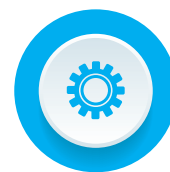


Liv, hälsa och hållbar utveckling i Västernorrland



Regionplan 2021–2023



Följ Regionfullmäktige via:
www.rvn.se/region-webbtv

Innehåll

Förord	4
1. Regionplanen och regionens styrning	5
1.1 Regionplanens syfte.....	5
1.2 Styrning och ledning.....	5
1.3 Regionens inriktningsmål.....	6
1.4 Strategier för att nå inriktningsmålen.....	6
2. Förutsättningar	8
2.1 Ekonomiska förutsättningar och mål.....	8
2.2 Struktur.....	9
2.3 Omvärldsfaktorer.....	10
3. Invånarperspektivet	12
3.1 Det regionala utvecklingsuppdraget.....	14
3.2 Hälsöfrämjande och sjukdomsförebyggande hälso- och sjukvård.....	18
3.3 God tandvård.....	20
4. Medarbetarperspektivet	21
4.1 Strategisk kompetensförsörjning.....	23
4.2 Hållbart arbetsliv.....	24
4.3 Forskning och utbildning.....	25
5. Processperspektivet	26
5.1 Ett hållbart Västernorrland.....	28
5.2 Kunskapsbaserad, säker och effektiv hälso- och sjukvård samt tandvård.....	28
5.3 Utveckling, innovation och digitalisering.....	30
5.4 Verksamhetsanpassad och tillitsbaserad styrning präglar vår verksamhet.....	31
6. Ekonomiperspektivet	32
6.1 Resursfördelning och resursanvändning.....	35
6.2 Resursramar.....	36
6.3 Resultatbudget.....	38
6.4 Kassaflödesanalys.....	42
6.5 Balansbudget.....	44
Begreppsförklaringar	46

Förord

Region Västernorrlands plan för perioden 2021–2023 antogs av Regionfullmäktige 29 april 2020. Med utgångspunkt i visionen ”Liv hälsa och hållbar utveckling” beskriver planen de mål som ska uppnås.

Västernorrland ska fortsätta utvecklas och vara ett län dit människor vill flytta, driva företag och där jobb kan skapas. Enligt den regionala utvecklingsstrategin behövs ett modigt regionalt ledarskap, där Region Västernorrland har ansvaret för att strategin genomförs.

Region Västernorrland ska fortsätta arbetet för en utvecklad hälso- och sjukvård, med fokus på hälsofrämjande och förebyggande insatser samt på samordning, delaktighet och kontinuitet. Utvecklingen till Nära vård utgår från individen i centrum och ska bidra till en sammanhållen vård av hög kvalitet. Region Västernorrland kommer att fokusera på ett utvecklat och fördjupat samarbete mellan regionens verksamheter och kommunerna i Västernorrland i det förebyggande arbetet.

Arbetet med ekonomin är fortsatt högt prioriterat. Kostnadsökningstakten behöver minska och en avgörande faktor för en ekonomi i balans är minskat beroende av inhyrd personal.

Under planperioden kommer regionens styrmodell att förändras. Vi går mot en styrning byggd på ledorden tillit, kunskap och ledarskap, där dialogen med och delaktigheten från verksamheterna förstärks och den politiska styrningen kring mål, resultat och prioriteringar förtydligas.

Regionplanen 2021–2023 är en beskrivning av de mål Regionfullmäktige beslutat om. Det är chefer och medarbetare inom alla verksamheter som möjliggör att målen blir verklighet. Genom en lyhörd, tillitsfull och sammanhållen personalpolitik ska våra medarbetare erbjudas goda förutsättningar att fullgöra våra gemensamma uppdrag.

Glenn Nordlund

Socialdemokraterna
Region Västernorrland

Lena Asplund

Moderaterna
Region Västernorrland

Ingeborg Viksten

Liberalerna
Region Västernorrland

1. Regionplanen och regionens styrning

Region Västernorrland verkar i invånarnas tjänst, lyder under kommunallagen och förvaltas av förtroendevalda politiker. Region Västernorrland är en av länets största arbetsgivare, med medarbetare som varje dag gör skillnad för länets invånare.

Regionplanen är tillsammans med budgeten Region Västernorrlands viktigaste styrdokument. I regionplanen redogörs för omvärldsfaktorer som påverkar regionens verksamhet och mål sätts upp i regionens styrmodell. Regionfullmäktige formulerar här uppdrag för Regionstyrelsen och nämnder att genomföra under planperioden, inom respektive verksamhetsområde.

1.1 Regionplanen syftar till att

- Redovisa mål för verksamheten.
- Klargöra det finansiella utrymmet under planperioden.
- Ange fördelningen av det finansiella utrymmet mellan olika huvudverksamhetsområden.
- Beskriva översiktligt vad som bedöms möjligt att få ut av insatta resurser.
- Visa på hur Region Västernorrland uppfyller kommunallagens krav på flerårsplanering.

Det ska finnas en röd tråd från vision och övergripande mål i regionplanen till de konkreta aktiviteter som behövs i verksamheten – ända ner till varje medarbetares individuella mål. Modellen ska således stödja kopplingen mellan politiska intentioner och verksamhet.

Uppföljning görs i delårsrapporter och årsredovisning som visar i vilken utsträckning regionplanens finansiella och verksamhetsmässiga mål uppnåtts.

1.2 Styrning och ledning

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

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

Närmare beskrivning av den politiska förtroendemannaorganisationen och dess ansvarsområden, finns på Region Västernorrlands webbsida, www.rvn.se, under fliken *Demokrati & insyn*. Det går också att vända sig till regionens inläsningstjänst på telefon 0660-879 90, för att få informationen på webbsidan uppläst.

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

Regionstyrelsen och nämnderna konkretiserar regionplanens övergripande mål. Respektive förvaltning formulerar sedan mål och mått. Därmed skapas en röd tråd mellan de överordnade målen i regionplanen, och de konkreta aktiviteter som behövs i verksamheterna för att nå de visioner och inriktningsmål som den politiska ledningen fastställt.

Under 2021 genomförs ett arbete för att förändra styrmodellen med målet att skapa en tydlig och tillitsbaserad styrning.

1.3 Regionens inriktningsmål

Inriktningsmålen är utvalda, övergripande mål som antas av Regionfullmäktige och Regionstyrelsen. Dessa pekar ut riktning för verksamheten, vilka ambitioner Region Västernorrland har för planperioden.

För perioden 2021–2023 har Region Västernorrland följande fyra inriktningsmål:

- *En jämlik fördelning av resurser utifrån behov*
- *Medarbetarna är delaktiga och har en bra arbetsmiljö*
- *Verksamheterna är effektiva och framgångsrika*
- *En ekonomi i balans över tid*

1.4 Strategier för att nå inriktningsmålen

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

Här presenteras ett urval av strategierna, i sammanfattad form.

Digitaliseringsstrategi

Syftet med digitaliseringsstrategin är att, utifrån digitaliseringspolicyns viljeinriktning, lägga grunden för ett systematiskt och samordnat digitaliseringsarbete i Region Västernorrland genom att identifiera fokusområden med mätbara och tidsatta mål. Fastställd digitaliseringsstrategi gäller 2019–2021. Visionen 2025 lyder: *Region Västernorrland har ett hållbart digitaliseringsarbete och är i framkant när det gäller att ta tillvara den nya teknikens och digitaliseringens möjligheter.*

Hälsa- och sjukvårdens utveckling i Region Västernorrland

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

Målbilden beskriver regionens inriktning när det gäller utvecklingen av framtidens hälso- och sjukvård. Målbilden är ett komplement till regionplanen i de delar som rör regionens utvecklingsområden. Målbilden sträcker sig till år 2030 och anpassas även till den nationellt fastställda färdplanen för god och nära vård. Den visar tillsammans med den regionala utvecklingsstrategin (RUS) 2020–2030 riktningen för utvecklingsarbete.

Hållbarhetsplan

Hållbarhetsplanen utgår från och ersätter tidigare miljö- och energiplan. Hållbarhetsplanen har en bred ansats för att möta upp de tre dimensionerna av hållbar utveckling – social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Hållbarhetsplanen innehåller mål för olika områden och årliga handlingsplaner ska kopplas till den med planerade aktiviteter för att nå målsättningarna. Hållbarhetsplanen gäller 2020–2024.

Personalpolitisk plattform

Region Västernorrland arbetar för att skapa attraktiva arbetsplatser där alla medarbetare mår bra och utvecklas i sitt arbete. Detta bygger på tillit till medarbetarens kunskaper. En kontinuerlig dialog om mål och resultat krävs för delaktighet och ansvarstagande. Framtidens kompetensförsörjning kräver att alla medarbetare får möjlighet till lärande och ständig förbättring.

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

Policy för jämlik hälsa

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

Regional utvecklingsstrategi

Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) är en gemensam strategi för länets tillväxtarbete och identifierar gemensamma långsiktiga prioriteringar och mål för länets samtliga aktörer. Västernorrlands regionala utvecklingsstrategi tar sikte på 2030: *Ett Västernorrland – handlingskraft, livskraft och naturkraft*. Region Västernorrland i egenskap av regionalt utvecklingsansvarig aktör i länet ansvarar för samordningen att ta fram, följa upp och genomföra strategin.

2. Förutsättningar

2.1 Ekonomiska förutsättningar och mål

Den övergripande målsättningen i ekonomiperspektivet är att under planperioden 2021–2023 förstärka ekonomin genom att minska kostnadsnivån och bryta utvecklingen i kostnadsökningstakten. Det är nödvändigt eftersom kostnadsnivån är allt för hög i förhållande till finansieringen genom skatteintäkter och generella statsbidrag samt även jämfört med andra liknande regioner.

Det innebär att takten i och kraven på omställning måste vara i linje med Regionfullmäktiges beslut i november 2019 att återställa det egna kapitalet senast år 2024 och skapa förutsättningar för att senast år 2025 uppnå god ekonomisk hushållning med ett överskott i ekonomin. Både på kort och lång sikt måste varje generation inte bara bära sina egna kostnader utan även skapa förutsättningar för en god ekonomisk hushållning. Dessa goda ekonomiska förutsättningar krävs för att kunna möta ökande kostnader för fortsatt medicinteknisk utveckling och för en förändrad demografi som ställer högre krav på verksamheten.

2.1.1 Ekonomiska bakgrundsfaktorer

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

Under planperioden tillkommer ytterligare kostnader, bland annat på grund av demografiska förändringar samt medicinsk och teknisk utveckling. Nya behov och strategiska satsningar måste i första hand tillgodoses genom effektiviseringar och omdisponeringar. Därtill kommer att finansieringen inom regionens verksamheter beräknas komma att försvagas under de närmaste åren. Orsaker till detta är beräknad befolkningsminskning samt allmänt svagare skattekraftsutveckling.

I nedanstående tabell framgår att befolkningsutvecklingen är vikande i antal, minskningen motsvarar nära 0,1 procent per år, cirka 200 personer. Till detta kommer det faktum att Västernorrlands andel av rikets befolkning minskar varje år med cirka 0,02 procent, vilket motsvarar ca 1 000 invånare. Vidare ser vi en fortsatt ökning av antalet invånare över 80 år och en minskning av de i arbetsför ålder vilket innebär en ekonomisk påfrestning.

	2020	2021	2022	2023
Befolkning 1/11 året före budgetåret	245 380	245 200	245 000	244 800
Andel av rikets befolkning, %	2,38	2,36	2,34	2,32
Löne- och prisförändring i %	3,0	3,0	3,0	3,0
Uppräkningsfaktor, eget skatteunderlag i %	1,4	2,2	2,9	2,9
Medelskattekraft i riket (tkr/invånare)	232,3	236,8	243,9	251,3
Egen skattekraft i % av rikets medelskattekraft	95,6	95,6	95,6	95,6
Utdebitering, %	11,29	11,29	11,29	11,29

Om man jämför kostnadsutvecklingen under planperioden med skatteunderlagets utveckling, det vill säga befolkningens förmåga att betala landstingsskatt, innebär det en brist med 0,3 procent eller ca 20 miljoner kronor per år. Även om intäkterna från de generella statsbidragen ökar i nivå med 2,6 procent årligen är kostnadsutvecklingen högre med 3 procent, en skillnad på 0,4 procent. Detta innebär att de totala intäkterna för skatt och statsbidrag reellt minskat med cirka 30 miljoner kronor per år. Ovanstående innebär att ekonomin inom regionen försvagas under närmaste åren.

