



Verksamhetsplan

2022 (2023-2024)

Regionstyrelsen

Fastställt i Regionstyrelsen 2021-11-04, § 317

Innehåll

Inledning.....	3
Grunduppdrag.....	3
Målstyrning.....	5
1. Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling	6
1.1. Regionstyrelsens mål och indikatorer	6
2. Målområde 2: Region Västernorrland utvecklar arbetet för en god, jämlik och nära vård..	9
2.1. Regionstyrelsens mål och indikatorer	9
3. Målområde 3: Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet.....	11
3.1. Regionstyrelsens mål och indikatorer	11
4. Ekonomi.....	14
4.1 Ekonomiska mål	14
4.2 Ekonomiska ramar	14
5. Konsekvenser och riskbedömning.....	15

Inledning

Regionstyrelsens verksamhetsplan bygger på Regionfullmäktiges fastställda regionplan 2022-2024, med dess långsiktiga målsättningar och mål. Regionstyrelsens verksamhetsplan upprättas för tre år, det vill säga med samma tidshorisont som regionplanen.

Regionstyrelsens mål utgår i första hand från regionplanens fastställda långsiktiga målområden (10 år och framåt) för Region Västernorrland. Till respektive målområde i regionplanen finns specifika mål (3 års sikt) angivna, därtill även ekonomiska mål. Verksamhetsplanen följs löpande upp i form av delårs- och årsrapport samt genom uppföljning från förvaltningarna på månadsbasis.

Grunduppdrag

Regionstyrelsen är Region Västernorrlands ledande politiska förvaltningsorgan. Styrelsen ansvarar för att samordna styrningen av regionens verksamhet och ska ta initiativ till utveckling av arbetsformer, system och rutiner. Regionstyrelsen har ansvar för hela organisationens utveckling och ekonomiska ställning.

Regionstyrelsen är beställarnämnd av primärvård och den del av tandvården som omfattas av lag (2008:962) om valfrihetssystem. Regionstyrelsen är även anställningsmyndighet för samtliga anställda i Region Västernorrland och har det övergripande arbetsgivar- och arbetsmiljöansvaret.

Styrelsen utgör arkivmyndighet och har det övergripande ansvaret för dataskydd och informationssäkerhetsarbete. Regionstyrelsen har till uppgift att stödja övriga nämnders verksamheter inom gemensamma servicetjänster, verksamhetsstöd och stabsfunktioner. Regionstyrelsen ansvarar även för Region Västernorrlands kris- och beredskapsarbete.

Regionstyrelsen är ansvarig för det regionala utvecklingsansvaret som åvilar Region Västernorrland, och som drivs från förvaltningen Regional utveckling. Det innebär i korthet att ha ett övergripande och samordnande ansvar för den regionala utvecklingen i enlighet med lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar, samt utföra uppgifter inom ramen för EU:s strukturfondsprogram. Sammanfattningsvis innebär det att:

- arbeta fram och fastställa en strategi för utvecklingen i länet, RUS
- samordna insatser för att genomföra denna strategi
- besluta om hur medel för regionalt tillväxtarbete ska användas
- följa upp, utvärdera och redovisa resultaten av tillväxtarbetet till regeringen
- utföra uppgifter inom ramen för EU:s strukturfondsprogram
- upprätta och fastställa länsplaner för transportinfrastruktur

För samverkan och uppföljning av RUS är Regionstyrelsens ordförande, även ordförande för det Regionala samverkansrådet vilket utgör grunden för regional dialog och samverkan för den regionala utvecklingspolitiken, samt deltar i och bär ordförandeskapet i Stora samverkansrådet. Regionstyrelsen ansvarar även för Region Västernorrlands internationella arbete, där verksamheter som North Sweden European Office och samarbetet inom Europaforum Norra Sverige är prioriterade.

Ytterligare ansvarsområden inom Region Västernorrland är exempelvis att:

- ansvara för den ekonomiska förvaltningen och investeringsprocessen
- ha ett övergripande ansvar för inköps- och upphandlingsprocessen
- ansvara för fastighetsförvaltningen

- ansvara för övergripande forsknings- och utvecklingsfrågor
- ansvara för smittskyddsarbetet enligt smittskyddslagen (2004:168)
- ha ett övergripande ansvar för primärvården i Region Västernorrland

Regionstyrelsens ansvarsområde innefattar Regionledningsförvaltningen inklusive Smittskyddsenheten. Det regionala utvecklingsansvaret leds inom förvaltningen Regional utveckling, där Regionstyrelsen och det Regionala utvecklingsutskottet svarar för dessa frågor medan Nämnden för hållbar utveckling (NHU) med dess arbetsutskott, har budgetansvaret för verksamheten.

