

Verksamhetsplan 2026-2028

Regionstyrelsen



Innehållsförteckning

1 Inledning	2
1.1 Grunduppdraget.....	2
1.2 Ägarstyrning/upsiktsplikt	2
1.3 Inriktning för planperioden	3
2 Målområden.....	5
2.1 Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling	5
2.2 Målområde 2: Region Västernorrland utvecklar arbetet för en god, jämlik och nära vård	7
2.3 Målområde 3: Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet	9
3 Ekonomi	14
3.1 Ekonomiska mål	14
3.2 Ekonomiska ramar	15
4 Konsekvenser och riskbedömning	15
5 Bilagor (förteckning)	18

1 Inledning

Nämndens/styrelsens verksamhetsplan bygger på regionplan 2026–2028, med dess långsiktiga målsättningar och mål. Verksamhetsplanen upprättas för tre år, det vill säga med samma tidshorisont som regionplanen (aktuell planperiod).

Nämndens/styrelsens mål utgår i första hand från regionplanens fastställda långsiktiga målområden (10 år och framåt) för Region Västernorrland. Till respektive målområde i regionplanen finns specifika mål (3 års sikt) angivna, därtill även ekonomiska mål. Målnivåer anges på tre års sikt respektive för kommande planeringsår (1 år).

Nämndernas verksamhetsplaner följs löpande upp i form av en delårsrapport (jan-aug) och en årsrapport. Uppföljning från förvaltningarna sker därutöver genom regelbundna uppföljningsdialoger.

1.1 Grunduppdraget

Regionstyrelsen har två huvudsakliga roller:

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

Styrelsens ansvar och uppdrag beskrivs i reglementet, som är fastställt i regionfullmäktige¹. Här kan man läsa att regionstyrelsen bland annat:

- Är högsta beredande organ inför beslut i regionfullmäktige, och ansvarar sedan för att fullmäktiges beslut verkställs och att de uppdrag som fullmäktige har överlämnat fullgörs.
- Är beställarnämnd av vård- och hälsocentraler i primärvård, och barn- och ungdomstandvården enligt Lag (2008:962) om valfrihetssystem.

Regionstyrelsen är nämnd för regionledningsförvaltningen, som genomför ett antal uppdrag utifrån regionstyrelsens ansvar enligt reglementet. Se vidare *bilaga 3* (separat dokument).

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

1.2 Ägarstyrning/upsiktsplikt

Namn	Typ av juridisk person
Norra sjukvårdsregionförbundet	Kommunalförbund
Inera AB	Aktiebolag
LÖF Landstingens ömsesidiga försäkringsbolag	Ömsesidigt försäkringsbolag

¹ Reglemente för regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden 2023-2026, fastställt i regionfullmäktige 2023-06-21 §110, styrdokument 371 678.

SKR, Sveriges kommuner och regioner	Ideell förening
Norrlandsförbundet	Ideell förening
Kommuninvest	Ekonomisk förening

I tabellen ovan finns de juridiska personer som regionstyrelsen har nämndsansvar över². En översyn av strukturen för de olika nämndsansvaren har initierats³.

Regionstyrelsens uppsikt syftar till att garantera

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

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

Avseende ägarstyrningen finns fastställda styrdokument och tillämpningsanvisningar.

1.3 Inriktning för planperioden

Regionstyrelsens verksamhetsplan utgår främst från regionplanen - men också från andra, internt upprättade relaterade styrdokument.

Därtill är också nationellt och regionalt fastställda, långsiktiga strategidokument viktiga utgångspunkter. Hit hör *Regional utvecklingsstrategi för Västernorrland 2020-2030*, vilken nyligen följts upp och uppdaterats, samt *Målbild för God och nära vård 2030*.

Regionen står inför stora utmaningar. Regionstyrelsen har genom sin roll möjligheten - och skyldigheten - att förmedla och bevaka helhetssyn, samarbete och samsyn i organisationen Region Västernorrland, och i länet Västernorrland, när vi griper oss an utmaningarna.

För den kommande planperioden prioriterar styrelsen följande fyra områden – varav de tre första är allra högst prioriterade:

- **Förstärka primärvården och den primära vården:** öka takten i förflyttningen mot nära vård; genom stärkt primärvård och öppenvård, samt genom en ökad samverkan i regionen avseende den primära vården som regionen och kommunerna gemensamt ansvarar för.
- **Kompetensförsörjning / attraktiv arbetsplats:** för Region Västernorrlands förmåga att klara grunduppdragen. Samordning och samsyn behöver finnas i hela organisationen, och i länet.

