

# Verksamhetsplan 2025 (2026–2027)

---

Regionstyrelsen

## Innehållsförteckning

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

# 1 Inledning

Regionstyrelsens verksamhetsplan bygger på regionfullmäktiges regionplan 2025-2027<sup>1</sup> samt andra styrande dokument. I regionplanen finns långsiktiga målområden, specifika mål och ekonomiska mål.

I verksamhetsplanen beskriver regionstyrelsen hur den, utifrån sina ansvarsområden och uppgifter, avser bidra till att regionfullmäktiges mål nås. Här finns också indikatorer, som visar hur framdriften kommer att bedömas och följas upp. För indikatorerna anges önskade nivåer eller utfall.

I *bilaga 1* finns en förteckning över samtliga indikatorer, motivering till varför de valts, källor, hur de följs upp, samt vägledning i hur utfall kan tolkas. Där beskrivs också bedömningsgrunder för kvalitativa indikatorer, där utfallet beskrivs som ”Ja”, ”Nej” eller ”Delvis”.

Verksamhetsplanen upprättas för tre år, det vill säga med samma tidshorisont som regionplanen. Den följs upp bland annat i delårs- och årsrapport.

## 1.1 Grunduppdraget

Regionstyrelsen har två huvudsakliga roller:

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

Styrelsens ansvar och uppdrag beskrivs i reglementet, som är fastställt i regionfullmäktige<sup>2</sup>. Här kan man läsa att regionstyrelsen bland annat:

- Är högsta beredande organ inför beslut i regionfullmäktige, och ansvarar sedan för att fullmäktiges beslut verkställs och att de uppdrag som fullmäktige har överlämnat fullgörs.
- Är beställarnämnd av vård- och hälsocentraler i primärvård, och barn- och ungdomstandvården enligt Lagen om valfrihetssystem<sup>3</sup>.

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

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

---

<sup>1</sup> Diarienummer 24RS64-3

<sup>2</sup> Fastställt av regionfullmäktige 2022-11-30, styrdokument nr 371678

<sup>3</sup> Lag (208:962) om valfrihetssystem

## 1.2 Ägarstyrning och uppsiktsplikt

Regionstyrelsens uppsikt syftar till att garantera

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

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

Avseende *ägarstyrningen* finns fastställda styrdokument och tillämpningsanvisningar.

I tabellen nedan finns de juridiska personer som regionstyrelsen enligt *Förteckning över bolag, stiftelser, föreningar och förbund* (dokumentnr 578790) har nämndsansvar över.

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

## 1.3 Inriktning för planperioden

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

Därtill är också nationellt och regionalt fastställda, långsiktiga strategidokument viktiga utgångspunkter. Hit hör *Regional utvecklingsstrategi för Västernorrland 2020-2030*, den med kommunerna i Västernorrland gemensamma *Målbild för God och nära vård 2030* samt målbilden *Hälso- och sjukvårdens utveckling i Region Västernorrland (-2030)*.

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

Regionstyrelsen ser ett stärkt invånarperspektiv - genom dialog och medskapande med invånare och olika aktörer i samhället - som viktigt för att möta framtidens utmaningar och göra den kulturförflyttning som krävs.

Uthållighet är viktigt i arbetet. Det gäller både i vardagsarbetet och i den politiska beställningen. Därför står mycket av regionstyrelsens inriktning fast från den förra verksamhetsplanen.

### Långsiktig kompetensförsörjning

En av de viktigaste frågorna för Region Västernorrland och vår framtida förmåga att klara grunduppgiften är kompetensförsörjning. Regionen fortsätter den sedan tidigare beslutade satsningen på ett kompetensförsörjningspaket, som består av flera delar. Det är viktigt att åtagandena fullföljs.

- Vid planperiodens slut vill styrelsen se tydliga effekter av satsningen. Se vidare *avsnitt 2*.

### Ekonomi i balans

Region Västernorrlands finansiella mål är en ekonomi i balans över tid. För att åstadkomma detta, trots de utmaningar som finns, pågår en rad samlade åtgärder – exempelvis effektivisering av administration och utveckling av inköps- och investeringsprocesserna.

- Vid planperiodens slut vill styrelsen se att de åtgärder som vidtagits har fått effekt, så att Region Västernorrlands ekonomiska förutsättningar klart förbättrats. Se vidare *avsnitt 3*.