Den planering som fastställts genom beslut i fullmäktige syftar till att uppnå långsiktig balans i Region Västernorrlands ekonomi samt klara återställning av tidigare uppkomna underskott. Detta kan klaras om verksamheternas ekonomiska ramar samt andra restriktioner för ekonomin hålls. Det innebär att tempot i att genomföra beslutade kostnadsreduceringar måste följa beslutets tidplan och att finansieringsprincipen är ett absolut krav innan beslut om ny förändrad verksamhet eller kostnadsdrivande beslut genomförs. De beslutade kostnadsreducerande åtgärderna beräknas ge en förstärkning av ekonomin till och med år 2022 med knappt 600 miljoner kronor.

2.2 Struktur

Befolkningens storlek och ålderssammansättning spelar en viktig roll för behovet av regionens tjänster. Det sociala mönstret, arbetsliv, levnadsvanor och livsstil, värderingar och attityder – förändras över tid och påverkar behovet och efterfrågan. Den största förändringen i demografisk struktur som långtidsprognoser visar på utgörs främst av att andelen äldre personer i befolkningen ökar. Prognoserna har också visat på en stabil andel avseende antalet barn och ungdomar. Andelen förvärvsarbetande minskar samtidigt i länet.

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

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

Ökade och förändrade kompetenskrav gör att många personer hamnar allt längre från arbetsgivarnas krav. Det finns stora skillnader i arbetslöshet mellan olika grupper. Arbetsökande i utsatt ställning (högst för gymnasial utbildning, utomeuropeiskt födda, personer med en funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga samt arbetslösa personer mellan 55–64 år) utgör en hög andel av totala antalet arbetslösa personer, medan de som har gångbar utbildning och färska meriter har goda möjligheter att få och behålla ett jobb. Det finns ett tydligt samband mellan utbildningsnivå och förvärvsintensitet. En större andel av den högt utbildade delen av befolkningen förvärvsarbetar, än av den med lägre utbildning. Jämfört med riksgenomsnittet, har Västernorrlands län en lägre andel invånare mellan 25–64 år som har eftergymnasial utbildning.

2.3 Omvärldsfaktorer

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

2.3.1 Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen

Agenda 2030 och de 17 globala hållbarhetsmålen syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för alla kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser. Målen är integrerade och odelbara och balanserar de tre dimensionerna av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga. Majoriteten av de globala målen har betydelse för och påverkar hälsan.

2.3.2 God och jämlik hälsa – en utvecklad folkhälsopolitik

Regeringens folkhälsopolitiska mål med åtta tillhörande målområden ger en långsiktig struktur för folkhälsoarbete. Genom att stärka jämlikhetsaspekten i folkhälsomålet är syftet att bidra till att hälsoklyftorna i samhället minskar.

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

2.3.3 God vård

God vård är ett samlingsbegrepp som visar vilka mål och kriterier som ska vara vägledande när hälso- och sjukvårdens processer, resultat och kostnader följs upp¹. Begreppet lanserades i samband med Socialstyrelsens publicering av föreskrifter om ledningssystem för kvalitet och patientsäkerhet.

Med begreppet God vård menas att vården ska vara:

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

2.3.4 Hälso- och sjukvård

Region Västernorrlands ansvar för vården förekommer på olika nivåer och inom olika funktioner. För att stärka patientens ställning i vården, har lagar tillkommit eller omarbetats. Hälso- och sjukvården är en verksamhet som ytterst ska garantera patientsäkerhet och högkvalitativ vård. Staten ansvarar för tillsynen av individer och verksamheter. Vårdgivaren² ansvarar för ekonomiska ramar, mål och inriktning för verksamheten och att det, där hälso- och sjukvård bedrivs, ska finnas personal, lokaler och utrustning för att god vård ska kunna ges.

Hälso- och sjukvårdslagen (HSL) reglerar vårdgivarens skyldigheter och övergripande mål. Målet för hälso- och sjukvården är en god hälsa och en vård på lika villkor för hela befolkningen. Vården ska ges med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans värdighet. Den som har störst behov ska ges företräde till vården. När hälso- och sjukvård ges till barn ska barnets bästa särskilt beaktas³.

1 Socialstyrelsen (SOSFS 2005:12)

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

3 Hälso- och sjukvårdslag (2017:30)

2.3.5 Nationell högspecialiserad vård

Socialstyrelsen har i uppdrag från regeringen att genomföra och återrapportera arbetet med nivåstrukturer av den högspecialiserade vården⁴. 2019 togs första beslutet om de vårdområden som ska koncentreras till ett fåtal ställen i landet. Nämnden för högspecialiserad vård beslutar om var vilken eller vilka regioner som får tillstånd att bedriva vården inom dessa sällan förekommande och komplexa medicinska tillstånd och behandlingar.

2.3.6 Nationell plattform för jämlik hälsa och vård

En nationell plattform för jämlik hälsa och vård har utarbetats av organisationen Sveriges Kommuner och Regioner tillsammans med kommuner, regioner och intresseorganisationer. Socialstyrelsen har uppdrag från regeringen att följa upp jämlik vård genom att ta fram öppna jämförelser.

Fyra faktorer inom hälso- och sjukvårdssystemen lyfts fram som viktiga för att åstadkomma en jämlik vård:

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

2.3.7 Utveckling för god och nära vård

Betänkandet *Effektiv vård (SOU 2016:2)* med den efterföljande nationella utredningen *Samordnad utveckling för god och nära vård (S 2107:1)* har haft till syfte att stödja regioner, berörda myndigheter och organisationer i arbetet med att samordnat utveckla en modern, jämlik, tillgänglig och effektiv hälso- och sjukvård med fokus på primärvården.

Sammanfattningsvis beskrivs en gemensam målbild för omstrukturering av hälso- och sjukvården och en färdplan för arbetet att förflytta systemet i önskad riktning. Utredningens lagförslag vill understryka den öppna vårdens, och framförallt primärvårdens, roll som basen i hälso- och sjukvårdssystemet. Utveckling av arbetssätten i vården sker med inriktningen att hälso- och sjukvård ska ta hänsyn till patienten som medskapare i sin egen vård, planeras med fokus på kontinuitet och att kompetenser samordnas.

2.3.8 Ett tandvårdssystem för jämlik tandhälsa

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

⁴ Med nationell högspecialiserad vård menas offentligt finansierad vård som bedrivs vid som mest fem enheter i landet och där endast ett fåtal vårdgivare i landet kan uppfylla kraven på kompetens, tillgänglighet och arbete i multidisciplinära team. (Källa: Socialstyrelsen, www.socialstyrelsen.se/regler-och-riktlinjer/nationell-hogspecialiserad-var/om-nationell-hogspecialiserad-var)



3. Invånarperspektivet

Inriktningsmålet är en jämlik fördelning av resurser utifrån behov.

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

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

Invånaren ska vara i centrum för Region Västernorrlands arbete. Det innebär att verksamheterna ständigt behöver utvecklas, anpassas och bedrivs på ett sätt som gör dem tillgängliga för alla samt tillgodoser olika behov och förutsättningar hos såväl medarbetare, invånare som patienter.

Tillgängligheten till verksamheten och vården behöver stadigt förbättras. Alla regionens invånare ska kunna vara delaktiga i samhällsutvecklingen.

Strategiska områden för att nå inriktningsmålet

- Regionalt hållbart utvecklingsarbete.
- Arbete för en god och jämlik hälsa.
- God tillgänglighet till hälso- och sjukvård samt tandvård.

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

Region Västernorrland	Länet Västernorrland
• Digitaliseringsstrategi	• Kollektivtrafikpolitisk plan
• Folkhögskoleplan	• Kulturarvsprogram för Västernorrland
• Hälso- och sjukvårdens utveckling	• Regional biblioteksplan
• Hållbarhetsplan	• Regional kulturplan
• Internationell handlingsplan	• Regional transportplan
• Kulturpolitisk policy	• Regional utvecklingsstrategi
• Policy för jämlik hälsa	• Regionalt trafikförsörjningsprogram
• Strategi för Medborgardialog	• Tillväxtstrategi för Västernorrlands besöksnäring

Långsiktiga mål (10 år och framåt)

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

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Region Västernorrland som organisation leder och samordnar genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin i alla relevanta delar.

Som utvecklingsansvarig ska regionen leda arbetet kring den regionala utvecklingsstrategin, regional kulturplan, regional transportplan, regionala serviceprogrammet och andra underliggande planer, strategier och program. Samarbetet ska syfta till hållbar regional tillväxt och en ökad nytta för regionens invånare.

Visionen i den Regional utvecklingsstrategi för Västernorrland 2020–2030 är ”Ett Västernorrland – handlingskraft, livskraft och naturkraft. Tillsammans för människors och företags växtkraft, i en hälsosam livsmiljö för framtida generationer”.

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

En positiv utveckling 2021–2023 gällande andel i befolkningen som bedömer sin hälsa som god.

Regionens folkhälsoinsatser ska bidra till att öka andelen invånare med god hälsa och minska andelen med ohälsa som uppstår på grund av livsvillkor och levnadsvanor samt underlätta för individen att ta eget ansvar, agera hälsofrämjande och förebygga ohälsa.

Region Västernorrland arbetar för att befolkningen ges möjlighet att uppnå god hälsa genom att erbjuda en god vård på lika villkor. Insatserna anpassas så att de motsvarar olika människors förutsättningar och behov.

Förutsättningarna för att öka andelen invånare med god hälsa, samt minska ohälsan som grundar sig i levnadsvanor och livsvillkor sker genom att förstärka samverkan med kommuner, andra myndigheter och civilsamhället i det hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbetet.

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Tillgängligheten till Region Västernorrlands verksamheter, tjänster och utbud har ökat.

Genom att tillvarata digitaliseringens möjligheter inom alla områden och säkerställa digital inkludering och tillgänglighet har förutsättningar skapats för en hållbar region. Attraktiva livsmiljöer i både landsbygder och städer finns genom tillgänglighet till kommersiell- och offentlig service, ett rikt kulturliv och möjligheter till ett aktivt friluftsliv. Den sammantagna tillgängligheten innefattar både digital och fysisk tillgänglighet. De regionala kulturverksamhetsområdena är vidareutvecklade och tillgängliga i hela länet. Kultur och konst är även mer tillgängliga i regionens egna lokaler.

Patientens väg genom hälso- och sjukvården är okomplicerad och verksamheten är organiserad på ett sätt som möjliggör samverkan utifrån patientens perspektiv. Region Västernorrland har arbetssätt och organisation som stöder nära vård genom samordning av sjukhusvård och primärvård som ger förutsättning för kontinuerlig samverkan med länets kommuner. Hälso- och sjukvården har utvecklats mot en personcentrerad vård, där patienten är delaktig, hörd och får information som denne kan ta till sig. Tillgängligheten till hälso- och sjukvården är förbättrad genom ökad kontinuitet och ett minskat behov av sjukhusvård kan utläsas.

Region Västernorrlands egna verksamheter arbetar med ny teknik och digitala lösningar som har bidragit till enklare och närmare tillgång till vård.

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Förtroendet för hälso- och sjukvården hos befolkningen motsvarar som lägst riksgenomsnittet.

Befolkningens förtroende för Region Västernorrland och hälso- och sjukvården ska öka genom att systematiskt fånga attityder, förväntningar och erfarenheter hos tidigare, nuvarande och framtida patienter. Region Västernorrland har genom kommunikation med länets invånare och medarbetare möjliggjort insyn, kunskap och delaktighet.

