Region Västernorrland

Verksamhetsplan

2027 (2028–2029)

Regionstyrelsen

DIARIENUMMER: 26RS154

Innehållsförteckning

1 Inledning 2
1.1 Grunduppdraget 2
1.2 Ägarstyrning/uppsiktsplikt 3
1.3 Inriktning för planperioden 4
2 Målområden 5
2.1 Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling 5
2.1.1 Mål: Vi agerar som en sammanhållande kraft för en hållbar samhällsutveckling 5
2.1.2 Mål: Vi främjar förutsättningarna för god och jämlik folkhälsa i Västernorrland 6
2.2 Målområde 2: Region Västernorrland utvecklar arbetet för en god, jämlik och nära vård 7
2.2.1 Mål: Vi erbjuder vård som utgår från individens behov och är tillgänglig 7
2.2.2 Mål: Vi bedriver kunskapsbaserad, trygg och säker hälso- och sjukvård samt tandvård 9
2.3 Målområde 3: Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet 10
2.3.1 Mål: Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer 10
2.3.2 Mål: Vi främjar samarbete, innovation och utveckling 11
3 Ekonomi 15
3.1 Ekonomiska mål 16
3.2 Ekonomiska ramar 17
4 Intern styrning och kontroll - konsekvenser och risker 19
5 Bilagor 20

1 Inledning

Verksamhetsplanen bygger på regionfullmäktiges regionplan 2027–2029, med dess långsiktiga målsättningar och mål. Verksamhetsplanen upprättas på tre års sikt, det vill säga med samma tidshorisont som regionplanen (aktuell planperiod).

Målen 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). Verksamheterna regleras samtidigt i olika utsträckning av lagar, förordningar, reglemente samt regler med mera (regelstyrning). Både målstyrningen och regelstyrningen ingår i verksamhetsplaneringen.

Verksamhetsplanen återrapporteras i form av en delårsrappport (januari-augusti) 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 samt ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.
- Att ansvara för ett antal regionövergripande verksamheter och uppgifter i Region Västernorrlands organisation.

Styrelsens ansvar och uppdrag beskrivs i reglementet som fastställs av regionfullmäktige[1]. Där anges bland annat att regionstyrelsen:

- bereder eller yttrar sig i ärenden som ska handläggas av regionfullmäktige, ansvarar för att fullmäktiges beslut verkställs och fullgör de uppdrag som fullmäktige har överlämnat,
- har ett övergripande ansvar för och är beställarnämnd för primärvården och den del av tandvården som omfattas av lagen (2008:962) om valfrihetssystem (LOV).

Regionstyrelsen är nämnd för regionledningsförvaltningen, som genomför ett antal uppdrag utifrån regionstyrelsens ansvar enligt reglementet. Regionledningsförvaltningen upprättar en verksamhetsplan, som utgår från regionstyrelsens verksamhetsplan och konkretiserar den i form av aktiviteter som ska ske under året.

[1] *Reglemente för regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden 2027-2030* fastställt av regionfullmäktige 2026-06-16--17 §108.

1.2 Ägarstyrning/uppsiktsplikt

Namn	Typ av juridisk person
Norra sjukvårdsregionförbundet	Kommunalförbund
Inera AB	Aktiebolag
LÖF Landstingens ömsesidiga försäkringsbolag	Ömsesidigt försäkringsbolag
SKR, Sveriges kommuner och regioner	Ideell förening
Norrlandsförbundet	Ideell förening
Kommuninvest	Ekonomisk förening

I tabellen ovan finns de juridiska personer som regionstyrelsen har nämndsansvar över[2]. En översyn av strukturen för ansvarsfördelningen pågår och kan innebära förändringar[3].

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.

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

[3] Översyn av struktur för ansvarsfördelningen mellan styrelse och nämnder är under politisk beredning och planeras tillställas regionfullmäktige i november 2026. Samtidigt planeras en uppdaterad förteckning över regionens externa associationer fastställas av fullmäktige. När strukturen och förteckningen är fastställda kan detta avsnitt i verksamhetsplanen uppdateras.

