

# Regionplan 2020–2023





# Innehåll

POLITISKT FÖRORD	5
REGION VÄSTERBOTTENS ORGANISATION OCH STYRNING	6
Det övergripande planeringsdokumentet	6
Vår vision och våra mål	7
Organisation och styrning	8
PLANERINGSFÖRUTSÄTTNINGAR	10
MÅLOMRÅDEN OCH MÅL	22
Perspektiv som alltid finns med	23
Målområde: Hållbart samhälle	23
Målområde: God och jämlik hälso- och sjukvård	27
Målområde: Jämlik och attraktiv region	30
EKONOMI	34
Bilaga: Balansbudget	44
Bilaga: Kassaflödesanalys	45
FULLMÄKTIGES BESLUT	46
Bilaga: Så styrs Region Västerbotten	47
Tjänstepersonsorganisation	49

Från fjäll till kust  
skapar vi gemensamt  
en attraktiv region  
med goda livsvillkor  
för alla

Vår vision tar sikte på ett Västerbotten där hälsa, vård och utveckling hänger ihop och stärker varandra. Genom att ta tillvara regionens samlade kraft och kompetens blir våra uppdrag hållbara ihop.

Västerbotten är en bra plats att leva och verka i och vi ska arbeta för att länet utvecklas på ett hållbart sätt för kommande generationer. Här ska våra barn växa upp i trygghet och få förutsättningar att utvecklas som vuxen i sin hemregion. Utbildningsmöjligheter, en bred arbetsmarknad, tillgång till ett rikt kultur- och föreningsliv samt lättillgänglig kollektivtrafik ska vara en självklarhet. Vi vill vara det barnvänligaste länet och agerar här och nu, nära de som är små och deras föräldrar. Samtidigt tar vi sikte på en framtid där Västerbotten är en ledande miljöregion med en jämlik och jämställd fördelning av makt, inflytande och resurser, från fjäll till kust.

#### Nära vård

Vi är stolta över hälso- och sjukvården och tandvården i vårt län. Regionvården vid Norrlands universitetssjukhus och länsjukvården vid Skellefteå och Lycksele lasarett samt en väl utbyggd primärvård ger tillgång till en nära vård, vart än i länet vi bor. Vården ska vara jämlik, jämställd och ges efter behov. En nära, tillgänglig och personcentrerad vård skapar trygghet och tillit och stärker patientens ställning och ökar delaktigheten som i sig är hälsofrämjande. Under de senaste 20 åren har vi haft ett långsiktigt fokus på förebyggande folkhälsoarbete och vi fortsätter envist arbeta för att uppnå världens bästa hälsa.

Medarbetarna är vår viktigaste resurs och vi jobbar ständigt med att vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetarna trivs och utvecklas. En god arbetsmiljö är central för att rekrytera, be-

hålla och utveckla den kompetens vi behöver. Vi sätter medarbetarens hälsa i fokus och skapar förutsättningar för spännande karriärvägar.

#### Inspirerande samverkan

Vi krokar arm med innovatörer, entreprenörer och forskare för att möta framtidens utmaningar med smarta och ännu otänkta lösningar. Region Västerbotten ska vara en inspirerande samverkanspartner som är öppen för framtidens tankar och idéer. Genom gynnsamma samarbeten med kommunerna och näringslivet, med föreningsliv och lokala organisationer ökar möjligheterna att ta tillvara den kompetens och det rika utbud som finns i hela vårt län.

För att klara dagens och framtidens behov av hälsa, vård och utveckling ställer vi om till en långsiktigt hållbar ekonomi. Det är viktigt att ha i åtanke att hälso- och sjukvården ständigt förbättras och utvecklas fortare än vår förmåga att tillskjuta medel. Vi tar ansvar och gör genomtänkta prioriteringar för en trygg välfärd.

Vi ska inte lämna över skulder till kommande generationer. Västerbotten ska vara en attraktiv plats att leva, verka och flytta till. Nu och i framtiden.

**Peter Olofsson (S)**

**LiseLotte Olsson (V)**

**Emma Lindqvist (MP)**



*Hälsa, vård  
och utveckling.  
Hållbara ihop.*

# Region Västerbottens organisation och styrning

## Det övergripande planeringsdokumentet



Regionplanen anger Region Västerbottens inriktning och utveckling de kommande fyra åren. Den beslutas av regionfullmäktige. Planen utgår från politiska prioriteringar, statliga uppdrag, befolkningens behov, de förutsättningar som råder i länet och landet samt lagar och förordningar. Den primära målgruppen för regionplanen är förtroendevalda i Region Västerbotten samt de tjänstepersoner som ska genomföra besluten. Andra viktiga målgrupper är länsinvånarna och kommunala och regionala aktörer som i samverkan med Region Västerbotten ska utveckla länet.

Regionplanen innehåller fullmäktiges mål och uppdrag till nämnder och styrelser som alla syftar till att uppnå visionen. Här finns också en beskrivning av god ekonomisk hushållning för

planperioden och Region Västerbottens budget för 2020.

När planen antagits av regionfullmäktige lämnas den till styrelser och nämnder som i sina verksamhetsplaner konkretiserar och bryter ned mål och uppdrag samt anger hur de ska styra och följa upp. Tjänstepersonsledningen har sen till uppgift att konkretisera verksamhetsplanerna och beskriva hur verksamheterna ska arbeta för att uppnå målen.

## Vår vision och våra mål

Region Västerbottens politiska styrning består av en vision och tre målområden. Visionen uttrycker vad vi som organisation långsiktigt strävar efter att uppnå. Målområdena pekar ut riktningen för att nå dit. Inom varje målområde anger fullmäktige mål, totalt tolv till antalet, som nämnderna får i uppdrag att styra utifrån. Nämnderna sätter indikatorer för att följa upp måluppfyllelse inom sitt ansvarsområde.

Region Västerbottens vision är ett län där framtiden byggs tillsammans med invånare, kommuner, organisationer och näringsliv. Ett Västerbotten där möjligheter kan realiseras och

alla får plats. En region där hälsa, vård och utveckling hänger ihop och stärker varandra.

Vi drivs av att hela länet ska vara en trygg och stark region som människor vill leva i, flytta till, besöka och samarbeta med. Region Västerbotten tar ansvar för att det finns en uthållig och jämlik välfärd och att arbetet med innovation ger resultat. Genom att samla krafter och dela kunskap utvecklar vi Västerbotten och bygger en hållbar framtid tillsammans. En framtid med goda livsvillkor för alla.

Vi gör skillnad för dem vi finns till för och får fler att välja Västerbotten.



*En framtid med goda livsvillkor för alla.*

### REGION VÄSTERBOTTENS VISION:

Från fjäll till kust skapar vi gemensamt en attraktiv region med goda livsvillkor för alla.

Hela regionen  
Samarbete  
Mångfald  
Social samhörighet  
Samlande kraft  
Tillsammans  
Kommunikationer

Dialog  
Samverkan  
Inkluderande  
Nätverk  
Gemenskap  
Länets kommuner  
Organisationer  
och näringsliv

Arbetsmarknad  
Hållbar utveckling  
Integration  
Välfärd  
Tillgänglighet  
Kultur  
Föreningsliv  
Tillväxt  
Upplevelser  
Utvecklingsmöjligheter  
Utbildning

Folkhälsa  
Miljö  
Livsmiljö  
Hälsa- och sjukvård  
Arbetsmiljö  
Aktivitet  
Jämlik och jämställd

### REGION VÄSTERBOTTENS MÅL:

#### Hållbart samhälle

Västerbotten har världens bästa och mest jämlika hälsa

Västerbotten är det barnvänligaste länet

Västerbotten har trygga invånare med inflytande och delaktighet och ett rikt samt aktivt kultur- och föreningsliv

Västerbotten är en ledande miljöregion

#### God och jämlik hälso- och sjukvård

Vi har en nära, tillgänglig och personcentrerad vård i hela länet

Vi levererar jämlik och jämställd hälso- och sjukvård av hög kvalitet

Vi är en attraktiv arbetsgivare med personal som trivs och utvecklas hos oss

Vi har en långsiktigt hållbar ekonomi

#### Jämlik och attraktiv region

Vi är en inkluderande, attraktiv och innovativ samverkanspartner

Vi är ledande inom forskning, innovation och digitalisering

Västerbotten är en attraktiv och jämställd region att leva och verka i samt flytta till

Västerbotten har ett klimat för ökad tillväxt av jobb och företag

# Organisation och styrning

## Hälso- och sjukvård och regional utveckling kompletterar varandra

Den 1 januari 2019 gick Västerbottens läns landsting och regionförbundet Region Västerbotten samman till en gemensam organisation. Den nya organisationen går under namnet Region Västerbotten och har ansvar för hälso- och sjukvård, tandvård, regional utveckling, kollektivtrafik och kultur.

Att ställa om till en ny gemensam organisation är ett omfattande arbete som kommer att fortsätta även under kommande år. Detta för att på bästa sätt ta tillvara fördelar av och styrkan i att som direktvald organisation driva både hälso- och sjukvård och regional utveckling. En organisation där hälsa, vård och utveckling är hållbara ihop.

## Politisk organisation

Region Västerbotten är en politisk styrd organisation. De förtroendevaldas roll är att besluta om regionens övergripande mål, fördela resurser, göra prioriteringar samt följa resultaten i förhållande till uppsatta mål och vidta åtgärder om målen inte nås.

## Regionfullmäktige

Region Västerbotten styrs av ett regionfullmäktige som väljs av västerbottningarna i allmänna val. Regionfullmäktige fattar beslut i övergripande frågor som exempelvis regionens mål, budget och skattesats.

## Styrelser och nämnder

I regionen finns fem nämnder som ansvarar för att verksamheterna bedrivs enligt de mål och riktlinjer som fullmäktige har beslutat om; regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, nämnden för regional utveckling, folkhögskolestyrelsen och patientnämnden.

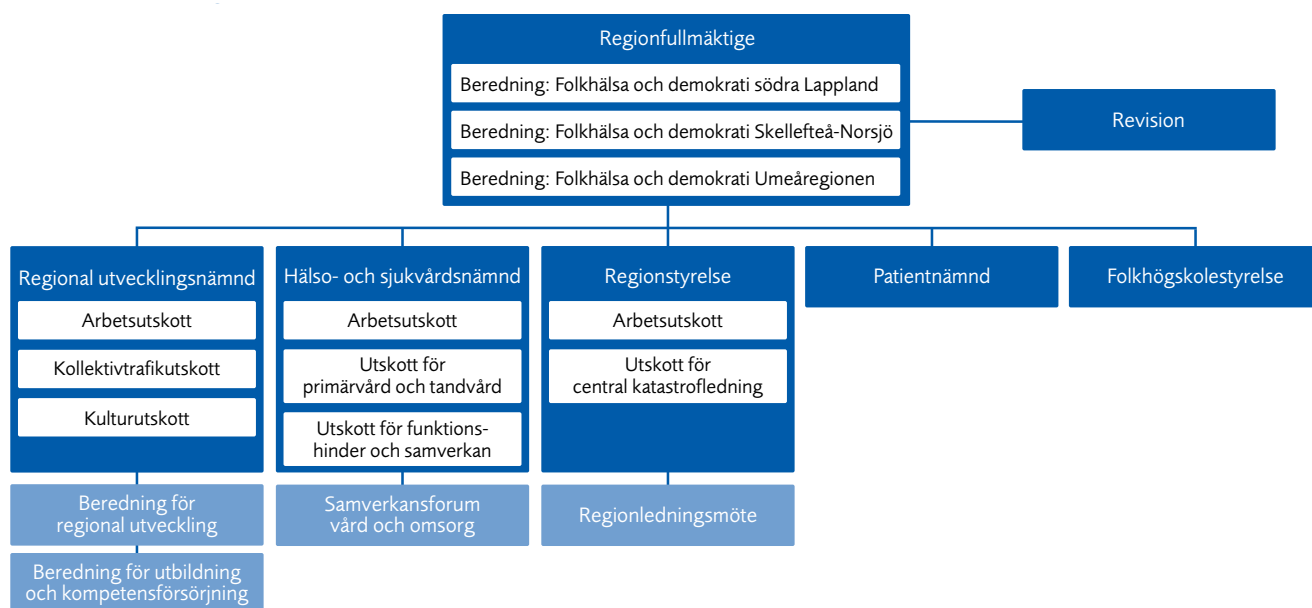
Till varje nämnd knyts en förvaltning. Nämnden styr sin förvaltning genom delegationsordningar och andra styrande dokument. Ett viktigt sådant dokument är nämndernas verksamhetsplaner som antas årligen. I den konkretiserar och omsätter nämnderna mål och inriktning från regionplanen för sin verksamhet.

## Tjänstepersonsorganisation

Region Västerbotten har en förvaltningsstruktur med en förvaltning per nämnd, totalt fem stycken. Förvaltningarna leds av en förvaltningschef. Det ger goda möjligheter att ha en tydlig delegationsordning där ansvar kan utkrävas på rätt nivå. Regiondirektören är regionens högsta ansvariga tjänsteperson. Regiondirektören företräder regionen och biträder regionstyrelsen i ledningen, tillsynen och samordningen av regioners verksamheter och arbetar för att besluten som fattas av politikerna verkställs.

Mer information finns i bilaga.

## FÖRTROENDEPERSONSORGANISATION 2019–2022









# Planerings- förutsättningar



Planeringsförutsättningarna ska ge en bild av hur förutsättningarna för regionens verksamhet ser ut när planen antas. Här beskrivs en region i ständig utveckling med många styrkor. Regionen har högspecialiserad vård i framkant, låg arbetslöshet, ett starkt innovationsklimat och högt förtroende för hälso- och sjukvården. Samtidigt är det en glest befolkad region med inomregionala skillnader mellan städer, samhällen och glesbygd. Det ger en mångfald att dra nytta av men skapar också skilda förutsättningar för arbetet med attraktiva livsmiljöer, hållbarhet, digitalisering och förändring.

Våra främsta utmaningar delar vi med övriga regioner i landet. Den demografiska utvecklingen i Sverige innebär att befolkningen blir allt äldre och får större vårdbehov. De vårdkrävande patienterna blir fler samtidigt som både privat och offentlig sektor har stora utmaningar att klara kompetensförsörjningen. Andelen i arbetsför ålder minskar vilket innebär att färre behöver åstadkomma mer. Arbetsmarknaden präglas av könsbundna studie- och yrkesval vilket bidrar till att män och kvinnor inte har samma makt och inflytande i samhället. Stora samhällsförändringar inom miljö och klimat, digitalisering och urbanisering är också utmaningar på kort och lång sikt.

### Länet i korthet

I Västerbotten bor drygt 268 000 personer i 15 kommuner. Länets befolkning utgör knappt tre procent av Sveriges och sex av kommunerna hör till landets befolkningsmässigt minsta.

Med 40 mil från fjäll till kust och i genomsnitt fem invånare per kvadratkilometer präglas Västerbottens län geografiskt av långa avstånd mellan orter, samtidigt som länet också är tydligt urbaniserat då befolkningen bor relativt tätt i samhällen. Cirka 80 procent av befolkningen bor i Umeå och Skellefteå eller deras kranskommuner. Befolkningen i Umeå och Skellefteå har ökat på senare år medan den förändrats marginellt i resten av länet.

De många studenterna i universitetsstaden Umeå bidrar till att befolkningen i Västerbotten är förhållandevis ung med en medelålder på 42 år. Men åldersstrukturen varierar; i Umeå

är medelåldern 39 år medan den är över 47 år i Storuman, Dorotea och Åsele.

I alla länets kommuner bor det fler män än kvinnor. Upp till gymnasieåldern är fördelningen mellan könen relativt jämn men efter gymnasiet lämnar många fler kvinnor hemorten för att studera. Efter 60-årsåldern är könsfördelningen återigen jämn, varefter andelen kvinnor ökar då de i genomsnitt lever längre än männen. Utbildningsnivån är i de flesta av länets kommuner lägre än rikssnittet men skillnaden mellan kommunerna är stor. Generellt har en större andel kvinnor än män eftergymnasial utbildning. Här finns få långtidsarbetslösa i åldrarna 25–64 år.

Västerbottningarna har hög tillit till andra i jämförelse med riket. Färre kvinnor och män i länet avstår från att vistas utomhus ensamma i jämförelse med riket (Kvinnor: 30 procent jämfört med 44 procent i riket, Män: 7 procent jämfört med 12 procent i riket).

Medellivslängden ökar något både för män och kvinnor och ligger i nivå med riket för kvinnor samt strax under för män.

67,6 procent av västerbottningarna har högt förtroende för hälso- och sjukvården i sin helhet. Det är högre än rikssnittet på 60,7 procent.

### Hållbar utveckling är grunden

Hållbar utveckling är en utgångspunkt för regionens verksamhet. År 2015 beslutade FN om 17 hållbarhetsmål som ska uppnås till 2030 – Agenda 2030. Hållbarhetsmålen utgår från tre dimensioner; ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. De tre dimensionerna är ömsesidigt

67,6 %

av västerbottningarna har högt förtroende för hälso- och sjukvården

”

Hållbarhetsmålen utgår från tre dimensioner; ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet.



”  
 Kvinnor och  
 män ska ha  
 samma makt att  
 forma samhället  
 och sina egna  
 liv.

beroende av varandra och förstärker varandra. Den ekologiska dimensionen sätter ramarna, eftersom det finns begränsningar för vad jordens resurser räcker till och vad vår miljö tål. Den ekonomiska dimensionen kan ses som medlet för att nå den sociala dimensionens mål om hög livskvalitet, hälsa och välbefinnande med social rättvisa.

En nationell handlingsplan för hur de globala målen ska implementeras i Sverige har tagits fram. Regionen har stora möjligheter att med den egna verksamheten bidra till en hållbar utveckling. Hållbarhetsperspektiven ska användas som verktyg i arbetet med att uppfylla Region Västerbottens välfärds- och utvecklingsuppdrag.

### Jämlikhet och jämställdhet

Jämställdhet innebär att flickor, pojkar, kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Nationellt finns det jämställdhetspolitiska målet att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Region Västerbotten har också ställt sig bakom den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå (CEMR).

Utmaningar finns inom Region Västerbottens samtliga ansvarsområden. Västerbottens arbetsmarknad är könssegregerad och länets kvinnor har generellt lägre lön än män trots högre utbildningsnivå. Män i Västerbotten tar ut mer föräldraledighet jämfört med riket men tar fortfarande ut betydligt mindre än kvinnorna i länet samtidigt som arbetsrelaterad ohälsa är vanligare inom kvinnodominerade yrken. Detta begränsar kvinnor och mäns möjligheter både på jobbet och privat och får negativa konsekvenser för hälsa och regional utveckling.