Regionstyrelsens uppsiktsplikt

Uppsiktsplikten regleras i kommunallagen (2017:725) 6 kap § 1 och 10 kap §§ 2-6. Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet, verksamhet som bedrivs i bolag samt kommunalförbund, föreningar och stiftelser som regionen är medlem i. Uppsiktsplikten innebär bland annat att övervaka den ekonomiska förvaltningen och se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som regionfullmäktige beslutat om. Uppsiktsplikten begränsas till en rätt för styrelsen att vid brister göra påpekanden, lämna råd och ge anvisningar samt om det är nödvändigt att föra ärendet till fullmäktige som får vidta åtgärder. Fastställda regler för regionstyrelsens uppsiktsplikt (RS/2324/2016) syftar till att tydliggöra regionstyrelsens ansvar och skapa ett tydligt arbetssätt för uppsiktspliktens utförande.

Följande juridiska personer har styrelsen uppsiktsplikt över (per 2021-07-31)

Namn	Typ av juridisk person
Kollektivtrafikmyndigheten i Västernorrland	Kommunalförbund
Norrlandslandstingens regionförbund	Kommunalförbund
Svenskt ambulansflyg	Kommunalförbundet
Norrlands Nätverk för musikteater och dans	Kommunalförbund
Scenkonst Västernorrland AB	Aktiebolag
Nya Ostkustbanan 2015 AB	Aktiebolag
Almi Företagspartner Mitt AB	Aktiebolag
Inera AB	Aktiebolag
Coompanion Kooperativ utveckling Västernorrland	Ekonomisk förening
Samordningsförbundet i Härnösand Timrå	Samordningsförbund
Samordningsförbundet i Kramfors	Samordningsförbund
Samordningsförbundet i Sollefteå	Samordningsförbund
Samordningsförbundet i Sundsvall	Samordningsförbund
Samordningsförbundet i Ånge	Samordningsförbund
Samordningsförbundet i Örnsköldsvik	Samordningsförbund
Föreningsarkivet Västernorrland	Förening

Vidare ansvarar Regionstyrelsen för *löpande ägarstyrning* av de associationer som finns kopplade till det regionala utvecklingsansvaret; Almi Mitt AB, Nya Ostkustbanan AB samt Coompanion Västernorrland.

Målstyrning

Nämnder och styrelsen har ett ansvar att förverkliga regionplanens ambitioner vilket förutsätter samskapande där alla nämnder/styrelsen förväntas bidra till måluppfyllelse, med utgångspunkt i sina respektive grunduppdrag. Regionstyrelsen ansvarar således för att i dialog och samverkan, arbeta för att de gemensamma målen uppnås. I verksamhetsplanerna kopplas indikatorer till de regionplansmål som relaterar till respektive nämnds/styrelsens grunduppdrag. För alla tre målområden samt ekonomi, kommer dock förvaltningsorganisationen att kunna koppla aktiviteter (beroende på vilka frågor som relaterar till deras respektive grunduppdrag) som stödjer regiongemensam måluppfyllelse, oavsett om ansvarig nämnd satt indikatorer för det området.

Regionstyrelsens verksamhetsplan tar sin utgångspunkt främst i de övergripande långsiktiga strategidokument som bedömts relevanta för målstyrningen, såsom exempelvis den nationella *Strategi för hållbar regional utveckling i alla delar av landet 2021-2030*, *Regional utvecklingsstrategi för Västernorrland 2020-2030*, den regionala (med kommunerna i Västernorrland gemensamma) *Målbild för God och nära vård 2030* liksom målbilden *Hälso- och sjukvårdens utveckling i Region Västernorrland (-2030)*.

1. Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling

För att möta dagens och framtidens komplexa samhällsutmaningar krävs ett modigt regionalt ledarskap, vilket betyder att ta sig an utmaningar och samverka brett. Region Västernorrland ska, som regionalt utvecklingsansvarig aktör med ansvar för stärkt folkhälsa och som partner i utveckling av nära vård, leda och samordna ett stort antal verksamheter samt leda genomförandet av länets regionala utvecklingsstrategi. Det är avgörande att Region Västernorrland axlar och stärker det regionala ledarskapet i dialog och samverkan med kommunerna, regionerna i norra Sverige och andra aktörer.

De socioekonomiska förutsättningarna behöver stärkas, ohälsa och utanförskap minska och utbildningsnivån hos länets invånare höjas. Region Västernorrland ska också, tillsammans med andra aktörer, säkerställa en sammanhållen kollektivtrafik, en hållbar och välutbyggd fysisk och digital infrastruktur och kontinuerligt stödja tillväxtfrämjande insatser för ett konkurrenskraftigt, hållbart och breddat näringsliv i hela länet. Målområdet innefattar också påverkansarbete för att stärka Västernorrland och norra Sverige på EU- och nationell nivå, vilket är avgörande för många av Region Västernorrlands verksamhetsområden och för länets utveckling i stort.