² Rutin 578790, *Förteckning över bolag, stiftelser, föreningar och förbund*

³ Översyn av struktur för nämndsansvaret avseende bolag, stiftelser, föreningar och förbund har initierats, gällande bland annat Norrlandsförbundet samt Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg.

- **Civil beredskap:** förmågeutveckling i länet och inom Region Västernorrland. Området inkluderar bland annat robusta fastigheter, beredskapslager, läkemedel, dataskydd och informationssäkerhetsarbete.
- **Effektiv administration:** fortsatt och kontinuerligt omställningsarbete.

2 Målområden

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

Läsanvisning:

- Underrubrikerna i kapitlet, *Målområden* och *Mål*, är hämtade från regionplanen.
- För vart och ett av målen anger regionstyrelsen relevanta indikatorer och önskade målvärden/utfall, för att beskriva ambition och framdrift i riktning mot regionplanens mål. Här anges endast indikatorernas rubrik och målvärden. I *bilaga 1*, Uppföljningsbilagan, finns en utförligare beskrivning.
- För varje mål beskrivs också särskilda uppdrag och vad de väntas leda till. Detta för att tydliggöra regionstyrelsens beställning och styrning framåt.

2.1 Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling

2.1.1 Mål: Vi agerar som en sammanhållande kraft för en hållbar samhällsutveckling

Indikator - kvantitativ	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål 2026	Målnivå 2028
Antal beslut i Regionala samverkansrådet som föregåtts av gemensam dialog.	-	7	8	9

Region Västernorrland har det statliga regionala utvecklingsansvaret i länet. Där ingår att genomföra och följa upp den regionala utvecklingsstrategin *Ett Västernorrland 2020–2030* (RUS). I strategin betonas ett modigt regionalt ledarskap. Regionstyrelsens ordförande leder det regionala samverkansrådet.

Regionstyrelsen ska:

- Tillse att det 2026 börjar redovisas indikatorer, som ger en samlad bild av regionens bidrag och förflyttning vad avser **den regionala utvecklingsstrategin** (RUS).
 - *Detta väntas leda till:* Att en samlad bild ligger till grund för och stödjer regionfullmäktiges prioritering att stärka det regionala ledarskapet.
- Bevaka och stödja att det sker en **sammanhållen planering** i regionen, kopplat till etableringsfrämjande insatser. Exempelvis avses dimensionering av välfärdsservice.
 - *Detta väntas leda till:* Att bidra till regionfullmäktiges prioritering att skapa förutsättningar för ett konkurrenskraftigt näringsliv.

- Tillse och bevaka att det sker en samordning mellan nämnderna, samt ut ett länsperspektiv, vad avser **kompetensförsörjning**.
 - *Detta väntas leda till:* att bidra till stärkt förmåga till kompetensförsörjning, för att klara regionens grunduppdrag samt länets utvecklingsbehov.
- Regionstyrelsen ska säkerställa att samverkan sker och att det förs en **löpande dialog** mellan Region Västernorrland och länets kommuner. Detta för att på bästa sätt hantera olika angelägenheter som är av vikt för länet. Formerna för detta ska prövas och utvecklas.
 - *Detta väntas leda till:* förbättrad hantering av gemensamma angelägenheter.
- Ansvara för och genomföra en systematisk och inkluderande **dialog** med medborgare och civilsamhällets aktörer; exempelvis funktionshinders- och anhörigorganisationer samt företrädare för nationella minoriteter⁴.
 - *Detta väntas leda till:* att bidra till regionfullmäktiges prioritering av stärkt samskapande för att stärka möjligheterna att möta problem och utmaningar.

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

Indikator - kvalitativ
Samverkan sker genom HälSam i enlighet med dess syfte och mål (ja/delvis/nej). Målvärde: ja.
Horisontella perspektiv beaktas när beslutsunderlag tas fram (ja/delvis/nej). Målvärde: ja.