För att uppnå det jämställdhetspolitiska målet används jämställdhetsintegrering som strategi. Det innebär att jämställdhetsperspektiv ska finnas med i alla områden. Arbetet utgår från att kön inte är den enda relevanta kategorin utan även exempelvis ålder och bakgrund påverkar.

Region Västerbottens arbete med jämlikhet och mångfald tar sin utgångspunkt i alla människors lika värde samt diskrimineringsgrunderna där målet är att tillvarata människors fulla potential och inte särbehandla någon på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

Region Västerbotten är förvaltningsområde för samiska och finska, och har ett utökat ansvar

att erbjuda service på minoritetsspråk. I detta myndighetsansvar ingår samråd med nationella minoritetsgrupper samt att ta fram mål och riktlinjer för arbetet. Sveriges nationella minoriteter är judar, romer, sameer, sverigefinnar och torne-dalingar. Finska, jiddisch, romani chib, samiska och meänkieli är nationella minoritetsspråk.

### Demografisk utveckling

Befolkningsprognosen som redovisas i Sveriges Kommuner och landstings (SKL) prognosunderlag i maj 2019 anger en ökad befolkning i Västerbottens län med i snitt 1 250 invånare eller 0,46 procent årligen under perioden 2019–2023. Det innebär att vi är drygt 271 483 västerbottningar 2020.

Det är främst gruppen äldre som ökar och andelen 80 år och äldre beräknas öka med 50 procent fram till år 2028. En åldrande befolkning innebär ökande utmaningar för välfärdsystemen i kommuner där allt färre i yrkesaktiv ålder ska försörja, utbilda och vårda fler barn och äldre.

### Hälsoutveckling

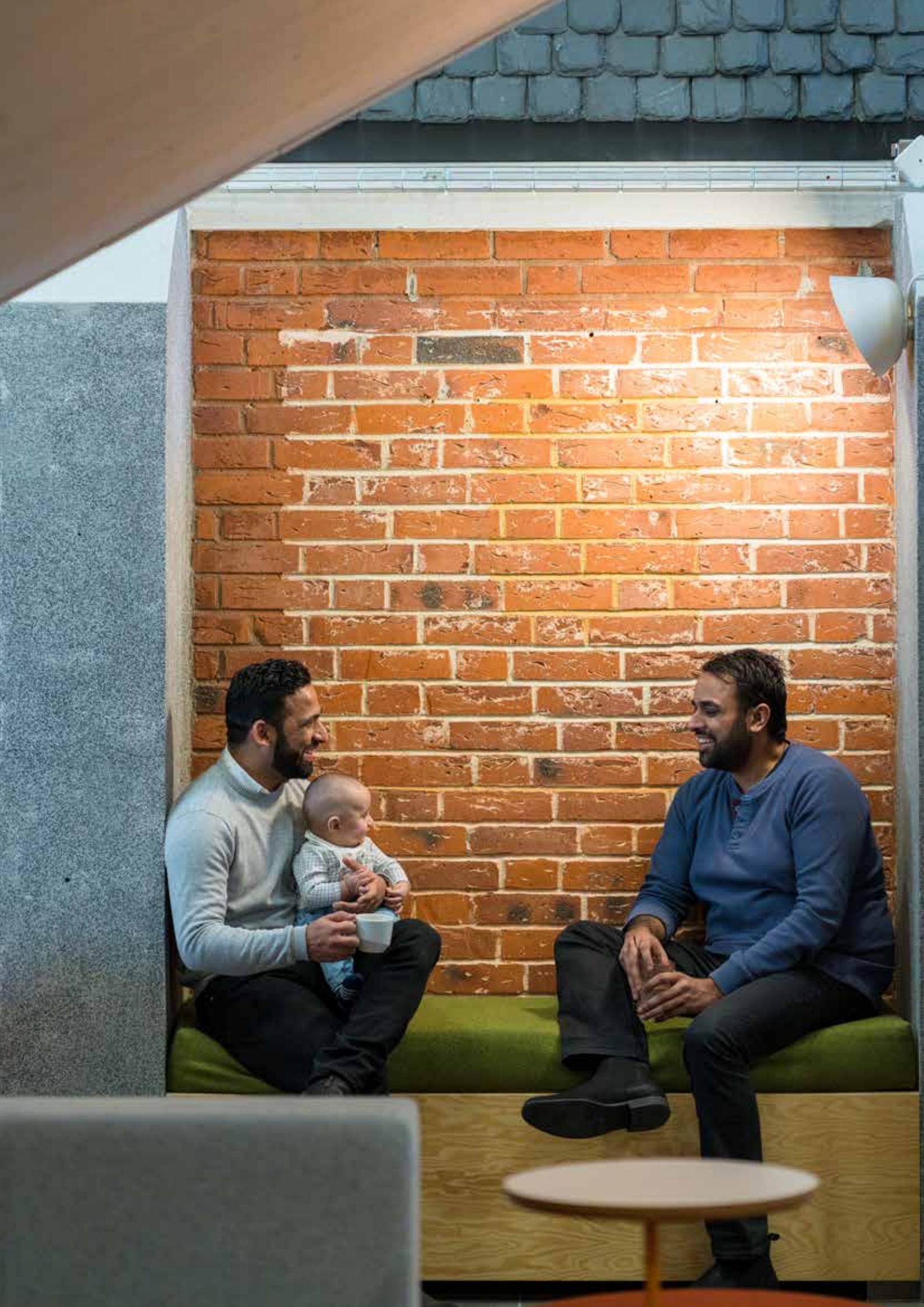
#### Gott hälsoläge

Både i nationell och internationell jämförelse är hälsoläget i Västerbotten mycket gott inom många områden. Västerbotten är ett tryggt län och vår natur ger goda förutsättningar för ett aktivt liv. Ett väl utbyggt undervisningssystem lägger grunden för personlig utveckling och skapar goda förutsättningar för ett aktivt yrkesliv. Hälso- och sjukvården har hög kompetens. I länet finns en mångårig folkhälsotradition där primärvården är en viktig bas.

Regionen har arbetat med folkhälsa i mer än 30 år. Redan 1984 beslöt Region Västerbotten, då Västerbottens läns landsting, att utveckla en svensk modell för preventivt hälsoarbete. Syftet var att stödja hälsosamma levnadsvanor för att påverka viktiga riskfaktorer bakom hjärtinfarkter, slaganfall och diabetes. Modellen, som utvecklades i Norsjö, är förebyggande och hälsofrämjande. Västerbotten är fortfarande unikt i landet med att systematiskt erbjuda alla 40-, 50- och 60-åringar individuella hälsoundersökningar.

#### En positiv trend men utmaningar inom vissa områden

Den hälsopolitiskt åtgärdbara dödligheten (dödlighet i exempelvis lungcancer, cancer i matstrupe, levercirros och motorfordonsolyckor) är i en nationell jämförelse lägst och näst lägst bland kvinnor respektive män i Västerbotten. Död-







*Andelen kvinnor som skattar sin hälsa som god är lägre jämfört med män.*

ligheten i hjärt-kärlsjukdom har det senaste decenniet minskat mycket och då framförallt bland män. Skillnaderna i överlevnad mellan olika sociala grupper har också minskat. Trots detta är hjärt-kärlsjukdomarna den främsta dödsorsaken i länet. Antalet som har diabetes ökar. De senaste decenniernas viktuppgång i befolkningen fortsätter och långvarigt stillasittande är vanligt. Fetma har ökat successivt i både i Västerbotten och i riket sedan 2006. Västerbotten ligger över rikets värden för både kvinnor och män. Dessutom är övervikt bland barn och ungdomar är ett tydligt problem idag.

Den förändrade åldersstrukturen påverkar sjukdomspanoramata också i Västerbotten. Det återspeglas bland annat i den successiva ökningen av demenssjukdom, den ökande förekomsten av skador, främst höftfrakturer, liksom en ökad förekomst av cancer. I ett nationellt perspektiv har Västerbotten dock ett något lägre cancerinsjuknande än landets genomsnitt. Fallskadorna i länet är relativt många, andelen över 80 år med fallskador är tredje högst i landet både bland kvinnor och män. Även andelen fallskador bland barn är hög här.

Den dagliga rökningen har minskat i Västerbotten och är på en lägre nivå än riket för både kvinnor och män. Riskkonsumtionen av alkohol har de senaste fyra åren minskat och ligger nu en procent lägre än rikets värden. Andelen riskkonsumenter av alkohol bland kvinnor i Västerbotten är 12 procent och 18 procent bland män. Andelen snusande är högre i Västerbotten än i riket både bland kvinnor och män. Andelen stillasittande i länet är lägre än för riket både för kvinnor och män. Positivt är även att klamydiafallen i åldrarna 15–24 år är näst lägst i landet för både kvinnor och män.

Den psykiska hälsan i Västerbotten är jämförelsevis god. Förskrivningen av läkemedel liksom antalet självmord är lägre än riksgenomsnittet. De som är medelålders rapporterar att det egna hälsoläget är bättre idag än för tio år sedan (Västerbotten ligger idag strax under rikets värden för kvinnor samt i nivå med rikets värden för män). Samtidigt finns de senaste fyra åren tecken på ökad psykisk stress, inte minst bland barn och ungdomar. Detta även om andelen barn och unga med nedsatt psykiskt välbefinnande är lägre i Västerbotten än i riket för både kvinnor och män.

#### **Skillnader i hälsa mellan olika grupper**

Samtidigt som hälsan överlag är god finns geografiska hälsoskillnader i länet. Befolkningen i inlandskommunerna har i regel sämre hälsa

och fler riskfaktorer för sjukdom än de som bor i kustkommunerna. Delvis beror det på åldersskillnader, men även om man bortser från den faktorn har inlandsborna sämre hälsa.

Överlag syns skillnader i hälsa, levnadsvanor och livsvillkor såväl mellan kvinnor och män som mellan grupper med olika utbildningslängd, ofta till fördel för grupper med längre utbildning. Exempelvis är en god självskattad hälsa samt en högre nivå av fysisk aktivitet vanligare bland personer med längre utbildning samtidigt som fetma och daglig rökning är vanligare bland personer med kort utbildning. I motsats till detta är stillasittande vanligare bland personer med längre utbildning.

Andelen kvinnor som skattar sin hälsa som god är lägre jämfört med män, stressrelaterade diagnoser är betydligt vanligare bland kvinnor och kvinnor söker också i högre utsträckning hälso- och sjukvård. Kvinnor utsätts i betydligt högre utsträckning för våld i nära relationer vilket får konsekvenser för hälsan både fysiskt och psykiskt. Inom den kvinnodominerade offentliga sektorn är arbetsbelastningen hög vilket i kombination med en stor känslomässig belastning och liten möjlighet till inflytande över arbetet innebär en stor risk för överbelastning och sjukskrivning. Sjukskrivningstalen bland kvinnor är högre än bland män och det gäller framförallt belastningsskador och psykisk ohälsa.

#### **Möjligheter och utmaningar inom hälso- och sjukvården**

##### **Samverkan för att erbjuda jämlik vård**

Hälso- och sjukvården samverkar och interagerar med många myndigheter och organisationer. Samarbete med länet är helt avgörande för att kunna erbjuda jämlik vård och omsorg i hela länet och på flera områden har detta bidragit till mer utvecklade välfärdstjänster till invånarna. Detta till exempel genom virtuella hälsorum i samarbete med kommuner dit invånare i glesbygd kan gå för att göra en hälsoundersökning och ha kontakt med läkare och sjukvårdspersonal, helt på distans.

En ny organisation för samverkan mellan regionen och kommunerna i hälso- och sjukvårdsfrågor träder i kraft 2020. Organisationens utgångspunkt är att samverkan ska bidra till att skapa ett värde för invånaren och skapa bättre förutsättningar för en fortsatt gemensam utveckling av en nära vård på en effektiv omhändertagandenivå med nya roller och arbetssätt. Parallellt utvecklas en struktur för samverkan mellan regionen och kommunerna inom området social välfärd och hälsa. Samverkan inom

vård- och omsorg kan också innebära att gemensamt nyttja digitala lösningar, underlätta kompetensförsörjning och en ökad klinisk forskning.

Det norra sjukvårdsregionförbundet, tidigare Norrlandstingens regionförbund, ska bidra till att skapa en effektiv hälso- och sjukvård för medborgarna i norra sjukvårdsregionen. Förbundet har ansvar för planering och samordning av regionsjukvård samt utbildning och forskning utifrån ett behovs- och befolkningsperspektiv<sup>1</sup>. Norrlands universitetssjukhus har ett speciellt uppdrag att tillhandahålla regionvård i ett geografiskt område som utgör halva Sveriges yta men som har det minsta befolkningsunderlaget av alla universitetssjukhus.

### Medicinsk och medicinskteknisk utveckling gör det möjligt att behandla fler

Den medicinska utvecklingen av både nya läkemedel, medicinska metoder och hjälpmedel gör det möjligt att behandla allt fler och äldre patienter. Det är en mycket positiv utveckling som dock medför kraftigt ökade kostnader. Det är speciellt utmanande för en liten region som Västerbotten med ett stort uppdrag med hög specialiserad vård för den norra sjukvårdsregionen samtidigt som universitetssjukvården behöver investera i avancerad medicinskteknisk utrustning. Inom de närmsta åren kommer en rad nya diagnos- och behandlingsmöjligheter att vara en del av sjukvårdens basutbud. Exempelvis ökar antalet hjärtklaffar som sätts in med kateterteknik markant varje år. Det innebär att äldre och patienter med hög risk för komplikationer vid öppen kirurgi kan erbjudas behandling som är både livsförlängande och symtomlindrande. Inom ortopedin ökar antalet protesoperationer vilket bland annat beror på att antalet aktiva äldre ökar.

Det är svårt att exakt förutsäga den fortsatta medicinska utvecklingen vilket innebär att det måste finnas beredskap för att införa nya metoder parallellt med av metoder med låg kostnads-effektivitet fasa ut. Moderna it stöd kommer att öka precisionen i diagnos- och behandlingsval. Läkemedel mot sjukdomar som tidigare inte varit behandlingsbara utvecklas och som gentekniken skapar möjlighet för personligt utformade läkemedelsbehandlingar. Utvecklingen ger möjlighet att effektivisera och personcentrera vården men det förutsätter att både patienter och invånare är delaktiga i utvecklingen.

### Nytt vårdinformationsstöd ger effektiva verktyg i det dagliga arbetet

Flera av de journalsystem som idag används inom Region Västerbotten behöver bytas ut då de är omoderna och inte uppfyller vårdens förväntningar<sup>2</sup>. Att införa framtidens vårdinformationsstöd (FVIS) innebär på kort sikt ett resurskrävande utvecklings- och implementeringsarbete måste bedrivas parallellt med ordinarie verksamhet. På längre sikt bidrar systemet till en förbättrad digital arbetsmiljö, effektivare arbetssätt och förbättrad resursanvändning då FVIS ersätter majoriteten av dagens system. Medarbetarna inom den kliniska verksamheten får ett effektivt och säkert verktyg i det dagliga arbetet med en strukturerad journal per patient. Högre krav på standardisering av både dokumentation och arbetssätt samt minskad dubbel-dokumentation frigör tid för patientmöten och vård. Systemet ger bättre möjligheter till uppföljning av kvalitet och produktion samt underlag av hög kvalitet för forskning och innovation. Patienterna får dessutom bättre möjligheter att vara delaktiga i sin vård.

### Vård med god kvalitet

Hälso- och sjukvården i Västerbotten håller hög kvalitet. Inom vissa områden, till exempel hjärtsjukvård och cancersjukvård, har regionen de bästa medicinska resultaten i landet. Ett annat starkt område är patientnöjdhet. En majoritet av invånarna i Västerbotten upplever sig ha tillgång till den hälso- och sjukvård de behöver. Förtroendet för hälso- och sjukvården, främst sjukhusen, är bra. Den nationella patientenkäten för somatisk och psykiatrisk vård visar att västerbottningarna är minst lika nöjda med vården som medborgare i övriga landet.

Norrlands universitetssjukhus, som två år i rad placerat sig som bäst i Dagens Medicin ranking av landets universitetssjukhus, kom 2018 på andra plats efter Örebro. Sjukhuset har tagit två placeringar i kategorin medicinsk kvalitet och ligger nära en förstaplacering.

Region Västerbotten står tillsammans med övriga regioner bakom den nationellt sammanhållna strukturen för kunskapsstyrning inom hälso- och sjukvård. Inom Region Västerbotten samordnas kommunernas utveckling och spridning av kunskap inom området. Syftet är att i samverkan skapa en mer kunskapsbaserad, jämlik, jämställd och resurseffektiv vård och socialtjänst i hela landet. Inom kunskapsstyr-



<sup>1</sup> Innefattar Region Västernorrland, Region Jämtland Härjedalen, Region Västerbotten och Region Norrbotten.

<sup>2</sup> 2019 finns ungefär tio stora och ytterligare ett stort antal mindre, skräddarsydda journalsystem.





ningsstrukturen finns nationella programområden som leder styrningen och spridningen inom respektive område med experter från samtliga sjukvårdsregioner. I uppdraget ingår även ansvar för kunskapsstöd, användning av nationella kvalitetsregister samt ansvar för uppföljning och analys inom vård- och omsorgsområdet.

### Koncentration av vård för bättre kvalitet och effektivisering av resurser

Den nationella högspecialiserade vården centraliseras nu för att resurserna ska användas effektivt. Den högspecialiserade vård som är aktuell är avancerad, sällan-förekommande samt investeringstung vård och den omfattar cirka fem procent av sjukhusvården. Dagens motsvarighet, rikssjukvården, har en betydligt mindre andel. Region Västerbotten har idag ansvar för rikssjukvård för behandling av skador på överarmens nervfläta. Region Västerbotten och det norra sjukvårdsregionförbundet kommer att behöva bevaka den nationella processen då det skulle kunna innebära att vi blir av med en del vård som kan äventyrar uppdraget som regionalt akutsjukhus och universitetssjukhus.

### Utbilda för framtiden

En stark och konkurrenskraftig forskning och utbildning är en förutsättning för universitets- och regionsjukvården i länet. Vetenskapsrådet ger den kliniska forskningen i Västerbotten och norra sjukvårdsregionen höga betyg vilket placerar Region Västerbotten och Umeå universitet bland de bästa i landet. Rådet bedömer att länet har excellenta regionala infrastrukturer för forskning och en stark strategi för att kliniska forskare ska kunna använda sin tid till forskning.

