

Regionstyrelsens plan 2023-2025

Innehåll

Regionstyrelsens plan 2023-2025.....	1
Läsanvisning	4
Regionstyrelsens uppdrag.....	4
Regionstyrelsen	4
Utskott Nära vård	4
Politisk samverkansberedning för hälsa, vård, skola och omsorg.....	4
Regionens vision och mål	5
Regionstyrelsens inriktning för verksamheten	6
Uppdrag till styrelsen	6
Hållbar hälso- och sjukvård.....	8
Särskild inriktning hållbarhet 2023-2025	8
Styrning och ledning av hållbarhetsarbetet	8
Nära vård	9
Digital ingång – Digitalen	11
Införande av nytt vårdinformationsstöd	11
Strategier.....	12
Strategier gemensamma med andra aktörer	12
Strategier för Region Norrbotten.....	12
Övriga dokument	12
Strategiska mål, framgångsfaktorer och styrmått	13
Ett hållbart och livskraftigt län	14
Framgångsfaktor: Attraktiva livsmiljöer finns i hela Norrbotten.....	14
Trygg norrbottning med god, jämlik och jämställd livskvalitet	14
Framgångsfaktor: En god vård med hög tillgänglighet och kontinuitet	14
Framgångsfaktor: Jämlik och jämställd hälsa genom främjande och förebyggande åtgärder	16
Framgångsfaktor: Region Norrbotten väljer och erbjuder varor och tjänster som gör så lite skada på miljö och hälsa som möjligt	17
God, nära och samordnad vård på ett hållbart sätt	17
Framgångsfaktor: Förflyttning mot öppna vårdformer	17
Framgångsfaktor: Den nära vården utformas med primärvården som nav	18
Framgångsfaktor: En sammanhållen och samordnad vård utifrån individens behov.....	18
Framgångsfaktor: Verksamheterna använder bästa tillgängliga kunskap	19

Framgångsfaktor: En trygg och säker verksamhet	19
Framgångsfaktor: En ändamålsenlig, hållbar och jämställd stödverksamhet med hög effektivitet.....	20
Hållbar kompetensförsörjning	20
Framgångsfaktor: Bemanning och rätt använd kompetens	21
Framgångsfaktor: Ledarskap och medarbetarskap som främjar förbättring och förnyelse	21
Framgångsfaktor: Hållbar arbetsmiljö.....	22
Framgångsfaktor: Ansvarsfullt chefs och medarbetarskap	22
Långsiktigt hållbar ekonomi	22
Framgångsfaktor: Verksamheten håller sina ekonomiska ramar	22
Framgångsfaktor: Kostnadseffektiv verksamhet.....	23
Ekonomiska förutsättningar och ramar	24
Styrelsens ram	24
Fortsatt förändringsarbete.....	24
Regionstyrelsens fördelning av anslag	25
Vårdval Norrbotten - Primärvård	25
Vårdval allmän barn- och ungdomsvård 3-23 år	25
Ekonomiska ramar.....	25
Investeringar 2023	26
Bilaga 1: Regionens vision och ledning och styrning	27
Ledning och styrning.....	27
Ledningssystem	27
Processer.....	28
Vårdgivare	28
Beställar- och uppdragsstyrning	28
Bilaga 2: Verksamhet i divisionerna och regiongemensamt.....	29
Division Nära.....	29
Division Länsjukvård 1	29
Division Länsjukvård 2.....	29
Division Funktion	29
Division Psykiatri	29
Division Regionstöd	29
Regiongemensamt	30
Bilaga 3 Regionstyrelsens riskbedömning av framgångsfaktorer.	31

Läsanvisning

Regionstyrelsens uppdrag

Regionstyrelsen är Region Norrbottens ledande politiska förvaltningsorgan och har ett helhetsansvar för regionens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Under regionstyrelsen finns en samverkansberedning för hälsa, vård, omsorg och skola.

Med anledning av pågående omvärldsoro och de kraftiga prisökningar framförallt på energi som följt av detta ser regionstyrelsen ett omedelbart behov av att fördjupa förståelsen för hur konsekvenserna av höjd inflation och omvärldsoro påverkar regionen på kort och lång sikt såväl ekonomiskt, verksamhetsmässigt som säkerhetsmässigt utifrån både ett länsperspektiv och för den egna organisationen.

Regionstyrelsen

Regionstyrelsen har ett ansvar för att Region Norrbotten uppfyller kraven på en god ekonomisk hushållning vilket innebär att regionen bedriver verksamheten inom de ekonomiska ramarna och med god måluppfyllelse.

Regionstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter och ha uppsikt över regionala utvecklingsnämndens och patientnämndens verksamheter. Styrelsen leder regionens verksamhet genom en samordnad styrning.

Regionstyrelsen är beställare av Vårdval Norrbotten och Vårdval barn- och ungdomsvård samt produktionsstyrelse för den verksamhet som bedrivs i Region Norrbottens regi.

Regionstyrelsen är anställningsmyndighet för samtliga anställda i Region Norrbotten, vilket innebär att styrelsen har ett övergripande arbetsgivar- och arbetsmiljöansvar inkluderande personal- och kompetensförsörjning.

Regionstyrelsen ska samordna arbetet inom regionens brukarråd, tillgänglighetsråd och läns pensionärsråd, samt utse ledamöter till dessa råd.

Utskott Nära vård

Regionstyrelsens utskott för Nära vård har till uppgift att strategiskt driva, möjliggöra och följa upp omställningen till Nära vård. Utskottet ska arbeta utifrån den målbild som regionfullmäktige fastställt. Utskottet har även till uppgift att hantera övergripande frågor gällande nationella överenskommelser som stärker en god och nära vård och psykisk hälsa. Utskottet ska även följa upp Region Norrbottens arbete med nämnda överenskommelser.

Politisk samverkansberedning för hälsa, vård, skola och omsorg

Politiska samverkansberedningen för hälsa, vård, omsorg och skola (Polsam) är en arena för samverkan om läns gemensamma frågor mellan Region Norrbotten och länets kommuner. Polsam ska bland annat stimulera utvecklingen av gemensamma vård- och omsorgslösningar för patienter som har behov av

tjänster från såväl region som kommun. Beredningen fastställer rekommendationer för gemensamma strategier, överenskommelser och riktlinjer.

Regionens vision och mål

Regionfullmäktige har fastställt den vision och de mål som styrelsen skall inrikta verksamheten på vilket framgår av bilden nedan. Visionen är vägledande för all verksamhet som styrs av en politisk folkvald församling.

Regionens vision och strategiska mål



Regionstyrelsens inriktning för verksamheten

I denna plan tydliggör regionstyrelsen de framgångsfaktorer och målsättningar som ska bidra till att de övergripande strategiska målen uppnås. Nedanstående bild visar fullmäktiges mål och styrelsens framgångsfaktorer som behandlas både inom styrelsens plan och RUN-planen.



Uppdrag till styrelsen

I regionens strategiska plan 2023-2025 anger regionfullmäktige den strategiska inriktningen, de strategiska målen med beskrivningar samt ger särskilda uppdrag. Regionfullmäktige har fördelat uppdragen och målen på ansvarig nämnd.

Regionstyrelsen ger regiondirektören i uppdrag att genomföra inriktningen och återkomma med förslag:

- Säkerställa en kontinuerlig process för ekonomi i balans. En kontinuerlig process som innebär såväl kostnadsminskningar som intäktsökningar. (RS, RUN)
- Tydliggöra uppdragen på de fem sjukhusen bland annat avseende vårdplatser, akut omhändertagande samt profilering av de enskilda sjukhusen. (RS)
- Framtagande av en patientsäkerhetsstrategi för Region Norrbotten. (RS)
- Säkerställa beslutat primärvårdsuppdrag både beträffande grund – och tilläggsuppdrag. (RS)
- Öka patientgenomströmning och mätbara insatser inom vuxenpsykiatri. (RS)

- Utveckla samverkan mellan primärvård och psykiatri. (RS)
- Följa upp den decentraliserade verksamheten. (RS)
- Minimera patientresandet. (RS)
- Fortsätta utvecklingen av digitala patientkontakter. (RS)
- Prioritera åtgärder avseende den uppskjutna vården (RS)
- Säkerställa omhändertagandet av vårdbehov kopplade till post covid tillstånd. (RS)
- Fastställa handlingsplaner och säkerställa genomförandet för nära vård och omsorg tillsammans med länets kommuner, utifrån den gemensamt beslutade målbilden. (RS)
- Fortsätta utvecklingsarbetet inom modellområde Nära vård och omsorg i Östra Norrbotten. (RS)
- Anpassa beställning inom vårdval Norrbotten så att den utformas för att än mer stödja utvecklingen mot nära vård. (RS)
- Se över den ekonomiska styrningen av hälso- och sjukvården så att den stimulerar förflyttning mot öppnare vårdformer. (RS)
- Säkerställa öppnandet av filialer och servicepunkter inom primärvård. (RS)
- Säkerställa en sammanhållen intensivvård i hela länet. (RS)
- Utveckla den palliativa vården. (RS)
- Slutföra den påbörjade utredningen om införande av onkologisk verksamhet inklusive strålning i Sunderbyn. (RS)
- Utredda möjligheterna att investera i en PET-CT. (RS)
- Planera för genomförandet av en utökad utbildning inom regionen för olika kompetenser inom bild och funktionsmedicin och opererande verksamheter. (RS)
- Utökad rekrytering och ändamålsenliga satsningar på utbildningsläkare för att säkerställa nutida och framtida behov av kompetensförsörjning. (RS)
- Säkerställa att RS och RUN:s ledning, styrning och uppföljning är ändamålsenlig utifrån barnrättsperspektivet att barnrättsperspektivet integreras i regionens verksamheter. (RS, RUN)
- Genomföra en översyn av Regionens mödravård, gynekologi- och förlossningsverksamheter (RS)
- Utredda möjligheterna att utveckla ett kompetenscentrum inom neurologi. (RS)
- Fortsätta satsningar inom folkhälsoområdet i syfte att skapa en bättre och mer jämlik hälsa. (RS)
- Genomföra särskild satsning för en bättre folkhälsa i Norrbotten – ”En timme mindre” (RS)
- Patienter skall erbjudas fjärrmonitorering där det är möjligt. (RS)
- Intensifiera åtgärderna för att säkerställa en tillgänglig tandvård i hela länet. (RS)
- Regionen ska fortsätta de intensifierade rekryteringsinsatserna avseende de olika professionerna inom hälso- och sjukvården. (RS)

