

# Strategisk plan 2021-2023

Förslag till regionfullmäktige 28 oktober 2020

Justerad med äskande från regionala utvecklingsnämnden

## Innehåll

<b>Strategisk plan 2021-2023 .....</b>	<b>1</b>
<b>Norrbottnen – Ett eljest län med framtidstro och livskvalité .....</b>	<b>3</b>
<b>Läsanvisning.....</b>	<b>5</b>
<b>Vision och värdegrund .....</b>	<b>6</b>
<b>Region Norrbottens uppdrag och styrning.....</b>	<b>7</b>
<b>Kontroll och insyn.....</b>	<b>9</b>
<b>Coronapandemins effekter.....</b>	<b>10</b>
<b>Omställning av verksamheten .....</b>	<b>11</b>
<b>Särskilda uppdrag.....</b>	<b>12</b>
<b>Strategiska perspektiv och mål.....</b>	<b>14</b>
<b>Samhällsperspektivet – Strategiskt mål.....</b>	<b>16</b>
<b>Medborgarperspektivet – Strategiskt mål.....</b>	<b>17</b>
<b>Verksamhetsperspektivet – Strategiska mål .....</b>	<b>19</b>
<b>Medarbetarperspektivet – Strategiskt mål.....</b>	<b>21</b>
<b>Ekonomiperspektivet – Strategiskt mål.....</b>	<b>22</b>
<b>Ekonomi och verksamhet under perioden.....</b>	<b>23</b>
<b>Bilaga 1, Ekonomiska ramar .....</b>	<b>34</b>
<b>Bilaga 2, Planeringsförutsättningar .....</b>	<b>39</b>
<b>Bilaga 3, Övergripande strategi för och riskhantering av Region Norrbottens pensionsportfölj.....</b>	<b>46</b>
<b>Bilaga 4, Bolag, stiftelser och kommunalförbund – uppdateras av regionala och ekonomi.....</b>	<b>48</b>
<b>Bilaga 5, Den politiska styrningen.....</b>	<b>52</b>

## Norrbottnen – Ett eljest län med framtidstro och livskvalité

Vi lever och verkar i ett län med alla förutsättningar att tillsammans skapa ett Norrbotten med bästa hälsan och ett tryggt liv. Vi har kommit till halvtid i innevarande mandatperiod där vi trots pandemin har lyckats genomföra genomlysningar av hela Region Norrbottens verksamhet, vi kommer att införa en ny organisation som ger oss förutsättningar att skapa en mer jämställd hälso- och sjukvård i hela Norrbotten. Vi kan med stolthet redovisa en ökad kvalité och ett ekonomiskt överskott. Vi har investerat i våra verksamheter, förbättrat ersättningen till sköterskegrupper, påbörjat en än mer decentraliserad primärvård och kommit flera steg närmare ett nytt sjukhus i Kiruna. Nu ligger vårt fokus på en att få igång den hälso- och sjukvård som till en del bromsats upp som en följd av insatser i arbetet med den pågående pandemin.

Mycket är positivt, men samtidigt befinner vi oss i en global hälso- och sjukvårdskris som också är en ekonomisk kris. Pandemin kom helt oväntat och utan förvarning spred den sig runt om i världen. Även till oss i Norrbotten, med både lidande och sorg för enskilda individer.

Krisen är långt ifrån över och vår viktigaste uppgift är att se till att klara av att ha beredskap för nya utbrott samtidigt som vi ökar aktivitet och insatser i våra verksamheter. Vi behöver dessutom, tillsammans med andra aktörer, bygga upp en mycket större beredskap för kommande kriser.

Kvinnor och män, flickor och pojkar är födda fria och lika i värde och rättigheter. Därför måste Region Norrbotten tydligare verka för ett jämlikt och jämställt samhälle där alla medborgare ska ha goda förutsättningar att tillvarata sina förmågor, forma sitt liv och delta i samhällets utveckling.

Det ska vara attraktivt att bo, leva och verka i vårt vackra, innovativa län. Vi behöver därför gemensamt ta ansvar för att utveckla alla våra verksamhetsområden allt från hälso- och sjukvård, till regionalutveckling, kollektivtrafik, infrastruktur och kultur - samtidigt som kostnaderna måste minska. Vårt län har fantastiska förutsättningar att på många områden delta och vara i framkanten på alla områden i den gröna omställningen. Det gäller alltifrån näringsliv, livsmedelsproduktion, energi och naturnyttjande till innovationer och samhällsutveckling i stort. Såväl nationellt som inom EU och i ett stort globalt perspektiv.

Vi lever allt längre och måste därför fokusera på att skapa förutsättningar för en god folkhälsa, för valfrihet och för möjligheten att själv vara delaktig i beslut kring sin egen person. Vi ska prioritera motiverande samtal och aktiviteter för att involvera medborgare i sin egen vård. Den vård vi ger ska hålla hög kvalité, vara tillgänglig och effektiv. Våra patienter ska ha individanpas-

sad vårdplanering som ger dem en kvalitativ och effektiv vård så nära som möjligt.

Region Norrbotten ska arbeta för ett resultatinriktat samarbete med alla våra kommuner där vi tillsammans skapar tillväxt och trygghet för våra medborgare. Vi ska utveckla och uppskatta samarbetet med vårt näringsliv, universitetet, länsstyrelsen, andra myndigheter och civilsamhället. Vi måste fokusera på de påverkansfrågor som är viktiga för Norrbotten och tydliggöra våra behov för riksdag, regering och på EU-nivå.

Det allra viktigaste vi har är vår personal. Utan alla vardagshjältar skulle Region Norrbotten inte vara något alls. Medarbetare måste få större möjlighet att påverka sin arbetssituation, vara delaktig i budgetprocesser och den egna arbetsplatsens resultatuppföljning. Vi måste införa en förtroendebaserad målstyrning där anställda känner stolthet över Region Norrbotten. Vi vill vara en arbetsgivare som ger medarbetarna möjlighet att se sig själv som en del i ett lag, en helhet som ska skapa ett ännu bättre Norrbotten för alla medborgare oavsett kön, bakgrund, funktionsvariation, ålder eller etnicitet.

Norrbotten ska fortsätta att utvecklas och att attrahera fler medborgare. Vi är kontrasternas län, vi är berikade med tydliga årstider och en fantastisk natur. Vi samlar urfolk, minoriteter och olika kulturer. Vi är innovativa och företagsamma. Tillsammans kan vi bygga ett långsiktigt livskraftigt län som snabbt anpassar sig till förändringar i omvärlden och tar till vara våra unika möjligheter. Norrbotten - ett län för hoppfulla.

Kenneth Backgård, Regionråd (SJVP),  
Linda Frohm (M),  
Nils-Olov Lindfors (C)

## Läsanvisning

Detta dokument är Region Norrbottens strategiska plan som innehåller en övergripande plan för regionens utveckling och för hur våra skattepengar ska användas.

Planen är indelad i en huvuddel och fyra bilagor.

I **huvuddelen** kan du läsa om regionens vision, styrning, särskilda uppdrag, de strategiska målen i de olika perspektiven under kommande år och hur de förväntas kopplas ihop med visionen.

I **bilagorna** återfinner du information om ekonomiska ramar, planeringsförsättningar, övergripande strategi för riskhantering av Region Norrbotten pensionsportfölj, bolag, stiftelser, kommunalförbund och politikens roll.

När regionfullmäktige godkännt planen lämnas den till regionstyrelsen, regionala utvecklingsnämnden och patientnämnden. Styrelsen och nämnderna konkretiserar strategiska målen med framgångsfaktorer och styrmått i respektive plan. Planerna lämnas över till tjänstepersonerna i verksamheterna vilka tillsammans med övriga medarbetare bryter ner målen till bland annat verksamhetsmål.

## Vision och värdegrund

Region Norrbotten arbetar för alla människor som bor, lever och verkar i Norrbotten. Här avses kvinnor, män, flickor och pojkar samt icke-binära<sup>1</sup> personer med olika bakgrund, behov och livsvillkor.<sup>2</sup> Då verksamheten bygger på invånarnas behov, krav och förväntningar läggs stor vikt vid att synliggöra och förklara de beslut som tas och vilken effekt dessa får. När alla i Norrbotten upplever att Region Norrbotten är till för dem har regionen kommit en bit på vägen att bli ett län med god livskvalité, trygghet och framtidstro och nå visionen – ”Tillsammans för Norrbotten – bästa livet, bästa hälsan”.

Region Norrbottens värdegrund och etiska plattform utgår från en humanistisk människosyn som vilar på respekten för människovärdet och grundar sig på FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna och FN:s konventioner. Dessa betonar demokrati genom:

- Alla människors lika värde och individuella rättigheter och plikter som utövas under lagarna.
- Kreativitet, engagemang, delaktighet och ansvarstagande som ett uttryck för ett aktivt medborgarskap.
- Öppenhet, samverkan och hållbarhet där kommande generationers livsmöjligheter garanteras miljömässigt, ekonomiskt och socialt.

Region Norrbottens verksamheter ska vara tillgängliga och anpassade för alla, oavsett personliga egenskaper, bostadsort, ålder, kön, funktionsvariation, utbildning, social ställning, etnisk eller religiös tillhörighet, sexuell läggning eller könsidentitet och uttryck.

Region Norrbotten ska arbeta med jämställdhetsintegrering. Det betyder att ett jämställdhetsperspektiv ska integreras i arbetet och genomsyra alla led av beslutsfattande och genomförande.

Hälso- och sjukvården ska utgå från den etiska plattformen som bygger på följande tre grundprinciper:

- Människovärdesprincipen som innebär att alla människor har lika värde och samma rättigheter och plikter som utövas under lagarna oberoende av personliga egenskaper och funktioner i samhället.
- Behovs- och solidaritetsprincipen som anger att resurserna i första hand bör fördelas till de områden där behoven är störst.

---

<sup>1</sup> Med icke-binära avses en person som identifierar sig som mellan, bortom eller med båda könskategorierna kvinna/man (RFSL).

<sup>2</sup> I Region Norrbotten ska kön alltid analyseras men aldrig enbart då även fler faktorer är avgörande.

<sup>3</sup> När vi i planen skriver alla eller medborgaren syftar vi på kvinnor, män, flickor och pojkar samt icke-binära<sup>2</sup> personer

- Kostnadseffektivitetsprincipen som fastslår att man bör eftersträva en rimlig relation mellan kostnader och effekt då man väljer mellan verksamhetsområden eller åtgärder mätt i hälsa och livskvalitet. Rangordningen innebär att om det finns effektiva åtgärder så går svåra sjukdomar före lindrigare.

Allas lika värde och diskrimineringsgrunderna är viktiga utgångspunkter för Region Norrbottens samtliga verksamheter vilket innebär att arbete mot kränkande bemötande och kränkande särbehandling ska genomsyra verksamheten.

## Region Norrbottens uppdrag och styrning

Region Norrbotten är en skattefinansierad demokratiskt vald organisation som arbetar för norrbottningarnas bästa och bidrar till välfärden genom att vårda, värna och utveckla hela länet. Som regionalt utvecklingsansvarig behöver vi arbeta tillsammans med kommuner och andra aktörer både nationellt och internationellt för att det ska vara bra att bo, verka och leva i Norrbotten.

Regionen ansvarar för hälso- och sjukvård, tandvård, regional utveckling, kollektivtrafik och kultur. Region Norrbotten styrs av en politiskt folkvald församling där regionfullmäktige är högsta beslutande organ. Regionfullmäktige består av 71 ledamöter från hela länet som representerar de olika partierna och väljs av norrbottningarna vart fjärde år.

Regionens uppdrag ska alltid ha ett jämlikt och jämställt perspektiv och utgå från behov, krav och förväntningar. Regionen arbetar för en hållbar utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina. Det regionala utvecklingsarbetet ska verka för att minska skillnader i samhället och skapa de rätta förutsättningarna för en god utveckling.

### Hållbar utveckling

FN:s medlemsländer har antagit globala mål för hållbar utveckling – Agenda 2030. Region Norrbotten ska, som regionalt utvecklingsansvarig och genom sin verksamhet, bidra till att målen i Agenda 2030 kan uppfyllas.

Regionfullmäktige beslutade 2020 om åtta Agenda 2030-mål där regionen är både drivande och utförare. Dessa är:

- Ekonomisk dimension; Mål 8 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, Mål 9 Hållbar industri, innovationer och infrastruktur, Mål 12 Hållbar konsumtion och produktion
- Social dimension; Mål 3 Hälsa och välbefinnande, Mål 4 God utbildning för alla, Mål 5 Jämställdhet, Mål 11 Hållbara städer och samhällen.
- Miljömässig dimension; Mål 13 Bekämpa klimatförändringarna.

Alla regionens mål bidrar till något eller några Agenda 2030-mål. För de övriga målen är regionen utförare.

## Regionala utvecklingsstrategin

Regionen har av riksdagen och regeringen fått i uppdrag att ansvara för den regionala utvecklingen. Det innebär att regionen som regionalt utvecklingsansvarig ska skapa förutsättningar för lokal och regional utvecklingskraft. Den regionala utvecklingsstrategin och dess underliggande strategier, till exempel strategin för smart specialisering, lägger grund för det gemensamma arbetet med att utveckla länet tillsammans med många andra aktörer.



Den regionala utvecklingsstrategin lägger fast att Norrbotten ska bli Sveriges mest välkommande och nytänkande län. Vi vill att Norrbotten ska vara välkommande, hållbart och attraktivt. Vi ska skapa hållbar tillgänglighet, ha en väl fungerande kompetensförsörjning och vara innovativt och konkurrenskraftigt.

## Framtidens hälsa och vård

För att Region Norrbotten ska kunna möta behov och förväntningar också i framtiden behöver viktiga steg tas redan idag i en gemensam riktning. Hälsa och sjukvården står mitt i ett stort omställningsarbete både vad gäller struktur och arbetssätt, men även utbud och hur befolkningen ska få vård i framtiden. Fyra tydliga kännetecken ses i den långsiktiga riktningen där individen och länets samtliga medborgare får likvärdigt stöd att främja sin hälsa, bemöts som en aktiv och självklar partner i vården, får nära vård på nya sätt och en god och samordnad vård på jämställda och jämlika villkor.



