

Liv, hälsa och hållbar utveckling i Västernorrland



Regionplan 2025–2027

Innehåll

1. Regionplan Region Västernorrland	5
1.1 Varför finns regionplanen?	5
1.2 Principer för styrning och ledning	5
1.2.1 Grunduppdrag	5
1.2.2 Målstyrning	5
1.3 God ekonomisk hushållning	6
2. Förutsättningar	7
2.1 En föränderlig omvärld	7
2.2 Utveckling i Sverige	7
2.3 Västernorrlands förutsättningar	9
2.3.1 Demografi	9
2.3.2 Folkhälsa	9
2.3.3 Civil beredskap	9
2.3.4 Arbetsmarknad	9
2.3.5 Miljö och hållbarhet	10
2.4 Förändringsberedskap	10
3. Region Västernorrlands mål	11
3.1 Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling	11
3.2 Målområde 2: Region Västernorrland utvecklar arbetet för en god, jämlik och nära vård	15
3.3 Målområde 3: Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet	18
4. Ekonomi	23
4.1 Ekonomiska mål	24
4.2 Ekonomiska förutsättningar	25
4.2.1 Nuläge – sammanfattning	25
4.2.2 Ekonomiska bakgrundsfaktorer	26
4.3 Ekonomiska ramar per nämnd	27
4.4 Budget 2024 och ekonomisk plan 2026–2027	28
4.4.1 Resultatutveckling	28
4.4.2 Pågående och tillkommande satsningar	29
4.4.3 Kostnadsreduktion och omställningsmedel	30
4.4.4 Riskbedömning och plan för återställande av underskott	30
4.4.5 Kassaflöde	31
4.4.6 Investeringar	33
4.4.7 Avsättningar till kapitalförvaltningen (pensionsmedelsförvaltningen)	34
4.4.8 Lånefinansiering	34
4.4.9 Balansräkning	35
4.4.10 Soliditet	35
4.5 IT-plan	36
4.5.1 Bakgrund	36
4.5.2 Framtidens Vårdinformationsstöd, FVIS	36
4.5.3 Digital medarbetare – effektivare processer	36
4.5.4 Medel för att främja digitaliseringsstrategin	37
4.5.5 Kostnadsutveckling IT-plan 2025–2027 (ramtilldelning)	37

Bilaga: Så styrs Region Västernorrland

Beskriver regionens styrning, förtroendemannaorganisation och den regionala koncernen.

Bilaga: Fastighetsinvesteringsplan 2025–2027

Redovisar planperiodens större projekt samt en summerad sammanställning

Bilaga: Uppföljningsbilaga regionplan

Anger indikatorer (med målvärden) för uppföljning av regionplanens målsättningar.

Regiongemensamma indikatorer fastställs i samband med regionplanen, av regionfullmäktige.

Kompletterande indikatorer fastställs genom regionstyrelsen efter fastställande av nämndernas och förvaltningarnas verksamhetsplaner.

Förord

Nystart Region Västernorrland – för Liv, hälsa och hållbar utveckling i Västernorrland

Regionplan och budget för 2025 för Region Västernorrland utgår till stor del från innevarande års budget. Såväl effektiviseringar som satsningar behöver göras för att regionens verksamheter ska kunna bedrivas på ett ansvarsfullt sätt, där både patienter och medarbetare ska känna sig trygga med den vård regionen erbjuder. Majoritetens målsättning är att öka den ekonomiska ramen för primärvården i Västernorrland med minst 10 procent. 2025 höjs primärvårdsramen med ytterligare 40 miljoner. Vi fortsätter arbetet för att få en högre andel fast vårdpersonal genom att förbättra löneläget, stärka personalförhållandena, och minska hyrberoendet.

Det ekonomiska läget gör att tydliga prioriteringar krävs för hur våra gemensamma resurser ska användas. Den budget som vi nu lägger fram förutsätter att regionens kostnadsutveckling för hyrpersonal och hälso- och sjukvård avstannar, och att de effektiviseringar och kostnadsänkande åtgärder som beslutats om får effekt. Därför är det också viktigt med en ständig uppföljning av hur verksamheterna hanterar sina åtaganden för att minska kostnaderna.

Fokuset på den primära vården och omställningen till en mer nära och tillgänglig vård, God och Nära vård, fortsätter. Primärvården är navet i denna omställning och att förstärka densamma är därför majoritetens prioritet. Det är viktigt att vår region kan erbjuda en primärvård som är tillgänglig, individanpassad och personcentrerad. Beslutade ramförstärkningar inom primärvården för att minska antalet listade patienter per läkare och för att stärka primärvården i västra sjukvårdsområdet ligger fast liksom satsningen på proaktiv seniorvård i Härnösand. Den politiska styrningen behöver förstärkas för att omställningen ska kunna genomföras.

Arbetet med att minska beroendet av inhyrd personal har alltså största prioritet och utvecklingen under 2024 är positiv. Denna fråga kommer att ha en avgörande betydelse för regionens ekonomiska utveckling kommande år och utmaningen är att kunna växla in fast personal och minska beroendet av hyrbemanning. Därför är det viktigt att beslutade satsningar under mandatperioden för att stärka regionens kompetensförsörjning ger resultat och därmed bidrar till att underlätta rekryteringen av personal och även till att förbättra arbetsmiljön. I arbetet med att bli en attraktiv arbetsgivare har personalförhållandena förbättrats kraftigt, bland annat genom att erbjuda högsta möjliga friskvårdsbidrag.

Den nyindustrialisering som sker i norra Sverige inklusive Västernorrland innebär att regionen tillsammans med ett stort antal aktörer behöver säkra framtidens samhällsbyggande. När det gäller utvecklingen i länet har regionen ett stort ansvar, till exempel inom företagsstöd, infrastruktur, kollektivtrafik, kultur, folkbildning, kompetensförsörjning och satsningar på folkhälsa och friluftsliv. Det är viktiga grundstenar för att få människor att vilja bo i, verka i och flytta till länet. Regionen tar sitt ansvar för att bidra till utvecklingen genom de extra medel som tillskjutits i tidigare budgetbeslut.

Sammantaget en budget för liv, hälsa och hållbar utveckling i Västernorrland!











Den politiska majoriteten genom,

Glenn Nordlund
Ordförande
Regionstyrelsen

Anna Proos Strandh
1:e vice ordförande
Regionstyrelsen

Jonny Lundin
Ordförande Regionala
utvecklingsnämnden

Inledning

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

Figur 1. Region Västernorrlands målområden och mål.

Regionplanens tre målområden (se *figur 1*) hänger samman och bildar en helhet, som med ekonomin som grundförutsättning uttrycker Region Västernorrlands övergripande riktning genom målsättningar och ambitioner. Dessa går i linje med *Västernorrlands regionala utvecklingsstrategi (RUS)* samt länets omställning mot en *God och nära vård*.

Nämnderna och styrelsen har ett ansvar att förverkliga regionplanens ambitioner vilket förutsätter samskapande där alla bidrar till måluppfyllelse, med utgångspunkt i sina respektive grunduppdrag. Nämnderna och styrelsen ansvarar således för att i dialog och samverkan arbeta för att de gemensamma målen uppnås. I sina verksamhetsplaner kopplar nämnderna och styrelsen indikatorer till de regionplansmål som relaterar till grunduppdragen.

Regionens olika uppdrag och målområdena kan delvis överlappa varandra. Alla nämnder och styrelsen har därför ansvar för att samverka och samråda med andra, såväl lokalt, regionalt, nationellt som internationellt inom sina respektive sakområden.

1. Regionplan Region Västernorrland

1.1 Varför finns regionplanen?

Regionplanen visar Region Västernorrlands inriktning och tänkta utveckling för åren 2025–2027. Regionplanen är den politiska beställningen till organisationen om vad som ska prioriteras, och det är ett krav i kommunallagen att alla regioner har en plan samt budget. Som stöd i prioriteringen finns beskrivs olika förutsättningar och omvärldsfaktorer som påverkar regionens verksamhet. Planens ekonomiavsnitt ger information om vilka ekonomiska resurser som finns och hur de ska fördelas mellan olika uppdrag och verksamheter.

Det är regionfullmäktige som beslutar om regionplanen. Regionstyrelsen och nämnderna gör egna verksamhetsplaner där regionplanens övergripande prioriteringar är grunden. Förvaltningsarna och verksamheterna utgår också från regionplanen samt konkretiserar i sin tur nämndernas och styrelsens prioriteringar i sin planering. Den röda tråden i målstyrningen beskrivs närmare i bilagan *Så styrs Region Västernorrland*.

1.2 Principer för styrning och ledning

Region Västernorrlands styrning utgår från regionens värdegrund, vision och mål samt grunduppdrag. Förutom dessa är ekonomin en förutsättning.

Grundprinciperna för styrning och ledning inom Region Västernorrland är:

- Tydligt invånar-, patient-, kundfokus
- Tillit och kunskap som bas för medarbetarskap och ledarskap
- Faktabaserade och finansierade beslut
- Processorienterat förhållningssätt
- Kvalitetsutveckling genom ständiga förbättringar

1.2.1 Grunduppdrag

En stor del av verksamheten är grunduppdrag. Det är uppdrag eller ansvarsområden som regionen har genom lagar eller förordningar, genom beslut i regering och riksdag eller genom andra myndighetsuppdrag. Både ansvarsområden och tillfälliga eller avgränsade uppdrag följs upp; genom reglerad återrapportering, genom egenkontroll eller annan uppföljning som bedöms relevant. Vissa av uppdragen utförs genom annan association än egen förvaltning, genom exempelvis aktiebolag, kommunalförbund, stiftelser, samordningsförbund och föreningar.

1.2.2 Målstyrning

Utifrån grunduppdragen innehåller regionplanen olika mål, prioriteringar, som visar vad som ska åstadkommas och vilka övergripande förändringar och förflyttningar som behöver göras. Det kallas målstyrning och innebär styrning genom vision, långsiktig inriktning, mål och övriga prioriteringar med en återkommande uppföljning av resultat och effekt. Målstyrningen ger verksamheten frihet att bestämma *hur* arbetet ska utformas och genomföras. Region Västernorrlands ekonomiska förutsättningar är grunden för prioriteringar, långsiktig inriktning och mål för verksamheten.

1.3 God ekonomisk hushållning

Regionplanen med bilagor innehåller ekonomiska ramar med prioriteringar samt mål för verksamhet och finansiering, som har betydelse för en god ekonomisk hushållning i Region Västernorrland. Med god ekonomisk hushållning menas att verksamheten är ändamålsenlig och kostnadseffektiv med en finansiering som långsiktigt garanterar verksamheten. Kriterier för utvärdering av en god ekonomisk hushållning i Region Västernorrland anges i *Uppföljningsbilaga regionplan*.

2. Förutsättningar

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

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

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

2.1 En föränderlig omvärld

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

- Effekterna av klimatförändringar, förlust av biologisk mångfald och förorenad natur är idag synliga. Samtidigt som vi måste anpassa oss till dem här och nu, behöver vi bygga ett framtida samhälle där mänskliga behov och rättigheter tillgodoses tillsammans med den ekologiska hållbarheten.
- Världen och Europa upplever en större oro och konflikter – i en globalt sammanbunden värld. Detta tillsammans med Sveriges NATO-medlemskap ökar kraven på samhällsberedskap, för både alla slags kriser, krigsfara och krig. Det kan också utmana demokratins förutsättningar och trovärdighet.
- Den tekniska utvecklingen driver samhällsutvecklingen och människor vill ha del av flexibla lösningar på arbetet och i livet i övrigt.
- De ekonomiska förutsättningarna för Sverige är utmanande och ovissa.

Större förändringar inom EU påverkar regionen. En stor del av svenska lagar och rekommendationer har sitt ursprung på EU-nivå. Ett exempel är energi- och klimatområdet, där ambitionsnivån höjts genom uppdaterade EU-direktiv om energieffektivitet, byggnaders energiprestanda och fossilfri energi.

Därutöver möjliggörs viktiga satsningar för regional utveckling genom olika EU-program, till exempel Regionalfonden (ERUF och Interreg), Socialfonden (ESF+) samt centrala program inom det transeuropeiska transportnätet (TEN-T).