Både den interna och den externa kommunikationen påverkar förtroendet för Region Västernorrland och vårt arbetsgivarvarumärke. Medarbetare som känner sig välinformerade och delaktiga är våra bästa ambassadörer.

Genom att involvera invånare, patienter, medarbetare samt samverkanspartners i utvecklingen av Region Västernorrland och framtidens hälso- och sjukvård har förtroendet ökat. Medborgardialog har bidragit till att det finns en möjlighet att påverka och skapar ett värde för alla parter. Förtroendet till hälso- och sjukvården har ökat genom kontinuitet, kortare väntetider, bemötande och samordning av resurser.

3.1 Det regionala utvecklingsuppdraget

Som utvecklingsansvarig ska Region Västernorrland leda arbetet kring den regionala utvecklingsstrategin, regional kulturplan, regional transportplan, regionala serviceprogrammet samt andra underliggande planer, strategier och program. Samarbetet ska syfta till hållbar regional tillväxt och en ökad nytta för regionens invånare. Utåt arbetar Region Västernorrland för att skapa och attrahera den kompetens som behövs, oavsett om det är spetskompetens för styrkeområden eller värdefull kärnkompetens i moderna offentliga förvaltningar.

Västernorrland ska vara profilerad som en hållbar region och ska ligga i framkant i omställningen till en minskad miljöpåverkan och en ökad självförsörjning. Det ska vara lätt att förverkliga goda idéer och näringslivet ska blomstra – inte minst genom sin del i den gröna omställningen. Ett verktyg för Region Västernorrland är offentlig upphandling som, i möjligaste mån, nyttjas på sådant sätt att det gynnar en hållbar regional utveckling.

Västernorrland ska vara en levande region där människor i högre utsträckning än idag väljer att stanna och dit fler väljer att flytta. De möjligheter som den ökande inflyttningen från andra länder ger och den kompetens som därmed tillförs regionen, ska aktivt tas tillvara. Västernorrland välkomnar och har en öppen attityd till nya invånare. Mångfald utgör en tillgång som långsiktigt kommer att bidra till länets utveckling.

Rätten till hälsa är en mänsklig rättighet och ett särskilt mål i Agenda 2030. En positiv utveckling av folkhälsan är en förutsättning för en hållbar utveckling av länet. Regionens folkhälsoinsatser ska bidra till att öka andelen invånare med god hälsa och minska andelen med ohälsa som uppstår på grund av livsvillkor och levnadsvanor.

Högre utbildning i länet är viktigt. Det gäller inte minst de delar som är direkt kopplade till länets välfärd. Utvecklade samverkan mellan universitet och länets företag/offentliga aktörer, samt ökade satsningar på forskning och utveckling är betydelsefullt. Det behövs möjligheter till ett livslångt lärande, med flexibla lärandeformer och möjlighet till karriärväxling och omställning. Ett aktivt föreningsliv och ideell sektor bidrar till stark social gemenskap och livskvalitet.

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

3.1.1 Regionalt tillväxtarbete

Företagande och entreprenörskap i alla branscher, från tillverkningsindustri och gröna näringar till tjänstesektor, besöksnäring och kulturella och kreativa näringar ska gemensamt kunna bidra till fler arbetstillfällen och ökad sysselsättning. Både nya och befintliga företag är i fokus för regionens insatser. Bättre förutsättningar för ägar- och generationsskiften kommer att bidra till att behålla arbetstillfällen. Med satsningar på samhällsentreprenörskap och social innovation bidrar Region Västernorrland till ett mer inkluderande näringsliv.

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

Västernorrland är ett län med starka traditioner inom skogsindustrin, både traditionellt och inom innovativa områden. Andra styrkeområden är metall- och maskintillverkning samt teknisk konsultverksamhet. Automation och digitalisering inom dessa företag utgör samtidigt en kraftfull beställare av informations- och kommunikationstjänster – IKT. Det finns också en kraftig tillväxt inom besöksnäringen, en av länets snabbast växande branscher. Utifrån den regionala besöksnäringstrategin samordnar och stöttar Region Västernorrland länets destinationer. Tillsammans med regionala satsningar inom kultur och kreativa näringar stärks utbudet både för boende och besökare – vilket bidrar till att stärka hela länets attraktivitet.

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

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

Det regionala systemet för finansiering, samt företags- och innovationsstöd, ska vara tydligt och sammanhållet. Entreprenörer och företag i regionen behöver goda förutsättningar till rådgivning, långivning och riskvilligt kapital som ett komplement till marknaden. Detta är det primära uppdraget för Almi Företagspartner Mitt AB som Region Västernorrland äger och styr tillsammans med staten och Region Jämtland Härjedalen.

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

3.1.2 Kompetenslänet Västernorrland

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

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

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

3.1.3 Kultur för alla

Kultur och de kreativa näringarna är båda tillväxtfaktorer för Västernorrland där utbudet för invånare och besökare, tillsammans med möjligheten att som företagare framgångsrikt kunna driva sitt företag, gemensamt bidrar till regionens attraktionskraft. Västernorrland ska vara en plats dit kulturarbetare söker sig, med goda villkor och hög beredskap för nya initiativ och idéer. För regionens invånare är kultur ur alla aspekter ett stöd för en god och hälsofrämjande livsmiljö.

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

Tillsammans med Sundsvalls kommun äger och finansierar regionen Scenkonst Västernorrland AB, och tillsammans med Härnösands kommun är regionen stiftelsebildare och finansiär av Läns museet Västernorrland. För högre måluppfyllelse genomförs en översyn gällande organiseringen av regional museiverksamhet, med fokus på att hitta en robustare form och en effektivare styrning av verksamheten. Som ansvariga för att fördela medel och anslag inom den nationella kultursamverkansmodellen har Region Västernorrland ett särskilt uppdrag där den regionala kulturplanen är en viktig utgångspunkt. Planen prioriterar därför kultur för alla, med visst fokus på kultur för äldre, barn och unga samt insatser för ökad delaktighet och regional närvaro.

De regionala kulturverksamhetsområdena ska vidareutvecklas och vara tillgängliga i hela länet och kultur och konst ska även göras mer tillgängligt i regionens egna lokaler: scenkonst, film, museiverksamhet, bild- och formkonst, kulturfrämjande verksamhet, hemslojd, arkiv, biblioteksverksamhet samt läs- och litteraturfrämjande. Ett starkt samarbete med kommuner, föreningsliv, folkhögskolor, studieförbund och fria aktörer är en förutsättning.

3.1.4 Regional biblioteksverksamhet

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

3.1.5 Folkbildning

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

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

Regionens folkhögskolor ska fortsatt och fördjupat verka för att möta ungas behov av kompletterad grundskole- eller gymnasieutbildning, samt att möta utbildningsbehov hos nya svenskar och personer med funktionsvariationer. Svårigheterna för utrikesfödda och ungdomar att få tillträde till arbetsmarknaden, samtidigt som länet står inför en omfattande kompetensbrist både inom privat och offentlig sektor i länet, är utmaningar som kan mötas genom olika insatser, bland annat inom folkbildningen. Folkhögskolorna bidrar till den regionala tillväxten genom att vara en aktiv part i kompetensförsörjningsarbetet på regional och lokal nivå.

3.1.6 Kollektivtrafik och infrastruktur

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

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

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

3.1.7 Internationellt samarbete

Ett långsiktigt hållbart regionalt tillväxtarbete i Västernorrland förutsätter internationellt samarbete. Sveriges medlemskap i EU innebär att en betydande del av Region Västernorrlands och kommunernas verksamheter påverkas av det gemensamma beslutsfattandet inom EU. För att på-

verka möjligheterna till hållbar regional utveckling i länet, behöver Region Västernorrland och andra regionala aktörer medverka i tidiga beslutsprocesser, särskilt på EU-nivå.

Den med regionerna Jämtland Härjedalen, Västerbotten och Norrbotten, samt en rad kommuner, näringslivsorganisationer och föreningar gemensamma representationen North Sweden European Office (NSEO) och Kommunförbundet Västernorrland är en central resurs som aktiv och pådrivande aktör för att kraftsamla, få förståelse för och skapa goda förutsättningar i nordliga regioner.

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

3.2 Hälsöfrämjande och sjukdomsförebyggande hälso- och sjukvård

Ur såväl individens som samhällets perspektiv är det bästa att förhindra och förebygga sjukdom. Hälsöfrämjande och sjukdomsförebyggande insatser leder till minskad sjuklighet, minskat lidande och minskade samhällskostnader. Regionen behöver stärka individen att ta eget ansvar att agera hälsofrämjande och förebygga ohälsa.

När sjukvård väl är nödvändig så ska den ges efter var och ens behov, med god kvalitet och bra bemötande, med rätt kompetens, på rätt vårdnivå och med rätt val av behandling. En väl utvecklad vård för behov som är vanliga i befolkningen eller ofta återkommande ska ges nära. Behov som är mindre vanliga eller sällanhändelser ska koncentreras för att skapa förutsättningar för hög kvalitet.

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

3.2.1 Hälsöfrämjande och sjukdomsförebyggande arbete

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

Kedjan som utgörs av prevention, stöd till egenvård, primärvård och specialiserad vård, måste ur den enskildes perspektiv bygga på kontinuitet och möjlighet till eget ansvar. Det hälsofrämjande arbetet måste också bli en mer självklar del i all hälso- och sjukvård.

3.2.2 Personcentrerad och sammanhållen nära vård

Förändrade arbetssätt är grunden för att kunna möta den systemförändring som nära vård innebär. Detta sker genom en personcentrerad vård där individen är en likvärdig part i teamet kring sin egen behandling. Individen har därmed en större möjlighet till inflytande över behandlingen vilket ger ökade möjligheter till ansvarstagande för egenvården. För samhället innebär det samtidigt färre besök hos vårdgivare som leder till minskade kostnader. Utgångspunkten är en gemensam plan med mål och strategier för genomförande, samt kort- och långsiktig uppföljning.

Det basala åtagandet och långsiktiga omhändertagandet av de med kroniska sjukdomar vilar i stor utsträckning på den nära vården. Dessa förändringar förutsätter en utökad samverkan mellan den specialiserade vården och den primära vården – såväl på regional som kommunal nivå. Fortsatt digitalisering och utvecklade arbetssätt fortgår.

Region Västernorrland har arbetssätt och organisation som stöder nära vård genom samordning av sjukhusvård och primärvård som ger förutsättning för kontinuerlig samverkan med länets kommuner. Individens väg genom hälso- och sjukvården ska vara okomplicerad och verksamheten måste därför vara organiserad på ett sätt som möjliggör det.

3.2.3 Jämlik och jämställd hälso- och sjukvård

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

Då hälsan inte är jämlikt fördelad ska en sjukvård, som strävar efter att uppnå en god hälsa och vård på lika villkor för hela befolkningen, prioritera de som har störst behov. Det är viktigt att vården utgår från ett jämlikhetsperspektiv. Arbetet med att identifiera och åtgärda skillnader måste fortgå, och Region Västernorrland strävar efter jämlikhet och jämställdhet i bemötande och behandling.

Primärvården behöver fortsatt prioriteras med utökade resurser. En bättre finansierad primärvård kan mer effektivt avlasta den specialiserade vården och korta vårdköer. Tillgänglighet i bredare bemärkelse handlar också om tillgång till information, kommunikation, tjänster med mera, inklusive digitala lösningar. Alla, oavsett funktionsförmåga, ska kunna ta del av de offentliga tjänster som finns i samhället.

Den specialiserade vården ska vara tillgänglig med hög patientsäkerhet för alla länets invånare. Det är viktigt att säkerställa att den specialiserade vården i Västernorrland är en gemensam resurs för länets samtliga invånare. Regionen ska erbjuda ett gemensamt system för att hantera vårdköer.

3.2.4 Särskilda behov hos utsatta grupper

Insatser för både barn och deras vårdnadshavare behöver prioriteras inom samtliga vårdnivåer, och samarbete med skolhälsovård är centralt. Barns uppväxtvillkor har stor betydelse för både den psykiska och fysiska hälsan under hela livet. Region Västernorrland vill i samverkan med regionens kommuner starta fler familjecentraler under planperioden.

