

# Strategisk plan 2020-2022

Beslutad av Regionfullmäktige  
18-19 juni 2019

## Innehåll

<b>Norrbottnen – Ett län för god livskvalité med trygghet och framtidstro ..</b>	<b>3</b>
<b>Läsanvisning .....</b>	<b>5</b>
<b>Vision och värdegrund .....</b>	<b>6</b>
<b>Region Norrbottens uppdrag och styrning .....</b>	<b>7</b>
<b>Kontroll och insyn .....</b>	<b>7</b>
<b>Planeringsförutsättningar .....</b>	<b>8</b>
<b>Strategisk inriktning och särskilda uppdrag .....</b>	<b>16</b>
<b>Strategiska perspektiv .....</b>	<b>17</b>
<b>Samhällsperspektivet – Strategiska mål.....</b>	<b>19</b>
<b>Medborgarperspektivet – Strategiska mål.....</b>	<b>20</b>
<b>Verksamhetsperspektivet – Strategiska mål.....</b>	<b>21</b>
<b>Medarbetarperspektivet – Strategiska mål.....</b>	<b>22</b>
<b>Ekonomiperspektivet – Strategiska mål.....</b>	<b>23</b>
<b>Ekonomi och verksamhet under perioden .....</b>	<b>24</b>
<b>Bilaga 1, Ekonomiska ramar .....</b>	<b>33</b>
<b>Bilaga 2, God ekonomisk hushållning .....</b>	<b>37</b>
<b>Bilaga 3, Bolag, stiftelser och kommunalförbund .....</b>	<b>38</b>
<b>Bilaga 4, Den politiska styrningen .....</b>	<b>42</b>

## Norrbottnen – Ett län för god livskvalité med trygghet och framtidstro

Region Norrbottens uppdrag är att vårda de positiva värden som finns i vårt län och fortsätta skapa förutsättningar för Norrbotten och dess medborgare att utvecklas. Vi ska skapa förutsättningar för tillväxt i länet på ett hållbart och modernt tillvägagångssätt. Norrbotten är inte ärvt av tidigare generationer – det är lånat av våra barn.

Det ska vara attraktivt att bo, leva och verka i vårt vackra, innovativa län. Vi behöver därför gemensamt ta ansvar för och utveckla alla våra verksamhetsområden, allt från hälso- och sjukvård till regional utveckling, kollektivtrafik, infrastruktur och kultur.

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

Vår ambition och vår vilja är att skapa goda jämlika och jämställda livsvillkor för alla norrbottningar. Vi ska ta ansvar för att stärka hälsan i livets alla skeenden och fokusera på att fler ska ha möjlighet att leva längre med god hälsa, vilket vi bara klarar tillsammans med medborgarna. Därför vill vi skapa en region där frihet och ansvar går hand i hand. Vi ska skapa förutsättningar till en god folkhälsa, förutsättningar för valfrihet, för möjligheten att själv vara delaktig i beslut kring sin egen person och vi ska prioritera motiverande samtal och aktiviteter för att involvera medborgarna i deras egen vård. Detta förutsätter att kvinnor och män i vårt Norrbotten tar ett stort eget ansvar.

Den vård vi levererar ska hålla hög kvalité, vara tillgänglig och effektiv. Det är av yttersta vikt att styrning och ledning av verksamheten leder till att Region Norrbotten erbjuder en kvalitetssäker, nära vård på nya sätt. Vi ska sträva efter att den vård våra medborgare behöver i så stor utsträckning som möjligt ska erbjudas i Norrbotten och att våra patienter ska ha individanpassad vårdplanering som ger dem effektiv vård - inte en plats i väntrummet eller på vägen.

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

Världen och vårt samhälle förändras. Nya förutsättningar skapas som kräver nya arbetssätt och nya lösningar. För att klara dagens och framtidens verklighet måste vi arbeta gemensamt med hela vårt samhälle för Norrbottens bästa. Vi måste fokusera på de påverkansfrågor som är viktiga för Norrbotten och tydliggöra våra behov för riksdag och regering. Vi ska vara viktiga parter i nationella och internationella sammanslutningar som har betydelse för vår

kärnverksamhet. Region Norrbotten ska arbeta för ett resultatnriktat samarbete med alla våra kommuner som ger en god gemenskap där vi tillsammans skapar tillväxt och trygghet för medborgarna. Vi ska utveckla och uppskatta samarbetet med vårt näringsliv, universitetet, forskningsinstitut, länsstyrelsen, myndigheter och civilsamhället mer än vi gör idag för att klara av att leverera vårt uppdrag.

Norrbotten är ett län med positiva förutsättningar att utvecklas, men vi behöver bli mer attraktiva för fler människor. Fler medborgare, fler arbetade timmar, en översyn av avgifter och en ökad tillväxt är de faktorer som ger möjligheter för en hög och jämlik service i hela vårt län. Att vända den negativa befolkningstrenden är avgörande för på vilket sätt och i vilken utsträckning vi kan klara av att leverera i våra verksamhetsområden och den frågan måste därför prioriteras i våra politiska beslut.

Region Norrbotten bär på en växande ryggsäck av kostnader. Det innebär att vi gemensamt måste förändra arbetssätt, ompröva gamla sanningar, använda ny teknik och bli mer effektiva samtidigt som verksamheternas kvalitet ska öka. Det kommer att innebära tuffa beslut. En del förändringar måste få ta tid att genomföra medan andra borde genomförts igår. Det viktigaste i förändringsarbetet är att vi gör det tillsammans med vilja och en god tro på något bättre.

Region Norrbottens viktigaste tillgång är dess personal. Utan alla de vardagshjältar som arbetar i våra verksamheter skulle regionen inte vara någonting. Medarbetarna måste få möjlighet att påverka sin arbetssituation i större utsträckning, vara delaktig i budgetprocesser och den egna arbetsplatsens resultatuppföljning. Vi måste införa en förtroendebaserad målstyrning där anställda känner stolthet över Region Norrbotten. Vi vill vara en arbetsgivare som ger medarbetare möjlighet att se sig själv som en del i den helhet som ska skapa ett ännu bättre Norrbotten för alla våra medborgare oavsett kön, bakgrund, funktionsvariation, ålder eller etnicitet.

Tillsammans kan vi bygga ett långsiktigt livskraftigt Norrbotten som snabbt anpassar sig till förändringar i omvärlden – där vi ska ta tillvara våra unika förutsättningar och möjligheter. I ett län för hoppfulla.

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

## Läsanvisning

Det du nu läser är Region Norrbottens strategiska plan. Här finns på en övergripande plan för regionens utveckling och hur våra skattepengar ska användas.

Planen är indelad i en huvuddel och fyra bilagor.

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

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

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

## Vision och värdegrund

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

## Region Norrbottens uppdrag och styrning

Region Norrbotten är en skattefinansierad demokratiskt vald organisation som bidrar till välfärden genom att vårda, värna och utveckla hela länet. Regionen ansvarar för hälso- och sjukvård, tandvård, regional utveckling, kollektivtrafik och kultur. Region Norrbotten styrs av en politiskt folkvald församling där regionfullmäktige är högsta beslutande organ. Regionfullmäktige består av 71 ledamöter från hela länet som representerar de olika partierna och väljs av norrbottningarna vart fjärde år.

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

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

## Kontroll och insyn

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

## Planeringsförutsättningar

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

Arbetet med hållbar utveckling utgår från de tre hållbarhetsdimensionerna: ekologisk, ekonomisk och social. Dessa uttrycks särskilt i de strategiska målen nedan:

- Hållbart nyttjande av naturens resurser (miljö)
- Ett brett starkt näringsliv och civilsamhälle (ekonomisk)
- God livskvalitet, jämlik och jämställd hälsa (social)

## Region Norrbottens ekonomi

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

## Regionala utvecklingsstrategin

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



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



## Hälsa och vård år 2035

För att Region Norrbotten ska kunna möta behov och förväntningar också i framtiden behöver viktiga steg tas redan idag i en gemensam riktning. Hälsa och sjukvården står mitt i ett stort omställningsarbete både vad gäller struktur och arbetssätt, men även utbud och hur befolkningen ska få vård i framtiden. För att möta förändringsbehovet har Region Norrbotten tagit fram en gemensam långsiktig riktning, målbild, för framtidens hälsa och vård med sikte på år 2035. Fyra tydliga kännetecken ses i den långsiktiga riktningen där individen och länets samtliga medborgare får likvärdigt stöd att främja



sin hälsa, bemöts som en aktiv och självklar partner i vården, får nära vård på nya sätt och en god och samordnad vård på jämställda och jämlika villkor.

