

# Verksamhetsplan 2024 (2025–2026)

---

Regionstyrelsen

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning .....</b>	<b>2</b>
1.1 Grunduppdraget.....	2
1.2 Ägarstyrning och uppsiktsplikt.....	4
1.3 Inriktning för planperioden .....	5
<b>2 Målområden.....</b>	<b>8</b>
2.1 Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling .....	8
2.1.1 Mål: Region Västernorrland agerar som en sammanhållande kraft för en hållbar samhällsutveckling .....	8
2.1.2 Mål: Vi främjar förutsättningarna för god och jämlik folkhälsa i Västernorrland.....	9
2.2 Målområde 2: RVN utvecklar arbetet för en god, jämlik och nära vård .....	11
2.2.1 Mål: Vi erbjuder vård som utgår från individens behov och är tillgänglig.....	11
2.2.2 Mål: Vi bedriver kunskapsbaserad, trygg och säker hälso- och sjukvård samt tandvård .....	13
2.3 Målområde 3: Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet.....	14
2.3.1 Mål: Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer.....	14
2.3.2 Mål: Vi främjar samarbete, innovation och utveckling.....	15
<b>3 Ekonomi .....</b>	<b>18</b>
3.1 Ekonomiska mål .....	18
3.2 Ekonomiska ramar.....	19
<b>4 Konsekvenser och riskbedömning .....</b>	<b>21</b>
<b>5 Bilagor (förteckning) .....</b>	<b>22</b>
Bilaga 1: Förteckning över samtliga indikatorer .....	22
Bilaga 2: Beskrivning av regionstyrelsens uppsiktsplikt .....	22
Bilaga 3: Beskrivning av operativt ansvar för RS:s uppdrag och ansvarsuppgifter .....	22

## 1 Inledning

Regionstyrelsens verksamhetsplan bygger på regionfullmäktiges preliminära regionplan 2024–2026<sup>1</sup>, samt andra styrande dokument. I regionplanen finns långsiktiga målområden, specifika mål och ekonomiska mål.

I sin verksamhetsplan beskriver regionstyrelsen hur den, utifrån sina ansvarsområden och uppgifter, avser bidra till att regionfullmäktiges mål nås. Här finns också indikatorer, som visar hur framdriften kommer att bedömas och följas upp. För indikatorerna anges önskade nivåer eller utfall.

I *bilaga 1* finns en förteckning över samtliga indikatorer, motivering till varför de valts, källor, hur de följs upp, samt vägledning i hur utfall kan tolkas. Där beskrivs också bedömningsgrunder för kvalitativa indikatorer, där utfallet beskrivs som ”Ja”, ”Nej” eller ”Delvis”.

Verksamhetsplanen upprättas för tre år, det vill säga med samma tidshorisont som regionplanen. Den följs löpande upp, bland annat i delårs- och årsrapport.

### 1.1 Grunduppdraget

Regionstyrelsen har två huvudsakliga roller:

- Att leda och samordna förvaltningen av Region Västernorrlands angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.
- Att vara nämnd för ett antal olika verksamheter i regionens förvaltningsorganisation<sup>2</sup>.

Styrelsens konkreta ansvar och uppdrag beskrivs i reglementet, som är fastställt i regionfullmäktige<sup>3</sup>. Här kan man läsa att regionstyrelsen bland annat:

- Är högsta beredande organ inför beslut i regionfullmäktige, och ansvarar sedan för att fullmäktiges beslut sedan verkställs och att de uppdrag som fullmäktige har överlämnat fullgörs.
- Är beställarnämnd av primärvård, och den del av tandvården som omfattas av lagen om valfrihetssystem.

---

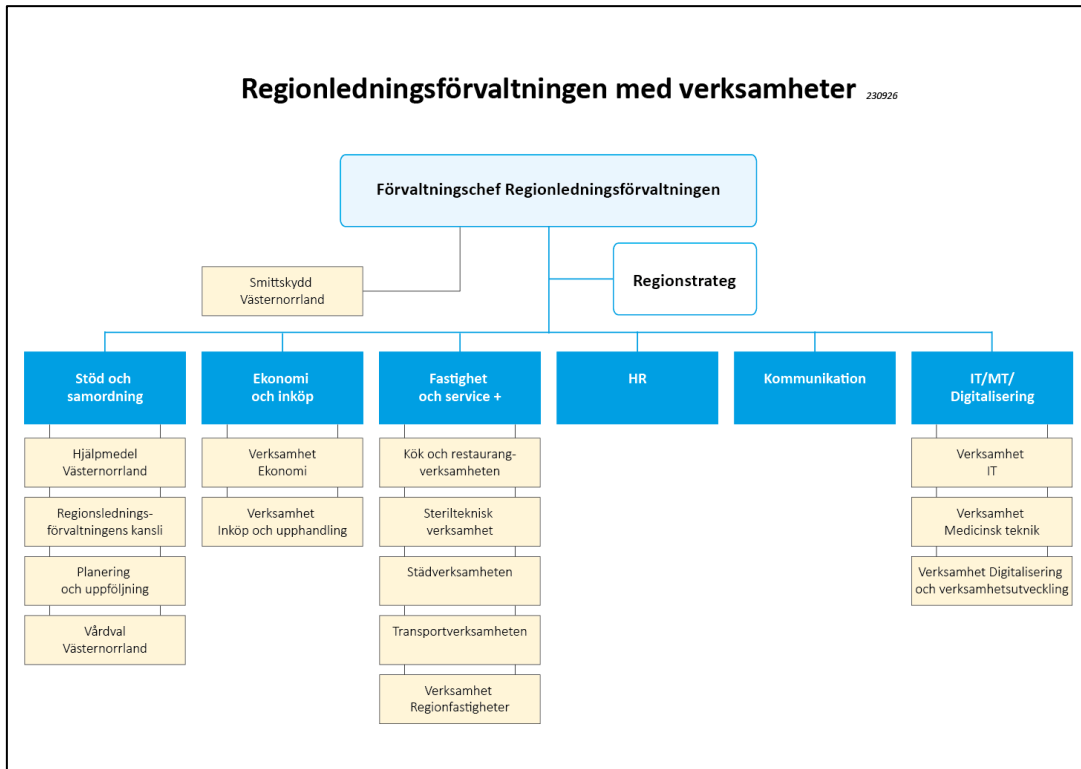
<sup>1</sup> Diarienummer 23RS106 obs *preliminär* regionplan

<sup>2</sup> Organisationsskiss regionledningsförvaltningen, se *figur 1*.