Allt fler, inte minst barn och unga, behöver stöd för att hantera psykisk ohälsa. Det behövs en väl fungerande första linjens hälso- och sjukvård som kan möta den som har behov av hjälp snabbt. Väntetiderna inom barn- och ungdomspsykiatri ska kortas. Under perioden stärks vården i första linjen för att möta dessa behov. Inom första linjens hälso- och sjukvård, inom den specialiserade vuxenpsykiatri samt inom barn- och ungdomspsykiatri ska det erbjudas behovsanpassade och effektiva insatser av god kvalitet, såväl vad gäller förebyggande och främjande insatser som medicinsk behandling och sociala insatser. Företrädare för såväl brukare, patienter och anhöriga behöver delta tillsammans med vårdens professioner i arbetet med att förbättra insatserna mot psykisk ohälsa.

3.3 God tandvård

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

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

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



4. Medarbetarperspektivet

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

Medarbetarperspektivet handlar om att Region Västernorrlands medarbetare utgör det fundament som organisationens verksamhet vilar på. Deras insatser gör skillnad för invånarna i hela Västernorrland. En lyhörd, tillitsfull och sammanhållen personalpolitik är en förutsättning för att fullgöra det uppdrag Region Västernorrland fått av länets invånare.

Region Västernorrlands verksamheter måste bedrivas på ett hållbart sätt. Ett hållbart medarbetarskap innebär att medarbetarna ges förutsättningar till en god arbetsmiljö där de känner arbetsglädje, är delaktiga i arbetet samt har goda och attraktiva arbetsvillkor. Medarbetarna måste ha en arbetssituation som är hållbar utifrån alla aspekter. För att åstadkomma detta behöver det finnas en utvecklad dialog mellan ledning och medarbetare, där fackförbunden i sin roll som arbetstagarorganisationer är en naturlig part som företrädare för sina medlemmar. I detta är det viktigt att Region Västernorrland även fortsätter att utveckla ledarskapet och ledarskapskulturen, utifrån tydligt samverkansfokus.

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

En kvalitativ verksamhet bygger på att medarbetarna har relevant kompetens för uppdragen, där både akademisk som annan erforderlig utbildning ingår. Region Västernorrland behöver erbjuda utvecklings- och karriärmöjligheter samt en lärande miljö med möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling och möjlighet till forskning.

Strategiska områden för att nå inriktningsmålet

- Rätt kompetens på varje nivå för att kunna bedriva en verksamhet med god kvalitet.
- God samverkan och delaktighet.
- Väl utvecklad akademisk miljö.

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

• Arbetsmiljöpolicy	• Lönepolicy
• Chefpolicy	• Medarbetarskapspolicy
• Kompetensförsörjningsstrategi	• Personalpolitisk plattform

Långsiktiga mål (10 år och framåt)

- Attraktiva arbetsplatser där medarbetare är delaktiga och mår bra, känner stolthet och utvecklas i sitt arbete.
- Medarbetare har relevant kompetens och utbildningsnivå.
- Stabil och varaktig bemanning.
- Väl utvecklad akademisk miljö i verksamheterna.

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Resultaten i övergripande index för Hållbart medarbetarengagemang uppnår >75.

Tillit till professionernas arbete har uppnåtts genom en lärande organisation, där verksamhetsnära kunskap, erfarenhet och behov är vägledande.

Region Västernorrlands medarbetare har förutsättningar för att kunna göra sitt bästa för organisationen, och i förlängningen för invånarna i regionen. Region Västernorrland har attraktiva arbetsplatser där medarbetare är delaktiga och mår bra, känner stolthet och utvecklas i sitt arbete.

Samverkan och dialogen med medarbetarna inom Region Västernorrland är prioriterat och utvecklat. Medarbetarna upplever sitt arbete viktigt och stimulerande samt har möjligheter att utvecklas och tar ansvar i kraft av sin kompetens. Medarbetare stimuleras och uppmuntras att forska eller vidareutbilda sig, genom att få göra detta på arbetstid. Möjligheterna till kompetensutveckling och kontinuerligt stöd i arbetet har stärkts. Medarbetare har relevant kompetens och utbildningsnivå och den akademiska miljön är utvecklad i verksamheterna.

Medarbetarna bjuds in till dialog för nytänkande, innovation och utveckling. Strukturer och forum för att ta tillvara verksamhetsnära kunskap och erfarenhet är stärkta och bidrar till en hållbar utveckling i länet.

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Goda förutsättningar för ett hållbart ledarskap. Chefsindex >75.

Ledarskapet har stärkts som i sin tur främjar ett aktivt medarbetarskap för en fungerande ledning och styrning inom organisationen. Detta både sett utifrån behovet av tydliga strukturer för styrning och styrningslogik – men också utifrån ledarens förmåga och medvetenhet kring sin påverkan av arbetsplatskulturen i verksamheten.

Styrningen och arbetsorganisationen är utformad så att chefer ges tydliga mandat, befogenheter och rimliga förutsättningar för sitt uppdrag. Arbetsorganisationen utgår från ett helhetstänkande kring patient/invånare, stöder ett ständigt förbättringsarbete samt bidrar till hälsa och arbetstillfredsställelse. En ändamålsenlig organisation har skapat en god grund för en hållbar arbetsmiljö.

Att fortsatt främja ett hållbart ledarskap, i syfte att stärka ett aktivt medarbetarskap, är ytterligare väsentliga delar i en fungerande ledning och styrning inom organisationen. Chefer har tillgång till professionellt stöd i olika situationer. Region Västernorrland har utvecklat ledarskapet och ledarskapskulturen med tydligt samverkansfokus. Ledarskapet ska präglas av tillit och förtroende.

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Sjukfrånvaro har under de senaste tre åren legat stabilt under 5 procent.

Region Västernorrlands systematiska arbetsmiljöarbete har förstärkt de beteenden som leder till god hälsa. Ett aktivt arbete har bidragit till att stärka förutsättningarna för en god arbetsmiljö. Region Västernorrland har en stabil och varaktig bemanning.

För Region Västernorrland är fortsatt aktivt och systematiskt arbete i strävan att nå hållbara arbetsmiljöer fortgående. Ett brett hälsofrämjande arbete sker, kombinerat med insatser riktade mot särskilt riskutsatta grupper. Förutsättningar finns för att bidra till en trygg start på anställningen och att medarbetare ska vilja och kunna arbeta vidare vid uppnådd pensionsålder.

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Region Västernorrlands hyrkostnader uppgår till maximalt 9 procent som andel av egna personalkostnader.

Kostnadsutvecklingen avseende områdena inhyrd personal, egna personalkostnader samt utomlänsvård har dämpats. Kostnaderna för inhyrd personal i Region Västernorrland ska minska. Målet motsvarar en sänkt kostnadsnivå från 2020 med cirka 200 miljoner kronor.

Hälso- och sjukvården ska ha en stabil och hållbar bemanning, och därmed minska beroendet av inhyrd personal. Egna medarbetare skapar kontinuitet vilket är en förutsättning för säker vård för patienterna.

Region Västernorrland har goda förutsättningar för att behålla de som redan arbetar i organisationen samt attrahera nya medarbetare. Samarbetet med andra regioner har att utvecklas för att minska beroendet av hyrpersonal.

En stabil och hållbar bemanning har skapat förutsättningar för en god arbetsmiljö och ett långsiktigt utvecklingsarbete där alla är med och bidrar till ökad kvalitet. Målet är att i högsta möjliga mån ha medarbetare som är anställda av organisationen.

4.1 Strategisk kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är en av de viktigaste utvecklingsfrågorna både för länet och för Region Västernorrland som arbetsgivare. Kompetenskraven förändras över tid, vilket blir särskilt tydligt vid strukturförändringar och tekniksprång. Region Västernorrland behöver rekrytera proaktivt och öppna upp för en rörlighet på arbetsmarknaden. Regionen ska ha ett gott samarbete med utbildningsanordnare för att bidra till kompetensförsörjningen. För att möta arbetsmarknadens behov i länet är gemensam utveckling och samarbete med kommunerna viktigt. Nya lösningar behövs på problem som följer av demografiskt betingade utmaningar, vilket kommer förutsätta ett stort mått av nytänkande och innovativa lösningar från involverade samhällsaktörer.

Ett särskilt viktigt område är att säkerställa kompetensförsörjningen inom verksamheter där stora pensionsavgångar kommer att ske. Målet är att i högsta möjliga mån ha medarbetare som är anställda av regionen. Samarbetet med samtliga regioner, men kanske framförallt inom norra sjukvårdsregionen, ska fortsätta att utvecklas för att minska beroendet av inhyrd personal. En stabil och varaktig bemanning skapar förutsättningar för en god arbetsmiljö och ett långsiktigt utvecklingsarbete där alla är med och bidrar till ökad kvalitet.

För ett långsiktigt framgångsrikt rekryteringsarbete, som gynnar hela länet, krävs ett strategiskt samarbete även med kommun och näringsliv. Region Västernorrland initierar ett sådant samarbete under planperioden. Region Västernorrlands rekryteringsarbete behöver ske på bred front och med ett långsiktigt hållbarhetsperspektiv. I detta måste Region Västernorrland ta tillvara de kunskaper och färdigheter som människor i länet har. Region Västernorrland ska aktivt tillvarata den resurs som sjukvårdsutbildade personer, som har eller kan få permanent uppehållstillstånd, utgör. Ungdomar i Västernorrland ska ges möjlighet att få se alternativt prova på arbete inom regionen. Region Västernorrland ska arbeta för att kunna erbjuda studenter en attraktiv anställning efter avslutad utbildning. Detta för att bidra till en långsiktig kompetensförsörjning. En väl genomförd introduktion av nya medarbetare skapar också förutsättningar för en trygg start på anställningen.

Möjligheterna till kompetensutveckling och kontinuerligt stöd i arbetet behöver stärkas. Region Västernorrland behöver ta tillvara och nyttja kompetens på bästa sätt inom organisationen och fokusera kompetens- och uppdragsväxling. Genom digitalisering och e-hälsa kommer arbetssätt att förändras precis som kraven på kunskap och kompetens inom verksamheterna förändras. Avgörande är hur väl Region Västernorrland lyckas med helheten, alltifrån ledarskap och medarbetarskap till anställningsvillkor, arbetstider, arbetsscheman och arbetsmiljö.

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

4.2 Hållbart arbetsliv

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

Framgångsfaktorer är bland annat att erbjuda hälsofrämjande arbetsplatser och goda arbetsvillkor. Verksamhetsutveckling behöver bedrivas utifrån ett helhetstänkande, med fokus på förbättringar utifrån en hållbar arbetsmiljö och att bibehålla god hälsa hos personal. Förutsättningar behöver skapas för att medarbetare ska vilja och kunna arbeta vidare vid uppnådd pensionsålder.

Region Västernorrland ska vara en inkluderande arbetsplats som tar tillvara människors olikheter till nytta för invånare och patienter. En arbetsplats som också speglar mångfalden i samhället är viktig för en arbetsmiljö i utveckling. Region Västernorrland har idag en ojämn könsfördelning bland medarbetarna med en större andel kvinnor än män. Den ojämna könsfördelningen gör det särskilt viktigt att bevaka att det inte uppstår osakliga löneskillnader.

4.2.1 Utveckling av medarbetarskap

Medarbetarnas kunskap, erfarenhet och förmåga att leverera insiktsfulla underlag och idéer till effektiviseringar och arbetsmiljöförbättringar ska tas tillvara i en konstruktiv process där återkoppling utgör en naturlig del. Medarbetarna ska göras delaktiga genom medbestämmande och ges möjlighet att utvecklas i sitt arbete. Medarbetarnas kunskaper är grunden för nytänkande, innovation och utveckling. Varje medarbetare är ansvarig för att bidra till att utveckla sin verksamhet.

