

# Verksamhetsplan

---

2025 (2026-2027)

Hälso- och sjukvårdsnämnden

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>2</b>
2.1	Grunduppdraget.....	2
2.2	Ägarstyrning/ uppsiktsplikt .....	3
2.3	Inriktning för planperioden .....	3
<b>3</b>	<b>Målområden.....</b>	<b>5</b>
3.1	Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling .....	5
3.1.1	Mål: Vi agerar som en sammanhållande kraft för en hållbar samhällsutveckling .....	5
3.1.2	Mål: Vi främjar förutsättningarna för god och jämlik folkhälsa i Västernorrland.....	6
3.2	Målområde 2: Region Västernorrland utvecklar arbetet för en god, jämlik och nära vård 7	
3.2.1	Mål: Vi erbjuder vård som utgår från individens behov och är tillgänglig .....	7
3.2.2	Mål: Vi bedriver kunskapsbaserad, trygg och säker hälso- och sjukvård samt tandvård .....	10
3.3	Målområde 3: Vi skapar mervärde för befolkningen genom vår verksamhet.....	11
3.3.1	Mål: Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer .....	11
3.3.2	Vi främjar samarbete, innovation och utveckling .....	13
<b>4</b>	<b>Ekonomi .....</b>	<b>14</b>
4.1	Ekonomiska mål .....	14
4.2	Ekonomiska ramar.....	15
4.2.1	Ekonomiska bakgrundsfaktorer .....	15
4.2.2	Ekonomisk ram.....	16
4.2.4	Pågående och tillkommande satsningar .....	17
<b>5</b>	<b>Konsekvenser och riskbedömning .....</b>	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>Relaterade dokument .....</b>	<b>19</b>

# 1 Inledning

Nämndens/styrelsens verksamhetsplan bygger på regionplan 2025–2027, med dess långsiktiga målsättningar och mål. Verksamhetsplanen upprättas för tre år, det vill säga med samma tidshorisont som regionplanen (aktuell planperiod).

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

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

## 2.1 Grunduppdraget

Hälso- och sjukvårdsnämnden har vårdgivaransvaret för all drift av hälso- och sjukvård och tandvård i egen regi. Vårdgivaransvaret omfattar inte privata vårdgivare. Hälso- och sjukvårdsnämnden har det övergripande ansvaret för all hälso- och sjukvård, rättspsykiatri och tandvård med undantag för primärvård och tandvård som omfattas av lag (2008:962) om valfrihetssystem. Hälso- och sjukvårdsnämnden är utförarnämnd av primärvård och den del av tandvården som omfattas av lag (2008:962) om valfrihetssystem.

Utöver det som följer av lag eller annan författning gäller bestämmelserna i Reglemente för regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden och regionala utvecklingsnämnden 2023–2026

Målstyrningskedjan för Hälso- och sjukvårdsnämnden uttrycks genom de ambitioner (målområden, mål, indikatorer med målvärden) som anges i regionplan och i denna verksamhetsplan, som inom hälso- och sjukvården omsätts till genomförande av aktiviteter. Uppföljning sker genom avstämning/rapportering av aktiviteter, indikatorer och mål.

Målstyrning innebär styrning genom vision, långsiktig inriktning, mål och övriga prioriteringar för utvecklingsarbetet samt uppföljning av resultat och effekt. Mål sätts på olika organisatoriska nivåer, vilka i sin tur ska ge tydlig riktning/ambition vidare i organisationen om vad som ska åstadkommas.

## 2.2 Ägarstyrning/ uppsiktsplikt

Följande juridisk person är Hälso- och sjukvårdsnämnden ansvarig nämnd för.

Namn	Typ av juridisk person
Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg	Kommunalförbund

## 2.3 Inriktning för planperioden

Hälso- och sjukvårdsnämnden tar ansvar att arbeta med att upprätthålla en "God ekonomisk hushållning" genom att ur ett finansiellt perspektiv ge uppdrag till Hälso- och sjukvårdsförvaltningen att bedriva kostnadseffektiva verksamheter som optimeras och prioriteras utifrån tilldelad kostnadsram. Hälso- och sjukvårdsnämndens inriktning är att beslut fattas på underlag med finansiering och konsekvensbeskrivning.

Region Västernorrland arbetar för invånarnas bästa när det gäller liv, hälsa och hållbar utveckling. Samtidigt står hälso- och sjukvården inför en gemensam förändring för att utveckla vården till att komma närmare invånaren.