<sup>3</sup> Fastställt av regionfullmäktige 2022-11-30, styrdokument nr 371678

- Är anställningsmyndighet för samtliga anställda i Region Västernorrland och har det övergripande arbetsgivar- och arbetsmiljöansvaret.
- Är arkivmyndighet, och har det övergripande ansvaret för Region Västernorrlands dataskydd och informationssäkerhetsarbete.
- Representerar Region Västernorrland och utövar regionens ägar- och huvudmannafunktion i vissa bolag och stiftelser, se *avsnitt 1.2*.
- Ansvarar för att Region Västernorrland uppfyller kraven på god ekonomisk hushållning.
- Ansvarar för den ekonomiska förvaltningen och investeringsprocessen i Region Västernorrland.
- Har ett övergripande ansvar för inköps- och upphandlingsprocessen.
- Ansvarar för fastighetsförvaltningen i Region Västernorrland.
- Upprättar förslag och utfärdar anvisningar till budget, verksamhetsplanering, delårsrapport och årsredovisning.
- Ansvarar för att verksamheten i Region Västernorrland bedrivs effektivt, i enlighet med policys, mål, program, reglementen och inom de ekonomiska ramar som fullmäktige har beslutat.
- Ansvarar för Region Västernorrlands smittskyddsarbete enligt smittskyddslagen.
- Ansvarar för Region Västernorrlands kris- och beredskapsarbete.
- Ansvarar för att samordna Region Västernorrlands arbete med etiska frågor.
- Ansvarar för att samordna och utveckla horisontella frågor som syftar till att tillgodose alla människors grundläggande behov och rättigheter.
- Stödjer övriga nämnders verksamheter inom gemensamma servicetjänster, verksamhetsstöd och stabsfunktioner – exempelvis inom ekonomi, personalfrågor, IT och digitalisering, kost och måltider, kansli och diarium (se *figur 1*).
- Samverkar och samråder med övriga nämnder, länets kommuner, landets regioner, övriga berörda myndigheter och företrädare för berörda organisationer och näringslivet i länet inom ramen för sina ansvarsområden.

Regionstyrelsen är nämnd för regionledningsförvaltningen. Här arbetar specialister och utförare i ett flertal olika roller och verksamheter, fördelat på sex områden – se *figur 1*.



Figur 1. Organisationsskiss, regionledningsförvaltningen med verksamheter.

Regionledningsförvaltningen genomför ett antal uppdrag utifrån regionstyrelsens åtaganden i reglementet. Se vidare *bilaga 3* (separat dokument).

Regionledningsförvaltningen upprättar en verksamhetsplan, som utgår från regionstyrelsens verksamhetsplan och konkretiserar den i form av aktiviteter som ska ske under året.

## 1.2 Ägarstyrning och uppsiktsplikt

Regionstyrelsens uppsikt syftar till att garantera

- att nämnder och styrelser bedriver verksamheten i enlighet med regionfullmäktiges mål och riktlinjer,
- att lagar och förordningar efterlevs samt
- att den ekonomiska förvaltningen är effektiv och säker.

Regionstyrelsens planerade uppsikt över nämnderna beskrivs närmare i *bilaga 2* (separat dokument), där bland annat internkontroll lyfts som ett av perspektiven.

Avseende *ägarstyrningen* finns fastställda styrdokument och tillämpningsanvisningar. Därtill har ett utvecklingsarbete pågått 2023 som ska tydliggöra innehåll och årshjul för området.

I tabell på nästa sida finns de juridiska personer som regionstyrelsen enligt *Förteckning över bolag, stiftelser, föreningar och förbund* (dokumentnr 578790) har nämndsansvar över.

Namn	Typ av juridisk person
Norra sjukvårdsregionförbundet	Kommunalförbund
Inera AB	Aktiebolag
LÖF Landstingens ömsesidiga försäkringsbolag	Ömsesidigt försäkringsbolag
SKR, Sveriges kommuner och regioner	Ideell förening
Norrlandsförbundet	Ideell förening

### 1.3 Inriktning för planperioden

Regionstyrelsens plan tar sin utgångspunkt främst i regionplanen - men också i andra, internt upprättade, relaterade styrdokument; till exempel digitaliseringsstrategin, hållbarhetsplanen och patientsäkerhetsplanen. Därtill utgör också både nationellt och regionalt fastställda, långsiktiga strategidokument viktiga utgångspunkter. Hit hör den nationella *Strategi för hållbar regional utveckling i alla delar av landet 2021-2030*, *Regional utvecklingsstrategi för Västernorrland 2020-2030*, den regionala (med kommunerna i Västernorrland gemensamma) *Målbild för God och nära vård 2030* liksom målbilden *Hälso- och sjukvårdens utveckling i Region Västernorrland (-2030)*.

#### Stora utmaningar väntar

Regionen står inför stora utmaningar. Bland annat sett utifrån ett ekonomiskt perspektiv, demografisk utveckling, tillgänglighet, kvalitet och kostnader inom hälso- och sjukvård samt tillgång till rätt kompetens. I arbetet för att möta dessa utmaningar ser regionstyrelsen ett starkt invånarperspektiv - genom medborgardialog och medskapande, med invånare och olika aktörer i samhället - som viktigt för att möta framtidens utmaningar och göra den kulturförflyttning som kommer att krävas.