### Omställning och effektivitet

Regionfullmäktige har beslutat om ett regionövergripande omställningsarbete med arbetsnamnet *Effektiv administration*. I hela Region Västernorrland pågår åtgärder som fram till 2027 ska sänka de årliga kostnaderna för administration med 250 miljoner. I de konkreta åtgärderna är utveckling av nya arbetssätt med stöd av digitalisering viktigt. Regionstyrelsen har en samordnande och ledande roll i det här arbetet. Löpande uppföljning sker i regionstyrelsens finansutskott.

- Vid planperiodens slut vill styrelsen se att åtgärderna genomförts och fått effekt.

Förflyttningen mot en God och nära vård står i centrum för mycket av den omställning av Sveriges hälso- och sjukvård som just nu sker.

- Vid planperiodens slut vill styrelsen se att förflyttningen mot en God och nära vård har en god framdrift och att den har gett effekt. Se vidare *avsnitt 2*.

## 2 Målområden

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

Läsanvisning:

- Underrubrikerna i kapitlet, *Målområden* och *Mål*, är hämtade från regionplanen.
- För vart och ett av målen anger regionstyrelsen relevanta indikatorer och önskade målvärden/utfall, för att beskriva ambition och framdrift i riktning mot regionplanens mål.
- Dessutom beskrivs särskilda uppdrag och önskade resultat i brödtext, för att ytterligare tydliggöra regionstyrelsens beställning och styrning framåt.
- Här nedan anges endast indikatorernas rubrik och utfall. I *bilaga 1* finns en utförligare beskrivning av indikatorerna, motivering till varför de valts, källor, hur de följs upp/mäts, samt vägledning i hur utfall kan tolkas. Där beskrivs också bedömningsgrunder för kvalitativa indikatorer, där utfallet beskrivs som ”Ja”, ”Nej” eller ”Delvis”.

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

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

Indikator - kvantitativ	Utfall 2022	Utfall 2023	Målnivå 2025	Målnivå 2027
Antal beslut i Regionala samverkansrådet som föregåtts av gemensam dialog	Ny indikator 2024	Ny indikator 2024	6	8

Region Västernorrland har det statliga regionala utvecklingsansvaret i länet. Där ingår att ta fram, genomföra och följa upp den regionala utvecklingsstrategin *Ett Västernorrland 2020-2030* (RUS). I strategin betonas ett modigt regionalt ledarskap. Regionstyrelsens ordförande leder det regionala samverkansrådet, varför indikatorn ovan valts. Se vidare *bilaga 1*.

**Utifrån regionstyrelsens ansvar att leda och samordna regionens angelägenheter ska regionstyrelsen:**

- Tillse att det *senast 2026* börjar redovisas indikatorer, som ger en samlad bild av regionens bidrag och förflyttning vad avser den **regionala utvecklingsstrategin** (RUS).
- Bevaka och stödja att **samverkan med civilsamhället** fortsätter utvecklas, vad gäller kris- och beredskapsarbete. Se även *målområde 3*.
- Bevaka och stödja att det sker en **sammanhållen planering** i regionen, kopplat till etableringsfrämjande insatser. Exempelvis avses dimensionering av välfärdsservice.

**Utifrån regionstyrelsens roll som nämnd för regionledningsförvaltningen ska regionstyrelsen:**

- Tillse att utvecklingen av processen kring **ägarstyrning** slutförs och implementeras *under 2025*. Här ingår att systematiskt följa resultaten i de verksamheter som drivs i annan association än förvaltning.

- Tillse och bevaka att det sker en samordning mellan nämnderna, samt ur ett länsperspektiv, vad avser **kompetensförsörjning**. Se även *avsnitt 1.3*.

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

Indikator - kvantitativ	Utfall 2022	Utfall 2023	Målnivå 2025	Målnivå 2027
God och nära vård: Delperspektivet <i>Från reaktiv - till proaktiv och hälsofrämjande. (Ja/delvis/nej). Kluster som bedöms utifrån två parametrar.</i>	Ny indikator 2024	Ny indikator 2024	Ja	Ja

Indikator - kvalitativ
Samverkan sker genom HälSam i enlighet med dess syfte och mål (ja/delvis/nej).
Samverkan inom ramen för Programmet God och nära vård har utvecklats i enlighet med syfte och mål (ja/delvis/nej).
Horisontella perspektiv beaktas när beslutsunderlag tas fram (ja/delvis/nej)

Att främja god folkhälsa är ett brett samhällsansvar. Därför är samverkan med kommuner och civilsamhälle viktigt; såväl i vardagsarbetet som i särskilda samverkansgrupper som till exempel *HälSam*<sup>4</sup>.