- Region Norrbotten skall över tid säkerställa att all hälso- och sjukvårdspersonal har en lön lägst på mediannivå i jämförelse med riket. (RS)
- Säkerställa att regionen har en ökad beredskap för framtida kriser (RS, RUN)
- Utarbeta en strukturerad satsning för ett mer jämställt Norrbotten tillsammans med externa parter, till exempel LTU och Länsstyrelsen. (RS)
- Integrera regional överenskommelse om samverkan slutet mellan Region Norrbotten, civilsamhället och Länsstyrelsen i verksamheterna. (RS, RUN)
- Uppdra till Regiondirektör att slutföra förhandlingar med LKAB och därefter planera för genomförandet av Kiruna nya sjukhus. (RS)
- Undersöka möjligheterna till en samordnad obesitasvård i Norrbotten. (RS)
- Utredda konsekvenserna av införande av kostnadsfri vaccinering för bältros till personer 65 år och äldre. (RS)
- OPT kommer att införas med början 2023. Region skall följa upp såväl resultat som metodik. (RS)
- Utredda möjligheten att ansluta sig till kvalitetsregistret Swedem. (RS)
- Upprätta och anta en Idrottsplan. (RUN)

Hållbar hälso- och sjukvård

Region Norrbotten har en miljömässigt, socialt och ekonomiskt hållbar verksamhet med utgångspunkt i Agenda 2030s mål och delmål.

Särskild inriktning hållbarhet 2023-2025

Den politiskt önskvärda inriktningen för hållbarhetsarbetet formuleras av majoriteten i början av varje mandatperiod. Förutom verksamhet inom regionens instruktionsenliga uppdrag inom mål 3, *Hälsa och välbefinnande*, mål 11, *Hållbara städer och samhällen* samt mål 16 *fredliga och inkluderande samhällen* ska särskilt fokus läggas på det mer övergripande mål 5. om *ökad Jämställdhet*.



Styrning och ledning av hållbarhetsarbetet

Avdelnings- och divisionsledningarna har god kunskap om på vilket sätt den egna verksamheten bidrar till att uppfylla Agenda 2030. Kunskapen finns visualiserad i en Agendapyramid i respektive verksamhets- och avdelningsplan. En analys av det politiskt önskvärda läget jämfört med verksamhetens nuläge tydliggör inriktning för det fortsatta arbetet. Regionens hållbarhetsarbete har ett bidragande och ett ansvarstagande perspektiv. Förutom kunskap

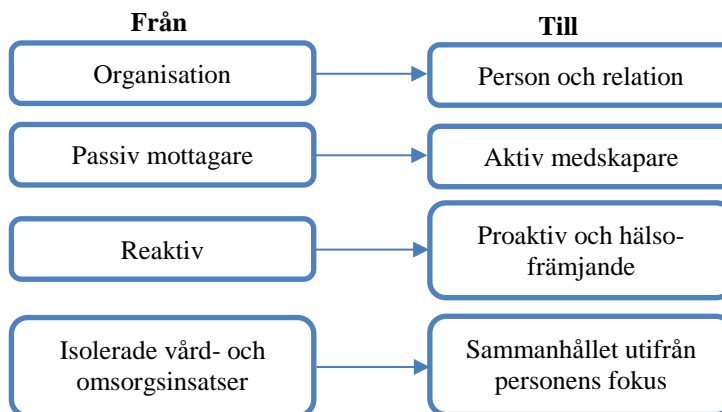
om hur verksamheten bidrar till att uppfylla Agendan vet den också på vilket sätt den riskerar förhindra uppfyllandet av den. Det vill säga inom vilka områden verksamheten har sina högriskområden och där ett större ansvarstagande och mer hållbara val gör extra stor skillnad.

Nära vård

Nära vård är en nationell omställning som påverkar hela välfärden. Den utgår ifrån medborgarnas behov och handlar om att flytta vården närmare befolkningen och att göra dem delaktiga. En stärkt primärvård, som tillhandahålls av både regioner och kommuner, utgör basen i den nära vården. Vården ska finnas nära invånaren och arbeta främjande, förebyggande och proaktivt. Den specialiserade vården behöver ställas om till öppnare vårdformer och erbjudas på nya sätt, exempelvis genom användning av digitala lösningar. Digitala patientmöten ger minskat patientresande och en närmare vård varhelst patienten befinner sig. För att stärka kraften i beslut, genomförande och uppföljning av omställningen till nära vård har ett nytt utskott bildats.

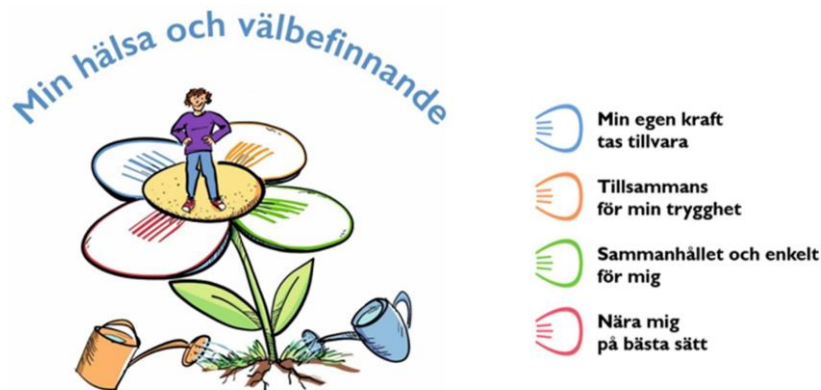
För att Region Norrbotten och länets kommuner ska kunna möta framtidens behov behöver interna såväl som gemensamma strukturer, nätverk och samverkansforum stärkas och anpassas i takt med utvecklingen. Samverkan behöver ske på många olika nivåer såväl internt som externt för att skapa en gemensam rörelse, få hållbarhet och skapa genomförandekraft.

Ett sätt att beskriva nära vård är i form av en fokusflyttning i enlighet med bilden nedan.



Målbild

Den gemensamma målbilden för nära vård utgår från ett medborgarperspektiv. Målet är att tillsammans uppnå god hälsa och välbefinnande för norrbottningen. Vägen framåt beskrivs i fyra delområden: Min egen kraft tas tillvara, Tillsammans för min trygghet, Sammanhållet och enkelt för mig och Nära mig på bästa sätt.



För att konkretisera målbilden har en gemensam strategi för nära vård tagits fram. Strategin beskriver önskad riktningförändring och ange rprioriterade områden. Den nya strategin ersätter strategin Vägen till framtidens hälsa och vård 2035.

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. Tillsammans 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 arbetssätt, 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.

Digital ingång – Digitalen

Digitalen - den digitala ingången till första linjens vård har tagits emot väl av norrbottningarna. Den nya kontaktformen har påvisat möjligheter att effektivisera vårdens processer. Digitalen har under hösten 2021 införts på alla regionens hälsocentraler och kommer successivt att införas på utvalda specialistmottagningar.

- Ur patientens perspektiv ska Digitalen erbjuda hög tillgänglighet till första linjens vård – oavsett var man befinner sig och när man behöver kontakta vården.
- Digitalen ska erbjuda en enkel och effektiv kommunikation med vården med hög tillgänglighet, där patienten själv kan beskriva sina sökorsaker för att få råd, stöd och behandling.
- Ur vårdverksamheternas perspektiv ska Digitalen bidra till ett effektivt patientflöde med digital anamnesupptagning, triagering och bedömd brådskandegrad i varje enskilt ärende.

Den digitala tjänsten ska stödja en effektiv handläggning av patienternas ärenden och säkerställa en optimal användning av vårdens resurser. Digitalens fortsatta införande ska initialt fokusera på första linjens vård och vara ett stöd för nya arbetssätt och effektiva patientflöden i primärvården. Parallellt med att Digitalen etableras i primärvården förbereds nästa steg i samverkan med den specialiserade vården. Digitalen ska stödja och underlätta patientens kommunikation med vården från första kontakt.

Kostnaden för bemanning och drift av tjänsten ska inarbetas i vård-divisionernas budget 2022 och ska finansieras genom följande nyttoeffekter.

- Ökad andel digitala läkarbesök - Genom att introducera den digitala tjänsten kommer det digitala läkarbesöket att genomföras effektivare i jämförelse med traditionella fysiska besök. Detta leder till minskade kostnader för inhyrd personal.
- Ersättning av befintliga IT-system - Med etableringen av Digitalen kan befintliga IT-system ersättas genom att motsvarande funktioner inkluderas i Digitalens vårdflöde.
- Minskade kostnader för nätläkare – Med Digitalen kan regionen erbjuda ett alternativ till nätläkarna med stark direkt koppling till den fysiskavården.

Införande av nytt vårdinformationsstöd

I slutet av 2023 planeras det nya vårdinformationsstödet VISUS att införas i Region Norrbotten. Detta system ska ersätta det nuvarande systemet VAS samt ett tiotal andra befintliga IT-system. Införandet kommer att pågå under 2022 och 2023. Förväntade nyttoeffekter är:

- Förbättrade arbetsformer i det dagliga arbetet inom vården

- Starkare partnerskap mellan regionens invånare, vårdgivare, kommuner och andra aktörer inom vården
- Förbättrad kommunikation och informationsutbyte
- Förbättrat stöd för ledning, styrning och uppföljning
- Förbättrat stöd för forskning, utveckling och innovation.