2.2 Utveckling i Sverige

Också på nationell nivå pågår utveckling som regionen behöver förhålla sig till. Här följer några exempel; fylligare information finns i Planeringsunderlag 2024–2026. Nedan redovisas uppdateringar och viktigare förändringar.

Omställning mot god och nära vård

God och nära vård innebär en förnyelse av arbetssätt och förhållningssätt i hälso- och sjukvården. Primärvården ska utgöra navet, med befolkningens behov som utgångspunkt. Hälsofrämjande

och sjukdomsförebyggande/preventivt arbete är centralt. Omställningen omfattar också specialiserad och högspecialiserad vård. Dessa genomgripande förflyttningar kräver förändringsförmåga, samarbete och nya lösningar utifrån de samlade resurserna hos regionerna, kommunerna och civilsamhället. Regionernas utbud och fördelning av medel väntas påverkas.

Lagen om regionalt utvecklingsansvar och förordningen om regionalt utvecklingsarbete har börjat ses över. Regionernas villkorsbeslut har i stora delar ersatts av en förordning om resultatredovisning, samtidigt som berörda nationella myndigheter ska rapportera hur de bidrar till genomförandet av den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. Redovisning av resultaten av det statliga regionala utvecklingsansvaret kommer att fortsätta. Förändringarna är ett led i att implementera den nationella strategin för hållbar utveckling i hela landet 2021–2030 och innebär att regionernas ansvar för hållbar regional utveckling både breddats och utökats. Fram till hösten 2026 ska två politikområden ses över; regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik. Det kan komma att påverka Region Västernorrland, både som organisation och i det statliga regionala utvecklingsuppdraget.

Från 1 juli 2022 gäller lagändringar i *Hälso- och sjukvårdslagen* och *Patientlagen*. Det innebär flera förändringar för primärvården.

Slutbetänkande i *Samsjuklighetsutredningen* lämnades i januari 2023. Där föreslås hur en ny tvångsvårdslagstiftning ska utformas när det gäller personer som har skadligt bruk eller beroende. Utredningen visar att det finns ett utvecklingsbehov, bland annat vad avser primärvården som första linjens insats. Utredningen föreslår en sammanhållen och personcentrerad vårdkedja. Lagändringar som föreslås kan träda i kraft 2026, och väntas påverka regionernas verksamhet.

Det pågår en utredning av det *kommunalekonomiska utjämningsystemet*, som kan komma att påverka utjämnningen mellan regionerna. Utredningen lämnar sitt betänkande under 2024.

Staten har aviserat en ambition att *minska på mängden riktade statsbidrag*. Att inrätta särskilda statsbidrag för alla uppgifter som över tid tillkommer för kommuner och regioner bedöms inte vara hållbart över tid. Det är dock ännu oklart vilka förändringar som kommer att ske.

Utredningen *En ändamålsenlig statlig samverkan med kommuner och regioner* ska lämna förslag på hur, i vilken omfattning och genom vilka myndigheter staten ska fokusera sin samverkan med regioner och kommuner, så att den kan stärkas och förtydligas. Slutrapport väntas halvårsskiftet 2024 och förslagen kan komma att påverka Region Västernorrland.

En utredning av *Kultursamverkansmodellen* för kultur i hela landet har lämnat förslag som syftar till att modellen i högre grad ska bidra till de nationella kulturpolitiska målen. Nu pågår remissomgång, och beroende på vilka beslut som småningom fattas kan påverkan ske på förutsättningarna för finansiering av regional kultur.

Den pågående utredningen *Framtidens yrkeshögskola – stabil, effektiv och hållbar* kan komma att påverka Region Västernorrlands utbildningsverksamheter. Utredningen ska föreslå förändringar för att säkerställa yrkeshögskolans effektiva funktion för framtiden. Utredningen föreslår bland annat att utbildningsformen ska växa med 35 procent under de kommande 10 åren.

Utredningen *När behovet får styra – ett tandvårdssystem för en mer jämlik tandhälsa* har lämnat förslag på utveckling för att uppnå en mer jämlik tandhälsa och ett mer resurseffektivt tandvårdssystem.

Folkhälsomyndigheten och länsstyrelserna har haft i uppdrag att *stärka det regionala och lokala folkhälsoarbetet och implementera den nationella folkhälsopolitiken*. Det uppdraget är nu avslutat,

och det finns ingen samlad nationell bild om ett generellt och samordnande folkhälsouppdrag. Enbart vissa enskilda sakområden stärks. Varje län har nu att hantera frågan om ett samlat främjande uppdrag, vilket kan påverka Region Västernorrland.

2.3 Västernorrlands förutsättningar

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

2.3.1 Demografi

Västernorrland är ett av de mest glesbefolkade länen i Sverige. SCB:s senaste befolkningsprognos visar att länets befolkning kan minska med 12 000 personer till 2040. Samtidigt ökar andelen äldre i befolkningen, vilket betyder att allt färre ska försörja allt fler. Det gör att kommunernas och Region Västernorrlands kapacitet utmanas – oavsett verksamhetsområde. Näringslivets utveckling, med påbörjad och planerad nyindustrialisering kan dock påverka de demografiska framskrivningarna framöver, om nya jobb skapas.

2.3.2 Folkhälsa

Generellt sett är hälsan god, dock är hälsoläget utmanande genom att ojämlikheten ökar och en fortsatt negativ hälsoutveckling syns, exempelvis gällande övervikt och fetma, psykosomatiska besvär samt stressrelaterad problematik.

Hälsan i befolkningen formas genom ett samspel av faktorer hos individen själv, av demografi men också av hur förutsättningar och resurser i omgivning och samhälle ser ut. Ojämlikhet i hälsa skapas av systematiskt olika livsvillkor, levnadsförhållanden och levnadsvanor. Det finns stora hälsoskillnader mellan olika grupper i befolkningen, till exempel mellan kvinnor och män och mellan olika socioekonomiska grupper. Sådan ojämlikhet i hälsa påverkar, utöver konsekvenser på individnivå, också riskerna för en ökad total sjukdomsburden i länet.

2.3.3 Civil beredskap

Enligt Försvarsberedningen är det säkerhetspolitiska läget i Sverige det allvarligaste sedan andra världskrigets slut, och totalförsvarets förmåga måste därför öka skyndsamt. Medlemskapet i NATO ger skärpta krav på Sverige på nationell nivå, avseende det civila försvarets förmåga att agera och stödja vid en krigshändelse. Region Västernorrland ansvarar genom sitt grunduppdrag för flera samhällsviktiga funktioner – som t.ex. hälso- och sjukvård, omsorg, utbildning, robust digital och fysisk infrastruktur – som ska fungera även i händelse av kris, krigsfara eller krig. Av stor vikt är den upparbetade samverkan mellan regionen, kommunerna, statliga myndigheter, näringslivet och civilsamhällets aktörer.

2.3.4 Arbetsmarknad

Under 2023 skedde ett trendbrott, där Västernorrlands arbetslöshet gick under rikets, trots ett högre arbetskraftsdeltagande. Det är positivt, men betyder också att potentialen för att öka sysselsättningen är begränsad med egna invånare. Även långtidsarbetslösa har minskat i antal och andelen är i linje med rikets. Men det finns betydande skillnader mellan olika delar av länet. Dessutom har utrikesfödda fortsatt en svag konkurrensförmåga på arbetsmarknaden.

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

2.3.5 Miljö och hållbarhet

Den regionala utvecklingsstrategin, RUS, i Västernorrland vilar på Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen. Region Västernorrland har en betydande roll i omställningsarbetet för en hållbar utveckling. Naturresurser är en förutsättning för samhällets existens och utveckling, därför måste de värnas. Utveckling får heller inte ske på ett sådant sätt att mänskliga rättigheter kränks.

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

2.4 Förändringsberedskap

Betydande investeringar sker i länet i och med nyindustrialiseringen, som kan ge stora fördelar för länets attraktions- och konkurrenskraft. Vi ser bland annat att befintliga företag ställer om för att minska sin klimatpåverkan, och det sker även investeringar i nya verksamheter där ny teknik används för fossilfri produktion.

Kommunerna i länet arbetar aktivt med etableringsfrågor i olika faser som, om de faller väl ut, kan innebära en ökad inflyttning och därmed ökad efterfrågan även inom de verksamheter som regionen ansvarar för, inte minst hälso- och sjukvård. Också utifrån Region Västernorrlands bredade ansvar i och med det regionala utvecklingsansvaret krävs en stärkt förändringsförmåga, kombinerat med en robusthet och kontinuitet över tid i linje med de långsiktiga mål och ambitioner som finns. Ett sätt att åstadkomma detta är att främja industriell symbios. Det innebär att koppla ihop verksamheter i ett område för att spara resurser. Restprodukter från en verksamhet blir resurser i en annan, som kanske sysslar med något helt annat. Genom ett sådant samarbete blir verksamheterna både ekonomiskt och ekologiskt hållbara, och deras konkurrenskraft stärks.

Bedömningen är att Region Västernorrland behöver vara förberedd på flera tänkbara scenarier i de fall etableringarna blir av, och i så fall *när* och *var* i länet. Utveckling behöver ske innan regionen får skatteintäkter, och den ökade belastningen kommer att märkas på många delar av både kommunal och regional verksamhet – alltifrån hälso- och sjukvård, tandvård, kollektivtrafik, kulturutbud, förskolor och skolor, till infrastruktur och bostadsmarknad. Omvänt behöver regionen också vara förberedd om planerade etableringar avbryts.

3. Region Västernorrlands mål

Region Västernorrlands vision ”Liv, hälsa och hållbar utveckling” är utgångspunkt för regionplanen. Med grund i visionen beslutar regionfullmäktige om långsiktiga strategiska *målområden* samt *prioriteringar* och *mål*.

Region Västernorrland ska främja en hållbar utveckling, det vill säga utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov, ur ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv. Regionplanens målområden ska möta upp dessa och insatser utformas med beaktan av de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030.

Region Västernorrlands verksamhet ska utgå från olika målgruppers behov och förutsättningar. Det kan innebära att grupperns behov ställs mot varandra och att prioriteringar är nödvändiga. Då utgör de horisontella perspektiven en vägledning. Det är frågor som spänner över samtliga uppdrag och mål - till exempel jämställdhet, jämlikhet och barnrättsperspektivet. De ska genomsyra all verksamhet och beaktas vid planering, beslut, genomförande och uppföljning.

Styrning som omfattar flera olika målområden, och därtill ekonomiska målsättningar och utmaningar, innebär ofta en ömsesidig påverkan mellan dessa. Det kan leda till så kallade målkonflikter att hantera, men också möjliga synergier att stimulera. Övergripande avvägningar mellan intressen och förhållningssätt kan bli nödvändiga, där såväl effektiviseringar som satsningar behöver vägas på ett samlat sätt inom ramen för den politiska styrningen. I detta är regionens grunduppdrag en viktig kompassriktning för det strategiska arbetet framåt. I nämndernas planeringsprocesser konkretiseras frågorna närmare genom ett obligatoriskt avsnitt om konsekvenser och riskbedömning i strukturen för verksamhetsplanerna.

Region Västernorrlands uppdrag som demokratiaktör innebär bland annat att skapa förståelse och legitimitet för regionens uppdrag samt att genom öppenhet, transparens och dialog ge invånarna möjlighet att delta i den demokratiska processen. Ytterst kommer regionens arbete att speglas i bilden av hur andra ser på oss, som verksamhet och samhällsbyggare. Därför följs befolkningens syn på Region Västernorrlands tjänster och utbud följas upp och kopplas till visionen.

3.1 Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling



För att möta dagens och framtidens komplexa samhällsutmaningar krävs ett modigt regionalt ledarskap. Det betyder att ta sig an utmaningar och samverka brett. Region Västernorrland ska, som regionalt utvecklingsansvarig aktör, samordna, genomföra, medfinansiera och följa upp såväl övergripande utvecklingsfrågor som mer specifika sakområdespolitiska uppdrag. Även regionens uppdrag för stärkt folkhälsa och som partner i utveckling av nära vård kräver nya arbetssätt och en bred samverkan. 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 statliga myndigheter, näringslivsfrämjande organisationer och 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 stödda 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.