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

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

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

**En god, jämlik och samordnad** vård betyder att vårdorganisationen i alla lägen ska utgå från ”patientens resa”. Helheten för patienten ska vara centralt, vare sig det rör sig om enstaka kontakt med vården eller behov av återkommande kontakt. Samverkan såväl internt mellan olika specialiteter som med andra vårdgivare är naturligt. Vårdens parter ska ha ett nära samarbete bland annat genom effektiva rutiner och processer och teknik som möjliggör bra och säker kommunikation.

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

## Befolkningsutvecklingen

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

Befolkningsutvecklingen är fortsatt av central vikt för länet. År 2018 var befolkningsminskningen i länet -798 personer. Luleå är den enda kommunen som ökar sin befolkning, med 362 personer. I Sverige var det bara Norrbotten och Västernorrlands län som minskade sin befolkning under året. Norrbotten har ett invandringsöverskott, men inte tillräckligt för att täcka för den större inrikes utflyttningen och födelseunderskottet. Migrationen har gjort att Norrbotten senaste åren ändå lyckats behålla sin befolkning och bedöms göra så även kommande åren. Ungefär 15 procent av asylsökanden stannar kvar i länet efter att de har fått uppehållstillstånd. Att lyckas öka denna andel kan ge betydande effekter på försörjningen av välfärden då många migranter kommer i vuxen ålder och kan bidra i arbetslivet varför det är av största vikt att det finns en fungerande arbetsmarknad.

Mellan år 2018 och 2040 väntas befolkningen i Norrbotten enligt SCB att minska från 250 497 till 247 700 medborgare<sup>3</sup>. Befolkningen beräknas minska då länet har ett ökande negativt födelsenetto och prognosen bygger på en minskande inflyttning per år från 400 invånare 2019 till 300 invånare år 2040.

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

Fram till år 2025 är ökningstakten störst när det gäller skillnad mellan andelen äldre och i arbetsför ålder. Därefter fortsätter utvecklingen men i något lägre tempo. Försörjningskvoten 4 förväntas stiga från 1,79 idag till 1,91 år 2035. Försörjningsbördan kommer att öka i stora delar av Sverige men mer i glesbygden än i städerna. Försörjningsbördan är också kopplad till antalet kvinnor och män i arbete, deras förvärvsfrekvens och arbetade år. Effekterna av en åldrande befolkning förstärks av den beräknade fortsatta urbaniseringen<sup>5</sup>. För Norrbottens del innebär det att den ojämna åldersstruktur som

---

<sup>3</sup> Jämfört med prognosen från år 2013 som använts i tidigare planer är det en minskning med 7 100 för år 2035.

<sup>4</sup> Försörjningskvoten beskrivs som andel av befolkningen som inte är i arbetsför ålder i relation till andelen av befolkningen som är i arbetsför ålder.

<sup>5</sup> Framtidens välfärd och den åldrande befolkningen Ds 2013:8

redan finns idag växer och skapar ett ojämnt hälsoläge och olika behov i länet. Kalix närsjukvårdsområde (Kalix, Övertorneå, Överkalix samt Haparanda kommun) prognostiseras att få en avsevärt större andel äldre år 2035 än Luleå-Boden samt Kiruna närsjukvårdsområde.<sup>6</sup> En äldre befolkning medför ett ökat vårdbehov eftersom att många vanliga sjukdomar är kopplade till stigande ålder.

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

## Öka befolkningen

Norrbotten är en fjärdedel av Sveriges yta med drygt 250 000 invånare motsvarande 2,5 procent av landets befolkning. Demografin innebär att vi behöver arbeta med att erbjuda hög livskvalitet och attraktiva livsmiljöer för alla medborgare.

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

## Säkra kompetensförsörjningen

I december 2018 var arbetslösheten i Norrbotten 6,2 procent i åldersgruppen 16-64 år. Arbetslösheten för kvinnor var 5,8 procent och män 6,7 procent. Arbetslösheten i Norrbotten är lägre än i övriga riket för både kvinnor och män. Antalet arbetslösa unga kvinnor och män (18-24 år) fortsätter att minska och var vid samma tidpunkt 9,5 procent, för kvinnor 7,0 procent respektive 11,6 procent för män. Arbetslösheten i Norrbotten är samma som i övriga riket för kvinnor, men högre för männen.<sup>7</sup>

Trots att vi har en viss arbetslöshet finns det brister inom kompetensförsörjningen i länet. Alla behöver ges möjlighet att delta utifrån sina förutsättningar, genom t ex validering av befintlig kompetens vilket ger vinster för individen och samhället. Att få unga att göra inträde på arbetsmarknaden tidigare än idag<sup>8</sup>, äldre att arbeta längre, att få fler utrikesfödda i arbete, och få fler kvinnor i arbete är utmaningar enligt SCB, för att möta krav på ökade välfärdsinsatser framöver. Skillnaderna i arbetskraftsdeltagande mellan

---

<sup>6</sup> Enligt prognosen fram till år 2035 kommer åtta av Norrbottens 14 kommuner att ha en försörjningskvot över 1,0 år 2035. I t.ex. Pajala innebär kvoten 1,23 att 100 personer i arbetsför ålder ska försörja sig själv samt 123 barn och äldre. Lägst försörjningsbörda väntas i Luleå, Boden, Piteå, Kiruna och Gällivare.

<sup>7</sup> SCB På tal om kvinnor och män Norrbotten

<sup>8</sup> Idag går många ungdomar vidare till eftergymnasiala studier och etablerar sig således på arbetsmarknaden betydligt senare än ungdomar gjorde för cirka 20 år sedan. Om det finns möjlighet till snabbare övergång från studier till arbete skulle det leda till en ökad sysselsättning bland ungdomar (SCB Sysselsättningen 2030 – kan dagens försörjningsbörda bibehållas (2012).

svenskfödda och utlandsfödda är stora, särskilt vad avser utlandsfödda kvinnor som inte bara är arbetslösa utan även har kort eller ingen utbildning eller arbetslivserfarenhet. Dessa kommer också att i allt väsentligt sakna annat än beräknad garantipension och vara beroende av socialt bistånd.

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

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

## En god och jämlik hälsa

Kvinnor såväl som män i Norrbotten har högst andel insjuknande i hjärtinfarkt, har bland den högsta andelen insjuknande i stroke och en högre andel i befolkningen med övervikt/fetma och högt blodtryck än i snittet för riket. Detta är, tillsammans med flertalet psykiska diagnoser, sjukdomar som till större delen går att förebygga via förändrade levnadsvanor och behandling. För en person som redan insjuknat minskar sekundärprevention risken för komplikationer och återfall. Ett minskat insjuknande i de förebyggbara sjukdomarna skulle lämna mer utrymme att ta hand om sjukdomar som inte går att förebygga. För att förbättra hälsan i länet krävs framför allt insatser som gör hälsan mer jämlik och jämställd. Som grund behövs därför god kunskap om hälsan och dess fördelning mellan grupper i befolkningen.

