

Verksamhetsplan 2023 (2024–2025)

Regionstyrelsen

Fastställd i Regionstyrelsen 2022-10-12

Bilaga: Indikatorer VP 2023-2025

Innehållsförteckning

1 Inledning	2
1.1 Grunduppdraget.....	2
1.2 Ägarstyrning/ uppsiktsplikt	2
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	14
3.1 Ekonomiska mål	14
3.2 Ekonomiska ramar.....	14
4 Konsekvenser och riskbedömning	16

1. Inledning

Regionstyrelsens verksamhetsplan bygger på Regionfullmäktiges fastställda regionplan 2023-2025, med dess långsiktiga målsättningar och mål. Verksamhetsplanen upprättas för tre år, det vill säga med samma tidshorisont som regionplanen.

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

Nämnder och styrelsen har ett ansvar att förverkliga regionplanens ambitioner vilket förutsätter samskapande där alla nämnder/styrelsen förväntas bidra till måluppfyllelse, med utgångspunkt i sina respektive grunduppdrag. Regionstyrelsen ansvarar således för att i dialog och samverkan, arbeta för att de gemensamma målen uppnås.

I nämndernas planer kopplas indikatorer till de regionplansmål som relaterar till respektive grunduppdrag. För att säkerställa konkretisering av de politiska ambitionerna i regionplanen sker avstämning/kalibrering i samband med beredning av regionplanens uppföljningsbilaga, som i hög utsträckning bygger på nämndernas valda indikatorer. För alla tre målområden samt ekonomi, kommer dock förvaltningsorganisationen att kunna koppla aktiviteter (beroende på vilka frågor som relaterar till deras respektive grunduppdrag) som stödjer regiongemensam måluppfyllelse, oavsett om ansvarig nämnd satt indikatorer för det området.

1.1 Grunduppdraget

Regionstyrelsen är det högsta verkställande och beredande organet inför beslut i Regionfullmäktige. Styrelsen leder och samordnar förvaltningen av Region Västernorrlands angelägenheter. Regionstyrelsens uppsiktsplikt återges under nästa avsnitt.

Regionstyrelsen är beställarnämnd av primärvård och den del av tandvården som omfattas av lag (2008:962) om valfrietssystem.

Regionstyrelsen är även anställningsmyndighet för samtliga anställda i Region Västernorrland (RVN) och har det övergripande arbetsgivar- och arbetsmiljöansvaret.

Regionstyrelsen ansvarar för att RVN uppfyller kraven på god ekonomisk hushållning.

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

I Regionstyrelsens (RS) uppgifter, ingår exempelvis att:

- ansvara för att fullmäktiges beslut verkställs och fullgöra de uppdrag som fullmäktige har överlämnat.
- samverka och samråda med övriga nämnder, länets kommuner, landets regioner, övriga berörda myndigheter och företrädare för berörda organisationer och näringslivet i länet inom ramen för RS verksamhetsområde.
- ansvara för att samordna och utveckla horisontella frågor som syftar till att tillgodose alla människors grundläggande behov och rättigheter

- ansvara för att samordna Region Västernorrlands arbete med etiska frågor
- ansvara för den ekonomiska förvaltningen och investeringsprocessen samt ha ett övergripande ansvar för inköps- och upphandlingsprocessen i RVN.
- ansvara för fastighetsförvaltningen i RVN
- ansvara för övergripande forsknings- och utvecklingsfrågor inom RVN:s samlade uppdrag
- ansvara för smittskyddsarbetet enligt smittskyddslagen (2004:168)
- ha ett övergripande ansvar för primärvården i Region Västernorrland
- utse läkemedelskommitté enligt lag (1996:1157) om läkemedelskommittéer, samt besluta om antalet ledamöter i kommittén och mandattiden för ledamöterna

Därtill har Regionstyrelsen, utifrån sitt övergripande arbetsgivaransvar, en aktiv roll i samt har att planera för, regionens strategiska kompetensförsörjning.

Regionstyrelsens ansvarsområde innefattar Regionledningsförvaltningen inklusive Smittskyddsenheten.

1.2 Ägarstyrning/ uppsiktsplikt

Uppsiktsplikten regleras i kommunallagen (KL 2017:725) 6 kap § 1 och 10 kap §§ 2-6. Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av RVN:s angelägenheter, ha uppsikt över nämndernas och gemensamma nämnders verksamhet samt verksamhet som bedrivs i sådana juridiska personer som avses i 10 kap 1–9 §§ KL och sådana kommunalförbund som RVN är medlem i. Regionstyrelsen ska även ha uppsikt över sådan avtalssamverkan som sker enligt 9 kap. 37 § KL eller enligt annan lag eller författning. Omfattning och genomförande av regionstyrelsens uppsikt över nämnder, regionägda bolag, föreningar, stiftelser och kommunalförbund regleras i de styrdokument¹ som fastställs av regionfullmäktige och regionstyrelsen.