Det är viktigt att se helheten för att upprätthålla en trygg och stabil vård i Västernorrland. Det handlar om att säkerställa det samlade utbudet av hälso- och sjukvård i hela regionen, samtidigt som hänsyn tas till patientsäkerhet och ekonomi. Kombinationen av ökat vårdbehov, bättre teknik och nya behandlingsformer leder till nya möjligheter men kan också vara dyrare. Därför ställs också högre krav på att regionens resurser används på ett klokt sätt för att kunna erbjuda en god hälso- och sjukvård. För att möta framtidens behov och utveckla strukturen i hälso- och sjukvården fattas beslut på aktuella faktaunderlag utifrån ett helhetsperspektiv. Det är viktigt att komma ihåg att varje förändring i en enskild del påverkar helheten och ger konsekvenser på övriga verksamheter och orter. Genom att ha en övergripande syn på vården i Västernorrland ska alla invånare ha en fortsatt trygg och tillgänglig 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. Den med kommunerna gemensamma målbilden för god och nära vård utgör ramarna för den fortsatta utvecklingen av länets hälso- och sjukvård. 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.

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. För att tillgodose invånarnas behov av Hälso- och sjukvård i framtiden behöver hela vårdkedjan och alla vårdgivare samarbeta och agera gemensamt förebyggande och effektivt genom Hälsam.

En av de viktigaste frågorna för Region Västernorrland och vår framtida förmåga att klara grunduppdragen är kompetensförsörjning. Organisationen behöver säkerställa att det finns nödvändiga kompetenser, på kort och lång sikt.

Hälso- och sjukvårdsnämnden ansvarar för att i enlighet med uppsatta mål för regionens klimatbudget genomföra aktiviteter för att minska utsläppen. Tillika möjliggöra för effektivare resursanvändning som bidrar till minskad användning av nyproducerade material och som främjar cirkulära flöden.

Hälso- och sjukvårdsnämnden begär en månadsvis uppföljning av förvaltningen under 2025, som visar att det ekonomiska resultatet följer tilldelad kostnadsram, prognoser av det ekonomiska resultatet i jämförelse mot tidigare prognoser och budget, bemanningsläget inklusive inhyrd personal, invånarnas behovsläge av vård, egen produktion och köpt risk- och regionsjukvård samt rapportering av att åtgärderna i handlingsplanen för planperioden effektueras.

## 3 Målområden

### 3.1 Målområde 1: Ett attraktivt Västernorrland med hållbar utveckling

#### 3.1.1 Mål: Vi agerar som en sammanhållande kraft för en hållbar samhällsutveckling

##### Hälso- och sjukvården, en långsiktig samhällsviktig funktion

Inom länet planeras det för nya etableringar i direkta företags- och verksamhetsetableringar. Regionen behöver som en helhet bidra till att samordna etableringsfrämjande insatser, ett långsiktigt hållbart Västernorrland samt kompetensförsörjning och livslångt lärande.

Samverkan i syfte att fortsätta utveckla omställningsförmågan, för att kunna möta förändringar och för att kunna prioritera utifrån strategiska och långsiktiga beslut kommer vara avgörande. De samhällsutmaningar som länet står inför är komplexa och ingen enskild aktör har möjlighet att lösa dem.

Regionen, privata aktörer och kommuner, behöver samarbeta mer för att möta våra framtida utmaningar och trygga invånarnas vård och omsorg. Det gäller både på lokal nivå samt med våra grannregioner i norr och genom att samverka kring nationella resurser i ett komplext hälso- och sjukvårdssystem.

Region Västernorrland arbetar för en fördjupad samverkan inom länet. Genom Hälsam som är den politiska samverkansorganisationen för hälso- och sjukvård, skola och socialtjänst finns strukturer för att möta de nya utmaningarna och skapa förutsättningar för bredare samverkan och samarbete i enlighet med ambitionerna i utvecklingen av en långsiktigt viktig samhällsfunktion genom God och nära vård.

Uppdraget för mandatperioden är att utveckla samarbetet inom regionens förvaltningar och mellan övriga aktörer inom Hälso- och sjukvården för att optimera det hälsofrämjande arbetet.

*Under planperioden avser nämnden;*

- *att fortsatt fördjupa samarbetet genom Hälsam och Norra sjukvårdsregionen.*
- *att tillsammans med Hälsam upprätta en gemensam färdplan för att uppnå en god och nära vård samt strategier för barn och unga, vuxna och äldre.*

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

#### **Fördjupad samverkan för att minska ojämlikheter i hälsa**

Folkhälsoläget i länet är fortsatt utmanande, den strategiska inriktningen inom folkhälsoområdet behöver därför konkretiseras. Folkhälsofrågor hanteras inom flera myndigheter och på olika nivåer inom regioner och kommuner.

Den regionala utvecklingsnämnden har i sitt uppdrag ansvar för kunskapsområdet med tillhörande verksamhet, samtidigt som hälso- och sjukvården har krav kopplade till lagstiftningen som reglerar hälso- och sjukvårdens verksamheter. Det regiongemensamma uppdraget skulle stärkas genom en gemensam strategi inom regionen och med kommunerna.

