet till antikorrupsionsriktlinjer	●
4	Arbetsmiljö Kontroll av arbetsmiljö	●
5	Kvalitet och patientsäkerhet Samverkan med Hälso- och sjukvårdsnämnden som ansvariga för utförandet av kvalitetsförbättringar i vården	●
6	Kompetensförsörjning Säkerställa kompetens hos nya stödpersoner	●

- Inga eller godtagbara avvikelser finns
- ▲ Avvikelse/brister observerade - åtgärd bör övervägas
- Betydande avvikelse/brister observerade - åtgärd krävs

Patientnämndsförvaltningen har under 2025 arbetat aktivt för att bedriva ett systematiskt arbete med intern styrning och kontroll. Ansvar utgår till stor del från Region Dalarnas reglemente samt antagna delegeringsbestämmelser. Ledningens genomgång och riskanalys inför målarbete 2025 har under året genomförts tillsammans med nämnden.

Uppföljning 2025 visar på god följsamhet till;

- att verksamheten är ändamålsenlig, lever upp till målen och är kostnadseffektiv, det vill säga har en god ekonomisk hushållning
- att informationen om en verksamhet och den finansiella rapporteringen är tillförlitlig och tillräcklig
- att verksamheten har en god efterlevnad av tillämpliga författningar samt uppsatta riktlinjer
- att möjliga risker observeras, bedöms och förebyggs

Fördjupning

Verksamhetsstatistik

Verksamhetsstatistik	Utfall 2025	Utfall 2024	Förändring
Antal besök tillsammans med patient, digitalt, på kansliet eller i vården	5	15	-10
Antal telefonsamtal via Tele Q	2767	2048	719
Antal patientnämndärenden	1237	1204	33
Antal informationsärenden	1034	750	284
Antal förordnade stödpersonuppdrag	45	47	-2
Antal entledigade stödpersonsuppdrag	34	54	20
Antal stödpersonsbesök	2167	1783	384
Andelen invånare i Dalarna som har kännedom om Patientnämnden	56	60	-4

Antalet Patientnämndsärenden ökar årligen, så även inkommande telefonsamtal via Tele Q. Även antal stödpersonsbesök ökar.

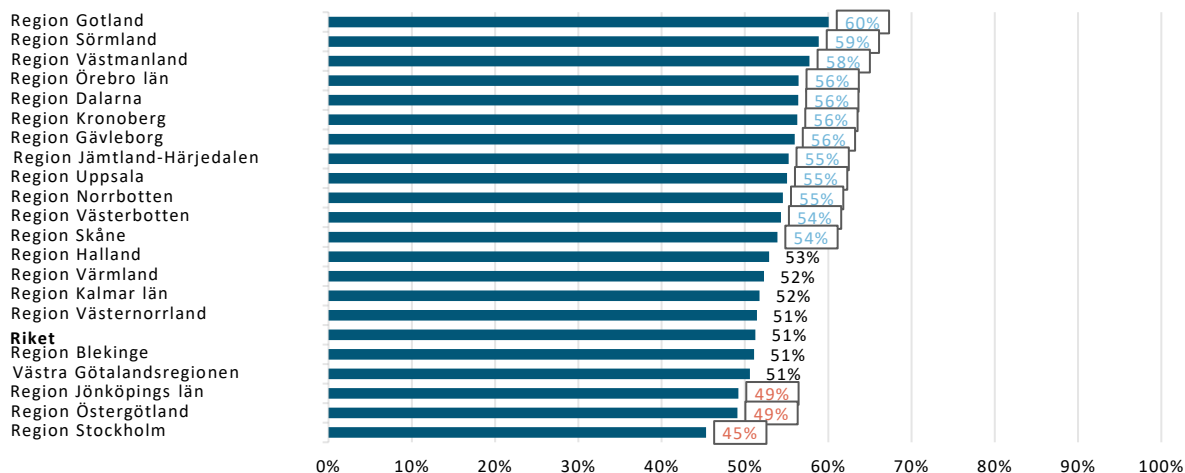
Verksamheten har haft en god telefontillgänglighet samt ärendehantering för medborgarna under hela året.

Antalet stödpersonsbesök hos patienten har markant ökat drastiskt, vilket känns mycket positivt då detta är tvångsvårdades patienters lagstadgade rättighet. Sedan 2021 har stödpersonsbesöken mer än tredubblats och enligt prognos beräknas denna del av verksamheten att öka.

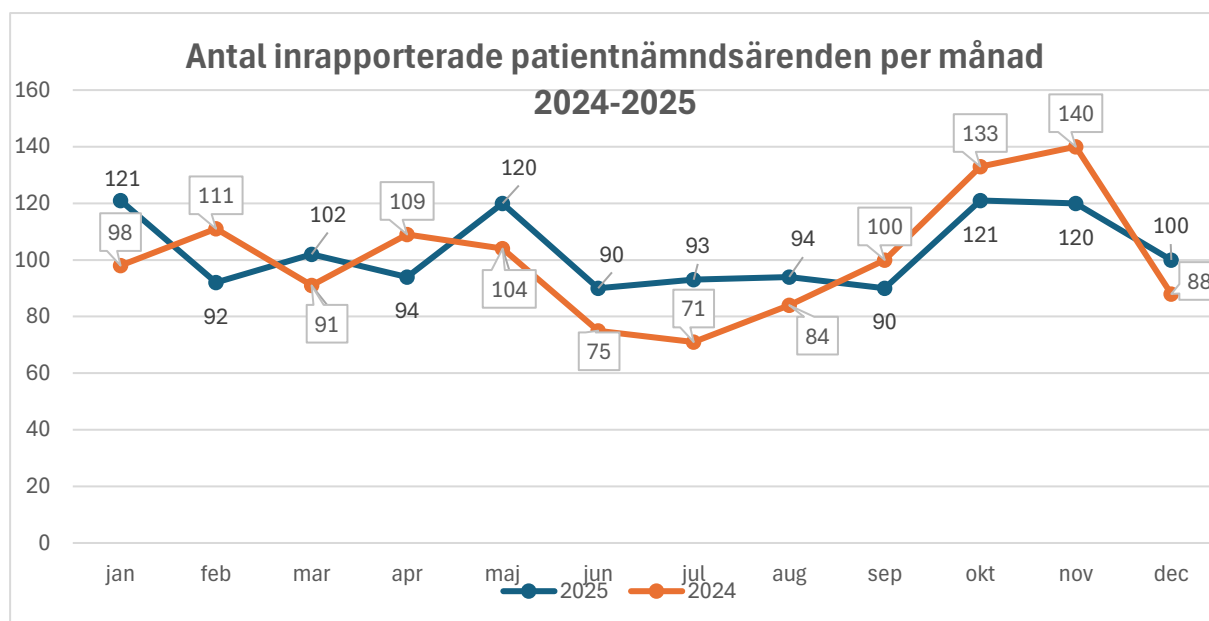
Antalet informationsärenden har ökat markant. Detta kan bero på att det inkommer fler synpunkter och klagomål per telefon eller brev, där fler invånare efterfrågar information, vill ha rådgivning eller ställa frågor, men att invånarna sedan inte inkommer med en anmälan med alla delar som behöver vara med för en formell Patientnämnsanmälan. Denna rutin ska ses över under 2026 för att se om Patientnämnden Dalarna kan se över hur andra regioner hanterar dessa ärenden.

Ett nytt mått för 2025 är andelen invånare som har kännedom om Patientnämnden. Det är en ny fråga i Hälso- och sjukvårdsbarometern som ställs till invånare i alla regioner. Patientnämnden Dalarna ligger väl till i den mätningen, 56 % av invånarna som blev tillfrågade om de hade kännedom om Patientnämnden, att jämföra med rikets 51 %.

Har du kännedom om att det finns en Patientnämnd i din region dit du kan vända dig med synpunkter och klagomål på hälso- och sjukvården, folktandvården och vården i kommunerna?



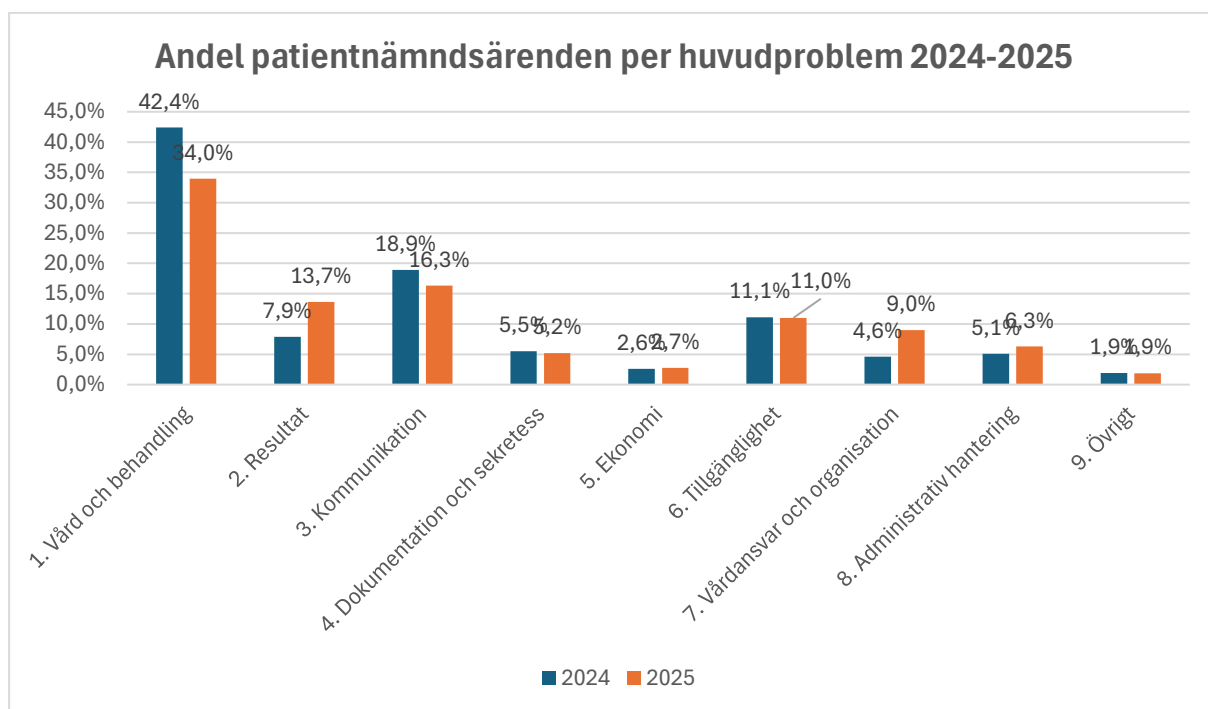
Antalet patientnämndsärenden har ökat något vid jämförelse med förra året, se graf nedan.



Vid patientnämndsärende som bedöms vara av allvarig karaktär skickas en kopia för kännedom till den centrala patientsäkerhetsfunktionen eller vårdvalsenheten. Under 2025 har 70 patientnämndsärenden skickats till Patientsäkerhet eller vårdval för kännedom och 3 till förtroendetandläkare. Motsvarande siffra för 2024 var 76, 2023 var 69 och 2022 var det 55.

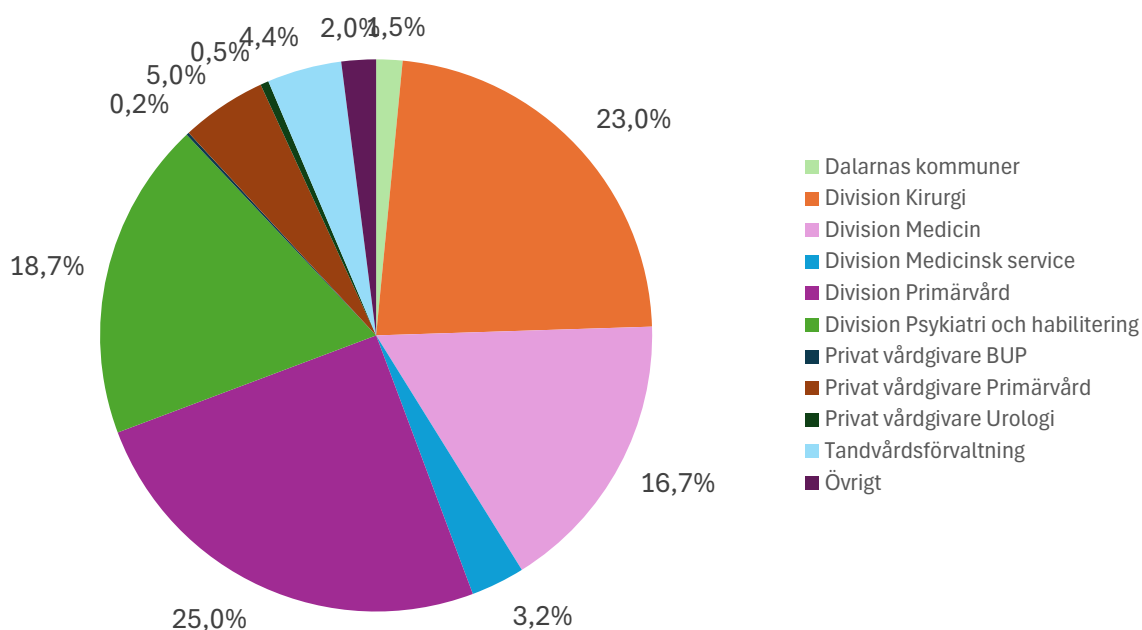
De mest förekommande huvudproblemen är "Vård och behandling" 34 % och "Kommunikation" 16,3

% Andelen ärenden inom "Vård och behandling" och "Kommunikation" har minskat i jämförelse med 2024. Det finns också några huvudproblem som ökat något mot 2024 och det är "Resultat" och "Vårdansvar och organisation, se graf nedan.



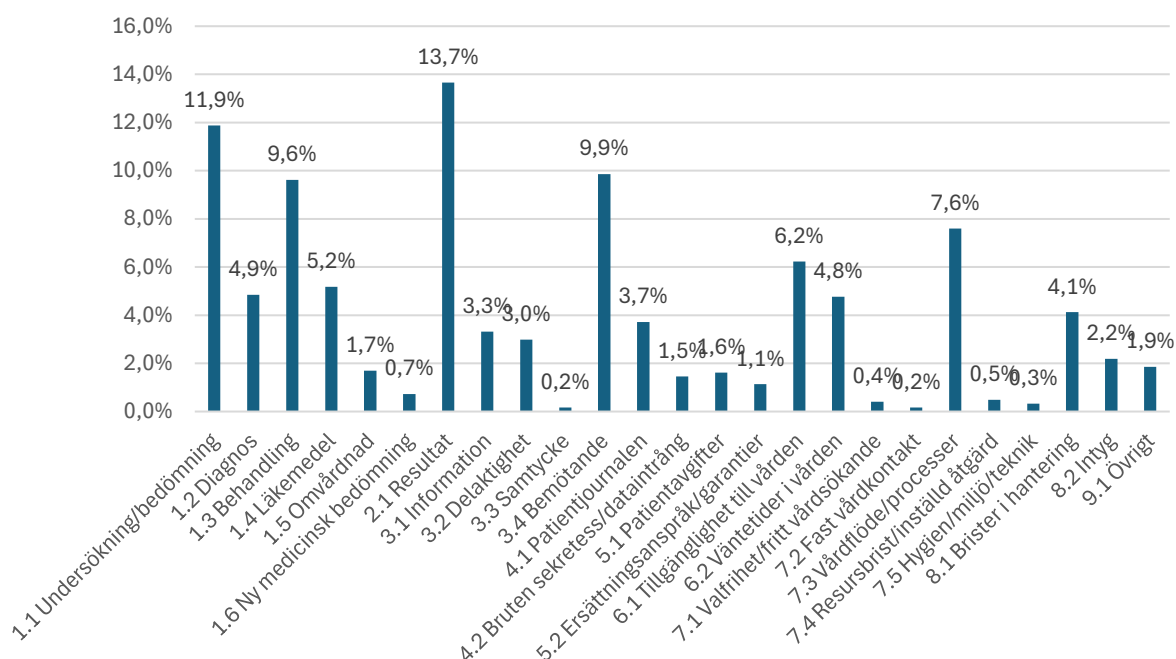
Störst andel av det totala antalet patientnämndsärenden står de stora divisionerna för; Division Primärvård 25,0 % (28,1 % 2024) och lägger man till de privata vårdgivarna inom Primärvård som står för 5,0 % (5,4 % 2024), så blir totalen 30,0 % (33,5 % 2024). Kirurgi 23,0 % (23,8 % 2024). Psykiatri och habilitering 18,7 % (16,9 % 2024) och de privata vårdgivarna inom BUP som står för 0,2 % (0,3 % 2024). Medicin 16,7 % (13,9 % 2024). Få ärenden har registrerats för Division Medicinsk service 3,3 % (3 % 2024.) Tandvårdsförvaltningen ökar något mot föregående år 4,4 % (3,1 % 2024) och Dalarnas kommuner 1,5 % (1,3 % 2024), se graf nedan.

Andel patientnämndsärenden per verksamhet 2025

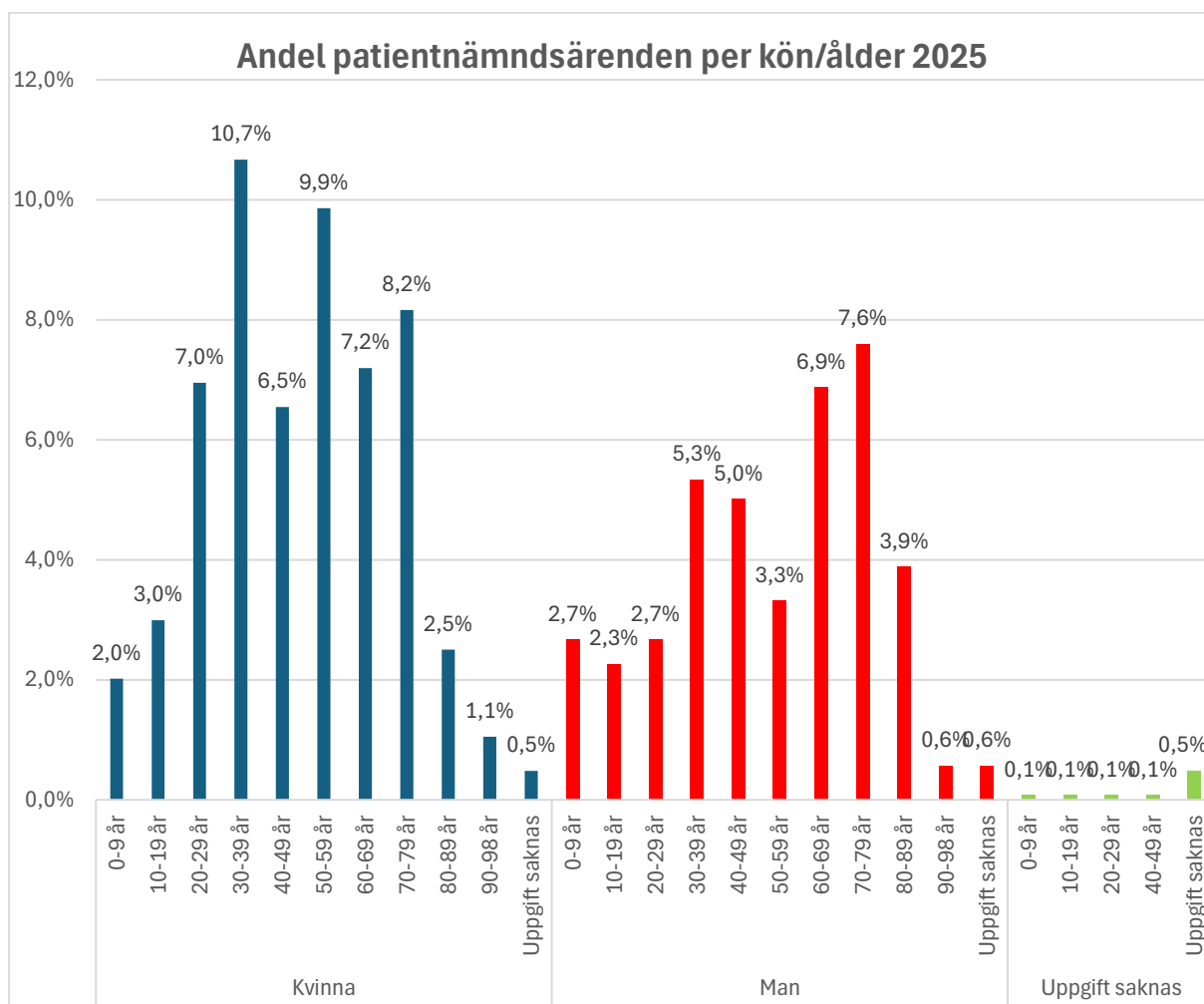


Andel patientnämndsärenden per delproblem visar på störst andel inom "Resultat" 13,7 % (7,9 % 2024), "Undersökning/bedömning" 11,9 % (16,5 % 2024,) samt "Bemötande" 9,9 % (9,4 % 2024). Av dessa tre delproblem har ett minskat jämfört med 2024 och de två andra ökat. "Vårdflöde/processer har ökat 7,6 % jämfört med 2024 3,2 %, se graf nedan.

Andel patientnämndsärenden per delproblem 2025



Kvinnor står för störst andel ärenden 58,4 % (57,1 % 2024) och män för 40,7 % (41,6 % 2024). Kvinnor har en jämnare fördelning av ärenden per åldersgrupp men flest ärenden har registrerats inom 30-39 år. Detta skiljer sig från män där flest ärenden finns i åldersgruppen 70-79 år, se graf nedan. Ålder och kön saknas i 0,9 % (1,3 % 2024) av ärendena.



Helena Strandberg

Patientnämndsförvaltning Dalarna

Patientnämnden

2026-02-10

Bilaga

Måluppföljning

Målområde	Mål	Utfall helår
Till nytta för Dalarnas invånare	Patientnämnden bidrar till kvalitetsutveckling och hög patientsäkerhet genom att analysera invånarnas synpunkter och uppmärksamma riskområden (Dec 2025)	●
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Patientnämnden har en god och hälsofrämjande arbetsmiljö (Dec 2025)	●
Hållbar utveckling	Patientnämnden har en budget i balans och tar ansvar för klimatet samt har en god förmåga att bedriva verksamhet i krissituation (Dec 2025)	■

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Patientnämnden bidrar till kvalitetsutveckling och hög patientsäkerhet genom att analysera invånarnas synpunkter och uppmärksamma riskområden (Dec 2025)

Under 2025 har patientnämnden skrivit uppföljande analysrapporter över patientnämndsärenden riktade till Division Primärvård och Division Kirurgi. Dessa två analysrapporter har presenterats vid patientnämndens sammanträde i närvaro av och i dialog med respektive divisionschef. Patientnämnden har även skrivit en halvårs- och en helårsrapport över samtliga avslutade ärenden hos patientnämnden Dalarna. Även dessa rapporter har presenterats vid patientnämndens sammanträden.

Ordförande i Patientnämnden och/eller förvaltningschef har även presenterat rapporterna vid Hälso- och sjukvårdsnämnden, det är en samverkan som stärkts och är viktig för att ge värdefull kunskap utifrån ett patientperspektiv till vårdgivare, tjänstepersoner och beslutsfattare för att utveckla vården så att den blir ännu bättre.

Förvaltningschef har också presenterat rapporterna på den gemensamma fackliga samverkan, Hälso- och sjukvård och Patientnämnd.

Patientnämnden Dalarna har, liksom övriga patientnämnder i Sverige, fått i uppdrag av IVO att skriva en rapport över 2025 års inrapporterade ärenden gällande invånare som är 80 år och äldre. Denna rapport ska inlämnas till IVO i februari 2026.

Patientnämnden har en god och hälsofrämjande arbetsmiljö (Dec 2025)

Fortsatt arbete med arbetsmiljön och utveckla arbetssätt för att medarbetarna ska känna att patientnämndsförvaltningen är en arbetsplats men väljer att stanna och utvecklas vidare.

Patientnämnden har en budget i balans och tar ansvar för klimatet samt har en god förmåga att bedriva verksamhet i krissituation (Dec 2025)

Resultatet för förvaltningen är -0,1 mnkr.

Den egna verksamheten redovisar ett överskott på ca 0,2 mnkr medan stödpersonverksamheten redovisar ett underskott på -0,3 mnkr.

En kostnad på 140 tkr har bokförts på patientnämndens kansli vilket motsvarar förvaltningens del av det administrativa sparbetet. Förvaltningen har minskat på sina övriga kostnader för att klara den posten.

Inom stödpersonverksamheten har antalet stödpersoner och antal besök ökat under sista halvåret vilket inneburit ett underskott.

Uppdragsaktiviteter

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
1	140		140	0

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Patientnämndsförvaltning Dalarna. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Slutförd	2025-12-31	140	140	0

Samtliga aktiviteter för Patientnämndsförvaltning Dalarna. För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteter utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Verksamhetsberättelse

2025

Kollektivtrafikförvaltning

Inledning

Kollektivtrafiknämnden med förvaltning ansvarar för planering, drift, trafikadministration och handläggning av myndighetsfrågor som rör kollektivtrafiken i länet. Kollektivtrafiken i Dalarna utgår från en bred samverkan och samarbete mellan Region Dalarna, Dalarnas kommuner och trafikföretag. Det är i samverkan och samarbete en stark kollektivtrafik för hela Dalarnas befolkning formas.

Förvaltningen har under året implementerat en ny organisation utifrån ett organisationsöversynsarbete som i huvudsak syftar till att stärka den interna organisationen med större fokus på kärnuppdraget och samtidigt för att uppnå ökad strategisk förmåga i ledning och styrning. Arbetet med framtagande av ny organisationsstruktur baserades på en omfattande processkartläggning som blev klar våren 2024. I arbetet med organisationsförändringen har förvaltningen sett det som extra viktigt att inkludera hela organisationen i förändringsarbetet. Sedan tidigare är både "Region Dalarnas värdegrund" och "Ledarskapets riktning" implementerat i förvaltningen. Arbete kvarstår att göra den kompetensväxling som kommer vara nödvändig för en lyckad övergång till ny organisation där identifierade utbildning och utvecklingsmöjligheter för personalen blir en viktig del, så att personalen växer in i nya roller med ökad kompetens.

Parallellt med omorganisationen har Kollektivtrafikförvaltningen arbetat med upphandling av både allmän- och särskild kollektivtrafik i två separata projekt. Med syfte att avtal ska börja gälla under 2028 när nuvarande avtal löper ut. Till skillnad mot föregående avtal så särskiljs nu allmän- och särskild kollektivtrafik ifrån varandra och kommer vara separata avtal vilket är strategiskt fördelaktigt för Region Dalarna då man önskar att ha olika strategiska inriktningar på respektive avtal och kollektivtrafikform.

Kollektivtrafiknämnden med förvaltning har tillsammans med Regionstyrelsen under 2025 lagt ner mycket arbete på den nya pris- och zonmodellen då Region Dalarna, då föregående modell som infördes i början av 2025 blev överklagad och kammarrätten har hävt beslutet. Den nya alternativa modellen som nu är rådande är framtagen i politisk dialog mellan Dalarnas kommuner samt Region Dalarna.

Utifrån årets arbete med regionplanens övergripande mål, till nytta för Dalarnas invånare, ett gott medarbetarskap och ledarskap och hållbar utveckling så har förvaltningen arbetat med verksamhetsspecifika mål och när bokslut görs konstateras att två mål har uppfyllts samt ett mål har inte uppfyllts utifrån kollektivtrafiknämndens verksamhetsplan.

Verksamhet och mål

Målområde	Mål	Utfall helår
Till nytta för Dalarnas invånare	Öka kundnöjdheten för ett ökat kollektivt resande	●
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Utveckla kompetensförsörjningen genom intern omorganisation på kollektivtrafikförvaltningen	●
Hållbar utveckling	Öka antal resenärer genom att utveckla kollektivtrafiksystemet och skapa ett attraktivt erbjudande	■

För att nå målet i verksamhetsplanen att öka kundnöjdheten, så har förvaltningen arbetat med att skapa ett attraktivare utbud genom att under 2025 påbörja elektrifieringen av stadstrafiken i Falun och Borlänge som är länets mest trafiktäta område samt utveckla och förbättra resenärens upplevelse på bussen. Bland annat genomförs förbättringar i ombordmiljön, tex nya kommunikationsmedel med ny infotainment-utrustning, som ska göra det mer visuellt och enkelt att navigera i kollektivtrafiken som resenär. Vid sammanställning av nöjd-kund-index för kund har resultatet gått från 46 procent 2024 till 54 procent 2025 vilket är en ökning med 8 procent. Samt i sammanställning för nöjd-kund-index för allmänhet har resultatet gått från 34 procent 2024 till 38 procent 2025. I och med det anses målet inom området Till nytta för dalarnas invånare att öka kundnöjdheten för ett ökat kollektivt resande som uppfyllt.

Kollektivtrafikförvaltningen har under året arbetat intensivt med att slutföra tidigare påbörjad organisationsöversyn, i syfte att bli en mer effektiv beställarorganisation. Organisationsarbetet som i juni har slutförts har varit ett gediget arbete som har sin grund i den processkartläggning som gjordes föregående år. Det strategiska arbetet med kompetensförsörjning har varit centralt under året. Genom en systematisk kompetensinventering har förvaltningen fått en klar överblick över hur medarbetarna ska introduceras till nya roller samt säkerställt att denna övergång sker genom en välplanerad och strukturerad kompetensutvecklingsprocess. Utifrån parametrar att omorganisationen är genomförd och utbildning- och utvecklingsinsatser för medarbetarna är pågående så anses målet inom området Ett gott medarbetarskap och ledarskap som uppfyllt.

I verksamhetsplanen för 2025 formulerades målet för att skapa en hållbar utveckling så behöver Kollektivtrafikförvaltningen öka antalet resenärer genom att skapa ett attraktivt erbjudande. Samt arbeta vidare med inriktning av utveckling av trafik som har en riktning enligt följande:

- Ökad marknadsandel genom att skapa ett attraktivt utbud i de reserelationer där det är störst resande och potential till ökat resande.
- Ökad kundnöjdhet genom förbättrad tillförlitlighet såsom ökad punktlighet och förbättrade anslutningar och bytesmöjligheter.
- Ökad effektivitet och budget i balans genom att omfördela trafik med svagt nyttjande.

Förvaltningen har samarbetat utifrån förlängningsavtalen med trafikföretagen för att förbättra punktligheten genom regelbunden gemensam trafikuppföljning. Detta arbete har resulterat i en noterbar förbättring av punktligheten på de linjer där särskilda insatser satts in utifrån de uppföljningar som gjorts. Förvaltningen är sammankallande till olika affärsforum där fokus ligger på att utveckla trafiken. Parallellt pågår utredningar kring hur kollektivtrafiken och dess utbud kan förbättras, samt implementering av trafiklösningar som syftar till att göra kollektivtrafiken mer attraktiv.

Efter trafikneddragningar 2024 (besparingsåtgärder ekonomi i balans) har resandet med buss minskat. En annan förklaring är en tydlig förflyttning av resenärer till tåg i takt med stabilare regularitet och punktlighet under 2025. Förändring mot föregående år ligger mellan 3 procent - 6 procent över samtliga trafikområden, samt att kollektivtrafikens marknadsandel i Dalarna har sjunkit från 9 procent

2024 till 7 procent 2025. Med detta sammantaget anses målet inom området Hållbar utveckling inte uppfyllt.

För att vända trenden finns en rad påbörjade förändringar, samtliga ligger i linje med utvecklingen av kollektivtrafiken i Dalarna beskrivna i det långsiktiga trafikförsörjningsprogrammet. Omfattningen är uppdelad i två etapper, dels åtgärder i återstående tid av nuvarande förlängda trafikavtal, dels förändringar i samband med etablering av nya trafikavtal.

Trafikstart sker Q2 2028. Fler är exempel på planering av förändringar i stadstrafiken mellan Falun och Borlänge vilket ska skapa en attraktivare kollektivtrafik där det ska bli mer effektivt att åka kollektivtrafik mellan och inom städerna.

Fler exempel är start av projekt för att prova och utveckla dynamisk trafik som alternativ till linjetrafik i landsbygd. Region Värmland har nått stor framgång med ökat resande som resultat där detta koncept testats. Det kommer även påbörjas översyn på stråklinjer för att renodla och utveckla bättre möjlighet till arbetspendling.

Händelser av väsentlig betydelse

De händelser under 2025 som varit av väsentlig betydelse är att Region Dalarna har aktualiserat delar av de aktiviteter kring en förbättrad kollektivtrafik som avtalades i förlängningsavtalen med trafikföretagen. Som exempel har nu förbättrad och nytt infotainmentsystem i bussarna installerats som syftar till en tydligare informationsspridning ombord.

Samt att under året har nu Region Dalarna tillsammans med Keolis arbetat med att färdigställa laddinfrastruktur vid bussdepåerna i Falun och Borlänge för att möjliggöra starten av eldriven trafik inom Falun och Borlänge-området som startade upp under slutet av 2025.

Fler väsentliga händelser är:

- Implementering av ny organisation inom kollektivtrafikförvaltningen.
- Uppföljning och slutrapport av implementering av nytt sjukresereglemente
- Implementering av kostnadseffektiv kollektivtrafik och trafikreducering på turer med låg belägningsgrad.
- Införande av mobilapp för särskild kollektivtrafik.
- Arbetet med pris- och zonmodell samt hantering av utfall från domstol.
- Arbetet med "Resan mot en bättre kollektivtrafik.
- Gemensamt utvecklingsarbete kring samverkan om gemensamt förvaltningsområde inom Region Dalarna tillsammans med regionala utvecklingsförvaltningen samt kultur- och bildningsförvaltningen.
- Arbetet med effektivisering av administrativ personal inom förvaltningen.
- Tillsammans med kommunikationsenheten utvecklat förbättrad kommunikation och marknadsföring med ökat fokus på resenären.