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

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

De som identifierar sig som HBTQI<sup>9</sup>-personer rapporterar själva en sämre psykisk hälsa än den övriga befolkningen. Förekomsten av psykisk ohälsa är också högre bland unga vuxna samer och renskötande samer jämför med övrig norrländsk befolkning. Befolkningen i glesbygd har problem med den fysiska hälsan, hjärt- och kärlsjukdomar samt värk i lederna till exempel, men en bättre psykisk hälsa i jämförelse med invånarna i tätorter och dess närområden. Det är också vanligare med risklevnadsvanor i dessa grupper, men med skillnader mellan olika könsidentiteter, så som tobaksrökning, ohälsosam kost, fetma och stillasittande fritid. Region Norrbotten har tillsammans med Länsstyrelsen och Norrbottens Kommuner antagit en folkhälsostراتيجية för länet, liksom en gemensam handlingsplan för dess genomförande, i syfte att åstadkomma en bättre och mer jämlik och jämställd hälsa till år 2026. Utifrån det arbetet har Region Norrbotten tagit fram en detaljerad handlingsplan som beskriver hur organisationen under åren 2018-2022 ska arbeta för att förverkliga strategin i sin egen verksamhet.

## Klimatförändringarna

Klimatförändringarna är en av vår tids största utmaningar och kräver globala, nationella, regionala och lokala åtgärder för att begränsa utsläppen av växthusgaser och anpassa samhället till ett förändrat klimat. Norrbotten är ett industristarkt län där utmaningen ligger i att effektivisera energianvändningen och växthusgasutsläppen, samtidigt som konkurrenskraften bibehålls. Norrbotten ska bidra genom aktivt regionalt arbete för att främja omställningen till energisystem och en hållbar regional utveckling, till exempel genom att ha dialog med de stora klimatpåverkande näringarna/aktörerna i länet samt påverkansarbete på nationell och internationell nivå. Det innebär prioriteringar av lösningar som ger synergieffekter mellan de sociala, miljömässiga och ekonomiska dimensionerna, samtidigt som avvägningar görs mellan motstående intressen och konflikter. Den aktivt brukade boreala<sup>10</sup> skogen i länet lämnar positiva klimatavtryck genom fotosyntesen. Valet av klimatvänliga byggmaterial så som trä bidrar också till att målsättningen att länet 2045 inte ska ha något nettoutsläpp av växthusgaser.

## Ett breddat näringsliv

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

Basnäringen i Norrbotten innefattar, Areella näringar<sup>11</sup>, gruvnäringen, vattenkraften, besöksnäringen och stålindustrin. Region Norrbotten ska vara en

---

<sup>9</sup> HBTQI är ett samlingsbegrepp för homosexuella, bisexuella, transpersoner, queerpersoner och intersexuella

<sup>10</sup> Boreal kallas en del av den tempererade zonen på norra halvklotet

<sup>11</sup> Areella näringar är ett samlingsbegrepp för näringar som använder biologiska och naturgeografiska resurser på land och i vatten. Hit räknas således jordbruk, skogsbruk, fiskerinäringen, jakten och rennäringen

aktiv part tillsammans med näringslivet och våra samarbetsparter för att stärka och utveckla tillväxten i hela regionen. Satsningar ska också göras för att utveckla och skapa ett bredare näringsliv och därmed en arbetsmarknad för fler.

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

## Tillgänglig infrastruktur

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

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

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

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

## Högre utvecklingstempo

För att bibehålla eller öka kvaliteten i vården, hantera den demografiska utvecklingen, ha kostnadskontroll och möta nya förväntningar behöver bland annat vård och omsorg levereras på nya sätt. Vården behöver därför genomgå stora förändringar de närmaste åren, både vad gäller arbetssätt och på

vilket sätt vårdens tjänster erbjuds befolkningen. Det ställer höga krav på förmågan att tänka nytt och ha förmågan till förbättrings- och utvecklingsarbeten som ligger i framkant och som behöver ske i snabbt tempo.

Den medicinska och digitala utvecklingen ger ökade möjligheter att bedriva en mer effektiv vård och att utveckla individuellt utformad diagnos och behandling, vilket kräver basinformation om kvinnor och män. Det förutsätter en väl utvecklad integrering mellan forskning och förbättrings- och förnyelseverksamhet där patienter och invånare är delaktiga samt en struktur för ett effektivt och kontinuerligt lärande för regionens medarbetare inom vården. Den allt högre hastigheten för hur ny kunskap produceras ställer krav på att utbildning, forskning och utveckling är väl integrerade i verksamheten.

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

## Strategisk inriktning och särskilda uppdrag

Utöver Hälsa och vård 2035 och den regionala utvecklingsstrategin föreslås regionstyrelsen, regionala utvecklingsnämnden och patientnämnden få följande inriktning och uppdrag.

- En ekonomi i balans gäller från år 2020 för alla verksamheter (RS, RUN, PN)
- Översyn ska ske av samtliga verksamheter och innehållet på våra fem sjukhus (RS, RUN, PN)
- Översyn av lednings- och stabsorganisationen ska genomföras (RS)
- Primärvårdens uppdrag ska tydliggöras. Dess organisation samt rutiner och processer ska genomlysas i syfte att nå högre effektivitet (RS)
- Riktlinjerna för ledning och styrning ska uppdateras (RS)
- En plan för hur nätverkens, brukarrådens och spetspatienters kompetens och synpunkter omhändertas i verksamheterna (RS)
- Sammanfattningsvis ska effektivisering ske av:
  - sjukvård och tandvård (RS)
  - arbetssätt i vården (RS)
  - administration (RS)
  - service (RS)
  - regional utveckling (RUN)
- Jämställdhetsarbetet ska integreras i ordinarie verksamhet. Det ska säkerställas att beslut fattas som har kvalitetssäkrats utifrån jämställdhet (RS, RN, PN)
- Ny modell och nya arbetssätt för nära vård ska tas fram och implementeras (RS)
- För tidigare fattade politiska beslut som än inte genomförts, exempelvis ortsplacerade distriktsköterskor, MR-kameror och särskild lönesatsningar ska plan läggas för genomförande (RS)
- Arbetet med att driva på och få till stånd byggnationen av Kiruna nya sjukhus ska intensifieras. KNS ska bidra till en ökad kvalitet för medborgarna i Malmfälten (RS)

### Styrmodell

Regionstyrelsen får i uppdrag att inför planeringen 2021 och framåt ta fram en styrmodell som får genomslag i politik och verksamhet. Arbeta ska initieras för att bland annat förändra och öka verksamheternas inflytande i budgetprocessen samt koppla såväl strategiska mål som verksamhetsmål till Agenda 2030.



## Strategiska perspektiv

Region Norrbotten arbetar utifrån fem perspektiv med fyra strategiska mål inom varje. Målen beskrivs som det önskade läget.

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

### Samhälle

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

### Medborgare

Perspektivet beskriver de viktigaste målsättningarna för Region Norrbottens verksamheter för att kvinnor och män, flickor och pojkar som medborgare får sina behov tillgodosedda och som leder till det bästa livet och den bästa hälsan.

### Verksamhet

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

### Medarbetare

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

### Ekonomi

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

## Strategiska mål

### PERSPEKTIV

Samhälle	Medborgare	Verksamhet	Medarbetare	Ekonomi
Hållbart nyttjande av resurser (RS, RUN)	Goda kommunikationer (RUN)	Nära vård på nya sätt (RS)	Hållbar kompetensförsörjning oavsett leverantör (RS)	God ekonomiskushållning (RS, RUN, PN)
Ett brett, starkt näringsliv och civilsamhälle (RUN)	Ett rikt och brett kulturliv (RUN)	En effektiv, säker och hälsofrämjande verksamhet med god jämställd kvalitet oavsett leverantör (RS)	Tydlig ledning och styrning (RS)	Ökade intäkter (RS, RUN)
God livskvalité, jämlik och jämställd hälsa (RS, RUN)	Stöd och motivation för att främja jämlik och jämställd hälsa (RS)	Nöjda och delaktiga patienter och medborgare (RS, PN)	Delaktighet, ansvar, uppskattning och inflytande (RS)	Effektiv verksamhet i paritet med rikssnittet i våra verksamheter (RS, RUN, PN)
Tydligt regionalt ledarskap (RS, RUN)	En god, jämlik och samordnad vård för kvinnor, män, flickor och pojkar (RS)	En välkomnande, nytänkande, hållbar och attraktiv verksamhet (RS, RUN, PN)	Skapa incitament för innovation och nyskapande inom verksamheterna (RS)	Effektivisera verksamheterna med en kostnadsminskning på 10 procent (RS, RUN)

## Samhällsperspektivet – Strategiska mål

### Hållbart nyttjande av resurser (RS, RUN)

Region Norrbotten är, som regionalt utvecklingsansvarig och organisation, aktiv och drivande i arbetet för en omställning till ett robust och resurssnålt län där naturens resurser nyttjas på ett hållbart sätt. Insatser för hållbara och klimatanpassade samhällen och byar prioriteras. Norrbotten bidrar med sina unika förutsättningar till en omställning av energisystemet och minskning av klimatutsläpp.