Samordningsansvaret för folkhälsofrågor i Region Västernorrland åvilar regionala utvecklingsnämnden, samtidigt som regionstyrelsen i egenskap av bland annat beställare av primärvård och viss tandvård ger förutsättningarna. Regionstyrelsen har beslutat att en gemensam folkhälsostrategi ska utarbetas, där hälso- och sjukvården tillsammans med regionala utvecklingsnämnden är huvudaktörer<sup>5</sup>.

#### Utifrån regionstyrelsens ansvar att leda och samordna regionens angelägenheter ska regionstyrelsen:

- Följa hur regionen medverkar till omställningen mot *God och nära vård*. Styrelsen ska *senast 2026* börja redovisa, analysera och agera på indikatorer, som ger en **samlad bild av regionens bidrag** och förflyttning vad avser *Målbilden för God och nära vård*.

<sup>4</sup> *HälSam* omfattar hälso- och sjukvård, socialtjänst och skola och är ett forum för politisk dialog och beredning inför huvudmännens beslut i frågor som kräver samråd och samsyn. Syfte: att bättre möta nya utmaningar och bredare samverkan i enlighet med utvecklingen av *God och nära vård*. Mål: att samverkan aktivt ska bidra till utvecklingen av tidiga, sammanhållna, tillgängliga och personcentrerade insatser för barn och unga, vuxna och äldre.

<sup>5</sup> Regionstyrelsen 2024-09-11 § 186.

- Följa hur de kvalitetsparametrar, som har bäring på **folkhälsans förutsättningar**, utvecklas i kvalitetsregistret *Primärvårdskvalitet* och agera utifrån deras utfall.
- Följa upp att arbetet i den politiska samverkansorganisationen **HälSam** fungerar i enlighet med sitt syfte.
- Säkerställa att en **gemensam folkhälsostrategi** tas fram för att ge stöd och inriktning för den fortsatta utvecklingen av folkhälsoarbetet internt inom Region Västernorrland.

**Utifrån regionstyrelsens roll som nämnd för regionledningsförvaltningen ska regionstyrelsen:**

- *Under 2025* se till att arbetet utifrån det konkretiserade samordningsuppdraget **för etiska frågor** kommer till stånd.

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

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

Indikator - kvantitativ	Utfall 2022	Utfall 2023	Målnivå 2025	Målnivå 2027
God och nära vård: Delperspektiv <i>Från isolerade vård- och omsorgsinsatser till samordning utifrån personens fokus.</i> (Ja/delvis/nej). Kluster som bedöms utifrån tre parametrar.	Ny indikator 2024	Ny indikator 2024	Ja	Ja
God och nära vård: Delperspektiv <i>Från patienter som passiva mottagare till aktiva medskapare</i> (Ja/delvis/nej). Kluster som bedöms utifrån två parametrar.	Ny indikator 2024	Ny indikator 2024	Ja	Ja
God och nära vård: Delperspektiv <i>Från fokus på organisation till fokus på person och relation</i> (Ja/delvis/nej). Kluster som bedöms utifrån två parametrar.	Ny indikator 2024	Ny indikator 2024	Ja	Ja

En god tillgänglighet till hälso- och sjukvård samt tandvård är en förutsättning för god och jämlik hälsa. Regionplanen fokuserar i just det här målet på omställningen till *God och nära vård*. Från nationell nivå betonas tydligt behovet av samverkan, tillgänglighet och personcentrering för att nå framgång. Dessutom lyfts vikten av kontinuitet i vården och förebyggande insatser, liksom att ge vård på rätt nivå.

Regionstyrelsen kan stärka förutsättningarna för en *God och nära vård* på flera sätt, exempelvis genom att erbjuda hälso- och sjukvården ett bra verksamhetsstöd - inom områden som kompetensförsörjning, omställningsförmåga, digitalisering och ekonomi - samt genom sin roll som beställare av primärvård.

