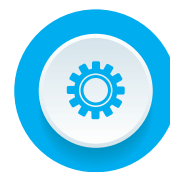


# Liv, hälsa och hållbar utveckling i Västernorrland



**Regionplan 2020–2022**

BESLUTAD I REGIONFULLMÄKTIGE 2019-04-16/17



Följ Regionfullmäktige via:  
[www.rvn.se/region-webbtv](http://www.rvn.se/region-webbtv)

# Innehåll

<b>1.</b>	<b>Liv, hälsa och hållbar utveckling i Västernorrland – vår vision</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Styrning och ledning</b>	<b>6</b>
2.1	Styrning	7
2.2	Regionens inriktningsmål	7
2.3	Strategier för att nå inriktningsmålen	8
<b>3.</b>	<b>Förutsättningar</b>	<b>11</b>
3.1	Omvärldsfaktorer	11
3.2	Struktur	14
3.3	Ekonomiska bakgrundsfaktorer	15
<b>4.</b>	<b>Invånarperspektivet</b>	<b>16</b>
4.1	Det regionala utvecklingsuppdraget	17
4.2	Förebyggande arbete samt hälsofrämjande hälso- och sjukvård	21
4.3	God tandvård	25
<b>5.</b>	<b>Medarbetarperspektivet</b>	<b>26</b>
5.1	Strategisk kompetensförsörjning	27
5.2	Hållbart arbetsliv	28
5.3	Forskning och utbildning	30
<b>6.</b>	<b>Processperspektivet</b>	<b>31</b>
6.1	Ett hållbart Västernorrland	32
6.2	Kunskapsbaserad, säker och effektiv hälso- och sjukvård samt tandvård	32
6.3	Utveckling, innovation och digitalisering	34
6.4	Hållbara lednings- och styrningsstrukturer	35
<b>7.</b>	<b>Ekonomiperspektivet</b>	<b>36</b>
7.1	En ekonomi i balans över tid	37
7.2	Kostnadsanpassning och kostnadskontroll	38
7.3	Resursfördelning och resursanvändning	38
7.4	Resursramar	40
7.5	Resultatbudget	43
7.6	Kassaflödesanalys	47
7.7	Balansbudget	48
	<b>Begreppsförklaringar</b>	<b>50</b>

# 1. Liv, hälsa och hållbar utveckling i Västernorrland – vår vision

## Delaktighet och samarbete för hållbar utveckling

Region Västernorrland ska vara en plats där fler väljer att stanna och dit fler väljer att flytta till. Invånare ska ha god tillgång till regionens verksamheter, som ska bedrivas kostnadseffektivt, i teknisk framkant och med hög kvalitet. Detta kan klaras genom ett ständigt förbättringsarbete, tillitsbaserad styrning och uppföljning av verksamheterna.

Region Västernorrland behöver ta tillvara länets medborgare som en resurs för utveckling. Genom ökad delaktighet skapas en långsiktig hållbarhet för länet inom alla områden. För regionen är ett fortsatt starkt samarbete med länets kommuner prioriterat. Samtidigt är det av stor vikt att samarbetet med andra regioner, till exempel inom Norra sjukvårdsregionen, och inom EU fortsätter stärkas. Det gäller framtida kompetensförsörjning, det gäller teknikutveckling och verksamhetsutveckling. Region Västernorrland kan inte stå stark ensamt.

Ett levande län bygger på att det finns förutsättningar för starka företag, både små och stora. En fungerande infrastruktur, resurser för innovation och utveckling, samverkan med utbildningsanordnare och tillgång till personal är byggstenar för en företagsamhet som bidrar till förbättrade skatteunderlag och framgångsrik mångfald i Region Västernorrland. Det ska vara lätt att ta sig hit och att resa mellan hem och arbete i hela regionen. De som har sin verksamhet här ska kunna få och skicka gods och produkter på ett enkelt och hållbart sätt. Besökare ska få möjlighet att uppleva hela länet under hela året. Kultur är en självklar del av länets tillväxt och en utvecklingsfaktor. Genom kultursamverkansmodellen prioriteras kultur för alla, för ökad delaktighet och förbättrad folkhälsa.

## Regionens inriktningsmål är:

- Jämlig fördelning av resurser utifrån behov.
- Medarbetarna är delaktiga och har en bra arbetsmiljö.
- Effektiva och framgångsrika verksamheter.
- En ekonomi i balans över tid.

## Jämlig fördelning av resurser utifrån behov

Region Västernorrland står inför stora utmaningar. Med ett minskat befolkningsunderlag och en allt äldre befolkning, kombinerat med geografiska skillnader både inom länet och gentemot övriga län, är det ett ambitiöst mål att erbjuda invånarna rätt verksamhet inom rimlig tid, med hög service, hög tillgänglighet samt ett gott bemötande. Förbättrade väntetider, sammanhållna vårdkedjor, jämlig tillgång till förebyggande hälsoinsatser och till vård är alla prioriterade områden under planperioden.

## Medarbetarna är delaktiga och har en bra arbetsmiljö

De individer som valt att arbeta inom Region Västernorrland är det fundament som regionens verksamheter vilar på. Region Västernorrland måste uppmuntra och underlätta för medarbetare att vara delaktiga, att utveckla sina kompetenser samt kombinera liv och arbete på ett långsiktigt hållbart sätt. Tillsvidareanställd personal i största möjliga utsträckning är en förutsättning för en god arbetsmiljö, utveckling och kollegialt stöd samt kontinuitet i vården för patienten. Under planperioden ska fler välja Region Västernorrland som arbetsgivare.

## Effektiva och framgångsrika verksamheter

Det är avgörande att Region Västernorrland arbetar effektivt med styrning och ledning av sina verksamheter. Fortsatta förbättringar är i fokus, styrmodellen ses över med målet att bli mer tydlig. Regionen ska använda digitaliseringens möjligheter för att erbjuda mer effektiva och tillgängliga verksamheter. De utvecklingsprojekt som regionen genomför kommer under planperioden leda till förbättrad kvalitet och att antalet framgångsrika verksamheter ökar.

## En ekonomi i balans över tid

En ekonomi i balans är en grundläggande förutsättning för att långsiktigt kunna förbättra förtroendet för Region Västernorrland. En ansvarsfull ekonomi bygger på ett effektivt användande av tillgängliga resurser samt en återställning av tidigare underskott. Vid uppföljning av åtgärder utgör ekonomin en viktig parameter. Detta för att över tid säkerställa en personcentrerad jämlik vård av god kvalitet, som bidrar till regionens utveckling.

**Glenn Nordlund**  
Socialdemokraterna

**Lena Asplund**  
Moderaterna

**Ingeborg Viksten**  
Liberalerna

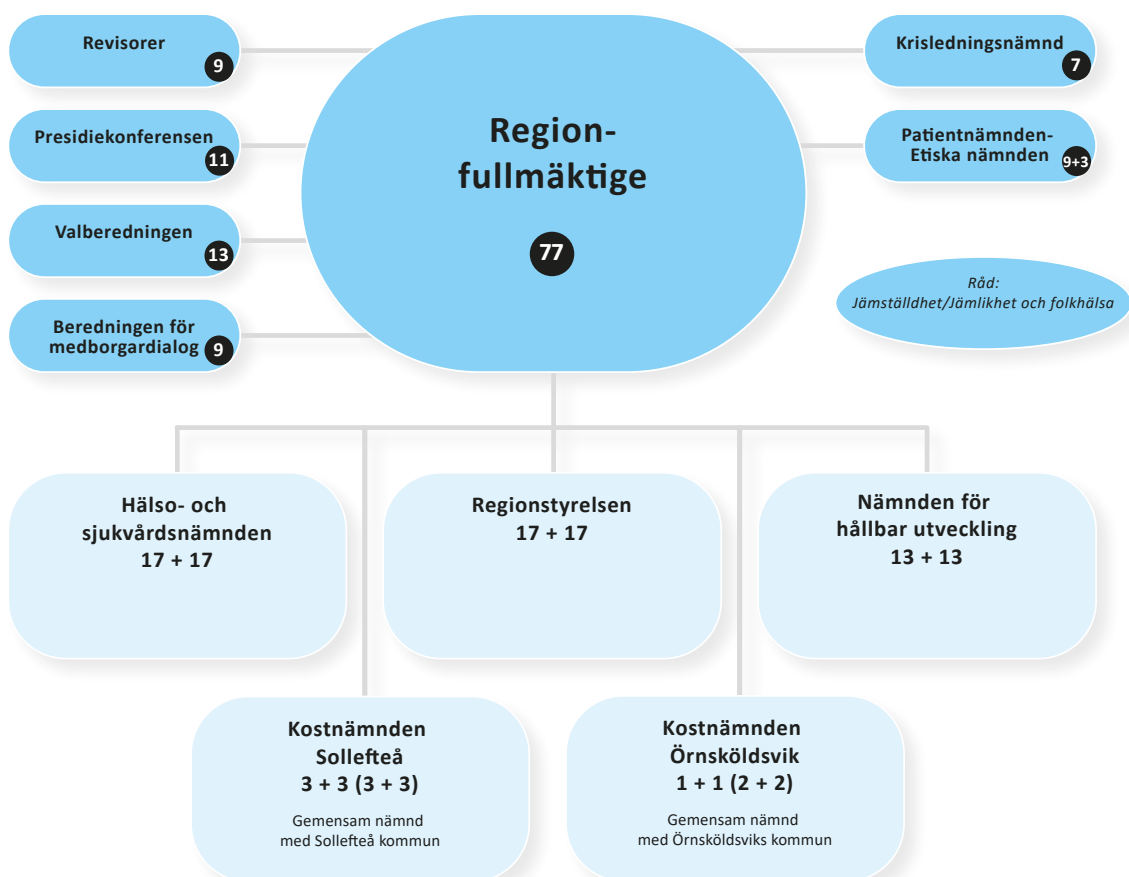
## 2. Styrning och ledning

Region Västernorrland verkar i invånarnas tjänst, lyder under kommunallagen och förvaltas av förtroendevalda politiker. Region Västernorrland har drygt 7 000 anställda, som varje dag gör skillnad för länets invånare.

### Förtroendemannaorganisationen

Region Västernorrlands högsta beslutande organ, Regionfullmäktige, består av 77 direktvalda ledamöter som väljs i allmänna val. Fullmäktige beslutar bland annat om mål och riktlinjer för verksamheten, budget, skatt och andra viktiga ekonomiska frågor. Regionfullmäktige utser förtroendevalda till fullmäktigeberedningar, Regionstyrelsen och övriga nämnder, och utser också Region Västernorrlands representanter i externa organ som kommunalförbund, bolag och stiftelser.

Regionstyrelsen leder och samordnar förvaltningen av organisationens angelägenheter. Styrelsen har även ett övergripande ansvar att tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med gällande lagstiftning och reglemente samt de mål, riktlinjer och uppdrag som Regionfullmäktige har bestämt.



Det är styrelsens och nämndernas uppgift att verkställa fullmäktiges beslut och att säkerställa att verksamheterna arbetar mot fullmäktiges mål och beslut. Nämnderna och styrelsen har därutöver specifika ansvarsområden utifrån gällande reglementen.

Närmare beskrivning av den politiska förtroendemannaorganisationen och dess ansvarsområden, finns på Region Västernorrlands webbsida, [www.rvn.se](http://www.rvn.se), under fliken *Demokrati & insyn*.

Det går också att vända sig till regionens inläsningstjänst på telefon 0660-879 90, för att få informationen på webbsidan uppläst.

## 2.1 Styrning

Region Västernorrland är en politiskt styrd organisation och Regionfullmäktige har det yttersta ansvaret för regionens verksamhet och inriktning. Beslutsrätt delegeras av fullmäktige till Regionstyrelsen och nämnder som i sin tur kan vidaredelegera den.

Region Västernorrlands verksamhet regleras genom de lagar och förordningar som styr offentlig förvaltning i Sverige. Förutom de nationella styrdokumenterna finns lokala dokument som reglerar arbetet. På övergripande nivå fastställs dessa styrdokument av Regionfullmäktige.

Regionen använder balanserad styrning (BSK) som modell för sin verksamhetsplanering och uppföljning. Modellen fokuserar på det som är strategiskt viktigt och innebär att verksamheten beskrivs, planeras och följs upp ur fyra perspektiv – invånare, medarbetare, process och ekonomi.

Regionstyrelsen ansvarar för att det varje år upprättas en regionplan och budget, enligt modellen för balanserat styrkort. Vidare ansvarar styrelsen för att verksamheten kontrolleras, följs upp och utvärderas inom sitt ansvarsområde.

Regionstyrelsen och nämnderna fastställer styrkort med mål och mått, som utgör en konkretisering av regionplanens övergripande mål. Respektive förvaltning formulerar sedan mål och mått, med utgångspunkt från övergripande mål och styrelsens/nämndernas styrkort. Därmed skapas en röd tråd mellan de överordnade målen i regionplanen, nämndernas styrkort och de konkreta aktiviteter som behövs i verksamheterna för att nå de visioner och inriktningsmål som den politiska ledningen fastställt.

## 2.2 Regionens inriktningsmål

Inriktningsmålen är utvalda, övergripande mål som antas av Regionfullmäktige och Regionstyrelsen. Dessa pekar ut riktning för verksamheten, vilka ambitioner Region Västernorrland har gällande respektive perspektiv i den balanserade styrningen.

Det ska finnas en röd tråd från vision och övergripande mål i regionplanen, styrelsens/nämndernas styrkort och de konkreta aktiviteter som behövs i verksamheten – till varje medarbetares individuella mål. Modellen ska således stödja kopplingen mellan politiska intentioner och verksamhet. För respektive perspektiv gäller följande gemensamma inriktningsmål:

<i>Invånarperspektivet</i>	<i>Jämlik fördelning av resurser utifrån behov</i>
<i>Medarbetarperspektivet</i>	<i>Medarbetarna är delaktiga och har en bra arbetsmiljö</i>
<i>Processperspektivet</i>	<i>Effektiva och framgångsrika verksamheter</i>
<i>Ekonomiperspektivet</i>	<i>En ekonomi i balans över tid</i>

## 2.3 Strategier för att nå inriktningssmålen

Region Västernorrland ska bidra till en god hälsa och en bra livsmiljö, erbjuda en trygg, jämlik, modern och nära vård, och även vara redo för att hantera förändringar i omvärlden. Samtidigt som behoven av välfärdstjänster ökar har Region Västernorrland som många andra regioner ett ansträngt ekonomiskt läge. Därför krävs genomtänkta och integrerade strategier för att ta tillvara organisationens resurser, med fortsatt hög kvalitet och långsiktig hållbarhet.

Här presenteras ett urval av strategierna, i sammanfattad form.

### Regional utvecklingsstrategi

Den regionala utvecklingsstrategin är en gemensam strategi för länets tillväxtarbete och identifierar gemensamma långsiktiga prioriteringar och mål för länets aktörer.

Alla län ska ha en aktuell regional utvecklingsstrategi (RUS) och det är Region Västernorrland, i egenskap av regionalt utvecklingsansvarig aktör i länet, som ansvarar för samordningen att ta fram, genomföra och följa upp strategin.

Arbetet med att ta fram och genomföra en RUS är en viktig del i flernivåstyret där lokala, regionala, nationella och internationella ambitioner vävs samman. Samverkan med många olika aktörer såsom kommuner, länsstyrelse och andra myndigheter, näringslivsorganisationer, lärosäten och ideella organisationer är en förutsättning för ett framgångsrikt regionalt utvecklingsarbete.

### Framtidens hälso- och sjukvård

Region Västernorrland har utifrån nationella utredningar och förslag antagit en målbild för hälso- och sjukvårdens inriktning i länet. Den långsiktiga ambitionen är att skapa en hälso- och sjukvård som anpassar sig för att möta behov och förväntningar under åren framöver.

De fyra grundinriktningarna i målbilden är; en sammanhållen vårdkedja, förstärkt primärvård, kompetens- och uppdragsväxling för medarbetarna samt specialisering och profilering av regionens sjukhus.

Vården ska ges närmare invånarna, där de samlade insatserna från regioner och kommuner behövs knyts samman i en sammanhållen vårdkedja. Ett vidareutvecklat samarbete mellan Region Västernorrland och kommuner behövs kring patienternas behov. Regionens reformer ska inriktas mot att möta de kroniskt sjuka och de äldres vårdbehov. I detta är det väsentligt att den personcentrerade vården, och därigenom ett personcentrerat förhållningssätt, fortsätter att vidareutvecklas. Primärvården ska ges möjligheter att ta ett större ansvar för akut vård som inte kräver sjukhusvård.

Sjukhusen arbetar med anpassning efter den hälso- och sjukvårdsstruktur som växer fram nationellt och regionalt, bland annat genom profilering av sina verksamheter. Genom det sjukvårdsregionala samarbetet i norra regionerna tillvaratar och utvecklar vi gemensamma intressen inom hälso- och sjukvården för att ge en god tillgänglighet och jämlik vård för medborgarna. På nationell nivå ansvarar Nationellt högspecialiserad vård för den avancerade högspecialiserade vård som årligen behöver ges till ett litet antal patienter i landet. Den sker på ett fåtal sjukhus i landet.

Regionen introducerar stegvis e-hälsotjänster för generellt ökad tillgänglighet. Det bidrar till ökad delaktighet, i synnerhet för kroniskt sjuka patienter samt möjliggör en bättre kvalitetsuppföljning och bättre kontroll över den egna hälsan.



## Policy för jämlik hälsa

Region Västernorrlands policy för jämlik hälsa bygger på det nationella målet för folkhälsopolitiken och ersätter tidigare Folkhälsopolicy. En starkt jämlikhetsaspekt, som omfattar hela Region Västernorrlands verksamhet, ska bidra till en god och jämlik hälsa i hela befolkningen. Policyn gäller från 2020.

## Hållbarhetsplan

Hållbarhetsplanen utgår från och ersätter tidigare miljö- och energiplan. Hållbarhetsplanen har en bredare ansats för att möta upp de tre dimensionerna av hållbar utveckling – social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet. Planen omfattar därför ett bredare perspektiv än tidigare miljö- och energiplan, exempelvis med delar inom HR och Folkhälsa. I likhet med miljö- och energiplanens struktur innehåller hållbarhetsplanen mål för olika områden, samt att årliga handlingsplaner sedan ska kopplas till den med planerade aktiviteter för att nå målsättningarna. Hållbarhetsplanen gäller från 2020.

## Digitaliseringsstrategi

Syftet med digitaliseringsstrategin är att, utifrån digitaliseringspolicyns viljeinriktning, lägga grunden för ett systematiskt och samordnat digitaliseringsarbete i Region Västernorrland genom att identifiera fokusområden med mätbara och tidsatta mål.

