

# Strategisk plan 2023- 2025

GÄLLER FÖR VERKSAMHET

Region Norrbotten

GODKÄNT DATUM

2024-03-18

DOKUMENT-ID

ARBGRP357-3-196

ANSVARIG

Jan Öström

VERSION

0-443.0

UPPRÄTTAD AV

Sven Andersson

## Innehållsförteckning

<b>Norrbottnen, en jämställd och klimatvänlig region .....</b>	<b>4</b>
<b>Läsanvisning .....</b>	<b>6</b>
<b>Vision och värdegrund .....</b>	<b>7</b>
<b>Omvärldsförändringar.....</b>	<b>9</b>
Effekter av geopolitiska förändringar.....	9
Satsningar i Norrbotten.....	9
En god, jämställd och jämlik hälsa.....	10
Coronapandemins effekter.....	11
Införande av nytt journalsystem .....	13
<b>Region Norrbottens uppdrag och styrning .....</b>	<b>13</b>
Region Norrbotten har en verksamhet att lita på.....	14
Regional utveckling.....	15
Nära vård och omsorg .....	16
<b>Regionens strategiska mål .....</b>	<b>18</b>
Ett hållbart och livskraftigt län .....	19
Trygg norrbottning med god, jämlik och jämställd livskvalitet .....	20
God, nära och samordnad vård som genomförs på ett hållbart sätt.....	21
Behovsstyrd och hållbar regional utveckling i samverkan.....	22
Hållbar kompetensförsörjning .....	23
Långsiktigt hållbar ekonomi .....	24
<b>Politikens riktade uppdrag .....</b>	<b>25</b>
<b>Ekonomi och verksamhetens ramar under planeringsperioden.....</b>	<b>27</b>
Inledning.....	27
Ekonomisk utblick.....	27
Budgetprinciper .....	<del>28</del> <sup>29</sup>
Regionens ekonomiska förutsättningar .....	30
Resultatbudget 2023-2025 .....	34
Balansbudget .....	37
Finansieringsbudget.....	38
Investeringar .....	38
Riskanalys.....	39
<b>Bilaga 1 Verksamhetens ekonomiska ramar .....</b>	<b>40</b>
Regionbidrag per nämnd .....	40

---

<b>Bilaga 2. Övergripande strategi och riskhantering för Region Norrbottens medelsförvaltning .....</b>	<b>42</b>
<b>Bilaga 3 Bolag, stiftelser och kommunalförbund .....</b>	<b>44</b>
Bolag.....	44
Stiftelser.....	46
Kommunalförbund .....	46
<b>Bilaga 4 Den politiska styrningen .....</b>	<b>48</b>
De olika rollerna .....	48
Styrdokument .....	50
Resursfördelning.....	51

# Norrbotten, en jämställd och klimatvänlig region

Det är här i vårt Norrbotten det just nu händer. Världens blickar är riktade mot vårt län och vi har alla möjligheter att skapa en ännu mer innovativ och attraktiv region. Vi tar ledartröjan i den gröna omställningen, som kommer att vara avgörande för ett globalt hållbart samhälle. Det innebär att arbeten skapas, att vi behöver bli fler norrbottningar och att Region Norrbotten hela tiden måste leverera förutsättningar både för vår befolkning och för våra företag att växa. Tillgången till energi, till arbetskraft och logistik måste säkerställas och ett stort arbete kvarstår för att en ljusare, grönare framtid skall bli verklighet fullt ut. Det kommer att krävas ett modigt, starkt ledarskap på alla politiska nivåer och hos myndigheter och näringsliv.

Vi påverkas fortfarande av den pandemi som genomsyrat hela vår verksamhet i över två år. Trots att pandemin klingar av så kommer vi under överskådlig framtid behöva hantera både de direkta och indirekta följder som Covid 19 fört med sig vilket vi behöver beakta i våra prioriteringar.

I nästan samma stund som vi bekämpat den värsta striden mot Covid 19 väljer Ryssland att militärt gå in i Ukraina. Den bild många av oss haft om en världsordning som bygger på demokrati och fred utmanas. Ett krig i vår absoluta närhet innebär nya utmaningar och nya påfrestningar på vår verksamhet. Det har aldrig i modern tid varit så viktigt att bygga en politik där vi står upp för trygghet och öppenhet. Den uppgiften kräver både åtgärder, analys och åtgärder.

När den nuvarande majoriteten 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 sviktande ekonomi, bristande effektivitet, centraliseringar och neddragningar har vi genom förändrad organisation och förändrade arbetsätt skapat en god ekonomi, som utgör grunden för framtida satsningar. Omställningen är genomförd och fokus skall nu ligga på att bygga en hållbar verksamhet som inte ska behöva omställningar i närtid utan en politik som håller i och håller ut.

