

# Strategisk plan 2019-2021

**Regionfullmäktige**  
**19-20 juni 2018**

## Innehåll

<b>Tillsammans för Norrbotten – bästa livet, bästa hälsan.....</b>	<b>3</b>
<b>Läsanvisning.....</b>	<b>4</b>
<b>Vision och värdegrund .....</b>	<b>5</b>
<b>Region Norrbottens uppdrag och styrning.....</b>	<b>6</b>
<b>Planeringsförutsättningar .....</b>	<b>8</b>
<b>Strategiska mål.....</b>	<b>15</b>
<b>Perspektivet Samhälle .....</b>	<b>16</b>
<b>Perspektivet Medborgare.....</b>	<b>20</b>
<b>Perspektivet Verksamhet .....</b>	<b>22</b>
<b>Perspektivet Medarbetare.....</b>	<b>25</b>
<b>Perspektivet Ekonomi.....</b>	<b>27</b>
<b>Ekonomi under perioden.....</b>	<b>29</b>
<b>Bilaga 1 .....</b>	<b>37</b>
<b>Bilaga 2 .....</b>	<b>41</b>
<b>Bilaga 3 .....</b>	<b>42</b>
<b>Bilaga 4 .....</b>	<b>46</b>

## Tillsammans för Norrbotten – bästa livet, bästa hälsan

Norrbottningarnas hälso- och sjukvård ska vara i världsklass, rättvist fördelad och tillgänglig för alla. Oavsett var i länet du bor ska du kunna känna dig trygg med att vården finns där när du behöver den. Tillsammans tar vi ansvar för regionens alla verksamhetsområden, allt från hälso- och sjukvård till regional utveckling, kollektivtrafik, infrastruktur och kultur. Genom detta lägger vi tillsammans grunden för goda jämlika och jämställda livsvillkor för alla norrbottningar.

Länets befolkning blir allt äldre medan de som är i yrkesverksam ålder blir färre. Kvalificerade tjänster inom hälso- och sjukvård blir allt mer avancerade, dyrare och säkrare, samtidigt som förväntningar på både sjukvård och samhällsservice ökar. Den utvecklingen kommer att ställa större krav på framtidens hälso- och sjukvård. För att leva upp till dessa krav, och samtidigt ha en ekonomi i balans, måste nya arbetssätt och vårdformer skapas. Genom att prioritera skattemedel efter behov, och upprätthålla en god regional utveckling, skapar vi goda förutsättningar för våra invånare att bo och verka *tillsammans för Norrbotten*.

Hälso- och sjukvården kommer att förändras både vad gäller struktur, arbetssätt, utbud och vårdformer. Digitalisering erbjuder nya möjligheter när det gäller prevention, diagnos och behandling och skapar också nya möjligheter för hälso- och sjukvårdens utformning och tjänster. Hälso- och sjukvården måste även personcentreras genom att hjälpa oss att identifiera våra förmågor, utveckla kunskap, kompetens och det självförtroende som behövs för att vi ska kunna vara med och fatta välgrundade beslut om vår egen hälsa och vård. Att utveckla digitaliseringen och den personcentrerade vården är två viktiga delar som har stor betydelse för *bästa hälsan*.

Ett fullgott akut omhändertagande dygnet runt ska finnas i hela länet. Det handlar om att alla, oavsett om man bor i tätort eller på landsbygden, ska kunna känna trygghet och tillit vid akut sjukdom eller skada.

Den rödgröna majoriteten i Region Norrbotten arbetar hela tiden för att skapa de bästa möjligheterna för regional utveckling och tillväxt. Vi ska fortsätta arbeta med förändringar och finna nya, jämställda lösningar och inriktningar som ytterligare förstärker regionens livs- och attraktionskraft. Genom detta kan vi skapa goda livsvillkor, stark offentlig sektor, utvecklad välfärd och ett positivt företagsklimat som bidrar till *bästa livet* i regionen.

**Maria Stenberg, Regionråd (S), Anders Öberg, Regionråd (S)  
Glenn Berggård, Regionråd (V), Agneta Granström, Regionråd (MP)**



## Läsanvisning

Det du nu håller i din hand är Region Norrbottens strategiska plan. Här finns tankar och idéer på ett övergripande plan för regionens utveckling och hur våra skattepengar ska användas.

Planen är indelad i en huvuddel och fyra bilagor.

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

I **bilagorna** återfinner du information om ekonomi, hushållning, bolag, stiftelser, kommunalförbund och politikens roll.

När regionfullmäktige godkänner planen lämnas den till regionstyrelsen. Styrelsen konkretiserar mål, framgångsfaktorer och styrmått i Regionstyrelsens plan. Genom den planen lämnar styrelsen i sin tur över till tjänstemännen i verksamheterna. Strategiarbetet avslutas med att alla medarbetare involveras i arbetet att göra verkstad av de politiska målen.

Vill du diskutera Strategiska planen eller dryfta andra regionfrågor med någon politiker? Gå in på <http://www.norrbotten.se/Demokrati-och-insyn/Sa-styrs-landstinget/Politiker-i-landstinget/Regionfullmaktige/> och leta reda på den du vill tala med. Kontaktuppgifter får du när du klickar på namnet.

## Vision och värdegrund

Region Norrbotten arbetar för alla människor som bor och verkar i länet. 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 länet upplever att Region Norrbotten är till för dem har regionen kommit en bit på vägen mot visionen, ”Tillsammans för Norrbotten – bästa livet, bästa hälsan”.

Region Norrbottens värdegrund 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 ekologiskt, ekonomiskt och socialt.

## Värderingar

Region Norrbottens värderingar ger stabilitet och synliggör det regionens verksamheter gemensamt står för och styr sättet att arbeta.

- Medborgarna

Region Norrbotten är till för medborgarna. Det är alltid utifrån deras fokus arbetet utformas och beslut fattas. Regionen arbetar för att det ska vara bra att bo, leva och arbeta i Norrbotten.

- Kvalitet och säkerhet

Region Norrbottens medarbetare gör rätt saker i rätt tid med rätt kvalitet. Regionen prioriterar patientsäkerhet och arbetar i all verksamhet för att skapa en bra och säker arbetsmiljö genom att förstå, förebygga, åtgärda och mildra konsekvenserna av identifierade risker, tillbud och olycksfall. Avvikelse används som informationskälla och inspiration för ytterligare förbättringar.

- Respekt för varandra

Respekt bygger på en ömsesidig tillit med respekt för varandras idéer där alla kan vara med och påverka utifrån jämställda förutsättningar. Alla medarbetare har då möjlighet till utveckling utifrån sina individuella förutsättningar. Vi är varandras förutsättningar och arbetsmiljö, varje dag.

## Etisk plattform

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.

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 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.
- 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.

## Region Norrbottens uppdrag och styrning

Region Norrbotten är en skattefinansierad demokratiskt vald organisation som bidrar till välfärden genom att vårda, värna och utveckla hela länet. 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 utgår från behov, förväntningar och krav med ett jämlikt och jämställt perspektiv från de som bor och verkar i länet. Regionen arbetar för en hållbar utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina. Det regionala arbetet ska verka för att minska skillnader i samhället och skapa de rätta förutsättningarna för en god utveckling.

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 för verksamheten. Tillsammans ger detta en övergripande struktur för planering och uppföljning. Regionstyrelsen har ansvaret att verkställa uppdraget i den strategiska planen. Patientnämnden har ansvaret att fullgöra sitt uppdrag med utgångspunkt från 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.

## Jämställdhet och jämlikhet

Med jämställdhet avses jämlikhet mellan kvinnor och män. Jämlikhet är ett vidare begrepp och handlar om status och värde människor emellan inom en grupp eller mellan grupper.

Vid all planering och uppföljning ska uppgifter som är individbaserade vara uppdelade på kvinnor och män, flickor och pojkar, statistiken ska även redovisas på ålder. Eventuella skillnader ska analyseras och åtgärder vidtas där det är relevant. Även statistik avseende skillnader mellan exempelvis bostadsort, inkomst och utbildning är tillgängliga data. Andra diskrimineringsgrunder såsom religion, etnisk tillhörighet, sexuell läggning, könsidentitet är inte tillgängliga och till och med inte lagliga att samla in.

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.

# Planeringsförutsättningar

## Hållbar utveckling är grunden

År 2015 enades världen globalt i FN, om 17 nya globala hållbarhetsmål som ersätter de tidigare milleniemalet. Målen ska uppnås till 2030 och beskrivs i Agenda 2030.

Region Norrbotten ska planera sin verksamhet så att den bygger på hållbar grund vilket innebär att stor hänsyn tas till hållbarhetsperspektiven i den egna verksamheten. Utgångspunkten i hållbarhetsarbetet är den regionala utvecklingsstrategin, som alla samhällsaktörer i Norrbotten har ställt sig bakom.

Tre av planens strategiska mål behandlar de tre vedertagna hållbarhetsdimensionerna, ekologisk, ekonomisk och social, och för ner dem till regional nivå:

- Hållbart nyttjande av naturens resurser (ekologisk)
- Ett starkt näringsliv och en dynamisk välfärdssektor med hållbar tillväxt (ekonomisk)
- Goda livsvillkor och jämlik hälsa (social)

De tre dimensionerna är ömsesidigt beroende av och förstärker varandra där jämställdhet är drivkraft och resultat. Den ekologiska dimensionen sätter ramarna, eftersom det finns begränsningar för vad jordens resurser räcker till och vad miljön tål, det vill säga jordens förmåga att långsiktigt upprätthålla liv i alla dess former. Den ekonomiska dimensionen kan ses som medlet för att nå den sociala dimensionens mål om hög livskvalitet, hälsa och välbefinnande med social rättvisa.

För att Norrbotten ska vara en attraktiv region att leva och verka i är ökad jämställdhet en nyckelfråga för länet. Region Norrbottens arbete ska utgå från de nationella jämställdhetsmålen, den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet (CEMR) som regionen och länets samtliga kommuner har ställt sig bakom. Detta innebär att jämställdhetsperspektivet ska finnas med i beslut, planering, genomförande och uppföljning. I Agenda 2030 är jämställdhet ett eget mål och jämställdhet ett genomgående perspektiv då jämställdhet mellan kvinnor och män är erkänt den viktigaste faktorn för en god utveckling.