Indikator - kluster
Nära vård – omställning: delperspektiv <i>Från reaktiv till proaktiv och hälsofrämjande</i> . Klustret bedöms utifrån följande parametrar: - Implementering av systematiskt förebyggande arbetssätt (primärvård): Andel enheter som uppnår kraven för prestationsbaserad ersättning avseende upprättad plan – mest sköra patienter. Mål 2026: 85% - Vårdtid på sjukhus: antal dagar/100 000 invånare. Goda proaktiva insatser antas ge kortare vårdtider. Ny indikator 2026, mål: färre dagar än 2024.

Under planperioden prioriterar regionstyrelsen särskilt att **förstärka primärvården och den primära vården**. Detta som en avgörande förutsättning för att målbilden för *God och nära vård* ska kunna nås. Särskilda uppdrag kommer att formuleras i syfte att öka takten i förflyttningen.

⁴ Lagen om nationella minoriteter och minoritetsspråk ger rätt till grundskydd för samtliga nationella minoriteter; Judar, romer, samer, sverigefinnar och tornedalingar. Lagen ger också förstärkt skydd för minoritetsspråken samiska, finska och meänkieli i så kallade förvaltningsområden. Region Västernorrland är förvaltningsområde för finska och samiska.

Att främja god folkhälsa är ett brett samhällsansvar. Därför är samverkan med kommuner och civilsamhälle viktigt.

Samordningsansvaret för folkhälsofrågor i Region Västernorrland åvilar regionala utvecklingsnämnden, samtidigt som regionstyrelsen i egenskap av bland annat beställare av primärvård och viss tandvård ger förutsättningarna.

Regionstyrelsen utgör den strategiska samarbetsnivån med länets kommuner, och kan genom att följa relevanta kvalitetsparametrar få underlag för att agera proaktivt för bättre folkhälsa.

Regionstyrelsen ska:

- Stärka den politiska styrningen i arbetet för att uppnå målbilden för God och nära vård.
 - *Detta väntas leda till:* att bidra till regionfullmäktiges prioritering; att omställningen till nära vård ska öka tempot.
- Utifrån sin roll som beställare av primärvård säkerställa att en **gemensam folkhälsostrategi** genomförs, för att proaktivt fokusera på folkhälsoområdet⁵.
 - *Detta väntas leda till:* konkretisering och satsning på systematiskt folkhälsoarbete, även i samverkan med kommuner och andra samhällsaktörer, vilket stärker förutsättningarna för god och jämlik hälsa.
- Säkerställa att det uppdrag som Smittskydd Västernorrland har, och som regleras i smittskyddslagen (2004:168) fullgörs (se även *bilaga 3*). I uppdraget ingår även att stötta regionen på strategisk nivå inom vaccinationsområdet, att samordna regionens arbete mot antibiotikaresistens samt att under 2026–2027 ta fram en ny epidemi- och pandemiplan i samverkan med regionens beredskapsorganisation.
 - *Detta väntas leda till:* Att ett fungerande smittskydd säkerställs, både i normalläge och vid kriser.

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

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

Indikator - kluster

Nära vård-omställning: delperspektiv *Från isolerade vård- och omsorgsinsatser till samordning utifrån personens fokus*. Klustret bedöms utifrån fyra parametrar:

- Fast läkare, primärvård. Målvärde: ökande andel jämfört med 2024
- Oplanerade återinskrivningar inom slutna vård inom 30 dagar, personer 65+. Målvärde: minskade värden jämfört med 2024.
- Besök vid akutmottagningarna, personer 80+. Målvärde: minskat antal besök jämfört med 2024.
- Antal fördjupade läkemedelsgenomgångar. Målvärde: årlig ökning.

⁵ Utvecklingen av folkhälsoarbetet har också att ta hänsyn till den folkhälsostrategi som Norra sjukvårdsregionförbundet (NRF) tagit fram.

Nära vård-omställning: delperspektiv *Från patienter som passiva mottagare till aktiva medskapare*. Klustret bedöms utifrån två parametrar:

- Undvikbar slutenvård hos personer med kroniska tillstånd. Andel i procent. Målvärde: minskade värden jämfört med 2024.
- Dimensionsvärde Information och kunskap Primärvård. Resultat ur Nationell Patientenkät. Målvärde: ökade värden jämfört med 2023 samt minskad diskrepans mot riket.

