



**Strategisk plan**  
**2024-2026**

## Innehållsförteckning

<b>Vår region, en framtid full av utveckling och möjligheter .....</b>	<b>4</b>
<b>Läsanvisning .....</b>	<b>6</b>
<b>Globala omvärldsförändringar .....</b>	<b>7</b>
Effekter av geopolitiska förändringar .....	7
<b>Lokala omvärldsförändringar .....</b>	<b>7</b>
Kompetensförsörjning och demografiska utmaningar i Norrbotten.....	7
Satsningar i Norrbotten.....	9
En god, jämställd och jämlik hälsa.....	10
Coronapandemins effekter.....	11
Hälso – och sjukvård utifrån behov, patientsäkerhet och kvalitet. ....	12
Införande av nytt journalsystem .....	14
<b>Region Norrbottens vision och värdegrund .....</b>	<b>14</b>
Vision .....	14
Etisk plattform och värdegrund .....	14
Verksamhetsmodell .....	16
Hållbarhetsperspektiv .....	16
<b>Region Norrbottens uppdrag och styrning .....</b>	<b>18</b>
Region Norrbotten har en verksamhet att lita på.....	19
Regional utveckling.....	20
Nära vård .....	22
<b>Regionens strategiska mål och politikens riktade uppdrag.....</b>	<b>24</b>
Mål för hälso- och sjukvården samt tandvården.....	25
Mål för regional utveckling och kultur.....	25
Politikens riktade uppdrag .....	26
<b>Ekonomi och verksamhetens ramar under planeringsperioden.....</b>	<b>28</b>
Inledning.....	28
Ekonomisk utblick.....	28
Budgetprinciper .....	29
Regionens ekonomiska förutsättningar .....	31
Resultatbudget 2024-2026.....	35
Balansbudget .....	40
Finansieringsbudget.....	41
Investeringar .....	41
Riskanalys.....	42

---

<b>Bilaga 1 Verksamhetens ekonomiska ramar .....</b>	<b>43</b>
Regionbidrag per nämnd .....	43
<b>Bilaga 2. Övergripande strategi och riskhantering för Region Norrbottens medelsförvaltning .....</b>	<b>45</b>
<b>Bilaga 3 Bolag, stiftelser och kommunalförbund .....</b>	<b>47</b>
Bolag.....	47
Stiftelser.....	49
Kommunalförbund .....	49
<b>Bilaga 4 Den politiska styrningen .....</b>	<b>51</b>
De olika rollerna .....	51
Styrdokument .....	53
Resursfördelning.....	54

## Vår region, en framtid full av utveckling och möjligheter

Norrbotten är ett hem för människor som alla, på sina sätt bidrar till att stärka och forma vårt län där idéer och råvaror blomstrar. Världens ögon är riktade mot oss för att följa den gröna omställningen och vägen mot ett hållbart samhälle, som är en nyckelfaktor i att lösa klimatkrisen. Det finns stor potential för en stark utveckling i regionen genom den gröna omställningen och därmed skapandet av arbetstillfällena.

Vår vision är att välfärden ska vara rättvist fördelad och tillgänglig för alla i regionen. Sjukvården ska vara behovsstyrd och tillgänglig genom alla skeenden i livet oavsett kön, ålder, bakgrund eller var man bor i länet - alla ska ha rätt till hjälpen de behöver. För att minska belastningen på vården bör ett aktivt arbete med att skapa hälsosamma levnadsvanor hos medarbetare och befolkning bedrivas. Övergången till Nära vård, tillsammans med en förstärkt primärvård, är viktigt för en tillgänglig och jämställd vård. Hjärtat i vår organisation är vårdpersonalen som arbetar för våra medmänniskor. Regionen behöver arbeta strategiskt för förbättrade arbetsvillkor och kompetensutveckling. Ett tillitsbaserat ledarskap, delaktighet och inflytande ser vi som en av vägarna fram mot hållbara arbetsplatser.

Norrbotten är ett geografiskt stort län vilket innebär stora utmaningar. För att öka tillgängligheten till hälso- och sjukvård behöver vi fortsätta utveckla nya arbetssätt och digitalisering för att säkerställa en högkvalitativ vård i hela regionen. Det ska vara möjligt att få rådgivning och hjälp för den som är i behov av vård och därmed behöver vi stärka primärvården som är första linjens hälso- och sjukvård likväl som tandvården.

Tillgång till utbildning för alla invånare i Norrbotten är en viktig del i kompetensutvecklingen. Utbildningen ska vara jämställd, av hög kvalitet och finnas till för alla, oavsett könstillhörighet, ålder och bakgrund. Livslångt lärande och stöd till företag och organisationer för att utveckla sina medarbetares kompetens är något regionen vill uppmuntra, det är en viktig investering för en hållbar innovations- och konkurrenskraft.

Ett nära samarbete mellan aktörerna inom regionen är viktigt för att vi ska kunna förverkliga denna strategiska plan. Forum för idé- och erfarenhetsutbyte samt verksamhetsbesök har under den första delen av mandatperioden varit betydelsefullt för att lyssna in röster från verksamheten, och det är av stor betydelse att det fortsätter även i arbetet framåt. Det är viktigt att i vår region väva samman personal, civilsam-

hälle, myndigheter och näringsliv. Vi är övertygade att med engagerade aktörer, en stark vision och en strategisk plan kan vi forma vårt Norrbotten för en hållbar, inkluderande och välmående region som står sig i framtiden. Vi ser fram emot att omsätta plan till handling och bidra till ett Norrbotten där man vill verka och leva i.

Vi gör skillnad, tillsammans!

Anders Öberg, Regionråd (S),  
Camilla Friberg, Regionråd (S),  
Glenn Berggård, Regionråd (V)  
Linda Jonsson (V)  
Birgitta Johansson Huuva (C)  
Caroline Svensson (C)

## Läsanvisning

Region Norrbottens strategiska plan innehåller en övergripande plan för regionens utveckling och för användningen av de skattepengar som medborgarna betalar in.

Planen är indelad i en huvuddel och fyra bilagor.

I **huvuddelen** kan du läsa om omvärldens påverkan på regionen, regionens vision, regionens strategiska mål och de särskilda uppdrag som politiken initierat för att regionen skall utvecklas i riktning till regionens vision. I huvuddelen beskrivs även de ekonomiska ramar som verksamheten ska förhålla sig till.

I **bilagorna** återfinns information om den övergripande strategin för riskhantering av Region Norrbotten pensionsportfölj samt de bolag, stiftelser, kommunalförbund som regionen har ägarintressen i. I bilaga återfinns även beskrivning av politikens roll.

I planen används i vissa fall av könsneutrala uttryck som medborgare och patienter. Dessa beskrivningar avser alla kvinnor, män, flickor och pojkar i Norrbotten som har lika rätt till en jämställd och jämlik vård och utveckling i Norrbotten.

När regionfullmäktige godkännt planen lämnas den till regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, regionala utvecklingsnämnden och patientnämnden. Styrelsen och nämnderna konkretiserar utvecklingen mot de strategiska målen genom utvecklingsområden i respektive nämndsplan. Respektive verksamhet genomför sedan aktiviteter/delaktiviteter inom prioriterade utvecklingsområden. På så sätt säkerställs utveckling i riktning mot regionens strategiska målen..



# Globala omvärldsförändringar

## Effekter av geopolitiska förändringar

Rysslands anfallskrig mot Ukraina innebär en humanitär katastrof som även påverkar Norrbotten och Region Norrbottens verksamhet. För Region Norrbotten är det viktigt att stå upp för de demokratiska värden som är del av regionens värdegrund. Kriget innebär ett ökat flyktingmottagande i Norrbotten. För regionens verksamhet innebär det ett ökat behov av medicinska åtgärder för flyktingar men även en anpassning till ett nytt säkerhetsläge och att möjliggöra för arbete i länet. Lärdomarna från pandemin är att frågor om jämlikhet och jämställdhet behöver utgöra en del av krishantering och planering.

En ekonomisk effekter av kriget är den höga inflationen som kan förväntas fortsätta på en hög nivå till fram till andra kvartalet 2024. Detta har medfört att hushållens disponibla inkomster minskar, vilket leder till minskad konsumtion, och minskade bostadsinvesteringar.

Världen befinner sig för närvarande i en lågkonjunktur. Effekterna påverkar såväl offentlig sektor som näringslivet och dess investeringsförmåga. Lågkonjunkturer medför bland annat ett högt ränteläge. Detta gör att infrastruktursatsningar och nyetableringar riskerar förskjutas tidsmässigt och i värsta fall inte bli av. Det påverkar byggsektorn i mycket hög grad och bostadsinvesteringarna har minskat kraftigt.<sup>1</sup>

Kriget i Europa bidrar till att förstärka de ekonomiska utmaningarna för ekonomin. Hur djup och långvarig lågkonjunkturer blir är mycket osäkert liksom krigets fortsatta utveckling.

# Lokala omvärldsförändringar

## Kompetensförsörjning och demografiska utmaningar i Norrbotten

Under de kommande åren finns en stor efterfrågan på arbetskraft i länet som en följd av stora och nya industriella etableringar. En minskande befolkning i arbetsför ålder leder till ökad konkurrens om arbetskraften. Den demografiska utmaningen regionen står inför är avgörande eftersom befolkningsgrupper med ökande behov ökar snabbare än befolkningen i arbetsför ålder, vilket påverkar både tillgången till arbetskraft och vårdbehoven. Den hårda konkurrensen om medarbetare generellt gör att det är

<sup>1</sup> Källa: [Konjunkturläget mars 2023](#);

viktigt för regionen att vara en attraktiv arbetsgivare. För att säkra kompetensförsörjningen behöver vi fokusera på att utveckla och behålla befintliga medarbetare samt attrahera och rekrytera nya medarbetare. Regionen har en långsiktig lönebildning med en sammanhållen och jämställd hantering av löner och anställningsvillkor. Detta är viktigt för att nå framtida medarbetare. Det är också viktigt för att våra befintliga medarbetare ska stanna kvar hos oss vilja utvecklas och må bra.

Chefer i Region Norrbotten är arbetsgivarförträdare som visar riktning och leder utifrån regionens vision, mål och värderingar. Medarbetarna är delaktiga i arbetsplatsens verksamhets och budgetplanering samt resultatuppföljning. Genom tydlighet för hur medarbetaren och arbetsgruppen bidrar till regionens mål skapas engagemang och delaktighet. Regionens chefer och medarbetare agerar ansvarsfullt för regionens bästa med medborgarna i fokus. Förutsättningar för ett hållbart och jämställt arbetsliv för chefer och medarbetare skapar möjligheter för goda resultat. Alla medarbetare ska orka, vilja och kunna arbeta ett helt arbetsliv. För att uppnå ett hållbart arbetsliv måste insatser göras för bättre arbetsmiljöförhållanden och att minska sjukfrånvaron. Arbetsplatser ska vara trygga, hälsosamma och risker ska förebyggas. Arbetsmiljöarbetet ska bedrivas systematiskt i den dagliga verksamheten och omfatta både långsiktighet, förebyggande och hälsofrämjande insatser.

Region Norrbotten har en hållbar och jämställd kompetensförsörjning som säkerställer bemanning i tillräcklig omfattning och med rätt kompetens för att kunna möta nuvarande och framtida behov och bidra till en ekonomi i balans. Regionens resurser är begränsade och för att lösa kompetensförsörjningen krävs prioriteringar och förändrade arbetssätt. Verksamheterna har ett ökat behov att arbeta med förbättring och förnyelse av arbetssätt, samverkan inom regionen, nyttja tekniken smartare samt arbete med kultur, kompetens och ledarskap. Detta ökar produktiviteten och tillgodoser behovet av tjänster med begränsade resurser, samt ger verksamheterna beredskap för och förmåga att hantera förändringar. Fastställda och systematiska processer för kompetensutveckling ger förutsättningar för en lärande organisation, som kontinuerligt förbättrar sin förmåga att hantera verksamheternas och omvärldens utmaningar och krav. Detta minskar risken för beroende av inhyrd bemanning vilket ger en högre andel egna medarbetare och bättre förutsättningar för långsiktigt utvecklingsarbete.