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 fem områden:

- **Förstärka primärvården och den primära vården:** öka takten i förflyttningen mot nära vård 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.
- **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.
- **Hållbarhetsdimensionerna:** ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet ska vara ett fokusområde som särskilt ska beaktas i planering av verksamheten, för att målsättningar i regionplan och miljöstrategi ska kunna uppnås.

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. Nedan anges endast indikatorernas rubrik och målvärden/utfall. I *bilaga 1,* uppföljningsbilagan*,* finns en utförligare beskrivning.
- För varje mål ges också, under rubriken ”*Regionstyrelsen ska”*, särskilda uppdrag och vad de väntas leda till. Detta för att tydliggöra regionstyrelsens beställning till förvaltningen, 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 2024	Utfall 2025	Målnivå 2027	Målnivå 2029
Antal beslut i Regionala samverkansrådet som föregåtts av gemensam dialog	7	13	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 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.

- 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 minoriteter[4].
    - *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
Arbetet genom HälSam fortgår i enlighet med plan *(ja/delvis/nej)*
Utvecklade förutsättningar för att horisontella perspektiv beaktas vid beslut *(ja/delvis/nej)*

Indikator - kluster				
Nära vård-omställning, delperspektiv *Från reaktiv till proaktiv och hälsofrämjande (ja/delvis/nej)*				
Bedömningsparametrar (kvantitativa)	**Utfall 2024**	**Utfall 2025**	**Målnivå 2027**	**Målnivå 2029**
Implementering av systematiskt förebyggande arbetssätt (primärvård)	n/a	n/a *ny från 2026*	85 %	På sikt: 100 %
Vårdtid på sjukhus (dagar/100 000 inv)	59 163	58 786	Minskning jfr 2024	På sikt: fortsatt minskning

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 har formulerats i syfte att öka takten i förflyttningen.

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.

[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.

Regionstyrelsen ska:

- Utifrån sin roll som beställare av primärvård säkerställa **ett proaktivt arbete** i enlighet med policy för god och jämlik hälsa[5].
    - *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**. I uppdraget ingår även att stötta regionen på strategisk nivå inom vaccinationsområdet, att samordna regionens arbete mot antibiotikaresistens samt att under 2027-2028 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 (ja/delvis/nej)*				
Bedömningsparametrar (kvantitativa)	**Utfall 2024**	**Utfall 2025**	**Målnivå 2027**	**Målnivå 2029**
Fast läkare, primärvård	61 %	68 %	Ökat värde jfr 2025	
Oplanerade återinskrivningar inom sluten vård inom 30 dagar, personer 65+	19,9 %	18 %[6]	Minskat värde jfr 2024	På sikt: minskat värde
Besök vid akutmottagningarna 80+ år	14 492	15 506	Minskat antal jfr 2025	På sikt: minskat antal
Antal fördjupade läkemedelsgenomgångar	4 599	3 290	Ökat antal jfr 2024 (>4 599)	På sikt: ökat antal

[5] *Policy för god och jämlik hälsa antogs av regionfullmäktige 2026-06-16—17 §103, dnr 24RS6134.* Policyn gäller för hela Region Västernorrlands organisation samt för verksamheter som helt eller delvis finansieras av regionen.

[6] Kvarvarande osäkerhet i kvalitet på vårddata finns i utfallet 2025 på grund av byte av vårdinformationssystem.

Indikator - kluster				
Nära vård-omställning, delperspektiv *Från patienter som passiva mottagare till aktiva medskapare (ja/delvis/nej)*				
Bedömningsparametrar (kvantitativa)	**Utfall 2024**	**Utfall 2025**	**Målnivå 2027**	**Målnivå 2029**
Påverkbar slutenvård hos personer med kroniska tillstånd	n/a[7]	n/a	Minskning jfr 2026	På sikt: minskat värde
Dimensionsvärde, Information (primärvård)	n/a	72 (RVN), 75 (riket)	Ökning jfr 2025 (>72)	På sikt: Ökat värde