Strategier

Inom områden där en riktningförändring behövs beslutar regionstyrelsen om strategier. I denna plan finns huvuddragen av beslutade riktningförändringar. En gemensam strategi för nära vård kommer att utarbetas tillsammans med länets kommuner. Strategin ska tydliggöra riktningförändringen inom hälsa, vård och omsorg och konkretisera målbilden. Under respektive strategiskt mål framgår vilka strategier som finns för målområdet. Nedan presenteras nu gällande strategier.

Strategier gemensamma med andra aktörer

[Regional utvecklingsstrategi Norrbotten 2030](#)

[Norrbottens folkhälsostrategi 2018-2026](#)

[Strategi för samisk hälsa 2020-2030](#)

[Strategi för jämställdhet i Norrbotten 2018-2023](#)

[Norrbottens innovationsstrategi 2019-2030](#)

[Strategi för Nära vård \(Beslutas hösten 2022\)](#)

[Nära mat: Norrbottens livsmedelsstrategi 2022-2030](#)

[Norrbottens klimat- och energistrategi 2020-2024](#)

Strategier för Region Norrbotten

[Strategin Vägen till framtidens hälsa och vård 2035](#)

[Digitaliseringsstrategi för framtidens hälsa och vård 2035](#)

[Strategi för kompetensförsörjning 2022-2024](#)

[En strategi om hållbarhet- Region Norrbotten har en verksamhet att lita på](#)

Övriga dokument

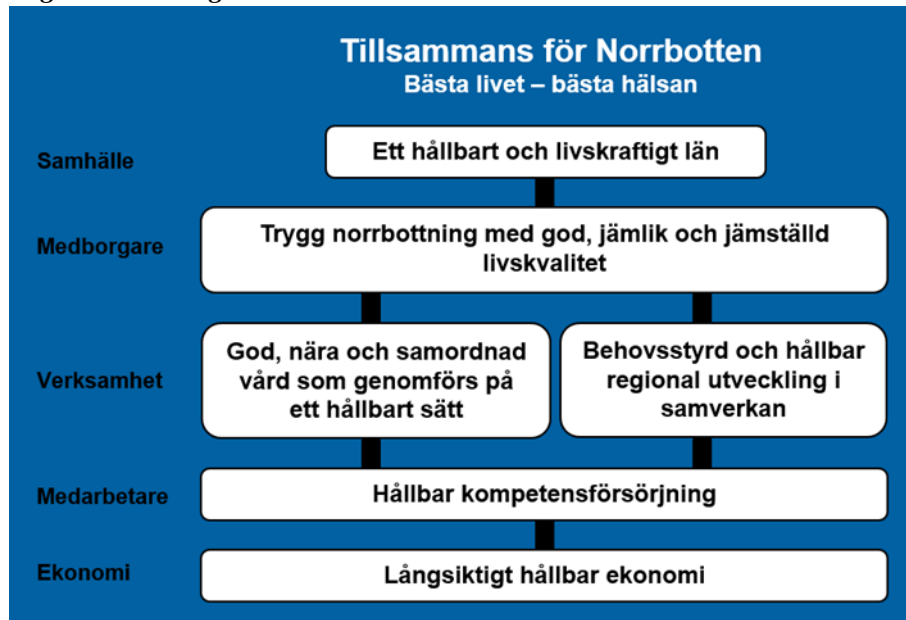
Handlingsplan för Ursprungsbefolkning – Samerna

Handlingsplan för minoriteter

Strategiska mål, framgångsfaktorer och styrmått

Nedan följer regionstyrelsens konkretisering av regionfullmäktiges strategiska mål med framgångsfaktorer och styrmått.

Regionens strategiska mål



Vid uppföljning av de strategiska målen används framgångsfaktorerna, styrmåtten, regiondirektörens kontrollmått och pågående aktiviteter för bedömning av måluppfyllelse.

Regionstyrelsen riskbedömer årligen framgångsfaktorerna utifrån en riskmatris (bilaga 5), där

- Värde 1-8 inte kräver särskild åtgärd
- Värde 9-16 kräver åtgärder för att minimera risker

Nedan beskrivs de strategiska mål samt Agenda 2030 mål som regionstyrelsen arbetar för. Under respektive mål beskrivs de framgångsfaktorer som regionstyrelsen bedömer vara viktiga att fokusera på för att uppnå de strategiska målen.

Ett hållbart och livskraftigt län

Region Norrbotten samarbetar över organisationsgränser och mellan beslutsnivåer och sektorer för ett mer hållbart Norrbotten. Hälsöfrämjande samhällstrukturer och miljöer skapar jämlika och jämställda livsvillkor. Valfärdstjänster är generella men utformade för att särskilt underlätta för befolkningsgrupper med störst behov men sämst förutsättningar att göra hälsosamma val. Nya teknik bidrar till hållbar produktion och ökad tillgänglighet.

Framgångsfaktor: Attraktiva livsmiljöer finns i hela Norrbotten

Regionen arbetar aktivt och medskapande för att ta tillvara invånarnas unika kunskaper och erfarenheter i utvecklingen av vården i länet. Arbetet mot en god och nära vård och införandet av mobila team leder till att vården i allt större utsträckning sker nära patienten, där den bor. Digitaliseringens fördelar tas tillvara för underlätta kommunikationen så att det blir lättare att arbeta, utbilda sig och få vård på distans.

I länet finns i nuläget 8 filialer och 11 servicepunkter. Utformade utifrån lokala förutsättningar är de en viktig del i utvecklingen av en god, nära och jämlik vård i länet.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Antal vårdkontakter på filialer och servicepunkter	2021 K: 2403 M: 2515	Öka		Öka	Datalager	DÅ 04,08 ÅR
Invånarnas uppfattning om att de har tillgång till den hälso- och sjukvård de behöver	2021	Öka		Öka	Hälso- och sjukvårdsbarometern	År

Trygg norrbottning med god, jämlik och jämställd livskvalitet

Verksamheten uppbär ett högt förtroende hos norrbottningarna. Befolkningsinriktade insatser som främjar jämlika levnadsvanor och livsvillkor är en prioriterad verksamhet ur bland annat genus-, ålders- och geografiskt perspektiv. Kvinnor och mäns, flickor och pojkars rättigheter värnas i mötet med regionen. Verksamheten är fri från våld och diskriminering.

Långsiktiga mål är ökad medellivslängd och självskattad hälsa samt minskad skillnad mellan kommuner med lägst respektive högst värde.

Framgångsfaktor: En god vård med hög tillgänglighet och kontinuitet

Patienterna erbjuds en god vård med hög tillgänglighet och kontinuitet inom primärvård och specialiserad vård. Vården sker på jämlika och jämställda villkor för kvinnor, män, flickor och pojkar. Det kan ske genom att vården är tillgänglig för alla, förflyttas geografiskt närmare genom exempelvis mobila team och servicepunkter. Utöver detta ska vården tillgängliggöras på ett enkelt sätt i hemmiljö via digitala lösningar.

Kontinuitet gynnar personligt ansvarstagande, är relationsskapande och leder till ökad trygghet i befolkningen. Goda relationer och tillit till varandra över funktions- och organisationsgränser är centrala för att stärka patientens trygghet. Kontinuitet i vården kan utgå från en fast vårdkontakt, en fast läkarkontakt eller ett helt vårdteam med flera olika professioner.

Effektiva processer är grund för all tillgänglighet. Effektiva patientflöden leder till att patientens behov tillgodoses på bästa sätt samtidigt som andra effekter uppnås som t ex en mer kostnadseffektiv verksamhet och en bättre arbetsmiljö. Ineffektiva flöden är kostnadsdrivande och varje förbättringsåtgärd gällande flödeseffektivitet syftar till att förbättra kvalitet, minska kostnader och frigöra resurser till annat. Med högre flödeseffektivitet och ett personcentrerat förhållningssätt tillgodoses patientens behov, vilket också bidrar till en mer jämlik och jämställd hälsa.

Coronapandemin som drabbat Norrbotten och världen från 2020 och framåt har inneburit utmaningar för vården och samhället i en omfattning som saknar motstycke under efterkrigstiden. Detta har krävt en mycket omfattande anpassning av regionens hälso- och sjukvård vilket lett till ett uppskjutet vårdbehov. Regionen behöver nu åter sätta fokus på de utvecklingsbehov som fått vänta under pandemin. En återställningsplan är framtagen och målet är att nå kraven på tillgänglighet.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Antal slutförda ärenden (trriage) per år totalt i länet på Digitalen	19600 tom T2 2021, prognos 35 000 2021(Totaltstartade möten 2021=28459)	43 000		60 000	Plattform24	DÅ 04,08 ÅR
Andel patienter som får kontakt med hälsocentralen via telefon eller digitalt samma dag ¹	2021: T1 81,5% T2 82,6% T3 79,8%	95 %		100 %	Datalager	DÅ 04,08, ÅR
Andel medicinsk bedömning av legitimerad personal i primärvård inom 3 dagar ²	2021: T1 K 91,9% M 91,4% T2 K 91,5% M 91,6% T3 K 91,4% M 90,6%	100 %		100 %	Datalagret	DÅ 04,08 ÅR
Andel av patienter som står på väntelista, som väntat 90 dagar eller kortare till första besök i specialiserad vård ³	2021: T1 K 42%, M 45% T2 K 42% M 43% T3 K 43% M 46%	100 % i dec		100 %	Datalagret	DÅ 04,08, ÅR
Andel av patienter som står på väntelista, som väntat 90 dagar eller kortare på operation/åtgärd inom specialiserad vård	2021: T1 K 44% M 46% T2 K 33%, M 34% T3 K 39%, M 43%	100 % i dec		100 %	Datalagret	DÅ 04,08, ÅR

¹ Uppdelning i kön saknas

² Beskriver snitt för perioden besök på MVC och BVC är exkluderade

³Styrmått 25-28 visar nuläget per 30 april, 31 augusti och 31 december.