Tillsammans med Umeå Universitet, övriga lärosäten i norra regionen samt övriga aktörer inom utbildningsområdet är regionen med och utbildar studenter på både grund- och specialistnivå. För att säkerställa god kvalitet ska universitetssjukvården utvärderas vart fjärde år. Man tittar då på struktur, process och resultat för forskning, utveckling och utbildning enligt gällande avtal om läkarutbildning och forskning. Region Västerbotten har tillsammans med Umeå universitet skapat nya tjänster som är attraktiva för yngre forskande medarbetare. Tjänsterna kommer att gynna kompetensförsörjningen i sjukvården och i kombination med fortsatt satsning på AT- och forskar-AT-block hjälper de till

att säkra framtida kompetensförsörjning och klinisk forskning av hög kvalitet.

## God arbetsmarknad och utmaningar inom kompetensförsörjning

### En god arbetsmarknad och historiskt låg arbetslöshet

Västerbotten har för närvarande en mycket god arbetsmarknad med en historiskt låg arbetslöshet<sup>3</sup>. Länet är också attraktivt för betydelsefulla etableringar inom flera olika områden om det finns tillgång till arbetskraft med nödvändiga kompetenser. Den demografiska utvecklingen med stora pensionsavgångar och begränsat tillskott av ny arbetskraft innebär en stor risk för arbetskraftsbrist och minskar intresset för etablering.

Länets arbetsmarknad är precis som i övriga Sverige könssegregerad. De branscher som systerätter flest i Västerbotten är vård och omsorg, utbildning samt tillverkning. Kvinnor är framförallt verksamma inom vård- och omsorgsyren medan män återfinns inom fler branscher. I Västerbotten arbetar 57 procent av kvinnorna inom offentlig sektor, vilket är en högre andel än i riket. Män är framförallt verksamma inom den privata sektorn. Uppdelningen på arbetsmarknaden tyder på att traditionella könsnormer i stor utsträckning styr utbildnings- och yrkesval. Valmöjligheterna inom branscher där kvinnor traditionellt är verksamma är mer begränsade och har också lägre status, sämre arbetsvillkor och lägre löner. Män har även fler alternativ inom de branscher där de traditionellt är verksamma.

Regionerna har fått en större roll att samordna och utveckla den regionala kompetensförsörjningen, med utökade behov och förväntningar från näringsliv, kommuner och stat. Fler statliga utredningar kring utbildningssystemet och den pågående omstruktureringen av arbetsförmedlingen är faktorer som pekar på att utvecklingen fortsätter i samma riktning.

### Ökat behov av vårdpersonal kräver samverkan

Behovet av personal inom kommunernas socialtjänster<sup>4</sup> och regionens hälso- och sjukvård är stort och ställer krav på hållbart och långsiktigt regionalt stöd inom kompetensförsörjning och utveckling. Den digitala utvecklingen, inklusive nyttjande av välfärdsteknik, kan underlätta



*Kvinnor är framförallt verksamma inom vård- och omsorgsyren medan män återfinns inom fler branscher.*

**57 %**

av kvinnorna jobbar inom offentlig sektor

<sup>3</sup> 5,5 procent i länet i mars 2019. Det är ungefär samma siffror som för 2018 och 2017.

<sup>4</sup> Äldre-, funktionshinder- individ- och familjeomsorg och kommunernas hälso- och sjukvård.



*Utmaningarna kommer att kräva en alltmer utvecklad samverkan mellan kommuner, region och andra aktörer.*

och effektivisera så att medarbetarna frigörs till andra arbetsuppgifter men ställer också höga krav på att förändra arbetssätt. Utmaningarna kommer att kräva en alltmer utvecklad samverkan mellan kommuner, region och andra aktörer. Ofta är ansvaret för individen delat, och i många fall har den enskilda organisationen svårt att ensam klara behovet av utveckling, uppföljning och samordning. Att bryta de könsbundna yrkesvalen och locka även män till vård och omsorgssektorn är ett exempel på en utmaning som ställer tydliga krav på samverkan mellan olika samhällsaktörer. Gemensamma stödstrukturer, avtal, handlingsplaner och satsningar bli därför allt viktigare.

### Kompetensförsörjning i Region Västerbottens verksamheter

Regionens kompetensförsörjningsprognos visar att drygt 5 000 medarbetare förväntas lämna organisationen 2017–2026. Av dessa är drygt 3 000 eller cirka 60 procent medarbetare som förväntas sluta av andra orsaker än pension vid 65 års ålder.

En av utmaningarna som påverkar såväl patientsäkerhet, kontinuitet och arbetsmiljö som personalkostnader är att hyra in personal. De senaste årens arbete för att nå ett oberoende av inhyrd personal har inneburit en kraftig minskning av inhyrningen av läkare och sjuksköterskor. Under 2017–2018 deltog regionen i ett nationellt projekt med målet att bli oberoende av inhyrd personal. Målet för hälso- och sjukvården som helhet uppnåddes inte men sjukhusvården lyckades i princip nå det överenskomna tvåprocentmålet. Samtidigt har delar av primärvården fortsatt stora utmaningar att nå oberoende. Inom primärvården, och då framförallt när det gäller läkare, är det fortfarande en bit kvar till en stabil och varaktig bemanning med egna medarbetare för den löpande verksamheten.

### Näringsliv och samhällsbyggnad

Västerbotten är ett geografiskt stort län med stora skillnader mellan städer, samhällen och glesbygd. På många sätt är länets mångfald av livsmiljöer en styrka men det innebär också utmaningar då förutsättningar och kapacitet för att arbeta med attraktiva livsmiljöer, hållbarhet, digitalisering och förändring varierar stort. I städerna krävs en hållbar stadsutveckling som möter både befolkningstillväxt och hållbarhetsmål

samtidigt som hela länet behöver anpassa eller bygga nya bostäder, vilket är en utmaning på svaga bostadsmarknader. Västerbotten står inför stora utmaningar kopplade till samhällsplanering när det gäller bostadsbyggande och investeringsbehov för vatten och avloppssystem och klimatanpassning.

Länet har ett konkurrenskraftigt näringsliv med relativt stora variationer i struktur inom länet. I Umeå och Skellefteå präglas näringslivet av en hög andel tjänstenärings, även om det också finns flera större tillverkningsindustrier och processindustrier. Andelen tjänstenärings är också hög i fjällkommunerna, medan många mindre kommuner präglas av tillverkningsindustrier samt jord- och skogsbruk. Under 2000-talet har Västerbotten påverkats både positivt och negativt av näringslivets globalisering. Det finns exempel på avvecklade industrier på många orter, samtidigt som det gjorts stora investeringar inom privat och offentligt verksamhet.

En majoritet av företagen är små, med få anställda eller så kallade enmansföretag. Män som gupp är överrepresenterade vad gäller nystartade företag och som medlemmar i bolagsstyrelser. 2015–2016 var cirka 17 procent av länets företagsledare 65 år eller äldre. Möjligheterna att genomföra lyckade ägar- och generationsskiften är därför en avgörande fråga för många av länets företag under kommande år.

En utmaning för länet är tillgången till kapital. I mer glest befolkade områden är möjligheten att finansiera utveckling av företag och företagsfrämjande strukturer begränsad, vilket hämmar näringslivets utveckling. Män som grupp tar emot större andel stöd från det företagsfrämjande systemet än kvinnor. I många fall krävs att strukturer och samverkan som kompletterar marknadslösningarna utvecklas.

### Infrastruktur

Att utveckla tillgängligheten och hållbara transporter och kommunikationer är viktigt i ett geografiskt stort län som ligger relativt långt från de större marknaderna i Sverige och Europa. I Västerbotten där exportindustrin är stor har goda transportvägar stor betydelse.

Det finns utmaningar att upprätthålla standarden på vägnätet, där hastighetssänkningar har förlängt restiderna på många vägar<sup>5</sup> men också att dra nytta av de stora investeringar som gjorts och kommer att göras i tågsystemet. När

<sup>5</sup> I Västerbotten har Trafikverket aviserat en hastighetssänkning från 90 km/h till 80 km/h på totalt cirka 18 mil av länets vägar. Dessa har en medelårsdygnstrafik på 2 000 fordon eller mer.



infrastrukturen är på plats måste turtäthet och komfort som bidrar till fler resenärer säkerställas samtidigt som samlet mellan arbetsmarknader, företag och arbetsplatser säkerställs för att fullgöra potentialen. Det är viktigt att koppla samman länet med närliggande regioner inom Sverige samt via Kvarkenförbindelsen samt mot Norge, men också i det europeiska stomnätet TEN-T.

Under flera år har kollektivtrafiken utvecklats och ökat till exempel sin marknadsandel av resandet från 11 procent 2011 till 15 procent 2018. Kvinnor reser mer kollektivt än män och män pendlar mer än kvinnor både in och ut över kommun- och länsgränsen. Det är en utveckling som behövs för ökad tillgänglighet och ett mer hållbart resande. Samtidigt kommer flyg att fortsätta vara en del av ett långväga kollektivresande, då det ofta saknas effektiva alternativ för långväga resor.

En utmaning som kommer att påverka allt resande är omställningen till en fossilfri fordonsflotta med nya bränslen och fordon samt utbyggnad av infrastruktur.

## Digitalisering

Västerbotten har idag en relativt väl utbyggd digital infrastruktur<sup>6</sup> men för att säkerställa att alla invånare ska kunna ta del av digitaliseringens möjligheter måste utbyggnaden av både fast som mobilt bredband fortsätta. Parallellt finns behov av att öka den digitala kompetensen och den digitala delaktigheten i samhället. Könsfördelningen är sned i Västerbotten i de branscher som arbetar med och tar fram nya tekniska lösningar, vilket påverkar både innovationshöjden och vem som är den tänkta användaren.

Med digitalisering kan offentlig sektor höja servicenivån, tryggheten och delaktigheten hos invånarna samtidigt som effektiviteten och kvaliteten höjs i den egna verksamheten. Inom näringslivet handlar digitaliseringen om att möjliggöra för industrier, handelsföretag och turismnäring att öka sin tillväxt och konkurrenskraft i en allt mer digital och global värld. Det innebär att företagen måste utveckla sin produktion, försäljning och eftermarknad genom nya affärsmodeller. Tillgången till och hanteringen av data, såväl offentlig som kommersiell, kommer också att vara viktig om vi ska kunna utnyttja nya teknologier som exempelvis sakernas internet och artificiell intelligens.

## Verksamhetsutveckling med teknik

Digitalisering inom Region Västerbotten betyder verksamhetsutveckling med teknik. Digitalisering är en viktig faktor för att framgångsrikt modernisera och utveckla verksamheten. Nya tekniska möjligheter, behov av att effektivisera verksamheten samt invånarnas förväntningar och krav på ökad tillgänglighet och delaktighet är viktiga drivkrafter i förändringen.

Nationellt pågår ett samarbete mellan Sveriges Kommuner och Landsting, SKL samt regioner och kommuner för att öka tempot i digitaliseringen. Det görs genom bolaget Inera som koordinerar och stöttar digital verksamhetsutveckling för ägarna och tillhandahåller ett gemensamt tjänsteutbud.

2019 använder regionen ett 40-tal nationella tjänster som ger invånarna förutsättningar för ökad tillgänglighet och jämlikhet. 1177 Vårdguiden är den gemensamma plattformen för Region Västerbottens digitala utbud för allmänheten när det gäller hälsa och vård. På webbplatsen 1177.se finns information om sjukdomar, undersökningar och behandlingar samt råd om vad invånare själva kan göra för att stärka sin hälsa. Där sköter patienter och invånare sina vårdärenden och få tillgång till stöd, uppföljning och behandling. 1177 Vårdguiden har ett högt förtroende och hög andel användare i länet. Nära 70 procent av västerbottningarna har någon gång loggat in på 1177.se och 2018 gjordes i snitt 7 652 besök per dag på webbplatsen.

I jämförelse med andra regioner ligger Region Västerbotten långt framme i digitaliseringen när det gäller medicinteknisk utrustning för anestesi, operationsplanering och intensivvård. Region Västerbotten har även kommit en bra bit på väg när det gäller elektroniska remisser, svar och distanslösningar. Däremot har vi inte kommit så långt när det gäller mobilitet och att ta tillvara de möjligheter som finns att visualisera patientinformation via 1177. För att klara framtidens vård och nå målen i den nationella eHälsostategin är det av största vikt att fortsätta digitaliseringen och att fler använder eHälsotjänster.

## Innovationsförmåga

I en hastigt föränderlig värld med snabba tekniksprång, ökande digitalisering och nya värderingar blir länets förmåga till förnyelse, förändring och anpassning central. Stora samhällsförändringar som miljö och klimat, demografi och ur-

# 7 652

besök gjordes i snitt per dag under 2018 på 1177.se

<sup>6</sup> Tillgången till 100 Mbit/s i Västerbotten är 84 procent. Tillgången till 100 Mbit/s utanför tätort är 52 procent.

banisering är områden där Västerbotten har stora utmaningar på både kort och lång sikt men också unika resurser som kan bidra till att möta utmaningarna och skapa lösningar som är viktiga på en global nivå. Trots att Västerbottens innovationsförmåga i dag rankas högt både nationellt och i ett europeiskt perspektiv är möjligheterna för innovationsarbete ojämnt fördelat i länet. Stora institutioner som är viktiga för innovationsförmågan som Umeå universitet, SLU, LTU Skellefteå och Norrlands universitetssjukhus finns vid kusten. Inlandet däremot är mer glest befolkat och har inte samma fysiska närhet till stora innovationsmiljöer. Fördelningen av innovationsstödjande insatser är skev där män generellt får mer stödinsatser för innovation i jämförelse med kvinnor och personer med annan etnisk bakgrund. Det innebär att det finns stor potential för fler att bidra till innovationsförmågan.

Innovationsarbetet i hälso- och sjukvården bedrivs idag delvis fragmenterat. Det är stort fokus på framförallt forskning, utveckling och att ta fram nya innovativa produkter och tjänster men mindre på tillämpning och nyttiggörande. Den stora utmaningen ligger just i att dra nytta av innovationerna.

I Region Västerbottens verksamheter är forskning och innovation nära sammanlänkade och under de senaste åren har medarbetare och entreprenörer och små- och medelstora företag samt stora globala bolag fått möjlighet att bidra till utvecklingen av framtidens vård. Arbetet med att stärka utveckling, test och utvärdering av nya innovationer samt att införa och implementera dem fortsätter. Västerbotten är i många avseenden en region i framkant just vad gäller framtidens hälso- och sjukvård där man sedan några år tillbaka i liten skala arbetat med värdeskapande innovation i partnerskap. Detta har gett en starkt förmåga att attrahera såväl samarbetspartners som externa resurser, där man tillsammans med partners arbetar för att bli bättre på att bidra till, dra nytta av och främja innovationskraften inom vården.

### Kultur

Västerbotten har ett rikt och mångfacetterat kulturliv som behöver bredd, spets och möjligheter att upplevas i hela länet. Goda möjligheter att utveckla kreativitet, engagemang och en aktiv fritid har positiva effekter på länets utveckling och attraktivitet. Möjligheten att ta del av kultur påverkas av många faktorer som indivi-

ders socioekonomiska bakgrund, kön, utbildning och bostadsort. I Västerbotten finns det områden med mycket begränsad tillgång till kulturupplevelser vilket påverkar deltagandet. Inkomst styr möjligheterna till den kultur som är avgiftsbelagd. Här får kön en stor betydelse eftersom kvinnor generellt har lägre inkomst. Även deltagande och inflytande över konstnärliga verksamheter ser olika ut beroende på kön, ålder och socioekonomisk bakgrund. Kvinnor är mer kulturaktiva än män, yngre deltar mer än äldre och det finns ett starkt samband mellan utbildningsnivå och att delta i kulturaktiviteter.

### Regional utveckling i samverkan med kommunerna

År 2019 tecknade Region Västerbotten en överenskommelse om samverkan för regional utveckling med länets kommuner. Överenskommelsen innebär att regionen och kommunerna gemensamt finansierar och styr en struktur för gemensam beredning och samverkan inom regionala utvecklingsfrågor som innefattar både uppdrag och insatser inom det regionala utvecklingsuppdraget samt inom mellankommunal samverkan. Systemet innebär att uppdrag och omfattning av samverkan kommer att vara dynamiskt, då det efter behov går att skapa eller avveckla plattformar och insatser. Samtidigt är strukturen en gemensamt finansierad plattform som kräver dialog och samsyn mellan regionen och kommunerna kring arbetets långsiktiga kostnader och inriktning.

### Höjd beredskap

Med anledning av den säkerhetspolitiska utvecklingen i Sveriges närområde har planeringen för höjd beredskap återupptagits. Kommuner och regioner ska vidta de särskilda åtgärder som behövs för att de under de rådande förhållandena ska kunna fullgöra sina uppgifter inom totalförsvaret. Totalförsvaret består av militärt försvar och civilt försvar. Region Västerbotten är en väsentlig del av det civila försvaret med våra samhällsviktiga verksamheter inom sjukvård och kollektivtrafik.



*Det finns ett starkt samband mellan utbildningsnivå och att delta i kulturaktiviteter.*

<sup>7</sup> För att stärka Sveriges försvarsförmåga kan regeringen besluta om höjd beredskap, skärpt beredskap eller högsta beredskap.





# Målområden och mål



I regionplanen anger regionfullmäktige tolv mål inom tre målområden. Nämnderna får i uppdrag att styra utifrån målen och sätter indikatorer för att följa upp hur de uppfylls inom sitt ansvarsområde.

Utgångspunkten är att målen ska vara tvärsektoriella och att alla nämnder ska kunna arbeta med dem. Vissa av målen är dock av den karaktären att de inte gäller för alla. Dessa mål riktas därför till berörda nämnder.

I följande avsnitt beskrivs regionens tolv mål

12

mål inom tre målområden

## Perspektiv som alltid finns med

Dessa perspektiv ska genomsyra all verksamhet inom hela Region Västerbottens välfärds- och utvecklingsuppdrag och finnas med för varje mål i vid planering, beslut, genomförande och uppföljning.

- värde för invånaren: säkra att det vi gör skapar värde för invånaren
- hållbarhet: social, ekologisk och ekonomisk
- jämställdhet, jämlikhet och mångfald
- omställning till förebyggande arbete.

Region Västerbotten ställer nu om för en långsiktig hållbar ekonomi. Inom varje mål ska vi arbeta för att effektivisera och minska vår resursanvändning. Hur vi lyckas med det är avgörande för att vi ska kunna leverera framtidens hälso- och sjukvård och finansiera nödvändiga investeringar och utveckling.