1.1 Regionstyrelsens mål och indikatorer

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

INDIKATOR	KÄLLA	UTFALL 2019	UTFALL 2020	MÅLNIVÅ 2022	MÅLNIVÅ 2024
RVN leder det regionala utvecklingsarbetet i fungerande samverkan med berörda aktörer. <i>(Kvalitativ indikator ja/delvis/nej)</i>	RU delårs- och årsrapportering (via protokoll RUU & RS samt återrapportering av villkorsbeslut)	Ny indikator	Ny indikator	Ja	Ja
Användningen av regionala utvecklingsmedel 1:1 sker på ett kostnadseffektiv och strategiskt hållbart sätt. <i>(Kvalitativ indikator ja/delvis/nej)</i>	RU delårs- och årsrapportering (via granskning av RVN:s rapportering till Tillväxtverket).	Ny indikator	Ny indikator	Ja	Ja

Region Västernorrland har det statliga regionala utvecklingsansvaret i Västernorrland. I detta uppdrag ingår bland annat att ta fram, genomföra och följa upp den regionala utvecklingsstrategin, *Ett Västernorrland 2020 – 2030* (RUS) och den strategiska infrastrukturplaneringen. Regionstyrelsen ska säkerställa att arbetet sker utifrån mål och prioriteringar i RUS för att öka möjligheterna att tillvarata länets potential. Att följa upp RUS och överväga möjligheten att revidera strategin under kommande mandatperiod är en del av uppdraget.

Region Västernorrland ska skapa möjligheter för andra att agera i linje med RUS samtliga målområden, vilket bland annat möjliggörs genom de regionala utvecklingsmedlen för företagsutveckling och projekt. Utvecklingsmedlen är viktiga verktyg som möjliggör investeringar och utvecklingsinsatser i företag och i gemensamma regionala strukturer. Regionstyrelsen ska driva arbetet för att nå en kostnadseffektiv och strategiskt hållbar användning av utvecklingsmedlen, vilka utgör en viktig bas för att vidareutveckla ett starkt, växande och hållbart näringsliv i alla

delar av länet. Prioriterat för planperioden är arbetet att verka för att nå målsättningar i den gemensamma programmering som gjorts för den europeiska regionala strukturfonden för mellersta Norrland. De medel som finns i fonden är viktiga medel för hållbar regional utveckling i enlighet med RUS. Aktuellt under perioden är även att etablera ett sekretariat för strukturfondspartnerskapets arbete vid förvaltningen Regional utveckling.

RUS anger att ett modigt regionalt ledarskap behövs för att realisera visionen om *Ett Västernorrland*, att ta ansvar för framtiden genom att ta sig an aktuella utmaningar och samverka med de aktörer som blir relevanta för utvecklingen. Arbetet för fortsatt regional utveckling behöver ske i bred samverkan; med kommuner, regioner, företag och statliga myndigheter. I utvecklingsarbetet är universitet, högskolor och forskningsinstitut viktiga motorer för innovation och utveckling. Ett lyckat samspel med dessa aktörer blir avgörande för länets vidare utveckling. Regionstyrelsens ordförande leder därför såväl det löpande arbetet som utveckling av det Regionala samverkansrådet. Enligt arbetsordningen¹ för samverkansrådet, ska samverkan bidra till regional utveckling, och för att nå detta har rådet kommit överens om vilka centrala uppgifter som gäller. För att ge möjlighet till dialog på strategisk nivå, bjuds regelbundet in till ett bredare regionalt partnerskap, genom Stora samverkansrådet.

Insatser för att stödja utvecklingen mot ett funktionellt sammanhållet system för hållbart resande i länet är ett prioriterat område i RUS. En prioritering på längre sikt, är ett sammanbundet logistiksystem som ska ge kraftigt minskad klimatpåverkan från länets transportsektor. En prioriterad uppgift under planperioden är därför att ta fram en ny regional transportinfrastrukturplan för Västernorrland. Regionstyrelsen ska fortsatt aktivt verka i samfinansierade verksamheter inom infrastrukturområdet, och genom dessa fortsätta bygga långsiktigt påverkansarbete i det flernivåsystem som de regionala utvecklingsfrågorna befinner sig i.

Regionstyrelsen behöver vara en aktiv part i såväl strategiskt som operativt påverkansarbete samt internationellt arbete, även inom ett antal andra politikområden än infrastruktur. Detta för att i samverkan skapa rätt förutsättningar för utveckling och tillväxt i Västernorrland. Arbetet är samordnat över länsgränserna och sker tillsammans med andra relevanta aktörer, nationellt och internationellt. Fortsatt utvecklad process kring ägarstyrning är därför prioriterad. Regionstyrelsen har en roll i att följa och påverka resultaten i de verksamheter som drivs i annan association än förvaltning.