Andel av patienter som står på väntelista, som väntat 30 dagar eller kortare på en första bedömning inom barn- och ungdomspsykiatri, alla vårdgivarkategorier	2021: T1 K 76% M 55% T2 K 55% M 44% T3 K 69% M 61%	100 % i dec		100 %	Datalagret	DÅ 04, 08, ÅR
Andel av patienter som står på väntelista, som väntat 30 dagar eller kortare på fördjupad behandling/utredning inom barn- och ungdomspsykiatri	2021: T1 K 35% M 25% T2 K 20% M 14% T3 K 23% M 23%	100 % i dec		100 %	Datalagret	DÅ 04, 08, ÅR
Andelen av bef som har fast läkarkontakt	2021 målvärde saknas K målvärde saknas M målvärde saknas	55%		Öka	Datalagret	År
Kontinuitetindex för besök hos läkare för alla patienter de senaste 18 månader	2021 målvärde saknas K målvärde saknas M målvärde saknas	Öka med 20%		Öka	Medrave	DÅ 04, 08, ÅR

Framgångsfaktor: Jämlik och jämställd hälsa genom främjande och förebyggande åtgärder

Medborgarna erbjuds förebyggande stöd och får hjälp att stärka sin hälsa och sitt välbefinnande. I mötet med vården får medborgaren frågan om vad som är viktigt för hen. Systematiskt sjukdomsförebyggande och hälsofrämjande arbete är en naturlig del av patientmötet. Levnadsvanearbetet förhindrar eller fördröjer insjuknande, förbättrar effekten av medicinsk behandling och minskar risken för återinsjuknande och komplikationer. För att främja en jämlik hälsa är insatser och information utformade så att de kompenserar för individers olika förutsättningar.

Länets folkhälsostrategi ligger till grund för den handlingsplan som regionens folkhälsoarbete utgår ifrån. Regionen bidrar till ett samordnat hälsofrämjande stöd i länet. Stödet ges internt och externt inom områden som är särskilt betydelsefulla för befolkningens hälsa. En prioriterad intern insats är de riktade hälsosamtal (40-, 50- och 60-åringar) som utförs för att förebygga insjuknande i påverkbara sjukdomstillstånd.

En mer jämlik och jämställd psykisk hälsa skapas när profession och huvudmän samverkar utifrån medborgarnas behov och bästa kända kunskap. Ett hälsofrämjande och personcentrerat förhållningssätt bidrar till minskad psykisk ohälsa.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Antal patienter som fått fråga om våld i nära relation	2021 K: 6 940 M: 3 494	Öka		Öka	Sökord VAS	DÅ 04,08, ÅR
Andel patienter 18 år och äldre som besökt primärvården och som fått rådgivande/kvalificerat rådgivande samtal på grund av ohälsosamma levnadsvanor. ⁴	2021 T1 12% T2 9% T3 12%	Öka			Datalager	DÅ 04,08, ÅR

⁴ Bland de Hälsocentraler som uppnår målnivån 70 procent

Framgångsfaktor: Region Norrbotten väljer och erbjuder varor och tjänster som gör så lite skada på miljö och hälsa som möjligt

Region Norrbotten beaktar varor och tjänsters hållbarhet för att göra verksamheten mer klimatneutral. Genom att medvetet välja varor och tjänster som gör så liten skada som möjligt på miljö och hälsa, bidrar regionen till en hållbarare verksamhet.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Antal kg engångsartiklar minskar eller ersätts med hållbarare produkter (engångsartiklar som avses: förkläden, visir, op. byxa, op.skjorta, op.mössa, medicinbägare, kaffemuggar)	2021: 1 064 430 st 2018: 36 721 005 st	Behålla		Behålla	Upphandling/	

God, nära och samordnad vård på ett hållbart sätt

Hälso- och sjukvården är jämlik och jämställd med god förmåga att anpassa sig till utveckling och en föränderlig omvärld. Patienter får stöd att främja hälsa och åtgärd erbjuds när ohälsosamma levnadsvanor uppmärksammas. Verksamheten har en medveten konsumtion av produkter, tjänster, drivmedel, energi och vatten. Engångsprodukter minskar succesivt precis som matsvinnet. Återvinningen ökar. Principen att leverera ”lika till alla” ersätts alltmer av individuell anpassning utifrån varierande behov och förutsättningar.

Framgångsfaktor: Förflyttning mot öppna vårdformer

Nära vård innebär en förflyttning från sluten vård till öppna vårdformer och från specialiserad vård till primärvård. Den specialiserade vården behöver ställas om till öppnare vårdformer och erbjudas på nya sätt. Det kan exempelvis ske genom specialistkonsultation i hemmet, hemmonitorering av kroniska tillstånd och digital rondning mot särskilt boende eller i hemmet.

Specialiserad vård ska kunna erbjudas närmare medborgarna t ex i hälsocentralens lokaler.

För att möjliggöra förflyttningen behöver de olika vårdnivåerna samspela utifrån patientens behov. För att skapa en god och säker vård utanför sjukhus behöver medarbetarna ha tillräcklig kunskap och känna sig trygga med att utföra arbetsuppgifterna.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Andel digitala vårdbesök ⁵ , nybesök respektive återbesök av totala besök	2021: Nybesök 1% Återbesök 27%	40 %		50 %	Datalager	DÅ 04, 08, ÅR

⁵ Uppdelat på primärvård, somatisk vård och psykiatrisk vård i uppföljningen

Framgångsfaktor: Den nära vården utformas med primärvården som nav

Hälso- och sjukvården ska ställa om så att primärvården stärks och utgör basen i den nära vården och att den samspelar med annan hälso- och sjukvård, socialtjänst och skola. Primärvården ska utgöra det självklara första valet för invånaren och vara kontinuitets- och relationsbärare inom hälso- och sjukvården. Grunden för primärvårdens verksamhet är ett områdesbaserat ansvar som bygger på ett teambaserat arbetssätt. Inriktningen om 1100 listade per läkare i primärvården möjliggör kontinuitet och förflyttning mot nära vård.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Besök 80 år och äldre på akutmottagning	2021 års antal K 31 944 M 32 592	Minska		Minska	Datalager	D 04, 08, ÅR
Kostnadsandel regioners primärvård av samtlig hälso- och sjukvård i regionerna	<i>Under utredning</i>					

Framgångsfaktor: En sammanhållen och samordnad vård utifrån individens behov

En sammanhållen vård med effektiva patientflöden och ett personcentrerat förhållningssätt leder till att patientens behov tillgodoses på bästa sätt. Den sömlösa vården förutsätter god samverkan inom och mellan specialistsjukvård, primärvård och kommunal vård, omsorg och skola. På sikt bidrar dessa arbetssätt till att skapa jämlik och jämställd hälsa i befolkningen.

För att främja god hälsa i samförstånd mellan vården och patienten behöver vårdinsatser ske i överenskommelse med patienten. Överenskommelserna samlas i en tydlig översikt i form av ett patientkontrakt. Det består av områdena fasta vård- och omsorgskontakter, sammanhållen planering och överenskommen tid. Initialt behöver fokus ligga på att stärka dessa områden. I första hand ska patientkontrakt erbjudas patienter med omfattande och komplexa vårdbehov.

Patienter med behov av koordinering och samordning av insatser erbjuds en fast vårdkontakt med samordningsansvar som ska bidra till att stärka patientens behov av trygghet, kontinuitet, samordning och säkerhet. För att samordna medicinska insatser ska en fast läkarkontakt utses i primärvården. Den fasta läkarkontakten ska bidra till att stärka kontinuiteten i vården och därmed öka vårdens kvalitet och effektivitet. En tillitsfull relation kan också minska patientens behov av att söka vård.

En samordnad individuell plan upprättas tillsammans med den enskilde utifrån dennes resurser, behov och mål. Planen tydliggör vad som ska ske framöver, vem som utför insatserna och vad patienten själv ska bidra med.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Andel patienter med palliativ diagnos som har en dokumenterad behandlingsstrategi (%) inkl privata hc	2021: K 44% M 50%	70 %		75%	Datalager	DÅ04, 08, ÅR
Andel av vårdtillfällen där patienter varit utskrivningsklara >1 dygn (vtf i primärvård, psykiatri, somatik) (%)	2021 ? %	7%			Datalager, Lifecare	DÅ04, 08, ÅR
Oplanerade återinskrivningar inom 30 dagar för personer 65 år eller äldre (%)	2021: ⁶ K 16% M 18%	K 16,0 M 17,2		K15,0 M15,5	Datalager	DÅ04, 08, ÅR

Framgångsfaktor: Verksamheterna använder bästa tillgängliga kunskap

Bästa möjliga kunskap, nationella riktlinjer samt personcentrerade och sammanhållna vårdförlopp ska vara tillgängliga och användas i varje patientmöte och vid användning av läkemedel och medicinsk teknik. Nya läkemedel inför systematiskt och samordnat i regionen. Ett aktivt arbete pågår för att öka användningen av nationellt kliniskt kunskapsstöd (NKK) och att skapa en vårdgivarwebb.

Regionens arbetssätt med kunskapsstyrning skapar likvärdiga förutsättningar för god hälsa och vård genom kunskapsunderlag, mätsystem och stöd till förbättring. Stödstrukturer har byggts upp på nationell och sjukvårdsregional nivå och nu pågår uppbyggnaden av lokala programområden (LPO) och samverkansgrupper (LSG) inom regionen. LPO tillsätter vid behov lokala arbetsgrupper (LAG) för att fortsätta arbetet med bland annat gap- och konsekvensanalyser av de personcentrerade och sammanhållna vårdförloppen.