Fastställd digitaliseringsstrategi gäller 2019–2021. Visionen 2025 lyder: *Region Västernorrland har ett hållbart digitaliseringsarbete och är i framkant när det gäller att ta tillvara den nya teknikens och digitaliseringens möjligheter.*

## Personalpolitisk plattform

Den personalpolitiska plattformen anger personalpolitikens inriktning mot år 2021. Utgångspunkten är att: *Vi gör skillnad. Olikhet berikar och tillsammans skapar vi trygghet i förändring.*

Region Västernorrlands inriktningsmål i den personalpolitiska plattformen är att skapa attraktiva arbetsplatser där medarbetare mår bra och utvecklas i sitt arbete. Arbetsmiljön ska präglas av lärande och ständig förbättring. En kontinuerlig dialog om mål och resultat är utgångspunkten för delaktighet och ansvarstagande.

Kompetensförsörjning är en strategisk fråga som ska bidra till att Region Västernorrlands mål på kort och lång sikt uppnås, samt att verksamheten utvecklas utifrån de behov som finns idag och de som kommer att finnas i framtiden. En fungerande och effektiv kompetensförsörjning krävs för att säkerställa att rätt kompetens finns tillgänglig för att nå uppsatta mål.

Ett metodiskt och långsiktigt arbete med kompetensförsörjning, utveckling av chefs- och medarbetarskapet och belöning för uppnådda resultat är framgångsfaktorer i förverkligandet. Samverkan med de fackliga organisationerna ska präglas av ett ömsesidigt förtroende.

Personalidén ska förverkligas genom att:

- Medarbetarna upplever sitt arbete viktigt och stimulerande, får möjligheter att utvecklas, har inflytande och tar ansvar i kraft av sin kompetens.
- Cheferna känner sig trygga och har stöd i sin ledarroll. Chefer har tid för sitt uppdrag och har tydliga befogenheter och ansvarsområden. Ledarskapet präglas av tillit och förtroende.
- Arbetsorganisationen utgår från ett helhetstänkande kring patient/invånare, stöder ett ständigt förbättringsarbete samt bidrar till hälsa och arbetstillfredsställelse.

## Länsöverenskommelsen

Länsöverenskommelsen Västernorrland (LÖV) är en överenskommelse om fortsatt samverkan, med principer och åtaganden för samtal och diskussion kring idéburen-offentlig samverkan, demokrati, regional utveckling, folkbildning, frivillighet mm.

Region Västernorrland är den offentliga parten. I den idéburna sektorn ingår allt från helt ideella organisationer till studieförbund och sociala företag. LÖV syftar till att;

- utveckla samverkan mellan offentlig och idéburen sektor
- öka aktörernas förståelse för varandra
- stärka de idéburna organisationerna som röstbärare och aktörer
- undersöka förutsättningarna för och intresset av att stimulera en ökad mångfald av idéburna utförare och leverantörer inom offentligt finansierad verksamhet

## 3. Förutsättningar

### 3.1 Omvärldsfaktorer

Nedan följer ett urval av faktorer som inverkar på regionens förutsättningar kommande år.

#### 3.1.1 De globala målen och Agenda 2030

De globala målen och Agenda 2030 syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för alla kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser. De globala målen är integrerade och odelbara och balanserar de tre dimensionerna av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den ekologiska. Faktorerna som påverkar människors hälsa är många och finns inom alla samhällsområden. Därför har majoriteten av de globala målen betydelse för och påverkar hälsan.

Grundläggande för genomförandet är att det finns ett brett ägarskap för Agenda 2030 bland alla aktörer i samhället, ett ägarskap och en delaktighet som utvecklas och fördjupas över tid. Agenda 2030 består av 17 globala mål med sammanlagt 169 delmål. Agenda 2030 är en viktig utgångspunkt för den regionala utvecklingsstrategin.

#### 3.1.2 Nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft

Strategin är långsiktigt vägledande för tillväxtarbetet och anger regeringens prioriteringar för den regionala tillväxtpolitiken fram till 2020. Den vägleder också länens regionala utvecklingsstrategier och program inom EU:s strukturfonder.

Fyra samhällsutmaningar beskrivs i strategin, Demografisk utveckling, Globalisering, Klimat, miljö och energi samt Social sammanhållning, som alla påverkar Sveriges regioner och deras tillväxtarbete. Det handlar också om att utveckla dialogen mellan nationell och regional nivå, där det inrättade *Forum för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015–2020* är en viktig arena.

#### 3.1.3 Hälsa- och sjukvård

Region Västernorrlands ansvar för vården förekommer på olika nivåer och inom olika funktioner. För att stärka patientens ställning i vården, har lagar tillkommit eller omarbetats. Hälsa- och sjukvården är en verksamhet som ytterst ska garantera patientsäkerhet och högkvalitativ vård. Staten ansvarar för tillsynen av individer och verksamheter. Vårdgivaren<sup>1</sup> ansvarar för ekonomiska ramar, mål och inriktning för verksamheten och att det, där hälso- och sjukvård bedrivs, ska finnas personal, lokaler och utrustning för att god vård skall kunna ges.

Hälso- och sjukvårdslagen (HSL) reglerar vårdgivarens skyldigheter och övergripande mål. Målet för hälso- och sjukvården är en god hälsa och en vård på lika villkor för hela befolkningen. Vården skall ges med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans värdighet. Den som har störst behov ska ges företräde till vården. När hälso- och sjukvård ges till barn ska barnets bästa särskilt beaktas<sup>2</sup>.

1 Socialstyrelsens definition: statlig myndighet, landsting och kommun i fråga om sådan hälso- och sjukvårdsverksamhet som myndigheten, landstinget eller kommunen har ansvar för (offentlig vårdgivare) samt annan juridisk person eller enskild näringsidkare som bedriver hälso- och sjukvårdsverksamhet (privat vårdgivare).

2 Hälsa- och sjukvårdslag (2017:30)

### 3.1.4 God vård

God vård är ett samlingsbegrepp som visar vilka mål och kriterier som ska vara vägledande när man följer upp hälso- och sjukvårdens processer, resultat och kostnader<sup>3</sup>. Begreppet lanserades i samband med Socialstyrelsens publicering av föreskrifter om ledningssystem för kvalitet och patientsäkerhet.

Med begreppet God vård menas att vården ska vara:

- Kunskapsbaserad och ändamålsenlig
- Säker
- Patientfokuserad
- Effektiv
- Jämlig och jämställd
- Tillgänglig

### 3.1.5 God och jämlig hälsa – en utvecklad folkhälsopolitik

Regeringen har fastställt folkhälsopolitiska mål och en ny målstruktur, som innebär en mer långsiktig och förebyggande struktur för folkhälsoarbetet. Genom att stärka jämlikhetsaspekten i folkhälso målet är syftet att bidra till att hälsoklyftorna i samhället minskar.

Det nationella målet för folkhälsopolitiken är att skapa samhällsliga förutsättningar för en god och jämlig hälsa i hela befolkningen och sluta de påverkbara hälsoklyftorna inom en generation.

### 3.1.6 Nationell plattform för jämlig hälsa och vård

En nationell plattform för jämlig hälsa och vård har utarbetats av organisationen Sveriges kommuner och landsting tillsammans med kommuner, landsting/regioner och intresseorganisationer. Plattformen syftar till att skapa en gemensam värdegrund, baserad på lagstiftning och professionell etik. Fyra faktorer inom hälso- och sjukvårdssystemen lyfts fram som viktiga för att åstadkomma en jämlig vård:

- Solidariskt finansierad vård tillgänglig för alla
- Hög tillgänglighet för invånare oavsett var de bor och för särskilda grupper
- Hälsöfrämjande hälso- och sjukvård
- Uppmärksammande av särskilda behov hos utsatta grupper

### 3.1.7 Samordnad utveckling för god och nära vård

Utredningen (S 2017:01) ska utifrån förslagen i betänkandet *Effektiv vård (SOU 2016:2)* stödja landsting/regioner, berörda myndigheter och organisationer i arbetet med att samordnat utveckla en modern, jämlig, tillgänglig och effektiv hälso- och sjukvård med fokus på primärvården.

Sammanfattningsvis beskrivs en gemensam målbild för omstrukturering av hälso- och sjukvården och en färdplan för arbetet att förflytta systemet i önskad riktning. Utredningens lagförslag vill understryka den öppna vårdens, och framförallt primärvårdens, roll som basen i hälso- och sjukvårdssystemet. Huvudmannen ska ordna sin hälso- och sjukvård nära befolkningen och inom ramen för primärvården, men också sträva efter ökad tillgänglighet inom alla vårdformer.

*Effektiv vård* visade på att den medicintekniska utvecklingen och digitaliseringen ständigt skapar nya förutsättningar för både vård och patienter. Vården ska ges närmare patienten och med en förskjutning från slutna vård till öppen vård. Landsting/region och kommun ska utföra verksam-

3 Socialstyrelsen (SOSFS 2005:12)

het gemensamt för äldre med omfattande behov. Utveckling av arbetssätten i vården sker med inriktningen att hälso- och sjukvård ska ta hänsyn till patienten som medskapare i sin egen vård, planeras med fokus på kontinuitet och att kompetenser samordnas.

### **3.1.8 Nationell högspecialiserad vård**

Arbetet med nationell högspecialiserad vård har gått vidare till nästa fas sedan lagen trädde i kraft 2018 – vård som rör sällan förekommande och komplexa medicinska tillstånd och behandlingar. Arbetsprocessen för nationell högspecialiserad vård har ersatt tidigare rikssjukvård.

Socialstyrelsen har i uppdrag från regeringen att genomföra och återrapportera arbetet med nivåstrukturer av den högspecialiserade vården. Nämnden för högspecialiserad vård, utsedd av regeringen, beslutar om var vården ska bedrivas.

### **3.1.9 Sammanhållen struktur för kunskapsstyrning**

Under 2016 tog landsting och regioner beslut om att gemensamt långsiktigt delta i, stödja och finansiera en sammanhållen struktur för kunskapsstyrning. Genom en ändamålsenlig och effektiv struktur som långsiktigt ger stöd för kunskapsstyrning på olika nivåer kan förutsättningar skapas för en mer kunskapsbaserad, jämlik och resurseffektiv vård av hög kvalitet.

Under 2017 beslutades om etablering av en sammanhållen struktur för kunskapsstyrning för hälso- och sjukvård på nationell, regional och lokal nivå. I ett nationellt kunskapsstyrningssystem innefattas även kommunerna och staten.

### **3.1.10 Ett tandvårdssystem för jämlik tandhälsa**

Regeringens utredning (dir. 2018:16) ska föreslå hur tandvårdssystemet kan utvecklas för att bli mer resurseffektivt och jämlikt. Föreslagna förändringar ska gynna en regelbunden och förebyggande tandvård och syfta till att minska skillnaderna i tandhälsa i befolkningen. Skillnader i tandhälsa ska analyseras, samt faktorer och incitament identifieras för en mer jämlik tandvård och tandhälsa.

### **3.1.11 Barnkonventionen**

Från och med 1 januari 2020 är FN:s konvention om barnets rättigheter inkorporerad i svensk lag. Det innebär ett förtydligande av att domstolar och rättstillämpare ska beakta de rättigheter som följer av barnkonventionen. Barnets rättigheter ska beaktas vid avvägningar och bedömningar som görs i beslutsprocesser, i mål och i ärenden som rör barn.

Att alla barn får en bra start i livet med goda uppväxtvillkor som stimulerar deras tidiga utveckling, inlärning och hälsa, är grundläggande för att uppnå en jämlik hälsa bland barn och vuxna. Varje barn har rätt till omvårdnad, att växa upp under trygga förhållanden och att utvecklas i sin egen takt och utifrån egna förutsättningar. Barn ska ges möjlighet till inflytande och delaktighet utifrån ålder och mognad. Ur ett barnrättsperspektiv ska det tas hänsyn till att en del barn har sämre förutsättningar att få tillgång till sina rättigheter<sup>4</sup>.

---

4 Barnkonventionen, FN 1989

## 3.2 Struktur

Befolkningens storlek och ålderssammansättning spelar en viktig roll för behovet av regionens tjänster. Det sociala mönstret, arbetsliv, levnadsvanor och livsstil, värderingar och attityder – förändras över tid och påverkar behovet och efterfrågan. Den största förändringen i demografisk struktur som långtidsprognoser visar på, utgörs främst av att andelen äldre personer i befolkningen ökar. Prognoserna har också visat på viss ökning av antalet barn och ungdom, dock i mindre omfattning i relation till ökningen av äldre.

Länets befolkningsutveckling påverkar vårdens kapacitet, kostnader och intäkter samt möjligheter att rekrytera personal. En förändrad åldersstruktur ställer nya krav på hälso- och sjukvården. Den snabba utvecklingen av sjukvårdsteknologin har också betydelse för det utbud som erbjuds medborgarna samt påverkar efterfrågan och upplevt vårdbehov. Allt effektivare vårdformer och behandlingsmetoder leder till att fler sjukdomar kan botas, och att vi lever längre. Denna i grunden positiva utveckling medför samtidigt att vårdkonsumtionen och kostnaderna för hälso- och sjukvård snarare ökar än minskar.

Arbetslösheten i Västernorrland har legat högt, både sett till riket och de övriga norrlandslänen, även om förbättring skett 2016–2018. Också sysselsättningsutvecklingen var positiv under denna period, dock har länets utveckling varit svagare än många andra läns. Den framtida demografiska strukturen kommer betyda stora utmaningar för hela landet, med speciella svårigheter i Västernorrland. Allt fler kommer att lämna arbetskraften och färre ska försörja fler. Sveriges kommuner och landsting har gjort bedömningen nationellt sett, att den första utmaningen i välfärden de kommande åren är att kunna rekrytera personal, och den andra utmaningen är finansieringen<sup>5</sup>.

Ökade och förändrade kompetenskrav gör att många personer hamnar allt längre från arbetsgivarnas krav. Det finns stora skillnader i arbetslöshet mellan olika grupper. Arbetssökande i utsatt ställning (högst förgymnasial utbildning, utomeuropeiskt födda, personer med en funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga samt arbetslösa personer mellan 55-64 år) utgör en hög andel av totala antalet arbetslösa personer, medan de som har gångbar utbildning och färskna meriter har goda möjligheter att få och behålla ett jobb.

Det finns ett tydligt samband mellan utbildningsnivå och förvärvsintensitet. En större andel av den högutbildade delen av befolkningen förvärvsarbetar, än av den med lägre utbildning. Jämfört med riksgenomsnittet har Västernorrlands län en lägre andel invånare mellan 25-64 år som har eftergymnasial utbildning.

---

5 Sveriges Kommuner och Landsting (2018) *Ekonomirapport*

### 3.3 Ekonomiska bakgrundsfaktorer

Under planperioden beräknas följande utveckling när det gäller befolkning, löner, priser och skattekraft.

	2019	2020	2021	2022
Befolkning 1/11 året före budgetåret	245 376	245 000	244 600	244 200
Löne- och prisförändring i %	2,8	3,0	3,0	3,0
Uppräkningsfaktor, eget skatteunderlag i %	1,7	1,8	2,6	2,8
Medelskattekraft i riket (tkr/invånare)	230,6	231,8	238,5	245,6
Egen skattekraft i % av rikets medelskattekraft	96,3	96,3	96,3	96,3
Utdebitering, %	11,29	11,29	11,29	11,29

Ovanstående tabell visar på en vikande befolkningsutveckling. Minskningen motsvarar nära 0,2 procent per år, cirka 400 personer. Om man jämför kostnadsutvecklingen under planperioden med skatteunderlagets utveckling, det vill säga befolkningens förmåga att betala landstingsskatt, innebär det en brist med 0,6 procent eller ca 40 miljoner kronor per år. Även om intäkterna från de generella statsbidragen ökar i nivå med 1,9 procent årligen är kostnadsutvecklingen högre med 3 procent, en skillnad på 1,1 procent. Detta innebär att de totala intäkterna för skatt och statsbidrag reallt minskat med cirka 55 miljoner kronor per år.

Ovanstående innebär att ekonomin inom regionen försvagas under närmaste åren. Därtill kommer att osäkerhet råder avseende nivå och innehåll för de statsbidrag som kan förväntas under planperioden. Detta beror på förseningar i statens budgetbehandling till följd av att regeringsbildningen försenades efter valet 2018.

Den planering som fastställts genom beslut i fullmäktige syftar till att uppnå långsiktig balans i Region Västernorrlands ekonomi samt klara återställning av tidigare uppkomna underskott. Detta kan klaras om verksamheternas ekonomiska ramar samt andra restriktioner för ekonomin hålls. Jämfört med den ekonomiska plan som beslutades i Regionfullmäktige i november 2018 föreslås nu i regionplanen för 2020 till 2022 att generella kostnadsreduceringar i samtliga verksamheter med motsvarande en procent varje år ska genomföras. Detta beräknas ge en förstärkt ekonomi vid planperiodens sista år med omkring 190 miljoner kronor.



## 4. Invånarperspektivet

*Inriktningsmålet är en jämlik fördelning av resurser utifrån behov.*

Invånarperspektivet handlar om att erbjuda invånarna rätt verksamhet inom rimlig tid, med god service, hög tillgänglighet samt ett gott bemötande.

På en övergripande nivå ska målet uppnås genom att verksamheterna ges tydliga riktlinjer för användningen av sina resurser samtidigt som de tillåts vara lyhörda och anpassningsbara i förhållande till de behov som finns.

Region Västernorrlands verksamheter utgår från att alla människor har ett lika värde samt rätt på lika villkor till regionens tjänster och utbud utifrån sina behov.

Att känna att man får bästa möjliga bemötande när man söker sig till Region Västernorrlands verksamheter är viktigt, både utifrån ett invånar- och ett verksamhetsperspektiv. Snabb och korrekt information om vad som väntar i verksamhetens processer kräver en god kommunikation. Tillgängligheten till verksamheten och vården behöver stadigt förbättras. Alla regionens invånare ska kunna vara delaktiga i samhällsutvecklingen.

Barnperspektivet och lydelserna i FN:s konvention om barnets rättigheter ska genomsyra hela organisationen. Vid politiska beslut ska särskilt beaktas konsekvenser för länets yngre invånare.

### *Långsiktiga mål (10 år och framåt)*

- Befolkningen har en god och jämlik hälsa.
- God tillgänglighet till Region Västernorrlands verksamheter, tjänster och utbud.
- Befolkningens förtroende för hälso- och sjukvården samt tandvården är högt.
- Målen i den regionala utvecklingsstrategin har uppnåtts.

### *Önskade resultat till år 2022*

- En positiv utveckling gällande andel i befolkningen som bedömer sin hälsa som god.
- Målen i Region Västernorrlands digitaliseringsstrategi har uppnåtts.
- Tillgängligheten till Region Västernorrlands verksamheter, tjänster och utbud har ökat.
- Förtroendet för hälso- och sjukvården hos befolkningen motsvarar som lägst riksgenomsnittet.
- Region Västernorrland leder det regionala utvecklingsarbetet i fungerande samverkan med berörda aktörer.
- Region Västernorrland som organisation bidrar till genomförandet av RUS i alla relevanta delar.

### *Strategiska områden för att nå de långsiktiga målsättningarna*

- Arbeta för en god och jämlik hälsa genom att öka andelen invånare med god hälsa och minska andelen med ohälsa som uppstår på grund av levnadsvanor och livsvillkor.
- Ökad tillgänglighet till hälso- och sjukvård samt tandvård.
- Regionalt hållbart utvecklingsarbete som syftar till en positiv befolkningstillväxt, ökad tillgänglighet och en stärkt innovationsförmåga.