Uppsiktsplikten innebär bland annat att övervaka den ekonomiska förvaltningen och se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som regionfullmäktige beslutat om. Uppsiktsplikten begränsas till en rätt för regionstyrelsen att vid brister göra påpekanden, lämna råd och ge anvisningar samt om det är nödvändigt att föra ärendet till fullmäktige som får vidta åtgärder.

Regionstyrelsens uppsikt över Region Västernorrlands hel- och delägda bolags verksamheter syftar till att säkerställa att de uppfyller det ändamål med verksamheten som har fastställts, och att verksamheten utförs inom ramen för de kommunala befogenheterna. Motsvarande gäller för av Region Västernorrlands bildade stiftelser (ensamt eller tillsammans med någon annan) och föreningar där Region Västernorrland bestämmer tillsammans med någon annan.

I regionstyrelsens uppgifter ingår därutöver att representera RVN samt utöva RVN ägar- och huvudmannafunktion i de hel- och delägda bolag samt stiftelser och ekonomiska föreningar som bedriver verksamhet inom RS ansvarsområde. Därtill ska styrelsen även bereda och upprätta förslag till och förändringar i bolagsordningar, aktieägaravtal och ägardirektiv till RVNs hel- eller delägda bolag inom RSs verksamhetsområde för beslut i fullmäktige.

Regionstyrelsen ska även besluta i frågor som avser de finansiella samordningsförbund som RVN ingår i, inom RS ansvarsområde.

¹ (Regionfullmäktige) Policy; *RVN som ägare i bolag, medlem i föreningar och förbund och stiftelsebildare* (578788) (Regionstyrelsen) Riktlinje; *Regionstyrelsens uppsiktsplikt* (465274) (Regionstyrelsen) Riktlinje; *Tillämpningsanvisningar ägarstyrning och uppsikt* (578789) (Regiondirektör) Rutin; *Förteckning över bolag, stiftelser, föreningar och förbund* (578790)

Följande juridiska personer som Regionstyrelsen är ansvarig nämnd för (per 2022-08-31)

Namn	Typ av juridisk person
Norra sjukvårdsregionförbundet	Kommunalförbund
Inera AB	Aktiebolag
LÖF (Landstingens ömsesidiga Försäkringsbolag)	Ömsesidigt försäkringsbolag
SKR	Ideell förening
Norrlandsförbundet	Ideell förening

1.3 Inriktning för planperioden

Inför år 2023 är reglementet förändrat, vilket bland annat berör Regionstyrelsens grunduppdrag. Det regionala utvecklingsansvaret flyttas från Regionstyrelsen till Regional utvecklingsnämnd, RUN. Ansvar för att samordna och utveckla horisontella frågor inom Region Västernorrland, tillkommer Regionstyrelsens uppgifter. Därtill är ansvaret för att samordna regionens arbete med etiska frågor flyttat till att omfattas av Regionstyrelsens uppgifter (Etiska rådet flyttas från Patientnämnd-Etisk nämnd, till Regionstyrelsen).

Utöver de indikatorer som kopplas till målområdena genom regionplanen och nämndsplanerna, kommer regionens arbeten också att speglas i bilden av hur andra ser på oss, som verksamhet och samhällsbyggare. Olika dimensioner av befolkningens syn på Region Västernorrlands tjänster och utbud kommer att följas upp utifrån regionplanens samlade målområden och kopplas till visionen, exempelvis avseende befolkningens förtroende för hälso- och sjukvård, patientnöjdhet, medborgarnöjdhet med flera följetal. Dessa följs upp i regionens övergripande delårs- och årsredovisningar. En intention är att under 2023 ta fram modell och mätetal som kan visa på en samlad bild av progress i detta hänseende, utifrån Regionstyrelsens uppdrag.

Det finns behov av att fortsatt tydliggöra Regionstyrelsens olika nivåer i styrningen. I detta har identifierats ett utvecklingsområde inom ramen för målstyrningen, för att på ett samlat sätt kunna följa upp övergripande förflyttningar gentemot önskade effekter. En ytterligare aspekt, är att utforma indikatorer i verksamhetsplanen som belyser Regionstyrelsens nämnds-uppdrag, dess regionövergripande ansvar att leda och samordna regionens angelägenheter samt i relation till styrelsens uppsiktsplikt.

