

Strategisk plan 2022-2024

Innehållsförteckning

Norrbotten – Nu händer det!	4
Läsanvisning	6
Vision och värdegrund	7
Region Norrbottens uppdrag och styrning	8
Hållbar utveckling	9
Regional utveckling.....	9
Nära vård och omsorg	11
Kontroll och insyn	12
Coronapandemins effekter	12
Folkhälsa.....	12
Hälso- och sjukvård och folktandvård.....	13
Regional utveckling och kultur	13
Medarbetarna	14
Ekonomi	14
Omställning av verksamheten	15
Särskilda uppdrag	16
Strategiska perspektiv och mål	18
Samhällsperspektivet – strategiskt mål	19
Medborgarperspektivet – strategiskt mål	20
Verksamhetsperspektivet – strategiska mål.....	21
Medarbetarperspektivet – strategiskt mål.....	23
Ekonomiperspektivet – strategiskt mål	24
Ekonomi och verksamhet under planeringsperioden	25
Inledning	25
Ekonomiskt uppdrag.....	25
Ekonomiska förutsättningar för budgetarbetet	27
Bilaga 1 Ekonomiska ramar	37
Resultatbudget	37
Investeringar	37
Balansbudget	38
Finansieringsbudget.....	39
Regionbidrag per nämnd	40
Bilaga 2 Planeringsförutsättningar	42

Region Norrbottens ekonomi	42
Befolkningsutvecklingen	42
Öka befolkningen	44
Säkra kompetensförsörjningen	44
En god, jämställd och jämlik hälsa	45
Klimatförändringarna	46
Ett breddat näringsliv	47
Tillgänglig infrastruktur	47
Högre utvecklingstempo	48
Bilaga 3 Övergripande strategi för och riskhantering av Region Norrbottens pensionsportfölj	49
Bilaga 4 Bolag, stiftelser och kommunalförbund	51
Bolag	51
Stiftelser	53
Kommunalförbund	53
Bilaga 5 Den politiska styrningen	55
De olika rollerna	55
Styrdokument	57
Resursfördelning	58

Norrboten – Nu händer det!

Det är i Norrbotten det just nu händer. Världens blickar är riktade mot vårt län och vi har alla möjligheter att skapa en än mer innovativ och attraktiv region. Vi tar ledartröjan för den gröna omställningen som kommer att vara avgörande för ett globalt hållbart samhälle. Det innebär att vi på ett aktivt och avgörande sätt fortsätter med att bidra till att minska samhällets klimatpåverkan. Innovativa och världsledande lösningar för framställning av fossilfritt stål är en del i den utvecklingen. En utveckling som drar till sig världens blickar och skapar utveckling i ett redan aktivt näringsliv.

Vi lever fortfarande i en pandemi men vi ser också hoppet återvända. Krisen har skakat om en hel värld, även Norrbotten och våra verksamheter. Pandemin har påverkat oss alla. Det vardagliga livet har förändrats för såväl enskilda som hela familjer. Den har påvisat samhällets sårbarhet på ett sätt som vi inte varit förberedda på. Hälso- och sjukvården har utsatts för mycket stora påfrestningar och det är tack vare vår personal och de insatser som gjorts för att rädda liv och hejda pandemins framfart, som vi nu börjar se hoppfullt på den utvecklingen. Det finns oräkneliga insatser som på riktigt varit helt avgörande för hur vi i region Norrbotten har lyckats med den uppgiften.

När vi tillträdde den 1 januari 2019 hade vi bestämt oss för – och fått norrbottningarnas förtroende att genomföra en omställning av Region Norrbottens verksamhet. Efter år med underskott, bristande effektivitet, centraliseringar och neddragningar skulle vi genom förändrad organisation och förändrade arbetssätt skapa en god ekonomi. Pandemin har gjort att det tagit längre tid att genomföra de nödvändiga förändringarna men tillsammans har vi klarat av att minska kostnader och öka intäkterna. Vi levererar idag ordning i finanserna och en stark ekonomi. En god ekonomi är en förutsättning för att nu kunna ta hand om den uppskjutna hälso – och sjukvården. Det är också en förutsättning för att nu och i framtiden kunna utveckla en patientsäker, avancerad men också nära hälso- och sjukvård med hög tillgänglighet som uppfyller vårdgarantins krav.

Vi har genomfört stora förändringar och förbättringar i vår verksamhet vid sidan om pandemin, Vi har genomfört stora ekonomiska satsningar på vår personal. Vi har genomfört investeringar i MR och datamammografi, skapat modellområde för God och nära vård och kommit igång med breddinföranden. En del i den utvecklingen är hälsocentralernas möjligheter att införa servicepunkter och filialer. En utveckling vi avser att bredda. Vi har infört decentraliserade arbetssätt, infört en regional utvecklingsnämnd och startat upp förstudien av Kiruna Nya Sjukhus. Vår ambition att föra den positiva utvecklingen framåt finns beskriven i denna strategiska plan.

Region Norrbotten har arbetat för ett resultatriktat samarbete med alla våra kommuner där vi tillsammans skapar tillväxt och trygghet för våra medborgare. Tillsammans med alla våra 14 kommuner har vi som exempel antagit en gemensam målbild för Nära och god vård och omsorg. Vi ska fortsätta att utveckla och uppskatta samarbetet med vårt näringsliv, universitetet, länsstyrelsen, myndigheter och civilsamhället. Vi arbetar med att bredda utbudet av vårdutbildningar och vi måste fokusera på de påverkansfrågor som är viktiga för Norrbotten och tydliggöra våra behov för riksdag, regering och på EU-nivå.

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

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

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

Läsanvisning

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

Planen är indelad i en huvuddel och fyra bilagor.

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

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

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

Vision och värdegrund

Region Norrbotten arbetar för alla människor som bor, lever och verkar i Norrbotten. Här avses kvinnor, män, flickor och pojkar samt icke-binära¹ personer med olika bakgrund, behov och livsvillkor.² 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 Norrbotten eftersträvar en förbättrad och mer jämlik och jämställd folkhälsa. Regionens 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 jämställdhet, vilket innebär att kvinnor och män ska ha samma rättigheter, möjligheter och skyldigheter. Regionen använder jämställdhetsintegrering vilket innebär att jämställdhetsfrågorna ska integreras i allt arbete och genomgå alla led av beslutsfattande och genomförande.

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

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

³ Skrivelsen av alla eller medborgaren syftar på kvinnor, män, flickor och pojkar samt icke-binära² personer.

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

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

Region Norrbottens uppdrag och styrning

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

Regionen ansvarar för hälso- och sjukvård, tandvård, regional utveckling, kollektivtrafik och kultur. Region Norrbotten styrs av en politiskt folkvald församling där regionfullmäktige är högsta beslutande organ.

Regionfullmäktige består av 71 ledamöter från hela länet som representerar de olika partierna och väljs av norrbottningarna vart fjärde år.

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

Utgångspunkt för Region Norrbottens styrning mot visionen är regionfullmäktiges strategiska plan. I planen konkretiseras strategiska mål inom fem olika perspektiv; Samhälle, Medborgare, Verksamhet, Medarbetare och Ekonomi. Planen innehåller strategiska mål och

ekonomiska ramar fördelat på regionstyrelse, regional utvecklingsnämnd och patientnämnd. Tillsammans ger detta en övergripande struktur för planering och uppföljning. Regionstyrelsen, regionala utvecklingsnämnden och patientnämnden har ansvaret att verkställa uppdragen i den strategiska planen.

Hållbar utveckling

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

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

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

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

Regional utveckling

Samhällsutvecklingen i Norrbotten går en ljus tid till mötes och den gröna omställning som sker inom våra basindustrier är både banbrytande och föregångsexempel för resten av världen. För att samhället i stort ska dra



nyttan av den utveckling som drivs fram av näringslivet så behöver Region Norrbotten som regionalt utvecklingsansvarig vara beredda att stödja de projekten. Region Norrbotten ska även gå först och driva på inom de samhällsviktiga funktioner som ska möjliggöra både aviserade etableringar och kommande som vill etablera sig i

denna spännande framtidsregion. Det finns ett fönster som är öppet just nu och Region Norrbotten ska agera proaktivt och satsa, så att samhällsutvecklingen följer jämna steg med utvecklingen inom näringslivet. Vi behöver stärka insatserna inom det regionala utvecklingsområdet. Region Norrbotten behöver öka insatserna både beträffande kompetens och kapacitet. Samtidigt måste Norrbotten som helhet fortsätta att diversifiera arbetsmarknaden varför Region Norrbotten och länets övriga aktörer även behöver stärka upp insatserna inom de gröna och de blå näringarna och fortsatt hög satsning på kulturen.