#### Långsiktig kompetensförsörjning

Region Västernorrland behöver tänka nytt kring hur hälso- och sjukvården ska bedrivas, för att klara välfärdsutmaningarna. Hela vårdkedjan behöver samverka och samtliga yrkesgrupper arbeta på toppen av sin kompetens. Gamla traditioner, arbetssätt och fördelning av arbetsuppgifter behöver ses över för att se till att alla medarbetares kompetenser och erfarenheter används på rätt sätt.

För att stärka Region Västernorrlands långsiktiga kompetensförsörjning kommer regionen satsa omkring 24 miljoner per år under planperioden (2024-2026)<sup>4</sup> på ett kompetensförsörjningspaket, som består av flera delar. Vidareutbildning, kompetensväxling och tydliga karriärmodeller ingår i satsningen, som syftar till att regionen ska vara en modern och attraktiv arbetsgivare där man vill stanna som medarbetare och chef. Vid planperiodens slut vill styrelsen se tydliga tecken på att satsningen gett effekt. För indikatorer, se vidare *avsnitt 2*.

### **Ekonomi i balans**

Grunden för verksamheten inom Region Västernorrland är det som i kommunallagen benämns *God ekonomisk hushållning*. Detta innebär att ha kostnadseffektiva verksamheter, hushålla med tillgängliga resurser, göra rätt saker för pengarna samt ha en god framförhållning i ekonomin. Region Västernorrlands finansiella mål är en ekonomi i balans över tid. För att åstadkomma detta, trots de utmaningar som finns, pågår en rad samlade åtgärder – exempelvis effektivisering av administration och utveckling av inköps- och investeringsprocesserna.

Vid planperiodens slut vill styrelsen se tydliga tecken på att de åtgärder som vidtagits får effekt, på så sätt att Region Västernorrlands ekonomiska förutsättningar klart förbättrats. Se vidare *avsnitt 3*.

### **Omställning och effektivitet**

Regionfullmäktige har fattat beslut om ett regionövergripande omställningsarbete med arbetsnamnet *Effektiv administration*. I hela Region Västernorrland planeras för åtgärder som fram till 2027 syftar till att sänka de årliga kostnaderna för administration med 250 miljoner. För att det ska vara möjligt behöver medarbetare och chefer i hela organisationen arbeta på nya sätt, och administrativa uppgifter behöver stöpas om, upphöra eller kraftigt sänka ambitionsnivån. Regionstyrelsen har en viktig roll i att leda och samordna det här arbetet, och särskilda omställningsresurser har avsatts för att genomföra de planerade åtgärderna.

Vid planperiodens slut vill styrelsen se att de åtgärder som planerats för arbetet med *Effektiv administration* genomförs och börjar få effekt. Regionledningsförvaltningen ska i sin verksamhetsplan mer detaljerat beskriva hur arbetet ska följas upp, och därutöver ska

---

<sup>4</sup> Beslut i regionfullmäktige 2023-04-26—27 §64, dnr 22RS2300.

regiondirektör, enligt tidigare beslut i regionstyrelsen, kvartalsvis återrapportera arbetets framdrift till styrelsens finansutskott.

Förflyttningen mot en *nära vård* står i centrum för mycket av den omställning av Sveriges hälso- och sjukvård som just nu sker. Regionstyrelsen är beställare av primärvård, och har ansvar för övergripande samordning och uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Därför är denna förflyttning viktig för styrelsen att efterfråga, skapa förutsättningar för samt följa upp.

Vid planperiodens slut vill styrelsen se att förflyttningen mot en nära vård har en god framdrift och ger effekt. Se vidare mål och indikatorer i *avsnitt 2* i denna verksamhetsplan.



## 2 Målområden

I det här kapitlet beskriver regionstyrelsen hur den, utifrån sina ansvarsområden och uppgifter, avser bidra till att regionfullmäktiges mål nås:

- Underrubrikerna i kapitlet, *Målområden* och *Mål*, är hämtade från regionplanen.
- För vart och ett av målen anger regionstyrelsen relevanta indikatorer och önskade målvärden/utfall, för att beskriva ambition och framdrift i riktning mot regionplanens mål.
- Dessutom beskrivs särskilda uppdrag och önskade resultat i brödtext, för att ytterligare tydliggöra regionstyrelsens beställning och styrning framåt.

### 2.1 Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling

#### 2.1.1 Mål: Region Västernorrland agerar som en sammanhållande kraft för en hållbar samhällsutveckling

I *bilaga 1* finns en utförlig beskrivning av samtliga indikatorer, motivering till varför de valts, källor, hur de följs upp/mäts, samt vägledning i hur utfall kan tolkas. Där beskrivs också bedömningsgrunder för kvalitativa indikatorer, där utfallet beskrivs som ”Ja”, ”Nej” eller ”Delvis”.

Indikator - kvantitativ	Utfall 2021	Utfall 2022	Målnivå 2024	Målnivå 2026
Regionalt utvecklingsansvar: Antal gemensamma ställningstaganden, Regionala samverkansrådet	Ny indikator 2024	Ny indikator 2024	Ny indikator	Ska utarbetas

Region Västernorrland har det statliga regionala utvecklingsansvaret i länet. Där ingår uppdraget att ta fram, genomföra och följa upp den regionala utvecklingsstrategin *Ett Västernorrland 2020-2030* (RUS). Strategin omfattar hela regionen. För Region Västernorrlands del samordnas arbetet av regionala utvecklingsnämnden. Regionstyrelsens ordförande leder det regionala samverkansrådet.