Till ovanstående områden, kan följande fastställda övergripande strategier/planer kopplas:

<i>Region Västernorrland</i>	<i>Länet Västernorrland</i>
• Policy för jämlik hälsa	• Regional Utvecklingsstrategi
• Framtidens hälso- och sjukvård (målbilden)	• Tillväxtstrategi för Västernorrlands besöksnäring
• Digitaliseringsstrategi	• Kulturarvsprogram för Västernorrland
• Jämställdhets- och jämlikhetsplan	• Regionalt trafikförsörjningsprogram
• Hållbarhetsplan	• Regional Transportplan
• Folkhögskoleplan	• Kollektivtrafikpolitisk plan
• Internationell handlingsplan	• Regional kulturplan
• Kulturpolitisk policy	• Regional biblioteksplan

## 4.1 Det regionala utvecklingsuppdraget

Västernorrland ska vara den plats man väljer att bo, leva och besöka. Här ska erbjudas goda livsvillkor och utrymme för nya initiativ och idéer, som bidrar till ökad attraktionskraft och en god och hälsofrämjande livsmiljö.

Som regionalt utvecklingsansvarig aktör har Region Västernorrland ett lagstadgat statligt uppdrag att, utifrån länets behov och förutsättningar, arbeta för utveckling av länet. Här ingår näringslivsfrämjande, kompetensförsörjning, innovation, smart specialisering, infrastruktur, exportsamverkan samt internationellt samarbete. Som utvecklingsansvarig ska regionen leda arbetet kring den regionala utvecklingsstrategin, kulturplanen, regional transportplanen, regionala serviceprogrammet och andra underliggande planer, strategier och program. I rollen ingår att leda den regionala utvecklingen, verka som inspiratör, men också att vara aktör i vissa av genomförandeinsatserna. Samarbetet ska syfta till hållbar regional tillväxt och en ökad nytta för regionens invånare.

Västernorrland ska vara en levande region där människor i högre utsträckning än idag väljer att stanna och dit fler väljer att flytta. De möjligheter som den ökande inflyttningen från andra länder ger och den kompetens som därmed tillförs regionen, ska aktivt tas tillvara. Västernorrland välkomnar och har en öppen attityd till nya invånare. Mångfald utgör en tillgång som långsiktigt kommer att bidra till länets utveckling. Samhället behöver också ge stöd till de som varit på flykt. Integration ska främjas genom insatser som ska bidra till att människor, oavsett bakgrund, kan leva ett gott liv i vårt län. Det innebär bland annat att kunna försörja sig, att utbildning och kompetens tas tillvara, att kunna delta i kultur- och föreningsliv samt ha en god hälsa.

Landsbygden och städerna ska utvecklas tillsammans och framtidstron ska vara stark. Hållbarhetsfrågor står i fokus, där Agenda 2030 utgör ett viktigt pedagogiskt instrument att arbeta med, integrerat med arbetet för regional utveckling. Västernorrland ska vara profilerad som en hållbar region och ska ligga i framkant i omställningen till en minskad miljöpåverkan och en ökad självförsörjning. Det ska vara lätt att förverkliga goda idéer och näringslivet ska blomstra – inte minst genom sin del i den gröna omställningen.

Högre utbildning i länet är viktigt. Det gäller inte minst de delar som är direkt kopplade till länets välfärd. Utvecklad samverkan mellan universitet och länets företag/offentliga aktörer, samt ökade

satsningar på forskning och utveckling är betydelsefullt. Det finns stora möjligheter till ett livslångt lärande, med flexibla lärandeformer och möjlighet till karriärväxling och omställning. Ett aktivt föreningsliv och ideell sektor bidrar till stark social gemenskap och livskvalitet.

Regionen, stat och andra aktörer ska i ett nära samarbete verka för ett ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbart Västernorrland. Ett verktyg är offentlig upphandling som, i möjligaste mån, nyttjas på sådant sätt att det gynnar en hållbar regional utveckling.

Region Västernorrland ska främja den regionala utvecklingen genom att bland annat säkerställa att invånare och företag i länet har tillgång till en god vård, väl fungerade kollektivtrafik, ett stimulerande kulturutbud, folkbildning och hög kvalitet med god tillgänglighet i övriga verksamheter som Region Västernorrland har ansvar för.

#### **4.1.1 Regionalt tillväxtarbete**

Ett näringsliv som utvecklas ger förutsättningar för en hållbar tillväxt i Västernorrland. Tillsammans med andra aktörer i länet främjar Region Västernorrland entreprenörskap och innovation i syfte att fler företag i vårt län ska växa. Det är en uppgift av stor betydelse för att kunna möta framtidens utmaningar, oavsett om det gäller möjlighet till sysselsättning eller tillgång till välfärd för länets invånare.

I ett län med starka traditioner inom skogsindustrin finns den framtida konkurrenskraften förutom inom traditionell pappers-, trä- och kemikalieproduktion också inom bioekonomi och biobaserade produkter. Automation och digitalisering inom dessa företag utgör samtidigt en kraftfull beställare av informations och kommunikationstjänster – IKT. Företagen inom IKT vidareutvecklar tjänster både för näringslivet och för offentliga myndigheter och organisationer. Vi har också sett en kraftfull tillväxt inom besöksnäringen, till att idag vara en av länets snabbast växande branscher. Utifrån den regionala besöksnäringstrategin samordnar och stöttar Region Västernorrland länets destinationer. Tillsammans med regionala satsningar inom kultur och kreativa näringar stärks utbudet både för boende och besökare – vilket bidrar till att stärka hela länets attraktivitet. Fortsatta satsningar inom kultur och besöksnäring ökar våra möjligheter att attrahera såväl invånare, som besökare och kapital.

Att strategiskt koppla ihop länets styrkeområden inom internationellt konkurrenskraftiga näringslivstyrkeområden med spetsforskning i företagen samt vid universitet och högskolor är grunden för smart specialisering i Västernorrland. Arbetet ska ledas av Region Västernorrland, i samarbete bland annat med övriga norrlandslän, för att möta förstärkta krav från EU.

Det är i samverkan med andra som Region Västernorrland kan arbeta resurseffektivt och bäst nå uppsatta mål. Strategiska överenskommelser ska upprättas med relevanta aktörer, och förstärka de redan befintliga med Arbetsförmedlingen och Mittuniversitetet. En annan viktig del i det strategiska samverkansarbetet inom näringsliv är satsningen på den regiongemensamma inkubatorn. Det regionala företagsfrämjande arbetet korsar kommungränser och skapar mötesplatser där kunande, kompetens och kreativitet möts. Därutöver är samverkan med branschråd och utbildningsaktörer avgörande för att möta företag och organisationers behov av kompetensförsörjning, vilket idag ofta lyfts som ett hinder till tillväxt både i vårt län och övriga landet.

Det är också viktigt att säkerställa att entreprenörer och företag i regionen har goda förutsättningar till rådgivning, långivning och riskvilligt kapital som ett komplement till marknaden. Detta är det primära uppdraget för Almi Företagspartner Mitt AB som Region Västernorrland äger och styr tillsammans med staten och Region Jämtland Härjedalen.

Förutom att tillgängliggöra riskvilligt kapital fördelar Region Västernorrland årligen statliga medel för regional tillväxt. Det ger möjlighet att ytterligare stärka företags och organisationers möjligheter att omsätta sina tillväxtskapande ambitioner i praktiken. Regionen behöver även bli bättre på att nyttja EUs fonder och program, både vad gäller regional utveckling och egen verksamhetsutveckling.

#### **4.1.2 Kompetenslänet Västernorrland**

Kompetensförsörjning är en prioriterad fråga både nationellt och regionalt. Som regionalt utvecklingsansvarig aktör ingår att prioritera, organisera och fastställa målsättningar för kompetensförsörjningsarbetet i regionen.

Tillgång till rätt kompetens i arbetslivet är en förutsättning för regionens utveckling, vilket kräver ett strategiskt arbete med höga krav på stabila samverkansformer. Utbildningsutbudet i länet behöver vara anpassat efter arbetslivets behov. För att möjliggöra en effektiv dialog med alla aktörer på området har forum för kompetensförsörjning inrättats. Vi har även tecknat en överenskommelse om samarbete med Arbetsförmedlingen, Marknadsområde Södra Norrland och de arbetsförmedlingar som är verksamma i Västernorrland.

I Västernorrland finns särskilda utmaningar genom långa avstånd, gleshet samt en åldrande befolkning. För att till fullo nyttja hela den potentiella arbetskraften pågår arbete för att etablera effektiva strukturer för validering på regional nivå. Region Västernorrland bidrar även till etablering och förstärkning av lokala lärcentra och avser att, tillsammans med andra aktörer, utveckla flexibla lärandeformer; för att möta arbetsgivarens behov av kompetens, men också för att bidra till möjligheterna till livslångt lärande.

#### **4.1.3 Kultur för alla**

Kultur är en viktig utvecklingsfaktor i näringslivet likaväl som i samhället i övrigt. Kultur bidrar till folkhälsa. Kultur synliggör demokrati, tradition och social gemenskap. På den grunden vilar amatörverksamhet, det egna skapandet, folkbildning och föreningsliv. Det är Region Västernorrlands ambition att kulturen ska finnas med på flera plan i länet, och regionen är både utövare, ägare till regional kulturverksamhet och samarbetspartner till andra regionala och lokala aktörer. Som ansvariga för att fördela medel och anslag inom den nationella kultursamverkansmodellen har Region Västernorrland ett särskilt uppdrag.

Kulturen i Västernorrland ska präglas av mångfald, kvalitet och nyskapande. Möten mellan olika konstformer, och mellan tradition och förnyelse, ska särskilt stödjas. Den regionala kulturen ska ha verksamhet som väcker lust och är öppen för alla, samt erbjuda stöd och plattformar för fördjupning och högkvalitativ verksamhet.

Den regionala kulturplanen inom kultursamverkansmodellen prioriterar därför kultur för alla, med visst fokus på kultur för äldre, barn och unga samt insatser för ökad delaktighet och regional närvaro. Kultur förenar människor över gränser, ålder och bakgrund. De regionala kulturverksamhetsområdena – scenkonst, film, museiverksamhet, bild- och formkonst, kulturfrämjande verksamhet, hemslöjd, arkiv, biblioteksverksamhet samt läs- och litteraturfrämjande verksamhet – ska vidareutvecklas och vara tillgängliga i hela länet, inte minst i Region Västernorrlands egen verksamhet och lokaler. Ett starkt samarbete med kommuner, föreningsliv, folkhögskolor, studieförbund och fria aktörer är en förutsättning.

Kultur och de kreativa näringarna är tillväxtfaktorer för Västernorrland där utbud för invånare och besökare, tillsammans med förmågan att som företagare framgångsrikt kunna driva sitt företag,

gemensamt bidrar till regionens attraktionskraft. Västernorrland ska vara en plats dit man söker sig som kulturarbetare, med goda villkor och hög beredskap för nya initiativ och idéer. Region Västernorrland låter kulturen ta plats på flera nivåer och i många verksamheter, som en motor för tillväxt, en attraktionskraft för både företag och människor att etablera sig i länet och som en del i en livskraftig besöksnäring. För regionens invånare är kultur ur alla aspekter ett stöd för en god och hälsofrämjande livsmiljö.

#### **4.1.4 Regional biblioteksverksamhet**

Den regionala biblioteksverksamheten ska bedrivas med syfte att främja samarbete, verksamhetsutveckling och kvalitet när det gäller de folkbibliotek som är verksamma i länet, i enlighet med fastställd regional biblioteksplan. Länets biblioteksverksamhet verkar särskilt för att möta utmaningar rörande demokrati, inkludering och ett minskat digitalt utanförskap.

#### **4.1.5 Folkbildning**

Folkbildningen ska ge möjlighet för individen att, tillsammans med andra, öka kunskaper och bildning för personlig utveckling och delaktighet i samhället. Bildning och kunskap har genom tiderna varit en nyckel till framgång och demokrati, både för enskilda människor och för utvecklingen i samhället. Folkbildning är ett viktigt redskap för att skapa ett mer jämlikt samhälle och ett komplement för att stärka framtida kompetensförsörjning.

Studieförbund och folkhögskolor har stor betydelse för livslångt lärande. Fortsatt prioriterat är utvecklingsarbete vid regionens folkhögskolor, liksom regionens engagemang för folkbildning och studieförbund – utifrån höjd bildningsnivå, ökade möjligheter till arbete, personlig utveckling samt inkludering.

Regionens folkhögskolor ska fortsatt och fördjupat verka för att möta ungas behov av kompletterad grundskole- eller gymnasieutbildning, samt att möta utbildningsbehov hos nya svenskar och personer med funktionsvariationer. Svårigheterna för utrikesfödda och ungdomar att få tillträde till arbetsmarknaden, samtidigt som vi står inför en omfattande kompetensbrist både inom privat och offentlig sektor i länet, är utmaningar som kan mötas genom olika insatser, bland annat inom folkbildningen. Folkhögskolor ska fortsätta utvecklas i Region Västernorrlands regi och vara aktiva parter för demokrati och samhällsutveckling.

#### **4.1.6 Kollektivtrafik och infrastruktur**

En väl utbyggd infrastruktur är avgörande för näringslivets utveckling, möjligheten till arbets- och studiependling och den i länet allt mer växande turistnäringen. Den regionala transportplanen har ett hållbarhets- och trafikslagsövergripande perspektiv där vägar, järnvägar och flygplatser, samt förbättrad koppling mellan järnväg och hamn, prioriteras. För individen ligger regionens fokus på att förbättra möjligheterna att resa med tåg, buss och cykel. För näringslivet fokuserar regionen på att förbättra och effektivisera godstransporterna. Ambitionen är genomförande i nära samarbete med grannlänen för att synliggöra storregionala perspektiv.

Med utgångspunkt i den regionala utvecklingsstrategin och regionens strategiska mål, har kommunalförbundet Kollektivtrafikmyndigheten i Västernorrland fastställt övergripande mål för en kollektivtrafik som ska utgå från resenärernas behov och bidra till ett hållbart och inkluderande samhälle med starka arbetsmarknadsregioner. Då Västernorrlands demografiska struktur med stor andel landsbygd och ett fåtal städer innebär utmaningar för kollektivtrafiken måste nya alternativa lösningar sökas. En viktig förutsättning för fler jobb är att vi har en välfungerande infrastruktur. Tillgänglighet i den regionala kollektivtrafiken innefattar goda kommunikationer mellan regionens kommuncentra och en god tillgänglighet för alla resenärer.

Dubbelspår på Ostkustbanan, sträckan Härnösand–Gävle, är en framgångsfaktor, där långsiktigt påverkansarbete är prioriterat. Ådalsbanan, sträckan Nyland–Långsele, är i stort behov av upprustning för att effektivisera godstransporterna, men också för möjligheten till persontrafik. Norrbotniabanan som en del av Botniska korridoren är också en angelägen satsning samt arbetet med en förlängning av stamnätsskorridoren Scandinavian–Mediterranean (ScanMed). Med en förlängning inkluderas även norra Sverige i de prioriterade sträckorna i det transeuropeiska transportnätverket (TEN-T).

#### 4.1.7 Internationellt samarbete

Ett långsiktigt hållbart regionalt tillväxtarbete i Västernorrland förutsätter internationellt samarbete. Sveriges medlemskap i EU innebär att en betydande del av Region Västernorrlands och kommunernas verksamheter påverkas av det gemensamma beslutsfattandet inom EU. För att påverka möjligheterna till hållbar regional utveckling i länet, behöver Region Västernorrland och andra regionala aktörer medverka i tidiga beslutsprocesser, särskilt på EU-nivå.

Den med Region Jämtland-Härjedalen och Kommunförbundet Västernorrland gemensamma representationen Mid Sweden European Office är en central resurs som aktiv och pådrivande aktör, för att få förståelse för och goda förutsättningar i en region med speciella förutsättningar. Representationens arbete sker i nära samverkan med andra regionala representationer, särskilt NSEO (North Sweden European Office) och för de nordliga delarna av Sverige, Norge och Finland. Ett än mer strukturerat samarbete med North Sweden Office är en förutsättning för att tydligare kunna kraftsamla Norrlands utmaningar inom den europeiska nivån.

Vi behöver även bli bättre på att nyttja EUs fonder och program både vad gäller regional utveckling och egen verksamhetsutveckling, som exempelvis glesbygdsvård och e-hälsa samt när det gäller satsningar på infrastruktur, forskning, innovationer och kompetensförsörjning.

## 4.2 Förebyggande arbete samt hälsofrämjande hälso- och sjukvård

Hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande insatser leder till minskad sjuklighet, minskat lidande och minskade samhällskostnader. Invånarnas tillgång till god vård av hög kvalitet och med hög patientsäkerhet är av största vikt. Regionen behöver också underlätta för individen att ta eget ansvar att agera hälsofrämjande och förebygga ohälsa.

Vården ska ges efter var och ens behov, med god kvalitet och bra bemötande, med rätt kompetens, på rätt vårdnivå och med rätt val av behandling. Värddigt bemötande och respekt för patientens integritet är grunden för all god vård och all patientsäkerhet. Region Västernorrland ska erbjuda en god vård i livets alla skeenden, från den vård som sker vid mödra- och barnavårdscentraler till den palliativa vården som hjälper människor till ett värdigt avslut i livet.

Region Västernorrland ska i enlighet med nationella strategier och folkhälsopolitiska mål främja ett förebyggande arbete kring beroendeproblematik, samt skapa förutsättningar för god tillgänglighet till beroendevård och -stöd av kvalitet. För att kunna erbjuda stöd utifrån individens hela livssituation är det en förutsättning att samarbete mellan olika huvudmän fortsätter att vidareutvecklas.

### 4.2.1 Hälsofrämjande och preventivt arbete

En friskare befolkning med jämlik hälsa bidrar till ett hållbart län. En god hälsa är en viktig grund för människors självständighet, utbildning och arbetsliv, och vice versa. Eftersom hälsan inte är

jämlikt fördelad ska hälso- och sjukvården sträva efter att uppnå en god hälsa och en vård på lika villkor för hela befolkningen, där insatser anpassas så att de motsvarar människors olika förutsättningar och behov. Att tidigt etablera goda levnadsvanor är en nyckel för en god hälsoutveckling i befolkningen på sikt.

Förutsättningarna för att öka andelen invånare med god hälsa, samt minska ohälsa som grundar sig i levnadsvanor och livsvillkor, kan stärkas genom att bedriva en hälsofrämjande hälso- och sjukvård. Detta leder till minskad sjuklighet, minskat lidande och minskade samhällskostnader. Samverkan med kommuner, andra myndigheter och frivilligorganisationer i det hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbetet behöver fortsätta vidareutvecklas.

Arbetet för en god och jämlik hälsa ska utgå ifrån individens möjlighet till delaktighet och egenvård samt bästa tillgängliga kunskap och beprövad erfarenhet. Kedjan som utgörs av prevention, stöd till egenvård, primärvård och specialiserad vård, måste ur den enskildes perspektiv bygga på kontinuitet och möjlighet till eget ansvar.