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

Den regionala utvecklingsstrategin fastställer att Norrbotten ska bli Sveriges mest välkomnande och nytänkande län. Att Norrbotten ska vara välkomnande, hållbart och attraktivt. Regionen ska skapa hållbar tillväxt, utveckling och tillgänglighet, samt ha en väl fungerande kompetensförsörjning och vara innovativt och konkurrenskraftigt.

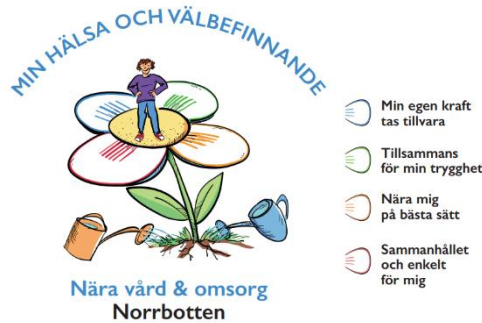
Regionens planering av civilt försvar

Med anledning av det försämrade omvärlds- och säkerhetsläget har regeringen beslutat att planeringen för arbetet med civilt försvar ska återupptas. Region Norrbotten har därför återupptagit arbetet med planering för civilt försvar. Planeringen sker i samverkan med bland andra Socialstyrelsen, Försvarsmakten, Länsstyrelsen, Region Västerbotten, Region Västernorrland och Region Jämtland/Härjedalen och omfattar perioden 2021-2025. Regionen erhåller riktade statsbidrag för arbetet via överenskommelser med Socialdepartementet, via Sveriges kommuner och regioner (SKR) samt Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).

Planeringen utgår till största delen från Försvarsberedningens rapport "Motståndskraft" samt den senast utkomna "Handlingskraft", vilken innehåller planeringsantaganden som utgångspunkt för gemensam planering och omfattar exempelvis beredskapsplaner, krigsorganisation, försörjningsberedskap, säkra kommunikationer samt stärkt informations- och cybersäkerhet. Regionen avser även att delta i kommande totalförsvarsövningar samt övning Barents Rescue i Norge 2022. Medarbetare ska kontinuerligt utbildas i beredskaps och säkerhetsfrågor.

Nära vård och omsorg

För att Region Norrbotten tillsammans med länets kommuner ska kunna möta behov och förväntningar också i framtiden behöver viktiga steg tas redan idag. En gemensam målbild för nära vård och omsorg har utarbetats ur ett medborgarperspektiv. Målbilden fokuserar på att skapa en 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.

Den nya målbilden är en vidareutveckling av den tidigare beslutade målbilden Vägen till framtidens hälsa och vård 2035. Att kommunerna och regionen nu går samman för utveckling av god, nära och samordnad vård och omsorg skapar ökad genomförandekraft i länet. Målbilden består av nedanstående delar:

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.

Kontroll och insyn

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

Coronapandemins effekter

Pandemin som drabbat Norrbotten och världen under 2020 har inneburit utmaningar för vården och samhället i en omfattning som saknar motstycke under efterkrigstiden. Region Norrbottens kraftsamling för att möta denna kris har genomsyrat hela verksamhetens arbete under 2020-2021 och kommer med stor sannolikhet fortsätta ha påverkan under planeringsperioden 2022-2024. Det är angeläget att regionen fortsätter vidta åtgärder som rustar för framtida utmaningar. Hanteringen av coronapandemin visar på den imponerande handlingskraft som finns i länet när regionen tillsammans med kommuner och andra aktörer arbetar tillsammans mot gemensamma mål. Nya arbetssätt och samverkansformer har införts på rekordtid. Dessa ska regionen tillvarata och bygga vidare på. Samtidigt behöver regionen dra lärdom av de brister som uppdagats och säkerställa att vi tar oss igenom krisen på ett sammanhållet sätt och står bättre rustade inför nästa kris. Nedan belyses krisens påverkan inom några centrala områden för regionen.

Folkhälsa

Det kommer ta lång tid innan pandemins fulla effekt på folkhälsan kan överblickas. Befolkningens levnadsvanor och livsvillkor har påverkats på olika sätt och grupper som redan före pandemin hade förhöjd risk för ohälsa har drabbats hårdast. Konsekvenserna av nödvändiga smittskyddsåtgärder i kombination med uppskjuten vård och utbildning riskerar sammantaget påverka folkhälsan. Det hälsofrämjande arbetet behöver därför anpassas och prioriteras i ljuset av pandemins effekter för att behålla en god folkhälsa och ökad jämlikhet och jämställdhet.

Hälso- och sjukvård och folktandvård

De krisåtgärder som vidtagits för att säkra vården av covid-19 patienter samt minska smittspridningen innebär att den löpande verksamheten inom flera vårdområden periodvis pausats. Detta har medfört att det finns ett uppskjutet vårdbehov som måste hanteras skyndsamt för att inte väntetiderna till vården ska bli orimligt långa. Även under planperioden 2022-2024 behöver vården upprätthålla viss kapacitet för covid-19 vård, inklusive behoven av eftervård och rehabilitering samt fortsatta behov av smittspårning, vaccinationsinsatser och provtagning till följd av pandemin.

Regional utveckling och kultur

Många företag och kulturaktörer i Norrbotten har påverkats. Särskilt drabbat är besöksnäringen som gick från hög beläggning till nästan noll på kort tid. Inställda föreställningar, turnéer, aktiviteter och restriktioner kopplade till sammankomster och publik verksamhet har också inneburit ett hårt slag för kultursektorn. Antalet resenärer i kollektivtrafiken har minskat vilket medfört minskade intäkter. Även flygförbindelserna till Norrbotten har minskat under 2020. Den för länet viktiga basnäringen har klarat krisen bättre än många andra, men inga branscher är oberörda av effekterna. Arbetslösheten i länet har ökat men är lägre än i riket. Från nationell och EU-nivå kanaliserar Region Norrbotten medel för att mildra effekterna av pandemin genom utökade företagsstöd och kulturstöd. Under kommande planperiod förväntas en återhämtning inom samtliga ovanstående områden.

Coronapandemin har begränsat den fria rörligheten i Norden och inom EU. Samarbete och passfrihet mellan de nordiska länderna har påverkats negativt genom ländernas olika strategier och riktlinjer. Nordkalottens regioner har långa landsgränser mellan varandra och befolkningen är vana att röra sig fritt över dessa, ha tillgång till ett gemensamt näringsliv och ett utbyte av samhällsservice. Landsgränserna har tidvis varit stängda, nationella åtgärder och lagstiftning har gett olika förutsättningar beroende på vilken sida av gränsen man bor. Företagare och gränspendlare har upplevt oklarheter om anställningslandets eller bosättningslandets regler ska gälla. Detta eftersom Sveriges coronastrategi byggt mycket på ansvar hos individen medan Finland och Norge varit mer inriktad på restriktioner och förbud. Den skilda hanteringen av pandemin mellan länderna har fått negativa effekter för gränsöverskridande arbetsmarknader. Det finns arbetsgivare som ser en risk i att arbetstagare pendlar över landsgränserna. Ländernas samarbeten över landsgränserna avseende samhällsservice kan komma att omvärderas. De Nordiska länderna behöver öka arbetet med att se till att framtida kriser inte får negativa konsekvenser i gränsregionerna. Regionen behöver en grundläggande nivå av samarbete även i kristider. Ett gränslöst samarbete är viktigt för näringslivet, för våra medborgare och för att kompetensförsörja

alla sektorer i länet. Ett sådant ökar kvalitén på hälso- och sjukvården och ger bättre förutsättningar för hållbar tillväxt. Det innebär också högre livskvalité för de som har släkt och vänner på andra sidan gränserna.

Medarbetarna

Pandemin och dess påverkan på regionens verksamheter innebär både en stor påfrestning på regionens kompetensförsörjning och svårigheter att planera framåt. Sedan pandemins utbrott under 2020 har regionen arbetat intensivt med att anpassa bemanningen till nya behov. Verksamheter har i högre grad samordnats och samarbetet över organisationsgränser har ökat markant. Inarbetade strukturer har fått ge vika för nya former. Arbetsmiljön har i många fall påverkats med längre arbetspass, ändrade arbetsvillkor, flytt av medarbetare och nya arbetsuppgifter med fler arbetsmoment. Myndigheternas rekommendationer har bidragit till att medarbetare sjukskriver sig i högre grad, att arbetad tid minskar och sjukfrånvaro samt vård av barn ökar. Pandemin har satt fokus på sjukvården och dess yrkesgrupper som har erhållit mycket uppskattning både externt och internt. Med gemensamma krafter har medarbetare och chefer löst svåra situationer och fått ny kunskap. De har arbetat på ett beundransvärt flexibelt och effektivt sätt. Det är viktigt att den nya kompetensen, kulturförändringarna, ledar- och medarbetarskapet, arbetssätten och tekniken fortsätter att förvaltas och utvecklas och blir en integrerad del i regionens processer.