Regionstyrelsen ska också, i nära samverkan med kommuner, utbildningsaktörer och länets näringsliv, stärka förutsättningarna för kompetensförsörjning och livslångt lärande.

Ett viktigt område att utveckla är samverkan med det civila samhället inom det regionala utvecklingsarbetet, i enlighet med de beslut som kommer att fattas under hösten 2021.

Region Västernorrland är en viktig aktör i samhällsbyggandet och ska därför, som organisation och genom andra verksamheter än Regional utveckling, bidra till genomförandet av länets RUS.

¹ Arbetsordning, Regionala samverkansrådet; <https://www.rvn.se/globalassets/regional-utveckling/regional-samverkan/arbetsordning-regionala-samverkansradet-beslutad-200605.pdf>

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

I Region Västernorrland genomförs hälsofrämjande arbete dagligen i den ordinarie verksamheten. Hälsofrämjande insatser via kultur och folkbildning, mödrahälsovårdens och barnhälsovårdens arbete samt primärvårdens riktade hälsosamtal till 40-, 50- och 60-åringar är exempel på detta.

Satsningar på prevention och hälsofrämjande arbete behöver förstärkas i primärvården och erbjudas på ett jämlikt sätt, inte minst utifrån att samordna det förebyggande arbetet vid de olika enheterna. Även tandvården ska fortsatt vara inriktad främst mot förebyggande tandvård.

Kvalitetsregistret *Primärvårdskvalitet* införs för att stödja förbättringsarbete och uppföljning utifrån olika kvalitetsparametrar, som bland annat kan kopplas till målet genom exempelvis patienters levnadsvanor med mera. Regionplansmålet omsätts i första hand till indikatorer genom Nämnden för hållbar utveckling, varigenom även uppföljning på övergripande nivå främst kommer att ske därigenom. Jämställdhets- och jämlikhetsperspektivet behöver på ett tydligare sätt belysas och ges plats i planering och uppföljning av verksamhet, ett fokusområde genom den CEMR-deklaration² som regionen undertecknat.

Region Västernorrlands arbete med civilsamhället behöver utvecklas inom områdena God och nära vård samt det regionala utvecklingsansvaret.

² Den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet på lokal och regional nivå; Council of European Municipalities and Regions (CEMR)

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

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

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

2.1 Regionstyrelsens mål och indikatorer

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

INDIKATOR	KÄLLA	UTFALL 2019	UTFALL 2020	MÅLNIVÅ 2022	MÅLNIVÅ 2024
Dimensionsvärde Kontinuitet & koordinering	Nationell patientenkät <i>Primärvård</i>	RVN: 68,8 Riket: 71,8	Vartannat år	70	72
Andel undvikbar slutenvård hos personer med kroniska tillstånd	Cognos	7,4	6,8	6,5	6

Utveckling mot en sammanhållen och nära vård förutsätter omställningsförmåga i verksamheterna. Vidareutvecklade och nya arbetssätt, inbegripet även fortsatt digitaliseringsutveckling och fortsatt utvecklade arbetssätt för en personcentrerad vård, är grunden för att kunna möta den förändring som nära vård innebär. Det långsiktiga arbetet för en utvecklad hälso- och sjukvård, med fokus på hälsofrämjande och förebyggande insatser, behöver fortsätta över tid. De indikatorer som valts, avser visa på utvecklingen utifrån patient- respektive vårdperspektiv.

Samverkan, extern såväl som intern, är central i utvecklingen för att kunna möta behoven på rätt vårdnivå.

I en nära vård är patientens upplevelse central och begreppet kan omfatta flera dimensioner; geografisk närhet till vård, fysisk och digital tillgänglighet, kontinuitet, trygghet och samordning. En hög tillgänglighet till hälso- och sjukvård samt tandvård är en förutsättning för att kunna möta befolkningens behov och en viktig nyckel till en god och jämlik hälsa bland invånarna. Ytterligare förtydliganden i hälso- och sjukvårdslagen har gjorts beträffande primärvårdens uppdrag, som navet i svensk hälso- och sjukvård samt fast läkarkontakt (utöver tidigare, fast *vårdkontakt*). Primärvårdens uppdrag att samverka och samordna vården tillsammans med vårdgrannar blir allt viktigare för att uppnå kvaliteten i den nära vården. Den ”nära vården” blir också allt mer specialiserad, vilket i sin tur ställer nya krav på kompetens.

Behoven hos de mest sköra patientgrupperna behöver beaktas särskilt i fortsatt utveckling av hälso- och sjukvården. Omhändertagandet av personer med kroniska sjukdomar sker i stor utsträckning i den nära (primära) vården, därtill kan äldre personer med multisjukdom nämnas. I detta är bland annat fortsatta insatser för förstärkt läkarmedverkan vid särskilda boenden för äldre väsentliga, likaså fortsatt utveckling utifrån individuella vårdplaner. En annan viktig målgrupp i sammanhanget är barn och unga med psykisk ohälsa, där arbete för prevention, vård på rätt nivå och sammanhållen vård behöver fortsatt stärkas och utvecklas.