Region Norrbotten investerar och arbetar långsiktigt med kompetensutvecklingsinsatser samt verkar samordnande för att öka utbudet av utbildningar i norra Sverige. Regionens verksamheter är kunskapsintensiva och kännetecknas av ett ständigt behov av att medarbetarna får relevant kompe-



tensutveckling. Verksamheterna ska ha kapacitet för att arbeta med kontinuerlig kompetensutveckling, som inkluderar att kunna öva på både teoretiska och praktiska färdigheter. Regionens utbildningsuppdrag innebär att studenter inom långa och medellånga utbildningar som leder till legitimationsyrken behöver genomföra stora delar av sin utbildning inom regionens verksamheter. Regionen ska kunna erbjuda en utbildningsmiljö i framkant och på nya sätt för att skapa förutsättningar att rekrytera framtida medarbetare.

## Satsningar i Norrbotten

I de fyra nordligaste länen planeras investeringar för ca 1 070 miljarder kronor. I Norrbotten väntas investeringar på totalt 700 miljarder kronor fram till år 2040. De investeringar som genomförs kommer i förlängningen att förändra hela näringslivet i Norrbotten och i Sverige och indirekt även förutsättningarna för offentlig service och samhället i stort.

Investeringarna innebär en expansion på platser och i kommuner, som under en längre tid präglats av minskande befolkning och därmed vikande skatteunderlag, samt svårigheter att hitta kompetens, i synnerhet till offentlig sektor. Detta innebär att kommunernas omställning kommer vara minst lika genomgripande som industrins omställning.

Det handlar om mycket stora investeringar i infrastruktur, bostäder, service, utbildning och kultur. Omställningen måste gå fort samtidigt som inflyttning och integration behöver öka för en framväxt av attraktiva, hållbara och attraktiva samhällen. Att stärka Norrbottens attraktionskraft är avgörande för att klara kompetensförsörjningen.

Nya krav ställs på helhetssyn, samverkansprocesser, balanserade avvägningar och prioriteringar i kommuner och regioners planeringsarbete. Detta helhetsperspektiv är avgörande för att länet ska kunna attrahera talanger och kapital och för att skapa ett samhälle som människor långsiktigt vill bo och arbeta i. Integration och mångfald är nyckelfaktorer till ett framgångsrikt arbete för att möta denna utmaning. Där jämställdhet nödvändighet för att Norrbotten ska utvecklas.

Attraktiva boenden och en god gestaltad livsmiljö är en förutsättning för att människor ska vilja bosätta sig i regionen. Idag finns ett betydande underskott på bostäder i hela länet. Att främja attraktiva livsmiljöer innebär insatser för hög livskvalitet, en god samhällsplanering och god tillgång till kommersiell och offentlig service. Tillgång till ett rikt, öppet och jämlikt kulturliv är en avgörande komponent för en hög livskvalitet. Ett kulturliv där medborgarna möts kan bidra till ett demokratiskt, öppet och mer jämlikt samhälle. Därför krävs det hållbara och långsiktiga satsningar på kultur i hela regionen.

Omställningen ställer stora krav på transportsystemet att möta de framtida behoven för hållbara transporter av både gods och persontransporter. En stor utmaning är tidsperspektivet och bristen på kapacitet i transportsystemet. Region Norrbotten skapar förutsättningar för en kollektivtrafik som är ett attraktivt alternativ och komplement till bil för daglig arbets- och studiepenning för kvinnor och män. En samordnad kollektivtrafik med buss och tåg knyter ihop regionen med omkringliggande län och underlättar därmed resor och pendling för arbete, studier och besökare inom och över länsgränserna. För långväga resor och arbetspendling är flyget viktigt. Den snabba tekniska utvecklingen på området obemannade luft- och markfordon (drönare och autonoma fordon) är av vikt att följa och stödja då den har potential att reducera en del av de förestående problemen.

Ett snabbt färdigställande av Norrbottenbanan är avgörande för möjliggöra hållbara och effektiva gods- och persontransporter. I närtid finns även utmaningar i befintligt transportsystem för att hantera ökade gods-transporter.

## En god, jämställd och jämlik hälsa

Region Norrbotten har en viktig roll i att främja levnadsvanor under kommande år med särskilt fokus på fysisk aktivitet och kost. Ett arbete med förbättrade levnadsvanor är ett arbete med fysisk, psykisk och existentiell hälsa. Arbetet med att främja goda levnadsvanor för att minska risken för sjukdom samt för att öka livskvaliteten för Norrbottens befolkning är av stor vikt för att påverka hälsoläget generellt i positiv riktning.

Hjärtinfarkt, stroke, obesitas, cancer och psykisk ohälsa är några av våra största folksjukdomar som står för en stor del av sjukdomsburden i Sverige och i länet. Trots att insjuknande och dödsfall minskat över tid, har kvinnor såväl som män i Norrbotten högst andel insjuknande i *hjärtinfarkt* jämfört med snittet för riket. Norrbotten har också fortsatt den kortaste medellivslängden i riket bland män och kortare än genomsnittet bland kvinnor. Män i Norrbotten blir i genomsnitt 79,5 år och kvinnor 83,2 år.

*Obesitas* har ökat gradvis i befolkningen i Norrbotten sedan 2006 och är mer vanligt förekommande i jämförelse med riket, även bland ungdomar. Den höga andelen barn och ungdomar i länet som har övervikt och obesitas blir en av framtidens stora utmaningar då kopplingen är tydlig till ökad risk för många kroniska sjukdomar. Ett samhälle som främjar goda kostvanor och fysisk aktivitet blir viktigt för en hållbar framtid.

Ungefär 1 500 norrbottningar får varje år en *cancerdiagnos*. Antal per 100 000 som insjuknar i cancer är lägre än snittet för riket. Med stigande ålder ökar risken att insjukna. Risken att få cancer, mätt i antal per 100 000

invånare, har varit ökande både i riket och länet senaste decenniet. Antalet som dör i cancer har dock hittills varit relativt konstant genom att fler kan botas.

Befolkningen i Norrbotten har lägst andel pågående sjukfall på grund av *psykiska diagnoser* av samtliga län i riket. Det är dock den sjukskrivningsorsak som är vanligast förekommande med drygt en tredjedel av samtliga sjukfall, och den som har vuxit snabbast i Norrbotten såväl som i riket under en längre period. När befolkningen själv får rapportera om nedsatt psykiskt välbefinnande hör Norrbotten till de län som har lägre andel med nedsatt psykisk hälsa och lägre andel stressade. År 2018 uppgår 15 procent av befolkningen i länet nedsatt psykiskt välbefinnande, vilket är signifikant lägre än rikets genomsnitt på 17 procent. Psykisk hälsa och psykosomatiska besvär bland ungdomar har försämrats, ett mönster som ses i Sverige som helhet.

Homosexuella, bisexuella, queera och transpersoner har sämre hälsa än övriga befolkningen. Det gäller framför allt psykisk hälsa, i synnerhet för transpersoner och bisexuella kvinnor. Hbtqi+personer upplever i större utsträckning en oro för ett dåligt bemötande av hälso- och sjukvården. Bemötande av hbtqi+personer och fler grupper därtill blir en viktig del av Region Norrbottens arbete för en jämlik hälsa.

## Coronapandemins effekter

Pandemin som drabbat Norrbotten och världen från 2020 och framåt har inneburit utmaningar för vården och samhället i en omfattning som saknar motstycke under efterkrigstiden. Pandemin är nu förklarad som endemi vilket innebär att coronaviruset förväntas förekomma och spridas i begränsad omfattning i samhället där antalet smittade är på en jämn och konstant nivå. Regionen behöver nu åter sätta fokus på de utvecklingsbehov som fått vänta under pandemin. Nedan belyses pandemins 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 periodvis pausats. De uppskjutna vårdbehoven måste hanteras skyndsamt för att inte väntetiderna till vården ska vara orimligt långa. Flertal aktiviteter är initierade för att hantera aktuell situation t ex inrättande av en vårdgarantienhet och ramavtal tecknade med externa leverantörer för genomförande av operationer. Även under planperioden 2024-2026 behöver vården upprätthålla viss kapacitet för covid-19 vård, inklusive behoven av eftervård och rehabilitering samt fortsatta behov av bl a vaccinationsinsatser.

## Folkhälsa

Det kommer ta lång tid innan pandemins fulla effekt på folkhälsan kan överblickas. Befolkningens levnadsvanor och livsvillkor har påverkats på olika sätt och grupper som redan före pandemin hade förhöjd risk för ohälsa har drabbats hårdast. Konsekvenserna av nödvändiga smittskyddsåtgärder i kombination med uppskjuten vård och utbildning riskerar sammantaget att påverka folkhälsan och människors olika livsvillkor. Pandemin har bland annat haft en negativ påverkan på den ekonomiska jämställdheten. Kvinnor har förlorat inkomst i större utsträckning än män. Samtidigt har fler kvinnor än män fått arbeta hårdare under mer ansträngda arbetsförhållanden. Det är viktigt att säkerställa att de hälsofrämjande och förebyggande insatser som regionen ansvarar för och som ofta ställdes in pausades under pandemin, förmår återgå till de nivåer som var innan pandemin.

## Regional utveckling och kultur

Många medborgare, företag och verksamheter i Norrbotten har påverkats av pandemin. Särskilt drabbad var besöksnäringen som gick från hög beläggning till nästan noll på kort tid. Statistik från 2022 visar dock att besöksnäringen återhämtat sig väl och slog nytt årsrekord i gästnätter.

Samtidigt är kompetensförsörjningen en stor utmaning. Den snabba återhämtningen och efterfrågan på tjänster har gjort att det är svårt att hitta medarbetare för de många olika funktionerna som tillsammans är kärnan i besöksnäringen. Näringslivet är likt andra i Norrbotten beroende av inflyttad arbetskraft vilket varit problematiskt under pandemin. Den för länet viktiga basnäringen har klarat krisen bättre än många andra, men inga branscher är oberörda av effekterna.

Pandemin har resulterat i en viss inbromsning av urbaniseringen från vissa inlandskommuner i regionen. Den har också lett till en generösare syn på distansarbete och befolkningen har utvecklat förmågan att använda digitala lösningar. Detta sammantaget kan innebära att det ställs utökade och nya krav på kollektivtrafiken för att skapa förutsättningar för en levande gles- och landsbygd.

## Hälso – och sjukvård utifrån behov, patientsäkerhet och kvalitet.

Hälso- och sjukvården bedrivs i allt större utsträckning i öppna vårdformer nära medborgaren. Verksamheten kännetecknas av ett systematiskt och hållbart hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbete. Forskning visar att vården ibland gör skillnad mellan kvinnor och män på ett sätt som inte är medicinskt motiverat. Jämställd vård är en fråga om patientsäkerhet och en fråga om resursfördelning. Olika grupper av kvinnor och män i behov av insatser från flera vård- och omsorgsaktörer får en samordnad och

sammanhållen vård utifrån dennes behov. En för patienten tydlig översikt skapas i form av ett patientkontrakt som innehåller överenskommelser med vården, fasta vård- och läkarkontakter och den samordnade planen.

För patienten upplevs vården sammanhållen och utgår från ett helhetsperspektiv. Övergångar mellan olika vårdnivåer och aktörer sker i samförstånd och utan fördröjning. Vården har en hög kontinuitet och tryggheten stärks genom goda relationer och tillit till varandra. Vården ska utveckla och använda bästa rutiner och riktlinjer enligt evidens och beprövad erfarenhet. Det systematiska patientsäkerhetsarbetet ska vara högt prioriterat och inriktas på att tidigt identifiera risker och förbebygga att patienter drabbas av vårdskador.

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 både i den egna vården och i förbättringsarbeten. Teamarbete är utgångspunkt i vården och patienten eller närstående är en självklar del av teamet och ses som en aktiv partner. 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.

Vårdens parter samverkar och digitaliseringens distans- och tidsberoende bidrar till att skapa en hälso- och sjukvård nära medborgarna. Vårdmöten sker i första hand digitalt och fysiskt vid behov.