Utmaningen för den regionala planeringen är att värna om att arbetet med alla tre dimensioner sker i samverkan över sektors- och organisatoriska gränser, samtidigt som de målkonflikter som finns också hanteras. Region Norrbotten behöver här agera tydligt både genom att med sin egen verksamhet vara en god förebild och genom att externt driva på utvecklingen.

Det är en självklarhet för Region Norrbotten att agera för en hållbar samhällsutveckling både i sin egen verksamhet och i rollen som regional aktör. I regionens verksamheter ska hållbar utveckling enligt definitionen ovan vara en planeringsförutsättning.

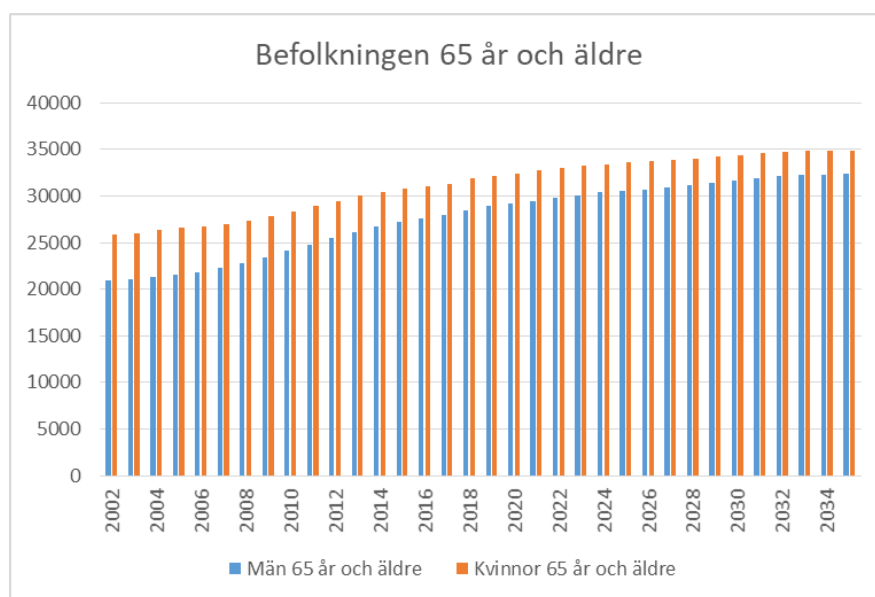
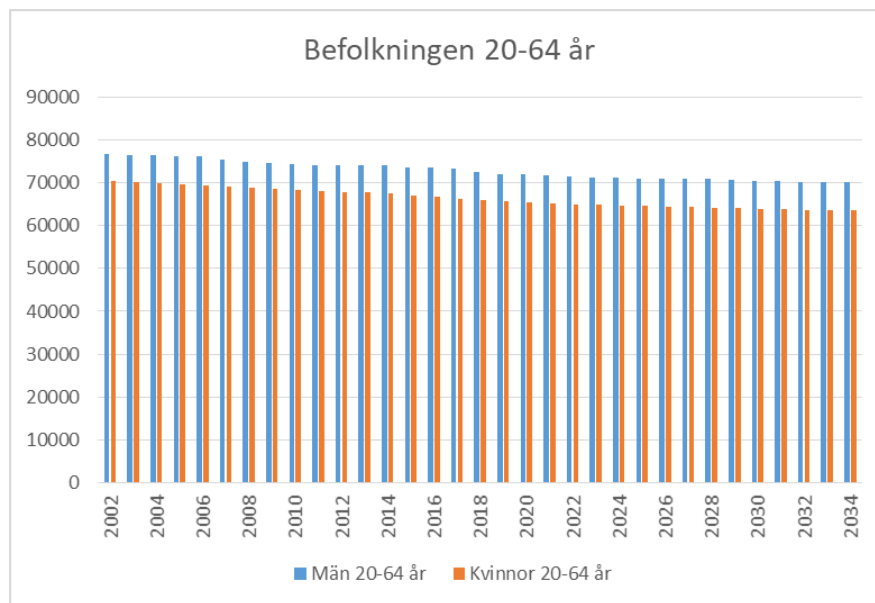


## Framtiden

### Den demografiska utvecklingen

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

Mellan år 2017 och år 2035 förväntas den arbetsföra delen av befolkningen i åldern 20-64 år att minska med 4 procent både för kvinnor och män. Samtidigt ökar befolkningen över 65 år med 13 procent, männen 16 procent och kvinnorna 11 procent. Åldersgruppen och 0-19 år med ökar med 6,5 procent, varav flickorna 6,1 procent och pojkarna 6,8 procent. SCBs befolkningsprognos visar att det är framförallt befolkningen 80 år eller äldre som ökar närmaste åren.



Fram till åren 2025 är ökningstakten störst när det gäller skillnad mellan andelen äldre och i arbetsför ålder. Därefter fortsätter utvecklingen men i något lägre tempo. Försörjningskvoten<sup>1</sup> 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>2</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. I Kalix närsjukvårdsområde (Kalix, Övertorneå, Överkalix samt Haparanda kommun) prognostiseras att få avsevärt större andel äldre år 2035 än Luleå-Boden samt Kiruna närsjukvårdsområde.<sup>3</sup> En äldre befolkning medför ett ökat vårdbehov eftersom att många vanliga sjukdomar är kopplade till ålder.

De kommande decennierna innebär därmed en förändrad balans vad gäller skatteunderlag (arbetsför befolkning) och skatteuttag (förväntat behov av hälso- och sjukvård) tillsammans med svår personalrekrytering. Det kommer att ställas stora krav på hälso- och sjukvården att tillsammans med andra aktörer hitta nya jämställda lösningar med innovativa och förändrade arbetsätt och effektivisering av resursnyttjandet för att tillgodose behov och hålla nere kostnaderna.

Migration har gjort att Norrbotten senaste åren har lyckats öka sin befolkning och bedöms göra så även kommande åren. Ungefär 15 procent av asylsökanden stannar kvar i länet efter att de har fått uppehållstillstånd. Att lyckas öka denna andel kan ge betydande effekter på försörjningen av välfärden då många migranter kommer i vuxen ålder och direkt kan bidra i arbetslivet varför deltagande i arbetsmarknaden för både kvinnor och män måste prioriteras.

### **Säkra kompetensförsörjningen**

I december 2017 var arbetslösheten i Norrbotten 6,8 procent i åldersgruppen 16-64 år. Arbetslösheten för kvinnor var 6,2 procent och män 7,4 procent. Arbetslösheten i Norrbotten är lägre än i övriga riket för både kvinnor och män. Antalet arbetslösa unga kvinnor och män (18-24 år) fortsätter att minska och var vid samma tidpunkt 10,3 procent, för kvinnor 7,8 procent

---

<sup>1</sup> Försörjningskvoten beskrivs som andel av befolkningen som inte är i arbetsför ålder i relation till andelen av befolkningen som är i arbetsför ålder .

<sup>2</sup> Framtidens välfärd och den åldrande befolkningen Ds 2013:8

<sup>3</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.

respektive 12,4 procent för män. Arbetslösheten i Norrbotten är lägre än i övriga riket för kvinnor men samma för männen.<sup>4</sup>

Många arbetsgivare i Norrbotten (och i riket) upplever svårigheter att rekrytera kvalificerad, yrkesutbildad arbetskraft. Länets demografiska utveckling, med fler äldre och där den yrkesaktiva delen av befolkningen minskar de kommande 20 åren, medför stora kompetensförsörjningsutmaningar för näringslivet och den offentliga sektorn. Arbetsmarknaden är könsuppdelad varför ett jämställt närmelsesätt till problemet är nödvändigt.

Samtidigt som det finns brister i kompetensförsörjningen står många utanför arbetsmarknaden. Alla behöver ges möjlighet att delta utifrån sina förutsättningar, genom t ex validering av befintlig kompetens vilket ger vinster för individen och samhället. 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.

### **Förbättra hälsoläget**

Kvinnor och 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, högt blodtryck och diabetes 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. 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. Skulle Norrbottens län lyckas förebygga nyinsjuknande fram till och med år 2035, kan antal nya fall minska trots att den äldre befolkningen ökar.

Förutsättningarna för en god hälsa påverkas av livsvillkor som utbildning, sysselsättning, ekonomiska villkor och tillgång till hälso- och sjukvård. Omgivande fysiska och psykosociala livsmiljöer, våldsutsatthet samt livsstilsfaktorer som rökning, 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

---

<sup>4</sup> SCB På tal om kvinnor och män Norrbotten

hälsotillstånd än den övriga befolkningen i Norrbotten. Män har sämre hälsa än kvinnor när det gäller hjärt-kärlsjukdomar och lever inte lika länge. Unga, personer med funktionsnedsättning och de som identifierar sig som HBTQI-personer rapporterar en sämre psykisk hälsa än den övriga befolkningen. 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, så som tobaksrökning, ohälsosam kost, fetma och stillasittande fritid.

### **Klimatförändringarna**

Klimatförändringarna är en av vår tids största problem och den högst prioriterade miljöfrågan. För att klara klimatutmaningarna och främja en hållbar utveckling krävs en ambitiös och sammanhållen klimat- och energipolitik både internationellt, inom EU, i Sverige och i Norrbotten. Senast år 2030 ska Region Norrbotten därför vara koldioxidneutralt.

### **Ett breddat näringsliv och en dynamisk välfärdssektor**

Det finns inomregionala skillnader, då näringslivsstrukturen och strukturen på den offentliga sektorn skiljer sig åt mellan kommunerna i länet. Det norrbottniska näringslivet har en stark grund i basindustrin vilket medför en konkurrenskraftighet. Basnäringen är viktig för länets utveckling och behöver vara konkurrenskraftig. Samtidigt behöver satsningar göras för att utveckla den offentliga sektorn och skapa ett bredare näringsliv och därmed en arbetsmarknad för fler. Norrbotten behöver dels utveckla sina basnäringar för att långsiktigt upprätthålla konkurrenskraft och dels stärka andra näringar där länet har unika förutsättningar.

Norrbotten 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.