### Ett brett, starkt näringsliv och civilsamhälle (RUN)

Norrbottens näringsliv tar tillvara möjligheter till expansion och står starkt vid förändringar. Region Norrbotten verkar för ett konkurrenskraftigt och breddat näringsliv som skapar arbetstillfällen för kvinnor och män i hela länet. Nya branscher fortsätter att växa och Norrbotten har ett system som stödjer innovation i näringsliv och offentlig sektor. Norrbotten är attraktivt för etableringar och investerare.

Civila samhället bidrar till att skapa nytänkande lösningar för våra samhällsutmaningar och till att möjliggöra hållbar tillväxt och ett rikt kultur- och fritidsliv.

### God livskvalité, jämlik och jämställd hälsa (RS, RUN)

Norrbotten är välkomnande, inkluderande och attraktivt för alla med attraktiva livsmiljöer med bra boende, intressanta jobb, väl fungerande service, omsorg och en aktiv fritid.

Regionen arbetar för goda livsvillkor och jämlik och jämställd hälsa i ett nära och resultatriktat samarbete med kommuner och andra aktörer. Bidrag och stöd beviljas utifrån bedömning av kopplingen till Regional utvecklingsstrategi, folkhälsostategi, kulturplan, och Framtidens hälsa och vård 2035.

Medborgarna, särskilt unga kvinnor och män, har möjlighet att delta i samhällsutvecklingen och påverka beslut. Det finns goda möjligheter till utbildning och ett livslångt lärande för kvinnor och män, flickor och pojkar

### Tydligt regionalt ledarskap (RS, RUN)

Region Norrbotten arbetar långsiktigt och aktivt med varumärket Norrbotten och uppfattas som välkomnande och nytänkande. Tillsammans med andra aktörer driver regionen påverkansarbete för att få de rätta förutsättningarna för en hållbar utveckling. Beslut på nationell och EU nivå ska vara gynnsamma för territoriet och för organisation. Regionens påverkansområden är: förutsättningar att genomföra uppdrag som Region Norrbotten har (RS); uppdrag och mandat som Region Norrbotten borde ha (RS) samt främja tillväxtvillkor och attrahera investeringar i Norrbotten (RUN).

## Medborgarperspektivet – Strategiska mål

### Goda kommunikationer (RUN)

Regionen arbetar för ett sammanhängande transportsystem och förbättringar inom väg, järnväg, sjöfart och luftfart. Hållbara och effektiva person- och godstransporterna ökar tillgängligheten. Utveckling och produktion av fossil oberoende bränslen för olika trafikslag främjas. Bredbandsutbyggnaden innebär att alla hushåll och företag oavsett ort ska ha 98 procent tillgång till bredband om minst 1 Gbit/s till år 2025. Hela Norrbotten har tillgång till stabila mobila tjänster av god kvalitet så de applikationer man har behov av, utifrån situation, kan användas.

### Ett rikt och brett kulturliv (RUN)

Invånarna i Norrbotten har god tillgång till olika kulturupplevelser och förutsättningar för skapande som utforskar nya områden. Kultur bidrar till ett rikare liv, personlig utveckling, ett vidgat perspektiv och en viktig del i ett attraktivt län. Norrbottningarna kan se och göra, uppleva och höra på olika platser i länet. Den regionala kulturpolitiken har ett medborgarfokus där kulturen är en dynamisk och obunden kraft med yttrandefrihet som grund.

### Stöd och motivation för att främja jämlik och jämställd hälsa (RS)

Digitala lösningar och nya arbetssätt tas tillvara. Skillnader i resultat mellan verksamheter åtgärdas och hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande stöd är lika tillgängligt för alla medborgare. Generella insatser kombineras med riktade i områden eller grupper med särskilda hälsoutmaningar. Hälsan stärks i livets alla skeenden och åldrar och påverkbara skillnader i hälsa mellan grupper minskar. Norrbottens hälsosamtal<sup>12</sup> genomförs och individen tar ansvar för sin hälsa. Insatser för att förebygga hjärt- kärlsjukdom, diabetes, psykisk ohälsa och cancer prioriteras.

### En god, jämlik och samordnad vård för kvinnor, män, flickor och pojkar (RS)

Medborgarna känner trygghet i att få den vård de behöver när de behöver den. En samordnad vård och rehabilitering inom rimlig tid leder till en säker vård med goda medicinska resultat. Särskild hänsyn tas till diskrimineringsgrunder, urfolk och nationella minoriteter. Patienter i behov av samordnade insatser från flera vård- och omsorgsaktörer har en samordnad individuell plan utifrån patientens fokus. Patienter i behov av koordinering har en fast vårdkontakt. Utskrivningsklara patienter skrivs ut från den slutna vården så snart som möjligt efter att behandlande läkare bedömt att patienten är utskrivningsklar.

---

<sup>12</sup> Hälsosamtal för 30-, 40, 50 och 60 åringar

## Verksamhetsperspektivet – Strategiska mål

### Nära vård på nya sätt (RS)

Hälso- och sjukvården bedrivs i allt större utsträckning inom primärvård och i öppna vårdformer. En stark samverkan mellan specialistsjukvård, primärvård och kommunal vård åstadkommer en god och säker behandling och rehabilitering som sker utifrån patientens fokus. Digitaliseringens distans- och tidsberoende bidrar till omställningen för att skapa en nära hälso- och sjukvård på nya sätt. Vårdmöten sker i första hand digitalt och fysiskt vid behov. Personer med kronisk sjukdom kan med hjälp av stöd från vården påverka och ta ansvar för sin egen hälsa.

### En effektiv, säker, och hälsofrämjande verksamhet med god jämställd kvalitet oavsett leverantör (RS)

Verksamheterna använder bästa tillgängliga kunskap i varje möte med patienten. Kunskap sprids och tillgängliggörs genom regionens arbetssätt med kunskapsstyrning där kunskapsunderlag, mätsystem och stöd till förbättring skapar likvärdiga förutsättningar för god hälsa och vård. En hög säkerhetskultur och förebyggande arbetssätt genomsyrar verksamheten. Undvikbara vårdskador elimineras. Regionen har god förmåga att säkerställa civilbefolkningens behov av sjukvård i händelse av höjd beredskap eller krig.

### Nöjda och delaktiga patienter och medborgare (RS, PN)

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

### En välkomnande, nytänkande, hållbar och attraktiv verksamhet (RS, RUN, PN)

Region Norrbotten samarbetar med kommuner, myndigheter och andra aktörer för regionens attraktionskraft. Norrbotten ligger i framkant i omställningen av hälsa och vård där kvalitet, trygghet och god resursanvändning bidrar till ett hållbart samhälle.

Digitalisering är ett av de viktigaste verktygen för förnyelse. Utveckling och införande av digitala tjänster bidrar till mer jämlik och jämställd hälsa och ett attraktivt län.

## Medarbetarperspektivet – Strategiska mål

### Hållbar kompetensförsörjning oavsett leverantör (RS)

Region Norrbotten utvecklar, behåller, attraherar och rekryterar rätt kompetens. Lärandemiljön med utbildning, forskning och strukturerad kompetensutveckling säkrar kompetensförsörjningen. Regionen är oberoende av inhyrd bemanning, vilket ger stabilitet i arbetsgrupperna. Det möjliggör utvecklingsarbete, införande av nya arbetsätt och ger förutsättningar att använda arbetsgruppernas kompetens på bästa sätt. En hälsofrämjande arbetsmiljö ger hållbarhet i ledarskap och medarbetarskap och skapar möjligheter för goda resultat.