#### **4.1.2 Barn och ungas hälsa**

Barn och unga ska vara en prioriterad grupp i folkhälsoarbetet. Där är hälsofrämjande insatser och tidig upptäckt en framgångsfaktor. Barns uppväxtvillkor har stor betydelse för både den psykiska och fysiska hälsan under hela livet.

Insatser för både barn och deras vårdnadshavare behöver prioriteras inom samtliga vårdnivåer, och samarbete med skolhälsovård är centralt. Region Västernorrland vill i samverkan med regionens kommuner starta fler familjecentraler under planperioden.

Allt fler unga kämpar med psykisk ohälsa. Primärvårdens kompetens att möta dessa behov ska stärkas. Väntetiderna inom barn- och ungdomspsykiatri ska kortas.

Vid politiska beslut ska särskilt beaktas konsekvenser för länets yngre invånare.

#### **4.2.3 Tidiga insatser för psykisk hälsa**

Psykisk ohälsa är ett växande samhällsproblem nationellt så som lokalt. Psykisk ohälsa drabbar barn och unga, vuxna och äldre människor. Att förebygga psykisk ohälsa är av högsta värde, där förebyggande arbete, tidiga insatser och mer omfattande specialiserade insatser behövs för ett framgångsrikt arbete. För att kunna möta behoven, behövs flexibla insatser som ska vara jämlika, jämställda och tillgängliga. Tillgängligheten kan vara avgörande för många människors möjligheter att ta del av samhället. Befolknings- och hälsoutvecklingen ställer även nya krav på tillgänglighet inom hälso- och sjukvården.

Inom första linjens vård och den specialiserade vuxenpsykiatri samt barn- och ungdomspsykiatri ska det erbjudas behovsanpassade och effektiva insatser av god kvalitet, såväl vad gäller förebyggande och främjande insatser som medicinsk behandling och sociala insatser. Det behövs en väl fungerande första linjens vård som kan möta den som har behov av hjälp snabbt. Det förutsätter att insatser och samverkan förstärks mellan samhällets aktörer samt kommuner och regioner. Genom detta kan den mer specialiserade psykiatri ges bättre förutsättningar att hjälpa de med störst behov. Företrädare för såväl brukare, patienter och anhöriga behöver delta tillsammans med vårdens professioner i arbetet med att förbättra insatserna mot psykisk ohälsa.



#### 4.2.4 Vård av äldre och kroniskt sjuka

Region Västernorrland lägger särskilt fokus vid god kvalitet i omhändertagandet av personer med kroniska sjukdomar. Konsekvenserna av en god kronikervård är bland annat ökad livskvalitet och livslängd för den enskilde, men också minskat behov av sjukhusvård sett till hela befolkningen.

Ansvar för det långsiktiga omhändertagandet av patienter med kroniska sjukdomar vilar i stor utsträckning på primärvården. Det krävs ökade resurser för att kunna intensifiera insatserna för denna grupp, i synnerhet äldre med mer än en kronisk sjukdom. Det krävs även samarbete med andra huvudmän för att skapa en sammanhållen vårdkedja.

Genom de e-hälsotjänster som Region Västernorrland erbjuder ska kroniskt sjuka patienter kunna vara mer delaktiga och få en bättre kontroll över den egna hälsan. Tidig uppmärksamhet och preventivt arbete är grundläggande för att förebygga förekomsten av bland annat kroniska sjukdomar och minska komplikationer för de som redan har en eller flera sjukdomar.

#### 4.2.5 Personcentrerad och sammanhållen vård

En sammanhållen vård, som ur den enskildes perspektiv utgör en helhet, är en fortsatt prioriterad fråga för att öka såväl tillgänglighet som patientsäkerhet, vårdkvalitet och effektivitet. Stödande strukturer behövs för att möjliggöra en personcentrerad vård närmare invånarna, med fokus på en starkt primärvård, där patienten är medskapare i sin egen vård. I detta behövs ett förbättrat samarbete mellan Region Västernorrlands egna verksamheter, samt att ny teknik och IT-lösningar i vårdens vardag inarbetas vilket leder till enklare och närmare tillgång till vård.

Individens väg genom hälso- och sjukvården ska vara okomplicerad och verksamheten måste därför vara organiserad på ett sätt som möjliggör det. Den personcentrerade vården bygger på planering i samförstånd med den enskilde. Vårdrelationen skall bygga på partnerskap mellan vårdare och patient. Patienten är aktiv i planering och genomförande av den egna vården, samt i rehabiliteringen. Den enskilde ges därmed en större möjlighet till inflytande över behandlingen vilket ger ökade möjligheter till ansvarstagande för egenvården. För samhället innebär det samtidigt färre besök hos vårdgivare som leder till minskade kostnader. Utgångspunkten är en gemensam plan med mål och strategier för genomförande, samt kort- och långsiktig uppföljning. Om det krävs vård i livets slutskede erbjuds det med respekt för individen, oavsett var denna vård ges, oavsett grundsjukdom och oavsett vilken huvudman som ansvarar för individens vård.

#### 4.2.6 Jämlik och jämställd hälso- och sjukvård

Jämlik och jämställd vård handlar om att alla, oavsett bostadsort, kön, ålder, funktionsnedsättning, utbildning, socioekonomiska förutsättningar, etnisk eller religiös tillhörighet eller sexuell läggning och könsidentitet, ska få den vård de behöver, bemötas professionellt och behandlas med respekt. Gott bemötande är en viktig faktor för att utveckla en mer jämlik vård och omsorg – vilket kan kopplas samman med systematiskt förbättringsarbete och förhållningssätt som stärker en personcentrerad vård.

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. Det är viktigt att vården utgår från ett jämlikhetsperspektiv. Arbetet med att identifiera och åtgärda skillnader måste fortgå, och Region Västernorrland strävar efter jämlikhet och jämställdhet i bemötande och behandling.

I Region Västernorrland utgår vården från patientens medicinska behov. Kunskap om befolkningens hälsotillstånd, med fokus på fördelning av hälsa och ohälsa, behöver användas i planering och prioritering. Regionerna i norra Sverige har gemensamma utmaningar kring demografi och geografi. Region Västernorrland är en aktiv part i en regional samverkan för att underlätta tillgången till jämlik vård.

#### 4.2.7 Tillgänglig hälso- och sjukvård

Oavsett om man bor på landsbygden eller i en stad ska man vara trygg med att få vård av hög kvalitet utifrån behov när man behöver det. En väl fungerande primärvård är en förutsättning för att sjukvården i sin helhet ska fungera optimalt. Primärvården behöver fortsatt prioriteras med utökade resurser. En bättre finansierad primärvård kan mer effektivt avlasta specialistvården och korta väntetider. För primärvård sker fördelningen av resurserna med utgångspunkt i Regelboken för Vårdval Västernorrland. Den ska säkra en väl utbyggd primärvård i hela länet med hög kvalitet. För att möjliggöra en lättillgänglig vård, behövs enkla och tydliga kontaktvägar. Rimliga väntetider oavsett avstånd ska erbjudas, med lokaler och arbetssätt som är anpassade för olika behov.

Specialistvården Västernorrland har ett ansvar att säkerställa länsinvånarnas totala behov av specialistsjukvård. Regionen ska erbjuda ett gemensamt system för att hantera väntetider. Vården ska vara tillgänglig, med hög patientsäkerhet för alla länets invånare. Länsverksamheterna ska säkerställa att specialistvården i Västernorrland med sjukhus i Sollefteå, Sundsvall och Örnsköldsvik, är en gemensam resurs för länets samtliga invånare.

Region Västernorrland ska fortsätta utvecklingen för att kunna erbjuda likvärdiga e-hälsotjänster. Invånarna ska kunna vara delaktiga i sin hälso- och sjukvård och ges ett ökat inflytande med hjälp av e-hälsa. Digitaliseringen erbjuder nya utsikter för framtidens hälso- och sjukvård och en ökad lättillgänglighet, effektivitet och jämlikhet inom vården. För att e-hälsosatsningar ska bli framgångsrika förutsätts dialog med såväl vårdpersonal som patienter. God digital säkerhet krävs för att skapa tillit och trovärdighet hos medborgarna.

Invånarna ska kunna ställa samma höga krav på alla vårdgivare, oavsett om de drivs offentligt eller av privata utförare. Detta förutsätter att det finns en gemensamt finansierad vård som styrs utifrån människors olika behov.

Transporter av patienter ska vara kvalitetssäkrade med val av transportmedel utifrån individens bedömda behov. Samordningen mellan transportplaneringen och vårdinsatserna måste fungera för att individens bedömda behov ska kunna tillgodoses. Region Västernorrland arbetar för klimatsmarta, trafiksäkra och kostnadseffektiva sjukresor.



Samarbetet med kommunernas räddningstjänst säkerställer ett snabbt första omhändertagande i väntan på ambulans. Vid behov av transport utan fördröjning ska patienten kunna transporteras omgående, till någon av sjukhusens akutmottagningar eller till den högspecialiserade vård som kan behövas.

### 4.3 God tandvård

Regionens invånare ska ha tillgång till en god tandvård. Vården ska vara kunskapsbaserad och ändamålsenlig, säker, patientfokuserad, effektiv, jämlik och ges i rimlig tid.

Tandvården ska i första hand vara inriktad mot förebyggande tandvård. I detta ingår även att medverka i folkhälsoarbete för att minska bruket av tobak bland barn och unga och att främja goda levnadsvanor. Det finns två grupper där behovet av en ökad förebyggande tandvård är särskilt stort, hos ungdomar och äldre. Det är viktigt att fortsätta det förebyggande arbetet för kariesfria barn och unga. Bland äldre ökar behoven av mer regelbundna besök i tandvården. Region Västernorrland möter detta med uppsökande verksamhet i samverkan med kommunerna.

Tillgängligheten till tandvård är en viktig nyckel till en god och jämlik tandhälsa bland invånarna. Region Västernorrland ska fortsätta sitt intensiva arbete för att utveckla arbetssätt och processer inom både allmän- och specialisttandvården, inte minst med hjälp av digitala tjänster men även genom olika rekryterings- och bemanningslösningar. Kompetensförsörjningen utgör både nationellt och i Västernorrland, stora utmaningar för att kunna erbjuda en hög tillgänglighet.

Alltför många av regionens invånare besöker inte tandvården regelbundet. Människor med låg inkomst väljer ofta bort att gå till tandläkaren. Frisktvårdsvalet är en möjlighet att regelbundet besöka tandvården till en känd och rimlig kostnad per månad.



## 5. Medarbetarperspektivet

*Inriktningsmålet är att medarbetarna är delaktiga och har en bra arbetsmiljö.*

Region Västernorrlands medarbetare gör skillnad för invånarna i hela Västernorrland. Medarbetarna utgör det fundament som regionens verksamhet vilar på. Arbetet bygger på mötet mellan människor – där varje medarbetares yrkesmässiga erfarenhet och sociala kompetens tas tillvara och utgör redskapen i den dagliga verksamheten. En lyhörd, tillitsfull och sammanhållen personalpolitik är en förutsättning för att fullgöra det uppdrag Region Västernorrland fått av länets invånare.

Region Västernorrlands verksamheter måste bedrivas på ett hållbart sätt. Ett hållbart medarbetarskap ska innebära att medarbetarna ges förutsättningar till en god arbetsmiljö där de känner arbetsglädje, är delaktiga i arbetet, har goda och attraktiva arbetsvillkor och ges de bästa möjligheterna att använda sin kompetens. Medarbetarna måste ha en arbetssituation som är hållbar utifrån alla aspekter. 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. I detta är det viktigt att Region Västernorrland även fortsätter att utveckla ledarskapet och ledarskapskulturen, utifrån tydligt samverkansfokus.

Särskilt viktigt är det att arbetet utformas så att medarbetarna kan leva ett gott liv och att man som medarbetare får utveckla sin kompetens. Region Västernorrland måste uppmuntra och underlätta för möjligheten till detta.

Säkerställande av relevant kompetens krävs för att kunna bedriva verksamhet med kvalitet. Det innebär såväl akademisk som annan för verksamheten erforderlig utbildning. Det kan handla om utvecklings- och karriärmöjligheter samt en lärande miljö med möjlighet till kompetensutveckling och forskning.

### *Långsiktiga mål (10 år och framåt)*

- Attraktiva arbetsplatser där medarbetare är delaktiga och mår bra, känner stolthet och utvecklas i sitt arbete.
- Säkerställande av relevant kompetens och utbildningsnivå.
- Region Västernorrland har en stabil och varaktig bemanning.
- En väl utvecklad akademisk miljö i verksamheterna.

### *Önskade resultat till år 2022*

- Resultaten i övergripande index för Hållbart medarbetarengagemang uppnår >82
- Chefers förutsättningar för ett hållbart ledarskap har förbättrats. Chefsindex >75
- Sjukfrånvaro har under de senaste tre åren legat stabilt under 5 procent.
- Region Västernorrland är oberoende<sup>6</sup> av inhyrd personal, regionens hyrkostnader uppgår till maximalt 9 procent som andel av egna personalkostnader.

### *Strategiska områden för att nå de långsiktiga målsättningarna*

- Säkerställande av rätt kompetens på varje nivå för att kunna bedriva en verksamhet med kvalitet.
- Att ständigt utveckla samverkan och delaktighet.
- För att erbjuda en kunskapsbaserad och ändamålsenlig verksamhet, behövs en väl utvecklad akademisk miljö.

<sup>6</sup> Oberoende, innebär (enligt processplan Kompetensförsörjning 2017-01-23), inte att man aldrig ska använda inhyrd personal. Det kan finnas särskilda tillfällen när det är nödvändigt av olika skäl.

Till ovanstående områden, kan följande fastställda övergripande strategier/planer kopplas:

• Personalpolitisk plattform	• Chefspolicy
• Kompetensförsörjningsstrategi	• Medarbetarskapspolicy
• Arbetsmiljöpolicy	• Lönepolicy

## 5.1 Strategisk kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är en av de viktigaste utvecklingsfrågorna både för länet och för Region Västernorrland som arbetsgivare. Kompetenskraven förändras över tid, vilket blir särskilt tydligt vid strukturförändringar och tekniksprång.

Region Västernorrland utgör en stor sektor, som behöver rekrytera proaktivt och öppna upp för en rörlighet på arbetsmarknaden. Regionen ska ha ett gott samarbete med utbildningsanordnare, för att bidra till kompetensförsörjningen. För att möta arbetsmarknadens behov i länet är gemensam utveckling och samarbete med kommunerna viktigt. Nya lösningar behövs på problem som följer av demografiskt betingade utmaningar, vilket kommer förutsätta ett stort mått av nytänkande och innovativa lösningar från involverade samhällsaktörer.

Behovet av att trygga kompetensförsörjningen på både kort och lång sikt är en central fråga inom Region Västernorrland. Utifrån förändrade krav behövs kraftfulla insatser för att främja det livslånga lärandet, men också en beredskap att fånga upp och att bidra till att utveckla nya idéer och innovationer.

För att klara kompetensförsörjningen måste Region Västernorrland skapa goda förutsättningar för de som redan arbetar i organisationen samt attrahera nya medarbetare genom nyrekrytering. Detta arbete är även en del i samarbetet med Norra sjukvårdsregionen. Det handlar både om att vidareutveckla arbetet för en hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö, samt att stödja ett aktivt medarbetarskap. Möjligheterna till kompetensutveckling och kontinuerligt stöd i arbetet behöver stärkas. Avgörande är hur väl Region Västernorrland lyckas med helheten, alltifrån ledarskap och medarbetarskap till anställningsvillkor, arbetstider, arbetsscheman och arbetsmiljö, men även hur förutsättningar skapas för att medarbetare ska vilja, kunna och tillåtas arbeta vidare vid uppnådd pensionsålder.

Samma höga krav på goda villkor som gäller i Region Västernorrlands egna verksamheter ska även gälla för personal i de upphandlade verksamheterna, samt de vårdcentraler som verkar inom ramen för LOV. Det gäller inte minst de arbetsrättsliga villkoren, meddelarfrihet och heltidstjänstgöring.

### 5.1.1 Stabil och varaktig bemanning

Region Västernorrlands hälso- och sjukvård ska vara kostnadseffektiv, trygg och säker för patienterna. För många, inte minst äldre och kroniskt sjuka som ofta söker vård, är det en trygghet att möta samma vårdpersonal, personer som har god kunskap om individen och dennes behov. Målet är att i högsta möjliga mån ha medarbetare som är anställda av regionen.

Det gemensamma arbetet med övriga landsting/regioner ska fortgå. En stabil och varaktig bemanning skapar också förutsättningar för en god arbetsmiljö och ett långsiktigt utvecklingsarbete där alla är med och bidrar till ökad kvalitet.

### 5.1.2 Rekrytering

Region Västernorrlands rekryteringsarbete behöver ske på bred front och med ett långsiktigt hållbarhetsperspektiv. I detta måste vi ta tillvara de kunskaper och färdigheter som människor som kommer till vårt land har.

Region Västernorrland ska aktivt tillvarata den resurs som sjukvårdsutbildade personer, som har eller kan få permanent uppehållstillstånd, utgör. Ungdomar i Västernorrland ska ges möjlighet att få se alternativt prova på arbete inom regionen. Detta för att bidra till en långsiktig kompetensförsörjning.

Region Västernorrland ska arbeta för att kunna erbjuda studenter en attraktiv anställning efter avslutad utbildning. Ett viktigt område är att säkerställa kompetensförsörjningen, framför allt inom verksamheter där stora pensionsavgångar kommer att ske. Region Västernorrland behöver kunna erbjuda goda förutsättningar att fullfölja sin utbildning.

För ett långsiktigt framgångsrikt rekryteringsarbete, som gynnar hela länet, krävs ett strategiskt samarbete även med kommun och näringsliv. Region Västernorrland initierar ett sådant samarbete under planperioden.

### 5.1.3 Kompetens- och uppdragsväxling

I det strategiska kompetensförsörjningsarbetet inom Region Västernorrland, behöver fokus framförallt ligga på kompetens- och uppdragsväxling, att ta tillvara och nyttja kompetens på bästa sätt inom organisationen. Inte minst utifrån verksamhetsutveckling genom digitalisering och e-hälsa kommer arbetssätt att förändras, men även förändra kraven på kunskap och kompetens inom verksamheterna.

Vårdens medarbetare ska ges förutsättningar att arbeta mer med direkt patientkontakt, samt att arbeta för att minimera arbetsuppgifter som inte skapar värde för patienterna.

## 5.2 Hållbart arbetsliv

En hållbar arbetsmiljö är av stor vikt, både utifrån en hälsofrämjande arbetsplats och som ett led i arbetet med att stärka Region Västernorrlands attraktionskraft som arbetsgivare. Förutsättningar för en hållbar arbetsmiljö är en ändamålsenlig organisation, gott ledarskap samt ett aktivt medarbetarskap. Regionens arbetsmiljöarbete ska förstärka de beteenden som leder till god hälsa.

