

Liv, hälsa och hållbar utveckling i Västernorrland



Regionplan 2026–2028



Region
Västernorrland

Innehåll

Förord	3
Introduktion	5
1. Region Västernorrlands mål	6
Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling	7
Målområde 2: Region Västernorrland utvecklar arbetet för en god, jämlik och nära vård	10
Målområde 3: Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet	13
2. Ekonomi	17
2.1 Ekonomiska mål	17
2.2 Ekonomiska ramar per nämnd	18
2.3 Budget 2024 och ekonomisk plan 2026–2027	19
2.4 Utvecklingsplan digitalisering	28
3. Föresättningar	30
3.1 Västernorrland med omvärld	30
3.2 Västernorrlands föresättningar	31
3.3 Förändringsberedskap och omställningsförmåga	33
3.4 Ekonomiska föresättningar	33
Bilagor	36

Bilaga: Så styrs Region Västernorrland

Beskriver regionens styrning, förtroendemannaorganisation och den regionala koncernen, samt regionplanens roll och principerna för styrning och ledning.

Bilaga: Uppföljningsbilaga regionplan

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

Bilaga: Fastighetsinvesteringsplan

Förord

En region i omställning

Region Västernorrland ska växla upp omställningen mot god och nära vård, med primärvården som nav. Att ställa om från en sjukhustung organisation till mer primärvård har länge varit en ambition. Under år 2026 och år 2027 ska vi gå från ambition till handling – mer resurser ska tillföras primärvården och hälso- och sjukvården ska ställa om till fler och mer öppna vårdformer.

En annan pågående omställning är arbetet med minskad administration inom hela regionen, ett arbete vi följer noga. Genom förändrade arbetssätt, digitala hjälpmedel, en ny beställarfunktion och prioriteringar inom administrationen kan medarbetare i stället fokusera på de arbetsuppgifter som gör störst skillnad för länets medborgare.

Vi lever i en orolig och oförutsägbar tid och därför är regionens arbete med kris- och krigsberedskap särskilt viktigt. Därför ska arbetet med regionens beredskap fortsätta i oförtruten takt och vi ska vara med och bidra när Sveriges regioner mobiliserar.

Primärvården – navet i omställningen

Den hälso- och sjukvård som vi bedriver ska utgå från invånarnas behov. En god folkhälsa och en tillgänglig hälso- och sjukvård är grunden för vårt arbete. För att säkerställa såväl ett gott omhändertagande av patienterna som effektivt resursanvändande behöver vi bli bättre på att identifiera de som har störst vårdbehov så att vi kan möta dessa på ett bättre sätt.

Vårt mål är tydligt: hälso- och sjukvården ska komma närmare patienterna. Det innebär att vi i vissa fall kommer att kunna erbjuda vård direkt hemma hos patienten, i stället för att de ska komma till en vårdinrättning. I detta är samarbetet och samverkan med länets sju kommuner avgörande. Men det innebär också att vi ska arbeta med tillgängligheten – alla ska få kontakt med sin vårdgivare samma dag.

För att lyckas med detta mål, där kontinuitet och återkoppling är centralt, behöver vi fler medarbetare inom primärvården. Därför fortsätter vi att satsa på kompetensförsörjningen med särskilt fokus på fler läkare. Vi gör också förstärkningar av primärvården i glesbygd, genom resursförstärkning och satsning på hembesök.

Medarbetarna vår viktigaste tillgång

Våra medarbetare är den viktigaste resursen för att uppnå målsättningen om liv, hälsa och hållbar utveckling i Västernorrland. Som medarbetare ska du veta vad som förväntas av dig och vad du kan förvänta dig av din arbetsgivare, det ska finnas en förutsägbarhet i arbetsvardagen och en god arbetsmiljö. Vi ska fortsätta arbetet med att minska hyrbemanningen och öka antalet anställda, på så vis säkerställer vi både en god arbetsmiljö och en patientsäker hälso- och sjukvård.

Vi måste öka takten på kompetensväxlingen i hela organisationen så att alla våra medarbetare arbetar på toppen av sin kompetens.

Hållbar regional utveckling i hela Västernorrland

Regionen ansvarar för länets långsiktiga och hållbara utveckling. Jämställdhet, miljö, demokrati är nyckelord. När vi investerar i kollektivtrafik, bredband, folkhälsa, utbildning och kultur bygger vi ett Västernorrland som blir starkare och där fler vill bo, arbeta och besöka. En grön omställning pågår där befintliga industrier ställer om och elintensiva företag etableras i hela länet. Samhälls-

omvandlingen förutsätter att regionen kraftsamlar och samarbetar med andra för att stärka vår plats nationellt och i EU.

Den regionala strategiska planeringen måste vara i fokus för att bygga ett hållbart och motståndskraftigt samhälle där regionen ska fortsätta vara drivande i flera viktiga infrastruktursamarbeten som Nya Ostkustbanan, Botniska korridoren och Mittstråket.

Varje person som står utanför arbetsmarknaden är ett misslyckande därför ska våra folkhögskolor ta ett större ansvar för länets kompetensförsörjning. Ett tydligt uppdrag till folkhögskolorna är att arbeta närmare den regionala arbetsmarknaden för att möta dess behov.

Tillsammans bygger vi dagens och morgondagens Västernorrland

Vi lever i en tid av snabb förändring och det krävs både ansvar och flexibilitet för att möta de förändringar som sker. Det krävs också vilja och mod att samarbeta för att prioritera det som verkligen gör skillnad. Detta är grunden för den nystart som vi som politisk ledning i Region Västernorrland lovade efter valet år 2022. Tillsammans bygger vi dagens och morgondagens Västernorrland.

Den politiska majoriteten genom,

Sara Nylund

Ordförande
Regionstyrelsen

Anna Proos Strandh

1:e vice ordförande
Regionstyrelsen

Jonny Lundin

Ordförande Regionala
utvecklingsnämnden

Introduktion

I kommunallagen slås fast att svenska regioner och kommuner ska ha en *God ekonomisk hushållning*; de ska använda sina resurser på ett ansvarsfullt och effektivt sätt:

- planera och genomföra verksamheten så att man får ut mesta möjliga nytta för invånarna, på kort och lång sikt, och
- undvika onödiga skulder och säkerställa att ekonomin är hållbar över tid.

Regionfullmäktiges regionplan för åren 2026–2028 motsvarar kommunallagens krav på budget och ekonomisk plan. Både verksamhets- och finansiella mål ingår. Samtliga mål i regionplanen bedöms av regionfullmäktige ha betydelse för god ekonomisk hushållning. I ett särskilt kapitel presenteras förutsättningar som ligger till grund för regionplanen. I *Uppföljningsbilagan* beskrivs hur utvecklingen mot målen följs.

Alla mål i regionplanen *riktas till alla nämnder/styrelser* inom Region Västernorrland. Givet detta har nämnderna olika uppdrag, och varje nämnd kommer därför att arbeta mer med vissa mål än med andra. Nämnderna analyserar hur de ska bidra utifrån sina olika ansvarsområden. Detta tydliggörs i deras verksamhetsplaner, som tas fram med regionplanen som utgångspunkt. Se vidare bilagan *Så styrs Region Västernorrland*.

I regionplanen beskrivs också regionfullmäktiges *särskilda prioriteringar*. När inte annat anges ska prioriteringarna ske inom ram.

När styrningen omfattar flera målområden samt ekonomiska mål kan så kallade *målkonflikter* uppstå att hantera, men också möjliga synergier. Övergripande avvägningar kan bli nödvändiga inom ramen för den politiska styrningen.

För nämndernas *grunduppdrag* är utgångspunkten alltid att dessa ska fullgöras. Nämndernas grunduppdrag tydliggörs i deras reglementen, och regleras ofta i lagstiftning och förordningar.

I Region Västernorrlands verksamhetsplanering och beslutsfattande ska hänsyn tas till så kallade *horisontella perspektiv*. Detta genom analys och bedömning utifrån perspektiven *tillgänglighet, icke-diskriminering, jämställdhet och hållbarhet*.

Region Västernorrland ska främja en *hållbar utveckling*, ur ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv. Regionplanens målområden och insatser utformas med beaktan av de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030.

Region Västernorrlands uppdrag som *demokratiaktör* innebär bland annat att skapa förståelse och legitimitet för regionens uppdrag samt att genom öppenhet, transparens och dialog ge invånarna möjlighet att delta i den demokratiska processen.

1. Region Västernorrlands mål

Här följer Region Västernorrlands målområden och mål för planperioden. För varje mål anges särskilda prioriteringar samt önskad effekt.

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

Figur 1. Region Västernorrlands målområden och mål.



Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling

För att möta dagens och framtidens samhällsutmaningar krävs modigt regionalt ledarskap och bred samverkan. Region Västernorrland ska samordna, genomföra, medfinansiera och följa upp såväl det övergripande regionala utvecklingsarbetet som specifika uppdrag. Förbättrad folkhälsa och utveckling av nära vård kräver nya arbetssätt och samarbete med kommuner, norra Sveriges regioner, statliga myndigheter, näringsliv och civilsamhälle.



Mål 1.1 Region Västernorrland agerar som en sammanhållande kraft för en hållbar samhällsutveckling

Vi tar oss an dagens och framtidens utmaningar i samverkan med lokala, regionala och nationella aktörer.

Målet tilldelas regional utvecklingsnämnd, regionstyrelse, övriga nämnder.

Ett modigt regionalt ledarskap

Prioriteringar:

- Säkerställ att Region Västernorrland tar en aktiv och ledande roll i utvecklingsarbetet för att stärka regionernas kapacitet inom regional strategisk planering.
 - *Detta väntas leda till:* fler och växande företag i länet, höjd förmåga vad avser civil beredskap, säkerställd fysisk och digital infrastruktur
- Region Västernorrland ska axla och stärka det regionala ledarskapet i dialog och samverkan med kommuner, regioner, Länsstyrelsen och andra statliga myndigheter, näringsliv och näringslivsfrämjande aktörer samt andra organisationer, däribland civila samhällets organisationer.
 - *Detta väntas leda till:* att utveckling sker i enlighet med den regionala utvecklingsstrategin (RUS).
- Stärk Västernorrlands förmåga till omställning.
 - *Detta väntas leda till:* att Västernorrlands län kan möta snabba förändringar, utifrån strategiska långsiktiga beslut.
- Stötta företag och organisationer som bidrar till länets utveckling. Genom en kostnads-effektiv och strategisk hållbar fördelning av riktade statliga medel och genom att verka via associationer skapar vi attraktiva livsmiljöer för länets invånare.
 - *Detta väntas leda till:* ökad konkurrenskraft och attraktivitet.
- Delta aktivt i samtal och fora där beslut på nationell och EU-nivå fattas.
 - *Detta väntas leda till:* att beslut och prioriteringar uppmärksammar och beaktar Västernorrlands utmaningar.

Ett långsiktigt hållbart Västernorrland

Prioriteringar:

- Arbeta för minskad klimatpåverkan och ett hållbart samhälle, genom utvecklad infrastruktur, hållbar energiförsörjning och stöd till hållbart näringsliv.
 - *Detta väntas leda till:* att omställning sker i enlighet med den regionala utvecklingsstrategin (RUS) och Agenda 2030.