Nära kopplad till strategin är också den *Målbild för God och nära vård* som är gemensam för både Region Västernorrland och länets samtliga kommuner – *se vidare nedan, mål 2.1.1.*

#### Utifrån regionstyrelsens ansvar att leda och samordna regionens angelägenheter ska regionstyrelsen:

- Tillse att det under mandatperioden börjar redovisas framdrift av indikatorer, som ger en samlad bild av regionens bidrag och förflyttning vad avser den regionala utvecklingsstrategin (RUS)
- Fortsätta att utveckla samverkan med civilsamhället avseende kris- och beredskapsarbete. *Se vidare målområde 3.*
- Bevaka och stödja att sammanhållen regional planering sker, i förhållande till etableringsfrämjande insatser. Exempelvis avseende dimensionering av välfärdsservice.

### Utifrån regionstyrelsens roll som nämnd för regionledningsförvaltningen ska regionstyrelsen:

- Tillse att den pågående utvecklingen av processen kring ägarstyrning slutförs och implementeras under 2024, inkluderat att systematiskt följa resultaten i de verksamheter som drivs i annan association än förvaltning.
- Tillse att den pågående utvecklingen av arbetssätt för att säkerställa regionstyrelsens uppsiktsplikt slutförs och implementeras under 2024.
- Tillse och bevaka att det sker en samordning mellan nämnderna, samt ur ett länsperspektiv, vad avser kompetensförsörjningfrågan. Se även *avsnitt 1.3*.

### 2.1.2 Mål: Vi främjar förutsättningarna för god och jämlik folkhälsa i Västernorrland

I *bilaga 1* finns en utförlig beskrivning av samtliga indikatorer, motivering till varför de valts, källor, hur de följs upp/mäts, samt vägledning i hur utfall kan tolkas. Där beskrivs också bedömningsgrunder för kvalitativa indikatorer, där utfallet beskrivs som ”Ja”, ”Nej” eller ”Delvis”.

Indikator - kvantitativ	Utfall 2021	Utfall 2022	Målnivå 2024	Målnivå 2026
God och nära vård: Delperspektivet <i>Från reaktiv - till proaktiv och hälsofrämjande. (Ja/delvis/nej). Kluster som bedöms utifrån tre parametrar.</i>	Ny indikator 2024	Ny indikator 2024	Ja	Ja

#### Indikator - kvalitativ

Utveckling av samverkan genom HälSam i enlighet med dess syfte och mål (ja/delvis/nej).

Samverkan inom ramen för Programmet God och nära vård har utvecklats i enlighet med syfte och mål (ja/delvis/nej).

Att främja god folkhälsa är ett brett samhällsansvar, varför samverkan med kommunerna och civilsamhället är väsentligt; såväl i vardagsarbetet som i särskilda samverkansgrupper som till exempel HälSam<sup>5</sup>. Samordningsansvaret för att driva folkhälsofrågor i Region Västernorrland

<sup>5</sup> *HälSam* omfattar hälso- och sjukvård, socialtjänst och skola och är ett forum för politisk dialog och beredning inför huvudmännens beslut i frågor som kräver samråd och samsyn. Syfte: att bättre möta nya utmaningar och bredare samverkan i enlighet med utvecklingen av *God och nära vård*. Mål: att

åvilar regionala utvecklingsnämnden, samtidigt som regionstyrelsen i egenskap av bl a beställare av primärvård och viss tandvård äger att skapa förutsättningarna. Ur kvalitetsregistret Primärvårdskvalitet kan olika kvalitetsparametrar, exempelvis patienters levnadsvanor, tjäna som indikator på arbetets framgång.

Under 2023 har samordningsuppdraget avseende *etiska frågor* konkretiserats. Likaså har hanteringen av horisontella perspektiv tydliggjorts och stärkts; bland annat genom att ärendehantering förfinas för att säkerställa att de mest relevanta horisontella perspektiven beaktas när beslutsunderlag tas fram. Medborgardialog får från 2024 sin hemvist inom ramen för den av regionfullmäktige antagna planen för breddad och stärkt samverkan med civilsamhället.

#### **Utifrån regionstyrelsens ansvar att leda och samordna regionens angelägenheter ska regionstyrelsen:**

- Följa hur regionen medverkar till omställningen mot *God och nära vård*. Under mandatperioden ska styrelsen börja redovisa, analysera och agera på indikatorer, som ger en samlad bild av regionens bidrag och förflyttning vad avser *Målbilden för God och nära vård*.
- I beställningen av primärvård ytterligare tydliggöra
  - o Att satsningar på prevention och hälsofrämjande arbete ska förstärkas
  - o Att sådana satsningar ska erbjudas på ett jämlikt sätt, och
  - o Att det förebyggande arbetet vid olika enheter, oavsett huvudman, ska samordnas
- Följa hur de kvalitetsparametrar, som har bäring på folkhälsans förutsättningar, utvecklas i kvalitetsregistret *Primärvårdskvalitet* och agera utifrån deras utfall.
- Följa upp att arbetet i den politiska samverkansorganisationen HälSam fungerar i enlighet med sitt syfte.

#### **Utifrån regionstyrelsens roll som nämnd för regionledningsförvaltningen ska regionstyrelsen:**

- Se till att arbetet utifrån det konkretiserade samordningsuppdraget för etiska frågor implementeras.
- 

samverkan aktivt ska bidra till utvecklingen av tidiga, sammanhållna, tillgängliga och personcentrerade insatser för barn och unga, vuxna och äldre.

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

### 2.2.1 Mål: Vi erbjuder vård som utgår från individens behov och är tillgänglig

I *bilaga 1* finns en utförlig beskrivning av samtliga indikatorer, motivering till varför de valts, källor, hur de följs upp/mäts, samt vägledning i hur utfall kan tolkas. Där beskrivs också bedömningsgrunder för kvalitativa indikatorer, där utfallet beskrivs som ”Ja”, ”Nej” eller ”Delvis”.