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.

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. Innovationsarbetet verkar också i nära samverkan med utveckling och forskning. För att driva innovativa idéer till nyttiggörande behöver stödstrukturer utvecklas och samverkan stärkas lokalt, regionalt och nationellt inom innovationsfrågor. Regionens arbetssätt med kunskapsstyrning skapar likvärdiga förutsättningar för god hälsa och vård genom kunskapsunderlag, mätsystem och stöd till förbättring. Hälso- och sjukvården präglas av goda strukturer för ordnat införande av ny kunskap liksom ordnat utmönstrande av den kunskap som inte längre skapar värde.

## Införande av nytt journalsystem

Regionfullmäktige beslutade 17 juni 2020 att teckna avtal med Cambio Healthcare Systems AB gällande införande av Framtidens Vårdinformatiönsstödet. Under 2024 kommer det nya vårdinformatiönsstödet Cosmic att införas i samarbete med åtta andra regioner. Detta system ska ersätta det nuvarande systemet VAS samt ett tiotal andra befintliga IT-system. Införandet kommer att påverka samtliga verksamheter inom regionen under 2023 och 2024. Bland annat ska anpassning av systemet genomföras tillsammans med regionens verksamheter och ca 6000 medarbetare ska utbildas. Den nya lösningen kommer att ge regionen en modern plattform med ökade möjligheter till effektivare arbetsformer och bättre interaktion med regionens patienter.

## Region Norrbottens vision och värdegrund

### Vision

Region Norrbotten arbetar för alla människor som bor, lever och verkar i Norrbotten.<sup>2</sup> Regionens vision är ”**Tillsammans för Norrbotten – bästa livet, bästa hälsan**”. Med visionen som ledstjärna ska regionen bidra till ett län med god livskvalité, trygghet och framtidstro.

### Etisk plattform och värdegrund

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

1. 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.
2. Behovs- och solidaritetsprincipen som anger att resurserna i första hand fördelas till de områden där behoven är störst.
3. Kostnadseffektivitetsprincipen som fastslår att eftersträva en rimlig relation mellan kostnader och effekt vid val mellan verksamhetsområden eller åtgärder mätt i hälsa och livskvalitet. Rangordningen innebär att om det finns effektiva åtgärder så går svåra sjukdomar före lindrigare.

---

<sup>2</sup> Med alla människor avses olika grupper av kvinnor, män, flickor, pojkar samt icke-binära. Med icke-binär avses en person som identifierar sig som mellan, bortom eller med båda könskategorierna kvinna/man (RFSL). I Region Norrbotten ska kön alltid analyseras men aldrig enbart då även fler faktorer är avgörande. Regionen arbetar med jämställdhetsintegrering som strategi och följer genomgående upp på juridiskt kön, kvinnor och män då detta är sättet att mäta jämställdhet på. Därför skrivs främst kategorierna kvinnor och män ut i regionens styrdokument då skrivningar om kvinnor och män är grunden för arbetet.



Allas lika värde och frihet från olika typer av diskriminering är viktiga för Region Norrbottens samtliga verksamheter vilket innebär att olika grupper ska få ta del av verksamheterna i lika stor utsträckning och till lika goda resultat.

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 miljömässigt, ekonomiskt och socialt.

### Jämställdhet

Region Norrbotten ska arbeta med jämställdhet, vilket innebär att kvinnor och män, pojkar och flickor ska ha samma rättigheter, möjligheter och skyldigheter på livets alla områden. Regionen arbetar med jämställdhetsintegrering som strategi vilket innebär att jämställdhetsfrågorna ska integreras i allt ordinarie arbete och genomsyra alla led av beslutsfattande och genomförande.

### Barns rättigheter

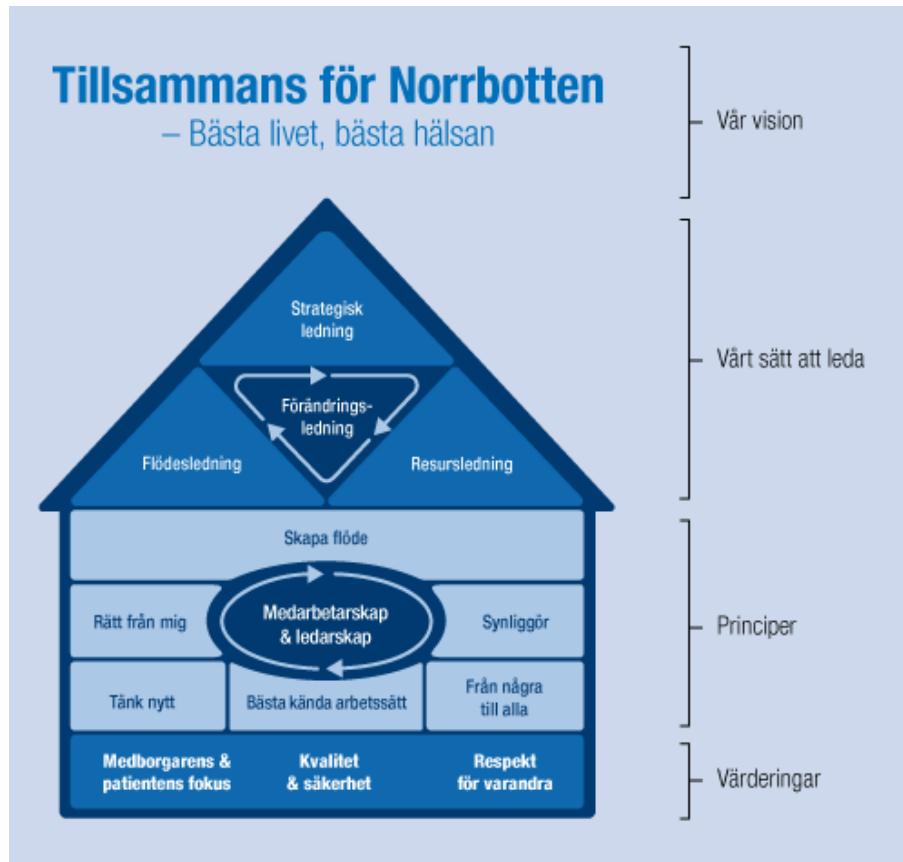
FN:s konvention om barnets rättigheter förtydligar att barndomen har ett värde i sig och att barn, flickor och pojkar är fullvärdiga människor med samma rättigheter som vuxna och därmed med samma möjligheter att utkräva dessa. Region Norrbotten har skyldighet att uppfylla barnets rättigheter.

### Nationella minoriteter och urfolk

Sveriges minoriteter tornedalingar, sverigefinnar, judar, romer och ur-folket samer har rättigheter enligt konventioner och lagar. Det innebär skyldigheter och åtaganden för Region Norrbotten att bidra till att dessa kulturer och språk ska kunna leva vidare och utvecklas. Norrbotten är också förvaltningsområde för minoritetsspråken meänkieli, finska och samiska, vilket innebär särskilda skyldigheter för regionen.

## Verksamhetsmodell

Region Norrbottens vision och värdegrund omsätts i regionens verksamhetsmodell som använder ”huset” som metafor enligt bilden nedan.



## Hållbarhetsperspektiv

Region Norrbottens arbetar utifrån Agenda 2030 med en god balans mellan de tre dimensionerna miljömässigt, socialt och ekonomiskt hållbar. Det innebär att verksamheterna aktivt beaktar och prövar arbetet utifrån alla dimensioner med särskilt fokus på de politiskt prioriterade målen.

Patientsäkerhet och arbetsmiljö är alltid prioriterat. Region Norrbotten definierar hållbarhetsdimensionerna på följande sätt.

### En miljömässigt hållbar verksamhet

En miljömässigt hållbar verksamhet använder planetens naturresurser medvetet och inom gränserna för vad det ekologiska systemet klarar av. Det innebär ett resursuttag som klarar av mänsklighetens belastning samtidigt som ekosystemet förmår behålla sina grundläggande funktioner att producera: mat, energi och rent vatten men även tillhandahålla miljöer för rekreation. Klimatförändringarna och klimatpolitiken påverkar kvinnor och män på olika sätt. Kvinnor och män bidrar till klimatutsläppen på olika sätt

och i olika grad. För att nå en miljömässig hållbar verksamhet måste jämställdhetsperspektivet genomsyra arbetet.

Hälso- och sjukvårdens verktyg och metoder samt konsumtion av läkemedel, kemikalier och engångsartiklar har stor miljöpåverkan. Verksamheten genererar stora mängder transporter/resor samt avfallsmängder där vissa är unika för hälso- och sjukvården. Det kan vara smittförande avfall, avfall från olika strålningskällor, antibakteriella material och ämnen, osv.

För Region Norrbotten innebär det att regionens verksamheter väljer varor och erbjuder tjänster som gör så lite skada på miljön som möjlig

### **Socialt hållbar verksamhet**

En socialt hållbar verksamhet främjar hälsa, jämlikhet, jämställdhet och gör människor delaktiga i det som berör dem. Psykosocial hälsa och en trygg och säker arbetsmiljö är i fokus. Tidiga tecken på stress och utmattning uppmärksammas och ageras på. Nolltolerans råder gällande mobbning och diskriminering. Arbetsuppgifter fördelas, genomförs och värderas jämlikt och jämställt. Medarbetare och ledare bidrar aktivt till god stämning, trivsel och en god arbetsmiljö på arbetsplatsen.

Verksamheten är jämlik och jämställd i bemötande och tillgänglighet för alla norrbottningar. Nya varor och tjänster samt ekonomiska åtstramningar etableras och verkställs utan att öka skillnader i hälsa och drabba socioekonomiskt svaga grupper mer än andra. Patienter och medborgare erbjuds stöd att främja sin hälsa. Verksamhetens kommunikation är normkritisk och könsneutral.

För Region Norrbotten innebär detta att skapa hälsosamma arbetsvillkor, öka jämlikhet och jämställdhet i bemötande och tillgänglighet. Bidra till att upptäcka våld och bidra en jämlik och jämställd hälsa, samt skapa en motståndskraftig verksamhet som bedrivs demokratiskt och rättssäkert

### **Definition jämlik och jämställd verksamhet**

En jämlik och jämställd verksamhet mäter framgång inte bara i ekonomiska termer utan värdesätter också etiska, sociala och kulturella aspekter. Den arbetar personcentrerat och bemöter människor jämlikt och jämställt. Ibland genom att behandla dem lika men ibland olika utifrån skilda förutsättningar och utgångslägen. Orättfärdiga skillnader i tillgänglighet och bemötande har arbetats bort. Patienter och närstående är trygga och känner tillit då de är

välinformerade och kan medverka aktivt i den egna vården. Lönerna är jämställda mellan kvinnor och män vad gäller lika och likvärdiga arbeten.



Kännetecknet för en jämlik och jämställd verksamhet är att beslut utformas universellt så att de fungerar för alla utan särskild anpassning. Verksamheter och beslut utformas *jämställt* utifrån kvinnors och mäns behov samt tillgång till lika rättigheter.

Region Norrbottens verksamheter (tillgänglighet och bemötande) utformas så ingen missgynnas eller diskrimineras på grund av:

- kön, sexuella läggning eller könsöverskridande identitet.
- bostadsort, utbildnings- och inkomstnivå eller sin sociala status
- etnisk tillhörighet (med särskild hänsyn till urfolk och minoriteter som har lagstiftade rättigheter)
- religion eller trosuppfattning.
- ålder (med särskild hänsyn till barn som enligt barnrätten har särskilda lagstiftade rättigheter)
- funktionsnedsättning

### En ekonomiskt hållbar verksamhet

En ekonomiskt hållbar verksamhet är rättssäker och hushåller med resurser så att nästa generation garanteras dagens servicenivå utan att behöva ta ut en högre skatt. God hushållning är att minska svinn av materiella, ekonomiska och mänskliga resurser. En mer cirkulär ekonomi eftersträvas framför den traditionella linjära ekonomin där varor köps, används och slängs. I en cirkulär ekonomi efterfrågas varor av återvunna material, de används och återvinns när de förbrukats. Ett ekonomiskt kretslopp!