Region Norrbotten har arbetat för ett resultatriktat samarbete med alla våra kommuner och andra vårdgivare 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 har beslutat om allmänmedicinska vårdplatser i Haparanda och planerar för fler. Vi förhandlar med LKAB om ett nytt sjukhus i Kiruna, ja det är mycket

som händer. Vi dessutom 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. Vi vill ge medarbetare större möjlighet att påverka sin arbetssituation, sin arbetsmiljö och vara delaktig i budgetprocesser samt den egna arbetsplatsens resultatuppföljning. Vi lägger i och med denna plan, därför grunden till en strategisk personal och lönepolitik. Vi måste införa en förtroendebaserad målstyrning där anställda 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.

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

## Läsanvisning

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

Planen är indelad i en huvuddel och fyra bilagor.

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

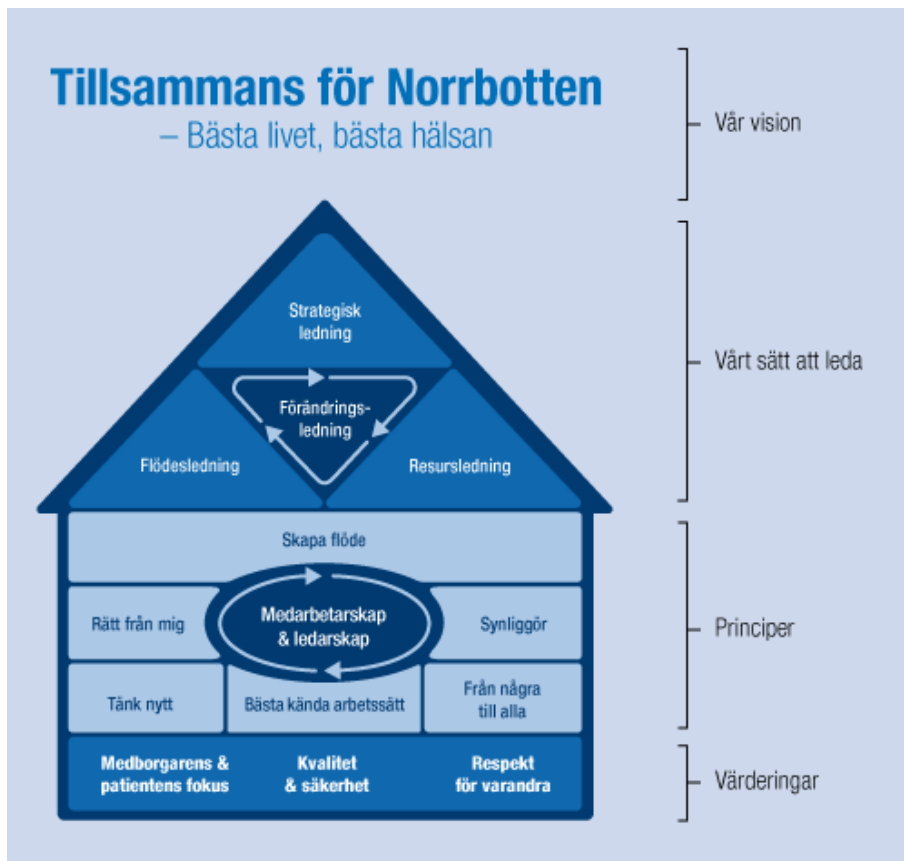
I **bilagorna** återfinns information om den övergripande strategin för riskhantering av Region Norrbotten pensionsportfölj samt de bolag, stiftelser, kommunalförbund som regionen har ägarintressen i. I bilaga återfinns även beskrivning av politikens roll.

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

När regionfullmäktige godkännt planen lämnas den till regionstyrelsen, 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 och aktiviteter för utveckling av verksamheten i riktning till regionens strategiska mål.

## Vision och värdegrund

Region Norrbotten arbetar för alla människor som bor, lever och verkar i Norrbotten.<sup>1</sup> Regionens vision är ”**Tillsammans för Norrbotten – bästa livet, bästa hälsan**”. Med visionen som ledstjärna ska regionen bidra till ett län med god livskvalité, trygghet och framtidstro. Detta omsätts i regionens verksamhetsmodell som använder ”huset” som metafor enligt bilden nedan.



I modellen används huset som metafor där grunden är de värderingar som ska genomsyra verksamheten och bidra till stabilitet. Väggarna är viktiga principer för utveckling, taket representerar ledning och styrning av verksamheten och i mitten av huset finns medarbetarna som utgör själva verksamheten.

<sup>1</sup> Med alla människor avses olika grupper av kvinnor, män, flickor, pojkar samt icke-binära. Med icke-binär avses en person som identifierar sig som mellan, bortom eller med båda könskategorierna kvinna/man (RFSL). I Region Norrbotten ska kön alltid analyseras men aldrig enbart då även fler faktorer är avgörande. Regionen arbetar med jämställdhetsintegrering som strategi och följer genomgående upp på juridiskt kön, kvinnor och män då detta är sättet att mäta jämställdhet på. Därför skrivs främst kategorierna kvinnor och män ut i regionens styrdokument då skrivningar om kvinnor och män är grunden för arbetet.