### Tydlig ledning och styrning (RS)

Regionen har en tydlig och sammanhållen styrning som sätter ramarna för chefernas agerande i arbetsgivarfrågor. Chefer i Region Norrbotten är tydliga förändringsledare och arbetsgivarrepresentanter som visar riktning och leder utifrån regionens vision, mål och värderingar. Ledarskapet präglas av förtroende, engagemang och arbetsglädje.

### Delaktighet, ansvar, uppskattning och inflytande

Medarbetarna är regionens största tillgång som genom sina uppdrag gör skillnad för medborgare och patienter. Regionens medarbetare har helhetsyn och agerar utifrån regionens bästa, genom att följa policies, riktlinjer och beslut. Delaktighet och inflytande sker genom ett aktivt deltagande i verksamhetens förbättringsarbete som minskar slöserier i verksamheterna. Medarbetarna är även delaktiga i processen med arbetsplatsens verksamhets- och budgetplanering samt resultatuppföljning. Genom tydlighet för hur arbetsgruppen bidrar till gemensamma mål skapas engagemang och arbetsglädje.

### Skapa incitament för innovation och nyskapande inom verksamheterna

Ett öppet förhållningssätt och en tillåtande kultur genomsyrar verksamheterna där utbildning, forskning och utveckling är väl integrerade.

Verksamhetens förmåga att leda i förändring genom att initiera, driva och följa upp förnyelse och innovation är förstärkt. Kunskaper om och färdigheter i metoder och verktyg för omställning av arbetsätt, tjänster och processer är utvecklade och fungerar i praktiken. Regionen bedriver en samordnad utveckling och har strukturer som omhändertar idéer och behov vilket ger incitament för nyskapande och genomförandekraft i verksamheterna. Förnyelse och innovativa metoder resulterar i ökad kvalitet och effektivare verksamhet som på ett bättre sätt möter krav, behov och förväntningar.

## Ekonomiperspektivet – Strategiska mål

### God ekonomisk hushållning (RS, RUN, PN)

God ekonomisk hushållning innebär finansiellt att regionen, de närmaste åren, redovisar ett positivt ekonomiskt resultat med en (1) procent av skatter, statsbidrag och utjämning. Positivt resultat förutsätter att regionens verksamheter är anpassade till aktuell intäktsnivå och att varje verksamhet håller sin ekonomiska ram. Verksamheternas nettokostnadsutveckling är lägre än intäktsutvecklingen. Det positiva resultatet ger regionen möjlighet att göra re-investeringar och nödvändiga nyinvesteringar. Positivt resultat skapar likviditet och ger möjlighet för regionen att fortsätta göra avsättningar för att möta framtida kraftigt ökade pensionsutbetalningar.

### Ökade intäkter (RS, RUN)

De senaste prognoserna visar minskad befolkningsökning och färre invånare i arbetsför ålder vilket innebär sämre utveckling av skatteunderlaget och mindre ökning av skatteintäkterna. Det är inte en hållbar utveckling. Det är viktigt att intäkterna prioriteras genom fler arbetade timmar, att vi har en positiv befolkningsutveckling och att anpassade avgifter tas ut. Delar av de värden som skapas vid exploatering av naturresurser ska stanna kvar i regionen och användas för Norrbottens utveckling. Regionen skapar förutsättningar för tillväxt i länet på ett hållbart och modernt sätt. Regionen fokuserar på de påverkansfrågor som är viktiga för Norrbotten och tydliggör behoven för riksdag och regering. En bättre struktur för kollektivtrafik har potential att öka arbetskraftsdeltagandet.

### Effektiv verksamhet i paritet med rikssnittet i våra verksamheter (RS, RUN, PN)

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

### Effektivisera verksamheterna med en kostnadsminskning på tio procent (RS, RUN)

Under kommande treårsperiod ska nettokostnaderna minska med 10 procent jämfört med 2018 års nivå. Fokus är att arbeta med effektiviseringar i all verksamhet för att minska kostnaderna och öka kvalitén.

# Ekonomi och verksamhet under perioden

## Ekonomiska förutsättningar

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

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

## Skatteintäkter och utjämning

### Samhällsekonomi

*Utveckling i procent*

	2018	2019	2020	2021	2022
BNP <sup>13</sup>	2,4	1,4	1,4	1,4	1,5
Befolkning 15-74 år	0,8	0,5	0,4	0,4	0,5
Relativ arbetslöshet <sup>14</sup>	6,3	6,3	6,5	6,8	6,8
KPI	2,0	2,0	2,4	2,4	2,6

Källa: SCB och Sveriges Kommuner och Landsting, maj 2019

Den starka svenska konjunkturen börjar nu mattas av. BNP-tillväxten var 2,4 procent 2018 och bedöms falla till låga 1,4 procent 2019 och 2020 då högkonjunkturen bedöms gå mot sitt slut. Förklaringen är främst en svag inhemsk efterfrågetillväxt, sjunkande bostadsinvesteringar samt en svag utveckling för övriga investeringar inom näringslivet.

Trots en låg BNP-tillväxt förblir arbetsmarknadskonjunkturen rätt stark i SKL:s prognos då konjunkturavmattningen slår igenom med fördröjning på arbetsmarknaden. De räknar även med att den hittills långsamma uppgången i löneökningstakten fortsätter kommande år.

<sup>13</sup> Kalenderkorrigerad utveckling

<sup>14</sup> Procent av arbetskraften 15-74 år



## Regionernas ekonomi

Regionerna sammantaget redovisade 2018 ett överskott på 0,5 miljarder kronor. Resultatet är en försämring jämfört med 2017, då det uppgick till 2,7 miljarder. År 2018 uppnår endast en region ett resultat på två procent eller mer av skatter och bidrag.

## Skatteintäkter och generella statsbidrag

Skatteunderlagsprognosen bygger på den samhällsekonomiska bilden ovan.

Trots att konjunkturuppgången medförde en ökning av arbetade timmar 2018 skedde en tydlig inbromsning av skatteunderlagstillväxten. Det beror till viss del på lägre löneökningar, men huvudförklaringen är att grundavdragen för personer som fyllt 65 år höjdes. Detta kompenseras alla regioner för genom ökad utjämning

Sveriges Kommuner och Landsting bedömer att ökningstakten för skatteunderlaget fortsätter att avta 2019 då sysselsättningen ökar långsammare. De bedömer att högkonjunkturen går mot sitt slut 2020 och att ekonomin kommer i konjunkturell balans från 2021. Det betyder fortsatt svag skatteunderlagstillväxt 2020 och 2021 men större ökningstal 2022.

Ett betänkande har lämnats om en uppdaterad kostnadsutjämning som remissinstanserna svarat på i maj 2019.

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

	2018	2019	2020	2021	2022
Faktiskt skatteunderlag	3,6	3,0	3,1	3,1	3,7

Källa: Sveriges Kommuner och landsting

## Statsbidrag för läkemedel

En översyn av den långsiktiga formen för finansiering, subvention och prisättning av läkemedel har pågått och utredningen har lämnat ett slutbetänkande. Remissinstanserna har lämnat svar i maj 2019.

Mot bakgrund av detta är SKL och regeringen överens om upplägg för 2017-2019 då ersättningen till regionerna bygger på Socialstyrelsens läkemedelsprognos. Bidraget för 2019 fastställdes i januari 2019. Regionerna får även 70 procent i ersättning för den Hepatit-C behandling som prognosticeras inom ramen för TLV-beslut och ordnat införande.

Överenskommelsen innebär en ökning av bidraget till sektorn. Samtidigt beslöts att staten och regionerna delar på den återbäring som överenskommit mellan regionerna och läkemedelsbolagen. Åren 2018 och 2019 ska 60 procent tillfalla regionerna och 40 procent staten. En vinst- och förlustdelningsmodell ingår också som ska tillämpas om de totala kostnaderna för läkemedel är högre än de överenskomna beloppen med 3 procent. Om så blir fallet

ska staten finansiera 50 procent av avvikelserna över 3 procent. På motsvarande sätt ska en återbetalning ske till staten om de faktiska kostnaderna blir mer än 3 procent lägre.