### MÅLOMRÅDE: Hållbart samhälle

#### Mål 1:

#### Västerbotten har världens bästa och mest jämlika hälsa

*God folkhälsa innebär ett så gott hälsoläge som möjligt för så många som möjligt och där skillnaderna mellan dem som har det sämst och bäst är små. Även om befolkningens hälsa till stor del bestäms av skilda livsvillkor och av genetiska förutsättningar som var och en bär med sig, så har vi ett stort ansvar i vårt arbete med hälso- och sjukvård och regional utveckling. Ett aktivt folkhälsoarbete skapar förutsättningar för god och jämlik hälsa hos hela befolkningen.*

#### Förebyggande arbete i hälso- och sjukvården och tandvården

Lika viktigt som att bota och lindra sjukdomar är det att arbeta för att så få som möjligt ska drabbas av ohälsa. Därför antog dåvarande landstinget år 2000 visionen om världens bästa hälsa. På dessa 20 år har vi kommit långt och arbetet fortsätter med oförminskad kraft för att på alla nivåer inom hälso- och sjukvården och tandvården förebygga sjukdom. En hälsoinriktning är basen för prioritering, samordning och effektivisering och central i omställningen till en nära vård. Västerbotten ska också nyttjande av digitala verktyg ska skapa fler möjligheter för invånare att få stöd för en bättre hälsa.

I det hälsofrämjande arbetet är det viktigt att i patientmötet stödja människors förändring

”

*Lika viktigt som att bota och lindra sjukdomar är det att arbeta för att så få som möjligt ska drabbas av ohälsa.*

”  
Ett befolkningsinriktat hälsoarbete innebär möjligheter att påverka grundorsakerna till ohälsa.

av ohälsosamma levnadsvanor. Goda matvanor, fysisk aktivitet, tobaksfrihet, låg alkoholkonsumtion och sexuell hälsa är friskfaktorer som kan förebygga en rad olika hälsoproblem och därför bidra till bättre folkhälsa och välmående. Region Västerbotten arbetar utifrån socialstyrelsens nationella riktlinjer för sjukdomsförebyggande metoder.

#### Prevention och tidig upptäckt av kroniska sjukdomar

I den sjukdomsförebyggande delen av regionens folkhälsoarbete ligger fokus på att tidigt upptäcka tillstånd som kan ge allvarliga följder. Ju allvarligare ett problem är, desto mer angeläget är det givetvis att göra någonting åt det. Prevention och tidig upptäckt kräver kunskapsutveckling och inte minst kunskapsspridning till patienter och anhöriga. Region Västerbotten lyfter fram tre viktiga områden för sjukdomsförebyggande insatser: hjärt-kärlsjukdomar, psykisk ohälsa och cancersjukdomar. I flera avseenden kan riskfaktorerna vara gemensamma, vilket innebär att den sammantagna hälsoeffekten av förebyggande insatser kan mångfaldigas.

#### Befolkningsinriktat hälsoarbete

Ett befolkningsinriktat hälsoarbete innebär möjligheter att påverka grundorsakerna till ohälsa. Förutsättningarna för en god hälsa skiljer sig åt mellan olika grupper i Västerbotten. Utbildningsnivå och diskrimineringsgrunden har en nära koppling till hälsa. Region Västerbotten ska i samverkan med länets aktörer effektivt främja hälsan i befolkningen genom riktade insatser till specifika grupper med en försämrad hälsoutveckling och genom generella insatser till hela befolkningen. I vårt län sker detta bland annat genom arbete med samisk hälsa, de hälsoundersökningar som primärvården erbjuder och Salutsatsningen som syftar till att alla barn och ungdomar ska nås av hälsofrämjande insatser under uppväxten med början redan under graviditeten. Det är delar som vi ska fortsätta att utveckla. Kunskapen om befolkningens hälsa ska användas för att anpassa vården till befolkningens behov.

En förutsättning för god hälsa är frihet från våld. Våld i nära relationer drabbar särskilt kvinnor och barn och ger allvarliga hälsoproblem. Vi ska arbeta med både kunskapsinhämtning och fortsatt utbildning av regionens medarbetare i samverkan med andra aktörer i länet. Ett aktivt förebyggande arbete, tidig upptäckt samt ett gott bemötande och effektivt stöd och behandling är avgörande.

#### Mål 2:

### Västerbotten är det barnvänligaste länet

*Vi har liksom alla samhällsaktörer ett ansvar att arbeta för att uppfylla de rättigheter som finns i FN:s konvention om barnets rättigheter (barnkonventionen). Alla barn och unga i Västerbotten har rätt att åtnjuta bästa uppnåeliga hälsa, rätt till delaktighet, inflytande och trygghet samt få möjlighet till utveckling. Barn och ungdomar ska respekteras och vara delaktiga i beslut som rör dem.*

#### Barns och ungas uppväxtvillkor

Barn och unga, oavsett bakgrund, ska kunna växa upp under trygga förhållanden. Det har stor betydelse för både den psykiska och fysiska hälsan under hela livet. Vi ska därför bygga nära samverkan med exempelvis kommuner, föreningsliv och frivilligorganisationer som sätter barnet och dess familj i fokus. Det handlar både om att förebygga psykisk och fysisk ohälsa och att tillsammans bättre ta hand om barn och unga som lider av sjukdom och ohälsa. Det är viktiga delar i såväl vårt uppdrag inom hälso- och sjukvård som i regional utveckling.

#### Tillvarata barns perspektiv och synpunkter

Barnkonventionen slår fast att barn ska respekteras och vara delaktiga i de beslut som rör dem. Det är viktigt att vi bygger upp en struktur för att inhämta barns och ungas synpunkter och säkerställer att det finns plats för dialog. Dialogen ska utformas så att alla barn efter personliga förutsättningar ska kunna bidra till individuell och gemensam utveckling. För att stärka ett kontinuerligt och kvalitetssäkrat stöd till barn och unga ska vi också se till att barnrättsperspektivet finns med i planering och uppföljning.

#### Barn i hälso- och sjukvården och tandvården

I vår verksamhet möter vi årligen ett stort antal barn. Det kan vara barn och unga som är patienter eller barn som är närstående till andra patienter i olika åldrar. Vi har fungerande strukturer för att uppmärksamma och ge stöd till barn som patienter och närstående, och det är viktigt att verksamheter får fortsatt stöd i det arbetet. Barn i Västerbotten ska känna sig delaktiga och vara medskapare i sin egen vård.

En hälso- och sjukvård som genomsyras av barnkonventionen innebär en god och sammanhållen hälso- och sjukvård och tandvård för barn



och unga. Vi ska därför tillsammans med kommuner, föreningsliv och myndigheter arbeta för att hitta smarta lösningar, överbrygga organisationsgränser och säkerställa en sammanhållen vård där barn kan känna sig trygga. Vi ska genomföra tidiga insatser som ger stöd till hela familjen och nyttja vår kontinuerliga kontakt med barn där vi kan fånga upp och förebygga sjukdom och ohälsa. Vi ska fortsätta och utveckla riktade insatser som exempel TobaksfriDuo där högstadieelever tillsammans med en vuxen kan bilda en tobaksfri duo under hela högstadietiden.

### Barns och ungas delaktighet i kultur- och föreningsliv

Vi ska främja ett varierat kulturutbud för barn och unga i hela länet och kultur ska vara en självklar del av vardagen i såväl skola som på fritiden. Möjligheterna för barn och unga till upplevelser och eget skapande varierar mellan olika kommuner och för att möta behovet ska vi främja samverkan mellan kulturinstitutioner, kulturkonsulenter, professionella kulturskapare och länets kommuner. Samarbete med skola och kulturskola är också angeläget.

Ett rikt föreningsliv är en viktig del för barn och ungdomars utveckling och hälsa. Genom engagemang och aktivering skapas naturliga mötesplatser och dialog. Det är en resurs att många invånare är engagerade i föreningsliv och folkbildning och vi ska i samverkan med bland annat föreningar och länsidrottsförbundet fortsätta stimulera detta.

### Mål 3:

#### Västerbotten har trygga invånare med inflytande och delaktighet och ett rikt samt aktivt kultur- och föreningsliv.

*Att som medborgare kunna påverka utvecklingen i samhället bidrar till en hög livskvalitet och ökar trygghet och tillit till samhällsaktörer och medmänniskor. Vi ska ge alla invånare möjlighet till inflytande och delaktighet utifrån deras behov och förutsättningar.*

#### Ta tillvara invånares erfarenheter

Det är en gemensam angelägenhet att samhället utformas så att människor har jämlika förutsättningar att vara delaktiga i samhällsgemenskapen. För att ge möjlighet till påverkan måste det finnas arenor för dialog och samtal och vi ska därför utveckla mötesplatser och sätt för invånare att påverka beslut.

För en hållbar utveckling är det viktigt att vi tar tillvara invånares och andra samarbetspartners kompetens och erfarenheter. Metoder för delaktighet ska utvecklas ytterligare och patient- och invånarrepresentation vara en central del i allt utvecklingsarbete.

Vi ska sträva efter att invånarna efter personliga förutsättningar också kan bidra till och ta del av Region Västerbottens utveckling. Synen att alla människor har en egen uppsättning förmågor, oförmågor, styrkor och svagheter ska dominera och innebär att vi ska göra det möj-



ligt för alla att delta. Vi behöver därför utveckla tjänster som utgår från invånarens behov, för- mågor och förutsättningar.

#### Delaktighet genom digitalisering

Den digitala utvecklingen har stor betydelse för medborgarnas möjlighet till inflytande och delaktighet. Vi ska därför öka tillgången till och nyttjandet av digitala tjänster och då speciellt för underrepresenterade grupper.



#### Kultur som ett sätt att påverka, delta och medverka

Region Västerbottens övergripande kulturpolitiska mål som anges i Region Västerbottens kulturplan 2020–2023 är att alla invånare har tillgång till ett regionalt kulturutbud av hög kvalitet och erbjuds likvärdiga möjligheter att skapa och utöva kultur, samt har likvärdiga förutsättningar att påverka, delta och medverka i samhällslivet.

Vi ska under planperioden skapa förutsättningar för ökad samverkan inom kultursektorn men också mellan kultur och andra samhällsområden som föreningsliv, näringsliv, utbildning och hälso- och sjukvård. Det är viktigt för att kultur ska bli tillgänglig för fler och för att stärka regionens attraktivitet på en nationell och internationell arena. Under planperioden ska regionen främja utvecklingen av en tillgänglig och jämlik kulturell infrastruktur i länet och jobba för att stärka vårt rika föreningsliv där invånare ges möjlighet till idrott hela livet.

#### Mål 4:

#### Västerbotten är en ledande miljöregion

*Vi är en central aktör för arbetet med hållbar utveckling i länet, på grund av vår storlek som organisation och våra uppdrag att förebygga ohälsa och sjukdom och driva regional utveckling. Både nuvarande och kommande generationer ska kunna leva i en hälsosam och god miljö. Vi tar avstamp i de nationella miljömålen och de globala hållbarhetsmålen och utgår från den påverkan regionens verksamhet har på miljön samt vårt uppdrag att vara drivande i länets omställning till en koldioxidsnål ekonomi.*

#### Minskad miljöpåverkan i länet

I det regionala utvecklingsarbetet ska vi verka för att de strategier, planer och insatser som

genomförs bidrar till minskad miljöpåverkan i länet. Detta genom att till exempel stimulera till innovation, nya klimatsmarta produkter och tjänster samt samverka med kommuner och andra aktörer inom miljö- och klimatområdet. Viktiga verktyg för att påverka omställningen till fossilfria transporter i länet är länstransportplanen och den regionala kollektivtrafiken.

#### Klimatneutral och klimatanpassad verksamhet

Den globala uppvärmningen är vår tids största hot. Åtgärder måste vidtas för att vi och kommande generationer inte ska få en förändrad livsmiljö. Vi ska därför bestämma när regionen ska vara fossilfri med utgångspunkt i en kartläggning av verksamhetens totala klimatpåverkan. Detta möjliggör en långsiktig planering och omställning för regionen med stora förutsättningar att nå tydliga resultat. Dessutom skapar det en tydlighet för regionens leverantörer och samarbetspartners i sina beslut kopplade till regionens verksamhet.

Våra verksamheter påverkar klimatet direkt och indirekt. Genom att till exempel använda förnybar energi i regionens fastigheter och i den trafik som regionens verksamheter ger upphov till samt genom att ställa klimatkrav vid inköp och upphandling minskar vi vår påverkan.

#### Giftfri och hälsosam miljö

Rent vatten och frisk luft är en förutsättning för en god och hälsosam livsmiljö. Region Västerbotten har ett ansvar att minimera utsläpp till vatten, mark och luft. Användningen av miljö- och hälsoskadliga ämnen som till exempel läkemedel, varor, kemiska produkter och byggmaterial är till viss del begränsade genom kemikalielagstiftningen. Men för att nå det svenska miljömålet om en giftfri miljö ska vi fasa ut de farligaste ämnena genom utbyte och genom att välja rätt produkter vid inköp och upphandling. När vi tar fram miljökrav är regionens nationella och regionala samarbetspartners viktiga för att nå synergieffekter.

Den mat vi köper in ska baseras på hållbart producerade råvaror. Genom att välja ekologiska livsmedel bidrar regionen till minskad spridning av kemiska bekämpningsmedel och antibiotika.

#### Hållbar resursanvändning

Vi ska, som ett led i att nå ett hållbart samhälle, ta hänsyn till att det finns begränsade resurser och därför aktivt arbeta med hållbara konsumtionsmönster och eftersträva cirkulära material-

”  
Den globala uppvärmningen är vår tids största hot.

flöden. För att främja en hållbar konsumtion och produktion ska regionen upphandla smartare produkter som till exempel är anpassade för sitt ändamål, har lång livstid, är energieffektiva, består av hållbart material och är möjliga att återvinna. För att materialflödena ska bli hållbara krävs att avfallet tas omhand så att det kan återvinnas och bli nytt material.

Även befintliga fastigheter och installationer ska hanteras hållbart och resurseffektivt och verksamheten ska energieffektiviseras. Detta arbete hänger tätt samman med aktiviteter inom klimatområdet.

## MÅLOMRÅDE: God och jämlik hälso- och sjukvård

### Mål 5:

#### Vi har en nära, tillgänglig och personcentrerad vård i hela länet

*Hälso- och sjukvården kommer att bedrivas på nya sätt framöver och det finns stora möjligheter att möta invånarnas behov. Vi ska utveckla arbetsätt och organisation för att erbjuda en god, effektiv och nära vård. Inriktningen är att flytta fokus från sjukdom och behandling till hälsofrämjande och förebyggande insatser. Vården ska ge ökad delaktighet, vara individanpassad samt bedrivas sömlöst nära invånarna.*

#### Personcentrerad vård

Vi ska utgå ifrån individens behov, förutsättningar och preferenser och patienten ska vara en aktiv partner och medskapare i sin vård. Vår vård ska vara tillgänglig utifrån invånarnas individuella behov och medicinska prioriteringar och då är det viktigt att skapa strukturer för att ta tillvara patienternas perspektiv i utvecklings- och förändringsarbete.

Här ingår också att utveckla vårdtjänster som passar behov, förutsättningar och preferenser som invånarna har.

Vi ska stimulera invånare till att ta större ansvar för sin hälsa och för sin egen vård. Det ger patienten mer inflytande över sin vård och vården kan ta tillvara patienternas egna resurser.

Vi ska verka för jämlika levnadsvillkor och full delaktighet för våra patienter och invånare med vägledning av FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning. Det innebär bland annat att de lösningar som erbjuds, vare sig det är vårdtjänster eller möjlig-

heter att delta aktivt i samhällslivet, ska vara tillgängliga och användbara för alla.

#### Så nära patienten som möjligt

Vi ska flytta vården från sjukhusen och närmare patienten. Det innebär att patienter och invånare måste vara delaktiga i att utveckla nya arbetsätt som gör det möjligt att flytta vården närmare patientens hem.

Vi ska utveckla mobila lösningar och distansöverbyggande teknik för att vården i större utsträckning finns tillgänglig när och där den behövs. Det innebär också att säkerställa medarbetarens digitala kompetens så att de kan ge stöd till invånare utifrån målbilden "Digitalt när det går, fysiskt om det behövs".

#### Samordnad vård

Vi ska ge vård som är samordnad och patienten ska uppleva en väl sammanhållen vårdkedja. Det innebär att vården i all planering och samverkan ska utgå ifrån patientens hela livssituation. För att lyckas med detta är det viktigt att i samarbete med andra vårdgivare, huvudmän och samhällsaktörer vara lösningsorienterad och förtroendeskapande och bygga ett gott samverkans klimat. För att säkerställa en helhetssyn i den fortsatta utvecklingen av nära vård, ska gemensamma mål och aktiviteter utarbetas med kommunernas vård och omsorg. Till exempel genom att ta fram gemensamma vårdprogram för relevanta patientgrupper.

Där ansvaret delas mellan vårdgivare, huvudmän och andra aktörer ska patienten eller invånaren vara trygg med vem som bär ansvaret vid stöd och insatser som genomförs antingen i samverkan med andra eller med den enskilde, samt ges möjlighet till inflytande och delaktighet.

#### Tillgänglig vård

Våra patienter ska alltid känna att de har kommit rätt eller får hjälp att komma rätt, samt att de får vård när de behöver den. Här ger 1177 via webb och telefon invånartjänster för att få information, boka besök och möjliggöra egenvård.

Vård inom rimlig tid är viktigt för patientens upplevelse av vården men också för att nå bra medicinska resultat. En långsiktig utmaning och målsättning är en vård utan köer där patienten är medveten om de kommande stegen i vårdprocessen.

För att förbättra tillgängligheten ska vi samordna vårdinsatser och använda metoder som produktions- och kapacitetsstyrning för att använda resurserna optimalt.



*Inriktningen är att flytta fokus från sjukdom och behandling till hälsofrämjande och förebyggande insatser.*





#### Mål 6:

### Vi levererar jämlik och jämställd hälso- och sjukvård av hög kvalitet

*Region Västerbotten har idag en mycket god medicinsk kvalitet som står sig väl i nationella jämförelser. Norrlands universitetssjukhus som två år i rad placerat sig som bäst i Dagens Medicins ranking av landets universitetssjukhus kom 2018 på andra plats efter Örebro. I ett längre perspektiv är det centralt att med mindre resurser möta ökade behov i befolkningen och ökade krav från lagstiftaren med bibehållen eller förbättrad kvalitet.*

#### Förbättra medicinska resultat utifrån patientens behov

Den goda medicinska kvaliteten är grundläggande för att patienterna får god vård och goda möjligheter till rehabilitering. Vi fortsätter att utvärdera och förbättra den medicinska kvaliteten utifrån patientens behov. För att stimulera och öka kvalitets- och patientsäkerhetsarbete och bidra till kunskapsutveckling skapar vi fler strukturer för att sprida och dela goda exempel.

För att minska risken för vårdskador ska vi skapa en sammanhållen vård där alla inblandade delar målbild, aktuella åtgärder och rollfördelning.