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

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

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



# Omvärldsförändringar

## Effekter av geopolitiska förändringar

Rysslands anfallskrig mot Ukraina innebär en humanitär katastrof och det råder stor osäkerhet kring hur det kommer påverka Norrbotten och dess verksamhet. För Region Norrbotten är det viktigt att stå upp för de demokratiska värden som är del av regionens värdegrund. Kriget innebär att Norrbotten kan förvänta sig ett ökat flyktingmottagande. För regionens verksamhet innebär det ett ökat behov av medicinska åtgärder för flyktingar men även en anpassning till ett nytt säkerhetsläge.

Ekonomiska effekter av kriget kan vara ökade priser för framför allt energi och mat. Detta eftersom Ryssland och Ukraina har stor export av exempelvis olja/naturgas och vete. Den minskade tillgången medför ökade priser och därmed ökad inflation som medför en minskad köpkraft bland medborgarna.<sup>2</sup>

## Satsningar i Norrbotten

Det planeras för stora investeringar i Norrbotten de kommande åren med utbyggnad av både nya industrier och infrastruktur. Detta som ett led i utvecklingen för ökad hållbarhet inom exempelvis batteri, gruv och stålindustri. Regionens utmaning är den sociala hållbarheten där ökad befolkning är en förutsättning för den förväntade tillväxten i industrin. Tillväxten i befolkningen behöver ske i alla arbetsföra åldersgrupper. Åldersstrukturen av befolkningen i Norrbotten visar att bland personer i arbetsför ålder är fördelningen relativt jämn mellan kvinnor och män utom för unga vuxna kvinnor. Det framstår därmed som en särskild utmaning att skapa ett attraktivt län där unga vuxna kvinnor ser attraktiva möjligheter för utbildning, arbete och livsmiljöer i Norrbotten. De satsningar som sker i regionen kommer även innebära en ökad konkurrens om regional arbetskraft. Regionen har även en stor andel äldre vilket innebär en utmaning för regionens egen kompetensförsörjning.

---

<sup>2</sup> Källa: [Konjunkturläget mars 2022](#);

### Regionens befolkning fördelat per kön och ålder



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. SCBs senaste framskrivning<sup>3</sup> av befolkningen i Norrbotten visar dock 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 befolkningsutvecklingen i länet, särskilt avseende unga kvinnor.

### En god, jämställd och jämlik hälsa

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

<sup>3</sup> 2021-06-03

*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 uppper 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.

## Coronapandemins effekter

Pandemin som drabbat Norrbotten och världen från 2020 och framåt har inneburit utmaningar för vården och samhället i en omfattning som saknar motstycke under efterkrigstiden. Pandemin är nu förklarad som endemi vilket innebär att coronaviruset förväntas förekomma och spridas i begränsad omfattning i samhället där antalet smittade är på en jämn och konstant nivå. Regionen behöver nu åter sätta fokus på de utvecklingsbehov som fått vänta under pandemin. Nedan belyses pandemins påverkan inom några centrala områden för regionen.

## Hälsa- och sjukvård och folktandvård

De krisåtgärder som vidtagits för att säkra vården av covid-19 patienter samt minska smittspridningen innebar att den löpande verksamheten inom flera vårdområden periodvis pausats. De uppskjutna vårdbehoven måste hanteras skyndsamt för att inte väntetiderna till vården ska vara orimligt långa. Flertal aktiviteter är initierade för att hantera aktuell situation t ex inrättande av en vårdgarantienhet och ramavtal tecknade med externa leverantörer för genomförande av operationer. Även under planperioden 2023-2025 behöver

vården upprätthålla viss kapacitet för covid-19 vård, inklusive behoven av eftervård och rehabilitering samt fortsatta behov av bl a vaccinationsinsatser.

### **Folkhälsa**

Det kommer ta lång tid innan pandemins fulla effekt på folkhälsan kan överblickas. Befolkningens levnadsvanor och livsvillkor har påverkats på olika sätt och grupper som redan före pandemin hade förhöjd risk för ohälsa har drabbats hårdast. Konsekvenserna av nödvändiga smittskyddsåtgärder i kombination med uppskjuten vård och utbildning riskerar sammantaget att påverka folkhälsan och människors olika livsvillkor. Pandemin har bland annat haft en negativ påverkan på den ekonomiska jämställdheten. Kvinnor har förlorat inkomst i större utsträckning än män. Samtidigt har fler kvinnor än män fått arbeta hårdare under mer ansträngda arbetsförhållanden. Dessa faktorer har stor påverkan på både hälsa och livsvillkor. Det hälsofrämjande arbetet behöver anpassas och prioriteras i ljuset av pandemins effekter för att behålla en god folkhälsa och ökad jämlikhet och jämställdhet.