För Region Norrbotten innebär detta att hushålla med resurser och eftersträva en cirkulär ekonomi.

## 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

arbetar Region Norrbotten 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. Den politiska organisationen består av fyra nämnder, regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, regionala utvecklingsnämnden och patientnämnden, där regionstyrelsen har ett övergripande ansvar att leda och samordna arbetet i regionen. Kopplat till den politiska organisationen finns uppdragsberedningen. Uppdragsberedningen bereder ärenden åt styrelsen och följer utvecklingen inom sina sakområden.

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 jämlik, jämställd hållbar utveckling och tillväxt.

Utgångspunkt för Region Norrbottens styrning mot visionen är regionfullmäktiges strategiska plan. I planen konkretiseras strategiska mål inom fem olika perspektiv; Samhälle och medborgare, Verksamhet, Kunskap och förnyelse, Medarbetare och chef, samt Ekonomi. Den strategiska planen innehåller strategiska mål och ekonomiska ramar fördelat på regionstyrelse, hälso- och sjukvårdsnämnd, patientnämnd och regional utvecklingsnämnd. Tillsammans ger detta en övergripande struktur för planering och uppföljning. Regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, patientnämnden och regional utvecklingsnämnden har ansvaret för att verkställa uppdragen och utveckla verksamheten för att uppnå de strategiska målen för respektive nämnd.

## **Region Norrbotten har en verksamhet att lita på**

Region Norrbotten är en offentlig skattefinansierad verksamhet vilket gör organisationen till skyldighetsbärare gentemot dem vi företräder och vars resurser vi fått förtroendet att använda. Befolkning, samarbetspartners, patienter och medarbetare är rättighetsbärare som har rätt att förvänta sig att verksamheten bedrivs föredömligt och långsiktigt. Ett sätt att göra det är att bedriva en ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbar verksamhet.

## Region Norrbottens prioriterade hållbarhetsmål 2022-2026

Region Norrbottens politiskt prioriterade centrala hållbarhetsmål är mål 3 Hälsa och välbefinnande samt mål 8 om anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt men också mål 5 jämställdhet, mål 10 minskad ojämlikhet, mål 12 hållbar konsumtion och produktion samt mål 16 fredliga och inkluderande samhällen. Alla verksamheter och medarbetare i Region Norrbotten har ansvar och uppdrag att bidra till en mer hållbar verksamhet. Det stora hållbarhetsarbetet sker i de små valen varje dag.

### Region Norrbottens prioritering av Agendamål 2022-2026.



## Regional utveckling

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 Norrbottens kulturplan och strategin för smart specialisering, lägger grund för det gemensamma arbetet med att utveckla länet tillsammans med många andra aktörer.

Den regionala utvecklingsstrategin fastställer att Norrbotten ska bli Sveriges mest välkomnande och nytänkande län. Att Norrbotten ska vara välkomnande, hållbart och attraktivt. Det innefattar att skapa ett samhälle fyllt av arkitektur, form, design, konst och kulturarv samt fysisk rörelse. Regionen ska skapa hållbar tillväxt, utveckling och tillgänglighet, samt ha en väl fungerande kompetensförsörjning och vara innovativt och konkurrenskraftigt. För att möta Norrbottens framtida utmaningar inom kompetensförsörjnings krävs förutom jämställda attraktiva arbetsplatser, att all kompetens som finns att tillgå i regionen tillvaratas och att könsstereotyper kopplat till studie- och yrkesval motverkas och bryts.



## Civilsamhällets betydelse

Det finns en regional överenskommelse om samverkan mellan Region Norrbotten, Länsstyrelsen Norrbotten och civilsamhället på regional nivå i Norrbotten. Den är ett uttryck för en gemensam vilja att skapa goda förutsättningar för en långsiktig samverkan. Parterna ska tillsammans möta samhällsutmaningar, verka för ett livskraftigt Norrbotten och stärka demokratin. Ett starkt civilsamhälle har betydelse för att Norrbotten ska vara ett attraktivt samhälle kopplat till den gröna omställningen med en växande befolkning som förväntas. Civilsamhällets roll är också angeläget utifrån ett folkhälsoperspektiv med utmaningar inom fysisk, psykisk och existentiell hälsa samt att kunna erbjuda meningsfulla fritidsaktiviteter till barn och unga. Vid olika samhällsutmaningar/förändringar i en osäker omvärld kan ett rustat civilsamhälle vara ovärderligt.

## Regionens planering av civilt försvar

Det försämrade globala säkerhetspolitiska läget med händelserna i Ukraina medför att vi på sikt inte kan utesluta den yttersta konsekvensen som är att Sverige drabbas av direkta krigshandlingar. Detta påverkar planeringen och regionen ska skyndsamt öka sin förmåga, ledning och styrning för att under minst tre månader kunna hantera en säkerhetspolitisk kris/krig som innebär allvarliga störningar i samhällets funktionalitet. Region Norrbotten ska fortsätta det interna arbetet med kartläggning, inventering och förstärkning av resurser. Region Norrbotten fortsätter planeringssamverkan med Socialstyrelsen, Försvarsmakten, Länsstyrelsen, Region Västerbotten, Region Västernorrland och Region Jämtland/Härjedalen. Planeringen ska bland annat utgå från Försvarsberedningens rapporter "Motståndskraft", "Värnkraft samt "Handlingskraft", vilka innehåller planeringsantaganden som utgångspunkt för gemensam planering och omfattar exempelvis beredningsplaner, krigsorganisation, försörjningsberedskap, säkra kommunikationer samt stärkt informations- och cybersäkerhet. Regionen ska även delta i kommande totalförsvarsövningar samt övning Barents Rescue. I arbetet med krigs- och krisberedskap är jämställdhets- och barnrättsperspektivet av särskild vikt.

## Nära vård

För att möta framtidens utmaningar och behov pågår en omställning av hälso- och sjukvårdssystemet i hela Sverige. Omställningen som benämns nära vård handlar om utgå från personens behov och förmågor samt att på olika sätt främja hälsa. Vård och omsorg behöver komma närmare medborgarna och göra dem mer delaktiga. En stärkt primärvård, som tillhandahålls



av både regioner och kommuner, utgör basen i den nära vården. Den specialiserade vården behöver ställas om till öppnare vårdformer och erbjudas på nya sätt.

De främsta anledningarna till att hälso- och sjukvården behöver ställas om är att antalet äldre ökar snabbt och antalet i arbetsför ålder minskar. Det finns även en tydlig ojämlikhet i hälsa mellan till exempel socioekonomiska grupper och geografiska områden i Norrbotten. Dagens hälso- och sjukvård är i första hand utformad för att ta hand om akuta tillstånd och skador vilket inte överensstämmer med sjukdomsmönstret hos befolkningen då en stor del lever med kroniska sjukdomar. Den digitaliseringsomvandling som pågår i samhället skapar nya förväntningar och möjligheter att erbjuda vård på nya sätt närmare befolkningen.

Omställningen till nära vård ska ske på ett hållbart sätt och skapa jämställda och jämlika förutsättningar för norrbottningen. Regionen och länets kommuner har tillsammans fastställt en gemensam målbild som fokuserar på att skapa en god hälsa och välbefinnande i hela befolkningen. Målbilden beskrivs ur ett medborgarperspektiv och är indelad i nedanstående områden.

### Min hälsa och välbefinnande

Det handlar om mig och mitt liv. Mina goda vanor grundläggs tidigt i livet och jag är mån om min hälsa och strävar efter goda vanor i min vardag. Mitt välbefinnande handlar om att jag i glädje ska kunna utföra mina livsuppgifter när jag växer upp, mitt i livet och när jag åldras. Jag erbjuds förebyggande stöd och utifrån mina unika förutsättningar och behov får jag hjälp att stärka min hälsa om jag behöver det. I mötet med vård och omsorg får jag frågan om vad som är viktigt för mig.

### Min egen kraft tas tillvara

Jag är experten i mitt liv. Därför är jag också en aktiv och självklar partner i insatser som berör mig. Min berättelse och kunskap tas tillvara med professionens kompetens utgör vi ett välfungerande team. Min självständighet ökar

när jag får stöd att vara en aktiv medskapare. Sammanhållet och enkelt för mig. Som individ är jag en helhet. En god relation med professionen över tid är därför viktig för mig. Den information jag behöver är samlad och överskådlig med tydliga kontaktvägar. Det blir enkelt för mig när insatser samordnas sömlöst.

### Nära mig på bästa sätt

Närhet är viktigt för mig. Mina behov tillgodoses nära mig i mer öppna vårdformer genom förändrade arbetsätt, digitala lösningar och stöd till egenvård i hemmiljö. När jag har kontroll över min hälsa känner jag mig trygg.

### Tillsammans för min trygghet

Jag känner trygghet i livet. Vetskapen om att jag får vägledning och hjälp när jag behöver, gör mig lugn och trygg. Gemensamma lösningar utformas tillsammans med mig efter mina behov. Goda relationer och tillit till varandra är centrala för att stärka min trygghet.

### Viktiga riktningförändringar

För omställningen till nära vård är det viktigt att skapa förutsättningar för genomförande i verksamheterna. Det handlar om att stärka samverkan mellan aktörer, stimulera ett modigt ledarskap, stärka arbetsmiljön och ta tillvara bästa möjliga kunskap. För att uppnå målbilden om god hälsa och välbefinnande i befolkningen ska hälso- och sjukvården ställas om utifrån nedanstående riktningförändringar.

### Hälsofrämjande och förebyggande insatser

Medborgarna ska få stöd i att stärka sin hälsa och sitt välbefinnande. Att främja goda levnadsvanor ska prioriteras för att bidra till god och jämlik hälsa i befolkningen. Insatser och information ska vara utformade så att de kompenserar för personers olika förutsättningar.

### Ökad personcentrering och delaktighet

Personcentrering handlar om att i högre grad än tidigare vända på perspektiven och utgå från personens behov vid utformning av tjänster snarare än att utgå från verksamheternas perspektiv. Delaktighet är grundläggande i personcentrerat arbetsätt som innebär att den enskildes och/eller närståendes upplevelser, erfarenheter och önskemål tas tillvara på individ-, verksamhets- och systemnivå. En personcentrerad vård bidrar till en jämlik och jämställd vård.

### Stärkt gemensam primärvård

Primärvården ska utgöra det självklara första valet för befolkningen och vara kontinuitets- och relationsbärare över tid. Primärvården ska utgöra navet i

samspelet med andra aktörer såsom specialiserad vård, socialtjänst, skola och andra intressenter utifrån den enskildes behov.

### Öppnare vårdformer

Nära vård innebär en förflyttning från inneliggande sjukhusvård till öppna vårdformer. Det innebär också att sjukhusens öppna vårdformer behöver tillgängliggöras närmare patienten och i större utsträckning integreras med primärvården. Hälso- och sjukvården ska i större utsträckning vara tillgänglig för den enskilde med hjälp av tekniska och digitala lösningar, oberoende av tid och plats.

## Regionens strategiska mål och politikens riktade uppdrag

För att Norrbotten och regionens verksamhet ska utvecklas i en gemensam riktning är det nödvändigt med gemensamma strategiska mål. Regionens strategiska mål berör regionens samtliga verksamheter och ska guida inriktning för regionens samlade utvecklingsarbeten. De strategiska målen sammanfattar och beskriver det önskade läget som regionen vill uppnå. I figuren nedan framgår regionens strategiska mål och dess koppling till varandra. Varje nämnd kommer i respektive nämndsplan (styrelseplan, hälso- och sjukvårdsnämndens plan, Patientnämndens plan och RUN-plan) vidare beskriva de utvecklingsområden som nämnden prioriterat i delaktighet med divisioner samt hur divisionerna prioriterat de olika utvecklingsområdena.

## Mål för hälso- och sjukvården samt tandvården

Nedanstående mål riktar sig till all verksamhet inom regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden samt patientnämnden.