#### **Hälsofrämjande och förebyggande insatser genom samarbete**

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, efter som det leder till minskad sjuklighet, minskat lidande och minskade samhällskostnader.

Folkhälsoarbete och personcentrering blir allt viktigare, liksom patienternas möjligheter till att själv påverka sin hälsa. Det är en avgörande framtidsfråga, där förändringsförmågan i organisationen behöver stärkas för att uppnå större hälsovinster för alla invånare.

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 individens egna förutsättningar och behov genom egenvård och digitalisering. Region Västernorrland ska fortsätta arbetet för en utvecklad hälso- och sjukvård med fokus på hälsofrämjande och förebyggande insatser.

*Uppdraget från nämnden till förvaltningen under planperioden är;*

- att stärka profilen och inriktning för den fortsatta utvecklingen genom att fastställa och verka enligt den gemensamma strategin tillsammans med den regionala utvecklingsförvaltningen och länets kommuner.*

## **3.2 Målområde 2: Region Västernorrland utvecklar arbetet för en god, jämlik och nära vård**

### **3.2.1 Mål: Vi erbjuder vård som utgår från individens behov och är tillgänglig**

#### **Vägen till framtidens vård**

Region Västernorrland arbetar för invånarnas bästa när det gäller liv, hälsa och hållbar utveckling. Samtidigt står hälso- och sjukvården inför en gemensam förändring för att utveckla vården till att komma närmare invånaren.

Det är viktigt att se helheten för att upprätthålla en trygg och stabil vård i Västernorrland. Det handlar om att säkerställa det samlade utbudet av hälso- och sjukvård i hela regionen, samtidigt som hänsyn tas till patientsäkerhet och ekonomi.

För att möta framtidens behov och utveckla strukturen i hälso- och sjukvården fattas beslut på aktuella faktaunderlag utifrån ett helhetsperspektiv. Genom att ha en övergripande syn på vården i Västernorrland ska alla invånare ha en fortsatt trygg och tillgänglig vård.

#### **Stärkt utveckling mot en God och nära vård med primärvården som bas**

Morgondagens behov av välfärd ställer nya krav. Hälso- och sjukvårdssystemet står inför en stor förändring där regionens och kommunens primära vård kommer vara basen. Den med kommunerna gemensamma målbilden för god och nära vård utgör ramarna för den fortsatta utvecklingen av länets hälso- och sjukvård. 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. 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.

Ansvar för primärvården delar Region Västernorrland med länets kommuner. Genomförandet av omställningen ställer högre krav på förändringsförmåga, en ökad grad av samarbete och på flexibla lösningar utifrån de samlade resurserna hos regionen, kommunerna och civilsamhället.

Den primära och ”nära vården” blir också alltmer specialiserad, vilket i sin tur ställer nya krav på kompetens och samarbete. I detta kan särskilt lyftas, behov av fortsatt utveckling mot en sammanhållen vård för barn och unga, vuxna och äldre.

Första-linjen för barn och unga behöver fortsatt stärkas, i syfte att förebygga och motverka negativ utveckling av psykisk ohälsa. Genom ”En väg in” kan den gemensam kontaktvägen för barn och unga stärkas. Under planperioden ska den länsövergripande verksamheten för barn och ungdomar med lätt till medelsvår psykisk ohälsa permanentas och erbjuda såväl digitala som fysiska besök.



Det första och det långsiktiga omhändertagandet av personer med kroniska sjukdomar sker i stor utsträckning i den primära vården. Patientens upplevelse är central för begreppet ”närhet” och består av flera dimensioner, som geografisk närhet till vården, närhet i form av tillgänglighet, kontinuitet, trygghet och samordning. Den vård patienten behöver ofta ska finnas nära. Nära kan vara geografiskt men också nära med hjälp av teknik och digitalisering.

Tandvården ska i första hand vara inriktad mot förebyggande tandvård, för både ungdomar och äldre. Region Västernorrland ska fortsätta sitt intensiva arbete för utvecklade arbetssätt inom både allmän- och specialisttandvården. Region Västernorrland vill öka tillgängligheten till tandvård för vuxna. Att fortsätta stärka de flexibla insatser som stärker barn och ungas tandhälsa genom friskhuset och samtidigt prioritera vuxna med behov av tandvård kommer vara viktigt.

### **Tillgänglighet och kapacitet för en sammanhängande vård**

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. Hälso- och sjukvården har god kvalitet och högt förtroende men står inför utmaningar som långa vårdköer och bristande tillgänglighet. Vårdkapaciteten behöver stärkas för att öka tillgängligheten och uppfylla de nationella riktvärdena.