Förväntad utveckling

I det kommande arbetet framöver kommer förvaltningen fortsatt arbeta vidare i samverkan med trafikföretagen och Dalarnas kommuner kring etableringen av elektrifierad bussflotta och eldriven trafik. Efter att i första hand elektrifierat busstrafiken i stadstrafiken i Falun och Borlänge, planeras nu för etapp två som omfattar infrastrukturinvesteringar av ytterligare fem depåer i övriga länet.

Under kommande år och kommer förvaltningen tillsammans med Region Dalarnas centrala upphandlingsavdelning arbeta vidare med upphandling av både allmän och särskild kollektivtrafik i två separata upphandlingar för respektive trafikslag.

Fortsatt stort fokus kommer ligga på att fortsätta implementering av förvaltningens nya organisation och dess nya arbetsprocesser. Med utgångspunkt från de nya processerna tillskapas en tydligare och effektivare beställarorganisation som ska göra arbetet mer tids- och kostnadseffektivt samtidigt som leverans och erbjudande till medborgarna ska bli bättre. Samt att det kommer skapa goda förutsättningar för när nya trafikavtal börjar gälla i mitten av 2028 så kommer Region Dalarna stå väl rustade för att vara en effektiv och god beställarorganisation.

Under 2026 finns en mer omfattande trafikomläggning planerad för 150-linjerna mellan samt i Falun och Borlänge. Förändringen syftar till att utveckla en mer attraktiv kollektivtrafik för att på sikt öka

andelen resande. Förändringarna går i linje med tidigare beslutat Basutbud för Dalarna. I förändringen ingår t.ex. att utveckla anslutningstrafik vid byten, öka turtäthet samt att minska restid genom rakare linjedragning.

För att stärka kundupplevelsen ytterligare kommer ett arbete att startas upp under kommande år för att utveckla resenärsupplevelsen i anslutning till kollektivtrafiken, i form av utveckling av hållplatser, resecentrum och knutpunkter.

Nyckeltal

Nyckeltal	Ack utfall	Mål	Måluppfyllelse
Andel av motoriserat resande (%)			
Nöjdkund index NKI (%)			

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Nyckeltal	Utfall helår	Mål helår	Måluppfyllelse
Nöjdkund index NKI - kunder allmän kollektivtrafik	54%	50%	●
Kollektivtrafikens andel av motoriserade resandet	7%	12%	■

Resultat för NKI (nöjd kund-index) är enligt plan helår för perioden. Prognosen för helåret är att ligga kvar på samma nivå eller öka vilken innebär att målet om NKI 50 procent uppnås. Jämfört med 2024 har förändringar skett åt det positiva hållet, från ett utfall på 46 procent 2024 till 54 procent år 2025. Resultatet är sämre än per april men fortsatt bättre än föregående år.

Arbetet med att nå uppsatta mål utgår från framtagna aktiviteter i förändringsarbetet "Resan mot en bättre kollektivtrafik - Bussiga listan - 34 punkter för en bättre kollektivtrafik.

Andelen kollektivtrafik av det motoriserade resandet är 7 procent under 2025, vilket innebär att målet inte uppnås. Nyckeltalet är trögrörligt och förvaltningen prioriterar åtgärder kopplade till "Bussiga listan" och de 34 aktiviteterna för en bättre kollektivtrafik.

Verksamhetsstatistik

Allmän kollektivtrafik

Verksamhetsstatistik (dec 2025)	Ack utfall 2025	Ack utfall 2024	Förändring %
Beläggingsgrad - Landsbygdstrafik	9,2	9,7	-5,2
Beläggingsgrad - Stadstrafik	15,4	16,4	-5,7
Beläggingsgrad - Stråktrafik	20,9	21,9	-4,6
Beläggingsgrad - Totalt	13,2	13,9	-5,3
<i>Antal påstigande allmän kollektivtrafik</i>	<i>7 887 728</i>	<i>8 267 751</i>	<i>-4,6</i>

Totalt sett är bussresandet med allmän kollektivtrafik sjunkit 2025 i jämförelse med 2024. Minskningen har skett i stort sett över samtliga trafiktyper inom den allmänna kollektivtrafiken men tappet är störst inom stadstrafiken. Antal turer minskades i början av 2024 i och med den trafikreducering som genomfördes då. Den lägre beläggingsgraden beror därför huvudsakligen på minskat antal påstigande, vilket är en trend som pågått under hela året. Till viss del förklaras det av ökat tågresande men förvaltningen arbetar vidare med fortsatta analyser och har ett pågående utvecklingsprojekt för 150-linjerna och stadstrafiken i Falun och Borlänge under 2026.

Särskild kollektivtrafik

Verksamhetsstatistik Särskild kollektivtrafik	Ack utfall 2025	Ack utfall 2024	Förändring %
Sjukresor	105 840	106 384	-0,5
Färdtjänstresa	98 215	94 410	4,0
Skolresor	144 304	132 028	9,3
Resor anpassad skola	100 989	98 989	2,0
Omsorgsresor	153 771	143 666	7,0
Övriga restyper	11 807	9 952	18,6
Totalsumma	614 926	585 429	5,0

Resandet med den särskilda kollektivtrafiken har ökat med totalt 5 procent, i jämförelse med 2024 har ökningen skett under hela året, trenden är ett ökat behov av resor i den särskilda kollektivtrafiken.

Minskningen av sjukresor efter ändringen av sjukresoreglementet, har resulterat i ca 5 700 färre sjukresor under årets första 5 månader i jämförelse med 2024. Från juni har istället sjukresorna ökat, ökningen per månad har varit ungefär 700 fler resor per månad i förhållande till 2024. Skolresorna utifrån geografiska eller särskilda skäl samt omsorgsresor har stått för största ökningen sett till antal resor.

Färdtjänstadministration

Färdtjänstadministration													
	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	
Väntetid (ca veckor)	10	8	9	9	9	12	13	13	13	14	14	15	

Färdtjänstadministrationen har under året haft en hög belastning på inkomna ärenden samt överklaganden som hanteras i förvaltningsrätten vilket tagit mycket tid av utredarna på avdelningen. För att hantera problemet med en hög väntetid har arbeten kopplat till effektivisering av handläggningen med hjälp av AI testats i olika test. Samt att under senhösten/vintern anställdes två stycken studentmedarbetare i samarbete med Högskolan Dalarna för få fler utredande timmar för att få ner väntetiden. När bokslut gjorts kan vi notera att det burit frukt under början av 2026 och väntetiden är på väg att minska i stadig takt.

Sjukreseadministration

Sjukreseadministration													
	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	
Väntetid (ca veckor)	4	4	4	4	4	3.5	3.5	3.5	4	4	4	4	

Väntetiden för sjukreseadministrationen, att få sin ersättning för sjukresa handlagd har varit stabil runt ca 4 veckor i början av året fram till sommarperioden där den gick ner till under 4 veckor och sedan under hösten när sjukvården växlar upp efter semesterperioden är den åter uppe på ca 4 veckors väntetid. Avdelningen påbörjade under slutet av 2025 ett arbete för att digitalisera och rationalisera vissa delar av arbetsflödet för att kunna bli mer effektiva vilket bör kunna resultera i en kortare väntetid under 2026.

Ekonomi

Resultaträkning 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Intäkter	1 401,2	1 272,1	10,1%	1 406,4	-5,2
-varav Regionbidrag	916,0	825,6	10,9%	916,0	0,0
Kostnader	-1 353,8	-1 379,7	-1,9%	-1 406,4	52,7
-varav löner exkl soc avgifter	-40,5	-40,6	-0,3%	-41,7	1,2
-varav Inhyrd Personalkostnad					
Resultat	47,4	-107,6	-144,1%	0,0	47,4

Resultatet för 2025 uppgår till +47,4 mnkr, vilket är en stor förändring i jämförelse med resultatet för 2024 vilket var -107,6 mnkr.

De största förändringarna i utfall i jämförelse med föregående år kan sammanfattas med att nämnden fått en ökning av regionbidraget bland annat utifrån att avtalsindex under flera år varit underfinansierat. När avtalsindex också sjunkit under året så har resultateffekten uppstått från två håll, nuvarande trend indikerar dock ökade kostnader för avtalsindex under 2026.

Elbusspremien är att se som engångsintäkt för elfordon anskaffade under 2025, skolkortens prishöjning fick dessutom helårseffekt under året. Några kostnadsökningar av större vikt att notera är volymökning av färdtjänst- och skolskjutsresor samt tågkostnader. På intäktssidan är viten är på en lägre nivå än föregående år där en förklaring är en bättre trafikleverans från transportörerna.

De största budgetavvikelseerna finns på avtalsindex där det avviker +34 mnkr, tågverksamheten +20 mnkr och biljettintäkter -12 mnkr, utförligare kommentarer kring detta i respektive avsnitt om intäkter och kostnader.

Externa intäkter

Externa intäkter	2025 Utfall	2025 Budget	Utfall 2024
Biljettintäkter	192,3	205,1	182,0
varav tåg inomlänsintäkter	12,9	12,0	13,1
varav resplus	3,7	9,0	5,4
varav skolskjutsar kommuner	62,4	61,0	52,1
Viten	4,9	6,0	13,2
Övriga intäkter (kommuner/regioner/statsbidrag)	160,5	148,3	119,6
Summa	357,7	359,4	314,8

Totalt har de externa intäkterna ökat med ca 43 mnkr mellan 2024 - 2025, där den allra största ökningen beror på elbusspremien på 36 mnkr. De externa biljettintäkterna har ökat med ca 10 mnkr sedan 2024, där skolskjutsarna från kommunerna är den stora förändringen. Biljettintäkterna från bussresor har ökat med ca 2 mnkr från föregående år. Resandet har utvecklats svagt, vilket beskrivs i avsnittet för verksamhetsstatistik. I oktober 2025 har också en ny pris- och zonmodell införts då den tidigare blev ogiltigt efter beslut i Kammarrätten.

Budgetavvikelsen på de externa intäkterna är endast -1,7 mnkr men biljettintäkterna avviker negativt med -12,8 mnkr där både resplus och ordinarie bussintäkter är orsaker, det har varit negativ resandeutveckling under hösten. Övriga intäkter med elbusspremie på + 4 mnkr och intäkter för kommunresor står för ca +12 mnkr, när det gäller kommunbeställda resor har volymen ökat och kostnaden med det då kommunresorna är resultatneutrala för förvaltningen.

Kostnader

Trafikkostnader - budgetfinansierad trafik	2025 Utfall	2024 Utfall	2023 Utfall
Trafikkostnad exklusive index	-560,3	-558,3	570,8
Indexkostnader trafik	-230,5	-271,6	279,5
S:a trafikkostnad	-790,7	-829,9	850,3
Indexandel av trafikkostnad	41,13%	48,65%	48,97%

Kostnaderna för busstrafikens avtalsindex har under 2025 kommit ned från tidigare års höga nivåer, vilket går att se i ovanstående tabell där indexandelen sjunkit. För den budgetfinansierade trafiken är kostnaderna för avtalsindex 41 mnkr lägre än 2024, samtidigt som kostnaden för trafiken exklusive index är på liknande nivå som tidigare år. Under hösten har delindex HVO ökat kraftigt, vilket börjar slå igenom redan första kvartalet 2026, det innebär att kostnaderna förväntas öka väsentligt under 2026, detta om inte efterfrågan på HVO möts av ökad produktion. Övriga indexdelar har en relativt stabil utveckling nu när inflationen och räntan har stabiliserats. KPI har utvecklats svagt, knappt något senaste 12 månaderna och om inflationen närmar sig penningpolitikens mål om 2 procent så kommer även det att bidra till en ökning av avtalsindex framöver.

Volymerna inom färdtjänst och beviljade skolskjutsar med geografiska- eller särskilda skäl har fortsatt öka senaste åren. Sedan 2022 har kostnaderna exklusive index ökat med ca 6 mnkr för dessa trafiktyper.

Tågverksamhet	2025 Utfall	2025 Budget	2024 Utfall
Intäkter enkelbiljett inom Dalarna	12,9	12,0	13,1
Ersättning TiB	-182,0	-201,9	-172,7
Biljetters giltighet på SJ-avgångar	-3,7	-4	-3,7
Summa	-172,7	-193,9	-163,2

Nettokostnaderna för tåg har ökat med 9,6 mnkr sedan 2024. VR som utför trafiken åt Tåg i Bergslagen har haft hög regularitet (andel av planerade avgångar som körs) på 98 procent under 2025 och god punktlighet på avgångarna totalt sett. Regionen som ägare har fått både mer trafik och bättre kvalitet i jämförelse med 2024, då trafiken var reducerad med 15 procent under tre fjärdedelar av året.

Intäkterna för resor som startar och slutar i Dalarna tillfaller regionen direkt, däremot resor som går över en länsgräns tillfaller Tåg i Bergslagen, blir det överskott i bolaget så fördelas det ut till de fyra ägarregionerna efter hur stor andel av den totala tågtrafiken som ägarregionen betalar för. I nettokostnaden finns återbetalningen med som kostnadsreducering, återbetalningen för 2025 var 14,9

Investering

Investering 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Årets investering	-3,2	0,0		-2,0	-1,2

Biljettmaskinerna i bussarna har behov av utbyte av IT-komponenter med vissa intervall. Under hösten har merparten av biljettmaskinernas processorer bytts ut och scanners har uppgraderats. Budgetavvikelsen beror på att fler biljettmaskiner har uppgraderats under hösten än vad som planerades ursprungligen, vilket i sin tur innebär att det blir färre maskiner kvar att uppdatera under 2026.

Analys kostnadsutveckling

Kostnadsutveckling**	Ack utfall	Budget	Prognos delår (Juli)
Bruttokostnadsutveckling (%)	-1,9	1,9	-0,6
Nettokostnadsutveckling (%)	-6,9	-1,8	-4,5

** Kostnadsutveckling ack; jämför ackumulerat utfall i år jmf ack utfall fg år. Prognos jämför med utfall helår fg år. Budgeterad brutto- och kostnadsutveckling på helår.

Bruttokostnadsutvecklingen är 26 mnkr lägre än föregående år, vilket beror nästan uteslutande på att avtalsindex som påverkar trafik kostnaderna, sett över hela 2025 är markant lägre än 2024, 41,5 procent 2024 och 48,8 procent 2025. För egenfinansierad busstrafik är kostnaderna ungefär 41 miljoner kronor lägre.

Det finns även kostnadsökningar som reducerar effekten av minskningen av avtalsprisindex, kommunresor har ökat, tågkostnader och även kostnader för färdtjänst och skolskjutsar för att nämna några.

Nettokostnadsutvecklingen minskning beror även den till allra största del på lägre avtalsindex, samt på ellbusspremien som finns med i bokslutet motsvarande 36 mnkr. Avtalet med kommunerna om justering av skolkortspriset har också bidragit till bättre nettokostnad med 10 miljoner kronor i jämförelse med 2024.

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
5	17 640	1 250	14 300	-3 340

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Kollektivtrafikförvaltning. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Pågår	2025-12-31	1 590	700	-890
Höja biljettpriser inom kollektivtrafiken	Slutförd	2025-12-31	2 900	2 000	-900
Kostnadsneutrala skolskjutsar	Slutförd	2025-12-31	10 000	10 000	0
Sjukresor	Ej påbörjad	2025-12-31	1 250	300	-950
Stadsflextrafik - trafikminskning	Pågår	2025-12-31	1 900	1 300	-600

Utvalda aktiviteter för Kollektivtrafikförvaltning (samtliga aktiviteter återfinns i bilaga). För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteter utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Förvaltningens andel av regionens administrativa besparing är inarbetat i förvaltningens organisationsförändring som träder i kraft i början av juni och ett budgetöverskott på personal finns i årets resultat.

Den pris- och zonmodell som infördes våren 2024 har av Kammarrätten förklarats ogiltig. Förvaltningen implementerade ny beslutad modell från oktober 2025, totalt sett har biljettintäkterna inte ökat från 2024 i den takt som förvaltningen hade förhoppningar på.

När det gäller kostnadsneutrala skolskjutsar är det den tillkommande effekten jämfört med 2024, av tidigare beslutad höjning av skolkortspriset som varit medräknat i den ekonomiska prognosen, resultatet blev nära den tidigare prognosen.

Beställningar och intygshantering för sjukresor har digitaliserats i form av framtagen mobilapplösning som möjliggör effektivare arbetssätt med minskade personalresurser som mål. Pilotprojekt under hösten 2025 har visat positivt resultat och full implementation under 2026 ska därmed kunna bidra till ytterligare effekthemtagning.

Stadsflextrafiken har lagts ned i Ludvika och Hedemora från och med höstens tidtabell och i Borlänge planeras det att ske från årsskiftet 2025/2026. För Borlänge kommer hela stadstrafiken i Borlänge och Falun ses över under 2026.

Personal

Årsarbetare och anställda	2025	2024	Förändring mot föregående år
Årsarbete	81,1	82,9	-2,2 %
Antal anställda	91	95	-4,2 %

Antal faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag.

Arbetad tid	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Arbetad tid timmar, anställda	146 253	154 515	-5,3 %
-varav timanställda	9 022	7 283	23,9 %
-varav mertid/övertid samtlig personal	1 926	2 936	-34,4 %

Sjukfrånvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid	7,8 %	6,3 %	1,5 %
Korttidssjukfrånvaro (dag1-14) i % av ordinarie arbetstid	2,6 %	2,5 %	0,1 %

Antalet anställda har minskat med 4,2 procent vilket är en minskning med fyra medarbetare som är i linje med personalbudgeten som avser 82 tjänster i Kollektivtrafikens nya organisation från den 1 juni 2025.

Arbetade timmar har också minskat från 154 515 arbetade timmar under år 2024 till 146 253 timmar under år 2025. Minskningen av antalet arbetade timmar följer utvecklingen av ett minskat antal medarbetare. Minskningen av antalet arbetade timmar är utspridd inom stora delar av förvaltningen.

Timanställningarna har ökat inom förvaltningen med nästan 24 procent. Kundcenter står för den största ökningen av timanställningar från 6894 timmar år 2024 till 8619 timmar år 2025.

Även övertiden har minskat i förvaltningen med 34,4 procent. Minskningen återfinns inom alla affärsområden förutom Tåg där det är en marginell ökning.

Den totala sjukfrånvaron i förvaltningen har ökat med 1,5 procentenheter till 7,8 procent. Korttidssjukfrånvaron är oförändrad och i stort sett på samma låga nivå, 2,6 procent som föregående år.

Intern styrning och kontroll

Redovisa och analysera resultat för de olika kontrollmomenten i internkontrollplanen.

Nr	Granskad process/kontrollmoment	Utfall helår
1	Skolskjuts	▲
2	Avtalsuppföljning	▲
3	Avtalstrohet – Upphandlingsprocess och inköp	●
4	Mutor, jäv och korruption	●
5	Kompetensförsörjning	●

● Inga eller godtagbara avvikelser finns

▲ Avvikelser/brister observerade - åtgärd bör övervägas

■ Betydande avvikelser/brister observerade - åtgärd krävs

Flera av årets kontrollmoment har bedömts som godkända med inga eller endast godtagbara avvikelser. Däremot har två kontrollmoment – skolskjuts samt avtalsuppföljning – bedömts påvisa avvikelser eller brister. För dessa områden föreligger dock planerade åtgärder.

Den samlade bedömningen av kontrollområdena är därför att årets internkontrollarbete har varit väl inriktat. Samtliga internkontrollområden för året återkommer även i den interna kontrollplanen för 2026, i syfte att möjliggöra fortsatt uppföljning, åtgärdsarbete och vidare utveckling av den nya organisationen inom området.

Granskningsmoment 1 Skolskjuts

Säkerställande av rutiner och system för avvikelshantering och uppföljning av allvarliga kvalitetsbrister inom skolskjutsområdet har skett genom sammanställning och utvärdering av inkomna avvikelser.

Genom genomförda avstämningar har det identifierats brister i både rutiner och arbetssätt kring avvikelshantering för skolskjuts. Under året har ansvariga arbetat fram nya arbetssätt och systemstöd på förvaltningen. Förvaltningen har följt uppföljningsplanen och har därigenom utvecklat nya metoder för mätning och uppföljning.

Metodförändringen innebär att uppföljning av utvecklingen över tid kan bli mer komplex, vilket har återrapporterats till nämnden. Avstämningar har även genomförts terminsvis tillsammans med nämnden med anledning av den allvarlighetsgrad som råder gällande avvikelshantering avseende området för skolskjuts, vilket planeras att fortsätta under 2026.

Under vårterminen 2025 genomfördes riktade insatser på specifika linjer i samverkan med skolpersonal, trygghetsvårdare och kontrollanter vilket lett till minskade ordningsproblem. Ett förbättrat samarbete mellan kollektivtrafikförvaltningen, skolor, trafikföretag och polismyndigheten har i arbetet varit avgörande. Framåt planeras ett fortsatt fördjupat samarbete med trafikföretag, förbättrad uppföljning samt vidareutveckling av det interna ärendehanteringssystemet för att stärka analysförmåga, spårbarhet och kvalitet.

Man har observerat brister/avvikelser där en åtgärd fortsättningsvis bör övervägas. Internkontrollområdet återkommer och är beslutad i internkontrollplanen för år 2026. Detta för att fortsatt jobba med de avvikelser/brister som är identifierade och för att fortsatt utveckla interna rutiner för hanteringen av avvikelshantering.

Granskningsmoment 2 Avtalsuppföljning

Säkerställande av att kollektivtrafikförvaltningen erhåller leveranser i enlighet med gällande avtal, samt att förvaltningen själv levererar i enlighet med vad som framgår av avtalen.

Internkontrollområdet har under 2025 hanterat genom en omorganisation av kollektivtrafikförvaltningen. Omorganisationen har inneburit att nya funktioner har skapats som ska ha ett tydligare uppföljningsperspektiv, bland annat att följa upp förlängningsavtalen med respektive trafikföretag samt trafikslag.

I samband med omorganiseringen har det även skapats funktioner som affärsutvecklare och trafikanalytiker. Dessa funktioner arbetar med att säkerställa att kollektivtrafikförvaltningen har korrekt resandestatistik samt att korrekt ersättning betalas ut. Affärsutvecklare inom respektive affärsområde för löpande dialog med trafikföretagen i olika samverkansforum för att följa upp verksamheten och initiera åtgärder vid identifierade avvikelser.

Det har även genomförts förändringar i arbetssättet avseende fakturahantering. Arbetet är numera uppdelat mellan olika funktioner som ansvarar för att ta fram underlag, leveransattestera samt slutattestera underlagen för fakturor som reglerar ersättning till trafikföretagen.

Viss utveckling återstår dock inom området, främst gällande fakturering av allmän trafik.

Trafikutvecklarna ska dessutom månadsvis följa upp utförd förstärkningstrafik för att bedöma om behov och utförande behöver justeras. Arbetssättet är ännu inte fullt etablerat och återstår att implementeras under 2026.

Under året har kontroller genomförts i form av avstämningar med ansvariga chefer samt med medarbetare i de nya rollerna. Interkontrollområdet bedöms som att avvikelser/brister är observerade och att åtgärder kommer att ske under 2026. Detta sker genom ett internprojekt som leds av MIT och påbörjas i syfte att hantera hela processflödet från trafik till fakturering av kostnader. Kollektivtrafikförvaltningen kommer även fortsätta arbeta med kontrollområdet och utveckla uppföljningsprocessen tillsammans med trafikföretagen utifrån en PDSA-modell.

Granskningsmoment 3 Avtalstrohet - Upphandlingsprocess och inköp

Säkerställa att alla medarbetare och affärsområdeschefer har tillräcklig kunskap om vilka avtal som finns inom kollektivtrafikförvaltningen. Detta ska uppnås genom sammanställning och uppföljning av eventuella avtalsrelaterade avvikelser.

Ett begränsat antal medarbetare ansvarar för genomförande av inköp och tillhörande kontroller. Under kontrollperioden har inga avvikelser identifierats i hanteringen. Upphandlings- och inköpsprocessen bedöms vara väl etablerad inom förvaltningen, vilket bidrar till avtalstrohet och det stärker förtroende för kollektivtrafiknämnden som offentlig myndighet.

Under internkontrollarbetet har kontrollområdet hanterats genom informations- och utbildningsinsatser riktade till de medarbetare som arbetar med avtal, avtalsförläningar och inköp. Utbildningsinsatserna har haft fokus på att stärka kunskaperna om Region Dalarnas inköbspolicy samt säkerställa att det finns ett uppdaterat register över befintliga avtal inom kollektivtrafikförvaltningen.

Genomförda kontroller under kontrollmomentet under året har visat att avtalsansvariga har godkänd kunskap gällande avtal samt Region Dalarnas inköbspolicy. Den nya funktionen digitaliseringsledare

inom kollektivtrafikförvaltningen arbetar vidare med att ha en enhetlig bild över samtliga giltiga IT-avtal för att kunna jobba mer proaktivt med eventuellt nya upphandlingar.

Internkontrollområdet återkommer och är beslutad i internkontrollplanen för år 2026, med syfte att fortsatt följa upp utbildningsbehov hos medarbetare och affärsområdeschefer som inte tidigare har haft ansvar för inköp eller avtalshantering.

Granskningsmoment 4 Mutor, jäv och korruption

Säkerställa att medarbetare har tillräcklig kunskap om mutor, jäv och korruption kopplat till upphandling, genom uppföljning och avstämningar samt vid behov genomföra kompetenshöjande insatser.

De medarbetare som arbetar med trafikupphandling ska ha relevanta kunskaper om mutor, jäv och korruption. För att säkerställa att upphandlingsprocessen inte äventyras inom området har det inom trafikupphandlingsprojektet skett utbildningsinsatser och uppföljningar, särskilt i samband med att nya medarbetare har tillkommit. Projektledare ansvarar för att löpande informera vid olika delmoment i upphandlingsprocessen för att samtliga i projektet ska vara införstådda i hur Region Dalarna arbetar för att motverka mutor, jäv och korruption. Om medarbetare meddelar att de ska sluta ska det övervägas om de ska lyftas bort från sekretesskänsliga arbetsuppgifter.

Kontrollmomentet bedöms som genomfört utan avvikelser eller brister har observerats. Kontrollområdet återkommer och är beslutad i internkontrollplan för 2026. Arbete med att säkerställa att samtliga som är involverade i upphandlingsarbetet har utbildning och kompetens inom området fortsätter under hela upphandlingsförfarandet.

Granskningsmoment 5 Kompetensförsörjning

Det ska säkerställas att det finns en plan för långsiktig kompetensförsörjning, genom fortsatt kartläggning av kompetensbehov. Vid behov ska planen för långsiktig kompetensförsörjning revideras.

Under våren genomfördes en organisationsförändring som innebar att flera funktioner bemannades med befintliga medarbetare. Organisationsöverflytten var planerad att träda i kraft från 1 juni 2025 och den nya organisationen innebar att cirka 30 procent av tjänsterna var nya. Under andra halvåret av 2025 har flera initiativ och aktiviteter påbörjats för att stödja omställningen.

De nya tjänsterna har tagits fram utifrån genomförda processkartläggningar, beslutat projektdirektiv samt underlag från RAK-övningar (Rätt använd kompetens) som genomfördes under perioden 2024-2025. Förvaltningens medarbetare har under hösten 2025 erbjudits möjlighet till kompetensutveckling och att successivt växa in i de nya rollerna. Organisationen befinner sig nu i en omställningsfas där medarbetarna anpassar sig till nya roller och strukturer.

Kompetensutvecklingsplanen utgår bland annat från 70-20-10 modellen för lärande och kompetensutveckling. Modellen innebär att cirka 70 procent av lärandet sker genom praktiska erfarenheter i arbetet, 20 procent genom socialt lärande, exempelvis mentorskap och nätverk, samt omkring 10 procent genom formell utbildning.

Kontrollområdet bedöms som genomfört utan eller med godtagbara avvikelser/brister. Kontrollområdet återkommer även i internkontrollplanen för 2026 i syfte att fortsätta kompetenskartläggningen och långsiktigt säkerställa kompetensförsörjningen, för att därigenom ytterligare stärka förvaltningsorganisationen.

Erland Grundberg
Kollektivtrafikförvaltning
Kollektivtrafiknämnden
2026-02-05

Bilaga

Måluppföljning

Målområde	Mål	Utfall helår
Till nytta för Dalarnas invånare	Målet är att öka kundnöjdheten för ett ökat kollektivt resande. (Dec 2025)	●
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Målet är att utveckla kompetensförsörjningen genom intern omorganisation på kollektivtrafikförvaltningen. (Dec 2025)	●
Hållbar utveckling	Målet är att öka antal resenärer genom att utveckla kollektivtrafiksystemet och skapa ett attraktivt erbjudande. (Dec 2025)	■

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Målet är att öka kundnöjdheten för ett ökat kollektivt resande. (Dec 2025)

Ökning av NKI har skett sedan 2024

Målet är att utveckla kompetensförsörjningen genom intern omorganisation på kollektivtrafikförvaltningen. (Dec 2025)

Målet bedöms vara uppfyllt för 2025

Målet är att öka antal resenärer genom att utveckla kollektivtrafiksystemet och skapa ett attraktivt erbjudande. (Dec 2025)

Resandet har varit svag och sett till hela året har det varit en minskning av antalet påstigande

Uppdragsaktiviteter

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
5	17 640	1 250	14 300	-3 340

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Kollektivtrafikförvaltning. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Pågår	2025-12-31	1 590	700	-890
Höja biljettpriser inom kollektivtrafiken	Slutförd	2025-12-31	2 900	2 000	-900
Kostnadsneutrala skolskjutsar	Slutförd	2025-12-31	10 000	10 000	0
Sjukresor	Ej påbörjad	2025-12-31	1 250	300	-950
Stadsflextrafik - trafikminskning	Pågår	2025-12-31	1 900	1 300	-600

Samtliga aktiviteter för Kollektivtrafikförvaltning. För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteters utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Verksamhetsberättelse

2025

Hörsel och Syn Region Dalarna

Hörsel och syn inom Region Dalarna ansvarar för habilitering, rehabilitering och olika typer av hjälpmedel för personer med hörsel- och synnedsättning. Genom sitt arbete bidrar verksamheten till att göra länet mer inkluderande och tillgängligt, och stärker möjligheterna för personer med funktionsnedsättning att vara delaktiga i samhället.



Organisationen består av fem avdelningar och två funktionsområden. Bland de tjänster som erbjuds finns:

- Hörselvården, som arbetar med diagnostik och rehabilitering för personer med hörselnedsättning.
- Syncentralen, som ger rehabilitering och praktiskt stöd till personer med synnedsättning.
- Tolkverksamheten, som erbjuder tolkstöd för döva, hörselskadade och personer med dövblindhet.

Hörsel och syn strävar efter att ge en god och nära vård där alla får likvärdiga förutsättningar. Verksamheten ska präglas av kvalitet, trygghet och effektivitet, samtidigt som vården är lätt att nå och bygger på respekt för individens integritet och självbestämmande.

På längre sikt står verksamheten inför betydande utmaningar. En allt äldre befolkning innebär ökade kostnader och större behov av både vård och stöd. För att fortsatt kunna erbjuda hög kvalitet är det avgörande att lyckas rekrytera och behålla kompetenta medarbetare – särskilt inom yrkesgrupper där det råder brist, exempelvis audionomer. Trots detta är Hörsel och syn fast beslutna att fortsätta utvecklas och erbjuda vård och stöd av högsta klass till både patienter och brukare.

Verksamhet och mål

Förvaltningens mål inom regionplanens målområden	 Mål uppfyllt	 Mål delvis uppfyllt	 Mål ej uppfyllt
Till nytta för Dalarnas invånare	1	1	
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	2		
Hållbar utveckling	2	1	
Summa	5	2	0

I ovanstående tabell presenteras en sammanfattande översikt av förvaltningens måluppfyllelse för räkenskapsåret 2025. Syftet är att ge en samlad bild av i vilken utsträckning verksamheten har nått sina strategiska och operativa mål.

I bilagan "Måluppfyllelse" återfinns en mer detaljerad genomgång av respektive målområde. Där redovisas de bedömningar som ligger till grund för sammanfattningen, tillsammans med de nyckeltal, analyser och aktiviteter som genomförts under året. Bilagan ger en fördjupad förståelse för hur resultaten har uppnåtts, vilka faktorer som påverkat utfallet samt vilka utvecklingsområden som bedömts som särskilt betydelsefulla inför kommande verksamhetsår.



Väsentliga händelser under året

Under räkenskapsåret har förvaltningen genomgått flera betydande personalförändringar. En ny förvaltningsledning har tillträtt, och förändringar har även skett inom IT-förvaltningen. Som vid alla omorganisationer och nyanställningar har detta medfört en period där nya medarbetare behövt tid för att komma in i sina roller och rutiner. Detta har kortsiktigt påverkat både effektivitet, den interna kontrollmiljön och utvecklingstakten i verksamheten.

En av de mest omfattande händelserna under året har varit införandet av Region Dalarnas nya vårdinformationssystem. Förberedelserna intensifierades under våren och krävde resurser från flera professioner inom förvaltningen. Detta påverkade bland annat tillgänglig patienttid och vissa utvecklingsprojekt, som behövde pausas eller omprioriteras.

I planeringen inför införandet, liksom under själva övergången, märktes en tydlig nedgång i produktionen. Denna effekt var förväntad – både på grund av utbildningar, dubbeldokumentation och anpassning av arbetssätt. Efter produktionssättningen stabiliserades dock verksamheten och produktionen har successivt återgått till en mer normal nivå, med en positiv trend mot årets slut. Under senhösten har även verksamheten arbetat med att ta fram en handlingsplan för att korta kösituationen inom hörselvården vilken kommer att redovisas för Hälso- och sjukvårdsnämnden i början på 2026.

Under våren genomfördes en gemensam medarbetardag för hela Hörsel och Syn, med fokus på medarbetarskap och att stärka samhörighet och gemensamma värderingar inom verksamheten. Dagen skapade utrymme för reflektion, dialog och teambyggande aktiviteter, och gav medarbetarna möjlighet att mötas över enhetsgränserna – något som är särskilt värdefullt i en verksamhet som geografiskt är spridd och där många arbetar i olika professioner och roller. Syftet med dagen var bland

annat att fördjupa förståelsen för varandras uppdrag, bygga tillit och stärka det kollektiva engagemanget.