<b>Samhälle och medborgare</b>	Vi arbetar personcentrerat och samordnat i våra möten mellan medborgare och vårdgivare, utifrån målbilden för Nära Vård	Vi arbetar för en god, jämlik och jämställd hälsa för alla Norrbottningar där folkhälsan förbättras genom främjande, förebyggande, och behandlande åtgärder
<b>Verksamhet</b>	Medarbetare bidrar aktivt med sin kunskap och erfarenhet till utveckling av nya arbetssätt och drar nytta av ny teknik och digitala lösningar	Vården är tillgänglig, hållbar, kvalitativ, patientsäker och finns nära medborgaren
<b>Kunskap och förnyelse</b>	Vi kompetensutvecklar medarbetare och standardiserar våra arbetssätt, för bästa tillgängliga kunskap i mötet med patienter och närstående	Vi utvecklar ständigt mot en mer patientsäker, högkvalitativ och effektiv verksamhet baserat på eget lärande, forskning och beprövad erfarenhet
<b>Medarbetare och chef</b>	Med ett tillitsbaserat ledarskap ges medarbetare delaktighet och inflytande i sitt arbete, för att nå verksamhetens uppdrag, mål och resultat	Genom hälsosamma arbetsvillkor arbetar vi för ett långsiktigt hållbart arbetsliv
<b>Ekonomi</b>	Verksamheten är ekonomiskt hållbar med balans mellan uppdrag och resurser	

## Mål för regional utveckling och kultur

Nedanstående mål riktar sig till all verksamhet inom regionala utvecklingsnämnden.

<b>Samhälle och medborgare</b>	Vi arbetar i bred samverkan med samhällets aktörer för en jämställd, jämlik och hållbar regional utveckling	
<b>Verksamhet</b>	Vi tar fram strategier och planer, arbetar med påverkan, främjandeinsatser och finansiering för att utveckla samhälle, infrastruktur, näringsliv, och kultur i hela Norrbotten	
<b>Kunskap och förnyelse</b>	Vi stärker vår kunskap om inomregionala och mellanregionala skillnader och främjar innovation, skapande och hållbar utveckling hos olika aktörer	
<b>Medarbetare och chef</b>	Med ett tillitsbaserat ledarskap ges medarbetare delaktighet och inflytande i sitt arbete, för att nå verksamhetens uppdrag, mål och resultat	Genom hälsosamma arbetsvillkor arbetar vi för ett långsiktigt hållbart arbetsliv
<b>Ekonomi</b>	Verksamheten är ekonomiskt hållbar med balans mellan uppdrag och resurser	

## Politikens riktade uppdrag

Till den strategiska planen 2024-2026 har politiken tagit fram ett antal riktade uppdrag. Uppdragen kommer att utvecklas i regionstyrelsens och nämndernas utvecklingsområden och har sin grund i de fokusområden som tagits fram utifrån Agenda 2030. God hälsa och välbefinnande samt anständiga arbetsvillkor och ekonomi ska prägla samtliga uppdragsområden, dvs. ha en god balans mellan de tre dimensionerna: miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet för att främja medborgare, patienter, medarbetare och ekonomi. Som region är Norrbotten en betydande aktör för utveckling av hållbar hälso- och sjukvård samt en hållbar regional utveckling. Hållbarhetsarbetet handlar om att skapa jämställda och jämlika samhällen.

### Uppdrag folkhälsa, sjukvård och tandvård

Som en del i att garantera Norrbottningarna en fortsatt god hälso- och sjukvård samt tandvård av god kvalitet, eftersträvas en hållbar organisering och samverkan mellan primärvård och specialistsjukvården. Även struktur och samverkan med kommunal hälso- och sjukvård är en viktig beståndsdel.

Inom hälso- och sjukvård och tandvård arbetar regionen för att erbjuda en jämlik vård och förstärkt primärvård där arbetet för främjande och förebyggande folkhälsa ska prioriteras. Regionens fokus inom området är en hållbar övergång mot *Nära vård* som syftar till att flytta vården närmre patienten. Omhändertagande av barn och vuxna som upplever psykisk ohälsa är även det ett prioriteringsområde som regionen kommer stärka arbetet kring. Region Norrbotten kommer satsa mer på innovativa metoder, digitala framsteg och regionens nya sjukhus i Kiruna, för att förbättra tillgängligheten till vård för medborgarna vilket är avgörande för att möta de ökande vårdbehoven i samhället.

### Uppdrag kompetensförsörjning

Under de kommande åren finns en stor efterfrågan på arbetskraft inom alla yrkesområden. Regionen behöver arbeta strategiskt för ökad jämlikhet, jämställdhet och tillgänglighet i samverkan med kommuner och näringsliv för att få fler att arbeta och bosätta sig i hela länet. Stora industriella etableringar samtidigt som befolkningen i arbetsför ålder minskar leder till ökad konkurrens om arbetskraften. Regionen ska arbeta smartare med de resurser som finns samt främja utbildning, arbetskraftsinvandring och ta tillvara medarbetares kunskaper och vilja att utvecklas i enlighet med den tillitsbaserade styrningen.

Lönebildningen i regionen ska utgå från behovet av kompetens med ett jämställdhetsperspektiv utifrån regionens ekonomiska förutsättningar. Regionen ska arbeta aktivt för förbättrade arbetsvillkor och



kompetensutveckling där framtagandet av en kompetensförsörjningsplan är en del av detta arbete och att minska beroendet av inhyrd personal

### **Uppdrag tillitsbaserat ledarskap**

Genom att utveckla ledarskapet och stödja medarbetarna ska arbetet mot tillitsbaserad ledning och styrning förstärkas. Att ge medarbetare och chefer ökat ansvar bidrar till ökat engagemang att utveckla verksamheten vilket främjar medarbetarskap, förnyelse och förbättring av verksamheten.

En tillitsbaserad styrning innebär ändrade arbetssätt vilket förflyttar ansvar för beslut och uppföljning till att ske nära den berörda verksamheten.

### **Uppdrag regional utveckling och kultur**

En förutsättning för att lyckas med den gröna omställningen är att den är hållbar det vill säga har en väl fungerande och flexibel kompetensförsörjning. Regionen ska verka för jämlika förutsättningar till att verka och bo i hela länet genom en fungerande infrastruktur.

Norrboten ska vara ett framstående län inom hållbar och smart innovation, klimat och energi. Detta kräver att staten medverkar och bidrar till investeringar och hållbar infrastruktur. Regional utveckling kräver dessutom ett hållbart nyttjande av naturen och dess resurser.

Tillgång till naturen och dess egenvärde och en livlig kultur- och fritidsscen, idrott och fritidsaktiviteter skapar dynamiska samhällen där människor vill besöka, bo och trivas. Dessa aktiviteter främjar kreativitet, förbättrar välbefinnande och främjar social sammanhållning. Kulturen ska därför finnas spridd i regionen med jämställda och jämlika möjligheter för personer att delta i kreativa projekt. Utvecklingsinsatser bör prioritera rättigheterna för nationella minoriteter och urfolket samerna.

### **Uppdrag ekonomi**

Region Norrbotten berörs liksom andra regioner och kommuner av den samhällsekonomiska utvecklingen. Ökad inflation samt ökade pensions och – personalkostnader påverkar grunden för den ekonomiska planeringen, vilket innebär att skatteintäkterna räcker till mindre verksamhet. Demografin påverkar tillgången till arbetskraft och vårdbehoven. Ett internt arbete krävs för att möta det ekonomiska omvandlingstrycket inom ramen för det befintliga skatteuttaget.

En hållbar ekonomi handlar om att alla som lever och bor idag och i framtiden i Norrbotten ska ha råd att tillgodose sina grundläggande behov utan att detta medför negativa konsekvenser för den miljömässiga och sociala hållbarheten. En god ekonomisk hushållning ska eftersträvas i regionens verksamhet på kort och lång sikt genom grundtanken att varje

generation av invånare ska bära sina kostnader för den service de beslutat och konsumerat.

### Uppdrag beredskap

Vårt samhälle står inför flera möjliga hot som vi måste förbereda oss för. Det som vi med säkerhet vet är att ett snabbt förändrat klimat och säkerhetspolitiskt läge kan få allvarliga konsekvenser och medföra störningar i samhällets kritiska infrastruktur, cybersäkerheten, försörjningen av förnödenheter och individers hälsa.

För att Region Norrbotten ska vara en hållbar region i framtiden krävs beredskap på flera områden. Norrbottens självförsörjningsgrad behöver stärkas genom jord- och skogsbruk och med egen ökad livsmedelsförsörjning. I beredskapsarbetet krävs även förberedelse för att vårdinrättningarna kan behöva ta emot ett plötsligt ökat antal patienter i svåra situationer.

## Ekonomi och verksamhetens ramar under planeringsperioden

### Inledning

Beräkningarna för de ekonomiska utsikterna har sin utgångspunkt i den senast beslutade strategiska planen, , Strategisk plan 2023-2025. De ekonomiska förutsättningarna har uppdaterats med SKR:s planeringsunderlag för skatter, bidrag och index, förändringar i vårpropositionen samt av styrelsen och fullmäktige beslutade förändringar sedan senaste plan. Förändringar jämfört med budgeten i strategiska planen 2023-2025 redovisas i tabell på sida 38. En sammanfattning av resultatbudget för åren 2024-2026 redovisas på sidan 35. I bilaga 1 återfinns budgetramar för respektive nämnd samt för politisk verksamhet. I bilaga 2 återfinns övergripande strategi för riskhantering av regionens pensionsportfölj.

### Ekonomisk utblick

De ekonomiska utmaningarna som pandemin medförde har nu lämnats för likvärdigt stora ekonomiska utmaningar avseende den höga pris och kostnadsutveckling som inflationen innebär. Även om toppen kan vara passerad kommer det ta tid för inflationen att minska till centralbankens inflationsmål. Många av de produkter som regionen använder i vården tillverkas även utomlands vilket medför att den försvagade svenska kronkursen ökar kostnaderna. Regionens långsiktigt goda ekonomi med en mycket låg belåningsgrad innebär att regionen för stunden är nästintill okänslig för de kraftigt ökande räntorna. De ökande räntorna har en avkylande effekt på aktiemarknaden, vilket kan påverka utvecklingen på regionens finansiella placeringar.

Den höga inflationen urholkar reallönerna och begränsar hushållens möjlighet till konsumtion och investeringar. Sammantaget innebär det en ökad arbetslöshet, dämpad BNP-utveckling och begränsad utveckling av skatteunderlaget.

Prognosen för BNP är att den minskar med -1,0 procent under 2023 för att öka med 1,6 procent för 2024. Detta innebär även en låg utveckling av antalet arbetade timmar för dessa år, vilket är drivande för medelskattekraften i riket och därmed regionens skatteintäkter.

Samtidigt går Sverige in i en period med lägre prognostiserad befolkningstillväxt. Den grupp som ökar snabbast de närmsta 10 åren är personer över 80 år medan gruppen i arbetsför ålder bara ökar marginellt. De demografiska förändringarna och den lägre befolkningstillväxten innebär stora utmaningar för regionernas kompetensförsörjning och även en ökad efterfrågan på hälso- och sjukvård.

Den konjunkturåterhämtning som prognostiserades efter pandemin har nu ersatts av en mer dämpad utveckling på antalet arbetade timmar som är basen i kommunernas och regionernas skatteunderlag och därmed regionens skatteintäkter. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) skattar förändringen av BNP till -1,0 procent under 2023 för att öka till 1,6 procent för 2024. Skatteunderlagets tillväxt kommer dämpas något. Lågkonjunktur torde innebära en kraftigare minskning av skatteunderlaget men det hålls skatteunderlaget uppe av exempelvis inflationssäkringen av garantipensionerna. Trots det ökade skatteunderlaget minskar de reala skatteunderlaget eftersom den högre inflationen minskar köpkraften kraftigt. Den höga kostnadsutvecklingen och minskade investeringarna medför även anpassningar i samhället som gör att arbetslösheten förväntas öka både under 2023 och under 2024 till 9,0 procent.