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

INDIKATOR	KÄLLA	UTFALL 2019	UTFALL 2020	MÅLNIVÅ 2022	MÅLNIVÅ 2024
Implementering av nationella personcentrerade och sammanhållna vårdförlopp sker i Regionen. <i>(Kvalitativ indikator ja/delvis/nej)</i>	Kvalitet- och patientsäkerhetsenheten	Ny indikator	Återrapportering (nationell) genomförd, dock ej bedömning i enlighet med fr.o.m 2021 gällande uppföljningsnivåer.	Ja	Ja
Utveckling sker i förhållande till Region Västernorrlands handlingsplan för ökad patientsäkerhet <i>(Kvalitativ indikator Ja/Nej)</i>	Kvalitet- och patientsäkerhetsberättelse	Ny indikator	Ny indikator	Ja	Ja

Arbetet med etablering av regionernas gemensamma nationella system för kunskapsstyrning pågår och behöver fortsätta. Det systematiska arbetet syftar till en mer kunskapsbaserad och jämlik vård, vilket i sin tur förutsätter en god följsamhet till de nationella riktlinjer, beslutsstöd och rekommendationer som finns i hälso- och sjukvården. För ett fungerande lärande och stödjande system på alla nivåer, ska strukturer som underlättar för verksamheternas uppföljning och analys finnas. Indikatorn gällande nationella personcentrerade och sammanhållna vårdförlopp, följer upp implementeringen av de nya stödstrukturer som relaterar till vårdförloppen.

En utvecklad säkerhetskultur ska genomsyra arbetet med patientsäkerhet, från ledning och styrning till bemötande och handling. Patientsäkerhetsarbetet behöver utgöra en naturlig del av hälso- och sjukvårdens samt tandvårdens vardag, att det i organisationen finns ett tillåtande, öppet och integrerat risktänkande samt att det bedrivs ett proaktivt arbete för att leverera en god och säker vård med hög kvalitet. Regionens resultat utifrån kvalitet och patientsäkerhet i hälso- och sjukvård samt tandvård, följs upp genom den årliga kvalitet- och patientsäkerhetsberättelsen, med utfall/resultat från olika patientsäkerhetsaspekter såsom vårdrelaterade skador och -infektioner, hygien- och klädrutiner, trycksår med flera. Med utgångspunkt i den nationella handlingsplanens indikatorer och struktur, tar Region Västernorrland under hösten 2021 fram en regional handlingsplan för ökad patientsäkerhet som utgår från identifierade utvecklingsområden sett till resultaten i kvalitet- och patientsäkerhetsberättelsen. Regionstyrelsens indikator utgörs av en samlad bedömning utifrån handlingsplanens måluppfyllelse.

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

Målområdet omfattar Region Västernorrlands interna uppdrag, med frågor som att vara attraktiv arbetsgivare för medarbetare och chefer samt att ha långsiktigt hållbara och effektiva processer, exempelvis inom ekonomi, organisationskultur, utvecklat ledar- och medarbetarskap samt digitalisering. Region Västernorrland ska också skapa förutsättningar för så kallade akademiska miljöer, där vi som organisation både bidrar till aktuell forskning och gör det möjligt för medarbetare att forska och att fortbilda sig. Inom området ingår även frågor som rör utvecklingen av organisationens interna produkter och tjänster.

3.1 Regionstyrelsens mål och indikatorer

MÅL: Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer

INDIKATOR	KÄLLA	UTFALL 2019	UTFALL 2020	MÅLNIVÅ 2022	MÅLNIVÅ 2024
Totalindex	HME	RVN: 83	RVN: 83	83	83
Delindex <i>Motivation</i>	HME	RVN: 83	RVN: 83	83	83
Utveckling av regionens arbete för systematiskt arbetsmiljöarbete i enlighet med handlingsplan (2022) <i>(Kvalitativ indikator ja/delvis/nej)</i>	Handlingsplan SAM	Ny indikator	Ny indikator	Ja	Ja

Region Västernorrland ska vara en hållbar organisation, vilket bland annat förutsätter att vi är en modern och attraktiv arbetsgivare. I detta är frågor om hållbarhet, kompetens, kunskap och lärande framgångsfaktorer. Kunskap utgör exempelvis en viktig grundpelare för att Region Västernorrland ska vara en attraktiv plats att arbeta och verka i med möjligheter till att ta del av den senaste kunskapen samt att arbeta enligt moderna metoder och beprövad erfarenhet.