Regionstyrelsens plan tar sin utgångspunkt främst i Regionplanen samt andra, internt upprättade, relaterade styrdokument såsom exempelvis digitaliseringsstrategin, hållbarhetsplanen och patientsäkerhetsplanen. Som utgångspunkter för regionplanen ligger därtill, både nationellt och regionalt fastställda, långsiktiga strategidokument som exempelvis den nationella *Strategi för hållbar regional utveckling i alla delar av landet 2021-2030*, *Regional utvecklingsstrategi för Västernorrland 2020-2030*, den regionala (med kommunerna i Västernorrland gemensamma) *Målbild för God och nära vård 2030* liksom målbilden *Hälso- och sjukvårdens utveckling i Region Västernorrland (-2030)*.

2 Målområden

2.1 Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling

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

De socioekonomiska förutsättningarna behöver stärkas, ohälsa och utanförskap minska och utbildningsnivån hos länets invånare höjas. Region Västernorrland ska också, tillsammans med andra aktörer, säkerställa en sammanhållen kollektivtrafik, en hållbar och välutbyggd fysisk och digital infrastruktur och kontinuerligt stödja insatser som främjar tillväxten för ett konkurrenskraftigt, hållbart och breddat näringsliv i hela länet. Målområdet innefattar också ett strategiskt påverkansarbete för att stärka Västernorrland och norra Sverige på EU- och nationell nivå. Med ett gemensamt funktionellt och gränsöverskridande påverkansarbete, bland annat genom North Sweden European Office, säkras att utmaningar och möjligheter i länet tas tillvara.

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

Region Västernorrland har det statliga regionala utvecklingsansvaret i Västernorrland. I detta uppdrag ingår bland annat att ta fram, genomföra och följa upp den regionala utvecklingsstrategin, *Ett Västernorrland 2020 – 2030 (RUS)* och den strategiska infrastrukturplaneringen. Region Västernorrland är en viktig aktör i samhällsbyggandet och ska därför, som organisation och genom andra verksamheter än Regional utveckling, bidra till genomförandet av länets RUS.

RUS anger att ett modigt regionalt ledarskap behövs för att realisera visionen om *Ett Västernorrland*, att ta ansvar för framtiden genom att ta sig an aktuella utmaningar och samverka med de aktörer som blir relevanta för utvecklingen. Arbetet för fortsatt regional utveckling behöver ske i bred samverkan; med kommuner, regioner, företag och statliga myndigheter. I utvecklingsarbetet är universitet, högskolor och forskningsinstitut viktiga motorer för innovation och utveckling. Ett lyckat samspel med dessa aktörer blir avgörande för länets vidare utveckling.

Regionstyrelsen behöver, utifrån ansvaret att leda och samordna regionens angelägenheter samt tillse att regionfullmäktiges mål uppnås - tillse att det under mandatperioden, tas fram nya indikatorer (exempelvis samlade index, kluster eller liknande) för att kunna ge en samlad bild och beskriva regionens förflyttningar som aktör, i relation till både RUS och Målbild för God och nära vård.

Även Region Västernorrlands arbete med civilsamhället behöver fortsätta utvecklas, både inom God och nära vård och utifrån det regionala utvecklingsansvaret. Därtill utgör även den politiska samverkansorganisationen för hälso- och sjukvård, socialtjänst och skola, *HälSam*, en viktig arena.

Kompetensförsörjningen är en avgörande fråga, för länets utveckling och som viktig nyckel för att kunna möta Region Västernorrlands egna utmaningar och genomföra önskade förflyttningar. Regionstyrelsen ska, bland annat utifrån ansvaret för övergripande forsknings- och utvecklingsfrågor inom RVN:s samlade uppdrag, stärka förutsättningarna för kompetensförsörjning och livslångt lärande. Detta är arbeten som behöver ske i samverkan med bland annat kommuner, utbildningsaktörer och länets näringsliv.

Fortsatt utvecklad process kring ägarstyrning behövs. Regionstyrelsen har därtill en roll i att följa och påverka resultaten i de verksamheter som drivs i annan association än förvaltning. Under 2023 behöver Regionstyrelsen fortsatt utveckla ett systematiskt arbetssätt för att säkerställa Regionstyrelsens uppsiktsplikt.

Regionstyrelsen ansvarar för regionens övergripande kris- och beredskapsarbete. I detta är det centralt att regionen arbetar för en fortsatt utvecklad samverkan utifrån olika civilsamhällsfrågor.

