

Liv, hälsa och hållbar utveckling i Västernorrland



Regionplan 2024–2026

Innehåll

1.	Regionplan Region Västernorrland	5
1.1	Varför finns regionplanen?	5
1.2	Principer för styrning och ledning	5
1.2.1	Grunduppdrag	5
1.2.2	Målstyrning	5
1.3	God ekonomisk hushållning	5
2.	Förutsättningar	6
2.1	En föränderlig värld	6
2.2	Utveckling i Sverige	6
2.3	Västernorrlands förutsättningar	7
2.3.1	Demografi.....	7
2.3.2	Folkhälsa.....	7
2.3.3	Civilt försvar och krisberedskap.....	8
2.3.4	Arbetsmarknad.....	8
2.4	Förändringsberedskap	8
3.	Region Västernorrlands mål	9
3.1	Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling.....	9
3.2	Målområde 2: Region Västernorrland utvecklar arbetet för en god, jämlik och nära vård.....	12
3.3	Målområde 3: Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet...	15
4.	Ekonomi.....	19
4.1	Ekonomiska mål	20
4.2	Ekonomiska förutsättningar	21
4.2.1	Nuläge – en kort sammanfattning.....	21
4.2.2	Ekonomiska bakgrundsfaktorer	22
4.3	Ekonomiska ramar.....	22
4.4	Budget 2024 och ekonomisk plan 2025-2026	24
4.4.1	Resultatutveckling	24
4.4.2	Kassaflöde	26
4.4.3	Investeringar	28
4.4.4	Avsättningar till kapitalförvaltningen (pensionsmedelsförvaltningen).....	29
4.4.5	Lånebehov	29
4.4.6	Balansräkning	30
4.5	Driftsbudget	31

Bilaga: Så styrs Region Västernorrland

Här beskrivs regionens styrning, regionens förtroendemannaorganisation och den regionala koncernen.

Bilaga: Uppföljningsbilaga regionplan

Här anges indikatorer (med målvärden) för uppföljning av regionplanens målsättningar. Regiongemensamma indikatorer fastställs i samband med regionplanen, av regionfullmäktige. Kompletterande indikatorer till bilagan fastställs genom regionstyrelsen i december, efter fastställande av nämndernas och förvaltningarnas verksamhetsplaner.

Bilaga: Fastighetsinvesteringar Kompletteringsbudget 2023 och Fastighetsinvesteringsplan 2024–2026

Förord

Nystart för liv, hälsa och hållbar utveckling i Västernorrland

Region Västernorrland har, liksom andra regioner, en stor ekonomisk utmaning i och med hög inflation, ökade kostnader samt en tilltagande lågkonjunktur, vilket påverkar budgeten 2024 och 2025. De ekonomiska utmaningarna innebär att tydliga prioriteringar krävs om hur våra gemensamma resurser ska användas. Såväl effektiviseringar som satsningar behöver göras för att regionens verksamheter ska kunna bedrivas på ett ansvarsfullt sätt, där både patienter och medarbetare ska känna sig trygga med den vård regionen erbjuder.

För att minska kostnaderna har en utredning om effektivare administration tagits fram och utifrån åtgärdsförslagen i denna har beslut tagits med syftet att reducera regionens löpande administrativa kostnader fram till 2026–27.

Primärvården är navet i hälso- och sjukvården och är ett särskilt prioriterat område. De stora behoven inom primärvården och nödvändigheten av en omställning av sjukvården till en mer nära och tillgänglig vård, God och Nära vård, pågår och kommer att fortsätta vara i fokus. Därför innehåller budgeten 50 miljoner kronor i förstärkningar under mandatperioden inom primärvården, för att minska antalet listade patienter per läkare samt en satsning mot gruppen äldre sjuka. Särskilda ramförstärkningar kommer också att göras för att stärka Primärvården i västra närsjukvårdsområdet samt proaktiv seniorvård i Härnösand. Inom tandvården föreslår vi resursförstärkningar samtidigt som en reformerad barn- och ungdomstandvård genomförs för att nå fler barn och unga.

Verksamheterna inom Barn- och ungdomspsykiatri med Barn- och ungdomsentrén, som startade 2022, finns också med som ett prioriterat område. Här fortsätter vi arbetet med att korta köer och att succesivt bygga ut verksamheten för att göra den mer tillgänglig.

En av regionens stora utmaningar är kompetensförsörjningen och möjligheten att rekrytera personal. Under de kommande tre åren förstärker vi arbetet på detta område med ytterligare drygt 72 miljoner kronor. Det handlar om möjlighet till kompetensväxling, bland annat genom att öka andelen undersköterskor och vårdbiträden, bättre förutsättningar för betald vidareutbildning samt att utveckla tydligare karriärsmodeller. Det är av största vikt att regionen kan minska beroendet hyrpersonal och på så sätt minska den stora påverkan detta har på regionens ekonomi och personalbemanning.

Den positiva utvecklingen med den gröna nyindustrialisering som sker i norra Sverige och Västernorrland innebär också att regionen tillsammans med ett stort antal aktörer behöver säkra framtidens samhällsbyggande. Regionen med sitt utvecklingsansvar gör att många områden berörs som till exempel företagsstöd, infrastruktur, kollektivtrafik, kultur, folkbildning, kompetensförsörjning och satsningar på folkhälsa och friluftsliv. Det är viktiga grundstenar för att få människor att vilja bo, verka och flytta till länet. En särskild ramökning görs i budgeten om 15 miljoner kronor till Regionala utvecklingsnämnden från och med år 2024. Det innebär totalt närmare 50 miljoner kronor extra under mandatperioden till regionalt utvecklingsarbete i hela Västernorrland.











Regionens planerade och pågående investeringar fortskrider då de är viktiga för att våra verksamheter ska fortsätta erbjuda en god sjukvård och en bra arbetsmiljö för våra medarbetare.

Sammantaget en budget för liv, hälsa och hållbar utveckling i Västernorrland!

Glenn Nordlund
Ordförande
Regionstyrelsen

Anna Proos Strandh
Vice ordförande
Regionstyrelsen

Jonny Lundin
Ordförande Regionala
utvecklingsnämnden

Målområde 1	Målområde 2	Målområde 3
 <p>Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling</p>	 <p>Region Västernorrland utvecklar arbetet för en god, jämlik och nära vård</p>	 <p>Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet</p>
 <p>MÅL: Vi agerar som en sammanhållande kraft för en hållbar samhällsutveckling</p>	 <p>MÅL: Vi erbjuder vård som utgår från individens behov och är tillgänglig</p>	 <p>MÅL: Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer</p>
 <p>MÅL: Vi främjar förutsättningarna för god och jämlik folkhälsa i Västernorrland</p>	 <p>MÅL: Vi bedriver kunskapsbaserad, trygg och säker hälso- och sjukvård samt tandvård</p>	 <p>MÅL: Vi främjar samarbete, innovation och utveckling</p>
 <p>Ekonomi är en grundförutsättning</p>		

Figur 1. Region Västernorrlands målområden och mål.

Regionplanens tre målområden (se figur 1) hänger samman och bildar en helhet, som med ekonomin som grundförutsättning, uttrycker Region Västernorrlands övergripande riktning genom målsättningar och ambitioner. Dessa går in i sin tur i linje med *Västernorrlands regionala utvecklingsstrategi (RUS)* samt länets omställning mot en *God och nära vård*.

Nämnderna och styrelsen har ett ansvar att förverkliga regionplanens ambitioner vilket förutsätter samskapande där alla förväntas bidra till måloppfyllelse, med utgångspunkt i sina respektive grunduppdrag. Nämnderna och styrelsen ansvarar således för att i dialog och samverkan, arbeta för att de gemensamma målen uppnås. I sina verksamhetsplaner kopplar nämnderna och styrelsen indikatorer till de regionplansmål som relaterar till grunduppdragen.

Regionens olika uppdrag och målområdena kan delvis överlappa varandra. Alla nämnder och styrelsen har därför ansvar för att samverka och samråda med andra, såväl med organ lokalt, regionalt, nationellt som internationellt inom sina respektive sakområden.

1. Regionplan Region Västernorrland

1.1 Varför finns regionplanen?

Regionplanen visar Region Västernorrlands inriktning och tänkta utveckling för åren 2024–2026. Regionplanen är en instruktion till organisationen om vad som ska prioriteras och det är ett krav i kommunallagen att alla regioner har en plan samt budget. Som ett stöd i prioriteringen finns uppgifter om statliga uppdrag, befolkningens behov samt olika förutsättningar och omvärldsfaktorer som påverkar regionens verksamhet. Planens ekonomiavsnitt ger information om vilka ekonomiska resurser som finns och hur de ska fördelas mellan olika uppdrag och verksamheter.

Det är fullmäktige som beslutar om regionplanen. Regionstyrelsen och nämnderna gör egna verksamhetsplaner där regionplanens övergripande prioriteringar är grunden. Förvaltningarna och verksamheterna utgår också från regionplanen samt konkretiserar i sin tur nämndernas och styrelsens prioriteringar i sin planering. Den röda tråden i målstyrningen beskrivs närmare i bilagan *Så styrs Region Västernorrland*.

1.2 Principer för styrning och ledning

Region Västernorrlands styrning utgår från regionens värdegrund, vision och mål samt grunduppdrag, förutom dessa är ekonomin en förutsättning. Styrande principer i styrmodellen är tillit och kunskap, som ska komma till uttryck genom styrning, struktur och ledarskap. Delaktighet, dialog och samverkan ska vara grundläggande inslag.

1.2.1 Grunduppdrag

En stor del av verksamheten är grunduppdrag. Det är uppdrag som regionen har genom lagar eller förordningar, genom beslut i regering och riksdag samt andra myndighetsuppdrag. Dessa grunduppdrag följs upp genom egenkontroll eller annan uppföljning som passar för uppdraget.

1.2.2 Målstyrning

Utifrån grunduppdragen innehåller regionplanen olika mål, prioriteringar, som visar vad som ska åstadkommas och vilka övergripande förändringar och förflyttningar som behöver göras. Det kallas målstyrning och innebär styrning genom vision, långsiktig inriktning, mål och övriga prioriteringar med en återkommande uppföljning av resultat och effekt. Målstyrningen ger verksamheten frihet att bestämma *hur* arbetet ska utformas och genomföras. Region Västernorrlands ekonomiska förutsättningar är grunden för prioriteringar, långsiktig inriktning och mål för verksamheten.

1.3 God ekonomisk hushållning

Regionplanen med bilagor innehåller ekonomiska ramar med prioriteringar samt mål för verksamhet och finansiering, som har betydelse för en god ekonomisk hushållning i Region Västernorrland. Med god ekonomisk hushållning menas att verksamheten är ändamålsenlig och kostnadseffektiv med en finansiering som långsiktigt garanterar verksamheten¹. Kriterier för utvärdering av en god ekonomisk hushållning i Region Västernorrland anges i *Uppföljningsbilaga regionplan*.

¹ Region Västernorrland, *God ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserv*. Riktlinje, dokumentnummer 388977, Version 2 (reviderad 2022)

2. Förutsättningar

Region Västernorrland har två kärnuppdrag; att tillgodose behovet av hälso- och sjukvård inklusive tandvård, samt att ansvara för hållbar regional utveckling.

I det här avsnittet sammanfattas fakta om Västernorrlands förutsättningar och vissa omvärldsfaktorer. De påverkar Region Västernorrlands möjligheter att utföra sina kärnuppdrag; man kan säga att de formar själva ”spelplanen” som regionen har att agera på.