3.1.1

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

Ett modigt regionalt ledarskap

Ett modigt ledarskap tar sig an både dagens och framtidens utmaningar i samverkan med lokala och regionala aktörer. Region Västernorrland är en viktig aktör i samhällsbyggandet och kan genom regional utvecklingsplanering skapa möjligheter för andra att agera när det behövs. Region Västernorrland kan med riktade statliga finansiella medel stötta individer, företag och organisationer som bidrar till länets utveckling, till ökad konkurrenskraft och attraktivitet.-

Det är avgörande att samordna etableringsfrämjande insatser med utbildning och matchning för att säkra kompetensförsörjningen, men också dimensionering av välfärdsservice, boende, möjligheter till hållbara resor och transporter. Frågan om sammanhållen regional planering får därmed allt större fokus i det regionala utvecklingsarbetet. Samverkan över organisations- och geografiska gränser blir då avgörande. Region Västernorrland som organisation behöver fortsätta utveckla omställningsförmågan, för att kunna möta förändringar och för att kunna prioritera utifrån strategiska och långsiktiga beslut.

Västernorrland som län tjänar på att aktuella frågor uppmärksammas tidigt i beslutsfattandet, både på EU-nivå och på nationell nivå. Utifrån länets utmaningar bedrivs påverkansarbete som stärker länets möjligheter att påverka beslut, investeringsvilja och andelen extern finansiering. Detta sker i samverkan med bland annat Europaforum Norra Sverige, North Sweden European Office, North Sweden Stockholm Office och länets egna regionala samverkansråd.

Ett långsiktigt hållbart Västernorrland

Den regionala utvecklingsstrategin bygger på Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling. Västernorrland ska vara en förebild för andra genom att låta hållbarhetsdimensionerna vara en naturlig del i de prioriteringar som görs. I det regionala ledarskapet verkar Region Västernorrland bland annat för minskad klimatpåverkan och långsiktig hushållning med jordens resurser. Hit hör arbetet med infrastruktur för hållbar energiförsörjning i länet. Här ingår även stöd till företagen i omställningen till ett hållbart näringsliv. Detta görs bland annat genom riktade stöd och kunskapshöjande insatser till företagen, både genom de statliga regionala utvecklingsmedlen (1:1) och genom Energikontoret, som med energifrågan och cirkulär resursanvändning i fokus bidrar till omställningen till hållbar utveckling.

Region Västernorrland är med och skapar förutsättningar för ett mer sammanhängande och robust län. I fokus är transport, digital infrastruktur och framtidens energiförsörjning. Organisationens uppdrag inom fysisk och digital infrastruktur, kollektivtrafik och kommersiell service gör att Region Västernorrland, tillsammans med bland annat kommunerna, regionerna och andra aktörer kan utveckla välfärden, bidra till att skapa attraktiva boende- och livsmiljöer med förutsättningar

för en meningsfull fritid, fungerande arbetspendling och utvecklade möjligheter till distansoberoende arbete och företagande i alla delar av länet.

De förutsättningar som skapas för länets invånare tillsammans med andra ansvariga aktörer efterfrågas också av besökare som kommer till länet. Region Västernorrland samarbetar nära med andra samhällsaktörer för att skapa ett konkurrenskraftigt, innovativt och kreativt närings- och kulturliv som bidrar till stärkt attraktivitet, stärkt utbildningskraft och hållbar regional utveckling i Västernorrlands län.

Kompetensförsörjning och livslångt lärande

Kompetensförsörjning och livslångt lärande är avgörande för långsiktigt hållbar tillväxt, och sker på flera sätt. I den eftergymnasiala utbildningen är yrkeshögskolor och folkhögskolor viktiga resurser. För att klara kompetensförsörjningen krävs samarbete med de som bedriver högre utbildning; högskolor, universitet och alla former av yrkesutbildning. Samarbete behöver också ske med de som finansierar och bedriver avancerad forskning och utvecklingsverksamhet, med regionala forskningsmiljöer och med det regionala näringslivet – även nationella och internationella företag som har verksamhet i Västernorrland.

Region Västernorrland har ett uppdrag för länets kompetensförsörjning inom ramen för det regionala utvecklingsansvaret. Genom analyser och ökad kunskap, och i samverkan med andra aktörer, ska utbildningar och utbud dimensioneras. Tillsammans med finansiella stöd skapas då goda möjligheter för företagens tillväxt.

Kompetensförsörjningsfrågorna innefattar också behovet inom regionens egna verksamheter och behöver ses i en helhet utifrån förflyttningen mot en god och nära vård.

Folkbildning är viktigt för länets kompetensförsörjning. Regionens egna folkhögskolor bidrar till att utjämna utbildningsklyftor och till att stärka unga vuxnas hälsa och livssituation. Folkhögskolorna ger möjlighet till livslångt lärande, och ger människor med olika bakgrund och förutsättningar möjlighet att påverka sin livssituation. Även för Region Västernorrlands egen kompetensförsörjning är folkhögskolorna viktiga.

Ett attraktivt Västernorrland för invånare och besökare

Västernorrland behöver vara en plats där många trivs, som invånare och som besökare. I samverkan med andra samhällsaktörer behöver Västernorrlands attraktionskraft stärkas. Tillväxt och utveckling ska utgå från lokala och regionala förutsättningar.

Det ska vara enkelt, prisvärt och bekvämt att resa kollektivt. Ett funktionellt och sammanhållet kollektivtrafiksystem för hållbart resande ger möjlighet för människor att bo i, verka i och besöka hela Västernorrland, och möjliggör arbetspendling i länet och över länsgränserna. Det möjliggör också att företag kan etableras och utvecklas i länets alla kommuner. En samlad strategisk styrning för kollektivtrafiken i länet sker, och Region Västernorrlands målsättning är en skatteväxling när förutsättningar finns för detta. Den regionala tågtrafiken ska fortsatt utvecklas genom Norrtåg AB. Framtida investeringar som krävs för att säkra kollektivtrafikens funktionalitet som helhet behöver hanteras inom ramen för den strategiska, gemensamma styrningen av systemets olika delar. Översyn av såväl utbud som självfinansieringsgraden inom kollektivtrafiken bör göras kontinuerligt.

Region Västernorrlands samverkan med andra aktörer bidrar till starka destinationer som är attraktiva för besökare, skapar mervärde för invånare i länet och som kan bidra till att attrahera nya invånare. För att säkerställa en långsiktigt hållbar och attraktiv livsmiljö är det av stor vikt att vi

värnar naturen och en bevarad biologisk mångfald, för att länet ska vara en plats där människor kan och vill leva och verka även i framtiden. Region Västernorrland vill också erbjuda tillgänglig och kvalitativ kultur-, konst- och biblioteksverksamhet för alla. De regionala kulturverksamhetsområdena ska vidareutvecklas, vara tillgängliga i hela länet och samverka med andra aktörer uppmuntras. Möjligheterna till ökad självfinansieringsgrad inom kultur för vuxna ska ses över under 2025.



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

Hälsa – en mänsklig rättighet

Hälsa är en grundläggande del av våra mänskliga rättigheter. Folkhälsoläget i länet är fortsatt utmanande. Region Västernorrlands strategiska inriktning inom folkhälsoområdet behöver därför konkretiseras.

Region Västernorrland behöver arbeta systematiskt med hälsofrämjande och förebyggande insatser för att alla invånare ska ha möjlighet att uppnå en god hälsa utifrån sina förutsättningar. Individer och grupper med sämre förutsättningar för en god hälsa ska särskilt lyftas. Folkhälsofrågorna utgör ett brett samhällsansvar där samverkan med kommunerna, Länsstyrelsen och civilsamhället, till exempel ideella föreningar och organisationer, är väsentligt.

Med tidiga insatser går det att förebygga ohälsa hos barn och unga. Det ger positiva effekter under hela livet: insatserna kan rusta barn och unga för att klara sig bättre i framtiden och den investeringen betalar sig genom varje individs framgång och livslånga utveckling. Region Västernorrland ska förstärka och bredda samarbetet med övriga samhället och myndigheter.

Region Västernorrlands insatser ska riktas mot att arbeta hälsofrämjande och förebyggande, och de behöver även fortsatt riktas mot att stärka individens förutsättningar att ta eget ansvar. Ur såväl individens som samhällets perspektiv är det bästa att främja hälsa och förebygga sjukdom, eftersom det leder till minskad sjuklighet, minskat lidande och minskade samhällskostnader. I arbetet mot våld i nära relationer ska Region Västernorrland agera proaktivt och erbjuda individen stöd när det behövs.

Kultur och utbildning – viktiga faktorer för hälsa

Tillgång till kultur och utbildning är direkt kopplade till individens hälsa och upplevda välbefinnande. Folkhälsomyndigheten ser i sina studier resultat som tyder på att musik, bildkonst, teater eller dans kan förbättra både den fysiska och den psykiska hälsan samt främja social inkludering och samhörighet. Myndighetens studier visar också på att högutbildade har som grupp bättre hälsa än lågutbildade – ju högre utbildningsnivå desto bättre hälsa.

I länet behövs därför möjligheter till ett livslångt lärande, med flexibla lärandeformer och möjlighet till karriärväxling och omställning för invånarna. Region Västernorrland är också en aktiv och drivande part i olika samfinansierade kulturverksamheter som ger länets invånare möjligheter att uppleva en mångfald av olika kulturyttringar. Region Västernorrland vill vara en aktiv partner i samarbetet med civilsamhället för att bidra till ett aktivt föreningsliv och en stark ideell sektor, som ger invånarna både social gemenskap och livskvalitet. Barns och ungas tillgång till eget skapande och professionellt kulturutbud ska fortsatt prioriteras, såsom fastslås i kulturplanen för länet. Dessutom ska äldres möjligheter att ta del av kulturutbud i hela länet stärkas.

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

Region Västernorrland arbetar för att stärka det hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbetet. Möjligheterna att bidra till en mer jämlik hälsa i befolkningen är stora och bör utgå från fokus på individens egna förutsättningar och behov. För att tillgodose invånarnas behov av vård och omsorg i framtiden behöver hela vårdkedjan och alla vårdgivare samverka och agera gemensamt och effektivt. Genomförandet av omställningen till god och nära vård ställer högre krav på förändringsförmåga, en ökad grad av samarbete och på flexibla/nya lösningar utifrån de samlade resurserna hos regionen, kommunerna och civilsamhället. Därför behöver en länsgemensam utvecklingsplan för primärvården tas fram.

Smittskydd – en viktig del av det förebyggande arbetet

Ett fungerande smittskydd är en viktig del av det förebyggande och hälsofrämjande arbetet. Vaccinationer är betydelsefulla för smittskyddet genom att förebygga sjukdom i befolkningen och kan spara framtida resurser för vård och behandling, såväl i ett normalläge som vid kriser som pandemier eller krig. Regionens arbete mot antibiotikaresistens behöver säkerställas, i syfte att bevara möjligheten att behandla bakterieinfektioner och fortsätta bedriva en högkvalitativ, patientsäker och modern sjukvård.

3.2 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 utsätts för ett högt förändringstryck med krav på förbättrad omställningsförmåga. Verksamheterna behöver ha beredskap och anpassas till såväl demografisk utveckling som större samhällsutmaningar till följd av klimatförändringar, förändrat säkerhetsläge och nya etableringar som snabbt kan utmana dagens planeringsförutsättningar.

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, säker, ändamålsenlig och ges i rimlig tid. I målområdet inryms hälsofrämjande insatser, prevention, omvårdnad, rehabilitering/habilitering samt medicinsk vård och behandling.



3.2.1 MÅL: Vi erbjuder vård som utgår från individens behov och är tillgänglig

Utveckling mot God och nära vård

Hälso- och sjukvården befinner sig i den sannolikt största omställningen någonsin. Under samlingsnamnet *God och nära vård* ryms en stor förnyelse av arbetssätt och förhållningssätt. Omställningen kräver både utvecklings- och driftskapacitet; det betyder att samtidigt som utveckling sker,

parallellt driva vardagsverksamheten kontinuerligt. Förnyelsen rör hela hälso- och sjukvårdssystemet, alltså både den specialiserade vården och den primära vården. Primärvården ska vara navet i hälso- och sjukvården, med befolkningens behov som utgångspunkt.