- Skapa förutsättningar för ett sammanhängande och robust län, med god fysisk och digital infrastruktur, kollektivtrafik och kommersiell service, så att det finns attraktiva boende- och livsmiljöer, fungerande arbetspendling och möjligheter till distansoberoende arbete och företagande.
 - *Detta väntas leda till:* att omställning sker i enlighet med den regionala utvecklingsstrategin (RUS) och Agenda 2030, det vill säga med beaktan utifrån hållbarhetsdimensionerna; social, ekonomisk och miljömässig.
- Skapa förutsättningar för ett konkurrenskraftigt, kvalitativt, innovativt och kreativt närings- och kulturliv i Västernorrland, genom våra uppdrag och verksamheter samt i samarbete med andra samhällsaktörer.
 - *Detta väntas leda till:* ett mer attraktivt län med hållbar regional utveckling.

Kompetensförsörjning och livslångt lärande

Prioriteringar:

- Analysera och dimensionera utbildningar och utbud vid gymnasieskolor, yrkeshögskolor och folkhögskolor, i samarbete med andra aktörer och utifrån behoven i länet.
 - *Detta väntas leda till:* bättre tillgodosedda kompetensförsörjningsbehov, i länet och för Region Västernorrland som organisation.
- Stärk folkbildningen och ge möjlighet till livslångt lärande för människor oavsett bakgrund och förutsättningar.
 - *Detta väntas leda till:* att utbildningsklyftor jämnas ut och unga vuxnas hälsa och livssituation stärks.
- Säkerställ samarbete med relevanta aktörer som bidrar till länets utveckling, som finansierare eller utförare av högre utbildning, avancerad forsknings- och utvecklingsverksamhet, regionala forskningsmiljöer, det regionala näringslivet, samt med nationella och internationella företag som verkar i Västernorrland.
 - *Detta väntas leda till:* en stärkt kompetensförsörjning i länet, vilket är avgörande för en långsiktigt hållbar utveckling.

Ett attraktivt Västernorrland för invånare och besökare

Prioriteringar:

- Säkerställa ett funktionellt kollektivtrafiksysteem genom samlad strategisk styrning i länet – så att det är enkelt, prisvärt och bekvämt att resa kollektivt.
 - *Detta väntas leda till:* att människor och företag kan leva och utvecklas i hela Västernorrland.
- Erbjud och vidareutveckla ett brett utbud av kultur-, konst- och biblioteksverksamhet i länet, i samverkan med andra aktörer.
 - *Detta väntas leda till:* att invånare och besökare har god tillgång till kultur-, konst- och biblioteksverksamheter.
- Verka för starka destinationer för besökare och invånare, genom ökad samverkan och tillgänglighet.
 - *Detta väntas leda till:* en mer attraktiv livsmiljö för invånare och besökare, som också kan bidra till att locka nya invånare.



Mål: 1.2 Vi främjar förutsättningarna för en god och jämlik folkhälsa i Västernorrland

Genom strategiska vägval och samarbeten stärker vi förutsättningarna för västernorränningarnas hälsa och motverkar oacceptabla hälsoskillnader.

Målet tilldelas regional utvecklingsnämnd, hälso- och sjukvårdsnämnd, regionstyrelse.

Hälsa – en mänsklig rättighet

Prioriteringar:

- Konkretisera och satsa på systematiskt folkhälsoarbete i samverkan med kommuner och andra samhällsaktörer. Fokusera särskilt på att förebygga ohälsa hos barn och unga.
 - *Detta väntas leda till:* stärkta samhälleliga förutsättningar för god och jämlik hälsa.
- Bidra till ett aktivt föreningsliv och en stark ideell sektor i länet.
 - *Detta väntas leda till:* stärkt social gemenskap och livskvalitet.
- Förstärk det hälsofrämjande och förebyggande arbetet inom regionens hälso- och sjukvårdsverksamheter, inklusive tandvård och primärvård, med inriktningen att stärka individens förutsättningar att ta eget ansvar.
 - *Detta väntas leda till:* minskad sjuklighet och minskade samhällskostnader för ohälsa.

Kultur och utbildning – viktiga faktorer för hälsa

Prioriteringar:

- Ge möjligheter till livslångt lärande med flexibla lärandeformer.
 - *Detta väntas leda till:* högre utbildningsnivå i länet, vilket har samband med god hälsa.
- Stärk möjligheterna att uppleva olika kulturyttringar, även i form av eget skapande – som drivande part i samfinansierade kulturverksamheter, och med fokus på barn, unga och äldre.
 - *Detta väntas leda till:* förbättrad fysisk och psykisk hälsa samt ökad social inkludering och samhörighet.

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

Prioritering:

- Ta fram och implementera en länsgemensam utvecklingsplan för primärvården som säkerställer hela vårdkedjan, och att alla aktuella vårdgivare samverkar för att genomföra omställningen till god och nära vård.
 - *Detta väntas leda till:* ökad grad av samarbete för att tillgodose invånarnas behov av vård och omsorg.

Smittskydd – en viktig del av det förebyggande arbetet

Prioritering:

- Säkerställ ett fungerande smittskydd genom bland annat vaccinationer och arbete mot antibiotikaresistens.
 - *Detta väntas leda till:* att ett fungerande smittskydd bibehålls, både i normalläge och vid kriser, och därmed möjligheten att bedriva en högkvalitativ sjukvård.

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



Morgondagens behov av välfärd ställer nya krav, som hälso- och sjukvården måste anpassas till. Den primära vården blir basen. Målbilden för God och nära vård styr utvecklingen. Viktiga delar är personcentrerad och effektiv vård, samt jämlik, kunskapsbaserad, säker och ändamålsenlig vård. Målområdet omfattar hälsofrämjande insatser, prevention, omvårdnad, rehabilitering/habilitering samt medicinsk vård och behandling. Hälso- och sjukvårdssystemet ska vara robust och ha god omställningsförmåga.



Mål 2.1 Vi erbjuder vård som utgår från individens behov och är tillgänglig

Utgångspunkten för hälso- och sjukvården ska vara den enskilda patientens behov, och möjligheten att erbjuda vård på olika platser samt i hemmet. Då behöver vi ställa om, tänka nytt och utveckla arbetssätten.

Målet tilldelas regionstyrelse, hälso- och sjukvårdsnämnd, övriga nämnder.

Utveckling mot God och nära vård

Prioriteringar:

- Omfördela resurser till den primärvård som regionen driver eller finansierar, och stimulera omställningen genom beställning och ersättningsmodell.
 - *Detta väntas leda till:* att omställningen till nära vård ökar tempot, så att primärvården blir navet i hälso- och sjukvården, med befolkningens behov som utgångspunkt.
- Säkerställ en hög tillgänglighet, både fysisk och digital, till hälso- och sjukvård samt tandvård.
 - *Detta väntas leda till:* att befolkningens behov möts, så att förutsättningar ges för en god och jämlik hälsa.
- Utveckla arbetssätt och samarbete i all hälso- och sjukvård för att möta den målbild och färdplan som tagits fram tillsammans med länets kommuner.
 - *Detta väntas leda till:* att behov möts på rätt vårdnivå och med fokus på hälsofrämjande arbete.
- Fortsätta omställningen mot fler öppna vårdformer, med stöd av digitalisering, AI och i samverkan med kommuner och privata vårdgivare.
 - *Detta väntas leda till:* ökad tillgänglighet och trygghet för invånarna.
- Utveckla möjligheterna till digitalt utbyte och analys av information vid personcentrerat och/eller mobilt samarbete.
 - *Detta väntas leda till:* bättre digitalt stöd vid bedömningar, dokumentation och planering; viktiga aspekter för kvalitet i vården.
- Ta fram och implementera en länsgemensam utvecklingsplan för primärvården som säkerställer hela vårdkedjan, och att alla aktuella vårdgivare samverkar för att genomföra omställningen till god och nära vård.
 - *Detta väntas leda till:* balans mellan uppdrag och resurser i hela hälso- och sjukvårdssystemet (specialiserad vård, primärvård och tandvård oavsett utförare).

- Definiera och konkretisera *vård på rätt nivå* för att säkerställa personcentrerad vård.
 - *Detta väntas leda till:* Balans mellan uppdrag och resurser i hela hälso- och sjukvårdssystemet (specialiserad vård, primärvård och tandvård oavsett utförare).
- Fortsätt säkerställa robusta strukturer och verksamhet i hälso- och sjukvården (specialiserad vård, primärvård samt tandvård) såväl vid normal drift som i kris och krig.
 - *Detta väntas leda till:* Tydlig förmågeökning ur perspektivet civil beredskap.

Patienten som medskapare

Prioritering:

- Säkerställ ett personcentrerat förhållningssätt där patientens och vårdens resurser och kunskaper tillsammans tas tillvara.
 - *Detta väntas leda till:* Att patienten upplever en ökad grad av delaktighet i sin egen vård, och får ett professionellt och respektfullt bemötande.

Hälsofrämjande och förebyggande

Prioriteringar:

- Fortsätt utveckla hälso- och sjukvården med fokus på hälsofrämjande och förebyggande insatser.
 - *Detta väntas leda till:* bättre hälsa och minskad sjuklighet hos invånarna.
- Säkerställ fortsatt utveckling av sammanhållen, god och nära vård för barn och unga, med särskilt fokus på stärkt första linje för att förebygga och motverka psykisk ohälsa.
 - *Detta väntas leda till:* bättre fysisk och psykisk hälsa hos barn och ungdomar.
- Säkerställ tandvårdens inriktning mot i första hand förebyggande tandvård, för både ungdomar och äldre, samtidigt som utvecklingen av arbetssätten inom allmän- och specialisttandvården fortsätter, och tillgängligheten till tandvård för vuxna ökar.
 - *Detta väntas leda till:* bibehållen eller förbättrad tandhälsa i länet.

Effektiv och tillgänglig vård utifrån individens behov

Prioriteringar:

- Tillse att verksamheterna bedrivs effektivt.
 - *Detta väntas leda till:* förbättrad tillgänglighet och minskade köer, samt ökad kostnadseffektivitet med bibehållen patientsäkerhet.
- Baserat på vårdbehovet verka för riktvärdet 1100 listade patienter per allmänspecialist, i enlighet med Socialstyrelsens rekommendationer, med fokus på kompetensförsörjning, utveckling av arbetssätt och anpassning utifrån lokala förutsättningar.
 - *Detta väntas leda till:* förbättrad tillgänglighet och god arbetsmiljö i primärvården.
- Säkerställ effektiva transporter som möter behoven av nödvändiga, icke akuta sjuktransporter.
 - *Detta väntas leda till:* bättre tillgänglighet och patientsäkerhet.



Mål 2.2 Vi bedriver kunskapsbaserad, trygg och säker hälso- och sjukvård samt tandvård

Hälso- och sjukvården bygger på vetenskap och beprövad verksamhet och utformas för att möta den enskilda individens behov på bästa möjliga sätt.

Målet tilldelas hälso- och sjukvårdsnämnd, regionstyrelse, övriga nämnder.

Kunskapsbaserad vård

Prioritering:

- Säkerställ ett systematiskt arbete med kunskapsstyrning samt införande av nationella vårdförlopp, utifrån regionens förutsättningar.
 - *Detta väntas leda till:* en jämlik och värdeskapande vård, där bästa möjliga kunskap används.