### **Regional utveckling och kultur**

Många medborgare, företag och verksamheter 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 som ett resultat av pandemin. Den för länet viktiga basnäringen har klarat krisen bättre än många andra, men inga branscher är oberörda av effekterna. Pandemins konsekvenser på sikt är ännu svåra att överblicka. Under kommande planperiod förväntas en återhämtning inom samtliga ovanstående områden.

Pandemin har ökat digitaliseringstakten i samhället. Under pandemin begränsades den fria rörligheten i samhället, i norden och inom EU. Samarbete och passfrihet mellan de nordiska länderna påverkades negativt genom ländernas olika strategier och riktlinjer. Den skilda hanteringen av pandemin mellan länderna har fått negativa effekter för gränsöverskridande arbetsmarknader. 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 samarbete ger ökad kvalitet på hälso- och sjukvården och ger bättre förutsättningar för hållbar tillväxt. Det innebär

också högre livskvalitet för de som har släkt och vänner på andra sidan gränserna.

## Införande av nytt journalsystem

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

## Region Norrbottens uppdrag och styrning

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

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

Regionfullmäktige består av 71 ledamöter från hela länet som representerar de olika partierna. Den politiska organisationen består av tre nämnder, regionstyrelsen, regionala utvecklingsnämnden och patientnämnden, där regionstyrelsen har ett övergripande ansvar att leda och samordna arbetet i regionen. Kopplat till den politiska organisationen finns två beredningar, hälso- och sjukvårdsberedningen samt uppdragsberedningen. Beredningarna bereder ärenden åt styrelsen och följer utvecklingen inom sina sakområden.

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

## Region Norrbotten har en verksamhet att lita på

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

## Region Norrbottens inriktning för hållbarhetsarbetet

Region Norrbottens verksamheter har ett hållbarhetsarbete med särskilt fokus på jämställdhet, hälsa och välbefinnande, hållbara städer och samhällen samt fredliga och inkluderande samhällen. Alla verksamheter och medarbetare i Region Norrbotten har ansvar och uppdrag att bidra till en mer hållbar verksamhet. Det stora hållbarhetsarbetet sker i de små valen varje dag.

## Region Norrbottens prioritering av mål inom Agenda 2030.



## Regional utveckling



Samhällsutvecklingen i Norrbotten går en ljus tid till mötes och den gröna omställning som sker inom våra basindustrier och nyetableringar är både banbrytande och föregångsexempel för resten av världen. För att samhället i stort ska dra nytta av den utveckling som drivs fram av näringslivet så behöver Region Norrbotten som regionalt utvecklingsansvarig vara beredd att stödja och bidra till att skapa förutsättningar för 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. Här handlar det också om att motverka den könssegregerade arbetsmarknaden.

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

Den regionala utvecklingsstrategin fastställer att Norrbotten ska bli Sveriges mest välkomnande och nytänkande län. Att Norrbotten ska vara välkomnande, hållbart och attraktivt. Det innefattar att skapa ett samhälle fyllt av arkitektur, form, design, konst och kulturarv samt fysisk rörelse. Regionen ska skapa hållbar tillväxt, utveckling och tillgänglighet, samt ha en väl fungerande kompetensförsörjning och vara innovativt och konkurrenskraftigt.

### Regionens planering av civilt försvar

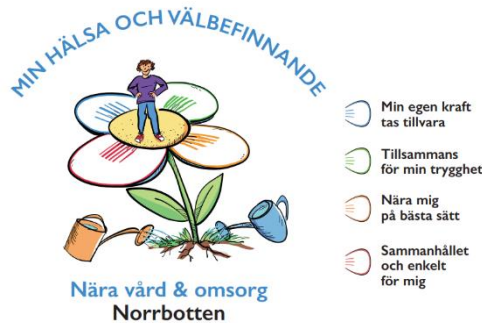
Regeringen har sedan tidigare beslutat att planeringen för arbetet med civilt försvar ska återupptas och Region Norrbottens planering ska genomföras i samverkan med bland andra Socialstyrelsen, Försvarsmakten, Länsstyrelsen, Region Västerbotten, Region Västernorrland och Region



Jämtland/Härjedalen. Planeringen ska bland annat utgå från Försvarsberedningens rapporter ”Motståndskraft”, ”Värnkraft samt ”Handlingskraft”, vilka innehåller planeringsantaganden som utgångspunkt för gemensam planering och omfattar exempelvis beredskapsplaner, krigsorganisation, försörjningsberedskap, säkra kommunikationer samt stärkt informations- och cybersäkerhet. Händelserna i Ukraina påverkar även planeringen och regionens ska skyndsamt fortsätta det interna arbetet med civilt försvar med kartläggning och inventering av resurser. Regionen ska även delta i kommande totalförsvarsövningar samt övning Barents Rescue.