För att arbeta resurseffektivt och se till att vi hamnar rätt i framtiden måste beslut och vägval i nutid hela tiden säkra att de har förankring i de fyra långsiktiga målen.

**Att främja hälsa** är hälso- och sjukvårdens utgångspunkt. Region Norrbotten ska vara en självklar aktör bland fler utövare i samhället, som tillsammans stöttar alla till hälsosamma levnadsvanor och bästa möjliga hälsa genom hela livet. Att få stöd att komma tillbaka till hälsa efter sjukdom och att leva väl med en kronisk sjukdom är också centralt.

**Aktiv och självklar partner** i vården innebär att vården utgår från ett personcenterat förhållningssätt där alla medborgare får vård på likvärdiga villkor.

**En god, jämlik och samordnad** vård betyder att vårdorganisationen i alla lägen ska utgå från ”patientens resa”. Helheten för patienten ska vara centralt, vare sig det rör sig om enstaka kontakt med vården eller behov av



återkommande kontakt. Samverkan såväl internt mellan olika specialiteter som med andra vårdgivare är naturligt. Vårdens parter ska ha ett nära samarbete bland annat genom effektiva rutiner och processer och teknik som möjliggör bra och säker kommunikation.

*Nära vård på nya sätt* möjliggörs av digitala lösningar och förändrade arbetssätt. En förflyttning av vårdtjänster ska ske så att vård som medborgare tidigare fick åka till hälsocentralen och vårdas på sjukhus för i allt större utsträckning kan ske i hemmet t ex genom digitala tjänster. Nära vård ska åstadkommas likvärdigt för alla medborgare oavsett kön eller annan bakgrund.

## Strategiska planen

Utgångspunkt för Region Norrbottens styrning mot visionen är regionfullmäktiges strategiska plan. I planen konkretiseras strategiska mål inom fem olika perspektiv; Samhälle, Medborgare, Verksamhet, Medarbetare och Ekonomi. Planen innehåller strategiska mål och ekonomiska ramar fördelat på regionstyrelse, regional utvecklingsnämnd och patientnämnd. Tillsammans ger detta en övergripande struktur för planering och uppföljning. Regionstyrelsen, regionala utvecklingsnämnden och patientnämnden har ansvaret att verkställa uppdragen i den strategiska planen.

## Kontroll och insyn

All avtalsreglerad verksamhet som Region Norrbotten finansierar ska följa regionens mål och riktlinjer och ska följas upp med hänsyn till målen och relevanta kriterier. Medborgarnas möjligheter till insyn i regionens samtliga verksamheter ska säkerställas.

## Coronapandemins effekter

Pandemin som drabbat Norrbotten och världen under 2020 har inneburit utmaningar för vården och samhället i en omfattning som saknar motstycke under efterkrigstiden. Region Norrbottens kraftsamling för att möta denna kris har genomsyrat hela verksamhetens arbete under 2020 och kommer med all sannolikhet att vara den dominerande faktorn för hela planperioden 2021-2023. Även om detta innebär omprioriteringar och tillfälliga pauser i vissa aktiviteter så måste utvecklingen mot våra strategiska mål fortsätta. Det är än mer angeläget än någonsin att vi fortsätter vidta åtgärder som rustar oss för framtidens utmaningar. Hanteringen av coronapandemin visar på den imponerande handlingskraft som finns i länet när regionen tillsammans med kommuner och andra aktörer arbetar tillsammans mot gemensamma mål. Nya arbetssätt och samverkansformer har införts på rekordtid. Dessa ska vi ta tillvara och bygga vidare på. Samtidigt behöver vi dra lärdom av de brister som uppdragats och säkerställa att vi tar oss igenom krisen på ett sammanhållet sätt och står bättre rustade inför nästa kris.

Pandemins effekter är svåra att överblicka och de närmaste åren kommer oundvikligen att präglas av denna osäkerhet. Regionens påbörjade omställningsarbete behöver dock fortsätta parallellt med hanteringen av coronapandemin. Nedan belyses krisens påverkan inom några centrala områden för regionen.

### Hälso- och sjukvård och folktandvård

De krisåtgärder som vidtagits för att säkra vården av covid-19 patienter samt minska smittspridningen innebar att den löpande verksamheten inom flera vårdområden pausades under en period 2020. Detta har medfört att det finns ett uppbyggt vårdbehov som måste hanteras skyndsamt för att inte väntetiderna till vården ska bli orimligt långa. Även under planperioden 2021-2023 behöver vården upprätthålla en kapacitet för covid-19 vård, inklusive behoven av eftervård och rehabilitering.

### Regional utveckling och kultur

I coronavirusets spår har många företag och kulturaktörer i Norrbotten påverkats. Särskilt drabbat är besöksnäringen som gick från full beläggning till nästan noll på kort tid. Inställda föreställningar, turnéer, aktiviteter och restriktioner kopplade till sammankomster och publik verksamhet har också inneburit ett hårt slag för kultursektorn. Antalet resenärer i kollektivtrafiken har minskat vilket medför minskade intäkter. Även flygförbindelserna till Norrbotten har minskat under 2020. Den för länet viktiga basnäringen har klarat krisen bättre än många andra, men inga branscher är oberörda av effekterna. Arbetslösheten i länet har ökat men är lägre än i riket.

### Medarbetarna

Pandemin och dess påverkan på regionens verksamheter innebär både en stor påfrestning på regionens kompetensförsörjning och svårigheter att planera framåt. Sedan pandemins utbrott under 2020 har regionen arbetat intensivt

med att anpassa bemanningen till nya behov. Verksamheter har i högre grad samordnats och samarbetet över organisationsgränser har ökat markant. Inarbetade strukturer har fått ge vika för nya former. Arbetsmiljön har i många fall påverkats negativt med längre arbetspass, ändrade arbetsvillkor, flytt av medarbetare och nya arbetsuppgifter med fler arbetsmoment. Myndigheters rekommendationer har bidragit till att medarbetare sjukskriver sig i högre grad, att arbetad tid minskar och sjukfrånvaro samt vård av barn ökar. Regionens attraktivitet som arbetsgivare har stärkts genom ett väl genomfört förändringsarbete, intensiva informations- och kommunikationsinsatser som resulterat i positiv uppmärksamhet i media, hos medborgare och internt inom regionen. Pandemin har satt fokus på sjukvården och dess yrkesgrupper som har erhållit mycket uppskattning både externt och internt.

## Ekonomi

Coronapandemin har på några månader fått globalt omfattande effekter även på ekonomin. Osäkerheter om den fortsatta utvecklingen är stor och pandemins slutliga effekter kommer ta lång tid att överblicka. I världsekonomin sker just nu en snabb nedgång i produktion och sysselsättning till följd av pandemin. Den svenska ekonomin som försvagades redan 2019, drabbas nu av både sjunkande inhemsk efterfrågan och fallande export. Bedömningen nu är att svensk ekonomi är i en lågkonjunktur till 2023.

Den kraftigt försvagade konjunkturen ger en minskning av antalet arbetade timmar som är basen i kommunernas och regionernas skatteunderlag och därmed skatteintäkter. Enligt de prognoser som finns i oktober minskar skatteintäkterna 2020- 2023 jämfört med finansplan 2020-2022. Staten har beslutat om ökade generella statsbidrag för 2020 och aviserat höjningar 2021-2022 för att bland annat motverka denna nedgång.

Det är fortfarande svårt att överblicka hur stora kostnaderna för hälso- och sjukvården kommer att bli. Det är inte bara kostnadsökning och intäktsbortfall under den akuta krisen som regionerna har att hantera, merkostnaderna de kommande åren är mer svåröverblickbara. Staten har utlovat kompensations för skäliga merkostnader på grund av pandemin 2020 samt medel för att hantera den uppskjutna vården 2021 och 2022.

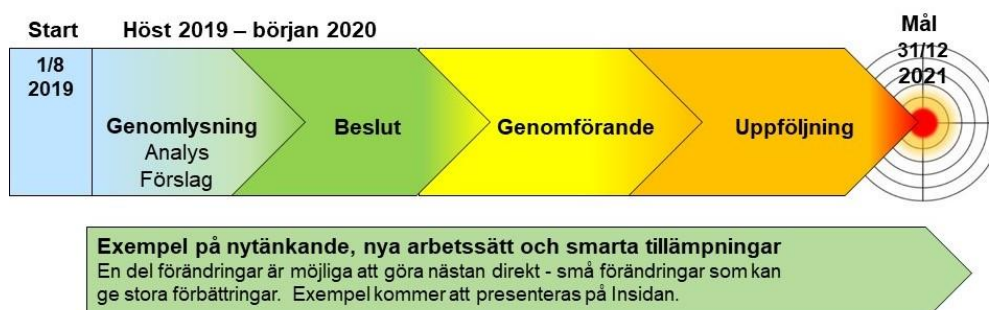
## Omställning av verksamheten

Region Norrbotten har under flera år jobbat för att försöka anpassa kostnaderna till en nivå som intäkterna tillåter. Trots det har kostnaderna ökat snabbare än intäkterna och divisionerna har haft stora underskott. Fokus ligger på att skapa en långsiktigt hållbar verksamhet och ekonomi. Alla medarbetare berörs och alla behöver hjälpa till i arbetet.

Under hösten 2019 inleddes arbetet Omställningen. Det handlar om att skapa villkor som leder till en hållbar ekonomi. Men även organisation och verksamhet måste anpassas samtidigt som tillgängligheten blir ännu bättre än tidigare. Av stor vikt är att patientsäkerheten inte på något sätt rubbas. I det

här arbetet berörs alla medarbetare och alla behöver bidra med sina insatser för att få ett framgångsrikt resultat.

Omställningens arbete genomförs utifrån en fastställd ordning. Figuren nedan visar de fyra stegen. Under 2019 inleddes steg 1, Genomlysning.



Genomlysning är en inventering av organisation, arbetssätt och ekonomi i samtliga verksamheter. Den utförs huvudsakligen av interna resurser. Syftet är att få fram ett nuläge och en helhetsbild att utgå från i det fortsatta omställningsarbetet.

Utöver ett systematiskt förbättringsarbete i verksamheternas dagliga arbete, har ett 80-tal specifika aktiviteter utpekats för genomlysning. Uppdragen utförs enligt bestämd tidplan och de följs upp vid regionens ledningsgruppsmöten. De flesta uppgifterna finns formulerade i Strategisk plan 2020-2022.

Omställningen innebär kostnadsminskningar och intäktsökningar om totalt 700 mnkr. Under 2019 togs 93 mnkr hem och i årsprognosen per augusti bedöms att utfallet av de ekonomiska handlingsplanerna 2020 är 221 mnkr. Verksamheternas omställningsarbete 2020 har pågått parallellt med arbetet med att ställa om verksamheten för att hantera coronapandemin.

Externa konsulter har sett över och lämnat förslag till hälso- och sjukvårdens organisation och innehåll, ledningsstruktur samt regionens administration.

## Särskilda uppdrag

Utöver framtidens hälsa och vård och den regionala utvecklingsstrategin får regionstyrelsen och regionala utvecklingsnämnden följande inriktning och uppdrag.

- Fortsätta den år 2020 påbörjade omställningen för en ekonomi i balans i alla verksamheter. Tydliggöra innehållet på de fem sjukhusen och i sjukvårdsområdena samt förtydliga primärvårdsuppdraget. Omställningen ska leda till en modernare organisation med medarbetare som upplever sig delaktiga. (RS, RUN)
- Hantera och prioritera den uppskjutna vård som byggts upp på grund av undanträngningseffekter av covid-19 (RS)

- Hantera och prioritera nya vårdbehov kopplade till covid-19 såsom psykisk ohälsa, provtagning, utökade krav på skyddsutrustning mm (RS)
- Arbeta för en gemensam strategi med kommunerna för en god, nära och samordnad vård (RS)
- Skapa ett modellområde i Kalix sjukvårdsområde med god, nära och samordnad vård i glesbygd (RS)
- Säkerställa tillgången till ökad beredskap för framtida kriser (RS, RUN)
- Översyn av avgifter för distanskontakter (RS)
- Utredda möjligheterna att öppna Hospice (RS)
- Genomföra omstrukturering av mammografiverksamheten i länet genom att ersätta mammografivagnar med fasta enheter på respektive sjukhus. (RS)  
Idag finns fasta enheter på Piteå sjukhus och Stadsvikens hälsocentral samt två ambuleraande mammografivagnar på tolv orter i länet. För att kunna följa socialstyrelsens förändrade rekommendationer och klara en utökad undersökningsvolym på grund av individuellt anpassade screeningintervall, behöver mammografivagnarna samt den fasta enheten på Stadsvikens hälsocentral ersättas med fasta enheter på respektive sjukhus. Det vill säga verksamhet för mammografiscreening med fast enhet på Kiruna, Gällivare, Kalix och Sunderby sjukhus startas upp. Därmed kan regionen fortsatt kunna ligga bland de främsta gällande överlevnad i bröstcancer i Sverige.
- Ta fram förslag i samverkan med länets kommuner hur kollektivtrafiken och myndighetsutövningen i Norrbotten kan utformas utifrån ansvar och organisation (RS, RUN)
- Tydliggöra inriktning för det internationella arbetet (RS, RUN)

## Strategiska perspektiv och mål

I en allt mer föränderlig omvärld är det nödvändigt att ha gemensamma strategiska perspektiv där regionen är överens om de viktigaste målsättningarna för hur Norrbotten ska utvecklas. Det behövs strategiska mål som tydligt sammanfattar och beskriver det önskade läget, dit regionen vill nå. Därför har Region Norrbotten nu koncentrerat de strategiska målen från tidigare 20 till 6. Dessa är:

- Ett livskraftigt län
- Trygga norrbottningar med god livskvalitet
- God, nära och samordnad vård
- Behovsstyrd regional utveckling i samverkan
- Hållbar kompetensförsörjning
- Långsiktigt hållbar ekonomi

För varje mål anges även vilka prioriterade Agenda 2030-mål respektive strategiskt mål bidrar till. År 2021 är ett speciellt år där återställning ska ske efter covid-19 och den av fullmäktige beslutade omställningen ska genomföras.

### Samhälle

Perspektivet beskriver målsättningarna för Norrbottens utveckling med inriktningen att förutsättningarna att leva och verka i länet ska vara så gynnsamma som möjligt.