Ekonomi

Coronapandemin har på några månader fått globalt omfattande effekter även på ekonomin. SKR bedömer att Sverige går mot normalkonjunktur 2024. Prognosen pekar på en stark återhämtning 2021 och även för 2022 bedömer de en hög tillväxt av BNP och sysselsättning. Åren 2023 och 2024 bedömer de en lägre utveckling.

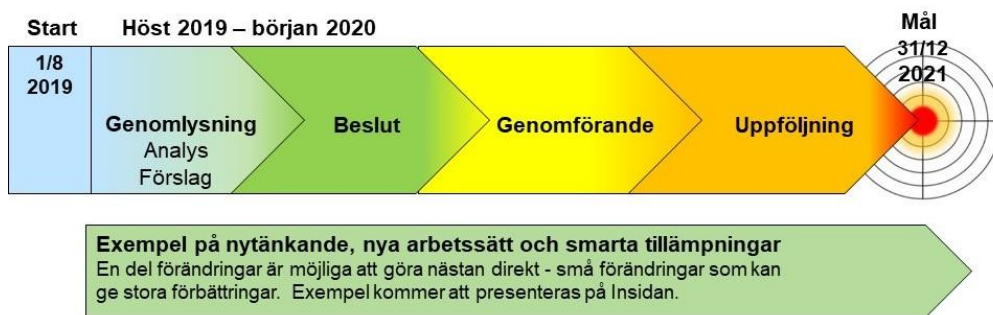
Konjunkturåterhämtningen ger ökade arbetade timmar som är basen i kommunernas och regionernas skatteunderlag och därmed skatteintäkter. Enligt prognosen från april ökar skatteintäkterna alla åren jämfört med strategisk plan 2021-2023. Regeringskrisen kan påverka budgetpropositionen inför 2022. Osäkerheten i riksdagen och tidsfaktorn gör att budgetpropositionen inte är inarbetad i den strategiska planen utan förutsätter uppdatering i finansplan. Det är fortfarande svårt att överblicka hur stora kostnaderna för hälso- och sjukvården kommer att bli. De kommande åren kommer kostnaden öka med anledning av uppskjutna vårdbehov. Preliminära beräkningar visar en total kostnad på cirka 350 mnkr, där fördelningen mellan åren är svårbedömd. Staten har utlovat medel i budgetpropositionen för 2022 för att hantera den uppskjutna vården.

Omställning av verksamheten

Region Norrbotten har under flera år jobbat för att försöka anpassa kostnaderna till en nivå som intäkterna tillåter. Trots det har kostnaderna ökat snabbare än intäkterna och divisionerna har haft stora underskott. För att säkra en framtida utveckling av hälso- och sjukvården och medborgarnas rätt till patientsäker kvalitativ och tillgänglig vård så inleddes under hösten 2019 arbetet med omställningen.

Det handlar också om att skapa villkor som leder till en hållbar ekonomi. Men även organisation och verksamhet måste anpassas samtidigt som tillgängligheten blir ännu bättre än tidigare. I det här arbetet berörs alla medarbetare och alla behöver bidra med sina insatser för att få ett framgångsrikt resultat.

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



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

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

Vid 2021 års slut är bedömningen att ca 500 mnkr av omställningens 700 mnkr har tagits hem. Till detta ska ytterligare budgetminskningar på 122 mnkr genomföras 2022. Utöver det pågår för närvarande en uppföljning av omställningens effekter på verksamheter inom bland annat regionstöd. Dessa torde vara av betydande belopp.

Särskilda uppdrag






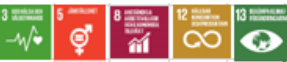
Utöver målbilden för nära vård och omsorg och den regionala utvecklingsstrategin får regionstyrelsen och regionala utvecklingsnämnden följande inriktning och uppdrag.

- Färdigställa den år 2019 påbörjade omställningen för en ekonomi i balans. En kontinuerlig process som innebär såväl kostnadsminskningar som intäktsökningar. (RS, RUN)
- Tydliggöra innehållet på de fem sjukhusen bland annat avseende vårdplatser, akut omhändertagande samt profilering av de enskilda sjukhusen. (RS)
- Tydliggöra primärvårdsuppdraget. (RS)
- Öka patientgenomströmning och mätbara insatser inom vuxenpsykiatri. (RS)
- Utveckla samverkan mellan primärvård och barn- och ungdomspsykiatri. (RS)
- Omställningen ska leda till en modernare organisation som ökar delaktigheten för medarbetare. (RS, RUN)
- Fortsätta decentralisera delar av verksamheten. (RS)
- Minimera patientresandet. (RS)
- Prioritera åtgärder avseende den uppskjutna vård som byggts upp. (RS)
- Omhänderta vårdbehov kopplade till covid-19 och postcovidtillstånd. (RS)
- Utarbeta en gemensam strategi och färdplan för nära vård och omsorg tillsammans med länets kommuner. Strategin ska tydliggöra riktningförändringen inom hälsa, vård och omsorg utifrån den gemensamt beslutade målbilden. (RS)
- Intensifiera utvecklingsarbetet inom modellområde Nära vård och omsorg i Östra Norrbotten. (RS)
- Anpassa beställning inom vårdval Norrbotten så att den utformas för att stödja utvecklingen mot nära vård. (RS)
- Se över den ekonomiska styrningen av hälso och sjukvården så att den stimulerar förflyttning mot öppnare vårdformer. (RS)
- Öka antalet filialer och servicepunkter inom primärvård. (RS)
- Säkerställa en sammanhållen intensivvård i hela länet. (RS)
- Översyn av avgifter för distanskontakter samt kartlägga ekonomisk påverkan av förändrade avgifter. (RS)
- Utveckla den palliativa vården. (RS)
- Utredda skyndsamt möjligheterna till onkologisk verksamhet inklusive strålning i Sunderbyn. (RS)
- Utredda möjligheterna att investera i en PET-CT. (RS)
- Fortsätta införandet av tjocktarm- och ändtarmcancerscreening. (RS)
- Undersöka möjligheten för Region Norrbotten att ansluta sig till Organiserad prostatacancer testning (OPT). (RS)

- Undersöka möjligheterna till utökad utbildning inom regionen för olika kompetenser inom bild och funktionsmedicin och opererande verksamheter. (RS)
- Översyn av den samlade vården inom gynekologi och förlossning i Regionen. (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)
- Patienter med hjärtmonitorering ska erbjudas fjärrmonitorering. (RS)
- Införa åtgärder som säkerställer tillgänglig tandvård i hela länet. (RS)
- Utveckla primärvård- och tandvårdsverksamheterna i Boden och Luleå med syfte att öka kvalitén och tillgängligheten. (RS)
- Regionen ska vidta intensifierade rekryteringsinsatser avseende läkare och annan hälso- och sjukvårdspersonal. (RS)
- Utveckla det samordnade och strukturerade rekryterings- och bemanningsarbetet samt schemaläggning för en hållbar bemanningsekonomi och arbetsmiljö. (RS)
- Säkerställa att regionen har en ökad beredskap för framtida kriser (RS, RUN)
- Fortsätta utveckla förslag i samverkan med länets kommuner om hur kollektivtrafiken och myndighetsutövningen i Norrbotten kan utformas utifrån ansvar och organisation. (RS, RUN)
- Prioritera satsningar inom regional utveckling baserad på de stora investeringarna i länet. (RS, RUN)
- Utredda och prioritera satsningar inom kulturen. (RS, RUN)
- Implementera jämställdhetsstrategin i styrande dokument. (RS, RUN)
- Utredda betalningsansvaret för ambulanshelikoptertransporter av personer med obetydligt eller ringa behov av sjukvårdens resurser. (RS)
- Integrera Regional överenskommelse om samverkan slutet mellan Region Norrbotten, civilsamhället och Länsstyrelsen i verksamheternas styrande dokument. (RS, RUN)
- Efter slutförd förstudie 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)

Strategiska perspektiv och mål

I en allt mer föränderlig omvärld är det nödvändigt att ha gemensamma strategiska perspektiv där regionen är överens om de viktigaste målsättningarna för hur Norrbotten ska utvecklas. Det behövs strategiska mål som tydligt sammanfattar och beskriver det önskade läget, dit regionen vill nå. Målen är fastställda ur olika perspektiv (samhälle, medborgare, verksamhet, medarbetare, ekonomi) som representerar regionens samlade uppdrag. För varje mål anges även vilka prioriterade Agenda 2030-mål respektive strategiskt mål bidrar till. Det innebär att regionstyrelsen och nämnderna för varje strategiskt mål även ska beakta de prioriterade Agenda 2030-målen.