Nära vård-omställning: delperspektiv *Från fokus på organisation till fokus på person och relation*. Klustret bedöms utifrån tre parametrar:

- Kontinuitetsindex för patienter med kronisk sjukdom (läkare) i primärvård. Målvärde: Ökade värden jämfört med 2024.
- Tillgänglighet – andel som fått medicinsk bedömning av legitimerad vårdpersonal inom 3 dagar (primärvård, vårdgaranti). Målvärde: ökade värden i jämförelse med 2024 samt minskad diskrepans mot riket.
- Befolkningens upplevelse; rimlig väntetid till vård- eller hälsocentral (Hälsö- och sjukvårdsbarometern). Målvärde: ökade värden jämfört med 2024.

Regionstyrelsen prioriterar under planperioden särskilt **att förstärka primärvården och den primära vården** samt sätta ökat fokus på folkhälsoarbetet.

En god tillgänglighet till hälso- och sjukvård samt tandvård är en förutsättning för god och jämlik hälsa. Regionstyrelsen kan stärka förutsättningarna för detta på flera sätt, exempelvis genom att erbjuda hälso- och sjukvården ett bra verksamhetsstöd - inom områden som kompetensförsörjning, omställningsförmåga, digitalisering och ekonomi - samt genom sin roll som beställare av primärvård.

Regionstyrelsen ska:

- Under 2026 tillse att samverkansarbetet med kommuner och andra vårdgivare konkretiseras. En **länsgemensam utvecklingsplan för primärvården** färdigställs. Detta i samarbete med hälso- och sjukvårdsnämnden, länets kommuner samt övriga huvudmän.
 - *Detta väntas leda till:* att takten i omställningsarbetet mot Nära vård ökar och att alla aktuella vårdgivare samverkar för att genomföra omställningen.
- Verka för fortsatta **ekonomiska satsningar på primärvården och den primära vården** under planperioden.
 - *Detta väntas leda till:* att takten i omställningsarbetet mot Nära vård ökar.

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

Indikator – kvantitativ	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål 2026	Målnivå 2028
Hållbart säkerhetsengagemang (HSE), övergripande index RVN	77	78	Vidmakthålla	Vidmakthålla

Indikator - kvalitativ

God läkemedelsanvändning i primärvård (ja/nej). Målvärde: ja. Avser bedömning av 15 kvalitetsindikatorer.

God och jämlik vård förutsätter en god följsamhet till nationella riktlinjer. Kunskapsstyrning, patientsäkerhet och medarbetarnas arbetsmiljö hänger samman.

Regionstyrelsen ska:

- I sin uppsikt genom återkommande rapportering följa Hälso- och sjukvårdsnämnden och dess *Område Patientsäkerhet, utveckling och forskning* vad avser kunskapsstyrningens utveckling, särskilt vad avser sambandet med patientsäkerhet och arbetsmiljö.
 - *Detta väntas leda till:* att styrelsen bidrar till regionfullmäktiges prioritering av ett systematiskt arbete med kunskapsstyrning.
- Uppdra till regionstyrelsens vårdvalsutskott (VVU) att förtydliga kravställningen rörande arbete med kunskapsstyrning i primärvården under planperioden, med sikte på beställningen Uppdrag Primärvård 2027.
 - *Detta väntas leda till:* att arbetet med kunskapsstyrning i primärvården fördjupas.

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

2.3.1 Mål: Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer

Indikator - kvantitativ	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål 2026	Målnivå 2028
Hållbart medarbetarengagemang (HME), totalindex (RVN, RLF)	RVN 78, RLF 77	RVN 79, RLF 78	Bibehålla eller öka	Bibehålla eller öka, på sikt 80
Hållbart medarbetarengagemang, delindex Motivation (RVN, RLF)	RVN 80, RLF 77	RVN 80, RLF 78	Bibehålla eller öka	Bibehålla eller öka, på sikt 80
Hållbart medarbetarengagemang, delindex Ledarskap (RVN, RLF)	RVN 81, RLF 81	RVN 82, RLF: 81	Bibehålla eller öka	Bibehålla eller öka, på sikt 80
Medarbetare med individuell utvecklingsplan, andel i procent		88 %	Lägst 90 %	Lägst 90 %
Hållbart ledarskap – antal medarbetare per chef, andel i spannet 16–34 medarbetare		56 %	Årlig ökning	Årlig ökning

Indikator - kvalitativ

Fastställd karriärmodell (ja/nej). Målvärde: ja (2026: modell och införandeplan)

Indikator - kluster

Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) – genomförande enligt årshjul. Klustret bedöms utifrån tre parametrar:

- Andel chefer som uppger att de arbetat efter årshjulet för SAM. Målvärde: 2026 90%, på sikt full efterlevnad
- Andel chefer som uppger att mål för arbetsmiljön har formulerats. Målvärde 2026: över 80%, på sikt full efterlevnad
- Andel som genomfört den årliga uppföljningen av SAM. Målvärde: 2026 över 90%, på sikt full efterlevnad.