#### Utgå från individens fysiska och psykiska förutsättningar

Vi har individens bästa i fokus och ger alla invånare jämlika förutsättningar att delta i och utveckla sin hälso- och sjukvård. Tillgänglighet och funktionalitet ska utgå från individens fysiska och psykiska förutsättningar och vara flexibel och tillåtande. Vi förbättrar kunskap som rör bemötande av personer med en funktionsnedsättning och kunskap om jämlik vård och hälsa bland personer med funktionsnedsättning, speciellt när förutsättningarna har ett samband med hur samhällsstrukturer är formade.

#### Jämlik och jämställd vård

Vi ska alltid erbjuda en jämlik sjukvård på lika villkor där behovet av vård är avgörande. Ett särskilt fokus ska läggas på jämställd hälso- och sjukvård vilket innebär att omotiverade skillnader i bemötande, vård och behandling ska uppmärksammas och motverkas. Skillnader mellan män och kvinnor ska analyseras för att minska omotiverade skillnader.

Genom det nationella samarbetet för kunskapsstyrning kan också bättre förutsättningar för en god och jämlik hälsa och en verksamhet med hög kvalitet och vård på lika villkor skapas. Region Västerbotten ska utveckla kunskapsstyrningen enligt nationella strukturer som innefattar både hälso- och sjukvård och socialtjänst. På lokal och regional nivå sker samverkan mellan regionen och länets kommuner.

### Säkerställa kvalitet med ett sjukhus på tre orter

I Västerbotten finns det ett sjukhus på tre orter. Syftet är att skapa förutsättningar för att använda resurserna effektivare och därmed även förbättra kvalitet och patientsäkerhet. Vården koncentreras på lokal- och eller regional nivå. Det ger möjlighet att profilera viss vård inom länet, vilket kan bidra till förbättrad kompetensförsörjning och effektivare utförande av sjukhusens grunduppdrag. Tillsammans med primärvården i varje kommun, digitala vårdrum och 1177 Vårdguidens samlade tjänster skapar det trygghet i hela länet.

#### Mål 7:

### Vi är en attraktiv arbetsgivare med personal som trivs och utvecklas hos oss

*Att erbjuda en bra arbetsmiljö, bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens och samtidigt förbättra förutsättningarna för att medarbetarna stannar i regionen är och förblir några av Region Västerbottens viktigaste strategiska uppgifter som arbetsgivare.*

#### Möjlighet att utvecklas i arbetet

Region Västerbotten har en bred verksamhet med många spännande och utvecklande arbetsuppgifter. Allas vårt uppdrag gör skillnad för invånarna och vi ska stärka möjligheterna att utvecklas inom organisationen. Det gör vi genom att etablera kompetensstegar, stödja kompetensutveckling och ta tillvara våra medarbetares kompetens i utvecklingsarbete. Vi ska också jobba med normbreddande utvecklingsarbete som gör verksamheterna tillgängliga och attraktiva för fler människor med olika bakgrund och perspektiv.

#### Arbetsmiljö som främjar hälsa

För att skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv och framtida kompetensförsörjning ska vi värna om allas arbetsmiljö och hälsa. Genom

systematiskt arbetsmiljöarbete får chefer och medarbetare förutsättningar att tillsammans bygga en arbetsmiljö som främjar hälsa och utveckling och minskar risken för ohälsa och sjukfrånvaro.

Genom en fortsatt utveckling av arbetslivsinriktad rehabilitering ska vi bidra till att medarbetare i största möjliga utsträckning ska kunna komma tillbaka till arbetet om ohälsa har uppstått.

### Omställning till nära vård kräver nya arbetssätt

För en omställning till nära vård behöver både våra synsätt och arbetssätt förändras och utvecklas. Allas engagemang behövs för att omställningen ska bli framgångsrik. Genom att uppmuntra delaktighet, nytänkande, kunskapsutveckling och kunskapsspridning samt möjliggöra ett prestigelöst samarbete runt patienten ska vi skapa förutsättningar för en god, effektiv och nära vård.

### Insatser för att klara framtida kompetensförsörjningsbehov

Vi måste bli bättre på att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare. För att öka möjligheterna till en bättre matchning på arbetsmarknaden, och en hållbar kompetensförsörjning över tid, ska vi skapa större förståelse och kunskap bland ungdomar om framtidens arbetsmarknad och vägen till ett arbete.

Det är viktigt att kvalitetssäkra och utveckla allmän-, bas- och specialisttjänstgöring för läkare, praktisk tjänstgöring för psykologer samt den verksamhetsförlagda utbildningen som vi bedriver enligt avtal med Umeå universitet. För läkarförsörjningen är det av största vikt att vi satsar på att upprätthålla en tillräcklig volym av nya tjänster för allmäntjänstgöring och specialisttjänstgöring.

Eftersom det finns ett glapp mellan tillgång och efterfrågan på kompetens inom olika yrken i hälso- och sjukvården är det viktigt att påverka vårdutbildningar på alla nivåer så att de utvecklas och anpassas efter verksamheternas behov. Det innebär att regionen behöver arbeta för fler utbildningsplatser.

### Oberoende av inhyrd personal

Arbetet för att kunna vara oberoende av inhyrd personal fortsätter under planperioden för att upprätthålla god kontinuitet, god kvalitet, god tillgänglighet, god arbetsmiljö samt undvika oönskade kostnader. Vi står fast i vår ambition att bli oberoende av hyrpersonal.



*Regionen behöver arbeta för fler utbildningsplatser.*

**Mål 8:****Vi har en långsiktigt hållbar ekonomi**

*För att klara dagens och framtidens behov av hälsa, vård och utveckling är det viktigt att regionen har en ekonomi som är långsiktigt hållbar. En plan för omställning för en hållbar ekonomi med kort- och långsiktiga åtgärder för åren 2020–2022 är därför nödvändig. Vi kommer att se fler vårdkrävande patienter samtidigt som tillgången på arbetskraft minskar generellt. Det innebär att vi kommer att vara färre som behöver åstadkomma mer samtidigt som resurserna minskar.*

Organisations- och ledarkultur behöver utvecklas så att alla tar ansvar för överenskomna mål, gör nödvändiga prioriteringar och arbetar med ständiga förbättringar. Alla ska följa överenskomna bemanningsmål som motsvarar budget. Uppföljning ska ske månadsvis och vid avvikelse ska ytterligare åtgärder tas fram.

Förtydligande av att finansieringsprincipen gäller för samtliga nivåer i organisationen. Vilket innebär att beslut om nya satsningar måste följas av beslut om finansiering.

Även prioritering av verksamhet måste tydliggöras och inledningsvis behöver verksamhet omprioriteras genom att bland annat minska antalet nya initiativ. Vissa pågående initiativ bör pausas eller avslutas. Kärnverksamheten ska prioriteras och vissa andra uppdrag kan förändras.

Processen med att ställa om hur verksamheterna ska arbeta med budget och uppföljning har startat. Tanken är att göra den enklare och att problem och avvikelser ska lyftas och lösas så tidigt som möjligt. I detta arbete är satsningen på produktions- och kapacitetsstyrning viktig.

Effekter av digitaliseringsarbetet kommer att innebära tidsbesparingar som förväntas bidra till målet att anpassa bemanningen till bemanningsmålen. Verksamhetsnära uppföljningar kommer att tas fram för att sätta mål och identifiera önskade effekter som kan uppnås genom nya arbetssätt med digitalt stöd.

Ett viktigt område blir att utveckla både arbetssätt och organisation för att skapa en vård som på ett bättre sätt möter patienternas behov samtidigt som den blir effektivare.

Förslaget innebär att flytta fokus från sjuk-

vård och behandling till hälsofrämjande och förebyggande insatser samtidigt som den vård som erbjuds ska vara individanpassad och bedrivs sömlöst nära invånarna. Det betyder att den vård som invånarna behöver ofta ska organiseras i tre närsjukvårdsområden samtidigt som den vård som behövs sällan koncentreras till de tre sjukhusen.

I Region Västerbottens ledningsprocesser ska jämställdhetsperspektivet synliggöras. Detta för att möjliggöra prioriteringar så att regionens verksamhet bidrar till ett jämställt samhälle.

**MÅLOMRÅDE:  
Jämlik och attraktiv region****Mål 9:****Vi är en inkluderande, attraktiv och innovativ samverkanspartner**

*Region Västerbotten och länets aktörer har stora möjligheter att tillsammans möta länsbornas behov och förväntningar och samtidigt utveckla verksamheterna. Vi delar viljan till utveckling och tillväxt med kommuner, näringsliv, akademi, myndigheter och det civila samhället. Samverkan är ett av organisationens viktigaste verktyg för att påverka, förändra och agera tillsammans. Vi ska därför skapa långsiktigt stabila modeller för samverkan som säkerställer en god vård och attraktiva livsmiljöer i hela länet.*

**Samverkan med kommuner**

Region Västerbotten och länets kommuner är viktiga aktörer för länets utveckling. Vår samverkan politiskt innebär att utvecklingsresurser används mer fokuserat och effektivt och att satsningarna baseras på den regionala utvecklingsstrategin och mellankommunal samverkan.

Vi ska utveckla och implementera en ny samverkansstruktur för vård och omsorg tillsammans med kommunerna. Den ska bidra till större kontinuitet, effektivare organisation och en god samverkanskultur. Allt för att möta invånarens behov. Samverkan med kommunerna kommer också att vara viktigt i omställningen till nära vård.

Tillsammans delar vi utmaningarna att samordna insatser för patienter som får vård och insatser från flera huvudmän. För våra patienter ska vården vara sömlös.



**Organisations- och ledarkultur behöver utvecklas så att alla tar ansvar för överenskomna mål.**

### Partnerskap med näringslivet möjliggör nya lösningar i vården

Vår hälso- och sjukvård har sedan några år tillbaka profilerat sig starkt nationellt när det gäller nya samverkansformer och partnerskap som även också inkluderar näringslivet. Starkare samverkan och partnerskap – också bortom traditionella kund- och leverantörsförhållanden och typiska huvudmannagränser – har stor betydelse för vår förmåga att möta framtidens utmaningar och ska fortsatt utvecklas.

### Internationellt arbete stärker regionen globalt

Vi tar vara på internationaliseringens möjligheter genom att lära oss, om kontakter med och påverkan på omvärlden. Det bidrar till att regionens företag, akademi, civila samhället och offentlig verksamhet får förutsättningar att agera framgångsrikt på internationella arenor. Särskild vikt läggs vid regionala samarbetsstrukturer internationellt i form av projekt, organisationer och nätverk.

### Strategiskt påverkansarbete stärker möjligheterna

Vi ska stärka norra Sveriges möjligheter i Sverige och EU. Det gör vi genom att stärka regionens politiska påverkan, finna allierade, identifiera målgrupper, skapa omvärldskontakter och närvara på den nationella och internationella arenan. Att strategiskt och systematiskt arbeta med att stärka bilden av Västerbotten och norra Sverige är viktigt. Genom mötesplatser, seminarier och utbildningar kan vi bidra till att öka kunskap och främja erfarenhetsutbyte mellan aktörer och intressenter.

#### Mål 10:

### Vi är ledande inom forskning, innovation och digitalisering

*Forskning, innovation och digitalisering är viktiga förutsättningar för den framtida hälso- och sjukvården, för välfärden och för utvecklingen i Region Västerbotten. I Västerbotten finns en god innovationsförmåga som kan möta snabba samhällsförändringar och stärka regionens konkurrenskraft. Vi ska vara nyskapande och allas idéer, oavsett kön, etnisk och kulturell bakgrund, ska tas tillvara, omsättas till innovationer och användas. Innovationsarbetet ska inbegripa både tjänste- och produktinnovationer och*

*sociala innovationer samt göra det möjligt att samarbeta över gränser mellan olika typer av aktörer, regioner och länder. I Västerbotten finns unika möjligheter att samla universitet, näringsliv och politik för regionala kluster och innovationsmiljöer. Vi ska använda vår kompetens och vårt tydliga ledarskap till att dra nytta av styrkorna i hela länet.*

### Innovation i hälso- och sjukvården möjliggör nya sätt att möta behov

Innovation ska bidra till att stärka förutsättningar för effektiv vård och god hälsa för hela länets befolkning. Vi ska dra nytta av de investeringar som görs idag och samtidigt snabbare införa bra lösningar i vården.

### Forskning för kompetensförsörjning och utveckling

Forskning, utbildning, innovation och samverkan är grundläggande för en väl utvecklad akademisk miljö och inte minst viktiga för att främja regionens kompetensförsörjning och utveckling. Vi ska därför förbättra möjligheterna att välja karriärvägar där forskning och arbete löper parallellt genom hela yrkeslivet. Medarbetare ska stimuleras och uppmuntras att forska och vidareutbilda sig men även få möjlighet att leda förändring och innovation som en naturlig del av arbetet.

### Ta tillvara digitaliseringens möjligheter

Digitalisering är den enskilt starkaste förändringsfaktorn i samhället och påverkar alla sektorer, branscher och organisationer. För offentlig sektor kommer digitaliseringen att vara avgörande för att både kunna möta invånarnas behov och efterfrågan samt klara av att leverera välfärdstjänster med de minskade resurser som bland annat den demografiska utvecklingen medför. Inom näringslivet handlar digitaliseringen om att få våra industrier, handelsföretag och turismnäring att öka sin tillväxt och konkurrenskraft i en allt mer digital och global värld.

Vi ska arbeta med att stärka den digitala kompetensen i företag, organisationer och offentlig sektor samt säkerställa en digital delaktighet för alla. Även om regionen idag har en relativt väl utbyggd digital infrastruktur, både fast och mobil, krävs en fortsatt utbyggnad till platser som idag saknar tillgång.

Verksamheterna behöver stöd för att förändra och införa nya arbetssätt så de kan ta tillvara digitaliseringens möjligheter. De komman-





de åren införs ett nytt vårdinformationsstöd. Med nya tekniska lösningar ökar effektiviteten i sjukvården samtidigt som det ger ökad delaktighet för patienten. Arbetet är utmanande och det krävs en hög grad av delaktighet och förankring i samtliga verksamheter för att nå önskade effekter. Utvecklingen av verksamhet och framtidens vårdinformationsstöd ska präglas av nya arbetssätt där behov, processer, och it-stöd samspelar.

#### Mål 11:

### Västerbotten är en attraktiv och jämställd region att leva och verka i samt flytta till

*Många faktorer påverkar om en region är attraktiv för människor och företag. God infrastruktur, goda möjligheter till utbildning av hög kvalitet, attraktiva boendemiljöer och jämställda och jämlika samhällen är några viktiga faktorer där vi kan påverka utvecklingen.*

#### Regional tillväxt är beroende av kompetensförsörjning

Den regionala tillväxten och konkurrenskraften beror i dag allt mer på tillgången på människor och deras kompetenser. En fungerande kompetensförsörjning handlar om att matcha näringslivets och offentlig sektors behov av kompetens.

En god kompetensförsörjningen är beroende av att fler vill bo och verka i Västerbotten. Vi ska fortsätta samverka med länets kommuner för att utveckla regionens utbildning och se till att aktörer inom utbildningssystemet och näringslivet samverkar. Vi ska genomföra insatser för att fler män och kvinnor kommer in på arbetsmarknaden och motverka könssegregering inom såväl utbildningssystem som på arbetsmarknaden.

#### Strategisk planering och investeringar för samhällsutveckling

Vi har en viktig roll för att stärka samverkan i frågor som rör strategisk planering på regional nivå. Genom att samordna arbetet med länet regionala utvecklingsstrategi och analysera länets utmaningar och möjligheter skapar vi goda förutsättningar att stärka länets utveckling genom att samverka inom länet och med andra regioner och länder. Jämställdhet och jämlikhet ska integreras i de insatser som görs kopplade till strategiska planer och strategier.

Det är viktigt att vi samordnar arbetet med miljö- och klimatfrågor med det regionala tillväxtarbetet, och samverkar med kommunerna i frågor som rör hållbar samhällsbyggnad. En del i denna utmaning är att utveckla transportsystemet för ett hållbart resande och att öka effektiviteten i näringslivets transporter. Vi kan påverka utvecklingen mot för en ökad tillgänglighet och minskad klimatpåverkan när vi tar fram och





genomför länstransportplanen och regionala trafikförsörjningsprogrammet. Vi ska också samarbeta gränsöverskridande och företräda länet i nationella och internationella planeringsprocesser.

### Jämställdhet och mångfald för regional attraktivitet

För ökad regional tillväxt är det viktigt att alla, både kvinnor och män, har samma möjligheter att delta i utvecklingen och få tillgång till tillväxtresurser. Kvinnor som grupp har mindre inflytande över samhällsutvecklingen vilket påverkar hälsa, trygghet, arbetsliv och fritid. Det är viktigt att jämställdhetsarbetet beaktar fler perspektiv än kön, som bakgrund och ålder. Med en större mångfald i det regionala utvecklingsarbetet skapas bättre förutsättningar för ökad tillväxt, högre innovationshöjd och bättre matchning på arbetsmarknaden. Om alla kan vara med och påverka får vi fler idéer och perspektiv vilket gynnar utvecklingen.

#### Mål 12:

### Västerbotten har ett klimat för ökad tillväxt av jobb och företag

*Västerbottens län har ett konkurrenskraftigt näringsliv med hög innovationsförmåga. Det finns en stor variation mellan kommuner och områden med tillverkningsindustri, besöksnäring, kunskapsintensiva tjänstenärings samt naturresursbaserade näringar som gruv- och mineral och förnybara energikällor. Samtidigt ökar den globala konkurrensen och omvandlingstrycket är hårt på både företag och andra verksamheter. Förmågan till omställning och i synnerhet till en grön omställning, ökad internationalisering, digitalisering och innovation är avgörande för länets ekonomiska tillväxt. Det finns också skillnader i mäns och kvinnors möjligheter att utveckla företagande, där män bland annat är överrepresenterade som mottagare av utvecklingsbidrag, i bolagsstyrelser och som företagare.*

### Näringslivsfrämjande arbete

Vi bidrar på många sätt till att skapa ett bra näringslivsklimat. Region Västerbotten företräder och bevakar länets intressen i nationella, europeiska och internationella processer där lagstift-

ning, utvecklingsprogram och andra insatser som påverkar näringslivets förutsättningar formas. Strategisk kompetensförsörjning och att planera infrastrukturen är två av näringslivets mest centrala utvecklingsfrågor. För att utveckla länets besöksnäring ska vi öka samverkan med och mellan destinationsbolag men också bidra med analys och utveckling.

Genom att medfinansiera utvecklingsprojekt och företagsstöd samt genom ägarstyrning av bolag bidrar vi till en hållbar tillväxt och ökad konkurrenskraft. Där är det viktigt att arbeta för att kvinnor och män får lika stor del av den regionala finansieringen. Vi ska också främja företagets konkurrenskraft genom att utveckla kapitalförsörjningen i länet.