Den stora potentialen i omställningen till god och nära vård ligger i att erbjuda och utföra prevention och vård på ett anpassat sätt utifrån den enskilda patientens behov, och utifrån möjligheten att erbjuda vården på olika platser. Individen ska ha möjlighet till ökad självständighet och till medskapande i sin egen vård. I omställningen ingår också att koncentrera högspecialiserad vård – sådan offentligt finansierad vård som är särskilt avancerad eller sällan förekommande – till ett fåtal enheter i landet, för att upprätthålla kompetens och kvalitet.

Utvecklade och moderna arbetssätt är grunden för att kunna möta den förändring som nära vård innebär. I utvecklingen behöver patientens kunskaper och resurser tas tillvara både internt, inom Region Västernorrlands hälso- och sjukvård samt tandvård, och externt tillsammans med andra aktörer – däribland civilsamhället.

Patientens upplevelse är central för begreppet ”nära vård” och består av flera dimensioner, som geografisk närhet till vården, närhet i form av tillgänglighet, samt kontinuitet och samordning – vilket kan bidra till en ökad trygghet och tillit hos individen. En hög tillgänglighet till hälso- och sjukvård och tandvård är en förutsättning för att kunna möta befolkningens behov och en viktig nyckel till en god och jämlik hälsa bland invånarna. Både fysisk och digital tillgänglighet är viktig.

Digitalisering och digital teknik, inklusive artificiell intelligens (AI), kan bidra till ökad tillgänglighet, trygghet, delaktighet och självständighet för individen. Den kan på så sätt få stor betydelse för mångbesökare i hälso- och sjukvård eller för att hantera landsbygdens specifika utmaningar. Digital teknik kan också ge vårdens medarbetare stöd i bedömningar, dokumentation och planering, och på så sätt effektivisera arbetet och bidra till patientsäkerheten. Viktiga förutsättningar är en gemensam digital infrastruktur samt fortsatt utveckling av möjligheterna till utbyte och analys av information.

För att skapa goda förutsättningar för tillgänglighet och sammanhållen vård krävs ett bra samarbete och samskapande mellan specialiserad vård och primärvård med fokus på ett hälsofrämjande och förebyggande arbete. Även samarbetet med skola, socialtjänst, kommunal hälso- och sjukvård samt privata utförare är avgörande för att kunna möta behoven på rätt vårdnivå. Samarbetet behöver kunna anpassas efter de olika behov och möjligheter som finns. Det första och det långsiktiga omhändertagandet av personer med kroniska sjukdomar sker i stor utsträckning i den nära vården. Den ”nära vården” blir också alltmer specialiserad, vilket i sin tur ställer nya krav på kompetens.

Ansvar för primärvården delar Region Västernorrland med länets kommuner. En länsgemensam utvecklingsplan för primärvården behöver tas fram tillsammans för att säkra framdrift, funktionalitet och kvalitet.

Det är viktigt att tydliggöra förväntningar och ambitioner på den specialiserade vården och sjukhusvården. Förväntningarna bör konkretiseras inom ramen för den politiska styrningen.

En balans mellan uppdrag och resurser måste finnas i hela hälso- och sjukvårdssystemet (specialiserad vård, primärvård och tandvård oavsett utförare), och både beställningar och ersättningsmodeller behöver stimulera till omställningen mot god och nära vård.

Patienten som medskapare

Patientens och vårdens resurser och kunskaper tillsammans ger möjligheter för att fortsätta utveckla ett personcentrerat förhållningssätt. Det handlar om att se hela personen som en resurs – med kunskap, eget ansvar och förmåga att förstå och ta beslut kring sin situation. Jämlig vård handlar om att alla ska få den vård de behöver, bemötas professionellt och behandlas med respekt. Då hälsan inte är jämligt fördelad ska en hälso- och sjukvård som strävar efter att uppnå en god hälsa och vård på lika villkor för hela befolkningen prioritera de som har störst behov.

Hälsofrämjande och förebyggande

Region Västernorrland ska fortsätta arbetet för en utvecklad hälso- och sjukvård med fokus på hälsofrämjande och förebyggande insatser. Det är en avgörande framtidsfråga, där förändringsförmågan i organisationen behöver stärkas för att uppnå större hälsovinster för alla invånare. I detta kan särskilt lyftas, behov av fortsatt utveckling mot en sammanhållen god och nära vård för barn och unga. Bland annat behöver första-linjen fortsatt stärkas, i syfte att förebygga och motverka negativ utveckling av psykisk ohälsa hos barn och ungdomar.

Tandvården ska i första hand vara inriktad mot förebyggande tandvård, för både ungdomar och äldre. Region Västernorrland ska fortsätta sitt intensiva arbete för utvecklade arbetsätt inom både allmän- och specialisttandvården. Region Västernorrland vill öka tillgängligheten till tandvård för vuxna.

En god och nära vård handlar också om att erbjuda en mer sammanhängande vård, där det inte blir upp till varje individ att hitta vägarna genom systemet utan verksamheten har ansvaret att underlätta att rätt insatser når individen vid rätt tidpunkt.

Effektiv och tillgänglig vård utifrån individens behov

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

Verksamheterna behöver drivas effektivt, vilket innebär att fokus också behöver riktas mot produktiviteten i hälso- och sjukvård samt tandvård. Detta för att bidra till förbättrad tillgänglighet till jämlig vård genom minskade köer och väntetider samt en ökad kostnadseffektivitet i verksamheterna. Fortsatt produktions- och kapacitetsstyrning är viktig för att uppnå detta.

God tillgänglighet kräver också att regionen behöver fortsätta verka för att säkerställa sin kompetensförsörjning. Anpassningar behövs utifrån lokala förutsättningar. För att klara omställningen till nära vård och de utmaningar som finns, behöver bland annat ersättningssystemet för primärvården ta hänsyn till svårigheten att kompetensförsörja. Ambitionen är att Region Västernorrland ska verka för att minska antalet listade patienter per allmänspecialist i primärvården, till 1 100 sett över tid. En åtgärdsplan bör tas fram för att realisera riktvärdet för antalet listade patienter. Även hälso- och sjukvårdens pågående arbete med att minska andelen inhyrd personal har bäring på kompetensförsörjningsfrågan.

Effektiva transporter är viktiga för både patientsäkerhet och tillgänglighet. Det behöver finnas en transportkapacitet som säkerställer behoven av nödvändiga, icke akuta, sjuktransporter.



3.2.2 MÅL: Vi bedriver kunskapsbaserad, trygg och säker hälso- och sjukvård samt tandvård

Kunskapsbaserad vård

Hälso- och sjukvården ska bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet och utformas för att möta den enskilda individens behov på bästa möjliga sätt. Utgångspunkten är att bästa möjliga kunskap används vid varje möte mellan vårdpersonal och patient. Samtidigt är det centralt att arbeta med prioriteringar, för att undvika vård som inte skapar värde. Här finns vägledning från exempelvis Socialstyrelsen, för kloka kliniska val som innefattar medicinska prioriteringar.

Arbetet med etablering av regionernas gemensamma nationella system för kunskapsstyrning fortgår likväl som arbetet med lokala programområden (LPO). Det systematiska arbetet med kunskapsstyrning syftar till en mer kunskapsbaserad och jämlik vård, vilket kräver en god följsamhet till nationella riktlinjer, beslutsstöd och rekommendationer i hälso- och sjukvården. För att kunna ha ett lärande och stödjande system på alla nivåer ska stöd och strukturer som underlättar för verksamheternas uppföljning och analys finnas. Ambitionsnivån vad avser införande av nationella vårdförlopp måste samtidigt bygga på regionens förutsättningar. Kompetensväxling från specialiserad vård till primärvård ska ske med ett ordnat införande.

Patientsäker vård med hög kvalitet

En utvecklad säkerhetskultur ska genomsyra arbetet med patientsäkerhet, från ledning och styrning till bemötande och handling. Det är viktigt att patientsäkerhetsarbetet ses som en självklar del av vardagen, att det i organisationen finns ett tillåtande, öppet och integrerat risktänkande samt att det bedrivs ett proaktivt arbete för att leverera en god och säker vård med hög kvalitet. Arbetsmiljö och patientsäkerhet är nära sammankopplade och har en ömsesidig påverkan, arbetsmiljön är med andra ord viktig också för patientsäkerheten.

I Region Västernorrland finns det olika stöd och strukturer, exempelvis patientnämnd samt systematiska arbetssätt avseende kvalitet och patientsäkerhet.

Läkemedelshantering

Utvecklingen av läkemedel går snabbt framåt, vilket ger hopp om hälsovinster samtidigt som avancerade behandlingar utmanar dagens system för att utvärdera, betala och finansiera läkemedel. Det är därför viktigt att säkerställa en klok och patientsäker hantering. Kontinuerlig omvärdering av läkemedelsbehandling (läkemedelsgenomgångar) är en av de viktigaste kvalitetsåtgärderna. Bra information till patienter och allmänhet är också viktigt, både om hur läkemedel ska användas och hur överblivna läkemedel ska kasseras.

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



Målområdet omfattar Region Västernorrlands interna uppdrag. Regionen ska vara en attraktiv arbetsgivare för medarbetare och chefer liksom för framtidens medarbetare, samt ha långsiktigt hållbara och effektiva processer – exempelvis inom ekonomi, organisationskultur, utvecklat ledar- och medarbetarskap samt digitalisering. Region Västernorrland ska också skapa förutsättningar för akademiska miljöer, där vi som organisation både

bidrar till aktuell forskning och gör det möjligt för medarbetare att forska och att fortbilda sig. I området ingår även frågor som rör utvecklingen av organisationens interna produkter och tjänster. Vi behöver i detta säkerställa och kontinuerligt utveckla en hög omställningsförmåga, i relation till förändringar i omvärlden och de yttre faktorer som påverkar regionens förutsättningar.



3.3.1 MÅL: Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer

Attraktiv arbetsmiljö

Region Västernorrlands verksamhet ska bedrivas på ett hållbart sätt. Medarbetarna ska erbjudas ett långsiktigt hållbart arbetsliv. Det innebär att ges förutsättningar till en god arbetsmiljö där man känner arbetsglädje, är delaktig i arbetet, har goda och attraktiva arbetsvillkor, en rimlig och förutsägbar arbetsbörda samt ges möjlighet till – och tar – ansvar i sin roll. För att åstadkomma det behöver det finnas en utvecklad dialog mellan ledning och medarbetare, där fackförbunden i sin roll som arbetstagarorganisationer är en naturlig part som företrädare för sina medlemmar. Här är även skyddsombuden en viktig resurs.

Attraktiva arbetsplatser och -miljöer förutsätter också ett engagerat och närvarande ledarskap som får utrymme att leda mot målen och utveckla verksamheten. Det är därför viktigt att Region Västernorrland har ett strävanstak gällande antalet medarbetare per chef. Det är också viktigt att fortsatt utveckla ledarskapet och ledarskapskulturen, utifrån tydligt samverkansfokus.

Kompetensutveckling

En bra verksamhet bygger på att medarbetarna har rätt kompetens, oavsett uppdrag och var man arbetar. Samhällsutmaningarna blir alltmer komplexa och många verksamheter befinner sig idag i förändring, både avseende arbetssätt, verktyg och inte minst den digitala omställningen. Region Västernorrland behöver därför fortsätta att erbjuda utvecklings- och karriärmöjligheter samt en lärande miljö med möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling och möjlighet till forskning. Det behövs också goda förutsättningar för lärande i arbete och praktik inom den egna organisationen.

Forskning, utbildning och fortbildning är viktiga för en väl utvecklad akademisk miljö, som i sin tur främjar kompetensförsörjning och god utveckling av verksamheterna. Region Västernorrland har ett tydligt fokus på att skapa goda förutsättningar för detta både på egen hand och i samverkan med andra, inte minst Mittuniversitetet och andra lärosäten. Det behövs fler möjligheter till utvecklings- och specialisttjänster för fler professioner inom organisationen.

Kompetensförsörjning

En av de viktigaste frågorna för Region Västernorrland och vår framtida förmåga att klara grunduppgifterna är kompetensförsörjning. Organisationen behöver säkerställa att det finns nödvändiga kompetenser, på kortare och längre sikt. Bristen på kompetens är stor inom flera yrkesgrupper, specialistroller och ledarroller, både inom specialiserad vård, primärvård, tandvård och regionens övriga verksamheter. Därför är det av stor vikt att kompetensförsörjningen prioriteras. Det finns behov av regiongemensamma åtgärder för bemanning och kompetensförsörjning. Ett särskilt fokus behövs i en del verksamheter, genom proaktiva insatser som till exempel utvecklat samarbete med utbildningsanordnare på olika nivåer samt inom norra sjukvårdsregionen.