I framtiden handlar det 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. Ökad tillgänglighet i samarbete med olika vårdgivare, regioner, privata aktörer och kommuner är fortsatt ett prioriterat fokusområde för att möta våra framtida utmaningar och trygga invånarnas Hälso- och sjukvård samt möta befolkningens behov för långsiktigt god och jämlik hälsa bland invånarna

I Hälso- och sjukvårdens regionala handlingsplan för tillgänglighet beskrivs den förflyttning som behöver genomföras under planperioden i syfte att möta befolkningens behov av en tillgänglig och sammanhängande vård.

### **Tillsammans med civilsamhället skapar vi värde**

Tillsammans med civilsamhället skapar vi värde för invånare och medborgare. Region Västernorrland behöver civilsamhället - både i vardagen och när krisen står för dörren. Genom att samverka och knyta kontakter med civilsamhället blir regionen en starkare aktör med ett kraftfullt nätverk.

Region Västernorrland står i likhet med övriga regioner, inför stora och komplexa samhällsutmaningar, som förutsätter en utvecklad dialog och samverkan mellan det offentliga, näringslivet och civilsamhället. Arbetssättet bör i hög utsträckning vara utmaningsdrivet, vilket innebär att de utmaningar regionen och/eller civilsamhället identifierat ska kunna ”lyftas i ljuset” för att gemensamt finna lösningar – i vissa fall

okonventionella sådana. Det är ett långsiktigt arbete som löper över flera år med syfte att Region Västernorrland tillsammans med civilsamhället ska kunna skapa värde för invånare och medborgare i Västernorrland. Målet på sikt är att samarbetet ska vara integrerat med regionens kärnverksamheter.

### **Strategi för samhällsviktig verksamhet**

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

Hälso- och sjukvården ansvarar genom sitt grunduppdrag för flera samhällsviktiga funktioner – som ska fungera även i händelse av kris, krigsfara eller krig.

Utifrån Socialstyrelsens uppdrag så behöver riktning prioriteras samt därtill ökat samarbete med myndigheter och den kommunala sektorn. Genom en förvaltningsspecifik strategi för samhällsviktig verksamhet i kris och i krig kan en robust grund för ökad förmåga och mobilitet säkras.

*Under planperioden avser nämnden;*

- *att utveckla samarbetet med civilsamhället så att vi tillsammans skapar mervärde för invånarna.*
- *att stärka Primärvården som nav för en utveckling mot en God och nära vård med primärvården som bas.*

*Uppdraget från nämnden till förvaltningen under planperioden är;*

- *att uppnå en sammanhållen hälso- och sjukvårdsorganisation där primärvården ska vara navet i hälso- och sjukvården, och med befolkningens behov som utgångspunkt skapa flexibla lösningar för att möta omställningen mot God och Nära vård.*
- *att en personcentrerad och sammanhållen vård drivs effektivt och i syfte att öka tillgängligheten. Härmed tryggas invånarnas behov av hälso- och sjukvård och i förlängningen en god och jämlik hälsa.*
- *att införa 'En väg in' för barn och unga med psykisk ohälsa.*
- *att fortsätta stärka flexibla insatser som stärker barn och ungas tandhälsa genom friskhuset och samtidigt prioritera vuxna med behov av tandvård.*
- *att fastställa och verka enligt en förvaltningsspecifik strategi för samhällsviktig verksamhet i kris och i krig.*

### **3.2.2 Mål: Vi bedriver kunskapsbaserad, trygg och säker hälso- och sjukvård samt tandvård**

#### **Kunskapsstyrningen är integrerat i linjeorganisationens verksamhetsutveckling**

Hälso- och sjukvården ska bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet och utformas för att möta den enskilde individens behov på bästa möjliga sätt. Utgångspunkten är att bästa möjliga kunskap används vid varje möte mellan vårdpersonal och patient. Mål för kunskapsstyrningen är att invånarna ska erbjudas en kunskapsbaserad, jämlik och resurseffektiv vård av hög kvalitet. Kunskapsstyrningen ska även bidra till förändrade arbetssätt för utveckling av personcentrerad och nära vård och omsorg.

Den fortsatta riktningen i systemet behöver nu gå från en etablerings- och uppbyggnadsfas till en hållbar drifts- och utvecklingsfas som är mer tydligt inriktat på implementering och tillämpning av bästa tillgängliga kunskap.

#### **Patientsäkerhetsarbetet en självklar del av vardagen**

Patientsäkerhetsarbetet ska ses som en självklar del av vardagen. I organisationen behövs 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 även viktig för patientsäkerheten.

Det är nu den tredje handlingsplanen för ökad patientsäkerhet inom den samlade hälso- och sjukvården och tandvården som nämnden antar. Det är dock den första där en kartläggning av organisationens nuläge ligger till grund för det kommande arbetet. Den regionala handlingsplanen för ökad patientsäkerhet är ett levande dokument och ska årligen ses över och revideras. Sammanfattningsvis visar kartläggningarna och kunskapsinhämtningen i organisationen att ett antal frågor behöver prioriteras det närmaste året och i det lite längre perspektivet fram till 2027. Uppdraget från nämnden till förvaltningen beskrivs nedan.