I regionplanen fastslås att en länsgemensam utvecklingsplan för primärvården ska tas fram.

De ekonomiska satsningarna på primärvården ska fortsätta.



I regionplanen beskrivs att ambitionen är att Region Västernorrland ska verka för att minska antalet listade patienter per allmänspecialist i primärvården, till 1 100 sett över tid.

Nationella indikatorer för nära vård har tagits fram<sup>6</sup>, och regionstyrelsens indikatorer är valda med hänsyn till dessa.

#### Utifrån regionstyrelsens ansvar att leda och samordna regionens angelägenheter ska regionstyrelsen:

- Följa och analysera hur **samverkan inom samägda processer** inom programmet för *God och nära vård* utvecklas. I detta ligger också att följa vissa beslutade strategiska insatser.
- *Under 2025* tillse att arbetet med en **länsgemensam utvecklingsplan för primärvården** påbörjas. Detta i samarbete med hälso- och sjukvårdsnämnden, länets kommuner samt övriga huvudmän för primärvård.
- Verka för fortsatta **ekonomiska satsningar på primärvården** under planperioden.

#### Utifrån regionstyrelsens roll som nämnd för regionledningsförvaltningen ska regionstyrelsen:

- Tillse och följa upp att samtliga verksamheter i Region Västernorrland får ett fullgott stöd för sin **kompetensförsörjning** samt för **systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM)**.
- Tillse och följa upp att **vidareutveckling av nya arbetssätt**, som möter den förändring som *God och nära vård* innebär, får ett kvalificerat stöd. Hit hör exempelvis digitalisering och utveckling av personcentrerad vård.

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

Indikator - kvantitativ	Utfall 2022	Utfall 2023	Målnivå 2025	Målnivå 2027
Hållbart säkerhetsengagemang (HSE) övergripande index	75	77	Högre än 75	Högre än 75
Andel verksamheter med upprättad patientsäkerhetsberättelse, primärvård	100%	100 %	100 %	100%

God och jämlik vård förutsätter en god följsamhet till nationella riktlinjer. Kunskapsstyrning, patientsäkerhet och medarbetarnas arbetsmiljö hänger samman. Därför är det angeläget för regionstyrelsen att medverka i analyser av dessa områden. Detta dels utifrån sitt övergripande arbetsgivaransvar, men också utifrån sitt övergripande samordnings- och uppsiktsansvar över verksamheterna.

---

<sup>6</sup> Se Sveriges Kommuner och Regioners hemsida, skr.se

**Utifrån regionstyrelsens ansvar att leda och samordna regionens angelägenheter ska regionstyrelsen:**

- Ta del av och medverka i samanalyser som rör patientsäkerhet, kunskapsstyrning och deras samband med arbetsmiljö.

**Utifrån regionstyrelsens roll som nämnd för regionledningsförvaltningen ska regionstyrelsen:**

- I rollen som beställare av primärvård, samt i dialog med övriga nämnder i Region Västernorrland, efterfråga hur **patientsäkerhetsarbetet** ges förutsättningar att vara en naturlig del i medarbetarnas vardag.
- Säkerställa att barn- och ungdomsvård enligt valfrihetssystemet omfattar åldrarna 3-19 år i enlighet med den nationella förändringen från 1 jan 2025.

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

### 2.3.1 Mål: Vi erbjuder attraktiva arbetsplatser för medarbetare och chefer

Indikator - kvantitativ	Utfall 2022	Utfall 2023	Målnivå 2025	Målnivå 2027
Hållbart medarbetarengagemang (HME), totalindex	RVN 77, RLF 74	RVN 78, RLF 77	Bibehålla/öka	Bibehålla/öka
Hållbart medarbetarengagemang (HME), Delindex <i>Motivation</i>	RVN 79, RLF 75	RVN 80, RLF 77	Bibehålla/öka	Bibehålla/öka
Hållbart medarbetarengagemang (HME), Delindex <i>Ledarskap</i>	RVN 80, RLF 77	RVN 81, RLF 81	Bibehålla/öka	Bibehålla/öka
Goda förutsättningar för hållbart ledarskap: antal medarbetare per chef. Kluster (ja/delvis/nej), två bedömningsparametrar	Ny indikator 2025	Ny indikator 2025	Ja	Ja
Andel yrken med fastställd karriärmodell	Ny indikator 2025	Ny indikator 2025	10 %	50 %

#### Indikator - kvalitativ

Stärkt kompetensförsörjning - regionövergripande utveckling. (Ja/delvis/nej). Kluster som bedöms utifrån fem parametrar.