### **Tillgänglig infrastruktur**

Norrbotten är till ytan Sveriges största län med 14 kommuner i varierande storlek och med olika förutsättningar. Det behöver finnas möjligheter för Norrbottens invånare att kunna resa för utbilda sig och att arbeta eller för andra vardagliga syften. En funktionell infrastruktur med en väl fungerande kollektivtrafik är en av de viktigaste faktorerna 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 kollektivstruktur har potential att öka arbetskraftsdeltagandet.

Effektiva och välfungerande godstransporter är en förutsättning för att näringslivet i Norrbotten ska kunna skapa nya och behålla gamla arbetstillfällen, generera exportintäkter och bidra till det gemensamma välbefinnandet.

Behoven av infrastruktursatsningar är stort i Norrbotten avseende nya objekt och underhåll av både vägar och järnvägar.

En del av infrastrukturen är digital tillgänglighet. Länets långa avstånd och glest befolkade områden medför att förutsättningar för utbyggnad skiljer sig väsentligt från övriga landet. För att kunna använda sig av de nya e-tjänsterna som samhället och företag erbjuder behövs fiberbredband. Utan tillgång till stabila mobila tjänster av god kvalitet och tillgång till snabbt bredband riskerar Norrbotten att hamna i ett digitalt utanförskap och sämre förutsättningar för digitalisering av samhället. För att nå det regionala målet om en fiberutbyggnad i länet upp till 98 procent fram till 2025 krävs ekonomiska resurser och god samverkan på alla nivåer mellan regionen, kommuner och kommersiella aktörer.

### **Kunskap som verktyg**

För Region Norrbotten är kunskapsbaserad, jämlik, jämställd och effektiv verksamhet inom alla områden av största vikt. 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 är ett påtagligt problem. Region Norrbotten har tillsammans med övriga regioner och landsting ställt sig bakom en nationell samverkan för att etablera en gemensam struktur som ger stöd för kunskapsstyrning. Utformningen av den lokala kunskapsstyrningen och hur nationella riktlinjer och andra kunskapsunderlag tas fram och implementeras är prioriterade områden som kräver samarbete mellan olika aktörer i regionen.

Den medicinska- och digitala utvecklingen ger ökade möjligheter att bedriva en mer effektiv vård och att utveckla individuellt utformad diagnos och behandling. Det förutsätter en väl integrerad forskning- och innovationsverksamhet där patienter och medborgare är delaktiga. Diagnostisk teknik erbjuder allt mer säkra och patientspecifika metoder.

Allt fler läkemedel erbjuder behandling mot sjukdomar som tidigare inte varit behandlingsbara samtidigt som utvecklingen inom gentekniken skapar möjlighet för personligt utformad läkemedelsbehandling. Det kommer på sikt att förbättra diagnos och behandlingar samt erbjuda bot mot tidigare livshotande sjukdomar vilket kommer att ställa allt större krav på system för värdering, prioritering, och uppföljning.

### **Region Norrbottens ekonomi**

De demografiska förändringarna i riket och länet påverkar Region Norrbottens ekonomi. Dels genom att intäkterna minskar på grund av sämre utveckling av skatteunderlaget dels minskad kostnadsutjämning då de demografiska behoven ökar mer i riket än i länet. Behoven kommer att öka på grund av förändringarna i befolkningen samt utvecklingen av nya metoder och läkemedel.

Fokus ska vara att det förändringsarbete som startats ska ge ekonomiska effekter samtidigt som andra kostnader inte får öka.

## Hälsa och vård år 2035

För att Region Norrbotten ska kunna möta behov och förväntningar även i framtiden givet den förväntade utvecklingen i befolkningen och samhället behöver viktiga steg i gemensam riktning redan tas idag. Hälsa- och sjukvården nationellt liksom i länet står inför ett förändringsarbete både vad gäller struktur och arbetssätt men även utbud och hur befolkningen ska få vård i framtiden. För att möta förändringsbehovet har Region Norrbotten tagit fram en gemensam långsiktig riktning, målbild, för framtidens hälsa och vård med sikte på år 2035. Fyra tydliga kännetecken ses i den långsiktiga riktningen i hälsa- och sjukvården inklusive tandvården: individen och länets medborgare får stöd att främja sin hälsa, är en aktiv och delaktig 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 hälsa- och sjukvårdens utgångspunkt och Region Norrbotten ska vara en självklar aktör bland fler i samhället, som tillsammans stöttar alla medborgare till hälsosamma levnadsvanor genom hela livet. Att få stöd att komma tillbaka till hälsa efter sjukdom och att leva väl med en kronisk sjukdom är också centralt.

*Delaktig och aktiv partner* i vården betyder bland annat att patienten och närstående ska vara en självklar del av vårdteamet. Patienter och närstående har också en tydlig och viktig roll i förbättringsarbetet och utvecklingen av hälsa- och sjukvården i länet.

*En god 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 bör ha ett nära samarbete och tekniken möjliggör god kommunikation.

*Nära vård på nya sätt* möjliggörs av nya digitala lösningar och förändrade arbetssätt. En förflyttning av vårdtjänster ska ske så att vård som medborgare tidigare fick åka till hälsocentralen eller vårdas på sjukhus för i större utsträckning kan ske i hemmet. Genom användandet av digital teknik kommer vården närmare medborgare. Att bo i glesbygd innebär i framtiden inte längre att behöva resa långt varje gång vårdens insatser behövs.

## Strategiska mål

Förhållnings- sätt	PERSPEKTIV				
	Samhälle	Medborgare	Verksamhet	Medarbetare	Ekonomi
Hållbar ut- veckling	Hållbart nyttjande av resurser	Goda och håll- bara rese- och transportmöjlig- heter	Hållbar förnyelse	Hållbar kompe- tensförsörjning	Långsiktigt håll- bar ekonomi
Attraktiv region	Ett starkt närings- liv för hållbar tillväxt	Ett rikt och brett kulturliv	En effektiv, säker och hälsofräm- jande verksamhet med god kvalitet	Ledar- och med- arbetarskap för förnyelse	
Jäm- ställdhet och jäm- likhet	Goda livsvillkor och jämlik hälsa	Stöd att främja hälsa	Nöjda och delakt- iga patienter	Hälsofrämjande arbetvillkor	
Samver- kan och samarbete	Tydligt regionalt ledarskap	En god, jämlik och samordnad vård	Nära vård på nya sätt		Kostnadseffektiv verksamhet



## Perspektivet Samhälle

*Perspektivet SAMHÄLLE beskriver hur förutsättningar för Norrbottens utveckling ska tas till vara med befolkningens bästa i fokus. Här behövs samverkan med kommuner, myndigheter och andra aktörer för att uppnå målen.*

*Region Norrbotten har det regionala utvecklingsansvaret. Det innebär uppgifter och uppdrag inom områdena regional tillväxt, infrastruktur samt kompetensförsörjning. Kultursamverkansmodellen ligger till grund för regionens arbete med regional kulturutveckling. I uppdragen ligger ansvaret att samordna länets aktörer i utvecklingsarbetet.*

Nedan beskrivs strategiska mål för Norrbottens fortsatta utveckling som ägs gemensamt av alla samhällsaktörer.

### Strategiskt mål: Hållbart nyttjande av resurser

Norrbotten behöver ställa om till ett robust och resurssnålt län där naturens resurser nyttjas på ett hållbart sätt. Insatser för hållbara och klimatanpassade städer och samhällen är viktigt för ett hållbart nyttjande av naturens resurser.

Norrbotten har unika förutsättningar för att bidra till en omställning av energisystemet och en minskning av klimatutsläppen genom en hållbar näringslivs och konsumtionsutveckling. Insatser ska bidra till en ökad tillväxt genom energieffektivisering och ökad substitution av fossila till förnybara energikällor.

I Region Norrbottens miljöpolicy anger färdriktningen för regionens miljöarbete. Region Norrbotten ska vara en aktiv och drivande regional aktör för att nå uppsatta mål. Insatser för hållbar energi är prioriterat för ett koldioxidneutralt Norrbotten senast år 2030, Norrbotten ska skapa en hållbar industri, innovationer och infrastruktur, hållbar konsumtion och produktion samt giftfria och friska miljöer med ett rikt växt-, vatten- och djurliv.

Insatser för omställning till en resurssnål region med minskade utsläpp av växthusgaser ska prioriteras. Förutsättningar för hållbara resor och transporter ska skapas.

Därför ska Norrbotten ha ett väl fungerande system som stödjer innovation och inbegriper strukturer som hög forskningskvalitet, testmiljöer, utbildningskedja och samverkan mellan företag i olika branscher

### Strategiskt mål: Ett starkt näringsliv för hållbar tillväxt

Norrbotten ska ha ett näringsliv som kan ta tillvara möjligheter till expansion och som står starkt vid förändringar. Det innebär att Region Norrbotten ska verka för ett konkurrenskraftigt och breddat näringsliv som kan skapa arbetstillfällen för kvinnor och män i hela länet. Detta är särskilt viktigt då den norrbottniska näringslivsstrukturen präglas av stora basindustrier, vilket medför ett starkt konjunkturberoende och är könssegregerad. En bred arbetsmarknad, med ett utbud av arbetstillfällen inom ett brett spektrum av



branscher och yrkesområden ökar möjligheterna att finna ett meningsfullt och utvecklande arbete som svarar mot de individuella behoven.

Nya branscher, där kvinnor och män ges likvärdiga villkor och stöd, som besöksnäringen, kulturella och kreativa näringar samt gröna näringar är exempel på branscher som ska fortsätta att växa. För att Norrbotten ska vara attraktivt för etableringar och investerare ska regionen jobba långsiktigt och strategiskt tillsammans med kommuner, näringsliv och myndigheter och nationella och internationella aktörer.

Region Norrbotten ska erbjuda näringslivsfrämjande insatser för att stötta företag som vill växa och utvecklas, för män och kvinnor oavsett om de är svenskfödda eller utlandsfödda. Region Norrbottens arbete med näringslivsfrämjande insatser ska förstärkas och kanaliseras genom samverkan med kommuner och andra aktörer.