I planeringen för framtiden har Region Västernorrland också att hantera och förhålla sig till styrdokument och beslut som tidigare fattats politiskt. Då förändringar i exempelvis mål och ambitionsnivåer sker, behöver behov av följdändringar uppmärksammas och genomföras.

2.1 En föränderlig värld

Samhällsutvecklingen går allt snabbare och blir alltmer komplex. Region Västernorrland behöver förhålla sig till den utveckling som sker.

- Effekter av miljöproblem och klimatförändringar påverkar samhället och utmanar miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet.
- Världen och Europa upplever en större oro och nationell slutenhet – i en globalt sammanbunden värld. Detta kräver en ökad samhällsberedskap, för både alla slags kriser, krigsfara och krig. Det kan också utmana demokratins förutsättningar och trovärdighet.
- Den tekniska utvecklingen driver samhällsutvecklingen och människor vill ha del av flexibla lösningar på arbetet och i livet i övrigt.
- De ekonomiska utsikterna för Sverige är utmanande och ovissa.

Större förändringar inom EU påverkar regionen. En stor del av svenska lagar och rekommendationer har sitt ursprung på EU-nivå. Dessutom möjliggörs viktiga satsningar för regional utveckling genom olika EU-program, till exempel Regionalfonden, Socialfonden samt centrala program med fokus på forskning och innovation, digitalisering och investeringar inom det transeuropeiska transportnätet (TEN-T).

2.2 Utveckling i Sverige

Också på nationell nivå pågår utveckling som regionen behöver förhålla sig till. Här följer några exempel.

Omställning mot god och nära vård

”God och nära vård” innebär en förnyelse av arbetssätt och förhållningssätt i hälso- och sjukvården. Primärvården ska utgöra navet, med befolkningens behov som utgångspunkt. Omställningen kräver förändringsförmåga, samarbete och nya lösningar utifrån de samlade resurserna hos regionerna, kommunerna och civilsamhället. Den innebär också ett nytt tänk kring specialiserad och högspecialiserad vård. Regionernas utbud och fördelning av medel väntas påverkas.

Lagen om regionalt utvecklingsansvar och förordningen om regionalt utvecklingsarbete har ändrats, senast 1 augusti 2022. Förändringen är ett led i att implementera den nationella strategin för hållbar utveckling i hela landet 2021–2030 och innebär att regionernas ansvar för hållbar regional utveckling både breddats och utökats.

Från 1 juli 2022 gäller lagändringar i *Hälso- och sjukvårdslagen* och *Patientlagen*. Det innebär flera förändringar för primärvården.

Utredningen *Vägen till ökad tillgänglighet – delaktighet, tidiga insatser och inom lagens ram* föreslår flera förändringar i vad som ska omfattas av vårdgarantin, samt att vissa av tidsgränserna i vårdgarantin ska ändras.

Slutbetänkande i *Samsjuklighetsutredningen* lämnades i januari 2023. Utredningen belyser bland annat ansvarsfördelningen vid samsjuklighet och framtida beroendevård.

Det pågår en utredning av det *kommunalekonomiska utjämningsystemet*, som kan komma att påverka utjämnningen mellan regionerna. Utredningen lämnar sitt betänkande under 2024.

Staten har aviserat en ambition att *minska på mängden riktade statsbidrag*. Att inrätta särskilda statsbidrag för alla uppgifter som över tid tillkommer för kommuner och regioner är inte hållbart över tid.

En utredning om *framtida användning av EU-medel* har inletts, med avrapportering i november 2023, slutrapport planeras till mars 2024.

En översyn av *kultursamverkansmodellen* för kultur i hela landet har påbörjats. Syftet är att modellen i högre grad ska bidra till att de nationella kulturpolitiska målen uppfylls. Uppdraget redovisades i september 2023.

Utredningen *När behovet får styra – ett tandvårdssystem för en mer jämlik tandhälsa* har lämnat förslag på utveckling för att uppnå en mer jämlik tandhälsa och ett mer resurseffektivt tandvårdssystem.

2.3 Västernorrlands förutsättningar

Västernorrland som geografiskt område har förutsättningar som erbjuder både utmaningar och möjligheter.

2.3.1 Demografi

Västernorrland är en av de mest glesbefolkade regionerna i Sverige. Prognoser visar att länets befolkning kan minska med 10 000 personer till 2040. Samtidigt ökar andelen äldre i befolkningen, vilket betyder att allt färre ska försörja allt fler. Det gör att kommunernas och regionens kapacitet utmanas – oavsett verksamhetsområde. Andra prognoser visar i stället på att näringslivets utveckling i hela Västernorrland, som en del av den gröna nya industrialisering som sker i norra Sverige, kommer att påverka befolkningsutvecklingen i positiv riktning.

2.3.2 Folkhälsa

Hälsoläget för länets invånare är utmanande. Vi ser en fortsatt negativ hälsoutveckling gällande exempelvis övervikt och fetma, psykosomatiska besvär samt stressrelaterad problematik. Det finns också stora hälsoskillnader mellan olika grupper. Även om individuella skillnader alltid finns, visar befolkningsstatistik att ohälsan generellt är störst i grupper med lägre socioekonomisk status.

2.3.3 Civilt försvar och krisberedskap

Det säkerhetspolitiska läget i Sverige har försämrats betydligt under 2022, och totalförsvarets förmåga behöver förstärkas även i Västernorrland. Viktiga samhällsfunktioner – som hälso- och sjukvård, omsorg, utbildning, infrastruktur och förmågan att kommunicera – ska fungera även i händelse av kris, krigsfara eller krig.

2.3.4 Arbetsmarknad

Arbetslösheten i Västernorrland följer rikssnittet, men med stora inomregionala skillnader samt utmaningar för grupperna långtidsarbetslösa och utrikes födda. Utifrån den demografiska utmaningen och det stora behovet av kompetensförsörjning inom alla sektorer, behöver alla invånares förmåga och kompetens användas. God kompetensförsörjning är en avgörande fråga för såväl Västernorrland som län, som för Region Västernorrlands samtliga verksamheter.

2.4 Förändringsberedskap

Betydande investeringar sker i länet i och med den gröna industriella omställningen, som ger stora fördelar för länets attraktions- och konkurrenskraft. Kommunerna i länet arbetar aktivt med etableringsfrågor i olika faser som, om de faller väl ut, kommer att innebära en ökad inflyttning och därmed ökad efterfrågan även inom de verksamheter som regionen ansvarar för. Bedömningen är därför att Region Västernorrland behöver vara förberedd på flera tänkbara scenarier; *då* etableringarna blir av, i så fall *när* och *var* i länet. Utveckling behöver ske innan man får skatteintäkter, och den ökade belastningen kommer att märkas på många delar av både kommunal och regional verksamhet – alltifrån hälso- och sjukvård, tandvård, kollektivtrafik, kulturutbud, förskolor och skolor, till infrastruktur och bostadsmarknad.

3. Region Västernorrlands mål

Region Västernorrlands vision ”Liv, hälsa och hållbar utveckling” är utgångspunkt för arbetet med regionplanen 2024–2026. Med grund i visionen har regionfullmäktige beslutat om långsiktiga strategiska målområden samt prioriteringar och mål.

Region Västernorrlands verksamhet ska utgå från olika målgruppers behov och förutsättningar. Det kan innebära att gruppernas behov ställs mot varandra och att prioriteringar är nödvändiga. I detta utgör de horisontella perspektiven en vägledning, det är frågor som spänner över samtliga uppdrag och mål. Dessa perspektiv, till exempel jämställdhet, jämlikhet och barnrättsperspektivet, ska genomsyra all verksamhet och beaktas vid planering, beslut, genomförande och uppföljning. Perspektiven beskrivs förutom i regionplanen också i de målbilder och i den hållbarhetsplan som Region Västernorrland antagit.

Region Västernorrlands uppdrag som demokratiaktör innebär bland annat att skapa förståelse och legitimitet för regionens uppdrag samt att genom öppenhet, transparens och dialog ge invånarna möjlighet att delta i den demokratiska processen. Ytterst kommer regionens arbete att speglas i bilden av hur andra ser på oss, som verksamhet och samhällsbyggare. Därför kommer olika dimensioner av befolkningens syn på Region Västernorrlands tjänster och utbud följas upp utifrån regionplanens samlade målområden och kopplas till visionen.

3.1 Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling



För att möta dagens och framtidens komplexa samhällsutmaningar krävs ett modigt regionalt ledarskap, vilket betyder att ta sig an utmaningar och samverka brett. Region Västernorrland ska, som regionalt utvecklingsansvarig aktör, samordna, genomföra, medfinansiera och följa upp såväl övergripande utvecklingsfrågor som mer specifika sakområdespolitiska uppdrag. Även regionens uppdrag för stärkt folkhälsa och som partner i utveckling av nära vård kräver nya arbetssätt och en bred samverkan. Det är avgörande att Region Västernorrland axlar och stärker det regionala ledarskapet i dialog och samverkan med kommunerna, regionerna i norra Sverige och andra; exempelvis statliga myndigheter, näringslivsfrämjande organisationer och civil-samhällets aktörer.

De socioekonomiska förutsättningarna behöver stärkas, ohälsa och utanförskap minska och utbildningsnivån hos länets invånare höjas. Region Västernorrland ska också, tillsammans med andra aktörer, säkerställa en sammanhållen kollektivtrafik, en hållbar och välutbyggd fysisk och digital infrastruktur och kontinuerligt stödja insatser som främjar tillväxten för ett konkurrenskraftigt, hållbart och breddat näringsliv i hela länet. Målområdet innefattar också ett strategiskt påverkansarbete för att stärka Västernorrland och norra Sverige på EU- och nationell nivå. Med ett gemensamt funktionellt och gränsöverskridande påverkansarbete, bland annat genom North Sweden European Office, säkras att utmaningar och möjligheter i länet tas tillvara.



MÅL: Region Västernorrland agerar som en sammanhållande kraft för en hållbar samhällsutveckling

Ett modigt regionalt ledarskap

Ett modigt ledarskap tar sig an både aktuella och framtidens utmaningar i samverkan med lokala och regionala aktörer. Region Västernorrland är en viktig aktör i samhällsbyggandet och kan genom regional utvecklingsplanering skapa möjligheter för andra att agera när det behövs. Region Västernorrland kan med riktade statliga finansiella medel stötta såväl individer, företag som organisationer till ökad konkurrenskraft och attraktivitet.

Det är avgörande att samordna etableringsfrämjande insatser med utbildning och matchning för att säkra kompetensförsörjningen, men också dimensionering av välfärdsservice, boende, möjligheter till hållbara resor och transporter. Frågan om sammanhållen regional planering får därmed allt större fokus i det regionala utvecklingsarbetet.

Västernorrland som län tjänar på att aktuella frågor uppmärksammas tidigt i beslutsfattandet, både på EU-nivå och på nationell nivå. Utifrån länets utmaningar bedrivs påverkansarbete som stärker länets möjligheter att påverka beslut, öka investeringsviljan och andelen extern finansiering. Detta sker i samverkan och samordning med bland annat Europa forum Norra Sverige, North Sweden European Office, North Sweden Stockholm Office och länets egna regionala samverkansråd. Region Västernorrland som organisation behöver fortsätta utveckla omställningsförmågan, för att kunna möta förändringar och för att kunna prioritera sina strategiska och långsiktiga beslut.