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

4.2.2 Utveckling av ledarskapet

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

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

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

4.2.3 Hälsofrämjande arbetsplatser

Ett brett och systematiskt arbetsmiljöarbete och hälsofrämjande åtgärder är viktiga komponenter för att skapa hälsofrämjande arbetsplatser. Arbetet inriktas mot flera nivåer samtidigt; organisation, grupp och individ, med en både hälsofrämjande och förebyggande inriktning.

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

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

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

4.3 Forskning och utbildning

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

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

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



5. Processperspektivet

Inriktningsmålet är att verksamheterna är effektiva och framgångsrika.

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

Att förbättra processerna är grunden för systematisk verksamhetsutveckling. Region Västernorrlands processer ska förbättra och underlätta för Region Västernorrlands invånare. Processutveckling, ökad användarinvolvering i utvecklingsarbeten och jämförelser med framgångsrika verksamheter är viktiga arbetssätt för att förbättra och skapa värde samt kvalitet för invånare och patienter inom Region Västernorrland.

Strategiska områden för att nå inriktningsmålet

- Långsiktigt systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete
- Hållbara lednings- och styrningsstrukturer

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

• Digitaliseringsstrategi	• Miljö- och energipolicy
• Hälso- och sjukvårdens utveckling	• Policy för samlad ledningsprocess
• Hållbarhetsplan	• Strategi för kunskapsstyrning
• Kommunikationspolicy	

Långsiktiga mål (10 år och framåt)

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

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Utveckling har skett i enlighet med hållbarhetsplanens ambitioner och målsättningar.

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

Regionala utvecklingsinitiativ som främjar hållbar utveckling i länet ska prioriteras under planperioden.

Krav på lokal produktion ska beaktas i upphandlingar så långt lagen medger och det är ekonomiskt försvarbart. Miljöcertifieringen enligt ISO 14001 ska bibehållas.

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Resultaten i valda kvalitetsindikatorer (enligt strukturen för God vård⁵) ska förbättras jämfört med 2020 och minst motsvara riksgenomsnittet.

Kunskapsstyrningen en del av den samlade planering och uppföljning av hälso- och sjukvårdens verksamheter. Hälso- och sjukvården är kunskapsbaserad, ändamålsenlig, säker, patientfokuserad, effektiv, jämlik och utförs i rimlig tid. Kvalitetsindikatorerna används i det strukturerade förbättringsarbete för jämförelser mot andra regioner där framgången räknas i liv och jämlik hälsa. Regionens verksamheter är anpassad efter patientens behov.

Målsättning 2023 är att samtliga utvalda kvalitetsområden inom hälso- och sjukvård, ska ha en positiv utveckling i måluppfyllelse och minst motsvara riksgenomsnittet. Vilken yrkesgrupp som utför vårdkedjans olika moment prövas genom uppdrags- och kompetensväxling, så att de olika professionernas kompetens tas tillvara och bidrar till effektiva processer och en framgångsrik verksamhet. En god samordning och samverkan med kommuner och andra aktörer finns för att främja hälsa och ge en god vård.

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Hållbart säkerhetsengagemang (HSE) har förbättrats jämfört med 2020 och motsvarar minst riksgenomsnittet.

Arbete för patientsäkerhet är prioriterat och påverkar beslut som fattas i organisationen. Patientsäkerhetsarbetet leder till 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.

Säkerhetskulturen är en naturlig del i patientsäkert arbete och patientsäkerhet tillsammans med arbetsmiljö har integrerats i en än större omfattning. *Hållbart säkerhetsengagemang (HSE)* utgör tillsammans med *Hållbart medarbetarengagemang (HME)* minsta gemensamma nämnare för arbete med säker vård och skapar ett gemensamt fundament för Region Västernorrlands säkerhetskultur. Frågeställningarna kompletterar HME-frågorna för en ökad systematisk uppföljning och återkoppling till verksamheterna utifrån både arbetsmiljö och patientsäkerhetsperspektiv.

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Delområdena Styrning, Ledarskap samt Motivation ur mätningen Hållbart medarbetarengagemang (HME) uppnår >75.

En tydlig, verksamhetsanpassad och tillitsbaserad styrning präglar verksamheten och har bidragit till god och likvärdig kvalitet inom Region Västernorrland. Regionens medarbetare upplever sin arbetssituation och sina möjligheter till inflytande och ansvar som goda. Medarbetarna har kännedom om arbetsplatsens mål samt får återkoppling på sina arbetsinsatser.

Chefers förutsättningar för ett hållbart ledarskap som främjar ett aktivt medarbetarskap och medledarskap, är väsentliga delar för samverkan där helhetssyn är utgångspunkten. Chefer känner sig trygga och har stöd i sin ledarroll, tid finns för uppdraget som har tydliga handlingsutrymmen och ansvarsområden för att stärka samverkan. Att premiera kunskapsutveckling och kunskapsöverföring på alla nivåer i verksamheten är viktigt för att möta framtida behov. Ledarskapet ska präglas av tillit, förtroende och delaktighet.

5 Socialstyrelsen (SOSFS 2005:12)

5.1 Ett hållbart Västernorrland

Till grund för Region Västernorrlands hållbarhetsarbete finns policydokument samt en hållbarhetsplan.

Energi- och klimatomställningen innebär möjligheter för utvecklingen i länet. Effektiviserad energianvändning och minskad negativ klimatpåverkan kan ge konkurrensfördelar och minskade kostnader. Västernorrland har potential att bidra till hållbara kretslopp, då länets främsta styrkeområden är förnybar energi från både vatten och vind, samt att en stor resurs är biomassan från skogsbruket. Att med smart specialisering utveckla nya innovativa produkter, energilösningar, fibrer och bränslen inom bioekonomin, där Västernorrland är världsledande, är en avgörande framtidsfråga. Regionala utvecklingsinitiativ som främjar hållbar utveckling i länet ska prioriteras under planperioden.

Region Västernorrland ska ställa höga krav på hållbart producerade livsmedel och bidra till hållbar odling och uppfödning. Krav på lokal produktion ska beaktas i upphandlingar så långt lagen medger och det är ekonomiskt försvarbart. Att producera mat för att sedan slänga delar av det är oerhört resursslöseri, matsvinnet i regionens verksamheter måste minska. Matavfall som ändå uppstår ska samlas in för att bli ny resurs i form av biogas och gödning.

Region Västernorrland ska vara ett föredöme i arbete med miljöfrågor. En förutsättning för att ständigt förbättra miljöarbetet i organisationen är att det bedrivs systematiskt och målinriktat. Region Västernorrland har ett miljöledningssystem och är miljöcertifierad enligt ISO 14001. Miljöcertifieringen ska bibehållas. Miljöledningssystemet ger struktur och stöd för hur miljöarbetet ska planeras, genomföras, följas upp och förbättras. Miljöledningsarbetet utgör en del i hållbarhetsplanen och ska ske integrerat, som en naturlig del i Region Västernorrlands verksamheter.

5.2 Kunskapsbaserad, säker och effektiv hälso- och sjukvård samt tandvård

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

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

Stödjande strukturer behövs avseende ”förskjutningen” från sluten till öppenvård och att en större del av vården ska ges nära patienten. Utveckling av arbetssätten i vården behöver ske med inriktningen att vården planeras i partnerskap med den enskilde med fokus på kontinuitet och att kompetenser samordnas.

Utvecklade strukturer för långsiktigt systematiskt förbättringsarbete, för en högre kvalitet och effektivitet i hälso- och sjukvården är upprättade. Utgångspunkten är att samtliga verksamheter produktionsplanerar på såväl taktisk som strategisk nivå för att bidra till förbättrad tillgänglighet till jämlik vård. Köer och väntetider är inte bara besvärligt för individen, utan bidrar även till en betydande administrativ arbetsbörda för verksamheterna.

5.2.1 Kunskapsbaserad och ändamålsenlig hälso- och sjukvård

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

Arbetet med etablering av regionernas gemensamma system för kunskapsstyrning fortgår. För en kunskapsbaserad och jämlik vård krävs en ökad följsamhet till nationella riktlinjer, beslutsstöd och rekommendationer i hälso- och sjukvården.

Vidareutveckling fortgår för att skapa ett samverkande, lärande och stödjande system för hälso- och sjukvården på alla nivåer - från lokal, regional till nationell nivå. Det omfattar primärt kunskapsstöd, stöd till uppföljning och analys, men även stöd till utveckling och stöd till ledarskapet. I Region Västernorrland har kartläggning av anpassningsbehoven inför fortsatt arbete genomförts. Lokalt ses över hur nya kunskapsstöd tas emot och hur de förs ut. I arbetet ingår även hur vårdens resultat följs upp, för att utifrån resultat hitta förbättringsområden att kvalitetsutveckla. Vidare pågår införandet av ett nytt samordnat vårdinformationssystem.

Inom Region Västernorrland finns en infrastruktur med olika uppdrag för arbetet med kunskapsstyrning. Den strukturen vidareutvecklas för att anpassas till det nationella systemet. En utgångspunkt i arbetet är att tillvarata det som redan finns inom regionen, på sjukvårdsregional nivå inom Norra sjukvårdsregionförbundet (NRF) och i samarbetet med kommunerna i Västernorrland. Några viktiga metoder att tillvarata är behandlingslinjer (dokumenterade, standardiserade vårdprocesser för vissa diagnosgrupper), kvalitetssäkrad vårdprocess diabetes, standardiserade vårdförlopp inom cancervården och arbetet i terapigrupperna för läkemedel.

5.2.2 Effektiv och säker hälso- och sjukvård och tandvård

Hälso- och sjukvården behöver fortsätta utvecklas mot en personcentrerad vård, och att patienten blir delaktig, hörd och får information som denne kan ta till sig. Vården ska planeras med fokus på kontinuitet. Viktiga förbättringsområden är ökad samordning med ett gemensamt ansvar för helheten mellan olika huvudmän eller professioner. Information för samverkan och om hur ansvaret är uppdelat mellan Region Västernorrland och kommunerna samt vilken vård som ges inom primärvården respektive den specialiserade vården är viktig för att kunna erbjuda en effektiv vård. Vilken yrkesgrupp som utför vårdkedjans olika moment ska prövas genom uppdrags- och kompetensväxling, så att de olika professionernas kompetens tas tillvara och bidrar till effektiva processer och en framgångsrik verksamhet.

Tandvården ska i första hand vara inriktad mot förebyggande tandvård, både mot ungdomar och mot äldre. Tandvården ska vara kunskapsbaserad och ändamålsenlig, säker, patientfokuserad, effektiv, jämlik och ges i rimlig tid. Region Västernorrland ska fortsätta sitt intensiva arbete för att utveckla arbetssätt och processer inom både allmän- och specialisttandvården.

Primärvården, specialistvården och kommuner behöver samarbeta kring nya lösningar som främjar utvecklingen mot en nära vård. Det finns flera vägar in till vården. Digitala tjänster och kontaktvägar prioriteras. Sjuktransporter i regionens regi ska vara kvalitetssäkrade, ske på ett patient-säkert sätt, med transportmedel valda utifrån patientens bedömda behov. Samordningen mellan transportplaneringen och vårdinsatserna måste fungera för att individens bedömda behov ska kunna tillgodoses. Region Västernorrland arbetar även för klimatsmarta, trafiksäkra och kostnadseffektiva sjukresor. Patientsäkerhetsarbetet ska utgå från Region Västernorrlands etiska principer, människovärdesprincipen, behovssolidaritetsprincipen och kostnadseffektivitetsprincipen. Principerna är rangordnade.

En utvecklad säkerhetskultur ska genomsyra arbetet med patientsäkerhet, från ledning och styrning till bemötande och handling hos hälso- och sjukvårdens samtliga medarbetare. Det är viktigt att patientsäkerhetsarbetet ses som en självklar del av vardagen, att det i organisationen finns ett tillåtande, öppet och integrerat risktänkande samt att det bedrivs ett proaktivt arbete för att leverera en god och säker vård. Region Västernorrland tar vara på misstag som en källa till kunskap för att ge en säkrare vård.