## Nära vård och omsorg

För att Region Norrbotten och länets kommuner ska kunna möta behov och förväntningar i framtiden behöver viktiga steg tas redan idag. För Region Norrbotten innebär detta i steg ett att konkretisera målbilden och tydliggöra färdvägen dit för våra verksamheter och medarbetare. Omställningen till



nära vård ska ske på ett hållbart sätt och skapa jämställda och jämlika förutsättningar för norrbottningen. En gemensam målbild för nära vård och omsorg har utarbetats ur ett medborgarperspektiv. Målbilden fokuserar på att

skapa en god hälsa och välbefinnande för kvinnor och män i Norrbotten. 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.

Att kommunerna och regionen nu går samman för utveckling av god, nära och samordnad vård 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.

## Regionens strategiska mål

För att Norrbotten och regionens verksamhet ska utvecklas i en gemensam riktning är det nödvändigt med gemensamma strategiska mål. Regionens strategiska mål berör regionens samtliga verksamheter och ska guida inriktning för regionens samlade utvecklingsarbeten. De strategiska målen sammanfattar och beskriver det önskade läget som regionen vill uppnå. I figuren nedan framgår regionens strategiska mål och dess koppling till varandra.

### Regionens strategiska mål



I avsnitten nedan beskrivs respektive mål. Vid varje mål framgår vilken nämnd som ansvarar för genomförande av verksamhet och utveckling för att förflytta regionen i riktning mot det strategiska målet. Ansvariga nämnder är regionstyrelsen (RS), regionala utvecklingsnämnden (RUN) och Patientnämnden (PN).

## Ett hållbart och 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 jämlik och jämställd samhällsplanering bidrar till att Norrbotten lever ett gott liv och gör hälsofrämjande val. **Civilsamhället och kulturen är starkt och levande** och bidrar till ett demokratiskt samhälle för kvinnor och män 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 kvinnor och män i hela länet. Norrbotten är attraktivt för etableringar, investerare och nya invånare. 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 flexibelt 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. Region Norrbotten bidrar till **god beredskap och förutsättningar att ställa om** inför oväntade händelser och självförsörjningsgraden har ökat.

Regionen arbetar för en fysisk och digital **hållbar 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 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 människor, kultur och natur samt för organisationen.

## Trygg norrbottning med god, jämlik och jämställd livskvalitet

(RS, RUN, PN)

**Befolkningens hälsa och välbefinnande främjas i samhället och i mötet med Region Norrbottens verksamhet.** Det handlar om rätten till frihet från våld, rätten till god fysisk, psykisk, social och sexuell hälsa. Den goda folkhälsan är jämlikt och jämställt fördelat mellan olika befolkningsgrupper i Norrbotten.

I det hållbara och jämställda samhället respekteras medborgarnas grundläggande mänskliga rättigheter och barnens rättigheter är integrerat i verksamheterna. Norrbotten erbjuder attraktiva utbildningar, intressanta jobb, en stimulerande fritid och ett mer jämställt **län där även unga kvinnor vill bygga sin framtid.**

Kvinnor och män känner trygghet i att få den vård de behöver när de behöver den. Patienterna erbjuds förebyggande insatser och **en god vård med en hög samt jämställd och jämlik tillgänglighet och kontinuitet** utifrån behov.

Den enskilda individen ska alltid känna sig väl bemött och respekterad vid kontakt med Region Norrbottens verksamheter oavsett bakgrund och tillhörighet. 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**. Omotiverade 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 hälsosamtal<sup>4</sup> genomförs och individen tar ansvar för sin hälsa. Insatser för att förebygga hjärt- kärlsjukdom, diabetes, psykisk ohälsa och cancer prioriteras där samtliga insatser har ett integrerat perspektiv på kön då det finns stora skillnader i hälsa för kvinnor respektive män inom dessa sjukdomar.

Norrbotten har goda **kommunikationer till, från och inom länet**. Kollektivtrafiken är enkel, attraktiv, användbar och jämställd med

---

<sup>4</sup> Hälsosamtal för 40, 50 och 60 åringar

utgångspunkt från resenärens behov. Kollektivtrafiken är ett sammanhållet system mellan regional och lokal trafik samt mellan länet och angränsande länder och län.

Det finns en god **tillgång till fysiskt och digitalt kulturutbud med bredd och spets**. Invånarna i Norrbotten kan se och göra, uppleva och höra kultur 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**.

## God, nära och samordnad vård som genomförs på ett hållbart sätt

(RS, PN)

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

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

Medborgarens och patientens fokus och behov är utgångspunkten för regionens arbete och de beslut som fattas. Detta ökar förutsättningarna för god kvalitet, ökad patientnöjdhet och utveckling av verksamheterna. Verksamheterna arbetar utifrån **ett personcentrerat förhållningssätt där patienten är en aktiv och självklar partner** både i den egna vården och i förbättringsarbeten. **Teamarbete är utgångspunkt** i vården och patienten eller närstående är en självklar del av teamet och ses som en aktiv partner. Personer med kronisk sjukdom kan med hjälp av stöd från vården påverka

och ta ansvar för sin egen hälsa. Regionen värnar medborgarnas valfrihet i vården och verkar för en samordnad vård oavsett leverantör.