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

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

Samhällsperspektivet – strategiskt mål

Ett livskraftigt län (RS, RUN)



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

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

Region Norrbotten arbetar som regionalt utvecklingsansvarig och organisation för en omställning till ett robust och resurssnålt län där **naturens resurser nyttjas på ett hållbart sätt**. Insatser görs för hållbara och klimatanpassade samhällen och byar. Norrbotten bidrar med sina unika förutsättningar till en grön omställning av hela samhället fossilfritt och klimatneutralt 2045. Norrbotten har beredskap och förutsättningar att ställa om inför oväntade händelser och självförsörjningsgraden har ökat.

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

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

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

Medborgarperspektivet – strategiskt mål

Trygg norrbotning med god livskvalitet (RS, RUN, PN)



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

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

Medborgarna känner trygghet i att få den vård de behöver när de behöver den. Patienterna erbjuds förebyggande insatser och **en god vård med hög tillgänglighet och kontinuitet** utifrån behov. Vården ska ges på jämlika villkor för alla medborgare i länet.

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

Digitala lösningar och nya arbetssätt stödjer utvecklingen av en **jämlik och jämställd hälsa**. Skillnader i resultat mellan verksamheter åtgärdas och hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande stöd är tillgängligt för alla medborgare utifrån behov. Generella insatser kombineras med riktade i områden eller grupper med särskilda hälsoutmaningar. Hälsan stärks i livets alla skeenden och åldrar och påverkbara skillnader i hälsa mellan grupper minskar. Norrbottens hälsosamtal³ genomförs och individen tar ansvar för sin hälsa. Insatser för att förebygga hjärt- kärlsjukdom, diabetes, psykisk ohälsa och cancer prioriteras.

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

³ Hälsosamtal för 40, 50 och 60 åringar

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

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

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

Verksamhetsperspektivet – strategiska mål

God, nära och samordnad vård (RS, PN)



Hälso- och sjukvården bedrivs i allt större utsträckning i **öppna vårdformer** nära medborgaren. Verksamheten kännetecknas av ett systematiskt och etablerat hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbete. Patienter i behov av insatser från flera vård- och omsorgsaktörer får **en samordnad vård utifrån dennes behov**. En för patienten tydlig översikt skapas i form av ett patientkontrakt som innehåller överenskommelser med vården, fasta vård- och läkarkontakter och den samordnade planen.

För patienten upplevs vården sammanhållen och utgår från ett helhetsperspektiv. Övergångar mellan olika vårdnivåer och aktörer sker i samförstånd och utan fördröjning. Vården har en **hög kontinuitet** och tryggheten stärks genom goda relationer och tillit till varandra.

Medborgarens och patientens fokus och behov är utgångspunkten för regionens arbete och de beslut som fattas. Detta ökar förutsättningarna för god kvalitet, ökad patientnöjdhet och utveckling av verksamheterna. Verksamheterna arbetar utifrån **ett personcentrerat förhållningssätt där patienten är en aktiv och självklar partner** både i den egna vården och i förbättringsarbeten. I mötet med vården ställer vi därför frågan **”vad är viktigt för dig?”**

Vårdens parter samverkar och digitaliseringens distans- och tidsberoende bidrar till att skapa en hälso- och sjukvård nära medborgarna. Vårdmöten

sker i första hand digitalt och fysiskt vid behov. **Teamarbete är utgångspunkt** i vården och patienten eller närstående är en självklar del av teamet och ses som en aktiv partner. Personer med kronisk sjukdom kan med hjälp av stöd från vården påverka och ta ansvar för sin egen hälsa. Regionen värnar medborgarnas valfrihet i vården och verkar för en samordnad vård oavsett leverantör.

Resultat ur ett medborgar- och patientperspektiv följs kontinuerligt med ett jämlikhets- och jämställdhetsfokus. Patienter och medborgares egenmakt och förmåga att ta ansvar för sin egen hälsa stärks genom användandet av medskapande metoder och motiverande samtal. Särskild hänsyn tas till diskrimineringsgrunder, urfolk och nationella minoriteter.

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

Behovsstyrd regional utveckling i samverkan (RS, RUN)



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

Region Norrbottens verksamheter bidrar tillsammans till en **effektiv verksamhet** som svarar mot medborgarnas och samhällets behov. Regionen fortsätter ständigt att utveckla arbetssätt och metoder för en verksamhet som är förebyggande, samordnad och av hög kvalitet.

Medarbetarperspektivet – strategiskt mål

Hållbar kompetensförsörjning (RS)



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

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

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

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

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

Pandemin har visat att det är fullt möjligt för flertalet funktioner att arbeta hemifrån. Mot den bakgrunden ska Region Norrbotten som ett led i att vara en attraktiv och framsynt arbetsgivare verka för att nuvarande och framtida medarbetare erbjuds möjlighet att arbeta på distans ifrån där arbetsplatsen är placerad. Antingen från den anställdes bostad eller från de av Region Norrbottens ägda lokala fastigheter. Detta ska stärka Region Norrbottens varumärke och öka kompetensförsörjningen.

Ekonomiperspektivet – strategiskt mål

Långsiktigt hållbar ekonomi (RS, RUN, PN)



Hållbar ekonomi innebär finansiellt att regionen redovisar ett positivt balanskravs⁴ 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 högre än utvecklingen av skatter, generella statsbidrag och utjämning. Det positiva resultatet ger regionen möjlighet att göra reinvesteringar och nödvändiga nyinvesteringar. Positivt resultat skapar likviditet och ger möjlighet för regionen att fortsätta göra planerade avsättningar för att möta framtida kraftigt ökade pensionsutbetalningar.

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

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

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

Ekonomi och verksamhet under planeringsperioden

Inledning

Den strategiska planen har sin utgångspunkt i den av Regionfullmäktige beslutade strategiska planen för 2021-2023. De ekonomiska förutsättningarna har uppdaterats med SKR:s planeringsunderlag för skatter, bidrag och index samt ökade bidrag presenterade i vårpropositionen och av regionen beslutade förändringar sedan senaste plan. Förändringar jämfört med budgeten i strategiska planen 2021-2023 redovisas i tabell på sida 35.

Ekonomiavsnittet inleds med beskrivning av ekonomiskt uppdrag med ekonomi i balans och regionens finansiella mål. En sammanfattning av resultatbudget för åren 2022-2024 redovisas på sidan 27. I bilaga 1 återfinns för åren 2022-2024 resultatbudget, balansbudget, finansieringsbudget, investeringsbudget samt budgetramar för respektive nämnd samt för politisk verksamhet. I bilaga 2 återfinns övergripande strategi för riskhantering av regionens pensionsportfölj.

Ekonomiskt uppdrag

Ekonomi i balans

Region Norrbotten ska enligt kommunallagen ha en ekonomi i balans, d v s intäkterna ska överstiga kostnaderna. Orealiserade vinster och förluster i pensionsportföljen får inte medtas vid beräkning av det så kallade balanskravsresultatet. Regionen har inget balanskravsunderskott att återställa från tidigare år och prognosbedömningen är att inget balanskravsunderskott kommer att uppstå för 2021. Regionen har senaste året haft möjlighet att avsätta medel till en resultatutjämningsreserv med 787 mnkr för att möta framtida balanskravsunderskott.

Finansiellt mål för god ekonomisk hushållning

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

Beslutad budgetminskning

Fullmäktige beslutade i strategiska planen 2020-2022 om minskning av budgetramarna med 344 mnkr som ska genomföras åren 2020 - 2022. Budgetminskning med 23 mnkr har genomförts 2020, 199 mnkr år 2021 och återstående 122 mnkr fördelas på regionala utvecklingsnämnden och regionstyrelsen enligt nedan..

Budgetminskning 2020-2022

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

Omställningen

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

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

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

⁵ Beslutad av regionfullmäktige i Strategisk plan 2020-2022

⁶ För 2021 och 2022 Beslutad av regionfullmäktige i Finansplan 2020-2022

Resultatbudget 2022-2024

Med de senaste ekonomiska förutsättningarna samt beslutade budgetminskningar som grund redovisas följande resultatbudget för åren 2022-2024. Kalkylen nedan är inte en prognos utan innehåller SKR:s bedömning av skatt och utjämning för alla åren samt en framskrivning av kostnaderna med samma index 2025-2027 som SKR bedömer för 2024.