En ambition är att i största möjliga mån ha medarbetare som är anställda av Region Västernorrland. Det ska vara attraktivt att vara anställd; arbetsgivarvarumärket behöver stärkas så att befintliga medarbetare känner sig uppskattade och är goda ambassadörer för Region Västernorrland. Kopplat till detta bör introduktionen för både medarbetare och chefer utvecklas, och regionen behöver samarbeta med externa parter, som kommuner och företag, kring med- och inflyttning.

Vad avser inhyrd personal så har samarbetet med samtliga Sveriges regioner utvecklats genom ett nationellt avtal. En stabil och varaktig bemanning skapar förutsättningar för en god arbetsmiljö och ett långsiktigt utvecklingsarbete där alla är med och bidrar till ökad kvalitet. De utlandsrekryteringar som görs ska ha möjlighet till ett kvalitativt språkstöd för att snabbt komma in i det svenska sjukvårdssystemet.

Men samtidigt som regionen måste arbeta med kompetensförsörjning, kommer det inte att vara tillräckligt för att möta framtidens behov. Det behövs också nya arbetssätt, med stöd av digitalisering och robotisering, för att effektivisera de processer vi har.



3.3.2 MÅL: Vi främjar samarbete, innovation och utveckling

Samskapande som möjliggörare

En tydlig, verksamhetsanpassad och tillitsbaserad styrning ska prägla verksamheten och bidra till god och likvärdig kvalitet inom Region Västernorrland. Att fokusera på invånarnas förutsättningar och behov kommer att bli allt mer avgörande för att möta framtida behov inom länet. Invånare och medarbetare ska bjudas in till dialog och involveras för nytänkande, innovation och utveckling. Samskapandet, såväl internt som externt, blir en viktig faktor för att möta problem och utmaningar i en komplex omvärld. Viktiga utgångspunkter för arbete med utveckling och innovation är att verksamheten är ansvarig och drivande i dess egen verksamhetsutveckling.

För att en kultur för lärande ska genomsyra vardagen och ge verksamheterna utrymme och möjlighet till förbättringar och utveckling framåt, behöver arbetet med att utveckla intentionen kring regionens styrmodell, med utgångspunkt i tillit och kunskap, fortsätta på alla nivåer inom regionen. Organisationens förmåga att bedriva strukturerat kvalitets- och förbättringsarbete behöver stärkas för att hitta hållbara, behovsanpassade och effektiva lösningar på problem.

Effektiva processer

Region Västernorrlands verksamheter ska vara välskötta och hållbara med god kvalitet i utbudet av tjänster som erbjuds. Fokus är att förbättra och underlätta för Västernorrlands invånare. Systematiskt förbättrings- och kvalitetsarbete är en naturlig del i verksamheternas dagliga arbete.

Viktiga förutsättningar för kvalitet och hållbarhet i processerna är att organisationen har en god omställningsförmåga i interna flöden och arbetssätt och att samverkan och samarbete utgör naturliga inslag. I detta söks aktivt nya områden för samverkan och för att ta tillvara fördelar som kan skapas tillsammans med andra.

De administrativa strukturerna behöver ägnas särskilt fokus och effektiviseras. Förändringsinsatser har påbörjats, och fortsätter under hela planperioden.

Korruption, jäv och välfärdsbrottslighet är hot mot offentlig sektor och kan påverka tilltron till välfärden. Aktörer verksamma inom vård och omsorg förvaltar ett förtroende från allmänheten, varför det är nödvändigt och naturligt med en nolltolerans mot olämpligt beteende, kringgående

av bestämmelser, kriminalitet eller annat missbruk av detta förtroende. De grundläggande principerna behöver stödjas inom ramen för ledning och styrning av all verksamhet i regionen.

Effektiv fastighetsplanering

En fastighetsutvecklingsplan ska tas fram under planperioden, och den behöver utgå från de politiska prioriteringar som görs rörande både verksamhet och ekonomi.

Civil beredskap

Civil beredskap är ett samlande begrepp för krisberedskap, civilt försvar och katastrofmedicinsk beredskap. Det handlar om förmågan att förebygga och hantera fredstida krissituationer, krigsfara och ytterst krig. Som nämnts tidigare gör Försvarsberedningen bedömningen att det säkerhetspolitiska läget i Sverige är det allvarligaste sedan andra världskrigets slut, och totalförsvarets förmåga måste därför öka skyndsamt. Sveriges medlemskap i NATO förändrar också förutsättningarna.

Arbetet med civil beredskap i Region Västernorrland kommer fortsatt att kräva resurser och arbete med strukturer, rutiner, organisering, utbildning och övning.

Region Västernorrland ansvarar redan genom sitt grunduppdrag för flera samhällsviktiga funktioner – som tex. hälso- och sjukvård, omsorg, utbildning, infrastruktur – som ska fungera även i händelse av kris, krigsfara eller krig. Grunden för det är en stabil funktionalitet under normala förhållanden; till exempel ska patienter och medarbetare alltid erbjudas en trygg och säker miljö i regionens lokaler och information ska hanteras säkert och enligt gällande lagrum. Ett fungerande smittskydd behöver säkerställas även i kris- och krigssituationer.

Region Västernorrland har inrättat en nätverksbaserad organisation för civil beredskap, med områdesgrupperna; Driftsäkerhet, Försörjningsberedskap, Katastrofmedicinsk beredskap, Säkerhetskydd, Krigsorganisation, Krisledning och kriskommunikation samt Regional utveckling. Målet är att skapa en spårbar process med tydliga beslut som bidrar till att uppfylla kraven på regionen som samhällsviktig verksamhet. En handlingsplan ska tas fram för arbetet.

Samarbete med den kommunala sektorn och andra kritiska beroenden är en förutsättning för att arbetet ska vara effektivt och nå avsedda målsättningar. Det bör utredas hur inköp och upphandlingar i större utsträckning kan möjliggöra för fler lokala producenter, som en del i att säkra en ökad självförsörjningsgrad. Det bör också klargöras hur vi kan öka användandet av flergångsgods i sjukvården i syfte att minska sårbarheten i leveranskedjorna och stärka organisationens hållbarhetsarbete.

Ny teknik och digitalisering

Digitalisering och digital teknik, inklusive artificiell intelligens (AI) och robotisering har stor potential inom Region Västernorrlands verksamhet. Det finns redan många goda exempel på hur digitalisering har effektiviserat processer, ökat tillgängligheten och förenklat vardagen för både västernorränningarna och regionens medarbetare. Viktiga förutsättningar är en gemensam digital infrastruktur samt fortsatt utveckling av möjligheterna till utbyte och analys av information.

Digitalisering och digital transformation ska genomföras där det är möjligt och när det ger ett mervärde. Digitaliseringen ska underlätta för människor, oavsett om det handlar om att uppnå en god och jämlik hälsa och välfärd, eller bidra till ökade möjligheter att utveckla och stärka egna resurser för ökad självständighet och delaktighet i samhällslivet.

Nyttjande av ny teknik och digitalisering är också viktiga förutsättningar för effektiva arbetssätt och processer inom organisationen.

För att kunna ta tillvara den nya teknikens och digitaliseringens möjligheter, behövs digital kompetens, delaktighet och samverkan. Region Västernorrland behöver på olika sätt stärka möjligheterna för detta, samtidigt som utvecklingsarbetet även behöver fortsätta för att nyttja ny teknik och skapa relevanta och användarvänliga digitala tjänster och lösningar.

Samtidigt behöver finnas förståelse för att nya tekniska och digitala lösningar kan innebära hinder för enskilda invånare. Arbeta för att minska digitalt utanförskap behöver bedrivas proaktivt och i samverkan.

Miljö- och hållbarhetsarbetet inom organisationen

Region Västernorrlands hållbarhetsarbete ska möta upp de tre dimensionerna *social, ekonomisk* och *miljömässig* hållbarhet – som naturliga delar inom respektive förvaltnings uppdrag. Balans behövs mellan dessa, både för att kunna hantera eventuella målkonflikter och stimulera synergier som kan finnas. Övergripande inriktning för planperioden anges här i regionplanen. Till stöd för fortsatt utveckling, ska en strategi precisera de olika områdena närmare. I detta avsnitt sätts fokus främst på den miljömässiga aspekten i begreppet – de andra två dimensionerna beskrivs närmare under andra avsnitt i regionplanen.

En förutsättning för att ständigt förbättra miljöarbetet i organisationen är att det bedrivs systematiskt och målinriktat. Miljöledningssystemet ger grundstruktur och stöd för hur arbetet ska planeras, genomföras, följas upp och förbättras. Region Västernorrland är härtill Fairtrade-diplomerad.

Sveriges långsiktiga klimatmål innebär att senast år 2045 inte ha några nettoutsläpp av växthusgaser till atmosfären, för att därefter uppnå negativa utsläpp. För Region Västernorrland finns en framtagna klimatbudget avseende koldioxidutsläpp, i relation till uppfyllande av Parisavtalets tvågradersmål fram till 2030.

Region Västernorrland fasar ut fossila bränslen för både egna och köpta resor och transporter, med beaktande av beredskaps-, ekonomiska och infrastrukturella perspektiv.

Hållbar resursanvändning – att begränsa klimatpåverkan

En förutsättning för att nå en hållbar utveckling inom organisationen är en mer effektiv, cirkulär resursanvändning, med strävan mot klimatneutralitet. Exempelvis kan lyftas användande av produkter med lång livslängd, med möjlighet till både återanvändning och återvinning samt att produktionen sker på ett ansvarsfullt sätt. Fokus behövs på utbyte av engångs- till flergångsmaterial samt en succesiv utfasning av fossilbaserad plast där så är möjligt. Inköp- och upphandlingsprocessen utgör ett nyckelverktyg för en minskad klimatpåverkan längs hela livscykel.

Kemikalier ingår i varor och produkter som vi dagligen kommer i kontakt med. Vissa ämnen har en negativ påverkan på vår hälsa och miljö, vid tillverkning, användning och kassation. Systematiskt arbete med minskad användning, att ställa krav i upphandlingar samt ökad noggrannhet i användning och hantering av produkter, är prioriterade vägar framåt.

En viktig strategisk fråga är att skapa, anpassa och förvalta ett väl sammansatt bestånd av ändamålsenliga och hållbara fastigheter inom regionen. Regionen står inför utmaningar inom energi- och klimatområdet, klimatanpassningar av fastigheter samt ökad samhällsberedskap – omvärldsfaktorer som kommer att påverka regionens fastighetsägande och framtida strategiska val. Att aktivt verka för ett hållbart byggande och en hållbar fastighetsförvaltning är nyckelkomponenter för att bidra till hållbar utveckling inom regionen.

Region Västernorrland verkar för hälsosamma matvanor och hållbara livsmedelsinköp genom närproducerade, ekologiska och rättvisemärkta produkter. Andra viktiga delar i detta är att tillaga och distribuera rätt mängd efter behov, liksom en ansvarsfull hantering av matavfall.

4. Ekonomi

De ekonomiska förutsättningar som beskrevs i föregående års regionplan avseende landets regioner är i huvudsak oförändrade, förutom när det gäller inflationens utveckling. Förväntningarna nu är att inflationen faller snabbare än tidigare prognoser. Sveriges kommuner och regioner (SKR) bedömer att inflationen, mätt som KPI¹⁾, redan i juni 2024 kommer att ligga strax över 2 procent, i stället för strax över 3 procent vilket den senaste prognosen angav. Inflationen spelar stor roll för pensionskostnaderna 2025, som vid en lägre inflation kommer att bli betydligt lägre än tidigare beräkningar. I skrivande stund är detta dock inget som inkluderats i planförslaget för åren 2025–27, då slutlig bedömning av effekterna inte kan ske förrän i augusti.