Under planperioden prioriterar regionstyrelsen arbetet med att erbjuda **attraktiva arbetsplatser** för att stärka Region Västernorrlands **kompetensförsörjning**.

Regionstyrelsen ska se till att samordning och samsyn finns i hela organisationen, och i länet, vad avser kompetensförsörjning. Vissa nyckelfrågor är aktuella för styrelsen att särskilt bevaka:

- Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) för att kontinuerligt utveckla och förbättra arbetsmiljön.
- Stärkta möjligheter till kompetensutveckling, inklusive att kunna erbjuda goda akademiska miljöer.
- Kompetensväxling, där regionstyrelsen avlastar och underlättar för övriga delar av organisationen, genom tjänstestyrning vad avser service- och stödtjänster.
- Att Region Västernorrland ska vara en lärande organisation.

Regionstyrelsen ska:

- Vidareutveckla tjänstestyrning vad avser service- och stödtjänster, för att underlätta kompetensväxling i hela Region Västernorrland.
 - *Detta väntas leda till:* ökad takt på kompetensväxlingen i organisationen, så att medarbetare arbetar på toppen av sin kompetens.
- Stärka utvecklingen av akademiska miljöer genom att säkerställa stödjande strukturer och modeller.
 - *Detta väntas leda till:* att fortbildning och forskning i högre grad uppmuntras och möjliggörs, vilket bidrar till Region Västernorrlands attraktivitet som arbetsgivare.

2.3.2 Mål: Vi främjar samarbete, innovation och utveckling

Indikator - kvantitativ	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål 2026	Målnivå 2028
Hållbart medarbetarskap (HME), delindex Styrning (RVN och RLF)	RVN 74, RLF 72	RVN 74, RLF 74	Bibehålla eller öka	Bibehålla eller öka, målvärde på sikt 80
Total energianvändning, fastighets- och verksamhetsenergi	-1 %	-3 %	Reducering med 2 % jämfört med föregående år	Reducering med 2 % jämfört med föregående år
Andel förnybar egenproducerad el av den totala elanvändningen	2,2 %	Ca 3 %	Ökning med 0,5 %	Ökning med 0,5 % per år, riktvärde på sikt 6 %
Tjänstestyrning: genomförande av behovsmöten enligt årshjul			80 %	Mål på sikt: 100 %

Indikator - kvalitativ

Miljökrav och sociala krav ska ställas och följas upp vid prioriterade upphandlingar (ja/nej/delvis). Målvärde: ja.

Indikator - kluster

Digitalisering. Avser utveckling i relation till fastställd digitaliseringsstrategi och bedöms utifrån fyra parametrar:

- Invånaren som medskapare: tillräcklig utveckling har skett under året i relation till målbild
- Enklare och effektivare arbetsdag: tillräcklig utveckling har skett under året i relation till målbild
- En organisation i digital transformation: tillräcklig utveckling har skett under året i relation till målbild
- Samverkan som metod och accelerator: tillräcklig utveckling har skett under året i relation till målbild

Civil beredskap, fortsatt utveckling. Bedöms i relation till fastställd *Strategi för civil beredskap*⁶ utifrån fem parametrar:

- Robust egen verksamhet: tillräcklig förmågeutveckling har skett under året, i relation till strategins beskrivna förmågenivå 2028.
- Försörjningsberedskap: tillräcklig förmågeutveckling har skett under året, i relation till strategins beskrivna förmågenivå 2028.
- Katastrofmedicinsk beredskap: tillräcklig förmågeutveckling har skett under året, i relation till strategins beskrivna förmågenivå 2028.
- Ledning och samverkan i kris och krig: tillräcklig förmågeutveckling har skett under året, i relation till strategins beskrivna förmågenivå 2028.
- Ett robust Västernorrlands län: tillräcklig förmågeutveckling har skett under året, i relation till strategins beskrivna förmågenivå 2028.