För att aktiviteterna inom fokusområdena ska ge effekt behövs ett parallellt arbete med de grundläggande förutsättningarna. Dessa områden behöver årligen anpassas i sitt innehåll för att möta organisationens utveckling och behov.

*Uppdraget från nämnden till förvaltningen under planperioden är;*

- *att Kunskapsstyrningen integreras än mer i linjeorganisationens verksamhetsutveckling.*
- *utarbета lednings- och styrningsprinciper samt strukturer för egenkontroll.*
- *verkställa strategin utredningar och riskanalyser.*
- *utarbета en omvårdnadsstrategi.*
- *utarbета en handlingsplan för arbetet med vårdrelaterade infektioner.*

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

#### **3.3.1 Mål: Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer**

##### **Ett hållbart medarbetarskap**

Region Västernorrlands verksamheter ska bedrivas på ett hållbart sätt. Ett hållbart medarbetarskap är en central fråga för nämnden och innebär att medarbetarna ges förutsättningar till en god arbetsmiljö där man känner arbetsglädje, är delaktig i arbetet, har goda och attraktiva arbetsvillkor samt ges möjlighet till och tar ansvar i sin medarbetarroll. Inom hälso- och sjukvården och tandvården ska all personal kunna bidra med sin kompetens utifrån Socialstyrelsens regelverk "Vem får göra vad i hälso- och sjukvården och tandvården?" där ett effektivt system genom samarbete över hela vårdkedjan kan bidra till en god arbetsmiljö

##### **Kompetensutveckling**

En kvalitativ verksamhet bygger på att medarbetarna har den rätta kompetensen för uppdraget. Region Västernorrland behöver fortsätta att erbjuda utvecklings- och karriärmöjligheter samt en lärande miljö med möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling och forskning. Det behövs också goda förutsättningar för lärande i arbete och praktik inom den egna organisationen.

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.

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 lärosäten som Mittuniversitetet och Norrlands Universitetssjukhus.

Under planperioden behöver arbetet med att utveckla modeller för och organisering av verksamhetsförlagd utbildning stärkas och stödjas i syfte att främja omställningen till God och Nära vård.

##### **Kompetensförsörjning**

En av de viktigaste frågorna för Region Västernorrland och vår framtida förmåga att klara grunduppdragen är kompetensförsörjning. Organisationen behöver säkerställa att det finns nödvändiga kompetenser, på kortare och längre sikt. Tillgången till vissa kompetenser är

bristfällig inom flera yrkesgrupper, specialistroller och ledarroller, både inom specialiserad vård, primärvård, tandvård och regionens övriga verksamheter. En ambition är att i största möjliga mån ha medarbetare som är anställda av Region Västernorrland. En stabil och varaktig bemanning skapar förutsättningar för en god arbetsmiljö och ett långsiktigt utvecklingsarbete där alla är med och bidrar till ökad kvalitet. Kompetensförsörjningen ska främja omställningen till en God och Nära vård där primärvården är navet.

En ambition som särskilt rör hälso- och sjukvården liksom tandvården, är att i största möjliga mån ha medarbetare som är anställda av Region Västernorrland. Samarbetet med samtliga Sveriges regioner, men kanske framförallt inom norra sjukvårdsregionen, ska fortsätta att utvecklas för att minska beroendet av inhyrd personal. På sikt är målet en ökad trygghet och kontinuitet för patienterna och en mer långsiktigt stabil bemanning i vården. En stabil och varaktig bemanning skapar förutsättningar för en god arbetsmiljö och ett långsiktigt utvecklingsarbete där alla är med och bidrar till ökad kvalitet.

Under kommande år behöver regionen verka för att säkerställa kontinuerliga insatser för att förbättra förutsättningarna för kompetensförsörjningen i glesbygd och i utsatta områden. 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. Glesbygdersättningen ska därför ses över för att bättre stödja de områden som har svårigheter att konkurrera.

Ambitionen är att Region Västernorrland ska verka för att minska antalet listade patienter per allmänspecialist i primärvården, till 1100 sett över tid. Uppdraget till förvaltningen är att tillsammans med vårdval arbeta fram en gemensam åtgärdsplan för att realisera riktvärdet antalet listade patienter. Det pågår redan en rad åtgärder i syfte att stärka och nå en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning. Med stöd av den beslutade satsningen på ett treårigt kompetensförsörjningspaket ska kompetensförsörjningen stärkas under planperioden.