Region Västernorrland ska vara en modern och attraktiv arbetsgivare, och kompetensförsörjning är en nyckelfråga för att regionen ska klara sina grunduppdrag nu och i framtiden. En regionövergripande utveckling rörande stärkt kompetensförsörjning pågår, och stöds av regionstyrelsen. Det är viktigt att samordning sker också med länets kommuner, för att främja hela länets utveckling och tillväxt.

Regionstyrelsen ska se till att samordning och samsyn finns i hela organisationen vad avser kompetensförsörjning. Vissa nyckelfrågor är aktuella för styrelsen att särskilt bevaka de närmsta åren. Hit hör möjligheterna inom primärvården till verksamhetsförlagd utbildning (VFU) och

handledning för vårdräkten. Även betydelsen av att samverka med andra regioner när det gäller hyrpersonal är viktig att tydliggöra.

Den årliga medarbetarenkäten ger viktig information om hur medarbetare och chefer uppfattar regionen som arbetsgivare. Det är ett viktigt underlag för fortsatt utveckling. I enkäten ingår indexet Hållbart Medarbetarengagemang (HME), som har påvisats samvariera med verksamhetens kvalitet.

Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) ger regionen möjlighet att skapa delaktighet och kontinuerligt utveckla och förbättra arbetsmiljön. SAM ska utgöra en naturlig del av vardagen och ledarskapet.

#### Utifrån regionstyrelsens ansvar att leda och samordna regionens angelägenheter ska regionstyrelsen:

- Bevaka och analysera hur **medarbetarskap och ledarskap** fortsätter att utvecklas i Region Västernorrland, utifrån ett tydligt samverkans- och samarbetsfokus.
- Fortsatt verka för att regionen uppfattas som en modern och **attraktiv arbetsplats**, genom att efterlysa förenklade och mer effektiva arbetsätt som underlättar medarbetarnas vardag.
- Bevaka hur en god **akademisk miljö** och förutsättningar för **forskning** utvecklas, ur både ett kompetensförsörjnings- och verksamhetsutvecklingsperspektiv.
- Tillse att proaktiva insatser i **kompetensförsörjningsarbetet** genomförs, utvärderas och får effekt.
- Säkerställa att Region Västernorrlands kompetensförsörjningsarbete sker **utifrån samordning med länets kommuner**.
- *Under 2025* särskilt bevaka att primärvården erbjuder goda möjligheter för **verksamhetsförlagd utbildning och handledning** för vårdräkten.

#### Utifrån regionstyrelsens roll som nämnd för regionledningsförvaltningen ska regionstyrelsen:

- Med uppmärksamhet följa hur kompetensbehoven utvecklas inom de verksamheter som regionstyrelsen ansvarar för. Utifrån detta planera, genomföra och utvärdera **kompetensväxling**.

### 2.3.2 Mål: Vi främjar samarbete, innovation och utveckling

Indikator - kvantitativ	Utfall 2022	Utfall 2023	Målnivå 2025	Målnivå 2027
Hållbart medarbetarengagemang (HME), delindex <i>Styrning</i>	RVN 72, RLF 69	RVN 74, RLF 72	Bibehålla/öka	Bibehålla/öka
Digital mognad	39 %	(40 % 2024)	Bibehålla/öka	Öka
Total energianvändning (fastighets- och verksamhetsenergi)		68 580 MWh	2 % årlig genomsnittlig minskning	2 % årlig genomsnittlig minskning
Andel förnybar egenproducerad el av den totala elanvändningen		2,2 %	Öka med 0,5 % per år	Öka med 0,5 % per år

**Indikator - kvalitativ**

Civil beredskap, fortsatt utveckling enligt plan (*ja/delvis/nej*). Kluster som bedöms utifrån två parametrar.

Miljökrav och sociala krav ställs och följs upp vid prioriterade upphandlingar (*ja/delvis/nej*).