Patientsäker vård med hög kvalitet

Prioriteringar:

- Säkerställ att patientsäkerhetsarbetet är en självklar del av vardagen, med fokus på proaktivt arbete och ett tillåtande, öppet och integrerat risktänkande där arbetsmiljö och patientsäkerhet kopplas samman.
 - *Detta väntas leda till:* en god och säker vård med hög kvalitet.
- Säkerställ en patientsäker läkemedelshantering, där kontinuerlig omvärdering av läkemedelsbehandling ingår liksom bra information till patienter och allmänhet.
 - *Detta väntas leda till:* att rätt resultat uppnås av behandlingen och att läkemedel hanteras korrekt i alla led.



Målområde 3: Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet

Målområdet omfattar Region Västernorrlands interna uppdrag. Regionen ska vara en attraktiv arbetsgivare för nuvarande och framtida medarbetare, med hållbara och effektiva processer inom ekonomi, organisationskultur, ledarskap och digitalisering. Regionen ska också skapa akademiska miljöer som bidrar till forskning och möjliggör fortbildning för medarbetare. Området inkluderar utveckling av interna produkter och tjänster, samt säkerställande av hög omställningsförmåga i relation till yttre förändringar.



Mål 3.1 Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer

Du som arbetar inom Region Västernorrland ska erbjudas ett långsiktigt hållbart arbetsliv.

Målet tilldelas regionstyrelse samt nämnder.

Attraktiv arbetsmiljö

Prioriteringar:

- Fortsätt stärka förutsättningarna för en god arbetsmiljö med bra villkor och förmåner – där det finns arbetsglädje, delaktighet, trygghet, möjlighet att ta ansvar och samtidigt en rimlig och förutsägbar arbetsbörda.
 - *Detta väntas leda till:* nöjda medarbetare som vill stanna i regionen.
- Fortsätt arbeta mot strävanstaket om 25 medarbetare per chef, som grundförutsättning för ett gott och närvarande ledarskap.
 - *Detta väntas leda till:* en positiv trend i riktning mot strävanstaket. Minskad sjukfrånvaro.

Kompetensutveckling

Prioriteringar:

- Erbjud utvecklings- och karriärmöjligheter, möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling, samt möjlighet till utvecklings- och specialisttjänster.
 - *Detta väntas leda till:* medarbetare med rätt kompetens för sitt uppdrag.
- Skapa förutsättningar för en väl utvecklad akademisk miljö, både på egen hand och i samverkan med andra, inte minst Mittuniversitetet och andra lärosäten.
 - *Detta väntas leda till:* goda möjligheter till forskning, utbildning och fortbildning vilket främjar kompetensförsörjningen och en god utveckling av Region Västernorrlands verksamheter.

Kompetensförsörjning

Prioriteringar:

- Säkerställ att nödvändig kompetens finns i regionen – nu och i framtiden - genom egna åtgärder och i samarbete med andra.
 - *Detta väntas leda till:* stärkt förmåga att klara grunduppdragen.
- Sträva efter att i största möjliga mån ha medarbetare som är anställda av Region Västernorrland.
 - *Detta väntas leda till:* stabil och varaktig bemanning.



Mål .3.2 Vi främjar samarbete, innovation och utveckling

För att möta framtidens utmaningar krävs att vi samarbetar, utvecklas, tänker nytt och hittar bra lösningar och arbetssätt.

Målet tilldelas regionstyrelse samt nämnder.

Samskapande som möjliggörare

Prioritering:

- Säkerställ att en kultur för lärande genomsyrar vardagen på alla nivåer i organisationen, genom att fortsätta utveckla intentionen kring regionens styrmodell med utgångspunkt i tillit och kunskap.
 - *Detta väntas leda till:* att en tydlig, verksamhetsanpassad och tillitsbaserad styrning präglar verksamheten.
- Stärk organisationens förmåga att bedriva strukturerat kvalitets- och förbättringsarbete för att hitta hållbara, behovsanpassade och effektiva lösningar på problem, med fokus på att ge verksamheter utrymme och ansvar för sitt utvecklingsarbete.
 - *Detta väntas leda till:* att utveckling sker mot god och likvärdig kvalitet.
- Stärk samskapandet internt och externt, genom att invånare och medarbetare bjuds in till dialog och involveras i nytänkande, innovation och utveckling.
 - *Detta väntas leda till:* stärkta möjligheter att möta problem och utmaningar i en komplex omvärld.

Effektiva processer

Prioriteringar:

- Stärk förmågan att bedriva strukturerat kvalitets- och förbättringsarbete för att hitta hållbara, behovsanpassade och effektiva lösningar på problem.
 - *Detta väntas leda till:* välskötta och hållbara verksamheter med god kvalitet.
- Fortsätt effektivisera de administrativa strukturerna i hela organisationen.
 - *Detta väntas leda till:* ett optimerat administrativt stöd för alla verksamheter.
- Säkerställ strukturer för att upptäcka, beivra och förebygga alla typer av brott eller oriktigheter, som exempelvis korruption, jäv, välfärdsbrott, olämpligt beteende, kriminalitet, fusk, oegentligheter eller kringgående av bestämmelser.
 - *Detta väntas leda till:* ett gott förtroende för organisationen, trygghet för medarbetare och patienter, samt att resurser används på rätt sätt.

Effektiv fastighetsplanering

Prioritering:

- Ta fram och implementera en fastighetsutvecklingsplan som utgår från politiska prioriteringar rörande verksamhet och ekonomi.
 - *Detta väntas leda till:* en klok och hållbar fastighetsutveckling.

Civil beredskap

Prioriteringar:

- Säkerställ robusta verksamheter, fastigheter och infrastruktur inom ramen för Region Västernorrlands ansvarsområden.
 - *Detta väntas leda till:* stabil funktionalitet under normala förhållanden, och som fungerar även i händelse av kris, krigsfara eller krig.

- Säkerställ att strategi för civil beredskap implementeras.
 - *Detta väntas leda till:* förmågeökning så att regionen uppfyller kraven som samhälls-viktig verksamhet.
- Utveckla samarbetet kring civil beredskap med andra aktörer, inklusive kommuner, myndigheter och företag, genom exempelvis strategier för upphandling.
 - *Detta väntas leda till:* ökad självförsörjningsgrad och minskad sårbarhet, för länet och för Region Västernorrland.

Ny teknik och digitalisering

Prioriteringar:

- Fortsätt utveckla och implementera digitala tjänster och lösningar som är relevanta och användarvänliga, och säkerställ samtidigt de förutsättningar som krävs för en god och säker funktionalitet.
 - *Detta väntas leda till:* effektivare processer, ökad tillgänglighet och förenklad vardag för västernorrlänningarna och för regionens medarbetare.
- Säkerställ ett proaktivt arbete för att minska digitalt utanförskap, med omsorg om de invånare som inte kan eller vill nyttja digitala tjänster.
 - *Detta väntas leda till:* att alla invånare får likvärdiga möjligheter och tillgång till tjänster och service.

Miljö- och hållbarhetsarbetet inom organisationen

Prioriteringar:

- Säkerställ relevant och systematisk styrning och uppföljning av miljö- och hållbarhets-arbetet.
 - *Detta väntas leda till:* att de tre hållbarhetsdimensionerna social, ekonomisk och miljö-mässig hållbarhet betraktas som naturliga delar av respektive förvaltnings uppdrag.
- Region Västernorrland ska med beaktande av beredskaps-, ekonomiska och infrastruk-turella perspektiv fasa ut fossila bränslen för både egna och köpta resor och transporter.
 - *Detta väntas leda till:* att Region Västernorrland håller sin klimatbudget avseende koldioxidutsläpp, där resor utgör en av flera delar i uppfyllandet.
- I inköp- och upphandlingsprocessen, möjliggöra för fler lokala producenter att delta, samt öka användandet av flergångsgods i sjukvården.
 - *Detta väntas leda till:* Positiva miljö- och hållbarhetseffekter, en minskad sårbarhet i leveranskedjor samt en ökad självförsörjningsgrad.

Hållbar resursanvändning – att begränsa klimatpåverkan

Prioriteringar:

- Utveckla en mer effektiv och cirkulär resursanvändning med strävan mot klimatneutralitet, med bland annat inköp och upphandlingar som nyckelverktyg.
 - *Detta väntas leda till:* minskad klimatpåverkan under de använda produkternas hela livscykel, som en del i klimatbudgetens uppfyllande.
- Verka för ett hållbart byggande och en hållbar fastighetsförvaltning inom Region Västernorrland.
 - *Detta väntas leda till:* ett väl sammansatt bestånd av resurssnåla, ändamålsenliga och hållbara fastigheter. Även detta är en del i klimatbudgetens uppfyllande.

- Systematiskt arbete för minskad användning av produkter som kan ha en negativ påverkan på hälsa och miljö, detta i hela kedjan från upphandling till användning och kassation.
 - *Detta väntas leda till:* minskad negativ påverkan på hälsa och miljö av kemikalieanvändning.
- Säkerställ hållbar livsmedelshantering, genom exempelvis hållbara inköp, rätt dimensionering av produktion samt ansvarsfull hantering av matavfall.
 - *Detta väntas leda till:* minskad klimatpåverkan av livsmedelshantering.

2. Ekonomi

2.1 Ekonomiska mål

Grunden för all verksamhet inom Region Västernorrland är det som i kommunallagen benämns god ekonomisk hushållning. Detta innebär att verksamheterna inom Region Västernorrland ska vara kostnadseffektiva och bedrivas med framförhållning och flexibilitet i ekonomin. Det senare medför krav på en hög förmåga att kunna anpassa aktivitetsnivån beroende på verksamhetsmäsiga och ekonomiska förutsättningar.

Region Västernorrlands finansiella mål är en ekonomi i balans över tid, vilket utgör grunden för att säkerställa generationsfrågan i finansieringen av dagens verksamhet, och att återställa det egna kapitalet på 15–20 års sikt. Utgångspunkten är att varje generation ska bära kostnaderna för den service som den beslutar om och konsumerar. Ställt på sin spets gäller även det motsatta, det vill säga att dagens generation inte ska belastas för kommande generationers konsumtion av service. En ändrad kostnadsnivå ska alltså, för att vara försvarbar, leda till positiva ekonomiska effekter både för dagens invånare och framtida generationer. Likaså ska åtgärder som vidtas inte riskera påverka kommande generationer, till exempel genom att kraftiga nedskärningar i verksamheterna skapar ökade kostnader i framtiden.

En effektivt bedriven hälso- och sjukvård, sett till såväl kostnadsnivå som kvalitet, är fortsatt nyckeln till en god ekonomisk hushållning över tid.

De övergripande ekonomiska målen är i regionplanen för 2026–2028 oförändrade från tidigare;

- Det egna kapitalet, exklusive jämförelsestörande poster¹⁾ ska förstärkas under planperioden och soliditeten förbättras.
- Självfinansieringsgraden av investeringar, exklusive strategiska investeringar, ska vara minst 100 procent.
- För regionens kapitalförvaltning (pensionsmedelsförvaltning) är målsättningen att den tillförs minst ett belopp som motsvarar ökningen av Region Västernorrlands pensionsavsättning (exklusive jämförelsestörande förändringar) till dess att målnivån för portföljen nåtts.
- Kostnaden per DRG-poäng²⁾ ska över tid sänkas genom hela planperioden.

I tillägg till målen ovan gäller, liksom i tidigare regionplan, att betalningsberedskapen under planperioden ska upprätthållas på en vid var tid tillräckligt god nivå.