*Uppdraget från nämnden till förvaltningen under planperioden är;*

- *att erbjuda och skapa goda förutsättningar för utvecklings- och karriärmöjligheter samt en lärande miljö med möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling, forskning och utbildning både på egen hand och i samverkan med andra, inte minst akademien och andra lärosäten.*
- *att uppdra till förvaltningen att tillsammans med vårdval arbeta fram en gemensam åtgärdsplan för att realisera riktvärdet antalet listade patienter per allmänspecialist i primärvården.*
- *att stärka en långsiktig kompetensförsörjning med stöd av den redan politiskt beslutade satsningen "Kompetensförsörjningspaket" som pågår under åren 2024-2026*

### 3.3.2 Vi främjar samarbete, innovation och utveckling

#### Ny teknik och innovativa lösningar - en förutsättning för den nära vården

Digitalisering och digital teknik, har stor potential inom Region Västernorrlands verksamhet. Det finns redan många goda exempel på hur digitalisering har effektiviserat processer, ökat tillgängligheten och förenklad 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.

Ny teknik och innovativa lösningar ger invånaren och andra samhällsaktörer stärkta möjligheter att delta och engagera sig – med kunskap, eget ansvar och förmåga att förstå och ta beslut kring sin situation. Hälso- och sjukvården ska erbjuda flera olika sätt att komma i kontakt med vården. Regionen arbetar med digitalisering som ett av flera verktyg för att överbrygga avstånd och öka tillgängligheten. Den digitala vägen in ska vara enkel och bli vår mest använda kanal in i vården.

Genom att ge invånaren tillgång till sin egen hälsoinformation via digitala tjänster skapas nya möjligheter att kunna engagera sig i sin vård och hälsa utifrån sina egna behov och förutsättningar. Som stöd i arbetet finns Digitaliseringsstrategi 2025-2027. Under planperioden är förbättrad tillgänglighet en förutsättning för den nära vården och invånarnas delaktighet.

#### Samarbetet, innovation och utveckling stimulerar till omställningen

Beställningar och ersättningsmodeller behöver förenklas för att stimulera till omställningen mot god och nära vård. Beställningen behöver syfta till att skapa en mer tillgänglig, personcentrerad och effektiv vård. Primärvårdens roll som samordnande aktör och kraft i vården behöver avspeglas i uppdraget och samtidigt stödja samverkan med kommuner och sjukhusverksamheter.

Viktiga förutsättningar för kvalitet och hållbarhet är att organisationen har en god omställningsförmåga där samarbete utgör naturliga inslag. Att tillvara medarbetarnas kompetens och drivkraft är avgörande för hur vi ska möta samhällsutmaningarna.

Hälso- och sjukvården ska främja en hållbar utveckling och god organisationskultur, det vill säga utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodoses sina behov, ur ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv.

*Under planperioden avser nämnden;*

- *verka för förenklad styrning och modell samarbete med vårdvalsutskottet som syftar till att prioritera resurserna till patienten med störst vårdbehov.*

*Uppdraget från nämnden till förvaltningen under planperioden är;*

- *att verka för ny teknik och lösningar som ger invånaren tillgång till sin egen hälsoinformation via digitala tjänster.*
- *att främja en hållbar utveckling och god organisationskultur.*

## 4 Ekonomi

*Grunden för all verksamhet inom Region Västernorrland är det som i kommunallagen benämns "god ekonomisk hushållning". Detta innebär att verksamheterna inom Region Västernorrland ska vara kostnadseffektiva och bedrivas med 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.*

### 4.1 Ekonomiska mål

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

*Riktning från Regionplan 2025-2027*

*Primärvården ska vara navet i hälso- och sjukvården, med befolkningens behov som utgångspunkt. Målsättning är att öka den ekonomiska ramen för primärvården i Västernorrland med minst 10 procent. 2025 höjs primärvårdsramen med ytterligare 40 miljoner.*

*Ambitionen är att Region Västernorrland ska verka för att minska antalet listade patienter per allmänspecialist i primärvården, till 1100 sett över tid. En åtgärdsplan bör tas fram för att realisera riktvärdet för antalet listade patienter. att stärka primärvården i västra sjukvårdsområdet*

Utgångspunkten inför budget 2025 är att det samlade resultatet visar på ett underskott på ca -570 miljoner kronor (mnkr). En handlingsplan är upprättat för planperioden 2025-2026 se tabell nedan. Det ekonomiska målet för planperioden 2025–2027 är att ekonomin är i balans vid utgången av 2027.

Verksamheterna behöver drivas effektivt, vilket innebär att fokus också behöver riktas mot produktiviteten i hälso- och sjukvård. Enligt Regionplanen skall kostnaden per DRG-poäng vid planperiodens slut (2027) förbättras avsevärt och nämndens målsättning är att det uppgår till högst 7,5 procent över snittet i riket för jämförbara sjukhus.