Under hösten genomfördes dessutom en chefsomfördelning för att skapa en mer hållbar arbetsmiljö. Syftet var att jämna ut arbetsbelastningen mellan cheferna och stärka ledarskapet långsiktigt. Denna förändring bedöms efter samtal med berörda chefer bidra positivt till verksamhetens stabilitet framöver.

Under hösten har verksamheten förstärkt sin samverkan med Örebro universitet och audionomutbildningen. Detta arbete har resulterat i ett nytt samverkansavtal i början av 2025, vilket gör det möjligt att ta emot VFU-studenter från audionomprogrammet. Initiativet är ett viktigt steg i att långsiktigt stärka kompetensförsörjningen inom audionomyrket – ett område där det råder brist både regionalt och nationellt.

Förväntad utveckling

Hösten 2025 blev en viktig period för verksamheten, där fokus låg på att hantera akuta utmaningar och samtidigt lägga grunden för långsiktig utveckling. Ett centralt steg var det strukturerade införandet av det nya journalsystemet under oktober, vilket genomfördes på ett tryggt sätt. Ledningen har också utarbetat en tydlig plan för framtiden med konkreta åtgärder för att minska köerna till hörcentralen och för att utveckla verksamheten långsiktigt. Detta har inneburit en omställning från tidigare kostnadsbesparingar och personalneddragningar till ett ökat fokus på utveckling, där digitalisering och modernisering av processer kommer bli viktiga verktyg för en mer hållbar, tillgänglig och patientfokuserad verksamhet.

Nyckeltal

Nyckeltal	Ack utfall	Mål	Måluppfyllelse
Resultat Nationell patientenkät Hörselbron Tillfredställelse och nytta Kontakt och information Funktion	Nationell plats i enkät 3:e plats 5:e plats 2:a plats	Behålla positionen från tidigare år	
Telefontillgänglighet (Hörsel och Syn)	85%	85%	
Väntetid till första besök för bedömning enligt vårdgaranti, Hörcentralen (snitt i länet på de tre orterna tillsammans för de patienter som står i kö just nu)	13 månader	3 månader (90 dagar)	
Väntetid till första besök för bedömning, Pedagogisk hörselvård (PHV)	<90	<90	
Distansbesök i procent (Pedagogiska hörselvården , Syncentralen , Hörcentralerna) Källa: BILD	1,0%	>3 %	
Distanstolkning i procent	5 %	>5 %	
Utförda tolkuppdrag i procent (personer med dövhet, hörselskada och dövblindhet)	96,5%	>95 %	
Diff mot budget (tkr)	+5846	0	
Personalomsättning (%)	4,6	<10%	
Frisknärvaro (%)	45,3%	>39,1%	
Sjukfrånvaro (%)	6,5	<5%	 ²

² Verksamheten satte en ambitiös målsättning om sjukskrivningsmål på totalen om 5% (Region Dalarnas uttalade målsättning på regionnivå är att sänka sjukfrånvaron till totalt 6,2% över tre år.

Nyckeltal	Ack utfall	Mål	Måluppfyllelse
Sjukfrånvaro korttid (1-14) (%)	2,9	<4%	●

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

● Region Dalarna har över tid haft goda och stabila resultat i registret och placerar sig fortsatt högt i nationella jämförelser. De senast tillgängliga resultaten visar att Dalarna under 2024 låg bland de främsta regionerna avseende samtliga huvudindikatorer: tillfredsställelse/nytta (plats 3), kontakt/information (plats 5) samt funktion (plats 2). Resultaten speglar en hög kvalitet i hörselrehabiliteringen med god patientupplevd nytta, väl fungerande hörapparater samt gott bemötande och god information.

Resultaten från Hörselbron redovisas med viss tidsförskjutning och avser därför föregående år i förhållande till verksamhetsåret 2025, men ger en stabil och relevant bild av kvaliteten i verksamheten över tid.

● Verksamheten har under året nått upp till telefontillgänglighetsmålet och uppnår vid årets slut en telefontillgänglighet på totalen om 85% under sommaren och hösten minskade tillgängligheten något vilket bedöms bero på verksamhetens bemanningssituation under sommaren och införandet av nytt vårdinformationssystem som krävde mycket resurser under hösten.

■ Tack vare det lägre inflödet av vårdbegäran och att verksamheten lyckats upprätthålla en någorlunda hög produktion, har väntetiden inte ökat, trots produktionsbortfallet kopplat till införandet av Cosmic. Även om verksamheten fortsatt inte når upp till vårdgarantin om maximalt 3 månader.

Väntetid från mottagen remiss/vårdbegäran till första besök (behovsanalys) har under hela året varit i genomsnitt ca **13 månader**, dock med variation mellan orterna där Borlänge (19–20 månader) och Falun (15–16 månader) haft betydligt längre väntetid än Mora (5–6 månader). Under hösten stod som mest 1200 patienter i kö för ett första besök. I mitten av januari var siffran nere på 771 patienter som inte hade blivit erbjuden en tid till hörselvården. Inflödet av nya patienter har stabiliserats på en nivå strax över 2000 patienter om året.

Antalet personer som har förskrivits en hörapparat under året har totalt sätt ökat till 3771st vilket kan jämföras med 3585st 2024. I denna statistik räknas samtliga förskrivna hörapparater.

Verksamhetens ledning för en aktiv dialog om hur konsekvenserna ska kunna begränsas och vilka åtgärder som kan minska påverkan på patienterna. Bland annat har förvaltningen i regionplanen blivit beviljad 2 mnkr extra för att utöka antalet audionomer i verksamheten för att på sikt kunna vända den negativa trenden. En audionom har hitintills anställts och kommer börja sin anställning i början på det nya räkenskapsåret.

■ Verksamheten når inte upp till målsättningen för andelen distansbesök. Det är ännu för tidigt att dra slutsatser om orsakerna, men årets fokus på införandet av nytt journalsystem och ett generellt ansträngt resursläge, särskilt för chefer, kan ha påverkat möjligheterna att fullt ut driva utvecklingen mot mer digitala arbetssätt. Arbetet med att stärka den digitala omställningen fortsätter och bedöms vara en viktig del av verksamhetens långsiktiga utveckling.

● Syncentralen omfattas inte av vårdgarantin men verksamheten håller vårdgarantinsnivån om 90 dagar för nybesök.

● Vad gäller uppdraget att utföra tolk till personer med dövhet, hörselskada och dövblindhet är utförandegraden 96,5% vilket innebär att verksamheten når upp till fast målsättning. Förvaltningen klarar även av vårdgarantin gällande besök till den pedagogiska hörselvården även om belastningen på verksamheten har ökat på grund av resursbrist.



● Personalomsättningen uppgår till 4,6% på årsbasis och är klart inom målsättningen om maximalt 10%.

▲ ● Det ambitiösa målet med att sänka de totala sjukskrivningarna från 9,3% (2024) ner till 5% uppnåddes inte helt då sjukfrånvaron under 2026 slutade på totalt 6,5%. Men målet om en korttidsjukfrånvaro om maximalt 4% uppnåddes för året då ackumulerat utfall på årsbasis uppgår till 2,9%

Ekonomi

Resultaträkning 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Intäkter	97,1	89,1	9,1%	94,1	3,0
-varav Regionbidrag	77,4	73,4	5,4%	77,4	0,0
Kostnader	-91,3	-92,6	-1,4%	-94,1	2,8
-varav löner exkl soc avgifter	-29,9	-30,1	-0,6%	-30,6	0,6
-varav Inhyrd Personalkostnad					
Resultat	5,9	-3,5	-265,7%	0,0	5,8

Resultat

Det ackumulerade resultatet per den 31 december uppgår till +5,9 mnkr, vilket kan jämföras med ett budgeterat resultat om +0,0 mnkr för samma period. Vilket är en resultatförbättring med 9,4mnkr jämfört mot föregående år.



Intäkter

Intäkterna överstiger budget med cirka 3,0 mnkr. Den främsta förklaringen är ett ökade tolkbidrag från Socialstyrelsen om närmare 2,0 mnkr under året. Därutöver har ett större sammarenemang för döva genererat en engångsintäkt om 0,9 mnkr.

Kostnader

Lönekostnaderna är cirka 0,9 mnkr lägre än budget och är marginellt lägre än föregående års utfall. Främsta orsaken beror på att total arbetad tid inom förvaltningen är lägre än föregående år, där vård av barn samt vakanshållning av tjänster som inte återbesatts under första halvåret är förklaring. Under årets senare del har vissa nyanställningar genomförts, men deras kostnader har endast påverkat resultatet under en begränsad tidsperiod.

Kostnaderna för bolagstolkar understiger budget med 0,6 mnkr och är även 0,5 mnkr lägre än föregående år. Kostnaderna för hörhjälpmedel uppvisar dessutom en positiv avvikelse om cirka 1,0 mnkr. I övrigt förekommer inga betydande avvikelser i förhållande till budget.

Investering

Investering 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Årets investering	-1,1	-1,1	5,2%	-2,0	0,9

Årets investeringar uppgår till 1,1 mnkr, vilket är 0,9 mnkr under budgeterat. Det är främst diverse mätinstrument som var planerade att återinvesteras under året, men som nu planeras att köpas in under 2026.

Analys kostnadsutveckling

Kostnadsutveckling**	Ack utfall	Budget	Prognos delår (Juli)
Bruttokostnadsutveckling (%)	-1,4	1,6	-0,4
Nettokostnadsutveckling (%)	-7,0	0,6	-5,3

** Kostnadsutveckling ack; jämför ackumulerat utfall i år jmf ack utfall fg år. Prognos jämför med utfall helår fg år. Budgeterad brutto- och kostnadsutveckling på helår.

Bruttokostnadsutvecklingen har minskat med 1,4 % jämfört med föregående år. Minskningen förklaras huvudsakligen av lägre kostnader för löner och hjälpmedel.

Nettokostnadsutvecklingen uppvisar en ännu större minskning, 7,0 % jämfört med föregående år. Förutom de lägre kostnaderna för hjälpmedel och löner beror denna förbättring även på ökade statsbidragsintäkter för tolkverksamheten samt en större engångsintäkt kopplad till ett större genomfört evenemang för döva.

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
1	170		170	0

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Hörsel och Syn Region Dalarna. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Pågår	2025-12-31	170	170	0

Utvalda aktiviteter för Hörsel och Syn Region Dalarna (samtliga aktiviteter återfinns i bilaga). För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteter utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Under året hade verksamheten en uppsatt aktivitet inom ramen för en hållbar framtid för Region Dalarna där en administrativ besparing skulle åstadkommas med 170tkr på årsbasis. De totala lönekostnaderna har minskat till 43 806 tkr jämfört med föregående års 44 925 tkr, inklusive årets lönerevision. Även antalet anställda, faktiska årsarbetare och den totala arbetade tiden ligger lägre än 2024, vilket framgår av statistiken nedan.

Sammantaget bedöms aktiviteten "administrativ besparing" som uppfylld.

Personal

Årsarbetare och anställda	2025	2024	Förändring mot föregående år
Årsarbete	56,8	58,3	-2,6 %
Antal anställda	65	67	-3,0 %

Antal faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag.

Arbetad tid	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Budget Arbetad tid timmar, anställda			
Arbetad tid timmar, anställda	95 344	99 510	-4,2 %
-varav timanställda	310	459	-32,5 %

Arbetad tid	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
-varav mertid/övertid samtlig personal	469	453	3,6 %
-varav arbete under jour och beredskap			

Antalet faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag och beskriver därmed en ögonblicksbild där siffrorna ligger något lägre än föregående år. Förklaringen till det är främst det anställningsstopp som funnits inom regionen där flera av förvaltningens vakanta tjänster ej kunnat återbesättas. Personalomsättningen motsvarar 4,6% vilket representeras av en administratör, en kurator och en hörselpedagog. Den arbetade tiden går i linje med minskningen av antalet faktiska årsarbetare och antalet anställda. Övertid/mertid inom förvaltningen ligger i stort sätt i nivå med tidigare år och förekommer främst bland audionomerna likt arbetad tid.

Sjukfrånvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid	6,5 %	9,3 %	-2,8 %
Korttidssjukfrånvaro (dag1-14) i % av ordinarie arbetstid	2,9 %	3,5 %	-0,6 %

Både den totala sjukfrånvaron och korttidssjukfrånvaron följer en ganska stabil kurva där juni sticker ut i den totala sjukfrånvaron (pga. långtidssjukskrivning 7,3%) och juli i korttidssjukfrånvaron (positivt: 1,1%). Ackumulerat för 2025 uppgår total sjukfrånvaro till 6,5% vilket kan jämföras med 9,3% föregående år. Även korttidssjukfrånvaron är lägre än i fjol. Sjukfrånvaron följs upp varje månad och förvaltningen har påbörjat ett arbete med att sätta en plan för ett mer hälsofrämjande arbetsmiljöarbete.

Frisknärvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Andel personer som har max fem sjukdagar under ett år, uttryckt i %	45,3%	39,1%	6,3%

Frisknärvaron har förbättrats under det gångna året jämfört med föregående år. Totalt har 45,3 % av medarbetarna i verksamheten högst fem sjukdagar per år. Sammantaget visar utvecklingen på positiva resultat både när det gäller sjuknärvaro och frisknärvaro. För att skapa en mer hållbar arbetsbelastning har dock riktade åtgärder behövt genomföras, såsom omfördelning av chefsuppdrag, för att avlasta enskilda chefer och jämna ut arbetsbördan inom verksamheten.



Intern styrning och kontroll

Samtliga beslutade särskilda internkontrollaktiviteter är genomförda och avslutade enligt fastställd tidplan. Resultatet redovisas nedan. En mer omfattande beskrivning av förvaltningens arbete med intern styrning och kontroll under 2025 finns presenterat i särskild årsrapport FV 51 Intern styrning och kontroll Hörsel och syn 2025.

Nr	Granskad process/kontrollmoment	Utfall
1	Att medarbetarna har en tydlighet kopplat till förväntningar i arbetet	▲
2	Att reservrutiner för de kritiska verksamhetssystemen finns på plats	▲
3	Kontroll av att informationssäkerhetsrond genomförts på alla avdelningar	■

● Inga eller godtagbara avvikelser finns

▲ Avvikelser/brister observerade - åtgärd bör övervägas

■ Betydande avvikelser/brister observerade - åtgärd krävs

▲ Kontroll 1: Att medarbetarna har en tydlighet kopplat till förväntningar i arbetet

Under våren genomfördes en medarbetarenkät där frågan om tydlighet i förväntningar fick ett högt resultat, 4,2 av 5. Samtidigt har ett behov av ökad tydlighet i ledning och styrning lyfts på flera chefsnivåer, särskilt när det gäller framtida riktning, prioriteringar och chefsrollens uppdrag. Detta bedöms delvis vara en följd av flera förändringar inom förvaltningsledningen de senaste åren.

För att möta dessa behov har dialoger om prioriteringar påbörjats under hösten i samband med planeringen för 2026. Det bedöms dock krävas fortsatta insatser för att skapa en tydlig röd tråd mellan ledningen på olika nivåer. Trots dessa utvecklingsområden på chefsnivå visar medarbetarenkäten att medarbetarna överlag upplever god tydlighet i sina dagliga arbetsuppgifter.

▲ Kontroll 2 Att reservrutiner för de kritiska verksamhetssystemen finns på plats

Verksamheterna har i flera fall tillgång till övergripande reservrutiner för sina mest centrala system, och vissa egna rutiner har också tagits fram. Samtidigt saknas mer detaljerade reservrutiner för några system, exempelvis inom Tolkverksamheten, vilket visar att det finns utvecklingsbehov i arbetet med beredskap och kontinuitet.

Bedömningen är att den nuvarande situationen inte innebär någon akut eller allvarligt kritisk risk, men att ett fortsatt utvecklingsarbete behövs för att ytterligare stärka robustheten. Under året har dock arbetet med att stärka robusthet och beredskap fått lägre prioritet, bland annat på grund av chefsbyten, införandet av Cosmic och hög arbetsbelastning på avdelningsnivå inom förvaltningen.

■ Kontroll 3 av att informationssäkerhetsrond genomförts på alla avdelningar

Vid tiden för granskningen hade informationssäkerhetsronderna ännu inte genomförts på alla avdelningar inom Hörsel och Syn. Ronderna är antingen genomförda eller planerade att genomföras i början av 2026. Under hösten saknade verksamheten tillgänglig resurs för samordning av informationssäkerhetsarbetet, vilket kan ha påverkat möjligheten att följa den ursprungliga planen.

För att säkerställa en mer konsekvent och återkommande uppföljning framöver kan en tydligare chefsintroduktion och ett mer strukturerat årshjul för verksamheternas egenkontroller vara värdefulla stöd i det systematiska kvalitets- och säkerhetsarbetet. Under 2025 utvecklade Region Dalarna en modul i ledningsportalen för att möjliggöra ett enklare sätt för verksamheten att skapa årshjul, denna har ännu inte implementerats i verksamheten. Bedömningen är att åtgärder behöver vidtas för att

säkerställa att kvalitets- och uppföljningsarbetet blir en naturlig och integrerad del av det ordinarie arbetet.

Fördjupning

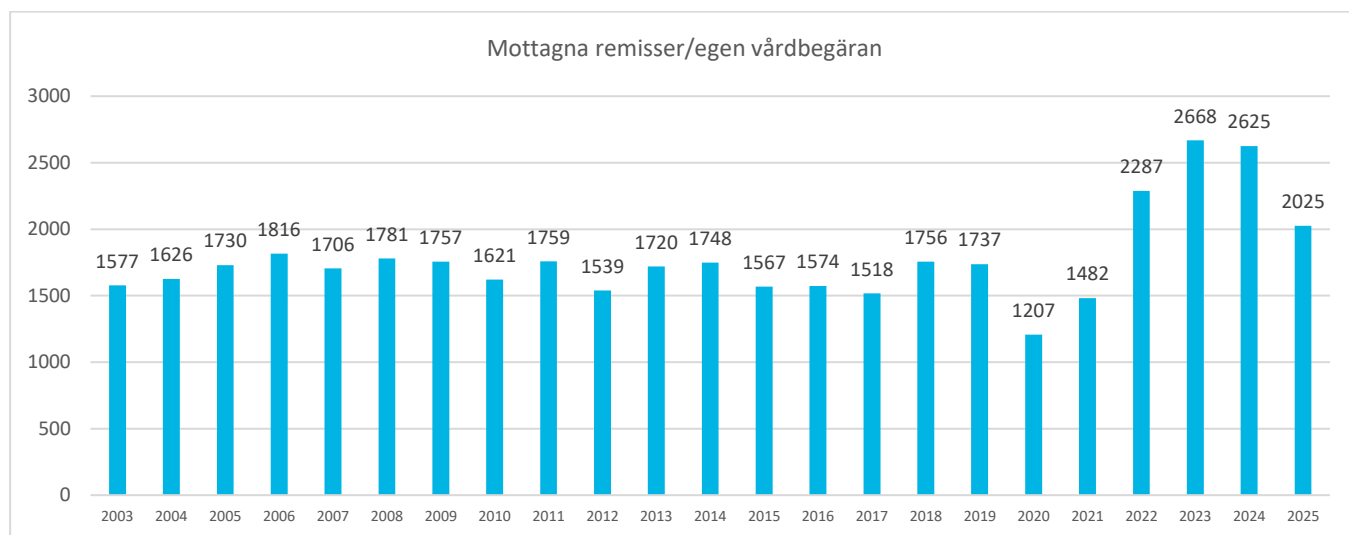
Verksamhetsstatistik

Räkenskapsåret 2025	2025	2024	2023
Antal mottagna remisser/vårdbegäran Hörselvården	2025	2625	2668
Antal personer som fått hörapparater utprovade	3771	3585	3670
Antal genomförda diagnostiktjänster åt Öron/Näsa/Hals	5589	5890	5741
Antal genomförda telefonsamtal till patient (TeleQ) Hörcentralen	15190	13488	13624
Totala antal besök Pedagogiska hörselvården	1592*	1810	2169
Antal utförda tolkuppdrag	2820		

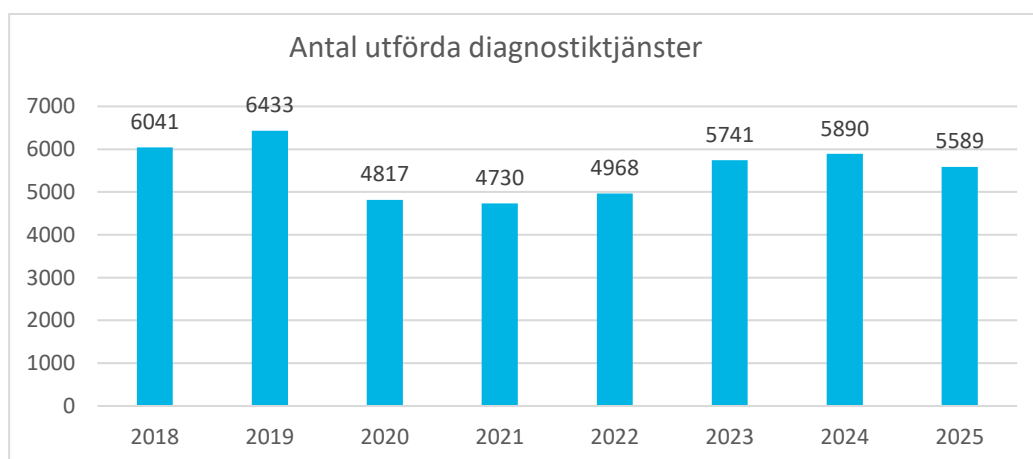
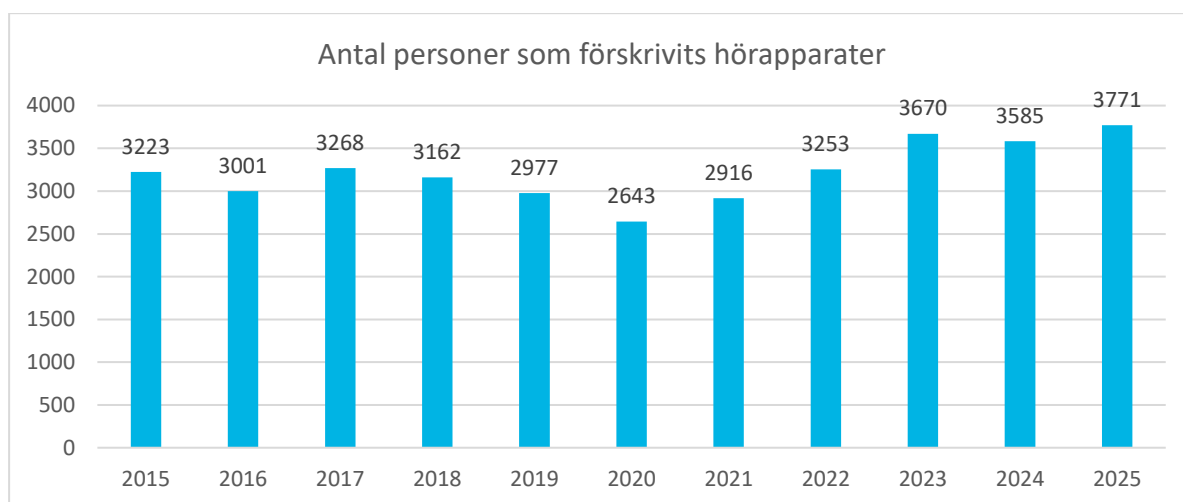
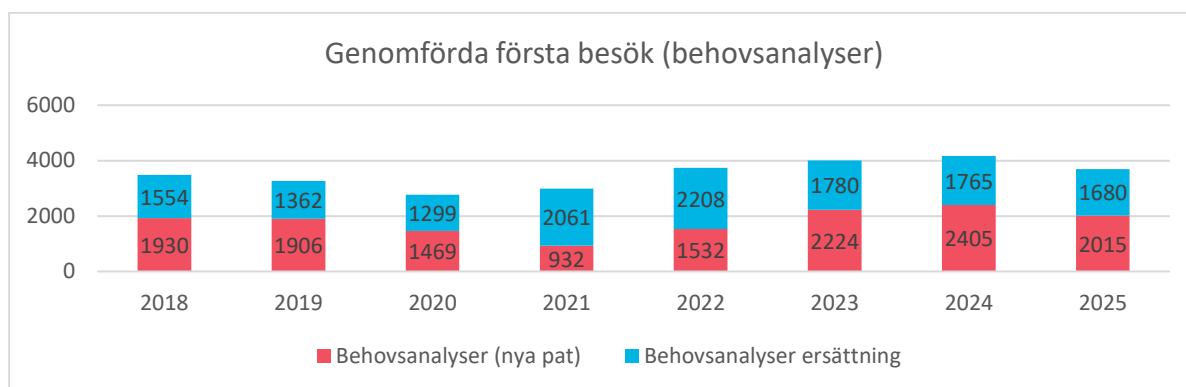
**Minskningen jämfört mot tidigare år beror på införande av nytt vårdinformationssystem, Upphandlingsarbete (e-kommunicera) samt vakanser.*

Fördjupad statistik Hörselvården:

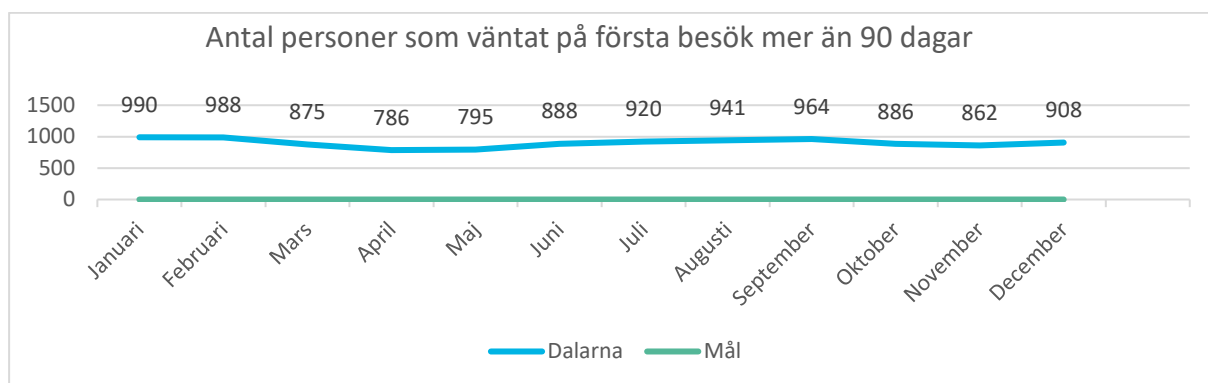
Under 2025 har verksamheten sett en tydlig minskning av mottagna remisser/vårdbegäran. Det ligger nära tillhands att dra slutsatsen att ökningen under åren 2022–2024 till största delen var en effekt efter pandemin.



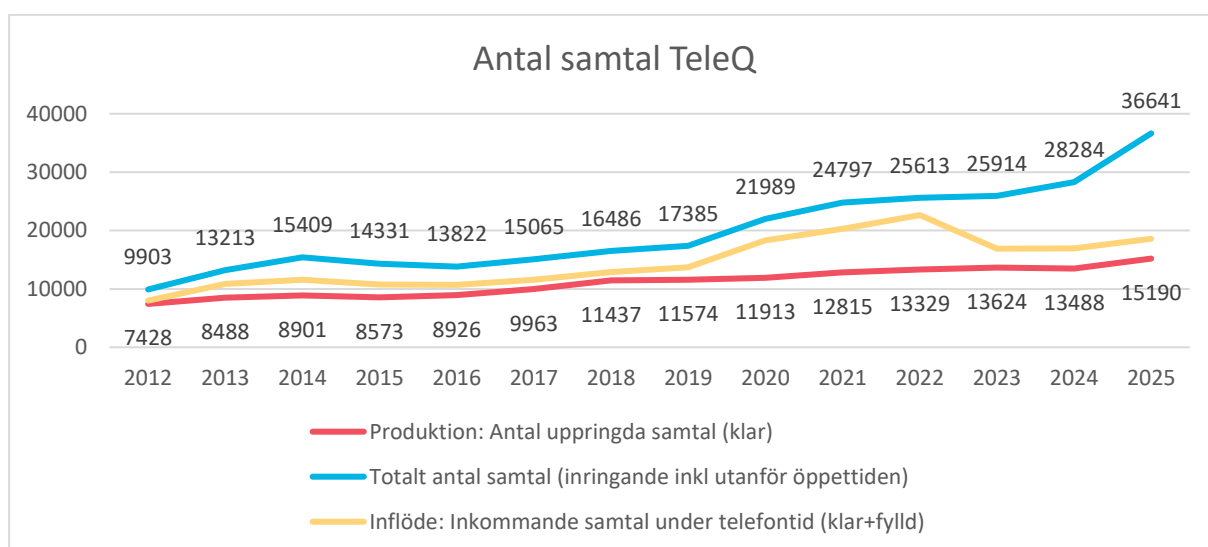
Produktionen har varit högre än vad verksamhetens vågat hoppas på med tanke på omständigheterna under året, med införandet av nytt vårdinformationssystem.



Antal utförda diagnostiktjänster till Öron Näsa Hals har minskat något sedan föregående år vilket bedöms vara en effekt av implementation av nytt journalsystem.



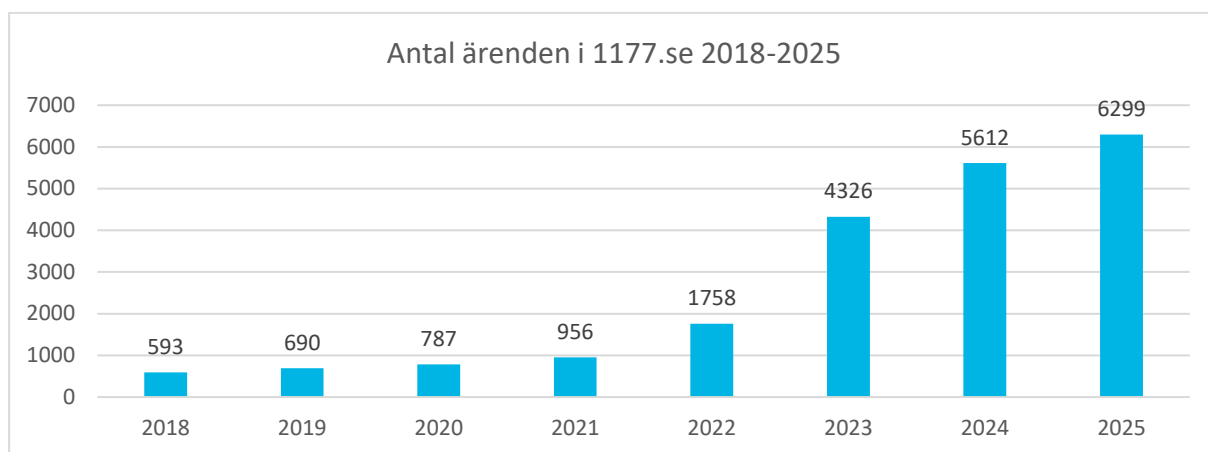
Efter det att ett första besök har skett är väntetiden i 99% av fallen under 90 dagar. Det vill säga: Väntetiden från beslut om behandling (efter genomförd behovsanalys) till påbörjad behandling: <90 dagar i ca 99% av fallen.



Under året har mottagningen sett en tydlig ökning i antalet inkommande telefonsamtal, en utveckling som har pågått under lång tid men som förstärkts ytterligare under 2025. Även om produktionen i TeleQ har ökat motsvarar den inte fullt ut det växande inflödet, vilket påverkar den samlade telefontillgängligheten.

Parallellt med telefonkontakterna har även ärenden via 1177.se fortsatt att öka markant. Det visar på en bredare trend där fler invånare väljer digitala kontaktvägar – något som påverkar verksamhetens behov av att anpassa arbetssätt och administration även framåt.

Trots detta visar året att verksamheten, bortsett från perioder med särskilda påfrestningar såsom semestertider och större systeminföranden, generellt upprätthåller en god tillgänglighet i telefon. Arbetet i TeleQ har också förstärkts tillfälligt genom att olika yrkeskategorier stöttat upp under perioder med rekrytering och introduktion av nya medarbetare.



Anna Rinstad

Hörnel och Syn Region Dalarna

Hälso- och sjukvårdsnämnden

2026-01-30

Bilaga

Måluppföljning

Målområde	Mål	Utfall helår
Till nytta för Dalarnas invånare	Invånaren ska ha upplevelsen av att vården är nära, personcentrerad och tillgänglig (Dec 2025)	▲
Till nytta för Dalarnas invånare	Invånarens förtroende för hörsel och syn – Hörselbron och Nationell patientenkät (Dec 2025)	●
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Frisknärvaro (Dec 2025)	●
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Personalomsättning (Dec 2025)	●
Hållbar utveckling	Digitala besök och aktiviteter skall öka (Dec 2025)	▲
Hållbar utveckling	Ekonomisk hållbarhet (Dec 2025)	●
Hållbar utveckling	Samverkansledning - Effektivisera processer och minska administrativa bördor (Dec 2025)	▲

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Till nytta för Dalarnas invånare

Invånaren ska ha upplevelsen av att vården är nära, personcentrerad och tillgänglig ▲

Tillgänglighetsmålet inom hörselvården uppnås inte på helårsbasis, då väntetiderna fortsatt överstiger vårdgarantins gräns på 90 dagar. Detta visar på ett behov av fortsatt utvecklingsarbete och långsiktiga åtgärder för att stärka kapacitet och tillgänglighet inom området. Samtidigt uppnår övriga specialiteter inom förvaltningen sina målnivåer, vilket visar att det finns fungerande arbetssätt och strukturer som skapar stabil tillgänglighet i stora delar av verksamheten. Sammantaget görs därför bedömningen att målet **delvis är uppfyllt**.

En handlingsplan för att minska kösituationen till första besök inom hörselvården har tagits fram i verksamheten och delges Hälso- och sjukvårdsnämnden på nämndsammanträde i februari 2026.