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

Indikator	Utfall 2020	Utfall 2021	Målnivå 2023	Målnivå 2025
Struktur/modell finns implementerad avseende horisontella perspektiv i RVN. <i>Kvalitativ indikator (ja/delvis/nej)</i>	Ny indikator	Ny indikator	Ja	-
Samverkan genom HälSam har utvecklats i enlighet med dess syfte och mål. <i>Kvalitativ indikator (ja/delvis/nej)</i>	Ny indikator	Ny indikator	Ja	-

Folkhälsofrågorna utgör ett brett samhällsansvar där inte minst samverkan med kommunerna och civilsamhället, till exempel ideella föreningar och organisationer, är väsentligt. Satsningar på prevention och hälsofrämjande arbete behöver förstärkas i primärvården och erbjudas på ett jämlikt sätt, inte minst utifrån att samordna det förebyggande arbetet vid de olika enheterna. Även tandvården ska fortsatt vara inriktad främst mot förebyggande tandvård. Förflyttningen mot en god och nära vård förväntas bidra till en förbättrad folkhälsa i befolkningen, vilket är en grundläggande regional utvecklingsfråga i omställning mot ett långsiktigt hållbart län.

Alla enheter inom primärvården är nu anslutna till kvalitetsregistret *Primärvårdskvalitet*, för att stödja förbättringsarbete och uppföljning utifrån olika kvalitetsparametrar. På sikt kan resultaten kopplas till målet genom exempelvis patienters levnadsvanor med mera.

Den politiska samverkansorganisationen *HälSam*, omfattar hälso- och sjukvård, socialtjänst och skolan och är ett forum för dialog och beredning inför huvudmännens beslut i frågor som kräver samråd och samsyn. Syftet är att bättre möta de nya utmaningarna och skapa förutsättningar för bredare samverkan i enlighet med ambitionerna inom ramen för utvecklingen av God och nära vård. Dess mål är att samverkan ska aktivt bidra till utvecklingen av tidiga, sammanhållna, tillgängliga och personcentrerade insatser för barn och unga, vuxna och äldre. Vald indikator syftar till att följa upp samverkan kvalitativt under 2023.

Regionstyrelsen ska samordna och utveckla horisontella perspektiven, det vill säga aktiviteter som syftar till att tillgodose alla människors grundläggande behov och rättigheter och som omfattar samtliga uppdrag och mål, vilka anges närmare i regionplan och i regionens hållbarhetsplan. Förutom dessa behöver Region Västernorrlands verksamheter fortsatt lyfta barnrättsperspektivet samt fortsätta arbetet kring diskrimineringsgrunderna. Det behöver skapas en struktur/modell för arbetet med de horisontella perspektiven, som förväntas innebära att perspektivens genomslagskraft säkerställs. Regionstyrelsens indikator syftar till att följa utvecklingsarbetet under 2023.

Regionen står inför stora utmaningar, bland annat sett utifrån ett ekonomiskt perspektiv, demografiska utmaningar, tillgänglighet, kvalitet och kostnader inom hälso- och sjukvård samt tillgång till rätt kompetens. Regionstyrelsen ser det viktigt med ett stärkt invånarperspektiv genom medborgardialog och medskapande, med invånare och olika aktörer i samhället, för att möta framtidens utmaningar och göra den kulturförflyttning som kommer att krävas.

Regionstyrelsen ansvarar för att samordna Region Västernorrlands arbete med etiska frågor. 2023 behöver samordningsuppdraget prioriteras och konkretiseras närmare utifrån den nya etiska policyn som antagits 2022. Etiska rådet behöver därtill konstitueras på nytt samt att relationen till Patientnämnden behöver klargöras.

Aktuellt regionplansmål omsätts i första hand till indikatorer genom Regional utvecklingsnämnd (RUN) samt Hälso- och sjukvårdsnämnden (HSN), varigenom även uppföljning på övergripande nivå främst kommer att ske därigenom.

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

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

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

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

Indikator	Utfall 2020	Utfall 2021	Målnivå 2023	Målnivå 2025
Samverkan inom ramen för Programmet för God och nära vård har utvecklats i enlighet med dess syfte och mål. <i>Kvalitativ indikator (ja/delvis/nej)</i>	Ny indikator	Ny indikator	Ja	-
Andel undvikbar slutenvård hos personer med kroniska tillstånd <i>Källa: Cognos</i>	6,8 %	6,6 %	6,5 %	6
Dimensionsvärde Kontinuitet & koordinering - Primärvård <i>Källa: Nationell patientenkät</i>	Vartannat år	RVN: 68 Riket: 72	70	72
Kontinuitetsindex för patienter med kronisk sjukdom (läkare). <i>Källa: Primärvårdskvalitet</i>	Ny indikator	Ny indikator	55 %	-