Det pågår en rad strategiska omställnings- och utvecklingsarbeten i Region Västernorrland, som syftar till att förbättra styrningen och skapa större följsamhet mot strategiska beslut och styrdokument. Det handlar exempelvis om effektivare administration, höjd civil beredskap och verksamhetsutveckling genom digitalisering. Det är viktigt att regionstyrelsen har en samlad bild av de omställnings- och utvecklingsarbeten som pågår, samt efterfrågar framdrift och effekter.

Smittskydd spelar en viktig roll i folkhälsoarbetet, bland annat kopplat till arbetet med vaccinationer.

**Utifrån regionstyrelsens ansvar att leda och samordna regionens angelägenheter ska regionstyrelsen:**

- Säkerställa att Regionala utvecklingsnämnden *under 2025* tar fram ett förslag på **strategi för miljö, energi och klimat** för Region Västernorrland.
- Säkerställa arbetet för att på sikt nå en **ekonomi i balans** i linje med de långsiktiga kravnivåerna – en god ekonomisk hushållning i verksamheterna.
- Säkerställa hantering, matchning och förvaltning av möjliga **utvecklingsmedel** (regiongemensam nivå).
- Beställa uppföljning av regionens nya **digitaliseringsstrategi**<sup>7</sup>, så att den implementeras och så att den får effekt.
- *Under 2025* utreda hur medarbetarenkäten kan utvecklas för att fånga hur **digitala verktyg/arbetsätt** medverkar till en smidigare arbetsvardag för medarbetarna.
- *Under 2025* säkerställa såväl strategiska resurser som utföranderesurser för vaccinationer
- *Under 2025-2026* utreda hur regionstyrelsen med stöd av smittskyddsläkaren kan styra och samordna arbetet med vaccinationer, kopplat till förhållningssätt avseende Folkhälsomyndighetens rekommendationer
- Säkerställa att utvecklingen inom regionens övergripande arbete med **civil beredskap**, dataskydd och informationssäkerhetsarbete, fortgår och får effekt. Samverkan mellan regionerna ska särskilt beaktas.
- Löpande följa upp arbetet med **effektivisering av administration** i hela organisationen enligt tidigare beslut. *Under 2026* utreda hur mekanismer för kontinuerlig effektivisering kan komma på plats, när den nuvarande kraftsamlingen slutförts. Från och

---

<sup>7</sup> Strategin planeras tillställas regionfullmäktige i oktober 2024.

med 2026 säkerställa att uppföljning av aktiv inköpsstyrning; styrning mot avtal och ett standardiserat sortiment är fullt ut implementerat.

- Under 2025-2026 säkerställa fortsatt utveckling av investeringsprocessen, inkluderat de finansiella planeringsprocesserna i såväl regionplan, budget som prognos.
- Säkerställa utveckling av processer som rör lokalförsörjning.
- Säkerställa tillräcklig planering och kapacitet i regionen vid extraordinära händelser – löpande anpassat till aktuella riskområden.
- 

#### **Utifrån regionstyrelsens roll som nämnd för regionledningsförvaltningen ska regionstyrelsen:**

- Tillse **ökad styrbarhet** inom regionstyrelsens verksamheter, genom att beställa fortsatt förenkling, förnyelse och förbättring.
- Under 2025 ta fram en **fastighetsstrategi** samt en **fastighetsutvecklingsplan**. Styrningen ska präglas av helhetssyn på fastighetsprocesserna, samt ta hänsyn till den pågående sjukhusstrukturutredningen.
- När **strategi för miljö, energi och klimat** finns på plats, uppdatera regionstyrelsens indikatorer utifrån den.
- Under 2025 ta fram och börja redovisa indikatorer på området civil beredskaps ökade förmåga, till exempel hur många verksamheter som genomgått en övning.
- Under 2025 och kopplat till omorganisationen av regionledningsförvaltningen beställa precisering av hur styrningen av stöd och service ska ske, genom att en **tjänstekatalog** tas fram.

## 3 Ekonomi

Grunden för verksamheten inom Region Västernorrland är det som i kommunallagen benämns ”God ekonomisk hushållning”. Detta innebär att det ur ett finansiellt perspektiv krävs att regionens verksamheter bedrivs så att såväl effektivitet som balans mellan tillgängliga medel och gällande målsättningar för verksamheterna uppnås, det vill säga på ett sätt som säkerställer en över tid balanserad ekonomi.