I varje möte med patienten ska personalen använda bästa tillgängliga kunskap. Forskande medarbetare främjar detta genom klinik- och patientnära forskning och visar på vikten av att forskning och klinisk verksamhet interagerar med varandra.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Antibiotikarecept per tusen invånare och år	2021: ?	270		245	E-hälsomyndigheten	DÅ 04,08, ÅR

Framgångsfaktor: En trygg och säker verksamhet

Regionen bedriver ett systematiskt säkerhetsarbete på alla plan i organisationen. Det systematiska säkerhetsarbetet präglas av proaktivitet genom kontinuerligt genomförande av riskbedömningar och riskanalyser. Risker, tillbud och andra säkerhetsavvikelser uppmärksammas och dokumenteras. Medarbetarna tar initiativ för att undanröja även de säkerhetsproblem som inte regleras i instruktioner och regler. Uppföljning och återkoppling av identifierade risker, tillbud och inträffade händelser är

⁶ Resultatet tertial 2 2020 var K 17,1 % och M 17,9 % 2

en förutsättning för- och utgör grunden till det fortsatta förbättringsarbetet inom regionens verksamheter.

Region Norrbotten har en tydlig strategi och struktur på hållbarhetsarbetet som följs upp och återrapporteras systematiskt.

Genom systematiskt patientsäkerhetsarbete förebyggs vårdskador och konsekvenser av inträffade vårdskador mildras.

Läkemedel används och hanteras rätt hela vägen från produktion till konsumtion i de tre definierade flöden; läkemedelsbehandling, läkemedelsförsörjning och läkemedelshantering.

Säkerhetsarbetet skyddar regionens verksamhet, information, egendom och miljö samt säkerställer den dagliga driften och skapar god förmåga att hantera inträffade händelser. Regionen bidrar till civilförsvarsplaneringen genom att inventera, planera och bygga upp en hälso- och sjukvårdsorganisation i händelse av höjd beredskap eller krig.

För att konkretisera vad de prioriterade Agenda 2030 målen betyder och innebär för regionen ska en hållbarhetsstrategi utarbetas.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Andel vårdskador, slutna somatiska vård	2021: 37 %	Minska 5 %		Minska 5 %	Markörbaserad journalgranskning	DÅ 08, ÅR
Andel riskbedömningar av personer med riskfaktor för fall och trycksår i slutenvård	2021: Fall: 60 % Trycksår: 67 %, 53%	Öka 5 %		Öka 5 %	Datalager	Tertial
Andel utskrivna patienter i målgruppen 75 år och äldre med mer än 5 läkemedel, som fått en läkemedelsberättelse	2021: K: 75% M: 75%	70 %		100 %	Datalager	DÅ 04, 08 ÅR

Framgångsfaktor: En ändamålsenlig, hållbar och jämställd stödverksamhet med hög effektivitet

För att vården och regionens övriga verksamheter ska fungera krävs stödfunktioner som kan leverera material och tjänster med hög kvalitet och med hög leveranssäkerhet. Genom att stödfunktioner beaktar långsiktig hållbarhet i det dagliga arbetet, tex vid upphandling och fastighetsfrågor, kan de dagliga valen underlättas för regionens alla medarbetare. Uppföljning och återkoppling av regionens stödtjänster är en förutsättning för det fortsatta förbättringsarbetet inom regionens stödverksamheter.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
<i>Under utredning</i>						

Hållbar kompetensförsörjning

Region Norrbotten eftersträvar att skapa attraktiva arbetsplatser för både kvinnor och män genom att möjliggöra ett hållbart, hälsosamt och jämställt

arbetsliv med god arbetsmiljö vilket är grunden för en framgångsrik kompetensförsörjning. Tillgänglig och rätt använd kompetens bidrar till att säkerställa bemanning och rustar verksamheterna för att möta nuvarande och framtida behov. Verksamheterna bedriver ett aktivt och systematiskt arbetsmiljöarbete som förebygger ohälsa och minskar sjukfrånvaron. Medarbetarna har förutsättningar för ett hållbart och hälsosamt arbetsliv. Tillit och delaktighet präglar ledarskap och medarbetarskap.

Framgångsfaktor: Bemanning och rätt använd kompetens

Region Norrbotten eftersträvar en hållbar och jämställd kompetensförsörjning som säkerställer bemanning i verksamheterna i tillräcklig omfattning och med rätt kompetens, ökar uppgifts- och kompetensväxlingen samt optimerar kontinuerligt arbetsfördelningen inom och mellan yrkesgrupper, för att kunna möta nuvarande och framtida behov och bidra till en ekonomi i balans. Region Norrbotten investerar och arbetar långsiktigt med kompetensutvecklingsinsatser samt verkar samordnande för att öka utbudet av utbildningar i norra Sverige så att utbud och utbildningsinnehåll bättre motsvarar regionens behov av kompetens och tryggar den framtida kompetensförsörjningen. Regionen minskar beroendet av bemanningsföretag med målet att ha en stabil och varaktig bemanning med egna medarbetare vilket skapar bättre förutsättningar för ett långsiktigt utvecklingsarbete för verksamheten.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Andel kostnad inhyrda av total personalkostnad	2021 T1 T2 T3	Minska		Minska	Ekonomisystemet	DÅ 04, 08 ÅR
Attraktiv arbetsgivare, ambassadörer, delaktighet HME	Senast tidigare mätning	Öka			MAU	ÅR

Framgångsfaktor: Ledarskap och medarbetarskap som främjar förbättring och förnyelse

Regionen har kompetenta och engagerade ledare och medarbetare som bidrar till att förbättra och förnya verksamheten. Regionen arbetar strukturerat med ledarutveckling som ger förutsättningar att leda verksamhetens samt medarbetarnas utveckling. Regionens verksamheter är kunskapsintensiva och kännetecknas av ständig kompetensutveckling. Delaktighet och inflytande sker genom ett aktivt deltagande i verksamhetens förbättrings- och förnyelsearbete. Medarbetarna har en central roll i att tänka nytt där allas kunskap och kompetens tas tillvara.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Ledarskap	Tidigare mätning	Förbättrat värde		Öka	MAU	ÅR

Framgångsfaktor: Hållbar arbetsmiljö

Region Norrbotten har en jämlik och jämställd samt hälsofrämjande verksamhet fri från våld och diskriminering. Det ska finnas förutsättningar för ett jämställt och hållbart arbetsliv, alla ska kunna, orka och viljar arbeta ett helt arbetsliv och om möjligt även förlänga arbetslivet utifrån egna förutsättningar. Chefer och medarbetare får stöd för att aktivt kunna förbättra sin egen och andras arbetsmiljö och därmed förutsättningarna för god hälsa och hållbara resultat. Det systematiska arbetsmiljöarbetet stärks och regionens goda arbete inom förebyggande och hälsofrämjande insatser fortsätter.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Sjukfrånvaro	2021 T1 T2 T3	Minska		Låg och stabil nivå jfr med andra regioner	Datalager	DÅ 04, 08 ÅR

Framgångsfaktor: Ansvarsfullt chefs och medarbetarskap

Region Norrbotten har en tydlig och sammanhållen styrning som sätter ramarna för chefernas agerande i arbetsgivarfrågor. Chefer företräder arbetsgivaren och ser alltid till regionens bästa. Regionens medarbetare har helhetssyn och agerar utifrån regionens bästa genom att följa policys, riktlinjer, beslut och gällande regelverk. Tillit och delaktighet präglar ledarskap och medarbetarskap.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Totalindex i mätningen Hållbart medarbetarengagemang (HME)	78?	Öka		Öka	MAU	ÅR

Långsiktigt hållbar ekonomi

Region Norrbotten använder skattemedel med respekt och har en cirkulär ekonomi Region Norrbotten har en rättsäker och transparent förvaltning med tydlig och normmedveten kommunikation. Ekonomin är god och kapital investeras hållbart. Det finns god kunskap om vad som är en hållbar verksamhet och att utvecklingen går åt rätt håll. E-handel och hållbar upphandling säkerställer ansvarsfulla inköp och leverantörskedjor. Antal kilo avfall som inte kan återvinnas minskar samtidigt som antal återvunna kilon ökar.

Framgångsfaktor: Verksamheten håller sina ekonomiska ramar

Varje chef har ett tydligt uppdrag och ekonomisk ram. Verksamheten bedrivs inom denna ram.

En långsiktigt hållbar ekonomi kräver att Region Norrbotten har ett positivt eget kapital. Regionen har det finansiella resultatmålet om en procent av skatter och statsbidrag som möjliggör framtida behov av nya medicinska metoder och investeringar. Nyinvesteringar och nya metoder som ökar effektiviteten prioriteras. Gamla metoder urfasas när nya införs. Region

Norrbottnen avsätter under planperioden medel för framtida pensionsutbetalningar.

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Regionens balanskravsresultat i förhållande till skatt, utjämning och generella statsbidrag, %	Årsprognos aug 2021: %	1,0		1,0	Datalager	DÅ 04,08, ÅR
Alla divisioner och regiongemensamt bedriver verksamhet inom budget	Årsprognos aug 2021, ? mnkr	0,0		0,0	Datalager	DÅ 04,08, ÅR

Framgångsfaktor: Kostnadseffektiv verksamhet

Region Norrbotten förvaltar skattemedlen på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt för att bedriva hälso- och sjukvård och regional utveckling. Det gäller oavsett om verksamheten bedrivs i Region Norrbottens regi eller av privata leverantörer.

Kunskap om kostnader och resultat för diagnos-/sjukdomsgrupper och enskilda prestationer används för att leda och styra verksamhet och processer. Styrning och ledning av produktion och kapacitet ökar produktiviteten. Regionen arbetar preventivt och med ett hälsofrämjande perspektiv som på sikt minskar belastningen på verksamheten.

Region Norrbotten arbetar aktivt med att minska ökningen av sjukresor genom att använda digitala lösningar samt minska kostnaderna genom en effektiv samordning av taxiresor, stimulera fler sjukresenärer att åka med kollektivtrafik (buss och tåg).