1) Exempel på jämförelsestörande poster är orealiserade värdeförändringar i finansiella tillgångar, som till exempel aktier och räntefonder.

2) 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 regioner. Prestationen utgörs av summerade viktade vårdtillfällen och besök, och uttrycks i så kallade DRG-poäng.

2.2 Ekonomiska ramar per nämnd

De ekonomiska ramarna för 2026–2028 har sin utgångspunkt i den av regionfullmäktige beslutade regionplanen för 2025–2027 med justering för beslutade tilläggsbudgetar och omdispositioner.

De i planen angivna resursramarna motsvarar det konsumtionsutrymme som finns avsatt för regionens olika verksamheter. En omfördelning av resursramarna kan komma att ske vid ändrade uppdrag och förutsättningar.

I resursramarna ingår medel för:

- Förväntade öknings av personalkostnader och beräknad inflation
- Beräknad kostnadsutveckling för läkemedel
- Avskrivningar och ränta på bundet kapital

De ekonomiska förutsättningarna (inflations- och skatteunderlagsbedömning) som SKR redovisat under 2025 har varit vägledande för kommande års ekonomiska uppräkningsstal.

Resursramar, miljoner kronor */**/**

	Budget 2025	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Föränd- ring **/**	För- ändring 26-27	För- ändring 27-28
Regionala utvecklingsnämnden	519	519	535	552	0	16	17
Hälso- och sjukvårdsnämnden	6 894	6 831	7 049	7 282	-63	218	234
- varav gemensamt Hälso- och sjukvårdsnämnden	5	5	5	5	0	0	0
- varav gemensamt Övergripande ledning HoS	147	207	213	220	60	6	7
- varav Länssjukvårdsområde Somatik*	3 557	3 392	3 501	3 615	-165	109	114
- varav Folk tandvården**	0	113	116	120	113	4	4
- varav Länssjukvårdsområde Psykiatri inkl habilitering	827	789	809	829	-38	19	21
- varav Rätt psykiatrisk regionklinik	62	59	61	63	-3	2	2
- varav Närsjukvårdsområde Söder	1 305	1 278	1 321	1 370	-27	43	49
- varav Närsjukvårdsområde Väster	417	415	428	443	-3	13	15
- därav Somatik	327	325	336	348	-2	11	12
- därav Särskilda uppdrag	65	64	66	68	-1	2	2
- därav Livstilsmedicin Österåsen	26	25	26	27	-1	1	1
- varav Närsjukvårdsområde Norr	574	573	595	618	-1	22	23
Regionstyrelsen	2 365	2 316	2 360	2 453	-49	43	94
- varav primärvård	1 696	1 757	1 820	1 894	61	63	74
- varav tandvård	236	106	109	113	-130	3	4
- varav regionledningsförvaltningen	432	454	430	447	22	-23	17
Patientnämnden	6	6	6	6	0	0	0
Regionens revisorer	8	8	8	9	0	0	0
Totalt***	9 791	9 680	9 957	10 302	-111	277	345

Kostnämnden Sollefteå och Företagshälsövnärdsnämnden är båda intäktsfinansierade verksamheter och har därmed ingen egen ram. Detta medför att verksamheterna inte ingår i tabellen ovan.

* Ansvaret AT/BT läkare flyttas från Länsverksamhet Somatik till Område Patientsäkerhet, Forskning och Utveckling.

** Nytt ramområde, Folk tandvården, regionens engendrivna tandvård.

*** Alla förvaltningar har tappat anslag pga sänkt internpension, från totalt 51,18 % till 44,14 %.

Förvaltningarna har även tappat anslag för ändrade finansieringsformer för några serviceenheter inom Regionledningsförvaltningen, från intäktsfinansiering till anslagsfinansiering.

2.3 Budget 2026 och ekonomisk plan 2027–2028

2.3.1 Resultatutveckling

Även om resultatutvecklingen till följd av lägre pensionskostnader och redan vidtagna effektiviseringsåtgärder förbättras, så kvarstår fortsatt utmaningen med att bromsa kostnadsutvecklingen inom hälso- och sjukvården. Samtidigt som kostnaderna för verksamheten utvecklas negativt – till följd av såväl bemanningsproblematik som tillhörande beroende av inhyrd personal, ökade kostnader för köpt vård och generellt högre kostnadsläge – så ska högre ambitionsnivåer på olika områden matchas mot åtgärder för att etablera en långsiktigt hållbar kostnadsbas.

Med utgångspunkt i regionplan 2025–2027 och beskrivna förutsättningar och konsekvenser av beslutade åtgärder, föreligger ett scenario för åren 2026 till 2028 enligt nedan.

Resultaträkning, miljoner kronor

	Budget 2025	Prognos 2025	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028
Totala intäkter	1 429	1 623	1 410	1 451	1 501
Totala kostnader	-11 412	-11 523	-11 291	-11 529	-11 887
Avskrivningar	-257	-249	-265	-273	-282
Verksamhetens externa nettokostnad	-10 240	-10 150	-10 146	-10 352	-10 668
Skatteintäkter	7 166	7 213	7 447	7 736	8 011
Generella statsbidrag och utjämning	2 805	2 781	2 889	2 900	2 969
Verksamhetens resultat	-268	-156	190	284	312
Finansiella intäkter/kostnader	-119	-3	-20	-84	-102
Resultat efter finansiella poster	-387	-159	170	200	210
Orealiserade kursförändringar	52	-448	0	0	0
Årets resultat	-335	-607	170	200	210
Balanskravsresultat	-387	-159	170	200	210

Den ekonomiska planen bygger fortsatt på att hälso- och sjukvården reducerar sitt underskott från 2025 års nivå om ca -345 miljoner till 0 år 2027. I budgeten för 2026 uppgår underskottet till -95 miljoner. Delar av det pågående åtgärdsprogrammet Effektivare Administration ingår som en del i hälso- och sjukvårdens kostnadsreduktion.

Även övrig kostnadsreduktion som ingår i arbetet med Effektivare administration har inarbetats i den ekonomiska planen. Full årstakt för de kostnadsreduktioner som ingår där realiseras dock inte förrän i slutet av 2026.

2.3.2 Pågående och tillkommande satsningar

I budgeten för 2026 och planen för 2027–28 ingår medel för följande satsningsområden.

Pågående och tillkommande satsningsområden, miljoner kronor

	Budget 2025	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	2025–2028
Minskat antal listade per läkare i Primärvården/ Primärvårdssatsning	-40	-72	-73	-90	-275
Ökat antal AT, BT, ST primärvård		-10	-10	-11	-31
Hembesök, mobila team inom primärvård		-9	-9	-9	-26
Särskild satsning Primärvård Västra	-15	-16	-17	0	-48
Färre medarbetare per chef	-15	-30	-50	-52	-147
BUP tillfällig satsning (Barn- och ungdomsentrén)	-15	-10	-5	0	-30
Kompetensförsörjning och kompetensväxling	-24				-24
HR-området 2025, förändrade principer för personalstrategiska medel	-4				-4
Folk tandvården produktionsökning	-37				-37
Buffert Folk tandvårdens produktionsökning (i emotsedda)		-20	-10	0	-30
Totalt	-150	-167	-174	-161	-652

Satsningsområden sedan tidigare plan, inräknat i ram, miljoner kronor

	Budget 2025	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	2025–2028
Tillväxt Regional utveckling	-15	-15	-15	-15	-60
Konsekvenser för HR området 2025, förändrade principer för personalstrategiska medel		-4	-5	-5	-14
Utökat fastighetsunderhåll	-15	-20	-25	-26	-86
Totalt	-30	-39	-45	-46	-160

Utöver budgetåret 2026, så förutsätter ett inarbetande av satsningarna i budget kommande år att de ekonomiska förutsättningarna medger detta.

2.3.3 Kostnadsreduktion och omställningsmedel

I planen för åren 2026–28 ingår omställningsmedel (tillåtna underskott) och tillkommande kostnadsreduktioner enligt nedan. Syftet med omställningsmedlen är att på ett ordnat sätt och utan drastiska nedskärningar – och påföljande negativ påverkan på möjligheterna att leverera på regionens kärnuppdrag och kunna etablera en hållbar verksamhets- och kostnadsbas för kommande år.

Omställningsmedel och kostnadsreduktion, miljoner kronor

	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027
Effektivare administration (EA) RLF, övriga initiativ	40	50	50
Effektivare administration (EA) RLF, omställningsmedel	-25	-27	0
<i>Regionledningsförvaltningen</i>	<i>15</i>	<i>23</i>	<i>50</i>
Underskott Hälso- och sjukvården ingående	-570	-345	-95
Kostnadsreduceringar SPAR Hälso- och sjukvården	225	250	95
<i>Underskott Hälso- och sjukvården utgående</i>	<i>-345</i>	<i>-95</i>	<i>0</i>
Totalt kostnadsreduktion	265	300	145
<i>Akkumulerat</i>	<i>320</i>	<i>620</i>	<i>765</i>
Totalt omställningsmedel	-25	-27	0
<i>Akkumulerat</i>	<i>-43</i>	<i>-70</i>	<i>-70</i>

Även avseende omställningsmedlen gäller, att ett inarbetande i budget kommande år förutsätter att de ekonomiska förutsättningarna medger detta.

2.3.4 Riskbedömning

Den ökade osäkerheten kring den ekonomiska utvecklingen och återhämtningen från 2025 och framåt är betydande, inte minst beträffande pensionskostnadernas utveckling. Till detta kommer osäkerhet kring såväl skatteunderlagets utveckling som den generella kostnadsutvecklingen, inte minst avseende lönekostnader.

Regionens verksamhet är mycket personalintensiv vilket gör att även små förändringar påverkar kostnaderna kraftigt. Även förändringar på utvecklingen av skatteintäkter och statsbidrag ger stor effekt på regionens ekonomi. Inflationens påverkan på såväl pensionskostnader som övriga driftskostnader har tydliggjorts i och med den extrema inflationsutvecklingen de senaste åren.

<i>Förändring</i>	<i>Resultateffekt (+/-)</i>
• En procents personalkostnadsförändring	60 mnkr
• En procents skatteunderlagsförändring	65 mnkr
• En kronas förändrad utdebitering	600 mnkr
• En procents förändring av generella statsbidrag	30 mnkr
• En procents förändring av inflationen påverkar pensionskostnaderna	75 mnkr
• En procents förändring av inflationen påverka övriga driftskostnader	30 mnkr

En direkt följd av osäkerheterna är att utrymmet för nya satsningar fortsätter att vara begränsat under planperioden. Genomförande av åtgärder för att reducera kostnadsbasen inom alla verksamheter måste säkerställas och när avvikelser mot plan uppstår, måste åtgärder vidtas av ansvarig enhet. Helt avgörande för den ekonomiska återhämtningen kommer att vara vilken årstakt på kostnadsreduktionerna som uppnåts då vi går ur 2025.