Invånarens förtroende för hörsel och syn – Hörselbron och Nationell patientenkät ●

Resultaten från Hörselbron och den Nationella patientenkäten ligger fortsatt på en god nationell nivå. Detta visar att verksamheterna över tid lyckas hålla en stabil kvalitet och möta invånarnas förväntningar i frågor som rör tillgänglighet, bemötande och patientnytta. Utfallet stärker bilden av att verksamhetens grunduppdrag utförs med hög kvalitet och att invånarna fortsatt har ett gott förtroende för både Hörsel och Syn. Bedömningen är därför att **målet är uppfyllt**.

Ett gott medarbetarskap och ledarskap

Frisknärvaro ●

Utvecklingen under året visar på minskat antal sjukdagar och ett tydligt trendbrott mot ökad frisknärvaro. Detta indikerar att genomförda insatser inom arbetsmiljö, stöd till chefer och

organisatorisk stabilisering börjar ge effekt. Förbättringen speglar också en stärkt arbetskapacitet i verksamheten. **Sammantaget bedöms målet** om ökad frisknärvaro uppfyllt.

Personalomsättning ●

Förvaltningen har haft en fortsatt låg personalomsättning under året. Detta ses som en signal på god arbetsmiljö, stabilitet och trivsel i arbetsgrupperna. Låg omsättning bidrar även till kontinuitet för invånare och patienter, och minskar kostnader och risker kopplade till rekrytering. För vissa specialistkompetenser påverkar även en begränsad lokal konkurrenssituation. Bedömningen är att **målet är uppfyllt**.

Hållbar utveckling

Digitala besök och aktiviteter ska öka ▲

Målet om att digitala tolkuppdrag ska utgöra minst 5 procent har uppnåtts, vilket visar att verksamheten tagit steg mot ökad digital tillgänglighet inom tolkning. Däremot har målen om ökade digitala distansbesök inom hörselvården, syncentralen och pedagogiska hörselvården inte uppnåtts. En förklaring är att en betydande del av verksamhetens fokus och resurser under året lagts på införandet av nytt vårdinformationssystem, vilket påverkat möjligheten att samtidigt driva utveckling av digitala vårdformer. Sammantaget görs bedömningen att **målet delvis är uppfyllt. Bedömningen är** att fortsatt arbete är nödvändigt för att både skapa förutsättningar för en hållbar verksamhet, minska resande för våra invånare och hänga med i den digitala utvecklingen.

Ekonomisk hållbarhet ●

Verksamhetens ekonomi utvecklas positivt. Kombinationen av ökade statsbidrag, fler sålda tjänster, lägre personalkostnader och lägre kostnader för hjälpmedel har skapat goda ekonomiska förutsättningar. Verksamheten har med råge överträffat – sin fastställda budget för året. Den ekonomiska styrningen bedöms vara stabil och **målet är uppfyllt**.

Samverkansledning – Effektivisera processer och minska administrativa bördor ▲

Arbetet med att effektivisera kärnprocesser och minska administrativa bördor har inte kunnat prioriteras enligt plan, främst på grund av resursbrist och hög arbetsbelastning i verksamheten. Samtidigt har vissa förbättringar genomförts, bland annat i lokalvårdsprocessen på Skomakargatan där en genomgång tillsammans med Regionervice lett till betydande kostnadsminskningar och ett mer ändamålsenligt upplägg. Trots enstaka framsteg görs bedömningen att målet på helårsbasis **delvis är uppfyllt** men att fortsatt arbete är nödvändigt för att både skapa förutsättningar för en hållbar verksamhet på sikt och för att bibehålla en god arbetsmiljö i verksamheterna.

Uppdragsaktiviteter

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
1	170		170	0

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Hörsel och Syn Region Dalarna. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Pågår	2025-12-31	170	170	0

Samtliga aktiviteter för Hörsel och Syn Region Dalarna. För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteter utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Verksamhetsberättelse

2025

Hjälpmedel Dalarna

Inledning

Hjälpmedel Dalarna arbetar på uppdrag av Hjälpmedelsnämnden där det finns representanter från regionen och Dalarnas 15 kommuner.

Förvaltningens uppdrag är att erbjuda personer som omfattas av kommunernas och regionens ansvar - hjälpmedel, tillbehör, förbrukningsmaterial och därtill kopplade tjänster inom följande områden:

- Behandling och träning
- Förflyttning
- Kommunikation, larm, omgivningskontroll och kognition
- Kontinens
- Personlig vård
- Personlig medicinsk behandling
- Egenmonitorering

Rätt hjälpmedel i rätt tid ökar förutsättningarna för att uppnå jämlik vård, god hälsa, ökad självständighet, delaktighet och tillgänglighet i samhället för personer med funktionsnedsättning, vilket ligger i linje med arbetet för en *God och Nära Vård*.

Hjälpmedel Dalarnas verksamhet är till största delen intäktsfinansierad vilket innebär att förskrivande enheter betalar självkostnadspris för förvaltningens hjälpmedel och tjänster. Vid ett positivt ekonomiskt utfall fördelas överskottet mellan regionens enheter och kommunerna i proportion till nyttjandet av förvaltningens hjälpmedel och tjänster.



Förvaltningen uppnår helt eller delvis de flesta mål för 2025, med undantag för två mål som inte har uppnåtts. Sammanställningen av räkenskapsåret 2025 visar att verksamheten fortsatt levererar god kvalitet och stabilitet, men att det finns områden som kräver ytterligare utvecklingsarbete. Särskilt gäller detta tydlighet i arbetsprocesser, arbetsmiljö och att stärka den interna kontrollmiljön inom framförallt våra logistikprocesser. Under året har verksamheten genomfört flera viktiga utvecklingsinsatser för att stärka kvalitet, effektivitet och långsiktig hållbarhet. Parallellt har strategiskt arbete bedrivits inom nära vård, digitalisering, lokalförsörjning och framtida organisationsutveckling.

Dessa insatser har syftat till att möta ökande behov, säkerställa god tillgänglighet och skapa mer robusta strukturer inför kommande år.

Förvaltningens resultat för 2025 uppgår till +6,2 mnkr före återbetalning vilket är 3,3mnkr lägre återbetalning än budgeterat för räkenskapsåret. Ett återbetalning till länets 15 kommuner och Region Dalarna om 6,1mnkr är upptagen i resultatet som presenteras på kommandet sidor. Återbetalning görs enligt gällande fördelningsprincip och i enlighet med Hjälpmedelsnämndens avtal.

Förvaltningen har under 2023–2025 haft minskad bemanning till följd av anställningsstopp, vilket påverkat kapacitet, arbetsbelastning och kontrollmiljö. Belastningen har ökat särskilt för chefer och administrativa funktioner. Sjukfrånvaron har under året stigit på grund av flera långtidssjukskrivningar, medan korttidssjukfrånvaron minskat. Under 2026 intensifieras arbetsmiljöarbetet genom en ny arbetsmiljöplan och riktade friskfaktorsinsatser. Personalomsättningen är stabil, men kommande pensionsavgångar innebär ett tydligt behov av strategisk kompetensförsörjning, där tidiga rekryteringar och intern kompetensöverföring blir avgörande. HME-resultatet i medarbetarenkäten har försämrats jämfört med föregående mätning, vilket understryker behovet av att stärka ledarskapet och utveckla arbetsmiljön. Flera insatser har därför inletts för att ge chefer bättre stöd och skapa hållbara förutsättningar för medarbetarna.

Verksamhet och mål

Förvaltningens mål inom regionplanens målområden	 Mål uppfyllt	 Mål delvis uppfyllt	 Mål ej uppfyllt
Till nytta för Dalarnas invånare	2	2	
Ett gott medarbetarskap och ledarskap		2	2
Hållbar utveckling	2	1	
Summa	4	5	2

Måluppfyllnad 2025

Förvaltningens samlade bedömning är att de flesta målen för 2025 är helt eller delvis uppfyllda. En detaljerad redovisning återfinns i bilaga: *Måluppföljning*. Två av årets mål har dock inte uppnåtts:

Ett gott medarbetarskap och ledarskap - Medarbetarna har möjlighet till kompetensutveckling

Regionens ekonomiska besparingar de senaste åren har medfört att verksamheten behövt vara mycket restriktiv avseende utbildningar, konferenser och andra kompetensutvecklingsinsatser. Detta har inneburit att deltagande i princip uteslutande skett via digitala forum, vilket inte fullt ut motsvarar verksamhetens behov. Behovet av kompetensutveckling som kräver fysisk närvaro är fortsatt stort, särskilt för praktiska moment och fördjupad tillämpning i ordinarie arbetsuppgifter.

Det mest omfattande identifierade kompetensutvecklingsbehovet rör bristande kunskaper i verksamhetssystemet Sesam samt avsaknaden av ett verksamhetsanpassat utbildningsmaterial. Arbetet med att ta fram ett sådant material påbörjades under 2025 och beräknas slutföras våren 2026. Målet är att säkerställa en enhetlig introduktion och en högre generell systemkompetens bland medarbetarna.

Ett gott medarbetarskap och ledarskap – Verksamheten har en kompetensförsörjningsplan

Arbetet med att ta fram en kompetensförsörjningsplan har blivit försenat och påbörjades först i slutet av 2025. Arbetet kommer att slutföras under 2026.

Utvecklingsinsatser **under året**

Under året har ett flertal strategiska utvecklingsinsatser genomförts för att stärka kvalitet, effektivitet och hållbarhet. Arbetet har bland annat omfattat:

- Planering för långsiktig lokalförsörjning med fokus på att säkerställa ändamålsenliga och hållbara lokaler
- Implementering och utveckling av beställarportal för hjälpmedel, med målsättning att förbättra användarvänlighet och tillgänglighet
- Deltagande i pilotprojekt inom egenmonitorering
- Upprättande av en verksamhetsspecifik introduktionsplan för nya medarbetare
- Produktion av utbildningsmaterial för verksamhetssystemet Sesam
- Framtagande av förslag på omorganisation av verksamhetens administrativa stödfunktioner som implementeras våren 2026
- Upprättande av ett regelverk för klassificering av hjälpmedel kopplat till lagerhållning
- Utvecklingsarbete inom RPA (Robotic Process Automation) för att effektivisera administrativa processer

God nära vård

Under 2025 har arbetet med att utveckla Nära vård inom hjälpmedelsverksamheten fortsatt. I april arrangerades inspirationsdagen Smartare hem på Dalarna Science Park med fokus på hur smart teknik kan stärka hälsa, trygghet och självständighet. Tillsammans med Innovationsslussen har även utbildningar och projektstöd i tjänstedesign erbjudits till medarbetare i region och kommuner.

En hjälpmedelsmessa för länets förskrivare genomfördes den 23–24 september vid Högskolan Dalarna. För att öka användningen av digitala stöd har Digiguiden marknadsförts till både regionens och kommunernas verksamheter.

Samverkan har skett både nationellt och regionalt, bland annat med Socialstyrelsen i arbetet med den nationella strategin för rehabilitering och habilitering, samt med MAS/MAR*-nätverket och Hjälpmedelsnämndens Medlemsråd och Beredningsgrupp. Information om Dalarnas Hjälpmedelscenter och hjälpmedel har även förmedlats till pensionärs- och funktionshinderråd samt till olika organisationer i länet.

* Medicinskt ansvarig sjuksköterska/medicinskt ansvarig inom rehabilitering i kommunerna

Upphandling

Upphandling av hjälpmedel är en stor och viktig arbetsuppgift inom verksamheten. Majoriteten av upphandlingarna genomförs inom ramen för 7-klöversamverkan. Under 2025 har verksamheten medverkat i totalt 17 upphandlingar.

Händelser av väsentlig betydelse

Anpassning av lokal på Västermalmsvägen

Anpassning av verksamhetens evakueringslokal på Västermalmsvägen i Falun påbörjades under slutet av 2025 och beräknas vara färdigställt i mars 2026. Bakgrunden till projektet är ett uttalat behov av att stärka arbetsmiljön för medarbetarna och skapa en mer ändamålsenlig och trygg miljö för våra besökande patienter. Anpassningarna bedöms bidra till ökad trivsel och förbättrade förutsättningar för att bedriva en säker och effektiv verksamhet under evakueringsperioden.

Implementering av beställarportal

Arbetet med implementering av en uppdaterad beställarportal för hjälpmedel pågår. Den ursprungliga planen var att avsluta arbetet innan årsskiftet, men projektet har av olika anledningar försenats. Tester av den uppdaterade programvaran har skett hos utvalda pilotverksamheter för att säkerställa funktionalitet och användarvänlighet.

Ett breddinförande planeras våren 2026 med målsättningen att samtliga användare ska gå över till den nya versionen innan halvårsskiftet. Implementeringen förväntas bidra till ett mer effektivt beställningsflöde, ökad kvalitet i beställningarna samt förbättrade förutsättningar för både beställare och verksamhetens interna processer.

Digital reception

Under året har en digital reception tagits i drift vid verksamhetens lokal på Västermalmsvägen i Falun. Bakgrunden är att det saknas personal på plats för att ta emot besökare, vilket har medfört brister både i bemötande och säkerhet. Det har tidigare varit möjligt att ta sig in i lokalen utan att bli uppmärksammas, vilket inneburit en risk för både personal och besökare. Införandet av den digitala receptionen syftar till att förbättra mottagandet av besökare och samtidigt stärka säkerheten genom att motverka obehörig åtkomst.

Cosmicinförandet

I oktober infördes regionens nya vårdinformationssystem. Även om Hjälpmedel Dalarna endast använder en begränsad del av funktionerna har införandet inneburit ett omfattande arbete, både i förberedelser och i uppföljande aktiviteter. Införandet har även påverkat verksamheten indirekt, då förskrivande enheter har lagt betydande tid på implementeringen. Detta har lett till minskad produktion



inom vissa enheter, vilket bland annat märks genom en lägre efterfrågan på hjälpmedel under året.

Obemannade förråd

Dagens hantering av de obemannade hjälpmedelsförråd som förvaltningen har på länets lasarett präglas av flera brister. Enheterna inom Hälso- och sjukvården rapporterar återkommande avvikelser kopplade till felaktiga lagersaldon och saknade artiklar, trots att dessa enligt systemet ska finnas i förråden. Svinnet är betydande och den administrativa belastningen för att hantera avvikelserna är omfattande. Nuvarande arbetssätt innebär dessutom att kostnader hamnar på Hjälpmedel Dalarna i stället för på de enheter som använder förråden.

Mot bakgrund av detta har avdelningschef för Logistik och inre service under hösten 2025 fått i uppdrag att genomföra en översyn av dagens hantering. Syftet är att utveckla en mer ändamålsenlig och kvalitetssäkrad process för de hjälpmedel som Hälso- och sjukvården behöver tillgång till vid utskrivning av patienter från lasaretten. Arbetet fokuserar på att säkerställa spårbarhet, minska svinnet, tydliggöra ansvarsfördelning och skapa en korrekt kostnadsfördelning.

Målet är att skapa förutsättningar för effektiva och säkra utskrivningar, säkerställa en korrekt ekonomisk hantering och minska antalet avvikelser, samtidigt som svinn, klagomål och den administrativa belastningen reduceras. Arbetet kommer att fortgå under hela 2026.

Framtida lokalförsörjning

Lokalfrågan för Hjälpmedel Dalarna har varit föremål för utredning och diskussion i över ett decennium. Trots flera försök har processen inte lett fram till ett genomförbart beslut. Under de senaste fem åren har större delen av verksamheten bedrivits i tillfälliga evakueringslokaler, efter att ordinarie lokaler i Borlänge dömts ut på grund av omfattande mögelangrepp. De nuvarande evakueringslokalerna är i hög grad otillräckliga och uppfyller inte verksamhetens behov.

Verksamheten har ett tydligt behov av att samla alla funktioner i en ändamålsenlig lokal som rymmer patientmottagning för utprovning av hjälpmedel, verkstad, rekonditionering och rengöring av hjälpmedel, lager, administrativa ytor och personalutrymmen. En sammanhållen lokallösning är högsta prioritet för att säkerställa kvalitet, arbetsmiljö och effektivitet.

I samverkan med Regionfastigheter har en förstudie genomförts där flera alternativ analyserats. Det förslag som bäst bedöms möta verksamhetens behov är att samlokalisera Hjälpmedel Dalarna med Region Dalarnas kommande regionlager i en nybyggnation i Främby, Falun. Förstudien visar att betydande samordnings- och samverkansvinster kan uppnås, vilket också gjort det möjligt att justera ned respektive verksamhets ytbehov med cirka 10 %.

En samlokalisering bedöms skapa en långsiktigt hållbar, effektiv och modern hjälpmedelsverksamhet. Fördelarna omfattar bland annat:

- Förbättrad samverkan mellan verksamhetens funktioner och medarbetare
- Minskade transportkostnader och lägre miljöpåverkan genom att samla verksamheten
- Ökad robusthet och beredskap
- Möjlighet att bedriva rekonditionering av hjälpmedel i egen regi
- Effektivare logistik- och lagerhantering
- Bättre arbetsmiljö, ergonomi och säkerhet
- Stärkt patientsäkerhet

Ärendet har under hösten behandlats i Fastighetsberedningen och Hjälpmedelsnämnden och tas upp för beslut i Regionstyrelsen och Regionfullmäktige i början av 2026.

Målsättningen är att framtida lokaler ska ge förutsättningar för funktionalitet, tillgänglighet och god arbetsmiljö samt möjliggöra utveckling och mer effektiva arbetsprocesser.

Omorganisation administrativa stödfunktioner

Förvaltningen har behov av att utveckla den nuvarande organisationsstrukturen för att bättre kunna möta framtidens krav och förutsättningar. Dagens struktur kännetecknas av flera små och sårbara enheter, vilket skapar utmaningar inom styrning och ledning, samarbete och arbetsmiljö. Därtill väntar kommande pensionsavgångar, samtidigt som möjligheterna att automatisera arbetsuppgifter ökar.

Uppdraget syftar till att skapa en mer sammanhållen och processledd organisation som tillvaratar den kompetens och erfarenhet som finns inom verksamheten. Målet är att stärka förutsättningarna för utveckling, trygghet och arbetsglädje. Den nya organisationsstrukturen ska bidra till en mer effektiv och ändamålsenlig samordning av arbetsuppgifter inom verksamheten.

För att öka effektiviteten och skapa en tydligare struktur för administrativa uppgifter föreslås att nuvarande Kundservice vidareutvecklas till Kundservice/Verksamhetsstöd. Denna funktion ska utgöra ett centralt nav för administrationen inom förvaltningen och samla kompetens och resurser som ger ett enhetligt och stabilt stöd till verksamheten.

Organisationsförändringen förhandlas vid verksamhetens samverkansmöte i slutet av januari. Om förslaget godkänns planeras implementering genomföras under våren 2026.

Förväntad utveckling

Hjälpmedel för egenmonitorering

Under 2025 har verksamheten påbörjat implementering av hjälpmedel för egenmonitorering i hemmet. Arbetet sker inom ramen för ett pågående pilotprojekt i samverkan med primärvården i Västerbergslagen och medicinkliniken vid Ludvika lasarett. Syftet är att stödja patienter i att följa sin hälsostatus i hemmet och därigenom bidra till ökad trygghet, effektivare vårdflöden och minskade behov av fysiska besök.

Erfarenheterna från pilotprojektet kommer att utgöra underlag inför ett förväntat beslut om ett breddinförande i regionen. Bedömningen är att behovet av denna typ av hjälpmedel kommer att öka successivt under de kommande åren, både inom regionens verksamheter och i kommunala verksamheter.

Samverkan digitala hjälpmedel

Under 2026 förväntas arbetet med samverkan kring digitala hjälpmedel i Dalarna utvecklas vidare. Förvaltningen har tillsammans med nätverket *Digital teknik för nära hälsa och välfärd* tagit fram ett förslag som ska skapa en gemensam struktur för hur Region Dalarna och länets kommuner kan samverka kring digitala hjälpmedel och välfärdsteknik. Förslaget syftar till att tydliggöra ansvarsfördelning och etablera gemensamma arbetsprocesser för hantering av dessa hjälpmedel i hela länet.

Arbetet utgår från rapporten *"Digitala hjälpmedel i samverkan – Dalarna"* (2023), som beskriver förutsättningar och behov för en sammanhållen modell för digitala hjälpmedel och välfärdsteknik. En central del i den fortsatta utvecklingen är att Dalarnas Hjälpmedelscenter, enligt förslaget, ska få ett utökat uppdrag och ansvara för hanteringen av dessa hjälpmedel.

Genom denna inriktning förväntas samverkan stärkas mellan regionen och kommunerna, samtidigt som tillgängligheten till digitala hjälpmedel och välfärdsteknik ökar för invånarna i Dalarna.

Automatisering genom RPA (Robotic Process Automation)

Verksamheten befinner sig i ett planeringsskede för att påbörja automatisering av administrativa processer genom RPA. Syftet är att effektivisera arbetsflöden i förvaltningens verksamhetssystem för att frigöra tid och resurser. Genom att införa automatiserade lösningar för administrativa moment förväntas både kvalitet och produktivitet att förbättras över tid.

Demografiutvecklingen

Efterfrågan på hjälpmedel och tjänster kommer att öka då andelen äldre i befolkningen ökar, samtidigt som samma eller färre mängd medarbetare ska hantera det högre flödet. Det innebär att verksamheten behöver fortsätta arbeta med att utveckla arbetssätt och användning av digital teknik för att klara sitt uppdrag samtidigt som rekrytering kommer att bli en nyckelfråga.

Nyckeltal

Förvaltningen behöver arbeta med att ta fram fler relevanta nyckeltal för att möjliggöra en mer ändamålsenlig och systematisk uppföljning av verksamheten. Tydliga och väl definierade nyckeltal är en förutsättning för att kunna följa utvecklingen över tid, identifiera avvikelser och säkerställa att

verksamhetens mål uppnås. I dagsläget saknas nyckeltal för att följa upp samtliga mål som verksamheten har fastställt, vilket begränsar möjligheten till en heltäckande analys och styrning.

Definition av nyckeltal

- *Utleverans från lager - andel hjälpmedel som utleveras från verksamhetens lager inom utsatt tid enligt Hjälpmedelsnämndens avtal*
- *Avhjälpande underhåll - andel som utförs inom 5 arbetsdagar*
- *Telefontillgänglighet till verksamhetens Kundservicefunktion*
- *Väntetid utprovning – Genomsnittlig tid till första besök för utprovning av hjälpmedel*
- *Andel återanvända hjälpmedel – Andel återlämnade hjälpmedel som rekonditioneras och återanvänds*
- *Uthyrningsgrad - Andel av hyressortiment hjälpmedel som finns hos kund eller brukare*
- *Nyttjandegrad - Andel av hjälpmedels livslängd som det varit hos kund eller brukare*

Nyckeltal	Utfall	Mål	Måluppfyllelse
Andel återanvända hjälpmedel	68 %	70 %	▲
Avhjälpande underhåll utförda inom 5 arbetsdagar	72 %	70 %	●
Ekonomiskt resultat	0	0	▲
Frisknärvaro	45 %	50 %	▲
Medarbetarenkät	3,5	≥ 3,7	▲ ¹
Nationell patientenkät	-	-	- ²
Nyttjandegrad hjälpmedel	90 %	90 %	●
Nöjd Kund Index	7,7	≥ 8,1	▲
Personalomsättning exkl. pensionsavgångar	7 %	6-8 %	●
Sjukfrånvaro	9 %	4 %	■
Telefontillgänglighet	86 %	90 %	▲
Uthyrningsgrad hjälpmedel	91 %	92 %	▲
Utleverans av hjälpmedel från lager	99 %	96 %	●
Väntetid utprovning	22 dgr	60 dgr	● ³
Distansbesök utprovningar	-	10 %	- ⁴

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

¹ Medelbetyg för områdena OSA, Hållbart medarbetarengagemang och Attraktiv arbetsgivare

² SKR:s nationella patientenkät har inte genomförts under 2025

³ Väntetiden avser den genomsnittliga tid som patienter får vänta

⁴ Det har inte varit möjligt att ta fram tillförlitlig statistik för nyckeltalet

▲ Andel återanvända hjälpmedel

Andelen hjälpmedel som rekonditionerats för återanvändning ligger något under det uppsatta målvärdet. Orsaken till detta är oklar då det saknas en tydlig förklaring till utfallet. Samtidigt har antalet rekonditionerade hjälpmedel ökat med 3,2 % under året. Nyckeltalet och dess målvärde behöver ses över för att säkerställa att vi mäter rätt saker och att målnivån är optimal ur både ekonomiskt och miljömässigt perspektiv.

▲ Ekonomiskt resultat

Hjälpmedel Dalarnas verksamhet är till största delen intäktsfinansierad, vilket innebär att förskrivande enheter betalar självkostnadspris för förvaltningens hjälpmedel och tjänster. Vid ett positivt ekonomiskt utfall fördelas överskottet mellan regionens enheter och kommunerna i proportion till deras nyttjande av verksamhetens hjälpmedel och tjänster.

I budgeten för 2025 beräknades en återbetalning på 9,5 mnkr utifrån föregående års utfall, medan det faktiska utfallet för året uppgick till 6,1 mnkr.

▲ Frisknärvaro

Frisknärvaron har ökat från 42 % 2024 till 45 % 2025, vilket är en positiv utveckling.

Nyckeltalet mäter hur stor del av arbetstiden medarbetarna faktiskt är på plats och kan arbeta. En högre frisknärvaro indikerar en mer hållbar arbetsmiljö, bättre förutsättningar för arbetsförmåga och ett ökat välbefinnande i organisationen.

▲ Medarbetarenkät

Resultatet från årets medarbetarenkät, som utfördes i april 2025, visar en viss nedgång i HME-indexet, som minskat från 3,7 år 2023 till 3,5 i årets mätning. Förvaltningen har under senare år genomgått flera förändringar på olika chefsnivåer och nyckelbefattningar samtidigt som majoriteten av medarbetarna nu i över 5 år har arbetat i tillfälliga evakueringslokaler, vilket kan ha påverkat resultatet. Ett utvecklingsarbete har initierats i syfte att stärka organisationens arbetsmiljöarbete samt att ge cheferna ett ökat stöd i sitt ledarskap.

▲ Enkät - Nöjd Kund Index

Verksamhetens mätning av förskrivarnas kundnöjdhet (Nöjd Kund Index, NKI) för 2025 hade en svarsfrekvens på 12,2 %, motsvarande 117 inkomna svar. Detta innebär en minskning jämfört med 2023, då svarsfrekvensen var högre och antalet svar uppgick till 203. Den låga svarsfrekvensen i årets mätning gör att resultatet bör tolkas med viss försiktighet, eftersom underlaget är osäkert.

Medelbetyget för verksamheten 2025 är 7,7 på en tiogradig skala, vilket är en försämring jämfört med föregående mätning där resultatet var 8,1. Verksamheten kommer att analysera resultatet vidare och föra dialog med förskrivarna för att identifiera möjliga förbättringsområden.

■ Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron har under året varit hög och ligger avsevärt över det uppsatta målvärdet. Den främsta förklaringen är ett flertal långtidssjukskrivningar, vilka inte bedöms vara arbetsrelaterade. Sjukfrånvaron följs upp månadsvis, och under 2026 kommer förvaltningen att arbeta utifrån en plan för att stärka det hälsofrämjande arbetsmiljöarbetet. Glädjande är dock att korttidsjukfrånvaron har minskat sedan föregående år.

▲ Telefontillgänglighet

Målvärdet för telefontillgänglighet om 90% har inte uppnåtts under 2025, utfall 86%. Den främsta orsaken är resursbrist inom verksamhetens kundservicefunktion, till följd av en långtidssjukskrivning samt att två medarbetare avslutat sina anställningar under året.

För att hantera situationen under hösten har resurser från andra avdelningar tillfälligt stöttat Kundservicefunktionen med att besvara ärenden via funktionsbrevlåda och telefon. Samtidigt har ett förslag till omorganisation av de administrativa stödfunktionerna inom verksamheten tagits fram. Syftet är att skapa en mer robust och hållbar organisation samt minska den sårbarhet som idag finns inom vissa funktioner.

▲ Uthyrningsgrad hjälpmedel

Uthyrningsgraden av hjälpmedel har under året legat något under det uppsatta målvärdet. En bidragande orsak kan vara det arbete som genomförts för att se över behovet av buffertlager inom

olika produktområden, i syfte att säkerställa en god beredskap i förvaltningen. Inför 2026 har målvärdet för nyckeltalet justerats till ett intervall på 90–94 %.

Ekonomi

Resultaträkning 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Intäkter	194,1	196,3	-1,1%	199,8	-5,7
-varav	3,9	5,1	-24,9%	3,9	0,0
Regionbidrag					
Kostnader	-187,9	-196,2	-4,2%	-199,8	11,9
-varav löner exkl soc avgifter	-42,1	-42,1	-0,1%	-46,9	4,8
-varav Inhyrd Personalkostnad					
Resultat	6,2	0,1	4 688,9%	0,0	6,2

Resultat 2025

Förvaltningens resultat för 2025 uppgår till +6,2 mnkr före återbetalning till kommunerna och Hälso- och sjukvården, vilket är cirka 3,3 mnkr lägre än det budgeterade resultatet, där budgeten tog höjd för en återbetalning om 9,5 mnkr. Överskottet återförs till kommunerna (3,6 mnkr) och regionen (2,5 mnkr) i enlighet med fördelningsprincipen baserad på faktisk fakturering.

Intäkter

Verksamhetsintäkterna är 6,7 mnkr lägre än budgeterat. Intäkterna från konsulttjänster understiger budget med 4,2 mnkr. Detta bedöms främst bero på två faktorer: Dels brist på förskrivare, vilket har begränsat möjligheterna att beställa tjänster, dels de besparingskrav som funnits på regionens och kommunernas förskrivande enheter. Dessa krav har lett till en minskad förskrivning av hjälpmedel genom stramare tolkning av riktlinjerna.

Försäljningen av hjälpmedel understiger budget med cirka 1,3 mnkr. Detta beror i huvudsak på en minskad efterfrågan, kopplad både till brist på förskrivarkompetens och den mer restriktiva hållningen inom såväl regionen som kommunerna.

Regionramen, det vill säga ersättningen för verksamhetens bastjänster, har sänkts under året, vilket har påverkat intäkterna negativt med ytterligare 1,3 mnkr.

Kostnader

Lönekostnaderna är 7,1 mnkr lägre än budget. Detta kan dels förklaras av flera långtidssjukskrivningar, dels av vakanser inom verksamheten till följd av regionens anställningsstopp.

Efter genomförda lagerinventeringar i slutet av året konstaterades en avvikelse som innebar ökade kostnader för hjälpmedel på cirka 3,0 mnkr, då det faktiska lagervärdet var lägre än tidigare redovisat. Med anledning av detta har ett arbete startats för att uppdatera och kvalitetssäkra verksamhetens rutiner för lagerinventering. Arbetet omfattar bland annat att säkerställa tydliga processer för inventering, hantering av eventuella inventeringsdifferenser och korrekt ekonomisk redovisning i enlighet med lagkrav, interna riktlinjer och god ekonomisk praxis. Målet är att ta fram enhetliga och tillförlitliga rutiner som ger verksamheten ett hållbart arbetssätt och minskar risken för felaktiga lagersaldon samt underlättar uppföljning av inventeringsresultat.

Årets avskrivningskostnader för verksamhetens tillgångar uppgår till 1,0 mnkr lägre än budgeterat. Vilket huvudsakligen beror på minskad efterfrågan och en mer effektiv återanvändning av hjälpmedel, vilket i sin tur har medfört färre nyinköp under föregående år.

Investering

Investering 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Årets investering	-42,8	-32,8	30,3%	-43,0	0,2

Årets investeringar uppgår till 42,8 mnkr, vilket i stort motsvarar den fastställda budgeten på 43 mnkr. Investeringarna avser främst hjälpmedel inom olika användningsområden samt några nödvändiga mindre ersättningsinköp för att säkerställa en stabil och ändamålsenlig verksamhet. Utfallet visar att planeringen har hållits på en balanserad nivå och att investeringstakten anpassats till verksamhetens behov utan större avvikelser från budget.

Analys kostnadsutveckling

Kostnadsutveckling**	Ack utfall	Budget	Prognos delår (Juli)
Bruttokostnadsutveckling	-2,0 %	1,0 %	-3,3 %

** Kostnadsutveckling ack; jämför ackumulerat utfall i år jmf ack utfall fg år. Prognos jämför med utfall helår fg år. Budgeterad brutto- och kostnadsutveckling på helår.

Bruttokostnadsutvecklingen uppgår till -2,0 procent, jämfört med den budgeterade ökningen på 1 procent. Utfallet påverkas bland annat av att återbetalningen till kommunerna och regionen om 6,2 mnkr ingår i beräkningen. Bruttokostnaderna är även något lägre än föregående år, vilket framför allt förklaras av lägre lönekostnader till följd av olika typer av frånvaro, såsom beskrivs i det ovanstående ekonomiavsnittet.

Åtgärder för ekonomi i balans

Förvaltningen bedöms ha uppnått de fastställda besparingsmålen för 2025, både avseende administrativa besparingar och genomförande av årets uppdragsaktiviteter. Personalkostnaderna ligger fortsatt på en nivå klart lägre än tidigare år, främst till följd av tidsmässiga glapp mellan avslutade anställningar och nyrekryteringar samt frånvaro till följd av långtidssjukskrivningar där ersättare ej rekryterats.

Under året har ett flertal riktade åtgärder genomförts för att effektivisera lagerhanteringen. Bland annat har säkerhetsnivåerna i lagersystemet justerats för att optimera lagerhållningen, och rutinerna för skrotning av hjälpmedel har setts över för att säkerställa att rätt produkter rekonditioneras och återanvänds.

I samband med dessa förbättringsinsatser har däremot andra delar av processen identifierats där historiska utmaningar påverkat årets resultat negativt. Vid inventeringar har det bokförda värdet på lagret visat sig vara högre än det faktiska, med differenser som kan hänföras till flera år tillbaka i tiden. Detta har tydliggjort behovet av ytterligare kvalitetssäkring och fortsatt utveckling av lagerprocesserna framåt.