Hälso- och sjukvårdsnämnden ansvarar för att i enlighet med uppsatta mål för regionens klimatbudget genomföra aktiviteter för att minska utsläppen. Tillika möjliggöra för effektivare resursanvändning som bidrar till minskad användning av nyproducerade material och som främjar cirkulära flöden.

*Hälso- och sjukvårdsnämnden tar ansvaret för att upprätthålla en "God ekonomisk hushållning" genom att ur ett finansiellt perspektiv ge förvaltningen i uppdrag:*

- att bedriva kostnadseffektiva verksamheter som optimeras och prioriteras utifrån tilldelad totalkostnadsram.
- att beslut fattas på underlag med finansiering och konsekvensbeskrivning.
- att ekonomiska resurser för nya behov och strategiska satsningar måste tillgodoses genom effektiviseringar och omfördelning av befintliga medel.
- att styra verksamhetens omfattning till att klara kostnad per DRG poäng vid periodens slut att uppgå till högst 7,5 procent över snittet i riket för jämförbara sjukhus

## 4.2 Ekonomiska ramar

### 4.2.1 Ekonomiska bakgrundsfaktorer

Den demografiska sammansättningen **medför att** antalet invånare över 80 år fortsätter att öka samtidigt som antalet personer i arbetsför ålder inte kompenserar för utvecklingen. Detta leder till en försämrad försörjningskvot med påföljande ekonomiska påfrestningar.

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 %	2,50%	3,50%	3,50%	3,10%	3,10%



#### 4.2.2 Ekonomisk ram

Den stora utmaningen i arbetet med verksamhetsplanen är att kostnadsutvecklingen inom hälso- och sjukvården inte når önskad kostnadsnivå. Kostnaderna för verksamheten utvecklats negativt till följd av såväl bemanningsproblematik som ger ett ökat beroende och ökade kostnader för inhyrd personal samt ökade kostnader för köpt vård.

Ramområde, belopp mnkr	Ram 2024	Ram 2025	Ram 2026	Ram 2027
Ekonomisk ram HSN	6 653	6 894	6 999	7 217
<b>Utgångspunkt/resultat</b>	<b>-600</b>	<b>-570</b>	<b>-345</b>	<b>-95</b>
Åtgärder handlingsplan	30	225	250	95
<b>Underskott</b>	<b>-570</b>	<b>-345</b>	<b>-95</b>	<b>0</b>

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 önskad effekt under 2024 och ett omtag av arbetet 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 ovanstående ekonomiska plan.

#### 4.2.3 Ekonomisk handlingsplan – Åtgärdsområden

Hälso- och sjukvårdsnämnden har erfarenhet av att besparingspotentialen i framtagna förslag från verksamheterna överskattas. Nämnden har beslutat åtgärdsförslag för en större summa än bedömt behov i syfte att klara intäkts och kostnadsförändringar inom innevarande år och inom tilldelad ekonomisk ram för planperioden. Följande åtgärdsområden är planerade under 2025-2027. Denna handlingsplan är uppbyggd så att åtgärderna i budget 2025 är bäst bedömda och sedan avtar kvalitetssäkringen per år framåt. Den ekonomiska handlingsplanen måste arbetas med på kort och lång sikt löpande under verksamhetsåret.

<b>Åtgärdsområden</b>	<b>Budget 2025</b>	<b>Budget 2026</b>	<b>Budget 2027</b>	<b>Budget 2025-2027</b>
Belopp i mnkr				
Hyroberonde vård	70	50	30	150
Effektivare bemanningsplanering	20	40	40	100
Strukturförändringar inkl utredning sjukhusstruktur	25	65	85	175
Läkemedel	25	25	25	75
Effektivare administration	15			15
Köpt vård	50	30	15	95
Smarta Inköp	35	25	20	80
<b>SUMMA</b>	<b>240</b>	<b>235</b>	<b>215</b>	<b>690</b>
<b>Uppdrag</b>	<b>225</b>	<b>250</b>	<b>95</b>	<b>570</b>
<b>Avvikelse</b>	<b>15</b>	<b>-15</b>	<b>120</b>	<b>120</b>

#### 4.2.4 Pågående och tillkommande satsningar

I den ekonomiska ramen för 2025 och planen för 2026-2027 (se tabell ovan) ingår medel för följande satsningsområden.

##### Pågående och tillkommande satsningar, miljoner kronor

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Minskat antal listade per läkare i Primärvården/Primärvårdssatsning	-15	-40	-72	-73
Särskild satsning Primärvård Västra (Statsbidrag)	-12	-15	-16	-17
BUP-förflyttning barn och ungdomsentrén tillfällig satsning	-18	-15	-10	-5
Färre medarbetare per chef*	-5	-15	-30	-50

\* Rekvireras enligt rutin via Regionledningsförvaltningen, ingår inte i Hälso- och sjukvårdsnämndens budget.