Samverkan, extern såväl som intern, är central i utvecklingen för att kunna möta behoven på rätt vårdnivå. Exempelvis samägda processer inom ramen för programmet för God och nära vård, förutsätter ett samskapande och gemensam styrning med kommunerna. Vald indikator syftar till att kvalitativt följa att samverkan utvecklas. De nationella indikatorer för nära vård som tagits fram genom SKR (maj 2022²) har beaktats vid framtagandet, ytterligare indikatorer kommer att inarbetas allteftersom som de etablerats regionalt och nationellt. Det behöver även finnas en beredskap inom hälso- och sjukvårdsverksamheterna, vid eventuella framtida samhällskriser.

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

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

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

² <https://skr.se/skr/halsasjukvard/utvecklingavverksamhet/naravard/uppfoljning/indikatorer.62596.html>

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

Indikator	Utfall 2020	Utfall 2021	Målnivå 2023	Målnivå 2025
Implementering av nationella personcentrerade och sammanhållna vårdförlopp sker i Regionen. <i>(Kvalitativ indikator ja/delvis/nej)</i>	Ny indikator	Delvis	Ja	Ja
Utveckling sker i förhållande till Region Västernorrlands handlingsplan för ökad patientsäkerhet. <i>(Kvalitativ indikator Ja/Delvis/Nej)</i>	Ny indikator	Ny indikator	Ja	Ja
Övergripande index, HSE (regionövergripande resultat) <i>Källa: Hållbart säkerhetsengagemang, HSE-enkät</i>	Pilotmätning (ej jämförbara utfall)	RVN: 75	>75	-

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

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

Regionstyrelsens indikator utgörs av en samlad bedömning utifrån handlingsplanens måluppfyllelse. Uppföljningen bygger både på regionstyrelsens ansvar för "helheten" men också utifrån rollen som ansvarig beställarnämnd av primärvård och den del av tandvården som omfattas av lag (2008:962) om valfrihetssystem. Därtill följs också medarbetarnas syn/uppfattning om regionens förutsättningar för ett risk- och säkerhetstänk med fokus på hälso- och sjukvård (HSE).

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

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

2.3.1 Mål: Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer

Indikator	Utfall 2020	Utfall 2021	Målnivå 2023	Målnivå 2025
Totalindex, HME (regionövergripande & RLF resultat) Källa: Hållbart medarbetarengagemang	RVN: 83 RLF: 81	RVN: 77 RLF: 74	80	83
Delindex Motivation, HME (regionövergripande & RLF resultat) Källa: Hållbart medarbetarengagemang	RVN: 83 RLF: 80	RVN: 79 RLF: 75	80	83
Andel chefer som har registrerat verksamhetens systematiska arbetsmiljöarbete enligt årshjul	Ny indikator	Ny indikator	Öka i relation till första uppföljning 2022	-

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

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

2021 redovisades lägre resultat ur Hållbart medarbetarengagemang (HME) än tidigare år. Samtidigt som övergripande resultat fortfarande var att betrakta som förhållandevis högt i nationell jämförelse, behöver regionen som arbetsgivare fortsatt uppmärksamma och analysera resultat och förutsättningar för en god arbetsmiljö samt verka för förutsättningskapande insatser på alla nivåer i verksamheten. På regionövergripande nivå har långsiktiga förflyttningar påbörjats, där tillit och kunskap utgör bärande principer, för att skapa en förbättrad styrning i organisationen med förenklade och effektivare flöden. Arbete har också inletts för ett hållbart ledarskap och ett förbättrat systematiskt arbetsmiljöarbete. Ambitionen med valda HME-indikatorer är höjda värden sett till 2021 års utfall i alla delindex. Begreppet

”hållbart”, handlar i detta avseende primärt om att indikera chefernas och organisationens förmåga att främja, ta tillvara, och bygga vidare på det medarbetarengagemang som finns.

Rätt kompetens för uppdragen är avgörande för en verksamhet med kvalitet. Medarbetare och chefer behöver kunna ges utvecklings- och karriärmöjligheter samt möjlighet och tillgång till lärande och forskning. Regionstyrelsen behöver därtill planera organisationens kompetensförsörjning strategiskt, regionen behöver kunna erbjuda en attraktiv arbetsplats för den kompetens vi behöver. Utifrån sina övergripande ansvarsområden, behöver Regionstyrelsen ta en aktiv roll i detta sammanhang. Samhällsutveckling och föränderliga förutsättningar påverkar behoven av kompetens, vilket förutsätter proaktiva insatser i kompetensförsörjningsarbetet. Arbetsmiljön behöver erbjuda lärande genom att välkomna innovation och skapa förutsättningar för fortsatt utveckling. Systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM, innebär exempelvis att arbetsmiljöarbetet utgör en naturlig del av vardagen. Indikatorn ska visa på regionens fortsatta utveckling inom detta område.