Indikator - kluster				
Nära vård-omställning, delperspektiv *Från fokus på organisation till fokus på person och relation (ja/delvis/nej)*				
Bedömningsparametrar (kvantitativa)	**Utfall 2024**	**Utfall 2025**	**Målnivå 2027**	**Målnivå 2029**
Kontinuitetsindex för patienter med kronisk sjukdom (läkare) i primärvård	0,29	0,18[8]	Ökning jfr 2024 (>0,29)	På sikt: ökade värden
Tillgänglighet: andel som fått medicinsk bedömning av legitimerad vårdpersonal inom 3 dagar (primärvård, vårdgaranti)	75 % (RVN), 88% (riket)	60 % (RVN), 85 % (riket)	Ökning jfr 2024	På sikt: ökade värden
Befolkningens upplevelse: rimlig väntetid till vård- eller hälsocentral	61 %	60 %	≥ 60 %	På sikt: ökade värden

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:

- Säkerställa och konkretisera utvecklad **dialog, samarbete och politisk styrning i länet** vad avser ökad takt i arbetet för att nå målbilden för *God och nära vård*. Detta genom framtagande och genomförande av primärvårdsplan i samarbete med länets kommuner och övriga huvudmän.
    - *Detta väntas leda till:* Att bidra till att målbilden för *God och nära vård* nås.

[7] Jämförelsetal saknas, indikatorns formulering är ändrad från och med 2026 och införandet av Cosmic (”*undvikbar*” är ändrat till ”*påverkbar*”, i enlighet med nationell term).
[8] Kvarstående osäkerheter i kvaliteten avseende vårddata finns i utfallet 2025 på grund av byte av vårdinformationssystem.

- Inom ramen för den politiska styrningen av arbetet mot målbilden för *God och nära vård* tillsammans med länets kommuner, säkerställa **samsyn rörande de ekonomiska förutsättningarna** för utvecklad välfärd.
    - *Detta väntas leda till:* En tydligare kraftsamling för utvecklad välfärd i Västernorrland.

- Verka för fortsatta **ekonomiska satsningar på primärvården och den primära vården** under planperioden. Omställningen ska stimuleras genom beställning och ersättningsmodell.
    - *Detta väntas leda till:* att takten i omställningsarbetet mot *God och nära vård* ökar.

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

Indikator - kvantitativ	Utfall 2024	Utfall 2025	Målnivå 2027	Målnivå 2029
Hållbart säkerhetsengagemang (HSE) övergripande index (RVN)	78	78	≥ 78	
God läkemedelsanvändning i primärvård *(ja/nej)*	n/a	Basår	Minst 5 av 15 kvalitetsind uppvisa förbättring jfr året innan	Minst 5 av 15 kvalitetsind uppvisa förbättring jfr året innan

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

Utöver indikatorerna ovan, följer regionstyrelsen utvecklingen av kunskapsstyrning genom sin uppsiktsplikt, se vidare *bilaga 2*.

Regionstyrelsen följer, i egenskap av beställare av all primärvård, via ett särskilt utskott utvecklingen mot målet. Utskottet tar årligen fram *Uppdrag primärvård* där beställning och ersättningsmodell beskrivs, och fastställs av regionfullmäktige.

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 2024	Utfall 2025	Målnivå 2027	Målnivå 2029
Hållbart medarbetarengagemang, HME Totalindex RVN	79	79	Bibehållna värden.	På sikt: 80
Hållbart medarbetarengagemang, delindex Motivation, RLF	78	78	Bibehålla eller öka jfr 2025.	På sikt: 80
Individuell utvecklingsplan (RVN)	n/a	81 % (basår)	≥ 90 %	
Hållbart ledarskap, andel chefer med personalansvar för 16-34 medarbetare (RVN)	53%	55 %	Ökad andel jfr 2025 (>55 %)	
Andel medarbetare med yrkesspecifik, fastställd karriärmodell	n/a	n/a Ny indikator 2027	25 % (basår)	På sikt: årlig ökning