Övriga ekonomiska utmaningar för landets regioner kvarstår dock, och på vissa områden ökar de under planperioden. Framför allt befolkningsutvecklingen och en fortsatt bemanningsproblematik med ett högt hyrberoende som följd, gör den ekonomiska situationen för Region Västernorrland och regioner med liknande förutsättningar ännu mer utmanande. Till detta kommer osäkerhet kring effekter på lönekostnaderna över tid. Under 2023 och 2024 har dessutom effekter av den upparbetade vårdskulden från pandemiåren hanterats vilket påverkat ekonomin.

Det åtgärdsprogram som initierades inom hälso- och sjukvården i Region Västernorrland under 2023, och som enligt tidigare regionplan skulle sänka kostnadsnivån med minst 600 miljoner över tre år, kommer inte att nå målsatt effekt under 2024 och ett omtag pågår. För att säkerställa att de åtgärder som behövs kan vidtas utan att motverka sitt syfte, bedöms den tidigare målsatta reduktionen av kostnadsnivån komma att nås först 2027. Det är utgångspunkten i föreliggande ekonomiska plan.

De ekonomiska förutsättningarna påverkas också av flera andra osäkerhetsfaktorer. Inom ramen för kraven på en utökad civil beredskap och det svenska NATO-medlemskapet kan under planperioden omfattande och kostsamma investeringar samt satsningar behöva göras av landets kommuner och regioner. Detta kan innebära såväl engångsinvesteringar som långsiktigt ökade drifts- och förvaltningskostnader. Det är i dagsläget mycket osäkert vilken statlig finansiering som kommer finnas och i denna plan har endast kända åtgärder medtagits.

Resultatet av den pågående sjukhusutredningen och effekter av pågående industriella satsningar i till exempel Torsboda är andra exempel där regionens verksamhet och ekonomi kan påverkas i hög grad, men där osäkerhetsfaktorerna inte medger att några effekter inkluderas i regionplanen för 2025-2027. En viss justering av trenden i befolkningsutvecklingen som SKR tillhandahåller har dock gjorts, och utgör basen för beräkning av bland annat skatteunderlaget. För budgetåret 2025 är dock skillnaden ytterst begränsad.

Basen för de finansiella ramarna och budgeten är i övrigt den aktuella skatteunderlagsprognosen från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), aviserade statsbidrag samt en bedömning av kostnadsutvecklingen. Vidare bygger de ekonomiska förutsättningarna på att verksamhetens omfattning anpassas till tilldelade ekonomiska resurser och att takten i denna omställning sker enligt plan.

1) KPI = konsumentprisindex .

4.1 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 bedrivs med en god framförhållning och flexibilitet i ekonomin. Det senare medför krav på en hög förmåga att snabbt kunna anpassa aktivitetsnivån beroende på verksamhetsmässiga och ekonomiska förutsättningar.

Region Västernorrlands finansiella mål är en ekonomi i balans över tid. De övergripande målsättningarna i detta är att säkerställa generationsfrågan i finansieringen av dagens verksamhet, och att återställa det egna kapitalet på 15–20 års sikt. Det betyder att dagens generation ska bära kostnaderna för den service som den beslutar om och konsumerar. Ställt på sin spets gäller även det motsatta, det vill säga dagens generation ska inte 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.

En effektivt bedriven vård, sett till såväl kostnadsnivå som kvalitet, är fortsatt nyckeln till en god ekonomisk hushållning över tid. Vad gäller kostnadsnivån inom vården, är kostnaden för produktionen av vård, mätt per DRG-poäng²⁾ det centrala, och nivån måste förbättras avsevärt från nuvarande nivå.

Avseende måluppfyllnaden under planperioden 2025–27 följer av planen;

- Det egna kapitalet, exklusive jämförelsestörande poster³⁾ förstärks och soliditeten förbättras
- Kassaflödet under planperioden kommer att svara svagt, till följd av såväl resultatnivåerna som kassaflödespåverkan från redan pågående större investeringar. Som en konsekvens kommer utrymmet för nya investeringar utöver plan att vara ytterst begränsat under hela planperioden.
- För att säkerställa att en tillräckligt god betalningsberedskap upprätthålls kommer fortsatt prövning av tidigare godkända investeringar att behövas, innan de kan verkställas.
- Investeringsmedel – såväl fastigheter som maskiner och inventarier – kommer till följd av förseningar att delvis förskjutas från 2024 till 2025. I och med detta så kommer en kompletteringsbudget att behöva tas i slutet av 2024 eller i början av 2025.
- Målsättningen att självfinansieringen av investeringar, exklusive strategiska investeringar, ska vara minst 100 procent kommer inte att nås under planperioden på grund av såväl resultat- som investeringsnivån i planen.
- 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 nås. Bedömningen från föregående plan att avsättning kommer att kunna ske tidigast 2027, eftersom det svaga kassaflödet kvarstår. I planen är inkluderad en avsättning om 150 miljoner 2027.
- Vad avser kostnaden per DRG-poäng⁴⁾ så är en målsättning att den sänks från nuvarande nivå genom hela planperioden.

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

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

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

4.2 Ekonomiska förutsättningar

4.2.1 Nuläge – sammanfattning

År 2024 är andra året i rad då landets kommuner och regioner påverkas av reallt urholkade skatteintäkter. Det samlade underskottet för landets regioner uppgick 2023 till 12 miljarder. Det negativa utfallet motverkades förra året av skatteunderlagets ökning, då sysselsättningen hölls uppe av att många arbetsgivare i det längsta behöll sin arbetskraft.

I år (2024) kommer skatteunderlaget att öka betydligt långsammare än normalt samtidigt som sektorn fortsatt påverkas av höga kostnadsökningar, främst från pensionskostnaderna. Det sammantagna resultatet för landets regioner bedöms falla till -17 miljarder kronor, trots höjt statsbidrag om 6 miljarder kronor, höjda skatter i två regioner (motsvarande 3 miljarder kronor) samt omfattande åtgärder för att få ner kostnaderna i de flesta av landets regioner. Sammantaget finns planer för att minska antalet anställda med mellan 5 000–6 000 personer i regionerna åren 2024–2025. Dessutom arbetar regionerna med att minska den inhyrda personalen.

Även om resultaten i sektorn kommer att stärkas från och med 2025, ökar låneskulden på grund av stora investeringsbehov. En klart lägre befolkningstillväxt, där antalet barn och unga minskar rejält, kommer också att sätta sin prägel på sektorn kommande år.

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

Det negativa resultatet i utfallet för år 2023 och det prognosticerade utfallet för 2024 och 2025 innebär att det samlade underskottet från dessa år belastar planperioden vad gäller återställandet av underskotten. Utöver den justering av balanskravsresultatet som gjorts med den beräknade effekten på pensionskostnaderna av den extremt höga inflationen under 2023 och 2024 samt en längre tid för återställande (5 år), kommer den resultatutjämningsreserv (RuR) som regionen disponerar att nyttjas (år 2024) som en del i återställandeplanen, vilken syftar till att underskotten i sin helhet ska ha återställts 2029 (se även avsnitt 4.4.4).

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

Region Västernorrland har i många avseenden mer utmanande förutsättningar att hantera än andra regioner. Detta ställer än högre grad krav på vår förmåga till att öka takten i omställnings- och effektiviseringsarbetet, med fokus på såväl insatser som reducerar beroendet av inhyrd personal som en strikt kostnadskontroll och följsamhet till exempelvis ramavtal för olika typer av inköp. Ekonomin under planperioden ger heller inget utrymme för större satsningar på nya områden, så tillvida dessa inte finansieras genom omfördelning av redan befintliga medel.

4.2.2 Ekonomiska bakgrundsfaktorer

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

SKR 2024-04/inkl justeringar

	2023	2024	2025	2026	2027
Befolkning 1/11 året före budgetåret	243 334	242 343	242 000	242 200	243 000
Andel av riket befolkning, %	2,31%	2,30%	2,29%	2,28%	2,29%
Löne- och prisförändringar, %	3,97%	1,98%	4,31%	3,92%	4,07%
Uppräkningsfaktor, eget skatteunderlag i %	2,5%	3,5%	3,5%	3,1%	3,1%
Medelskattkraft i riket (tkr/inv)	260,9	270,8	283,0	294,0	305,2
Egen skattekraft i % av riket medelskattkraft		93,3%	92,7%	92,0%	91,5%
Utdebitering, % (oförändrad)	11,29%	11,29%	11,29%	11,29%	11,29%

Som tidigare nämnts har Sveriges kommuner och regioners (SKR) bedömning avseende befolkningsutvecklingen justerats något i planen, om än med begränsad effekt på budgetåret 2025. Skillnaden mellan SKR:s prognos och den i planen använda befolkningsutvecklingen är drygt 600 personer för budgetåret 2025. Avseende regionens andel av rikets befolkning är den i stort konstant utifrån i planen använd nivå genom hela planperioden (cirka 2,27 procent), utifrån SKR:s antagande skulle densamma minska från 2,27 procent år 2025 till 2,23 procent 2027.

Fortsatt ger dock den demografiska sammansättningen en negativ påverkan, då antalet invånare över 80 år fortsätter att öka samtidigt som antalet personer i arbetsför ålder inte kompenserar för utvecklingen. Detta leder till en försämrade försörjningskvot med påföljande ekonomisk påfrestning, och sämre möjligheter till egen kompetensförsörjning.

Förutsättningarna för den långsiktiga finansieringen av regionens verksamheter försvagas under de närmaste åren. Orsakerna till detta är både den demografiska utvecklingen och kostnadsökningstakten inom sjukvården, till följd av nya medicintekniska landvinningar, ny läkemedelsterapi och nya behandlingar med en ibland mycket hög prislapp. Till detta kommer även en generellt högre kostnadsökningstakt för i första hand pensioner.

Det råder dessutom osäkerhet kring den statliga finansieringen av välfärden, bland annat avseende föreslagna utökade ansvarsområden inom till exempel den psykiatriska vården.

Att de generella statsbidragen inte värdesäkras är bekymmersamt i perioder med ett hårt inflationstryck, då den ökade inflationen medför kostnadsökningar för både material och hypersonal som i det korta perspektivet är svåra att parera och där de högre kostnadsnivåerna kvarstår även då inflationsökningen avstannat.

Ekonomiska resurser för nya behov och strategiska satsningar måste i första hand tillgodoses genom effektiviseringar och omfördelning av befintliga medel.

4.3 Ekonomiska ramar per nämnd

Liksom tidigare år är den stora utmaningen i planarbetet kostnadsutvecklingen inom hälso- och sjukvården. Samtidigt som kostnaderna för verksamheten utvecklats negativt – till följd av såväl bemanningsproblematik som ger ett ökat (och dyrare) beroende av inhyrd personal, ökade kostnader för köpt vård och generellt ökat kostnadsläge – ska högre ambitionsnivåer på olika områden matchas mot åtgärder för att etablera en långsiktigt hållbar kostnadsbas.

De ekonomiska förutsättningarna (inflation- och skatteunderlagsbedömning) som SKR redovisat under året (2024) har varit vägledande för kommande års ekonomiska uppräkningsstal.

Resursramar, miljoner kronor

	Budget 2024	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027
Regionala utvecklingsnämnden	508	519	527	543
Hälso- och sjukvårdsnämnden	6 653	6 894	6 999	7 217
- varav gemensamt Hälso- och sjukvårdsnämnden	5	5	5	6
- varav gemensamt Övergripande ledning HoS	184	147	131	135
- varav Länssjukvårdsområde Somatik	3 406	3 557	3 629	3 749
- varav Länssjukvårdsområde Psykiatri inkl habilitering	803	827	827	846
- varav Rättspsykiatrisk regionklinik	60	62	63	64
- varav Närsjukvårdsområde Söder	1 234	1 305	1 332	1 372
- varav Närsjukvårdsområde Väster	407	417	425	438
- därav Somatik	319	327	333	343
- därav Särskilda uppdrag	63	65	66	68
- därav Livstilsmedicin Österåsen	25	26	26	27
- varav Närsjukvårdsområde Norr	555	574	588	608
Regionstyrelsen	2 259	2 365	2 391	2 455
- varav primärvård	1 582	1 696	1 760	1 818
- varav tandvård	228	236	240	247
- varav regionledningsförvaltningen	449	432	391	391
Patientnämnden	6	6	6	6
Regionens revisorer	8	8	8	9
Totalt	9 433	9 791	9 931	10 231

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

I resursramarna ingår medel för:

- Förväntade ökning av personalkostnader och beräknad inflation upp till 3,5 procent år 2025, 3,1 procent år 2026 och 3,1 procent 2027
- Beräknad kostnadsutveckling för läkemedel
- Avskrivningar och ränta på bundet kapital

Kostnadsökningstakten inom läkemedel beräknas till 5,0 procent 2025 i jämförelse med budget 2024, samt 3,8 respektive 3,9 procent 2026 och 2027. Ökade kostnader återfinns inom alla förekommande kostnadslag både inom den somatiska och psykiatriska vården.