Indikator - kvantitativ	Utfall 2021	Utfall 2022	Målnivå 2024	Målnivå 2026
God och nära vård: Delperspektiv <i>Från isolerade vård- och omsorgsinsatser till samordning utifrån personens fokus.</i> (Ja/delvis/nej). Kluster som bedöms utifrån tre parametrar.	Ny indikator 2024	Ny indikator 2024	Ja	Ja
God och nära vård: Delperspektiv <i>Från patienter som passiva mottagare till aktiva medskapare</i> (Ja/delvis/nej). Kluster som bedöms utifrån två parametrar.	Ny indikator 2024	Ny indikator 2024	Ja	Ja
God och nära vård: Delperspektiv <i>Från fokus på organisation till fokus på person och relation</i> (Ja/delvis/nej). Kluster som bedöms utifrån två parametrar.	Ny indikator 2024	Ny indikator 2024	Ja	Ja

En god tillgänglighet till hälso- och sjukvård samt tandvård är en förutsättning för att kunna möta befolkningens behov, och en viktig nyckel till en god och jämlik hälsa.

Regionplanen fokuserar i just det här målet på omställningen till *God och nära vård*. Från nationell nivå<sup>6</sup> betonas tydligt behovet av *samverkan*, *tillgänglighet* och *personcentrering* för att nå framgång. Dessutom lyfts vikten av *kontinuitet* i vården och *förebyggande* insatser, liksom att ge vård på rätt nivå. Regionstyrelsen kan, utifrån sina roller<sup>7</sup>, stärka förutsättningarna för en

<sup>6</sup> [Nära vård | SKR](#)

<sup>7</sup> Se vidare avsnitt 1.1 ovan.

utveckling i den riktningen på flera sätt; exempelvis genom att erbjuda hälso- och sjukvården ett bra verksamhetsstöd - inom områden som kompetensförsörjning, omställningsförmåga, digitalisering och ekonomi - samt genom att göra tydliga beställningar till primärvården; eftersom primärvården är navet i hälso- och sjukvården (se även mål 2.1.2).

Regionstyrelsen avser följa upp såväl framdrift som samverkan. Nationella indikatorer för nära vård har tagits fram<sup>8</sup>, och regionstyrelsens indikatorer är valda med hänsyn till dessa. Det bör noteras att indikatorer för arbetet med *God och nära vård* även återfinns i regionplanens uppföljningsbilaga.

Indikator för uppföljning av samverkan i länet återfinns i *avsnitt 2.1.2* i denna verksamhetsplan.

#### **Utifrån regionstyrelsens ansvar att leda och samordna regionens angelägenheter ska regionstyrelsen:**

- Följa och analysera hur samverkan inom samägda processer inom programmet för *God och nära vård* utvecklas. Detta då regionstyrelsen anser att samskapande och gemensam styrning med kommunerna är avgörande för omställningen till nära vård. I detta ligger också att följa vissa beslutade strategiska insatser.
- I beställningen av primärvård samt i uppföljningen av all hälso- och sjukvård särskilt följa hur behoven hos de mest sköra patientgrupperna beaktas i fortsatt utveckling:
  - o Äldre multisjuka personer
  - o Personer med kronisk sjukdom
  - o Barn och unga med psykisk ohälsa

#### **Utifrån regionstyrelsens roll som nämnd för regionledningsförvaltningen ska regionstyrelsen:**

- Tillse och följa upp att samtliga verksamheter i Region Västernorrland får ett fullgott stöd för sin kompetensförsörjning samt för systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM)
- Tillse och följa upp att vidareutveckling av nya arbetssätt, som syftar till att möta den förändring som *God och nära vård* innebär, får ett kvalificerat stöd. Hit hör exempelvis digitalisering och utveckling av personcentrerad vård.

---

<sup>8</sup> [Tre uppföljningsområden | SKR](#) eller [Indikatorer | SKR](#)

### 2.2.2 Mål: Vi bedriver kunskapsbaserad, trygg och säker hälso- och sjukvård samt tandvård

I *bilaga 1* finns en utförlig beskrivning av samtliga indikatorer, motivering till varför de valts, källor, hur de följs upp/mäts, samt vägledning i hur utfall kan tolkas. Där beskrivs också bedömningsgrunder för kvalitativa indikatorer, där utfallet beskrivs som ”Ja”, ”Nej” eller ”Delvis”.

Indikator - kvantitativ	Utfall 2021	Utfall 2022	Målnivå 2024	Målnivå 2026
Hållbart säkerhetsengagemang (HSE) övergripande index	75	75	>75	
Andel verksamheter med upprättad patientsäkerhetsberättelse, primärvård		100 %	100 %	

Regionstyrelsen har som beställare av primärvård en viktig roll i arbetet med att nå målet. Se även *avsnitt 2.2.1*.

Hälso- och sjukvården arbetar med att etablera regionernas gemensamma, nationella system för kunskapsstyrning, samt i lokala programområden (LPO). Personcentrerade och sammanhållna vårdförlopp, som fastställs nationellt för olika diagnoser, hör till detta beslutsstöd. Eftersom en god och jämlik vård förutsätter en god följsamhet till nationella riktlinjer, är det angeläget för regionstyrelsen att stötta och följa upp detta.

Patientsäkerhetsarbete är inte något separat område, utan ska ingå som en naturlig del i hälso- och sjukvårdens och tandvårdens vardag. Varje år följs detta upp i en kvalitets- och patientsäkerhetsberättelse och med utgångspunkt från den, samt nationella indikatorer, har Region Västernorrland fastställt en regional handlingsplan. Utifrån regionstyrelsens roll som beställare av primärvård och viss tandvård, samt även utifrån rollen att samordna och ha uppsikt över andra nämnders verksamhet, så är det viktigt att styrelsen följer hur målen i den handlingsplanen utvecklas. Men indikatorer inom området återfinns dock i hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplan, samt i Regionplanens uppföljningsbilaga.