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
2	560	420	560	0

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Hjälpmedel Dalarna. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Slutförd	2025-12-31	140	140	0
Minska kostnaden för lager	Pågår	2025-12-31	420	420	0

Utvalda aktiviteter för Hjälpmedel Dalarna (samtliga aktiviteter återfinns i bilaga). För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteters utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Personal

Årsarbetare och anställda

Antalet faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag och beskriver därmed en ögonblicksbild där siffrorna ligger lägre än föregående år. Förklaringen är främst det anställningsstopp som funnits inom regionen där flera av förvaltningens vakanta tjänster ej kunnat återbesättas.

Den minskade bemanningen de senaste åren har haft en märkbar påverkan på förvaltningens kapacitet, särskilt inom områden som utveckling och kvalitetssäkring. En ytterligare konsekvens av färre personalresurser är att förvaltningens kontrollmiljö har försämrats när nyckelpersoner har slutat samt att arbetsbelastningen ökat avsevärt för vissa yrkeskategorier, särskilt för chefer och administrativa stödfunktioner.

För att säkerställa uppdraget har en organisatorisk översyn av verksamhetens administrativa stödfunktioner genomförts under hösten 2025. Syftet är att skapa en mindre sårbar intern organisation som är hållbar över tid. Förvaltningen följer utvecklingen noggrant för att säkerställa en hållbar arbetsmiljö för sina medarbetare.

Årsarbetare och anställda	2025	2024	Förändring mot föregående år
Årsarbete	83,6	90,6	-7,8 %
Antal anställda	98	99	-1,0 %

Antal faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag.

Arbetad tid

Den arbetade tiden går i linje med minskningen av antalet faktiska årsarbetare och antalet anställda. Övertid/mertid har generellt minskat och till största delen förekommit bland IT-sekreterare. Timtiden har ökat på grund av behov av semestervikarier samt behov av timvikarier i receptionen och på Kundservice, där extra bemanning har krävts till följd av vakanser och långtidssjukfrånvaro.

Arbetad tid	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Arbetad tid timmar, anställda	148 677	158 420	-6,2 %
-varav timanställda	1 795	1 157	55,2 %
-varav mertid/övertid samtlig personal	45	116	-61,6 %
-varav arbete under jour och beredskap	0	0	

Personalomsättning och pensionsavgångar

Personalomsättningen motsvarar 9,1% varav 2 % är pensionsavgångar. Avgångarna representeras av två IT-sekreterare, två administratörer, en hjälpmedelsingenjör och tre tekniker.

Under 2025 har förvaltningen haft två pensionsavgångar. Under de kommande tre åren (2026–2028) uppnår 11 medarbetare pensionsålder (65 år). För att verksamheten ska kunna upprätthålla sitt uppdrag framåt är det avgörande att rekrytering kan ske i rätt tid.

För flera av förvaltningens yrkeskategorier krävs intern kompetensöverföring från erfarna medarbetare, eftersom motsvarande kompetens inte finns att rekrytera externt. Exempel på sådana yrkesgrupper är hjälpmedelstekniker och hjälpmedelskonsulent. Detta tydliggör behovet av en långsiktig kompetensförsörjningsplan, liksom vikten av att förvaltningen ges möjlighet att rekrytera i god tid innan erfarna medarbetare lämnar sina tjänster, för att säkerställa nödvändig kompetensöverföring.

Personalomsättning	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Medarbetare som avslutat sin tjänst	8	11	-27 %

Pensionsavgångar	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Ålderspension	2	4	-50 %

Sjukfrånvaro och frisknärvaro

Sjukfrånvaron har varierat betydligt under året. Både korttidssjukfrånvaron och den totala sjukfrånvaron nådde årets högsta nivåer under februari, varefter en successiv minskning skedde fram till sommaren. Korttidssjukfrånvaron avslutade året positivt, på 2,2 %, jämfört med 4,1 % i februari och jämfört med 3,3% föregående år.

Den totala sjukfrånvaron uppgick i december till 13,2 %, att jämföra med årets lägsta nivå på 5,7 % i juli. Den höga nivån i december förklaras av flera långtidssjukskrivningar, vilka bedöms vara icke arbetsrelaterade. I en liten förvaltning får enstaka långtidssjukskrivningar stort genomslag i statistiken, vilket förklarar de kraftiga svängningarna under året.

Sjukfrånvaron följs upp månadsvis, och förvaltningen kommer under 2026 att arbeta med framtagna handlingsplan för ett mer hälsofrämjande arbetsmiljöarbete för att stärka den långsiktiga närvaron.

Samtidigt visar årets resultat på en positiv utveckling vad gäller frisknärvaro. Den har ökat från 42 % år 2024 till 45 % år 2025. Nyckeltalet mäter hur stor del av arbetstiden medarbetarna faktiskt är på plats och kan arbeta. En högre frisknärvaro signalerar en mer hållbar arbetsmiljö, goda förutsättningar för arbetsförmåga och ett ökat välbefinnande i organisationen.

Sjukfrånvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid	9,0 %	6,3 %	2,7 %
Korttidssjukfrånvaro (dag1-14) i % av ordinarie arbetstid	2,6 %	3,3 %	-0,7 %

Frisknärvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Andel personer som har max fem sjukdagar under ett år, uttryckt i %	45 %	42 %	3 %

Arbetsmiljö

Under året har arbetsmiljö varit ett fokusområde för förvaltningen. I oktober genomfördes två medarbetardagar med tema arbetsmiljö där agendan innefattade punkter som styrning och ledning, SAM & OSA³, samverkan, medarbetarskap, hälsoinspiratörsnätverk och hälsofrämjande arbetsplats. I utvärderingen var det genomsnittliga omdömet 3,48 på en femgradig skala där 1 representerade missnöjd och 5 nöjd. Övervägande positiva kommentarer och omdömen för respektive område under dagen.

En plan för förvaltningens arbetsmiljöarbete med tillhörande handlingsplan implementeras under 2026. Handlingsplanen består av aktiviteter som bygger på regionens åtta friskfaktorer. Syftet är att skapa ett hälsofrämjande förhållningssätt avseende arbetsmiljöarbetet i förvaltningens verksamheter och deras vardagsarbete för att främja hälsa samt förebygga ohälsa och sjukfrånvaro på arbetsplatsen.

Medarbetarenkät

Under våren genomfördes regionens medarbetarenkät, där förvaltningen uppnådde en svarsfrekvens på 84 % (83 av 99 medarbetare). Enkäten visar på ett fortsatt stort engagemang bland medarbetarna, men också på behovet av att stärka ledarskapet, utveckla arbetsmiljön och skapa bättre förutsättningar för att utföra arbetet effektivt.

Resultatet visar även på en viss nedgång i HME-indexet, som minskat från 3,7 år 2023 till 3,5 i årets mätning. Förvaltningen har under de senaste åren haft flera förändringar på olika chefsnivåer och nyckelbefattningar och har under en längre tid befunnit sig i ej anpassade evakueringslokaler vilket

³ SAM (systematiskt arbetsmiljöarbete och OSA (Organisatorisk och social arbetsmiljö)).

kan ha påverkat årets resultat. Ett utvecklingsarbete har initierats med syfte att stärka organisationens arbetsmiljöarbete och att ge cheferna ett ökat stöd i sitt ledarskap.

Under december genomförde verksamheten dessutom en temperaturmätning som inkluderade några av frågeställningarna från den regionövergripande medarbetarenkäten. Syftet med denna mätning är att ha ett jämförelsevärde som kan följas upp i slutet av 2026.

Kompetensförsörjning

Verksamheten hade som mål att upprätta en kompetensförsörjningsplan under 2025. Arbetet påbörjades i slutet av året och beräknas färdigställas 2026.

Kompetensutveckling

Regionens ekonomiska besparingar under de senaste åren har medfört restriktivitet när det gäller utbildningar, konferenser och andra kompetensutvecklingsinsatser. Detta har lett till att deltagande i stort sett uteslutande skett via digitala forum, vilket inte fullt ut motsvarar verksamhetens behov. Behovet av kompetensutveckling som kräver fysisk närvaro är fortsatt betydande, särskilt för praktiska moment och fördjupad tillämpning i det dagliga arbetet.

Exempel på interna kompetensutvecklingsinsatser som verksamheten genomfört under året:

- Upprättande av en verksamhetsspecifik introduktionsplan för nya medarbetare
- Genomförande av patientsäkerhetsutbildning för medarbetare utan legitimation inom vårdyrken
- Påbörjat arbete med att ta fram utbildningsmaterial för verksamhetssystemet Sesam

Intern styrning och kontroll

Samtliga beslutade särskilda internkontrollaktiviteter är genomförda och avslutade enligt fastställd tidplan. Resultatet redovisas nedan. En mer omfattande beskrivning av förvaltningens arbete med intern styrning och kontroll under 2025 finns presenterat i särskild årsrapport Intern styrning och kontroll Hjälpmedel Dalarna 2025.

Nr	Granskad process/kontrollmoment	Utfall helår
1	Dialog vid medarbetarsamtal, APT och Samverkansmöten (Säkerställande att Arbetsmiljöronder genomförs och uppföljning av risk och konsekvensanalys lokaler)	●
2	Följa upp avvikelser i verksamheten (Genomgång av rutin för antikorrupsionsarbete ska ske vid introduktion och APT) (Genomgång av LOU inför upphandlingar) (Anvisning och användning av tjänstefordon ska ske vid introduktion och APT)	●
3	Egenkontroll medicintekniska produkter (Granskning att egenkontroll av medicintekniska produkter genomförs enligt checklista)	●
4	Följa upp om verksamheten fått stöd i arbetet med prismodell och internfakturerings	■
5	Följa upp konsekvenserna av neddragningen av tjänster inom verksamheten samt att plan för kompetensförsörjning finns	■
6	Följa upp verksamhetens möjlighet till IT-stöd för utveckling inom digitalisering	●
7	Följa upp leveranser av kritiska hjälpmedel (upphandlingsförfarande)	●

● Inga eller godtagbara avvikelser finns

▲ Avvikelser/brister observerade - åtgärd bör övervägas

■ Betydande avvikelser/brister observerade - åtgärd krävs

1. ● Dialog vid medarbetarsamtal, APT och samverkansmöten

Kontrollens syfte är att säkerställa att arbetsmiljöronder genomförts samt att uppföljning av upprättade risk- och konsekvensanalyser för lokaler skett på ett systematiskt och strukturerat sätt. Arbetsmiljöronder har under året genomförts på samtliga avdelningar inom verksamheten. I samband med detta har även uppföljningar av tidigare upprättade risk- och konsekvensanalyser för evakueringslokalerna utförts.

I lokalen på Västermalmsvägen i Falun pågår åtgärder i enlighet med den handlingsplan som togs fram efter utförd risk- och konsekvensanalys. Insatserna syftar till att åtgärda identifierade arbetsmiljö- och patientrisker och bedömningen är att de kommer att förbättra säkerheten och miljön i lokalen för personal och patienter.

2. ● Följa upp avvikelser i verksamheten

Syftet med kontrollen är att säkerställa att verksamhetens rutin för antikorrupsionsarbete tas upp både vid introduktion av nya medarbetare samt årligen på APT. Kontrollen omfattar även att lagen om offentlig upphandling (LOU) beaktas vid upphandlingar samt att riktlinjer för användning av tjänstefordon går igenom vid introduktion och årligen på APT, så att medarbetarna får den kunskap som krävs.

Verksamheten har genomfört kontrollpunkten. Informationen om antikorrupsionsrutiner, LOU samt riktlinjer för användning av tjänstefordon har tagits upp både vid introduktionstillfällen och vid APT-tillfällen.

3. ● Egenkontroll medicintekniska produkter

Syftet med kontrollen är att säkerställa att egenkontroll av medicintekniska produkter genomförts i enlighet med regionens fastställda checklista, samt att resultatet dokumenteras på ett strukturerat sätt.

Kontrollen har genomförts enligt plan utan anmärkningar och utfallet är registrerat i Synergi. Uppföljningen visar att verksamhetens rutiner inom området fungerar väl.

Det finns ett behov av att fördela ansvaret för egenkontroller inom verksamheten, eftersom ansvaret för genomförande idag ligger helt på verksamhetschef. En mer spridd ansvarsfördelning skulle bidra till en mer hållbar och effektiv hantering av egenkontrollarbetet.

4. ■ Följa upp om verksamheten fått stöd i arbetet med prismodell och internfakturerings

Under 2025 har verksamhetsföreträdare på förvaltningsövergripandenivå haft två avstämningsmöten samt fört löpande dialog med ekonomifunktionen kring behovet av ett förstärkt ekonomistöd. I dessa diskussioner har behovet av en uppdaterad prismodell lyfts. Samtidigt har ett uppdrag aktualiserats och prioriterats där ekonomifunktionen fått i uppdrag av förvaltningsledning Hjälpmiddel Dalarna att genomföra en fördjupad analys av verksamhetens lagervärdering för att säkerställa dess korrekthet. Uppdragsbeskrivning har upprättats och utredningsarbete kopplat till lagervärdering har initierats av ekonomifunktionen.

Bedömningen är att behovet av närmare och mer kontinuerligt ekonomistöd har ökat sedan internkontrollpunkten beslutades hösten 2024. Behovet gäller både för att stärka kontrollmiljön inom verksamheten och för att möjliggöra ett mer proaktivt utvecklingsarbete, exempelvis inom områden som prissättning. Fortsatta dialoger med ekonomifunktionen är planerade i början av 2026. Det kan samtidigt konstateras att ekonomifunktionen, i likhet med regionen i stort, har begränsade resurser till följd av tidigare års omfattande besparingsåtgärder.

5. ■ Följa upp konsekvenserna av neddragning av tjänster inom verksamheten samt att plan för kompetensförsörjning finns

Förvaltningens kompetensförsörjning har under året präglats av betydande sårbarhet till följd av vakanser, flera långtidssjukskrivningar vilket har resulterat i hög arbetsbelastning och ansträngd arbetsmiljö, särskilt inom kundtjänst där tillgängligheten också påverkats negativt. Vakanshållning

inom avdelningen Rörelse har ytterligare belastat verksamheten, även om återrekrytering nu påbörjats. Att flera nyckelpersoner har slutat har samtidigt försvagat kontrollmiljön och bidragit till otydlighet i roller och ansvar. Arbetet med en kompetensförsörjningsplan har initierats men inte kunnat färdigställas under året då resurser behövt omprioriteras för att stabilisera driften. Sammantaget visar granskningen att neddragningar och personalomsättning haft en tydlig negativ påverkan på service, arbetsmiljö och verksamhetens förmåga att upprätthålla en robust och långsiktigt hållbar kompetensförsörjning.

6. ● Följa upp verksamhetens möjlighet till IT-stöd för utveckling inom digitalisering

Ingen bedömning har kunnat göras för 2025 då hjälpmedelsverksamheten under året varit mycket hårt belastad internt. Förvaltningen har haft vakanser inom den interna IT-sekreterarrollen som upprätthåller den dagliga driften verksamhetens system: Därtill har verksamheten arbetat med omfattande interna digitaliseringsprojekt, såsom implementeringen av förskrivarportalen samt implementerat nytt vårdinformationssystem. Sammantaget har detta medfört att verksamheten inte haft kapacitet att driva ytterligare större IT-projekt eller att äskat centrala resurser. Mot slutet av året har dock visst stöd erhållits, bland annat för att möjliggöra RPA-utveckling internt. Utifrån detta görs bedömningen att det inte finns några avvikelser eller brister avseende det stöd som erhållits från den centrala IT-funktionen under 2025.

7. ● Följa upp leveranser av kritiska hjälpmedel (upphandlingsförfarande)

Granskningen har följt upp om dialog inom 7-klövern nätverk genomförts för att minska sårbarheten vid upphandlingar. Under 2025 har nätverket diskuterat behovet av att säkra kritiska hjälpmedel genom att vid vissa upphandlingar använda flera leverantörer, särskilt där avbrott skulle få allvarliga konsekvenser. Detta ska framöver beaktas systematiskt i planeringen av nya upphandlingar. Bedömningen är att relevanta åtgärder har vidtagits och att arbetet stärker verksamhetens motståndskraft vid samhällsstörningar, leveransproblem eller om leverantörer hamnar i ekonomiska svårigheter.

Fördjupning

Verksamhetsstatistik

Verksamhetsstatistik	Ack utfall 2025	Ack utfall 2024	Förändring %
Avhjälpande underhåll (st)	6 112	6 278	-2,6 %
Besiktningar (st)	4 576	5 668	-19 %
Tekniska tjänster (st)	2 152	2 119	1,6 %
Hjälpmedelsutprovningar (st)	1 225	1 292	-5,2 %
Utlevererade hyreshjälpmedel (st)	13 690	12 907	6,1 %
Utlevererade artiklar från lager (st)	179 136	177 239	1,1 %
Returnerade hyreshjälpmedel (st)	13 228	12 984	1,9 %
Rekonditionerade hjälpmedel (st)	14 744	14 293	3,2 %
Mottagna telefonsamtal Kundservice (st)	14 266	15 383	-7,2 %
Mottagna ärenden till Kundservice funktionsbrevlåda (st)	10 847	6 499	67 %
Visningar av verksamhetens webutbildningar (st) ¹	8 050	-	-

¹ Det är första året som denna statistik följs

Avhjälpande underhåll

Antalet avhjälpande underhållsinsatser har minskat jämfört med föregående år, vilket beror på en lägre efterfrågan på avhjälpande underhåll under 2025.

Besiktningar

Verksamheten genomför besiktningar av personlyftar och hemsjukvårdssängar. Besiktning av personlyftar är ett lagkrav, medan motsvarande krav inte finns för sängar. Under första halvåret rådde resursbrist bland de tekniker som ansvarar för besiktningarna. Detta ledde till ett beslut om att tillfälligt pausa besiktningen av sängar för att prioritera andra arbetsuppgifter, vilket är orsaken till att färre besiktningar utfördes 2025 jämfört med 2024. Rekrytering till de vakanta tjänsterna har nu genomförts.

Tekniska tjänster

Statistiken för tekniska tjänster visar på en försiktig ökning av efterfrågan under 2025 jämfört med föregående år.

Hjälpmedelsutprovningar

Trenden med minskad efterfrågan på tjänsten utprovning av hjälpmedel har fortsatt även under 2025, med en nedgång på 5,2 % jämfört med 2024. En bidragande orsak är att Habiliteringen inom Hälso- och sjukvården, en av verksamhetens större kunder, har haft stor brist på förskrivare.

Utlevererade hyreshjälpmedel

Antalet utlevererade hyreshjälpmedel fortsätter att öka och har ökat med 6,1 % 2025 jämfört med föregående år. En trolig förklaring är att det pågående arbetet med att införa en ny hyresmodell för hemsjukvårdssängar redan har börjat ge effekt. I de fall där kommuner haft behov av att byta ut sängar vid omsorgsboenden har de nu i större utsträckning valt att hyra dem, till skillnad från tidigare då inköp var vanligare.

Utlevererade artiklar från lager

Antalet utlevererade artiklar från verksamhetens lager ökade under 2025 med 1,1 % jämfört med 2024.

Returnerade hyreshjälpmedel

Antalet returnerade hyreshjälpmedel fortsätter att öka och har under 2025 stigit med 11,8 % jämfört med föregående år. Ökningen förklaras av en större kostnadsmedvetenhet hos de förskrivande enheterna, vilket har lett till att hjälpmedel som inte längre används i högre grad returneras.

Rekonditionerade hjälpmedel

Antalet hjälpmedel som rekonditionerats för återanvändning har ökat med 3,2 % under föregående år, vilket är en direkt följd av att fler hjälpmedel returnerats.

Telefonsamtal

Antalet mottagna telefonsamtal till verksamhetens Kundservice minskade med 7,2 % under 2025. En bidragande orsak är att fler har valt att skicka sina ärenden via Kundservice funktionsbrevlåda, bland annat på grund av en lägre telefontillgänglighet. För många upplevs det även tidsbesparande att skicka sitt ärende digitalt än att invänta ett återuppringningstillfälle.

Ärenden till funktionsbrevlåda

Antalet inkomna ärenden till Kundservice funktionsbrevlåda steg kraftigt under 2025, med en ökning på hela 67 %. Verksamheten har aktivt arbetat för att fler kunder ska kontakta oss digitalt, eftersom resurser då kan användas mer effektivt och arbetsmiljön förbättras genom en mer jämn arbetsbelastning under dagen. En bidragande orsak till ökningen är att det periodvis varit svårt att komma fram via telefon, vilket gjort det digitala alternativet mer attraktivt.

Visningar av webbutbildningar

Verksamheten erbjuder ett stort antal webbutbildningar om olika typer av hjälpmedel för förskrivare via sin hemsida. Under 2025 genomfördes totalt 8 050 visningar av dessa utbildningar.

Hjälpmedel Dalarna
Hjälpmedelsnämnden
2026-02-10

Bilaga

Måluppföljning

Målområde	Mål	Utfall helår
Till nytta för Dalarnas invånare	Hjälpmedelsverksamheten ska hålla god kvalitet	●
Till nytta för Dalarnas invånare	Invånaren och kunden ska känna trygghet, delaktighet och tillit	●
Till nytta för Dalarnas invånare	Invånaren och kunden ska uppleva att hjälpmedelsverksamheten är tillgänglig	▲
Till nytta för Dalarnas invånare	Invånaren ska erbjudas möjlighet till en jämlik hälsa	▲
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Medarbetarna har möjlighet till kompetensutveckling	■
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Medarbetarna trivs, är delaktiga, stannar kvar och utvecklas	▲
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Utöva ett gott ledarskap	▲
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Verksamheten har en kompetensförsörjningsplan	■
Hållbar utveckling	Genom robust beredskap upprätthålla prioriterade hjälpmedelsleveranser vid kris- och samhällsstörningar	●
Hållbar utveckling	Minskad miljö- och klimatpåverkan	●
Hållbar utveckling	Ställa om till en god och nära vård med social och ekonomisk hållbarhet	▲

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Nyckeltal

Förvaltningen behöver arbeta med att ta fram fler relevanta nyckeltal för att möjliggöra en mer ändamålsenlig och systematisk uppföljning av verksamheten. Tydliga och väl definierade nyckeltal är en förutsättning för att kunna följa utvecklingen över tid, identifiera avvikelser och säkerställa att verksamhetens mål uppnås. I dagsläget saknas nyckeltal för att följa upp samtliga mål som verksamheten har fastställt, vilket begränsar möjligheten till en heltäckande analys och styrning.

● Hjälpmedelsverksamheten ska hålla god kvalitet

Under året har flera aktiviteter genomförts för att säkerställa och stärka kvaliteten i verksamheten. Bland annat har samtliga icke-legitimerade medarbetare deltagit i intern *Utbildning i patientsäkerhet*. Arbetet med *Framtida hantering av rekonditioneringsprocessen* har utretts, beslutats och planerats, och *Gemensamma rutiner, riktlinjer och arbetssätt* har vidareutvecklats med särskilt fokus på intern samverkan.

Den planerade aktiviteten att *Anpassa mallar för direktupphandling* har inte genomfört och flyttas till handlingsplan för 2026.

Egenkontroller enligt regionens beslutade kontrollområden har genomförts via checklistor i Synergi. Endast ett fåtal avvikelser noterades, vilka följs upp under 2026.

Resultatet för årets NKI-mätning (Nöjd Kund Index) uppgår till 7,7 på en tiogradig skala, vilket är en försämring jämfört med 2023 (8,1). Svarsfrekvensen var dock låg (12,2 %), vilket innebär att resultatet bör tolkas med försiktighet. Vidare analys kommer att genomföras för att identifiera förbättringsområden.

Nyckeltalen för målet visar att *utleverans av hjälpmedel från lager* har uppnått målvärdet, medan utfallet i *NKI-enkäten* inte når upp till målet.

Sammantaget bedöms målet ändå som uppfyllt, baserat på genomförda aktiviteter och det samlade utfallet för nyckeltalen.

● **Invånaren och kunden ska känna trygghet, delaktighet och tillit**

Den planerade aktiviteten att genomföra en *Översyn av verksamhetens utprovningsprocess* har slutförts. I arbetet har riktlinjer och rutiner både uppdaterats och upprättats, samt implementerats i verksamheten. Syftet har varit att stärka tydlighet, trygghet och delaktighet i patientmötet.

SKR:s Nationella patientenkät, som utgör nyckeltal för målet, genomfördes inte under 2025.

Bedömningen är att målet är uppfyllt utifrån genomförd aktivitet.

▲ **Invånaren och kunden ska uppleva att hjälpmedelsverksamheten är tillgänglig**

Nyckeltalen kopplade till målet avser *telefonföretaglighet*, *väntetid till utprovning* samt *utförande av avhjälpande underhåll inom fem arbetsdagar*. Resultaten visar god tillgänglighet avseende väntetider och avhjälpande underhåll, medan utmaningar kvarstår vad gäller telefonföretaglighet till kundservicefunktionen.

Aktiviteten att *Utveckla en visningsmiljö för hjälpmedel i Mora* har påbörjats och fortsätter under 2026. En handlingsplan för att stärka tillgången till information och visning av hjälpmedel i norra Dalarna håller på att tas fram.

Då inte alla nyckeltal uppnåts och planerad aktivitet inte slutförts bedöms målet som delvis uppnått.

▲ **Invånaren ska erbjudas möjlighet till en jämlik hälsa**

Verksamheten arbetar kontinuerligt med att utarbeta och följa gemensamma riktlinjer och rutiner för att säkerställa jämlika prioriteringar och beslut i hela länet. Planerad aktivitet – att *Ta fram förslag på en ny kostnadsmodell för reseersättning* – har inte genomförts 2025 och skjuts till 2026.

Relevanta nyckeltal som kan kopplas till målet är *väntetid till utprovning* samt *avhjälpande underhåll* och dessa målvärden har uppnåts. Trots detta bedöms målet som delvis uppnått eftersom årets planerade aktivitet inte genomförts.

■ **Medarbetarna har möjlighet till kompetensutveckling**

Regionens ekonomiska besparingar de senaste åren har medfört att verksamheten behövt vara mycket restriktiv avseende utbildningar, konferenser och andra kompetensutvecklingsinsatser. Detta har inneburit att deltagande i princip uteslutande skett via digitala forum, vilket inte fullt ut motsvarar verksamhetens behov. Behovet av kompetensutveckling som kräver fysisk närvaro är fortsatt stort, särskilt för praktiska moment och fördjupad tillämpning i ordinarie arbetsuppgifter.

Det mest omfattande identifierade kompetensutvecklingsbehovet rör bristande kunskaper i verksamhetssystemet Sesam samt avsaknaden av ett verksamhetsanpassat utbildningsmaterial. Den planerade aktiviteten att *Ta fram ett utbildningsmaterial till Sesam* påbörjades under 2025 och beräknas slutföras våren 2026. Målet är att säkerställa en enhetlig introduktion och en högre generell systemkompetens bland medarbetarna.

Verksamheten har även behov av att stärka den interna kontrollmiljön och för att uppnå detta krävs riktad kompetensutveckling.

Inga nyckeltal är kopplade till målet.

Bedömningen är att målet inte är uppnått.

▲ Medarbetarna trivs, är delaktiga, stannar kvar och utvecklas

Under året har ett flertal aktiviteter kopplade till målet genomförts för att stärka arbetsmiljö och trivsel. Bland annat har en *Arbetsmiljöplan med tillhörande handlingsplan* tagits fram. En *Medarbetardag med fokus på arbetsmiljö* har också genomförts, där teman som styrning och ledning, samverkan, medarbetarskap och hälsofrämjande arbete stått i centrum.

Nyckeltal kopplade till målet:

- *Personalomsättning* – målet på 6-8 % personalomsättning har uppnåtts
- *Frisknärvaro* – målvärdet på 50 % har inte uppnåtts, men resultatet har förbättrats med 3 % jämfört med föregående år
- *Sjukfrånvaro* – målvärdet på 4 % har inte uppnåtts

Den sammantagna bedömningen är att målet är delvis uppnått.

▲ Utöva ett gott ledarskap

Två planerade aktiviteter har genomförts: *Struktur för dokumenthantering i Teams* och *Framtagande av verksamhetsspecifik introduktionsplan för nya medarbetare*.

Två aktiviteter – *Introduktionsplaner per yrkesområde* och *Riktlinjer för tidsredovisning* – har inte hunnits med och flyttas till 2026.

Årets medarbetarenkät visar en minskning i HME-index, från 3,7 år 2023 till 3,5 i årets mätning. Förändringar i chefs- och nyckelbefattningar bedöms ha påverkat resultatet. Under året har arbete inletts för att stärka organisationens fokus på arbetsmiljö och ge cheferna ett utökat stöd. Under försommaren startade även ett långsiktigt utvecklingsarbete med att formulera verksamhetens riktning och vision fram till år 2035.

Nyckeltalet *Behålla eller öka HME-index i medarbetarenkät* är ej uppnått.

Målet bedöms som delvis uppnått.

■ Verksamheten har en kompetensförsörjningsplan

Arbetet med att ta fram en kompetensförsörjningsplan har blivit försenat och påbörjades först i slutet av 2025. Arbetet kommer att slutföras under 2026.

Målet bedöms därför inte vara uppfyllt.

● Genom robust beredskap upprätthålla prioriterade hjälpmedelsleveranser vid kris- och samhällsstörningar

Två planerade aktiviteter har slutförts: *Upprättande av regelverk för klassificering av lagerförda hjälpmedel* samt *Framtagande av reservrutiner för Kundservice*. Arbetet med *Struktur för lagerplatser* har påbörjats och fortsätter under 2026.

Inget nyckeltal är kopplat till målet.

Då planerade aktiviteter är genomförda eller påbörjade bedöms målet som uppfyllt.

● Minskad miljö- och klimatpåverkan

En miljöaspektbedömning har genomförts av regionens hållbarhetsavdelning och rekommendationer har lämnats för det fortsatta miljöarbetet. Planerad aktivitet att *Ta fram en struktur för verksamhetens miljöarbete* har genomförts.

Nyckeltalet att *Öka antalet elfordon inom förvaltningen* uppnåddes inte, då inga fordonsbyten gjordes under 2025. En långsiktig strategi för fordonsutbyte fastställs under 2026.

Målet bedöms sammantaget som uppfyllt.

▲ Ställa om till en god och nära vård med social och ekonomisk hållbarhet

Arbetet med att utveckla Nära vård inom hjälpmedelsverksamheten har fortsatt under 2025 och flera aktiviteter har slutförts, bland annat:

- Implementering och utveckling av beställarportalen Visma WebSesam
- Implementering av pilotprojekt för egenmonitorering
- Arbete med framtida lokalförsörjning
- Hjälpmedelsmässa för förskrivare vid Högskolan Dalarna
- Inspirationsdag för Smartare hem
- Kartläggning inför automatisering av administrativa processer

Följande aktiviteter skjuts till 2026: *Kvalitetssäkring och framtagande av riktlinjer för in- och utfasning av sortiment, Utveckling av beslutsstöd för skrotning samt Processkartläggning för intern lagerhantering.*

Nyckeltalet *ekonomiskt resultat jmf med budget* har inte uppnåtts. Resultatet för 2025 är +6,2 mnkr, vilket är ca 3,3 mnkr lägre än budgeterat.

Då flertalet planerade aktiviteter är genomförda men nyckeltalet inte är uppnått bedöms målet som delvis uppfyllt.

Uppdragsaktiviteter

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
2	560	420	560	0

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Hjälpmedel Dalarna. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Pågår	2025-12-31	140	140	0
Minska kostnaden för lager	Pågår	2025-12-31	420	420	0

Samtliga aktiviteter för Hjälpmedel Dalarna. För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteter utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Verksamhetsberättelse

2025

Kultur och Bildning

Inledning

Kultur- och bildningsnämndens övergripande uppdrag är att bedriva en bred, tillgänglig och kvalitativ kultur- och bildningsverksamhet i hela Dalarna. Kultur- och bildningsförvaltningen arbetar utifrån Regionplanens mål, Kultur- och bildningsnämndens verksamhetsplan samt Dalarnas regionala Kultur- och bildningsplan 2023–2027. Verksamheten har huvudsakligen genomförts enligt plan och måluppfyllelsen bedöms som god.

Förvaltningens verksamheter har under året bidragit till att stärka Dalarnas invånares livskvalitet, delaktighet och framtidsmöjligheter genom kultur, bildning och folkbildning. Verksamheterna utvecklar och stödjer olika konstområden, i samverkan med arrangörer, professionella kulturskapare och andra aktörer, inklusive kommunerna. Insatserna har nått invånare i olika åldrar och livssituationer, i både stad och landsbygd, med ett tydligt fokus på jämlik tillgång, inkludering och långsiktig samhällsnytta.

Verksamheterna inom förvaltningen visar på flera initiativ och strukturella förändringar som syftar till att stärka ledarskap, medarbetarskap och den organisatoriska arbetsmiljön. För att bättre anpassa förvaltningen till nya förutsättningar och behov har organisationsöversyn genomförts, både inom kulturverksamheterna och regionens folkhögskolor. Även processer som påbörjades under 2024 avseende förvaltningsöversyn tillsammans med RUF och KTF fortsatte under 2025.

Resultaten från medarbetarenkäten visar fortsatt hög trivsel och engagemang, och personalen upplever tillit och stolthet över sitt arbete. Samtidigt har verksamheten hanterat utmaningar som anställningsstopp och långtidssjukfrånvaro, vilket har krävt flexibilitet och prioritering av resurser.

Kultur- och bildningsförvaltningens resultat för 2025 blev +3,1 mnkr, vilket främst förklaras av personalminskning och vakanshållning.