Resultatbudget 2022-2024 och kalkyl 2025-2027, mnkr

Mnkr	Utfall	Progn	Budget			Kalkyl		
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Verksamhetens intäkter	1583	1439	1219	990	990	991	991	991
Verksamhetens kostnader	-9305	-10107	-10034	-10031	-10300	-10594	-10864	-11138
Avskrivningar	-228	-255	-260	-260	-270	-274	-280	-258
Verksamhetens nettokostnad	-7950	-8923	-9075	-9300	-9580	-9878	-10154	-10405
Skatteintäkter	6484	6745	6904	7080	7260	7483	7722	7973
Generella statsbidrag och utjämning	2487	2559	2576	2571	2619	2669	2718	2772
Verksamhetens resultat	1021	380	404	351	300	274	286	340
Finansiella intäkter	194	277	291	305	317	321	328	295
Finansiella kostnader	-338	-66	-101	-124	-140	-167	-175	-184
Årets resultat	877	591	594	531	477	428	439	450
Avkastning pensionsportfölj	70	-262	-291	-305	-317	-321	-328	-295
Reservering av medel till resultatutjämningsreserv	-787	-236						
Balanskravsresultat	160	93	303	226	160	107	111	155
Resultat krav 1 %	90	93	95	97	99	102	104	107
Behov av åtgärder för att nå 1 % och positivt balanskravsresultat	-70	0	-209	-130	-61	-6	-7	-47

Årets resultat prognostiseras till 594 mnkr 2022, 531 mnkr 2023 och 477 mnkr 2024. Staten har aviserat tillfälliga generella statsbidrag 2021 och 2022 som ingår i resultatet med 73 mnkr respektive 36 mnkr. Om avkastningen på pensionsportföljen inte är realiserad får den inte räknas in i balanskravsresultatet. Det finansiella målet balanskravsresultat om en (1) procent av skatt, utjämning och generella statsbidrag beräknas uppnås under åren 2022-2024 men kalkylen indikerar att marginalerna är små under perioden 2025-2026.

Ekonomiska förutsättningar för budgetarbetet

Samhällsekonomin

Coronapandemin har haft globalt omfattande effekter på hälsa, levnadsförhållanden, utbildning och ekonomi. Skillnaden i vaccinationsgrad skapar fortsatt globala osäkerheter om pandemins fortsatta utveckling och effekter. Världsekonomin nedgång i produktion och sysselsättning till följd av pandemin har nu stabiliserats i såväl Sverige som omvärlden. Botten tycks vara passerad och aktiviteten i svensk ekonomi stiger kraftigt under året. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) skattar BNP ökningen till 4,1 procent under 2021 och en hög tillväxt även under 2022 innan tillväxttakten återgår till moderata nivåer. Antalet sysselsatta, bedömer SKR, kommer att

öka relativt långsamt bland annat beroende på en ökande medelarbetstid. Bedömningen är som tidigare att lågkonjunkturen består till 2023.

Nyckeltal för svensk ekonomi, procentuell förändring

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
BNP	2,0	-2,9	4,1	3,4	1,4	1,4
Sysselsättning, timmar	-0,2	-3,8	2,6	2,0	1,0	0,6
Relativ arbetslöshet	7,2	8,8	9,0	8,5	8,4	8,1

Källa: EkonomiNytt 09/2021, Sveriges Kommuner och Regioner

Det är fortfarande svårt att överblicka konsekvensen för kostnaden för hälso- och sjukvården beroende på hur pandemin utvecklas. Även om verksamhet kommer bestå under planperioden så kommer produktionsökningen till normal verksamhet och hantering av uppdämda vårdbehov medföra hög kostnadsökningstakt för regionen. Pandemin medför troligen även förändringar i behov av kollektivtrafik, folkhälsa med mera de kommande åren.

Staten har utöver den permanenta höjningen på 3,75 miljarder utlovat tillfälligt ökade generella statsbidrag 2021 på 3 miljarder och 2022 med 1,5 miljarder. Regionerna får även 6 miljarder för 2021 och 4 miljarder under 2022 för att hantera merkostnader för covid och den uppskjutna vården. Detta kan dock komma att förändras genom beslut i regeringens budget.

Regionernas ekonomi

De senaste åren har drygt en tredjedel av landets regioner haft underskott i resultatet men tillfälliga statliga anslag med anledning av pandemin medförde att alla regioner hade ett positivt verksamhetsresultat och positivt resultat efter finansiella poster under 2020. Resultatförbättringen under pandemin härrör bland annat till högre skatteintäkter än väntat, ersättning för sjuklönekostnader och minskad sjukvårdsproduktion i vissa områden till förmån för covid-vård.

Regionens ekonomiska förutsättningar

Befolkningen

SCB:s senaste befolkningsprognos visar att Norrbottens befolkning kommer minska fram till 2027 samtidigt som befolkningen blir äldre. I detta avseende ligger Norrbotten före många andra län där ökningstakten av äldre är högre. SCB:s befolkningsprognos bygger på framskrivning av flyttnetto, invandringsnetto samt födelsenetto. SCB:s befolkningsprognos skattar en minskning av befolkningen under hela perioden fram till 2027 (*Se tabell*

nedan). Befolkningen i Norrbotten i juni 2021 uppgick till 249 427 personer. Det är ca 1200 personer fler än SCB:s prognostisering för helåret. SCB:s befolkningsprognos tar heller inte hänsyn till industriella satsningar i regionen, vilket kan skapa förändringar längre fram än planeringsperioden 2022-2024. För att uppnå regionens mål om 260 000 invånare krävs det ett flyttnetto där befolkningen ökar med ca 1200 personer per år fram till 2030. Regionens skatteunderlagsberäkning bygger på att en viss inflyttning kommer ske vilket innebär en nästintill oförändrad befolkning under de närmsta åren och att industrisatsningarna får viss effekt på befolkningsutvecklingen längre fram.

Framskrivning av regionens befolkningsutveckling

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
SCB: befolkningsprognos	249 614	248 257	247 055	245 951	244 931	244 037	243 225	242 489
Regionens skatteunderlagsberäkning	249 649	249 757	249 623	249 586	249 634	249 807	250 063	250 394
Diff. antal invånare	+35	+1 500	+2 568	+3 635	+4 703	+5 770	+6 838	+7 905

Skatteintäkter, utjämning och generella statsbidrag

Sveriges Kommuner och Regioner bedömer att ökningen av skatteunderlagstillväxten 2021 och 2022 är på en hög nivå men något under det tioåriga genomsnittet. Tredje kvartalet 2020 inleddes en snabb konjunkturåterhämtning, men pandemins andra och tredje våg bromsade in utvecklingen. Återhämtningen har skett snabbare under 2021 än förväntat men att kommande år visar lägre tillväxttakt. Den lägre tillväxttakten härrör till demografiska förändringarna med fler äldre på nationell nivå (kraftigare utveckling än i Norrbotten under kommande år) och därmed mindre gynnsamt arbetskraftsutbud och en något lägre löneökningstakt. Sammantaget innebär det att SKR bedömer att den samhällsekonomiska utvecklingen är god under 2021 och 2022 men avtagande ökning under åren 2023 och 2024.

Skatteunderlagstillväxt, procentuell förändring

	2020	2021	2022	2023	2024
Skatteunderlagstillväxt, aug 2021	2,1	3,7	3,6	3,4	3,1
Förändring jämfört med Strategiska planen 2021-2023	+0,2	+1,8	+0,1	-0,5	0,0

Källa: EkonomiNytt 09/2021, Sveriges Kommuner och Regioner

Statens bidrag till regionsektorn består i allt väsentligt av kommunal-ekonomisk utjämning och bidrag till läkemedel. Budgetpropositionen för 2022 är ej inräknad i den Strategiska Planen utan förutsätter ett kompletterande beslut i finansplan för 2022.

I budgetpropositionen för 2021 ökade de generella bidragen enligt nedan:

- Permanent ökning med 3,75 miljarder till regionerna varav till Region Norrbotten 91 mnkr.
- Tillfällig ökning till regionerna 3 miljarder 2021 och 1,5 miljarder kronor 2022, varav till Region Norrbotten 72,7 mnkr år 2021 och 36,3 mnkr år 2022.

Övriga regleringar för att kompensera förändringar i skatteunderlagstillväxten avseende regelförändringar:

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

Statsbidrag läkemedel

SKR och regeringen är överens om upplägg för 2017-2022 avseende statsbidrag för läkemedelsförmånen. Ersättningen till regionerna bygger på Socialstyrelsens läkemedelsprognos. Regionerna får även 70 procent i ersättning för den Hepatit-C behandling som prognostiseras inom ramen för TLV-beslut och om ordnat införande. Regionen erhåller inga statsbidrag för skelleftesjukan trots att det medför kraftig kostnadsökning för regionen. Till staten skall regionerna även betala 40 procent av den återbäring som förmånsläkemedel genererar från läkemedelsbolagen.

En uppdatering och förenkling av modellen skedde inför 2021 för att få en rättvisare fördelning. Variablerna är nu identiska med de i kostnadsutjämningen för hälso- och sjukvård som gäller från 2020.