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

Resultat ur ett medborgar- och patientperspektiv följs kontinuerligt med ett jämlikhets- och jämställdhetsfokus. Patienter och medborgares egenmakt och förmåga att ta ansvar för sin egen hälsa stärks genom användandet av medskapande metoder och motiverande samtal.

Verksamheterna använder **bästa tillgängliga kunskap** i varje möte med patienten. Klinik- och patientnära forskning och forskande medarbetare bidrar till hög kompetens och att senaste kunskap sprids och tillgängliggörs. 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. Regionen har god förmåga att säkerställa civilbefolkningens behov av sjukvård i händelse av höjd beredskap eller krig.

Verksamheten blir mer klimatneutral genom att använda en större andel produkter av förnybara- och/eller återvunna material. Inköpta produkter kan i hög utsträckning återanvändas och återvinnas efter förbrukning. Verksamheten minskar användningen av produkter som innehåller kemikalier som är skadliga för hälsa och miljö.

## Behovsstyrd och hållbar 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 strategi för jämställdhet i Norrbotten och länstransportplanen. Som regionalt utvecklingsansvarig är Region Norrbotten en drivande kraft som säkerställer progression till nytta för samhället i stort. 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.

## Hållbar kompetensförsörjning

(RS)

Region Norrbotten har en hållbar och jämställd 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. Region Norrbotten investerar och arbetar långsiktigt med kompetensutvecklingsinsatser samt verkar samordnande för att öka utbudet av utbildningar i norra Sverige. Den inhyrda bemanningen minskar och en hög andel egna medarbetare skapar bättre förutsättningar för ett långsiktigt utvecklingsarbete.

I och med att regionens resurser är begränsade krävs prioriteringar och förändrade arbetssätt. Verksamheterna har ett ökat behov att arbeta med **förbättring och förnyelse** av arbetssätt, samverkan inom regionen, nyttja tekniken smartare samt arbete med kultur, kompetens och ledarskap. Detta ökar produktiviteten och tillgodoser behovet av tjänster med begränsade resurser, samt ger verksamheterna beredskap för och förmåga att hantera förändringar. Medarbetarna har en central roll i förbättrings- och förnyelsearbetet där allas kunskap och kompetens tas tillvara.

Förutsättningar för **ett hållbart och jämställt arbetsliv** för chefer och medarbetare skapar möjligheter för goda resultat. Arbetsplatser ska vara trygga och ohälsosamma risker ska förebyggas. Arbetsmiljön ska vara god. Arbetsmiljöarbetet omfattar både förebyggande och hälsofrämjande insatser. Regionens verksamheter och dess **chefer och medarbetare agerar ansvarsfullt** för regionens bästa med medborgar- och patientfokus. Att region Norrbotten, som en del i att vara en attraktiv arbetsgivare och för att underlätta rekrytering skall ha en lönestrategi för all hälso- sjukvårdspersonal som innebär att man har en lön lägst på mediannivå i jämförelse med riket.

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

Det är mycket viktigt för regionen att vara en **attraktiv arbetsgivare**. För att säkra kompetensförsörjningen behöver arbetet fokusera på att utveckla och behålla redan befintliga medarbetare samt även attrahera och rekrytera nya

medarbetare. Regionen har en **anställnings- samt lönebildningsprocess med en sammanhållen och jämställd hantering** av löner och anställningsvillkor. Region ska över tid säkerställa att lönerna för all hälso- och sjukvårdspersonal motsvarar lägst en mediannivå i förhållande till riket.

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 när verksamheten så tillåter. Antingen från den anställdes bostad eller från de av Region Norrbottens ägda lokala fastigheter. Detta ska stärka Region Norrbottens varumärke och öka kompetensförsörjningen.

## Långsiktigt hållbar ekonomi

(RS, RUN, PN)

**Hållbar ekonomi** innebär finansiellt att regionen redovisar ett positivt balanskravs<sup>5</sup> 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.

Regionen uppnår en mer långsiktigt hållbar ekonomi genom att investera i och köpa utrustning och material som är återvunnet och efter användning återvinns i en mer cirkulär hushållning av begränsade resurser. 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

---

<sup>5</sup> Balanskravsresultat = periodens resultat justerat för orealiserade vinster/förluster av pensionsmedelsförvaltningen.



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.

Regionens upphandling, som beaktar varor och tjänsters hållbarhet, gör verksamheten mer klimatneutral. Regionens hållbara förvaltning av kapital och pensionsfonder bidrar till att uppfylla Agenda 2030-målen.