Därtill är forskning, utbildning och fortbildning viktigt för en väl utvecklad akademisk miljö, samt en lärande miljö med möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling. Regionstyrelsen behöver, utifrån sitt ansvar för övergripande forsknings- och utvecklingsfrågor inom RVN:s samlade uppdrag, verka för att etablera goda förutsättningar för dessa områden.

Kompetensväxling inom Regionledningsförvaltningens verksamheter kommer att vara nödvändig utifrån framtidens uppdrag.

2.3.2 Mål: Vi främjar samarbete, innovation och utveckling

Indikator	Utfall 2020	Utfall 2021	Målnivå 2023	Målnivå 2025
Delindex Styrning, HME (regionövergripande, RLF resultat) <i>Källa: Hållbart medarbetarengagemang</i>	RVN: 82 RLF: 80	RVN: 72 RLF: 69	80	82
Delindex Ledarskap, HME (regionövergripande, RLF resultat) <i>Källa: Hållbart medarbetarengagemang</i>	RVN: 84 RLF: 83	RVN: 80 RLF: 78	80	84
Åtgärder enligt upprättad handlingsplan utifrån DiMIOS utfall 2022. <i>Kvalitativ indikator (ja/delvis/nej)</i>	Ny indikator	Ny indikator	Ja	-
Resultaten i aktuella delmål har utvecklats i linje med Hållbarhetsplanens målnivåer 2024, utifrån RS ansvarsområden <i>(ja/delvis/nej)</i>	Ny indikator	Ny indikator	Ja (4/4)	Ja (4/4)

En ökad styrbarhet inom Regionstyrelsens verksamheter kan nås genom att förenkla, förnya och förbättra processer. Tjänster behöver definieras och i vissa fall samordnas. I detta behövs prioriteringar, med tydlig utgångspunkt i invånarnas behov vilka närmast realiseras genom fokus på kärnverksamheterna. Arbete för att förenkla, standardisera och avveckla arbetssätt är avgörande för att i sin tur kunna frigöra tid och skapa möjlighet att utveckla verksamheten.

Inom Regionstyrelsens ansvarsområden behövs fortsatt arbete för att söka fördelar och effektiviseringar i att *göra gemensamt*. Organisationen behöver en hög omställningsförmåga i interna flöden och arbetssätt, där samverkan och samarbete utgör naturliga inslag. För att kunna möta utmaningar inom exempelvis det regionala utvecklingsuppdraget samt utvecklingen för en god och nära vård, behöver vi utveckla förmågan att samproducera, såväl internt som att samagera med externa aktörer. Exempelvis bör vi i högre utsträckning än

tidigare, aktivt söka samverkan med andra regioner i olika frågor där stordriftsfördelar kan finnas. Likaså, behöver byggas samverkande tjänster; genom egna resurser, samverkan eller sourcing/outsourcing³. En regiongemensam struktur för strategiskt arbete utifrån detta behövs, med principer vid värdering av om uppdrag utförs bäst i egen/annan regi.

Förutsättningar behöver skapas för att på sikt kunna nå en ekonomi i linje med de långsiktiga kravnivåerna, en god ekonomisk hushållning i verksamheterna. Vi befinner oss i ett läge där vi behöver både gasa och bromsa – samtidigt. Inom viktiga delar i detta, har utvecklingsarbeten inletts som behöver fortsätta. En pusselbit utgörs av att hantera, matcha och förvalta möjliga utvecklingsmedel. Andra områden är bland annat en utvecklad inköpsprocess, där inköp kan utgöra ”resursfrigörare”, en strategisk resurs för goda affärer. Ytterligare ett strategiskt viktigt område utgörs av fastigheter och investeringar, med därtill hörande processer såsom lokalförsörjning, fastighetsägande, ekonomisk plan samt investering och underhåll.