Verksamhet och mål

Förvaltningens mål inom regionplanens målområden	 Mål uppfyllt	 Mål delvis uppfyllt	 Mål ej uppfyllt
Till nytta för Dalarnas invånare	3		
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	1		
Hållbar utveckling	1		
Summa	5	0	0

Händelser av väsentlig betydelse

Till nytta för Dalarnas invånare

Genom bidrag, stipendier och stöd till civilsamhället har förvaltningen möjliggjort utbildning, kulturellt skapande och engagemang för många invånare. Under året har cirka 490 studerande erhållit stipendier ur Stiftelsen Bröderna Molanders stipendium, och medel har delats ut till både enskilda och föreningar.

Föreningslivet är en viktig resurs inte minst när det gäller krisberedskap. I höstas genomfördes "Med förenade krafter"- mötesplats för föreningar, och temat var "Fred och beredskap". Ca 50 personer deltog från ett 25-tal föreningar, och bjöds på goda exempel på hur civilsamhället bidrar till beredskap.

Kulturens betydelse för hälsa och välbefinnande har varit särskilt tydlig. Projektet *Må Bra med Kultur och Natur* har genomförts i Älvdalen och Falun, i samverkan med vårdcentraler, musikskolor och Friluftsrådet, och har erbjudit äldre och personer inom psykiatri meningsfulla kultur- och naturupplevelser. Samarbete med Konstfrämjandet har möjliggjort utbildning inom konceptet "Att uppleva konst" för personer på omsorgsboenden, vilket direkt bidrar till ökad livskvalitet och delaktighet. Modellen presenterades i februari på Folk och kultur och i maj på Nordic forum for Public Health i Göteborg. Vid bägge tillfällena rönt modellen stort intresse.

För barn och unga stärks kulturskolorna i länet genom en ny kulturskolesamordnare med uppgift att främja samarbete mellan kommunernas kulturskolor. Kultur- och bildning för barn och unga främjas också genom nätverksträffar för Skapande skola, kulturcrew och elevinflytande. I oktober genomfördes en utbudsdag för barn och unga, där verksamheternas breda utbud presenterades för elever, lärare och kultursamordnare i kommunerna och en regional kulturdialog med temat *Barns rätt till kultur i skolan*. Även riktlinjer för Kulturbuss sågs över, i syfte att underlätta för Dalarnas elever möjligheten att ta sig till kulturevenemang på skoltid.

Barn och unga har prioriterats även genom scenkonst, bibliotek och musikutbildning. Scenkonst Dalarna har genomfört 38 aktiviteter och en ny stödform för scenkonst riktad till barn har lanserats med stort gensvar, vilket visar på ett tydligt behov. Dalabiblioteken har arrangerat Språkslingan för barn 0–3 år, Allas barnbarn där äldre högläser för förskolebarn, samt Dalabibliotekens novelltävling för ungdomar 10–19 år.

Enligt sammanställningen av resultaten för Dalarnas gymnasieskolor utifrån officiell statistik från Skolverket, Skolinspektionen och SCB, rankades Musikkonservatoriet som nummer 1 i Dalarna även 2025. Nöjda elever och undervisning med hög kvalitet, som ledde till målet: att elever som sökte musikhögskola efter avslutad utbildning kom i hög grad in på de utbildningar de sökt. Skolans elever har under 2025 genomfört drygt 40 offentliga konserter och spelningar i skolans regi, samt ett stort antal PR-konserter på kulturskolor i länet. Musikkonservatoriets elever syns och hörs i Dalarna helt klart.

Inom Bild och form har arbetet fortsatt att fokusera på infrastruktur och tillgång till bild- och formkonst. Utmaningar har noterats kopplat till minskat stöd till konsthallar, vilket kan påverka tillgängligheten. Under maj påbörjades planering tillsammans med RUF inför ett Dalalab med fokus på platsutveckling. Arbetet för att stärka bild- och formområdets infrastruktur fortskrider bl a i form av residenskartläggning och arrangörsutveckling.

Tillgången till konst och kultur i vardagsmiljöer har fortsatt att utvecklas. Under året färdigställdes konstgestaltningen av hus 09 på Falu lasarett, inklusive utomhusskulpturer och konstinstallationer, som skapar en stimulerande och trygg miljö för patienter och personal.

Den regionala biblioteksverksamheten stärker invånarnas läs- och skrivförmåga och bidrar därmed till folkhälsa. Länsbiblioteket har anordnat "Kunskapsmorgon" för medarbetare vid Dalabiblioteken vid fyra tillfällen under januari till juni. Teman har varit "mediestrategiskt arbete", "barnboken", "MIK" och "HBTQ+". Man har också medarrangerat Källkritikensdag i mars tillsammans med Uppsala och Gävleborg.

Region Dalarnas folkhögskolor har fortsatt stärka individers möjlighet till egenmakt och utbildning. Kurser för personer med förvärvad hjärnskada och allmän kurs för vuxna som saknar gymnasiebehörighet ger deltagarna förbättrad hälsa, ökad delaktighet och framtida möjligheter till arbete eller vidare studier. Det är inte svårt att se att kursverksamheten är till stor nytta för Dalarnas invånare både ur ett samhällsekonomiskt perspektiv och ett individuellt perspektiv. Regionens folkhögskolor utgör även en plats för studiecirklar på kvällstid och konferenser och möten på dagtid med tillgång till bra lokaler, teknik och service.

Ett gott medarbetarskap och ledarskap

Under 2025 har förvaltningens arbete med medarbetarskap och ledarskap fortsatt fokusera på samverkan, delaktighet och utveckling, med tydlig koppling till verksamhetens kvalitet och invånarnas nytta. Medarbetare har stärkts i sina roller genom systematiskt arbetsmiljöarbete, kompetensutveckling, tydliga rutiner och förbättrade processer. Kollegialt arbetssätt, gemensamma APT och dialogmöten, liksom samlokalisering av kulturverksamheter på Myntgatan, syftar till att stärka samhörighet och utbyte mellan olika delar av förvaltningen.

Kompetensutveckling har varit ett viktigt fokus. Medarbetare har deltagit i kurser inom biblioterapi, AI och källkritik. Inom skolorna har fortbildning och kollegiala träffar stärkt pedagogernas förmåga att möta deltagare med varierande behov, inklusive deltagare med förvärvad hjärnskada eller större stödbehov på allmän kurs.

Digitalisering och teknik har varit viktiga verktyg för att minska administrativ belastning och frigöra tid till kärnverksamheten. Inom Stiftelser och fonder har den nya plattformen Stiftelserummet underlättat digital signering av årsredovisningar och minskat handläggningstiden. Samtidigt pågår översyn av integrationen mellan e-tjänsten och Evolution, vilket väntas öka säkerheten och effektiviteten. AI har identifierats som ett framtida stödverktyg för administrativa och pedagogiska processer, och flera medarbetare har fått fortbildning inom området. IT-miljön på skolorna är en viktig faktor i arbetsmiljön. Regionens IT arbetar nu med former för support av skolornas IT-miljö.

Hållbar utveckling

Förvaltningens arbete bidrar till hållbar utveckling genom insatser som omfattar ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

Kulturella och Kreativa näringar är inne i stark utveckling där Kultur och bildning samarbetar med Regionala utvecklingsförvaltning, vilket kan komma att på sikt få en mer hållbar KKN sektor. Alternativ finansiering är en del inom KKN, där två seminarier på temat har hållits. Sätergläntans projekt om alternativ finansiering, ekonomiskt bidrag från Kultur och bildning är avslutat och har gett bra inspel för en kommande EU ansökan till Europeiska Utvecklingsfonden. Genom KKN arbete har företagsstöd på Regionala utvecklingsförvaltningen infört riktat stöd till KKN sektorn, vilket lanserades på Dalaträffen för yrkesverksamma kulturskapare i maj.

Genom insatser såsom SPOK, gestaltad livsmiljö och konst i vårdmiljöer skapas socialt och kulturellt hållbara miljöer. Ett konkret exempel på kopplingen mellan hållbarhet och kultur är Kulturmiljöforum, som genomfördes för tredje året i rad med fokus på energiomställning och kulturmiljö. Forumet skapar nätverk och kunskapsutbyte med fokus på ett levande och hållbart kulturarv.

Den ekonomiska hållbarheten är utmanande för verksamheter inom folkbildningen, bland annat till följd av att grundfinansieringen från Folkbildningsrådet inte räknas upp i takt med kostnadsutvecklingen. Ekonomisk hållbarhet säkras genom en noggrant planerad budgetfördelning och strategisk utveckling av bidrag. Samtidigt förs dialoger med studieförbund för att förstå effekterna av minskade statsbidrag, nya statliga åtaganden och geografiska omstruktureringar, i syfte att säkra en hållbar utveckling av folkbildningen. Denna ses som en nyckelaktör för social hållbarhet i hela Dalarna och ett medel för att främja inkludering, delaktighet och demokratisk utveckling.

Den indirekta påverkan som folkhögskolan har på hållbarhet är kanske den viktigaste. Vi rustar våra deltagare med både engagemang och kunskaper för att påverka den framtid de ska verka i. Folkhögskolorna stärker verkligen tillgången till kultur och bildning med hög kvalitet. Ett exempel på det är att skolor som Beckmans och Konstfack hänvisar till Mora folkhögskola som lämplig

förberedande utbildning inför ansökan. Även skolornas sommarkurser bidrar till att skapa en god bild av Dalarna och locka människor till länet.

Ett gemensamt arbete med att se över administrativa processer på regionens tre skolor – Mora, Malung och Fornby – har på uppdrag av förvaltningschef fortsatt under 2025 med syfte att ytterligare öka stabilitet och minska riskerna.

Nyckeltal och verksamhetsstatistik

Nyckeltal	Ack utfall	Plan helår	Utfall helår
Antal aktiviteter inom bild och form (Dec 2025)	85	100	▲
Antal aktiviteter Scenkonst (Dec 2025)	38	50	▲
Antal arrangemang inom regional biblioteksutveckling (Dec 2025)	258	284	▲
Besök på Mentalvårdsmuseet (Dec 2025)	3 630	3 000	●
Deltagarveckor Fornby (Dec 2025)	6 854	6 550	●
Deltagarveckor Malung (Dec 2025)	3 542	4 159	■
Deltagarveckor Mora (Dec 2025)	6 884	6 760	●
Elever HMU (Dec 2025)	27	29	▲
Elever gymnasiet MUK (Dec 2025)	42	44	▲

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

På helårsbasis uppnådde Malungs folkhögskola en deltagarveckoproduktion som låg 15 procent under ingångsvärde. Utfallet förklaras främst av strukturella förutsättningar i verksamhetens närområde, såsom låg arbetslöshet och demografiska förändringar, vilket påverkar efterfrågan på allmän kurs och därmed platsfyllnaden. Därtill har flera särskilda kurser haft lägre platsfyllnad än prognosticerat. Inför verksamhetsåret 2025 pausades även tre kurser. Detta gjordes som ett led i arbetet med att säkerställa balans mellan allmän kurs och särskild kurs i enlighet med statsbidragsvillkoren, samt för att skapa utrymme för en översyn av kursutbudet i syfte att uppnå en mer resurseffektiv och långsiktigt hållbar verksamhet.

Det är fortfarande en utmaning att få tillräckligt många sökande till Musikkonservatoriet. I december 2025 gick 42 elever gymnasieutbildningen. Detta innebär att cirka två tredjedelar av de 60 platserna är fyllda. Årets årskurs 1 uppvisar ett elevantal som är jämförbart med tidigare år, medan årskurs 2 har ett lägre antal elever än normalt, vilket påverkar det samlade utfallet för verksamheten. Det var ovanligt många av de studerande i HMU1 som fortsatte läsa år 2, vilket gör att totalen för HMU är på normal nivå. Det är dock en oroväckande trend att påtagligt färre söker till HMU.

Ekonomi

Resultaträkning 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Intäkter	311,7	312,3	-0,2%	312,4	-0,7
-varav Regionbidrag	191,7	189,0	1,4%	191,7	0,0
Kostnader	-308,6	-309,3	-0,2%	-312,4	3,8
-varav löner exkl soc avgifter	-67,8	-68,4	-0,9%	-70,7	2,9
-varav Inhyrd Personalkostnad					
Resultat	3,1	3,1	2,2%	0,0	3,1

Sammanfattning

Till delårsrapporten redovisade Kultur- och bildningsförvaltningen en prognos på +3,3 mnkr som främst härrörde lägre personalkostnader än budgeterat för Fornby folkhögskola, Mora folkhögskola och Länsbiblioteket på grund av vakanshållning av tjänster och sjukfrånvaro. Till den senaste prognosen per september hade inga större förändringar gjorts i jämförelse med delårsrapporteringen och prognosen uppgick då till +3,2 mnkr.

Det slutgiltiga resultatet för Kultur- och bildningsförvaltningen år 2025 blev + 3,1 mnkr vilket ligger i linje med septemberprognosen. Det positiva resultatet för 2025 förklaras huvudsakligen av att lönekostnaderna blev 4,9 mnkr lägre än vad som budgeterats vilket både syns i ekonomin och personalstatistiken. Antalet årsarbetare på kultur- och bildningsförvaltningen uppgick 2025 till 128,2 vilket kan jämföras med antal budgeterade årsarbetare som var 143,82. Avvikelsen på lönekostnaderna i jämförelse med budget var som störst hos Fornby folkhögskola, Bild och form, Mora folkhögskola och Länsbiblioteket och förklaras huvudsakligen av vakanshållning av tjänster och hög sjukfrånvaro.

Område	Resultat 2025 (mnkr)
Folkhögskolor	1,0
Gymnasieskolor	0,0
Kansli och nämnd	0,3
Folkrörelsebidrag	0,5
Mobilitetsstöd	0,7
Kulturbasenheter	2,6
Stiftelser och bidrag	-2,1
Totalt	3,1

Analys prognos:

Folkhögskolor

- Personalkostnaderna för Fornby folkhögskola blev under 2025 lägre än vad som budgeterats på grund av vakanshållning av tjänster där bland annat sjukskrivningar inte ersatts fullt ut med vikarier. Detta syns tydligt om man jämför budgeterat antal årsarbetare 2025 (39,28) med utfallet antal årsarbetare 2025 (34,20). Antal årsarbetare minskade även med 9,1 % i jämförelse med 2024.
- Personalkostnaderna för Mora folkhögskola blev också lägre än vad som budgeterats på grund av vakanshållning av tjänster där bland annat sjukskrivningar inte ersatts fullt ut.
- Malungs folkhögskola utförde inte de tilldelade 4 159 deltagarveckor, utan uppnådde en deltagarveckoproduktion om 3 542 under 2025. Detta innebär lägre statsbidrag från Folkbildningsrådet än vad som budgeterats.

Kansli och nämnd

- Personalkostnaderna blev lägre än budgeterat på grund av vakanshållning av tjänster.
- Det åligger ett sparbeting för administrativ personal på enheten för 2025 på motsvarande 340 tkr. Detta har hanterats med en bokföringsorder som medför en kostnad för enheten på motsvarande summa.

Folkrörelsebidrag

- Det beviljade stödet till politiska ungdomsförbund och studieförbund blev lägre än budgeterat på grund av färre ansökningar och att vissa inte uppfyllde bidragens kriterier.

Mobilitetsstöd

- Kostnaderna för mobilitetsstödet blev lägre än budgeterat vilket betyder att andelen elever från Dalarna som studerar på folkhögskola i annan region är färre än vad som budgeterats, medan andelen elever från andra regioner som studerar på någon av våra regiondrivna folkhögskolor i Dalarna är relativt oförändrad i jämförelse med budget.

Kulturbasenheter

- Kulturbasenheter hade lägre personalkostnader än vad som budgeterats på grund av vakanshållning och sjukfrånvaro.

Stiftelser och bidrag

- Förstärkning av verksamhetsbidraget till Dalarnas museum, Musik i Dalarna, Folkmusikens hus, Dalarnas folkrörelsearkiv och Film i Dalarna utifrån rådande verksamhetsbehov.

Investering

Investering 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Årets investering	-5,6	-5,5	1,9%	-7,0	1,4

Utfallet för Kultur- och bildningsförvaltningens investeringar uppgick till 5,6 mnkr varav 4,6 mnkr avser konstnärlig utsmyckning. Detta är 1,4 mnkr lägre än budgeterat vilket förklaras av allmän återhållsamhet för att säkerställa en långsiktigt hållbar ekonomi för Kultur- och bildningsförvaltningens verksamheter.

Analys kostnadsutveckling

Kostnadsutveckling**	Ack utfall	Budget	Prognos delår (Juli)
Bruttokostnadsutveckling (%)	-0,2	1,0	-0,2
Nettokostnadsutveckling (%)	1,4	3,1	1,3

** Kostnadsutveckling ack; jämför ackumulerat utfall i år jmf ack utfall fg år. Prognos jämför med utfall helår fg år. Budgeterad brutto- och kostnadsutveckling på helår.

Bruttokostnadsutveckling

Den budgeterade bruttokostnadsutvecklingen mellan 2024 och 2025 ligger på 1,0 % och förklaras av:

- Högre personalkostnader (1,6 %)
- Ökade övriga kostnader (0,7 %)

De budgeterade kostnaderna justerades ner i delårsprognosen till -0,2 %. Detta utifrån ovanstående nämnda kostnadsminskningar från ekonomiavsnittet. Bruttokostnadsutvecklingen 2025 i jämförelse med 2024 blev -0,2 % och förklaras av att personalkostnaderna minskat med 3 %. De minskade personalkostnaderna beror till stor del av vakanshållning av tjänster hos flertalet av förvaltningens verksamheter. Se mer detaljerad analys i ekonomiavsnittet ovan. Kostnaderna för tjänster, material och varor ökade med 1% och de övriga verksamhetskostnaderna ökade med 0,5 %.

Nettokostnadsutveckling

Den budgeterade nettokostnadsutvecklingen mellan 2024 och 2025 ligger på 3,1 % och förklaras av ovanstående bruttokostnadsutvecklingsanalys i kombination med lägre statsbidrag. Nettokostnadsutvecklingen 2025 i jämförelse med 2024 blev 1,4 % och förklaras av ovanstående bruttokostnadsutveckling i kombination med att verksamhetsintäkterna minskade med 3 %. Den huvudsakliga förklaringen till intäktsminskningen avser att förvaltningens statsbidrag minskat från 88,8 mnkr 2024 till 86,8 mnkr 2025 vilket till stor del beror på att KUR-projekten Spelutveckling och Icke urbana platser för konst avslutades 2024.

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
2	710	370	710	0

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Kultur och Bildning. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Pågår	2025-12-31	340	340	0
Aktiviteter för ekonomi i balans	Pågår	2025-12-31	370	370	0

Utvalda aktiviteter för Kultur och Bildning (samtliga aktiviteter återfinns i bilaga). För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteter utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Kultur- och bildningsförvaltningens beslutade aktiviteter för 2025 motsvarar ca 0,7 mnkr. Förvaltningen har under 2025 genomfört dessa aktiviteter.

Administrativ besparing: Regiondirektören uppdrar till förvaltningschefer att minska kostnaderna för administrativ personal för år 2025 motsvarade sammanlagt 20 mnkr. Kultur- och bildningsförvaltningens fördelning blev 340 tkr. Besparingen har fördelats på verksamhetsnivå, i samband med organisationsöversynen och minskning av antal chefer.

Aktiviteter för ekonomi i balans: Avser personaleffektivisering för Musikkonservatoriet. Delar av denna besparing gjordes under 2024. Under 2025 har ytterligare en besparing på 370 tkr avseende personalkostnader och kostnader för lärare som fakturerar utförts.

Personal

Årsarbetare och anställda	2025	2024	Förändring mot föregående år
Årsarbete	128,2	132,9	-3,5 %
Antal anställda	176	180	-2,2 %

Antal faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag.

Arbetad tid	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Budget Arbetad tid timmar, anställda			
Arbetad tid timmar, anställda	221 841	233 646	-5,1 %
-varav timanställda	3 809	3 287	15,9 %
-varav mertid/övertid samtlig personal	1 854	1 746	6,2 %
-varav arbete under jour och beredskap			

Sjukfrånvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid	7,3 %	5,9 %	1,4 %
Korttidssjukfrånvaro (dag1-14) i % av ordinarie arbetstid	1,6 %	1,9 %	-0,3 %

Antalet anställda inom förvaltningen har minskat jämfört med föregående år. Den arbetade tiden inom förvaltningen har också minskat, vilket är i linje med att antalet anställda har blivit färre. Samtidigt kan

en ökning av timanställda medarbetare konstateras. Denna ökning återfinns inom vissa verksamheter inom kultur- och bildningsförvaltningen.

Övertiden har ökat med 6,2 % inom förvaltningen. Ökningarna kan noteras i flera verksamheter, samtidigt som det finns enstaka verksamheter där övertiden har minskat. En möjlig förklaring till den ökade övertiden är en ansträngd bemanningssituation, vilket har medfört ett större behov av att personal täcker upp för varandra.

Sjukfrånvaron har ökat något från föregående år. Ökningen finns inom de flesta av verksamheter, om än i varierande omfattning. Den totala sjukfrånvaron varierar mellan 3,4% och 16,5 %, där den högsta nivån återfinns inom enskilda verksamheter.

Korttidssjukfrånvaron är låg inom hela förvaltningen. Spannet ligger mellan 0,8% och 2,1% för samtliga verksamheter.

Intern styrning och kontroll

Nr	Granskad process/kontrollmoment	Utfall helår
1	Risken att jäv, korruption och mutor kan förekomma vid beredning och beslut av bidrag och stöd	●
2	Ekonomi	●
3	Återrapportering av delegationsbeslut	●
4	Organisatorisk arbetsmiljö	●

● Inga eller godtagbara avvikelser finns

▲ Avvikelse/brister observerade - åtgärd bör övervägas

■ Betydande avvikelser/brister observerade - åtgärd krävs

En risk- och konsekvensanalys har tagits fram av förvaltningens verksamhetschefer, med en kartläggning av verksamhetens processer. Denna analys har legat till grund för årets internkontrollpunkter.

Uppföljningen av Kultur- och bildningsnämndens internkontrollplan 2025 visar i allt väsentligt på god följsamhet till att verksamheten är ändamålsenlig, lever upp till målen och är kostnadseffektiv

Kristine Brosjö

Kultur och Bildning

Kultur- och bildningsnämnden

2026-02-06

Bilaga

Måluppföljning

Målområde	Mål	Utfall helår
Till nytta för Dalarnas invånare	Genom samverkan främja allas möjlighet till eget skapande samt till ökat deltagande och engagemang i kulturliv och bildning. (Dec 2025)	●
Till nytta för Dalarnas invånare	Stärka kulturens och bildningens bidrag till god folkhälsa. (Dec 2025)	●
Till nytta för Dalarnas invånare	Säkerställa tillgång och tillgänglighet till kultur och bildning med hög kvalitet, vilket bidrar till att sätta Dalarna på kartan. (Dec 2025)	●
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Bibehålla en god och hälsofrämjande arbetsmiljö. (Dec 2025)	●
Hållbar utveckling	Arbeta för en hållbar ekonomi i kultur- och bildningsverksamheter, i relation till de övriga förvaltningsmålen. (Dec 2025)	●

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Genom samverkan främja allas möjlighet till eget skapande samt till ökat deltagande och engagemang i kulturliv och bildning

Genom att bedriva vår kärnverksamhet bidrar vi till målet att säkerställa tillgången till kultur och bildning med hög kvalitet. Verksamheternas externa samarbeten har bidragit till måluppfyllelsen. Samverkan med aktörer inom och utanför länet stärker kvalitet och synlighet.

Stärka kulturens och bildningens bidrag till god folkhälsa

Kultur och bildning spelar en central roll för folkhälsan genom att bidra till psykiskt välbefinnande, social sammanhållning och ökad delaktighet.

Deltagare i både allmänna och särskilda kurser vid regionens folkhögskolor vittnar om förbättrat psykiskt mående, ökad självkänsla samt minskad isolering. Projekt som "Kultur för hälsa", i samarbete med vårdcentralen i Älvdalen, testar metoder som kombinerar kultur och natur för att stärka välbefinnandet. Offentlig konst i vårdmiljöer, och medvetet gestaltade livsmiljöer, skapar trygghet och stärker det sociala samspelet.

Mentalvårdsmuseet arbetar med att minska stigma kring psykisk ohälsa genom utställningar och samtal. Projektet Bageriet erbjuder en kreativ plattform där historia och psykisk hälsa möts och ger verktyg för återhämtning och delaktighet.

Säkerställa tillgång och tillgänglighet till kultur och bildning med hög kvalitet, vilket bidrar till att sätta Dalarna på kartan

Satsningen Blåsspets Falun är ett starkt exempel på hur Dalarna investerar i ungas kulturella utveckling och framtid inom musiken. Med hög motivation bland deltagarna och ett nära samarbete mellan Musik i Dalarna och Musikkonservatoriet har projektet bidragit till återväxten av blåsmusiker i Sverige. Detta förstärks ytterligare av att elever från Musikkonservatoriet i stor utsträckning antagits till ledande musikhögskolor både i Sverige och internationellt (Stockholm, Edsberg, Malmö, Göteborg, Oslo, Helsingfors, Berklee Valencia), vilket vittnar om den höga kvaliteten på den utbildning som erbjuds på skolan.

Även folkhögskolornas arbete bidrar starkt till Dalarnas attraktionskraft. Ett brett kursutbud inom estetiska ämnen som konst, textil och mode, kombinerat med samarbeten som lett till utställningar och ansökningar till designhögskolor som Beckmans och Konstfack, stärker bilden av Dalarna som en kreativ region.

Länsbiblioteket har genomfört kompetenshöjande insatser som "Kunskapsmorgon" med teman kring mediestrategi, barnlitteratur och medie- och informationskunnighet (MIK). Insatser för barns rätt till

bibliotekskort samt samverkan kring Källkritikens dag har genomförts. Forum för skrivfrämjande har samlat bibliotekspersonal och skolbibliotekarier med fokus på ungdomar och poesi.

Samverkan med regionala och nationella aktörer har stärkt kvalitet och synlighet inom bild och form samt scenkonst. Infrastruktur inom kulturområdet har stärkts genom residenskartläggning och arrangörsutveckling.

Bibehålla en god och hälsofrämjande arbetsmiljö

Samtliga verksamheter arbetar aktivt för att skapa en hållbar och hälsosam arbetsmiljö, trots de konsekvenser som anställningsstopp innebär. Utfallet av nyckeltal/indikatorer kopplat till målet är uppfyllt med undantag för minskad sjukfrånvaro. Insatser som främjar hälsa, till exempel information om friskvårdsbidraget och framtagande av handlingsplaner för organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA), har också genomförts inom förvaltningens verksamheter. Samtidigt är det viktigt att notera att det pågående förändrings- och utvecklingsarbetet för långsiktig hållbarhet kan skapa viss oro. Därför är fortsatt dialog och ett systematiskt arbetsmiljöarbete viktigt för att bibehålla en god och hälsofrämjande arbetsmiljö.

Arbeta för en hållbar ekonomi i kultur- och bildningsverksamheter i relation till de övriga förvaltningsmålen

Kultur- och bildningsverksamheterna arbetar för en långsiktig och hållbar ekonomi genom samverkan, effektivisering och strategiska satsningar. Ekonomisk hållbarhet uppnås genom genomarbetade budgetar, utveckling av bidragsfinansiering samt stöd till lokala arrangörer.

På folkhögskolorna bedrivs ett aktivt arbete med strategisk kursöversyn och marknadsföringsstrategier för att nå mål som deltagarveckor och ekonomisk balans. Samtidigt säkras budgetramar genom vakanshållning och optimerad tjänsteplanering. Hög beläggning i kurser och konferenser på regionens folkhögskolor bidrar också till god ekonomi.

Dock kvarstår utmaningar; utan höjda statsanslag på längre sikt riskerar verksamheterna att inte kunna bibehålla nuvarande omfattning och kvalitet.

Uppdragsaktiviteter

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Prognos (tkr)	Avvikelse (tkr)
2	710	370	710	0

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Kultur och Bildning. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och prognos.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Prognos (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Pågår	2025-12-31	340	340	0
Aktiviteter för ekonomi i balans	Pågår	2025-12-31	370	370	0

Samtliga aktiviteter för Kultur och Bildning. För övergripande aktiviteter anger prognos summa av underliggande aktiviteters prognos. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och prognos.

Verksamhetsberättelse

2025

Regional utvecklingsförvaltning

Inledning

Verksamheten har huvudsakligen genomförts enligt plan och måluppfyllelsen är god. Det ekonomiska resultatet visar ett överskott på 0,5 mnkr. Detta beror i huvudsak på att några ur den egna personalen arbetat i projekt samt att några tjänster varit vakanta. De administrativa besparingarna har genomförts enligt handlingsplan "En hållbar framtid för Region Dalarna", dock har den lokalförtätning som genomfördes inte genererat förväntad effekt på hyresminskning.

Förvaltningens bemanning har stärkts under året och den arbetade tiden har ökat samtidigt som övertiden har minskat kraftigt till en mycket låg nivå. Sjukfrånvaron är fortsatt låg, med minskad korttidsfrånvaro och en marginell ökning av den totala sjukfrånvaron.

Under senare delen av 2025 har förvaltningen påbörjat utveckling av arbetssätt, strukturer och processer med syfte att stärka samordning och minska tidigare otydligheter i uppdrag och genomförande. Samverkan har stärkts både internt och externt. Kommunerna har fått en tydligare roll i den regionala utvecklingsstrategin, och samarbetet mellan regional utvecklingsförvaltning och regionstyrelsens förvaltning har utvecklats både kopplat till ledning och styrning samt ärendebereidning, vilket skapat bättre förutsättningar för gemensamt agerande.

Verksamhetens kommunikationsinsatser har utvecklats både internt och externt och nämnden får som tidigare kontinuerlig uppföljning av verksamheten samt omvärldsbevakning i Senaste nytt, som presenteras vid varje nämndsmöte.

Verksamhet och mål

Förvaltningens mål inom regionplanens målområden	 Mål uppfyllt	 Mål delvis uppfyllt	 Mål ej uppfyllt
Till nytta för Dalarnas invånare	4	1	
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	1		
Hållbar utveckling		2	
Summa	5	3	0

Förvaltningen bedömer att samtliga mål kommer att uppfyllas helt eller delvis. Det är dock viktigt att notera att vissa mål är av långsiktig och kontinuerlig karaktär, vilket innebär att arbetet med dessa aldrig helt avslutas. För sådana mål sker uppföljning regelbundet, men de kan inte slutgiltigt bedömas som fullständigt uppfyllda eftersom utvecklingen fortgår över tid.

Händelser av väsentlig betydelse

Generellt har det geopolitiska läget i världen med osäkerhet, ökade spänningar och förändrat internationellt samarbete påverkat Dalarna på flera sätt. För verksamheten påverkar det exempelvis former av stöd till näringslivet, innovationsarbetet i länet, samarbetet inom EU och infrastruktur. Frågor

om beredskap och robusthet har seglat upp som mer aktuella och att identifiera och möta sårbarheter inom länets olika försörjningssystem behöver det aktivt arbetas med.

EU-kommissionens nuvarande förslag till ny långtidsbudget för perioden 2028–2034 innebär en betydande omstrukturering från tidigare samt fokusskifte till säkerhet, försvar, konkurrenskraft och grön/digital omställning. Den innebär också en ökad centralisering vilket skulle kunna ge nationell nivå större inflytande över medlen och att regionernas inflytande minskar. I samband med detta har även strukturfondspartnerskapet omformats till ett strategiskt partnerskap, vilket innebär förändrade arbetsformer. Förvaltningen har under år 2025 arbetat strategiskt med att förbereda organisationen och länet för förändrade finansieringsförutsättningar efter EU-programperioden 2021–2027, inklusive behov av andra finansieringsformer. Arbetet kommer att fortsätta under 2026, inte minst tillsammans med grannregionerna Värmland och Gävleborg inom ramen för Norra Mellansverige (NMS-samarbetet). Detta gör också att en översyn av Region Dalarnas samarbetsformer med främjarsystemet behöver ses över och en genomlysning har påbörjats under 2025 samt fortsätter under 2026.

Under året har arbetet inom den statliga utredningen "Den framtida regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken" (Svesam) följts noga och flera dialoger med utredningen har genomförts. Utredningen ska lämna förslag på hur den framtida regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken ska inriktas och utformas. Syftet med förslagen ska vara att stärka möjligheterna att uppnå målen för den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken, slutbetänkande ska lämnas senast 1 juni 2026.

Under andra halvan av 2025 har förvaltningen under nytt ledarskap haft ökat fokus på verksamhetsutveckling, långsiktighet samt hur uppdraget hanteras. Ett nytt arbetssätt för framtagande av verksamhetsplan och handlingsplan har utvecklats, liksom utvecklade strukturer och processer för samordning, samverkan och strategisk styrning där utvecklingsområden identifierats. Dessa kommer bli viktiga att fortsätta adressera under 2026. Syftet är ökad transparens och inkludering inom förvaltningen.

Samverkan har stärkts på flera nivåer, kanske främst genom ett utvecklat arbete av det regionala ledarskapet i Ledningsgrupp för regional samverkan (LGRS) och en tydlig koppling av regionala utvecklingsfrågor till det forumet. Även kopplingen mellan Beredning för Dalarnas utveckling (BDU) och LGRS har stärkts under året.

Kollektivtrafikförvaltningen, kultur- och bildningsförvaltningen och regionala utvecklingsförvaltningen har fortsatt sin nära samverkan med målet att åstadkomma en mer flexibel och ändamålsenlig organisation. Även samarbetet mellan regional utvecklingsförvaltning och regionstyrelsens förvaltning har stärkts på flera sätt genom gemensamma processer och ökad samordning, vilket skapat bättre förutsättningar för mer enhetligt och kraftfullt gemensamt agerande.

Reviderad version av Regional utvecklingsstrategi (RUS) har tagits fram i en omfattande process som pågått under hela året och där kommunerna tydligare inkluderats i framtagandet. Att tillsätta en politisk styrgrupp som innefattar kommunerna var en nyckel för att komma framåt i arbetet. Ett arbete för att ta fram prioriterade områden i regionala utvecklingsstrategin (RUS:en) genom politiska kraftsamlingar har påbörjats och fortsätter under 2026.