### Medborgare

Perspektivet beskriver målsättningarna för Region Norrbottens verksamheter med inriktningen att kvinnor och män, flickor och pojkar får sina behov tillgodosedda utifrån visionen bästa livet och bästa hälsan.

### Verksamhet







Perspektivet beskriver målsättningarna för Region Norrbottens verksamheter med inriktning på effektivitet, säkerhet, jämställdhet, jämlikhet och kvalitet i arbetsmetoder och arbetsprocesser.

### Medarbetare

Perspektivet beskriver målsättningarna för Region Norrbotten som arbetsgivare med inriktningen att vara en attraktiv arbetsplats där ett hållbart ledarskap ger medarbetarna möjlighet att växa och utvecklas i arbetet.

### Ekonomi

Perspektivet beskriver hur Region Norrbotten hushållar med tillgängliga resurser för att skapa och behålla en god ekonomi som ger rimlig handlingsfrihet.

PERSPEKTIV				
Samhälle	Medborgare	Verksamhet	Medarbetare	Ekonomi
Ett livskraftigt län (RS, RUN) 	Trygga norrbottningar med god livskvalitet (RS, RUN, PN) 	God, nära och samordnad vård (RS, PN) 	Hållbar kompetensförsörjning (RS) 	Långsiktigt hållbar ekonomi (RS, RUN, PN) 
		Behovsstyrd regional utveckling i samverkan (RUN) 		

Vid varje strategiskt mål anges inom parentes ansvarig nämnd,  
RS=regionstyrelsen, RUN=regionala utvecklingsnämnden,  
PN=Patientnämnden

Regionstyrelsen och nämnderna ska för varje strategiskt mål ta hänsyn till såväl jämlikhet och jämställdhet, som de prioriterade Agenda 2030-målen.

# Samhällsperspektivet – Strategiskt mål

## Ett livskraftigt län (RS, RUN)



Norrbotten uppfattas som välkomnande och nytänkande. **Attraktiva livsmiljöer finns i hela Norrbotten** som erbjuder bra boende, intressanta jobb, väl fungerande service, ett rikt kulturliv, förutsättningar för god hälsa och en aktiv fritid. **Civilsamhället och kulturen är starkt och levande** och bidrar till ett demokratiskt samhälle och till nytänkande lösningar för våra samhällsutmaningar samt ett rikt fritidsliv.

Norrbottens näringsliv och dess branscher tar tillvara möjligheter till expansion och står starkt vid förändringar. Region Norrbotten verkar för ett konkurrenskraftigt och breddat näringsliv som skapar arbetstillfällen för kvinnor och män i hela länet. Norrbotten är attraktivt för etableringar och investerare. Regionen verkar för **starka hållbara innovationsmiljöer och entreprenörskap** inom näringsliv och offentlig sektor.

Region Norrbotten arbetar som regionalt utvecklingsansvarig och organisation för en omställning till ett robust och resurssnålt län där **naturens resurser nyttjas på ett hållbart sätt**. Insatser görs för hållbara och klimatanpassade samhällen och byar. Norrbotten bidrar med sina unika förutsättningar till en omställning av energisystemet och minskning av klimatutsläpp. Norrbotten har beredskap och förutsättningar att ställa om inför oväntade händelser och självförsörjningsgraden har ökat.

Norrbotten är intressant för etableringar och investeringar. Satsningar på grön teknik och hållbara lösningar gör Norrbotten intressant som testregion för industrins klimatomställning. Utveckling och produktion av fossil oberoende bränslen för olika trafikslag främjas.

Regionen arbetar för en fysisk och digital **infrastruktur som möter morgondagens behov**. Ett sammanhängande transportsystem och förbättringar inom väg, järnväg, sjöfart och luftfart skapar förutsättningar för hållbara och effektiva person- och godstransporter. Den digitala infrastrukturen är utbyggd och hela Norrbotten har tillgång till stabila mobila tjänster av god kvalitet.

Region Norrbotten arbetar för ett tydligt regionalt ledarskap. Tillsammans med andra aktörer driver regionen påverkansarbete så **beslut på nationell och EU nivå ska vara gynnsamma** för länet och organisationen.



# Medborgarperspektivet – Strategiskt mål

## Trygg norrbottning med god livskvalitet (RS, RUN, PN)



Den enskilda individen tillhörande en nationell minoritetsgrupp eller urfolket samerna ska känna sig väl bemött och respekterad vid kontakter med Region Norrbottens verksamheter. Den som vill nyttja sin rätt enligt lagstiftningen att använda sitt **nationella minoritetsspråk** i kontakt med regionen ska ha möjlighet till detta.

Den goda hälsan utgår från likvärdiga livsvillkor. Det handlar om rätten till frihet från våld, rätten till god fysisk, psykisk, social och sexuell hälsa. Den goda folkhälsan bidrar till den positiva utvecklingen av regionen.

I det hållbara samhället respekteras medborgarnas grundläggande mänskliga rättigheter och barnens rättigheter är integrerat i verksamheterna. Den goda folkhälsan är jämlikt fördelad mellan olika befolkningsgrupper i Norrbotten.

Digitala lösningar och nya arbetssätt stödjer utvecklingen av en **jämlik och jämställd hälsa**. Skillnader i resultat mellan verksamheter åtgärdas och hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande stöd är tillgängligt för alla medborgare utifrån behov. Generella insatser kombineras med riktade i områden eller grupper med särskilda hälsoutmaningar. Hälsan stärks i livets alla skeenden och åldrar och påverkbara skillnader i hälsa mellan grupper minskar. Norrbottens hälsosamtal<sup>3</sup> genomförs och individen tar ansvar för sin hälsa. Insatser för att förebygga hjärt- kärlsjukdom, diabetes, psykisk ohälsa och cancer prioriteras.

Medborgarna känner trygghet i att få den vård de behöver när de behöver den. Patienterna erbjuds **en god vård med hög tillgänglighet** utifrån behov och på jämställda villkor för kvinnor, män, flickor och pojkar.

Norrbotten har goda **kommunikationer till, från och inom länet**. Kollektivtrafiken är enkel, attraktiv, användbar och jämställd med utgångspunkt från resenärens behov. Kollektivtrafiken är ett sammanhållet system mellan regional och lokal trafik samt mellan länet och angränsande länder och län.

Kultursektorn har återhämtat sig från effekterna av coronapandemin och i Norrbotten är **tillgång till fysiskt och digitalt kulturutbud med bredd och spets god**. Invånarna i Norrbotten har tillgång till olika kulturupplevelser och förutsättningar för skapande som utforskar nya områden. Norrbottning-

<sup>3</sup> Hälsosamtal för 40, 50 och 60 åringar

---

arna kan se och göra, uppleva och höra på olika platser i länet. Den regionala kulturen har ett medborgarfokus där kulturen är en dynamisk och obunden kraft med yttrandefrihet som grund. Kulturen har ett egenvärde och bidrar till ett rikare liv, personlig utveckling och ett vidgat perspektiv.

Kvinnor, män, flickor och pojkar **är delaktiga i samhällets utveckling** och har möjlighet att påverka beslut. Det finns etablerade mötesplatser och dialog forum för medborgare och särskilda grupper. Civilsamhället erbjuder vägar till engagemang och deltagande i samhällsutvecklingen. I Norrbotten finns det goda möjligheter för **jämlik och jämställd utbildning och ett livslångt lärande**.

# Verksamhetsperspektivet – Strategiska mål

## God, nära och samordnad vård (RS, PN)



Hälso- och sjukvården bedrivs i allt större utsträckning i **öppna vårdformer** och med stöd av **digitala lösningar**. Digitaliseringens distans- och tids oberoende bidrar till omställningen för att skapa en nära hälso- och sjukvård på nya sätt. Vårdmöten sker i första hand digitalt och fysiskt vid behov. Personer med kronisk sjukdom kan med hjälp av stöd från vården påverka och ta ansvar för sin egen hälsa. Regionen värnar medborgarnas valfrihet i vården och verkar för en samordnad vård oavsett leverantör.

Medborgarens och patientens fokus och behov är utgångspunkten för regionens arbete och de beslut som fattas. Detta ökar förutsättningarna för god kvalitet, ökad patientnöjdhet och utveckling av verksamheterna. Verksamheterna arbetar utifrån **ett personcentrerat förhållningssätt där patienten är en aktiv och självklar partner** i den egna vården och i förbättringsarbeten. Resultat ur ett medborgar- och patientperspektiv följs kontinuerligt med ett jämlikhets- och jämställdhetsfokus. Patienter och medborgares egenmakt och förmåga att ta ansvar för sin egen hälsa stärks genom användandet av medskapande metoder och motiverande samtal. Särskild hänsyn tas till diskrimineringsgrunder, urfolk och nationella minoriteter.

Patienter i behov av insatser från flera vård- och omsorgsaktörer får **en samordnad vård utifrån individens behov**. Insatser är koordinerade och tydligt beskrivna för patienten. Övergångar mellan olika vårdnivåer och aktörer sker i samförstånd och utan fördröjning. Vården har en hög kontinuitet. Verksamheten utgår från ett helhetsperspektiv på patientens väg genom vården och motverkar onödiga hinder i vårdprocessen. Medborgarna känner trygghet i tillgången till vård och hälsofrämjande stöd genom livets alla stadier.

Verksamheterna använder **bästa tillgängliga kunskap** i varje möte med patienten. Klinik- och patientnära forskning och forskande medarbetare bidrar till hög kompetens och att senaste kunskap sprids och tillgängliggörs. Regionens arbetssätt med kunskapsstyrning skapar likvärdiga förutsättningar för god hälsa och vård genom kunskapsunderlag, mätsystem och stöd till förbättring. **Hållbarhet, hög säkerhetskultur och förebyggande hållbara arbetssätt** genomsyrar verksamheten. Undvikbara vård skador elimineras. Regionen har god förmåga att säkerställa civilbefolkningens behov av sjukvård i händelse av höjd beredskap eller krig.

## Behovsstyrd regional utveckling i samverkan (RS, RUN)



Region Norrbotten arbetar tillsammans med kommuner, myndigheter och andra aktörer för en stärkt lokal och regional utvecklingskraft. Tillsammans genomför vi **strategier, planer och program** som den regionala utvecklingsstrategin, Norrbottens folkhälsostrategi, Norrbottens kulturplan och läns-transportplanen. Arbetet med att **leda och samordna** det regionala utvecklingsarbetet kräver kontinuerliga dialoger, nätverk och andra samverkansformer på internationell, nationell, regional och lokal nivå.

Region Norrbotten verksamheter bidrar tillsammans till en **effektiv verksamhet** som svarar mot medborgarnas och samhällets behov. Vi fortsätter att utveckla arbetssätt och metoder för en god, samordnad verksamhet.

# Medarbetarperspektivet – Strategiskt mål

## Hållbar kompetensförsörjning (RS)



Region Norrbotten har en hållbar kompetensförsörjning som säkerställer **bemanning i verksamheterna i tillräcklig omfattning och med rätt kompetens** för att kunna möta nuvarande och framtida behov och bidra till en ekonomi i balans.

Verksamheternas **förbättring och förnyelse** av arbetssätt, teknik, kultur, kompetens och ledarskap ökar produktiviteten och tillgodoser behovet av vårdtjänster med färre resurser, samt ger verksamheterna beredskap för och förmåga att hantera förändringar. Den inhyrda bemanningen minskar och en hög andel egna medarbetare skapar bättre förutsättningar för ett långsiktigt utvecklingsarbete.

**En hållbar arbetsmiljö** för chefer och medarbetare skapar möjligheter för goda resultat. Chefer i Region Norrbotten står bakom fattade beslut och agerar som en enad arbetsgivare som visar riktning och leder utifrån regionens vision, mål och värderingar.

Regionens verksamheter och dess **chefer och medarbetare agerar ansvarsfullt** för regionens bästa med medborgar- och patientfokus. Medarbetarna har en central roll i förbättrings- och omställningsarbetet där deras kunskap och kompetens tas tillvara. Regionens anställningsvillkor, lönebildning och kompetensutveckling ger förutsättningar för att attrahera och behålla kompetens inom givna ekonomiska ramar.

Medarbetarna är delaktiga i arbetsplatsens verksamhets- och budgetplanering samt resultatuppföljning. Genom tydlighet för hur arbetsgruppen bidrar till gemensamma mål skapas engagemang och arbetsglädje.

# Ekonomiperspektivet – Strategiskt mål

## Långsiktigt hållbar ekonomi (RS, RUN, PN)



**Hållbar ekonomi** innebär finansiellt att regionen redovisar ett positivt balanskravs<sup>4</sup> resultat med en (1) procent av skatter, statsbidrag och utjämning. Positivt resultat förutsätter att regionens verksamheter är anpassade till aktuell intäktsnivå och att varje verksamhet håller sin ekonomiska ram. Verksamheternas nettokostnadsutveckling är lägre än utvecklingen av skatter, generella statsbidrag och utjämning. Det positiva resultatet ger regionen möjlighet att göra reinvesteringar och nödvändiga nyinvesteringar. Positivt resultat skapar likviditet och ger möjlighet för regionen att fortsätta göra planerade avsättningar för att möta framtida kraftigt ökade pensionsutbetalningar.

Region Norrbotten skapar förutsättningar för tillväxt i länet på ett hållbart och modernt sätt. Regionen fokuserar på de påverkansfrågor som är viktiga för Norrbotten och tydliggör behoven för EU, riksdag och regering. **En positiv befolkningsutveckling och fler arbetade timmar** påverkar skatteunderlaget positivt och ger regionen ökade skatteintäkter. Delar av de värden som skapas vid exploatering av naturresurser ska stanna kvar i regionen och användas för Norrbottens utveckling.

Region Norrbotten **använder tillgängliga resurser** så **kostnadseffektivt** som möjligt, oavsett om verksamheten bedrivs i regionens regi eller av andra utförare. Hälso- och sjukvårdsverksamheten har en kostnadsnivå i genomsnitt som är i nivå med snittet i riket. Fokus är att arbeta med effektiviseringar i all verksamhet för att minska kostnaderna, öka produktiviteten och kvalitén. Regionen inför nya arbetssätt, omprövar gamla sanningar och använder ny teknik. Vården genomgår stora förändringar de närmaste åren, både vad gäller arbetssätt och på vilket sätt vårdens tjänster erbjuds befolkningen. Den vård regionen ger håller hög kvalitet, är tillgänglig och bedrivs kostnadseffektivt. I arbetet är medarbetarna delaktiga i processen med arbetsplatsens verksamhets- och budgetplanering samt resultatuppföljning. Det är en självklarhet att hålla budgeten.