Innovation leder till tillväxt som leder till välfärd. Innovativa miljöer kräver utbyggd utbildning men också möjligheter för kvinnor och män att vara innovativa i sina yrken. De flesta innovationer är inte universitetsbaserade utan arbetsplatsbaserade. Därför ska Norrbotten ha ett väl fungerande system som stödjer innovation och inbegriper strukturer som hög forskningskvalitet, testmiljöer, utbildningskedja och samverkan mellan företag och arbetsplatser i offentlig regi i olika branscher.

## **Strategiskt mål: Goda livsvillkor och jämlik hälsa**

Region Norrbotten ska arbeta för att länet ska vara välkomnande, inkluderande och attraktivt för alla. Hur attraktiv en plats upplevs vara påverkar in- och utflyttning, invånarnas självbild och framtidstro

Goda livsvillkor och jämlik och jämställd hälsa är en av de viktigaste faktorerna för hållbar tillväxt, utveckling och välfärd. Norrbottens invånare ska ha jämlika förutsättningar för en god hälsa.

Region Norrbotten ska verka för att Norrbottens invånare ska ha goda förutsättningar att tillvarata och utveckla sina förmågor, forma sina liv och delta i samhällets utveckling. Region Norrbotten ska ha en betydande roll bland fler regionala aktörer i arbetet att tillsammans stötta kvinnor och män till hälsosamma levnadsvanor genom hela livet för att bibehålla en så god hälsa och livskvalitet som möjligt. Det ska gälla för alla människor, oavsett ålder, kön, könsidentitet, sexuell läggning, funktionsnedsättning, religion, etnisk tillhörighet, geografisk boende ort och socioekonomiska förutsättningar. Förutsättningar för grupper med sämre hälsa bör särskilt uppmärksammas och skillnader i hälsa mellan såväl befolkningsgrupper som länsdelar ska utjämnas.

Goda livsvillkor formas i stor utsträckning av flera olika faktorer som Region Norrbotten ska arbeta för att utveckla. Ett meningsfullt och utvecklande arbete har stor betydelse för alla personers livskvalitet. Utbildning för både kvinnor och män, flickor och pojkar, är en avgörande drivkraft för sam-

hällets utveckling. Skolor av hög kvalitet i hela Norrbotten är basen för en högre utbildning. Insatser som möjliggör flera utbildningsformer och en arbetsmarknad som tillvaratar en bred kompetens bland såväl kvinnor som män rustar Norrbotten för framtiden. Utbildning har betydelse för hur människor kan tillvarata och utveckla sina förmågor, för såväl individen som för att möjliggöra ett livslångt lärande och i arbetslivet. Regionen ska därför skapa goda förutsättningar för arbete och utbildning.

Region Norrbotten ska arbeta för att stärka den kulturella infrastrukturen. Det innebär att det behövs institutioner, scener och miljöer som är tillgängliga för alla i hela Norrbotten. Den kulturella infrastrukturen kan stärkas genom ökad samverkan och samordning mellan institutioner, främjande verksamheter, kommuner, föreningsliv och professionella kulturskapare, men även genom samverkan med politikområden som exempelvis utbildning och näringsliv.

Ett starkt och levande civilsamhälle skapas av kvinnor och män och är viktigt för människors livsvillkor. Civila samhället har förut utvecklat insatser som sedan blivit en del av välfärdssamhället. Den sociala ekonomin kan spela en betydande roll för deltagande, egenmakt och arbetstillfällen. I Norrbotten finns det fortfarande personer som har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden. För att nyttja allas förmåga för att stärka länets tillväxt ska Region Norrbotten stimulera till att fler arbetsintegrerande sociala företag startas. Mer formaliserade former av samverkan mellan regionen och civila samhället behöver utvecklas.

Medborgardialog där kvinnors och män lika inflytande garanteras och aktivt efterfrågas ska ingå som en integrerad del i regionens styrning och verksamhetsutveckling. Att som invånare kunna påverka utvecklingen i samhället bidrar till en hög livskvalitet och medborgardialog är en påverkansform som ger denna möjlighet även mellan valen. En väl fungerande medborgardialog identifierar behov, värderingar och åsikter i specifika frågor och utgör ett värdefullt underlag för beslut i den politiska processen. Den ökar invånarnas kunskaper om Region Norrbottens verksamheter vilket är viktigt för att skapa förståelse för förändringar och en ökad tillit för regionen.

Unga i Norrbotten ska ha möjligheter att vara delaktiga i samhällsutvecklingen och påverka beslut. Därför är det viktigt att fortsätta utveckla arbete med att skapa mötesplatser och forum för och med unga. Region Norrbottens ungdomsråd är ett viktigt forum som ska fortsätta utvecklas.

## **Strategiskt mål: Tydligt regionalt ledarskap**

Det regionala ledarskapet innebär att Region Norrbotten tillsammans med andra aktörer ska bedriva påverkansarbete för att få de rätta förutsättningarna för en hållbar utveckling. Omvärldsbevakning och aktiv påverkan sker nationellt och internationellt då det är nödvändigt för inflytande och genomslag för organisationens och regionens prioriteringar. Regionen ska vara en tydlig röst för Norrbotten.

---

Regionen ska vara synlig utanför länet och på EU-nivå. Norrbotten ska lyftas fram som en närande del av Sverige och Europa. Norrbotten ska uppfattas som en öppen, jämställd, dynamisk och välkomnande region. Region Norrbotten ska arbeta långsiktigt och aktivt med varumärket Norrbotten.

## Perspektivet Medborgare

*Perspektivet MEDBORGARE beskriver de viktigaste målsättningarna för Region Norrbottens verksamheter för att kvinnor och män som medborgare ska få sina behov ska tillgodosedda och leda till det bästa livet och den bästa hälsan.*

### Strategiskt mål: Goda och hållbara rese- och transportmöjligheter

Det ska finnas förutsättningar för att Norrbottens invånare ska kunna resa för att arbeta och utbilda sig eller för andra vardagliga syften. Det gäller både kollektivtrafik och infrastruktur för annat resande. Kollektivtrafiken med buss och tåg ska vara säker, effektiv och miljövänlig. Kollektivtrafiken ska utvecklas utifrån ett medvetet jämställdhetsperspektiv. Kollektivtrafika ska ses som ett naturligt förstahandsval när det gäller resande. För att resurserna ska ge största möjliga nytta för så många medborgare som möjligt ska satsningar på de stora pendlingsstråken prioriteras. Region Norrbotten ska också arbeta för att bygga upp och utveckla tågtrafiken inom och mellan länen och påverka att Norrbotniabanan prioriteras.

Medvetna val måste göras gällande tillgänglighet, säkerhet och miljö och hur detta påverkar kostnaderna. Trenden i landet är en kostnadsökning generellt och därför är risken att nya trafikupphandlingar kommer att innebära ökade kostnader för regionen. Möjligheter till samordning av transporter, såväl person- som godstransporter ska tillvaratas.

### Strategiskt mål: Ett rikt och brett kulturliv

Invånarna i Norrbotten ska ha god tillgång till kulturupplevelser. Kulturen bidrar till ett rikare liv, personlig utveckling och ett vidgat perspektiv på tillvaron. Alla norrbottningar ska kunna se och göra, uppleva och höra på olika platser i länet.

Region Norrbotten ska stärka nationella minoritetens och urfolket samernas kulturskapande och utveckling av kulturella uttryck, identitet och språk.

Den regionala kulturpolitiken ska ha ett tydligt medborgarfokus där inriktningen är att kulturen är en dynamisk och obunden kraft med yttrandefrihet som grund. Kvinnor och män ska ha likvärdiga villkor som utövare och deltagare. I Norrbotten ska det finnas förutsättningar för konstnärligt skapande som utforskar nya områden och överskrider gränser. Då vill människor komma, stanna, vara delaktiga och bidra.

### Strategiskt mål: Stöd att främja hälsa

Hälsofrämjande och preventiva insatser ska ges större fokus inom hälso- och sjukvården för att minska insjuknandet i förebyggbara sjukdomar. Hälso- och sjukvården och tandvården ska arbeta hälsofrämjande och stödja befolkningen i att uppnå och behålla en god hälsa under hela livet, där hälsosamtalen för 30-, 40-, 50- och 60 åringarna är exempel. Insatser för att förebygga hjärt- kärlsjukdom, diabetes, psykisk ohälsa och cancer ska prioriteras. Den

höga dödligheten i hjärt- och kärlsjukdom i Östra Norrbotten ska mötas upp med riktade preventiva insatser.

Hälso- och sjukvården ska systematiskt använda hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande metoder som vänder sig till hela befolkningen samt anpassa insatser för att nå specifika riskgrupper. Insatser och information ska vara utformade så att de kompenserar för individers olika möjligheter och motivation att ta till sig hälsoinformation samt förbättra levnadsvanor. Sjukvårdens utmaningar kan också få draghjälp av kulturens förebyggande och läkande kraft.

Det etablerade kunskapsnätverket för samers hälsa ska öka kulturförståelsen och bidra till anpassade insatser som bättre möter den samiska befolkningens behov. Ett kompetenscentrum för asyl- och flyktingsjukvård är upprättat för att skapa förutsättningar för en jämlik, jämställd, säker, hälsofrämjande och god vård för asylsökande och flyktingar i hela länet. Centrat ska också bidra till att fler väljer att stanna i Norrbotten.

## **Strategiskt mål: En god, jämlik och samordnad vård**

God vård innebär att vården är kunskapsbaserad och ändamålsenlig, säker, individanpassad, effektiv, jämlik, jämställd och tillgänglig.

Medborgarna ska känna trygghet i att få den vård de behöver, när de behöver den. En samordnad vård och rehabilitering inom rimlig tid är viktigt för patienten och för att skapa en säker vård med goda medicinska resultat. Medborgaren ska få en vård som är samordnad, tillgänglig och utformad utifrån personens behov och fri från stereotypa förväntningar på kvinnor och män. Särskild hänsyn ska tas till urfolk och nationella minoriteter.

Patienter som har behov av samordnade insatser från flera vård- och omsorgsaktörer ska få en samordnad individuell plan som utgör en viktig pusselbit för att skapa helhetsperspektiv och samordning. Region Norrbotten ska säkerställa att patienter som har behov av koordinering också får en fast vårdkontakt. Utskrivningsklara patienter ska skrivas ut från den slutna vården så snart som möjligt efter att den behandlande läkaren bedömt att patienten är utskrivningsklar.