Indikator - kluster				
Systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM – genomförande enligt årshjul *(ja/delvis/nej)*				
Bedömningsparametrar (kvantitativa)	**Utfall 2024**	**Utfall 2025**	**Målnivå 2027**	**Målnivå 2029**
Andel chefer (RVN) som uppger att de arbetat efter årshjulet för SAM	n/a ny mätmetod fr 2025	88 %	≥ 90 %	På sikt: 100 %
Andel chefer (RVN) som uppger att mål för arbetsmiljön har formulerats	n/a ny mätmetod fr 2025	n/a 2026 basår	≥ 80 %	På sikt: 100 %
Genomfört årliga uppföljningen av SAM – andel	n/a ny mätmetod fr 2025	80%	≥ 90 %	På sikt: 100 %

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.

2.3.2 Mål: Vi främjar samarbete, innovation och utveckling

Indikator - kvantitativ	Utfall 2024	Utfall 2025	Målnivå 2027	Målnivå 2029
Hållbart medarbetarengagemang, delindex Styrning (RVN)	74	75	Bibehålla eller öka jfr 2025 (≥75).	På sikt: 80.
Total energianvändning (fastighets- och verksamhetsenergi)	-3 % (68598)	-6 % (64131, 140 kWh/m^2)	Reducering med 2% jfr 2025.	Årlig minskning med 2%. Riktvärde 2030: 135 KwH/m^2 bruksarea
Andel förnybar egenproducerad el av den totala elanvändningen	Ca 3 %	3,2 %	Ökning med 0,5% jfr 2025.	Ökning med 0,5% per år. Riktvärde 2030: 6 %
Antal upphandlingar där hållbarhetskrav ställts	n/a	28 st	20 eller fler	
Andel fossila transporter i Region Västernorrlands fordonslotta	n/a	53 %	72 %	På sikt: 100 %
Tjänstestyrning: genomförande av behovsmöten	n/a	n/a ny indikator 2026)	90 %	På sikt: 100 %

Indikator - kluster		
Digitalisering *(ja/delvis/nej)*		
Bedömningsparametrar (kvalitativa)	**Målnivå 2027**	**Målnivå 2029**
Invånaren som medskapare: *tillräcklig utveckling har skett under året i relation till målbild (ja/delvis/nej)*	Ja	Ja
Enklare och effektivare arbetsdag: *tillräcklig utveckling har skett under året i relation till målbild (ja/delvis/nej)*	Ja	Ja
En organisation i digital transformation: *tillräcklig utveckling har skett under året i relation till målbild (ja/delvis/nej)*	Ja	Ja
Samverkan som metod och accelerator: *tillräcklig utveckling har skett under året i relation till målbild (ja/delvis/nej)*	Ja	Ja

Indikator - kluster		
Civil beredskap, fortsatt utveckling *(ja/delvis/nej)*		
Bedömningsparametrar (kvalitativa)	**Målnivå 2027**	**Målnivå 2029**
Robust egen verksamhet: *tillräcklig förmågeutveckling har skett under året, i relation till strategins beskrivna förmågenivå 2028 (ja/delvis/nej)*	Ja	Ja
Försörjningsberedskap: *tillräcklig förmågeutveckling har skett under året, i relation till strategins beskrivna förmågenivå 2028 (ja/delvis/nej)*	Ja	Ja
Katastrofmedicinsk beredskap: *tillräcklig förmågeutveckling har skett under året, i relation till strategins beskrivna förmågenivå 2028 (ja/delvis/nej)*	Ja	Ja
Ledning och samverkan i kris och krig: *tillräcklig förmågeutveckling har skett under året, i relation till strategins beskrivna förmågenivå 2028 (ja/delvis/nej)*	Ja	Ja
Ett robust Västernorrlands län: *tillräcklig förmågeutveckling har skett under året, i relation till strategins beskrivna förmågenivå 2028 (ja/delvis/nej)*	Ja	Ja

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).

Hållbarhet, där ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet ska beaktas som fokusområde i styrelsens och regionledningsförvaltningens planering[9]. Regionstyrelsens indikatorer på hållbarhetsområdet har setts över och utvecklats med avstamp i regionens miljöstrategi, som fastställdes i december 2025[10].