I treårsbudgeten antas att bidraget 2020 räknas upp med 2,9 procent.

## Riktade ersättningar

Regeringen avsätter ett antal riktade statsbidrag i syfte att stimulera huvudmännen att vidta angelägna utvecklings- och förbättringsåtgärder inom hälso- och sjukvården. För att få del av vissa av dessa medel krävs att huvudmännen uppfyller grundläggande krav. För 2019 är flera aviserade men endast två överenskommelser är beslutade första veckan i maj 2019. För 2020 väntas ersättningar bli aktuella inom bland annat följande områden:

- Goda och nära vård – en omställning i hälso- och sjukvården med fokus på primärvården
- En förbättrad förlossningsvård och insatser för kvinnors hälsa
- Psykisk hälsa
- Nationell strategi för jämlik sjukvård – standardiserade vårdförlopp för kroniska sjukdomar
- Prestationsbundna insatser för att korta vårdköerna

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

## Medel för regionala tillväxtansvaret

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

## Medel för regional kulturutveckling

Kulturrådet beslutar om fördelning av statliga medel till regional kulturverksamhet. Region Norrbotten beslutar hur det statliga bidraget fördelas med underlag av regionens kulturplan. Det kallas för kultursamverkansmodellen. Anslaget via kultursamverkansmodellen är 47,411 mnkr 2019. Den statliga bidragsnivån via kultursamverkansmodellen beslutas utifrån Region Norrbottens nivå på kulturbudget.

## Utdebitering

För att finansiera Region Norrbottens uppgifter betalar norrbottningarna landstingsskatt. Regionens utdebitering av skatt uppgår år 2020 till 11,34 per skattekrona, vilket motsvarar 11,34 procent av den beskattningsbara inkomsten. Utdebiteringen bedöms vara oförändrad under planperioden.

## Sammanfattning

Procentuell förändring från föregående år om inte annat anges.

	2019	2020	2021	2022
Utdebitering kr/skattekrona	11,34	11,34	11,34	11,34
Skatteunderlagsutveckling i riket <sup>15</sup>	3,0	3,1	3,1	3,7
Antal invånare 1 november året innan <sup>16</sup>	250 497	250 461	250 555	250 724

Skatt, utjämning och generella statsbidrag, mnkr:

	2019	2020	2021	2022
Skatteintäkter	6 588	6 639	6 749	6 914
Del- och slutavräkning	-82			
<b>Summa skatteintäkter</b>	<b>6 506</b>	<b>6 639</b>	<b>6 749</b>	<b>6 914</b>
Inkomstutjämning	719	731	778	827
Kostnadsutjämning	304	319	331	339
Strukturbidrag	163	163	163	163
Regleringsavgift	-48	-48	-51	-82
Läkemedel	730	751	776	799
Generella statsbidrag	29	15		
<b>Summa statsbidrag och utjämning</b>	<b>1 897</b>	<b>1 931</b>	<b>1 997</b>	<b>2 046</b>
<b>Summa skatt, statsbidrag, utjämning</b>	<b>8 403</b>	<b>8 570</b>	<b>8 746</b>	<b>8 960</b>
<b>Förändring av:</b>				
Skatt	1,7	2,0	1,7	2,4
Statsbidrag och utjämning	4,8	1,8	3,4	2,5
Skatt, statsbidrag och utjämning	3,0	2,0	2,1	2,4

## Löne- och prisutveckling

Landstingsindex, procentuell förändring mellan åren:

LPIK <sup>17</sup>	2019	2020	2021	2022
Inklusive läkemedel	2,4	2,5	2,5	2,3
Exklusive läkemedel	2,8	3,0	3,0	2,8

<sup>15</sup> Enligt SKL maj 2019

<sup>16</sup> Enligt SCB prognos april 2019

<sup>17</sup> SKL maj 2019

## Ekonomi i balans

Enligt kommunallagen ska kommuner och landsting ha en ekonomi i balans, d v s intäkterna ska överstiga kostnaderna. Uppkommet underskott ska regleras senast tredje året efter det att underskottet uppkommit. Om det finns synnerliga skäl kan fullmäktige besluta om att sådan reglering inte ska göras.

Region Norrbotten hade inget balanskravsunderskott att återställa inför 2019.

## Investeringar

För planperioden 2020-2022 ger regionfullmäktige till regionstyrelsen en beslutsram på 384 mnkr 2020, 365 mnkr 2021 och 180 mnkr 2022. Bedömd likviditetsbelastning är 558 mnkr 2020, 386 mnkr 2021 och 274 mnkr 2022.

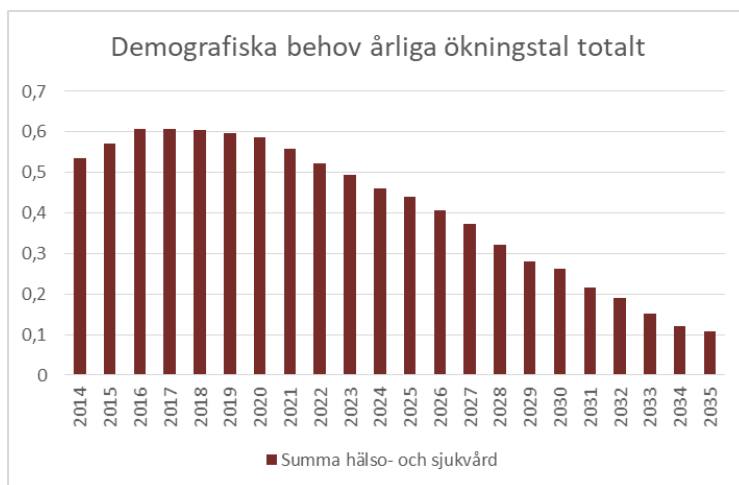
Vid ny- och tillbyggnation där Region Norrbotten är byggherre avsätts en procent av den totala byggkostnaden till konstnärlig gestaltning.

## Befolkning

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

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

*Demografiska behov årlig ökningstakt 2014-2035*



## Pensionskostnader

Pensionskostnaderna beräknas till 871 mnkr 2020 och bedöms öka till 932 mnkr 2022.

SKL:s prognos ger lägre ökningstakt för inkomstbasbeloppet 2020 vilket leder till högre pensionskostnader 2020 med 1 mnkr jämfört med finansplan 2019-2021. För 2021 och 2022 beräknas pensionskostnaderna bli 18 respektive 24 mnkr lägre åren 2021 och 2022 jämfört med Finansplan 2019-2021.

## Övriga ekonomiska förutsättningar

Prisutvecklingen beräknas bli högre än tidigare prognos, vilket ökar kostnaden 2 mkr 2020.

Jämfört med Finansplan 2019-2021 har generella statsbidrag och utjämning minskats med 72 mnkr 2020 till 2022 då förslag om ny välfärdsmiljard i budgetpropositionen 2018 inte beslutats av riksdagen.

Genom en ny finanspolicy och ändrad placeringsstrategi bedöms pensionsportföljen ge en årlig avkastning med i genomsnitt 5 procent vid normal konjunktur. Den årliga avkastningen används under planperioden. Detta ger något högre finansiella intäkter 2021 och 2022 jämfört med Finansplan 2019-2021.

## Ekonomiska ramar och resultat 2020-2022

*Förändring jämfört med Finansplan 2019-2021*

Mnkr	2020	2021	2022
<b>Resultat enligt Finansplan 2019-2021</b>	<b>161</b>	<b>-148</b>	<b>-222</b>
Förändring:			
Skatteintäkter	-38	-111	-138
Generella statsbidrag och utjämning	-46	-9	21
Statsbidrag läkemedel	-9	-9	-9
Nationella överenskommelser	10	10	
Index löner och priser	4	10	-30
Särskild lönesatsning	33	16	
Pensioner	-1	18	24
Finansiella intäkter		86	86
Finansiella kostnader, pensioner	-10	13	3
MR Kalix och Kiruna	-5	-9	-9
Sunderbyn driftskostnader och ambulansstation Luleå		-5	-2
Avskrivningar	-3	3	-1
Ramminskning, regionalutveckling och regiongemensamt	23	23	23
<b>Förändring jämfört med tidigare plan</b>	<b>-42</b>	<b>36</b>	<b>-32</b>
<b>Resultat 2020-2022</b>	<b>119</b>	<b>-112</b>	<b>-254</b>

Verksamheten är inne i ett förändringsarbete och arbetar aktivt med åtgärder som ska ge ekonomisk effekt. Regionfullmäktige godkände i finansplan 2019-2021 ett underskott i verksamheten 2019. Detta innebär att verksamheterna måste minska sina kostnader med netto 313 mnkr jämfört med årsprognosen per april för 2019.