<sup>4</sup> Balanskravsresultat = periodens resultat justerat för orealiserade vinster/förluster av pensionsmedelsförvaltningen.

# Ekonomi och verksamhet under perioden

## Inledning

Regionfullmäktige beslutade i februari 2020 om en finansplan för 2020-2022 som utgick från SKR:s prognos i oktober 2019 för skatter, bidrag och index samt den nya kostnadsutjämning som riksdagen beslutade om i november 2019.

Finansplanen uppdateras nu med SKR:s prognos i oktober 2020 för skatter, bidrag och index samt ökade bidrag presenterade i budgetpropositionen i september.

Förändringar jämfört med budgeten i finansplanen redovisas i tabell på sidorna 31-32.

Ekonomiavsnittet inleds med beskrivning av ekonomiskt uppdrag med ekonomi i balans och regionens finansiella mål. En sammanfattning av resultatbudget för åren 2021-2023 redovisas på sidan 25.

I bilaga 1 finns resultatbudget 2021-2023, balansbudget 2021-2023, finansieringsbudget 2013-2023, investeringsbudget 2021-2023 samt budgetramar för respektive nämnd samt för politisk verksamhet. I bilaga 2 Övergripande strategi för riskhantering av regionens pensionsportfölj.

## Ekonomiskt uppdrag

### Ekonomi i balans

Region Norrbotten ska enligt kommunallagen ha en ekonomi i balans, dvs intäkterna ska överstiga kostnaderna. Orealiserade vinster och förluster i pensionsportföljen får inte medtas vid beräkning av det så kallade balanskravsresultatet. Regionen hade inget balanskravsunderskott att återställa inför 2020. Prognosbedömningen är att inget balanskravsunderskott kommer att uppstå för 2020.

### Finansiellt mål för god ekonomisk hushållning

Regionens finansiella mål för god ekonomisk hushållning är definierat som ett positivt balanskravsresultat med en (1) procent av skatter, bidrag och utjämning.

### Beslutad budgetminskning

Fullmäktige beslutade i finansplanen 2020-2022 om minskning av budgetramarna med 344 mnkr som ska genomföras åren 2020 - 2022. Budgetminskning med 23 mnkr har genomförts 2020 och återstående 321 mnkr fördelas på regionala utvecklingsnämnden och regionstyrelsen enligt nedan.

Omställningsprocessen som pågår ska identifiera områden där kostnaderna ska minska.

*Budgetminskning 2020-2022*

Mnkr	2020 <sup>5</sup>	2021 <sup>6</sup>	2022	Summa
Regionstyrelsen	17	187	110	314
Regionala utvecklingsnämnden	6	12	12	30
<b>Summa</b>	<b>23</b>	<b>199</b>	<b>122</b>	<b>344</b>

**Omställning**

Behovet av omställning beror på flera saker. Divisionerna har under många år haft stora underskott. Skattehöjningen 2016, som ökade skatteintäkterna med 625 mnkr, räcker inte för att långsiktigt finansiera dagens kostnadsnivå. Det är nödvändigt att verksamheterna kommer ner i en kostnadsnivå som är långsiktigt hållbar och ryms inom regionens intäkter.

För att långsiktigt klara det finansiella målet om ett balanskravsresultat om en (1) procent av skatt, utjämning och generella bidrag måste regionen genomföra påbörjad omställning och minska kostnaderna med 700 mnkr. Regionens kostnadsnivå är hög och intäktsutvecklingen är lägre än kostnadsutvecklingen. Den nya kostnadsutjämningen ger möjlighet till en hållbar omställning som är robust och framåtsyftande.

- Steg 1 i omställningen är att divisionerna har en ekonomi i balans.
- Steg 2 är att besluta om kostnadsminskningar motsvarande de minskade budgetramar som regionfullmäktige beslutat ska genomföras under 2021 och 2022.

Kalkylen nedan är inte en prognos utan innehåller SKR:s bedömning av skatt och utjämning för alla åren samt en framskrivning av kostnaderna med samma index 2025-2026 som SKR bedömer för 2024.

<sup>5</sup> Beslutad av regionfullmäktige i Strategisk plan 2020-2022

<sup>6</sup> För 2021 och 2022 Beslutad av regionfullmäktige i Finansplan 2020-2022



## Resultatbudget 2021-2023 och kalkyl 2024-2026, mnkr

	Utfall	Prognos a)	Budget	Budget			Kalkyl		
	2019	aug-20	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Divisionernas resultat	-290	-139	-125						
Övriga verksamheter	135	254	125						
Finansiering	365	513	315	181	239	306	158	39	-21
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>210</b>	<b>628</b>	<b>315</b>	<b>181</b>	<b>239</b>	<b>306</b>	<b>158</b>	<b>39</b>	<b>-21</b>
Finansiella intäkter	492	85	219	220	236	249	259	257	257
Finansiella kostnader	-106	-371	-95	-61	-72	-122	-157	-166	-175
<b>Årets resultat</b>	<b>596</b>	<b>342</b>	<b>439</b>	<b>340</b>	<b>403</b>	<b>433</b>	<b>260</b>	<b>130</b>	<b>61</b>
Budgetminskning 2021 enligt Strategisk plan				199	122				
<b>Årets resultat efter budgetminskning enligt Strategisk plan</b>	<b>596</b>	<b>342</b>	<b>439</b>	<b>539</b>	<b>525</b>	<b>433</b>	<b>260</b>	<b>130</b>	<b>61</b>
Återföring realiserade vinster/förluster p värdepapper	-118	-145							
Orealiserad förlust/avkastning på pensionsportfölj	-349	349	-219	-220	-236	-249	-259	-257	-257
<b>Balanskravsresultat</b>	<b>129</b>	<b>546</b>	<b>220</b>	<b>319</b>	<b>289</b>	<b>184</b>	<b>1</b>	<b>-127</b>	<b>-196</b>
<b>Mål = 1 procent av skatt, utjämning och bidrag</b>			<b>88</b>	<b>91</b>	<b>93</b>	<b>95</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>102</b>
Behov av ytterligare åtgärder för att nå balanskravsresultat 1 procent av skatt, utjämning, bidrag (ackumulerade siffror för respektive år							97	227	298

a) Prognos per augusti 2020 +371 justerad med ny prognos för skatter enligt SKL oktober

### Resultatbudget 2021-2023

Med de senaste ekonomiska förutsättningarna samt beslutade budgetminskningar som grund redovisas följande resultatbudget för åren 2021-2023.

Årets resultat är 539 mnkr 2021, 525 mnkr 2022 och 433 mnkr 2023. Staten har aviserat tillfälliga generella statsbidrag 2021 och 2022 som ingår i resultatet med 73 mnkr respektive 36 mnkr. Om avkastningen på pensionsportföljen inte är realiserad får den inte räknas in i balanskravsresultatet. Det finansiella målet balanskravsresultat om en (1) procent av skatt, utjämning och generella statsbidrag beräknas uppnås åren 2021-2023.

## Ekonomiska förutsättningar för budgetarbetet

### Samhällsekonomin

Coronapandemin har på några månader fått globalt omfattande effekter på hälsa, levnadsförhållanden, utbildning och ekonomi. Osäkerheter om den fortsatta utvecklingen är stor och pandemins slutliga effekter kommer ta lång tid att överblicka. I världsekonomin har en snabb nedgång i produktion och sysselsättning till följd av pandemin skett, men ser nu hösten 2020 ut att stabiliseras såväl i Sverige som omvärlden. Botten tycks vara passerad och aktiviteten i svensk ekonomi stiger. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) räknar med att BNP börjar stiga från och med kvartal tre 2020 men nedgången blir ändå stor. Bedömningen är som tidigare att lågkonjunkturen består till 2023.

Nyckeltal för svensk ekonomi, procentuell förändring

	2019	2020	2021	2022	2023
BNP	1,2	-4,9	1,7	3,8	3,8
Sysselsättning, timmar	-0,3	-5,5	1,6	2,3	1,6
Relativ arbetslöshet	6,8	8,9	9,3	8,3	8,1

Källa: Sveriges Kommuner och Regioner

Det är fortfarande svårt att överblicka hur stora kostnaderna för hälso- och sjukvården kommer att bli beroende på hur pandemin utvecklas. Det är inte bara kostnadsökning och intäktsbortfall under den akuta krisen som regionerna har att hantera utan även merkostnader för uppdämda vårdbehov och förändringar i behov av kollektivtrafik med mera de kommande åren.

Staten har utöver den permanenta höjningen på 3,75 miljarder utlovat tillfälligt ökade generella statsbidrag 2021 på 3 miljarder och 2022 med 1,5 miljarder. Regionerna får även 4 miljarder per år 2021 och 2022 för att hantera den uppskjutna vården samt 2 miljarder per år 2021 och 2022 för att hantera minskade intäkter inom kollektivtrafiken.

### Regionernas ekonomi

De senaste åren har drygt en tredjedel av landets regioner haft underskott i resultatet. Den konjunkturförsvagning som inleddes 2019 gjorde att fyra regioner höjde skatten inför 2020 och många regioner gick in i 2020 med besparingsbeting. SKR bedömer att regionerna 2020 får ett överskott på 4,7 miljarder under förutsättning att staten ersätter alla merkostnader för coronapandemin.

### Ekonomiska förutsättningar jämfört med finansplanen 2020-2022

#### Befolkningen

I denna plan liksom i finansplanen används SCB:s prognos från april 2019 för Norrbottens befolkning, justerad för utfall 1 november 2019.

#### Skatteintäkter, utjämnings och generella statsbidrag

Sveriges Kommuner och Regioner bedömer en lägre skatteunderlagstillväxt åren 2019 och 2020 samt kraftigt lägre tillväxt 2021 jämfört med den som användes i finansplanen. Att utvecklingen justerats ner beror på pandemins påverkan på samhällsekonomin vilket betyder att lågkonjunkturen består till 2023.

#### Skatteunderlagstillväxt, procentuell förändring

	2019	2020	2021	2022	2023
Skatteunderlagstillväxt, aug 2020	2,8	1,9	1,5	3,5	3,9
Förändring jämfört med Finansplanen 2020-2022	-0,4	-0,6	-1,7	-0,4	0,2

Källa: Sveriges Kommuner och Regioner

Statens bidrag till regionsektorn består i allt väsentligt av kommunalekonomisk utjämnings och bidrag till läkemedel.

I budgetpropositionen för 2021 ökas de generella bidragen enligt nedan:

- Permanent ökning med 3,75 miljarder till regionerna varav till Region Norrbotten 91 mnkr.

- Tillfällig ökning till regionerna 3 miljarder 2021 och 1,5 miljarder kronor 2022, varav till Region Norrbotten 72,7 mnkr år 2021 och 36,3 mnkr år 2022.

Övriga regleringar för att kompensera förändringar i skatteunderlagstillväxten avseende regelförändringar:

- Sänkt skatt för personer över 65 år och skatteavtalet mellan Sverige och Danmark samt förändrade regler för förmånsvärden personbilar 19,2 mnkr till Region Norrbotten.
- Återföring avsättning till periodiseringsfonder 2019 för privata näringsidkare under åren 2021-2026 varav region Norrbottens andel är 1,5 mnkr per år

#### Statsbidrag läkemedel

En översyn har pågått avseende den långsiktiga formen för finansiering, subvention och prissättning av läkemedel. Utredningen lämnade ett slutbetänkande i december 2018, men inget förslag finns ännu till riksdagen.

Mot bakgrund av detta är SKR och regeringen överens om upplägg för 2017-2021. Ersättningen till regionerna bygger på Socialstyrelsens läkemedelsprognos. Regionerna får även 70 procent i ersättning för den Hepatit-C behandling som prognostiseras inom ramen för TLV-beslut och om ordnat införande. Regionerna ska även till staten betala 40 procent av den återbäring som förmånsläkemedel genererar från läkemedelsbolagen.

Fördelningsmodellen till regionerna har inte uppdaterats sedan 2002 varför en uppdatering och förenkling av modellen skett inför 2021 för att få en rättvisare fördelning. Variablerna är nu identiska med de i kostnadsutjämnningen för hälso- och sjukvård som gäller från 2020.

I treårsbudgeten antas att bidraget räknas upp med netto 7,9 procent 2021 och därefter 3,2 procent per år 2022 och 2023.

#### Riktade ersättningar

Regeringen avsätter ett antal riktade statsbidrag i syfte att stimulera huvudmännen att vidta angelägna utvecklings- och förbättringsåtgärder inom hälso- och sjukvården. För att få del av vissa av dessa medel krävs att huvudmännen uppfyller grundläggande krav. För 2021 väntas ersättningar bli aktuella inom bland annat följande områden:

- God och nära vård – en omställning i hälso- och sjukvården med fokus på primärvården
- Ökad tillgänglighet och jämlikhet i mödrahälsovården och förlossningsvården samt förstärkta insatser för kvinnors hälsa.
- Jämlik och effektiv cancervård med kortare väntetider
- Psykisk hälsa
- Nationell strategi för jämlik sjukvård – standardiserade vårdförlopp för kroniska sjukdomar
- Ökad tillgänglighet i hälso- och sjukvården

- Medel för hantering av uppskjuten vård
- Testning och smittspårning

I planen antas att regionen erhåller sin befolkningsandel av dessa medel och att kostnader uppstår, men bedöms generera ett överskott på 10 mnkr per år.

### Medel för regionala tillväxtansvaret

Med det regionala tillväxtansvaret följer att Region Norrbotten har ansvar för det statliga anslaget 1:1 Regionala tillväxtåtgärder inom utgiftsområde 19. Anslaget har de senaste åren uppgått till 131 mnkr per år. Anslaget reglerar hur stora utbetalningar som kan göras under året. Medlen ska användas i enlighet med nationella förordningar och respektive strukturfondsprogram. Anslaget används till fleråriga projektbeslut och företagsinvesteringar i form av regionala företagsstöd, projektbidrag och stöd till kommersiell service samt uppföljning och utvärdering. Dessa medel redovisas inte i Region Norrbottens bokföring.