## Politikens riktade uppdrag

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

- Säkerställa en kontinuerlig process för ekonomi i balans. En kontinuerlig process som innebär såväl kostnadsminskningar som intäktsökningar. (RS, RUN)
- Tydliggöra uppdragen på de fem sjukhusen bland annat avseende vårdplatser, akut omhändertagande samt profilering av de enskilda sjukhusen. (RS)
- Framtagande av en patientsäkerhetsstrategi för Region Norrbotten. (RS)
- Säkerställa beslutat primärvårdsuppdrag både beträffande grund – och tilläggsuppdrag. (RS)
- Öka patientgenomströmning och mätbara insatser inom vuxenpsykiatri. (RS)
- Utveckla samverkan mellan primärvård och psykiatri. (RS)
- Följa upp den decentraliserade verksamheten. (RS)
- Minimera patientresandet. (RS)
- Fortsätta utvecklingen av digitala patientkontakter. (RS)
- Prioritera åtgärder avseende den uppskjutna vården (RS)
- Säkerställa omhändertagandet av vårdbehov kopplade till post covid tillstånd. (RS)
- Fastställa handlingsplaner och säkerställa genomförandet för nära vård och omsorg tillsammans med länets kommuner, utifrån den gemensamt beslutade målbilden. (RS)
- Fortsätta utvecklingsarbetet inom modellområde Nära vård och omsorg i Östra Norrbotten. (RS)

- Anpassa beställning inom vårdval Norrbotten så att den utformas för att än mer stödja utvecklingen mot nära vård. (RS)
- Se över den ekonomiska styrningen av hälso- och sjukvården så att den stimulerar förflyttning mot öppnare vårdformer. (RS)
- Säkerställa öppnandet av filialer och servicepunkter inom primärvård. (RS)
- Säkerställa en sammanhållen intensivvård i hela länet. (RS)
- Utveckla den palliativa vården. (RS)
- Slutföra den påbörjade utredningen om införande av onkologisk verksamhet inklusive strålning i Sunderbyn. (RS)
- Utredda möjligheterna att investera i en PET-CT. (RS)
- Planera för genomförandet av en utökad utbildning inom regionen för olika kompetenser inom bild och funktionsmedicin och opererande verksamheter. (RS)
- Utökad rekrytering och ändamålsenliga satsningar på utbildningsläkare för att säkerställa nutida och framtida behov av kompetensförsörjning. (RS)
- Säkerställa att RS och RUN:s ledning, styrning och uppföljning är ändamålsenlig utifrån barnrättsperspektivet att barnrättsperspektivet integreras i regionens verksamheter. (RS, RUN)
- Genomföra en översyn av Regionens mödravård, gynekologi- och förlösningsverksamheter (RS)
- Utredda möjligheterna att utveckla ett kompetenscentrum inom neurologi. (RS)
- Fortsätta satsningar inom folkhälsoområdet i syfte att skapa en bättre och mer jämlik hälsa. (RS)
- Genomföra särskild satsning för en bättre folkhälsa i Norrbotten – ”En timme mindre” (RS)
- Patienter skall erbjudas fjärrmonitorering där det är möjligt. (RS)
- Intensifiera åtgärderna för att säkerställa en tillgänglig tandvård i hela länet. (RS)
- Regionen ska fortsätta de intensifierade rekryteringsinsatserna avseende de olika professionerna inom hälso- och sjukvården. (RS)
- Region Norrbotten skall över tid säkerställa att all hälso- och sjukvårdspersonal har en lön lägst på mediannivå i jämförelse med riket. (RS)
- Säkerställa att regionen har en ökad beredskap för framtida kriser (RS, RUN)
- Utarbeta en strukturerad satsning för ett mer jämställt Norrbotten tillsammans med externa parter, till exempel LTU och Länsstyrelsen. (RS)
- Integrera regional överenskommelse om samverkan slutet mellan Region Norrbotten, civilsamhället och Länsstyrelsen i verksamheterna. (RS, RUN)
- Uppdra till Regiondirektör att slutföra förhandlingar med LKAB och därefter planera för genomförandet av Kiruna nya sjukhus. (RS)

- Undersöka möjligheterna till en samordnad obesitasvård i Norrbotten. (RS)
- Utredda konsekvenserna av införande av kostnadsfri vaccinering för bältros till personer 65 år och äldre. (RS)
- OPT kommer att införas med början 2023. Region skall följa upp såväl resultat som metodik. (RS)
- Utredda möjligheten att ansluta sig till kvalitetsregistret Swedem. (RS)
- Upprätta och anta en Idrottsplan. (RUN)

## Ekonomi och verksamhetens ramar under planeringsperioden

### Inledning

Den strategiska planen har sin utgångspunkt i den av Regionfullmäktige beslutade strategiska planen för 2022-2024. 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 2022-2024 redovisas i tabell på sida 36.