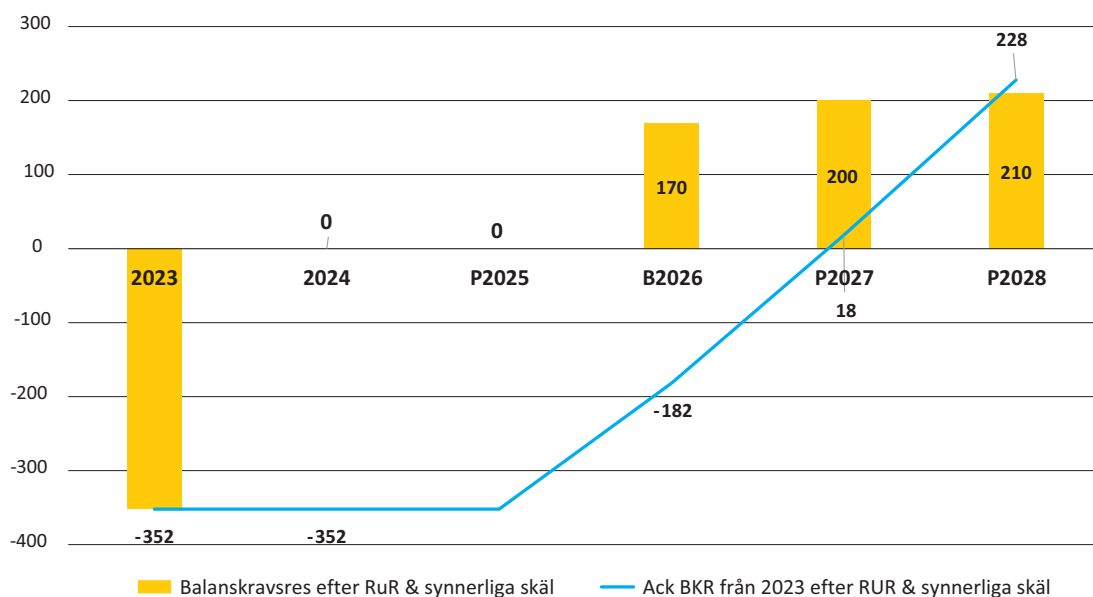
De osäkerheter som råder kring den ekonomiska utvecklingen medför också ett ökat behov av ekonomiska säkerhetsmarginaler. I regionplanen för 2026–2028 finns därför en central reserv om cirka 300 miljoner kronor per år inbyggd i detta syfte.

2.3.5 Plan för återställande av tidigare balanskravsunderskott

Utgångspunkten i återställandet av de balanskravsunderskott, 352 miljoner kronor, som regionfullmäktige beslutat ska återställas under planperioden, är den ekonomiska planen för åren 2026–2028. Resultatförbättringen i densamma bygger på de aktiviteter som sammantaget ska leda till en hållbart sänkt kostnadsbas inom såväl hälso- och sjukvården som regionledningsförvaltningen. I den ekonomiska planen för åren 2026–2028 ingår också en ekonomisk säkerhetsmarginal i form av en central reserv om cirka 300 miljoner kronor per år, vilka ingår i återställandeplanen såsom en buffert.

Tillkommande prognosticerat negativt balanskravsresultat för år 2025 kommer i första hand att hanteras genom ianspråktagande av regionens resultatutjämningsreserv (RuR) om 253 miljoner kronor. I den nu liggande prognosen för helåret 2025 uppgår det negativa balanskravsresultatet till -159 miljoner kronor vilket är 227 miljoner bättre än budgeterade -386 miljoner kronor. Så länge det negativa balanskravsresultatet inte överstiger resultatutjämningsreservens storlek uppstår sålunda inget behov av ytterligare återställande 2025.

I bilden nedan framgår den årsvisa återställandetakten baserat på regionplanens resultatutveckling för åren 2026–28. Ett återställande, givet att resultatnivåerna i regionplanen uppnås, innebär att ett återställande skulle kunna vara genomfört under 2027, det vill säga inom ramen för ett återställande inom de 5 år som regionfullmäktige angett i sitt beslut avseende detsamma.³⁾



3) Se dnr 23RS11891

2.3.6 Kassaflöde

Regionens kassaflöde kommer under planperioden att vara positivt till följd av såväl resultatutvecklingen som en lägre investeringstakt än föregående år.

Kassaflöde, miljoner kronor

	Prognos 2025	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028
Årets resultat före extraordinära poster	-607	170	200	210
Justering av ej rörelsekapitalpåverkande poster	912	299	366	381
Medel från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	305	469	566	591
Förändring av rörelsekapital	85	-11	24	20
Medel från den löpande verksamheten	390	458	590	611
Investeringar	-601	-297	-293	-231
Medel från investeringsverksamheten	-601	-297	-293	-231
Finansiering	257	-20	-19	-19
PERIODENS KASSAFLÖDE	46	141	278	361

Investeringsnivån, avseende såväl investeringar i maskiner och inventarier som fastighetsinvesteringar, är i princip halverad mot tidigare treårsperiod. Samtidigt är ett antal större investeringsprojekt inte inkluderade i planen, detta då beslutsunderlag inte är färdiga.

Upplåningen relaterad till den pågående investeringen i Rättsspsykiatriska Regionkliniken Nacksta slutförs under 2025 och ingen ny upplåning ingår i planen.

Regionens finansiella policy anger inte ett exakt måltal för betalningsberedskapen, men fastställer att den ska vara säkerställd. Kommuner och regioner ska enligt kommunallagen ha en god betalningsberedskap och en effektiv medelsförvaltning, även detta utan att det exakt anges vad detta innebär. Ett sätt att ange ett riktvärde är att utgå från det antal dagar som organisationens likvida medel ska möta prognosticerade nettoutflöden (det vill säga inflöden minus utflöden).

Om riktmåttet exempelvis är 30 dagar behöver de likvida medlen alltid kunna möta prognostiserade nettoutflöden för åtminstone kommande 30 dagar. Riktvärdet 1 månad är vanligt förekommande, och skulle för regionen motsvara en nivå kring 350–400 miljoner kronor vilket likviditeten i planen bedöms kunna möta. Utöver egen förmåga finns också den extra likviditetsbuffert om 100 miljoner kronor som regionens kontokredit i Swedbank utgör.

Ett försämrat resultat kan medföra behov av ytterligare justeringar av exempelvis investeringstakten under planperioden. Ett fortsatt fokus på likviditetsplanering och proaktiva åtgärder för att säkerställa tillräcklig nivå på likvida medel är därför även framledes en nyckelfaktor för betalningsberedskapen under planperioden.

2.3.7 Investeringar

Som tidigare nämnts är investeringsnivån i planen väsentligt lägre än tidigare år, i praktiken halverad. Bakom detta ligger bland annat slutförandet av ett antal större projekt vilka pågått under flera år. I tillägg till detta så finns ett antal projekt som inte är medtagna. Det rör sig dels om projekt där beslutsunderlagen är i olika stadier av framtagande, dels några större vägvalsfrågeprojekt.

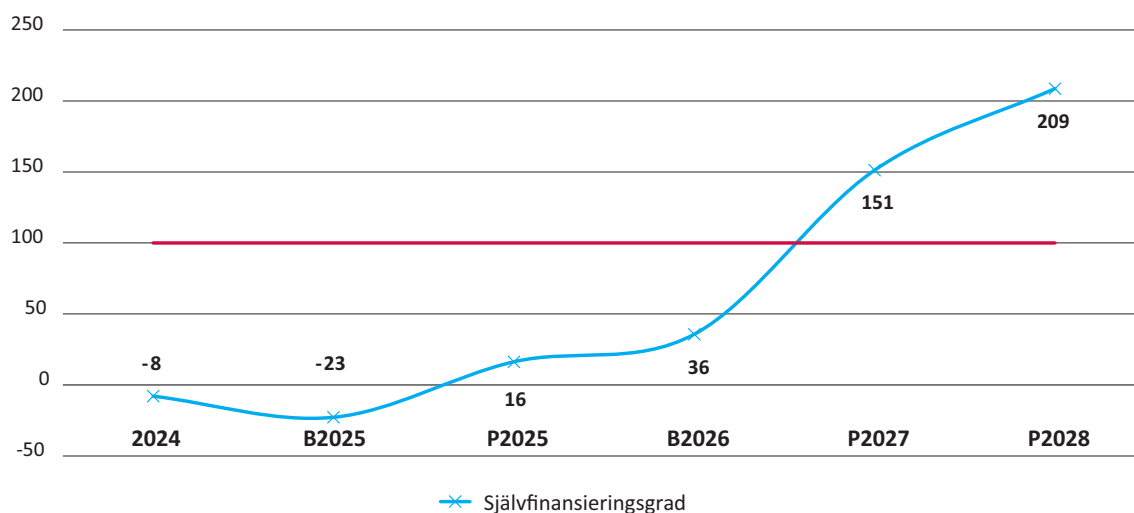
I den första kategorin ingår PET-DT, investeringar relaterade till försörjningsberedskapsarbetet, eventuell ny operationsrobot, nytt måltidskoncept liksom effekter av beslutet kring sjukhusstrukturen. I den andra kategorin ingår Psykiatrins hus och Barn-och Ungdomsmottagning.

Den i planen angivna kassaflödeseffekten av såväl pågående som nya investeringar går efter några år med en hög årlig investeringstakt (till följd av den strategiska investeringen i utökade lokaler för Rättsspsykiatriska regionkliniken) ner till mer normala nivåer under planperioden.

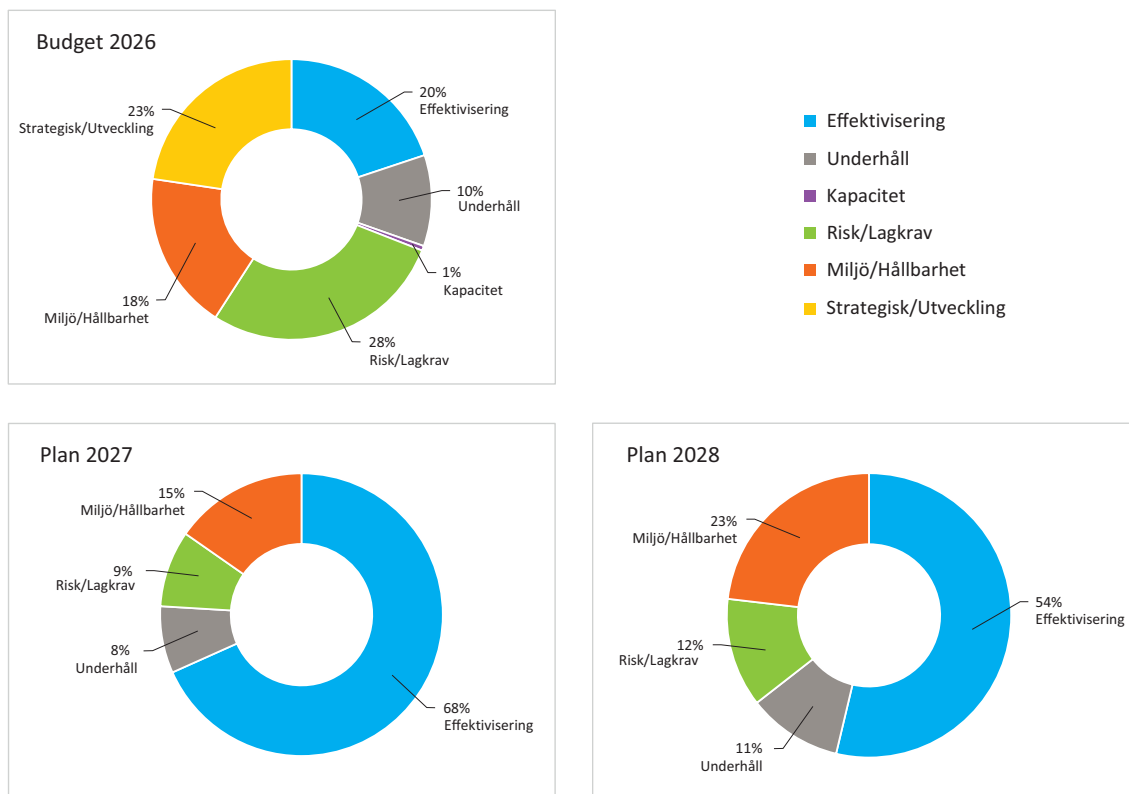
Investeringar, miljoner kronor

	Budget 2025	Prognos 2025	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028
Fastighetsinvesteringar enligt plan	199	258	140	183	121
Strategiska investeringar:					
- Rättsspsyk, vårdlokaler Nacksta	288	220	41	0	0
- Regionens hus	0	0	0	0	0
<i>Totalt strategiska investeringar</i>	<i>288</i>	<i>220</i>	<i>41</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Totalt fastighetsinvesteringar	487	478	181	183	121
Maskiner och inventarier	163	123	116	110	110
Totalt investeringar	650	601	297	293	231

Tillsammans med resultatutvecklingen innebär detta att självfinansieringsgraden når målsatt nivå 2027. Självfinansieringsgradens utveckling över tid framgår av bilden nedan.