### *Nyckeltal för svensk ekonomi, procentuell förändring*

	2022	2023	2024	2025	2026
BNP	2,7	-1,0	1,6	3,3	2,6
Sysselsättning, timmar	2,4	0,8	0,6	2,0	1,7
Relativ arbetslöshet	7,5	8,1	9,0	8,6	7,7
Inflation, KPI	8,4	7,6	2,1	1,1	1,9

Källa: Cirkulär 23:20, Sveriges Kommuner och Regioner

## Budgetprinciper

Följande principer har använts vid framtagande av budgeten. Regionens budget består av fem delkomponenter: en driftbudget som beskriver intäkter och kostnader i den löpande verksamheten och som summeras som

verksamhetens nettokostnad i resultatbudgeten, en investeringsbudget som beskriver sådana utgifter för materiella anläggningstillgångar som ska skrivas av över flera år, en resultatbudget som beskriver budgetårets intäkter och kostnader, en balansbudget som beskriver tillgångar och skulder samt en finansieringsbudget som beskriver hur dessa har finansierats. Alla dessa fem komponenter beskrivs i den strategiska planen. Budgeten omfattar tre år, budgetåret samt två planeringsår men det presenteras även en ekonomisk utblick för ytterligare tre år. Regionfullmäktige fördelar driftbudgeten till respektive nämnd i den strategiska planen som i sin tur fördelar medel och beslutsmandat till verksamheterna i respektive nämndplan.

Investeringsbudgeten fördelas sammanhållet i sin helhet till regionstyrelsen. Regionen gör ingen sammanställd budget för koncernförhållanden.

Grunden för regionens driftbudget är föregående års budgetramar. Dessa uppräknas med index för att möta prisökningar. Löneökningar sätts av centralt och fördelas till verksamheterna utifrån faktiskt utfall. Som index för pris- och löneökningar används landstingsprisindex (LPIK) och dess delkomponenter. Budgeten bygger på [SKR:s planeringsförutsättningar från 27 april 2023](#). I budgeten ingår även konsekvenserna av beslut som fattats sedan föregående budget beslut samt övriga politiska prioriteringar eller inriktningar.

Driftbudgeten fördelas som en kostnadsram för respektive verksamhetsområde, PO-pålägg utgår enligt SKR rekommendationer, internränta och avskrivningar beräknas på alla anläggningstillgångar och ingår i lokalhyran. Resultatenheter finansieras helt via interna intäkter (tex hjälpmedel, fastighetsytor och labanalyser). Extern försäljning kräver avtalsmässig grund. Vårdval inom primärvård och barn- och ungdomsvård budgeteras centralt och fördelas till utförare, egen regi eller inom LOV, utifrån en fastställd ersättningsmodell där huvudkomponenten är kapitering dvs ersättning per listad kompletterad med andra varianter av ersättningar. Huvudregeln är att över- eller underskott mot budget inte tas med till kommande år.

Skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning beräknas utifrån SKR skatteunderlagsprognos per 27 april 2023 med oförändrad skattesats. Regionen gör en egen befolkningsprognos för planeringsperioden. Riktade statsbidrag och statliga medel nationella överenskommelser förutsätts mötas av kostnader för att genomföra de uppdrag som dessa statsbidrag medför. Det medför ett antagande om liten nettoeffekten på regionens resultat av riktade statsbidrag och statliga medel för nationella överenskommelser. Medel för det regionala tillväxtansvaret för det statliga anslaget 1:1 samt för statliga medel för kulturverksamhet är statliga medel som förmedlas i sin helhet.

Pensionskostnaderna beräknas på faktiska pensionskostnader för pensionärer samt beräknad intjänad pensionsrätt för dagens medarbetare. För framtida pensionsåtaganden sätts en skuld av i balansräkningen. Den totala kostnaden och skulden beräknas av KPA. För att trygga värdetillväxten av dessa medel placeras de, i avvaktan på att de i framtiden ska betalas ut till pensionärerna, i en pensionsmedelsförvaltning. Avkastningen återinvesteras i sin helhet i pensionsförvaltningen. Avkastningen budgeteras i regionens finansnetto som intäkt medan räntan på pensionsskulden budgeteras som en räntekostnad.

Balanskravsresultatet är det resultat i resultatbudgeten som regleras av kommunallagen. Det får inte vara sämre än noll. Om så sker ska det negativa resultatet återställas inom tre kalenderår. Regionen har möjlighet att använda resultatutjämningsreserven för att täcka underskotten för enskilda år. Över tid skall dock regionens finansiella mål om soliditet, verksamhetens resultat och självfinansieringsgrad uppnås.

## Regionens ekonomiska förutsättningar

### Befolkningen

SCB:s senaste befolkningsprognos visar att Norrbottens befolkning kommer minska fram till 2027 samtidigt som befolkningen blir äldre. I detta avseende ligger Norrbotten före många andra län där ökningstakten av äldre är högre. SCB:s befolkningsprognos bygger på framskrivning av flyttnetto, invandringsnetto samt födelsenetto. SCB:s befolkningsprognos skattar en minskning av befolkningen under hela perioden fram till 2028 (*Se tabell nedan*). Befolkningen i Norrbotten i November 2022 uppgick till 249 285 personer. Det är ca 657 personer fler än SCB:s prognostisering för helåret. SCB:s befolkningsprognos tar heller inte hänsyn till industriella satsningar i regionen, vilket kan skapa förändringar längre fram än planeringsperioden 2024-2026. För att uppnå regionens mål om 260 000 invånare krävs det ett flyttnetto där befolkningen ökar med ca 1300 personer per år fram till 2030. Regionens skatteunderlagsberäkning bygger på att en viss inflyttning kommer ske vilket innebär en nästintill oförändrad befolkning under de närmsta åren och att industrisatsningarna har viss effekt på befolkningsutvecklingen i det korta perspektivet och en ökande effekt på befolkningsutvecklingen längre fram. Jämfört med föregående strategisk plan har kurvan skiftats ner med 460 personer eftersom det faktiska befolkningsutfallet per februari 2023 är lägre än tidigare prognostiserat. För regionens skatteprognos innebär både det minskade skatteunderlaget och den minskande befolkningen att skatteintäkterna minskar. En ökning/minskning av befolkningen med 100 personer förväntas generera förändrade intäkter för skatter och generella statsbidrag med cirka +/- 3,8 mnkr.

**Framskrivning av regionens befolkningsutveckling**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>SCB: befolkningsprognos</b>	248628	247632	246677	245742	244868	244036	243283	242598
<b>Regionens skatteunderlagsberäkning</b>	<u>249 285</u>	249 126	249 174	249 347	249 603	249 934	250 335	250 335
<b>Diff. antal invånare</b>	<b>+657</b>	<b>+1494</b>	<b>+2497</b>	<b>+3605</b>	<b>+4735</b>	<b>+5898</b>	<b>+7052</b>	<b>+7737</b>

**Skatteintäkter, utjämning och generella statsbidrag**

Sveriges Kommuner och Regioner prognostiserar en uppbromsning av skatteunderlaget under 2023 och 2024 för att sedan öka något. Det är främst hänförligt till att antalet arbetade timmar bromsar in.

**Skatteunderlagstillväxt, procentuell förändring**

	2022	2023	2024	2025	2026
Skatteunderlagstillväxt	5,4	4,3	4,0	4,8	4,7
Förändring jämfört med Strategiska planen 2023-2025	+1,1	-0,7	+0,3	+1,2-	-

Källa: Cirkulär 23:20, Sveriges Kommuner och Regioner

Statens bidrag till regionsektorn består i allt väsentligt av kommunal-ekonomisk utjämning och bidrag till läkemedel.

**Regionens skattesats**

För att finansiera Region Norrbottens uppdrag betalar norrbottningarna regionskatt. Regionens utdebitering av skatt uppgår år 2023 till 11,34 per skattekrona, vilket motsvarar 11,34 procent av den beskattningsbara inkomsten. Utdebiteringen bedöms vara oförändrad under planperioden.

**Utjämning och generella statsbidrag**

De generella statsbidragen minskar under hela perioden jämfört med föregående reviderade budget enligt nedan.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Förändring (mnkr)	-100,2	-25,0	-39,0	-58,3	-55,5	-60,1	-61,3

I regeringens vårändringsbudget skedde ingen förändring av de generella medlen till regionerna och endast marginella ändringar av de riktade medlen till regionerna.

**Statsbidrag läkemedel**

SKR och regeringen arbetar med översyn av statsbidraget för läkemedelsförmånen. Ersättningen till regionerna bygger enligt nuvarande



modell 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. Regionen erhåller inga statsbidrag för skelleftesjukan trots att det medför kraftig kostnadsökning för regionen. Till staten skall regionerna även betala 30-40 procent av den återbäring som förmånsläkemedel genererar från läkemedelsbolagen. I budgeten har statsbidraget för förmånsläkemedel beräknats utifrån socialstyrelsens prognos inklusive skattad nivå på återbetalning för statens del av rabatter från läkemedelsbolagen.

### **Riktade statsbidrag och nationella överenskommelser**

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 2024 väntas ersättningar bli aktuella inom bland annat följande områden:

- God och nära vård
- Förlossningsvård och kvinnors hälsa
- Förbättrad vård på landsbygden
- Civilt försvar
- Öka vårdkapaciteten
- Vårdförmedling och sjukresor
- Stärk cancersjukvården
- Psykisk hälsa
- Ökad tillgänglighet i hälso- och sjukvården

I planen antas att regionen erhåller sin befolkningsandel av alla medel avsatta för nationella överenskommelser 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 för 2023 uppgår till 134,8 mnkr. 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 kultur-samverkansmodellen. Anslaget via kultursamverkansmodellen är 58,6 mnkr för 2023. Den statliga bidragsnivån utgår utifrån Region Norrbottens nivå på kulturbudget.

## Pris och löneökningar

SKRs prognos för löne- och prisuppräknning indikerar fortsatt hög öknings-takt av kostnader under 2024 för att sedan falla tillbaka i takt med att region-erna får minskade pensionskostnader

### Löne- och prisförändringar för regioner, (Procent)

LPIK	2022	2023	2024	2025	2026
LPIK inkl. läkemedel	3,7	7,3	3,5	-0,8	1,4
- Timlön	2,7	3,9	3,7	3,4	3,3
- Sociala avgifter	-1,0	24,7	6,4	-12,3	-3,0
- Förbrukning	9,5	4,6	2,9	2,7	2,7
LPIK exkl. läkemedel	3,7	8,6	4,1	-0,8	1,7

Källa: Cirkulär 23:20, Sveriges Kommuner och Regioner

Prisindex för läkemedel indikerar att priset för läkemedel kommer minska med -0,7 procent kommande åren. Regionens kostnader förväntas dock öka, exempelvis till följd av introduktion av nya läkemedel eller för nya patientgrupper. Regionen utgår därför från socialstyrelsens prognos vilket även ligger till grund för den nationella beräkningen av statsbidraget för läkemedel.

### Prognostiserade läkemedelskostnader av Socialstyrelsen (Procent)

	2022	2023	2024	2025
Läkemedelsförmånen	5,7	5,6	5,2	4,0
Rekvisation	11,3	8,4	7,2	6,8

Källa: [Socialstyrelsens läkemedelsprognos 2023-2026](#)

## Pensioner

Eftersom pensionerna har en reglering kopplat till förändringar i prisbas-beloppet innebär inflationen fortsatt ökade pensionskostnader för regionen. Ökningen av pensionskostnaden är till största del kopplad till inflationssäkring men påverkas även av det nya avtalet samt ökade löner och löneglidning under pandemin.

## Resultatbudget 2024-2026

Med de senaste ekonomiska förutsättningarna som grund redovisas följande resultatbudget för åren 2024-2026. Kalkylen nedan utgår från SKR:s bedömning av skatt och utjämning för alla åren samt en framskrivning av kostnaderna med samma index som SKR och Socialstyrelsen bedömer för de sista året i deras respektive prognos för LPIK och läkemedel. Det budgeterade resultatet inkluderar även politiska prioriteringar och satsningar.