## Perspektivet Verksamhet

*Perspektivet VERKSAMHET beskriver de viktigaste målsättningarna för Region Norrbottens verksamheter för att kunna bedriva arbete som är inriktat på effektivitet, säkerhet, jämställdhet, jämlikhet och kvalitet i arbetsmetoder och arbetsprocesser.*

### Strategiskt mål: Hållbar förnyelse

Samhället står inför den största utmaningen i modern tid. Det kommer att kräva genomgripande förändringar de närmaste åren, både vad gäller struktur, teknologi, arbetssätt, tjänsteutbud och i vilken form befolkningen ska få vård.

Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) omfattar hela Norrbotten och pekar ut riktningen för hur länet ska utvecklas. Regionen ska tillsammans med kommuner, myndigheter och andra aktörer arbeta med att genomföra den regionala utvecklingsstrategin. Även i andra frågor som rör regionens uppdrag behövs ett nära samarbete med kommuner, myndigheter och andra aktörer. Andra viktiga områden som måste samverka för att skapa förnyelse är kompetensförsörjning, digitalisering och arbetssätt. Det kräver också strategier och modeller för förnyelsearbete som används i verksamheterna.

Digitalisering ska vara ett av de viktigaste verktygen för förnyelse. Region Norrbotten ska använda informations- och medicinsk teknik för att utveckla arbetssätt och processer i alla verksamheter. Det digitala ska vara det naturliga förstahandsvalet vid mötet och i kontakten med medborgare och patienter, då det är relevant och lämpligt. Alla aktiviteter inom digitaliseringsområdet ska leda till en enklare vardag, ökad öppenhet, högre kvalitet och effektivitet.

Region Norrbotten ska ha ett öppet förhållningssätt och en tillåtande kultur. Detta skapar förutsättningar för förnyelse, innovationer, lärande och utveckling. För att driva förnyelse krävs strukturer som omhändertar idéer, behov och strategier och skapar genomförandekraft. Goda förutsättningar för långsiktig förnyelse skapas då olika kunskapsområden, verksamheter och professioner samverkar. Olika samverkansformer, både permanenta och tillfälliga, stöttar förnyelse och förändring och ska vara en självklarhet vid all verksamhetsutveckling. Region Norrbotten ska säkerställa att de samverkansformer som finns är effektiva och funktionella.

## Strategiskt mål: En effektiv, säker och hälsofrämjande verksamhet med god kvalitet

Region Norrbotten är en kunskapsorganisation med omfattande verksamhet inom flera områden. En resurseffektiv verksamhet ska vara kunskapsbaserad, behovsstyrd och ha ett optimalt flöde. All verksamhet ska använda bästa tillgängliga kunskap på ett systematiskt sätt. Nya metoder ska vara etiskt grundade och införas under ordnade former. Det ställer krav på ständig utvärdering, ifrågasättande, nytänkande samt utfasning av inaktuella kunskaper och metoder. Nationella, sjukvårdsregionala och lokala strukturer för kunskapsstyrning ska vidareutvecklas för att bättre kunna implementera och sprida bästa tillgängliga kunskap inom organisationen.

Patinetens möte med vården ska ske utifrån patientens behov, inte utifrån vårdens organisering.

En hög säkerhetskultur och ett förebyggande arbetssätt ska genomsyra verksamheten. Säker vård innebär att alla ska få en vård utan vårdskador och inte drabbas av onödigt lidande som orsakas av hälso- och sjukvården. Hälsofrämjande och förebyggande arbetssätt innebär både primär- och sekundärpreventivt arbete för att stödja patienter till mer hälsosamma levnadsvanor.

Utifrån ett försämrat omvärldsläge behöver den strategiska planeringen inom civilt försvar byggas upp med inriktning att stärka försvarsmaktens förmåga och säkerställa civilbefolkningens behov av sjukvård.

## Strategiskt mål: Nöjda och delaktiga patienter

Patientens och närståendes berättelser, kunskap och aktiva medverkan är tillsammans med forskning och beprövad erfarenhet förutsättningar för en personcentrerad och säker vård. Patienten är expert på sitt liv och sina förmågor och ska därför vara medaktör och partner i vården. När patienter och närstående deltar aktivt i vården ökar förutsättningarna för god kvalitet, ökad patientnöjdhet och utveckling av verksamheterna. Erfarenheter och synpunkter ska tas tillvara på ett systematiskt sätt på individ-, verksamhets- och systemnivå.

Det handlar om att i allt högre grad än tidigare vända på perspektivet inom hälso- och sjukvården och utgå från patienternas och medborgarnas behov vid utformande av verksamheten snarare än, som görs idag, att försöka möta patientens behov med dagens verksamhet. Detta kräver ett aktivt och strategiskt ledarskap för förnyelse.

En god dialog, ett gott bemötande och anpassad information är viktiga delar i en personcentrerad vård. Kompetensutvecklingsinsatser ska genomföras för att öka medarbetarnas kulturkompetens och förmåga till personcentrerat arbetssätt.

## Strategiskt mål: Nära vård på nya sätt

För att klara den demografiska utmaningen med allt fler äldre behöver vård och behandling i större utsträckning flyttas från specialiserad vård till primärvård och från sjukhusvård till mer öppna vårdformer.

Region Norrbotten ska tillgodose hälso- och sjukvårdsbehov som är vanligt förekommande i befolkningen och ofta förekommande för individen nära människor där de bor. Digitaliseringens distans- och tidsberoende ska möjliggöra att vård en kan flyttas närmare patienterna och skapa nära vård på nya sätt. Den enskilde ska ha möjlighet att välja när och i vilken form kontakten med vården ska ske. Patienter ska i allt större utsträckning kunna boka och genomföra ett planerat besök i vården via digitala lösningar vilket också innebär ett minskat resande.

Nära vård på nya sätt förutsätter ett stärkt och utvecklat samarbete med länets kommuner eftersom patienter kommer att vårdas i hemmet i större utsträckning. Samverkan ska stärkas mellan specialistsjukvård, primärvård och kommunal vård och omsorg för att åstadkomma bättre vård- och rehabiliteringsprocesser samt en säker och trygg helhetssituation för den enskilde. Samarbetet ska kännetecknas av tillit och ömsesidig respekt för varandras ansvars- och kompetensområden och bidra till bättre nyttjande av gemensamma resurser.

Hälso- och sjukvården behöver struktureras för att bättre möta behov hos personer med kroniska sjukdomar. Dessa är experter på sin sjukdom och kan med stöd från vården ges bättre förutsättningar att leva med sin sjukdom.



## Perspektivet Medarbetare

*Perspektivet MEDARBETARE visar hur Region Norrbotten ska vara en attraktiv arbetsgivare som tar tillvara medarbetarnas resurser och låter dem växa och utvecklas tillsammans i arbetet. Samt skapar förutsättningar och stöd för chefer att framgångsrikt leda verksamhet och medarbetare genom ett hållbart ledarskap.*

### Strategiskt mål: Hållbar kompetensförsörjning

Region Norrbotten är länets största arbetsgivare och är därför en av flera centrala aktörer som tillsammans bygger och sprider bilden av Norrbottens attraktivitet. Regionen ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare där många vill arbeta, studera och forska. De viktigaste ambassadörerna är de egna medarbetarna. Hur de uppfattar och berättar om sitt arbete, liksom hur de bemöter och introducerar nya medarbetare, studenter och praktikanter påverkar bilden av Region Norrbotten som arbetsgivare. Regionen ska kontinuerligt arbeta med chefer och medarbetare i ett förbättringsarbete för att skapa en lärande organisation.

För att Region Norrbotten ska klara sitt uppdrag är det avgörande inför framtiden att regionen kan utveckla, behålla och rekrytera rätt kompetens samt att resurserna används ändamålsenligt och på bästa sätt för att uppnå regionens mål. Uppgifts- och kompetensväxling inom och mellan yrkesgrupper är därför ett fortsatt viktigt utvecklingsområde. Regionen ska arbeta strukturerat med att skapa förutsättningar för, samt erbjuda kompetensutveckling av befintliga medarbetare. Nya arbetssätt är en förutsättning som kräver såväl innovation som ständiga förbättringar.

Regionen ska ha jämlika villkor för kvinnor, män och de som definierar sig på annat sätt, oavsett bakgrund. Alla ska ha möjlighet att kombinera yrkesarbete, studier och familj. Mångfald ska främjas, ses som en tillgång, och regionen vidtar aktiva åtgärder för att förebygga och motverka all form av diskriminering, repressalier och kränkande särbehandling.

Regionens verksamheter är kunskapsintensiva och kännetecknas av ständig kompetensutveckling. Dialog och samverkan med olika aktörer i utbildningssystemet är avgörande för att trygga framtida kompetensförsörjning. Alla medarbetare ska ha möjlighet till fortlöpande utveckling för att nya arbetssätt och ny teknologi ska komma medborgarna till gagn. Medarbetare ska också uppleva att det finns goda möjligheter till karriärutveckling och att den egna kompetensen tas till vara och används på rätt sätt för patienten/medborgaren.

### Strategiskt mål: Ledar- och medarbetarskap för förnyelse

Chefer i Region Norrbotten ska vara tydliga ledare som verkar för en fungerande samverkan samt kommunicerar och arbetar utifrån regionens vision, mål och värderingar. Cheferna i regionen ska arbeta framåtsyftande och ha

modet att leda i förändring. De företräder Region Norrbotten och ska därför alltid ha ett större perspektiv än enbart den egna enheten.

Chefer och medarbetare ska arbeta för att lärande och utveckling integreras i det dagliga arbetet och syftar till att tillvarata medarbetares, patienters och närståendes kunskaper och erfarenheter, vilket är en förutsättning för att säkra en verksamhet med god kvalitet.

Cheferna ska tillsammans med medarbetarna planera och utveckla verksamheten genom omvärldsbevakning, ett ständigt förbättringsarbete och genom möjlighet till nya arbetssätt. Tillgången till och utvecklingen av digital kompetens på arbetsplatser är viktig för regionen.