Fastighetsinvesteringarna har efter genomgång av projektidsplaner och statusläge vid behov reviderats avseende investeringskassaflödet över tid. Detta för att kunna utgå från en så rättvisande investeringsplan som möjligt avseende innehåll, tidsplaner och kassaflödespåverkan. Fördelningen per år och typ för fastighetsinvesteringarna framgår nedan.



Det faktum att ett antal investeringar inte är inkluderade i planen, medför även att behov föreligger av att säkerställa en tillräckligt stor ekonomisk säkerhetsmarginal i planen. Ytterligare detaljer avseende fastighetsinvesteringar under planperioden framgår av bilaga *Fastighetsinvesteringsplan 2026–2028*.

2.3.8 Avsättningar till kapitalförvaltningen (pensionsmedelsförvaltningen)

När finansiell policy fastställdes 2021 var målsättningen att under en femårsperiod avsätta cirka 1 100 miljoner kronor till befintliga medel inom den långsiktiga kapitalförvaltningen (pensionsmedelsförvaltningen). Med detta skulle det göras möjligt att en full konsolidering mot pensionskulden (inklusive ansvarsförbindelsen) uppnås senast år 2040, och regionen skulle därmed kunna möta de höga likvidutflöden på grund av pensionsutbetalningar som beräknas inträffa 15–20 år fram i tiden.

Avsättningar har hittills skett med 460 miljoner kronor för åren 2021 och 2022 (avsättningen sker efter beslut av fullmäktige året efter verksamhetsåret). 2024 avsattes ytterligare 125 miljoner kronor i enlighet med regionfullmäktiges beslut i april 2025.

Fortsatta avsättningar till pensionsmedelsportföljen bedöms vara möjliga med mellan 100–200 miljoner kronor per år 2026–2028, vilket innebär att den målnivå för nya avsättningar som sattes då den nuvarande medelsförvaltningen etablerades 2021, kan nås under planperioden. Den revidering av den finansiella policyn som regionfullmäktige beslutade om i början av 2025, kommer också att ge ytterligare möjlighet att nå en full konsolidering tidigare.

2.3.9 Lånefinansiering

Den lånefinansiering som är relaterad till den pågående investeringen i Rättsspsykiatriska Regionkliniken Nacksta (RPK) slutförs under 2025. Då beslut om produktionsstart togs i juni 2022⁴⁾ beslöt

4) Se dnr 21RS6742.

att investeringen om 607 mnkr i sin helhet skulle finansieras med externa medel. Investeringen i denna klinik är regionens första lånefinansierade investering.

Den räntebelastning som till följd av lånen uppstått under byggtiden fram till dess att investeringen tas i drift belastar i planen inte resultatet utan kommer att aktiveras som en del av investeringen i enlighet med gällande redovisningsregler⁵⁾. Tillämpningen av RKR:s⁶⁾ alternativregel innebär att räntekostnaden under byggtiden, i och med att den ingår i avskrivningsunderlaget, kommer att belasta verksamheten med 1–1,5 miljoner kronor per år i ökade driftskostnader efter driftstart. Den extra belastningen har dock endast en begränsad påverkan på den kalkyl som gjorts avseende investeringens lönsamhet.

Eftersom projektramen i och med tillämpningen av RKR:s alternativregel kommer att ökas kommer en kompletteringsbudget motsvarande den samlade räntekostnaden att läggas fram för beslut efter årsskiftet 2025/2026. Ur ett likviditetsperspektiv innebär ovan nämnda princip ingen skillnad.

5) Enligt rekommendationer från rådet för kommunal redovisning, *RKR 15.1 Redovisning av lånekostnader*

6) RKR = rådet för kommunal redovisning

2.3.10 Balansräkning

Balansräkningen visar regionens förväntade tillgångar, eget kapital, avsättningar och skulder för respektive år under planeringsperioden. Balansbudgeten är baserad på regionens budget för investeringar, avskrivningar och driftresultat samt prognos över pensionsskuldens förändring.

Balansbudget, miljoner kronor

	Budget 2025	Prognos 2025	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028
Tillgångar					
Anläggningstillgångar ¹⁾	3 550	3 540	3 572	3 591	3 541
Omsättningstillgångar ²⁾	5 190	5 372	5 535	5 814	6 174
Summa tillgångar	8 740	8 912	9 107	9 405	9 715
Eget kapital och skulder					
Balanserat eget kapital	1 414	1 692	1 085	1 255	1 455
Årets resultat	-335	-607	170	200	210
Resultatutjämningsreserv (RUR)	0	0	0	0	0
Summa eget kapital³⁾	1 079	1 085	1 255	1 455	1 665
Avsättning för pensioner	5 389	5 350	5 384	5 477	5 576
Summa avsättningar⁴⁾	5 389	5 350	5 384	5 477	5 576
Långfristiga skulder ⁵⁾	641	729	709	690	671
Kortfristiga skulder ⁶⁾	1 631	1 747	1 758	1 782	1 802
Summa skulder	2 272	2 477	2 468	2 473	2 474
Summa eget kapital, avsättningar och skulder	8 740	8 912	9 107	9 405	9 715

1) **Anläggningstillgångar:**

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

2) **Omsättningstillgångar:**

Förråd, kortfristiga fordringar, kortfristiga placeringar och likvida medel.

3) **Eget kapital:**

Det egna kapitalet är tillgångar minus avsättningar och skulder.

4) **Avsättningar för pension:**

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

5) **Långfristiga skulder:**

Avser upplåning.

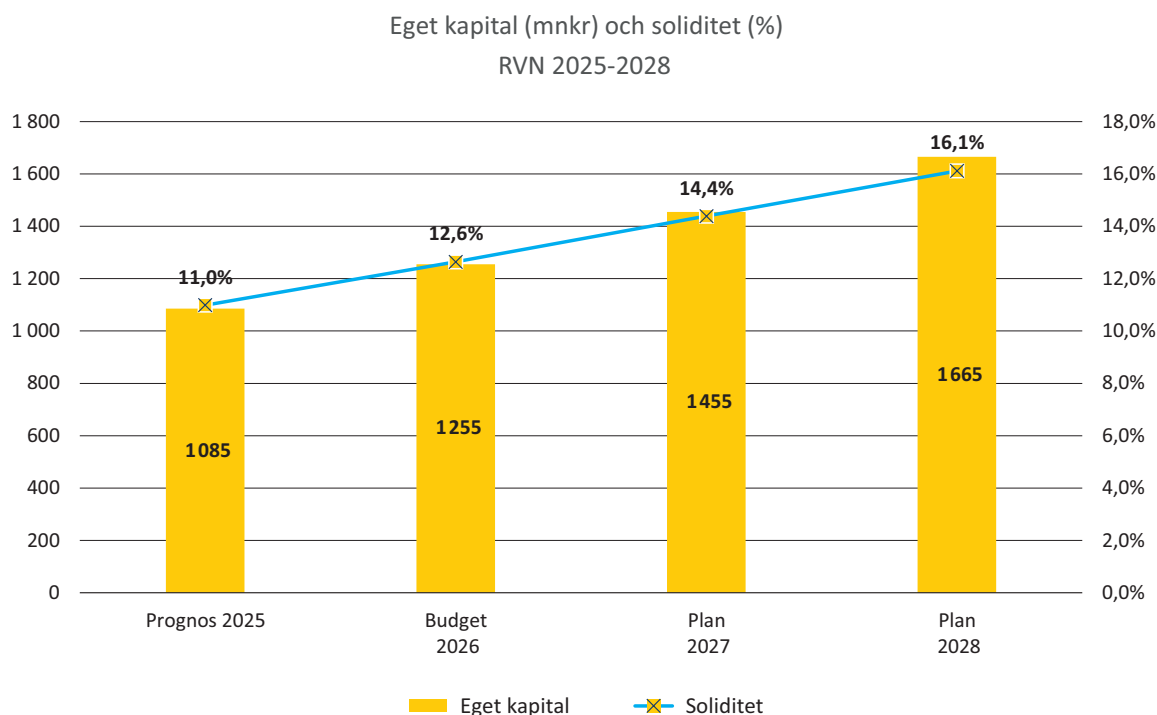
6) **Kortfristiga skulder:**

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

2.3.11 Soliditet

Soliditet är det nyckeltal som anger hur stor del av organisationens totala tillgångar som har finansierats med eget kapital. Soliditeten påverkas av resultat och finansiering. Så länge organisationen kan generera ett positivt resultat, och det egna kapitalet växer i förhållande till skulderna, så förbättras soliditeten kontinuerligt. Ett av regionens finansiella mål är att soliditeten ska öka.

Det egna kapitalet stärks under planperioden vilket innebär att soliditeten förbättras under planperioden vilket kan ses nedan.



2.4 Utvecklingsplan digitalisering

2.4.1 Bakgrund

För att möta framtidens krav och möjligheter behöver organisationens digitala utveckling stärkas både på kort och lång sikt. Genom riktade satsningar på konkreta digitaliseringsprojekt och strategisk kapacitetsuppbyggnad inom digital transformation skapas bättre förutsättningar för innovation, effektivisering och ökad samhällsnytta. Nedan beskrivs två kompletterande insatser som tillsammans ska lägga grunden för en långsiktigt hållbar digital utveckling. Den ekonomiska ramen ska ses som en basplatta, som dock inte kan förväntas vara tillräcklig för att förverkliga hela ambitionen enligt regionfullmäktiges fastställda digitaliseringsstrategi. För ytterligare stärkt genomförandekraft kommer ytterligare resursbehov att behöva formuleras.

För att stärka genomförandekraften inom digitalisering föreslås att riktade medel tillgängliggörs för förvaltningsobjekten. Detta möjliggör finansiering av större samordnade digitaliseringsinitiativ och tidiga idéer som behöver vidareutvecklas och mogna till genomförbara projekt. Projekten kan exempelvis omfatta automatisering av arbetsflöden, förbättring av användarupplevelser samt införande av nya digitala verktyg och arbetssätt.