De framtida utmaningar som Region Västernorrland står inför, kommer att förutsätta gemensam omställningskraft i hela organisationen, där en viktig nyckel finns i ledarskapet och en utvecklad ledarskapskultur. Det är viktigt att Region Västernorrland fortsätter att utveckla både medarbetar- och ledarskapet, inte minst utifrån tydligt samverkans- och samarbetsfokus. Effektiviseringar behöver i högre utsträckning, sökas genom tänkbara samordningsvinster och samskapande. Arbetsplatskulturen behöver fortsatt utvecklas med grund i dialog och delaktighet för att bygga vidare utifrån trovärdighet och gemensamt förtroende för varandra, både internt i organisationen och i externa samarbeten och samverkan.

Ytterst syftar dessa övergripande förflyttningar till att skapa en förbättrad styrning i organisationen med ett hållbart ledarskap och en god arbetsmiljö, där tillit och kunskap utgör bärande principer. En ambition är att samtidigt lyckas bibehålla de höga värden ur Hållbart medarbetar-engagemang (delindex Motivation, respektive totalindex HME) som regionen haft senare år. Begreppet ”hållbart”, handlar i detta avseende primärt om att indikera chefernas och organisationens förmåga att främja, ta tillvara, och bygga vidare på det medarbetarengagemang som finns.

Rätt kompetens för uppdragen är avgörande för en verksamhet med kvalitet. Medarbetare och chefer behöver kunna ges utvecklings- och karriärmöjligheter samt möjlighet och tillgång till lärande och forskning. Regionen behöver därtill planera organisationens kompetensförsörjning strategiskt, liksom kunna erbjuda en attraktiv arbetsplats för den kompetens vi behöver. Samhällsutveckling och föränderliga förutsättningar påverkar behoven av kompetens, vilket

förutsätter proaktiva insatser i kompetensförsörjningsarbetet. Arbetsmiljön behöver erbjuda lärande genom att välkomna innovation och skapa förutsättningar för fortsatt utveckling. Systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM, innebär exempelvis att arbetsmiljöarbetet utgör en naturlig del av vardagen. Indikatorn ska visa på regionens fortsatta utveckling inom detta område.

Kompetensväxling inom Regionledningsförvaltningens verksamheter kommer att vara nödvändig utifrån framtidens uppdrag. Därtill är forskning, utbildning och fortbildning viktigt för en väl utvecklad akademisk miljö, samt en lärande miljö med möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling.

MÅL: Vi främjar samarbete, innovation och utveckling

INDIKATOR	KÄLLA	UTFALL 2019	UTFALL 2020	MÅLNIVÅ 2022	MÅLNIVÅ 2024
Delindex Styrning	HME	RVN: 82	RVN: 82	82	82
Delindex Ledarskap	HME	RVN: 84	RVN: 84	84	84
Nöjd-Kund-Index	RLF Serviceenkät	72	-	72	72
Övergripande index	HSE	-	RVN: 83	-	-
Arbete sker i enlighet med Regionstyrelsens ansvarsområden utifrån Hållbarhetsplan	Miljö- och hållbarhetsenheten	Ny indikator	Ny indikator	4/4	4/4

En ökad styrbarhet inom Regionstyrelsens verksamheter kan nås genom att förenkla, förnya och förbättra processer. Tjänster behöver definieras och i vissa fall samordnas. I detta behövs prioriteringar, med tydlig utgångspunkt i invånarnas behov vilka närmast realiserar genom fokus på kärnverksamheterna. Arbete för att förenkla, standardisera och avveckla arbetssätt är avgörande för att i sin tur kunna frigöra tid och skapa möjlighet att utveckla verksamheten. Arbetssätt i förhållande till så kallade horisontella perspektiv kommer att stärkas under närmaste åren. En relevant indikator som kan visa på förflyttningar i sammanhanget, är de Nöjd-kund-index som genomförs.

Inom Regionstyrelsens ansvarsområden behövs fortsatt arbete för att söka fördelar och effektiviseringar i att *göra gemensamt*. Organisationen behöver en hög omställningsförmåga i interna flöden och arbetssätt, där samverkan och samarbete utgör naturliga inslag. För att kunna möta utmaningar inom exempelvis det regionala utvecklingsuppdraget samt utvecklingen för en god och nära vård, behöver vi utveckla förmågan att samproducera, såväl internt som att samagera med externa aktörer. Exempelvis bör vi i högre utsträckning än tidigare, aktivt söka samverkan med andra regioner i olika frågor där stordriftsfördelar kan finnas. Likaså, behöver byggas samverkande tjänster; genom egna resurser, samverkan eller sourcing/outsourcing³. En regiongemensam struktur för strategiskt arbete utifrån detta behövs, med principer vid värdering av om uppdrag utförs bäst i egen/annan regi.