### Medel för regional kulturutveckling

Kulturrådet beslutar om fördelning av statliga medel till regional kulturverksamhet. Region Norrbotten beslutar hur det statliga bidraget fördelas med underlag av regionens kulturplan. Det kallas för kultursamverkansmodellen. Anslaget via kultursamverkansmodellen är 48,2 mnkr 2020. Den statliga bidragsnivån utgår utifrån Region Norrbottens nivå på kulturbudget.

### Utdebitering

För att finansiera Region Norrbottens uppgifter betalar norrbottningarna regionskatt. Regionens utdebitering av skatt uppgår år 2021 till 11,34 per skattekrona, vilket motsvarar 11,34 procent av den beskattningsbara inkomsten. Utdebiteringen bedöms vara oförändrad under planperioden.

### Sammanfattning

*Procentuell förändring från föregående år om inte annat anges.*

	2020	2021	2022	2023
Utdebitering kr/skattekrona	11,34	11,34	11,34	11,34
Skatteunderlagsutveckling i riket <sup>7</sup>	1,9	1,5	3,5	3,9
Antal invånare 1 november året innan <sup>8</sup>	250 230	250 555	250 724	250 800

<sup>7</sup> Enligt SKR oktober 2020

<sup>8</sup> Enligt SCB prognos april 2019

*Skatt, utjämning och generella statsbidrag, mnkr:*

	<b>2020</b> <b>Prognos</b> <b>aug</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Skatteintäkter	6 611	6 611	6 717	6 893
Del- och slutavräkning	-109	-49		
<b>Summa skatteintäkter</b>	<b>6 502</b>	<b>6 562</b>	<b>6 717</b>	<b>6 893</b>
Inkomstutjämning	744	762	799	856
Kostnadsutjämning	578	619	631	649
Strukturbidrag	163	163	163	163
Regleringsavgift/regleringsbidrag	-60	98	94	40
Läkemedel	806	870	897	926
Generella statsbidrag	270	73	36	
<b>Summa statsbidrag och utjämning</b>	<b>2 501</b>	<b>2 585</b>	<b>2 620</b>	<b>2 634</b>
<b>Summa skatt, statsbidrag, utjämning</b>	<b>9 003</b>	<b>9 147</b>	<b>9 337</b>	<b>9 527</b>
<b>Förändring av:</b>				
Skatt	-0,6	0,9	2,4	2,6
Statsbidrag och utjämning	30,4	3,4	1,4	0,5
Skatt, statsbidrag och utjämning	6,4	1,6	2,1	2,0

**Löne- och prisutveckling***Landstingsindex, procentuell förändring mellan åren:*

<b>LPIK<sup>9</sup></b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Inklusive läkemedel	0,9	2,4	1,8	2,2
Exklusive läkemedel	1,0	2,9	2,2	2,6

**Investeringar**

För planperioden 2021-2023 ger regionfullmäktige till regionstyrelsen en besluts ram på 441 mnkr 2021, 372 mnkr 2022 och 490 mnkr 2023. Bedömd likviditetsbelastning är 456 mnkr 2021, 302 mnkr 2022 och 366 mnkr 2023.

Vid ny- och tillbyggnation där Region Norrbotten är byggherre avsätts en procent av den totala byggkostnaden till konstnärlig gestaltning.

**Befolkning**

Den befolkningsutveckling som regionen har påverkar kostnaderna genom att ökningstakten av de demografiska behoven är höga perioden 2016 till 2020 då de beräknas öka på 0,6 procentenheter varje år och därefter minskar

<sup>9</sup> SKR oktober 2020

ökningstakten. Denna ökning innebär en ökad kostnad på drygt 40 mnkr per år utöver prisökningar om arbetssätten är oförändrade. Det motsvarar en ökad kostnadsnivå med 440 mnkr år 2035 som inte är finansierade. Styrelsen ska i sitt arbete med hälsa och vård 2035 beakta detta.

Denna kostnad budgeteras årligen från och med den strategiska planen 2019-2021, men kostnaderna har funnits i regionens kostnader redan tidigare.

#### Demografiska behov årlig ökningstakt 2014-2035



#### Pensionskostnader

Pensionskostnaderna beräknas till 820 mnkr 2020 och bedöms minska till 774 mnkr 2022. SKR bedömer lägre löneökningar åren 2021-2023 vilket ger en lägre pensionskostnad. Även inflationstakten och inkomstbasbeloppsförändringarna påverkar.

Jämfört med finansplan 2020-2022 är pensionskostnaderna 140 mnkr lägre 2021, 134 mnkr 2022 samt 104 mnkr 2023.

Beräkningarna bygger på oförändrat antal anställda och oförändrade försäkringsmässiga antaganden.

#### Pensionsportfölj

I regionens finanspolicy tydliggörs det övergripande målet med förvaltningen av pensionsportföljen vilket är att kunna möta de framtida ökade finansiella åtagandena gällande pensioner. I denna plan avsätts 200 mnkr för 2021 från likviditetsförvaltningen till förvaltningen av pensionsportföljen. Dessa avsättningar följer föreslagna åtgärder i översynen 2018 av regionens strategi för hantering av pensionsåtagandena. Placeringarna i pensionsportföljen är långsiktiga. Riskanalys av pensionsportföljen framgår av bilaga 2.

Förvaltningen av pensionsportföljen förväntas ge en årlig avkastning med i genomsnitt fem procent vid normal konjunktur.

Enligt nya redovisningsregler från 2019 gäller marknadsvärdering av pensionsportföljen. Orealiserad värdeökning av portföljen får inte räknas med i det så kallade balanskravsresultatet.

### Övriga ekonomiska förutsättningar

Prisutvecklingen beräknas bli lägre än tidigare prognoser, vilket påverkar resultatet positivt.

Kostnaderna för regionsjukvården ökar utöver index med 5,4 procent eller 32 mnr 2021.

Kostnadsutvecklingen för läkemedel är större än prisindex då kostnaderna även påverkas av nya läkemedel, följsamhet till riktlinjer samt befolkningens åldersstruktur och storlek. Ökningen utöver index bedöms till 24 mnr 2021, 38 mnr 2022 och 73 mnr 2023 jämfört med finansplanen.

Regionala utvecklingsnämnden en tillfälligt utökad ram med 2,9 mnr 2021, 5,7 mnr 2022 och 2,9 mnr 2023 för infrastruktur.

Jämfört med Finansplan 2020-2022 har skatt, generella statsbidrag och utjämning ökat med 34 mnr 2021 och minskar med 41 mnr 2022 trots att samhället är inne i en lågkonjunktur då regeringen föreslår både permanenta och tillfälliga statsbidrag i budgetpropositionen 2020. Dessa har ännu inte beslutats av riksdagen.

Genom regionens finanspolicy och placeringsstrategi bedöms pensionsportföljen ge en årlig avkastning med i genomsnitt fem procent vid normal konjunktur.

## Sammanfattning av förändringar i resultatbudget jämfört med Finansplan 2020-2022

Nedan redovisas effekterna på ekonomiska ramar av ovanstående förändringar i ekonomiska förutsättningar.

	Prognos aug <sup>10</sup>	Budget		
Mnr	2020	2021	2022	2023
<b>Resultat enligt delårsrapport augusti 2020</b>				
<b>Resultat enligt Finansplan 2020-2022</b>	<b>439</b>	<b>467</b>	<b>508</b>	<b>409</b>
<b>Förändring:</b>				
Skatteintäkter	-91	-145	-166	-117

<sup>10</sup> Årsprognos augusti 2020 på + 371 mnr justerad med sänkta skatteintäkter enligt prognos SKR i oktober

	Prognos aug <sup>10</sup>	Budget		
Generella statsbidrag och utjämn- ning	242	136	82	72
Statsbidrag läkemedel	8	43	43	43
<b>Summa förändring av skatt, statsbidrag och utjämn- ning</b>	<b>159</b>	<b>34</b>	<b>-41</b>	<b>-2</b>
Index löner och priser	135	-11	56	84
Pensioner	6	68	29	65
Läkemedel		-24	-38	-73
Hälso- och sjukvård, <sup>11</sup>		-37	-23	-23
Regional utveckling, 10		3	-5	-3
<b>Summa förändring av verk- samhetens intäkter och kost- nader</b>	<b>153</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>50</b>
<b>Summa förändring av verk- samhetens resultat</b>	<b>312</b>	<b>35</b>	<b>-22</b>	<b>48</b>
Finansiella intäkter (pensions- portfölj)	-409	-26	-26	-63
Finansiella kostnader (pension- er)		63	65	39
<b>Summa förändring av finansi- ella poster</b>	<b>-409</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>-24</b>
<b>Totalt förändringar</b>	<b>-97</b>	<b>72</b>	<b>17</b>	<b>24</b>
<b>Årets resultat 2020-2023 inkl ramminskning</b>	<b>342</b>	<b>539</b>	<b>525</b>	<b>433</b>

### Risikanalys

Utmaningen är att verksamheterna klarar hemtagning av ekonomiska effekter av det omställningsarbete som pågår för en ekonomi i balans och att nå regionfullmäktiges resultatkrav. Riskbedömning om kostnadsminskningar inte får effekt är att varje avvikelse på 10 procent innebär +/- 20-30 mnkr årligen.

Risikfaktorer är:

- Att hantera den uppskjutna vården
- Minskade intäkter från kollektivtrafik, patientavgifter
- Att nya arbetssätt inte ger effekt.

<sup>11</sup> Specifikation bilaga 1 sid 37



- Att bemanningen inte minskar långsiktigt
- Att inte bli oberoende av inhyrd personal
- Att produktions- och kapacitetsplanering inte införs i nödvändig omfattning och inte används i styrning och ledning
- Att kostnaderna för nya läkemedel ökar mer än erhållna bidrag och att verksamheten inte kan identifiera andra områden för kostnadsminskning
- Att kostnaderna för köpt vård fortsätter att öka då nettokostnadsutvecklingen i regioner med universitets sjukhus är hög
- Att digitaliseringsarbetet inte håller i och inte ger de ekonomiska effekter som behövs
- Att alla delar i organisationen inte har insikt om behovet av omvandling för att nå målbild hälsa och vård
- Att kostnaderna för upphandlad kollektivtrafik inte håller sig inom budgetramar
- Att energipriserna fortsätter att öka
- Att förändrade livstidsantaganden vid beräkning av pensionsskuld ökar pensionskostnaderna

De finansiella intäkterna minskar om pensionsportföljens värdeutveckling avtar vilket uppstår vid börsnedgång. I finansplanen budgeterar vi förväntad avkastning med 5 procent vid normal konjunktur. Orealiserad värdeökning får inte medräknas i balanskravsresultatet. Riskanalys av regionens förvaltning av pensionsportföljen, se bilaga 2.

## Bilaga 1, Ekonomiska ramar

### Resultatbudget

Mnkr	2021	2022	2023
Verksamhetens intäkter	1 313	1 243	1 014
Verksamhetens kostnader	-9 823	-9 956	-9 975
Avskrivningar	-257	-263	-260
<b>Verksamhetens nettokostnad</b>	<b>-8 767</b>	<b>-8 976</b>	<b>-9 221</b>
Skatteintäkter	6 562	6 717	6 893
Generella statsbidrag och utjämning	2 585	2 608	2 644
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>380</b>	<b>361</b>	<b>306</b>
Finansiella intäkter	220	236	249
Finansiella kostnader	-61	-72	-122
<b>Årets resultat</b>	<b>539</b>	<b>525</b>	<b>433</b>
Orealiserad avkastning på pensionsportfölj	-220	-236	-249
<b>Balanskravsresultat</b>	<b>320</b>	<b>289</b>	<b>184</b>
<b>Mål en procent av skatt, utjämning och bidrag</b>	<b>91</b>	<b>93</b>	<b>95</b>
Förändring, procent:			
Verksamhetens nettokostnad, %	4,7	2,4	2,7
Skatt, statsbidrag och utjämning, %	1,6	2,1	2,0

### Investeringar

Mnkr	2021	2022	2023
<b>Beslutsram</b>			
Investeringar inkl externa hyresgäster	410	366	484
Investeringar, finansiella	31	6	6
<b>Total beslutsram</b>	<b>441</b>	<b>372</b>	<b>490</b>
<b>Likviditetsram</b>	<b>456</b>	<b>302</b>	<b>366</b>

**Balansbudget**

Mnkr	2021	2022	2023
<b>Tillgångar</b>			
Anläggningstillgångar	2 905	2 943	3 048
Omsättningstillgångar	6 787	7 426	7 898
<b>Summa tillgångar</b>	<b>9 692</b>	<b>10 369</b>	<b>10 946</b>
<b>Skulder och eget kapital</b>			
Eget kapital	3 751	4 290	4 815
Årets resultat	539	525	433
Avsättningar	3 630	3 782	3 926
Långfristiga skulder	11	11	11
Kortfristiga skulder	1 761	1 761	1 761
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>9 692</b>	<b>10 369</b>	<b>10 946</b>
<b>Ansvarsförbindelse pensioner</b>	<b>4 019</b>	<b>3 805</b>	<b>3 636</b>
Soliditet blandmodell, %	44	46	48
Soliditet fullfondering, %	3	10	15

## Finansieringsbudget

Mnkr	2021	2022	2023
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Årets resultat	539	525	433
Justering för ej likvidpåverkande poster	240	277	263
Övriga likviditetspåverkande poster som tillhör den löpande verksamheten	-89	-98	-108
Ökning/minskning av kortfristiga fordringar	-36	-51	-49
Ökning/minskning kortfristiga placeringar	-200		
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>454</b>	<b>653</b>	<b>539</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Investering i finansiella anläggningstillgångar	-31	-6	-6
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar		-19	-14
Investering i materiella tillgångar	-425	-277	-346
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-456</b>	<b>-302</b>	<b>-366</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Ökning/minskning långfristiga fordringar	-5	1	1
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-7</b>	<b>352</b>	<b>174</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>	<b>1 250</b>	<b>1 243</b>	<b>1 595</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>1 243</b>	<b>1 595</b>	<b>1 769</b>