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 2022 väntas ersättningar bli aktuella inom bland annat följande områden:

- God och nära vård – en omställning i hälso- och sjukvården med fokus på primärvården
- Ökad tillgänglighet och jämlikhet i mödrahälsovården och förlossningsvården samt förstärkta insatser för kvinnors hälsa.

- Stärk cancersjukvården
- Psykisk hälsa
- Nationell strategi för jämlik sjukvård – standardiserade vårdförlopp för kroniska sjukdomar
- Ökad tillgänglighet i hälso- och sjukvården
- Medel för hantering av uppskjuten vård

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 50,4 mnkr 2021. Den statliga bidragsnivån utgår utifrån Region Norrbottens nivå på kulturbudget.

Regionens skattesats

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

Sammanfattning

I tabellen nedan sammanfattas förändringar från föregående år.

	2021	2022	2023	2024
Utdebitering kr/skattekrona	11,34	11,34	11,34	11,34
Skatteunderlagsutveckling i riket (%) ⁷	3,7	3,6	3,4	3,1
Antal invånare enligt Regionens befolkningsbedömning.	249 757	249 623	249 586	249 634

Regionens befolkningsbedömning bygger på SCB:s beräkningar med korrigering för inrikes inflyttning. SCB:s prognos av befolkningsutvecklingen framgår på sidan 28 och framåt.

Skatt, utjämning och generella statsbidrag, mnkr:

	Prognos	Budget		
	2021	2022	2023	2024
Skatteintäkter	6 611	6 904	7 080	7 260
Del- och slutavräkning	134			
Summa skatteintäkter	6 745	6 904	7 080	7 260
Inkomstutjämning	757	808	849	876
Kostnadsutjämning	617	611	623	644
Strukturbidrag	163	163	163	163
Regleringsavgift/regleringsbidrag	173	112	26	-3
Läkemedel	849	882	910	939
Generella statsbidrag				
Summa statsbidrag och utjämning	2 559	2 576	2 571	2 619
Summa skatt, statsbidrag, utjämning	9 304	9 480	9 651	9 879
Förändring av:				
Skatt	4,0	2,4	2,5	2,5
Statsbidrag och utjämning	2,9	0,7	-0,2	1,9
Skatt, statsbidrag och utjämning	3,7	1,9	1,8	2,4

⁷ Enligt SKR april 2021

Löne- och prisutveckling

Landstingsindex, procentuell förändring mellan åren:

LPIK ⁸	2021	2022	2023	2024
Inklusive läkemedel	2,7	2,2	1,4	2,8
Exklusive läkemedel	3,2	2,6	1,7	3,3

Källa: EkonomiNytt 09/2021, Sveriges Kommuner och Regioner

Investeringar

För planperioden 2022-2024 ger regionfullmäktige till regionstyrelsen en beslutsram på 245 mnkr 2022, 251 mnkr 2023 och 220 mnkr 2024. Bedömd likviditetsbelastning är 258 mnkr 2022, 253 mnkr 2023 och 222 mnkr 2024. Investeringsramen under planperioden kan komma att förändras beroende på beslut under särskilda uppdrag som effektueras.

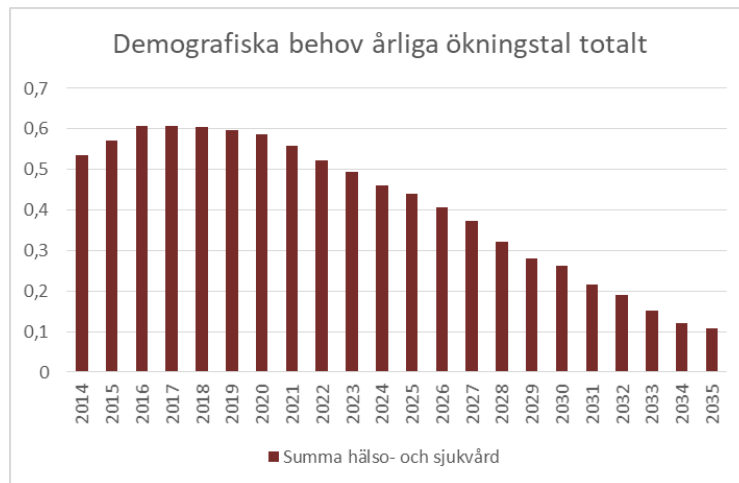
Vid nybyggnation där Region Norrbotten är byggherre avsätts en procent av den totala byggkostnaden till konstnärlig gestaltning.

Befolkning

Regionens befolkningsutveckling påverkar kostnaderna genom att ökningstakten av de demografiska behoven är höga fram till 2020 och därefter minskar ökningstakten. Denna ökning innebär en ökad kostnad på drygt 40 mnkr per år utöver prisökningar om arbetssätten är oförändrade. Det motsvarar en ökad kostnadsnivå med 440 mnkr år 2035 som inte är finansierad. Den tidigare avsatta ramen för fördelning till områden med kostnadsökning med anledning av demografiska behov kommer avvecklasfrån och med 2022 som del i styrelsens minskade ram om 110 mnkr. Det innebär att ökade demografiska behov framöver behöver finansieras genom effektiviseringar.

⁸ SKR april 2021

Demografiska behov årlig ökningstakt 2014-2035



Pensionskostnader

Pensionskostnaderna beräknas till 1 064 mnkr 2021 varav engångseffekt av förändrade livslängdsantagandet med 236 mnkr. Pensionskostnader bedöms uppgå till 856 mnkr 2022. Förändringar av pensionskostnaderna påverkas av inflationstakten och förändringar i inkomstbasbeloppet. Beräkningarna bygger på oförändrat antal anställda och oförändrade försäkringsmässiga antaganden.

Pensionsportfölj

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

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

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

Övriga ekonomiska förutsättningar

Prisutvecklingen beräknas bli högre än prognostiserad i föregående plan. Återhämtningen i ekonomin har gått snabbare än prognostiserat vilket leder till ökade kostnader.

Kostnadsutvecklingen för läkemedel är större än prisindex då kostnaderna även påverkas av nya läkemedel, följsamhet till riktlinjer samt befolkningens åldersstruktur och storlek.

Regionala utvecklingsnämnden har beviljats en tillfälligt utökad ram för infrastruktur med 2,9 mnkr 2021 och ytterligare 2,9 mnkr 2022. Detta tillfälliga anslag minskas sedan 2023 med 2,9 mnkr och resterande 2024.

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

Sammanfattning av förändringar i resultatbudget jämfört med strategisk plan 2021-2023

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

Mnkr	Budget		
	2022	2023	2024
Resultat enligt Strategiskplan 2021-2023	525	433	260
Förändring:			
Skatteintäkter	187	187	242
Generella statsbidrag och utjämning	-29	-46	-21
Statsbidrag läkemedel	-16	-16	-16
Summa förändring av skatt, statsbidrag och utjämning	142	125	205
Pensioner	-19	-28	-5
Index löner och priser	-21	-32	-40
Hälso och sjukvård under beredning	-50	-50	-50
Demografi		36	69
Kollektivtrafik	-1	-1	-1
Ej minskad kostnad för KSA jmf tidigare plan.	-5	-5	-5
Avskrivningar	-1	1	-3
Summa förändring av verksamhetens intäkter och kostnader	-97	-79	-35
Summa förändring av verksamhetens resultat	45	46	170
Finansiella intäkter	55	56	58
Finansiella kostnader (pensioner)	-31	-4	-11
Summa förändring finansiella poster	24	52	47
Totalt förändringar	69	98	217
Årets resultat inkl ramminskning 344 mnkr	594	531	477

Riskanalys

Utmaningen är att verksamheterna klarar hemtagning av ekonomiska effekter av det omställningsarbete som pågår för en ekonomi i balans och att nå regionfullmäktiges resultatkrav. Riskbedömning om kostnadsminskningar

inte får effekt är att varje avvikelse på 10 procent innebär +/- 20-30 mnkr årligen.