Förutsättningar behöver skapas för att på sikt kunna nå en ekonomi i linje med de långsiktiga kravnivåerna, en god ekonomisk hushållning i verksamheterna. Vi befinner oss i ett läge där vi behöver både gasa och bromsa – samtidigt. En pusselbit utgörs av att hantera, matcha och förvalta möjliga utvecklingsmedel. Andra områden lyfts som särskilt angelägna, däribland en utvecklad inköpsprocess där inköp kan utgöra ”resursfrigörare”, en strategisk resurs för goda affärer. Ett annat strategiskt viktigt område utgörs av fastigheter och investeringar, med därtill

³ Sourcing innebär i detta avseende att inskaffa/köpa något, medan outsourcing handlar om att lämna över ansvaret/utförandet på entreprenad.

hörande processer såsom lokalförsörjning, fastighetsägande, ekonomisk plan samt investering och underhåll.

Förenklade flöden och dokumentation, nyttjande av ny teknik och digitalisering är viktiga förutsättningar för effektiva arbetsätt och processer. Fortsatt utveckling behöver gå i linje med ny styrmodell, med sin grund i en tydligare, mer verksamhetsanpassad och tillitsbaserad styrning. Arbete har inletts och behöver fortsätta, bland annat för en förbättrad och förenklad ekonomistyrning i organisationen. Resursfördelningsmodellen behöver justeras, bland annat för att på ett mer flexibelt sätt kunna fördela resurser under året. Därtill behöver digitaliseringen av verksamheter och tjänster fortgå genom tjänsteutveckling, infrastruktur och arkitektur samt automatisering. Strukturer och kompetens behöver säkerställas i organisationen, som stödjer arbetet för utveckling och innovation.

Att drivkraft och förutsättningar finns för realisering av nytänkande och kreativitet, kommer att vara avgörande för utvecklande av hållbara tjänster och produkter.

Sammantaget syftar dessa övergripande omställningar till att skapa en förbättrad styrning i organisationen med förenklade och effektiva processer/flöden, där tillit och kunskap utgör bärande principer. En ambition är att samtidigt lyckas bibehålla de höga värden ur Hållbart medarbetarengagemang (delindex Styrning och Ledarskap) som regionen haft senare år, respektive att nå tillfredsställande nivå utifrån övergripande index för Hållbart säkerhetsengagemang, HSE. Ovanstående förflyttningar väntas också ha bäring på kostnadseffektiviteten i verksamheterna, vilket närmare följs upp genom valda följetal i förvaltningens ekonomiska återrapportering.

Fortsatt arbete och utveckling i förhållande till hållbarhetsplanen behövs. Energianvändningen förutsätter ett särskilt fokus kommande år. Inköps- och upphandlingsprocessen utgör därtill, ett viktigt första led i förhållande till delmål från hållbarhetsplanen, inte minst vad gäller användning av material samt regionens avfallshantering. Indikatorn utgör en samlad bedömning utifrån 13 undergrupperade delmål ur hållbarhetsplanen (urval utifrån Regionstyrelsens ansvarsområden).

4. Ekonomi

4.1 Ekonomiska mål

Region Västernorrlands övergripande finansiella mål är *En ekonomi i balans över tid*, vilket innebär att varje nämnd ska hålla givna ekonomiska ramar samt arbeta för kostnadseffektivitet. Grunden för verksamheten inom Region Västernorrland är det som i kommunallagen benämns ”god ekonomisk hushållning”. Detta innebär att det ur ett finansiellt perspektiv krävs att Regionstyrelsen har kostnadseffektiva verksamheter.

Förutsättningar behöver skapas för att på sikt kunna nå en ekonomi i linje med de långsiktiga kravnivåerna, en god ekonomisk hushållning i verksamheterna.

En ökad styrbarhet inom Regionstyrelsens verksamheter, kan nås genom att förenkla, förnya och förbättra processer. Detta arbete beskrivs under målområde 3, *Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet*.

4.2 Ekonomiska ramar

De ekonomiska ramarna för budget 2022 och plan 2023 - 2024 har sin utgångspunkt i den av regionfullmäktige, i november 2020, beslutade budgeten för 2021 samt ekonomisk plan 2022-2023. Där har de ekonomiska ramarna samt avkastningskrav för den anslagsfinansierade respektive intäktsfinansierade delarna i verksamheten inom Regionledningsförvaltningen justerats i besparingssyfte med en procent för vardera åren 2021 och 2022, det vill säga enligt liggande plan 2020–2022. För åren 2023-2024 har fortsatt reduktion av de ekonomiska ramarna och förutsättningarna för delar av de intäktsfinansierade verksamheterna, som till övervägande del har interna kunder, motsvarande krav på kostnadsminskningar med ytterligare 1 procent per år 2023 och 2024.