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. Hit hör bland annat fortsatt arbete för effektiv administration. Det är viktigt att regionstyrelsen har en samlad bild av de omställnings- och utvecklingsarbeten som pågår, samt efterfrågar framdrift och effekter.

Regionstyrelsen ska:

- Säkerställa att *Strategi för civil beredskap*[11] implementeras och **får avsedd effekt**
  - *Detta väntas leda till:* Förstärkt och utvecklad förmåga i enlighet med regionfullmäktiges prioritering.

[9] Regionstyrelsen 2026-09-03 §232
[10] *Miljöstrategi. Strategi för miljö-, energi- och klimatområdet inom Region Västernorrland 2026-2040.* Regionala utvecklingsnämnden 2025-12-16 §242.
[11] *Strategi för Civil beredskap 2026-2028* fastställd av regionstyrelsen 2025-10-23 §237, styrdok nr 924096.

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.

- Utreda hur **förmågeutvecklingen** i enlighet med *Strategi för civil beredskap*[12] **långsiktigt kan finansieras**, med fokus på vilken påverkan den får på Region Västernorrlands ekonomi.
  - *Detta väntas leda till: Tydlighet i hur förmågeutvecklingen, i enlighet med* regionfullmäktiges prioritering, kan finansieras långsiktigt.

- 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 civilt försvars (MCF) och Socialstyrelsens rekommendationer för driftsäkerhet [13].
  - *Detta väntas leda till:* bättre förutsättningar för stabil funktionalitet i händelse av kris, krigsfara eller krig.

- Säkerställa att relevanta **aktiviteter för genomförandet** av *Miljöstrategi. Strategi för miljö-, energi- och klimatområdet inom Region Västernorrland 2026-2040* [14] planeras och genomförs inom ramen för regionledningsförvaltningens ansvarsområden.
  - *Detta väntas leda till:* att verksamheterna medverkar till att miljöstrategin effektueras.

- Vidareutveckla tjänstestyrning för att **kontinuerligt arbeta med effektivisering** av stödtjänster och administration i hela Region Västernorrland.
  - *Detta väntas leda till:* ett optimerat administrativt stöd för alla verksamheter.

- Säkerställa uppföljning av **aktiv inköpsstyrning**; styrning mot avtal och ett standardiserat sortiment.
  - *Detta väntas leda till:* bättre kostnadskontroll och följsamhet till avtal.

- Säkerställa fortsatt **införande av en samlad investeringsprocess** inklusive **strategisk investeringsplan** och härvid särskilt beakta revisionens inspel i genomförda granskningar.[15]
  - *Detta väntas leda till:* Att den samlade investeringsprocessen ska

[12] *Strategi för Civil beredskap 2026-2028 fastställd av regionstyrelsen 2025-10-23 §237,* styrdok nr 924096.
[13] *Se vidare Den robusta sjukhusbyggnaden. En vägledning för driftsäkra sjukhusbyggnader.* Publikation från dåvarande Myndigheten för Samhällsskydd och beredskap (MSB) 2021.
[14] *Miljöstrategi. Strategi för miljö-, energi- och klimatområdet inom Region Västernorrland 2026-2040.* Fastställd av Regionala utvecklingsnämnden 2025-12-16 §242.
[15] Exempelvis *Granskning av budgetprocessen (Helseplan),* dnr 23REV40 samt revisionsrapport *Fastighetsunderhåll, (regionens revisorer)* dnr 25REV62.

- 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.

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

3 Ekonomi

Det ekonomiska omvärldsläget präglas fortsatt av betydande osäkerhet. Kriget i Ukraina, geopolitiska spänningar och konflikter, utvecklingen på energimarknaderna samt klimatrelaterade händelser påverkar såväl samhällsekonomin som regionens kostnader och planeringsförutsättningar. Sveriges medlemskap i NATO och den fortsatta uppbyggnaden av totalförsvaret innebär samtidigt ökade krav på regionens beredskap och förmåga att upprätthålla samhällsviktig verksamhet.