Framgångsfaktorer är bland annat att erbjuda hälsofrämjande arbetsplatser och goda arbetsvillkor. Verksamhetsutveckling behöver bedrivas utifrån ett helhetstänkande, med fokus på förbättringar utifrån en hållbar arbetsmiljö och att bibehålla god hälsa hos personal. Det kan handla om rätt till heltid och flexibla arbetstidslösningar, utvecklings- och karriärmöjligheter samt en lärande miljö med möjlighet till kompetensutveckling och forskning

Region Västernorrland har, liksom övriga landsting/regioner och kommuner, en ojämn könsfördelning bland medarbetarna med en större andel kvinnor än män. En jämställd arbetsplats ger bättre förutsättningar för en jämställd verksamhet och den sneda könsfördelningen gör det särskilt viktigt att bevaka att det inte uppstår osakliga löneskillnader. En arbetsplats som också speglar mångfalden i samhället är viktig för en arbetsmiljö i utveckling.

### 5.2.1 Utveckling av medarbetarskap

Medarbetarnas kunskap, erfarenhet och förmåga att leverera insiktsfulla underlag och idéer till effektiviseringar och arbetsmiljöförbättringar, ska tas tillvara i en konstruktiv process där återkoppling utgör en naturlig del. Medarbetarna ska göras delaktiga genom medbestämmande och ges möjlighet att utvecklas i sitt arbete. Medarbetare förväntas ta ansvar för sitt arbete och bidra aktivt till regionens utveckling och den goda arbetsplatsen.

Regionen prioriterar en god samverkan och en bra dialog genom de upparbetade strukturer som finns. För att säkra detta måste samverkan och dialogen med medarbetarna inom Region Västernorrland ständigt prioriteras och utvecklas, såväl kring övergripande förslag för att nå regionplanens inriktningsmål, som fortlöpande i verksamheten. Ett viktigt område är att ytterligare stärka samverkan med arbetstagarorganisationerna.

### 5.2.2 Utveckling av ledarskapet

En grundläggande del i chefsuppgiften är att kontinuerligt utveckla och effektivisera verksamheten så att uppsatta mål kan nås. I systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete är väl fungerande ledarskap en förutsättning.

Region Västernorrland fortsätter att utveckla ledarskapet och ledarskapskulturen med tydligt samverkansfokus. Det är också angeläget att fler arbetsplatser driver aktivt förbättringsarbete i samverkan med medarbetare och fackliga organisationer.

Dialogen med medarbetare ska vara central. Rekryteringen av nya chefer ska ske utifrån regionens chefspolicy, utbildning och erfarenhet. Styrningen och arbetsorganisationen ska utformas så att chefer ges tydliga mandat, befogenheter och rimliga förutsättningar för sitt uppdrag. Chefer ska ha tillgång till professionellt stöd i olika situationer.

### 5.2.3 Hälsofrämjande arbetsplatser

Ett brett och systematiskt arbetsmiljöarbete och hälsofrämjande åtgärder är viktiga komponenter för att skapa hälsofrämjande arbetsplatser. Arbetet bör inriktas mot flera nivåer samtidigt; organisation, grupp och individ, med en både hälsofrämjande och förebyggande inriktning. Det är också väsentligt med ett modernt och stödjande ledarskap.

Medarbetarnas arbetsmiljö är viktig för att kunna utföra ett gott arbete, bibehålla hälsa och förebygga sjukskrivningar. För att uppnå detta behövs en förståelse för att alla delar i en medarbetares arbetssituation påverkar arbetsmiljön och i slutändan hälsan. Avgörande är att det över tid råder balans mellan tillgång på resurser och verksamhetens krav.

För att främja en god arbetsmiljö och stärka medarbetarnas hälsa behövs insatser på både kort och lång sikt, samt på organisations-, grupp- och individnivå. Långsiktiga åtgärder handlar om att bland annat ge de fackligt förtroendevalda och skyddsombud goda förutsättningar att utföra sina uppdrag och att chefer inom samtliga verksamheter ges stöd och arbetsmiljöutbildning. Detta för att alla parter tillsammans ska verka för en god fysisk och psykosocial arbetsmiljö.

Företagshälsovården har en central roll i att vara expertfunktionen i det förebyggande arbetet kring arbetsmiljö och hälsa, i förekommande fall även vid arbetslivsinriktad rehabilitering. En annan viktig del i det förebyggande arbetet är att tillhandahålla friskvård.

### 5.3 Forskning och utbildning

Forskning, utbildning och samverkan är viktiga och grundläggande komponenter för en väl utvecklad akademisk miljö, inte minst för att främja kompetensförsörjning och god utveckling. Region Västernorrland har ett tydligt fokus på att skapa goda förutsättningar för dessa områden. För att uppnå detta krävs en övergripande strategi för dessa frågor och ett fortsatt långsiktigt arbete för en stärkt akademisk miljö samt lärandemiljö. Region Västernorrlands verksamheter och medarbetare ska på ett strukturerat och planmässigt sätt kunna hålla sig uppdaterade om kunskapsläget och om aktuell forskning.

I samverkan med lärosätena måste vidareutbildning och forskning integreras i det kliniska arbetet för att stödja och stimulera utvecklingen, främst inom hälso- och sjukvård och tandvård. Det finns idag ett behov av att förbättra möjligheten till karriärvägar där forskning och kliniskt arbete löper parallellt genom hela yrkeslivet. Medarbetare ska stimuleras och uppmuntras att forska eller vidareutbilda sig, genom att få göra detta på arbetstid.

En utvecklad akademisk miljö omfattar också fysiska miljöer för utbildning och medicinsk simulering. En sådan miljö kan utgöra en stark attraktionskraft för såväl anställda som potentiella framtida medarbetare, där möjligheter till reflektion och nyfikenhet skapas som en naturlig del i vardagen. Kraven på utveckling av den akademiska miljön är även ur ett kompetensförsörjningsperspektiv, höga.



## 6. Processperspektivet

*Inriktningsmålet är effektiva och framgångsrika verksamheter.*

Region Västernorrland ska främja en hållbar utveckling, det vill säga utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina, ur ett ekonomiskt, ekologiskt och socialt perspektiv. I detta är det viktigt att se till helheten och samtliga perspektiv.

Ett processorienterat arbetssätt skapar ett större värde för invånarna. En process bidrar till ett gemensamt arbetssätt och ger återkoppling på hur arbetet fungerar samt idéer till förbättringar så att Region Västernorrland systematiskt kan vidareutveckla verksamheter och arbetssätt.

Att förbättra processerna är grunden för systematisk verksamhetsutveckling. Region Västernorrlands processer ska förbättra och underlätta för våra invånare. Processutveckling och jämförelser med framgångsrika verksamheter är viktiga arbetssätt för att förbättra och skapa värde samt kvalitet för patienter och andra användare inom Region Västernorrland.

### *Långsiktiga mål (10 år och framåt)*

- Ambitionerna i Region Västernorrlands hållbarhetsarbete har uppnåtts.
- Hög kvalitet och patientsäkerhet i hälso- och sjukvården och tandvården.
- Region Västernorrland har ett effektivt styr- och ledningssystem.

### *Önskade resultat till år 2022*

- Utveckling har skett i enlighet med hållbarhetsplanens målsättningar.
- Resultaten i valda kvalitetsindikatorer (enligt strukturen för God vård) ska förbättras jämfört med 2019 och minst motsvara riksgenomsnittet.
- Region Västernorrlands resultat motsvarar som lägst riksgenomsnittet i patientsäkerhetskulturmätningen, inom området *Högsta ledningens stöd till patientsäkerhetsarbete*.
- Delindex Styrning, Ledning samt Motivation ur mätningen Hållbart medarbetarengagemang (HME) uppnår för vardera delområde > 82.

### *Strategiska områden för att nå de långsiktiga målsättningarna*

- Strukturerat och långsiktigt systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete, för en hög kvalitet i hälso- och sjukvården inklusive tandvården.
- Strukturerat och långsiktigt systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete, för en hållbar regional utveckling.
- Hållbara lednings- och styrningsstrukturer som främjar en verksamhet med kvalitet.

*Till ovanstående områden, kan följande fastställda övergripande strategier/planer kopplas:*

• Framtidens hälso- och sjukvård (Målbilden)	• Miljö- och energipolicy
• Digitaliseringsstrategi	• Hållbarhetsplan
• Strategi för kunskapsstyrning	• Policy för samlad ledningsprocess



## 6.1 Ett hållbart Västernorrland

En hållbar utveckling är en utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina, ur ett ekonomiskt, ekologiskt och socialt perspektiv. För att nå hållbar utveckling i länet är det viktigt att se till helheten och samtliga perspektiv - det främjar framtidens jobb och därmed framtidens välfärd. Till grund för Region Västernorrlands hållbarhetsarbete finns policydokument samt en hållbarhetsplan.

Energi- och klimatomställningen innebär möjligheter för utvecklingen i länet. Effektiviserad energi-användning och minskad negativ klimatpåverkan, kan ge konkurrensfördelar och minskade kostnader. Region Västernorrland ska fortsatt ligga i framkant i omställningen till en mer klimatsmart organisation.

Västernorrland har potential att bidra till hållbara kretslopp, då länets främsta styrkeområden är förnybar energi från både vatten och vind, samt att en stor resurs är biomassan från skogsbruket. Att med smart specialisering utveckla nya innovativa produkter, energilösningar, fibrer och bränslen inom bioekonomin, där Västernorrland är världsledande, är en avgörande framtidsfråga. I länet finns både råvaror och kompetens inom området vilket är viktiga förutsättningar för att utveckla en cirkulär ekonomi. Regionala utvecklingsinitiativ som främjar hållbar utveckling i länet ska prioriteras under planperioden.

Genom att ställa höga krav på hållbart producerade livsmedel och därmed öka efterfrågan på livsmedel, medverkar Region Västernorrland till hållbar odling och uppfödning. Krav på lokal produktion ska beaktas i upphandlingar så långt lagen medger och det är ekonomiskt försvarbart.

### 6.1.1 Ständigt förbättrat miljöarbete

Region Västernorrland ska vara ett föredöme i arbetet med miljöfrågor. En förutsättning för att ständigt förbättra miljöarbetet i organisationen är att det bedrivs systematiskt och målinriktat. Region Västernorrland har ett miljöledningssystem och är miljöcertifierad enligt ISO 14001. Miljöledningssystemet ger struktur och stöd för hur miljöarbetet ska planeras, genomföras, följas upp och förbättras.

Ledningssystem som ständigt utvecklas utgör en garanti för kontinuitet i miljöarbetet över tid. Miljöcertifieringen ska bibehållas och miljöledningsarbetet vara en naturlig del i Region Västernorrlands verksamheter.

## 6.2 Kunskapsbaserad, säker och effektiv hälso- och sjukvård samt tandvård

Det är nödvändigt att interna flöden – strukturer och processer – fungerar på ett optimalt sätt. En sammanhållen vård, som ur individens perspektiv utgör en helhet, bör vara en fortsatt prioriterad fråga för att öka såväl tillgänglighet som patientsäkerhet, vårdkvalitet och effektivitet.

I linje med den nationella utvecklingen gentemot en god och nära vård uttrycker Region Västernorrlands målbild för hälso- och sjukvårdens utveckling bland annat att primärvården behöver klara av att ge större del av vården nära patienterna, samt att de samlade insatserna från Region Västernorrland och kommuner behöver knyts samman.

Stödande strukturer behövs avseende ”förskjutningen” från slutet till öppenvård och att en större del av vården ska ges nära patienten. Utveckling av arbetssätten i vården behöver ske med inrikt-



ningen att vården ska ta hänsyn till den enskilde som medskapare i sin egen vård (personcentring) och planeras med fokus på kontinuitet och att kompetenser samordnas.

Utgångspunkten är att samtliga verksamheter produktionsplanerar på såväl taktisk som strategisk nivå, för att på sikt bland annat bidra till förbättrad tillgänglighet. Köer och väntetider är inte bara en påfrestning för individen, utan bidrar även till en betydande administrativ arbetsbörda för verksamheterna.

### **6.2.1 Kunskapsbaserad och ändamålsenlig hälso- och sjukvård**

Hälso- och sjukvården ska bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet och utformas för att bemöta 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 landstingens och regionernas gemensamma system för kunskapsstyrning fortgår. För en kunskapsbaserad och jämlik vård krävs en ökad följsamhet till nationella riktlinjer, beslutsstöd och rekommendationer i hälso- och sjukvården.

En vidareutveckling av sammanhållen struktur för kunskapsstyrning pågår för att skapa ett samverkande, lärande och stödjande system för hälso- och sjukvården på alla nivåer, från lokal, regional till nationell nivå. Det omfattar primärt kunskapsstöd, stöd till uppföljning och analys, men även stöd till utveckling och stöd till ledarskapet. Inom Region Västernorrland pågår etableringen för utveckling av system på lokal nivå, med struktur för ledning och styrning av arbetet samt flera utvecklingsprojekt för att möta upp de delar som ingår i det nationella systemet för kunskapsstyrning. Inom norra sjukvårdsregionen är Region Västernorrland med och etablerar ett system för kunskapsstyrning på sjukvårdsregional nivå.

För en effektiv vårdprocess är det avgörande att varje verksamhet och dess medarbetare vet när och hur de ska samverka. Ett nytt samordnat vårdinformationssystem och behandlingslinjer (dokumenterade, standardiserade vårdprocesser för vissa diagnosgrupper) ska bidra till god och jämlik vård i Region Västernorrland.

### **6.2.2 Säker hälso- och sjukvård**

Patientsäkerhetskulturen genomsyrar arbetet med patientsäkerhet, från ledning och styrning till ageranden hos vårdens medarbetare. En god patientsäkerhetskultur är därför en av flera förutsättningar för en hög patientsäkerhet. Det är viktigt att stärka en kultur som uppmuntrar rapportering av negativa händelser utan att vara fördömande och som fokuserar på en systemsyn istället för en individsyn. Vi vill ta vara på misstag som en källa till kunskap för att ge en säkrare vård.

Det är angeläget att minska förekomsten av vårdskador. Förutom det direkta lidande som drabbar den enskilde individen, medför det att betydande resurser behövs om vårdtiden förlängs. Överbeläggningar och utlokaliseringar på sjukhusen minskar förutsättningarna att ge en god och säker vård. Därför är det nödvändigt att förebygga inskrivning på sjukhus när det går, och att korta onödigt långa vårdtider.

En vårdskada är ofta en konsekvens av brister i systemet. Därför krävs ett medvetet och långsiktigt systematiskt förbättringsarbete utifrån befintliga strukturer, där man både tar vara på och stärker det som fungerar, men också arbetar vidare utifrån identifierade utvecklingsområden. Särskilt fokus bör läggas på att se över och förbättra strukturella och organisatoriska förutsättningar. Verksamhetsutveckling behöver bedrivas utifrån ett helhetstänkande, med fokus på förbättringar utifrån ett patientperspektiv, men också utifrån en hållbar arbetsmiljö och att bibehålla god hälsa hos personal.

Arbetsmiljö och patientsäkerhet går hand i hand, förändringar som görs inom dessa områden påverkar varandra ömsesidigt. I hälso- och sjukvården är strategisk och långsiktig kompetensförsörjning den fråga som mer än någon annan avgör kvalitet och kontinuitet. Goda och implementerade säkerhetsrutiner och procedurer är nödvändiga, men är i sig inte tillräckliga för att skapa en patientsäker vård och en god arbetsmiljö. Funktionalitet uppstår när arbetsmiljön medger att sjukvårdspersonal kan använda sig av rutiner och gemensamma resurser, för att minska riskerna för vårdskador och brister i arbetsmiljön.

### 6.2.3 Effektiv hälso- och sjukvård

En stärkt primärvård, där en större del av vården ges nära patienten, behövs. Hälso- och sjukvården behöver fortsätta utvecklas mot en personcentrerad vård, och att patienten blir delaktig, hörd och får information som denne kan ta till sig. Vården ska planeras med fokus på kontinuitet. I sammanhanget utgör samordning och att ansvar tas för helheten, viktiga förbättringsområden.

Det finns flera vägar in till vården. Digitala tjänster och kontaktvägar bör prioriteras. Information för samverkan och om hur ansvaret är uppdelat mellan Region Västernorrland och kommunerna samt vilken vård som ges inom primärvården respektive den specialiserade vården är viktig för att kunna erbjuda en effektiv vård.

Primärvården, specialistvården och kommuner behöver samarbeta kring nya lösningar som främjar utvecklingen mot en nära vård. Det kräver exempelvis överenskommelser och bättre processer. Vården ska ges på den vårdnivå och av de professioner som behövs för att individen ska få rätt behandling av rätt kompetens. Vilken yrkesgrupp som utför vårdkedjans olika moment ska prövas genom uppdrags- och kompetensväxling, så att de olika professionernas kompetens tas tillvara och bidrar till effektiva processer och en framgångsrik verksamhet.

Viktiga och stora delar av den vård som behövs ofta ska finnas nära patienten. Alla sjukhus fyller en viktig funktion inom länets hälso- och sjukvård. Sjukhusen profilerar och specialiserar sina verksamheter. Akutmottagningar finns vid alla sjukhus, där de flesta akuta besvär kan hanteras. Sjuktransporter i regionens regi skall vara kvalitetssäkrade, ske på ett patientsäkert sätt, med transportmedel valda utifrån patientens bedömda behov.

## 6.3 Utveckling, innovation och digitalisering

Förmågan till förnyelse och kontinuerlig framtidsanpassning är avgörande för Västernorrlands och för Region Västernorrlands konkurrenskraft och framgång.

Innovation utgör en viktig del i det regionala utvecklingsarbetet, och ingår i den regionala utvecklingsstrategin (RUS). Ett sammanhållet innovationssystem i länet och inom Region Västernorrland stödjer och förenklar för både invånare och medarbetare, men också för forskare, entreprenörer och andra aktörer. Innovationssystemet ska samverka med viktiga aktörer regionalt, nationellt och internationellt. Samverkan kan stärkas än mer genom utveckling av innovativa miljöer.

Viktiga utgångspunkter för arbete med utveckling och innovation är att verksamheten är ansvarig och drivande och att utvecklingen utgår från befolkningens nuvarande och kommande behov, sett exempelvis utifrån tillgänglighet och kvalitet. Dock behövs stödstrukturer för att tydliggöra och utveckla verksamhetens förmåga att driva utveckling och där är Region Västernorrlands portal för medarbetaridéer ett exempel. Att skapa en organisation där trygghet inför förändring finns är avgörande.

Med utgångspunkt i den regionala digitala agendan ska regionens uppsatta digitaliseringsmål säkerställas, i samverkan mellan offentliga och privata aktörer. Detta bidrar till en hållbar samhällsutveckling inom länet, men även till den nationella digitaliseringspolitiken. Till grund för Region Västernorrlands utvecklingsarbeten finns digitaliseringspolicy och tillhörande strategi.

Region Västernorrland präglas av öppenhet för nya idéer från såväl medarbetare som omvärld. Medarbetarnas intresse att bidra till verksamheten, deras kunskap och idéer, ska tas till vara, kanaliseras och skyddas.