Under planperioden prioriterar regionstyrelsen särskilt **stärkt civil beredskap**, där resurser för ökad förmåga behöver prioriteras. Området inkluderar bland annat robusta fastigheter, beredskapslager, läkemedel, dataskydd och informationssäkerhetsarbete. Det förutsätter ett aktivt deltagande i Nationell samordning, planering och ledning (NSPL) och Civilförsvaret på högre regional nivå (CIVO).

Även **hållbarhet** och **effektiv administration** är viktiga områden. Indikatorer på hållbarhetsområdet planeras ses över, med avstamp i regionens kommande miljöstrategi⁷. Det pågår därtill en rad strategiska omställnings- och utvecklingsarbeten i Region Västernorrland, som syftar till att förbättra styrningen och skapa större följsamhet mot strategiska beslut och styrdokument. Det är viktigt att regionstyrelsen har en samlad bild av de omställnings- och utvecklingsarbeten som pågår, samt efterfrågar framdrift och effekter.

Regionstyrelsen ska:

- Identifiera vilka delar inom området **civil beredskap** som behöver förstärkas, vad avser resurser för ökad förmåga - samt verka för att sådana förstärkningar kommer till stånd.
 - *Detta väntas leda till:* bättre förutsättningar till förmågeökning i enlighet med regionfullmäktiges prioritering.
- Säkerställa att *Strategi för civil beredskap*⁸ implementeras och får avsedd effekt

⁶ Strategin planeras tillställas politisk beredning hösten 2025.

⁷ Miljöstrategi för Region Västernorrland planeras tillställas politisk beredning hösten 2025.

⁸ Strategi för Civil beredskap 2026-2028 planeras tillställas politisk beredning hösten 2025.

- *Detta väntas leda till:* Förstärkt och utvecklad förmåga i enlighet med regionfullmäktiges prioritering.
- Säkerställa tillräcklig planering och kapacitet i regionen vid **extraordinära händelser** – löpande anpassat till aktuella riskområden.
 - *Detta väntas leda till:* bättre förutsättningar att hantera extraordinära händelser .
- Säkerställa att robusta/resilienta strukturer och verksamhet inom **primärvården** löpande utvecklas, även i relation till förflyttningen mot Nära vård, samt med utgångspunkt i Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps (MSB) rekommendationer för driftsäkerhet ⁹.
 - *Detta väntas leda till:* bättre förutsättningar för stabil funktionalitet i händelse av kris, krigsfara eller krig.
- Under 2026 införa tjänstestyrning för att kontinuerligt arbeta med **utveckling och effektivisering av stödtjänster och administration** i hela Region Västernorrland.
 - *Detta väntas leda till:* ett optimerat administrativt stöd för alla verksamheter.
- Säkerställa att uppföljning av **aktiv inköpsstyrning**; styrning mot avtal och ett standardiserat sortiment är fullt ut implementerat.
 - *Detta väntas leda till:* bättre kostnadskontroll och följsamhet till avtal.
- Säkerställa fortsatt **utveckling av en samlad investeringsprocess**.
 - *Detta väntas leda till:* Att den samlade investeringsprocessen ska
 - inkludera de finansiella planeringsprocesserna i såväl regionplan, budget som prognos.
 - säkerställa utveckling av processer som rör **lokalförsörjning och andra fastighetsprocesser**. Styrningen ska präglas av helhetssyn och ta hänsyn till strukturella förändringar inom hälso- och sjukvården. Principer för lokalförsörjning ska tas fram och tillställas regionstyrelsen för beslut.
 - Förtydliga arbetssätt så att nämndernas information och del i beslutsfattande säkerställs.
- Säkerställa arbetet för att på sikt nå en **ekonomi i balans** i linje med de långsiktiga kravnivåerna – en god ekonomisk hushållning i verksamheterna.
 - *Detta väntas leda till:* bättre förutsättningar för att regionen ska kunna nå en ekonomi i balans.

⁹ Se vidare *Den robusta sjukhusbyggnaden. En vägledning för driftsäkra sjukhusbyggnader*. Publikation från MSB 2021.

- Säkerställa hantering, matchning och förvaltning av möjliga **utvecklingsmedel** (regiongemensam nivå).
 - *Detta väntas leda till:* att skapa bättre förutsättningar för prioriterade utvecklingssatsningar.