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

Att det finns drivkraft och förutsättningar för realisering av nytänkande och kreativitet, inte minst genom samskapande, kommer att vara avgörande för fortsatt utveckling av hållbara tjänster och produkter. Sammantaget syftar dessa övergripande omställningar till att skapa en förbättrad styrning i organisationen med förenklade och effektiva processer/flöden. En ambition är att höja värdena ur Hållbart medarbetarengagemang (delindex Styrning och Ledarskap) tillbaka till tidigare höga värden. Ovanstående förflyttningar väntas också ha bäring på kostnadseffektiviteten i verksamheterna, vilket närmare följs upp genom valda följetal i förvaltningens ekonomiska åiterrapporter.

SKR driver ett projekt där kommuner och regioner får stöd för att mäta och öka sin digitala mognad med hjälp av modellen DiMiOS⁴. Projektets mål är att kommuners och regioners digitala mognad ska öka från dagens 48 till 55 procent under 2023. Region Västernorrland genomför en första självskattningsmätning under hösten 2022. Utifrån denna kommer en handlingsplan att tas fram för fortsatt utveckling.

Regionstyrelsen ansvarar för regionens övergripande kris- och beredskapsarbete, därtill även för dataskydd och informationssäkerhetsarbete. Olika utvecklingsarbeten pågår i Region Västernorrland som behöver fortsätta, gällande till exempel säkerhetsskydd och beredskap. Det behöver finnas en tillräcklig planering och kapacitet i regionen, vid extraordinära händelser. Beredskapsarbeten måste löpande anpassas till aktuella riskområden, vilket exempelvis kan röra digital säkerhet, negativ klimatpåverkan eller epidemier.

Miljö- och energipolicyn sätter ramarna och hållbarhetsplanen konkretiserar regionens hållbarhetsambitioner. Med stöd i regionens klimatbudget prioriteras klimatåtgärder där de

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

⁴ [Digital mognad | SKR](#)

gör mest nytta. Regionens hållbarhetsarbete ska kännetecknas av ständiga förbättringar genom ett systematiskt och effektivt arbetssätt. Energianvändningen förutsätter ett särskilt fokus kommande år. Inköps- och upphandlingsprocessen utgör därtill, ett viktigt första led i förhållande till delmål från hållbarhetsplanen, inte minst vad gäller användning av material samt regionens avfallshantering. Indikatorn utgör en samlad bedömning utifrån 13 undergrupperade delmål ur hållbarhetsplanen (urval utifrån Regionstyrelsens ansvarsområden).

Med närproducerade livsmedel minskar transportererna samtidigt som det lokala näringslivet stärks, en god djurvälstånd samt en låg antibiotikaanvändning främjas. Under 2023 är ambitionen att utröna om och hur Regionstyrelsen kan följa upp lokal-/närproducerade produkter, ett utvecklingsarbete som även pågår i flera andra regioner att definiera närmare.

3 Ekonomi

Grunden för verksamheten inom Region Västernorrland är det som i kommunallagen benämns ”God ekonomisk hushållning”. Detta innebär att det ur ett finansiellt perspektiv krävs att Region Västernorrland har kostnadseffektiva verksamheter som hushållar med tillgängliga resurser samt har en god framförhållning i ekonomin.

Region Västernorrlands finansiella mål är en ekonomi i balans över tid. Den långsiktiga ambitionen är att klara generationsfrågan i finansieringen av dagens verksamhet fullt ut och återställa det egna kapitalet på 15–20 års sikt (inklusive ansvarsförbindelse för pensioner intjänade före 1998). För detta krävs en resultatnivå på cirka 180 miljoner kronor motsvarande i snitt kring två procent av intäkter från skatter och generella statsbidrag. Detta innebär att dagens generation ska bära de kostnader för service som den beslutar och konsumerar.

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 kostnads-effektivitet.

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

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

3.2 Ekonomiska ramar

De ekonomiska ramarna för budget 2023 och plan 2024–2025 har sin utgångspunkt i den av regionfullmäktige, i augusti 2021, beslutade regionplanen för åren 2022–2024. Därefter har justeringar av de ekonomiska ramarna inarbetats utifrån regionstyrelsens beslut i december 2021, februari-april 2022 om tilläggsbudget och omdisponeringar har inarbetats i förslaget till ekonomiska ramar 2023–2025.

Där har de ekonomiska ramarna samt avkastningskrav för de anslagsfinansierade respektive intäktsfinansierade delarna i verksamheten inom Regionledningsförvaltningen en beräknad kostnadsutveckling enligt Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) med 2,5 procent för år 2023 och för år 2024–2025 är uppräknings 3,0 procent per år. Vidare har ramarna justerats till följd av höjd intern ränta och höjd intern pensionsavgift.