Styrmått	Ingångsvärde	Mål 2023	→	Mål 2025	Källa	Period
Kostnad per producerad DRG-poäng exkl ytterfall enligt nationella KPP-databasen	Som vård 2021 SV = +? % ÖV = +? % Psykiatri (exkl rättspsykiatri) 2021 SV = +? % ÖV = +? % Primärvård 2021	Minskad skillnad jmf 2021		I nivå med riket	Ekonomi- och planering	ÅR
Skillnad i regionens läkemedelskostnad per invånare gentemot Sveriges läkemedelskostnad per invånare	2021: 458 kr Prognos 2021 aug 274 kr	350 kr		330 kr	Vårdkvalitetsheten: FO Läkemedel	DÅ 04,08, ÅR

Ekonomiska förutsättningar och ramar

Styrelsens ram

I den strategiska planen för 2023-2025 har regionfullmäktige beslutat att fördela 9 279,8 mnkr till styrelsen. I tabellen nedan återfinns de förändringar som påverkat styrelsens ram.

Förändringar i regionbidraget till Regionstyrelsen

Mnkr	2023	2024	2025
Anslag året innan	8 675,0	9 279,8	9 610,0
Prisuppräknning	562,9	345,2	244,5
FVIS	11,9	-15,0	
Stöd HTA samt planering/uppföljning	2,6		
Återföring engångssatsning RKM	26,5		
Förändrat intäktsansvar från Patientnämnden	0,8		
Regionbidrag	9 279,8	9 610,0	9 854,5

För 2023 erhåller styrelsen prisuppräknning som uppgår till +562,9 mnkr. Den höga prisuppräknningen inkluderar den kraftigt ökade prisökningen för pensioner med anledning av inflationssäkring i pensionsavtalet. Utöver detta ges utökad finansiering med anledning av införandet av FVIS. Enligt plan kommer stor del av genomförandet i FVIS ske under 2023 varför finansieringen minskas till 2024. Finansiering för införandet av HTA-enhet samt förvaltning av förbättrad planering/uppföljning uppgår till 2,6 mnkr. Under 2022 genomfördes en engångssatsning på kollektivtrafiken varför dessa medel återförs i budgeten till styrelsen för 2023. I samband med omställningen genomfördes förändringar i ansvaret för kostnadsställen vilket innebär att förändringen av kostnadsansvar mellan patientnämnden och styrelsen nu verkställs.

Fortsatt förändringsarbete

Omställningen är genomförd vilket innebär att de verksamheter som har kvarstående strukturella underskott ska fortsätta arbetet med att utveckla och förändra verksamheten för att uppnå ekonomi i balans.

Detta innebär ett förstärkt förändringsarbete med följande inriktningar.

- Ökad takt i digitalisering av vården.
- Ökat fokus på kvalitet, produktivitet och effektivitet i alla processer och flöden.
- Ökat fokus på kompetensförsörjning, kompetensväxling och nya arbets sätt vid till exempel införande av ny teknik.
- Minskat beroende av inhyrd personal.

- Stärkt förmåga att genomföra förändringsarbete.
- Stärkt samverkan mellan alla vårdnivåer inom regionen och med kommunerna.
- Ökat fokus på förebyggande insatser på alla vårdnivåer.

Regionstyrelsens fördelning av anslag

Regionstyrelsen fördelar i denna plan ramar till regionens vårdval för primärvård och allmän barn- och ungdomstandvård. Ramar till divisioner och övrig verksamhet fördelas i kommande reviderad styrelseplan.

Vårdval Norrbotten - Primärvård

I vårdval Norrbotten gäller fördelningen av vårdpeng enligt nedan för att uppnå en jämlik vård: ålder 65 procent, vårdtyngd 25 procent (ACG) och socioekonomi 10 procent (CNI). Anslaget för vårdvalsverksamhet ska förändras med ändrad befolkning och anslaget storlek beslutas varje år.

Beställningen inklusive ersättningsbilaga återfinns via [Vårdval Norrbotten – primärvård](#). Styrelsens budget som avsätts för vårdvalet uppgår till 1311,3 mnkr. Det innebär en snittersättning per listad patient på 5 254 kr.

Vårdval allmän barn- och ungdomstandvård 3-23 år

Inom vårdval allmän barn- och ungdomstandvård erbjuds alla barn (0-23 år) en regelbunden fullständig tandvård. Beställningen inklusive ersättning återfinns via [Vårdval allmän barn- och ungdomstandvård](#). Styrelsens budget som avsätts för vårdvalet uppgår till 87,8 mnkr. Det innebär en ersättning per barn och ungdom på 1 595 kr.

Ekonomiska ramar

Ramar fördelas till vårdval Norrbotten och vårdval barn- och ungdomstandvård enligt nedan. Ramar till divisioner och regionsgemensamt specificeras till styrelsen i kommande reviderade styrelseplan.

Regionstyrelsen bemyndigar regiondirektören att göra tekniska justeringar.

Ekonomisk ram 2022, mnkr

	Ram 2021	Förändring jmf 2021			Ram 2022
		Löne- & prisindex	Utökning	Neddragning	
Vårdval primärvård	1 223,0	61,6	0	0	1311,3
Vårdval barn- och ungdomstandvård	85,5	2,4	0	0	87,8
Styrelsen för vidare fördelning	7 403,6	499,0	0	0	7880,3
Totalt	8675,0	562,9	14,5	0	9279,4

Investeringar 2023

Regionfullmäktige har för 2023 avsatt 263 mnkr som ram för investeringsbeslut. I de finansiella investeringarna för 2022 ingår utökning av insatskapitalet till Kommuninvest med 5 mnkr.

I ramen för materiella investeringar ingår investeringar i IT/MT, inventarier, hjälpmedel, konst samt fastigheter. Fullmäktige anger även att vid ny- och omfattande om- och tillbyggnation, där regionen är byggherre, avsätts en procent av den totala byggkostnaden till konstnärlig gestaltning. Merparten av investeringarna hanteras som planerade investeringar medan regiondirektören förfogar ram för akuta investeringar i verksamheten.

Av investeringsramen fördelar regionstyrelsen 12,5 mnkr för akuta investeringar, 38 mnkr för hjälpmedel till patienter och 0,5 mnkr för konstinköp. Resterande 206 mnkr fördelas av styrelsen i särskilda beslut under året.

Investeringsramar 2023, mnkr

<i>Beslutsnivå</i>	<i>Inventarier & fastigheter</i>	<i>Finansiella investeringar</i>	<i>Akutram</i>	<i>Hjälpmedel</i>	<i>Konst</i>	<i>Summa</i>
Regionstyrelsen	206,0	6,0				212,0
Regiondirektör			12,5			12,5
Service				38,0		38,0
Kulturen					0,5	0,5
Summa	206,0	6,0	12,5	38,0	0,5	263,0

Bilaga 1: Regionens vision och ledning och styrning

Tillsammans för Norrbotten – Bästa livet, bästa hälsan.

Visionen är vägledande för all verksamhet som styrs av en politisk folkvald församling.

Ledning och styrning

Regionfullmäktige har i sin strategiska plan 2023-2025 och i sina policyers angett inriktningar som är styrande och ska beaktas i alla perspektiv vid planering och genomförande av regionens verksamheter. I den strategiska planen fastställs de strategiska målen. Den strategiska planen konkretiseras i regionstyrelsens plan med framgångsfaktorer och styrmått. En riskbedömning av de strategiska målen och framgångsfaktorerna är underlag för att identifiera områden med störst risk som därmed bör särskilt uppmärksammas.

Regionstyrelsen kan på eget initiativ, eller på initiativ av fullmäktige ge särskilda utredningsuppdrag till regiondirektören. Sådana uppdrag kan löpa över längre eller kortare tid och följs upp.

Ledningssystem

Ett ledningssystem är ledningens verktyg för att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt och bidrar till nöjda kunder och bra arbetsmiljö utifrån fastställda mål, riktlinjer, lagar och andra krav. Ledningssystemet möjliggör ordning och reda i verksamheten och ska vara ett stöd i att synliggöra avvikelser från de krav och mål som gäller för verksamheten. För att uppfylla kundernas, ägarnas och medarbetarnas förväntningar måste ett ledningssystem fokusera på ständig förbättring. Det involverar planering av mål och processer, implementering av dessa, utvärdering av resultat och analys av bristerna – för att sedan planera nya åtgärder.

Den grundsyn som ska prägla arbetet med ledning av verksamheten och genomsyra de beslut som fattas och de angreppssätt som väljs när olika valsituationer uppstår är:

- God kvalitet är grundläggande för en kostnadseffektiv verksamhet
- Fokus på resultat för patienten och processorientering
- Patienten som medskapare – personcentrering
- Förebyggande insatser prioriteras
- Ordnade former vid införande av nya metoder
- Alla medarbetare behövs i förändringsarbetet
- Ständig utveckling av arbetsfördelning i vården
- Vårdens resurser ska organiseras efter behoven.

Mål, mått och uppföljning sker med ålders-, geografisk- och könssupplad statistik som är analyserad ur jämlikhets- och/eller jämställdhetsperspektiv.

Processer

Som ett stöd i styrning och ledning används ledningsprocesser, huvudprocesser och andra enskilda processer/ stödprocesser⁷.

Med processororientering avses:

- Dels ett perspektiv för att leda organisationen som helhet
- Dels systematisk optimering av enskilda processer.

Ledningsprocesser

Region Norrbottens övergripande ledningsprocesser är Politik och demokrati, Leda och styra samt Utveckling.

Huvudprocesser

Region Norrbottens uppdrag ger följande huvudprocesser: Hälsa, vård och tandvård, utbildning, forskning samt samhällsutveckling
Vårdprocessernas resultat ska mätas och utvecklas mångdimensionellt med hjälp av värdekompassen. Även övriga processer ska mätas mångdimensionellt. Resultaten ska vara styrande för prioriteringar och beslut.

Stödprocesser

Region Norrbottens stödprocesser är främst interna tjänster som säkerställer att verksamheterna uppfyller ställda krav på personalens kompetens, arbetsplatsen, utrustningen och tekniken.

Vårdgivare

Den som bedriver hälso- och sjukvårdsverksamhet eller tandvårdsverksamhet är en vårdgivare. Vårdgivaren har ett organisatoriskt ansvar och ska planera, leda och kontrollera verksamheten så att den lever upp till kravet på god vård.