När en vårdskada skett, oavsett grad, ska den ses som en konsekvens av en brist i systemet. En brist som i första hand drabbar patienten, men det är även viktigt att se en vårdskada ur ett ledningssystemperspektiv. Patientsäkerhet och arbetsmiljö är nära besläktade men även informationssäkerhet, miljö och framförallt kvalitet är integrerade delar i det ledningssystem som patientsäkerhetsarbetet måste ingå i, för att utvärderas och utvecklas till en god och säker vård.

5.3 Utveckling, innovation och digitalisering

Förmågan till förnyelse och kontinuerlig framtidsanpassning är avgörande för länets och Region Västernorrlands konkurrenskraft och framgång. Region Västernorrland präglas av öppenhet för nya idéer från såväl medarbetare som omvärld. Medarbetarnas intresse att bidra till verksamheten, deras kunskap och idéer ska tas till vara, kanaliseras och skyddas.

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

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

Digitaliseringens möjligheter underlättar för människor att uppnå en god och jämlik hälsa och välfärd, samt att utveckla och stärka egna resurser för ökad självständighet och delaktighet i samhällslivet. Med utgångspunkt i den regionala digitala agendan ska regionens uppsatta digitaliseringsmål säkerställas, i samverkan mellan offentliga och privata aktörer. Till grund för Region Västernorrlands utvecklingsarbeten finns digitaliseringspolicy och tillhörande strategi.

5.3.1 E-hälsa – digitalisering av hälso- och sjukvård

Digitaliseringens möjligheter behöver tas till vara i syfte att stärka kvaliteten och bidra till en jämlik vård, där resurserna kan nyttjas mer effektivt. Digital teknik och digitala vårdmöten i kombination med nya arbetssätt skapar värde på alla nivåer – för patienter, anhöriga, vårdpersonal och för samhället i stort. En ökad digitaliseringstakt samt säkra och ändamålsenliga IT-system är centrala faktorer för den önskade utvecklingen i hälso- och sjukvården samt för att medarbetare i vården ska ges bättre förutsättningar att tillhandahålla god och nära vård med hög tillgänglighet och god kontinuitet.

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

5.4 Verksamhetsanpassad och tillitsbaserad styrning präglar vår verksamhet

En tydlig, verksamhetsanpassad och tillitsbaserad styrning präglar vår verksamhet och ska bidra till god och likvärdig kvalitet inom Region Västernorrland. Att fokusera på invånarnas och patienternas förutsättningar och behov kommer att bli allt mer avgörande för att möta framtida behov inom länet. Invånarna så som medarbetarna ska bjudas in till dialog för nytänkande, innovation och utveckling. Strukturer och forum för att ta tillvara verksamhetsnära kunskap och erfarenhet har stärkts och bidrar till en hållbar utveckling i länet.

Den övergripande styrningen ska utgå från tydliga uppdrag och ambitioner som på ett hanterbart sätt kan brytas ner i organisationen, dels tas uppföljning och återkoppling vara på och omsätts för utveckling och lärande i varje led.

Chefers förutsättningar för ett hållbart ledarskap, som i sin tur främjar ett aktivt medarbetarskap och medledarskap, är väsentliga delar för samverkan där helhetssyn är utgångspunkten. Chefer ska kunna känna sig trygga och ha stöd i sin ledarroll, ha tid för sitt uppdrag och ha tydliga handlingsutrymmen och ansvarsområden för att stärka samverkan. Att premiera kunskapsutveckling och kunskapsöverföring på alla nivåer i verksamheten är allt viktigare för att möta framtida behov. Ledarskapet ska präglas av tillit, förtroende och delaktighet.



6. Ekonomiperspektivet

Inriktningsmålet är en ekonomi i balans över tid.

Nya behov och förutsättningar i verksamheterna uppkommer, främst på grund av demografiska förändringar med en ökande andel äldre i befolkningen. Invånare i arbetsför ålder beräknas minska något, vilket innebär ett ökat försörjningstryck där fler personer är i behov av vård som ska finansieras av en minskande andel i arbetskraften. Sammantaget beräknas väntade demografiska förändringar, fortsatt medicinsk och teknisk utveckling med mera, driva kostnader motsvarande omkring en procent av regionens bruttokostnader årligen, vilket motsvarar nära 100 miljoner kronor per år.

Kostnader ska hanteras inom de ekonomiska ramar och de resultatkrav som är fastställda i denna regionplan. Produktiviteten behöver förbättras så att Region Västernorrland närmar sig snittet för jämförbara verksamheter i riket.

Strategiska områden för att nå de långsiktiga målsättningarna

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

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

- | | |
|------------------------------------|--|
| • Fastighetsstrategi | • Riktlinje för ägarstyrning |
| • Finansiell policy | • Riktlinje för Regionstyrelsens uppsiktsplikt |
| • Inköpsstrategi | • Ägarpolicy |
| • Policy för inköp och upphandling | |

Långsiktiga mål (10 år och framåt)

- Målsättning gällande god ekonomisk hushållning, 2 procent⁶ av intäkter från skatt och generella statsbidrag motsvarande cirka 170 miljoner kronor. Med god ekonomisk hushållning och en soliditet över noll på längre sikt (25–30 år), har generationsfrågan i finansieringen av dagens verksamhet beaktats fullt ut.
- Minska kostnaden per DRG-poäng till högst 3 procent över snittet i riket jämförbara sjukhus vilket innebär en effektivisering med 10 procent.

⁶ Exklusive marknadsvärdering av finansiella placeringar.

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Återställning av underskotten fram till 2023 har skett.

Region Västernorrland har under tidigare år haft högre kostnader än intäkter, vilket orsakat underskott som inte ännu kunnat återställas. För att klara kravet på återställning och komma i balans krävs att budgeten efterlevs och att beslutade kostnadsminskningar genomförs i den omfattning och takt som angivits.

Arbetet för att skapa en ekonomi i balans över tid kommer att fortsätta med full kraft under planperioden 2021–2023, det vill säga i enlighet med gällande ekonomiska planering. Detta innebär att styrelsen och nämnderna, med utgångspunkt i de förutsättningar som gäller, måste genomföra handlingsplaner och förändringar i den omfattning och i den takt som beslutats.

Särskild vikt läggs vid att bryta kostnadsutvecklingen avseende inhyrd personal. Det kan därför behövas strategiska satsningar, specifikt inom medarbetarnas arbetsmiljö, för att säkra personalförsörjningen och därmed ytterst patientsäkerheten. Detta kan klaras om verksamheternas ekonomiska ramar samt andra restriktioner för ekonomin hålls.

Återställningskrav avseende tidigare års underskott har i denna regionplan räknats in för att klaras senast år 2023. Återställningskravet uppgår till 214 miljoner kronor enligt bokslutet för år 2019. För att klara återställningen krävs handlingsplaner som sedan genomförs i den omfattning och takt som beslutats.

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Det egna kapitalet förstärks under planperioden och soliditeten ökar.

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

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

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

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

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Pensionsförvaltningen tillförs årligen minst ett belopp motsvarande den årliga förändringen av Region Västernorrlands pensionsavsättning, för att trygga framtida pensionsåtaganden⁷.

Tillförsel av årliga medel motsvarande pensionsavsättningen krävs för att undvika att pensionsåtagandena tränger undan verksamhet för kommande generationer. Inom Region Västernorrland finns ett tryck att klara återställning av tidigare års underskott.

Förstärkning av likviditeten kan klaras genom att de resultat som budgeteras hålls liksom investeringsnivån.

På lång sikt behöver regionen förbättra och återställa eget kapital, inklusive ansvarsförbindelsen. Dagens skattebetalare ska betala för sin konsumtion och med en långsiktig återställning av det egna kapitalet inklusive ansvarsförbindelsen, vilket minskar undanträngningseffekten över tid.

Detta innebär att verksamheterna måste rymmas inom det ekonomiska utrymmet.

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Minskad kostnad per DRG-poäng⁸ till högst 7,5 procent över genomsnittet för i riket jämförbara sjukhus.

För att klara de ekonomiska påfrestningarna till följd av kommande demografiska förändringar, är det viktigt att kravet på effektiviseringar ges en framträdande plats i planering, organisering samt ledning och styrning av hälso- och sjukvården.

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

Det är angeläget att säkerställa en utveckling inom Region Västernorrland i enlighet med den fastställda målbilden för hälso- och sjukvården, och att den konkretiseras och arbetas in i regionens ordinarie ledning och styrning.

Produktivitetsförbättring behöver ske genom såväl en ökning av produktionen, som en minskning av kostnadsnivån. Med en lägre kostnadsnivå jämfört med idag, kan möjlighet ges att klara målsättningen om ekonomi i balans över tid och på sikt en god ekonomisk hushållning, där varje generation bär sina kostnader.

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

⁷ Enligt Plan 2021–2023 motsvarar detta i genomsnitt ca 235 miljoner kronor per år.

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

ÖNSKADE RESULTAT TILL ÅR 2023

Prioritering och förflyttning av resurser och uppdrag till Primärvården sker successivt enligt de underlag som utarbetas och beslutas allteftersom. Överflyttning av medel ska ske inom ramen för befintliga resurser och inom ramen för god ekonomisk hushållning.

Stödjande strukturer kommer att behövas avseende förflyttning från sluten- till öppenvård och att en större del av vården ska ges nära patienten – med fokus utifrån en allt mer nära vård. Utveckling av arbetssätten i vården bör ske med inriktningen att vården ska ta hänsyn till patienten som medskapare i sin egen vård (personcentrering). Förbättrat samarbete både inom egna verksamheter och mellan region och kommun är väsentliga delar i detta – men också genom införande av ny teknik, IT-stöd och digitalisering.

Det basala åtagandet och långsiktiga omhändertagandet av patienter med kroniska sjukdomar, vilar i stor utsträckning på den nära vården. Dessa förändringar förutsätter en utökad samverkan mellan den specialiserade vården, primärvården samt den vård som bedrivs inom primärkommunerna. Fortsatt digitalisering och utvecklade arbetssätt fortgår. Region Västernorrlands satsningar på primärvård behöver överensstämma med kommande nationell satsning på primärvård. Som en följd av minskande intäkter för skatter och statsbidrag har kostnadsreduceringsåtgärder i verksamheterna tagits fram. Generella åtgärder med reduceringar finns inlagda med motsvarande en procent per år i ramar och avkastningskrav avseende verksamheterna utanför vården.

6.1 Resursfördelning och resursanvändning

Region Västernorrland finansierar sin verksamhet främst genom landstingsskatten (som utgör 65 procent av intäkterna). Skatteutjämning tillsammans med andra statsbidrag motsvarar 24 procent av Region Västernorrlands intäkter. Den statligt bestämda skatteutjämningen innebär att skattekraften per invånare utjämnas mellan regioner i hela landet, samtidigt som en viss garanterad intäktsnivå upprätthålls. Dessutom sker en utjämning med hänsyn till bland annat förväntad sjuklighet, vilket till exempel innebär att regioner med högre andel äldre genom omfördelningar via utjämningsystemet erhåller kompensation från regioner med lägre andel äldre. Regionen har även intäkter från försäljning av vård och andra tjänster (7 procent), patientavgifter (3 procent) samt intäkter från finansiella placeringar (1 procent).

Totalt omsluter verksamheten cirka 9,8 miljarder kronor. Större delen, 54 procent, av de totala resurserna används för löner, övriga kostnader för egen anställd personal samt kostnader för inhyrd personal. I övrigt används cirka 17 procent för köp av material och 22 procent för köp av verksamhet och tjänster inklusive lämnade bidrag. Fastighetskostnader utgör cirka 3 procent och avskrivningar 3 procent. Finansiella kostnader utgör cirka 1 procent av kostnaderna.

Resurserna tas i anspråk för följande kärnverksamheter:

Hälso- och sjukvård - varav tandvård	89 % 3 %	Regional utveckling	5 %
---	-------------	---------------------	-----

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

6.2 Resursramar

Följande resursramar gäller för de olika kärnverksamheterna för perioden 2021–2023 (miljoner kronor, löpande priser).