## Regionbidrag per nämnd

Mnkr	2021	2022	2023
Regionstyrelsen	8 410,9	8 615,1	8 854,6
Regionala utvecklingsnämnden	311,9	315,2	320,1
Patientnämnden	2,4	2,4	2,5
Politisk verksamhet	41,9	42,7	43,7
<b>Regionbidrag, summa</b>	<b>8 767,1</b>	<b>8 975,4</b>	<b>9 220,9</b>

## Regionstyrelsen

Mnkr	2021	2022	2023
Anslag året innan	8 172,0	8 410,9	8 615,1
Prisuppräknning	207,2	249,3	192,4
Demografi	41,5	38,5	36,1
Särskild lönesatsning	16,0	17,0	
Sunderbyn och ökad driftkostnad för verksamhet och fastighet inklusive avskrivningar	98,0	1,3	
Sunderbyn engångskostnad	-6,9	-8,1	
Regionsjukvård	32,0		
Läkemedel	24,0	14,0	11,0
Ambulans Luleå	2,3		
MR Kalix	2,5	1,5	
Tandvård barn och unga	2,5		
Samiskt resurscentrum	0,8		
Försäkringsavtal och patientförsäkring	6,3		
Ramminskning	-187,3	-109,3	
<b>Regionbidrag</b>	<b>8 410,9</b>	<b>8 615,1</b>	<b>8 854,6</b>

**Regionala utvecklingsnämnden**

Mnkr	2021	2022	2023
Anslag året innan	311,7	309,0	309,5
Prisuppräknig	9,0	7,7	7,7
Infrastruktur	0,5	5,5	
Tillfällig ram 2021-2023 Infrastruktur	2,9	2,8	-2,8
Avslutad verksamhet (Utbildning)	-0,5		
Ramminskning	-11,7	-12,7	
<b>Regionbidrag</b>	<b>311,9</b>	<b>315,2</b>	<b>320,1</b>

**Patientnämnden**

Mnkr	2021	2020	2023
Anslag året innan	2,3	2,4	2,4
Prisuppräknig	0,1		0,1
<b>Regionbidrag</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>

**Politisk verksamhet**

Mnkr	2021	2020	2023
Anslag året innan	41,2	41,9	42,7
Prisuppräknig	0,7	0,8	1,0
<b>Regionbidrag</b>	<b>41,9</b>	<b>42,7</b>	<b>43,7</b>

**Specifikation politisk verksamhet 2020 och 2021**

Tkr	Budget 2020	Budget 2021
Regionfullmäktige	6 206,8	6 332,8
Revision	6 518,0	6 667,4
Uppdragsberedning	1 363,5	1 392,1
Sjukvårdsberedningen	1 363,5	1 392,1
Samverkansberedning vård, omsorg och skola	163,1	163,1
Regionstyrelsen	9 768,7	9 972,6
Oppositionsråd, omkostnadsram	115,3	117,1
Regionala utvecklingsnämnden	2 396,6	2 438,3
Patientnämnd	802,2	837,8
Partistöd	12 501,0	12 583,3
<b>Summa</b>	<b>41 198,7</b>	<b>41 896,7</b>

## Bilaga 2, Planeringsförutsättningar

### Region Norrbottens ekonomi

Region Norrbottens verksamhet finansieras av skatteintäkter, avgifter och statliga ersättningar. Det är viktigt att intäkterna prioriteras genom fler arbetade timmar i länet och riket, att vi har en positiv befolkningsutveckling, att anpassade avgifter tas ut och att vi hela tiden arbetar för att hämta hem inte budgeterade intäkter. Behoven och förväntningarna hos befolkningen kommer sannolikt fortsatt att öka bland annat på grund av utvecklingen av nya metoder och läkemedel. Fokus ska vara att arbeta med effektiviseringar i all verksamhet för att minska kostnaderna och öka kvalitén.

### Befolkningsutvecklingen

Befolkningsprognosen för Norrbottens demografiska fördelning pekar fortsatt mot en ökning av andelen barn och unga och äldre i förhållande till personer i yrkesaktiv ålder.

Befolkningsutvecklingen är fortsatt av central vikt för länet. Befolkningen minskade i länet år 2019 med -404 personer och med -798 personer 2018. Därmed var 250 093 personer folkbokförda i Norrbotten och länet hade ett födelseunderskott – det vill säga fler avlidna än födda (-383 personer). År 2019 hade även ett inrikes flyttunderskott, där inflyttade till Norrbotten var -1 583 personer lägre än antalet utflyttade till övriga Sverige. Utrikesflyttnettot var däremot positivt (+1 491 personer), men inte tillräckligt för att täcka för den större inrikes utflyttningen och födelseunderskottet.

I Sverige var det bara Norrbotten som minskade sin befolkning 2019, övriga län ökar. Bland kommunerna i länet ökade Luleå (273 personer), Piteå (165 personer), Boden (16), Pajala (13) och Övertorneå (13) sin befolkning. Övriga 9 kommuner i länet minskade befolkningen under året. I förhållande till befolkningsmängd var minskningen störst i följande tre kommuner: Övertorneå - 2,6 procent, Arvidsjaur -1,8 procent och Jokkmokk -1,6 procent. Bara Luleå visar ett födelseöverskott, det vill säga har fler födda än avlidna.

Befolkningsminskningen i länet var störst bland personer i åldern 15-29 år. Andelen 65 år och äldre fortsätter att öka. Högst andel 65 år och äldre av befolkningen hade Övertorneå, 34,9 procent, Pajala 34,3 procent och Övertorneå 34,2 procent. Högst andel 65 år och äldre hade Övertorneå med 34,9 procent. Lägst andel 65 år och äldre hade Luleå med 20,8 procent.

Mellan år 2018 och 2040 väntas befolkningen i Norrbotten enligt SCB att minska från 250 497 till 247 700 medborgare<sup>12</sup>. Befolkningen beräknas minska då länet har ett ökande negativt födelsenetto och prognosen bygger

---

<sup>12</sup> Jämfört med prognosen från år 2013 som använts i tidigare planer är det en minskning med 7 100 för år 2035.

på en minskande inflyttning per år från 400 invånare 2019 till 300 invånare år 2040.

Mellan år 2018 och år 2040 förväntas den arbetsföra delen av befolkningen i åldern 20-64 år att minska med 7 procent för kvinnor och 4 procent för män. Samtidigt ökar befolkningen över 65 år med 8 procent, männen 10 procent och kvinnorna 5 procent. Åldersgruppen och 0-19 år är oförändrad, varav flickorna minskar något och pojkarna ökar något. SCBs befolkningsprognos visar att det är befolkningen 80 år eller äldre ökar med 50 procent de närmaste åren.

Fram till år 2025 är ökningstakten störst när det gäller skillnad mellan andelen äldre och i arbetsför ålder. Därefter fortsätter utvecklingen men i något lägre tempo. Försörjningskvoten förväntas stiga från 1,79 idag till 1,91 år 2035. Försörjningsbördan kommer att öka i stora delar av Sverige men mer i glesbygden än i städerna. Försörjningsbördan är också kopplad till antalet kvinnor och män i arbete, deras förvärvsfrekvens och arbetade år. Effekterna av en åldrande befolkning förstärks av den beräknade fortsatta urbaniseringen<sup>13</sup>. För Norrbottens del innebär det att den ojämna åldersstruktur som redan finns idag växer och skapar ett ojämnt hälsoläge och olika behov i länet. Kalix närsjukvårdsområde (Kalix, Övertorneå, Överkalix samt Haparanda kommun) prognostiseras att få en avsevärt större andel äldre år 2035 än Luleå-Boden samt Kiruna närsjukvårdsområde.<sup>14</sup> En äldre befolkning medför ett ökat vårdbehov eftersom att många vanliga sjukdomar är kopplade till stigande ålder.

Det kan innebära en förändrad balans vad gäller skatteunderlag (arbetsför befolkning) och skatteuttag (förväntat behov av hälso- och sjukvård).

## Öka befolkningen

Norrbotten är en fjärdedel av Sveriges yta med drygt 250 000 invånare motsvarande 2,4 procent av landets befolkning. Demografin innebär att vi behöver arbeta med att erbjuda hög livskvalitet och attraktiva livsmiljöer för alla medborgare.

Norrbottens kvaliteter med stad och land, starkt arbetsliv, natur och kultur kan locka fler att flytta till länet. Om länets kommuner, näringsliv och regionala aktörer kraftsamlar för en ökad befolkning, finns det stora möjligheter att nå målet, minst 260 000 norrbottningar till 2030.

---

13 Framtidens välfärd och den åldrande befolkningen Ds 2013:8

<sup>14</sup> Enligt prognosen fram till år 2035 kommer åtta av Norrbottens 14 kommuner att ha en försörjningskvot över 1,0 år 2035. I t.ex. Pajala innebär kvoten 1,23 att 100 personer i arbetsför ålder ska försörja sig själv samt 123 barn och äldre. Lägst försörjningsbörda väntas i Luleå, Boden, Piteå, Kiruna och Gällivare.



## Säkra kompetensförsörjningen

I december 2019 var arbetslösheten<sup>15</sup> i Norrbotten 6,2 procent i åldersgruppen 16-64 år. Arbetslösheten för kvinnor var 5,9 procent och män 6,6 procent. Arbetslösheten i Norrbotten är lägre än i övriga riket för både kvinnor och män. Antalet arbetslösa unga kvinnor och män (18-24 år) var vid samma tidpunkt 9,5 procent, för kvinnor 7,0 procent respektive 11,1 procent för män. Arbetslösheten i Norrbotten är samma som i övriga riket för män, men något lägre för kvinnor. I augusti 2020 var arbetslöshetssiffrorna i Norrbotten 21,6 procent högre än samma period 2019. Antalet öppet arbetslösa och i program var 8 561 i augusti 2020 att jämföra med 7 041 augusti 2019.

Trots att vi har en viss arbetslöshet finns det brister inom kompetensförsörjningen i länet. Alla behöver ges möjlighet att delta utifrån sina förutsättningar, genom t ex validering av befintlig kompetens vilket ger vinster för individen och samhället. Att få unga att göra inträde på arbetsmarknaden tidigare än idag<sup>16</sup>, äldre att arbeta längre, att få fler utrikesfödda i arbete, och få fler kvinnor i arbete är utmaningar enligt SCB, för att möta krav på ökade välfärdsinsatser framöver. Skillnaderna i arbetskraftsdeltagande mellan svenskfödda och utlandsfödda är stora, särskilt vad avser utlandsfödda kvinnor som inte bara är arbetslösa utan även har kort eller ingen utbildning eller arbetslivserfarenhet. Dessa kommer också att i allt väsentligt sakna annat än beräknad garantipension och vara beroende av socialt bistånd.

Länets unga behöver i större utsträckning motiveras att fullfölja en gymnasieutbildning och också uppmuntras gå vidare till eftergymnasial utbildning, vilket särskilt gäller pojkar och unga män men också flickor och pojkar ur olika sociala skikt. Det är även viktigt att utbildningssystemet gör det möjligt för individen trots olika livsomständigheter att studera när som helst under livet.

Utbildningssystemet måste anpassas efter arbetsmarknadens regionala behov och ett livslångt lärande. Vi behöver ett valideringssystem för våra yrkesutbildningar som är godkända även i Finland och i Norge.

## En god och jämlik hälsa

Kvinnor såväl som män i Norrbotten har högst andel insjuknande i hjärtinfarkt, har bland den högsta andelen insjuknande i stroke och en högre andel i befolkningen med övervikt/fetma och högt blodtryck än i snittet för riket. Detta är, tillsammans med flertalet psykiska diagnoser, sjukdomar som till större delen går att förebygga via förändrade levnadsvanor och behandling.

<sup>15</sup> Arbetsförmedlingen, öppet arbetslösa samt i program

<sup>16</sup> Idag går många ungdomar vidare till eftergymnasiala studier och etablerar sig således på arbetsmarknaden betydligt senare än ungdomar gjorde för cirka 20 år sedan. Om det finns möjlighet till snabbare övergång från studier till arbete skulle det leda till en ökad sysselsättning bland ungdomar (SCB Sysselsättningen 2030 – kan dagens försörjningsbörda bibehållas (2012).

För en person som redan insjuknat minskar sekundärprevention risken för komplikationer och återfall. Ett minskat insjuknande i de förebyggbara sjukdomarna skulle lämna mer utrymme att ta hand om sjukdomar som inte går att förebygga. För att förbättra hälsan i länet krävs framför allt insatser som gör hälsan mer jämlik och jämställd. Som grund behövs därför god kunskap om hälsan och dess fördelning mellan grupper i befolkningen.

Förutsättningarna för en god hälsa påverkas av livsvillkor som utbildning, sysselsättning, ekonomiska villkor, hur individen väljer att ta ett eget hälsoansvar och tillgång till hälso- och sjukvård. Omgivande fysiska och psykosociala livsmiljöer, våldsutsatthet samt livsstilsfaktorer som exempelvis rökning, alkohol, fysisk aktivitet och kostvanor påverkar också hälsan.

Personer med kort utbildning har kortare medellivslängd än personer med lång utbildning och personer med otrygg ekonomi visar överlag ett sämre hälsotillstånd än den övriga befolkningen i Norrbotten. Män har sämre hälsa än kvinnor när det gäller hjärt-kärlsjukdomar och lever inte lika länge, men kvinnor har sämre hälsa i andra avseenden såsom reumatism, värk och förslitningsskador liksom andra somatiska och psykiska tillstånd. Unga flickor och kvinnor med funktionsnedsättning har sämre psykisk hälsa än pojkar och män i motsvarande situation.

De som identifierar sig som HBTQI<sup>17</sup>-personer rapporterar själva en sämre psykisk hälsa än den övriga befolkningen. Förekomsten av psykisk ohälsa är också högre bland unga vuxna samer och rensköttande samer jämfört med övrig norrländsk befolkning. Befolkningen i glesbygd har problem med den fysiska hälsan, hjärt- och kärlsjukdomar samt värk i lederna till exempel, men en bättre psykisk hälsa i jämförelse med invånarna i tätorter och dess närområden. Det är också vanligare med risklevnadsvanor i dessa grupper, men med skillnader mellan olika könsidentiteter, så som tobaksrökning, ohälsosam kost, fetma och stillasittande fritid. Region Norrbotten har tillsammans med Länsstyrelsen och Norrbottens Kommuner antagit en folkhälsostrategi för länet, liksom en gemensam handlingsplan för dess genomförande, i syfte att åstadkomma en bättre och mer jämlik och jämställd hälsa till år 2026. Utifrån det arbetet har Region Norrbotten tagit fram en detaljerad handlingsplan som beskriver hur organisationen under åren 2018-2022 ska arbeta för att förverkliga strategin i sin egen verksamhet.