### Internationalisering

Region Västerbotten utvecklar regionens förmåga att dra nytta av den ökande globaliseringen och digitaliseringen. En viktig del är att vi koordinerar samarbete som ska bidra till att fler små- och medelstora företag ska exportera. Vi finansierar också utvecklingsprojekt och insatser för att öka företagets export eller omställning till mer digitala affärsmodeller och arbetssätt.

En annan betydande del av vårt arbete de kommande åren är att stärka regionens kapacitet att attrahera nyetableringar. Under senare år har länet attraherat flera stora etableringar inom näringsliv och offentlig verksamhet, vilket krävt att kommuner, Region Västerbotten, näringsliv och andra aktörer kraftsamlat. På motsvarande sätt ska vi samordna insatser när verksamheter lägger ned eller gör stora förändringar.



*Strategisk kompetensförsörjning och att planera infrastrukturen är två av näringslivets mest centrala utvecklingsfrågor.*

# Ekonomi



Utvecklingen inom den högspecialiserade vården är kostnadsdrivande samtidigt som den demografiska utvecklingen innebär att befolkningen blir allt äldre och får större vårdbehov. Det blir fler vårdkrävande patienter samtidigt som tillgången på arbetskraft på arbetsmarknaden minskar. Det innebär att vi kommer att vara färre som behöver göra mer. Den utmaningen och utvecklingen delar vi med övriga regioner i landet.

### Samhällsekonomisk utveckling

Den 13 maj 2019 presenterade Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) Ekonomirapporten. SKL beskriver i rapporten att kommunerna och regionerna nu är i början av en period med stora utmaningar och mycket stora krav på omställning. Den demografiska utvecklingen har varit känt under ett antal år och utmaningarna i sektorns ekonomi har hittills hanterats genom intäktsökningar från främst skatter och markförsäljning som gynnats av högkonjunkturen. SKL konstaterar att den ekonomiskt starka perioden går mot sitt slut och omfattande åtgärder kommer att bli nödvändiga.

I rapporten beskrivs också att den svenska konjunkturen försvagas under 2019. BNP-tillväxten bedöms minska och den långa perioden av ökad sysselsättning upphöra. Konjunkturavmattningen bedöms dock gå sakta och påverka arbetsmarknaden med fördröjning.

Prognosen med låg svensk BNP-tillväxt under kommande två år förklaras främst av minskade investeringar som påverkats av sjunkande bostadsbyggande samt en avmattning på den svenska exportmarknaden.

### Regioners ekonomi

Fortsatta svaga resultat för sektorn som helhet kan konstateras efter 2018. Regionernas preliminära resultat uppgick till 0,5 miljarder kronor vilket motsvarar 0,2 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag. SKL konstaterar i sin rapport därför att redan små marginaler har blivit ännu mindre.

I rapporten beskrivs också att flera regioner har byggt upp pensionsportföljer för att täcka framtida åtaganden. Positiva förändringar av marknadsvärden på portföljerna redovisas som avkastning som stärker de finansiella intäkterna. Regioner med höga investeringsnivåer och ökad skuldsättning har räntekostnader som belastar resultaten. Sammantaget är finansnettot negativt för regionerna.

De svaga resultaten beror på kostnadsutvecklingen. Inför kommande år, då prognoserna

talar för långsammare tillväxt och fortsatta demografiska utmaningar, försämras förutsättningarna ytterligare.

Kostnadsutvecklingen måste bromsas för att få en ekonomi i balans. Den kommande minskningen av skatteunderlaget leder till stora behov av effektiviseringar för att undvika skattehöjningar och risk för försämrad kvalitet och tillgänglighet

### Västerbottens nuläge kort sammanfattning

Underskotten i verksamheten ökar och marginalerna i budgetramen minskar. Personalkostnaderna visar det största underskottet. Det är kostnaden för egen personal, främst läkarkostnaderna som ökar medan kostnaden för inhyrd personal ligger på samma nivå som 2018. En satsning på AT- och ST-tjänster är nödvändig och bidrar till att bli oberoende av hyrpersonal och bättre klara generationsväxlingen.

Kostnader för lokaler fortsätter öka på grund av det omfattande programmet för större ny- och ombyggnationer. Ombyggnationen påverkar arbetsmiljön med ökade kostnader som följd. För att klara verksamheten fortsätter vi hyra tillfälliga lokaler vilket påverkar driftskostnaderna. Ett annat område som fortsätter att öka sina kostnader är sjukresor, trots att ett arbete med samordning och digitalisering pågår.

En hög medicinsk utvecklingstakt ökar kostnaderna för läkemedel, medicinskt material och utomlänsvård. Kostnaderna för utomlänsvården fortsätter att öka och då i första hand inom den högspecialiserade vården som inte ska göras på Norrlands universitetssjukhus.

De senaste årens minskning av vårdtillfällen från de övriga tre norrlandstingen har från och med 2018 avstannat. Intäkterna har under 2019 ökat till följd av en högre vårdtyngd och ökad produktion inom vissa verksamheter. Nuvarande antal vårdtillfällen från de tre övriga norrlandstingen beräknas bestå under de närmaste åren.

För att genomföra strategiska satsningar,



*Redan små marginaler har blivit ännu mindre.*

65 %

av vården  
konsumeras av  
invånare 65 år och  
äldre



*Hållbar utveckling är en utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov.*

klara framtida investeringar och pensionsåtaganden och samtidigt skapa förutsättningar för en hållbar ekonomi krävs en långsiktigt stabil ekonomisk planering och kontroll över kostnadsutvecklingen så att överskott genereras. Det är av största vikt att fullfölja det pågående, långsiktiga effektiviseringsarbetet men också prioritera och omfördela.

Hållbar utveckling är en utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. Ekonomisk hållbarhet handlar om balans mellan materiell välfärd för dagens befolkning och för kommande generationer.

För att uppnå en hållbar ekonomi för Region Västerbotten behövs:

- Nära och effektiv vård.
- Budgetramar i verksamheten som är hållbara.
- Långsiktig, finansierad investeringsplan.
- Fullt finansierad pensionskulda – med delmål för perioden.

### Västerbottens kostnader jämfört med riket

Den strukturjusterade kostnaden, där hänsyn tagits till i geografi och befolkningsstruktur, för hälso- och sjukvården uppgick 2017 till 26 774 kronor per invånare. Det är en kostnad som är 1 440 kronor högre per invånare än rikets genomsnitt vilket totalt blir 387 miljoner kronor i högre kostnad. Västerbotten har den tredje högsta kostnaden av landets regioner. Det är både belopps- och positionsmässigt en försämring jämfört med tidigare år.

Produktionskostnaden per viktad vårdkontakt i primärvården är 2 426 kronor för Västerbotten och rikets snitt är 2 070 kronor, vilket motsvarar den sjunde högsta jämfört med övriga regioner.

Kostnaden per DRG-poäng i specialiserad somatisk vård är högre för länets sjukhus än för genomsnittet av jämförbara sjukhus. Däremot är kostnaden lägre än genomsnittet för sjukhusen i norra sjukvårdsregionen, när det gäller läns- och länsdelssjukhus. I slutenvård har länets regionssjukhus en kostnad som är lika som snittet för övriga regionsjukhus i landet. För länsdelssjukhusen har Skellefteå en genomsnittskostnad per DRG poäng som är högre än rikets snitt men lägre än snittet i norra sjukvårdsregionen medan Lycksele har en kostnad som är lägre än snittet för båda jämförelseobjekten. Motsvarande kostnad i den specialiserade psykiatriska vården är lägre för länets sjukhus både för öppen- och slutenvård jämfört med rikets genomsnitt.

### Västerbottens konsumtion jämfört med riket

Västerbotten redovisar en lägre konsumtion än riket för vårdkontakter i primärvården. 2 149 vårdkontakter per 1 000 invånare jämfört med rikets genomsnitt 2 697. Rikets höga kostnader beror främst på Stockholms konsumtion, men även mot medianvärdet på 2 352 ligger Västerbotten lägre.

I den specialiserade somatiska öppenvården är konsumtionen å andra sidan förhållandevis hög jämfört med övriga riket. 2 185 vårdkontakter per 1 000 invånare jämfört med 2 051 för rikets genomsnitt. Men skillnaderna mellan regionerna är små.

I den specialiserade somatiska slutenvården, som under ett antal år varit i fokus, redovisar Västerbotten fortsatt en högre konsumtion än riket i genomsnitt. Som en konsekvens av den tidigare redovisade, höga slutenvårdskonsumtionen, har vårdplatser reducerats i omgångar över tid. Det har resulterat i att antalet vårdtillfällen och medelvårdtid minskat. Slutenvårdskonsumtionen har dock minskat i hela landet men förändringen har varit större i Västerbotten vilket har inneburit att skillnaden mot riket minskat. Åldersgruppen +65 år, som står för 20 procent av befolkningen, konsumerar 65 procent av vården. Konsumtionen uppgår till 2 012 vård dagar per 1 000 invånare vilket är 166 vård dagar fler än rikets genomsnitt.

I den specialiserade psykiatriska öppenvården redovisar Västerbotten den näst högsta vårdkonsumtionen efter Stockholm med 639 vårdkontakter per 1 000 invånare, vilket är 116 fler än rikets genomsnitt. Däremot har västerbottningarna minskat sin konsumtion av specialiserad psykiatrisk slutenvård vilket innebär färre vård dagar än rikets genomsnitt.

### Budgetavvikelse och prognos 2019

Vid delårsrapport per april 2019 redovisar Region Västerbotten en negativ budgetavvikelse för verksamhetens nettokostnader på 292 miljoner kronor eller 10,6 procent. Verksamhetens nettokostnader 2019 har fortsatta stora budgetunderskott varje månad och för april månad uppgår den negativa avvikelsen till 102 miljoner kronor. Största avvikelsen återfinns inom personalkostnader och uppgår till 144 miljoner kronor vilket står för 49 procent av avvikelsen. Nettokostnadsutvecklingen är 5,1 procent.

Skatter och statsbidrag har för perioden ett budgetunderskott på 15 miljoner kronor vilket innebär en negativ avvikelse på totalt 307 miljoner kronor exklusive finansnetto.



Under perioden januari till april 2019 har det skett en återhämtning på de finansiella marknaderna och för regionens pensionsportfölj har marknadsvärdet ökat med 414 miljoner kronor.

Prognosen för verksamhetens nettokostnader efter första tertial 2019 är 750 miljoner kronor högre än budget. Prognosen från Sveriges Kommuner och Landsting i maj 2019 visar att skatteintäkter och generella statsbidrag förväntas redovisa en lägre intäkt än budget, avvikelsern uppgår till 45 miljoner kronor. Finansnetto inklusive orealiserade värdepapper visar en positiv avvikelse på 281 miljoner kronor.

Sammantaget prognostiseras avvikelsern mot budget uppgå till minus 437 miljoner kronor och resultatet blir då minus 356 miljoner kronor. Balanskravsresultatet med ovanstående prognos blir minus 770 miljoner kronor som ska återställas inom tre år.

### Investeringar – avskrivningar

I regionplanen fastställs investeringsramarna för perioden 2020–2023. Den långsiktiga investeringsstrategin är att den årliga nivån på återinvesteringar, över tid, motsvarar avskrivningskostnaderna. Beslut om strategiska investeringar kan tillåtas om rationaliseringseffekten är dokumenterad eller om de görs i strategiskt syfte för att nå regionens mål.

De senaste åren har regionens investeringar stigit kraftigt och prognosen för år 2019 är att investeringsutbetalningarna kommer att överstiga 1,5 miljarder kronor. Anledningen till ökningen beror delvis på en ökad digitalisering och medicinteknisk utveckling men framförallt är det behovet att rusta upp och bygga nya fastigheter som driver ökningen av investeringsutgifterna. Långsiktiga prognoser visar på ett fortsatt stort investeringsbehov de närmsta tio åren. De nuvarande och prognostiserade investeringsbehoven överstiger vida vad regionen klarar av att finansiera med nuvarande ekonomiska resultat. En ekonomi i balans är en förutsättning för att på sikt klara finansieringen av regionens investeringsbehov.

För att klara av framtida investeringar inom ramen för god ekonomisk hushållning har investeringsbehovet setts över, kopplat till regionens ekonomiska förutsättningar. I regionplanen för år 2019 fick regionstyrelsen av regionfullmäktige i uppdrag att ta fram en långsiktig och finansierad investeringsplan. I regionplanen för år 2020–2023 är investeringsramarna baserade på den långsiktiga och finansierade investeringsplanen som sträcker sig över perioden 2019–2030.



Med högre investeringsnivåer ökar kostnaden för avskrivningar. Avskrivning är ett begrepp inom redovisningen som innebär att anskaffningsutgiften för en tillgång periodiseras över det antal år som motsvarar den ekonomiska livslängden. Detta görs för att kostnaden för en investering ska belasta resultatet under hela tillgångens livslängd och inte enbart det år inköpet genomförs. Avskrivningskostnaden kommer i takt med att de stora investeringarna färdigställs att öka och utgöra en större del av regionens budget så att en omfördelning av budgetutrymme måste ske från övrig verksamhet.

	Utfall 2018	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
Investeringsram	1 181	1 510	1 020	730	740	700
Avskrivningar	334	355	405	410	420	460

### Pensioner

Budgeten för externa pensionskostnader 2019 inklusive finansiella kostnader uppgår till 1 071 miljoner kronor, en ökning med 50 miljoner eller 10 procent jämfört med budget 2018. Förändringen består av uppräknig enligt förslag från pensionsförvaltaren. Prognosen kommande år är en ökning i snitt med cirka 7 procent

### Kollektivtrafik

Budgeten för kollektivtrafiken för verksamhetsåret 2019 antogs av styrelsen i Norrtåg AB respektive Länstrafiken i Västerbotten AB och baseras på den kollektivtrafikplan för perioden 2019–2021 som antagits av landstingsstyrelsen. Budgeten för 2020 från bolagen beaktar regionens trafikbeställning för 2020 inklusive skattning av återbetalningar som gjorts tidigare år. Inför 2020 planeras för en skatteväxling med kommunerna för den "gemensamma administrationen" som motsvarar 5 öre. Förslaget kring skatteväxling tas av regionen och kommunerna i särskilda beslut.

### Soliditet

Soliditet är ett mått på landstingets långsiktiga betalningsförmåga och visar hur stor del av regionens tillgångar som finansierats med eget kapital. Det egna kapitalet uppgår vid ingången av år 2019 till 2 007 miljoner kronor vilket ger en soliditet, exklusive ansvarsförbindelsen, på 20,5 procent. Det är en försämring med nästan 4 procent jämfört med föregående år. Den lägre soliditeten beror på att regionens tillgångar ökat i förhållande till det egna kapitalet, vilket är ett resultat av att de höga investeringsnivåerna främst finansierats med extern upplåning.

Sedan 2012 har soliditeten, inklusive ansvarsförbindelsen, förbättrats i takt med att pensionskulden som uppkommit före 1998 minskar. Soliditeten inklusive ansvarsförbindelsen uppgick till -20,7 procent i årsbokslutet 2018. För att stärka soliditeten och därmed ge förutsättningar för en långsiktigt hållbar ekonomi krävs positiva resultat i verksamheten som gör det möjligt att finansiera investeringar med egna medel.

### Likviditet

Likviditeten anger betalningsberedskapen på kort sikt och kassaflödet uppgick i årsbokslutet 2018 till 445 miljoner kronor. De senaste årens ökade investeringsnivåer i kombination med stora underskott i verksamheten har medfört att upplåning varit nödvändigt för att, med bibehållen likviditet, finansiera investeringarna. Fram till och med maj 2019 har regionen lånat totalt 2 miljarder kronor. Andra finansieringsalternativ ska utredas men fortsatt upplåning kommer att krävas för att fullfölja investeringsplanen.

### Finansiella mål

Det övergripande målet för Region Västerbotten är att skapa en långsiktig stark ekonomi och uppnå en verksamhetsmässig och finansiell god hushållning.

#### Resultatmål

- Regionen ska redovisa ett överskott för verksamheten resultat över planperioden 2020–2023 som motsvarar minst 3 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag.
- År 2020 ska styrelser och nämnder redovisa ett resultat i balans vilket innebär ett utfall som minst motsvarar budgeterat resultat.

#### Pensionsskuldmål

- Marknadsvärdet av tillgångarna i förvaltningen av pensionsmedel ska senast år 2040 uppgå till hela pensionsskuldens bokförda värde (minst 100 procents konsolidering).
- Region Västerbottens totala pensionsåtagande ska vid utgången av 2020 vara finansierat till minst 48 procent.

#### Finansieringsmål

- Investeringar ska över tid finansieras av egna medel. Lånefinansiering kan användas för att delfinansiera tillfälligt höga investeringsnivåer.
- År 2020 ska självfinansieringsgraden av investeringar uppgå till minst 25 procent.

#### Skuldsättningsmål

- Total räntebärande låneskuld, exklusive pensionsskulden, får högst uppgå till 45 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag.

- År 2020 ska räntebärande låneskulden, exklusive pensionsskulden, högst uppgå till 42 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag.

### Skatteintäkter

Västerbottens andel av Sveriges befolkning 2018 var 2,66 procent och prognosen fram till 2023 visar att andelen minskar till 2,60 procent. Befolkningsutvecklingen påverkar skatteintäkter och statsbidrag negativt.

Skattesatsen för 2020 fastställs till 11,30 kronor per skattekrona vilket motsvarar 2019 års utdebitering. SKL presenterade den 2 maj en prognos för skatteintäkter för kommande år. För Region Västerbotten prognostiseras skatteintäkterna till 6 751 miljoner kronor för 2020. Jämfört med budget 2019 är det en ökning med 157 miljoner kronor eller 2,4 procent. Ökningstakten de kommande åren prognoseras till cirka 3 procent årligen.

### Generella statsbidrag

Staten ger kommuner och landsting både generella och riktade statsbidrag. Generella statsbidrag används för att utjämna skillnader i intäkter och strukturella förutsättningar. I de generella statsbidragen ingår inkomstutjämning, kostnadsutjämning, regleravgift, strukturbidrag, införandebidrag samt läkemedelsbidrag.

Sammantaget uppgår de generella statsbidragen till 1 702 miljoner kronor för 2020. Uppdraget att se över kostnadsutjämningen "Lite mer lika" är ute på remiss till regioner och myndigheter. Förslaget innebär ökade intäkter för Region Västerbotten och den största delen från delmodellen hälso- och sjukvården. Beslut förväntas under året men finns inte med i planperiodens budget.