Beslut om finansiering, skattesats och en samlad resultat- och balansbudget samt kassaflödesanalys och investeringsplan för åren 2023–2025 kommer tillställas regionfullmäktige för beslut i november 2022. Den rådande osäkerheten i omvärlden, inflationsutvecklingen samt påverkan om ökade pensionskostnader, kommer med största sannolikhet att medföra stora utmaningar för att leverera en budget i balans.

Budgeten för Regionledningsförvaltningen är uppdelad i anslag för regionens politiska ledning och tjänstemannaledning samt medel för vårdval och tandvård.

Ramområde	Ram 2022	Ram 2023	Ram 2024	Ram 2025
Regionledningsförvaltningen	459 181	425 814	434 170	446 995
Primärvårdsmedel	1 369 635	1 473 776	1 520 592	1 567 216
Tandvårdsersättning	176 175	189 568	195 262	201 120
Tandvårdsstöd	28 988	25 712	26 484	27 278
Regionstyrelsen totalt	2 033 979	2 114 870	2 176 508	2 242 609

Den ekonomiska ramen för Regionledningsförvaltningen har, netto, minskat med cirka 42 miljoner kronor avseende i första hand flyttning av ansvaret för medel för funktionshinderorganisationer och miljösamordnare till regional utveckling, flyttning av Forskning och utvecklingsenheten till Hälso- och sjukvård samt finansiering av en stabschef inom Hälso- och sjukvården. Till detta kommer utökning av ramarna för finansiering av tobiasregistret, biobank för navelsträngsblod och utvecklingen av DOS (tillgänglig offentlig service). I övrigt har ramarna anpassats för högre intern pensionsavgift och intern ränta på bundet kapital samt för justerade läkemedelskostnader.

Ramen för primärvård har ökat till följd av beslut om fri pneumokockvaccination för äldre. I övrigt har ramarna anpassats för högre intern pensionsavgift och intern ränta på bundet kapital samt för justerade läkemedelskostnader.

Ramen för folktandvårdens tandvårdsersättning har utökats för finansiering av utökat anslag för barntandvården samt utökad särskild lönesatsning inklusive enhetschefer. I övrigt har ramarna anpassats för högre intern pensionsavgift och intern ränta på bundet kapital.

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

Ekonomi kommer att återrapporteras kontinuerligt utifrån de ekonomiska följetal som tas fram i samband med uppföljningsmodellen för 2023 och framåt, det vill säga inför månads-, delårs- samt årsrapportering.

Konsekvenser och riskbedömning

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

- Risk att organisationen inte genomför eller inte har den uthållighet som krävs, för den kulturförflyttning som en mer tillitsbaserad styrning förutsätter, uteblivna effekter.
- Risk att en ökad digital tillgänglighet i vården (exempelvis i och med utökade e-tjänster) kan vara om användandet inte avspeglar det verkliga vårdbehovet hos befolkningen - risk för ojämlikhet i fråga om befolkningens möjligheter att få kontakt med regionen, och/eller nyttja regionens utbud och tjänster.
- Identifierade utvecklingsområden behöver samordnas och resurssättas, i relation till grunduppdrag. Pågående utredning kring regionens samlade administrativa resurser inverkar på riskbedömningen i sammanhanget, liksom kommande beslut utifrån denna. Riskerna identifieras främst till utvecklings-/genomförandeförmågan i organisationen samt risker för kompetenstapp. Takten på genomförande av beslut, kommer att inverka ytterligare på risk- och konsekvensbedömningen.
- Kompetensförsörjning, behov av kompetensväxling och ny kompetens. Fokus främst inom Region Västernorrlands verksamheter, dock tangeras även behovet av strategisk kompetensförsörjning i länet.
- Kunskapsstöd och -förstärkning gällande allmän säkerhet, kris och beredskap - lokalt arbete behöver fortsatt utvecklas långsiktigt över tid, i linje med den nationella utvecklingen.
- Inflationen, med särskilda risker kopplade till stigande energipriser (fastigheter och transport) samt livsmedel. Delar i detta är hanterat sedan tidigare genomförda energieffektiviseringar, vilket gett en lägre energiförbrukning samt att regionen prissäkrat stor del av totala energiförbrukningskostnaden. Dock finns en kvarstående ovisshet kring utvecklingen som kan komma att inverka negativt på den totala mediakostnaden ur ekonomiskt perspektiv.
- Inflationen, med särskild hänsyn till industrimärket och dess påverkan på offentlig sektors/regionens lönebildning.

Övergripande riskområden därutöver, kopplade till länets utveckling, består exempelvis om demografiska utmaningar, eventuella förändrade förutsättningar för regional tillväxt, folkhälsoläget i länet samt hållbarhets- och klimatfrågorna.