### **6.3.1 E-hälsa – digitalisering av hälso- och sjukvård**

Digitaliseringens möjligheter behöver tas till vara i syfte att stärka kvaliteten och bidra till en jämlik vård, där resurserna kan nyttjas mer effektivt. Digital teknik och digitala vårdmöten i kombination med nya arbetssätt skapar värde på alla nivåer – för patienter, anhöriga, vårdpersonal och för samhället i stort.

Inom hälso- och sjukvården är behovet av en välfungerande informationsförsörjning mellan olika nivåer och aktörer helt avgörande. E-hälsa handlar om hur hälso- och sjukvården som helhet ska fungera och förbättras med hjälp av verktyg som utgår från individens behov. Administrativa stöd som förenklar för både individer och verksamheterna är ett prioriterat område.

I vård och omsorg kan olika typer av distansteknik möjliggöra en annan kompletterande organisering av vård- och omsorgsverksamhet som utgår från patientens val och behov. IT-stöd och e-hälsa ska på så sätt användas för att sätta invånarens behov i centrum – en personcentrerad vård. Nya IT-lösningar ger möjligheter att bedriva en mer effektiv vård samtidigt som den nya tekniken också ger möjlighet till förbättrad kvalitet och ökad patientsäkerhet. Att nyttja digitaliseringens möjligheter för att förbättra i syfte att främja en jämlik och nära vård, är ett viktigt område. För att digitaliseringen ska lyckas krävs att staten tar fortsatt ansvar för att finansiera infrastruktur-satsningar i hela landet.

## **6.4 Hållbara lednings- och styrningsstrukturer**

Utvecklade former för styrning, som balanserar behovet av kontroll med förtroende för medarbetarnas verksamhetsnära kunskap och erfarenhet, är allt mer aktuellt på nationell nivå. En tydlig, verksamhetsanpassad och tillitsbaserad styrning, i vilken även medborgarna inbjuds till delaktighet, ska bidra till god och likvärdig kvalitet inom Region Västernorrland. Former för stärkt dialog behöver vidareutvecklas under mandatperioden. För att förenkla och effektivisera administrationen utifrån regionens planerings- och uppföljningsprocess behöver strukturer och verktyg fortsätta utvecklas i dialog med verksamheterna.

Inom Region Västernorrlands olika verksamheter och ansvarsområden, finns ett flertal olika ledningssystem implementerade. Ledningssystem finns för exempelvis miljö, kvalitet och informationssäkerhet. Intentionen är att skapa en övergripande struktur som kan stödja och hålla samman de mest centrala processerna i organisationen – ett ramverk för integrerat ledningssystem.

Att fortsatt stärka ett hållbart ledarskap, som i sin tur främjar ett aktivt medarbetarskap, är ytterligare väsentliga delar i en fungerande ledning och styrning. Detta både sett utifrån behovet av tydliga strukturer för styrning och styrningslogik – men också utifrån ledarens förmåga och medvetenhet kring sin påverkan av arbetsplatskulturen i verksamheten. Chefer ska kunna känna sig trygga och ha stöd i sin ledarroll, ha tid för sitt uppdrag och ha tydliga befogenheter och ansvarsområden. Ledarskapet ska också präglas av tillit och förtroende.



## 7. Ekonomiperspektivet

*Inriktningsmålet är en ekonomi i balans över tid.*

En ekonomi i balans är en förutsättning för att undvika stora och snabba omställningar samt ge möjlighet att utveckla verksamheten på ett ordnat och planerat sätt. För att möjliggöra god ekonomisk hushållning över tid behöver kostnadsreduceringar effektueras i angiven takt och planerad omfattning. Även det lagstadgade kravet om återställning av tidigare års resultat klaras, under förutsättning att verksamheterna bedrivs inom givna ekonomiska förutsättningar.

För att klara inriktningsmålet krävs ett resultat utan underskott under hela planperioden samt återställning av tidigare års underskott fram till år 2020. Inriktningsmålet syftar till att markera vikten av långsiktighet vid all ekonomisk planering och alla ekonomiska beslut. Detta är viktigt för att få en hållbar organisation av Region Västernorrlands verksamheter där ansvarsfulla ekonomiska beslut fattas. På en övergripande nivå ska inriktningsmålet uppnås genom att noggrann ekonomisk planering sker genom långsiktiga utvecklingsplaner och investeringsplaner.

Med en lägre kostnadsnivå jämfört med idag, kan möjlighet ges att klara målsättningen om ekonomi i balans över tid och på sikt en god ekonomisk hushållning, där varje generation bär sina kostnader.

### *Långsiktiga mål (10 år och framåt)*

- Målsättning gällande god ekonomisk hushållning, 2 procent<sup>7</sup> av intäkter från skatt och generella statsbidrag motsvarande cirka 160 miljoner kronor. Med god ekonomisk hushållning och en soliditet över noll på längre sikt (25–30 år), har generationsfrågan i finansieringen av dagens verksamhet beaktats fullt ut.
- Minska kostnaden per DRG-poäng<sup>8</sup> till högst 3 procent över snittet för i riket jämförbara sjukhus.

### *Önskade resultat till år 2022*

- Återställning av underskotten fram till 2020 har skett.
- Det egna kapitalet förstärks under planperioden och soliditeten bör öka<sup>9</sup>.
- Pensionsförvaltningen tillförs årligen minst ett belopp motsvarande den årliga förändringen av Region Västernorrlands pensionsavsättning, för att trygga framtida pensionsåtaganden<sup>10</sup>.
- Minskad kostnad per DRG-poäng till högst 7,5 procent över snittet för i riket jämförbara sjukhus.
- Prioritering och förflyttning av resurser och uppdrag till Primärvården sker successivt enligt de underlag som utarbetas och beslutas allteftersom. Överflyttning av medel ska ske inom ramen för befintliga resurser och inom ramen för god ekonomisk hushållning.

### *Strategiska områden för att nå de långsiktiga målsättningarna:*

- God ekonomisk hushållning, för en långsiktigt hållbar verksamhet med ekonomi i balans över tid. Detta innebär på kort sikt återställning av tidigare års underskott och på lång sikt, återställning av eget kapital inklusive ansvarsförbindelsen.

7 Exklusive marknadsvärdering av finansiella placeringar.

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

9 Efter bokslut 2018, motsvarar detta 140 miljoner kronor i denna regionplan.

10 Enligt Plan 2020–2022 motsvarar detta i genomsnitt ca 285 miljoner kronor per år.

*Till ovanstående områden, kan följande fastställda övergripande strategier/planer kopplas:*

- Policy för inköp och upphandling
- Fastighetsstrategi
- Finansiell policy

## 7.1 En ekonomi i balans över tid

Regionplanen utgår från den budget och ekonomiska plan som Regionfullmäktige antog i november 2018 samt den tilläggsbudget som beslutades i Regionstyrelsen i december 2018.

Arbetet för att skapa en ekonomi i balans över tid kommer att fortsätta med full kraft under planperioden 2020–2022, det vill säga i enlighet med gällande ekonomiska planering. Detta innebär att styrelsen och nämnderna, med utgångspunkt i de förutsättningar som gäller, måste genomföra handlingsplaner och förändringar i den omfattning och i den takt som beslutats.

Region Västernorrland har under tidigare år haft högre kostnader än intäkter, vilket orsakat underskott som inte ännu kunnat återställas. För att klara kravet på återställning och komma i balans krävs att budgeten efterlevs och att beslutade kostnadsminskningar effektueras i den omfattning och takt som angivits. Särskild vikt läggs vid att bryta kostnadsutvecklingen avseende inhyrd personal. Det behövs därför strategiska satsningar, specifikt inom medarbetarnas arbetsmiljö, för att säkra personalförsörjningen och därmed ytterst patientsäkerheten. Detta kan klaras om verksamheternas ekonomiska ramar samt andra restriktioner för ekonomin hålls. Jämfört med den liggande ekonomiska plan som beslutades i Regionfullmäktige i november 2018 anges nu i regionplanen för 2020–2022 att normal uppräkningsramarna för beräknade kostnadsökningar, generella kostnadsreduceringar i samtliga verksamheter motsvarande en procent varje år, ska genomföras. Detta beräknas ge en förstärkt ekonomi vid planperiodens utgång med omkring 190 miljoner kronor.

Under planperioden tillkommer ytterligare kostnader, bland annat på grund av demografiska förändringar och medicinsk och teknisk utveckling. Nya behov och strategiska satsningar måste i första hand tillgodoses genom effektiviseringar och omDispositioneringar. Därtill kommer att finansieringen inom regionens verksamheter beräknas komma att försvagas under de närmaste åren. Orsaker till detta är beräknad befolkningsminskning samt allmänt svagare skattekraftsutveckling. Problematiskt är även att osäkerhet råder avseende nivå och innehåll för de statsbidrag som kan förväntas under planperioden. Detta beror på förseningar i statens budgetbehandling till följd av att regeringsbildningen försenades efter valet 2018.

Prioriteringsarbete, löpande effektiviseringar samt utvecklad ekonomi- och verksamhetsstyrning inom samtliga verksamheter är av stor vikt liksom att en hög grad av restriktivitet ska prägla verksamheten. Regionstyrelsen och ansvariga nämnder ska initiera och vidta nödvändiga åtgärder vid budgetavvikelse för att få en ekonomi i balans över tid.

## 7.2 Kostnadsanpassning och kostnadskontroll

Resultatkrav med nettokostnadsreduceringar är i denna regionplan inräknade vid ingången av planperioden. De nettokostnadsreduceringar som beslutats i denna plan fram till och med år 2022 uppgår till sammanlagt 194 miljoner kronor. Därtill kan balansproblem inom hälso- och sjukvårdens olika verksamheter befaras.

Återställningskrav avseende tidigare års underskott, har i denna regionplan räknats in för att klaras senast år 2020. Återställningskravet uppgår till 146 miljoner kronor enligt bokslutet för år 2018. För att klara återställningen och de resultat som budgeteras i planen är det nödvändigt att verksamheternas nettokostnadsreduceringar och befarade balansproblem på omkring 250 miljoner kronor sammanlagt klaras senast år 2020. Handlingsplaner behöver upprättas samt genomföras.

Tilldelade ekonomiska ramar för verksamheterna måste hållas vilket kräver starkt budgetföljsamhet och resultatuppföljning på samtliga nivåer. Region Västernorrlands verksamheter och enheter ansvarar för sina egna kostnader. Eventuella överskridanden måste genast åtgärdas samt meddelas närmaste chef. Tillfälliga intäktsförstärkningar får inte medföra långsiktigt ökade kostnader som finns kvar när intäkterna upphör.

Nya behov i Region Västernorrlands verksamheter måste främst tillgodoses genom effektiviseringar och omdisponeringar. Samtliga beslut i organisationen som innebär merkostnader ska vara finansierade. Ett starkt fokus på förbättringsarbete och bättre hushållning med befintliga resurser krävs. För att möjliggöra detta behövs en aktiv styrning, ledning och uppföljning samt ett utvecklat förbättringsarbete i nära dialog med medarbetarna. Ett ökat arbete med jämförelser är även av stor vikt i sammanhanget.

Kostnadsutvecklingen avseende områdena inhyrd personal, egna personalkostnader samt utomlänsvård kommer fortsatt att vara i fokus. En utbytbarhet finns mellan kostnad för inhyrd personal och kostnader för egen personal samt även mellan olika vårdformer/-nivåer utom länet. Det finns en fortsatt stor potential inom dessa områden och kostnaderna måste sänkas i närtid för att klara de ekonomiska ramar och förutsättningar som gäller under planperioden.

Investeringar ska granskas systematiskt mot behov och långsiktigt värde kontra driftkostnadsökningar. Projekt får inte starta innan prioritering har genomförts. Byggprojekten prioriteras efter angelägenhets- och nyttoegrad.

Ökade kostnader innebär att en undanträngningseffekt kan uppstå där möjligheterna att upprätthålla produktionsnivå och kvalitet inom kärnverksamheten försvåras. Detta förhållande kan på sikt skapa en generationskonflikt. För att även kommande generationer ska erhålla en god vård och annan service måste kostnadsökningstakten hållas under strikt uppsikt. Prioriteringsarbete, löpande effektiviseringar samt utvecklad produktionsstyrning inom samtliga verksamheter är av stor vikt. I övrigt gäller att en restriktivitet ska prägla verksamheten.

## 7.3 Resursfördelning och resursanvändning

Region Västernorrland finansierar sin verksamhet främst genom landstingsskatten (som utgör 67 procent av totala intäkterna). Den statligt bestämda skatteutjämningen innebär att skattekraften per invånare utjämnas mellan regioner i hela landet, samtidigt som en viss garanterad intäktsnivå upprättas. Dessutom sker en utjämning med hänsyn till bland annat förväntad sjuklighet, vilket till exempel innebär att regioner med högre andel äldre genom omfördelningar via utjämningsystemet erhåller kompensation från regioner med lägre andel äldre eftersom sjukvården blir mer omfattande.



tande i en äldre befolkning. Utjämning tillsammans med andra statsbidrag motsvarar 23 procent av Region Västernorrlands intäkter. Regionen har även intäkter från försäljning av vård och andra tjänster (6 procent), patientavgifter (3 procent) samt intäkter från finansiella placeringar (1 procent).

Totalt omsluter verksamheten cirka 9,1 miljarder kronor. Större delen, 54 procent, av de totala resurserna åtgår för löner samt övriga kostnader för egen anställd personal samt kostnader för inhyrd personal. Ökade kostnader för framförallt inhyrd personal ger här en växande kostnadsandel. I övrigt används cirka 17 procent för köp av material och 22 procent för köp av verksamhet och tjänster inklusive lämnade bidrag. Andelen för verksamhetsköp och tjänster har ökat, framför allt till följd av fler privata aktörer inom primärvården. Fastighetskostnader utgör cirka 3 procent och avskrivningar 3 procent. Finansiella kostnader utgör cirka 1 procent av kostnaderna.

*Resurserna tas i anspråk för följande kärnverksamheter:*

Hälso- och sjukvård - varav tandvård	90 % 3 %	Regional utveckling	4 %
---	-------------	------------------------	-----

Resterande resurser, sex procent, används till inom regionen gemensamma utvecklingsprojekt, regionledningsförvaltning, revision samt politisk ledning. Kostnader för verksamheter med intern intäktsfinansiering ingår i samtliga ovanstående beräkningar och utgör tillsammans cirka 17 procent av kostnaderna.

## 7.4 Resursramar

Följande resursramar gäller för de olika kärnverksamheterna för perioden 2020–2022 (miljoner kronor, löpande priser).

	2019	2020	2021	2022
<b>Nämnden för hållbar utveckling <sup>1)</sup></b>	<b>306,0</b>	<b>396,1</b>	<b>403,9</b>	<b>411,7</b>
<b>Hälso- och sjukvårdsnämnd <sup>2)</sup></b>	<b>5 366,0</b>	<b>5 498,3</b>	<b>5 664,6</b>	<b>5 850,6</b>
- varav gemensamt <sup>3)</sup>	5,3	5,5	5,7	5,8
- varav specialistvård <sup>4)</sup>	5 271,0	5 401,5	5 565,8	5 749,9
- därav somatisk vård <sup>5)</sup>	4 777,9	4 895,7	5 044,7	5 213,7
- därav psykiatrisk vård (allmän)	493,1	505,8	521,1	536,2
- varav rättspsykiatrisk regionklinik <sup>6)</sup>	51,4	52,5	53,5	54,5
- varav folkhälsa (inkl Österåsen) <sup>7)</sup>	38,3	38,8	39,6	40,4
- varav laboratoriemedicin <sup>8)</sup>	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Patientnämnd-Etisk nämnd</b>	<b>5,2</b>	<b>5,4</b>	<b>5,5</b>	<b>5,7</b>
<b>Regionens revisorer</b>	<b>7,2</b>	<b>7,4</b>	<b>7,6</b>	<b>7,9</b>
<b>Regionstyrelsen</b>	<b>1 921,5</b>	<b>1 908,9</b>	<b>1 961,9</b>	<b>2 005,0</b>
- varav primärvård <sup>9)</sup>	1 241,5	1 273,9	1 317,1	1 351,2
- varav tandvård <sup>10)</sup>	197,0	199,3	203,2	207,1
- varav regionledningsförvaltningen <sup>11)</sup>	483,0	435,7	441,6	446,7
<b>Summa</b>	<b>7 605,9</b>	<b>7 816,1</b>	<b>8 043,5</b>	<b>8 280,9</b>

- Ny nämnd fr.o.m. år 2019 i enlighet med ny förtroendemannaaorganisation med ansvar för Regional utveckling. Medel för utarbetande av Regional utvecklingsstrategi ingår år 2019. Fr o m år 2020 har medel för sjukresor överflyttats från Hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter med sammanlagt 85,5 mnkr. Ramarna har för år 2020–2022 reducerats med en procent varje år, dvs tre procent ackumulerat för år 2022, vilket motsvarar en kostnadsreduceringsnivå med 12,7 mnkr.
- Hälso- och sjukvårdsnämnden har fr.o.m. 2019 även produktionsansvar för den Regiondrivna Primärvården och Folk tandvården, där ramarna ligger under Regionstyrelsen.
- Avser nämndens politiska verksamhet.
- Specialistvården Västerorrland utgör en gemensam sjukhusförvaltning inom länet med två ramområden, somatisk vård och psykiatrisk vård. Omdisponering av medel mellan ramområdena ska underställas Regionfullmäktige. Fr o m år 2020 har medel för sjukresor överflyttats från Specialistvårdens verksamheter med sammanlagt 72,8 mnkr (se även not 1).
- Somatiska värden har t.o.m. år 2020 utökade medel för utprovning och inköp av hörapparater. Viss ramjustering görs i konsekvens med de justeringar som föreslås med tillskott av medel till Primärvården (jmf not 9). Detta innebär, jämfört med liggande ekonomiska plan, en minskad kostnadsreducering inom den somatiska värden med 15 mnkr år 2020 samt ytterligare 15 mnkr år 2021 och därefter.
- Den ekonomiska ramen har för år 2020–2022 reducerats med en procent varje år, dvs tre procent ackumulerat för år 2022, vilket motsvarar 1,6 mnkr. Därtill justeras det s.k. avkastningskravet räknat på verksamhetens intäktsfinansierade del i motsvarande nivå vilket ger ytterligare 4,6 mnkr i besparingseffekt. Fr o m år 2020 har medel för sjukresor överflyttats med 0,1 mnkr (se även not 1).
- De ekonomiska ramarna har för år 2020–2022 reducerats med en procent varje år, dvs tre procent ackumulerat för år 2022, vilket motsvarar 1,3 mnkr. Fr o m år 2020 har medel för sjukresor överflyttats med 0,3 mnkr avseende Hälsohemmet Österåsen (se även not 1).
- Laboratoriemedicin utgör en intäktsfinansierad resultatenheter. Det s.k. avkastningskravet räknat på verksamhetens intäkter justeras motsvarande en procent per år, vilket ger en total besparingseffekt med 5,7 mnkr år 2022. Fr o m år 2020 har medel för sjukresor överflyttats med 0,6 mnkr (se även not 1).
- Anslaget omfattar samtliga medel för Primärvård i Västerorrland. Produktionsansvaret för den Regiondrivna Primärvården ligger fr.o.m. 2019 inom Hälso- och sjukvårdsnämnden. Kostnadsreducering genomförs i jämförelse med liggande ekonomiska plan genom att den utökning som då beslutats begränsas. Begränsningen innebär en reducerad kostnadsökning med 20 mnkr år 2020 samt 40 mnkr därefter (jmf not 5). Fr o m år 2020 har medel för sjukresor överflyttats med 8,7 mnkr (se även not 1)
- Produktionsansvaret för Folk tandvården ligger fr.o.m. 2019 inom Hälso- och sjukvårdsnämnden. Medel för kostnadsfri tandvård t.o.m. 23 år ingår i den ekonomiska ramen liksom en förstärkning med 2,0 mnkr avseende barntandvård som gjorts genom motsvarande reduktion av anslag för patienter med särskilda behov. För utökad utbildning av specialisttandläkare har 3,0 mnkr tillförts. I den ekonomiska ramen har för år 2020–2022 en reduktion gjorts med en procent varje år, dvs tre procent ackumulerat för år 2022, vilket motsvarar 6,4 mnkr. Därtill justeras det s.k. avkastningskravet räknat på verksamhetens intäktsfinansierade del i motsvarande nivå vilket ger ytterligare 4,6 mnkr i besparingseffekt. Fr o m år 2020 har medel för sjukresor överflyttats från med 3,0 mnkr (se även not 1).
- Här ingår förutom politisk- och tjänstemannaledning även allmänna servicefunktioner. Servicefunktionerna utgör resultatenheter med intäktsfinansiering. År 2019 innehåller, i ledningsfunktionerna, medel för handlingsplan avseende uppföljning av Specialistvårdens organisation samt centralt ledningsstöd, traumaklinik Vårsta diakoni, försäkringsmedicin, patientsäkerhetsarbete, personalstrategiska åtgärder samt Tobiasregistret/ blodbank. För digitaliseringsprojekt inom Primärvården finns finansiering t.o.m. år 2021. I den ekonomiska ramen har för år 2020–2022 en reduktion gjorts med en procent varje år, dvs tre procent ackumulerat för år 2022, vilket motsvarar 12,3 mnkr. Därtill justeras det s.k. avkastningskravet räknat på verksamhetens intäktsfinansierade serviceverksamheter del (exkl interna hyror) i motsvarande nivå vilket ger ytterligare 26,7 mnkr i besparingseffekt.