2.4.2 Stöd till konkreta digitaliseringsprojekt

Den första delen avser att stärka det faktiska genomförandet inom digitalisering. Genom att tillhandahålla möjlighet för förvaltningsobjekten att ansöka om riktade medel, skapas bättre förutsättningar för att genomföra större, samordnade satsningar. Även idéer i ett tidigare stadium kan avropa medel för att vidareutvecklas och mogna till genomförbara projekt. Projekten kan till exempel handla om automatisering av arbetsflöden, förbättrad användarupplevelse eller införande av nya digitala verktyg.

Syftet är att ge operativ kraft till prioriterade initiativ som bidrar till organisationens digitala utveckling.

2.4.3 Digital transformation – förutsättningskapande för en långsiktig förflyttning inom digitalisering

Den andra delen fokuserar på att förstärka organisationens förmåga att möta framtidens behov. Här finns också ett identifierat behov av att tillföra kompetens och resurser inom några strategiskt viktiga områden som exempelvis juridik kopplat till digitalisering, informationssäkerhet, datahantering, verksamhetsarkitektur och projektledning. Syftet är att skapa en organisation med hög förmåga att leda digital transformation.

2.4.4 Ekonomisk ram Utvecklingsplan digitalisering

Den ekonomiska ram som ingår i regionplanen för 2026–2028 för tidigare nämnda satsningar utgör en basplatta för arbetet med att säkerställa att olika digitaliseringsmöjligheter kan realiseras. Givet resultaten av det arbete medlen avser, kan ytterligare medel behöva tillskjutas under planperioden.

Område	Kostnad tom 2023	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Summa kostn. tom 2028
Framtidens Vårdinformationsstöd	225 558	95 850	66 975	0	0		388 383
Avvecklingsmedel 2026 NCS Cross	0	0	0	30 000	0		30 000
Digital transformation långsiktig förflyttning inom digitalisering	3 600	10 000	5 000	6 500	8 000	10 000	43 100
Införande av specialistområden i Cosmic (Ana/Op/IVA)		0	0	10 000	10 000	10 000	30 000
Data som strategisk resurs en förutsättning för AI	5 390	4 000	4 000	5 000	5 000	5 000	28 390
Effektivare processer				5 000	5 000	5 000	15 000
Totalt	234 548	109 850	75 975	56 500	28 000	30 000	534 873

Som aviserades i föregående plan så får regionen ökade kostnader till följd av avvecklingen NCS-cross, till stor del på grund av Cosmic-projektets försening. Den bedömda merkostnaden uppgår till 30 miljoner kronor för år 2026, vilket inarbetats i planen. I det fall ytterligare kostnader uppstår efter 2026, kommer ytterligare medel att behöva tillskjutas kommande år.

3. Förutsättningar

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

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

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

3.1 Västernorrland med omvärld

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

- Effekterna av miljöproblem och klimatförändringar påverkar samhället. Såväl miljömässigt, social som ekonomisk hållbarhet utmanas, och sex av nio så kallade tröskelvärden för livets förutsättningar på jorden har överskridits vilket kan leda till kollaps av ekosystem.
- Världen och Europa upplever en större oro och konflikter – i en globalt sammanbunden värld. Detta tillsammans med Sveriges NATO-medlemskap ökar kraven på samhällsberedskap, för både alla slags kriser, krigsfara och krig. Det kan också utmana demokratins förutsättningar och trovärdighet.
- Den teknologiska utvecklingen går snabbt. Olika teknologier kombineras och får nya kraftfulla användningsområden. Maskininlärning, AI och användning av stora datamängder står i centrum.
- De ekonomiska förutsättningarna för Sverige är ovissa. Återhämtningen vad avser sysselsättningsgrad och det reala skatteunderlagets utveckling sker långsammare än tidigare antaganden. Den ekonomiska utvecklingen i Eurozonen, samt osäkerheten kring relationen till USA och en fortsatt geopolitisk oro spär på riskfaktorn i bedömningarna.

Större förändringar inom EU påverkar regionen. En stor del av svenska lagar och rekommendationer har sitt ursprung på EU-nivå.

- Under 2025 kommer en ny långtidsbudget för 2028–34 att föreslås. Med ett nytt säkerhetsläge, och ett stort fokus på konkurrenskraft utifrån den redan utstakade inriktningen mot minskade klimatutsläpp, är det mycket som är ovisst gällande utformningen av EU:s framtida prioriteringar.
- Många viktiga satsningar för regional utveckling möjliggörs genom olika EU-program, till exempel Regionalfonden, Socialfonden samt centrala program inom det transeuropeiska transportnätet (TEN-T).

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

- Det kommunalekonomiska skatteutjämnningssystemet håller på att ses över. Hösten 2024 var utredningen ”Nätt och jämnt” ute på remiss, och där föreslås nya beräkningsmodeller. Det är svårt att bedöma effekterna, och vi vet inte idag när eventuella förändringar kan få genomslag.

- Sedan 2022 har regeringen initierat ett antal statliga utredningar, som kan påverka förutsättningarna för hållbar regional utveckling. Det pågår också en utredning om att slå samman forskningsmyndigheter, vilket kan påverka länets förutsättningar att attrahera forsknings- och innovationskapital.
- En översyn av kultursamverkansmodellen har skett. Region Västernorrland har deltagit i den remissomgång som genomförts och nu återstår fortsatt beredning på nationell nivå innan en färdig proposition kan tas fram.
- Utredningen *Vägen till ökad tillgänglighet – delaktighet, tidiga insatser och inom lagens ram* (SOU 2022:22) föreslår bland annat flertalet förändringar i vad som ska omfattas av vårdgarantin samt att vissa tidsgränser i vårdgarantin ska ändras. Utredningen lägger även fram ett antal förslag för att stödja utvecklingen mot en mer nära och tillgänglig vård, med fokus på primärvården⁷⁾.
- Utredningen *När behovet får styra – ett tandvårdssystem för en mer jämlik tandhälsa* (SOU 2021:8) har föreslagit flera reformer rörande hela tandvårdssystemet, som träder i kraft i januari 2026. Bland annat ska det allmänna tandvårdsbidraget ersättas av en fast kostnad för undersökning, och privata vårdgivare ska i högre grad samverka med regionerna. Redan infört är stärkt högkostnadsskydd för personer 67 år och äldre.
- En utredning om *Behovsstyrd vård* pågår. Utredningen ska bland annat föreslå en ny och stärkt vårdgaranti, som ska tydliggöra såväl patientens möjligheter att få vård hos en annan vårdgivare som regionens ansvar att tillgodose detta. Utredningen slutförs 2026.
- I den digitaliseringsområden finns för Sveriges regioner en *Tiopunktslista* med gemensamma initiativ, som tillsammans med kommunernas Handslag utgör en nationell agenda för arbetet.
- En utredning om stärkt framtida smittskydd pågår och syftar till att, bland annat utifrån erfarenheterna från pandemin (Covid-19), analysera flera aspekter av regleringen av smittskydd, för att bättre anpassa den till situationer med omfattande smittspridning. Utredningen ska vara klar 2026.
- Omställningen mot god och nära vård fortsätter. En nationell utvärdering visar att inget av målen ännu nåtts, men att fokus ökat på insatser som rör förebyggande arbete och personcentrering. Samverkan mellan regioner och kommuner har förbättrats. En stärkt primärvård bedöms som avgörande för att de andra målen ska uppnås, men det målet adresseras i lägst utsträckning i styrningen.⁸⁾
- Från nationell nivå finns flera signaler som tyder på en önskan om att stärka och bredda den regionala planeringsdimensionen. Bland annat handlar det om en regional nivå för den fysiska planeringen av bland annat infrastruktur. Detta förutsätter effektiva, långsiktiga samarbeten och planeringskompetens.

3.2 Västernorrlands förutsättningar

Västernorrland som geografiskt område har förutsättningar som erbjuder både utmaningar och möjligheter. De har nära samband med Region Västernorrlands förmåga att genomföra sina grunduppdrag.

Demografi

Västernorrland är en av de mest glesbefolkade regionerna i Sverige. Kommunernas och regionens kapacitet utmanas med ett vikande befolkningsunderlag och allt fler äldre. Den senaste befolkningsframskrivningen visar att länets befolkning kan minska med 17 700 personer fram till 2040.

7) Utredningen *Vägen till ökad tillgänglighet – delaktighet, tidiga insatser och inom lagens ram* (SOU 2022:22)

8) Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, rapport 2025:1

Ett flertal faktorer påverkar flyttmönster och attraktivitet och vi som län behöver arbeta med dem alla. Näringslivets utveckling med planerad nyindustrialisering kan påverka de demografiska framskrivningarna framöver, om nya jobb skapas.

Folkhälsa

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

Hälsoläget i befolkningen påverkar hälso- och sjukvården. Långsiktigt hälsofrämjande och förebyggande arbete behöver ske samtidigt som vi har att hantera befintlig ohälsa här och nu.

Civil beredskap

Det är svårt att överskatta betydelsen av en god beredskap, sett till omvärldsläget och de senaste årens händelser och utveckling. Regionens samhällsviktiga verksamheter ska fortsätta att fungera även i en kris eller vid höjd beredskap. Grunden för det är en stabil funktionalitet under normala förhållanden. Allt från byggnader, teknik och utrustning, till logistik och bemanning behöver planeras utifrån robusta funktioner. En sådan planering måste, förutom samtliga delar av Region Västernorrland, också omfatta den kommunala sektorn och andra kritiska beroenden. Till området hör också tydliggöranden av regionens förmågeutveckling på längre sikt.

Sett till förstärkning av länets samlade civila beredskap, efter Sveriges NATO-inträde och i ljuset av det förändrade världsläget, påverkas bland annat behoven av samverkan ur flera aspekter, exempelvis samverkan med civilsamhället. En annan aspekt handlar om att samverka med aktuella aktörer för en starkt omställningsförmåga och god beredskap inom näringslivet samt för att säkra kulturarv samt upprätthålla tillgången till kultur och information.

Kompetensförsörjning

Arbetslösheten i Västernorrland är lägre än riksgenomsnittet⁹⁾. Det finns betydande skillnader i arbetslöshet och sysselsättning mellan olika delar av länet. Utrikesfödda har fortsatt en svag konkurrensförmåga på arbetsmarknaden. Prognosen för 2025 och 2026 visar på en gradvis minskning av arbetslösheten och en ökning av sysselsättningen¹⁰⁾.

Utifrån den demografiska utmaningen och ett stort behov av kompetensförsörjning inom alla sektorer, behöver alla invånares förmåga och kompetens användas. God kompetensförsörjning är en avgörande fråga för såväl Västernorrland som län, som för Region Västernorrlands samtliga verksamheter.

Det finns stora brister i funktionaliteten på arbetsmarknaden, både inom länet och gentemot angränsande län. När invånare inte kan bo och arbeta i olika delar av länet, eller utanför, försvårar det rekrytering, kompetensförsörjning och etablering av företag. Detta påverkar länets tillväxtmöjligheter.

Miljö och hållbarhet

Den regionala utvecklingsstrategin, RUS, i Västernorrland vilar på Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen. Region Västernorrland har en betydande roll i omställningsarbetet för en håll-

9) Västernorrland: 6,5%, riket 7,1%. Källa: Arbetsförmedlingens rapport *Arbetsmarknadsläget i Sveriges län, kvartal 1 2025*.

10) Källa: Arbetsförmedlingens rapport *Regionala utsikter hösten 2024*.

bar utveckling. Naturresurser är en förutsättning för samhällets existens och utveckling, därför måste de värnas. Utveckling får heller inte ske på ett sådant sätt att mänskliga rättigheter kränks.