3 Ekonomi

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

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

Den tilltagande globala ekonomiska osäkerheten efter Trump-administrationens tillträde i kombination med Rysslands fortsatta anfallskrig mot Ukraina, en ökad rysk aggressivitet i form av hybridoperationer gentemot NATO och det alltmer tillspetsade läget i Mellanöstern har lett till en ökad geopolitisk instabilitet. Omvärldsläget och Sveriges inträde i NATO ställer också högre krav på såväl vår civila beredskap som vår förmåga till snabb omställning.

Den ekonomiska återhämtningen i Sverige och Europa går långsammare än förväntat, såväl inflation som sysselsättning avviker negativt från tidigare förväntningar och konjunkturuppgången dröjer.

Regeringens budgetproposition för 2026 innehåller enbart satsningar genom riktade statsbidrag till landets regioner. De generella statsbidragen fortsätter därmed att urholkas, då de inte värdesäkras. Ett statligt fokus på riktade medel leder till en ökad grad av detaljstyrning och att det långsiktiga perspektivet riskerar att åsidosättas. Det begränsar också möjligheterna för landets regioner att själva kunna avgöra hur tillgänglighet och effektivisering av kärnverksamheterna bäst ska ske. Som ett resultat är läget för landets regioner fortsatt utmanande, avseende såväl kompetensförsörjning som ekonomi.

För Region Västernorrland är läget än mer utmanande än tidigare. I tillägg till ovan nämnda faktorer kvarstår den demografiska utmaningen med en ökande andel äldre.

Bemanningsproblematiken inom hälso- och sjukvården, resulterande i ett alltför högt hyrberoende kvarstår. De ”gröna” industriella satsningar som varit planerade lyser med sin frånvaro till följd av den ekonomiska osäkerheten och det saknas tydliga besked från statligt håll om viktiga infrastrukturella satsningar.

Inom hälso- och sjukvården fortgår aktiviteterna för att sänka kostnadsbasen inom hälso- och sjukvården, men genomförandet är fördröjt i tid och målen bedöms att kunna nås först år 2027.

Inom åtgärdsprogrammet har också genomförandet av regionens, av Regionfullmäktige den 5 maj 2025, beslutade sjukhusstruktur inkluderats.

3.1 Ekonomiska mål

Region Västernorrlands övergripande finansiella mål är en ekonomi i balans över tid, vilket innebär att varje nämnd ska hålla givna ekonomiska ramar samt arbeta för kostnadseffektivitet.

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

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

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

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

- Det egna kapitalet, exklusive jämförelsestörande poster¹⁰ ska förstärkas under planperioden och soliditeten förbättras
- Självfinansieringsgraden av investeringar, exklusive strategiska investeringar, ska vara minst 100 procent
- För regionens kapitalförvaltning (pensionsmedelsförvaltning) är målsättningen att den tillförs minst ett belopp som motsvarar ökningen av Region
- Västernorrlands pensionsavsättning (exklusive jämförelsestörande förändringar) till dess att målnivån för portföljen nåtts.
- Kostnaden per DRG-poäng¹¹ ska över tid sänkas genom hela planperioden.

3.2 Ekonomiska ramar

De ekonomiska ramarna för budget 2026 och plan 2027–2028 utgår från de ekonomiska planeringsförutsättningar som beslutats av regionfullmäktige samt beslutade omdisponeringar

¹⁰ Jämförelsestörande poster är ingår intäkter och kostnader som inte förväntas uppkomma regelbundet i den löpande verksamheten.

¹¹ Diagnosrelaterade grupper, DRG

och tilläggsbudgetar. Tilläggsbudget och om disponeringar mellan ramområden kan bli aktuella efter det att budgetförutsättningarna beslutas men då kräver de politiska beslut.

Det ekonomiska ramarna, samt avkastningskrav för de anslagsfinansierade respektive intäktsfinansierade delarna i verksamheterna inom Regionstyrelsen, bygger på en beräknad kostnadsutveckling enligt Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) med 3,1 procent för år 2026–2027 och 3,2 procent för år 2028

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

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

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

Resursramar, miljoner kr	Ram 2025	Ram 2026	Ram 2027	Ram 2028
Regionstyrelsen*	2365	2316	2360	2453
-varav primärvård ¹	1696	1757	1820	1894
-varav tandvård ²	236	106	109	113
-varav regionledningsförvaltningen ³	432	454	430	447

¹) Anslaget omfattar samtliga medel för primärvård i Västernorrland. Produktionsansvaret för den Regiondrivna primärvården ligger i närsjukvårdsområdena inom Hälso- och Sjukvårdsnämnden.