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 personalkostnadsökningar och beräknad inflation upp till 3,0 procent per år under planperioden.
- Beräknade kostnader för läkemedel.
- Avskrivningar och ränta på bundet kapital.

#### 7.4.1 Större förändringar

Nya behov och möjligheter i verksamheterna uppkommer, främst på grund av demografiska förändringar med en ökande andel äldre i befolkningen. Även andelen yngre ökar medan grupperna i arbetsför ålder beräknas minska något, vilket innebär ett ökat försörjningstryck där fler personer i behov av vård ska finansieras av en minskande andel i arbetskraften. Sammantaget beräknas väntade demografiska förändringar, fortsatt medicinsk och teknisk utveckling med mera, driva kostnader motsvarande omkring en procent av regionens bruttokostnader årligen, vilket motsvarar nära 100 miljoner kronor per år. Kostnader ska hanteras inom ekonomiska ramar och resultatkrav som är fastställda i denna regionplan. Produktiviteten behöver därför förbättras så att Region Västernorrland närmar sig snittet för jämförbara verksamheter i riket. Produktivitetsförbättring behöver ske genom såväl en ökning av produktionen, som en minskning av kostnadsnivån.

Konsekvenser av den tilläggsbudget som beslutades i december 2018 är inräknade i de ramar som ingår i regionplanen för åren 2020–2022.

Större förändringar avser ökade medel för primärvård samt reduktion av medel inom den somatiska vården för täckande av en tredjedel därav. I övrigt kan nämnas utökad ram till den somatiska vården motsvarande högre lokalkostnader för nytt operationscentrum vid sjukhuset i Sundsvall samt medel för att klara köer inom hörselvården.

Primärvården prioriteras ytterligare i linje med antagen ”Målbild för framtidens hälso- och sjukvård” genom att resurser och uppdrag överförs från Specialistvården. Förändringsarbete ska inledas snarast där ambitionsnivå och innehåll i förändringarna tydligt ska beskrivas för vad som ska göras samt i vilken takt. Ambitionen är att delar av vården ska flyttas närmare patienterna, det vill säga från sjukhusen till hälso- och vårdcentralerna. Medel har i nuläget tillförts Primärvården innebärande utökade ekonomiska resurser med 50 miljoner kronor, varav 30 miljoner kronor från år 2019 och 10 miljoner kronor ytterligare för respektive år 2020 och 2021. Fortsatt digitalisering och utvecklade arbetssätt fortgår. Region Västernorrlands satsningar på primärvård behöver överensstämma med kommande nationell satsning på primärvård.

Väntade övergripande effekter av det utvecklingsarbete som fortgått i Specialistvården med dess verksamhetsstöd från Regionledningsförvaltningen, är en ökad effektivitet i organisationen och med det en ökad styrbarhet. Därtill väntas utvecklade arbetssätt i form av exempelvis ökad digitalisering, länsövergripande planering och vidareutvecklade samverkansformer möjliggöra en förbättrad kvalitet samt en mer jämlik och jämställd vård.

Justering av läkemedelsbudgeten innebär högre kostnader jämfört med liggande plan som fastställdes av Regionfullmäktige i november 2018. Kostnadsökningstakten inom området beräknas nu till cirka 4,7 procent per år. Detta innebär att Region Västernorrlands kostnader ökar med 97 miljoner kronor år 2020 och 126 miljoner kronor år 2021. De ökande kostnaderna för läkemedel

återfinns avseende nya preparat inom den specialiserade somatiska vården, särskilt inom onkologi och allmänmedicin. Statsbidragen för läkemedel beräknas i nuläget komma att öka med cirka tre procent per år under planperioden, vilket innebär att det finansiella gapet mellan kostnaderna och statsbidragen för Region Västernorrland ökar med 34 miljoner kronor respektive 50 miljoner kronor per år för 2020 respektive 2021.

Från och med 2019 hanterar en central bedömningsfunktion gällande sjukresor beslut kring olika typer av sjukresor med mera. Bedömningsfunktionen ligger under förvaltningen Regional utveckling, som fr.o.m. år 2020 ska bära kostnaderna. Tidigare har mottagande enheter inom vården hanterat sjukresor. En viss kostnadsreduceringseffekt ingår i den överflyttning av medel med 85,5 miljoner kronor som sker till Regional utveckling. Besparingseffekten beräknas årligen motsvara en sänkt kostnadsnivå med tre miljoner kronor vilket kommer verksamheterna inom specialistvård, primärvård och tandvård till godo.

Som en följd av minskande intäkter för skatter och statsbidrag har kostnadsreduceringsåtgärder i verksamheterna tagits fram. Generella åtgärder med reduceringar finns inlagda med motsvarande en procent per år i ramar och avkastningskrav avseende verksamheterna utanför vården. Inom primärvård bromsas genomförandetakten för utökning av resurser till området, samtidigt som en del av den omfördelning från den somatiska vården som delvis avsågs finansiera de ökade primärvårdskostnaderna, undantas. Totalt sett beräknas dessa åtgärder, som fördelas över åren 2020–2022, ge en kostnadsreduceringseffekt med 194 miljoner kronor vid slutet av planperioden.

## 7.5 Resultatbudget

Resultatbudgeten visar respektive års resultat. Här framgår den löpande verksamhetens kostnadsutveckling, de löpande intäkterna samt resultatet/förändringen av eget kapital. Belopp anges i miljoner kronor i löpande priser.

	<i>Bokslut 2018</i>	<i>Budget 2019</i>	<i>Budget 2020</i>	<i>Plan 2021</i>	<i>Plan 2022</i>
Verksamhetens externa nettokostnader	- 7 304	- 7 418	- 7 643	- 7 847	- 7 995
Avskrivningar	- 209	- 227	- 224	- 229	- 236
<b>Verksamhetens externa nettokostnader</b>	<b>- 7 513</b>	<b>- 7 645</b>	<b>- 7 867</b>	<b>- 8 076</b>	<b>- 8 231</b>
<i>Skatteintäkter</i>	5 972	6 064	6 175	6 342	6 519
<i>Generella statsbidrag och utjämnung</i>	1 576	1 708	1 769	1 786	1 807
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>35</b>	<b>127</b>	<b>77</b>	<b>52</b>	<b>95</b>
<i>Finansiella intäkter</i>	49	57	79	88	96
<i>Finansiella kostnader</i>	- 68	- 87	- 102	- 128	- 140
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>16</b>	<b>97</b>	<b>54</b>	<b>12</b>	<b>51</b>
<b>Årets resultat</b>	<b>16</b>	<b>97</b>	<b>54</b>	<b>12</b>	<b>51</b>

I verksamhetens externa nettokostnader ingår:

- Nämndernas och styrelsens kostnader för verksamheten.
- Nämndernas och styrelsens intäkter för verksamheten inklusive specialdestinerade statsbidrag.
- Region Västernorrlands pensionskostnader förutom de finansiella kostnaderna för pensionsavsättningarna.
- Medel som reserverats centralt för oförutsedda kostnadsökningar samt vissa ej fördelade, emotsedda kostnadsökningar.
- Statsbidrag med tidsbegränsning för
  - Kvalitetssäker sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocess med 29,2 miljoner under år 2020.
  - Jämställdhet och kvinnofrid med 0,5 miljoner kronor för år 2020.
  - Tillgänglighet inom barnhälsa med 3,3 miljoner kronor för år 2020.
  - Patientmiljard med 24,0 miljoner kronor per år t.o.m. år 2021
  - Personalmiljarder, dvs Goda arbetsvillkor och arbetssätt i hälso- och sjukvården med 48,0 miljoner kronor t.o.m. år 2021
  - Psykisk hälsa med 22,0 miljoner kronor t.o.m. år 2021
  - Jämlig sjukvård och standardiserade vårdförlopp med 7,1 miljoner kronor för år 2020 samt 11,7 miljoner kronor för år 2021
- Under hela planperioden finns följande statsbidrag upptagna:
  - Kvalitetshöjande insatser i hälso- och sjukvården med 71,1 miljoner kronor.
  - Förlossningsvård och kvinnors hälsa med 36,7 miljoner kronor per år.
  - Cancersjukvård med 12,0 miljoner kronor per år.
  - Råd och stöd/LSS med 2,3 miljoner kronor per år.

Pensionsavsättningar och utbetalningar beräknas enligt underlag från Region Västernorrlands pensionsadministratör Skandia. Jämfört med liggande plan som fastställdes av Regionfullmäktige i november 2018, är det här fråga om lägre kostnader med 1 miljon kronor för år 2020, 17 miljoner kronor för år 2021. Pensionskostnaderna ökar dock kraftigt, i genomsnitt med 5,6 procent per år under planperioden. Denna höga kostnadsökningstakt minskar det ekonomiska utrymmet med 21 miljoner kronor per år och påverkar därmed resultatnivån negativt vid planperiodens sista år med drygt 60 miljoner kronor jämfört med den kostnadsökningstakt på 3 procent per år som gäller övergripande i regionplanen.

Medel som reserverats centralt för oförutsett samt vissa ej fördelade, emotsedda kostnader finns budgeterade enligt följande (miljoner kronor):

	2019	2020	2021	2022
Egentligt oförutsett	82,2	58,0	67,8	32,8
Emotsedda kostnadsökningar	229,3	202,4	192,6	114,1
Arbetsmarknad m.m.	–	6,1	6,3	6,5
Kostnadsreduceringar	–	-10,0	-67,3	-118,1
<b>Summa</b>	<b>311,5</b>	<b>256,5</b>	<b>199,4</b>	<b>35,3</b>

Medlen för *egentligt oförutsett* disponeras av både Regionfullmäktige och Regionstyrelsen. Medlen under rubriken *egentligt oförutsett* är avsatta som en resultatbuffert i den löpande verksamheten samt för att säkerställa framtida pensionsåtaganden och reinvesteringar. Eventuella merkostnader för fortsatta åtgärder avseende vård av flyktingar och nyanlända hanteras inom anslaget för *egentligt oförutsett*. Även kostnader för ett nytt samordnat vårdinformationssystem hanteras inom utrymmet för *egentligt oförutsett*. Anslaget har försvagats under planperioden främst på grund av anpassningar till den allmänt försvagade ekonomiska situation som föreligger för planperioden.

I beloppet för *emotsedda kostnadsökningar* finns medel för utveckling av IT. Detta belopp är reducerat (jmf. samordnat vårdinformationssystem ovan). Beredningen av dessa medel sker inom ramen för Regionstyrelsens ansvar för IT-frågor. Fokus ska ligga på att underlätta och förbättra möjligheterna inom hälso- och sjukvården där ökad användning av ny teknik och digitalisering, är viktigt.

Medel finns avsatta för finansiering av Tobiasregistret/biobank för navelsträngsblod med 0,4 miljoner kronor t.o.m. år 2021. Därtill finns 9,7 miljoner kronor per år för patientsäkerhetsarbete under hela planperioden. En reserv med 3,6 miljoner kronor finns avsatt för eventuella ökade kostnader på grund av ökad patientrörlighet inom Europeiska Unionen. För eventuella kostnader avseende marksanering vid Tvätteriet Långsele har avsatts 3,0 miljoner kronor under år 2020.

Under rubriken *emotsedda kostnadsökningar* finns även anslagna medel för patientmiljard, sjuk-skrivnings- och rehabiliteringsprocess, förlossning och kvinnors hälsa, cancersjukvård, personalmiljarder, psykisk hälsa, tillgänglighet/barnhälsa, jämställdhet o kvinnofrid, jämlik sjukvård mm, kvalitetshöjande insatser inom vården som i princip motsvarar de statsbidrag som finns uppräknade under avsnittet 7.5 ovan. De anslag som anslås under *emotsedda kostnadsökningar* ligger lägre än de beräknade statsbidragen. Detta beror på att delar av statsbidragen bör komma att nyttjas för redan genomförda förändringsinsatser inom regionen. Omkring en fjärdedel av upptagna statsbidrag kan därför antas ge en viss buffert för förstärkning av ekonomin inom

Region Västernorrland. Det motsvarar cirka 70 miljoner kronor för år 2020 och därefter omkring 50 respektive 35 miljoner kronor de två följande åren under planperioden.

Medel för *arbetsmarknad m.m.* avser bland annat anställningsstöd och sommarjobb för ungdomar och långsiktiga rekryteringsinsatser.

*Kostnadsreduceringar* avser beslutade, ej fördelade åtgärder inom ramen för de totala åtgärder som ska genomföras i syfte att nå en ekonomi i balans samt klara att återställa tidigare uppkomna underskott i Region Västernorrlands ekonomi.

Vid beräkningen av *avskrivningar* har hänsyn tagits till förvaltningarnas beräknade investeringar samt fastställd investeringsplan. Regler enligt så kallad komponentredovisning tillämpas nu. Detta innebär att byggnader i olika delar avskrivs på mellan 10 och 50 år och inventarier/utrustning på 3–10 år.

Region Västernorrlands *skatteintäkter* är beräknade med utgångspunkt i centrala och egna bedömningar om skattekrafts- och befolkningsutveckling. Skattesatsen, 11,29 kronor per skattekrona, ligger under genomsnittet och är den fjortonde högsta i riket. Jämfört med de sju skogslänen har Västernorrland nu den sjätte högsta skattesatsen. Tillsammans med primär-kommunerna ligger Västernorrlands totala kommunalskatter näst högst i riket. Skattekraften för Västernorrlands län beräknas ligga 3,7 procent under rikets genomsnitt, vilket innebär en sjunkande trend för Västernorrlands del. Effekterna av detta kompenseras till största delen genom den så kallade *inkomstutjämnningen* i form av statsbidrag. Lägre skatteunderlag i riket samt negativ befolkningsutveckling i länet innebär lägre intäkter jämfört med liggande plan avseende skatt och inkomstutjämnning med 65 miljoner kronor för år 2020 samt 79 miljoner kronor för år 2021.

I *kostnadsutjämnningen* sker utjämnning i stor utsträckning med hänsyn till befolkningens olikheter avseende behov av hälso- och sjukvård. Medel avseende kostnadsutjämnningen är 38 miljoner kronor lägre för år 2020 samt 46 miljoner kronor lägre för år 2021 jämfört med liggande plan som fastställdes av Regionfullmäktige i november 2018. Medel för vård av nyanlända och flyktingar ligger på oförändrad nivå. I utjämnningssystemet finns även en reglering som justerar den totala nivån avseende generella statsbidrag till kommunsektorn mot det totala statliga anslaget för ändamålet. Denna post redovisas nedan som *regleringsavgift* och är nu 31 miljoner kronor högre.

En generell förstärkning av *generella statsbidrag* har även räknats in i regionens finansiering med 35 miljoner kronor från och med år 2020. Detta avser Region Västernorrland beräknade andel av de fem miljarder som utlovats från regeringen som allmän förstärkning av kommunsektorns ekonomi.

När det gäller statsbidrag för *läkemedel i öppen vård* är beräkningarna gjorda med grund i nytt avtal mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting. Jämfört med liggande plan som fastställdes i november 2018 är statsbidragsnivån för åren 2020 respektive 2021 nu beräknad till 63 respektive 75 miljoner kronor högre.

Följande generella statsbidrag beräknas (miljoner kronor):

	2019	2020	2021	2022
Inkomstutjämnning	852,9	858,5	880,1	906,3
Kostnadsutjämnning	106,7	117,9	120,6	123,3
Regleringsavgift	-47,3	-46,5	-56,0	-88,4
Ersättning för läkemedel	760,0	782,8	806,3	830,5
Medel för vård av nyanlända och flyktingar	35,5	21,3	–	–
Ökat generellt statsbidrag	–	35,0	35,9	34,9
<b>Summa</b>	<b>1 707,8</b>	<b>1 769,0</b>	<b>1 785,9</b>	<b>1 806,6</b>

*Finansiella intäkter* avser avkastning på långsiktigt placerade aktier, aktierelaterade placeringar, räntebärande obligationer samt likvida medel. Avkastning samt vinst på aktier har beräknats till två procent. Därtill har beräknad reavinst vid omallokering av pensionsmedel beräknats med 25 miljoner kronor år 2020, 30 miljoner kronor år 2021 samt 35 miljoner kronor år 2022. Jämfört med liggande plan som fastställdes av Regionfullmäktige i november 2018, beräknas nu de finansiella intäkterna uppgå till 16 respektive 18 miljoner kronor högre belopp per år för 2020 respektive 2021.

*Finansiella kostnader* avser kostnader på gjorda pensionsavsättningar. Dessa kostnader beräknas bli 15 miljoner högre för år 2020 och 4 miljoner lägre för år 2021 jämfört med tidigare beräkningar med liggande plan som fastställdes av Regionfullmäktige i november 2018.