Länsplan för Dalarnas transportinfrastruktur har tagits fram i en omfattande process med många dialoger och förankringstillfällen och arbetet med att ta fram en regional tillgänglighetsstrategi fortgår enligt plan. Underlag för en cykelpotentialstudie har delvis tagits fram liksom en färdplan för hållbara transporter. Inom arbetet med strategisk regional planering har utveckling skett genom fördjupat samarbete med andra regioner, inklusive påbörjad satsning på gemensamma digitala planeringsverktyg.

Det regionala arbetet med kompetensförsörjning har stärkts genom fortsatt samverkan med kommuner, fristående aktörer och näringsliv kring dimensionering av gymnasie- och vuxenutbildning. Arbetet har omfattat analys- och processtöd, samordning av statsbidrag, stöd till ESF-initiativ samt initiering av ett länsgemensamt kompetensråd och det har påbörjats ett arbete med att ta fram en gemensam kompetensplan för länet.

En förstudie gällande Dalarnas platsvarumärke har inletts i slutet av året, vilket blir ett viktigt underlag i det kommande arbetet för att stärka länets attraktivitet.

Året innehöll även flera lyckade arrangemang, däribland Dalating, Dalalab, infrastrukturkonferens och flertalet välbesökta kunskapsseminarier.

Förväntad utveckling

För att möta Dalarnas identifierade risker med åldrande och minskande befolkning och det geopolitiska läget behöver ett mer samordnat och långsiktigt arbete för Dalarnas *infrastruktur*, *kompetensförsörjning* och *attraktivitet* prioriteras. Där kommer verksamhetens fokus att ligga under 2026. För 2026 har verksamheten getts en förstärkning i budget för utvecklat arbete inom kompetensförsörjning och infrastruktur. Gällande attraktivitet slutförs under 2026 en förstudie gällande Dalarnas attraktivitet som kommer att ligga till grund för ytterligare initiativ inom området.

Fortsatt starkt regionalt ledarskap för att samla aktörer, är en förutsättning för arbetet och att tillsammans agera utifrån tydliga kunskapsunderlag om Dalarnas förutsättningar.

Mot bakgrund av potentiellt minskade externa finansieringsmöjligheter behöver även Region Dalarnas egen kapacitet stärkas genom tydligare prioriteringar, ökad samordning av utvecklingsinsatser, stärkt innovationsförmåga, ökad digitalisering och mer långsiktiga finansieringslösningar. Även Dalarnas samlade förmåga att mobilisera resurser behöver öka och organiseringen av det offentligt finansierade näringslivsfrämjande systemet ska ses över.

Nyckeltal

Nyckeltal	Ack utfall	Mål	Måluppfyllelse
Personalomsättning (%)	4,8		
Sjukfrånvaro (%)	4,5		
Sjukfrånvaro korttid (1-14) (%)	0,9		

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Förvaltningen har en låg personalomsättning och sjukfrånvaro.

Ekonomi

Resultaträkning 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Intäkter	74,3	68,3	8,7%	69,6	4,7
-varav Regionbidrag	46,4	46,5	-0,1%	46,4	0,0
Kostnader	-73,8	-68,1	8,3%	-69,6	-4,2
-varav löner exkl soc avgifter	-27,2	-25,0	8,5%	-27,5	0,3
-varav Inhyrd Personalkostnad					
Resultat	0,5	0,2	184,5%	0,0	0,5

Prognosen för förvaltningen visar ett överskott på 0,5 mnkr. Inom förvaltningen är fördelningen som tabellen nedan visar i tkr.

Bokslut 2025	Total	Regional utvecklingsnämnd	Ordinarie verksamhet	Bidragsgivning	Projektverksamhet
Intäkter	77 372	1 383	38 673	16 621	20 695
Regionbidrag	46 449	1 359	28 998	16 092	
Statsbidrag	4 908		4 746		162
Övriga intäkter	7 621	24	3 683		3 914
Finansiering projekt					
EU-bidrag	6 466		1 143		5 323
1:1 Bidrag	6 416				6 416
Övriga bidrag	5 512		103	529	4 880
Kostnader	76 886	1 289	38 315	16 783	20 499
Personalkostnader	39 721	231	27 992		11 498
Övriga kostnader	17 948	1 058	7 889		9 001
Bidrag	17 557		2 247	15 310	
Medlemsavgifter	1 660		187	1 473	
Resultat	486	94	358	-162	196

Inom förvaltningens ordinarie verksamhet förklaras överskottet främst av att delar av den egna personalen arbetar i projekt samt att vissa tjänster har varit vakanta under perioden. Därtill har en kostnad om 950 tkr bokförts avseende Regionala utvecklingsförvaltningens andel av de 20 mnkr i administrativ besparing.

När det gäller bidragsgivningen beror en del av underskottet på ersättningen till Vanguard om 125 tkr. Budgetmedel för denna kostnad togs bort inför 2025 då medlemskapet skulle avslutas.

Inom projektverksamheten redovisas ett överskott på 196 tkr, vilket främst beror på att verksamheten bidrar med kontant medfinansiering i form av egen tid i två av projekten.

Investering

Investering 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Årets investering	-0,1			0,0	-0,1

Investeringen avser anpassade kontorsmöbler som saknades i och med förtätning i lokalerna.

Analys kostnadsutveckling

Kostnadsutveckling**	Ack utfall	Budget	Prognos delår (Juli)
Bruttokostnadsutveckling (%)	8,3	2,1	6,9
Nettokostnadsutveckling (%)	-0,8	0,3	-1,7

** Kostnadsutveckling ack; jämför ackumulerat utfall i år jmf ack utfall fg år. Prognos jämför med utfall helår fg år. Budgeterad brutto- och kostnadsutveckling på helår.

Inom förvaltningen bedrivs projekt med olika resultat år från år. Dessa projekt påverkar siffrorna mellan åren. Nedan redovisas därför bruttokostnadsutvecklingen exkl projektverksamheten

Bruttokostnadsutveckling	
Utfall ack 2025/Utfall ack 2024	-4,2%
Prognos 2025/Utfall helår 2024	-2,6%
Budget 2025/Utfall helår 2024	-2,3%

Att bruttokostnadsutvecklingen visar ett negativt utfall förklaras främst av lägre personalkostnader samt av att det föregående året bokfördes ett bidrag till Rättviks kommun avseende Gröna Näringar. Denna kostnad finns inte med under 2025, vilket påverkar jämförelsen mellan åren.

Nettokostnadsutveckling

Utfall ack 2025/Utfall ack 2024	-0,6%
Prognos 2025/Utfall helår 2024	-2,3%
Budget 2025/Utfall helår 2024	1,8%

I nettokostnadsutvecklingen ingår även intäkter. Under 2024 erhöll förvaltningen ett bidrag som täckte kostnaden för bidraget till Gröna Näringar. Under 2025 har förvaltningen varken haft någon intäkt eller kostnad kopplad till detta, vilket påverkar jämförelsen mellan åren.

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
2	1 650	0	1 250	-400

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Regional utvecklingsförvaltning. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Slutförd	2025-12-31	950	950	0
Minskad lokalhyra	Slutförd	2025-12-31	700	300	-400

Utvalda aktiviteter för Regional utvecklingsförvaltning (samtliga aktiviteter återfinns i bilaga). För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteter utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Förvaltningen har två uppdrag som ska genomföras under året. Den administrativa besparingen på 950 000 kronor har under första tertialen bokförts och medlen har återförts till finansförvaltningen.

Uppdraget att minska lokalyta, för att göra en besparing har genomförts. I dagsläget är det oklart hur stor besparingen kommer att bli, trots återkommande påtryckningar på fastighetsförvaltningen om att hyresavtalet måste justeras. Förvaltningen betalar fortfarande efter 2024 års hyresnivå, uppräknad med årets prisjustering.

Personal

Årsarbetare och anställda	2025	2024	Förändring mot föregående år
Årsarbete	44,1	42,1	4,6 %
Antal anställda	51	49	4,1 %

Antal faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag.

Arbetad tid	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Budget Arbetad tid timmar, anställda			
Arbetad tid timmar, anställda	72 984	69 318	5,3 %
-varav timanställda	673		
-varav mertid/övertid samtlig personal	5	56	-91,1 %
-varav arbete under jour och beredskap			

Sjukfrånvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid	4,5 %	4,2 %	0,3 %
Korttidssjukfrånvaro (dag1-14) i % av ordinarie arbetstid	0,9 %	1,2 %	-0,3 %

Genomsnittlig sysselsättningsgrad %	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Kvinnor	95,15	96,41	-1,26 %
Män	97,65	93,24	+4,41 %
Totalt			

Könsfördelning	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Kvinnor	34	32	+2
Män	17	17	0

Åldersfördelning	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Under 40	8	6	+2
40-59 år	38	38	0
60 år och äldre	8	5	+3

Frisknärvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Andel personer som har max fem sjukdagar under ett år, uttryckt i %	71 %	60 %	+11 %

Förvaltningen har ökat antalet faktiska årsarbetare från 42,1 till 44,1 årsarbetare. Ökningen återfinns inom Strategi- och finanseringsenheten samt inom Näringslivsutvecklingsenheten.

Den arbetade tiden har ökat inom förvaltningen sedan föregående år, vilket även innefattar att timanställningarna har ökat från 0 timmar till 673 timmar. Ökningen återfinns inom enheten Samhällsbyggnad. Förvaltningens övertidstimmar har samtidigt minskat med 91,1 % och har därmed sjunkit till en mycket låg nivå.

Korttidsjukfrånvaron är låg inom hela förvaltningen och har minskat från föregående år med 0,3 procentenheter. Den totala sjukfrånvaron har ökat något sedan föregående år och varierar basenheterna emellan.

Intern styrning och kontroll

Redovisa och analysera resultat för de olika kontrollmomenten i internkontrollplanen.

Nr	Granskad process/kontrollmoment	Utfall helår
1	Risken att det inte finns tillräckligt med projektekonomresurser	●
2	Risken att förvaltningen inte får tillräckligt med kommunikationsresurser	▲
3	Risken att konsult och anställningsstoppet påverkar förvaltningens åtaganden	▲
4	Risken för välfärdsbrottlighet kopplad till beslut om företagsstöd	●
5	Risken att medarbetarna påverkas negativt av den förtätning som genomförts i förvaltningens lokaler	●

- Inga eller godtagbara avvikelser finns
- ▲ Avvikelser/brister observerade - åtgärd bör övervägas
- Betydande avvikelser/brister observerade - åtgärd krävs

Under året har det genomförts tre avstämningar av nämndens internkontrollpunkter.

- Kommunikationsinsatser
Region Dalarnas kommunikationsenhet har fortsatt begränsad möjlighet att bistå förvaltningen med önskade kommunikationsinsatser. Detta innebär begränsade möjligheter att möta upp förvaltningens olika kommunikationsbehov, framför allt inom webb, grafisk produktion och foto- och filmproduktion.
- Konsult- och anställningsstoppet
Nämndens projekt med extern finansiering, fick ett gruppundantag för användande av planerade konsultinsatser. Dock har det i projekten uppstått behov av konsulterbehov, som inte täcktes av undantaget. Konsultstoppet har inte medfört att projektens framdrift påverkats så mycket som befarats. Anställningsstoppet har under året försvårat och försenat förvaltningens rekryteringar.

Övriga tre internkontrollpunkter har det inte påvisats några brister; samlokalisering av förvaltningen, nämndens projekt rekviderar medel i enlighet med projektbeslut och de som ansöker om företagsstöd kontrollerats enligt rutiner för att förhindra försök till välfärdsbrottslighet.

Fördjupning

Verksamhetsstatistik

Verksamhetsstatistik	Ack utfall 2025	Ack utfall 2024	Förändring %
Aktiviteter på Dalarnas utvecklingswebb (st)	690	8 984	-92,3%
Antal ansökningar om företagsstöd (st)	178	156	14,1%
Antal ansökningar om projektstöd (st)	31	19	63,2%
Antal ansökningar om stöd till kommersiell service (st)	30	35	-14,3%
Antal inkomna remisser (st)	88	86	2,3%
Antal rekvisitioner (st)	110	107	2,8%
Antal remisser till enheten Samhällsbyggnad (st)	77	87	-11,5%
Antal ärenden i regionala utvecklingsnämnden (st)	189	155	21,9%

Förvaltningen har ingen "produktion" som enkelt låter sig mätas, men under årets första månader har statistik samlats in för att synliggöra och följa verksamhetens huvudprocesser samt några aktiviteter. Det är inte ändamålsenligt att planera eller prognosticera denna statistik.

Den nya webbsidan www.dalarnasutveckling.se lanserades i februari 2025, vilket gör att det inte går att sätta i relation till 2024 års statistik.

Evelina Hilmersson

Regional utvecklingsförvaltning

Regionala utvecklingsnämnden

2026-02-10

Bilaga

Måluppföljning

Målområde	Mål	Utfall helår
Till nytta för Dalarnas invånare	Innovations- och främjarsystemet vidareutvecklas (Dec 2025)	●
Till nytta för Dalarnas invånare	Insatserna inom samhällsplanering och infrastruktur bidrar till den gröna omställningen (Dec 2025)	▲
Till nytta för Dalarnas invånare	Intern och extern kommunikation om och i verksamheten vidareutvecklas (Dec 2025)	●
Till nytta för Dalarnas invånare	Kompetensförsörjningsarbetet vidareutvecklas och stärks för en bättre matchning (Dec 2025)	●
Till nytta för Dalarnas invånare	Verksamheten är relevant och tillgänglig för dem den är till för (Dec 2025)	●
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	En god och hälsofrämjande arbetsmiljö bibehålls (Dec 2025)	●
Hållbar utveckling	Insatserna för jämlika och jämställda livsvillkor vidareutvecklas (Dec 2025)	▲
Hållbar utveckling	Insatserna i miljö-, energi- (effekt-) och klimatarbetet vidareutvecklas (Dec 2025)	▲

● mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Innovations- och främjarsystemet vidareutvecklas (Dec 2025)

Det pågår ett arbete för att öka medvetenheten om konsekvenserna av en trolig minskning av projektmedel (framförallt från EU-fonder) efter innevarande programperiod som pågår 2021–2027. Detta kommer att kräva nya former av finansiering, där även ökad fast basfinansiering från Region Dalarna kan bli aktuell.

I projektet Business Region Dalarna, som syftar till att öka omställningen och konkurrenskraften hos Dalarnas små och medelstora företag, ligger fokus på att involvera kommunerna och företagsfrämjande organisationer för att tillsammans identifiera behov och arbetssätt. En ambassadörsutbildning har genomförts. Utbildningen handlar om att bli bättre på att kunna hela systemet, bära varandras erbjudanden och hänvisa företag till varandra. Projektet har en nära samverkan med kommunernas näringslivschefer och i styrgruppen ingår både flera av dessa och representanter för övriga främjarsystemet.

Team Näringsliv Dalarna är ett digitalt forum där förvaltningen, kommuner, främjare och inbjudna gäster står för informationsspridning. De har fortsatt träffats månadsvis och forumet har även utvärderats inom ramen för projekt Business Region Dalarna. Dalarnas näringslivschefsnätverk, som hålls ihop av förvaltningen, träffas fyra gånger per år och är nu inne på sitt tredje år efter återstarten.

Förvaltningen har en löpande dialog med Högskolan Dalarna om hur länet och Region Dalarna kan stödja och stärka lärosätet. Sedan maj 2025 finns en avsiktsförklaring om att regionen ska bidra till ökad utvecklingskraft hos högskolan, med tyngdpunkt på områden inom Dalarnas Innovationsstrategi. Ett steg utifrån avsiktsförklaringen är det under 2025 beslutade projektet "Forskningsmiljö för hållbara industriella processer" med Högskolan Dalarna som projektägare.

Utöver projektstöd pågår flera parallella processer kring innovation, framförallt genom projektet Boost Dalarna, kompetensförsörjning samt utveckling av den akademiska miljön. Inom projektet Boost pågår flera arbeten för att kunna ta del av nya samarbeten och andra resurser för innovation och forskning.

Regionerna Dalarna, Gävleborg och Värmland (Norra Mellansverige) driver tillsammans projektet European Circular Innovation Valleys (ECIV). Projektet ska stödja näringslivets arbete för effektiv användning av material och resurser, det som kallas cirkulär ekonomi.

Regeringen har lanserat en ny nationell livsmedelsstrategi där förvaltningen under hösten tillsammans med övriga regionala partners (Länsstyrelsen i Dalarnas län och LRF - Lantmännens Riksförbund LRF) reviderat den regionala strategin. I arbetet har även inkluderats en översyn av hur samarbetet kring strategin är organiserat och vilka aktörer som, utöver ovanstående, är nyckelaktörer för strategins genomförande.

Insatserna inom samhällsplanering och infrastruktur bidrar till den gröna omställningen (Dec 2025)

Förvaltningen möter Dalarnas kommuner på flera nivåer och har dialog kring regional samhällsplanering. Som en del av pågående förvaltningsöversyn tillsammans med kollektivtrafikförvaltningen och kultur- och bildningsförvaltningen, har alla nätverk och samverkansytor som finns för frågor om infrastruktur, kollektivtrafik och samhällsplanering identifierats. Med denna kartläggning som utgångspunkt pågår ett arbete för att tydliggöra och effektivisera regionens samverkan med kommunerna. Arbetet har utökats och från hösten ingår även Leksands kommun och Borlänge kommun i arbetet för att få in det kommunala perspektivet.

Tillväxtverket utlyste sent under år 2024 möjligheten att göra en förstudie kring strategisk regional planering, ett arbete som utförts under våren 2025 och resulterat i en politisk viljeinriktning om ett fortsatt arbete. Syftet är att knyta ihop planeringen av transportinfrastruktur och kollektivtrafik med den kommunala översiktsplaneringen. Projektet slutredovisades sista maj och förvaltningen har tillsammans med motsvarande tjänstepersoner inom Region Gävleborg och Region Västmanland utarbetat och beviljats ett projekt för att stärka upp regional planering med ett gemensamt webb-GIS som på sikt kommer att kunna användas för att visualisera Dalarnas utveckling.

Arbetet med att ta fram en regional tillgänglighetsstrategi fortgår enligt plan och underlag för en cykelpotentialstudie har delvis tagits fram liksom en färdplan för hållbara transporter. I mars genomfördes en infrastrukturkonferens i Falun tillsammans med Mellansvenska Handelskammaren och Infram där 140 personer deltog. Inom processen för att ta fram en ny länsplan för transportinfrastruktur 2026–2037 har en workshop och kunskapshöjande insats genomförts med kommuner och näringslivsföreträdare. Planeringen för en konferens även 2026 påbörjades under hösten 2025 och nu deltar även Region Gävleborg i arbetet. En remissversion av Länsplanen för Dalarnas transportinfrastruktur arbetades fram under sommaren och gick ut på remiss den 29 september – 28 november (2 månader). Därefter hanterades remissvaren för vidare beslut om länsplanen i januari 2026. Inom storregional infrastrukturens samverkan deltar regionen både i Mälardalsrådet och Botniska korridoren, till exempel sker ett gemensamt arbete med att ta fram rapporter och nya kunskapsunderlag. Förvaltningen deltog på de årliga konferenserna Mälartinget och Järnvägsforum Norr. Förvaltningen deltar även i ett nationellt projekt kring grönt flyg samt har samordnat Region Dalarnas remissvar om statens utredning "Arlanda – en viktig port för det svenska välståndet".

Förvaltningen uppdaterar sig återkommande om näringslivets transportbehov både det som ska ut från Dalarna och vidare till nationella och internationella marknader eller omvänt de transporter som besöksnäringen genererar dels besökarna i sig, men även varutransporter och arbetspendling. Här spelar den regionala samhällsplaneringen en viktig roll i att knyta samman infrastruktur-, kollektivtrafik- och bostadsplanering. Genom att stärka kopplingen mellan dessa planeringsprocesser kan Dalarna på sikt utveckla långsiktigt resurseffektiva och klimatsmarta strukturer som möjliggör ett mer hållbart resande.

Intern och extern kommunikation om och i verksamheten vidareutvecklas (Dec 2025)

Riktlinjer och processer för interninformation fortsätter att utvecklas och implementeras i verksamheten. Information har delats med allt högre frekvens och som en del i Region Dalarnas implementering av Teams som digitalt kommunikationsverktyg har förvaltningens interninformation, under hösten, flyttats till Teams vilket lett till en effektivisering och ökad synlighet. En gemensam kalender har upprättats, för händelser som är bra för samtliga inom förvaltningen att känna till.

Information om förvaltningens arbete har bland annat kommunicerats till regionorganisationen genom regiondirektörens rapport som presenteras för regionstyrelsen och publiceras på Region Dalarnas intranät Inblick. I samband med den regionala utvecklingsnämnden har "Kortfattat" publicerats, internt och externt, med nyhetsnotiser kring de viktigaste besluten. Nämnden har löpande informerats om förvaltningens arbete via rapporten "Senaste nytt".

Kommunikation har löpande skett i uppdraget kring samverkan, strukturering och effektivisering (tillsammans med kollektivtrafikförvaltningen och kultur- och bildningsförvaltningen), kommunikation till de tre förvaltningarnas ledningsgrupper och samtliga medarbetare har planerats. För att stärka bilden av förvaltningens arbete har ett förbättrat presentationsmaterial tagits fram, och som ett led i processutveckling har det genomförts en utbildning i hur man håller effektiva Teamsmöten. Ett kunskapshöjande nätverk har upprättats med kommunikatörer i närliggande regioner som arbetar med att kommunicera regionala utvecklingsfrågor.

I februari lanserades webbplatsen dalarnasutveckling.se. Webbplatsen ska fungera som en samlingsplats för Dalarnas utveckling och innehåller nulägesbeskrivningar, kunskap och statistik för kommuner, näringsliv, akademi och civilsamhälle som arbetar för att nå målen i Agenda 2030 och Dalastrategin. Samlingsplatsen samordnas av Region Dalarna och Länsstyrelsen i Dalarnas län. Ett arbete med en kanalstrategi har påbörjats, den ska tydliggöra på vilket sätt förvaltningen ska arbeta med sina kommunikationskanaler för att nå olika målgrupper på bästa sätt.

Ett konto har startats på LinkedIn med syfte att öka kännedomen om och öka synligheten för regionala utvecklingsfrågor. I linje med detta har även ett nyhetsbrev kring regional utveckling distribuerats nio gånger, med nyheter om vad som är på gång i arbetet för ett hållbart Dalarna med utvecklingskraft i alla delar av länet. Totalt har nyhetsbrevet cirka 4 000 prenumeranter och antalet nya prenumeranter ökar stadigt.

Faktamaterialet "Fakta om Dalarna" uppdateras löpande. Materialet har tagits fram som stöd till politiker och tjänstepersoner i olika sorters påverkanssammanhang.

För att öka antalet ansökningar till aktuella projekt- och företagsstöd har flertalet kommunikationsinsatser genomförts. Bland annat har man skapat ett stödjande webbttest som ska stötta företagare att enklare hitta till rätt företagsstöd. Utöver detta har man regelbundet kommunicerat om stöden i sociala medier och förtydligat befintligt grafiskt material.

Under perioden har det skapats en tydligare struktur för kommunikation av rapportsläpp och samhällsanalyser samt planering av kunskapsseminarium. I och med detta har antalet nedladdningar av rapporter och antalet deltagare på kunskapsseminarier ökat. Flertalet kommunikationsinsatser kring större evenemang har skett under perioden, bland annat till Dalating, Kraftsamling Transportinfrastruktur, Europaforum Mellansverige och en lärandekonferens i projektet Business Region Dalarna och till ECIV projektets internationella konferens i Dalarna. Kommunikationsplaner för projekten Boost Dalarna och Business Region Dalarna är framtagna liksom en plan för projektet ECIV, sistnämnda plan är framtagen tillsammans med Region Värmland och Region Gävleborg. Under året har flertalet pressmeddelanden distribuerats till media, bland annat om Region Dalarnas avtal med Högskolan Dalarna kring regional innovation, industrisatsningar i Dalarna och jämställdhetsutvecklingen i länet.

Kompetensförsörjningsarbetet vidareutvecklas och stärks för en bättre matchning. Förvaltningen har fortsatt arbetet med planering och dimensionering av gymnasieutbildningar tillsammans med kommunerna och fristående aktörer. Ett fördjupat stöd, i form av statistik, analys och processtöd, har givits till de elva GYSAM-kommunerna samt de kommuner och fristående aktörer som står utanför GYSAM-samarbetet. Förvaltningen har också inlett en dialog med Svenskt Näringsliv i Dalarna om arbetet med dimensionering.

Förvaltningen deltar regelbundet i DalaWux för att bidra med kunskapsunderlag, stöd och föra dialog om länets utmaningar och möjligheter inom kompetensförsörjningsområdet. Inom ramen för detta har regionen också samordnat länets gemensamma statsbidragsansökan för vuxenutbildning. Förvaltningen har under året stöttat flera aktörer att söka ESF-projekt och i ett par fall även

sammankopplat olika initiativ att söka gemensamma projekt, bland annat för gruppen UVAS - unga som varken arbetar eller studerar.

Förvaltningen har under året inlett en process med det branschövergripande kompetensrådet för Dalarna som ska ligga till grund för gemensamma mål och prioriteringar för länets strategiska kompetensförsörjning. I rådet ingår bland annat Arbetsförmedlingen, Högskolan Dalarna, Länsstyrelsen i Dalarnas län, arbetsmarknadens parter, Mellansvenska Handelskammaren samt representanter för kommuner, branscher och olika utbildningsformer.

Projektet Validering Dalarna beviljades en förlängning till slutet av år 2025 och med dess avslutande övergår nu valideringsuppdraget att från 2026 integreras i det regionala kompetensförsörjningsuppdraget. Det möjliggörs genom att anställa ytterligare en strateg för förvaltningens kompetensförsörjningsarbete.

Kompetensförsörjningsarbetet vidareutvecklas och stärks för en bättre matchning (Dec 2025)

Förvaltningen har fortsatt arbetet med planering och dimensionering av gymnasieutbildningar tillsammans med kommunerna och fristående aktörer. Ett fördjupat stöd, i form av statistik, analys och processtöd, har givits till de elva GYSAM-kommunerna samt de kommuner och fristående aktörer som står utanför GYSAM-samarbetet. Förvaltningen har också inlett en dialog med Svenskt Näringsliv i Dalarna om arbetet med dimensionering.

Förvaltningen deltar regelbundet i DalaWux för att bidra med kunskapsunderlag, stöd och föra dialog om länets utmaningar och möjligheter inom kompetensförsörjningsområdet. Inom ramen för detta har regionen också samordnat länets gemensamma statsbidragsansökan för vuxenutbildning. Förvaltningen har under året stöttat flera aktörer att söka ESF-projekt och i ett par fall även sammankopplat olika initiativ att söka gemensamma projekt, bland annat för gruppen UVAS - unga som varken arbetar eller studerar.

Förvaltningen har under året inlett en process med det branschövergripande kompetensrådet för Dalarna som ska ligga till grund för gemensamma mål och prioriteringar för länets strategiska kompetensförsörjning. I rådet ingår bland annat Arbetsförmedlingen, Högskolan Dalarna, Länsstyrelsen i Dalarnas län, arbetsmarknadens parter, Mellansvenska Handelskammaren samt representanter för kommuner, branscher och olika utbildningsformer.

Projektet Validering Dalarna beviljades en förlängning till slutet av år 2025 och med dess avslutande övergår nu valideringsuppdraget att från 2026 integreras i det regionala kompetensförsörjningsuppdraget. Det möjliggörs genom att anställa ytterligare en strateg för förvaltningens kompetensförsörjningsarbete.

Verksamheten är relevant och tillgänglig för dem den är till för (Dec 2025)

Dalating genomfördes i april med ca 250 deltagare. Inför Dalating uppdaterades även uppföljningen av Dalastrategin, som finns i form av en webbrapport som presenteras i olika forum och finns tillgänglig på webbplatsen dalarnasutveckling.se. De två lärprojekt som pågick inom Dalalab under 2024 avslutades under våren 2025. Två nya lärprojekt har startat under hösten; "Platsutveckling och attraktivitet" samt "Hälsa och etablering – utrikesföddas villkor". Översynen av Dalastrategin pågår som planerat och är inne på sitt slutskede. I Dalastrategin lyfts kraftsamlingar som ett led i att samverka runt särskilt utpekade utmaningar. Ett arbete med att identifiera kraftsamlingar för 2026 har inletts. En workshop med Beredning för Dalarnas utveckling (BDU) i oktober var starten i processen. Nätverken inom näringslivsutveckling (exempelvis Team Näringsliv Dalarna) och kompetensförsörjning (exempelvis YH-nätverk) har utvärderats och fått sina upplägg justerade.

Efterfrågan på samhällsanalyser, från kommuner och organisationer i Dalarna, är fortsatt stort. Under första halvåret har även fem webbrapporter uppdateras med nya data och i vissa fall nya avsnitt. Utöver det har "socioekonomisk analys 2024" publicerats, den är gjord tillsammans med Region Gävleborg och Region Värmland.

En god och hälsofrämjande arbetsmiljö bibehålls (Dec 2025)

Förvaltningen arbetar hela tiden aktivt med arbetsmiljön. Sjukfrånvaron följs upp kontinuerligt. Förvaltningen har en låg sjukfrånvaro, både totalt samt sett till korttidssjukfrånvaro jämfört med hela organisationen. Initiativ från friskvårdsinspiratörer från förvaltningarna på Myntgatan har uppskattats av medarbetarna. Under året har det bland annat arrangerats löpträningar, brädspelsfika och gemensam kultursoppa.

Insatserna för jämlika och jämställda livsvillkor vidareutvecklas (Dec 2025)

Perspektivet beaktas i ordinarie verksamhet, men potential finns för ytterligare utvecklat arbete. Ytterligare samordning med Region Dalarnas folkhälsofunktion är en viktig förutsättning och ett utvecklingsområde. Gällande ansökningar för projekt, får de sökande beskriva hur de arbetar med social hållbarhet, vilket diskuteras under beredningsprocessen, men som har potential att stärkas genom kompetensutveckling inom området.

Förvaltningen har deltagit i och samarrangerat informationstillfällen ihop med EFS-rådet. Vid flera tillfällen har det förts dialog med enskilda projektägare i syfte att förmå dem att söka eller vidareutveckla projektidéer. Vid ett tillfälle (UVAS-utlysning – Unga som Varken Arbetar eller Studerar) har förvaltningen samordnat flera intressenter till en gemensam ansökan som också beviljades. Utifrån beredningsarbetet för ett jämställdhetsprojekt från Högskolan Dalarna som avslogs har ett bredare arbete, som även innefattar kartläggning inom projektet Boost, påbörjats, både inom och utanför förvaltningen för att identifiera vilka behov inom jämställdhetsområdet som är mest angelägna och hur dessa kan mötas. Här bedöms att det även kommer behövas kompetensutveckling inom både förvaltningen och Region Dalarna för att möta behoven.

Insatserna i miljö-, energi- (effekt-) och klimatarbetet vidareutvecklas (Dec 2025)

Vid beredning av ansökningar om olika stöd tar förvaltningen alltid hänsyn till och ser till att hållbarhetskriterierna är beskrivna och efterlevs.

I samarbete med länsstyrelsen i Dalarna län, organiserar och leder förvaltningen arbetet med Energiintelligent Dalarna. Dalarnas energi-, klimat- och innovationsråd har under året haft tre rådsmöten varav ett i Ludvika och ett i Borlänge. Inom projekten Resurseffektiva företag och Cirkulära Dalarna har både energi- och cirkulära kartläggningar genomförts och flera investeringsstöd har betalats ut för insatser som ger direkta effekter inom energi-, miljö- och klimatområdet. Förvaltningen har tillsammans med Länsstyrelsen i Dalarna län på allvar startat upp arbetet i projektet "Tillsammans för Dalarnas energiplanering" vilket finansieras av Energimyndigheten. Projektet har haft återkommande möten med deltagande kommuner och har enligt önskemål tagit fram metodstöd och olika statistiska underlag som brutits ner på kommunal nivå för att underlätta arbetet med kommunala energiplaner. Förvaltningen har påbörjat arbetet med att ta fram en färdplan för hållbara transporter i Dalarna vilken ska kopplas till Dalarnas energi- och klimatstrategi 2045.

Trots allt arbete som görs inom området, så som förvaltningens arbete inom energi- och klimatområdet, så är det svårt att få genomslag, det gäller både näringsliv och offentlig sektor. Många fina initiativ tas och mycket arbete görs men de klimatpåverkande utsläppen minskar inte i den utsträckning som behövs för att nå uppsatta mål.

Verksamhetsberättelse

2025

Regionservice Dalarna

Regionservice ansvarar för servicefunktionerna inom Region Dalarna. Regionservice leder, utför, utvecklar och effektiviserar servicetjänster inom områdena kost, logistik, lokalvård, fastighetsdrift, tvätteri och övriga servicetjänster så som leasingbilar och boende. Förvaltningen har en ekonomisk omslutning på ca 500 mnkr och har ca 550 medarbetare. Regionservice ska bidra till att Region Dalarna uppnår ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet.

Regionservice har under de senaste åren haft ekonomiska utmaningar med att hantera den exceptionellt höga kostnadsutvecklingen som en följd av externa omvärldsfaktorer. Regionservice är en intäktsfinansierad förvaltning och styr inte förbrukningen och efterfrågan av varor och tjänster inom regionens verksamheter.

Regionservice har liksom övriga förvaltningar inom regionen processat fram en handlingsplan för en ekonomi i balans. De kostnadsreducerade åtgärderna och insatserna har tagits fram och beslutats inom ramen för *"En hållbar framtid för Region Dalarna"*. De ekonomiska effekterna i handlingsplanen utgår ifrån ett regionperspektiv och kan uppstå både i Regionservice och i annan verksamhet. De största insatserna och åtgärderna har varit; anpassning av Vårdnära service, implementering av regionens nya måltidssystem, nivåanpassning textillager i regionens verksamhet och övertagandet av kostförsörjningen på Sätters sjukhus i egen regi. Dessa åtgärder är effektuerade och har utvärderats under 2025.