Regionstyrelsen är både uppdragsgivare/beställare och driftstyrelse och ansvarar för regionens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.

Beställar- och uppdragsstyrning

I Region Norrbotten tillämpas beställar- och utförarmodell för Vårdval Norrbotten - Primärvård och Vårdval allmän barn- och ungdomstandvård. Beställningarna kommer till styrelsen i oktober/november.

Övriga verksamheters omfattning framgår av bilaga. Regiondirektören ska specificera uppdragen ytterligare vid behov.

⁷ En process är en horisontell serie aktiviteter med start i ett behov och ett slut i ett resultat som möter behov hos kunder eller intressenter.

Bilaga 2: Verksamhet i divisionerna och regiongemensamt

Kort beskrivning av varje division

Division Nära

Division Nära omfattar länets primärvård och folktandvård samt en del övriga verksamheter med anknytning till primärvård såsom vaccinnottagningar, smittspårning och telefonrådgivning. Divisionen omfattar ca 2000 medarbetare. Ca 1 500 arbetar i primärvården och med vaccination, ca 500 arbetar i folktandvården.

Division Länssjukvård 1

Division Länssjukvård 1 omfattar de större delarna av Region Norrbottens specialistvård: VO Akut omhändertagande med ansvar för Akutmottagningar/IVAK, vägburen ambulanssjukvård samt luftburen ambulanssjukvård. VO Barnsjukvård med ett samlat ansvar för barn- och ungdomsmedicin, barn- och ungdomshabilitering samt barn- och ungdomspsykiatri. VO Internmedicin/rehabilitering/geriatrik vid alla sjukhus. VO Neurocentrum som ansvarar för specialiserad rehabilitering, neurologi och strokevård. Ca 1 800 personer arbetar inom division Länssjukvård 1.

Division Länssjukvård 2

Division Länssjukvård 2 omfattar delar av länets specialistvård och innehåller följande verksamheter: Allmänkirurgi/urologi, hjärtsjukvård, obstetrik/gynekologi, omvårdnad, onkologi, ortopedi, infektion/hud/reuma/lunga, paramedicin, ögon samt ÖNH/käk/syn-hör. I divisionen finns ca 1 200 medarbetare.

Division Funktion

Division Funktion omfattar anestesi, operation och intensivvård, bild- och funktionsmedicin samt laboratoriemedicin. Divisionen har ca 600 medarbetare.

Division Psykiatri

Division Psykiatri omfattar hela länets kompetens inom området vuxenpsykiatri inklusive rättspsykiatri. En samlad psykiatrisk verksamhet möjliggör för verksamheterna att optimera verksamheten ur ett länsperspektiv. Divisionen omfattar ca 500 medarbetare.

Division Regionstöd

Division Regionstöd omfattar Region Norrbottens stöd- och servicefunktioner inom HR, ekonomi, IT/MT, inköp och försörjning, Facility Management samt fastigheter. Divisionen har i uppdrag att tillhandahålla kostnadseffektivt och samordnat stöd till divisioner, avdelningar och medborgare.

Regiongemensamt

Regiongemensamt omfattar enheterna: Hälso- och sjukvård, Ekonomi och uppföljning, HR, IT/MT och digitalisering, Kommunikation, Regional utveckling samt Regionstaben.

Bilaga 3 Regionstyrelsens riskbedömning av framgångsfaktorer.

Regionstyrelsens framgångsfaktorer riskbedöms inför varje planperiod. I bilderna nedan framgår framgångsfaktorer och riskbedömning.

Internkontroll riskbedömning											
Strategiska mål 2022-2024											
Nr	Perspektiv och strategiskt målområde för riskbedömning	Framgångsfaktor (Förväntad/önskad funktion eller resultat)	Vad kan hända som innebär att förväntad/önskad funktion eller resultat inte uppfylls?	Vad blir det för konsekvens om risken inträffar?	Konsekvensens Samlighet	Risk	Beskriv orsaken till att risken inträffar	Vad behöver göras för att risken inte ska inträffa?	Kontrollmetod - Hur kontrolleras att åtgärden genomförs?	Måluppfyllelse År 2021	Måluppfyllelse delår april 2022
Samhälle											
1	Ett livskraftigt län (RS, RUN)	Attraktiva livsmiljöer finns i hela Norrbotten	Såväl regionen som de privata koncentrerar allt mer verksamhet (HC, FT etc) till några få orter. Nära vårdreformen avstannar. Servicepunkter prioriteras ej. Rekrytering misslyckas i glesbygd. Britsfälligt samarbete mellan aktörer. Medborgardialog sker ej.	Ojämlig hälso och sjuk vård. Ökade sjukresor. Ökade klyftor. Vård på fel vårdnivå. Inte vård efter behov.	3	6	Rekryteringsproblem i glesbygd. Gemensam målbild för region, kommun och andra aktörer saknas.	Servicepunkter, gemensam målbild och god samverkan mellan region och kommun, andra aktörer även i glesbygd (FT, HC) Digitala lösningar. Medborgaren som medskapare. Samverkan/överenskommelser med civilsamhället.			
2		Beslut på nationell och EU nivå ska vara gynnsamma för länet och organisationen	Att regionens självständighet och ansvar minskar. Att regionens beslutsfattare väljer att endast prioritera frågor som vi har full beslutandemakt över.	Strategier, lagar, prioriteringar och stödssystem (statliga medel etc) är inte anpassade eller applicerbara i Norrbotten. Detta kan t ex resultera i att företag inte får tillgång till medel, och beslut som fattas utan insikt om Norrbottens förhållanden.	3	6	Byte av politik på nationell nivå som vill centralisera makt. Samla landet - samma handske ska passa alla. Besparingar.	Berätta och åter berätta hur regioner skiljer sig och varför det är bra att bejaka skillnader. Berätta och åter berätta om vad konsekvensen kan bli.	Kontaktnät och dialog för att "snappa" upp förändringar. Föra in påverkansfrågor i strategiska dokument.		
Medborgare											
3	Trygga norrbottning med god livskvalitet	En god vård med hög tillgänglighet	Undanrängnings effekter Resurser för återställning av verksamhet efter covid-19 otillräckliga Bristar i material och läkemedelsförsörjning	Långa värdtider. Växande kö Patientskador Försämrat förtroende för vården Försämrad arbetsmiljö och utarbetad personal Begränsad tillgänglighet till vård och stöd	3	12	Kompetens- och resursbrist Bristar i levereranskedjan Bristande planering	Återställningsplan, avtal om extern leverans av vård (Fins det?) God följsamhet till basala hygienrutiner Aktivt smittskyddsarbete Samverkan och bättre hantering av lager Effektiva arbetsflöden Digitala arbetsätt Produktions- och kapacitetsplanering.	Uppföljning av styrmått, uppföljning att egenkontroll av rutiner finns och är kommunicerade		
4		Jämlik och jämställd hälsa genom främjande och förebyggande åtgärder	Bristfälliga resurser. Kunskaper om skillnader i hälsoläge tas ej tillvara och insatser för en mer jämlik vård sätts inte in. Riktade insatser saknar samarbetspartners. Här och nu"prioriteras framför långsiktiga resultat av folkhälsoarbete.	Hälsan i länet blir fortsatt inte jämlik och jämställd. Befolkningens hälsa som helhet bättras inte i den mån som är möjligt. Ökade kostnader för sjukdomar orsakade eller förvärrade av dåliga levnadsvanor.	3	9	Folkhälsoarbetet nedprioriteras eller är inte ingrerat i hälso- och sjukvårdens arbetsätt. Dålig förståelse för vikten av förebyggande arbete. Chefer som inte prioriterar hälsofrämjande och förebyggande arbete.	Förebyggande arbete ingår som en naturlig del i hälso- och sjukvårdens arbete på alla plan, ingår i utredningar och underlag för beslut. Prioritera arbete med psykisk hälsa och levnadsvanor. Modiga chefer.	Uppföljning av styrmått och Norrbottens folkhälsostrategi		
6		Kvinnor, män, flickor och pojkar är delaktiga i samhällets utveckling	Pandemi som begränsar möten och dialoger	Svagare demokrati, minskad delaktighet	2	4	Minskade möjligheter till möten	Hitta andra former för delaktighet			