De ekonomiska ramarna har sin utgångspunkt i den av Regionfullmäktige i november 2023 beslutade regionplanen för 2024–2026. Därefter har justeringar av de ekonomiska ramarna inarbetats, utifrån såväl beslut om tilläggsbudget och omdispositioner. De har inarbetats i det förslag för övergripande preliminära ekonomiska ramar som utgör utgångspunkt för budgetarbetet.

4.4 Budget 2024 och ekonomisk plan 2026–2027

4.4.1 Resultatutveckling

Med utgångspunkt i regionplan 2024–2026 och ovan beskrivna förutsättningar och konsekvenser av beslutade åtgärder, föreligger ett scenario för åren 2025 till 2027 enligt nedan:

Resultatutveckling, miljoner kronor

	Utfall 2023	Prognos 2024	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027
Totala intäkter	1 541	1 477	1 429	1 450	1 493
Totala kostnader	-11 096	-11 633	-11 412	-11 347	-11 592
Avskrivningar	-209	-224	-257	-265	-273
Verksamhetens externa nettokostnader	-9 764	-10 380	-10 240	-10 162	-10 372
Skatteintäkter	6 885	6 892	7 166	7 399	7 663
Generella statsbidrag och utjämning	2 473	2 916	2 805	2 900	3 007
Verksamhetens resultat	-407	-572	-268	137	297
Finansiella intäkter/kostnader	-295	-367	-119	-30	-75
Resultat efter finansiella poster	-702	-939	-387	107	222
<i>Orealiserade kursförändringar</i>	307	222	52	52	52
Årets resultat	-396	-717	-335	159	274
Balanskravsresultat före justering av inflationseffekt pensionskostnad	-703	-939	-387	107	222
Justering inflationseffekt pensioner	351	649			
Balanskravsresultat efter justering av inflationseffekt pensionskostnad	-351	-289	-387	107	222
Ianspråkstagande av RUR	0	253			
Balanskravsresultat efter justering av inflationseffekt pensioner och ianspråkstagande av RuR	-351	-36	-387	107	222
Akkumulerat att återställa	-351	-387	-774	-667	-445

Den ekonomiska planen bygger fortsatt på att hälso- och sjukvården reducerar sitt underskott från 2024 års prognosticerade nivå om ca -570 miljoner till 0 år 2027. I budgeten för 2025

uppgår underskottet till -345 miljoner. Delar av det pågående åtgärdsprogrammet *Effektivare Administration* ingår som en del i hälso- och sjukvårdens kostnadsreduktion.

Även övriga kostnadsreduktioner som ingår i arbetet med Effektivare administration har inarbetats i den ekonomiska planen. Full årstakt (250 miljoner) för de kostnadsreduktioner som ingår där, realiserar dock inte förrän i slutet av 2026.

De ekonomiska ramar som beslutades som ekonomiska planeringsförutsättningar i november 2023 utgör grunden för resursfördelningen i den ekonomiska planen. Till detta har tillkommande satsningar utifrån inriktningsbeslut från den politiska majoriteten lagts till enligt avsnitt 4.4.2.

4.4.2 Pågående och tillkommande satsningar

I budgeten för 2025 och planen för 2026–27 ingår medel för följande satsningsområden.

Pågående och tillkommande satsningsområden, miljoner kronor

	2024	2025	2026	2027	2024–2027
Minskat antal listade per läkare i Primärvården/Primärvårdssatsning	-15	-40	-72	-73	-200
Särskild satsning Primärvård Västra (Statsbidrag)	-12	-15	-16	-17	-60
Färre medarbetare per chef	-5	-15	-30	-50	-100
BUP-förflyttning barn och ungdomsentrén tillfällig satsning	-18	-15	-10	-5	-48
Totalt	-50	-85	-128	-145	-408

Det bör noteras att utöver budgetåret 2025 så förutsätter ett inarbetande av satsningarna i budgetkommande år att de ekonomiska förutsättningarna medger detta.

4.4.3 Kostnadsreduktion och omställningsmedel

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

Omställningsmedel och kostnadsreduktion, miljoner kronor

	Prognos 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Effektivare administration (EA) RLF, övriga initiativ	25	40	50	50
Effektivare administration (EA) RLF, omställningsmedel	-18	-25	-20	-7
<i>Regionledningsförvaltningen</i>	<i>7</i>	<i>15</i>	<i>30</i>	<i>43</i>
Underskott Hälsa- och sjukvården ingående	-600	-570	-345	-95
Kostnadsreduceringar SPAR Hälsa- och sjukvården	30	225	250	95
<i>Underskott Hälsa- och sjukvården utgående</i>	<i>-570</i>	<i>-345</i>	<i>-95</i>	<i>0</i>
Totalt kostnadsreduktion	55	265	300	145
Ackumulerat	55	320	620	765
Totalt omställningsmedel	-18	-25	-20	-7
Ackumulerat	-18	-43	-63	-70

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

4.4.4 Riskbedömning och plan för återställande av underskott

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

Regionens verksamhet är mycket personalintensiv vilket gör att även små förändringar påverkar kostnaderna kraftigt. Även förändringar på utvecklingen av skatteintäkter och statsbidrag ger stor effekt på regionens ekonomi.

Exempel:

- En procents personalkostnadsförändring = cirka 50 miljoner kronor
- En procents skatteunderlagsförändring = cirka 65 miljoner kronor
- En kronas förändrad utdebitering = drygt 600 miljoner kronor
- En procents förändring av generella statsbidrag = cirka 16 miljoner kronor

Liksom i föregående regionplan är en direkt följd av osäkerheterna att utrymmet för nya satsningar är ytterst begränsat under planperioden. Vidare måste genomförandet av aktiviteter för att reducera kostnadsbasen inom alla verksamheter säkerställas, och när avvikelser mot plan uppstår, måste åtgärder vidtas av ansvarig enhet. Helt avgörande för den ekonomiska återhämtningen kommer att vara vilken årstakt på kostnadsreduktionerna som uppnåts då vi går ur 2024.

Vad gäller de återställandekrav som de negativa resultaten under åren 2023–2025 medför kommer dessa att vara en utmaning att reglera. Även under 2024 kommer inflationens påverkan på såväl pensionskostnader som driftskostnader att vara betydande. 2024 års underskott kommer att hanteras på samma sätt som 2023 års utfall. Utöver en längre tid för återställande (5 år) kommer regionen kommer balanskravsresultat att justeras för den höga inflationens extra påverkan. Slutligen kommer den resultatutjämningsreserv om 253 miljoner kronor som disponeras att tas i anspråk. Utifrån de ekonomiska scenarion planen bygger på är bedömningen att ett fullt återställande av underskotten för år 2023–2025 kommer att vara genomfört år 2029.

4.4.5 Kassaflöde

Regionens kassaflöde och därmed likviditet kommer under planperioden att fortsatt vara ansträngd till följd av såväl resultatutvecklingen som investeringstakten.

Som en konsekvens av detta kommer inte avsättningar till pensionsmedelsportföljen att vara möjliga under åren 2024–2026. Ett återtagande avseende det kvarvarande avsättningsbehovet för att nå portföljens målnivå påbörjas dock 2027 (se avsnitt 4.4.4).

Prioritering av investeringsnivån, avseende såväl investeringar i maskiner och inventarier som fastighetsinvesteringar, har skett i planen. Upplåningen relaterad till den pågående investeringen i Rättspsykiatriska Regionkliniken Nacksta kommer att anpassas till kassafloedets utveckling under planperioden.

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

Om riktmåttet exempelvis är 30 dagar behöver de likvida medlen alltid kunna möta prognostiserade nettoutflöden för åtminstone kommande 30 dagar. Riktvärdet 1 månad är vanligt förekommande, och skulle för regionen motsvara en nivå kring 300–350 miljoner kronor vilket planen bedöms kunna möta. Som en extra likviditetsbuffert öppnade regionen i slutet av december 2023 en kontokredit i Swedbank om 100 miljoner kronor. Regionen nyttjade delar av krediten under några dagar i januari 2024.

Om resultatet försämras under planperioden kan detta medföra behov av ytterligare justeringar av exempelvis investeringstakten under planperioden. Ett fortsatt fokus på likviditetsplanering och proaktiva åtgärder för att säkerställa tillräcklig nivå på likvida medel kommer därför även framledes att vara nyckelfaktorer för betalningsberedskapen under planperioden.

Kassaflöde, miljoner kronor

	Utfall 2023	Prognos 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN					
Årets resultat före extraordinära poster	-396	-717	-335	159	274
<i>Justering av ej rörelsekapitalpåverkande poster</i>					
Avskrivningar	209	224	257	265	273
Avsättningar, förändring	616	834	286	59	106
Realisationsvinst/-förlust anläggningstillgångar	-21	0	0	0	0
Orealiserade kursförändringar	-307	-222	-52	-52	-52
Medel från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	102	119	156	431	601
Förändring av rörelsekapital					
Förändring av förråd (ökning -, minskning +)	-23	0	0	0	0
Förändring av kortfristiga fordringar (ökning -, minskning +)	30	204	99	-12	0
Förändring av kortfristiga skulder (ökning +, minskning -)	-20	27	2	10	21
Medel från den löpande verksamheten	89	350	257	429	622
INVESTERINGAR					
Investeringar	-565	-550	-571	-301	-286
Försäljning av anläggningstillgångar	23	1	1	1	1
Förvärv av finansiella tillgångar	-58	0	0	0	0
Erhållna investeringsbidrag	0	0	0	0	0
Återföring av tidigare erhållna investeringsbidrag	-1	-1	-1	-1	-1
Medel från investeringsverksamheten	-601	-550	-571	-301	-286
FINANSIERING					
Ökning/minskning av långfristiga skulder	-	345	262	-18	-19
Ökning/minskning av långfristiga fordringar	1	0	0	0	0
Medel från finansieringsverksamheten	1	345	262	-18	-19
PERIODENS KASSAFLÖDE	-511	145	-52	110	317
Likvida medel vid årets början¹	4 176	3 665	3 810	3 758	3 868
Likvida medel vid årets slut¹	3 665	3 810	3 758	3 868	4 185
<i>Varav långsiktig kapitalförvaltning (pensionsmedelsportfölj) exkl orealiserad värdeförändring, belopp vid årets slut</i>	<i>3 248</i>	<i>3 278</i>	<i>3 371</i>	<i>3 464</i>	<i>3 557</i>

1) Kassa och bank samt medel placerade i värdepapper exklusive orealiserade kursförändringar

4.4.6 Investeringar

Den i planen angivna kassaflödeseffekten av såväl pågående som nya investeringar går ner till mer normala nivåer, efter två år (2023–2024) med hög investeringstakt till följd av den strategiska investeringen i utökade lokaler för Rättspsykiatriska regionkliniken i Sundsvall. Jämfört med föregående plan har en större investering (Patologen Sundsvall) tidigare lagts.