²) Produktionsansvaret för folktandvården ligger inom Hälso- och Sjukvårdsnämnden. Medel har om disponerats till Hälso- och Sjukvårdsnämndens ramområde för Folktandvården som avser regionens egendrivna tandvård med 113 miljoner kr för 2026

³) Här ingår, förutom politisk- och tjänstemannaledning, även allmänna servicefunktioner. Servicefunktionerna utgör resultatenheter med intäktsfinansiering.

* Förvaltningen har tappat anslag pga. sänkt internpension, från totalt 51,18% till 44,14%. Förvaltningen har även tappat anslag pga. ändrade finansieringsformer för några serviceenheter inom Regionledningsförvaltningen, från intäktsfinansiering till anslagsfinansiering.

Resursramarna motsvarar det ekonomiska utrymme som finns avsatt för de olika verksamheterna, och inkluderar beställningar och överenskommelser intern och externt.

I resursramarna ingår:

- Färre medarbetare per chef, 30 miljoner kr
- Minskat antal listade per läkare i Primärvården/ Primärvårdssatsning, 32 miljoner kr
- Ökat antal platser för AT, BT och ST inom Primärvården, 10 miljoner kr
- Hembesök, mobila team inom primärvården, 9 miljoner kr
- Utökat fastighetsunderhåll, 20 miljoner kr
- Personalstrategiska medel, 4 miljoner
- Positiv nettoeffekt av aktiviteter inom åtgärdsprogrammet Effektivare administration, 23 miljoner kr

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

4 Konsekvenser och riskbedömning

Regionstyrelsen kommer i december 2025 att fastställa sin internkontrollplan för 2026. Där beskrivs identifierade riskområden och deras hantering.

Utifrån de mål, indikatorer och den ekonomiska ram som regionstyrelsens verksamhetsplan anger, kan nedanstående exempel på tänkbara risker och konsekvenser identifieras:

Förstärka primärvården och den primära vården: Regionstyrelsens prioritering syftar till att omställningen för en god, jämlik och nära vård kan accelereras. Här krävs styrning och samverkan i länet. Dock beslutar inte styrelsen fullt ut om resurserna för arbetet; primärvården är en arena som delas med kommunerna. Det finns risk för att omställningen försenas, om inte samverkan kan ske på ett bra sätt.

Kompetensförsörjning / attraktiv arbetsplats: Utan rätt kompetens på plats, finns en risk för att regionen inte kan fullgöra sina grunduppgifter. Regionstyrelsen lyfter flera verktyg som kan ge attraktivitet som arbetsgivare; möjligheter till kompetensväxling, kompetensutveckling och goda akademiska miljöer.

Civil beredskap: Regionstyrelsen prioriterar förmågeutveckling inom området civil beredskap högt. Dock beslutar inte regionstyrelsen fullt ut om resurserna för arbetet, och mycket av arbetet finansieras idag med riktade statsbidrag. Om inte tillräckliga personella och ekonomiska resurser är tillgängliga för arbetet, finns en risk att förmågeutvecklingen försenas.

Effektiv administration: det pågående arbetet med effektivisering av regionens administration behöver vidmakthållas och vidareutvecklas. Tjänstestyrning ska införas som ett viktigt verktyg för detta, enligt styrelsens uppdrag. Om följsamhet och uthållighet i arbetet inte kan säkerställas, finns dock en risk att uppnådda effektiviseringar urholkas.

5 Bilagor (förteckning)

Bilaga 1: Förteckning över samtliga indikatorer

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

Bilaga 2: Beskrivning av regionstyrelsens uppsiktsplikt

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

Bilaga 3: Beskrivning av ansvar för regionstyrelsens uppdrag och ansvarsuppgifter

- Beskrivning av hur regionledningsförvaltningen stöttar regionstyrelsen i verkställighet avseende styrelsens ansvar och uppgifter enligt reglementet
- Organisationsskiss
- *Se separat dokument*