### Resultatbudget 2024-2026 och kalkyl 2027-2029, mnkr

Mnkr	Budget			Kalkyl		
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Verksamhetens intäkter	1045	938	938	938	938	938
Verksamhetens kostnader	-11467	-11308	-11569	-11929	-12298	-12664
Avskrivningar	-270	-298	-322	-343	-352	-362
<b>Verksamhetens nettokostnad</b>	<b>-10692</b>	<b>-10669</b>	<b>-10952</b>	<b>-11334</b>	<b>-11711</b>	<b>-12088</b>
Skatteintäkter	7626	7919	8226	8483	8719	8966
Generella statsbidrag och utjämning	2804	2824	2879	2972	3051	3143
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>-262</b>	<b>74</b>	<b>152</b>	<b>120</b>	<b>59</b>	<b>21</b>
Finansiella intäkter	317	321	328	295	295	295
Finansiella kostnader	-452	-172	-124	-189	-187	-184
<b>Årets resultat</b>	<b>-397</b>	<b>223</b>	<b>356</b>	<b>226</b>	<b>167</b>	<b>131</b>
Avkastning pensionsportfölj	-238	-241	-246	-221	-221	-221
Reservering av medel till resultatutjämningsreserv						
<b>Balanskravsresultat</b>	<b>-634</b>	<b>-17</b>	<b>110</b>	<b>5</b>	<b>-54</b>	<b>-90</b>
Resultat krav 1 %	104	107	111	115	118	121
<b>Behov av åtgärder för att nå 1 % och positivt balanskravsresultat</b>	<b>739</b>	<b>125</b>	<b>1</b>	<b>110</b>	<b>172</b>	<b>212</b>

Årets resultat prognostiseras till -397 mnkr 2024, 223 mnkr 2025 och 356 mnkr 2026. Om avkastningen på pensionsportföljen inte är realiserad får den inte räknas in i balanskravsresultatet. Regionens finansiella mål avseende verksamhetens resultat, soliditet och självfinansieringsgrad uppfylls delvis under perioden. Under 2024 uppfylls inte de finansiella målen medan utsikterna är bättre för 2025-2026. Detta bygger dock på att inflationen sjunker ner till mer normala nivåer, vilket kraftigt minskar regionens pensionskostnader.

### Skatt, utjämning och generella statsbidrag

Regionens skatteintäkter ökar under året med anledning av skatteunderlagets positiva utveckling. För 2024 beräknas regionens intäkter för skatt, statsbidrag och utjämning uppgå till 10 430 mnkr, för 2025 till 10 742 mnkr och för 2026 till 11 104 mnkr.

**Skatt, utjämning och generella statsbidrag, mnkr:**

	Budget		
	2024	2025	2026
Skatteintäkter	7 626	7 919	8 226
Del- och slutavräkning			
<b>Summa skatteintäkter</b>	<b>7 626</b>	<b>7 919</b>	<b>8 226</b>
Inkomstutjämning	881	941	1 000
Kostnadsutjämning	721	716	727
Strukturbidrag	163	163	163
Regleringsavgift/regleringsbidrag	92	17	-29
Läkemedel	948	987	1 018
<b>Summa statsbidrag och utjämning</b>	<b>2 804</b>	<b>2 824</b>	<b>2 879</b>
<b>Summa skatt, statsbidrag, utjämning</b>	<b>10 430</b>	<b>10 742</b>	<b>11 104</b>

Förändring av:	Budget		
Skatt	0,9	3,8	3,9
Statsbidrag och utjämning	1,4	0,7	1,9
Skatt, statsbidrag och utjämning	1,0	3,0	3,4

**Pensionskostnader**

Pensionskostnaderna beräknas till 1 599 mnkr 2024 vilket är en kraftig ökning med anledning av den höga inflationen. Om inflationen minskar i enlighet med SKRs prognos innebär det att pensionskostnaden minskar till 1 041 mnkr för 2025.

**Kapitalförvaltning**

I regionens finanspolicy tydliggörs att det övergripande målet med förvaltningen av pensionsportföljen är att möta de framtida ökade finansiella åtagandena gällande pensioner. Placeringarna i pensionsportföljen är långsiktiga. Riskanalys av pensionsportföljen framgår av bilaga 2.

Förvaltningen av pensionsportföljen förväntas långsiktigt ge en genomsnittlig årlig avkastning med i fem procent över ett konjunkturförlopp.

Under 2021 utökades kapitalförvaltningen med en portfölj för medelfristig förvaltning. Orsaken är att den goda likviditetssituationen medfört ett behov av att förbättra avkastningen. Förvaltningen av den medelfristiga portföljen förväntas ge en genomsnittlig årlig avkastning om 2,5 procent över ett konjunkturförlopp.

## Politiskt beslutade ramförändringar

Befolkningsutvecklingen står för merparten av förändringen i av skatteintäkterna samtidigt som inkomst- och kostnadsutjämnningen minskar medan intäkterna från regleringsavgiften och läkemedelsbidraget ökar. Uppgårelsen med staten innebär att staten får del av de läkemedelsrabatter som regionen erhåller. Förändringen i statsbidraget för förmå. Den höga inflationen medför att prisutvecklingen förväntas bli högre än prognostiserad i föregående plan. Den höga inflationen (prisutvecklingen) medför kraftigt ökad kostnad för pensioner. Kostnadsutvecklingen för läkemedel är större än prisindex då kostnaderna även påverkas av nya läkemedel, följsamhet till riktlinjer samt befolkningens åldersstruktur och storlek.

Förändringen avseende operation kalix avser en överbudgetering av dess befintliga verksamhet. Beslut har tagits att satsa på uppbyggnad av en klinisk utbildningsmottagning och uppbyggnad av bastjänstgöring. Förändringar inom kollektivtrafiken medför satsningar på Länstrafiken, Norrtåg och sjukresor. Den fortsatt stora antalet väntande medför att ytterligare 60 mnkr satsas för att korta köerna. Översyn av filialer och servicepunkter visar att ett antal inte uppfyller grundkraven för ersättning varför budgeten minskas. För kunskapsutvecklingen inom God och Nära vård satsas 1 mnkr på en forskarskola i samarbete med LTU. För att fortsätta satsa mot ökad kontinuitet med målet 1100 listade per läkare inom primärvården satsas 10 mnkr på utökning av antalet ST inom allmänmedicin. Med anledning av förändringarna i omvärlden satsas även medel på utökad IT-säkerhet. Sedan tidigare har fullmäktige beslutat att införa ett nytt vårdinformationssystem, FVIS under 2024. I denna budget har vissa kostnader för projektinförandet under 2024 förlängts medan kommande förvaltning av FVIS samt avvecklingskostnader för nuvarande VAS beaktats. I samband med införandet av FVIS uppstår även förvaltningskostnader för en digital arkiv-lösning. Beslutet om utökad OB-ersättning innebär utökade kostnader om 135 mnkr. Årets lönerörelse har även medfört en högre indexering än tidigare budgeterats för vilket medför en utökad kostnad för helårseffekten med 11 mnkr. Regionen satsar även på ett kompetenscenter för våld i nära relation samt utökad företagshälsovård. Med anledning av tidigare fattade beslut om satsningar via strategisk reserv så uppstår en långtidseffekt på resultatet som nu synliggörs. Beställningen för barn och ungdomstandvården utökas med 10,3 mnkr i enlighet med tidigare fattat styrelsebeslut. Avseende avskrivningar kommer de initialt att minska medan en ökning sker mot slutet av perioden som konsekvens av de kraftigt höjda investeringsramarna. Den höga inflationen medför även att de finansiella kostnaderna relaterat till en del av pensionskostnaden ökar kraftigt under 2024 för att sedan minska de kommande åren om inflationstakten avstannar.

## Sammanfattning av förändringar i resultatbudget jämfört med strategisk plan 2023-2025

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

(Mnkr)	Budget		
	2024	2025	2026
<b>Resultat enligt Strategiskplan 2023-2025</b>	<b>47</b>	<b>549</b>	<b>601</b>
Förändringar:			
Skatteintäkter	-21	-15	59
Generella statsbidrag och utjämning	44	16	-3
Statsbidrag läkemedel	24	32	32
<b>Summa förändring av skatt, statsbidrag och utjämning</b>	<b>47</b>	<b>33</b>	<b>88</b>
Nationella ÖK	29	0	0
Löner och priser	-93	-117	-119
Pensioner	-42	-38	-12
Operation Kalix	8	8	8
Klinisk utbildningsmottagning	-2	-2	-2
Uppbyggnad bastjänstgöring (BT)	-8	-8	-8
Kollektivtrafik länstrafiken	-13	-13	-13
Kollektivtrafik Norrtåg	-2	-2	-2
Sjukresor	-17	-17	-17
Köp av vård	-60	0	0
Servicepunkter och filialer	3	3	3
Forskarskola	-1,3	-1,3	-1,3
Utökat stöd av företagshälsovård	-1	-1	-1
Kontinuitet i PV - 1100-listningen	-10	-10	-10
Utökad IT-säkerhet	-5	-5	-5
KSA/SLA	-11	-11	-11
FVIS - Projektinförande	-6	59	58
FVIS - Förvaltning	0	-37	-37
VAS - Utfasning	1	4	4
Förändrad OB-ersättning	-135	-135	-135
Helårseffekt lönerörelse 2023	-11	-11	-11
Kompetenscenter våld i nära relation	-2	-2	-2
Nationellt digitalt arkiv - R7	0	-2	-2
Förändring läkemedelsrabatter	-27	-27	-27
Långtidseffekt av tidigare fattade beslut		-10,0	-15,0

Beställning av barn- och ungdomstandvård	-10,3	-10,3	-10,3
Avskrivning	16	0	-13
<b>Summa förändring av verksamhetens intäkter och kostnader</b>	<b>-400</b>	<b>-386</b>	<b>-381</b>
<b>Summa förändring av verksamhetens resultat</b>	<b>-352</b>	<b>-353</b>	<b>-293</b>
Finansiella intäkter			
Finansiella kostnader (pensioner)	-91	27	48
<b>Summa förändring finansiella poster</b>	<b>-91</b>	<b>27</b>	<b>48</b>
<b>Totalt förändringar</b>	<b>-443</b>	<b>-326</b>	<b>-245</b>
<b>Årets resultat</b>	<b>-397</b>	<b>223</b>	<b>356</b>

### Ekonomi i balans

Region Norrbotten ska enligt kommunallagen ha en ekonomi i balans, d v s intäkterna ska överstiga kostnaderna. Detta mäts som ett balanskravsresultat som utgår från årets resultat i resultaträkningen men justerat för bland annat realiserade vinster och förluster i pensionsportföljen. Balanskravsresultatet ska vara positivt, ett negativt balanskravsresultat ska återställas inom tre år eller nollställas genom återföring av avsatta medel från resultatutjämningsreserven. Regionens budget för 2024 redovisar ett resultat om -386 mnkr medan budgeten visar ett positivt resultat för 2025 och 2026. Regionen avser att använda resultatutjämningsreserven om det uppstår ett negativt balanskravsresultat för perioden.



## Balansbudget

Regionens balansbudget presenteras i tabellen nedan.

(Mnkr)	Budget		
	2024	2025	2026
<b>Tillgångar</b>			
Anläggningstillgångar	3 091	3 587	4 040
Omsättningstillgångar	10 150	9 950	9 780
<b>Summa tillgångar</b>	<b>13 241</b>	<b>13 537</b>	<b>13 820</b>
<b>Skulder och eget kapital</b>			
Eget kapital	6 115	5 718	5 941
Årets resultat	-397	223	356
Avsättningar	5 524	5 597	5 524
Långfristiga skulder	0	0	0
Kortfristiga skulder	1 999	1 999	1 999
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>13 241</b>	<b>13 537</b>	<b>13 820</b>
<b>Ansvarsförbindelse pensioner</b>			
Soliditet blandmodell, (%)	43	44	46
Soliditet fullfondering, (%)	14	15	19

## Finansieringsbudget

Regionens kassaflödesanalys presenteras i tabellen nedan.