Ett långsiktigt hållbart Västernorrland

Den regionala utvecklingsstrategin bygger på Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling, för ett långsiktigt hållbart Västernorrland. Västernorrland ska vara en förebild för andra genom att låta hållbarhetsdimensionerna vara en naturlig del i de prioriteringar som görs. I det regionala ledarskapet verkar Region Västernorrland bland annat för minskad klimatpåverkan och långsiktig hushållning av jordens resurser. Hit hör arbetet med infrastruktur för hållbar energiförsörjning i länet. Här ingår även stöd till företagen i omställningen till ett hållbart näringsliv. Detta görs bland annat genom riktade stöd och kunskapshöjande insatser till företagen, både genom de statliga regionala utvecklingsmedlen (1:1) och genom Energikontoret, som med energifrågan och cirkulär resursanvändning i fokus bidrar till omställningen till hållbar utveckling.

Region Västernorrland är med och skapar förutsättningar för ett mer sammanhängande och robust län. I fokus är transport och digital infrastruktur. Region Västernorrland ansvarar för den regionala transportinfrastrukturplaneringen och har också ett samordnande ansvar för bredbandsutbyggnad i länet. Organisationens uppdrag inom fysisk och digital infrastruktur, kollektivtrafik och kommersiell service gör att Region Västernorrland, tillsammans med bland annat kommunerna, regionerna och andra aktörer i norra Sverige, kan utveckla välfärden, bidra till att skapa attraktiva boende- och livsmiljöer, fungerande arbetspendling och utvecklade möjligheter till distansoberoende arbete och företagande i alla delar av länet. De förutsättningar som skapas för länets invånare tillsammans med andra ansvariga aktörer efterfrågas också av besökare som kommer till länet. Region Västernorrland samarbetar nära med andra samhällsaktörer för att skapa ett konkurrenskraftigt, innovativt och kreativt närings- och kulturliv som bidrar till en hållbar tillväxt för länet.

Kompetensförsörjning och livslångt lärande

Kompetensförsörjning och livslångt lärande är avgörande för den långsiktigt hållbara tillväxten och sker på flera sätt. I den eftergymnasiala utbildningen är exempelvis yrkeshögskolor och folkhögskolor viktiga resurser. För att klara av kompetensförsörjningen krävs samarbete med

de som bedriver högre utbildning, såsom högskolor, universitet och alla former av yrkesutbildning. Samarbete behöver även ske med de som finansierar och bedriver avancerad forskning och utvecklingsverksamhet, med regionala forskningsmiljöer samt med det regionala näringslivet, vilket även omfattar nationella och internationella företag som har verksamhet i Västernorrland.

Sedan 2022 har Region Västernorrland ett uppdrag för kompetensförsörjningsfrågor inom ramen för det regionala utvecklingsansvaret. Genom analyser och ökad kunskap och i samverkan med andra aktörer, ska utbildningar, utbud och efterfrågan, dimensioneras. Tillsammans med finansiella stöd skapas de bästa möjligheterna för företagens tillväxt. Kompetensförsörjningen innefattar också behovet inom regionens egna verksamheter och behöver ses i en helhet utifrån samhällets förändring mot en god och nära vård.

Regionens egna folkhögskolor bidrar till att utjämna utbildningsklyftor, stärka Västernorrland som folkbildningslän, ge möjligheter till livslångt lärande och utgör en viktig del av länets arbete med kompetensförsörjning genom yrkesutbildningar och förberedande kurser. Folkhögskolorna erbjuder människor med olika bakgrund och förutsättningar möjlighet att påverka sin livssituation, höja utbildningsnivån samt bredda intresset för och öka delaktigheten i kulturlivet.

Ett attraktivt Västernorrland för invånare och besökare

Västernorrland behöver vara en plats där många trivs, som invånare och som besökare. I samverkan med andra samhällsaktörer behöver Västernorrlands attraktionskraft stärkas. Tillväxt och utveckling ska utgå från lokala och regionala förutsättningar. Ett funktionellt och sammanhållet kollektivtrafiksystem för hållbart resande som sätter resenären i fokus ger möjlighet för människor att bo i, verka i och besöka hela Västernorrland, möjliggör arbetspendling mellan flera orter i länet och över länsgränser. Det möjliggör också att företag kan etablera och utveckla sina verksamheter i länets alla kommuner. En samlad strategisk styrning för kollektivtrafiken i länet behöver utvecklas och komma på plats. Region Västernorrlands målsättning är en skatteväxling när förutsättningar finns för detta. Översyn av såväl utbud som självfinansieringsgraden inom kollektivtrafiken bör göras. Det skall vara enkelt, prisvärt och bekvämt att åka kollektivt. Den regionala tågtrafiken ska fortsatt utvecklas genom Norrtåg AB.

Region Västernorrlands samverkan med andra aktörer bidrar till starka destinationer som tar hand om besökare och erbjuder ett rikt utbud av natur- och kulturupplevelser samt en ökad attraktivitet. Region Västernorrland vill erbjuda tillgänglig och kvalitativ kultur-, konst- och biblioteksverksamhet för alla. De regionala kulturverksamhetsområdena ska vidareutvecklas, vara tillgängliga i hela länet och samverkan med andra aktörer uppmuntras. Möjligheterna till ökad självfinansieringsgrad inom kultur för vuxna bör ses över.



MÅL: Vi främjar förutsättningarna för god och jämlik folkhälsa i Västernorrland

Hälsa – en mänsklig rättighet

Hälsa är en grundläggande del av våra mänskliga rättigheter. Folkhälsoläget i länet är fortsatt utmanande. Region Västernorrland behöver arbeta systematiskt med hälsofrämjande och förbyggande insatser för att alla invånare ska ha möjlighet att uppnå en god hälsa utifrån sina förutsättningar. Detta gäller oavsett socioekonomisk status, språk, kön, könsidentitet, funktionsnedsättning, etnicitet, trosuppfattning, ålder, sexuell läggning eller andra individuella egenskaper. Individer och grupper med sämre förutsättningar för en god hälsa ska särskilt lyftas fram. Genom att bättre synliggöra och reflektera över de normer som begränsar skapas bättre förutsättningar för en jämlik hälsa. Folk-

hälsofrågorna utgör ett brett samhällsansvar där inte minst samverkan med kommunerna, Länsstyrelsen och civilsamhället, till exempel ideella föreningar och organisationer, är väsentligt. Region Västernorrlands strategiska inriktning inom området behöver konkretiseras.

Med tidiga insatser går det att förebygga ohälsa hos barn och unga, något som leder till positiva effekter under hela livet. Insatser till barn, oavsett ålder, kan rusta dem för att klara sig bättre i framtiden och den investeringen betalar sig genom varje individs framgång och livslånga utveckling. Region Västernorrland ska förstärka och bredda samarbetet med civilsamhället och myndigheter så att barns behov fångas upp tidigt och med gott resultat för individen.

Region Västernorrlands insatser behöver än tydligare stärka individen att ta eget ansvar att agera hälsofrämjande och förebygga ohälsa. Arbetet ska leda till att fler invånare har en god hälsa och insatserna ska minska ohälsa som uppstår på grund av livsvillkor och levnadsvanor. Ur såväl individens som samhällets perspektiv är det bästa att förhindra och förebygga sjukdom, eftersom det leder till minskad sjuklighet, minskat lidande och minskade samhällskostnader. I arbetet mot våld i nära relationer ska Region Västernorrland agera proaktivt, fånga upp risker för individen och erbjuda stöd när det behövs, i enlighet med gällande strategi.

Kultur och utbildning – viktiga faktorer för hälsa

Kultur är en väg till ökad hälsa och välbefinnande. Exempelvis beskriver personer som är aktiva i föreningar eller med olika individuella aktiviteter att de har bättre hälsa än de som inte är aktiva. Individer som har högre utbildning har oftare bättre hälsa än de med lägre utbildning. Tillgång till kultur och utbildning är alltså direkt kopplade till individens hälsa och upplevda välbefinnande. I länet behövs möjligheter till ett livslångt lärande, med flexibla lärandeformer och möjlighet till karriärväxling och omställning för invånarna. Region Västernorrland är en aktiv och drivande part i olika samfinansierade kulturverksamheter som ger länets invånare möjligheter att uppleva en mångfald av olika kulturyttringar. Region Västernorrland vill vara en aktiv partner i samarbetet med civilsamhället för att bidra till ett aktivt föreningsliv och en stark ideell sektor, som ger invånarna både social gemenskap och livskvalitet. Barns och ungas tillgång till eget skapande och professionellt kulturutbud ska fortsatt prioriteras, såsom fastslås i Kulturplanen för länet. Dessutom ska äldres möjligheter att ta del av kulturutbud i hela länet stärkas.

God och nära vård är ett sätt att minska ojämlikheter i hälsa

Region Västernorrlands arbete med god och nära vård har stora möjligheter att bidra till en mer jämlik hälsa i befolkningen tack vare ett fokus på individens egna förutsättningar och behov. För att tillgodose invånarnas behov av vård och omsorg i framtiden behöver hela vårdkedjan och alla vårdgivare samverka och agera gemensamt och effektivt. Enligt befolkningsprognoserna blir ökningen av andelen äldre som störst, några år in på 2030-talet. Genomförandet av omställningen till god och nära vård ställer högre krav på förändringsförmåga, en ökad grad av samarbete och på flexibla/nya lösningar utifrån de samlade resurserna hos regionen, kommunerna och civilsamhället.

3.2 Målområde 2: Region Västernorrland utvecklar arbetet för en god, jämlik och nära vård



Morgondagens behov av välfärd ställer nya krav. Hälso- och sjukvårdssystemet står inför en stor förändring där regionens och kommunens primära vård kommer vara basen. Hälso- och sjukvården kommer utsättas för ett högt förändringstryck med krav på förbättrad omställningsförmåga. Verksamheterna behöver ha beredskap och

anpassas till såväl demografisk utveckling som större samhällsutmaningar till följd av klimatförändringar, förändrat säkerhetsläge och nya etableringar som snabbt kan utmana dagens planeringsförutsättningar.

Den med kommunerna gemensamma målbilden för god och nära vård utgör ramarna för den fortsatta utvecklingen av länets hälso- och sjukvård. De mål som förtydligas i avsnittet kommer tillsammans genomsyra verksamheten för att uppnå önskade resultat. Viktiga delar i detta är bland annat en personcentrerad och sammanhållen vård för individen och att verksamheterna drivs effektivt. Målområdet omfattar hälso- och sjukvård samt tandvård som är jämlik, kunskapsbaserad, som är säker, ändamålsenlig och ges i rimlig tid. I målområdet inryms hälsofrämjande insatser, prevention, omvårdnad, rehabilitering/habilitering samt medicinsk vård och behandling.



MÅL: Vi erbjuder vård som utgår från individens behov och är tillgänglig

Utveckling mot God och nära vård

Hälso- och sjukvården står inför den sannolikt största omställningen någonsin. Under samlingsnamnet ”God och nära vård” ryms en stor förnyelse av arbetssätt och förhållningssätt.