Under planperioden 2020–2022 balanseras budgeten varje år. Det lagstadgade kravet på ekonomisk balans uppnås därmed, liksom kravet på återställning av tidigare års underskott. Återställningen omfattar 146 miljoner kronor och ska vara klar senast år 2020. De resultat som uppkommer är inte tillräckliga för att klara det långsiktiga målet om God ekonomisk hushållning under planperioden. Målet om ett resultat med två procent av intäkter från skatt och generella statsbidrag eller 160 miljoner kronor per år på lång sikt, nås inte. Resultatnivån ligger vid 0,5 procent eller 40 miljoner kronor i genomsnitt under de tre år som ingår i planperioden. På längre sikt krävs en förstärkning av resultatet med 120 miljoner kronor för att nå det långsiktiga resultatmål som anges.

Det ekonomiska resultat som beräknas uppkomma bygger på att verksamheterna klarar av att reducera sina kostnader enligt beslutad takt och nivå (se även avsnitt 7.2). Den buffert inom anslaget för oförutsedda kostnadsökningar är minimal i förhållande till verksamheternas totala omfattning samt i relation till de balansproblem regionen har som ingångsvärde från bokslutet för 2018. Detta innebär att det är helt nödvändigt att kraven på kostnadsreduceringar och besparingsåtgärder genomförs för att klara inriktningsmålet om *En ekonomi i balans över tid*. Det åvilar Regionstyrelsen och nämnderna i samverkan med förvaltningarna att effektivt och skyndsamt upprätta och genomföra åtgärder och förändringar av både strukturell karaktär och i den löpande verksamheten, som syftar till att klara de ekonomiska målen.

## 7.6 Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen visar hur Region Västernorrland får in pengar och hur de används under respektive år. Här redovisas in- och utbetalningar till skillnad från resultatbudgeten där intäkter och kostnader redovisas. Skillnaden mellan tillförda och använda medel visar förändringen av de likvida medlen. Belopp anges i miljoner kronor i löpande priser.

	Bokslut 2018	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>					
Årets resultat	16	97	54	12	51
<b>Justeringar av ej rörelsekapitalpåverkande poster</b>					
Avskrivningar	209	227	224	229	236
Avsättningar	242	230	254	300	301
Medel från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	467	554	532	541	588
<b>Förändring av rörelsekapital exkl. likvida medel</b>					
Förändring av förråd	- 2	-	-	-	-
Förändring av kortfristiga fordringar	35	-	-	-	-
Förändring av kortfristiga skulder	- 8	-1	7	6	7
<b>Medel från den löpande verksamheten</b>	<b>492</b>	<b>553</b>	<b>539</b>	<b>547</b>	<b>595</b>
<b>INVESTERINGAR</b>					
Investeringar	- 234	-224	-261	-250	-330
Försäljning av anläggningstillgångar	-	1	1	-	-
<b>Medel från investeringsverksamheten</b>	<b>-234</b>	<b>-223</b>	<b>-260</b>	<b>-250</b>	<b>-330</b>
<b>FINANSIERING</b>					
Nyupptagna lån	1	-	-	-	-
Amorteringar	- 1	-	-	-	-
<b>Medel från finansieringsverksamheten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>	<b>258</b>	<b>330</b>	<b>279</b>	<b>297</b>	<b>265</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>	<b>2 024</b>	<b>2 282</b>	<b>2 612</b>	<b>2 891</b>	<b>3 188</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>2 282</b>	<b>2 612</b>	<b>2 891</b>	<b>3 188</b>	<b>3 453</b>

För kommentarer kring *resultat och avskrivningar* se under avsnitt 7.5 Resultatbudget.

*Avsättningar* avser den förändring som beräknas för pensionsavsättningar; jämför även avsnitt 7.7 Balansbudget nedan.

*Kortfristiga fordringar* avser fordringar på staten för skatte- och statsbidragsintäkter.

*Kortfristiga skulder* består av leverantörsskulder, semesterlöneskuld samt skuld till personal för outtagen kompensationsledighet och för den individuella delen i pensionsavtalet (PFA 98). Utvecklingen under planperioden beror på beräknade förändringar beträffande semesterlöneskuld, kompletteringspension till personalen samt skatteavräkning för tidigare år.

*Investeringarna* för 2018–2022 ryms inom återanskaffningsnivå beräknad med utgångspunkt i avskrivningsutrymmet. Angivna belopp bygger på bokslut för 2018 och kompletteringsbudget för 2019 samt liggande plan för 2020 och 2021 medan nivån för 2022 är anpassad för att periodens



investeringsutgifter som helhet ska rymmas inom beräknad återanskaffningsnivå, det vill säga avskrivningskostnad med tillägg för inflation under den genomsnittliga avskrivningstiden.

Driftkostnadskonsekvenser av investeringar ska rymmas inom fastställda resursramar. De årliga beloppen kan komma att revideras på grund av tidsförskjutningar, omprioriteringar med mera. Den totala ramen för perioden får dock inte överskridas.

Investeringsutrymmet fördelas som följer (miljoner kronor):

	2018	2019	2020	2021	2022	Totalt
Investeringar inom förvaltningarna	87,8	121,2	120,5	116,7	120,2	566,4
Investeringsplan	145,8	102,5	140,0	133,5	209,8	731,6
<b>Summa</b>	<b>233,6</b>	<b>223,7</b>	<b>260,5</b>	<b>250,2</b>	<b>330,0</b>	<b>1 298,0</b>

*Försäljning av anläggningstillgångar* avser försäljning av fastigheter och bostadsrätter.

*Nyupptagna lån och amorteringar* avser tillförda respektive amorterade investeringsbidrag.

De *likvida medlen* beräknas öka under planperioden, det vill säga kassaflödet är positivt, främst beroende på de avsättningar som görs för pensioner samt ett positivt årligt resultat. Den beräknade utvecklingen av de likvida medlen förutsätter att de ekonomiska ramar som ställs till styrelsens och nämndernas förfogande hålls liksom det planerade investeringsutrymmet.

## 7.7 Balansbudget

Balansbudgeten visar Region Västernorrlands förväntade tillgångar, egna kapital, avsättningar och skulder på bokslutsdagen respektive år (miljoner kronor, löpande priser).

	Bokslut 2018	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Anläggningstillgångar	2 451	2 448	2 484	2 506	2 600
Omsättningstillgångar	2 718	3 047	3 326	3 623	3 888
<b>Summa tillgångar</b>	<b>5 169</b>	<b>5 495</b>	<b>5 810</b>	<b>6 129</b>	<b>6 488</b>
Balanserat eget kapital	1 229	1 245	1 342	1 396	1 408
Årets resultat	16	97	54	12	51
<b>Summa eget kapital</b>	<b>1 245</b>	<b>1 342</b>	<b>1 396</b>	<b>1 408</b>	<b>1 459</b>
Avsättning för pensioner	2 649	2 879	3 133	3 433	3 734
<b>Summa avsättningar</b>	<b>2 649</b>	<b>2 879</b>	<b>3 133</b>	<b>3 433</b>	<b>3 734</b>
Långfristiga skulder	13	13	13	13	13
Kortfristiga skulder	1 262	1 261	1 268	1 275	1 282
<b>Summa skulder</b>	<b>1 275</b>	<b>1 274</b>	<b>1 281</b>	<b>1 288</b>	<b>1 295</b>
<b>Summa eget kapital, avsättningar och skulder</b>	<b>5 169</b>	<b>5 495</b>	<b>5 810</b>	<b>6 129</b>	<b>6 488</b>
<i>Soliditet</i>	24,1%	24,4%	24,0%	23,0%	22,5%
<i>Ansvarsförbindelser: Pensionsskuld intjänad före 1998</i>	4 204	4 091	3 978	3 878	3 770

*Anläggningstillgångar* består av värdepapper, andelar, bostadsrätter, långfristiga fordringar, inventarier och fastigheter. Förändring under perioden orsakas av planerade försäljningar, nya investeringar samt beräknade avskrivningar.

*Omsättningstillgångar* består av likvida medel, kortfristiga fordringar och förråd. Förändringen avser de likvida medlen samt förändringar i skattefordringar på staten.

Det *egna kapitalet* utgör skillnaden mellan summan av tillgångar och summan av avsättningar och skulder. Förändringen motsvarar resultatet respektive år.

*Soliditeten* (eget kapital dividerat med tillgångarna), det vill säga graden av egenfinansierade tillgångar, beräknas under planperioden försvagas, från 24,1 procent vid utgången av 2018 till 22,5 procent vid utgången av 2022. Det finansiella målet om ökad soliditet uppnås därmed inte. Soliditeten är ett mått på ekonomisk styrka på lång sikt och påverkas framförallt av resultatnivån. En förstärkning av soliditeten innebär att regionen ökar värdet av de egenfinansierade tillgångarna. Här behövs ett tillskott med minst 140 miljoner kronor vid planperiodens utgång för att hålla oförändrad soliditet jämfört med senaste bokslut från 2018.

Region Västernorrlands avsättning för pensioner (pensionsskuld) omfattar skuld till tidigare och nuvarande medarbetare samt vissa åtaganden för anställda i primärkommunerna genom avtal i samband med huvudmannskapsförändringar. Sedan 1998 redovisas endast den skuld som intjänats av den personal som varit anställd under respektive år. Löneskatt på pensionerna ingår även i avsättningen. Tidigare intjänad pensionsskuld, 4,2 miljarder kronor, visas som en *ansvarsförbindelse* inom linjen, det vill säga utanför balansbudgeten.

*Långfristiga skulder* avser erhållna investeringsbidrag.

*Kortfristiga skulder* kommenteras under avsnitt 7.6 Kassaflyödesanalys.

# Begreppsförklaringar

## Ansvarsförbindelse

Pensionskund som uppkom före 1998, 4,2 miljarder kronor, visas som en ansvarsförbindelse inom linjen, det vill säga utanför balansbudgeten.

## Balanserad styrning (BSK)

Ett styrinstrument där man kopplar organisationens vision till strategiska mål och aktiviteter. Region Västernorrland använder sedan 2003, balanserad styrning/balanserat styrkort (BSK) som styrmodell vilken ligger till grund för verksamhetsplanering och uppföljning utifrån fyra perspektiv.

## Balanserat styrkort

De balanserade styrkorterna utgör en konkretisering av regionplanens övergripande mål. Styrkorterna innehåller strategiska områden samt önskade resultat i form av mål och mått, som ska utgöra underlag för värdering och analys av respektive verksamhets måluppfyllelse på ett års sikt.

## Cirkulär ekonomi

Ett uttryck för ekonomiska modeller för affärsmöjligheter där cirkulära kretslopp i ett företag, samhälle eller en organisation används snarare än linjära processer hittills har varit dominerande. Cirkulär ekonomi är inspirerad av naturens kretslopp. Strävan är att avfall inte ska existera utan ses som en råvara. Därför designas produkterna så att de är lätta att återvinna.

## Demografisk struktur

Befolkningens fördelning, storlek och sammansättning, utifrån exempelvis ålder och kön.

## Diagnosrelaterade grupper (DRG)

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

## Diskrimineringsgrunder

Diskrimineringslagen (2008:567) anger sju diskrimineringsgrunder som omfattas av lagens diskrimineringsförbud: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

## EU:s strukturfonder

EU:s strukturfonder bidrar till insatser för lokal och regional utveckling och minskad arbetslöshet.

Sverige omfattas av två strukturfonder. Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) syftar till att minska den regionala obalansen inom EU, och finansierar insatser inom infrastruktur, sysselsättning, lokal och regional utveckling. Europeiska socialfonden (ESF) är inriktad på att motverka och förhindra arbetslöshet, att utveckla det mänskliga kapitalet samt främja integration på arbetsmarknaden.

(Källa: Sveriges Kommuner och Landsting, SKL)

## Familjecentral

En familjecentral är en verksamhet som riktar sig till barn och föräldrar och som är hälsofrämjande, generell, tidigt förebyggande och stödjande. En familjecentral ska minst innehålla mödrahälsovård, barnhälsovård, öppen förskola och socialtjänst.

(Källa: [info@familjecentraler.se](mailto:info@familjecentraler.se))

## Frisktvård

Ett system för att abonnera på tandvård genom ett fast årsbelopp.

## Generationskonflikt

Kan uppstå när olika åldersgruppers behov ställs mot varandra. Exempelvis ökade finansieringsbehov i framtiden där otillräckliga avsättningar som borde ha gjorts tidigare avseende pensionskostnader och/eller investeringsbehov kan ge ökade kostnader i form av höjda skatter och patientavgifter alternativt sämre tillgänglighet för kommande generationer.

## God ekonomisk hushållning

God ekonomisk hushållning innebär att kommuner och landsting/region ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen eller Region Västernorrland. För verksamheten ska anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. För ekonomin ska anges de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

## God vård

Samlingsbegrepp som visar vilka mål och kriterier som ska vara vägledande när man följer upp hälso- och sjukvårdens processer, resultat och kostnader. Sex områden har lyfts fram som viktiga förutsättningar för God vård. Med begreppet God vård menas att vården ska vara: Kunskapsbaserad och ändamålsenlig, Säker, Patientfokuserad, Effektiv, Jämlig och jämställd samt Tillgänglig. (Källa: Socialstyrelsen, SOSFS 2005:12)

## Huvudman

Den som är ansvarig för viss verksamhet, till exempel regionen för specialistsjukvård.

## Huvudmannaskap/-förändring

Förändring av huvudmannaskap innebär förflyttning av ansvar mellan organisationer, exempelvis mellan region och kommun eller mellan region och stat.

## Hållbar utveckling

Hållbar utveckling är utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. Det finns tre dimensioner av hållbar utveckling; Ekologisk hållbarhet innefattar allt som har med jordens ekosystem att göra. Den sociala hållbarhetsdimensionen handlar till stor del om välbefinnande, rättvisa, makt, rättigheter och individens behov samt den Ekonomiska hållbarheten d.v.s. hur ekonomin kan utvecklas utan att miljön eller den sociala utvecklingen påverkas negativt.

## Hållbart Medarbetarengagemang (HME)

SKL och Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) erbjuder en modell och en enkät för att kontinuerligt utvärdera och följa upp arbetsgivarpolitiken i kommuner och regioner med fokus på Hållbart medarbetarengagemang (HME).

## Idéburen sektor

Den idéburna sektorn omfattar organiserade verksamheter som bygger på demokratiska värderingar samt gynnar samhälls- eller medlemsintresset. Verksamheterna är organisatoriskt fristående från den offentliga sektorn och bedrivs i icke vinstutdelandeföreningar, kooperativ, samfund, stiftelser eller liknande sammanslutningar. (Källa: Kommunförbundet Skåne)

### Inkorporera

Införliva, låta till exempel kommun ingå i en annan kommun.

### Kompetensförsörjning

Process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov. (Källa: Region Västernorrland, Kompetensförsörjningsstrategi 2015-2020)

### Kultursamverkansmodellen

Kultursamverkansmodellen sätts för att skapa ett ökat utrymme för regionala prioriteringar och variationer. Regioner som ingår i modellen beslutar, i samverkan med länets kommuner och kulturlivet, hur det statliga bidraget fördelas till regional kulturverksamhet.

(Källa: Kulturrådet, Statens kulturråd)

### Kunskapsstyrning

Kunskapsstyrningssystemet handlar om att utveckla, sprida och använda bästa möjliga kunskap inom hälso- och sjukvården. Målet är att bästa kunskap ska finnas tillgänglig och användas i varje patientmöte. Kunskapsstyrningens tre delar är kunskapsstöd, uppföljning och analys samt stöd till verksamhetsutveckling och ledarskap.

(Källa: Sveriges Kommuner och Landsting, SKL)

### Långfristiga skulder

Skulder överstigande ett år.

### Länsöverenskommelsen, LÖV

En överenskommelse om fortsatt samverkan, med principer och åtaganden för samtal och diskussion kring idéburen-offentlig samverkan, demokrati, regional utveckling, folkbildning, frivillighet mm. Region Västernorrland är den offentliga parten. Idéburen sektor är synonymt med den sociala ekonomin och den tredje sektorn. I sektorn ingår allt från helt ideella organisationer till studieförbund och sociala företag.

### Palliativ vård

Lindrande vård till patienter med obotbara sjukdomar i livets slutskede oavsett diagnos.

### Personcentrerad vård och personcentrerat förhållningssätt

Personcentrerad vård bygger på ett personcentrerat förhållningssätt. Det gäller i mötet mellan patient och vårdpersonal, men också mellan medarbetare och chef liksom mellan medarbetare. Ett personcentrerat förhållningssätt handlar om att se hela personen som en resurs – med kunskap, eget ansvar och förmåga att förstå och ta beslut kring sin situation. Man utgår från personens upplevelse av situationen och dess individuella förutsättningar, resurser och hinder. (Källa: Region Västernorrland, Målbildsprojekt 1 2018 – Personcentrerad vård)

### Prevention

Åtgärder för att förebygga ohälsa. Delas in i primär prevention, sekundär prevention och tertiär prevention.

### Primärkommun

Är en närmare beskrivning för kommuner av det slag som kallas kommun i vardagligt tal, det vill säga "vanliga" kommuner. Primärkommun är en term som används vid åtskillnad mellan primärkommunerna och landstingskommuner som är sekundärkommunerna i den svenska administrativa uppdelningen.

### Riskvilligt kapital eller riskkapital

Kapital för projekt som innebär förhållandevis stor risk för förlust, till exempel startandet av nya företag.

### Skattekrona

Den beskattningsbara inkomsten räknad i hundratal kronor.

### Socioekonomi

Samlingsbegrepp för sociala och ekonomiska förhållanden, såsom utbildningsgrad, yrkesstatus och inkomstnivå.

### Soliditet

Andelen eget kapital i procent av de totala tillgångarna, det vill säga graden av egna finansierade tillgångar.

### Undanträngningseffekt

Högre prioriterad verksamhet tränger undan lägre prioriterad verksamhet. Prioritering kan vara medveten genom egna beslut eller omedveten på grund av yttre påverkan av olika slag.

### Utdebitering

Det skatteuttag som görs från exempelvis regionen i form av landstingsskatt. Anges i kronor och ören per skattekrona.

### Utfall

Redovisning hänförligt till viss period.

### Utomlänsvård

Vård enligt avtal som avser vård för regionens egna invånare i annan region.

### Vårdkonsumtion

Kategorin vårdkonsumtion avser att innefatta och mäta befolkningens konsumtion /nyttjande av sjukvård.

(Källa: Vården i siffror)

### Återställningskrav

Lagstadgat krav på att ett negativt ekonomiskt resultat, beräknat utifrån vissa kriterier, skall återställas under de närmast följande tre åren, genom att motsvarande positiva ekonomiska resultat skapas under denna treårsperiod.



871 85 Härnösand  
Telefon: 0611-800 00 Fax 0611-802 00  
E-post: [region.vasternorrland@rvn.se](mailto:region.vasternorrland@rvn.se)  
[www.rvn.se](http://www.rvn.se)