### **Strategiskt mål: Hälsöfrämjande arbetsvillkor**

Medarbetarpolicyn är ett av Region Norrbottens övergripande styrdokument och tillika regionens arbetsmiljöpolicy. Policyn gäller för regionens samtliga arbetsplatser och speglar den politiska vilja som ligger till grund för hur regionen ska agera i medarbetar- och arbetsmiljöfrågor utifrån gällande lagstiftning och föreskrifter.

Region Norrbotten eftersträvar hälsöfrämjande arbetsplatser. Möjlighet ska finnas för medarbetare att vara delaktiga i utformningen av en god arbetsmiljö och kunna påverka sin arbetssituation för att upprätthålla en god hälsa. Ett hållbart arbetsliv är en förutsättning för att behålla befintliga medarbetare och attrahera nya.

Regionen ska skapa förutsättningar och stöd för chefer att framgångsrikt leda verksamhet och medarbetare genom ett hållbart chef- och ledarskap. Arbetsmiljön omfattar därmed både organisatoriska aspekter såsom ledning, styrning och prioritering såväl som det sociala klimatet för medarbetare och chefer. Det ska finnas ett systematiskt arbetsmiljöarbete inom verksamheterna på alla nivåer. Regionen ska arbeta för att motverka skillnader i arbetslivet för kvinnor och män. För Region Norrbotten är målet att erbjuda heltidstjänstgöring. Organisationens varierande behov ställer krav på medarbetarna att arbeta flexibelt inom och mellan verksamheterna.

## Perspektivet Ekonomi

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

### Strategiskt mål: Långsiktigt hållbar ekonomi

För att ha en god ekonomisk hushållning är det inte tillräckligt att uppnå kommunallagens balanskrav. Det krävs positiva resultat för att garantera att nästkommande generation inte ska behöva ta ut högre skatt för att få samma service. Det finansiella inriktningsmålet ska vara en genomsnittlig resultatnivå på två procent av skatter, utjämning och statsbidrag. En ekonomi som är hållbar över tid präglas av medvetna beslut om anpassningar för att möta framtida förändringar. Skattesatsen ska hållas på en rimlig nivå.

Region Norrbotten ska ha en god likviditet och ett positivt eget kapital även när hela pensionskulden inkluderas. Detta kräver att regionen redovisar positiva resultat vilket innebär att verksamheten anpassas till skatter, utjämning och statsbidrag och övriga externa intäkter. Dessa intäkter utgör den ekonomiska ramen för omfattningen och inriktningen på den verksamhet som region Norrbotten kan erbjuda norrbottningarna.

Det sammantagna resultatet i verksamheterna ska årligen vara positivt. En förutsättning för en ekonomi i balans är medvetna beslut, där hänsyn tas till Region Norrbottens prioriteringar och ekonomi.

En långsiktigt hållbar ekonomi kräver att Region Norrbotten avsätter medel för framtida pensionsutbetalningar. Regionen har idag en total pensionskuld på drygt sju miljarder kronor och tre miljarder placerade i fonder. Positiva resultat ger möjlighet att avsätta medel för att möta framtida kraftigt ökade pensionsutbetalningar.

### Strategiskt mål: Kostnadseffektiv verksamhet

Hälso- och sjukvårdsverksamheten i Region Norrbotten har en kostnadsnivå som är högre än snittet i riket. Regionens intäkter ska räcka till att finansiera dessa kostnader varför nettokostnadsnivån ska sänkas. Verksamhetens nettokostnadsutveckling ska vara lägre än intäktsutvecklingen

Det är ett självklart krav att Region Norrbotten använder tillgängliga resurser på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt för att bedriva hälso- och sjukvård och regional utveckling. Region Norrbotten ska använda tillgängliga resurser på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt, oavsett om verksamheten bedrivs i regionens egen regi eller av andra utförare.

För att det ska vara möjligt att bedöma hälso- och sjukvårdens effektivitet är det nödvändigt att tillgänglighet, kvalitet, erfarenheter/nöjdhet och kostnader värderas i ett sammanhang. Rätt saker ska göras på rätt sätt vilket ökar produktiviteten. Detta kräver en ekonomisk redovisning som medger kostnadsjämförelser och som stödjer processorienterad verksamhetsutveckling. Möj-

---

lighet till jämförelser över tid med andra är en viktig källa till kunskap om Region Norrbottens kostnadseffektivitet. Inom hälso- och sjukvården är möjligheterna till jämförelser goda. Kostnaden att producera somatisk hälso- och sjukvård ska på sikt vara i nivå med rikets.

För andra områden är denna typ av jämförelser relativt outvecklade, men kan ändå ge en indikation på en relativ position. Det är dock viktigt att även här värdera resultat gentemot insatta resurser.

## Ekonomi under perioden

### Ekonomiska förutsättningar

Hur Region Norrbottens ekonomi kommer att utvecklas och vilka ekonomiska förutsättningar regionen har för att tillgodose medborgarnas behov beror i huvudsak på:

- befolkningsutvecklingen i länet
- samhällsekonomin tillväxt
- regionens skattesats
- statens transfereringar i form av statsbidrag och utjämningsystem samt
- regionens förmåga att anpassa verksamheten till de ekonomiska förutsättningarna.

### Skatteintäkter och utjämning

#### Samhällsekonomi

*Utveckling i procent*

	2017	2018	2019	2020	2021
BNP <sup>5</sup>	2,7	2,9	2,1	1,4	1,6
Befolkning 15-74 år	1,1	0,6	0,7	0,4	0,5
Relativ arbetslöshet <sup>6</sup>	6,7	6,2	6,3	6,5	6,6
KPI	1,8	1,7	2,1	2,8	2,8

Källa: SCB och Sveriges Kommuner och Landsting, april 2018

Svensk ekonomi är inne i en högkonjunktur och BNP väntas växa nästa 3 procent 2018. Den inhemska efterfrågan förväntas försvagas under 2019, men samtidigt blir utvecklingen i omvärlden något bättre som gynnar svensk export. Högkonjunkturen når då sin topp, men svensk BNP växer långsammare. I och med att antalet arbetade timmar inte beräknas öka alls 2019 sker en snabb uppbromsning av skatteunderlagstillväxten. Det innebär att ett betydande glapp riskerar att uppstå mellan kommunsektorns intäkter och de kraftigt växande behov av skola, vård och omsorg som befolkningen och demografin för med sig.

Trots ett alltmer ansträngt läge på arbetsmarknaden antas löneutvecklingen bli fortsatt dämpad i landet och därmed blir inflationstrycket svagt. Riksbanken antas dröja med att höja styrräntan till början av 2019. Men i takt med

<sup>5</sup> Kalenderkorrigerad utveckling

<sup>6</sup> Procent av arbetskraften 15-74 år

att styrräntan stegvis höjs stiger också de räntor som påverkar hushållens ekonomi och därmed KPI.

### Landstingens ekonomi

Landsting och regioner sammantaget redovisade 2017 ett överskott på 2,7 miljarder kronor. Resultatet är en försämring jämfört med föregående år, då det uppgick till 3,3 miljarder. År 2017 uppnår nio landsting ett resultat på två procent eller mer av skatter och bidrag.

### Skatteintäkter och generella statsbidrag

Den starka tillväxt som varit de senaste åren väntas succesivt avta från 2019. År 2018 håller höjningen av grundavdraget för personer som fyllt 65 år tillbaka skatteunderlaget. Den faktiska ökningstakten därmed lägre än den underliggande. Detta kompenseras alla landsting för genom ökad utjämning.

I budgetpropositionen 2018 föreslår regeringen att landstingen tillförs ytterligare 1,5 miljarder regioner 2019 och ytterligare 1,5 miljarder 2020. För Region Norrbotten innebär detta 36,8 mnkr 2019 och 72,8 mnkr 2020 och framåt. Dessa är inte beslutade av riksdagen, men är medräknade i denna plan.

En översyn av kostnadsutjämningen pågår och ett förslag beräknas komma i oktober 2018.

*Skatteunderlagstillväxt och sammanvägd prisutveckling i den kommunala sektorn, procent*

	2017	2018	2019	2020	2021
Faktiskt skatteunderlag	4,5	3,8	3,2	3,1	3,7
Regelförändring		-0,6			
Prisutveckling, Lpik	2,7	3,4	2,3	2,8	2,6
Realt skatteunderlag	1,3	1,4	0,5	0,0	0,6

Källa: Sveriges Kommuner och landsting

### Statsbidrag för läkemedel

En översyn pågår avseende den långsiktiga formen för finansiering, subvention och prissättning av läkemedel. Utredningen ska lämna sitt slutbetänkande i december 2018.

Mot bakgrund av detta är SKL och regeringen överens om upplägg för 2017-2019. Ersättningen till landstingen ska bygga på Socialstyrelsens läkemedelsprognos. För 2018 fastställdes den i oktober 2017. Landstingen ska även få 70 procent ersättning för den Hepatit-C behandling som prognosticeras inom ramen för TLV-beslut och ordnat införande.

Överenskommelsen innebär en ökning av bidraget till sektorn. Samtidigt beslöts att staten och landstingen delar på den återbäring som överenskomits mellan landstingen och läkemedelsbolagen. Åren 2018 och 2019 ska 60 procent tillfalla landstingen och 40 procent staten. En vinst- och förlustdelningsmodell ingår också som ska tillämpas om de totala kostnaderna för läkemedel är högre än de överenskomna beloppen med 3 procent då ska staten finansiera 50 procent av avvikelsen över 3 procent. På motsvarande sätt ska en återbetalning ske till staten om de faktiska kostnaderna blir mer än 3 procent lägre.

I treårsbudgeten antas att bidraget 2019 räknas upp med 3,6 procent.

## 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 2019 väntas ersättningar bli aktuella inom bland annat följande områden:

- Goda arbetsvillkor och arbetssätt
- Patientmiljard
- Förlossningsvård och kvinnors hälsa
- Psykisk hälsa

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.

## Utdebitering

För att finansiera Region Norrbottens uppgifter betalar norrbottningarna landstingsskatt. Regionens utdebitering av skatt uppgår år 2019 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.