Det handlar om att gå

- från fokus på organisation till fokus på person och relation
- från fokus på invånare/patient som passiva mottagare till aktiv medskapare
- från isolerade vård- och omsorgsinsatser till samordning utifrån personens fokus
- från reaktivt till proaktivt och hälsofrämjande agerande

Primärvården är navet i hälso- och sjukvården, med befolkningens behov som utgångspunkt. Omställningen kräver både utvecklings- och driftskapacitet. Den stora potentialen i omställningen är att kunna erbjuda och utföra prevention och vård på ett anpassat sätt utifrån den enskilda patientens behov och utifrån möjligheterna att erbjuda vården på olika platser. Förändringarna ska ge individen möjlighet till ökad självständighet och till medskapande i sin egen vård. I omställningen ingår också att koncentrera högspecialiserad vård – sådan offentligt finansierad vård som är särskilt avancerad eller sällan förekommande – till ett fåtal enheter i landet, för att upprätthålla kompetens och kvalitet.

Utvecklade och moderna arbetssätt är grunden för att kunna möta den förändring som nära vård innebär. I utvecklingen behöver patientens kunskaper och resurser tas tillvara både internt, inom Region Västernorrlands hälso- och sjukvård samt tandvård, och externt tillsammans med andra aktörer – däribland civilsamhället.

Patientens upplevelse är central för begreppet ”närhet” och består av flera dimensioner, som geografisk närhet till vården, närhet i form av tillgänglighet, kontinuitet, trygghet och samordning – vilket kan bidra till en ökad trygghet och tillit hos individen. En hög tillgänglighet till hälso- och sjukvård och tandvård är en förutsättning för att kunna möta befolkningens behov och en viktig nyckel till en god och jämlik hälsa bland invånarna. Både fysisk och digital tillgänglighet är viktig.

Digitalisering kan öka tillgängligheten och kontinuiteten, samt ha stor betydelse för frekventa besökare eller glesbygdens specifika utmaningar. En ökad digitalisering genom exempelvis egenmonitorering, kräver liknande insatser i landsbygden som i andra delar av landet, bland annat en gemensam digital infrastruktur.

För att skapa goda förutsättningar för hög tillgänglighet och en sammanhållen vård krävs ett utvecklat internt samarbete och samskapande mellan den sjukhusdrivna vården och primärvården med fokus på ett hälsofrämjande och förebyggande arbete. Även samarbetet med skola, socialtjänst, kommunal hälso- och sjukvård samt privata utförare är avgörande för att kunna möta behoven på rätt vårdnivå. Samarbetet behöver kunna anpassas efter de olika behov och möjligheter som finns i de olika kommunerna. Det första och det långsiktiga omhändertagandet av personer med kroniska sjukdomar sker i stor utsträckning i den nära vården. Den ”nära vården” blir också alltmer specialiserad, vilket i sin tur ställer nya krav på kompetens.

Patienten som medskapare

Patientens och vårdens resurser och kunskaper ger tillsammans möjligheter som ännu inte nyttjats fullt ut. Fortsatt utveckling till ett personcentrerat förhållningssätt behövs, vilket handlar om att se hela personen som en resurs – med kunskap, eget ansvar och förmåga att förstå och ta beslut kring sin situation. Gott bemötande är en viktig faktor för att utveckla en mer jämlik vård. Jämlik vård handlar om att alla ska få den vård de behöver, bemötas professionellt och behandlas med respekt. Då hälsan inte är jämlikt fördelad ska en sjukvård som strävar efter att uppnå en god hälsa och vård på lika villkor för hela befolkningen prioritera de som har störst behov.

Hälsofrämjande och förebyggande

Region Västernorrland ska fortsätta arbetet för en utvecklad hälso- och sjukvård, med fokus på hälsofrämjande och förebyggande insatser. Det är en avgörande framtidsfråga, där förändringsförmågan i organisationen behöver stärkas för att uppnå större hälsovinster för alla invånare. Ur såväl individens som samhällets perspektiv är det bästa att förhindra och förebygga sjukdom. Hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande insatser leder till minskad sjuklighet, minskat lidande och minskade samhällskostnader. Tandvården ska i första hand vara inriktad mot förebyggande tandvård, för både ungdomar och äldre. Region Västernorrland ska fortsätta sitt intensiva arbete för utvecklade arbetssätt inom både allmän- och specialisttandvården. Region Västernorrland vill nå fler vuxna i tandvården och reformera Vårdval Uppdrag Allmäntandvård Barn och unga vuxna.

En god och nära vård handlar också om att erbjuda en mer sammanhängande vård, där det inte blir upp till varje individ att hitta vägarna genom systemet utan verksamheten har ansvaret att underlätta att rätt insatser når individen vid rätt tidpunkt.

Effektiv vård utifrån individens behov

Verksamheterna behöver drivas effektivt, vilket innebär att fokus också behöver riktas mot produktiviteten i hälso- och sjukvård samt tandvård. Detta för att bidra till förbättrad tillgänglighet till jämlik vård genom minskade köer och väntetider samt en ökad kostnadseffektivitet i verksamheterna.

Under kommande år behöver regionen verka för att säkerställa kontinuerliga insatser i syfte att förbättra förutsättningarna för kompetensförsörjningen. Anpassningar behövs utifrån lokala förutsättningar. För att klara omställningen till nära vård och de utmaningar som finns, behöver bland annat ersättningssystemet för primärvården ta hänsyn till svårigheten att kompetensförsörja. Ambitionen är att Region Västernorrland ska verka för att minska antalet listade patienter per allmänspecialist i primärvården, till 1 100 sett över tid. En åtgärdsplan behöver tas fram för att realisera riktvärdet för antalet listade patienter.

Invånarna ska kunna ställa samma höga krav på alla vårdgivare, oavsett om verksamheterna drivs offentligt eller av privata utförare. Detta förutsätter att den gemensamt finansierade vården styrs utifrån människors olika behov.



MÅL: Vi bedriver kunskapsbaserad, trygg och säker hälso- och sjukvård samt tandvård

Kunskapsbaserad vård

Hälso- och sjukvården ska bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet och utformas för att möta den enskilde individens behov på bästa möjliga sätt. Utgångspunkten är att bästa möjliga kunskap används vid varje möte mellan vårdpersonal och patient.

Arbetet med etablering av regionernas gemensamma nationella system för kunskapsstyrning fortgår likväl som arbetet med lokala programområden (LPO). Det systematiska arbetet med kunskapsstyrning syftar till en mer kunskapsbaserad och jämlik vård, vilket kräver en god följsamhet till nationella riktlinjer, beslutsstöd och rekommendationer i hälso- och sjukvården. För att kunna ha ett lärande och stödjande system på alla nivåer ska stöd och strukturer som underlättar för verksamheternas uppföljning och analys finnas.

Patientsäker vård med hög kvalitet

En utvecklad säkerhetskultur ska genomsyra arbetet med patientsäkerhet, från ledning och styrning till bemötande och handling. Det är viktigt att patientsäkerhetsarbetet ses som en självklar del av vardagen, att det i organisationen finns ett tillåtande, öppet och integrerat risktänkande samt att det bedrivs ett proaktivt arbete för att leverera en god och säker vård med hög kvalitet. Arbetsmiljö och patientsäkerhet är nära sammankopplade och har en ömsesidig påverkan, arbetsmiljön är med andra ord viktig också för patientsäkerheten.

I Region Västernorrland ska det finnas olika stöd och strukturer, exempelvis patientnämnd samt systematiska arbetsätt utifrån kvalitet- och patientsäkerhetsarbete.

3.3 Målområde 3: Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet



Målområdet omfattar Region Västernorrlands interna uppdrag, med frågor som att vara attraktiv arbetsgivare för medarbetare och chefer samt att ha långsiktigt hållbara och effektiva processer, exempelvis inom ekonomi, organisationskultur, utvecklat ledar- och medarbetarskap samt digitalisering. Region Västernorrland ska också skapa förutsättningar för så kallade akademiska miljöer, där vi som organisation både bidrar till aktuell forskning och gör det möjligt för medarbetare att forska och att fortbilda sig. Inom området ingår även frågor som rör utvecklingen av organisationens interna produkter och tjänster. Vi behöver i detta säkerställa och kontinuerligt utveckla en hög omställningsförmåga, i relation till förändringar i omvärld och de yttre faktorer som påverkar regionens förutsättningar.



MÅL: Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer

Attraktiv arbetsmiljö

Region Västernorrlands verksamheter ska bedrivas på ett hållbart sätt. Ett hållbart medarbetarskap innebär att medarbetarna ges förutsättningar till en god arbetsmiljö där man känner arbetsglädje, är delaktig i arbetet, har goda och attraktiva arbetsvillkor samt ges möjlighet till och tar ansvar i sin medarbetarroll. För att åstadkomma detta behöver det finnas en utvecklad dialog mellan ledning

och medarbetare, där fackförbunden i sin roll som arbetstagarorganisationer är en naturlig part som företrädare för sina medlemmar. Här är även skyddsombuden en viktig resurs. Attraktiva arbetsplatser och -miljöer, förutsätter ett ledarskap som får utrymme att leda och utveckla verksamheten. Det är därför viktigt att Region Västernorrland har ett strävanstak gällande antalet medarbetare per chef. Det är också viktigt att fortsatt utveckla ledarskapet och ledarskapskulturen, utifrån tydligt samverkansfokus.

Kompetensutveckling

En kvalitativ verksamhet bygger på att medarbetarna har rätt kompetens oavsett uppdrag och var i verksamheterna man arbetar. Samhällsutmaningarna är mer komplexa och många verksamheter befinner sig idag i förändring, både avseende arbetssätt, verktyg och inte minst den digitala omställningen. Region Västernorrland behöver därför fortsätta att erbjuda utvecklings- och karriärmöjligheter samt en lärande miljö med möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling och möjlighet till forskning. Det behövs också goda förutsättningar för lärande i arbete och praktik inom den egna organisationen.

Forskning, utbildning och fortbildning är viktiga för en väl utvecklad akademisk miljö, som i sin tur främjar kompetensförsörjning och god utveckling av verksamheterna. Region Västernorrland har ett tydligt fokus på att skapa goda förutsättningar för dessa områden både på egen hand och i samverkan med andra, inte minst Mittuniversitetet. Det behövs fler möjligheter till utvecklings- och specialisttjänster för fler professioner inom organisationen.

Kompetensförsörjning

Med utgångspunkt i samhällsutvecklingen och de föränderliga förutsättningar som påverkar kompetensbehoven inom Region Västernorrland, behöver organisationen säkerställa att det finns nödvändiga kompetenser, på kort och längre sikt. Det är av stor vikt att kompetensförsörjningen prioriteras. Det finns även behov av regiongemensamma åtgärder för bemanning och kompetensförsörjning. Ett särskilt fokus behövs i en del verksamheter, genom proaktiva insatser som till exempel utvecklat samarbete med utbildningsanordnare på olika nivåer. En ambition att i största möjliga mån ha medarbetare som är anställda av Region Västernorrland.

Samarbetet med samtliga Sveriges regioner, men kanske framför allt inom norra sjukvårdsregionen, ska fortsätta att utvecklas för att minska beroendet av inhyrd personal. En stabil och varaktig bemanning skapar förutsättningar för en god arbetsmiljö och ett långsiktigt utvecklingsarbete där alla är med och bidrar till ökad kvalitet. De utlandsrekryteringar som görs ska ha möjlighet till ett kvalitativt språkstöd för att snabbt komma in i det svenska sjukvårdssystemet.