Riskfaktorer är:

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

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

Bilaga 1 Ekonomiska ramar

Resultatbudget

Mnkr	2022	2023	2024
Verksamhetens intäkter	1 219	990	990
Verksamhetens kostnader	-10 035	-10 030	-10 299
Avskrivningar	-260	-260	-270
Verksamhetens nettokostnad	-9 076	-9 300	-9 579
Skatteintäkter	6 904	7 080	7 260
Generella statsbidrag och utjämning	2 576	2 571	2 619
Verksamhetens resultat	404	351	300
Finansiella intäkter	291	305	317
Finansiella kostnader	-101	-125	-140
Årets resultat	594	531	477
Orealiserad avkastning på pensionsportfölj	-291	-305	-317
Balanskravsresultat	303	226	160
Mål en procent av skatt, utjämning och bidrag	95	97	99
Förändring, procent:			
Verksamhetens nettokostnad, %	1,5%	2,5%	3,0%
Skatt, statsbidrag och utjämning, %	1,9%	1,8%	2,4%

Investeringar

Mnkr	2022	2023	2024
Beslutsram			
Investeringar inkl externa hyresgäster	239	245	214
Investeringar, finansiella	6	6	6
Total beslutsram	245	251	220
Likviditetsram	258	253	222

Balansbudget

Mnkr	2022	2023	2024
Tillgångar			
Anläggningstillgångar	2 737	2 749	2 706
Omsättningstillgångar	8 987	9 668	10 365
Summa tillgångar	11 724	12 417	13 071
Skulder och eget kapital			
Eget kapital	4 877	5 471	6 002
Årets resultat	594	531	477
Avsättningar	4 117	4 279	4 456
Långfristiga skulder	36	36	36
Kortfristiga skulder	2 100	2 100	2 100
Summa skulder och eget kapital	11 724	12 417	13 071
Ansvarsförbindelse pensioner			
Soliditet blandmodell, %	47	48	50
Soliditet fullfondering, %	14	19	23

Finansieringsbudget

Mnkr	2022	2023	2024
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Årets resultat	594	531	477
Justering för ej likvidpåverkande poster	238	230	252
Övriga likviditetspåverkande poster som tillhör den löpande verksamheten	-103	-113	-122
Ökning/minskning av kortfristiga fordringar	-68	107	0
Ökning/minskning av kortfristiga skulder			
Ökning/minskning kortfristiga placeringar			
Kassaflöde från den löpande verksamheten	661	755	607
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Investering i finansiella anläggningstillgångar	-6	-6	-6
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	-19	-14	0
Investering i materiella tillgångar	-258	-253	-222
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-283	-273	-228
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Ökning/minskning långfristiga fordringar	1	1	1
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	1	1	1
Årets kassaflöde	379	483	380
Likvida medel vid årets början	1610	1989	2472
Likvida medel vid årets slut	1989	2 472	2852

Regionbidrag per nämnd

Mnkr	2022	2023	2024
Regionstyrelsen	8 712,1	8 930,2	9 201,5
Regionala utvecklingsnämnden	318,2	322,9	329,3
Patientnämnden	2,7	2,7	2,8
Politisk verksamhet	43,1	44,2	45,5
Regionbidrag, summa	9 076,0	9 300,0	9 579,0

Regionstyrelsen

Mnkr	2022	2023	2024
Anslag året innan	8 406,5	8 712,1	8 930,2
Prisuppräknning	300,2	218,1	271,3
Särskild lönesatsning	17,0		
Demografi	38,5		
Sunderbyn ökad driftkostnad för verksamhet och fastighet inklusive avskrivningar och driftkostnader	15,6		
Sunderbyn engångskostnader	-8,1		
MR Kalix	2,4		
Hälso och sjukvård under utredning	50,0		
Ramminskning	-110,0		
Regionbidrag	8 712,1	8 930,2	9 201,5

Regionala utvecklingsnämnden

Mnkr	2022	2023	2024
Anslag året innan	312,6	318,2	322,9
Prisuppräknning	8,6	7,6	9,3
Regionalutveckling, ramminskning	-12,7		
Haparandabanan tåg	1,3		
Tillfällig ramökning 2021-2023 Infrastruktur	2,9	-2,9	-2,9
Trafik	5,5		
Regionbidrag	318,2	322,9	329,3

Patientnämnden

Mnkr	2022	2023	2024
Anslag året innan	2,6	2,7	2,7
Prisuppräknning	0,06	0,06	0,08
Regionbidrag	2,7	2,7	2,8

Politisk verksamhet

Mnkr	2022	2023	2024
Anslag året innan	41,9	43,1	44,2
Prisuppräknning	1,2	1,1	1,3
Regionbidrag	43,1	44,2	45,5

Specifikation politisk verksamhet 2021 och 2022

Tkr	Budget 2021	Budget 2022
Regionfullmäktige	6 332,8	6 468,5
Uppdragsberedning	1392,1	1 422,6
Sjukvårdsberedning	1 392,1	1 422,6
Revision	6667,4	6 834,4
Patientnämnd	837,8	854,5
Regionstyrelse	9 972,6	10 442,6
Regionstyrelse, omkostnadsram	117,1	119,0
Regional utvecklingsnämnd	2 438,3	2 489,2
Samverkansberedning hälsa och vård, omsorg och skola	163,1	163,1
Partistöd	12 583,3	12 801,2
Valutskott		107,2
Summa	41 896,7	43 124,8

Bilaga 2 Planeringsförutsättningar

Region Norrbottens ekonomi

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

Befolkningsutvecklingen

En central fråga för framtiden är den demografiska utvecklingen och hur den påverkar olika delar av samhället. Fler lever allt längre samtidigt som andelen äldre i befolkningen ökar. Försörjningskvoten beräknas öka relativt kraftigt. Det är måttet på relationen mellan den arbetsföra befolkningen i åldrarna 20 till 64 år och de i yngre och äldre åldersgrupper som är de största mottagarna av välfärdstjänster.

Det som kan påverka försörjningskvoten är strategier för att främja inflyttning för att medverka till en bättre balans mellan antalet äldre och yngre. Även tidigare inträde på arbetsmarknaden och senare utträde bland äldre är en viktig komponent, liksom en högre förvärvsgrad bland utlandsfödda. Försörjningskvoten påverkas mer av ett längre arbetsliv (tidigare inträde bland yngre och senare utträde bland äldre) än av högre förvärvsgrad bland utrikesfödda, även om samtliga åtgärder som är inriktade på att möta utmaningar genom demografisk utveckling är viktiga^[1].

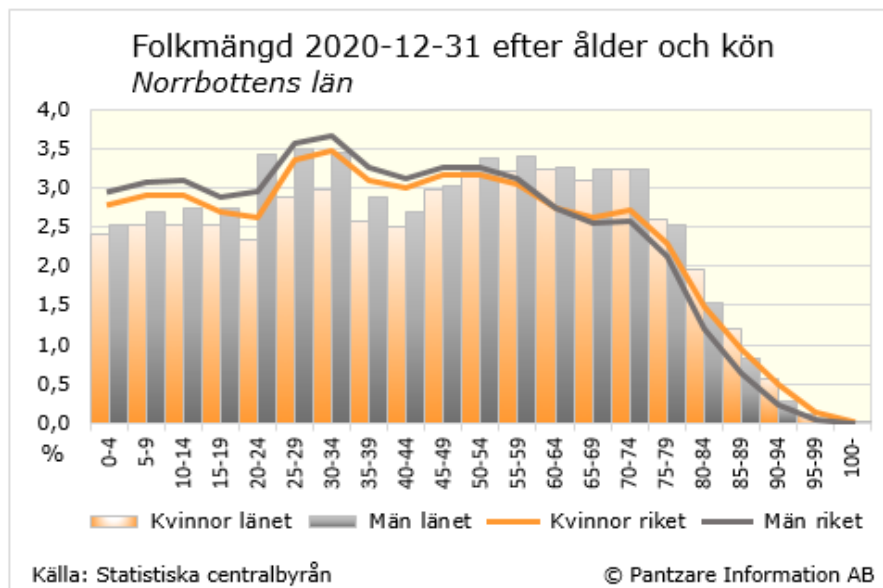
Försörjningstrycket växer i de kommuner där det redan är störst. Pajala har redan landets största högsta demografiska försörjningskvot. Även Övertorneå, Överkalix och Haparanda finns med på listan med de 20 kommuner med högst försörjningskvot (2018). Luleå finns med bland de 20 kommuner med lägst försörjningskvot.

De folkrikaste kommunerna i Sverige har störst andel arbetsföra. Samtidigt finns en obalans även i många av landets större kommuner och storstadsområden. Storstäderna har den gynnsammaste åldersstrukturen –

^[1] Försörjningskvoten i olika delar av Sverige, scenarier till år 2050 (2012). Christer Anderstig. Regeringskansliet, Statsrådsberedningen

men inte tillräckligt stor antalsökning av förvärvsaktiva för att balansera den större ökningen av icke förvärvsaktiva personer. De är dock fortsatt attraktiva som arbetskraftsorter, för kapital och står för den största delen av befolkningsökningen i landet.

Befolkningens storlek och sammansättningen av befolkningen, kön, ålder och födelseland är viktiga komponenter att arbeta vidare med för en bättre balans i Norrbottens arbetsliv. Jämfört med riksgenomsnittet har Norrbottens län en lägre andel barn under 14 år samt lägre andel kvinnor och män 30-49 år. Andelen personer över 50 år är högre än riksgenomsnittet. Länet har en lägre andel kvinnor i barnafödande ålder; 20-44 år jämfört med riket, vilket riskerar att hämma länets tillväxt, eftersom det är i den åldern de flesta väljer bostadsort och bildar familj.