## Klimatförändringarna

Klimatförändringarna är en av vår tids största utmaningar och kräver globala, nationella, regionala och lokala åtgärder för att begränsa utsläppen av växthusgaser och anpassa samhället till ett förändrat klimat. Norrbotten är ett industristarkt län där utmaningen ligger i att effektivisera energianvändningen och växthusgasutsläppen, samtidigt som konkurrenskraften bibehålls.

---

<sup>17</sup> HBTQI är ett samlingsbegrepp för homosexuella, bisexuella, transpersoner, queerpersoner och intersexuella

EU beslutade 2020 om den europeiska gröna given som är en färdplan för en hållbar ekonomi i EU. Miljöutmaningarna ska omvandlas till möjligheter inom alla politikområden och omställningen ska bli rättvis för alla. Den gröna given är en färdplan med åtgärder som ska främja ett effektivt utnyttjande av resurser genom omställning till en ren, cirkulär ekonomi samt återställa förlorad biologisk mångfald och minska föroreningarna.

Norrbottnen ska bidra genom aktivt regionalt arbete för att främja omställningen till energisystem och en hållbar regional utveckling, till exempel genom att ha dialog med de stora klimatpåverkande näringarna/aktörerna i länet samt påverkansarbete på nationell och internationell nivå. Det innebär prioriteringar av lösningar som ger synergieffekter mellan de sociala, miljömässiga och ekonomiska dimensionerna, samtidigt som avvägningar görs mellan motstående intressen och konflikter.

Den aktivt brukade boreala<sup>18</sup> skogen i länet lämnar positiva klimatavtryck genom fotosyntesen. Valet av klimatvänliga byggmaterial så som trä bidrar också till att målsättningen att länet 2045 inte ska ha något nettoutsläpp av växthusgaser.

## Ett breddat näringsliv

Det finns inomregionala skillnader i länet då näringslivsstrukturen skiljer sig åt mellan våra 14 kommuner. Det norrbottniska näringslivet har en stark grund i basnäringarna vilket medför en relativt stor konjunkturkänslighet.

Basnäringen i Norrbotten innefattar, Areella näringar<sup>19</sup>, gruvnäringen, vattenkraften, besöksnäringen och stålindustrin. Region Norrbotten ska vara en aktiv part tillsammans med näringslivet och våra samarbetsparter för att stärka och utveckla tillväxten i hela regionen. Satsningar ska också göras för att utveckla och skapa ett bredare näringsliv och därmed en arbetsmarknad för fler.

Norrbottnen uppvisar större könssegregering, med fler enkönade arbetsplatser än det nationella genomsnittet. Om länet kan bryta den könssegregerade arbetsmarknaden innebär det större möjligheter till matchning av rätt kompetens på arbetsmarknaden.

Internationaliseringen är en stor del i det norrbottniska näringslivet. Industrierna och testverksamheten ingår de globala värdekedjorna och besöksnäringen har bland annat internationella gäster som målgrupp. Även länets etablerings- och investeringsarbete har en stark internationell prägel.

---

<sup>18</sup> Boreal kallas en del av den tempererade zonen på norra halvklotet

<sup>19</sup> Areella näringar är ett samlingsbegrepp för näringar som använder biologiska och naturgeografiska resurser på land och i vatten. Hit räknas således jordbruk, skogsbruk, fiskerinäringen, jakten och rennäringen

## Tillgänglig infrastruktur

Norrboten är till ytan Sveriges största län med 14 kommuner i varierande storlek och med olika förutsättningar. En funktionell infrastruktur med god tillgänglighet och en väl fungerande kollektivtrafik är en viktig faktor för att respektive arbetsmarknadsregion i Norrbotten ska vara en väl fungerande enhet och därmed bidra till Norrbottens utveckling. Resvaneundersökningar visar att kvinnor och män är olika beroende av olika transportslag, har olika långa resesträckor och olika tillgång till transportmedel samt olika stora arbetsmarknadsområden. En bättre struktur för kollektivtrafik har potential att öka arbetskraftsdeltagandet.

Förändringar är att vänta inom kollektivtrafiken i samband med starten av persontrafik på haparandabanan. Kollektivtrafikens utveckling påverkas av nationell och europeisk miljöpolitik.

Effektiva och välfungerande godstransporter är en förutsättning för att näringslivet i Norrbotten ska kunna skapa nya och behålla befintliga arbetstillfällen, generera exportintäkter och bidra till det gemensamma välbefinnandet. Behoven av infrastruktursatsningar är stort i Norrbotten likaså underhåll av både vägar och järnvägar.

En väl utbyggd och driftsäker digital infrastruktur innebär en hög digital tillgänglighet. De närmaste åren kan vi förvänta oss stora förändringar genom digitalisering inom bland annat hälso- och sjukvård, offentliga tjänster, handel och transporter. Digitalisering skapar även möjligheter till ett mer socialt sammanhållet samhälle och mindre klimatpåverkan genom ett minskat behov av resor och transporter.

Länets stora avstånd och glest befolkade områden medför dock att förutsättningarna för utbyggnad skiljer sig väsentligt från övriga delar av landet. Utan tillgång till snabbt bredband, och stabila mobila tjänster av god kvalitet, riskerar Norrbotten att hamna i ett digitalt utanförskap som innebär sämre möjligheter för länets invånare att ta del av digitaliseringens nyttoeffekter. För att nå det regionala målet om att 98 procent ska ha tillgång till snabbt bredband på 1 Gbit/s år 2025 krävs ekonomiska resurser och god samverkan på alla nivåer mellan regionen, kommunerna samt de offentliga och kommersiella aktörerna.

## Högre utvecklingstempo

För att bibehålla eller öka kvaliteten i vården, hantera den demografiska utvecklingen, ha kostnadskontroll och möta nya förväntningar behöver bland annat vård och omsorg ges på nya sätt. Vården behöver därför genomgå stora förändringar de närmaste åren, både vad gäller arbetssätt och på vilket sätt vårdens tjänster erbjuds befolkningen. Det ställer högre hastigheten för hur ny kunskap produceras ställer krav på utbildning, forskning och utveckling är väl integrerade i verksamheten.

---

Inom hälso- och sjukvård är det helt avgörande för att ny kunskap och bättre metoder ska komma patienterna tillgodo. Kvalitetsregister, öppna jämförelser och andra former av uppföljande och jämförande studier inom hälso- och sjukvården uppdelade på kvinnor och män visar att evidensbaserade kunskaper tillämpas i varierande utsträckning. Gapet mellan vad som enligt kunskapen borde göras, och vad som faktiskt görs behöver minimeras.

## Bilaga 3, Övergripande strategi för och riskhantering av Region Norrbottens pensionsportfölj

I regionens finanspolicy, beslutad av regionfullmäktige i juni 2018, tydliggörs det övergripande målet med kapitalförvaltningen vilket är att kunna möta de framtida finansiella åtagandena gällande pensioner. I policyn beskrivs förvaltningsstrategi, riskhantering samt etiska hänsynstaganden för kapitalförvaltningen.

För att möta de kraftigt ökade pensionsutbetalningarna från ca år 2040 ska pensionsmedlen ökas med hjälp av nya avsättningar och genom hög avkastning på avsatta medel. För att nå hög avkastning placeras en stor andel av pensionsmedlen i aktiefonder och samtidigt införs en modell för riskbegränsning, så kallad dynamisk allokeringsstrategi, för att minska förlusterna vid kraftiga börsfall. Riskbegränsningen styr hur stor del av portföljen som kan placeras i aktiefonder. Andelen riskfyllda tillgångar justeras löpande så att portföljen som mest kan tappa 15 procent i värde i förhållande till portföljens högsta värde de senaste 24 månaderna. Den praktiska hanteringen innebär att skyddsnivån, 85 procent av högsta värdet de senaste 24 månaderna, inte får understigas. I takt med att pensionsportföljens värde ökar höjs skyddsnivån och värdeökningen säkras. Skillnaden mellan portföljens värde och skyddsnivån samt risken i aktiemarknaden anger hur stor andel aktiefonder som får innehas.

Regionens strategi för kapitalförvaltning innebär att skapa avkastning främst genom att öka aktierisken i portföljen, snarare än genom andra risker som exempelvis ränte-, kredit- eller valutarisk. I regionens portfölj görs inga spekulationer avseende valutor och därför har aktieportföljen endast instrument i svenska kronor. Riskspridning, och därmed exponering mot flera valutor, erhålls genom att placera i aktiefonder med globala tillgångar.

I ränteportföljen valutasäkras investeringarna, detta för att endast exponeras mot ränte- och kreditrisk. I syfte att utsätta portföljen för effektiva risker är ränteportföljen snarare sammansatt för att kunna stå emot rörelser på räntemarknaden än att skapa maximal avkastning. Risken i ränteportföljen ska minimeras för att istället effektivt använda riskutrymmet till att öka aktieandelen i portföljen.

Svenska kronans försvagning har gynnat regionens pensionsportfölj och allt annat lika har minskad andel svenska aktiefonder i portföljen både ökat riskspridningen och skapat god avkastning. En fortsatt försvagning av kronan innebär dock svårigheter för den svenska ekonomin som på sikt kan påverka portföljen negativt. Även om europeisk ekonomi generellt sett är svagare, ser det ut som att svensk konjunktur bromsar in i allt snabbare takt. Givet vad som hänt tidigare i Europa har Sverige klarat sig förvånansvärt bra, men Sveriges stora exportberoende och inhemska avmattning gör att utsikterna

---

för svensk ekonomi bromsar kraftigt, vilket sätter tryck på den svenska valutatan. Framöver kommer kronans utveckling dras mellan två krafter; den konjunkturella avmattningen och Riksbankens agerande.

Oavsett var detta tar vägen har regionen fortsatt daglig bevakning på risken i portföljen och gör löpande nödvändiga omallokeringar för att skydda skyddsnivån och de hittills upparbetade vinsterna.

Regionens pensionsportfölj har ett marknadsvärde på 4 259 mnkr per 2020-08-31 vilket är 193 mnkr eller 4,3 procent mindre än vid årsskiftet 2019/2020. Nedgången förklaras av den kraftiga börsturbulensen under februari och mars till följd av coronapandemin. Skyddsnivån är 3 845 mnkr, d v s det värde som inte får understigas. Riskbufferten är således 414 mnkr. Aktieandelen i portföljen är 25 procent 31 augusti 2020.

## Bilaga 4, Bolag, stiftelser och kommunalförbund – uppdateras av regionala och ekonomi

Regionen arbetar för länets utveckling på många sätt även utanför den egna organisationen. Arbetet sker bland annat genom ägande, ekonomiska bidrag, medfinansiering, huvudmannskap och representantskap i styrgrupper och andra liknande grupperingar. För all anslagstilldelning gäller att insatserna ska vara av regional karaktär.

### Bolag

#### Almi Företagspartner Nord AB

Almi verkar för att bärkraftiga idéer och företag ska utvecklas. Med rådgivning, lån, riskkapital och inkubation möter Almi kunder i företagandets alla faser – från idébärare till framgångsrika företagare. Arbetet är marknadskompletterande och utförs så att snedvridning av konkurrensen undviks. Almi ägs av staten tillsammans med regionala offentliga ägare och finns på 40 orter i landet.

Almi Företagspartner Nord AB verkar i Norrbotten och Västerbotten och ägs av statliga Almi Företagspartner AB till 51 procent samt av Region Norrbotten och Region Västerbotten till 24,5 procent vardera.

#### Arctic Business Incubator AB

ABI är Sveriges nordligaste inkubator med verksamhet från Kiruna i norr till Skellefteå i söder. ABI jobbar med idéer från alla branscher. Idéerna kan komma från enskilda entreprenörer, Luleå Tekniska Universitet, institutioner och forskningsorganisationer samt existerande bolag. Bolaget ägs till nio procent av Region Norrbotten och resterande av Holding Aktiebolaget vid Luleå tekniska universitet, Fastighets Aktiebolaget Polaris, Längmanska Företagarfonden, Luleå kommun, Stiftelsen Norrlandsfonden.

#### BD Pop AB

Bolaget är ett regionalt resurs- och produktionscentrum för populärmusik i syfte att stödja talanger, stärka den regionala musikbranschen och stimulera tillväxt av kreativa näringar.

Bolagets huvudsakliga verksamhetsområden ska vara artistutveckling, branschutveckling, inspelning, distribution, marknadsföring, kompetens- och affärsutveckling samt arrangemang i samarbete med lokala arrangörer.

BD Pop ägs till 55 procent av Region Norrbotten, till 20 procent av Luleå kommun och resterande av Boden, Jokkmokk, Pajala, Piteå, Älvsbyn, Övertorneå, och Övertorneå kommuner. Arbete pågår också med att uppnå att fler av länets kommuner ska bli delägare.



### Filmpool Nord AB

Bolagets två huvuduppgifter är att vara ett produktionscentrum för långfilm, audiovisuella verk och TV-drama samt vara ett regionalt resurscentrum innefattande bland annat filmpedagogik, barn- och ungdomsverksamhet, talangutveckling, digitalutveckling, visning och spridning av film, filmkulturella frågor och biograffrågor.

Bolaget arbetar också med att stärka den regionala filmbranschen genom att lyfta fram och förmedla kontakter till regionens inspelningsmiljöer, filmarbetare, teknikbolag och serviceföretag till nationella och internationella filminspelningar.

Filmpool Nord ägs till 32,86 procent av Region Norrbotten och resterande ägare är elva av länets kommuner.

### Informationsteknik i Norrbotten AB

Bolaget ska erbjuda ett länsgemensamt fiberbaserat höghastighetsnät till näringsliv och offentlig service för ett utökat tjänsteutbud som bidrar till ekonomisk tillväxt och utveckling i regionen.

Bolaget ägs till 47 procent av Region Norrbotten och resterande av kommunerna i länet.

### Invest i Norrbotten AB

Bolaget arbetar med att exportera kännedom och kunskap om affärsmässiga möjligheter i Norrbotten för att få fler etablerare och investerare till länet. Invest i Norrbotten ska koordinera ett systematiskt proaktivt investerings- och etableringsarbete i Norrbotten och länets kommuner.