MÅL: Vi främjar samarbete, innovation och utveckling

Samskapande som möjliggörare

En tydlig, verksamhetsanpassad och tillitsbaserad styrning präglar verksamheten och ska bidra till god och likvärdig kvalitet inom Region Västernorrland. Att fokusera på invånarnas förutsättningar och behov kommer att bli allt mer avgörande för att möta framtida behov inom länet. Invånare och medarbetare ska bjudas in till dialog och involveras för nytänkande, innovation och utveckling. Samskapandet blir en viktig faktor för att möta problem och utmaningar i en komplex omvärld. Viktiga utgångspunkter för arbete med utveckling och innovation är att verksamheten är ansvarig och drivande i dess egen verksamhetsutveckling.

För att en kultur för lärande ska genomsyra vardagen och ge verksamheterna utrymme och möjlighet till förbättringar och utveckling framåt, behöver arbetet med att utveckla intentionen kring regionens styrmodell, med utgångspunkt i tillit och kunskap, fortsätta på alla nivåer inom regionen. Organisationens förmåga att bedriva strukturerat kvalitets- och förbättringsarbete behöver stärkas för att hitta hållbara, behovsanpassade och effektiva lösningar på problem.

Effektiva processer

Region Västernorrlands verksamheter ska vara välskötta och hållbara med god kvalitet i utbudet av tjänster som erbjuds. Fokus är att förbättra och underlätta för Västernorrlands invånare. Systematiskt förbättrings- och kvalitetsarbete är en naturlig del i verksamheternas dagliga arbete.

Viktiga förutsättningar för kvalitet och hållbarhet i processerna är att organisationen har en god omställningsförmåga i interna flöden och arbetssätt och att samverkan och samarbete utgör naturliga inslag. I detta söks aktivt nya områden för samverkan och för att ta tillvara fördelar som kan skapas tillsammans med andra. De administrativa strukturerna behöver ägnas särskilt fokus och effektiviseras. Förändringsinsatser kommer att ske successivt under 2024–2026, med utgångspunkt i genomförd utredning 2023.

Civilt försvar och krisberedskap

Genom tydligare lagstiftning, förändrat omvärldsläge, klimatpåverkan och erfarenheterna från pandemin förstärks Regionens ansvar inom civilt försvar och krisberedskapen. Regionens samhällsviktiga verksamheter ska fortsätta att fungera oavsett krissituation eller vid höjd beredskap. Grunden för det är en stabil funktionalitet under normala förhållanden; till exempel ska patienter och medarbetare alltid erbjudas en trygg och säker miljö i regionens lokaler och information ska hanteras säkert och enligt tydliga regler.

Samarbete med den kommunala sektorn och andra kritiska beroenden är en förutsättning för att arbetet inom detta område ska vara effektivt och nå avsedda målsättningar. Det bör utredas hur inköp och upphandlingar i större utsträckning kan möjliggöra för fler lokala producenter, som en del i att säkra en ökad självförsörjningsgrad.

Arbetet med civilt försvar och beredskap kommer fortsatt att kräva resurser och arbete med strukturer, rutiner, organisering, utbildning och övning.

Ny teknik och digitalisering

Digitalisering och digital transformation ska genomföras där det är möjligt och när det ger ett mervärde. Digitaliseringen ska underlätta för människor, oavsett om det handlar om att uppnå en god och jämlik hälsa och välfärd, eller bidra till ökade möjligheter att utveckla och stärka egna resurser för ökad självständighet och delaktighet i samhällslivet. Nyttjande av ny teknik och digitalisering är också viktiga förutsättningar för effektiva arbetssätt och processer inom organisationen. För att kunna ta tillvara den nya teknikens och digitaliseringens möjligheter, behövs digital kunskap och delaktighet. Region Västernorrland behöver på olika sätt stärka möjligheterna för detta, samtidigt som utvecklingsarbetet även behöver fortsätta för att nyttja ny teknik och skapa relevanta och användarvänliga digitala tjänster och lösningar. Samtidigt behöver finnas förståelse för att nya tekniska och digitala lösningar kan innebära hinder för enskilda invånare. Arbete för att minska digitalt utanförskap behöver bedrivas i samverkan.

Miljö- och hållbarhetsarbetet inom organisationen

Region Västernorrland ska främja en hållbar utveckling, det vill säga utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov, ur ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv. Hälsofrämjande och förebyggande insatser

ger, förutom en positiv påverkan på människors hälsa, även effekter på samhällsekonomi, miljö och klimat, trygghet och social sammanhållning. Region Västernorrland har ett stort ansvar och stor påverkan på människors möjlighet till god hälsa och goda livsmiljöer genom arbetet med hälso- och sjukvård, tandvård och regional utveckling samt genom en god arbetsmiljö för medarbetarna.

Regionens hållbarhetsplan utgör ett stöd för att möta upp de tre dimensionerna av hållbar utveckling så att organisationens insatser ligger i linje med Agenda 2030. I hållbarhetsplan har de globala målen omformats till fyra övergripande mål för Region Västernorrland 2020–2024: Vi ökar kunskapen om hållbarhet, Vi arbetar för att varje människa ska må bra, Vi använder jordens resurser klokt samt Vi begränsar klimatpåverkan. Region Västernorrland är Fairtrade-diplomerad, och kommer att fortsätta hållbarhetsarbetet inom området.

Region Västernorrland vill arbeta på ett sätt som sätter miljö- och hållbarhetsfrågorna i fokus inom organisationen och är en naturlig del inom respektive förvaltnings uppdrag. En förutsättning för att ständigt förbättra miljöarbetet i organisationen är att det bedrivs systematiskt och målinriktat. Miljöledningsarbetet, med miljöledningssystemet som grund – ger struktur och stöd för hur miljö- och hållbarhetsarbetet ska planeras, genomföras, följas upp och förbättras.

4. Ekonomi

De ekonomiska förutsättningarna för Region Västernorrland liksom för landets övriga regioner blir extremt utmanande de kommande tre åren. Utöver effekter efter pandemin i form av en vårdskuld att hantera med såväl direkta (uppskjuten vård) som indirekta (senare diagnos av sjukdom) så har 2023 präglats av negativa effekter av såväl en ökande volatilitet i omvärlden som en skenande inflation och snabbt stigande räntor.

Tillväxten har bromsat in snabbare i Sverige än i omvärlden. Svensk ekonomi drabbas hårt av den pågående inflationsbekämpningen och BNP faller i år. Högt skuldsatta svenska hushåll, vars känslighet för förändrade marknadsräntor är hög, bidrar till den snabba nedgången och hushållens konsumtion har sjunkit påtagligt, och precis som tidigare utvecklas konsumtionen av varor svagare än konsumtionen av tjänster. Bostadsinvesteringarna fortsätter samtidigt att falla brant. Den sammantagna bilden står sig sedan tidigare: De räntekänsliga sektorerna i den svenska ekonomin dämpas särskilt mycket när penningpolitiken stramas åt.

I likhet med flera länder i omvärlden har arbetsmarknaden i Sverige hittills stått emot konjunkturedgången oväntat väl och varit mycket stark i ett historiskt perspektiv. En förklaring kan vara att företagen i större utsträckning behållit arbetskraft trots konjunkturedgången, sannolikt baserat på lärdomar från återhämtningen efter pandemin, när många företag hade problem att få tag i arbetskraft. Beteendet kan ha förstärkts av att företagen har kunnat höja sina priser, samtidigt som löneökningarna har varit relativt återhållsamma. Därigenom har lönsamheten kunnat hållas uppe och man har haft större möjligheter att behålla sin arbetskraft. Under det andra halvåret 2023 har dock arbetsmarknaden uppvisat tecken på avmattning vilket påverkat skatteunderlagsbedömningen fram till 2026 negativt jämfört med tidigare bedömningar.

Att inflationsökningstakten går ner är centralt för regionernas förmåga att kunna återgå till en ekonomi i balans över tid. Inte bara genom den effekt som inflationen har på löpande verksamhetskostnader såsom löner och materialkostnader utan framför allt genom inflationens påverkan på pensionskostnadernas utveckling. Detta har sin orsak i att pensionsskulden enligt regelverket måste värdesäkras, vilket ger mycket kraftiga negativa (och okontrollerbara) slag i den regionala ekonomin. Inflationen är på väg ner, om än i en långsammare takt än förväntat så kommer de höga prisnivåerna inte att sjunka tillbaka till tidigare nivåer, vilket kommer att stressa den redan ansträngda ekonomin ytterligare över lång tid. Till detta kommer osäkerhetsfaktorer som energiprisernas utveckling, svårigheter att rekrytera rätt kompetenser i rätt volymer samt andra faktorer såsom kommande lönerörelse och effekter av den nya arbetstidslagstiftningen. Sammantaget ställer detta än högre krav än tidigare på regionernas anpassningsförmåga och att hitta kostnadseffektiva och alternativa sätt för verksamhetens bedrivande till exempel genom ökad digitalisering, minskad administration och ökande samarbeten med andra regioner och kommuner avseende såväl vårdens som stödverksamheternas bedrivande. Samtidigt blir ”hygienfaktorer” såsom god kostnads kontroll och följsamhet till exempelvis inköpsavtal extremt viktiga då de utgör en grundförutsättning för att lyckas och bidrar till att frigöra resurser för andra uppgifter.

Den finansiella planen bygger på nu kända faktorer kring såväl verksamhetens som ekonomins utveckling under planperioden. Basen för de finansiella resursramarna och budgeten är aktuell skatteunderlagsprognos från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), aviserade statsbidrag samt en bedömning av kostnadsutvecklingen. Vidare bygger de ekonomiska förutsättningarna på att verksamhetens omfattning och målbild anpassas till tilldelade ekonomiska resurser och att takten i denna omställning sker enligt plan. Den statliga finansieringen av hälso- och sjukvårdssektorn är fortsatt mycket osäker vad gäller eventuella tillskott under planperioden.

4.1 Ekonomiska mål

Grunden för verksamheten inom Region Västernorrland är det som i kommunallagen benämns ”god ekonomisk hushållning”. Detta innebär att det ur ett finansiellt perspektiv krävs att Region Västernorrland har kostnadseffektiva verksamheter med en god framförhållning och flexibilitet i ekonomin som möjliggör förmåga att anpassa aktivitetsnivån beroende på verksamhetsmässiga och ekonomiska förutsättningar.

Region Västernorrlands finansiella mål är en ekonomi i balans över tid. I detta ligger ansvaret för att klara generationsfrågan i finansieringen av dagens verksamhet fullt ut. Med detta avses att varje generation ska bära kostnaderna för den service som den beslutar om och konsumerar. Sett över tid (15–20 års sikt) är också målet att återställa det egna kapitalet.

För att nå detta krävs en resultatnivå, cirka 200 miljoner kronor, motsvarande kring två procent av intäkter från skatter och generella statsbidrag. I de fall regionens lånebelastning skulle öka i framtiden kommer detta att ställa krav på en högre resultatnivå, detta för att kunna garantera en tillräcklig motståndskraft mot svängningar i ekonomin.

En grundförutsättning för att på lång sikt säkerställa kostnadseffektiva verksamheter är att kostnaden för produktionen av vård, per DRG-poäng² förbättras från nuvarande nivå.

På kort sikt är ambitionen att etablera en stabil resultatnivå som uppgår till minst 1 procent av intäkter från skatter och generella statsbidrag, motsvarande cirka 90 miljoner kronor. För att uppnå detta krävs en sänkt kostnadsnivå för alla verksamheter samt investeringar som finansieras i hudsak med egna medel.