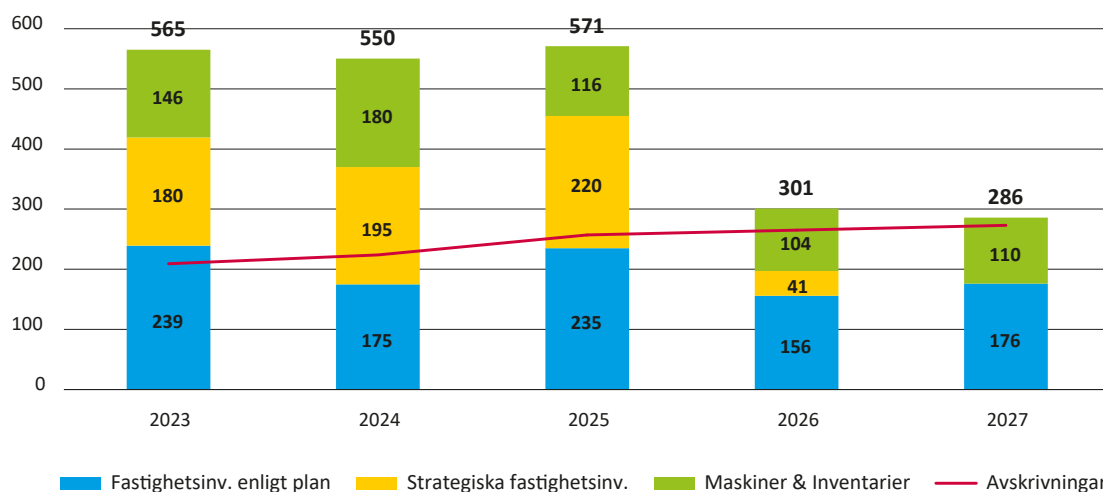
Investeringar, miljoner kronor

	Utfall 2023	Prognos 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Fastighetsinvesteringar enligt plan	239	175	235	156	176
Strategiska investeringar:					
- Rättspsyk, vårdlokaler Nacksta	108	190	220	41	0
- Regionens hus	72	5	0	0	0
<i>Totalt strategiska investeringar</i>	<i>180</i>	<i>195</i>	<i>220</i>	<i>41</i>	<i>0</i>
Totalt fastighetsinvesteringar	419	370	455	197	176
Maskiner och inventarier	146	180	116	104	110
Totalt investeringar	565	550	571	301	286

Fastighetsinvesteringarna har efter genomgång av projektidsplaner och statusläge reviderats avseende investeringskassaflödet över tid. Detta för att kunna utgå från en så rättvisande investeringsplan som möjligt avseende innehåll, tidsplaner och kassaflödespåverkan.

Hanteringen av förskjutningar i investeringskassaflödet för fastighetsinvesteringar och investeringar i maskiner och inventarier är nu densamma. Detta innebär att en kompletteringsbudget för de investeringar där kassaflödeseffekten förskjuts från 2024 till 2025, till följd av exempelvis förseningar i upphandling eller i ett byggprojekt, kommer att läggas fram för beslut sent 2024 eller tidigt 2025.

Investeringar per huvudkategori 2023–2027, miljoner kronor



Fastighetsinvesteringsplan för 2025–27 samt projektbeskrivning större projekt återfinns i bilaga.

4.4.7 Avsättningar till kapitalförvaltningen (pensionsmedelsförvaltningen)

Då den gällande finansiella policyn fastställdes var målsättningen att under en femårsperiod avsätta cirka 1 100 miljoner kronor till befintliga medel inom den långsiktiga kapitalförvaltningen (pensionsmedelsförvaltningen). Detta för att möjliggöra en full konsolidering mot pensionskulden (inklusive ansvarsförbindelsen) senast år 2040 och därmed kunna möta de höga likvidutflöden på grund av pensionsutbetalningar som beräknas inträffa 15–20 år fram i tiden.

Avsättningar har hittills skett med sammanlagt ytterligare 460 miljoner kronor för åren 2021 och 2022 (avsättningen sker efter beslut av fullmäktige året efter verksamhetsåret).

Ett återtagande av avsättningar till pensionsmedelsportföljen är i planen inkluderad från 2027 (vilket då avser avsättning för föregående år). Bedömningen är att kvarvarande avsättning upp till målnivån (drygt 600 miljoner) kommer att vara genomförd senast 2029.

4.4.8 Lånefinansiering

Under 2024 har lån tagits via Kommuninvest, vilket har sin grund i den pågående investeringen i Rättspsykiatriska Regionkliniken Nacksta (RPK). Då beslut om produktionsstart togs i juni 2022⁵⁾ beslöts att investeringen i sin helhet skulle finansieras med externa medel. Investeringen i denna klinik är regionens första lånefinansierade investering.

Enligt regionens finansiella policy fastställer Regionfullmäktige i samband med fastställande av regionens budget den högsta nivån (limiten) som gäller för nyupplåning och total ram för upplåning (ackumulerad skuld) under budgetåret.

För år 2024 uppgår den beslutade limiten för nyupplåning till 400 miljoner kronor. Av denna bedöms 345 miljoner kronor nyttjas 2024 till följd av viss tidsförskjutning i byggprojektet för Rättspsykiatriska regionkliniken i Nacksta. Som en konsekvens kommer limiten för budget 2025 att uppgå till 262 miljoner kronor. Ramen för upplåning (ackumulerad skuld) blir därmed 345 miljoner kronor 2024 och 607 miljoner kronor 2025.

Den räntebelastning som till följd av lånen uppstår under byggtiden fram till dess att investeringen tas i drift belastar i planen inte resultatet utan kommer att aktiveras som en del av investeringen i enlighet med gällande redovisningsregler.⁶⁾ Tillämpningen av RKR:s⁷⁾ alternativregel innebär att räntekostnaden under byggtiden, i och med att den ingår i avskrivningsunderlaget, kommer att belasta verksamheten med cirka 2 miljoner kronor per år i ökade driftskostnader efter driftstart. Den extra belastningen har dock endast en begränsad påverkan på den kalkyl som gjorts avseende investeringens lönsamhet.

Eftersom projektramen i och med tillämpningen av RKR:s alternativregel kommer att ökas med mellan 60 och 70 miljoner kronor kommer en kompletteringsbudget motsvarande årets räntekostnad att läggas fram för beslut inför respektive årsskifte 2024/2025 samt 2025/2026. Ur ett likviditetsperspektiv innebär ovan nämnda princip ingen skillnad.

5) Dnr 20RS1060-24

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

7) RKR = rådet för kommunal redovisning

4.4.9 Balansräkning

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

Balansbudget, miljoner kronor

	Utfall 2023	Prognos 2024	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027
Tillgångar					
Anläggningstillgångar ¹⁾	2 906	3 236	3 550	3 586	3 599
Omsättningstillgångar ²⁾	5 128	5 288	5 190	5 363	5 734
Summa tillgångar	8 034	8 524	8 740	8 949	9 333
Eget kapital och skulder					
Balanserat eget kapital	2 274	2 131	1 414	1 079	1 238
Årets resultat	-396	-717	-335	159	274
Resultatutjämningsreserv (RUR)	253	0	0	0	0
Summa eget kapital³⁾	2 131	1 414	1 079	1 238	1 512
Avsättning för pensioner	4 268	5 102	5 389	5 448	5 556
Summa avsättningar⁴⁾	4 268	5 102	5 389	5 448	5 556
Långfristiga skulder ⁵⁾	34	379	641	623	604
Kortfristiga skulder ⁶⁾	1 601	1 629	1 631	1 640	1 661
Summa skulder	1 635	2 008	2 272	2 263	2 265
Summa eget kapital, avsättningar och skulder	8 034	8 524	8 740	8 949	9 333

1) **Anläggningstillgångar:**

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

2) **Omsättningstillgångar:**

Förråd, kortfristiga fordringar, kortfristiga placeringar och likvida medel.

3) **Eget kapital:**

Det egna kapitalet är tillgångar minus avsättningar och skulder.

4) **Avsättningar för pension:**

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

5) **Långfristiga skulder:**

Avser upplåning.

6) **Kortfristiga skulder:**

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

4.4.10 Soliditet

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

Det egna kapitalet uppgick vid ingången av år 2024 till 2 131 miljoner kronor och regionens tillgångar uppgår till 8 034 miljoner kronor. Soliditeten 2023 uppgick till drygt 22 procent, en försämring från c.a 31 procent år 2022.

De negativa resultaten under åren 2024 och 2025 innebär att soliditeten ytterligare försämras till som lägst knappt 12 procent 2025. En återhämtning sker därefter i takt med att resultaten förbättras och soliditeten stärks till c.a 16 procent år 2027.

4.5 IT-plan

4.5.1 Bakgrund

I november 2021 tog regionfullmäktige beslut om den uppdaterade digitaliseringsstrategin. Strategin är indelad i fyra nyttoområden som ska hjälpa regionen att öka sin takt inom digitalisering. Revidering av strategin pågår och planeras behandlas politiskt under hösten 2024.

En mätning av regionens digitala mognad har genomförts under första delen av 2024. Den visar att regionen gått framåt i vissa delar under 2023, inom vilka målmedvetet arbete har skett enligt handlingsplanen. Inom vissa andra delar, där regionen också har bedrivit målmedvetet arbete enligt handlingsplanen, backar regionen i stället. En förklaring till detta kan vara att ökad medvetenhet och djupare förståelse leder till en mer kritisk hållning och därmed lägre skattning.

De största digitaliseringsaktiviteterna som bedrivs i Region Västernorrland är Framtidens vårdinformationsstöd, effektivisering av arbetsprocesser med hjälp av digital medarbetare, se vidare nedan. Därutöver pågår ett antal mindre projekt som har direkt koppling till digitaliseringsstrategin.

4.5.2 Framtidens Vårdinformationsstöd, FVIS

Under 2025 kommer fokus ligga på att bredd införa det nya vårdinformationsstödet Cosmic. Idag sker verksamhetsförberedelser och hösten 2024 utbildas vårdens medarbetare i Cosmic.

Under 2025 kommer även avveckling påbörjas för de nio vårdssystem som beräknas ersättas av Cosmic. Det finns dock en viss osäkerhet kring när systemen kommer vara helt avvecklade, då hälso- och sjukvårdens behov av patientinformation balanserar emot nuvarande driftkostnader. Men som tidigare visats förstudier och beräkningar för Framtidens Vårdinformationssystem uppgår driftkostnader inklusive licenser för de nio vårdssystem som ersätts av Cosmic till över 30 miljoner per år. Den ekonomiska effekten av detta är inte inkluderad i planen för 2025–27.

4.5.3 Digital medarbetare – effektivare processer

Mellan 2022 och 2024 har regionen genomfört ett projekt för att genom en ”digital medarbetare” effektivisera administrativa processer. Genom uppsökande verksamhet har projektet träffat flera administrativa verksamheter och genomfört processkartläggning och processeffektiviseringar på över 80 processer. Flera processer kunde effektiviseras utan teknik, men ett 20-tal processer är automatiserade och utförs nu av den digitala medarbetaren.

Under planperioden fortsätter regionen detta arbete som är en viktig del kring att skapa en effektiv administration. Verktyg som AI⁸⁾ behöver även utforskas för att kunna nyttjas.

8) AI = artificiell intelligens

4.5.4 Medel för att främja digitaliseringsstrategin

Under planperioden för strategin ska medel avsättas för att öka takten för att främja Region Väster-norrlands digitala förmåga. Arbetet med projekt som ska främja regionens digitala förmåga, både gällande förutsättningskapade och projekt som realiserar nyttan i strategin, kommer att fortgå. Exempel på detta är revidering av digitaliseringsstrategin, mognadsmätning och införande av fler e-tjänster för invånarna. Då införandet av Cosmic samt Effektiv administration kommer att vara i fokus under 2025 minskar budgeten under 2025 från 10 till 5 miljoner.

Initiativ som bland annat kommer att bedrivas är att börja skapa AI-förmågor i regionen, genom exempelvis fortsatt arbete med att strukturera upp vår data och utforska AI-verktyg.

Även möjlighet att införa ett gemensamt ärendehanteringssystem kopplat till den föreslagna serviceorganisationen ”En Väg till Service” finns med.

4.5.5 Kostnadsutveckling IT-plan 2025–2027 (ramtilldelning)

Proj. nr.	Benämning	Kostnad tom 2023	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Summa kostn. tom 2027
82591	Framtidens Vårdinformationsstöd	225 558	95 850	66 975	18 321	0	406 704
	Ökade kostnader FVIS (regionala tillägg, arkivering)	0	0	8 500	0	0	8 500
NYTT	Införande av specialistområden i Cosmic (Ana/Op/IVA)		0	0	10 000	10 000	20 000
8025	Medel för att främja digitaliseringsstrategi	3 600	10 000	5 000	10 000	10 000	38 600
8041	Digital medarbetare effektivisera processer	5 390	4 000	4 000	4 000	0	17 390
	Totalt IT-plan	234 548	109 850	84 475	42 321	20 000	491 194



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