(Mnkr)	Budget		
	2024	2025	2026
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Årets resultat	-397	223	356
Justering för ej likvidpåverkande poster	771	220	101
Övriga likviditetspåverkande poster som tillhör den löpande verksamheten	-157	-170	-180
Ökning/minskning av kortfristiga fordringar	49	0	0
Ökning/minskning av kortfristiga skulder			
Ökning/minskning kortfristiga placeringar			
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>266</b>	<b>273</b>	<b>277</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Investering i finansiella anläggningstillgångar	0	0	0
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	0	0	0
Investering i materiella tillgångar	-578	-795	-776
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-578</b>	<b>-795</b>	<b>-776</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Ökning/minskning långfristiga fordringar	1	1	1
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-311</b>	<b>-521</b>	<b>-498</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>	<b>1095</b>	<b>784</b>	<b>263</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>784</b>	<b>263</b>	<b>-235</b>

## Investeringar

För planperioden 2024-2026 ger regionfullmäktige till regionstyrelsen en beslutsram på 656 mnkr 2024, 830 mnkr 2025 och 763 mnkr 2026. Vid nybyggnation där Region Norrbotten är byggherre avsätts en procent av den totala byggkostnaden till konstnärlig gestaltning.

**Region Norrbottens beslutade investeringsramar**

Mnkr	2024	2025	2026
<b>Reinvesteringar</b>			
IT/MT och fastighetsinvesteringar inkl. externa hyresgäster	656	830	763
Finansiella investeringar	0	0	0
<b>Total beslutsram</b>	<b>656</b>	<b>830</b>	<b>763</b>

**Riskanalys**

Utmaningen är att verksamheterna klarar hemtagning av ekonomiska effekter för att uppnå en budget i balans. Idag redovisar divisionerna underskott vilket till stor del beror på svårigheter med att hantera risker beskrivna nedan.

Risikfaktorer är:

- Divisionerna inte kan hålla
- Att en långvarigt hög inflation skapar höga kostnadsökningar.
- Att kostnaderna för den uppskjutna vården ökar ytterligare.
- Minskade eller oförändrade nivåer på generella och riktade statsbidrag.
- Minskade intäkter från kollektivtrafik och patientavgifter.
- Att nya arbetssätt inte ger bestående effekt.
- Att kompetensförsörjningsproblematiken ökar ytterligare vilket skapar beroende av inhyrd personal.
- 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 ger de ekonomiska effekter som behövs.
- Att kostnaderna för upphandlad kollektivtrafik inte håller sig inom budgetramar.

De finansiella intäkterna minskar om pensionsportföljens värdeutveckling avtar vilket uppstår vid börsnedgång. I finansplanen budgeteras förväntad avkastning med 5 procent vid normal konjunktur. Orealiserad värdeökning får inte medräknas i balanskravsresultatet. Bilaga 2 innehåller en riskanalys av regionens förvaltning av pensionsportföljen.

# Bilaga 1 Verksamhetens ekonomiska ramar

## Verksamhetens nettokostnad per nämnd

Mnkr	2024	2025	2026
Regionstyrelsen	10 213,7	10 171,1	10 434,1
Regionala utvecklingsnämnden	424,0	441,0	460,0
Patientnämnden	2,8	2,9	3,0
Politisk verksamhet	51,7	53,6	55,4
<b>Anslag, summa</b>	<b>10 692,3</b>	<b>10 668,5</b>	<b>10 952,4</b>

### Regionstyrelsen

Mnkr	2024	2025	2026
Anslag året innan	9 438,9	10 213,7	10 171,1
Prisuppräknig	538,4	93,3	283,9
Ramförändring	255,5	115,8	263,0
Omfördelning	0	0	0
<b>Anslag, summa</b>	<b>10 213,7</b>	<b>10 171,1</b>	<b>10 434,1</b>

### Regionala utvecklingsnämnden

Mnkr	2024	2025	2026
Anslag året innan	392,2	424,0	441,0
Prisuppräknig	17,0	18,2	19,0
Ramförändring	-14,8	-1,3	0
<b>Anslag, summa</b>	<b>424,0</b>	<b>441,0</b>	<b>460,0</b>

### Patientnämnden

Mnkr	2024	2025	2026
Anslag året innan	2,7	2,8	2,9
Prisuppräknig	0,08	0,08	0,08
<b>Anslag, summa</b>	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>

### Politisk verksamhet

Mnkr	2024	2025	2026
Anslag året innan	49,6	51,744,4	53,6
Prisuppräknig	2,4	1,8	1,9
Ramförändring	0	0	0
<b>Anslag, summa</b>	<b>51,7</b>	<b>53,6</b>	<b>55,4</b>

**Specifikation politisk verksamhet 2024**

<b>Tkr</b>	<b>Budget 2023</b>
Regionfullmäktige	6 908,9
Uppdragsberedning	1 222,1
Revision	7 744,9
Patientnämnd	962,9
Hälso och sjukvårdsnämnden	1275,4
Regionstyrelse	12 138,2
Regionstyrelse, omkostnadsram	150,0
Regional utvecklingsnämnd	2 488,5
Samverkansberedning hälsa och vård, omsorg och skola	172,6
Partistöd	15 153,0
Politiska sekreterare	3 524,5
<b>Anslag, summa</b>	<b>51 741,0</b>

## Bilaga 2. Övergripande strategi och riskhantering för Region Norrbottens medelsförvaltning

I regionens finanspolicy, beslutad av regionfullmäktige i juni 2021, framgår att det övergripande målet med medelsförvaltningen är att regionen ska kunna hantera olika åtaganden samtidigt som de finansiella kostnaderna hålls så låga som möjligt och därmed förbättra regionens finansiella situation.

Förvaltningen kan uppdelas i fyra områden: Kortfristig likviditetsförvaltning, medelfristig likviditetsförvaltning, långsiktig kapitalförvaltning och skuldförvaltning. I policyn beskrivs förvaltningsstrategi, riskhantering samt etiska hänsynstaganden för kapitalförvaltningen.

För att säkerställa regionens och koncernens betalningsförmåga på kort och lång sikt förvaltas regionens likviditet i värdepapper. Den kortfristiga likviditetsförvaltningen används som en buffert för svängningar i regionens likviditetsbehov på kort sikt, primärt den närmaste 12 månaderna. Detta kapital placeras helt i räntebärande tillgångar. Genom att sprida kapitalet på ett flertal olika räntefonder med god kreditvärdighet uppnås en mycket låg risk i förvaltningen. Förväntad avkastning på detta kapital är ca 0,5 procent per år utifrån dagens marknadsförutsättningar.

I syfte generera en högre avkastning på den likviditet som inte bedöms behövas inom det närmaste året placeras denna likviditet i en portfölj med separata placeringsregler. I regionens finanspolicy definieras detta kapital som medelfristig likviditetsförvaltning. Eftersom placeringshorisonten är längre än vid kortfristig likviditetsförvaltning är det motiverat med en högre kortsiktig risk för att kunna uppnå en högre långsiktig avkastning. Mot bakgrund av det ska kapitalet i den medelfristiga likviditetsförvaltningen placeras till 75 procent i räntefonder och till 25 procent i aktiefonder. Förväntad avkastning på detta kapital är ca 2 procent per år utifrån dagens marknadsförutsättningar. Samtidigt finns en risk att värdet på kapitalet kortsiktigt faller som mest 10 procent i värde i en djup finansiell kris.

För att möta framtida pensionsutbetalningar hänförliga till nuvarande och tidigare anställda har regionen satt av kapital till en långsiktig kapitalförvaltning. 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 allokationsstrategi, 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 långsiktig 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. Detta är en förvaltningsstrategi som är lämplig för en kapitalförvaltning med mycket lång placeringshorisont. Förväntad avkastning på detta kapital är ca 4,5 procent per år utifrån dagens marknadsförutsättningar. Samtidigt finns en risk att värdet på kapitalet kortsiktigt faller som mest 15 procent i värde i en djup finansiell kris.

Målet med skuldförvaltningen är att säkerställa regionens och koncernens långsiktiga upplåningsbehov till lägsta möjliga kostnad och risk. Idag har regionen och koncernen inga låneskulder.

Vid årets slut 2021 hade regionen ett förvaltad kapital på 7,5 mdkr fördelat på kortfristig likviditetsförvaltning, medelfristig likviditetsförvaltning och långsiktig kapitalförvaltning. Den genomsnittliga årliga förväntade avkastningen är ca 3,5 procent, eller ca 260 Mkr.

Under inledningen av 2022 har den geopolitiska situationen i världen försämrats kraftigt efter Rysslands invasion av Ukraina den 24:e februari. Efter invasionen har omfattande sanktioner mot ryska individer och bolag införts av ett stort antal länder, vilket skärmat av den ryska ekonomin från omvärlden. De långsiktiga effekterna av dessa sanktioner är än så länge svårbedömda men de har initialt primärt påverkat råvarumarknaden med stigande olje-, gas- och spannmålspriser. Detta riskerar i sin tur att driva upp en redan hög inflation i bland annat Europa och USA, vilket ytterligare komplicerar arbetet för centralbankerna vad gäller att staka ut vägen framåt för penningpolitiken. Redan nu har flera centralbankschefer gått ut och sagt att de kommer att behöva höja styrräntan både tidigare och snabbare än tidigare kommunicerat. Oron för en stramare penningpolitik framåt samt de större geopolitiska riskerna har fått aktiemarknaderna att falla i värde under inledningen av året samt även inneburit stigande långräntor och kreditspreadar.



## 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 i bolag, 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. Bolagets uppgift är att skapa nya framgångsrika innovativa tillväxt- och exportbolag från alla branscher i norra Sverige. Idéerna kan komma från enskilda entreprenörer, Luleå Tekniska Universitet, institutioner och forskningsorganisationer samt existerande bolag. Bolaget ägs till nio procent av regionen och resterande av Holding Aktiebolaget vid Luleå tekniska universitet, Skellefteå industrihus AB, Luleå kommun och Stiftelsen Norrlandsfonden. Under 2020 har Piteå kommun blivit delägare i bolaget. Bolaget finansieras utöver ägarna av Vinnova och Sparbanken Nord

#### BD Pop AB

Bolaget ska vara 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,

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

### **Filmpool Nord AB**

Bolagets två huvuduppdrag 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 31,6 procent av regionen och resterande ägare är 12 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 regionen 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 75,8 procent av regionen. Boden, Luleå och Piteå äger vardera 3,4 procent. Arjeplog, Arvidsjaur, Gällivare, Haparanda, Jokkmokk, Kalix, Pajala, Älvsbyn, Överkalix och Övertorneå kommuner äger vardera 1,4 procent.

### **Matlaget i Gällivare AB**

Bolaget producerar mat till verksamheter inom Gällivare kommun samt till regionens lokala hälso- och sjukvårdsverksamhet. Bolaget ägs till 40 procent av regionen 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 regionen och till 50 procent av länets kommuner.

### **Norrbotten AB**

Syftet för bolaget är främst att ge arbetet för Norrbotten en juridisk och organisatorisk plattform och att tydligt markera länens ambition och engagemang för att genomföra projektet med en järnväg längs norrbottenskusten. Norrbotten AB ägs av Region Norrbotten, 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 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.

### **Norra sjukvårdsregionförbundet (NRF)**

Norra sjukvårdsregionförbundet 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 förbundsstyrelsen 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.

### **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 kompetent part till den regionala och nationella utvecklingen inom verksamhetsområdet.

## 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. 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 samverkansberedning för hälso- och sjukvård, omsorg och skola. Samverkansberedning hanterar länsgemensamma frågor mellan Region Norrbotten och länets kommuner.

## Hälso- och sjukvårdsnämnden

**Hälso- och sjukvårdsnämnden, tillika tandvårdsnämnden, ansvarar för regionens arbete med omställningen till nära vård samt primärvård och tandvård. Nämnden ansvarar för regionens arbete med primärvård undantaget beställning av Vårdval primärvård. 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. 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: 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: 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 ungdomsvård. 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 styrdokumenterna 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.

NORRBOTTEN.SE