De fördelningsmodeller som ligger till grund för resurstilldelningen till framförallt hälso- och sjukvården har under de senaste åren utvecklats i en riktning mot mer och mer detaljstyrning genom en ökad andel riktade statsbidrag. En stor del av de riktade medlen medför betydande utmaningar då bland annat en ofta sen tidpunkt för tilldelning försvårar planering och effektivt genomförande av de åtgärder som medlen avser stödja. Samtidigt värdesäkras inte de generella statsbidragen. Tillfälliga tillskott, som de till hälso- och sjukvården riktade sektorsbidragen har till viss del kompensert för de extrema pensionskostnader som den höga inflationen inneburit.

Samtidigt ställer en alltmer oförutsägbar omvärldsutveckling allt högre krav på såväl den privata som offentliga sektorns anpassningsförmåga. Ökad osäkerhet kring den framtida befolkningsutvecklingen i såväl negativ som positiv (till följd av industrisatsningar) riktning spär ytterligare på dessa krav.

De osäkerhetsfaktorer som nämns ovan kommer även framgent att innebära att resultatnivån kommer att fluktuera över tid. En resultatnivå på minst 200 miljoner kronor i snitt krävs fortsatt för att säkerställa generationsfrågan i finansieringen av dagens verksamhet och för att kunna återställa det egna kapitalet på 15–20 års sikt (inklusive ansvarsförbindelse för pensioner intjänade före 1998).

En över tid balanserad ekonomi säkerställer att dagens generation belastas för den service som den beslutar om och konsumerar. För detta krävs en mer flexibel resursfördelningsmodell, vilken för närvarande är under utarbetande.

### 3.1 Ekonomiska mål

Region Västernorrlands övergripande finansiella mål är en ekonomi i balans över tid. De ekonomiska ramarna för regionerna är begränsade, samtidigt som vårdkostnaderna ökar på grund av fler äldre, högre krav på vårdens kvalitet och tillgång till nya, dyrare behandlingar och teknologier. Detta ställer krav både på följsamhet till de ekonomiska ramarna såväl som att en högre grad av flexibilitet avseende resursfördelningen måste kunna tillämpas såväl över tid som mellan olika delar av verksamheter. I botten måste alltid ligga en strävan mot en ökad effektivitet, att göra rätt saker rätt. Av detta följer att även välja bort ej värdeskapande aktiviteter och att både förenkla och standardisera i högre grad än nu.

Den ekonomiska planeringen måste bygga på realistiska antaganden om verksamheternas underliggande kostnadsbas, vilken i sin tur måste vara proportionerlig mot den målbild som finns för verksamheterna i fråga. Med ett mer begränsat ekonomiskt utrymme följer att såväl ambitionsnivåer som utbud snabbt måste kunna anpassas, till vid var tid gällande ekonomiska förutsättningar. Förmågan att arbeta utifrån olika planeringsförutsättningar (scenariohantering) såväl som en längre planeringshorisont måste också utvecklas.

En förbättrad ekonomisk styrning av regionstyrelsens verksamheter nås genom att standardisera, förenkla, förnya och förbättra processer. Syftet är att skapa förutsättningar för en långsiktigt hållbar och balanserad ekonomi i linje med de resultatnivåer som krävs för en god ekonomisk hushållning.

### 3.2 Ekonomiska ramar

De ekonomiska ramarna för budget 2025 och plan 2026–2027 utgår från ekonomiska planeringsförutsättningar som beslutades av regionfullmäktige i juni 2024 samt beslutade omdispositioner och tilläggsbudgetar.

De ekonomiska ramarna, samt avkastningskrav för de anslagsfinansierade respektive intäktsfinansierade delarna i verksamheten inom regionledningsförvaltningen, bygger på en beräknad kostnadsutveckling enligt Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) med 3,5 procent för år 2025 och 3,1 procent för år 2026-2027.

Även om pensionskostnaderna återgår till mer normala nivåer 2025, så medför konjunktur- och inflationens kvarstående prispåverkan att budgeten för 2025 fortsatt är obalanserad för regionen som helhet. Under åren 2026-2027 kommer åtgärder för att reducera kostnadsbasen inom hälso- och sjukvården och åtgärder kopplade till åtgärdsprogrammet Effektivare administration att succesivt få fullt genomslag i regionens ekonomi.