## 5 Konsekvenser och riskbedömning

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

- Den demografiska utvecklingen inom Region Västernorrland med en åldrande befolkning
- Kompetensförsörjning, behov av kompetensväxling och ny kompetens. Fokus främst inom Region Västernorrlands verksamheter, dock tangeras även behovet av strategisk kompetensförsörjning i länet och nya arbetssätt med omställningen till regionfinansierad öppenvård.
- Svårigheter att bemanna verksamheter inom Hälso- och sjukvård, påverkar samtliga perspektiv och målområden. Hyroberoende vård blir svårare att åstadkomma och behovet av köpt vård ökar och blir kostnadsdrivande om inte bemanning finns på plats.
- Risk att behovet av digital tillgänglighet i vården försenas eller inte avspeglar det verkliga vårdbehovet hos befolkningen - risk för ojämlikhet i fråga om befolkningens möjligheter att få kontakt med regionen, och/eller nyttja regionens utbud och tjänster.
- Målkonflikter måste löpande hanteras i relation till nationella uppdrag och förutsättningar. Riskerna identifieras främst till utvecklings-/genomförandeförmågan i organisationen samt risker för kompetenstapp.
- Risk att organisationen inte genomför eller inte har den uthållighet som krävs för att genomföra den den kulturförflyttning som krävs i syfte att stärka en mer tillitsbaserad styrning. Riskerna är att styrförmågan och hållbarheten långsiktigt påverkas.
- Ett uthålligt och långsiktigt arbete behöver bidra till en omställningsförmåga över tid. I relation till regionfullmäktiges beslut om ekonomiska förutsättningar för planperioden så kan nämndens plan behöva uppdateras.
- De samhällsutmaningar som länet står inför är komplexa och ingen enskild aktör har möjlighet att lösa dem. Detta kräver samverkan, långsiktighet och strategisk planering hos aktörer på olika nivåer med förmåga att samordna, bidra med kunskap och göra prioriteringar på kort och lång sikt. Hur hälso- och sjukvården skapar förutsättningar för detta behöver utkristalliseras under inledande planperiod.

## 6 Relaterade dokument

### Utveckling i Sverige - Nationellt/övergripande

På nationell nivå pågår utveckling som nämnden 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 8 Regionplan 2025–2027 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.

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.

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.

## Strategidokument

Nedan redovisas ett urval av dokument med beskrivande innehåll relaterat till läns gemensamma strategidokument - med fler aktörer upprättade, regionplanens ambitioner, dvs förflyttning mot önskat tillstånd samt tillhörande strategier, policys och program som nämnden har att förhålla sig till.

### Läns gemensamma strategidokument - med fler aktörer upprättade

- Regional utvecklingsstrategi (med tillhörande strategier och handlingsplaner) [ett-vasternorrland-rus-agenda-2030.pdf \(rvn.se\)](#)
- Målbild hälso- och sjukvård [arende-nr-23-malbild-god-och-nara-var-d-reko-antagen-2020-09-18.pdf \(rvn.se\)](#) samt [programplan---program-god-och-nara-var-d-i-vasternorrland\\_godkand-version-1.1.pdf \(rvn.se\)](#)
- Läns gemensamma (regionala) planer, strategier och överenskommelser [Vårdgivarwebb Västernorrland - Aktuella avtal och överenskommelser - kommuner & region \(rvn.se\)](#) samt [Vårdgivarwebb Västernorrland - Kunskapsstyrning \(rvn.se\)](#)

### Regionplan

- Regionplanen [Regionplan 2025-2027 för Region Västernorrland \(rvn.se\)](#)

### Strategier, policys och program

- Policy för jämlik hälsa [387767 \(rvn.se\)](#)
- Arbetsmiljöpolicy [603034 \(rvn.se\)](#)
- Medarbetarskap och ledarskap i Region Västernorrland [538814 \(rvn.se\)](#)
- Miljöpolicy [819968 \(rvn.se\)](#)
- Våld i nära relationer [635898 \(rvn.se\)](#)
- Digitaliseringsstrategi från 2025 (fastställs hösten 2024)
- Miljö, energi & klimat, från 2025 (fastställs hösten 2024)
- Strategi för medborgardialog [436233 \(rvn.se\)](#)
- Inköpsstrategi [464569 \(rvn.se\)](#)
- God ekonomisk hushållning & hantering av resultatutjämningsreserv [388977 \(rvn.se\)](#)
- Hållbar verksamhetsutveckling [461802 \(rvn.se\)](#)
- Regional handlingsplan tillgänglighet (uppdateras inför 2025)
- Process för kunskapsstöd inom systemet för kunskapsstyrning [601570 \(rvn.se\)](#)

- Regional handlingsplan Patientsäkerhet RVN 2020-2024 (uppdateras inför 2025)