2024 och de två kommande planåren kommer att präglas av en fortsatt stor osäkerhet kring den ekonomiska utvecklingen, dess påverkan på skatteunderlaget samt nivån på de statliga tillskotten till vården. Till detta kommer fortsatta störningar i vårdproduktionen till följd av såväl belastningen som fortsatt brist på vissa kompetenser.

Trots ett ianspråktagande av resultatutjämningsreserven så kommer 2024 att uppvisa ett kraftigt negativt balanskravsresultat. Även 2025 bedöms uppvisa ett negativt resultat, om än avsevärt mindre negativt än såväl 2024 som 2023.

Under 2026 kommer effekten av såväl vårdens egna kostnadsreducerande aktiviteter som aktiviteter inom ramen för åtgärdsprogrammet ”Effektivare Administration” att börja slå igenom i resultatet även om full årstakt inte kommer att vara uppnådd förrän vid årets slut. Några konsekvenser av den ekonomiska utvecklingen 2024-2026 på regionens ekonomiska måltal;

- Det egna kapitalet, exklusive jämförelsestörande poster³ kommer inte att kunna stärkas de kommande åren och soliditeten kommer att försämrast.
- Kassaflödet kommer att vara extremt ansträngt under hela planperioden till följd av såväl de negativa resultaten som en hög investeringstakt.
- Som en följd av det ansträngda kassaflödet har prioriteringar av alla investeringar och en nedrevidering av investeringstakten avseende ej påbörjade investeringsprojekt genomförts.

2 Diagnosrelaterade grupper (DRG) är ett verktyg för att gruppera vårdkontakter till större medicinskt relevanta och kostnadsmässigt likvärdiga grupper. Vårdkontakter kan viktas med avseende på resurstyngd, med hjälp av uppgifter från Socialstyrelsen och Sveriges kommuner och regioner. Prestationen utgörs av summerade viktade vårdtillfällen och besök, och uttrycks i så kallade DRG-poäng.

3 Exempel på jämförelsestörande poster är realiserade finansiella tillgångar, som till exempel aktier och räntefonder.

- Målsättningen att självfinansieringen⁴ av investeringar, exklusive strategiska investeringar⁵, ska vara minst 100 procent kommer inte att nås 2023–2025 pga. de starkt negativa resultaten.
- Vad gäller pensionsmedelsförvaltningen så är målsättningen att densamma tillförs minst ett belopp som motsvarar ökningen av Region Västernorrlands pensionsavsättning (exklusive jämförelsestörande förändringar). Under planperioden kommer Region Västernorrland inte att kunna sätta av medel till följd av såväl resultatutveckling som investeringstakt, vilket medför att ett återtagande av avsättningsnivån kommer att behöva ske efter 2026.
- Kostnaden per DRG-poäng måste sänkas från nuvarande nivå genom hela planperioden.

4.2 Ekonomiska förutsättningar

4.2.1 Nuläge – en kort sammanfattning

Liksom tidigare år är regionens ekonomiska grundförutsättningar negativt påverkade av såväl länets minskande befolkning som den demografiska strukturen med en minskande andel av rikets befolkning samt en ökad andel äldre som också lever allt längre. Följden av detta blir att färre antal invånare ska bära en ökande kostnad, vilket ställer höga krav på förmågan till effektiviseringar inom regionens verksamheter. Regionens ekonomi påverkas direkt av utvecklingen genom att Västernorrlands andel av det statliga stödet och de riktade statsbidragen minskar. En möjlig förbättring kan ske i den senare hälften av planperioden som en följd av de gröna industrisatsningar som planeras i regionen liksom även andra etableringar.

Positiva resultat för åren 2020 till 2022, till stor del resulterande från såväl de stora statliga stöden under pandemin som en lägre aktivitetsnivå under samma år, har inneburit att tidigare års underskott var helt återställda vid ingången av 2023. Resultatutvecklingen innebar att 253 miljoner kronor har avsatts till den så kallade resultatutjämningsreserven (RuR).

Effekter av pandemin belastar och kommer även under kommande år att belasta Hälso- och sjukvårdens ekonomi genom behovet av att arbeta bort den vårdskuld som ackumulerats. Dessutom tillkommer en indirekt belastning till följd av senare diagnoser och därmed en ökande risk för dyrare vård. Pandemin innebar också att investeringsnivån hölls tillbaka, vilket belastar kassaflödet såväl 2023 som de kommande åren då ett återtagande återger rum.

Sammantaget med ovan och tillkommande negativa effekter av Rysslands anfallskrig mot Ukraina och den påföljande ökande ekonomiska volatiliteten, där inflationens påverkan på framför allt pensionskostnaderna är extrem, så står Västernorrland liksom landets övriga regioner inför stora ekonomiska utmaningar såväl 2023 som kommande år. Det samlade underskottet för landets samtliga regioner för år 2024 bedöms uppgå till 24 miljarder kronor.

Den ökande osäkerheten till följd av den ekonomiska utvecklingen och beträffande eventuella ytterligare tillskott från staten medför ett behov av såväl ökad takt i effektiviseringsarbetet, med fokus på såväl insatser som reducerar beroendet av inhyrd personal som en strikt kostnadskontroll och följsamhet till exempelvis ramavtal för olika typer av inköp. Ekonomin under planperioden ger heller inget utrymme för större satsningar på nya områden, såtillvida dessa inte finansieras genom omfördelning av redan befintliga medel.

4 Nyckeltalet beskriver hur stor andel av nettoinvesteringarna som finansieras av egna medel. Detta tas fram genom att dividera årets resultat plus avskrivningar, med nettoinvesteringarna. Den långsiktiga målsättningen bör vara att självfinansieringsgraden ska vara minst 100 procent.

5 Strategiska investeringar kan tillåtas om rationaliseringseffekten är dokumenterad eller om investeringen genomförs i strategiskt syfte för att nå regionens mål.

4.2.2 Ekonomiska bakgrundsfaktorer

Följande utveckling när det gäller befolkning, löner, priser och skattekraft ligger till grund för planen.

	2023	2024	2025	2026
Befolkning 1/11 året före budgetåret	243 334	243 200	242 800	242 400
Andel av riket befolkning, %	2,31%	2,30%	2,29%	2,27%
Löne- och prisförändringar, %	2,5	3,5	3,5	3,1
Uppräkningsfaktor, eget skatteunderlag i %	5,3	3,3	3,6	3,7
Medelskatte kraft i riket (tkr/inv)	261,5	270,4	281,7	293,4
Egen skatte kraft i % av riket medelskatte kraft	93,9	93,8	93,2	92,9
Utdebitering, % (oförändrad)	11,29	11,29	11,29	11,29

Av ovanstående tabell framgår att befolkningsutvecklingen är vikande i antal, minskningen motsvarar nära 0,2 procent per år eller cirka 400 personer. Till detta kommer det faktum att Västernorrlands andel av rikets befolkning minskar varje år med cirka 0,02 procentenheter, vilket motsvarar ca 1 000 invånare, vilka hade behövts för att länet inte ska halka efter rikets befolkningstillväxt. Antalet invånare över 80 år fortsätter att öka samtidigt som antalet personer i arbetsför ålder minskar. Detta leder till en försämrade försörjningskvot med påföljande ekonomisk påfrestning och sämre möjligheter till egen kompetensförsörjning.

Under planperioden tillkommer ytterligare kostnader, bland annat på grund av demografiska förändringar, nya läkemedel och medicinteknisk utveckling. Ekonomiska resurser för nya behov och strategiska satsningar måste i första hand tillgodoses genom effektiviseringar och omdisponeringar av befintliga medel.

Därtill kommer att finansieringen inom regionens verksamheter bedöms försvagas under de närmaste åren. Orsaker till detta är såväl den beräknade befolkningsminskningen, en allmänt högre kostnadsökningstakt för i första hand pensioner samt att den statliga finansieringen av välfärden minskat i omfattning jämfört med de senaste åren. De generella statsbidragen värdesäkras inte heller vilket är extra bekymmersamt i perioder med ett hårt inflationstryck. Den ökade inflationen påverkar kostnadsökningar för både material och hyrpersonal och det geopolitiska läget med Rysslands invasion av Ukraina påverkar energipriserna negativt.

4.3 Ekonomiska ramar

En särskild utmaning i planarbetet har varit de historiska obalanser vilka varit inarbetade i hälso- och sjukvårdens ekonomiska planering. Detta samtidigt som kostnadsutvecklingen för verksamheten utvecklats negativt till följd av såväl ett ökat (och dyrare) beroende av inhyrd personal, inflationspåverkan på övriga verksamhetskostnader som en högre aktivitetsnivå.

De ekonomiska ramarna för budget 2024 och plan 2025–2026 har sin utgångspunkt i den av regionfullmäktige, i juni 2022, beslutade regionplanen och beslut om budget i regionfullmäktige november 2022 för åren 2023–2025. Därefter har justeringar av de ekonomiska ramarna inarbetats utifrån såväl beslut om tilläggsbudget och omdispositioner vilka inarbetats i det förslag för övergripande preliminära ekonomiska ramar som varit utgångspunkt för budgetarbetet.

De ekonomiska förutsättningarna (inflations- och skatteunderlagsbedömning) som SKR redovisat under året har varit vägledande för kommande års ekonomiska uppräkningsstal.

Resursramarna motsvarar det konsumtionsutrymme som finns avsatt för de olika verksamheterna och inkluderar beställningar och överenskommelser internt och externt. Omfördelning kan ske vid ändrade uppdrag och förutsättningar. I resursramarna ingår medel för:

- Förväntade ökning av personalkostnader och beräknad inflation upp till 3,5 procent per år 2024 och 2025 samt med 3,1 procent för år 2026.
- Beräknade kostnader för läkemedel.
- Avskrivningar och ränta på bundet kapital.