SCBs senaste framskrivning⁹ av befolkningen i Norrbotten visar en befolkningsminskning på -8 905 personer, från 2020 års befolkning på 249 614 personer till 240 709 personer år 2030. Andelen av befolkningen i arbetsför ålder, väntas minska med -1,7 procent, från 54,8 procent år 2020 till 53,1 procent 2030. Det motsvarar en minskning av ca 4 100 personer i förvärvsaktiv ålder. Framskrivningen tar inte hänsyn till de kommande industrisatsningarna i Norrbotten. En säker del i framskrivningen är att allt fler blir allt äldre. Framskrivningar för framtida in- och utflyttning är mer osäkra till sin natur. Även om SCBs framskrivning är behäftad med osäkerheter, är det av största vikt att aktivt arbeta med

⁹ 2021-06-03

befolkningsutvecklingen i länet. Erfarenheter, viktiga medel och åtgärder kan t.ex. skaffas från utvecklingen av industrisatsning i närliggande Skellefteå.

Öka befolkningen

Norrbotten är en fjärdedel av Sveriges yta med drygt 250 000 invånare motsvarande 2,4 procent av landets befolkning. Demografin innebär att regionen 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 2019 var arbetslösheten¹⁰ i Norrbotten 6,2 procent i åldersgruppen 16-64 år. Arbetslösheten för kvinnor var 5,9 procent och män 6,6 procent. Arbetslösheten i Norrbotten är lägre än i övriga riket för både kvinnor och män. Antalet arbetslösa unga kvinnor och män (18-24 år) var vid samma tidpunkt 9,5 procent, för kvinnor 7,0 procent respektive 11,1 procent för män. Arbetslösheten i Norrbotten är samma som i övriga riket för män, men något lägre för kvinnor. I augusti 2020 var arbetslöshetsciffrorna i Norrbotten 21,6 procent högre än samma period 2019. Antalet öppet arbetslösa och i program var 8 561 i augusti 2020 att jämföra med 7 041 augusti 2019.

Trots att regionen 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 idag¹¹, äldre att arbeta längre, att få fler utrikesfödda i arbete, och få fler kvinnor i arbete är utmaningar enligt SCB, för att möta krav på ökade välfärdsinsatser framöver. Skillnaderna i arbetskraftsdeltagande mellan svenskfödda och utlandsfödda är stora, särskilt vad avser utlandsfödda kvinnor som är arbetslösa i högre

¹⁰ Arbetsförmedlingen, öppet arbetslösa samt i program

¹¹ 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).

utsträckning och 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. Regionen behöver exempelvis ett valideringssystem för våra yrkesutbildningar som är godkända även i Finland och i Norge.

En god, jämställd och jämlik hälsa

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.

Folksjukdomar i Norrbotten

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

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

Ungefär 1 500 norrbottningar får varje år en *cancerdiagnos*. Antal per 100 000 som insjuknar i cancer är lägre än snittet för riket. Med stigande ålder ökar risken att insjukna. Risken att få cancer, mätt i antal per 100 000 invånare, har varit ökande både i riket och länet senaste decenniet. Antalet

som dör i cancer har dock hittills varit relativt konstant genom att fler kan botas.

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

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.

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

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 boreala¹² skogen i länet lämnar positiva klimatavtryck genom fotosyntesen. Valet av klimatvänliga byggmaterial så som trä bidrar

¹² Boreal kallas en del av den tempererade zonen på norra halvklotet

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 näringar¹³, gruvnäringen, vattenkraften, besöksnäringen och stålindustrin. Region Norrbotten ska vara en aktiv part tillsammans med näringslivet och våra samarbetsparter för att stärka och utveckla tillväxten i hela regionen. Satsningar ska också göras för att utveckla och skapa ett bredare näringsliv och därmed en arbetsmarknad för fler.

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

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

Tillgänglig infrastruktur

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

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

¹³ 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

Effektiva och välfungerande godstransporter är en förutsättning för att näringslivet i Norrbotten ska kunna skapa nya och behålla befintliga arbetstillfällen, generera exportintäkter och bidra till det gemensamma välbefindandet. 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 förväntas regionen påverkas av 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 medborgarnas förväntningar behöver bland annat vård och omsorg ges på nya sätt. Vården behöver därför genomgå stora förändringar de närmaste åren, både vad gäller arbetssätt och på vilket sätt vårdens tjänster erbjuds befolkningen. Det ställer högre hastigheten för hur ny kunskap produceras ställer krav på 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 genom införande av den nationella kunskapsstyrningen.

Bilaga 3 Övergripande strategi för och riskhantering av Region Norrbottens pensionsportfölj

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

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

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

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

Svenska kronans försvagning har gynnat regionens pensionsportfölj och allt annat lika har minskad andel svenska aktiefonder i portföljen både ökat riskspridningen och skapat god avkastning. En fortsatt försvagning av kronan innebär dock svårigheter för den svenska ekonomin som på sikt kan påverka portföljen negativt. Även om europeisk ekonomi generellt sett är svagare, ser

det ut som att svensk konjunktur bromsar in i allt snabbare takt. Givet vad som hänt tidigare i Europa har Sverige klarat sig förvånansvärt bra, men Sveriges stora exportberoende och inhemska avmattning gör att utsikterna för svensk ekonomi bromsar kraftigt, vilket sätter tryck på den svenska valutan. Framöver kommer kronans utveckling dras mellan två krafter; den konjunkturrella avmattningen och Riksbankens agerande.

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

Bilaga 4 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, Övertorneå, och Övertorneå kommuner. Arbete pågår också med att uppnå att fler av länets kommuner ska bli delägare.

Filmpool Nord AB

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

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

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

Informationsteknik i Norrbotten AB

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

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

Invest i Norrbotten AB

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

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

Matlaget i Gällivare AB

Bolaget producerar mat till institutioner inom Gällivare kommun samt till landstingets lokala hälso- och sjukvårdsverksamhet. Bolaget ägs till 40 procent av Region Norrbotten och till 60 procent av Gällivare kommun.

Energikontor Norr AB

Bolagets uppgifter är att driva energi- och miljöfrågor på lokal och regional nivå i ett internationellt perspektiv. Detta görs genom att arbeta för en ökad användning av förnyelsebar energi och en ökad energieffektivisering.

Arbetet ska även bidra till ett ökat regionalt samarbete inom energi- och miljöområdet samt till regionsamverkan i EU-samarbetet.

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

Norrbotniabanan AB

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

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

Inera

Bolagets uppdrag är att skapa förutsättningar för att digitalisera välfärden genom att förse regionen, kommuner och SKR med en gemensam digital infrastruktur och arkitektur. Sveriges regioner delar på 3 procent av ägandet.

Stiftelser

Stiftelsen Norrbottensteatern

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

Kommunalförbund

Regionala kollektivtrafikmyndigheten i Norrbotten (RKM)

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

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

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

Norra sjukvårdförbundet (NRF)

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

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

Konstmuseet i Norr

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

Kommunalförbundet Svenskt ambulansflyg (KSA)

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

Kommunalförbundet Svensk Luftambulans (SLA)

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

Bilaga 5 Den politiska styrningen

De olika rollerna

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

Förutsättningar för detta är:

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

Regionfullmäktige

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

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

Fullmäktiges beredningar

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

Revisionen

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

Patientnämnden

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

Regionstyrelsen

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

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

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

Regionala utvecklingsnämnden

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

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

Regiondirektören

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

Flernivåsystem

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

Styrdokument

Strategisk plan

I juni varje år beslutar regionfullmäktige om en strategisk plan. Planen innehåller vision, värdegrund, planeringsförutsättningar och inriktning samt för de fem perspektiven strategiska mål med beskrivningar per perspektiv. Den lagstaddade 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 ungdomsvård. Regionstyrelsen fastställer uppdragen senast i november.

Planer för verksamheten

I dialog med regiondirektören tar divisionerna och övriga verksamheter fram styrkort, övergripande aktiviteter och budget för det kommande verksamhetsåret. Regiondirektören fastställer dessa senast i december.

Övriga styrdokument

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

Resursfördelning

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

Regionstyrelsen fördelar ramar till beställningar samt till divisionerna. I Region Norrbotten regleras vårdvalens uppdrag i beställningar/avtal. De

ersättningar de får utbetalas utifrån olika ersättningsmodeller. Övriga verksamheters uppdrag och fokusområden regleras av regionstyrelsen.

Regionala utvecklingsnämnden fördelar ramar för infrastruktur, näringsliv och kultur.

Patientnämndens verksamhet avser stödpersoner.