Pensionsåtagande och pensionsportfölj regleras i regionens finanspolicy och förvaltningsstrategi i syfte att klara pensionsåtagandena framöver. Denna förändring ökar de finansiella intäkterna och därför kan resultatmålet ändras för Region Norrbotten till en (1) procent av skatt, utjämning och generella statsbidrag. Det positiva resultatet behövs för att klara reinvesteringar. När lagbeslut fattas om att ansvarsförbindelsen ska lyftas in i balansräkningen (sk fullfondering) ska resultatmålet ökas till minst 2 procent fram till dess att positivt eget kapital har uppnåtts.

Åtgärder motsvarande 344 mnkr behöver identifieras för att region Norrbotten ska ha ett resultat som motsvarar en procent av skatter och bidrag 2022. Fram till 2025 behöver åtgärder på totalt 592 mnkr inklusive ovanstående identifieras. I det påbörjade arbetet med hälsa och vård 2035 ska regionstyrelsen beakta behovet att minska kostnaderna.

Utifrån den strategiska inriktningen görs i denna plan en ramminskning på 23 mnkr i ett första steg. I finansplan 2020-2022 ska ramminskningar 2021 på 215 mnkr och 2022 på 106 mnkr preciseras på områden/verksamheter.

#### Resultat 2020-2022

Mnkr	2020	2021	2022
<b>Resultat</b>	<b>119</b>	<b>-112</b>	<b>-254</b>
Mål en procent av skatt, bidrag och utjämning	86	87	90
<b>Ramminskning för att nå en procent av skatt, bidrag och utjämning:</b>			
Genomförd ramminskning	23		
Behov av åtgärder preciseras i finansplanen		199	122

## Verksamhets- och ekonomiska förändringar jämfört med 2019

### Regionstyrelsen

Anslaget ökas för:

- Särskild lönesatsningar 17 mnkr 2020, 16 mnkr 2021, 17 mnkr 2022
- MR verksamhet i Kalix och Kiruna med 5 mnkr 2020 och ytterligare 3,3 mnkr från 2021 och framöver.
- Flyttkostnader med anledning av om- och tillbyggnader i Sunderbyn tillfälligt 2020 och 2021 med 10 mnkr per år.

- Ökade driftskostnader i Sunderbyn med anledning av om- och tillbyggnader i Sunderbyn 32 mnkr 2021 och ytterligare 22 mnkr 2022
- Ökad hyra för ambulans i Luleå 2021 med 2,3 mnkr.

Anslaget minskas för:

- Engångsanslag 2019 för höga energipriser 16,8 mnkr.
- Regiongemensamt i ett första steg 2020 med 17,4 mnkr som en del i uppdraget en ekonomi i balans i regionen.
- Återföra medel för negativa resultatmål 2019 med netto 116 mnkr.
- Stödpersonsverksamhet 2,3 mnkr flyttas till patientnämnden.

### **Regionala utvecklingsnämnden**

Anslaget ökas för:

- Trafik med 6,0 mnkr 2021.

Anslaget minskas för:

- Projektet Samverkan och dialog som avslutas år 2020 med 2 mnkr.
- Regionalutveckling (infrastruktur, näringsliv och kultur) 5,6 mnkr i ett första steg 2020 som en del i uppdraget en ekonomi i balans i regionen.

### **Patientnämnden**

Anslaget ökas för:

- Stödpersonsverksamhet 2,3 mnkr flyttad från regionstyrelsen.

### **Politisk verksamhet**

Anslaget minskas för:

- Partistöd 1,2 mnkr, då övergångsregler 2019 upphör.

## **Risakanalys**

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

- Att kompetensväxlingen inte går i planerad takt
- Att budgetdisciplinen har brister
- Att bemanning på avdelningarna inte går att förändra
- Att inte lyckas bli oberoende av inhyrd personal i den utsträckning som är nödvändigt
- Att inte lyckas minska antalet jourlinjer och jour- och beredskapskostnader
- Att produktions- och kapacitetsplanering inte ger ökad produktivitet
- Att kostnaderna för läkemedel ökar och verksamheten inte kan identifiera andra områden för kostnadsminskning
- Att digitaliseringen inte går i den takt som planeras och inte ger de ekonomiska effekter som behövs
- Att förändringen av arbetssätt inte ger effekt

- Att omvandlingen till målbild hälsa och vård inte ger de ekonomiska effekter som behövs
- Att kostnaderna för upphandlad kollektivtrafik ökar



# Bilaga 1, Ekonomiska ramar

## Resultatbudget

Mnkr	2020	2021	2022
Verksamhetens intäkter	1 110	1 111	1 111
Verksamhetens kostnader	-9 428	-9 804	-10 146
Avskrivningar	-236	-253	-266
<b>Verksamhetens nettokostnad</b>	<b>-8 554</b>	<b>-8 946</b>	<b>-9 301</b>
Skatteintäkter	6 639	6 749	6 914
Generella statsbidrag och utjämning	1 931	1 997	2 046
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>16</b>	<b>-200</b>	<b>-341</b>
Finansiella intäkter	217	230	243
Finansiella kostnader	-114	-142	-156
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>119</b>	<b>-112</b>	<b>-254</b>
Förändring, procent:			
Verksamhetens nettokostnad, %	1,2	4,6	4,0
Skatt, statsbidrag och utjämning, %	2,0	2,1	2,4

## Balansbudget

Mnkr	2020	2021	2022
<b>Tillgångar</b>			
Anläggningstillgångar	2 973	3 110	3 116
Omsättningstillgångar	5 555	5 646	5 717
<b>Summa tillgångar</b>	<b>8 528</b>	<b>8 756</b>	<b>8 833</b>
<b>Skulder och eget kapital</b>			
Eget kapital	2 987	3 106	2 994
Årets resultat	119	-112	-254
Avsättningar	3 634	3 974	4 305
Långfristiga skulder	34	34	34
Kortfristiga skulder	1 754	1 754	1 754
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>8 528</b>	<b>8 756</b>	<b>8 833</b>
<b>Ansvarsförbindelse pensioner</b>	<b>3 971</b>	<b>3 851</b>	<b>3 727</b>
Soliditet blandmodell, %	36	34	31
Soliditet fullfondering, %	-10	-10	-11

## Finansieringsbudget

Mnkr	2020	2021	2022
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Årets resultat	119	-112	-254
Justering för:			
Avskrivningar	236	253	266
Avsättningar/långfristiga skulder	392	435	434
Ianspråktaga avsättningar	-85	-94	-102
Pensionsfond – placeringar	-351	-231	-243
Ökn/minsk kortfristiga fordringar	6	-82	0
<b>Verksamhetens netto</b>	<b>317</b>	<b>169</b>	<b>101</b>
<b>Investeringar</b>			
Finansiella investeringar	-1	-1	-1
Materiella investeringar	-557	-385	-273
<b>Investeringsnetto</b>	<b>-558</b>	<b>-386</b>	<b>-274</b>
Ökn/minsk långfristiga fordringar	-9	-5	1
<b>Förändring likvida medel</b>	<b>-250</b>	<b>-222</b>	<b>-172</b>
Likvida medel vid årets början	742	492	270
Likvida medel vid årets slut	492	270	98