Budgeten för Regionledningsförvaltningen är uppdelad i anslag för regionens politiska ledning och tjänstemannaledning samt medel för vårdvals- och tandvårdsmedel.

Ramområde	Ram 2021	Ram 2022	Ram 2023	Ram 2024
Regionledningsförvaltningen	449 590	459 181	467 664	477 646
Primärvårdsmedel	1 348 951	1 369 635	1 411 173	1 461 479
Tandvårdsersättning	174 017	176 175	180 586	186 010
Tandvårdsstöd	28 575	28 988	29 712	30 604
Regionstyrelsen totalt	2 001 033	2 033 979	2 089 135	2 155 739

Den ekonomiska ramen för Regionledningsförvaltningen har utökats med 9 miljoner kronor avseende patientsäkerhetsarbetet, som tidigare fördelats årsvis genom särskilt beslut. Vidare har en medarbetare för sammanhållande av investeringsprocessen med mera i anslutning till organisationsförändringen inom hälso- och sjukvården överflyttats från Länssjukvårdsområde somatik till Regionledningsförvaltningen.

Ramen för primärvård har utökats med 15 miljoner kronor jämfört med år 2021. Vidare har medel för särskilda uppdrag flyttats till hälso- och sjukvården. Ramen för primärvården har vidare tillförts medel för fri influensavaccination.

I övrigt har ramarna anpassats för minskad uppräknings samt lägre intern pensionsavgift och intern ränta på bundet kapital samt för justerade läkemedelskostnader.

Fördelningen mellan förvaltningens verksamheter görs av Regionstyrelsen i anslutning till fastställande av detaljbudgeten.

Ekonomi kommer att återrapporteras kontinuerligt utifrån de ekonomiska följetal som tas fram till uppföljningsmodellen för 2022 och framåt, det vill säga inför månads-, delårs- samt årsrapportering.

Det regionala utvecklingsansvaret

För att utföra det regionala utvecklingsansvaret erhåller Region Västernorrland ett statligt förvaltningsanslag som uppgår till omkring 10 miljoner kronor/år, tjänster som är placerade i förvaltningen Regional utveckling. För att genomföra insatser i linje med mål och prioriteringar i den regionala utvecklingsstrategin förfogar Region Västernorrland över ca 110 miljoner kronor årligen i så kallade 1:1-anslag för angelägna utvecklingsprojekt och företagsstöd. Sannolikt utökas dessa medel inför 2022, vilket har aviserats i budgetpropositionen.

Inom ramen för det regionala utvecklingsuppdraget tillkommer därutöver ett antal riktade erbjudanden från staten, vilka utgör en basfinansiering för att stärka arbetet inom utpekade områden. Arbeta som då ofta bedrivs i projektform. Exempel på detta är bredbandskoordinering, digitaliseringskoordinering, arbete med regional exportsamverkan mm. Samtliga leds och drivs från förvaltningen Regional utveckling.

Regionbidraget täcker inte de politiska ambitioner som finns i den regionala utvecklingspolitiken. Förvaltningen Regional utveckling behöver därför vara aktiva i att säkerställa extern långsiktig finansiering, vilket även kräver ett aktivt påverkansarbete. Detta gäller såväl den nationella finansieringen, som de medel som finns inom europeiska regionala utvecklingsfonden för mellersta Norrland och övriga relevanta fonder. Därför sker också många utvecklingsinsatser i bred samverkan med och med finansiering från andra regionala, nationella och internationella aktörer.

5. Konsekvenser och riskbedömning

Under framtagandet av verksamhetsplanen har dialog förts kring tänkbara risker och konsekvenser utifrån mål, indikatorer och ekonomisk ram. Exempel på riskområden som lyfts och beaktats i processen:

- Risk att organisationen inte genomför eller inte har den uthållighet som krävs, för den kulturförflyttning som en mer tillitsbaserad styrning förutsätter, uteblivna effekter.
- Vissa svårigheter att hålla ihop ett brett regionalt utvecklingsarbete utifrån behov av samplanering och utveckling, med det regionala utvecklingsuppdraget under NHU.
- Utmaningar kring stärkt digital tillgänglighet (bredband, digital delaktighet).
- Identifierade utvecklingsområden behöver samordnas och resurssättas, i relation till grunduppdrag.
- Kompetensförsörjning, behov av kompetensväxling och ny kompetens. Fokus främst inom Region Västernorrlands verksamheter, dock tangeras även behovet av strategisk kompetensförsörjning i länet.
- Kunskapsstöd och -förstärkning gällande allmän säkerhet, kris och beredskap - lokalt arbete behöver utvecklas långsiktigt över tid, i linje med den nationella utvecklingen.
- Demografiska utmaningar.
- Folkhälsoläget i länet.
- Hållbarhets- och klimatfrågan i länet.