Verksamhet och mål

Förvaltningens mål inom regionplanens målområden	Mål uppfyllt	Mål delvis uppfyllt	Mål ej uppfyllt
Till nytta för Dalarnas invånare	2		
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	1		
Hållbar utveckling	1		
Summa	4	0	0

I huvudsak har verksamheten haft god framdrift och en bra måluppfyllelse för de övergripande målen från regionplanen och verksamhetsplanen.

Inom området "Till nytta för Dalarnas invånare" har Regionservice arbetat med olika aktiviteter för att öka robustheten och beredskapen. Regionservice är en viktig aktör i regionens arbete med "Plan för höjd beredskap". Förvaltningen har bl.a. identifierat flera kritiska områden för att bedriva verksamhet i krissituation och tagit fram flera risk- och sårbarhetsanalyser för olika serviceområden såsom kost, logistik och fastighetsdrift. Det har inletts ett arbete med att ta fram kontinuitetsplaner för verksamheten och fastställa en krigsorganisation.

Under hösten invigdes regionens lager för sjukvårdsprodukter på Ingarvet i Falun. Regionlagret är ett viktigt led i vårt arbete med att göra Region Dalarna mer robust och bättre förberedd på framtida kriser och driftstörningar. Regionlagret är också en viktig del i att utveckla och säkra en effektiv logistikförsörjning inom regionen.

Fredriksbergstvädden genomförde innan sommaren ett test av katastrofavgift med extern part. Testet föll väl ut, både vad gäller samarbete, transporter, tvättutförande samt leveranstid och kvalitet. Slutsatsen är att vid skarpt läge kan regionens externa part vara leverantör till Fredriksbergstvädden för del av regionens tvättvolym.

Flera regioner har egenägda tvätterier, bl.a. Dalarna, Skåne, Västra Götaland, Kalmar och Östergötland/Jönköping. Regionerna har tillsammans ingått ett samarbets- och katastrofavgift, det innebär att regionerna hjälper varandra vid allvarliga händelser och längre driftavbrott. Regionservice och Fredriksbergstvädden har tillsammans med säkerhetsavdelningen varit värd för en gemensam övning med övriga regioner. Syftet med övningen var bl.a. att klargöra krishanteringsprinciper, bryta ner avtalet i underliggande områden och ta fram handlingsplaner utifrån olika scenarier. Denna samarbetsövning med övriga regioner är en del av Regionservice systematiska arbete med att stärka Region Dalarnas samlade beredskap och robusthet.

Regionservice har fått i uppdrag att utreda och ta fram förslag till en långsiktig lösning för regionens livsmedelslager. Arbetet är uppstartat och tar sin utgångspunkt i den nulägesanalys som Regionservice tog fram under 2024. Syftet med att stärka livsmedelsberedskapen är att öka regionens motståndskraft att bedriva och upprätthålla samhällsviktig verksamhet även under störda förhållanden. Utredningen förväntas vara klar under början av 2026.

Ett gott medarbetarskap och ledarskap

Under våren har Region Dalarna genomfört en medarbetarenkät. Resultatet visar att många inom Regionservice känner ett starkt engagemang i arbetet, god gemenskap med kollegor och att arbetet känns meningsfullt. Det är också glädjande att svarsfrekvensen inom förvaltningen ökat till 79 %, från 74 % i förra medarbetarenkäten.

Hållbar utveckling

Regionservice är kvalitets- och miljöcertifierade enligt ISO9001 och ISO14001. Årligen genomförs en omfattande extern revision där förvaltningen revideras enligt gällande standard. Certifieringen är en viktig del av Regionservice systematiska kvalitet- och hållbarhetsarbete. Under våren genomfördes en omfattande extern revision där förvaltningen reviderades i en så kallad "uppföljande revision", enligt gällande standard. I revisionsrapportens sammanfattning lyfts bl.a. att *"Det övergripande intrycket är att verksamhetssystemet har väl införda processer som ger goda förutsättningar för gemensamma arbetssätt och för förbättringar. Revisionen verifierar ett generellt förbättrat ledningssystem sedan föregående revision."* I tabellen kan man utläsa årets bedömning av Regionservice ledning- och verksamhetssystem i jämförelse med föregående års bedömning.

OMRÅDE	BEDÖMNING 2025	BEDÖMNING 2024
Ledning, styrning, uppföljning	Bra/Mogen	Bra/Mogen
Interna revisioner	Bra/Mogen	Bra/Mogen
Korrigerande åtgärder	Ok, uppfyller syftet	Ok, uppfyller syftet
Ständig förbättring	Bra/Mogen	Bra/Mogen
Verksamhetsstyrning	Ok, uppfyller syftet	Två mindre avvikelser
Resurser	Bra/Mogen	Bra/Mogen

Händelser av väsentlig betydelse

Tvätterisamverkan

Under 2022 undertecknade Region Dalarna och Region Värmland en politisk avsiktsförklaring om att inleda ett samarbete vid Fredriksbergstvädden. I den tvätteritutredning som gjordes konstaterades att fastigheten och anläggningen behöver anpassas och restaureras för att möta behovet och dimensioneras för en fördubblad produktionsvolym. I början av 2025 gav Regiondirektörerna i Region

Dalarna och Region Värmland ett gemensamt uppdrag till samordnarna inom respektive region att genomföra en ny beräkning av investeringskostnaden avseende en ny tvätterianläggning i Fredriksberg. Uppdraget genomfördes som en second opinion och kan komplettera den beräkning som gjorts internt för fastighetsinvesteringen inom ramen för tidigare förstudie. Företaget som genomförde en second opinion visade på en lägre investeringskostnad vilket gör att den samlade driftskostnaden skulle sänkas betydligt mot tidigare beräkningar. Utifrån våra nuvarande och kommande kostnader inom regionerna för tvätt- och textilverksamheten finns det mycket som visar på tydliga ekonomiska fördelaktigheter vid en samverkan. Arbetet pågår med att ta fram ett gemensamt beslutsunderlag till politiken för att etablera en tvätterisamverkan mellan regionerna, beslut i ärendet är planerat till april 2026.

Nytt måltidssystem - nationell patientenkät 2025

Implementeringen av regionens nya måltidssystem har slutförts under året. Det nya måltidssystemet har inneburit en övergång till kyld enportionsmat som huvudmetod och att patientmåltiderna i huvudsak produceras vid lasaretsköket i Mora. Det nya systemet är nu fullt implementerat på lasaretten i Avesta, Ludvika, Falun, Mora samt även delar av Sätters sjukhus. Uppföljning och mätning av det nya måltidssystemet visar att systemet möter de övergripande effektmålen med bytet; ökad valfrihet för patienten, minskat matsvinn och reducerade kostnader för regionen. Under våren mottog Regionservice Region Dalarnas miljöpris för arbetet med att minska regionens klimat- och miljöpåverkan genom det nya måltidssystemet. Inom ramen för den nationella patientenkäten mäts patienternas upplevelse av maten under vistelsen på vårdavdelning. Region Dalarna placerar sig som 3:a bland övriga regioner. Det är en klar förbättring i jämförelse med 8:e platsen som var resultatet vid den förra mätningen 2023. Sedan den förra mätningen har Region Dalarna infört det nya måltidssystemet. En hög patientnöjdhet är ett kvitto på att Regionservice systematiska arbete med att utveckla kost- och måltidsprocessen i regionen har "burit frukt".

Operativt forum med Hälso- och sjukvården

Regionservice och hälso- och sjukvården har sedan en längre tid haft en etablerad styrgrupp. Syftet med styrgruppen är att tillsammans planera, utveckla och följa upp servicetjänster på en taktisk och strategisk nivå. Under 2025 fördjupades samarbetet genom att etablera samverkansformer även på en operativ nivå. Syftet är bland annat att föra dialog kring exempelvis utveckling av servicetjänster, beställningsuppdrag och servicenivåer.

Förväntad utveckling

Regionservice fokuserar på att slutföra och möta upp flera pågående och tillkommande uppdrag, bland annat:

- Etablera en tvätterisamverkan med Region Värmland
- Implementera beslutad utvecklingsplan inom regionens lokalvård
- Elektrifiera regionens fordonspark – införskaffande av elbilar
- Införa ett nytt planering- och beställningssystem för servicetjänster
- Förvaltningsöversyn utifrån reviderad politisk organisation
- Kunddialog med övriga förvaltningar kring servicenivå och efterfrågade servicetjänster
- Insatser och åtgärder inom beredskap, robusthet och civilt försvar

Nyckeltal

Nyckeltal	Ack utfall	Mål	Måluppfyllelse
Andel elbilar (%)	5,3%	25%	■
Andel förebyggande underhåll fastighetsdriften (%)	68%	73%	▲
Andel godkända städkontroller, ackumulerat (%)	93%	95%	▲
Andel nyttjande av friskvårdsbidrag (%)	44%	50%	▲
Antal förbrukningsprodukter i regionlager med minst 1 månads täcktid (st)	1014 st	1000 st	■

Nyckeltal	Ack utfall	Mål	Måluppfyllelse
Antal utförda internrevisioner, ackumulerat (st)	14 st	14 st	■
Energianvändning (kWh/m2)	145,3 kWh	136,6 kWh	■
Godkänd ISO certifiering (%)	100%	100%	■
HME - Index för motivation, styrning och ledarskap (betyg 1-5)	3,7	3,7	■
Klimatpåverkan per portion i personalrestauranger (kg)	1,15 kg	1,10 kg	▲
OSA - Ledarskap (betyg 1-5)	3,7	3,8	▲
OSA- Gemenskap och kultur (betyg 1-5)	3,8	3,8	■
Svinn per portion patientmåltider (g)	79 g	60 g	▲
Tvätt - Leveransduglighet tvätt (%)	98,0%	98,5%	■

■ mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Gällande andel elbilar i regionen så saknas laddstolpar och efterfrågan av elbilar från verksamheterna är låg. En plan har skapats för nästkommande period 2026–2030. Laddstolpar är godkända att sättas upp och kan utökas efter behov. Marknadsföring mot verksamheterna pågår och bilpoolens eldrivna fordon är efterfrågade.

Andel förebyggande underhåll landar på 68% och är ett bra resultat. Tyvärr nåddes inte målet på 73%, en anledning är de stora el-projekt som bedrivits i både Mora och Falun. Detta har ökat andelen oplanerade arbeten, vilket har inneburit att oplanerade arbeten tagit tid från planerade arbeten som där igenom inte kunnat utföras fullt ut.

Falun och Mora når inte målen gällande energianvändningen. I Mora är det framför allt elförbrukningen som är högre än målet. En orsak till detta kan vara ökade ventilationsflöden efter åtgärder från OVK (obligatorisk ventilationskontroll) anmärkningar. I Falun ökar utbyggnaden av fjärrkyla och då ökar också förbrukningen, tyvärr ökar också elförbrukningen överlag.

Svinn per portion patientmåltider uppfyllde inte målet. Största delen av svinnet är så kallat tallrikssvinn, det vill säga det som patienten/gästen lämnar på tallriken efter måltiden och det är svårt att påverka. Vi kommer att fortsätta bevaka svinnet med fokus på de avdelningar som kastar mest mat. Sammantaget har matsvinnet minskat betydligt med det nya måltidssystemet.

Andelen godkända städkontroller har inte uppnått målet i länet, däremot har enskilda verksamheter uppnått målet. Fortsatt utbildning pågår på alla nivåer samt lokalt arbete med uppföljning och feedback.

Ekonomi

Resultaträkning 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Intäkter	516,9	489,7	5,6%	499,2	17,8
Kostnader	-488,3	-481,3	1,5%	-485,4	-3,0
-varav löner exkl soc avgifter	-216,3	-217,2	-0,4%	-221,8	5,5
Resultat	28,6	8,4		13,8	14,8

Resultatet för 2025 uppgår till +28,6 miljoner kronor, vilket är +14,8 miljoner kronor bättre än det budgeterade avkastningskravet på +13,8 miljoner kronor.

Totalt sett överstiger intäkterna budget med ca +17,7 miljoner kronor. Störst avvikelse på intäktssidan avser Bilpoolen där försäljning av leasingbilar har medfört en intäkt av engångskaraktär motsvarande +5,1 miljoner. Andra orsaker till positiva intäktsavvikelser är bland annat central ersättning för högre löneuppräknings än budgeterat, finansiering av Regionlagret samt arbete med robusthet och civilt

försvar. De två sistnämnda posterna har finansierats via Statsbidrag. En positiv avvikelse finns också på Fredriksbergstvädden, som en effekt av ökad omsättning på personalplagg och filt/täcken, samt effekterna av en försenad prishöjning för märkgods.

Inom vissa verksamheter kan man konstatera en lägre efterfrågan, bland annat gällande beställningsuppdrag inom fastighetsdriften där utfallet är ca -1,0 miljoner kronor lägre än budget.

Totala kostnader för perioden är ca -3,0 miljoner kronor högre än budgeterat. Driften av Regionlagret står för en avvikelse på -3,2 miljoner kronor, med motsvarande avvikelse på intäktssidan. Avvikelsen påverkar därför inte förvaltningens resultat. Fastighetsdriften har högre kostnader för externa köp av tjänster och varor motsvarande en avvikelse på ca -2,7 miljoner kronor, avvikelsen möts till del av lägre personalkostnader. Avvikelsen beror bland annat på ett växande antal objekt med ökad komplexitet som medför ökade driftskostnader, samt nya upphandlade avtal för externa tjänster som trätt i kraft under 2025 och som inneburit prisökningar på mellan 4-12 %. Tvätten har en högre kostnad för textilinköp, men den är lägre än avvikelsen på intäktssidan och innebär att Tvätten totalt sett har en positiv budgetavvikelse under 2025.

Sjukfrånvaron under året har varit hög i flera personalgrupper, vilket innebär att lönekostnaden sjunkit då frånvaron inte ersatts fullt ut. Semesterbemanningen är lägre än ordinarie bemanning och har även varit lägre än den semesterbemanning som budgeterats, samt att en del tillfälliga vakanser har funnits under perioden. Totalt sett är personalkostnaderna +8,6 miljoner kronor lägre än budget för perioden. En positiv avvikelse på +1,7 miljoner kronor avser låga kapitalkostnader, och beror på att inte alla planerade investeringar genomförts under året.

Tabellen nedan visar några av de största budgetavvikelserna i förvaltningens resultat:

Budgetavvikelse	(mnkr)
Lägre personalkostnader	8,6
Engångsintäkt försäljning leasingbilar	5,1
Statsbidrag Robusthet och Civilt försvar	2,3
Central finansiering löneökning	2,0
Lägre avskrivningskostnader pga uteblivna investeringar	1,7
Utebliven besparing Café Hörnan	-0,9
Lägre intäkter beställningsuppdrag Fastighetsdrift	-1,0
Högre kostnad för externa inköp Fastighetsdrift	-2,7

Investering

Investering 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall fg. år	Förändring mot fg. år	Budget	Avv ack budget
Årets investering	-6,7	-8,8	-23,9%	-8,0	1,3

I huvudsak består verksamhetens investeringar av reinvesteringar av mindre karaktär. Årets största planerade investeringar avser två tunga lastbilar, en kärllvätt till avfallshanteringen, en redskapsbärare till yttre skötsel samt investeringar till regionens nya centrallager. Det sistnämnda ingår inte i investeringsbudgeten då investeringarna till regionlagret ej ingår i förvaltningens investeringsram för 2025. Utfallet är trots detta lägre än budget, och beror i huvudsak på att ett antal investeringar inte har genomförts under året. Vissa kommer inte att genomföras alls medan andra av olika orsaker inte har levererats under året och där leverans och driftsättning kommer ske under 2026. Störst avvikelse avser en tung lastbil och en kärllvätt till avfallshanteringen med investeringsbelopp på 2,4 respektive 1,0 Miljoner kronor. Dessa förväntas levereras under hösten respektive under kvartal 1 2026.

Analys kostnadsutveckling

Kostnadsutveckling**	Ack utfall	Budget	Prognos delår (Juli)
Bruttokostnadsutveckling (%)	1,5 %	0,8 %	1,1 %

** Kostnadsutveckling ack; jämför ackumulerat utfall i år jmf ack utfall fg år. Prognos jämför med utfall helår fg år. Budgeterat brutto- och kostnadsutveckling på helår.

Bruttokostnadsnivån är 1,5 % högre jämfört med föregående år. Det avser främst implementering och uppstart av Regionlagret. Dessa kostnader har finansierats via statsbidrag under 2025, så motsvarande avvikelse finns på intäktssidan. Kostnadsutvecklingen för övrig verksamhet i Regionsservice, exklusive Regionlagret, uppgår till -0,5% jämfört med 2024. Minskningen avser främst lägre personalkostnader och är bland annat en effekt av den reducerade bemanningen inom framförallt vårdnära service och kostverksamheten efter anpassningen till det nya måltidssystemet.

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
2	2 940	2 500	2 240	-700

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Regionsservice Dalarna. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Slutförd	2025-12-31	440	440	0
Aktiviteter för ekonomi i balans	Pågår	2025-12-31	2 500	1 600	-900

Utvalda aktiviteter för Regionsservice Dalarna (samtliga aktiviteter återfinns i bilaga). För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteter utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

I Regionplanen för 2025 finns ett uppdrag om att Regionen ska minska kostnaderna för den administrativa personalen motsvarande 20 miljoner kronor. Ett verkställighetsbeslut från Regiondirektören uppdrar till serviceförvaltningen att bära drygt 0,44 miljoner kronor av denna besparing och verksamheten har arbetat med åtgärder för att hantera detta. Besparingen sker dels på Södra området, där man gjort om chefsorganisationen under året, samt inom Länservice där man gjort en förändring kring bemanningen på Transportledningscentralen.

Övriga aktiviteter i handlingsplanen för ekonomi i balans under 2025 är:

- Café Hörnan Ludvika
- Implementering nytt måltidssystem i Avesta
- Översyn av regionens fordonspark (leasingbilar)
- Översyn av städfrekvenser inom lokalvården

Den uppskattade ekonomiska besparingseffekten för Café Hörnan uppgick ursprungligen till 1,0 miljoner kronor. Arbetet med att försöka hitta en alternativ driftsform påbörjades under 2024. Någon förändrad driftsform har inte varit möjlig att genomföras under 2025. Under sommaren har man gjort anpassningar med begränsade öppettider, reducerad bemanning och begränsat utbud vilket haft en liten men positiv ekonomisk effekt, och underskottet uppgår till ca -0,9 miljoner kronor vid årets slut.

Övriga aktiviteter i handlingsplanen är slutförda.

Utöver arbetet med aktiviteter som ingår i handlingsplanen för ekonomi i balans fortsätter förvaltningen fokusera på hög kostnadsmedvetenhet med regelbundna uppföljningar av ekonomin och eventuella avvikelser.

Personal

Årsarbetare och anställda	2025	2024	Förändring mot föregående år
Årsarbete	494,8	490,7	0,8 %
Antal anställda	566	575	-1,6 %

Antal faktiska årsarbetare och anställda mäts periodens sista dag.

Antalet årsarbetare ökade något under 2025, efter en betydlig minskning året innan som en följd av sänkt servicenivå inom vårdnära service samt förändrad kostorganisation. Att årsarbetarna blir något fler samtidigt som antalet anställda minskar, förklaras av att tjänster har samlats i färre samt större anställningar.

Ökningen av årsarbetare hänger bland annat ihop med etableringen av det nya regionlagret, där rekryteringar genomförts för att säkerställa driften. Samtidigt har Regionservice verksamhet fortsatt att anpassas till förändrade uppdrag. Minskningen av antalet anställda fortsätter, men i betydligt lägre takt än 2024, då effekten av personalreduceringen var som störst. Förändringen under året drivs främst av naturliga avgångar och fortsatt optimering inom vårdnära service och lokalvård.

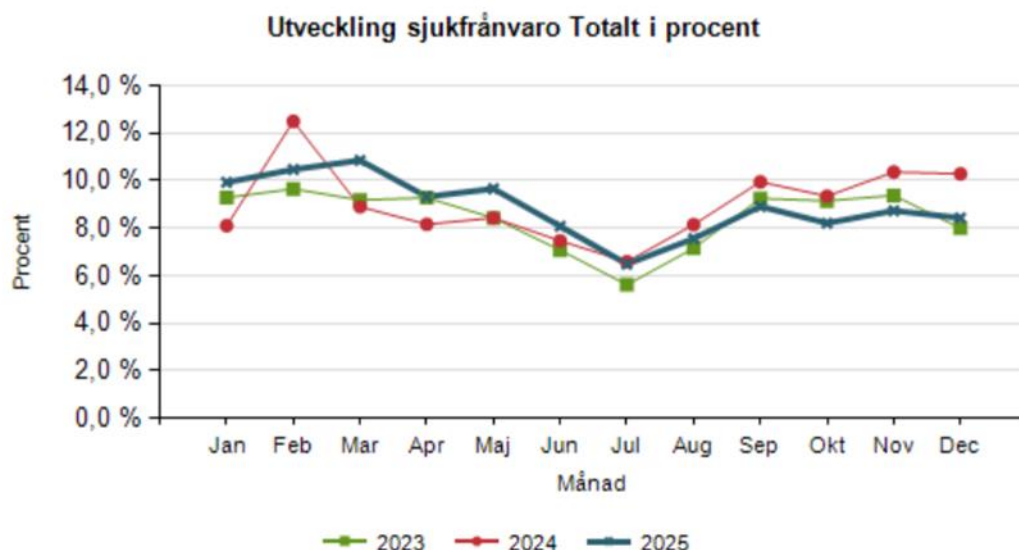
Sammantaget befinner sig förvaltningen nu nära en ny och mer långsiktig bemanningsnivå, där organisationen bättre motsvarar verksamhetens uppdrag och nuvarande servicenivå.

Arbetad tid	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Arbetad tid timmar, anställda	928 495	964 893	-3,8 %
-varav timanställda	83 629	69 840	19,7 %
-varav mertid/övertid samtlig personal	9 053	11 360	-20,3 %

Arbetad tid minskade 2025 med knappt fyra procent jämfört med föregående år. Den höga sjukfrånvaron påverkar den totala arbetade tiden negativt, eftersom färre timmar faktiskt utförs även när antalet tjänster är oförändrat. När frånvaron dessutom inte ersätts fullt ut minskar den arbetade tiden ytterligare, då obemannade pass inte genererar några timmar.

Timmar utförda av timanställda ökar med drygt nitton procent jämfört med 2024. Ökningen visar att timbemanningen har haft en större roll i att täcka verksamhetens behov under året. Mertid och övertid minskar samtidigt med drygt tjugo procent, vilket är en positiv utveckling. Det visar att verksamheten mer sällan behöver ta till extraarbete hos ordinarie personal.

Sjukfrånvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid	8,8 %	8,9 %	-0,1 %
Korttidssjukfrånvaro (dag1-14) i % av ordinarie arbetstid	3,8 %	4,1 %	-0,3 %



Sjukfrånvaron minskade något under 2025 jämfört med föregående år. Den totala nivån sjunker marginellt och korttidssjukfrånvaron fortsätter nedåt med en tydligare minskning än totalen. Långtidsfrånvaron är stabil och visar inga tecken på att öka. Tillsammans innebär detta en mer positiv utveckling, i jämförelse med 2024.

Utvecklingen över året följer ett tydligt mönster. Under första kvartalet ligger sjukfrånvaron högre än året innan. Under sommaren sjunker nivåerna och under hösten ligger sjukfrånvaron genomgående lägre än motsvarande period föregående år. De procentuella skillnaderna mellan kvartalen visar därmed att utvecklingen stärks under årets senare del.

Utvecklingen under 2025 sker parallellt med flera insatser i förvaltningen. Chefer har utbildats i arbetsmiljö- och hälsofrämjande frågor. Under hösten har strukturerade omtankesamtal intensiverats som ett led i att tidigt fånga upp signaler och stärka närvaron. Parallellt pågår ett ESF-projekt med målet att sänka sjukfrånvaron inom Region Dalarna, vilket bidrar med både stöd och metodutveckling.

Sammanfattningsvis minskar den totala sjukfrånvaron något, korttiden fortsätter att gå ned och långtiden är stabil. I kombination med den ökade frisknärvaron visar detta att arbetet med arbetsmiljö, tidiga insatser och hälsofrämjande metoder har bidragit till en positiv utveckling under 2025

Genomsnittlig sysselsättningsgrad %	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Kvinnor	97,61	97,87	-0,27
Män	99,61	99,37	0,24
Totalt	98,49	98,58	-0,03

Sysselsättningsgraden ligger fortsatt på en hög och stabil nivå, förändras endast marginellt jämfört med 2024. Små skillnader syns mellan kvinnor och män, men totalnivån är i princip oförändrad. Det visar att tjänstgöringsgraderna hålls på en jämn nivå i verksamheten.

Könsfördelning	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Kvinnor	317	325	-8
Män	249	250	-1

Könsfördelningen förändras marginellt mellan åren. Antalet anställda minskar något i båda grupperna, men fördelningen mellan kvinnor och män är i stort sett densamma som tidigare.

Åldersfördelning	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Under 40	258	258	0
40-59 år	257	258	-1
60 år och äldre	68	59	9

Åldersstrukturen är i huvudsak stabil. Gruppen under 40 år är oförändrad, medan gruppen 40–59 år minskar något. Andelen medarbetare som är 60 år eller äldre ökar, vilket innebär att fler befinner sig närmare pensionsålder. Trots detta ligger pensionsavgångarna kvar på samma nivå som tidigare år.

Pensionsavgångar	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Ålderspension	7	7	0
Sjukersättning	1	1	0
Totalt	8	8	0

Frisknärvaro	Ack 2025	Ack 2024	Förändring mot föregående år
Andel personer som har max fem sjukdagar under ett år, uttryckt i %	37%	38%	-1%

Frisknärvaron minskar något i jämförelse med 2024. En större andel medarbetare har fem sjukdagar eller fler under året, vilket visar på en negativ utveckling i närvaron.

Intern styrning och kontroll

2025 års internkontrollaktiviteter är genomförda enligt fastställd tidplan. För samtliga aktiviteter har kontroller genomförts med inga eller godtagbara avvikelser.

Nr	Granskad process/kontrollmoment	Utfall helår
1	Ekonomiska utmaningar / systematisk uppföljning av ekonomin	■
2	Beredskap / plan för höjd beredskap och lager för förbrukningsprodukter	■
3	Hot och våld / handlingsplaner och utbildning för ordningsvakter	■
4	Informationssäkerhet / hantering av personuppgifter och incidenter	■

■ Inga eller godtagbara avvikelser finns

▲ Avvikelse/brister observerade - åtgärd bör övervägas

■ Betydande avvikelser/brister observerade - åtgärd krävs

För verksamhetsåret 2025 har Regionsservice identifierat och arbetet med fyra områden för internkontroll. De är följande:

Ekonomiska utmaningar / systematisk uppföljning av ekonomin

Verksamhetens ekonomiska utfall har följts upp löpande varje månad, på samtliga ledningsnivåer. Utfallet har löpande redovisats för servicenämnden. De beslutade åtgärderna i handlingsplanen för ekonomi i balans har återrapporterats i månadsrapporterna under året, samt redovisats i samband med nämndssammanträden. Regionsservice möter avkastningskravet och redovisar ett ekonomiskt resultat på +25,8 Mkr för 2025.

Beredskap / plan för höjd beredskap och lager för förbrukningsprodukter

Inom ramen för regionens arbete med Plan för höjd beredskap har en första version 1.0 av "Plan för höjd beredskap inom Regionsservice" tagits fram och skickats in centralt i regionen. Representanter från förvaltningen har löpande deltagit i det regiongemensamma arbetet gällande höjd beredskap.

Under hösten togs det nya regionlagret på Ingarvet i Falun i bruk. Antal förbrukningsprodukter i lagret uppgick vid årsskiftet till 1014 st. Regionsservice samverkar löpande med Hälso- och sjukvården kring vilka produkter som ska lagerföras i regionlagret.

Hot och våld / handlingsplaner och utbildning för ordningsvakter

Samtliga ordningsvakter i förvaltningen har genomgått repetitionsutbildning under året. Ungefär hälften gick utbildningen under slutet av våren och resterande genomförde utbildningen i december.

I slutet av året har stickprovskontroller gjorts i förvaltningen. Kontrollerna visar att samtliga verksamheter, där det finns risk för hot och våld i arbetet, har handlingsplaner för att hantera sådana situationer. Ett fåtal verksamheter har bedömt att medarbetarna har begränsad risk att utsättas för hot och våld. Samtliga arbetsplatser har i sin verksamhet den förvaltningsövergripande krisparmen. I den finns utdrag ur Region Dalarnas Riktlinje för våld och hot som gäller "Vid en risksituation".

Informationssäkerhet / hantering av personuppgifter och incidenter

Under hösten har det kontrollerats om verksamheterna har genomfört informationssäkerhetsronder. Ronder har skett med några få undantag. Stickprov i verksamheterna visar även att utbildning i informationssäkerhet har genomförts på APT under året, i de allra flesta fall. Egenkontrollerna på områdesnivå visar även de att ronderna genomförts och att medarbetarna fått relevanta utbildningar.

Från förvaltningen har flera personuppgiftsincidenter rapporterats, varav några anmälts till IMY (Integritetsskyddsmyndigheten). Detta tyder på att medarbetarna har kännedom om hur incidenter ska hanteras.

Både informationssäkerhetsronder och utbildning om informationssäkerhet ligger i verksamheternas årshjul även för nästkommande år och vid introduktion av nyanställda finns utbildning i informationssäkerhet med i checklistan.

Fördjupning

Verksamhetsstatistik

Verksamhetsstatistik	Ack utfall 2025	Ack utfall 2024	Förändring %
Lokalvård - Antal genomförda städkontroller (st)	715 st.	565 st.	11%
Bevakning - Antal ordningsstörningar (st)	912 st.	864 st.	6%
Inre FD yta kvm (m²)	421 402 m²	412 542 m²	2%
Kost - Antal portioner, patientportioner (st)	306 845 st.	288 434 st.	6,4%
Kost - Antal portioner, restaurang och café (st)	152 113 st.	176 110 st.	-13,6%
Kost - Antal portioner, totalt (st)	458 958 st.	464 544 st.	-1,2%
Lokalvård, regelmässig städning, yta kvm (m²)	367 688 m²	352 975 m²	4,2%
Tvätt - Invägt gods (ton)	1 442 ton	1 456 ton	-1,0%
Klimatpåverkan från Regionsservice transporter med yttre logistik (g)	610g	547g	12%

Arbete i lokalvårdsnätverket med utbildning och uppföljning av städkontroller har genomförts. Detta har resulterat i en ökning av antalet utförda kontroller i regionen.

Gällande antal portioner i restaurang och café följer det mönstret för en historisk trend där allt färre regionanställda tycks nyttja möjligheten att äta i våra personalrestauranger och caféer. Några tänkbara anledningar är att fler jobbar hemifrån, utbudet av portionsförpackad mat i livsmedelsbutiker samt högre inflation med stigande livsmedelspriser och höga räntor har påverkat privatekonomin. Vi fortsätter bevaka utvecklingen. Vid fortsatt negativ utveckling bör metod för fortsatt drift utredas.

En ökning av klimatpåverkan av transporter med yttre logistik, förklaras med en lägre andel HVO än föregående år.

Martin Ekberg

Regionsservice Dalarna

Servicenämnden

2026-01-23

Bilaga

Måluppföljning

Målområde	Mål	Utfall helår
Till nytta för Dalarnas invånare	Ökad kvalitet på servicetjänster	■
Till nytta för Dalarnas invånare	Ökad robusthet och beredskap	■
Ett gott medarbetarskap och ledarskap	Arbetsplatsen ska präglas av trivsel och en god arbetsmiljö	■
Hållbar utveckling	Ekonomisk hushållning	■
Hållbar utveckling	Minskad miljö- och klimatpåverkan	■

■ mål uppfyllt ▲ mål delvis uppfyllt ■ mål ej uppfyllt

Uppdragsaktiviteter

En hållbar framtid för Region Dalarna

Totalt antal aktiviteter	Målvärde (tkr)	Agg. målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
2	2 940	2 500	2 240	-700

Sammanställning över samtliga aktiviteter för Regionservice Dalarna. Agg. målvärde anger summerat målvärde från underliggande aktiviteter (en nivå ned). Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Aktivitet	Status	Slutdatum	Målvärde (tkr)	Utfall (tkr)	Avvikelse (tkr)
Administrativ besparing	Slutförd	2025-12-31	440	440	0
Aktiviteter för ekonomi i balans	Pågår	2025-12-31	2 500	1 600	-900

Samtliga aktiviteter för Regionservice Dalarna. För övergripande aktiviteter anger utfall summa av underliggande aktiviteter utfall. Avvikelse anger skillnad mellan målvärde och utfall.

Verksamhetsberättelse

2025

Revisorskollegiet

Verksamhet

Revisorernas uppdrag är att granska om regionens verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig.

I granskningsarbetet stöds revisorerna av sakkunniga, dels i form av en anställd revisionschef, dels av inhyrda konsulter, vilka utför huvuddelen av granskningsarbetet.

Granskningsarbetet följer en årligen fastställd revisionsplan och planeras med utgångspunkt från anvisad budget.

Ekonomi

Resultaträkning 2025 (mnkr)	Ack utfall	Utfall föregående år	Förändring mot föregående år	Budget	Avvik ack budget
Intäkter	7,4	6,7	9,9%	7,0	0,4
-varav Regionbidrag	7,0	6,7	4,5%	7,0	0,0
Kostnader	-7,3	-6,5	11,9%	-7,0	-0,2
-varav löner exkl soc avgifter	-2,5	-2,3	7,1%	-2,2	-0,3
-varav Inhyrd Personalkostnad	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0
Resultat	0,2	0,3		0,0	0,2

Analys ekonomi

Årets verksamhet har bedrivits inom fastställd budget och lämnar ett överskott på 0,2 mnkr.

Kjell Johansson

Revisionschef

Revisorskollegiet och Revisionskontoret