#### Utifrån regionstyrelsens ansvar att leda och samordna regionens angelägenheter ska regionstyrelsen:

- Ta del av och medverka i samanalyser som rör patientsäkerhet, kunskapsstyrning och deras samband med arbetsmiljö, detta utifrån sitt övergripande arbetsmiljöansvar.

#### Utifrån regionstyrelsens roll som nämnd för regionledningsförvaltningen ska regionstyrelsen:

- I beställningen av primärvård, samt i dialog med övriga nämnder i Region Västernorrland skapa förutsättningar för att patientsäkerhetsarbete ska vara en naturlig del i medarbetarnas vardag.

## 2.3 Målområde 3: Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet

### 2.3.1 Mål: Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer

I *bilaga 1* finns en utförlig beskrivning av samtliga indikatorer, motivering till varför de valts, källor, hur de följs upp/mäts, samt vägledning i hur utfall kan tolkas. Där beskrivs också bedömningsgrunder för kvalitativa indikatorer, där utfallet beskrivs som ”Ja”, ”Nej” eller ”Delvis”.

Indikator - kvantitativ	Utfall 2021	Utfall 2022	Målnivå 2024	Målnivå 2026
Hållbart medarbetarengagemang (HME), totalindex	RVN 77, RLF 74	RVN 77, RLF 74	Bibehålla/öka	
Hållbart medarbetarengagemang (HME), Delindex <i>Motivation</i>	RVN 79, RLF 75	RVN 79, RLF 75	Bibehålla/öka	
Hållbart medarbetarengagemang (HME), Delindex <i>Ledarskap</i>	RVN 80, RLF 78	RVN 80, RLF 77	Bibehålla/öka	

#### Indikator - kvalitativ

Stärkt kompetensförsörjning - regionövergripande utveckling. (Ja/delvis/nej).  
 Kluster som bedöms utifrån sex parametrar.

Region Västernorrland ska vara en modern och attraktiv arbetsgivare. I detta är hållbarhet, kompetens, kunskap och lärande framgångsfaktorer. En viktig nyckel är också ledarskapet och ledarskapskulturen. Eftersom regionstyrelsen har det övergripande arbetsgivar- och arbetsmiljöansvaret för Region Västernorrland, är det viktigt att styrelsen bevakar och driver dessa frågor.

Ur den årliga medarbetarenkäten kan viktig information hämtas, om hur medarbetare och chefer uppfattar regionen som arbetsgivare. Det är ett viktigt underlag för fortsatt utveckling. I enkäten ingår indexet Hållbart Medarbetarengagemang (HME) som är uppbyggt av flera delindex. HME har påvisats samvariera med verksamheters kvalitet – ett högt engagemang hos medarbetarna ger en högre kvalitet i alla slags verksamheter.

Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) ger regionen möjlighet att skapa delaktighet och kontinuerligt utveckla och förbättra arbetsmiljön. SAM ska utgöra en naturlig del av vardagen och ledarskapet.

#### Utifrån regionstyrelsens ansvar att leda och samordna regionens angelägenheter ska regionstyrelsen:

- Bevaka och analysera hur medarbetarskap och ledarskap fortsätter att utvecklas i Region Västernorrland, utifrån ett tydligt samverkans- och samarbetsfokus.

- Samordna och följa upp arbetet med effektivisering av administration i Region Västernorrland, i enlighet med tidigare fattade beslut.
- Fortsatt förbättra förutsättningarna för att regionen uppfattas som en modern och attraktiv arbetsplats, genom att efterlysa förenklade och mer effektiva flöden
- Bevaka hur en god akademisk miljö och förutsättningar för forskning utvecklas, ur både ett kompetensförsörjnings- och verksamhetsutvecklingsperspektiv.
- Tillse att proaktiva insatser i kompetensförsörjningsarbetet genomförs, utvärderas och får effekt.

#### Utifrån regionstyrelsens roll som nämnd för regionledningsförvaltningen ska regionstyrelsen:

- Med uppmärksamhet följa hur samhällets utveckling förändrar kompetensbehoven inom de verksamheter som regionstyrelsen ansvarar för, och utifrån detta planera, genomföra och utvärdera kompetensväxling inom dessa verksamheter.

### 2.3.2 Mål: Vi främjar samarbete, innovation och utveckling

I *bilaga 1* finns en utförlig beskrivning av samtliga indikatorer, motivering till varför de valts, källor, hur de följs upp/mäts, samt vägledning i hur utfall kan tolkas. Där beskrivs också bedömningsgrunder för kvalitativa indikatorer, där utfallet beskrivs som ”Ja”, ”Nej” eller ”Delvis”.

Indikator - kvantitativ	Utfall 2021	Utfall 2022	Målnivå 2024	Målnivå 2026
Hållbart medarbetarengagemang (HME), delindex <i>Styrning</i>	RVN 72, RLF 69	RVN 72, RLF 69	Bibehålla/öka	
Resultat DiMiOS, självskattningsverktyg Digital mognad.	-	39 %	42 %	

#### Indikator - kvalitativ

Civil beredskap, fortsatt utveckling enligt plan (ja/delvis/nej). Kluster som bedöms utifrån tre parametrar.

RVN Hållbarhetsplan: Resultaten i aktuella delmål har utvecklats i linje med Hållbarhetsplanens målnivåer 2024, utifrån RS ansvarsområden (ja/delvis/nej). Kluster som bedöms utifrån fyra parametrar.

Det pågår en rad strategiska omställnings- och utvecklingsarbeten i Region Västernorrland, som syftar till att förbättra styrningen och skapa större följsamhet mot strategiska beslut och styrdokument. *Hög omställningsförmåga* är avgörande för arbetets framgång, och flera stöd för den förmågan finns nu på plats – hit hör verksamhetsutvecklare, en kvalificerad utvecklingsprocess och ett projektkontor.