### Riktade statsbidrag

Riktade statsbidrag är öronmärkta för ett visst ändamål. De är ofta tidsbegränsade och kopplade till en motprestation samt någon form av återrapportering. Regionen har ansvar att säkra att medlen används i linje med de krav som ställs och i överenskommelse mellan regering och SKL. Eftersom bidragen är tidsbegränsade på ett till fyra år är det viktigt att det inte används som budgetförstärkning i den löpande verksamheten eftersom det då kan uppstå stora finansieringsproblem den dagen statsbidraget upphör.

De riktade statsbidragen och ersättningen till regionerna har ökat kraftigt de senaste åren. Detta innebär ökad detaljstyrning och administration och försämrar även regionernas förut-

sättningar att planera och effektivisera sin verksamhet och ekonomi. SKL föreslår att ett antal riktade statsbidrag avvecklas och motsvarande medel förs över till generella statsbidrag, Region Västerbotten stödjer förslaget.

De riktade statsbidragen redovisas inom verksamhetens nettoram och styrelsen beslutar om fördelning årligen. De största riktade statsbidragen är patientmiljarden, personalmiljarderna, kvinnors hälsa inklusive förlossningsvård, psykisk hälsa för barn och vuxna samt kortare väntetid inom cancervården. De riktade statsbidragen för 2018 uppgick till 247 miljoner kronor och för 2019 är 170 miljoner kronor inarbetade i budgeten. Överenskommelser och fördelning för 2019 och 2020 om de riktade statsbidragen är inte klara. Regionstyrelsen beslutar om hur de riktade statsbidragen ska användas när överenskommelser är klara.

### Omställning till hållbar ekonomi 2023

Region Västerbotten står inför stora ekonomiska utmaningar. De fyra första månadernas negativa avvikelse mot budget på 292 miljoner kronor kan jämföras med underskottet på cirka 500 miljoner kronor under hela 2018. Det är nödvändigt att den negativa kostnadsutvecklingen bryts.

Utvecklingen inom den högspecialiserade vården går snabbt och är kostnadsdrivande samtidigt som den demografiska utvecklingen innebär att befolkningen blir äldre och får större vårdbehov. Fler vårdkrävande patienter förväntas samtidigt som tillgången på arbetskraft minskar generellt. Det innebär att färre kommer att behöva göra mer samtidigt som resurserna minskar.

Därför måste framtidens vård bedrivas på nya sätt. Region Västerbotten behöver utveckla arbetssätt och organisation för att klara ekonomin och samtidigt kunna erbjuda en god, effektiv och nära vård som möter invånarnas behov. Målet är att flytta fokus från sjukdom och behandling till hälsofrämjande och förebyggande insatser. Den vård som erbjuds ska bygga på delaktighet, vara individanpassad samt bedrivas sömlöst nära invånarna.

En del i omställningen är att organisera den vård som invånarna behöver ofta i tre närsjukvårdsområden. Den vård som behövs sällan koncentreras på de tre sjukhusen för bästa möjliga kvalitet och patientsäkerhet. En förutsättning för att klara omställningen till framtidens vård och samtidigt finansiera nödvändiga investeringar och utveckling är att skapa en ekonomi i balans som är långsiktigt hållbar.

6 751

miljoner kronor  
är beräknad  
skatteintäkt 2020

Organisations- och ledarkultur behöver utvecklas så att den bygger på att alla tar ansvar för överenskomna mål, gör nödvändiga prioriteringar och arbetar med ständiga förbättringar.

De tre förvaltningarna har inkommit med underlag för effektiviseringar och andra åtgärder som prioriterats. Underlagen har resulterat i kostnadsminskningar på 565 miljoner kronor för åren 2020 till 2022. Budgetreduceringen är 100 miljoner kronor för 2020 och fördelas mellan nämnder enligt nedan. Resterande budgetreducering på 100 miljoner kronor kommer att fördelas mellan nämnder inför planeringen 2021.

Respektive nämnd har behandlat ärendet och ställer sig bakom intentionerna i handlingsplanen för en omställning av verksamheten för en hållbar ekonomi och ska i höstens verksamhetsplan för 2020 konkretisera arbetet.

Nämnd och styrelse	2020
Regionstyrelse*	-6,5
Hälso- och sjukvårdsnämnd	-93
Regional utvecklingsnämnd*	-0,5
<b>Summa budgetreducering</b>	<b>-100</b>

\* I regiondirektörens uppdrag ingår att samordna den nya regionens administrativa- och stödresurser vilket kan innebära omfördelningar av reduceringar 2020–2022.

I regiondirektörens uppdrag ingår att samordna den nya regionens administrativa- och stödresurser vilket kan innebära omfördelningar av reduceringar 2020–2022.

### Budgetförändringar för 2020

För 2020 förstärks budgeten för verksamhetens nettokostnader med uppräknig för löne- och prisökningar efter landstingsprisindex exklusive läkemedel med 2,5 procent. Dessutom ökas budgeten för pensionskostnader med underlag från pensionsförvaltaren.

Som en del i omställningen för en hållbar ekonomi 2023 reduceras verksamhetens nettoram med 100 miljoner kronor. Förändringen redovisas i avsnitt ovan.

Ett omställningsanslag på 40 miljoner kronor ska finansiera den ökade satsningen på AT- och ST-tjänster inför 2020. Satsningen ska bland annat göra det möjligt att nå det nationella uppdraget oberoende av hyrpersonal, förbättra kompetensförsörjningen samt klara generationsväxlingen.

Kostnaden för den köpta högspecialiserade vården har under flera år legat över budget. Analyser visar att det är ekonomiska försvarbart att fortsätta köpa den vården från andra regioner. Inför 2020 förstärks budgeten med 20 mil-

joner kronor för den högspecialiserade vården. Arbetet med att minska kostnaderna för vårdgarantin och fritt vårdval ska intensifieras.

Sjukresekostnaderna är också ett område som överskridit sin budget under flera år. Ökad samordning och utveckling av digitala vårdmöten kan till viss del minska underskottet. Trots det görs bedömningen att en budgetförstärkning på 12 miljoner kronor behövs.

För att utveckla digitala lösningar ökas budgeten med 20 miljoner kronor inom verksamhetsområdet digitalisering. Hur resurserna nyttjas och vilken effekt de skapar kommer att redovisas i uppföljning under 2020.

Ovanstående budgetökningar på 92 miljoner kronor för 2020 finansieras av den förväntade ökningen av intäkter eller omfördelning inom verksamheten som redovisas inom styrelsens driftsintäkter. Hela omfördelningen är tillfällig för 2020 och ska omprövas kommande år. Om de förväntade statsbidragen uteblir kommer utökningen att dras in under mandatperioden.

Som tidigare har styrelsen uppdrag att hantera de riktade statsbidragen som regionen får årligen, både vad gäller fördelning av överenskommelser och fördelning av medel.

Dessutom flyttas verksamhet och budget från regionstyrelsen och primärvårdens beställarenhet till hälso- och sjukvårdsnämnden för basenheten 1177 med en budget på 16,3 miljoner kronor och familjemedicin med en budget 4,9 miljoner kronor. Även verksamheten FoU och välfärd flyttas från regionala utvecklingsnämnden till hälso- och sjukvårdsnämnden. Verksamheten finansieras både av kommuner via överenskommelser, sjukvårdsverksamhet samt externa intäkter. De budgeterade intäkterna för 2019 uppgår till 6,5 miljoner kronor och budgeterade årstjänster är 7 tjänster. Nettobudget 2019 hos regionala utvecklingsnämnden uppgår till 1,1 miljoner kronor som flyttas till hälso- och sjukvårdsnämnden.

### Resultatbudget

Resultatbudgeten visar verksamhetens nettokostnader för Region Västerbottens samt hur dessa finansieras genom skatteintäkter och generella statsbidrag. I nedanstående resultatbudget för 2020 och plan för 2021, 2022 och 2023 har SKL:s maj-prognos för utveckling av skatter, generella samt landstingsprisindex används.

Verksamhetens nettoram för 2020 uppgår till 8 267 miljoner kronor och det innebär en ökad budget på 130 miljoner kronor eller 1,6 procent jämfört med budget 2019. Jämfört med prognosen för 2019 är budgeten 475 miljoner



Resultatbudget	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
<b>Verksamhetens nettoram</b>	<b>-8 137</b>	<b>-8 267</b>	<b>-8 412</b>	<b>-8 572</b>	<b>-8 824</b>
- budgetreducering		100	50	50	
- budgeterad nettokostnadsutveckling	3,9 %	1,6 %	1,8 %	1,9 %	2,9 %
Skatteintäkter	6 594	6 751	6 952	7 153	7 402
Generella statsbidrag	1 701	1 702	1 708	1 751	1 767
<b>Summa skatter och statsbidrag</b>	<b>8 295</b>	<b>8 453</b>	<b>8 660</b>	<b>8 904</b>	<b>9 169</b>
- utveckling skatter och statsbidrag	3,0 %	1,9 %	2,4 %	2,8 %	3,0 %
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>158</b>	<b>186</b>	<b>248</b>	<b>332</b>	<b>345</b>
Procent av skatter och statsbidrag	1,9 %	2,2 %	2,9 %	3,7 %	3,8 %
Finansiella kostnader	-140	-162	-218	-240	-256
Finansiella intäkter	63	50	51	51	52
Finansnetto värdegröning					
<b>Summa finansnetto</b>	<b>-77</b>	<b>-112</b>	<b>-168</b>	<b>-189</b>	<b>-205</b>
<b>Resultat inklusive finansnetto</b>	<b>81</b>	<b>74</b>	<b>80</b>	<b>143</b>	<b>140</b>

konor lägre. All verksamhet måste effektivisera vilket ingår i uppdraget omställning för en hållbar ekonomi 2023 som beskrivs i avsnitt ovan.

Skatteintäkter och intäkter för generella statsbidrag för 2020 uppgår till 8 453 miljoner kronor och jämfört med budgeten 2019 innebär en ökning med 1,9 procent. Ökningen under resterande planperioden varierar mellan 2,4 procent och 3,0 procent per år.

Budgeten för verksamhetens resultat uppgår till 186 miljoner kronor för 2020 vilket motsvarar 2,2 procent av skatter och generella statsbidrag.

De finansiella kostnaderna uppgår till 162 miljoner och består huvudsakligen av räntekostnader för pensionerna. Prognosen för utvecklingen av pensionskostnaden upprättas av Region Västerbottens pensionsförvaltare Skandia. Räntekostnader för lånen är beaktade och uppgår för 2020 till 6 miljoner kronor och ökar för kommande år och prognosen för 2023 är 25 miljoner kronor.

Från och med 2019 värderas de finansiella tillgångarna till marknadsvärde i pensionsportföljen vid varje månadsslut. Värdeutvecklingen på placeringarna i pensionsportföljen prognostiseras inte i budgeten. Intäkterna budgeteras till 50 miljoner kronor vilket avser utdelning på placeringar i pensionsportföljen. Finansnettot uppgår därmed till 112 miljoner kronor.

### Ekonomiska ramar per nämnd

Utgångspunkten för budgetramar per nämnd för 2020 har varit budgetramarna för 2019. Därefter har de budgetförändringar som redovisas i avsnittet omställningar och budgetförändringar för 2020.

Uppräkning för förväntade pris- och löneökningar har gjorts efter landstingsprisindex inklusive läkemedel som för 2020 är 2,5 procent. Precis som tidigare år används ett differentierat index till verksamheten. Alla nämnder och styrelsen räknas upp med 2 procent och resterande fördelas efter förväntad utveckling.

Nämnd och styrelse	Budgetram 2019	Omställning reduktion	Omfördelning	Löne- och prisindex	Budgetram 2020
Regionstyrelse	3 060	-6,5	-81	100	3 072
- varav primärvård	1 278		-21	29	1 286
- varav tandvård	165,4			3,8	169,2
- varav pensionskostnader	948			60	1 008
- varav avskrivningar	355		50		405
Hälso- och sjukvårdsnämnd	4 759	-93	82	124	4 872
Regional utvecklingsnämnd	295,6	-0,5	-1,1	5,8	299,9
Folkhögskolestyrelse	9,42			0,19	9,61
Patientnämnd	5,76			0,12	5,88
Revision	7,45			0,15	7,60
<b>Summa verksamhetens nettokostnad</b>	<b>8 137</b>	<b>-100</b>	<b>0</b>	<b>230</b>	<b>8 267</b>

### **Ram för regionstyrelsen**

Regionfullmäktige beslutar att ställa 3 072 miljoner kronor till regionstyrelsens förfogande i 2020 års budget. I förhållande till 2019 har omställning för en hållbar ekonomi, omfördelningar samt uppräknings för löner och priser inarbetats. Styrelsens budget är uppdelad på primärvård, tandvård, pensionskostnader, avskrivningar och övrig verksamhet.

Primärvården beställare får en budget på 1 286 miljoner kronor och budgetförändringar enligt tabell ovan har inarbetats. Primärvårdsramen fördelas i enlighet med ersättningsmodellen för hälsoval samt godkända tilläggsuppdrag.

Tandvården beställare får en budget på 169,2 miljoner kronor. Uppräkningen av budgeten för pris- och löneökningar ingår. Tandvårdsramen fördelas i enlighet med ersättningsmodell.

Avskrivningsbudget för 2020 uppgår till 405 miljoner kronor. Vilket innebär att den uppgår till nivån som gällde för 2017 före komponentavskrivningar. Inget utrymme skapas för strategiska satsningar från avskrivningar för 2020.

Budgetramen för pensionskostnader följer prognoserna vilket innebär en ökning med 61 miljoner kronor eller 6,4 procent.

### **Ram för hälso- och sjukvårdsnämnden**

Regionfullmäktige beslutar att ställa totalt 4 872 miljoner kronor till hälso- och sjukvårdsnämndens förfogande i budgeten för 2020. I förhållande till 2019 har omställning för en hållbar ekonomi, omfördelningar samt uppräknings för löner och priser inarbetats.

### **Ram för regionala utvecklingsnämnden**

Regionfullmäktige beslutar att anvisa 299,9 miljoner kronor till nämnden för regional utveckling inför 2020. I förhållande till 2019 har omställning för en hållbar ekonomi, omfördelningar samt uppräknings för löner och priser inarbetats.

### **Ram för folkhögskolestyrelsen**

Regionfullmäktige beslutar att anvisa 9,61 miljoner kronor till folkhögskolestyrelsen för Vindeln och Storumans folkhögskolor. Uppräkningen av budgeten för pris- och löneökningar ingår.

### **Ram för patientnämnden**

Regionfullmäktige beslutar att anvisa 5,88 miljoner kronor till patientnämnden i budgeten för 2020.

### **Ram för revisionen**

Regionfullmäktige beslutar att anvisa 7,60 miljoner kronor till revisionen i budgeten för 2020. Landstingsfullmäktiges presidium har hanterat ärendet i särskild ordning.

### **Ram för måltidsnämnden och kostnämnden**

Måltidsnämnden och kostnämnden hanteras enligt särskild ordning.







BILAGA:

## Balansbudget

Balansbudgeten visar regionens förväntade tillgångar, eget kapital, avsättningar och skulder för respektive år under planeringsperioden. Utgångsläget är att budgeten klaras varje år, vid avvikelser ändras tillgångar, skulder med mera.

Tillgångar och skulder	Utfall 2018	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
<b>Tillgångar</b>						
Anläggningstillgångar	4 573	5 498	6 115	6 439	6 760	7 000
Omsättningstillgångar	5 218	5 443	5 908	6 168	6 501	6 916
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>9 791</b>	<b>10 941</b>	<b>12 023</b>	<b>12 607</b>	<b>13 261</b>	<b>13 916</b>
<b>Eget kapital</b>						
- ingående eget kapital	1 973	2 107	2 188	2 262	2 342	2 485
- periodens resultat	35	81	74	80	143	140
<b>Summa eget kapital</b>	<b>2 008</b>	<b>2 188</b>	<b>2 262</b>	<b>2 342</b>	<b>2 485</b>	<b>2 625</b>
<b>Avsättningar</b>						
Avsättningar för pensioner	4 161	4 577	5 102	5 606	6 117	6 632
<b>Summa avsättningar</b>	<b>4 161</b>	<b>4 577</b>	<b>5 102</b>	<b>5 606</b>	<b>6 117</b>	<b>6 632</b>
<b>Skulder</b>						
Långfristiga skulder	1 683	2 300	2 783	2 783	2 783	2 783
Kortfristiga skulder	1 939	1 876	1 876	1 876	1 876	1 876
<b>Summa skulder</b>	<b>3 622</b>	<b>4 176</b>	<b>4 659</b>	<b>4 659</b>	<b>4 659</b>	<b>4 659</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b>	<b>9 791</b>	<b>10 941</b>	<b>12 023</b>	<b>12 607</b>	<b>13 261</b>	<b>13 916</b>



BILAGA:

## Kassaflödesanalys

Kassaflödet visar likviditetens utveckling under planeringsperioden. Förändringen av regionens likvida medel beror på hur in- och utbetalningarna skiljer sig åt. De planerade investeringsnivåerna påverkar kassaflödet negativt medan positivt resultat i verksamheten samt den externa

finansieringen påverkar positivt. I resultatbudgeten finns ökade pensionskostnader och avskrivningskostnader som inte påverkar likviditeten. Utgångsläget är att budgeten klaras varje år, vid avvikelser ändras kassaflödet med mera.