Resursramar, miljoner kronor

	Budget 2023	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026
Regionala utvecklingsnämnden	476	508	505	513
Hälso- och sjukvårdsnämnden	6 050	6 653	6 859	6 959
- varav gemensamt Hälso- och sjukvårdsnämnden	5	5	5	5
- varav gemensamt Övergripande ledning HoS	83	184	188	171
- varav Länsjukvårdsområde Somatik	3 100	3 406	3 537	3 599
- varav Länsjukvårdsområde Psykiatri och habilitering	727	803	800	802
- varav Rätt psykiatrisk regionklinik	57	60	62	63
- varav Närsjukvårdsområde Söder	1 175	1 234	1 279	1 306
- varav Närsjukvårdsområde Väster	388	407	422	432
- därav Somatik	305	319	331	339
- därav Särskilda uppdrag	60	63	65	66
- därav Livstilsmedicin Österåsen	23	25	26	26
- varav Närsjukvårdsområde Norr	515	555	567	581
Patientnämnden	6	6	6	6
Regionens revisorer	7	8	8	8
Regionstyrelsen	2 083	2 259	2 214	2 262
- varav primärvård	1 486	1 582	1 632	1 676
- varav tandvård	215	228	234	238
- varav regionledningsförvaltningen	382	449	348	349
Totalt	8 622	9 433	9 592	9 748

4.4 Budget 2024 och ekonomisk plan 2025-2026

4.4.1 Resultatutveckling

Med utgångspunkt i regionplan 2023–2025 och ovan beskrivna förutsättningar och konsekvenser av beslutade åtgärder, föreligger ett scenario för åren 2024 till 2026 enligt nedan:

Resultatutveckling, miljoner kronor

	Utfall 2022	Prognos 2023	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026
Totala intäkter	1 747	1 500	1 407	1 430	1 453
Totala kostnader	-10 116	-11 062	-11 263	-11 203	-11 115
Avskrivningar	-206	-212	-236	-257	-265
Verksamhetens externa nettokostnader	-8 575	-9 774	-10 092	-10 030	-9 927
Skatteintäkter	6 616	6 839	6 902	7 171	7 410
Generella statsbidrag och utjämning	2 355	2 462	2 680	2 698	2 762
Verksamhetens resultat	397	-473	-510	-161	245
Finansiella intäkter/kostnader	80	-304	-342	-99	-40
Resultat efter finansiella poster	476	-777	-851	-260	205
<i>Orealiserade kursförändringar</i>	<i>-446</i>	<i>240</i>	<i>52</i>	<i>52</i>	<i>52</i>
Årets resultat	32	-537	-799	-208	257
Balanskravsresultat	480	-798	-851	-260	205
lanspråkstagande av RUR	0	0	253	0	0
Balanskravsresultat efter RUR	480	-798	-598	-260	205
Akkumulerat att återställa	0	-798	-1 396	-1 657	-1 452

I den ekonomiska planen har inarbetats att Hälso- och sjukvården reducerar sitt underskott från 2023 års prognosticerade nivå om ca -600 mnkr till 0 år 2026. I budgeten för 2024 uppgår underskottet till -450 mnkr. Delar av det pågående åtgärdsprogrammet Effektivare Administration (EA) ingår som en del i denna kostnadsreduktion. Även övriga kostnadsreduktioner ingående i Effektivare administration har inarbetats i den ekonomiska planen. Full årstakt (250 mnkr) för de kostnadsreduktioner som ingår i EA realiserar dock inte förrän i slutet av 2026.

De ekonomiska ramar som beslutades som ekonomiska planeringsförutsättningar i juni 2023 utgör grunden för resursfördelningen i den ekonomiska planen. Till detta har tillkommande satsningar utifrån inriktningsbeslut från den politiska majoriteten lagts till enligt nedan.

Tillkommande satsningar, miljoner kronor

	2024	2025	2026
Regional utveckling, utökad ram	-15	-15	-15
Primärvård, utökad ram	-15	-30	-50
Projekt Primärvård NSO Väster (riktade statsbidrag)	-12	-14	-15
Färre medarbetare per chef	-5	-20	-50
BUP, tillfällig satsning	-18	-15	-10
Barntandvård, utökning ram	-2	-2	-2
Utredning Sollefteå sjukhus RS§82	-3	0	0
Totalt	-70	-96	-142

Det bör noteras att utöver budgetåret 2024 så förutsätter ett inarbetande av satsningarna i budget kommande år, att de ekonomiska förutsättningarna medger detta.

Vidare har i den ekonomiska planen inkluderats omställningsmedel (tillåtna underskott) och tillkommande kostnadsreduktioner enligt nedan. Syftet med dessa medel är att på ett ordnat sätt och utan drastiska nedskärningar och påföljande negativ påverkan på möjligheterna att leverera på regionens kärnuppdrag, kunna etablera en hållbar verksamhets- och kostnadsbas för kommande år.

Kostnadsminskning, miljoner kronor

	2024	2025	2026
Effektivare administration (EA) RLF, övriga initiativ	25	40	50
Effektivare administration (EA) omställningskostnader	-18	-30	-22
Underskott Hälsa- och sjukvården	-600	-450	0
Kostnadsreducering SPAR Hälsa- och sjukvården ¹⁾	150	176	274
Kostnadsreduktion och omställningsmedel	-443	-264	302

1) Inklusive aktiviteter inom Effektivare administration

Även avseende dessa gäller att utöver budgetåret 2024 så förutsätter ett inarbetande i budget kommande år att de ekonomiska förutsättningarna medger detta.

Fortsatt råder en stor osäkerhet gällande den ekonomiska utvecklingen under planperioden. Såväl lågkonjunktorens, inflationens och skatteunderlagets utveckling som verksamhetsmässiga osäkerheter såsom avseende bemanningsläget och effekter av den nya arbetstidslagen är riskfaktorer. En direkt följd av osäkerheterna är att utrymmet för nya satsningar är ytterst begränsat under planperioden. Vidare måste genomförandet av aktiviteter för att reducera kostnadsbasen säkerställas och i de fall avvikelser mot plan uppstår, åtgärder vidtas av ansvarig enhet. Avgörande för detta är att tidigt under 2024 säkerställa att effekten av planerade åtgärder för att reducera kostnadsbasen kan ses.

För regionen kommer det återställandekrav som de negativa resultaten under åren 2023–2025 innebär enligt nuvarande regelverk att vara en stor utmaning. Vid utgången av 2026 uppgår kvarstående återställandekrav (efter ianspråktagande av resultatutjämningsreserv) till drygt 1,4 miljarder kronor. I nuläget, och utan förändring av det kommunala regelverket kan det inte anses realistiskt att dessa ska kunna återställas inom 5 år och en plan för återställandet över tid måste därför utarbetas.

Gällande regelverks orimlighet framstår med önskvärd tydlighet då regionen för åren 2020–2022 hade ett samlat balanskravsresultat på över +1,1 miljarder kronor. Av detta tillät regelverket en avsättning till resultatutjämningsreserv (som delvis dämpar den negativa effekten av återställandekravet) med endast drygt 250 miljoner kronor.

4.4.2 Kassaflöde

Regionens kassaflöde och därmed likviditet kommer under planperioden att vara ytterst ansträngd till följd av såväl resultatutvecklingen som investeringstakten.

Som en konsekvens av detta kommer inte avsättningar till pensionsmedelsportföljen att vara möjliga under åren 2024–2026 (se 4.4.4). Vidare skjuts vissa ej påbörjade investeringsprojekt framåt i tiden tillsammans med att nivån på MT-investeringar reduceras jämfört med tidigare beslutad nivå (se 4.4.3). Upplåningen relaterad till den pågående investeringen i Rättspsykiatriska Regionkliniken Nacksta kommer också att behöva anpassas till kassafloedets utveckling under planperioden (se 4.4.5).

Regionens finansiella policy anger inte ett exakt måttal för betalningsberedskapen utan bara att densamma ska vara säkerställd. Kommuner och regioner ska enligt kommunallagen ha en god betalningsberedskap och en effektiv medelsförvaltning, detta utan att det exakt anges vad detta innebär. Ett sätt att ange ett riktvärde är att utgå från det antal dagar som organisationens likvida medel ska möta prognosticerade nettoutflöden (det vill säga inflöden minus utflöden). Om riktmåttet exempelvis är 30 dagar behöver de likvida medlen alltid kunna möta prognostiserade nettoutflöden för åtminstone kommande 30 dagar. Riktvärdet 1 månad är vanligt förekommande, och skulle för regionen motsvara en nivå kring 300–350 mnkr.

Kassaflöde, miljoner kronor

	Utfall 2022	Prognos 2023	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026
Årets resultat	32	-537	-799	-208	257
Justering av ej rörelsekap. påverkande poster:	675	626	781	335	185
Likviditetspåv. poster från löpande vht	-230	-230	0	0	0
Reavinst/förlust inv vht	4	0	0	0	0
Rörelsekapitalförändring	-99	-166	214	75	14
Kassaflöde från den löpande verksamheten	382	-307	196	202	456
Investeringar	-387	-559	-584	-364	-358
Investeringsbidrag	8	0	0	0	0
Avyttring av anläggningstillgångar etc	1	23	1	1	1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-378	-536	-583	-363	-377
Nya lån	0	0	400	162	45
Nya långfristiga fordringar	1	-58	-5	0	0
Amortering	0	0	0	0	-20
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	1	-58	395	162	45
Årets Kassaflöde	5	-901	8	1	124
Likvida medel vid årets början (exkl. pensionsmedel)	1 189	1 194	293	301	301
Likvida medel vid årets slut (exkl. pensionsmedel)	1 194	293	301	301	426
Förändring likvida medel = årets kassaflöde	5	-901	8	1	124

I kassaflödesplanen, vilken utgår från en målnivå avseende likvida medel om 300–350 mnkr har justeringar gjorts med 690 mnkr lägre avsättningar till kapitalförvaltningen (pensionsmedelsportföljen) 2023–2026 (se 4.4.4).

Utöver detta har ett antal ej påbörjade investeringar förskjutits i tid (nettoeffekt 110 miljoner kronor) samtidigt som en reduktion av MT-investeringarna skett med totalt 70 mnkr för åren 2024–2026 (se 4.4.3).

Genom de justeringar som gjorts nås en nivå på likvida medel på 300 mnkr 2024–2025 och ytterligare ca 100 mnkr 2026, vilket tillsammans med regionens checkkredit om 50 miljoner kronor bedöms möta kraven på betalningsberedskap. Om resultatet försämras under planperioden kan dock detta medföra behov av ytterligare justeringar under planperioden. Ett ökat fokus på likviditetsplanering och proaktiva åtgärder för att säkerställa tillräcklig nivå på likvida medel kommer att vara nyckelfaktorer under planperioden.

4.4.3 Investeringar

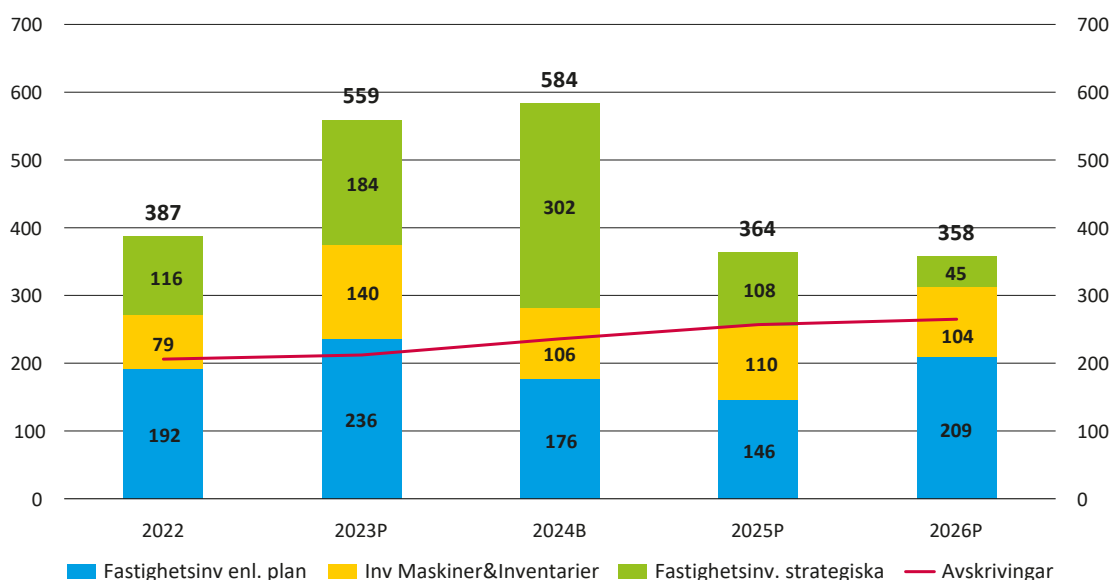
Då beslut om preliminära ekonomiska planeringsförutsättningar togs i juni 2023 ingick investeringsramen för perioden 2024–2026 avseende MT-investeringar i beslutet medan fastighetsinvesteringsplanen efter en genomlysning av investeringskassaflödet skulle ingå i beslutet om slutlig budget i november 2023.