Gemensamt för omställningsarbetena är att processer behöver ses över; förenklas, förnyas och förbättras – eller avvecklas, om de inte längre är funktionella. I arbetet ingår att söka samarbete och samverka med andra, inom och utom regionens organisation, för att tillsammans klara



samhälls- och välfärdsuppdragen. Här är forsknings- och utvecklingssamarbeten med exempelvis lärosäten som Mittuniversitetet viktiga pusselbitar.

Det övergripande syftet är att klara de utmaningar som regionen ställs inför – alltifrån att säkra tillgången till strategisk kompetens, öka kostnadseffektiviteten och hantera oväntade händelser till att ge västernorrlänningarna bästa möjliga tjänstekvalitet för skattepengarna.

Det är viktigt att regionstyrelsen har en samlad bild av vilka strategiska omställnings- och utvecklingsarbeten som pågår, och hur framdriften och effekterna ser ut.

**Utifrån regionstyrelsens ansvar att leda och samordna regionens angelägenheter ska regionstyrelsen:**

- Efterfråga återkommande uppdateringar av framdriften i strategiska omställningsarbeten som pågår, samt analysera och agera utifrån vad som framkommer, exempelvis:
  - Arbete för att på sikt nå en ekonomi i balans i linje med de långsiktiga kravnivåerna – en god ekonomisk hushållning i verksamheterna.
  - Hantering, matchning och förvaltning av möjliga utvecklingsmedel (regiongemensam nivå)
  - Utveckling av principer för vilka uppdrag som utförs bäst i egen regi resp annan regi
  - Effektivisering av administration i hela organisationen, enligt tidigare beslut
  - Utvecklad inköpsprocess – implementering och uppföljning. I detta behöver förutsättningarna för en aktiv inköpsstyrning stärkas (att styra gentemot avtal, men också säkerställa ett optimerat, standardiserat och samordnat sortiment).
  - Utveckling av processer som rör fastigheter och investeringar, såsom lokalförsörjning, fastighetsägande, ekonomisk plan samt investering och underhåll – implementering samt uppföljning av följsamheten
  - Nyttjande av ny teknik och digitalisering samt att tillse att åtgärder sker i enlighet med handlingsplan rörande digital mognad och fortsatt digitaliseringsutveckling.
  - Justering av resursfördelning, bland annat för att på ett mer flexibelt sätt fördela resurser under året
  - Säkerställa strukturer och kompetens för utveckling och innovation
  - Säkerställa tillräcklig planering och kapacitet i regionen vid extraordinära händelser – löpande anpassat till aktuella riskområden
  - Prioritering och genomförande av klimatåtgärder i enlighet med miljö- och energipolicyn samt hållbarhetsplanen
  - Säkerställa hållbarhetsarbetets framdrift, systematik och effektivitet.

**Utifrån regionstyrelsens roll som nämnd för regionledningsförvaltningen ska regionstyrelsen:**

- Tillse ökad styrbarhet inom regionstyrelsens verksamheter, genom att beställa fortsatt förenkling, förnyelse och förbättring av processer.

- Säkerställa att utvecklingen inom regionens övergripande arbete med civil beredskap, kris- och krigsberedskap, dataskydd och informationssäkerhetsarbete, fortgår och får effekt.

## 3 Ekonomi

Grunden för verksamheten inom Region Västernorrland det som i kommunallagen benämns ”God ekonomisk hushållning”. Ur ett finansiellt perspektiv krävs för att uppnå detta att regionens verksamhet bedrivs på ett sätt som säkerställer både effektivitet och en balans mellan tillgängliga medel och gällande målsättningar för verksamheternas bedrivande.

Sett över tid är det övergripande finansiella målet för regionen som helhet en ekonomi i balans. Detta för att säkerställa generationsfrågan i finansieringen av dagens verksamhet och för att kunna återställa det egna kapitalet på 15–20 års sikt (inklusive ansvarsförbindelse för pensioner intjänade före 1998). För detta krävs en resultatnivå kring 200 miljoner kronor motsvarande i snitt kring två procent av intäkter från skatter och generella statsbidrag.

Med en ekonomi i balans över tid säkerställs att ”rätt” generation alltid bär kostnaderna för den service som den beslutar om och konsumerar.

De senaste åren kraftigt ökande volatilitet till följd av såväl pandemin som Rysslands anfallskrig i Ukraina har på ett dramatiskt sätt ändrat förutsättningarna för den verksamhet som regionen bedriver. Den ökade oförutsägbarheten avseende de ekonomiska förutsättningarna ställer än högre krav på vår ekonomiska anpassningsförmåga.

Till detta kommer de svårigheter som följer av möjligheterna både i nuläget och de kommande åren att kunna bemanna upp framför allt Hälso- och sjukvården med rätt kompetenser i rätt volymer.

### 3.1 Ekonomiska mål

Region Västernorrlands övergripande finansiella mål är en ekonomi i balans över tid, vilken bygger på att verksamheterna alltid ska sträva efter att hålla de ekonomiska ramar man erhållit för verksamhetens bedrivande, samt att en hög grad av flexibilitet avseende resursfördelning måste kunna tillämpas såväl över tid som mellan olika verksamheter.

Det betyder att den ekonomiska planeringen måste bygga på realistiska antaganden om verksamheternas underliggande kostnadsbas, vilken i sin tur måste vara proportionerlig mot den målbild som finns för verksamheterna i fråga. Med ett mer begränsat ekonomiskt utrymme så kommer såväl ambitionsnivåer som utbud att behöva snabbt kunna anpassas, till vid var tid gällande ekonomiska förutsättningar. Vidare måste förmågan att arbeta utifrån olika planeringsförutsättningar (scenariohantering) såväl som en längre planeringshorisont utvecklas.

En förbättrad ekonomisk styrning av regionstyrelsens verksamheter nås genom att förenkla, förnya och förbättra processer. Syftet är att skapa förutsättningar för en långsiktigt hållbar ekonomi i linje med de resultatnivåer som krävs för en god ekonomisk hushållning i verksamheterna som bas. Se vidare *avsnitt 2.3.2*.