De resursramar som regionstyrelsen olika delar har att förhålla sig till framgår nedan.

<b>Resursramar, miljoner kr</b>	<b>Budget</b>	<b>Budget</b>	<b>Budget</b>	<b>Budget</b>
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Regionstyrelsen</b>	<b>2 259</b>	<b>2 365</b>	<b>2 391</b>	<b>2 455</b>
- varav primärvård <sup>1</sup>	1 582	1 696	1 760	1 818
- varav tandvård <sup>2</sup>	228	236	240	247
- varav regionledningsförvaltningen <sup>3</sup>	449	432	391	391

<sup>1</sup>) Anslaget omfattar samtliga medel för primärvård i Västernorrland. Produktionsansvaret för den Regiondrivna Primärvården ligger i närsjukvårdsområdena inom Hälso- och sjukvårdsnämnden.

<sup>2</sup>) Produktionsansvaret för folktandvården ligger inom Hälso- och sjukvårdsnämnden.

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

Resursramarna motsvarar det ekonomiska utrymme som finns avsatt för de olika verksamheterna, och inkluderar beställningar och överenskommelser internt och externt. Omfördelning kan ske vid ändrade uppdrag och förutsättningar.

I ramen för regionledningsförvaltningen ingår en positiv nettoeffekt av aktiviteter inom ramen för åtgärdsprogrammet Effektivare administration motsvarande 15 mnkr 2025.

I resursramarna ingår;

- Förväntade ökning av personalkostnader och beräknad inflation upp till 3,5 procent år 2025 och med 3,1 procent per år för 2026-2027
- IT-plan 84,5 mnkr
- Färre medarbetare per chef 15 mnkr
- Utökad ram för barntandvården med 2,1 mnkr
- Utökad primärvårdsram med 40 mnkr (till följd minskat antal listade per läkare)
- Ytterligare utökad primärvårdsram med 12 mnkr (till följd av beslut om avgiftsfri pneumokock- och covidvaccination för utökade grupper)
- Avskrivningar och ränta på bundet kapital

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



## 4 Konsekvenser och riskbedömning

Regionstyrelsen kommer i december 2024 att fastställa sin internkontrollplan för 2025, där specifika områden för kontroller anges.

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

- *Sambandet mellan effektivisering och måluppfyllelse.* En omfattande effektivisering av administration i Region Västernorrland har påbörjats. Arbetet bör bedrivas på ett sådant sätt att negativ påverkan på verksamhetskritiska processer undviks så långt möjligt. Men det kan leda till att ambitions- och målnivåer kan behöva revideras.
- *Effektivisering kräver verksamhetsutveckling* i betydelsen att utveckla och implementera nya sätt att arbeta samtidigt som vissa uppgifter och arbetssätt ska fasas ut. Förmåga till omställning på organisationsnivå är viktig.
- *Kompetensförsörjning som strategisk fråga.* Om Region Västernorrlands och länets behov av kompetensförsörjning, kompetensutveckling och kompetensväxling inte kan tillgodoses, finns en mycket stor risk att centrala uppgifter inte kan fullgöras.
- *Civil beredskap* får allt högre prioritet och en förstärkning av området pågår. Fortsatt uppbyggnad av förmågor och kompetens behöver säkras för att motsvara kraven.
- *Välfärdsbrottslighet, korruption och jäv* utgör risker i all offentlig verksamhet och så även i Region Västernorrland. Det behöver finnas förhållningssätt och mekanismer som minskar riskerna.

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

## 5 Bilagor (förteckning)

### **Bilaga 1: Förteckning över samtliga indikatorer**

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

### **Bilaga 2: Beskrivning av regionstyrelsens uppsiktsplikt**

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

### **Bilaga 3: Beskrivning av operativt ansvar för regionstyrelsens uppdrag och ansvarsuppgifter**

- Beskrivning av hur regionledningsförvaltningen stöttar regionstyrelsen i verkställighet avseende styrelsens ansvar och uppgifter enligt reglementet
- Organisationsskiss giltig från 2025-01-01
- *Separat dokument, bilagan ingår ej i beslutsunderlaget.*
- *Verksamhetsplanen kompletteras med denna bilaga senast i januari 2025*