Bolaget ägs till 77,2 procent av Region Norrbotten. Boden, Luleå och Piteå äger vardera 3,4 procent. Arjeplog, Arvidsjaur, Haparanda, Jokkmokk, Kalix, Pajala, Älvsbyn, Övertorneå och Övertorneå kommuner äger vardera 1,4 procent. Gällivare blir ägare efter beslut i RF i juni 2020 då kommer regionens aktieinnehav minska med 1,4 procent.

### Matlaget i Gällivare AB

Bolaget producerar mat till institutioner inom Gällivare kommun samt till landstingets lokala hälso- och sjukvårdsverksamhet. Bolaget ägs till 40 procent av Region Norrbotten och till 60 procent av Gällivare kommun. Region Norrbotten har för avsikt att avyttra sitt aktieinnehav till Gällivare kommun.

### Energikontor Norr AB

Bolagets uppgifter är att driva energi- och miljöfrågor på lokal och regional nivå i ett internationellt perspektiv. Detta görs genom att arbeta för en ökad användning av förnyelsebar energi och en ökad energieffektivisering. Arbetet ska även bidra till ett ökat regionalt samarbete inom energi- och miljörådet samt till regionsamverkan i EU-samarbetet.

Bolaget ägs till 50 procent av Region Norrbotten och till 50 procent av länets kommuner.

### **Norrbotniabanan AB**

Syftet för bolaget är främst att ge arbetet för Norrbotniabanan en juridisk och organisatorisk plattform och att tydligt markera länens ambition och engagemang för att genomföra projektet med en järnväg längs norrbottenskusten.

Norrbotniabanan AB ägs av Region Norrbotten, Västerbottens läns landsting, Region Västerbotten samt berörda kommuner längs den tänkta bansträckan.

## **Stiftelser**

### **Stiftelsen Norrbottensteatern**

Uppdraget för teatern är att driva och organisera konstnärlig verksamhet. Via produktioner och distributionsformer ska teatern nå människor i deras egen miljö. Teatern drivs i form av en stiftelse med Region Norrbotten och Luleå kommun som huvudmän. Region Norrbottens andel är 58 procent.

## **Kommunalförbund**

### **Regionala kollektivtrafikmyndigheten i Norrbotten (RKM)**

Regionala kollektivtrafikmyndigheten i Norrbotten är ett kommunalförbund som ska samordna, effektivisera och utveckla kollektivtrafiken. Medlemmar är länets kommuner samt regionen.

Länstrafiken i Norrbotten är ett helägt dotterbolag till Regionala kollektivtrafikmyndigheten. Länstrafiken hanterar praktiskt medlemmarnas trafik i länet.

Norrtåg är ett bolag som RKM äger till 25 procent. Resterande ägs av kollektivtrafikmyndigheterna i Jämtland och Västernorrland samt av Länstrafiken i Västerbotten. Norrtåg organiserar och hanterar den regionala tågtrafiken i regionen.

### **Norra sjukvårdförbundet (NRF)**

Norrlandstingens Regionförbund bildades 2005 av norra sjukvårdsregionen – Region Jämtland-Härjedalen, Region Västernorrland, Region Västerbotten och Region Norrbotten. Regionförbundet är ett samverkansorgan för att tillvarata och utveckla gemensamma intressen inom hälso- och sjukvård, utbildning och forskning.

I regionförbundet har regionerna ett gemensamt ansvar för beställning, planering och samordning av regionsjukvård, utbildning, kunskapsstyrning och forskning utifrån ett behovs- och befolkningsperspektiv. Förbundets högsta beslutande organ är förbundsledningen med tre ledamöter från varje region. Förbundet beslutar om avtal för högspecialiserad vård och om regionförbundets utvecklingsplan för cancervården. Samverkan sker i de samverkansgrupper som inrättats inom förbundet.

### Konstmuseet i Norr

Konstmuseet i Norr är ett länskonstmuseum i Norrbotten som bildades 2017 av Region Norrbotten och Kiruna kommun. Som länskonstmuseum i Norrbotten bedriver Konstmuseet i Norr dels verksamhet i de fysiska museilokalerna i Kiruna och dels länsövergripande utställnings- och projektverksamhet med syfte att tillgängliggöra och samtala om konst i Norrbottens 14 kommuner. Region Norrbotten ansvarar för 60 procent av finansieringen av verksamhetens drift.

### Kommunalförbundet Svenskt ambulansflyg (KSA)

Kommunalförbundet Svenskt ambulansflyg bildades år 2016. Förbundets medlemmar består av samtliga Sveriges regioner. Förbundets ändamål är att tillhandahålla ambulansflyg för medlemmarna och syftet är att effektivisera ambulansflyget för att öka patientnyttan och patientsäkerheten genom samordning av gemensamma resurser. Styrelsen utgörs av sju ledamöter och sju ersättare där alla Sveriges sjukvårdsregioner är representerade.

### Kommunalförbundet Svensk Luftambulans (SLA)

Kommunalförbundet Svensk luftambulans bildades år 2014 och fler medlemmar har anslutits under åren. Förbundets medlemmar består av Region Dalarna, Region Värmland, Region Västra Götaland, Region Uppsala, Region Västerbotten och Region Norrbotten. Förbundets ändamål är att driva ambulanshelikopterverksamhet och annan därtill knuten verksamhet åt medlemmarna. Syftet är att skapa en stark, kostnadseffektiv och kompetens part till den regionala och nationella utvecklingen inom verksamhetsområdet.

## Bilaga 5, Den politiska styrningen

### De olika rollerna

Region Norrbotten är det enda folkvalda organet på regional nivå. De förtroendevalda väljs i allmänna val av och representerar norrbottningarna. De förtroendevaldas uppgift är att tolka befolkningens uppfattningar och behov och utifrån olika värderingsgrunder företräda medborgarnas intressen inom de verksamheter regionen har ansvaret för att sköta. De förtroendevalda har i den rollen överblick och ansvar för helheten. Utifrån denna ska de förtroendevalda formulera styrande dokument och fördela resurser. Det innebär att de avgör vad som ska göras, för vilka, med vilken kvalitet, till vilken kostnad och hur det ska finansieras.

Förutsättningar för detta är:

- Att regionen är öppet och tillgängligt för medborgare, anställda och samverkansaktörer.
- Att regionens ledning och styrning bygger på demokratins grunder och att de förtroendevalda har ett gott stöd i sina uppdrag.
- Att samspelet mellan förtroendevalda och anställda – mellan politik och verksamhet – ska utgå ifrån en tydlig ansvars- och rollfördelning.
- Att aktivt bevaka och påverka utvecklingen på lokal, regional, nationell, europeisk och internationell nivå genom strategiska allianser och engagemang i olika politiska organ.
- Att kontinuerligt kunna utveckla politiken, dess organisation och metoder främst vad avser möten, kommunikation samt dialog med medborgare och samverkansaktörer.

### Regionfullmäktige

Fullmäktige är det förtroendeorgan som utövar den högsta beslutanderätten i regionen. Fullmäktige beslutar i ärenden av principiell karaktär och/ eller av större vikt för regionen.

Regionfullmäktige har som uppdragsgivare organiserat ett antal politiska organ för ledning, uppföljning, kommunikation, dialog och kunskapsinhämtning.

### Fullmäktiges beredningar

Beredningarna ska öka kunskapen om medborgarnas behov av hälso- och sjukvård, regionens utveckling, förståelse om patienternas och närståendes behov, verka för bättre kontakt mellan medborgarna och förtroendevalda samt för förståelse och ökad samverkan mellan verksamhetsansvariga och förtroendevalda.

### Revisionen

Regionens revisorer ska med sin granskning bidra till att värna och utveckla demokrati, rättssäkerhet och effektivitet samt att tidigt ge underlag för att korrigera brister.

### **Patientnämnden**

Patientnämnden ska utifrån synpunkter och klagomål öka kunskapen om medborgarnas behov men även direkt stödja patienter och anhöriga samt bidra till kvalitetsutveckling i region och kommun. Patientnämnden ansvarar för att utse stödpersoner till patienter som är intagna för tvångsvård.

### **Regionstyrelsen**

Regionstyrelsen är regionens ledande politiska förvaltningsorgan och ansvarar för Region Norrbottens utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen är både uppdragsgivare/beställare och driftstyrelse för hälso- och sjukvården samt har det övergripande arbetsmiljöansvaret och har därför en särskilt viktig roll i samspelet.

Styrelsen omsätter bland annat beredningarnas, patientnämndens och revisionens rapporter till åtgärder och svar.

Under styrelsen finns internationella beredningen och samverkansberedning för hälso- och sjukvård, omsorg och skola. Internationella beredningen diskuteras och förankras internationella frågor inför beslut av regionstyrelsen eller regionala utvecklingsnämnden. Samverkansberedning för hälso- och sjukvård, omsorg och skola hanterar länsgemensamma frågor mellan Region Norrbotten och länets kommuner.

### **Regionala utvecklingsnämnden**

För att hantera uppdraget som regionalt utvecklingsansvarig finns regionala utvecklingsnämnden. Nämnden beslutar i frågor som rör regional tillväxtpolitik, infrastruktur och kultur.

Under nämnden finns kulturberedningen och tillväxtberedningen. Kulturberedningen hanterar gemensamma frågor inom regional och lokal kulturverksamhet med kommunerna. Tillväxtberedningen hanterar gemensamma frågor inom regional tillväxt, jämställdhet och infrastruktur med kommunerna.

### **Regiondirektören**

Regiondirektören har den ledande ställningen bland regionens personal och har det övergripande ansvaret för att de politiskt fastställda målen uppnås inom de fastställda ramarna.

### **Flernivåsystem**

Regionen fungerar i ett politiskt system där ansvaret delas mellan flera samhällsnivåer. Det blir därför viktigt att relationerna mellan och inom dessa nivåer fungerar. Den regionala nivån får en alltmer betydelsefull roll. Samarbete ökar såväl internationellt som mellan kommunerna. Även EU påverkar i allt högre grad verksamheten. Det förutsätter ett politiskt ledarskap som åstadkommer samverkan och gemensamt agerande.

## Styrdokument

### Strategisk plan

I juni varje år beslutar regionfullmäktige om en strategisk plan. Planen innehåller vision, värdegrund, planeringsförutsättningar och inriktning samt för de fem perspektiven strategiska mål med beskrivningar per perspektiv. Den lagstadgade treårsbudgeten med beslut om skattesats och ekonomiska ramar ingår också. Visionen och de strategiska målen ska i huvudsak ligga fast under mandatperioden.

### Finansplan

I november antar fullmäktige en finansplan som innehåller uppdatering av de ekonomiska förutsättningarna, främst avseende skatteunderlag, räntenivå, pris- och löneutveckling samt påverkande beslut från riksdagen. Förutsättningarna kan avvika från dem i den strategiska planen och detta har regionstyrelsen att förhålla sig till.

### Regionstyrelsens plan

I regionstyrelsens plan utvecklas och preciseras den strategiska planen. Regionstyrelsen ska i sin plan:

- utifrån fullmäktiges strategiska mål med beskrivningar ta fram framgångsfaktorer för att nå fullmäktiges strategiska mål. Indikatorer med mått, nuläge och mål tas fram som stöd för bedömning att verksamheten går i önskvärd riktning
- fördela anslag till respektive område
- redovisa plan för uppföljning
- ange direktiv till regiondirektören

Normalt beslutar regionstyrelsen om sin plan i september/oktober.

### Regionala utvecklingsnämndens plan

I regionala utvecklingsnämndens plan utvecklas och preciseras den strategiska planen. Regionala utvecklingsnämnden ska i sin plan:

- utifrån fullmäktiges strategiska mål med beskrivningar ta fram framgångsfaktorer för att nå fullmäktiges strategiska mål. Indikatorer med mått, nuläge och mål tas fram som stöd för bedömning att verksamheten går i önskvärd riktning
- fördela anslag till respektive område
- redovisa plan för uppföljning
- ange direktiv till regionala utvecklingsdirektören

Normalt beslutar nämnden om sin plan i september/oktober.

### Patientnämndens plan

I patientnämndens plan utvecklas och preciseras den strategiska planen. Patientnämnden ska i sin plan:

- utifrån fullmäktiges framgångsfaktorer ta fram mål och framgångsfaktorer för att nå fullmäktiges strategiska mål. Indikatorer med mått, nu-läge och mål tas fram som stöd för bedömning att verksamheten går i önskvärd riktning
- fördela anslag till respektive område
- redovisa plan för uppföljning
- ange direktiv till regiondirektören

Normalt beslutar patientnämnden om sin plan i oktober.

### **Beställning**

Beställningen innehåller uppdrag, ersättning samt hur uppdragen ska följas upp. Beställningarna avser Vårdval Norrbotten och Vårdval barn och ungdomstandvård.

Regionstyrelsen fastställer uppdragen senast i november.

### **Planer för verksamheten**

I dialog med regiondirektören tar divisionerna och övriga verksamheter fram styrkort, övergripande aktiviteter och budget för det kommande verksamhetsåret.

Regiondirektören fastställer dessa senast i december.

### **Övriga styrdokument**

Utöver styrdokumentet strategisk plan, regionstyrelsens plan, regionala utvecklings nämndens plan, patientnämndens plan och planerna för verksamheten finns det strategier inom sakområden. Dessa kan antingen vara interna eller framtagna i samverkan med andra aktörer, och anger vad som ska uppnås på lång sikt. Dessa strategier påverkar styrdokument, uppdrag och uppföljning.

### **Resursfördelning**

Regionfullmäktige fördelar ramar/anslag till respektive nämnd för dess verksamhet samt politisk verksamhet (fullmäktige, beredningar, revision, styrelse och nämnder samt partistöd) samt investeringar.

Regionstyrelsen fördelar ramar till beställningar samt till divisionerna. I Region Norrbotten regleras vårdvalens uppdrag i beställningar/avtal. De ersättningar de får utbetalas utifrån olika ersättningsmodeller. Övriga verksamheters uppdrag och fokusområden regleras av regionstyrelsen.

Regionala utvecklingsnämnden fördelar ramar för infrastruktur, näringsliv och kultur.

Patientnämndens verksamhet avser stödpersoner.