### 3.2 Ekonomiska ramar

De ekonomiska ramarna för budget 2024 och plan 2025–2026 utgår från de preliminära ekonomiska planeringsförutsättningar som beslutades av regionfullmäktige i juni 2023.

Basen för de ekonomiska ramarna, samt avkastningskrav för de anslagsfinansierade respektive intäktsfinansierade delarna i verksamheten inom Regionledningsförvaltningen, bygger på en beräknad kostnadsutveckling enligt Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) med 3,5 procent för år 2024-25 och 3,1 procent för år 2026. Vidare har ramarna justerats till följd av höjd intern ränta och höjd intern pensionsavgift.

Den rådande osäkerheten i omvärlden, inflationsutvecklingen samt påverkan av ökade pensionskostnader kommer att medföra att budgeten för 2024 och den ekonomiska planen för 2025 kommer att vara kraftigt obalanserade för regionen som helhet. Under 2026 kommer de åtgärder som är kopplade till åtgärdsprogrammet Effektivare administration, liksom övriga åtgärder för att reducera kostnadsbasen inom hälso- och sjukvården att få fullt genomslag i regionens ekonomi, och ekonomin kommer att vara i balans.

Budgeten och den ekonomiska planeringen 2025-2026 för Regionledningsförvaltningen är uppdelad i anslag för regionens politiska ledning och tjänstemannaledning samt medel för vårdval och tandvård.

<b>Resursramar, miljoner kr</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Budget 2024</b>	<b>Plan 2025</b>	<b>Plan 2026</b>
<b>Regionstyrelsen</b>	<b>2 083</b>	<b>2 130</b>	<b>2 214</b>	<b>2 262</b>
- varav primärvård <sup>1)</sup>	1 486	1 567	1 632	1 676
- varav tandvård <sup>2)</sup>	215	226	234	238
- varav regionledningsförvaltningen <sup>3)</sup>	382	338	348	349

<sup>1)</sup> Anslaget omfattar samtliga medel för primärvård i Västernorrland. Produktionsansvaret för den Regiondrivna Primärvården ligger i närsjukvårdsområdena inom Hälso- och sjukvårdsnämnden.

<sup>2)</sup> Produktionsansvaret för folktandvården ligger inom Hälso- och sjukvårdsnämnden.

<sup>3)</sup> Här ingår förutom politisk- och tjänstemannaledning även allmänna servicefunktioner. Servicefunktionerna utgör resultatenheter med intäktsfinansiering.

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 ramen för Regionledningsförvaltningen ingår en positiv nettoeffekt av aktiviteter inom ramen för åtgärdsprogrammet Effektivare administration motsvarande 25 mnkr 2024.

I resursramarna ingår vidare:

- 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.
- Avskrivningar och ränta på bundet kapital

Ekonomi återrapporteras kontinuerligt som en del i den löpande månads-, delårs- samt årsrapporteringen.

Beslut om finansiering, skattesats och en samlad resultat- och balansbudget samt kassaflödesanalys och investeringsplan för åren 2024–2026 kommer tillställas regionfullmäktige för beslut i november 2023.

## 4 Konsekvenser och riskbedömning

Under arbetet med att ta fram verksamhetsplanen har tänkbara risker och konsekvenser utifrån mål, indikatorer och ekonomisk ram identifierats.

Exempel på riskområden som lyfts och beaktats:

- *Sambandet mellan effektivisering och måluppfyllelse.* En omfattande effektivisering av administration i Region Västernorrland har påbörjats. Effektiviseringsarbetet bör bedrivas på ett sådant sätt att negativ påverkan på verksamhetskritiska processer undviks så långt möjligt. Men det kan leda till att ambitions- och målnivåer kan behöva revideras.
- *Effektivisering kräver verksamhetsutveckling.* En förutsättning för effektivisering är verksamhetsutveckling; i betydelsen att utveckla och implementera nya sätt att arbeta samtidigt som vissa uppgifter och arbetssätt ska fasas ut. Förmåga till omställning på organisationsnivå är viktig.
- *Kompetensförsörjning som strategisk fråga.* Om Region Västernorrlands och länets behov av kompetensförsörjning, kompetensutveckling och kompetensväxling inte kan tillgodoses, finns en mycket stor risk att centrala uppgifter inte kan fullgöras.
- *Civil beredskap* får allt högre prioritet och en förstärkning av området pågår. Fortsatt uppbyggnad av förmågor och kompetens behöver säkras för att motsvara kraven.

Övergripande riskområden därutöver, kopplade till länets utveckling, består exempelvis om demografiska utmaningar, eventuella förändrade förutsättningar för regional tillväxt, folkhälsoläget i länet samt hållbarhets- och klimatfrågorna.

## 5 Bilagor (förteckning)

### Bilaga 1: Förteckning över samtliga indikatorer

- Motivering till varför varje indikator valts
- Vägledning i hur indikatorns utfall kan tolkas
- Bedömningsgrunder för kvalitativa indikatorer, där utfallet beskrivs som ”Ja”, ”Nej” eller ”Delvis”.
- Källor
- *Se separat dokument*

### Bilaga 2: Beskrivning av regionstyrelsens uppsiktsplikt

- Beskrivning av olika perspektiv, återkommande tidssatta händelser samt de verktyg/strukturer och mötesforum som regionstyrelsen har till sitt förfogande.
- *Se separat dokument, bilagan ingår ej i beslutsunderlaget*

### Bilaga 3: Beskrivning av operativt ansvar för regionstyrelsens uppdrag och ansvarsuppgifter

- Beskrivning av hur regionledningsförvaltningen stöttar regionstyrelsen i verkställighet avseende styrelsens ansvar och uppgifter enligt reglementet
- *Separat dokument, bilagan ingår ej i beslutsunderlaget*