	2020	2021	2022	2023
Nämnden för hållbar utveckling ¹⁾	412,5	420,5	428,6	441,5
Hälso- och sjukvårdsnämnd ²⁾	5 458,5	5 640,7	5 831,2	6 029,3
- varav gemensamt ³⁾	5,5	5,6	5,8	6,0
- varav specialistvård ⁴⁾	5 378,6	5 559,4	5 748,4	5 944,1
<i>därav somatisk vård ⁵⁾</i>	4 868,4	5 033,2	5 205,9	5 384,9
<i>därav psykiatrisk vård (allmän)</i>	510,2	526,2	542,5	559,2
- varav rättspsykiatrisk regionklinik ⁶⁾	52,9	53,8	54,7	56,2
- varav livsstilsmedicin ⁷⁾	21,5	21,9	22,3	23,0
- varav laboratoriemedicin ⁸⁾	0,0	0,0	0,0	0,0
Patientnämnd-Etisk nämnd	5,4	5,5	5,7	5,8
Regionens revisorer	7,4	7,6	7,8	8,1
Regionstyrelsen	1 983,0	2 001,0	2 047,9	2 107,6
- varav primärvård ⁹⁾	1 303,8	1 348,8	1 386,6	1 427,0
- varav tandvård ¹⁰⁾	198,9	202,6	206,4	212,6
- varav regionledningsförvaltning ¹¹⁾	480,3	449,6	454,9	468,0
SUMMA	7 866,8	8 075,3	8 321,2	8 592,3

1) I ramarna ingår numera kostnader för sjukresor samt folkhälsoverksamheten. Ansvar för driftbidrag avseende NTF och RFSL har tillförts från Regionledningsförvaltningen.

2) Hälso- och sjukvårdsnämndens produktionsansvar för den regiondrivna primärvården och Folk tandvården, där ramarna ligger under Regionstyrelsen.

3) Avser nämndens politiska verksamhet.

4) Specialistvården Västernorrland utgör en gemensam sjukhusförvaltning inom länet med två ramområden, *somatisk vård* och *psykiatrisk vård*. Omdisponering av medel mellan ramområdena ska underställas Regionfullmäktige.

5) Somatiska vården har t.o.m. år 2023 utökade medel för utprovning och inköp av hörapparater.

6) Rättspsykiatriska regionkliniken (RPK) utgör en självständig förvaltning under Hälso- och sjukvårdsnämnden.

7) Livsstilsmedicin har en egen ekonomisk ram. Ansvar för verksamheten återfinns inom Primärvårdsförvaltningen men ligger utanför vårdvalssystemet.

8) Laboratoriemedicin utgör en intäktsfinansierad resultatenhet med prissättning enligt självkostnad.

9) Anslaget omfattar samtliga medel för Primärvård i Västernorrland. Produktionsansvaret för den regiondrivna primärvården ligger inom Hälso- och sjukvårdsnämnden.

10) Produktionsansvaret för Folk tandvården ligger inom Hälso- och sjukvårdsnämnden.

11) Här ingår förutom politisk- och tjänstemannaledning även allmänna servicefunktioner. Servicefunktionerna utgör resultatenheter med intäktsfinansiering. År 2020 omfattar ledningsfunktionerna även kostnader för försäkringsmedicin, medel för patientrörlighetsdirektivet, patientsäkerhetsarbete, personalstrategiska åtgärder samt medel för Tobiasregistret/blodbank t.o.m. 2021. För digitaliseringsprojekt inom Primärvården finns finansiering t.o.m. år 2021. Medel för HPV-vaccinering för pojkar har avsatts fr o m år 2020.

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

I resursramarna ingår medel för:

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

Justering av läkemedelsbudgeten innebär högre kostnader jämfört med den regionplan som fastställdes av Regionfullmäktige i november 2019. Kostnadsökningstakten inom området beräknas nu till cirka 4,9 procent per år. Detta innebär att Region Västernorrlands kostnader ökar med 48 miljoner kronor år 2021 och 62 miljoner kronor år 2022. De ökande kostnaderna för läkemedel gäller bland annat diabetesläkemedel inom primärvården, samt nya preparat inom den specialiserade somatiska vården avseende främst hjärtsjukvård, inflammatoriska sjukdomar samt cancer. Därtill kommer ökad förskrivning av vissa preparat inom psykiatrin. Statsbidragen för läkemedel beräknas i nuläget enbart öka med cirka fyra procent per år under planperioden, vilket innebär att det finansiella gapet mellan de faktiska kostnaderna för läkemedel och de statsbidrag Region Västernorrland får ökar med 45 miljoner kronor respektive 25 miljoner kronor per år för 2021 respektive 2022. Inom läkemedelsområdet sker en rationalisering avseende läkemedelsförråden samtidigt som verksamheten överförs till Regionledningsförvaltningen från Specialistvården.

När det gäller verksamheten inom området försäkringsmedicin har denna permanentats från att tidigare drivits i projektform. Medel har därför omfördelats med 13 miljoner kronor, främst till primärvården, men även till Specialistvården och Regionledningsförvaltningen.

Generellt har kostnader för interna hyror och serviceverksamheter justerats. För Regionfastigheter (inom Regionledningsförvaltningen) har hyresnivån räknats ned i syfte att nå en nivå som ligger i paritet med självkostnaderna för verksamheten inklusive kapitalkostnader. Hyressänkningen motsvarar 30,0 miljoner kronor, vilket justerats med motsvarande belopp mot hyresgästerna.

För övrig service, exklusive fastigheter, som tillhandahålls från Regionledningsförvaltningen har justeringar gjorts genom sänkta avkastningskrav för serviceenheterna med 14,9 miljoner kronor år 2021 och ytterligare 8,1 miljoner kronor år 2022. Detta motsvarar totalt en prissänkning med tre procent för åren 2021 och 2022 tillsammans. Dessa prisjusteringar räknas hem hos servicekunderna genom justeringar av regionbidrag och avkastningskrav.

6.3 Resultatbudget

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

	Bokslut 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
Verksamhetens externa nettokostnader	- 7 622	- 7 895	- 8 095	- 8 253	- 8 459
Avskrivningar	- 219	- 225	- 215	- 220	- 226
Verksamhetens externa nettokostnader	- 7 841	- 8 120	- 8 310	- 8 473	- 8 685
<i>Skatteintäkter</i>	6 106	6 132	6 267	6 450	6 637
<i>Generella statsbidrag och utjämning</i>	1 669	2 014	2 069	2 126	2 175
Verksamhetens resultat	-66	26	26	103	127
<i>Finansiella intäkter</i>	96	74	87	97	103
<i>Finansiella kostnader</i>	- 93	- 80	- 93	- 100	- 110
Resultat efter finansiella poster	- 63	20	20	100	120
<i>Orealiserade kursförändringar</i>	181	0	0	0	0
Årets resultat	118	20	20	100	120

I verksamhetens *externa nettokostnader* ingår:

- Nämndernas och styrelsens kostnader för verksamheten.
- Nämndernas och styrelsens intäkter för verksamheten inklusive specialdestinerade statsbidrag.
- Region Västernorrlands pensionskostnader förutom de finansiella kostnaderna för pensionsavsättningarna.
- Medel som reserverats centralt för oförutsedda kostnadsökningar samt vissa ej fördelade, emotsedda kostnadsökningar.
- Gemensamt, på finansförvaltningen budgeterade statsbidrag för speciella ändamål inom hälso- och sjukvården för:
 - Försäkringsmedicin med 15,0 miljoner kronor för år 2021, samt för varje år under hela planperioden följande:
 - Köer och väntetider med 10,3 miljoner kronor.
 - Tillgänglighet inom barnhälsa med 2,7 miljoner kronor.
 - Jämställdhet och kvinnofrid med 0,5 miljoner kronor.
 - God och nära vård med 69,6 miljoner kronor.
 - Goda arbetsvillkor och arbetssätt i hälso- och sjukvården med 56,2 miljoner kronor.
 - Psykisk hälsa med 14,2 miljoner kronor.
 - Barn- och ungdomspsykiatri med 8,8 miljoner kronor
 - Jämlik sjukvård och standardiserade vårdförlopp med 7,1 miljoner kronor.
 - Förlossningsvård och kvinnors hälsa med 22,3 miljoner kronor.
 - Cancersjukvård med 8,0 miljoner kronor.
 - Råd och stöd/LSS med 2,3 miljoner kronor.

Pensionsavsättningar och utbetalningar beräknas enligt underlag från Region Västernorrlands pensionsadministratör Skandikon. Jämfört med liggande plan som fastställdes av Regionfullmäktige i november 2019, är det här fråga om lägre kostnader med 37 miljoner kronor för år 2021 och 39 miljoner kronor för år 2022. Pensionskostnaderna ökar i genomsnitt med 3,3 procent per år under planperioden, vilket är marginellt högre än den allmänna prisutvecklingstakten.

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

	2020	2021	2022	2023
Egentligt oförutsett	24,2	37,9	107,8	67,1
Emotsedda kostnadsökningar	186,5	241,9	184,8	181,5
Arbetsmarknad m.m.	–	6,3	6,5	6,7
SUMMA	210,7	286,1	299,1	255,3

Medlen för *egentligt oförutsett* disponeras av både Regionfullmäktige och Regionstyrelsen. Medlen under rubriken egentligt oförutsett är avsatta som en resultatbuffert i den löpande verksamheten samt för att säkerställa framtida pensionsåtaganden och reinvesteringar.

I beloppet för *emotsedda kostnadsökningar* finns medel för utveckling av IT, framför allt avseende projektet för framtidens vårdinformationsstöd (FVIS) som beräknas pågå t.o.m. år 2022. Beredningen av dessa medel sker inom ramen för Regionstyrelsens ansvar för IT-frågor. Fokus ska ligga på att underlätta och förbättra möjligheterna inom hälso- och sjukvården där ökad användning av ny teknik och digitalisering är viktigt.

10 miljoner kronor per år finns avsatt för patientsäkerhetsarbete under hela planperioden, liksom för försäkringsmedicin med 5,7 miljoner kronor per år. För eventuella kostnader avseende marksanering vid Tvätteriet Långsele har avsatts 3,0 miljoner kronor under år 2021.

Under rubriken emotsedda kostnadsökningar finns även anslagna medel för motsvarande ändamål som beskrivs under gemensamt budgeterade statsbidrag ovan. De anslag som budgeteras under emotsedda kostnadsökningar ligger lägre än de beräknade statsbidragen. Detta beror på att delar av statsbidragen bör komma att nyttjas för redan genomförda förändringsinsatser inom regionen. Omkring en fjärdedel av de riktade statsbidragen antas ge en viss förstärkning av ekonomin inom Region Västernorrland. Det motsvarar omkring 50 miljoner kronor per år under planperioden.

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

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

Region Västernorrlands *skatteintäkter* är beräknade med utgångspunkt i centrala och egna bedömningar om skattekrafts- och befolkningsutveckling. Skattesatsen, 11,29 kronor per skatte-krona, ligger under genomsnittet och är den fjärde lägsta i riket. Jämfört med de sju skogslä-
nen har Västernorrland nu den lägsta skattesatsen. Tillsammans med primärkommunerna ligger Västernorrlands totala kommunalskatter näst högst i riket. Skattekraften för Västernorrlands län beräknas ligga 4,4 procent under rikets genomsnitt, vilket innebär en sjunkande trend för Väster-
norrlands del. Effekterna av detta kompenseras till största delen genom den så kallade *inkomstut-
jämnningen* i form av statsbidrag. Lägre skatteunderlag i riket samt negativ befolkningsutveckling
i länet innebär lägre intäkter jämfört med liggande plan avseende skatt och inkomstutjämnning
med 63 miljoner kronor för år 2021 samt 58 miljoner kronor för år 2022.