Den svenska ekonomin befinner sig i en återhämtning. Hushållens reala inkomster har stärkts och konsumtion, investeringar och export bidrar till ökad ekonomisk aktivitet. Inflationen är för närvarande låg, men utvecklingen är osäker och påverkas bland annat av energipriser, geopolitik och den internationella konjunkturen. Arbetsmarknaden förbättras med viss eftersläpning.

Återhämtningen i samhällsekonomin innebär samtidigt inte att regionernas långsiktiga ekonomiska utmaningar är lösta. Skatteunderlaget väntas utvecklas relativt starkt under 2027, men den reala tillväxten dämpas under 2028–2029. Samtidigt väntas pensionskostnaderna åter öka och kostnadsutvecklingen inom hälso- och sjukvården fortsätter att sätta press på regionernas ekonomi. Osäkerheten kring omfattning, inriktning och varaktighet i statens finansiering av hälso- och sjukvården försvårar dessutom den långsiktiga planeringen.

För Region Västernorrland förstärks dessa utmaningar av den demografiska utvecklingen. En minskande befolkning påverkar skattebasen och kompetensförsörjningen samtidigt som en växande andel äldre förändrar och ökar behoven inom delar av hälso- och sjukvården. Bemanningsproblemen kvarstår inom vissa yrkesgrupper och specialiteter, vilket fortsatt medför behov av inhyrd personal.

Utvecklingen inom länet innebär både möjligheter och risker. Flera tidigare planerade industrietableringar har försenats eller uteblivit och osäkerhet kvarstår kring vissa infrastruktursatsningar. Samtidigt kan den planerade Google-etableringen i Torsboda innebära betydande investeringar och nya arbetstillfällen. Etableringens stora behov av elektrisk effekt innebär dock att konsekvenserna för regional effektbalans, nätkapacitet och energimarknad behöver följas.

Även andra strukturella faktorer ökar kraven på regionens ekonomi. Uppbyggnaden av det civila försvaret och arbetet mot välfärdsbrottslighet medför ökade krav och resursbehov. Samtidigt står regionen inför omfattande behov av underhåll och ny-och reinvesteringar i fastigheter under de kommande 10–15 åren. Den snabba medicintekniska utvecklingen skapar stora möjligheter att utveckla vårdens kvalitet och effektivitet men innebär samtidigt behov av ökade och förändrade investeringar.

Inom hälso- och sjukvården fortsätter arbetet med att långsiktigt anpassa kostnadsnivån till regionens ekonomiska förutsättningar. Genomförandet av åtgärdsprogrammet har tagit längre tid än planerat och full ekonomisk effekt bedöms uppnås först under perioden 2028–2029. I omställningen ingår även genomförandet av den sjukhusstruktur som regionfullmäktige beslutade om i maj 2025.

Sammantaget innebär detta att en förbättrad svensk konjunktur ger bättre förutsättningar under inledningen av planperioden, men att Region Västernorrlands ekonomiska utmaningar i huvudsak är strukturella. För att uppnå en långsiktigt hållbar ekonomi krävs därför fortsatt kostnadsanpassning samtidigt som regionen behöver skapa utrymme för nödvändiga investeringar, beredskap och den medicintekniska utvecklingen.

3.1 Ekonomiska mål

Grunden för all verksamhet inom Region Västernorrland är det som i kommunallagen benämns god ekonomisk hushållning. Detta innebär att verksamheterna inom Region Västernorrland ska vara kostnadseffektiva och bedrivas med framförhållning och flexibilitet i ekonomin. Det senare medför krav på en hög förmåga att kunna anpassa aktivitetsnivån beroende på 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 2027–2029 oförändrade;

- Det egna kapitalet (exklusive jämförelsestörande poster) ska förstärkas 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-poäng[16] ska över tid sänkas genom hela planperioden.

[16] *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.