	Utfall 2018	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
<b>Löpande verksamhet</b>						
Periodens resultat	35	81	74	80	143	140
Justering för ej kassapåverkande poster	688	768	930	915	931	974
<b>Medel från löpande verksamhet före förändring av rörelsekapital</b>	<b>723</b>	<b>849</b>	<b>1 004</b>	<b>995</b>	<b>1 074</b>	<b>1 114</b>
Förändring kortfristiga fordringar	-473	0	-60	-49	-49	-49
Förändring förråd	3	0	0	0	0	0
Förändring korta skulder	58	0	0	0	0	0
<b>Medel från den löpande verksamheten efter förändring av rörelsekapital</b>	<b>311</b>	<b>849</b>	<b>944</b>	<b>946</b>	<b>1 025</b>	<b>1 065</b>
<b>Investeringsverksamhet</b>						
Investeringar	-1 188	-1 310	-1 022	-734	-741	-700
Försäljning av anläggningstillgångar	1	0	0	0	0	0
<b>Medel från investeringsverksamhet</b>	<b>-1 187</b>	<b>-1 310</b>	<b>-1 022</b>	<b>-734</b>	<b>-741</b>	<b>-700</b>
<b>Finansieringsverksamhet</b>						
Förändring långfristiga skulder	1186	1000	483	0	0	0
<b>Medel från finansieringsverksamhet</b>	<b>1 186</b>	<b>1 000</b>	<b>483</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Årets kassaflöde</b>						
Likvida medel vid årets början	135	445	986	1 391	1 603	1 887
Kassaflöde under perioden	310	541	405	212	284	365
<b>Likvida medel vid periodens slut</b>	<b>445</b>	<b>986</b>	<b>1 391</b>	<b>1 603</b>	<b>1 887</b>	<b>2 252</b>

# Fullmäktiges beslut



## Uppdrag till nämnder, styrelser och fullmäktigeberedningar

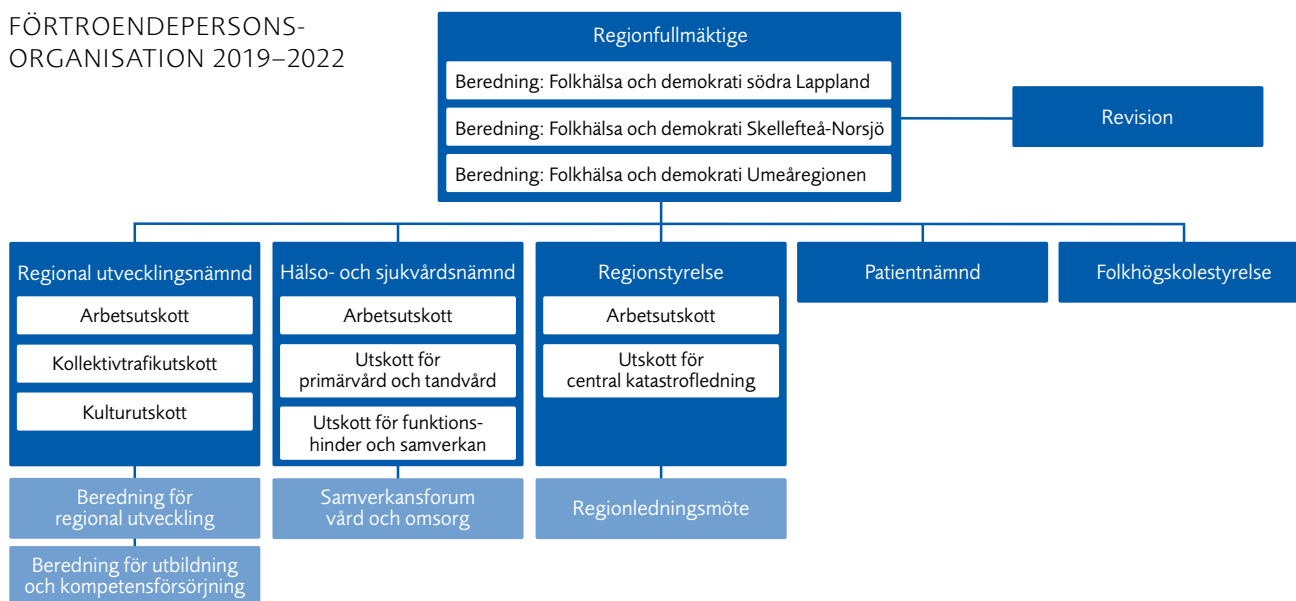
Fullmäktigeberedningarna för folkhälsa och demokrati i södra Lappland, Skellefteå- och Norsjöområdet samt Umeåregionen får i uppdrag att: Genom medborgardialog och i samverkan med kommuner och andra aktörer i samhället ta fram underlag vad som kan göras för att främja barn och ungas psykiska hälsa.

BILAGA:

## Så styrs Region Västerbotten

Region Västerbotten är en politiskt styrd organisation. De förtroendevaldas roll är att besluta om regionens övergripande mål, fördela resurser, göra prioriteringar samt följa resultaten i förhållande till uppsatta mål och vidta åtgärder när målen inte nås.

FÖRTROENDEPERSONS-  
ORGANISATION 2019–2022



### Regionfullmäktige

Region Västerbotten styrs av ett regionfullmäktige, som väljs av västerbottningarna via allmänna val. Regionfullmäktige fattar beslut i övergripande frågor som exempelvis regionens mål, budget och skattesats.

### Beredningarna för folkhälsa och demokrati i södra Lappland, Skellefteå- och Norsjöområdet samt Umeåregionen

Fullmäktigeberedningarna för folkhälsa och demokrati ska verka för att stärka invånarnas möjlighet till inflytande och samverka med kommuner, samhällsorgan, frivilligorganisationer och andra intressenter för att främja folkhälsan i länet. I uppdraget ingår att ta reda på invånarnas behov av åtgärder och insatser från regionen och ge goda förutsättningar till dialog med den politiska organisationen och dess förtroendevalda.

### Revisionen

Revisorerna är regionfullmäktiges, och därmed även invånarnas, demokratiska kontrollinstrument som granskar verksamheten. Revisorerna kontrollerar bland annat om fullmäktiges mål

uppfyllts och om skattepengarna använts på ett lämpligt sätt. Till sin hjälp har de dels sina tjänstepersoner på Region Västerbottens revisionskontor, dels konsulter från upphandlade revisionsbyråer.

### Regionstyrelsen

Regionstyrelsen är regionens ledande politiska förvaltningsorgan och som sådant ansvarigt för att leda och samordna förvaltningen i Region Västerbotten. Regionstyrelsen har ett strategiskt ansvar för att säkerställa en effektiv och ändamålsenlig regionkommun. Den ska ha uppsikt över övriga nämnder men även över den del av verksamheten som bedrivs i andra former såsom bolag, stiftelser, kommunalförbund och gemensamma nämnder.

Regionstyrelsen är bland annat beställare av regionens primärvård som omfattas av vårdvalssystemet samt tandvård. Styrelsen ansvarar även för att följa upp den verksamhet som utförs av privata vårdgivare. Styrelsen har utöver detta ett ansvar för folkhälsa ur ett invånarperspektiv. Ett arbetsutskott till regionstyrelsen har inrättats.

## Hälso- och sjukvårdsnämnden

Hälso- och sjukvårdsnämnden ansvarar för den verksamhet som bedrivs inom sjukhusvård, primärvård i egen regi, tandvård i egen regi samt funktionshinder och rehabilitering. Nämnden har därmed det yttersta vårdgivaransvaret. Nämnden ska följa och driva utvecklingen av forskning, innovation och utbildning inom området hälso- och sjukvård. Utöver detta ansvarar nämnden även för att hälso- och sjukvården tas tillvara som en regional tillväxtfaktor. Den ansvarar även för arbetet med nationella minoritetsgrupper. Utöver arbetsutskott har utskott för primärvård och tandvård, samt utskott för funktionshinder och samverkan inrättats.

### Delat ansvar för primärvård

Inom primärvården tillämpas lagen om vårdvalssystem (LOV). Systemet gör det möjligt för invånarna att välja hälsocentral. Regionstyrelsen har ansvar för att utforma och följa upp beställningen av Hälsoval primärvård. Hälso- och sjukvårdsnämnden har ansvar för att genomföra beställningen inom nämndens primärvård. Styrelsens beställning gäller även för de privata hälsocentralerna i länet.

### Regionala utvecklingsnämnden

Regionala utvecklingsnämnden ansvarar för att leda, driva, utveckla och samordna det regionala utvecklings- och tillväxtarbetet i länet. I regionala utvecklingsnämndens uppdrag finns även ett ansvar för regional kulturverksamhet samt

regional kollektivtrafik. En viktig uppgift är att besluta om hur vissa statliga medel för regional utveckling ska användas. Nämnden ansvarar för att det finns samverkansstrukturer kring regionala utvecklingsfrågor mellan nämnden och länets kommuner, samt att organisera den regionala samverkans- och stödstrukturen för samverkan inom områdena hälsa och social välfärd samt utbildning och kompetensförsörjning med länets kommuner. Förutom arbetsutskott har ett kollektivtrafikutskott och ett kulturutskott inrättats.

### Patientnämnden

Patientnämndens uppdrag är att stödja och hjälpa enskilda patienter, samt bidra till kvalitetsutveckling och hög patientsäkerhet i hälso- och sjukvården genom att hjälpa patienter att få klagomål besvarade av vårdgivarna. Patientnämnden har även i uppdrag att rekrytera, utbilda, handleda stödpersoner till personer som vårdas med tvång enligt lagstiftning om psykiatrisk tvångsvård, rättspsykiatrisk vård och smittskyddslagen.

### Folkhögskolestyrelsen

Folkhögskolestyrelsen är det politiska organ som utövar den politiska styrningen av verksamheten vid Storumans och Vindelns folkhögskolor där Region Västerbotten är huvudman.

### Gemensamma nämnder, samordningsförbund och kommunalförbund

Tillsammans med Lycksele kommun och Skellefteå kommun har gemensamma nämnder inrättats som bland annat svarar för måltidsproduktionen vid Lycksele lasarett (kostnämnden) respektive Skellefteå lasarett (måltidsnämnden). Region Västerbotten är utöver detta även medlem i kommunalförbunden Svenskt Ambulansflyg, Norrlands Nätverk för Musikteater och dans, Norra sjukvårdsregionförbundet samt kommunalförbundet Avancerad strålbehandling. Region Västerbotten är också medlem i Samordningsförbunden Umeåregionen, Skellefteå-Norsjö samt Lycksele-Malå.

### Hel- och delägda bolag

Region Västerbotten är hel- och delägare i nittion bolag. Ägandet av bolag ska så långt det är möjligt samordnas med den övriga verksamheten för att skapa nytta för regionens medborgare.

Region Västerbotten ska i sitt ägarskap verka för att tillvarata länets intressen och ge länets medborgare en god livssituation.

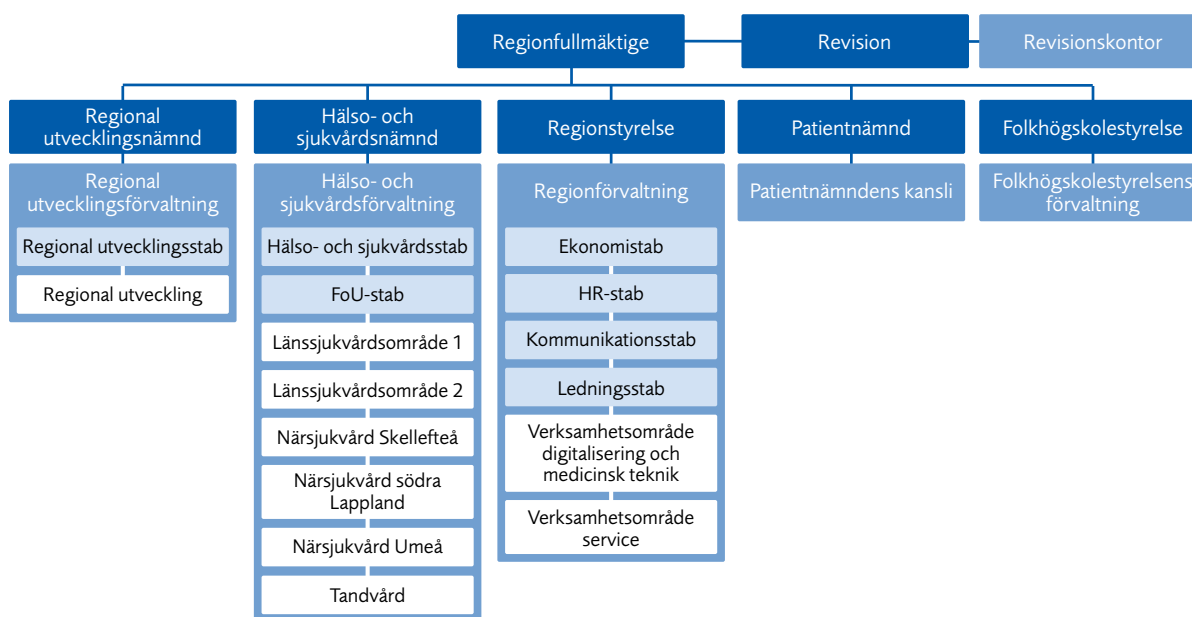
Region Västerbottens hel- och delägda bolag	Ägarandel
VLL Innovation AB	100 % <sup>1</sup>
Länstrafiken i Västerbotten AB, inklusive dotterbolagen	100 %
Bussgods i Norr AB	100 %
Norrståg AB	25 %
Samtrafiken i Västerbotten AB	2,1 %
AC-Net Internservice AB	80 %
AC-Net Externservice AB	76 %
Norrlandsoperan AB, inklusive dotterbolag	60 %
Botnia Musik AB (vilande)	60 %
Västerbottensteatern AB	60 %
Skogsmuseet i Lycksele AB	49 %
Västerbottens museum AB	40 %
Skellefteå museum AB	40 %
Science Park i Umeå AB	40 %
Norrbotniabanan AB	28,5 %
ALMI Företagspartner Nord AB	24,5 %
Uminova Innovation AB	16,08 %
Umeå Biotech Incubator AB	16,08 %
AB Transitio	5,3 %

<sup>1</sup> En utredning pågår om det helägda bolaget VLL Innovation AB ska övergå i förvaltning.



# Tjänstepersonsorganisation

Tjänstepersonerna har till uppgift att verkställa det som politikerna beslutat. Region Västerbotten har fem förvaltningar, en för varje styrelse eller nämnd. Förvaltningarna leds av en förvaltningschef. En sådan lösning ger bättre möjligheter att ha en tydlig delegationsordning där ansvar kan utkrävas på rätt nivå.



## Regiondirektör

Regiondirektören är regionens högsta ansvariga tjänsteperson och chef över förvaltningscheferna. Regiondirektörens uppgift är att företräda regionen och biträda regionstyrelsen i ledning, tillsynen och samordningen av regioners verksamheter och arbeta för att besluten som fattas av politikerna verkställs.

Regiondirektören har ett övergripande ansvar för strategiska frågor på tjänstepersonsnivå. I det ingår att leda, samordna och klargöra principerna för styrning, ledning, uppföljning, utvärdering och kontroll. Den består också av att utveckla och säkerställa en väl fungerande och effektiv arbetsorganisation med invånarna i fokus samt att bidra till utveckling av Region Västerbotten som organisation och plats.

## Förvaltningschef

Förvaltningschefen är nämndens ledande tjänsteperson. Hen har verksamhets- och resultatansvar och ska bereda, verkställa och följa upp hela nämndens verksamhet. Förvaltningschefen ska tydliggöra mål och ansvar i organisationen. I ansvaret ingår också att integrera verksamheten

i den övriga regionkoncernen för att skapa synergieffekter eller mervärden.

## Central ledningsgrupp

Ledningsgruppen leds av regiondirektören, som också utser dem som ska ingå i gruppen. Ledningsgruppen är regiondirektörens resurs för övergripande ledning av regionens totala verksamhet. Gruppen har ett gemensamt ansvar att företräda regionen och arbeta för att verksamheten utvecklas i enlighet med regionfullmäktiges mål och inriktning. Uppgiften är att utveckla och säkerställa en väl fungerande och effektiv arbetsorganisation samt att bidra till utveckling av Region Västerbotten.

## Styrning

Regionfullmäktige fastställer en regionplan med vision och tolv mål inom tre målområden. Målen är långsiktiga och gäller för hela mandatperioden. Fullmäktige kan också ge uppdrag till styrelser, nämnder och fullmäktigeberedningar. Uppdragen omfattar specifika och avgränsade aktiviteter eller insatser som antingen är tidsatta eller ska genomföras under mandatperioden.

Regionfullmäktige fattar beslut om ekonomiska anslagsramar för varje styrelse och nämnd. Styrelse och nämnd ansvarar för att verksamheten bedrivs med anvisade medel och att medlen disponeras så effektivt som möjligt.

Utifrån regionplanen konkretiserar styrelser och nämnder sitt uppdrag i Nämndplanerna. Nämnderna utgår från fullmäktiges mål och sätter indikatorer för vad de behöver styra på och följa upp för att nå målen. Nämnderna har även möjlighet att ge uppdrag till förvaltningarna.

Målen förverkligas av verksamheten. I verksamheten omsätts politiska beslut i handling och där avgörs hur verksamheten ska organiseras och bedrivs för att nå målen.

### Uppföljning

Uppföljning av måluppfyllelsen sker i samband med den formella uppföljningen av regionplanen, i delårsrapporterna i april och augusti samt i årsredovisningen. Analys av resultaten visar om rätt effekter uppnåtts och om verksamheterna utvecklas åt rätt håll. Där det är möjligt ska konsuppdelad statistik redovisas.

### Andra styrande dokument

För att beskriva hur vi inom Region Västerbotten ska förhålla oss när vi arbetar mot att nå visionen antar fullmäktige policydokument. De ger vägledning för vilka värderingar och förhållningssätt som gäller när vi arbetar för att nå våra mål.

För att stärka gemensamma förhållningssätt och förtydliga policydokumentens påverkan har landstingsdirektören formulerat en värdegrund som vägledning för verksamheten i före detta Västerbottens läns landsting: Ständigt bättre – patienten alltid först. Värdegrunden är ett etiskt och moraliskt rättesnöre och en kompass i det dagliga arbetet för att nå visionen.

Värdegrunden i före detta Regionförbundet Västerbottens län beskriver: Vilka vi är till för, människorna i vår region – de som bor och verkar här. Vad vi betyder för dem – vi bidrar till att skapa mervärde i deras vardag genom att vi bidrar till att regionens möjligheter tas till vara. Att vi har ett samhällsuppdrag och är ansvariga inför ägare och skattebetalare. Vad som driver oss – vi tror på vår del av världen och vi agerar i regionen, i landet och på den internationella arenan.

Den definierar Region Västerbottens personlighet utifrån det uppdrag som organisationen har och de utmaningar som är identifierade och prioriterade i värdegrundsarbetet: Alla ska utifrån bästa förmåga bidra till att vi är kunniga, tydliga och vet vad vi vill, lyhörda, lätta att samarbeta med och inspirerande. Vi ger energi och den gemensamma positionen är att vi tar ansvar för utvecklingen.

### Översyn av styrmodell

Regionkommunbildningen den 1 januari 2019 innebar att verksamhet sammanförts från tre olika organisationer, före detta Västerbottens läns landsting, före detta Regionförbundet Västerbottens län samt den del av Länsstyrelsen Västerbottens län som arbetar med företagsstöd. För att ge den nya organisationen bästa möjliga förutsättningar att verka som en enhet har en översyn av Region Västerbottens styrmodell inletts.

### Intern kontroll

En god intern kontroll är en viktig förutsättning för en god styrning. Det är regionfullmäktige som beslutar om reglementet och regionstyrelsen som har det övergripande ansvaret för att se till att det finns god intern kontroll i Region Västerbotten. Varje nämnd och styrelse har i sin tur ansvar för den interna kontrollen inom sina respektive verksamhetsområden och de ska varje år anta en plan för den interna kontrollen. Planerna ska skapa förutsättningar att i ett tidigt skede identifiera, minimera och i möjligaste mån undanröja risker som står i vägen för att fullfölja uppdrag och mål. En god internkontroll är även förtroendeskapande.