I den statligt beslutade *kostnadsutjämnningen* sker utjämnning i stor utsträckning med hänsyn till
befolkningens olikheter avseende behov av hälso- och sjukvård. Region Västernorrlands tillde-
lade medel avseende kostnadsutjämnningen är 42 miljoner kronor lägre för år 2021 samt 38 mil-
joner kronor lägre för år 2022 jämfört med den regionplan som fastställdes av Regionfullmäk-
tige i november 2019. Medel för vård av nyanlända och flyktingar ligger på oförändrad nivå.
I utjämnningssystemet finns även en reglering som justerar den totala nivån avseende generella
statsbidrag till kommunsektorn mot det totala statliga anslaget för ändamålet. Denna post redo-
visas nedan som *regleringsavgift* och är nu 79 miljoner kronor högre avseende år 2021 och 102
miljoner kronor högre för år 2022.

När det gäller statsbidrag för *läkemedel i öppen vård* är beräkningarna gjorda med grund i nytt
avtal mellan staten och Sveriges Kommuner och Regioner. Jämfört med liggande plan som fast-
ställdes i november 2019 är statsbidragsnivån för åren 2021 respektive 2022 nu beräknad till 31
respektive 40 miljoner kronor högre.

Följande generella statsbidrag beräknas (miljoner kronor):

	2020	2021	2022	2023
Inkomstutjämnning	911,4	906,7	931,5	960,8
Kostnadsutjämnning	301,1	311,9	321,7	334,4
Reglerings -avgift/bidrag	- 22,5	12,5	2,3	- 25,6
Ersättning för läkemedel	802,8	837,3	870,8	905,6
Medel för vård av nyanlända och flyktingar	21,3	0	0	0
SUMMA	2 014,1	2 068,4	2 126,3	2 175,2

Finansiella intäkter avser avkastning på långsiktigt placerade aktier, aktierelaterade placeringar,
räntebärande obligationer samt likvida medel. Avkastning samt vinst på aktier har beräknats till
två procent. Därtill har beräknad reavinst vid omallokering av pensionsmedel beräknats med
30 miljoner kronor år 2021 samt 35 miljoner kronor per år därefter. De finansiella intäkterna
beräknas uppgå till 2,5 miljoner kronor högre belopp för år 2021.

Finansiella kostnader avser kostnader på gjorda pensionsavsättningar. Dessa kostnader beräknas
bli 19 miljoner lägre för år 2021 och 16 miljoner lägre för år 2022 jämfört med tidigare beräk-
ningar i liggande plan som fastställdes av Regionfullmäktige i november 2019.

Orealiserade kursförändringar avser kursförändringar i placerade värdepapper som inte avyttrats (jmf även avsnitt 6.4 Kassafloedesanalys)

Under planperioden 2021–2023 balanseras budgeten varje år. Det lagstadgade kravet på ekonomisk balans uppnås därmed, liksom kravet på återställning av tidigare års underskott. Återställningen omfattar 214 miljoner kronor och ska, i enlighet med Regionfullmäktiges budgetbeslut i november 2019 vara klar senast år 2024. De resultat som uppkommer är inte tillräckliga för att klara det långsiktiga målet om God ekonomisk hushållning under planperioden. Målet om ett resultat med två procent av intäkter från skatt och generella statsbidrag eller 170 miljoner kronor per år på lång sikt, nås inte. Resultatnivån ligger vid 1,0 procent eller 90 miljoner kronor i genomsnitt under de tre år som ingår i planperioden. På längre sikt krävs en förstärkning av resultatet med 80 miljoner kronor för att nå det långsiktiga resultatmål som anges.

Det ekonomiska resultat som beräknas uppkomma bygger på att verksamheterna klarar av att reducera sina kostnader enligt beslutad takt och nivå (se även avsnitt 6.). Den buffert inom anslaget för oförutsedda kostnadsökningar är för låg i förhållande till verksamheternas totala omfattning samt i relation till de balansproblem regionen har som ingångsvärde från bokslutet för 2019. Detta innebär att det är helt nödvändigt att kraven på kostnadsreduceringar och besparingsåtgärder genomförs för att klara inriktningsmålet om *En ekonomi i balans över tid*. Det åvilar Regionstyrelsen och nämnderna i samverkan med förvaltningarna att effektivt och skyndsamt planera för och genomföra åtgärder och förändringar av både strukturell karaktär och i den löpande verksamheten, som syftar till att klara de ekonomiska målen.

6.4 Kassaflödesanalys

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

	Bokslut 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN					
<i>Årets resultat</i>	118	20	20	100	120
Justeringar av ej rörelsekapitalpåverkande poster					
Avskrivningar	219	225	215	220	226
Avsättningar	234	208	235	234	231
Realisationsvinster	- 4	-	-	-	-
Orealiserade kursförändringar	- 181	-	-	-	-
<i>Medel från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</i>	386	453	470	554	577
Förändring av rörelsekapital exkl. likvida medel					
Förändring av förråd	3	-	-	-	-
Förändring av kortfristiga fordringar	- 49	-	-	-	-
Förändring av kortfristiga skulder	- 11	22	6	7	7
Medel från den löpande verksamheten	329	475	476	561	584
INVESTERINGAR					
Investeringar	- 233	- 356	- 279	- 303	- 228
Försäljning av anläggningstillgångar	4	1	1	1	1
Medel från investeringsverksamheten	- 229	- 355	- 278	- 302	- 227
FINANSIERING					
Nyupptagna lån	0	-	-	-	-
Ökning av långfristiga skulder	2	-	-	-	-
Minskning av långfristiga skulder	- 2	-	-	-	-
Medel från finansieringsverksamheten	0	0	0	0	0
ÅRETS KASSAFLÖDE	100	120	198	259	357
Likvida medel vid årets början	2 543	2 643	2 763	2 961	3 220
Likvida medel vid årets slut	2 643	2 763	2 961	3 220	3 577

För kommentarer kring *resultat* och *avskrivningar* se under avsnitt 6.3 Resultatbudget.

Avsättningar avser den förändring som beräknas för pensionsavsättningar; jämför även avsnitt 6.5 Balansbudget.

Realisationsvinster avser försäljning av fastigheter och bostadsrätter. Jämför även *försäljning* av anläggningstillgångar.

Orealiserade kursförändringar avser kursförändringar i placerade värdepapper som inte avyttrats (jmf även avsnitt 6.3 Resultatbudget).

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

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

Nettoinvesteringarna för 2019–2023 ryms inom återanskaffningsnivå beräknad med utgångspunkt i avskrivningsutrymmet. Angivna belopp bygger på bokslut för 2019 och kompletteringsbudget för 2020 samt liggande plan för 2021 och 2022 medan nivån för 2023 är anpassad för att periodens investeringsutgifter som helhet ska rymmas inom beräknad återanskaffningsnivå, det vill säga avskrivningskostnad med tillägg för inflation under den genomsnittliga avskrivningstiden.

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

Driftkostnadskonsekvenser av investeringar ska rymmas inom fastställda resursramar. De årliga beloppen kan komma att revideras på grund av tidsförskjutningar, omprioriteringar med mera. Den totala ramen för perioden får dock inte överskridas. Effekter av beräknade investeringar ger cirka 20 miljoner kronor i ökade årliga kostnader.

Investeringsutrymmet fördelas som följer (miljoner kronor):

	2019	2020	2021	2022	2023	Totalt
Investeringar inom förvaltningarna	99,2	120,8	110,2	113,4	116,8	560,4
Fastighetsinvesteringsplan	133,7	235,2	168,5	189,5	110,9	837,8
SUMMA	232,9	356,0	278,7	302,9	227,7	1 398,2

Försäljning av anläggningstillgångar avser försäljning av fastigheter och bostadsrätter.

Ökning och minskning av långfristiga skulder avser tillförda respektive amorterade investeringsbidrag.

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

6.5 Balansbudget

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

	Bokslut 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
Anläggningstillgångar	2 462	2 592	2 656	2 739	2 740
Omsättningstillgångar	3 375	3 494	3 692	3 950	4 308
Summa tillgångar	5 837	6 086	6 348	6 689	7 048
Balanserat eget kapital	1 531	1 649	1 669	1 689	1 789
Årets resultat	118	20	20	100	120
Summa eget kapital	1 649	1 669	1 689	1 789	1 909
Avsättning för pensioner	2 877	3 085	3 320	3 554	3 785
Summa avsättningar	2 877	3 085	3 320	3 554	3 785
Långfristiga skulder	16	16	16	15	16
Kortfristiga skulder	1 295	1 316	1 323	1 331	1 338
Summa skulder	1 311	1 332	1 339	1 346	1 354
Summa eget kapital, avsättningar och skulder	5 837	6 086	6 348	6 689	7 048
<i>Soliditet</i>	22,0%	20,1%	20,8%	21,2%	21,9%
<i>Ansvarsförbindelser:</i>					
<i>Pensionsskuld intjänad före 1998</i>	4 099	3 971	3 835	3 694	3 557

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

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

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

Soliditeten (eget kapital dividerat med tillgångarna), det vill säga graden av egenfinansierade tillgångar, beräknas under planperioden ligga på i princip oförändrad nivå jämfört med bokslut 2019, från 22,0 procent till 21,9 procent vid utgången av 2023. Det finansiella målet om ökad soliditet uppnås därmed inte fullt ut. Soliditeten är ett mått på ekonomisk styrka på lång sikt och påverkas framförallt av resultatnivån. En viss förstärkning av resultatet bör ske för att nå målet. En förstärkning av soliditeten innebär att regionen ökar värdet av de egenfinansierade tillgångarna.

Region Västernorrlands avsättning för pensioner (pensionsskuld) omfattar skuld till tidigare och nuvarande medarbetare samt vissa åtaganden för anställda i primärkommunerna genom avtal i samband med huvudmannaskapsförändringar. Sedan 1998 redovisas endast den skuld som intjänats av den personal som varit anställd under respektive år. Löneskatt på pensionerna ingår även i avsättningen. Tidigare intjänad pensionsskuld, 3,8 miljarder kronor, visas som en *ansvarsförbindelse* inom linjen, det vill säga utanför balansbudgeten.

Långfristiga skulder avser erhållna investeringsbidrag.

Kortfristiga skulder kommenteras under avsnitt 6.4 Kassaflödesanalys.

Begreppsförklaringar

Ansvarsförbindelse

Pensionsskuld som uppkom före 1998, 3,8 miljarder kronor, visas som en ansvarsförbindelse inom linjen, det vill säga utanför balansbudgeten.

Avvikelse

Händelse som medfört, eller som hade kunnat medföra, något oönskat.

(Källa: Socialstyrelsen, *termbank*)

Bruttokostnader

I bruttokostnad ingår alla kostnader för en verksamhet, utan avdrag t. ex. för interna intäkter eller försäljning av verksamhet.

Diagnosrelaterade grupper (DRG) och DRG-poäng

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 sum- merade viktade vårdtillfällen och besök, och uttrycks i så kallade DRG-poäng.

God Ekonomisk hushållning

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

God vård

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

(Källa: Socialstyrelsen, *SOSFS 2005:12*)

Hållbar utveckling

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

Intern intäktsfinansiering

Serviceverksamheterna i regionen är inte finansierade genom anslag utan har en intern intäktsfi- nansiering utifrån överenskommelser med andra verksamheter om ersättning för varor och tjänster.

Kompetensförsörjning

Process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.

(Källa: Region Västernorrland, Kompetensförsörjningsstrategi 2015-2020)

Likviditet

Betalningsberedskap på kort sikt (förmåga att betala skulder i rätt tid).

Långfristiga skulder

Skulder överstigande ett år.

Löpande priser

Löpande priser, de priser som faktiskt råder under olika perioder eller vid olika tidpunkter. Tar hänsyn till inflation. Motsatsen är fast pris.

Personcentrerad vård och personcentrerat förhållningssätt

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

(Källa: Region Västernorrland, Målbildsprojekt 1 (2018) – Personcentrerad vård)

Reinvesteringar

Investeringar som syftar till att ersätta förbrukat realkapital.

Skattekraftsutveckling

Avser utvecklingen mellan åren av den beskattningsbara inkomsten av alla invånare inom ett geografiskt område.

Soliditet

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

Utfall

Redovisning hänförbart till viss period.



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