3.2 Ekonomiska ramar

De ekonomiska ramarna för budget 2027 och plan 2028–2029 utgår från de ekonomiska planeringsförutsättningar som beslutats av regionfullmäktige samt beslutade omdisponeringar och tilläggsbudgetar. Tilläggsbudget och omdisponeringar 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 och 3,2 procent för år 2027- 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/MT/Digitalisering
- Avskrivningar och ränta på bundet kapital

De ekonomiska förutsättningarna (inflations- och skatteunderlagsbedömning) som SKR redovisat under 2026 har varit vägledande för kommande års ekonomiska uppräkningstal.

Ramområde (miljoner kr)	Ram 2026	Ram 2027	Ram 2028	Ram 2029
Regionstyrelsen	2 332	2 385	2 478	2 520
- Varav Primärvård	*1 735*	1 804	1 874	1 928
- Varav Tandvård	*113*	*113*	*116*	*120*
- Varav Regionledningsförvaltningen	*484*	*468*	*487*	*473*

Resursramarna motsvarar det ekonomiska utrymme som finns avsatt för de olika verksamheterna, och inkluderar beställningar och överenskommelser intern och externt. Inom Rgionledningsförvaltningen fanns tidigare Kostnämnden som intäktsfinansierad verksamhet, nämnden upphör per 2026-12-31. Inarbetat i ovannämnda ramar finns tidigare satsningar så som färre medarbetare per chef, minskat antal listade per läkare i primärvården/primärvårdssatsning, ökat antal AT, BT och ST platser, hembesök och mobila team inom primärvården, utökat fastighetsunderhåll, personalstrategiska medel samt positiva nettoeffekter av aktiviteter inom åtgärdsprogrammet.

I resursramarna ingår utökad primärvårdssatsning med 200 miljoner kronor (mnkr) över en 5-års period. Även det så kallade ”Lasso-uppdraget” till regiondirektör vilket omfattar att säkra omställning från sjukhusvård till primärvård (5 mnkr). Vidare har skett en nedjustering av läkemedel med -75 mnkr, den viktigaste anledningen till detta är det höjda taket för högkostnadsskyddet.

Utöver nämnda satsningar finns det på finansförvaltningen avsatta medel för IT/MT/Digitalisering 200 miljoner kr över en 5- års period och Civil beredskap 100 miljoner kr över en 5- års period.

Ekonomin återrapporteras kontinuerligt som en del i den löpande månads-, delårs- samt årsrapporteringen.

4 Intern styrning och kontroll - konsekvenser och risker utifrån mål och ekonomisk ram

Regionstyrelsen kommer i december 2026 att fastställa sin internkontrollplan för 2027. 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 accelerera omställningen för en god, jämlik och nära vård. Här krävs styrning och samverkan i länet; Region Västernorrland beslutar inte fullt ut om resurserna för arbetet då primärvården är en arena som delas med kommunerna. Det finns risk för att omställningen försenas, om inte samsyn kring resurssättning av arbetet finns.

Kompetensförsörjning / attraktiv arbetsplats: Utan rätt kompetens på plats, finns en risk för att regionen inte kan fullgöra sina grunduppdrag. Regionstyrelsen hanterar 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. Om inte tillräckliga personella och ekonomiska resurser är tillgängliga för arbetet, finns en risk att förmågeutvecklingen försenas.

Hållbarhetsdimensionerna: om ekonomisk, social och miljömässig hålbarhet inte beaktas i planeringen av verksamheten, finns en risk att arbetet med att nå målsättningarna i regionplan och miljöstrategi försvåras.

Effektiv administration: Det pågående arbetet med effektivisering av regionens administration behöver vidmakthållas och vidareutvecklas. Tjänstestyrning är ett verktyg för detta. Om följsamhet och uthållighet i arbetet inte kan säkerställas, finns en risk att uppnådda effektiviseringar urholkas.

5 Bilagor

(separata dokument)

Bilaga 1: Förteckning över samtliga indikatorer (Uppföljningsbilaga)

Bilaga 2: Beskrivning årshjulsbaserad planering utifrån regionstyrelsens uppsiktsplikt