Investeringar, miljoner kronor

	2023	2024	2025	2026
Fastighetsinvesteringar enligt plan	236	176	146	209
Strategiska investeringar:				
- Rättspsyk, vårdlokaler Nacksta	108	300	108	45
- Regionens hus	76	2	0	0
Totalt fastighetsinvesteringar	420	478	254	254
Inventarier och utrustning	140	106	110	104
Totalt investeringar	559	584	364	358

Fastighetsinvesteringarna har efter genomgång av projektidsplaner och statusläge reviderats avseende investeringskassaflödet över tid. Detta för att kunna utgå från en så rättvisande investeringsplan som möjligt avseende såväl innehåll, tidsplaner som kassaflödespåverkan istället för som tidigare år besluta om en (oftast) stor kompletteringsbudget en bit in i det nya budgetåret. Utöver detta har vissa förskjutningar skett i tid av ej påbörjade projekt pga. den ansträngda likviditeten under planperioden (se 4.4.2) med en nettoeffekt på total 110 miljoner kronor 2024–2026. Även nivån på MT-investeringar har justerats ned med 70 miljoner kronor under planperioden.

Investeringar per huvudkategori 2022–2026, miljoner kronor



Regionens långsiktiga investeringsstrategi är att den årliga nivån på återinvesteringar, över tid, ska motsvara avskrivningskostnaderna. Dessutom kan eventuella strategiska investeringar tillkomma enligt särskilda beslut. I planperioden genomförs enbart en strategisk investering, ombyggnatio-

nen och utökningen av Rättspsykiatriska regionkliniken i Sundsvall. Investeringen uppgår till totalt 607 mnkr och kommer enligt tidigare beslut att lånefinansieras via Kommun-invest (se 4.4.5).

Investeringskassaflödet de kommande 5–10 åren efter planperioden kommer att vara fortsatt utmanande till följd av ett antal större kommande investeringar, eventuell påverkan av den kommande sjukhusutredningen liksom effekter av såväl utökade behov på civilförsvarssidan som investeringar till följd av myndighetsbeslut och regelverk såsom exempelvis behovet av att byta till led-armaturer.

Detaljerad Fastighetsinvesteringsplan återfinns i bilaga, *Fastighetsinvesteringar Kompletteringsbudget 2023 och Fastighetsinvesteringsplan 2024–2026*.

4.4.4 Avsättningar till kapitalförvaltningen (pensionsmedelsförvaltningen)

Då den gällande finansiella policyn fastställdes var målsättningen att under en femårsperiod avsätta cirka 1 100 miljoner kronor till befintliga medel inom den långsiktiga kapitalförvaltningen (pensionsmedelsförvaltningen). Detta för att möjliggöra en full konsolidering mot pensions-skulden (inklusive ansvarsförbindelsen) senast år 2040 och därmed kunna möta de höga likvidutflöden pga. pensionsutbetalningar som beräknas inträffa om 15–20 år. Avsättningar har hittills skett med sammanlagt ytterligare 460 miljoner kronor för åren 2021 och 2022 (avsättningen sker efter beslut av fullmäktige året efter verksamhetsåret).

I tidigare plan var ca 230 mnkr per år avsatta till pensionsmedelsportföljen för att nå ovan angiven målnivå för avsättningen. Som framgår av 4.3.3 Kassaflöde, så medger inte detsamma att avsättningar till pensionsmedelsförvaltningen sker under åren 2024-2026.

Den minskade avsättningen jämfört med plan uppgår till 640 miljoner kronor. För att nå målnivån om 1 100 miljoner kronor måste de närmast följande åren efter 2026 avsättas 640 miljoner kronor samt den förväntade avkastningen på den minskade avsättningen 2024-26. Detta för att säkerställa att 100 procent konsolideringsgrad gentemot pensionsskulden uppnås senast 2040.

4.4.5 Lånebehov

I budget för 2024 och plan för 2025–2026 uppgår lånebehovet för hela perioden till 607 miljoner kronor, vilket har sin grund i den pågående investeringen i Rättspsykiatriska Regionkliniken Nacksta. Då beslut om produktionsstart togs i juni 2022 (Dnr 20RS1060-24) beslöts att investeringen i sin helhet skulle finansieras med externa medel. Finansieringen kommer att ske via Kommuninvest och ske löpande från 2024 till 2026 då projektet är färdigställt.

Enligt regionens finansiella policy fastställer Regionfullmäktige i samband med fastställande av regionens budget limit för nyupplåning och total ram för upplåning.

För år 2024 uppgår limiten för nyupplåning till 400 miljoner kronor. För år 2025 och 2026 uppgår limiten för nyupplåning till 162 respektive 45 miljoner kronor.

Den föreslagna ramen för upplåning (ackumulerad skuld) för 2024 föreslås vara 400 miljoner kronor, för 2025, 562 miljoner kronor och för 2026, 607 miljoner kronor.

Det beslut om låneram för nyupplåning och limit för respektive år som tas i budget för 2024 och plan 2025–2026 kan komma att revideras genom nytt beslut av Regionfullmäktige under 2024.

4.4.6 Balansräkning

Balansräkning, miljoner kronor

	Utfall 2022	Prognos 2023	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026
Anläggningstillgångar ¹⁾	2 494	2 897	3 277	3 411	3 541
Omsättningstillgångar ²⁾	5 340	5 085	5 022	5 080	5 323
Summa tillgångar	7 834	7 982	8 299	8 491	8 864
Balanserat eget kapital	2 495	2 527	1 990	1 191	985
Årets resultat	32	-537	-802	-203	257
Summa eget kapital³⁾	2 527	1 991	1 188	988	1 242
Avsättning för pensioner	3 652	4 337	5 037	5 270	5 345
Summa avsättningar⁴⁾	3 652	4 337	5 037	5 270	5 345
Långfristiga skulder ⁵⁾	35	34	434	596	623
Kortfristiga skulder ⁶⁾	1 619	1 619	1 640	1 639	1 653
Summa skulder	1 654	1 654	2 074	2 234	2 276
Summa eget kapital, avsättningar och skulder	7 834	7 982	8 299	8 491	8 864

1) Fastigheter, inventarier, långfristiga fordringar, bostadsrätter, andelar, aktier och värdepapper.

2) Förråd, kortfristiga fordringar, kortfristiga placeringar och likvida medel.

3) Det egna kapitalet är tillgångar minus avsättningar och skulder.

4) Enligt den så kallade blandmodellen redovisas endast den avsättning som nyintjänats av personal som varit anställd efter 1997

5) Avser upplåning.

6) Leverantörsskulder, semesterlöneskuld, outtagen kompensationsledighet till personal samt skuld till regionens arbetstagare avseende den individuella delen i pensionsavtalet.

4.5 Driftsbudget

Budget 2024, tusental kronor

Nämnd	Intäkter	Personal- kostnader	Övriga kostnader	Drift- kostnad netto	Region- bidrag	Bud- geterat resultat	Investe- ringsutgift
Regionala utvecklingsnämnden							
- Regional utveckling ¹⁾	159 968	-123 372	-529 179	-492 583	492 583	0	-300
Hälso- och sjukvårdsnämnden							
- varav HSN gemensamt ²⁾	102 866	-117 550	-110 242	-124 926	188 999	64 073	-10 000
- därav Patientsäkerhet, utbildning och forskning	27 600	-75 917	-100 473	-148 790	145 500	-3 290	0
- varav LSO Somatik	608 450	-2 044 181	-2 250 461	-3 686 192	3 406 024	-280 168	-86 975
- varav LSO Psykiatri och habilitering	77 805	-597 196	-280 436	-799 827	785 003	-14 824	-1 150
- varav NSO Söder	514 450	-750 543	-1 103 441	-1 339 534	1 234 224	-105 310	-3 238
- därav somatik	115 011	-587 112	-856 922	-1 329 023	1 234 224	-94 799	-2 947
- därav primärvård	461 315	-163 431	-308 395	-10 511	0	-10 511	-291
- varav NSO Väster	316 390	-331 652	-430 478	-445 740	406 819	-38 921	-1 776
- därav somatik	12 594	-138 082	-229 970	-355 458	319 383	-36 075	-1 081
- därav primärvård	279 075	-102 737	-179 184	-2 846	0	-2 846	-495
- därav särskilda uppdrag	29 103	-70 602	-21 208	-62 707	62 707	0	0
- därav Livsstilsmedicin Österåsen	7 422	-20 231	-11 920	-24 729	24 729	0	-200
- varav NSO Norr	352 531	-402 033	-569 024	-618 526	554 883	-63 643	-560
- därav somatik	32 369	-258 464	-386 088	-612 183	554 883	-57 300	-260
- därav primärvård	343 804	-143 266	-206 881	-6 343	0	-6 343	-300
- därav vaccination, provtagning och smittspårning	5 580	-303	-5 277	0	0	0	0
- varav Rättspsykiatriska regionkliniken	187 692	-183 772	-61 549	-57 629	59 663	2 034	-1 030
- varav Folkvandvården	308 241	-203 455	-118 027	-13 241	0	-13 241	-11 555
Summa HSN	2 468 425	-4 630 382	-4 923 658	-7 085 615	6 635 615	-450 000	-116 284
Patientnämnden	1 054	-5 809	-1 089	-5 844	5 844	0	0
Regionens revisorer	120	-5 463	-2 482	-7 825	7 825	7 825	0
Regionstyrelsen							
- varav Regionledningsförvaltningen	2 885 189	-653 851	-4 361 667	-2 130 329	2 130 329	0	-16 500
- därav primärvård ³⁾	1 117 080	-25 257	2 658 658	3 750 481	1 566 835	5 317 316	0
- därav tandvård ⁴⁾	0	0	-199 206	-199 206	199 206	0	0
- därav särskilt tandvårdsstöd	0	0	-26 742	-26 742	26 742	0	0
- därav regionlednings- förvaltningen ⁵⁾	1 768 109	-628 594	1 477 061	2 616 576	337 546	2 954 122	-16 500
Summa Regionstyrelsen	1 469 342	-652 152	-2 947 519	-2 130 329	2 130 329	0	-16 500
Summa nämnder							
Finansiering							
- varav finansförvaltningen	5 783	-410 191	-5 323	-409 731	-9 272 196	-9 681 927	
- varav fastighetsförvaltningsplan							478 315
Totalt							

1) Regionala utvecklingsnämnden tillkommer extra utökad ram 15 000 TKR avser tillväxt

2) Hälso- och sjukvårdsnämnden tillkommer extra utökad ram 18 000 TKR avser Barn och ungdomspsykiatri -440 TKR avser afasi

3) Regionstyrelsen, vårdval primärvård tillkommer extra utökad ram 15 000 TKR avser minsat antal listade per läkare

4) Regionstyrelsen, vårdval tandvård barn tillkommer extra utökad ram 2 000 TKR avser barntandvård

5) Regionstyrelsen tillkommer extra utökad ram 109 850 TKR avser IT-plan, 3 000 TKR utredning Sollefteåsjukhus, 5 000 TKR färre medarbetare per chef, 18 000 systemstöd effektivare administration - 25 000 TKR avser effektivare administration, 440 avser omdisponering afasi.



871 85 Härnösand
Telefon: 0611-800 00 Fax 0611-802 00
E-post: region.vasternorrland@rvn.se
www.rvn.se