## Investeringar

Mnkr	2020	2021	2022
<b>Beslutsram</b>			
Investeringar inkl externa hyresgäster	383	364	179
Investeringar, finansiella	1	1	1
<b>Total beslutsram</b>	<b>384</b>	<b>365</b>	<b>180</b>
<b>Likviditetsram</b>	<b>558</b>	<b>386</b>	<b>274</b>

## Regionbidrag per sektor

Mnkr	2020	2021	2022
Hälso- och sjukvård	8 154,0	8 530,1	8 876,0
Regional utveckling	358,6	373,6	382,2
Politisk verksamhet	41,2	42,2	43,2
<b>Regionbidrag</b>	<b>8 553,8</b>	<b>8 945,9</b>	<b>9 301,4</b>

## Regionstyrelsen, hälso- och sjukvård och regional utveckling

Mnkr	2020	2021	2022
Anslag året innan	7 984,8	8 199,0	8 576,2
Prisuppräknig	291,6	282,1	278,8
Förändring:			
Demografi	43,1	41,5	38,5
Särskild lönesatsning	17,0	16,0	17,0
Energipriser	-16,8		
Sunderbyn investeringen, engångs-kostnad och ökad drift	10,0	32,0	12,0
MR Kalix och Kiruna	5,0	3,3	
Ambulans Luleå		2,3	
Regiongemensamt	-17,4		
Stödpersonsverksamhet	-2,3		
Rammninskning resultat mål 2019 netto	-116,0		
<b>Regionbidrag</b>	<b>8 199,0</b>	<b>8 576,2</b>	<b>8 922,5</b>

## Regionala utvecklingsnämnden

Mnkr	2020	2021	2022
Anslag året innan	311,5	311,2	325,0
Prisuppräknig	7,3	7,8	8,1
Regional utveckling (infrastruktur, kultur, näringsliv)	-7,6	6,0	
<b>Regionbidrag</b>	<b>311,2</b>	<b>325,0</b>	<b>333,1</b>

**Patientnämnden**

Mnkr	2020	2021	2022
Anslag året innan	0,0	2,4	2,5
Prisuppräknig	0,1	0,1	
Stödpersonsverksamheten	2,3		
<b>Regionbidrag</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>

**Politisk verksamhet**

Mnkr	2020	2021	2022
Anslag året innan	41,4	41,2	42,2
Prisuppräknig	1,0	1,0	1,0
Partistöd	-1,2		
<b>Regionbidrag</b>	<b>41,2</b>	<b>42,2</b>	<b>43,2</b>

**Specifikation politisk verksamhet 2020**

Tkr	Budget 2020
Regionfullmäktige	6 207,0
Revision	6 518,0
Uppdragsberedning	1 363,5
Sjukvårdsberedningen	1 363,5
Samverkansberedning vård, omsorg och skola	163,1
Regionstyrelsen	9 768,6
Oppositionsråd, omkostnadsram	115,3
Regionala utvecklingsnämnden	2 396,6
Patientnämnd	777,3
Partistöd	12 501,0
<b>Summa</b>	<b>41 173,9</b>

## Bilaga 2, God ekonomisk hushållning

### God ekonomisk hushållning

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

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

### Finansiellt perspektiv

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

### Verksamhetsperspektiv

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

## Bilaga 3, Bolag, stiftelser och kommunalförbund

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

### Bolag

#### Almi Företagspartner Nord AB

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

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

#### Arctic Business Incubator AB

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

#### BD Pop AB

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

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

BD Pop ägs till 55 procent av Region Norrbotten, till 20 procent av Luleå kommun och resterande av Boden, Jokkmokk, Pajala, Piteå, Älvsbyn, Övertalix, och Övertorneå kommuner. Arbete 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 inne-

fattande bland annat filmpedagogik, barn- och ungdomsverksamhet, talangutveckling, digitalutveckling, visning och spridning av film, filmkulturella frågor och biograffrågor.

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

Filmpool Nord ägs till 32,86 procent av Region Norrbotten och resterande ägare är 12 av länets kommuner.

#### **Informationsteknik i Norrbotten AB**

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

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

#### **Invest i Norrbotten AB**

Bolaget arbetar med att exportera kännedom och kunskap om affärsmässiga möjligheter i Norrbotten för att få fler etablerare och investerare till länet. Invest in Norrbotten ska koordinera ett systematiskt proaktivt investerings- och etableringsarbete i Norrbotten och länets kommuner. Arjeplog, Jokkmokk och Piteå kommun är med som partners, dvs inte delägare men köper tjänster av bolaget.

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

#### **Matlaget i Gällivare AB**

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

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

## Norrbotniabanan AB

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

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

## Stiftelser

### Norrbottens forskningsråd

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

### Stiftelsen Norrbottensteatern

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

## Kommunalförbund

### Regionala kollektivtrafikmyndigheten i Norrbotten (RKM)

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

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

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

### Norrlandstingens Regionförbund (NRF)

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

I en gemensam målbild för sjukvårdsregional samverkan ska regionförbundet tillsammans med norrlandstingen säkra en gemensam utveckling av hela systemet för hälso- och sjukvård samt säkerställa och stärka universitetssjukvården i norra regionen för att skapa värde för patienter och medborgare.



Målet är ett gemensamt system för kunskapsstyrning, samverkan kring forskning och kompetensförsörjning liksom samverkan kring ledning och styrning.

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

#### **Kommunalförbundet Svenskt ambulansflyg (KSA)**

Kommunalförbundet Svenskt ambulansflyg bildades år 2016. Förbundets medlemmar består av samtliga Sveriges landsting och 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.

#### **Konstmuseet i Norr**

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

## Bilaga 4, Den politiska styrningen

### De olika rollerna

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

Förutsättningar för detta är:

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

### Regionfullmäktige

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

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

### Fullmäktiges beredningar

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

### Revisionen

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

## Patientnämnden

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

## Regionstyrelsen

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

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

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

## Regionala utvecklingsnämnden

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

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

## Regiondirektören

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

## Flernivåsystem

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

## Styrdokument

### Strategisk plan

I juni varje år beslutar regionfullmäktige om en strategisk plan. Planen innehåller vision, värdegrund, planeringsförutsättningar och inriktning samt för

de fem perspektiven strategiska mål med beskrivningar per perspektiv. Den lagstadgade treårsbudgeten med beslut om skattesats och ekonomiska ramar ingår också. Visionen och de strategiska målen ska i huvudsak ligga fast under mandatperioden.

### **Finansplan**

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

### **Regionstyrelsens plan**

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

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

Normalt beslutar regionstyrelsen om sin plan i september/oktober.

### **Regionala utvecklingsnämndens plan**

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

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

Normalt beslutar nämnden om sin plan i september/oktober.

### **Patientnämndens plan**

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

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

- ange direktiv till regiondirektören

Normalt beslutar patientnämnden om sin plan i oktober.

### **Beställning**

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

Regionstyrelsen fastställer uppdragen i september/oktober.

### **Planer för verksamheten**

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

Regiondirektören fastställer dessa senast i december.

### **Övriga styrdokument**

Utöver styrdokumentet strategisk plan, regionstyrelsens plan, regionala utvecklingsnämndens 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 först ramar/anslag sektorsnivå; hälso- och sjukvård inklusive vårdval och tandvård, regional utveckling (infrastruktur, kultur, näringsliv), politisk verksamhet (fullmäktige, beredningar, revision, styrelse och nämnder samt partistöd), investeringar.

Regionfullmäktige fördelar ramar/anslag till regionstyrelsen, regionala utvecklingsnämnden och patientnämndens verksamheter.

Regionstyrelsen fördelar ramar till beställningar samt till divisionerna. I Region Norrbotten regleras vårdvalens uppdrag i beställningar/avtal. De ersättningar de får utbetalas utifrån olika ersättningsmodeller. Dessa ska successivt utvecklas för att stödja en utveckling av regionens verksamhet mot den målbild som finns beskriven i den strategiska planen. Övriga verksamheters uppdrag och fokusområden regleras av regionstyrelsen.

Regionala utvecklingsnämnden fördelar ramar för infrastruktur, näringsliv och kultur.

Patientnämndens verksamhet avser stödpersoner.