Verksamhet												
7	God, nära och samordnad vård	Förflyttning mot öppna vårdformer	Ej sammanhållen ledning som möjliggör förflyttning mellan slutenvård till öppna vårdformer Bristande samverkan med länets kommuner Digitala lösningar används inte i nog hög utsträckning. Bristande eller avsaknad av rätt kompetens i öppenvården	Bara kostnader men ingen effekt av digitalisering, sämre tillgänglighet, mera resande, resursbrist Förflyttning av vård stannar av Vård på fel vårdnivå Onödigt höga kostnader utan ökad effekt.	3	3	9	Samverkan prioriteras inte Brist på utbildning, strukturer, kompetens, digital omognad, avsaknad av förnyelsetänkt, mer reaktiva än proaktiva, gamla arbetsätt-driver ojämlikhet Digitala lösningar fungerar ej tillfredsställande Bristande systemstöd Bristfälliga ersättningsmodeller	Ökad digitalkompetens Förändra arbetsätt Jobba med VARFÖR Kommunikationsinsatser mot medarbetare och medborgare Öva, support, användarvänliga och väl fungerande digitala lösningar. Rutiner för samverkan vid vårdplanering Tydliggöra Vem och Hur i rutiner och riktlinjer Arbeta med ersättningsmodeller anpassade till förändrade flöden och arbetsätt	Uppföljning av styrmått och strategier		
8		Ett personcenterat förhållningsätt där patienten är en aktiv och självklar partner	Personcenterat arbetsätt används inte Tid och resurser avsätts inte Resursstarka patienter tränger undan svagare	Missnöjda patienter Sämre kvalitet Ojämlig vård Verksamhet anpassas inte efter behov	3	2	6	Kunskapsbrist, tid för att förändra arbetsätt finns inte, administrativt krångel, kostnader, bristande ledarskap, strukturer saknas, bara aktiva patienter kommer till tals. Struktur för arbetet saknas.	Metoder för segmentering Implementera barnkonventionen, Säkerställa att beslut grundas på jämlikhet, jämställdhet, barnrätt. Medvetandegöra, tydliggöra och förenkla för verksamheterna att arbeta patientcenterat. Verktyg för personcentering konceptualiseras och sprids. Plan för patient- och brukarmedverkan. Implementera standard SS-EN 17398:2020. Patientdelaktighet i hälso- och sjukvård - Minimikrav för personcenterad vård, Patientkontrakt och standardiserade vårdförlopp	Uppföljning av styrmått och strategier		
9		En samordnad vård utifrån individens behov	System som inte kommunicerar med varandra omöjliggör ex fler besök samma dag för patient Bristande samverkan mellan regionens egna verksamheter . Bristande samverkan mellan region och kommun. Lagmässiga hinder, ex kring dokumentation Bristande kunskap om samordnad vård, roller och ansvar Förändrade arbetsätt blir inte normaliserade i daglig praktik	Längre vårdtider Vårdsckador Onödiga vårdbesök Otrygghet och lidande Minskad förtroende för vården Höga vårdkostnader Ökat beroende av informella vårdare och sociala nätverk	3	3	9	Lagar är anpassade till gamla strukturer Samarbetsvårigheter Ej sammanhållen ledning Verksamheten utformas inte utifrån personcenterat förhållningsätt Incitant saknas Befintliga styrdokument är inte samstämmiga, ex hemsjukvårdsavtalet och läkaravtalet Strukturerat stöd till utförarna saknas eller brister Tillvararar inte projekt- och forskningsresultat	Jobba aktivt med flöden, såväl internt som med kommunerna, utifrån individens fokus Lobba mot nationell nivå angående lagstiftning Skapa gemensam målbild tillsammans med kommunerna Prioritera utvecklingsarbete kring god och nära vård Ensa styrdokument för samordnad vård, stöd och omsorg Formalisera stöd till utförarna för att nå en normalisering av förändrade arbetsätt samt återföring av projekt- och forskningsresultat Följa progress av införandet av nya arbetsätt genom att mäta ledtider i processerna för samordnad planering	Uppföljning av styrmått, strategier och aktiviteter		
10		Verksamheterna använder bästa tillgängliga kunskap	Kunskapsstyrning prioriteras inte Verksamheterna använder inte bästa tillgängliga kunskap i mötet med patienter Regionala perspektiv framförs inte i nationella kunskapsnätverk Fortbildning prioriteras inte	Vården utvecklas inte utifrån bästa tillgängliga kunskap Ineffektiva arbetsätt Ojämlig vård Gamla metoder utmönstras inte systematiskt Personalens kunskapsutveckling stagnerar	3	2	6	Arbetet med kunskapsstyrning är för resurskrävande och riskerar att prioriteras ned Otydlig styrning Tid och utrymme för kompetensutveckling saknas eller brister	Bygga strukturer för att underlätta användandet av kunskapsunderlag. Bibehålla och utveckla strukturer för kunskapsutveckling Arbeta aktivt med ständig förbättring och förnyelse. Kunskapsstyrning prioriteras på alla nivåer Ökad kunskap och kommunikation Få igång LPO och LSG i Norrbotten	Uppföljning av styrmått, strategier och aktiviteter		
11		En hållbar verksamhet med hög säkerhet	Reaktivt arbetsätt Bristande följsamhet till lagar, föreskrifter, rutiner Egenkontroll och/eller internkontroll saknas Strategier och anvisningar når inte ut i verksamheterna/används inte	Vårdsckada Otrygg arbetsmiljö Arbetsckador Förlängd vårdtid Ökade kostnader och ev bötesbelopp Forsvagat förtroende Negativ miljöpåverkan akut och/eller på lång sikt..	3	2	6	Kunskapsbrist Resursbrist Säkerhets- och hållbarhetsfrågan prioriteras ner Bristfälliga implementering av anvisning på områdena.	Proaktivt säkerhetsarbete på alla nivåer Säkerhetsfrågor prioriteras Ledningens genomgång Ökad egenkontroll och internkontroll. Färdigställa och implementera hållbarhetsstrategi. Säkerställa ett aktivt arbetsmiljöarbete.	Uppföljning av styrmått, strategier och aktiviteter		

Medarbetare												
12	Hållbar kompetensförsörjning	Tillgänglig och rätt använd kompetens	Att strukturerad kompetensförsörjnings-planering inte genomförs. Att regionen tappar i värde som Attraktiv arbetsgivare. Att den strategiska kompetens-försörjningen tappar fart i och med pandemin och omställningen Att regionen inte lyckas locka ungdomar till att välja utbildningar inom hälso- och sjukvårdsyrken Medarbetare och chefer får inte rätt förutsättningar att genomföra ett bra arbete.	Att vi tappar ytterligare kompetens inom yrkesgrupper med utmanande rekryteringsläge Att arbetsmiljön inte blir hållbar Att regionens kompetens inte används på ett effektivt sätt	3	4	12	Regionen har redan ett utmanande kompetensförsörjnings-läge, vilket har förvärrats i och med pandemin/omställningen och innebär ett allt högre tryck på verksamheter, chefer och medarbetare.	Skapa så stor tydlighet som möjligt så tidigt som möjligt i omställningsarbetet. Att trygga personer med nyckelkompetens/bristkompetens i omställnings-processen. Skapa medarbetarkraft genom att involvera chefer och medarbetare i att ta fram framtida organisation och arbets sätt. Återuppta arbetet med kompetensförsörjnings planer och använda resultatet till analys och beslutsunderlag. Genomföra aktiviteter för att attrahera unga till regionens yrken. Förbättra stöd-processer till nya medarbetare t ex handledning, kliniskt basår. Öka andelen RAK mha omställningsprocessen.	Uppföljning av styrmått, strategier och aktiviteter		
13		Ledarskap och medarbetarskap som främjar förbättring och förnyelse	Att regionen inte lyckas ge förutsättningar t ex kompetens, tid, mandat för chefer och medarbetare att arbeta framgångsrikt för förbättring och förnyelse. Att regionen inte kan följa upp förnyelsen. Att verksamheterna har fullt upp och fullt fokus på dagens leveranser och därför inte lyfter blicken framåt. Stora personalgrupper ger sämre förutsättningar att leva upp till ledarrollen.	Att regionens förbättrings och förnyelsearbete stannar av. Att medarbetarens kompetens inte tas tillvara fullt ut. Att verksamhetens effektivitet minskar.	3	3	9	Pandemin och omställningsprocessen har gjort att aktiviteter kopplat till utveckling och förnyelse pausats. Pausade chef- och ledarskapsutbildningar	Utbildning och stöd i förändringsledning, spridning av verktyg för förändrings-arbete. Att regionen på övergripande nivå och i ledningsgrupper säkerställer progress i arbetet, prioriterar och hanterar ev risker/problem	Uppföljning av styrmått, strategier och aktiviteter		
14		Hållbar arbetsmiljö	Ökat tryck på chefer och medarbetare i om pandemi och omställning. Otillräckligt systematiskt arbetsmiljöarbete och utbildningar till chefer och medarbetare. Större personalgrupper ger ohållbarhet. Omställningsprocessen skapar oro och osäkerhet hos chefer och medarbetare och innebär att man inte orkar prestera och/eller innebär en otydlighet så att rätt arbete inte utförs. Omställningsprocessen drar ut på tiden.	Ökad sjukfrånvaro, ökad personalomsättning, minskad produktivitet	3	3	9	Trenden med ökad sjukfrånvaro har redan setts. Omställning väntar och medför oro och osäkerhet.	Återuppta det systematiska arbetsmiljöarbetet. Återuppta chefsutbildningar. Arbeta aktivt med arbetsplatsinriktat stöd. Engagera medarbetare och chefer i omställningsprocessen.	Uppföljning av styrmått, strategier och aktiviteter		
15		Ansvarsfullt chefs och medarbetarskap	Att trenden fortsätter med chefer och medarbetare som inte känner till eller inte agerar enligt fattade beslut. Stora personalgrupper ger sämre förutsättningar att leva upp till arbetsgivarrollen.	Att regionen inte agerar konsekvent som arbetsgivare, att jämställdheten minskar, att styrkort inte balanseras. Att lagar och regler inte efterföljs. Att patientsäkerheten äventyras.	3	4	12	Chefer och medarbetare som inte agerar ansvarsfullt. Avsaknad av utbildning i arbetsgivarroll, samt i ledningsgruppsarbete, minskat stöd till chefer i arbetsgivarrollen.	Förtydligande av personalpolitik, utbildning och uppföljning samt konsekvenser för icke ansvarsfullt agerande. Utbildning i arbetsgivar- och medarbetarroll Återuppta introduktion för chefer och medarbetare	Uppföljning av styrmått, strategier och aktiviteter		
Ekonomi												
16	Långsiktigt hållbar ekonomi (RS,RUN,PN)	Verksamheten håller sina ekonomiska ramar	Förslag från omställningen försenas , otydliga uppdrag och ledarskap som inte fullföljer omställningens förslag	Höga kostnader, dåligt ekonomiskt resultat	4	2	8	Otydliga uppdrag	Tydliga uppdrag och, ekonomiska handlingsplaner tas fram	Uppföljning av styrmått, strategier och aktiviteter		
17		Kostnadseffektiv verksamhet	Förslag från omställningen försenas , otydliga uppdrag och ledarskap som inte fullföljer omställningens förslag	Höga kostnader, dåligt ekonomiskt resultat	4	2	8	Otydliga uppdrag	Tydliga uppdrag och, ekonomiska handlingsplaner tas fram	Uppföljning av styrmått, strategier och aktiviteter		