	2018	2019	2020	2021
Utdebitering kr/skattekrona	11,34	11,34	11,34	11,34
Skatteunderlagsutveckling i riket <sup>7</sup>	3,8	3,2	3,1	3,7
Antal invånare 1 november året innan	251 117	250 905	250 701	250 527

Sveriges Kommuner och Landstings prognos är underlag för bedömning av skatteintäkter och utjämning.

Skatt, utjämning och generella statsbidrag, mnkr:

	2018	2019	2020	2021
Skatteintäkter	6 423	6 557	6 691	6 862
Del- och slutavräkning	-11			
<b>Summa skatteintäkter</b>	<b>6 412</b>	<b>6 557</b>	<b>6 691</b>	<b>6 862</b>
Inkomstutjämning	691	711	722	742
Kostnadsutjämning	278	302	314	322
Strukturbidrag	164	164	163	163
Regleringsavgift	-76	-41	-14	-23
Läkemedel	728	754	782	810
Generella statsbidrag	38	26	16	
<b>Summa statsbidrag och utjämning</b>	<b>1 823</b>	<b>1 916</b>	<b>1 983</b>	<b>2 014</b>
<b>Summa skatt, statsbidrag, utjämning</b>	<b>8 235</b>	<b>8 473</b>	<b>8 674</b>	<b>8 876</b>
<b>Förändring av:</b>				
Skatt	1,6	2,3	2,0	2,6
Statsbidrag och utjämning	6,5	5,1	3,5	1,6
Skatt, statsbidrag och utjämning	2,6	2,9	2,4	2,3

## Löne- och prisutveckling

Landstingsindex, procentuell förändring mellan åren:

	2018	2019	2020	2021
LPIK inklusive läkemedel <sup>8</sup>	3,4	2,3	2,8	2,6
LPIK exklusive läkemedel <sup>7</sup>	4,0	2,8	3,4	3,4

<sup>7</sup> Enligt SKL april 2018

<sup>8</sup> SKL april 2018



## Ekonomi i balans

Kommunallagens balanskrav nåddes inte 2014 och 2015 vilket innebär att 275 mkr ska återställas senast år 2018. År 2016 återställdes 197 mnkr och 2017 återställdes resterande 78 mnkr.

Årsprognosen för 2018 är ett överskott, vilket innebär att Kommunallagens balanskrav nås.

## Investeringar

För planperioden 2019-2021 ger regionfullmäktige till regionstyrelsen en beslutsram på 294 mnkr 2019, 253 mnkr 2020 och 344 mnkr 2021. Bedömd likviditetsbelastning är 627 mnkr 2019, 477 mnkr 2020 och 363 mnkr 2021.

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

## Demografi

Den befolkningsutveckling som regionen har påverkar kostnaderna genom att ökningstakten av de demografiska behoven är höga perioden 2016 till 2020 då de beräknas ligga på 0,6 procentenheter varje år och därefter minskar ökningstakten. Denna ökning innebär en ökad kostnad på drygt 40 mnkr per år utöver prisökningar om arbetsätten är oförändrade. Det motsvarar då 440 mnkr 2035 som inte är finansierade. Styrelsen ska i sitt arbete med hälsa och vård 2035 beakta detta.

Denna kostnad har inte funnits i budget i tidigare planer, men kostnaden finns i regionens kostnader.

*Demografiska behov årlig ökningstakt 2014-2035*



## Pensionskostnader

Pensionskostnaderna beräknas till 808 mnkr 2019 och öka till 956 mnkr 2021.

SKL:s prognos ger lägre ökningstakt för inkomstbasbeloppet 2019 och 2021 och även lägre löneantaganden vilket leder till högre pensionskostnader 2019 med 20 mnkr. För 2020 och 2021 beräknas pensionskostnaderna bli 4 respektive 68 mnkr lägre åren 2020 och 2021 jämfört med tidigare plan.

## Övriga ekonomiska förutsättningar

Prisutvecklingen beräknas bli lägre än tidigare prognos och nedrevidering av index minskar kostnaden 15 mkr 2019.

För att minska beroendet av inhyrd bemanning avsätts 49 mnkr för satsning på sjuksköterskor, för vilken regionstyrelsen får utforma principer.

Läkemedelskostnader beräknas 2019 öka med drygt 6 procent i riket. I denna plan bedöms kostnadsökningen till drygt 5 procent medan prisökningen är -0,7 procent.

I generella statsbidrag och utjämning ingår 36 mnkr 2019 och 73 mnkr 2020 och 2021 som är förslag i budgetpropositionen 2018 men ännu inte beslutade av riksdagen.

Genom en ny finanspolicy och ändrad placeringsstrategi bedöms de finansiella intäkterna ge en genomsnittlig avkastning på 5 procent 2019 och 2020 och bli något lägre 2021. Avkastningen är beroende på det konjunkturläge som råder.

Reserverade medel för kostnader på grund av befolkningsökning minskas med 2 mkr då befolkningen i vårdvalen bedöms öka 2019 jämfört 2018.

Reserverade medel för kultur minskas för konstmuseum norr.

## Ramförändringar

De redovisade förändringarna jämfört med treårsbudgeten i Finansplan 2018-2020 ger följande ekonomiska effekter 2019-2021:

Mnkr	2019	2020	2021
<b>Resultat enligt Finansplan 2018-2020</b>	<b>225</b>	<b>201</b>	<b>44</b>
Förändring:			
Skatteintäkter	9	-30	-42
Generella statsbidrag och utjämning	48	85	84
Statsbidrag läkemedel	-15	-15	-15
Nationella övenreskommelser	10	10	10
Index löner och priser	16	15	-23

Mnkr	2019	2020	2021
Pensioner	-25	7	72
Avskrivningar och planerat underhåll	10	7	-12
Finansiella intäkter	99	109	66
Finansiella kostnader, pensioner	-13	6	-6
Hälso- och sjukvård, demografi	-44	-87	-129
Hälso- och sjukvård, HR	-49	-49	-49
Hälso- och sjukvård	-5	-5	-5
Hälso- och sjukvård, engångskostnad och driftkostnad, Sunderbyn		-10	-37
Kultur	-3	-3	-3
Samhällsutveckling	-4	2	2
Förändrad reservering	6	6	6
Resultat i verksamheten	-6	-29	-29
<b>Resultat 2019-2021</b>	<b>259</b>	<b>220</b>	<b>-67</b>

### Ekonomiska ramar och resultat 2019-2021

Verksamheten är inne i ett förändringsarbete och arbetar aktivt med åtgärder som ska ge ekonomisk effekt. Regionfullmäktige godkände i finansplan 2018-2020 ett underskott i verksamheten 2019 och därefter skulle de vara i balans. Det pågående arbetet att minska kostnaderna ska fortsätta så att verksamhetens kostnadsnivå ligger i nivå med rikets. Då de demografiska utmaningarna är stora påverkar det verksamheternas möjligheter att sänka kostnaderna. Det bedöms påverka takten för hur snabbt verksamhetens underskott kan minska under perioden.

I det påbörjade arbetet med hälsa och vård 2035 ska regionstyrelsen beakta behovet att minska kostnaderna då kostnadsökningarna baserat på de demografiska behoven inte är finansierade. Det vill säga åtgärder motsvarande 244 mnkr behöver identifieras för att region Norrbotten ska ha ett resultat som motsvarar två procent av skatter och bidrag 2021. Fram till 2025 behöver åtgärder på totalt 570 mkr inklusive ovanstående identifieras.

*Resultat 2019-2021*

Mnkr	2019	2020	2021
<b>Resultat inklusive verksamhetens underskott</b>	<b>259</b>	<b>220</b>	<b>-67</b>
Varav verksamhetens underskott	-154	-87	-129
<b>Ramminsknning och fortsatt brett arbete med verksamhetsförändringar för att nå två procent av skatt, bidrag och utjämning</b>			<b>244</b>

**Risicanalys**

Utmaningen är att verksamheterna klarar hemtagning av ekonomiska effekter av det förändringsarbete som pågår. Riskfaktorer är:

- Att kompetensväxlingen inte går i planerad takt
- Att bemanningsöversynen på avdelningarna inte ger tillräcklig effekt
- Att inte bli oberoende av inhyrd personal
- Att bättre produktions- och kapacitetsplanering inte ger ökad produktivitet
- Att kostnaderna för läkemedel ökar och verksamheten inte kan identifiera andra områden för kostnadsminskning
- Att kostnaderna för köpt vård ökar
- Att nya invånare flyttar in med okända behov
- Att digitaliseringen inte går i den takt som planeras och inte ger de ekonomiska effekter som behövs
- Att omvandlingen till målbild hälsa och vård inte ger de ekonomiska effekter som behövs
- Att kostnaderna för upphandlad kollektivtrafik ökar

# Bilaga 1

## Resultatbudget

Mnkr	2019	2020	2021
Verksamhetens intäkter	1 162	1 203	1 203
Verksamhetens kostnader	-9 262	-9 540	-9 937
Avskrivningar	-232	-241	-260
<b>Verksamhetens nettokostnad</b>	<b>-8 332</b>	<b>-8 578</b>	<b>-8 994</b>
Skatteintäkter	6 557	6 691	6 862
Generella statsbidrag och utjämning	1 916	1 983	2 014
<b>Resultat före finansiella poster</b>	<b>141</b>	<b>96</b>	<b>-118</b>
Finansiella intäkter	216	237	205
Finansiella kostnader	-98	-113	-154
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>259</b>	<b>220</b>	<b>-67</b>
Förändring, procent:			
Verksamhetens nettokostnad, %	3,9	3,0	4,8
Skatt, statsbidrag och utjämning, %	2,9	2,4	2,3

## Balansbudget

Mnkr	2019	2020	2021
<b>Tillgångar</b>			
Anläggningstillgångar	2 691	2 926	3 028
Omsättningstillgångar	5 612	5 901	6 124
<b>Summa tillgångar</b>	<b>8 303</b>	<b>8 827</b>	<b>9 152</b>
<b>Skulder och eget kapital</b>			
Eget kapital	2 945	3 253	3 524
Årets resultat	259	220	-67
Avsättningar	3 329	3 633	4 025
Långfristiga skulder	40	40	40
Kortfristiga skulder	1 730	1 730	1 730
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>8 303</b>	<b>8 827</b>	<b>9 152</b>
<b>Ansvarsförbindelse pensioner</b>	<b>4 117</b>	<b>3 990</b>	<b>3 878</b>
Soliditet blandmodell, %	39	39	37
Soliditet fullfondering, %	-11	-6	-6