Tillgången till fossilfri energi har fått en allt större betydelse för länets konkurrenskraft under senare år, och påverkar förutsättningarna inom en rad områden. Samverkan mellan olika aktörer är viktigt för en stärkt konkurrenskraft; det sker till exempel i det regionala elnåtsrådet, som bland annat arbetar med frågor som rör samordning och kapacitet.

3.3 Förändringsberedskap och omställningsförmåga

De utmaningar länet står inför kräver samarbete och nytänkande – förmåga att ställa om. Ingen kan lösa utmaningarna på egen hand. Därför behöver vi vara *Ett Västernorrland* och i såväl egna uppdrag, som i samarbete med andra aktörer välja nya och mer flexibla förhållnings- och arbetssätt.

Detta gäller exempelvis följande utmaningar – vilka delvis beskrivs tidigare i kapitlet:

- Omställning för att möta miljöproblem och klimatförändringar. Vi ser effekterna av dessa också i Västernorrland och behöver göra medvetna val för hållbar regional utveckling, och för en hållbar livsmiljö för framtida generationer.
- Det osäkra och oförutsägbara omvärldsläget, samt Sveriges medlemskap i NATO ställer krav på beredskap, samarbete och omställningsförmåga.
- Aktuella och aviserade företagsetableringar ställer krav utifrån olika tänkbara scenarier. Företagsetableringar ställer krav på välfärdsservice och attraktiva livsmiljöer. De lockar sannolikt också arbetskraft från många branscher, inklusive offentliga verksamheter. Utveckling behövs i många fall innan skatteintäkter är aktuella. Regionen behöver samtidigt också ha beredskap för om planerade etableringar avbryts.
- En organisation i digital transformation kräver stärkta förutsättningar för informationsdriven utveckling. Hit hör bland annat gemensamma arbetssätt för data- och informationshantering, en gemensam digital infrastruktur, hållbar systemförvaltning samt ett starkt informations- och cybersäkerhetsarbete.
- Digitala lösningar med förändrade arbetssätt är en möjliggörare för effektivare processer. Samtidigt är det viktigt att digitaliseringen är sammanhållen inom organisationen, länet och nationellt för att uppnå störst nytta. För det krävs målmedveten samverkan, både som metod och accelerator.

3.4 Ekonomiska förutsättningar

De ekonomiska förutsättningar som beskrevs i föregående års regionplan har delvis förändrats. Den ekonomiska aktiviteten är nedreviderad i år och nästa år, vilket bland annat noteras i en lägre BNP-tillväxt och en högre arbetslöshet än tidigare bedömningar. Sammantaget ger detta en lågkonjunktur som nu förväntas pågå under en längre tid än i tidigare prognoser.

Våren 2025 har präglats av en turbulent global ekonomi, där eskalerande handelskonflikter har ökat osäkerheten och dämpat den ekonomiska aktiviteten både i Sverige och internationellt. Den ökade osäkerheten har påverkat de finansiella marknaderna globalt, med stora börsfall och ökad finansiell volatilitet till följd. Utvecklingen påverkar hushållens tillgångar och framtidstro negativt. Trots en något expansiv finans- och penningpolitik i Sverige i år medför osäkerheten att hushållen blir mer avvaktande och den privata konsumtionen dämpas.

Även företagen blir avvaktande, vilket dämpar investeringarna. Den svagare aktiviteten i vår omvärld dämpar den svenska exporten i närtid. Motverkande effekter är fortsatta satsningar inom den gröna omställningen och den militära upprustningen i Sverige och EU.

En svagare konjunktur i år har en dämpande effekt även på sysselsättningen, dock inte lika stor som på produktionen. Den nuvarande bedömningen är dock att denna effekt blir kortvarig och ebbar ut under 2025. Företagen väntas därför i stor utsträckning behålla sina anställda. Återhämtningen på arbetsmarknaden blir svagare än tidigare bedömningar och arbetslösheten väntas stiga till 8,6 procent under 2025, för att därefter sjunka till 8,3 procent under 2026. BNP-tillväxten förväntas ligga på 1,8 procent under 2025 för att sedan stiga till 2,4 procent först 2026.

Inflationen förväntas vara något över inflationsmålet på 2 procent i år. Den svaga konjunkturen ger dock inget pristryck uppåt och bedömningen är att KPIF-inflationen (KPI-inflation med fast ränta) minskar till 1,8 procent 2026.

Trots viss osäkerhet är den samlade bedömningen i nuläget är att Riksbanken kommer att sänka styrräntan ytterligare i år för att mildra lågkonjunkturen.

Statistiska Centralbyrån (SCB) har publicerat en ny befolkningsframskrivning som visar en lägre tillväxt i den arbetsföra befolkningen. Detta får en negativ effekt på antalet sysselsatta och antalet arbetade timmar jämfört med tidigare prognos.

Utvecklingen avseende kommunernas och regionernas kostnader för avtalspensioner ligger i linje med tidigare, och i år bedöms kostnaderna minska med cirka 51 miljarder kronor för att sedan minska med omkring 5 miljarder kronor ytterligare 2026. Den kraftiga minskningen har sin grund i att inflationen kommit ner till nivåer i linje med Riksbankens mål. Prognosen är att inflationen ligger kvar nära målnivån de närmaste åren, vilket medför att pensionskostnaderna bedöms vara mer stabila de närmaste åren.

Övriga ekonomiska utmaningar för landets regioner kvarstår, och på vissa områden ökar de under planperioden. Framför allt befolkningsutvecklingen och en fortsatt bemanningsproblematik med ett högt hyrberoende som följd, gör den ekonomiska situationen för Region Västernorrland, och regioner med liknande förutsättningar, än mer utmanande under planperioden och därefter.

Förutom de inhemska utmaningarna påverkas regionens ekonomi av externa faktorer, som den militära upprustningen inom NATO och EU, vilket innebär potentiellt stora och kostsamma investeringar. Osäkerheten kring den statliga finansieringen av dessa satsningar försvårar ekonomisk planering ytterligare.

Sammantaget är de ekonomiska förutsättningarna i Regionplanen för de kommande tre åren mer utmanande och osäkra än tidigare bedömningar. Den ekonomiska återhämtningen är på väg i rätt riktning. Men de ekonomiska och geopolitiska riskerna i vår omvärld kan snabbt ändra denna bild. Även mindre avvikelser kan ge stor påverkan, exempelvis så medför en procents ökad inflation att Region Västernorrlands driftskostnader ökar med över 100 miljoner kronor, varav 75 procent till följd av ökade pensionskostnader.

Nuläge

Det samlade underskottet för landets regioner uppgick för åren 2023–24 till drygt 22 miljarder.

Även om osäkerheten kvarstår kring nivån på den statliga finansieringen över tid, liksom den ekonomiska volatiliteten till följd av utvecklingen i omvärlden, förväntas lägre pensionskostnader och regionernas åtgärder för att dämpa kostnadsökningstakten komma att få effekt på ekonomin från 2025 och framåt. De samlade resultaten blir då bättre, givet en kostnadsökning i takt med demografin.

Region Västernorrlands ekonomiska förutsättningar påverkas fortsatt av såväl kompetensförsörjningsutmaningar som länets minskande andel av rikets befolkning, samt en ökande andel äldre. Den demografiska utvecklingen medför att ett färre antal invånare ska bära en ökande kostnad, vilket ställer höga krav på vår förmåga till effektivisering. Befolkningsutvecklingen relativt landet i övrigt innebär också att Västernorrlands andel av det statliga stödet och de riktade statsbidragen tenderar att minska sett över tid.

Region Västernorrland har i många avseenden mer utmanande förutsättningar att hantera än andra regioner. Detta ställer än högre grad krav på vår förmåga till att öka takten i omställnings- och effektiviseringsarbetet, med fokus på såväl insatser som reducerar beroendet av inhyrd personal som en strikt kostnadskontroll och följsamhet till exempelvis ramavtal för olika typer av inköp.

Ekonomin under planperioden ger heller inget utrymme för större satsningar på nya områden, såtillvida dessa inte finansieras genom omfördelning av redan befintliga medel.

Det balanskravsunderskott som föreligger för åren 2023–2024 har i de beslut om återställande som regionfullmäktige tagit, justerats för den inflation över normal nivå som belastat resultatet.

Även för 2025 förväntas ett negativt ekonomiskt resultat, om än lägre än budgeterat. Nuvarande bedömning är att den resultatutjämningsreserv som regionen disponerar kommer att ianspråkats för 2025 års underskott och att sedan tidigare existerande balanskravsunderskott i och med detta inte påverkas.

Ekonomiska bakgrundsfaktorer

Under planperioden beräknas följande utveckling när det gäller befolkning, löner, priser och skattekraft. Dessa bakgrundsfaktorer ligger till grund för planperiodens ekonomiska beräkningar.

SKR 2025-04/inkl justeringar

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Befolkning 1/11 året före budgetåret	243 334	242 343	241 611	240 482	238 340	237 007
Andel av riket befolkning, %	2,31%	2,30%	2,28%	2,27%	2,25%	2,23%
Löne- och prisförändringar, %	3,97%	5,40%	-1,70%	3,40%	3,10%	3,40%
Uppräkningsfaktor, eget skatteunderlag i %	2,5%	3,5%	3,5%	3,1%	3,1%	3,2%
Medelskattkraft i riket (tkr/inv)	260,9	270,8	282,1	293,7	307,6	320,3
Egen skattekraft i % av riket medelskattkraft		93,3%	93,5%	93,4%	93,5%	93,4%
Utdebitering, % (oförändrad)	11,29%	11,29%	11,29%	11,29%	11,29%	11,29%

I regionplanen har SKR:s befolkningsprognos använts ojusterad. Regionens andel av rikets befolkning minskar något under planperioden, från 2,3 procent till 2,2 procent, den ekonomiska effekten av detta är liten.

Förutsättningarna för den långsiktiga finansieringen av regionens verksamheter försvagas under de närmaste åren. Orsakerna till detta är både den demografiska utvecklingen och kostnadsökningstakten inom sjukvården, till följd av nya medicintekniska landvinningar, ny läkemedelsterapi och nya behandlingar med en ibland mycket hög prislapp.

Påverkan på den ekonomiska planeringen

För Region Västernorrland är det nödvändigt att fortsätta arbetet med effektivisering och att sänka kostnadsbasen, framför allt genom att minska beroendet av hyrpersonal, samtidigt som långsiktig kompetensförsörjning måste säkerställas.

Den ekonomiska återhämtningen ser ut att bli långsam, vilket kräver fortsatt budgetdisciplin och en proaktiv planering. Den ekonomiska osäkerheten i omvärlden medför ett ökat behov av att etablera ekonomiska säkerhetsmarginaler under planperioden.

I regionplanen för 2026–2028 finns en ekonomisk säkerhetsmarginal om cirka 300 miljoner kronor per år i central reserv inbyggd i detta syfte.

Fortsatt gäller att ekonomiska resurser för nya behov och strategiska satsningar i första hand måste tillgodoses genom effektiviseringar och omfördelning av befintliga medel.

Bilagor

Se separata dokument



Region
Västernorrland

871 85 Härnösand

Telefon: 0611-800 00 Fax 0611-802 00

E-post: region.vasternorrland@rvn.se

www.rvn.se