## Finansieringsbudget

Mnkr	2019	2020	2021
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Årets resultat	259	220	-67
Justering för:			
Avskrivningar	232	241	260
Avsättningar/långfristiga skulder	355	390	485
Ianspråktagna avsättningar	-77	-86	-93
Pensionsfond – placeringar	-421	-437	-330
Ökn/minsk kortfristiga fordringar	-22	6	-1
<b>Verksamhetens netto</b>	<b>326</b>	<b>334</b>	<b>254</b>
<b>Investeringar</b>			
Finansiella investeringar	-1	-1	-1
Materiella investeringar	-626	-476	-362
<b>Investeringsnetto</b>	<b>-627</b>	<b>-477</b>	<b>-363</b>
Ökn/minsk långfristiga fordringar	1	1	1
<b>Förändring likvida medel</b>	<b>-300</b>	<b>-142</b>	<b>-108</b>
Likvida medel vid årets början	953	653	511
Likvida medel vid årets slut	653	511	403

## Investeringar

Mnkr	2019	2020	2021
<b>Beslutsram</b>			
Investeringar inkl externa hyresgäster	293	253	344
Investeringar, finansiella	1	1	1
<b>Total beslutsram</b>	<b>294</b>	<b>253</b>	<b>344</b>
<b>Likviditetsram</b>	<b>627</b>	<b>477</b>	<b>363</b>

## Regionbidrag

Mnkr	2019	2020	2021
Hälso- och sjukvård	7 919,3	8 137,6	8 543,9
Samhällsutveckling	365,6	392,0	401,0
Politisk verksamhet	46,8	47,9	49,0
<b>Regionbidrag</b>	<b>8 331,7</b>	<b>8 577,5</b>	<b>8 993,9</b>

## Hälso- och sjukvård

Mnkr	2019	2020	2021
Anslag året innan	7 709,8	7 919,3	8 137,6
Prisuppräknning	219,9	165,2	334,3
Satsningar:			
Demografi	44,0	43,0	42,0
Sjuksköterskor	48,6		
Skandionkliniken	1,0		
Tandvård unga	4,0		
Sunderbyn investeringen, engångs-kostnad och ökad drift		10,0	27,0
Komponenter och underhåll	-15,0		
Resultatkrav, förändring	-94,0		
<b>Regionbidrag</b>	<b>7 919,3</b>	<b>8 137,6</b>	<b>8 543,9</b>

## Regional utveckling och kultur

Mnkr	2019	2020	2021
Anslag året innan	350,2	365,6	392,0
Prisuppräknning	8,4	8,4	9,0
Kultur	2,5		
Samhällsutveckling	4,5	18,0	
<b>Regionbidrag</b>	<b>365,6</b>	<b>392,0</b>	<b>401,0</b>

## Politisk verksamhet

Mkr	2019	2020	2021
Anslag året innan	45,8	46,8	47,9
Prisuppräknning	1,0	1,1	1,1
<b>Regionbidrag</b>	<b>46,8</b>	<b>47,9</b>	<b>49,0</b>

**Specifikation politisk verksamhet 2019**

<b>Tkr</b>	<b>Budget 2019</b>
Regionfullmäktige	6,3
Revision	9,2
Hälsoberedningen	1,2
Sjukvårdsberedningen	1,2
Demokratiberedningen	1,2
Framtidsberedningen	1,2
Allmänna beredningen	1,2
Samverkansberedning vård, omsorg och skola	0,2
Regionstyrelsen	12,0
Patientnämnd	0,5
Partistöd	12,5
<b>Summa</b>	<b>46,8</b>



## Bilaga 2

### Ekonomisk hushållning

Regionen ska ha god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. Kommunallagen anger att mål som har betydelse för god ekonomisk hushållning ska definieras, både ur ett finansiellt- och verksamhetsperspektiv.

Kommunallagens krav att upprätthålla god ekonomisk hushållning är grundläggande för den ekonomiska förvaltningen i alla kommuner och lands-ting/regioner. Lagen anger inte exakt vad det innebär, men praxis sedan lång tid är ett uttryck för principen att varje generation ska bära sina kostnader för den service som den har beslutat om.

### Finansiellt perspektiv

Ur ett finansiellt perspektiv innebär god ekonomisk hushållning att det inte är tillräckligt att uppnå kommunallagens balanskrav. Det krävs positiva resultat för att garantera att nästkommande generation inte ska behöva ta ut högre skatt för att få samma service. Fullmäktiges krav framgår under respektive perspektiv.

### Verksamhetsperspektiv

Ur ett verksamhetsperspektiv innebär god ekonomisk hushållning att regionen har en effektiv verksamhet där tillgänglighet, kvalitet, erfarenhet-er/nöjdhet och kostnader värderas i ett sammanhang. Värdehemtagning görs för att klara finansiering av nya metoder, läkemedel och verksamheter. Det innebär även att göra rätt saker och att saker görs rätt. Verksamheten kännetecknas av individ- och processorientering med angreppssätt som gör det möjligt för människor att ta eget ansvar för sin hälsa och sitt välbefinnande. Fullmäktiges krav framgår under respektive perspektiv.

## Bilaga 3

### Bolag, stiftelser och kommunalförbund

Regionen arbetar för länets utveckling på många sätt även utanför den egna organisationen. Arbetet sker bland annat genom ägande, ekonomiska bidrag, medfinansiering, huvudmannaskap 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.

##### Arctic Link AB

Bolaget trafikerar flyglinjen Arctic Airlinck på sträckan Oulu – Luleå – Tromsø för att skapa möjligheter, initiera och stärka samarbeten som kommer näringsliv, offentlig sektor och universiteten till nytta. Bolaget ägs av Norrbottens Handelskammare Service AB till sju procent samt av Region Norrbotten, Troms fylkeskommune samt Oulu Stad till 31 procent vardera.

##### 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, Över-

kalix, och Övertorneå kommuner. Arbete pågår också med att uppnå att fler av länets kommuner ska bli delägare.

#### Filmpool Nord AB

Bolagets två huvudupdrag 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 12 av länets kommuner.

#### Garnisfastigheter AB

Regionens fastigheter på gamla sjukhusområdet i Boden är samlade i ett bolag för att i en framtid försäljas. Bolaget äger och förvaltar fastigheter på gamla sjukhusområdet i Boden, ca 53 000 kvadratmeter fördelat på tio fastigheter. Bolaget ägs till 100 procent av Region Norrbotten.

#### 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 in Norrbotten ska koordinera ett systematiskt proaktivt investerings- och etableringsarbete i Norrbotten och länets kommuner. Arjeplog, Jokkmokk och Piteå kommun är med som partners, dvs inte delägare men köper tjänster av bolaget.

Bolaget ägs till 84,8 procent av Region Norrbotten. Övriga ägare är Arvidsjaur, Boden, Haparanda, Kalix, Luleå, Älvsbyn, Överkalix och Övertorneå kommuner.

#### 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.

### Energikontor Norr AB

Bolagets uppdrag 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 miljöområdet 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

### Norrbottens forskningsråd

Norrbottens Forskningsråd medfinansierar FoU projekt där sökande är från Luleå tekniska universitet eller ett institut med verksamhet i Norrbotten med forskningsuppgifter i samverkan med minst ett Norrbottniskt företag. Norrbottens Forskningsråd är en stiftelse bildad 1986. Stiftarna är Länsstyrelsen i Norrbottens län, Region Norrbotten, Luleå tekniska universitet samt ett 30-tal företag och organisationer.

### 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 regionen 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.

### Norrlandstingens Regionförbund (NRF)

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

I en gemensam målbild för sjukvårdsregional samverkan ska regionförbundet tillsammans med norrlandstingen säkra en gemensam utveckling av hela systemet för hälso- och sjukvård samt säkerställa och stärka universitetssjukvården i norra regionen för att skapa värde för patienter och medborgare. Målet är ett gemensamt system för kunskapsstyrning, samverkan kring forskning och kompetensförsörjning liksom samverkan kring ledning och styrning.

Förbundets högsta beslutande organ är Förbundsdirektionen med tre ledamöter från varje landsting/region. Förbundet beslutar om avtal för högspecialiserad vård och om regionens utvecklingsplan för cancervården. Samverkan inom regionen sker i de samverkansgrupper som inrättats inom förbundet.

### Konstmuseet i Norr

Konstmuseet i Norr bildades 2017 av Region Norrbotten och Kiruna kommun. Kommunalförbundet ansvarar för att driva konstmuseiverksamhet i Norrbottens län. Länskonstmuseet etableras i Kiruna och invigs 2018. Region Norrbotten äger 60 procent.

## Bilaga 4

### 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.

### **Regionstyrelsen**

Regionstyrelsen är regionens ledande politiska förvaltningsorgan och ansvarar för regionens utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen är både uppdragsgivare/beställare och driftstyrelse och har därför en särskilt viktig roll i samspelet.

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

### **Regionutvecklingsutskottet**

Regionutvecklingsutskottet under regionstyrelsen bereder och beslutar i frågor som rör regional tillväxtpolitik, infrastruktur och kultur. Utskottet ska besluta om användningen av regional medfinansiering (1:1-medel, regionala utvecklingsmedel, kulturprojekt), utföra uppgifter inom ramen för EU:s strukturfondsprogram och ta fram underlag till styrelsens fördelningsbeslut.

### **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 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. Förutsätt-

ningarna 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.

### **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, 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 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 i september.

### **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, 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 regionstyrelsen på nivån:

- hälso- och sjukvård inklusive vårdval och tandvård
- regional utveckling inklusive infrastruktur, näringslivsutveckling och kultur.
- politisk verksamhet
- 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. Dessa ska successivt utvecklas för att stödja en utveckling av regionens verksamhet mot den målbild som finns beskriven i den strategiska planen. Övriga verksamheters uppdrag och fokusområden regleras av regionstyrelsen.

Regionfullmäktige fördelar ramar/anslag till patientnämnden på nivån:

- politisk verksamhet
- stödpersonsverksamhet