Ekonomiavsnittet inleds med beskrivning av ekonomiskt uppdrag med ekonomi i balans och regionens finansiella mål. En sammanfattning av resultatbudget för åren 2023-2025 redovisas på sidan 34. I bilaga 1 återfinns budgetramar för respektive nämnd samt för politisk verksamhet. I bilaga 2 återfinns övergripande strategi för riskhantering av regionens pensionsportfölj.

### Ekonomisk utblick

Restriktionerna med anledning av covid-19 har i princip avvecklats under inledningen av 2022. Återhämtningen för arbetsmarknaden beräknas därmed kunna fortgå – trots globala risker, hög inflation och stigande räntor. När det gäller sysselsättningen kvarstår ännu mer att hämta igen efter den lågkonjunktur som pandemin och restriktionerna medförde. Särskilt tjänstesektorn beräknas återhämta sig kraftigt under 2022 vilket driver upp antalet arbetade timmar och därigenom skatteunderlaget. Utrymmet för en fortsatt expansion av sysselsättningen krymper dock med tiden. Andelen arbetslösa sjunker 2023 under 7,5 procent, vilket är SKR:s uppskattning av jämviktsarbetslösheten. En allt måttligare tillväxt syns därför 2024 och 2025 för såväl arbetade timmar som för BNP.

Med anledning av kriget i Ukraina innebär prognosen för BNP en klar dämpning av export och investeringar under 2022. Kriget är även starkt bidragande till den senaste tidens energi- och råvaruprisinflation, och höjer

osäkerheten vad gäller den ekonomiska utvecklingen framöver. Inflationen beräknas överstiga 5 procent som genomsnitt helåret 2022 men antas gradvis sjunka tillbaka kommande år men bedöms dock ändå hamna en bit över 2 procent 2023. Förutom den höga inflationen är globalt stigande räntor något som i hög grad kommer att prägla de makroekonomiska utsikterna för Sverige de kommande åren. En fortsatt ränteuppgång bedöms oundviklig. Den normalisering av ränteläget som efter en lång tid av unikt låga räntor länge förväntats inträffa är därmed ett faktum. Inflations- och ränteuppgången kommer att ha åtstramande effekter på världsekonomin för flera år framåt, en motkraft till den återhämtning efter pandemin.

Trots dessa globala motvindar pekar prognosen mot en fortsatt återhämtning av den svenska konjunkturen 2022 och 2023. Kriget i Ukraina bedöms inte ge några stora negativa effekter på den inhemska efterfrågan i Sverige. Mottagandet av ukrainska flyktingar stärker tvärtom den inhemska efterfrågan och BNP och har marginell påverkan på den statliga finanserna. Utan kriget hade konjunkturen sannolikt varit starkare, men ”återöppnandet av samhällsekonomin” utgör en relativt starkare kraft än krigets negativa effekter på inflation och räntor.

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

Konjunkturåterhämtningen ger ökade arbetade timmar som är basen i kommunernas och regionernas skatteunderlag och därmed regionens skatteintäkter. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) skattar BNP ökningen till 3,1 procent under 2022 och för 2023 till 2,4 procent. Sysselsättningen i form av arbetade timmar kommer enligt SKR att öka relativt långsamt bland annat beroende på en ökande medelarbetstid medan arbetslösheten närmar sig ett jämviktsläge om c:a 7,5 procent.

#### Nyckeltal för svensk ekonomi, procentuell förändring

	2021	2022	2023	2024	2025
BNP	4,7	3,1	2,4	1,9	1,8
Sysselsättning, timmar	2,3	2,5	2,6	0,6	0,3
Relativ arbetslöshet	8,8	7,7	7,4	7,5	7,5
Inflation, KPI	2,2	5,2	2,7	2,6	2,5

Källa: EkonomiNytt 05/2022, Sveriges Kommuner och Regioner

## Budgetprinciper

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

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

Grunden för regionens driftbudget är föregående års budgetramar. Dessa uppräknas med index för att möta prisökningar. Löneökningar sätts av centralt och fördelas till verksamheterna utifrån faktiskt utfall. Som index för pris- och löneökningar används landstingsprisindex (LPIK) och dess delkomponenter. Budgeten bygger på SKR indexprognos från 28 april 2022. I budgeten ingår även konsekvenserna av beslut som fattats sedan föregående budget beslut samt övriga politiska prioriteringar eller inriktningar.

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

Skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning beräknas utifrån SKR skatteunderlagsprognos per 28 april 2022 med oförändrad skattesats. Regionen gör en egen befolkningsprognos för planeringsperioden. Riktade statsbidrag och statliga medel nationella överenskommelser förutsätts mötas av kostnader för att genomföra de uppdrag som dessa statsbidrag medför varför dessa inte budgeteras utan hanteras som intäkter vid nyttjande och nettoeffekten på regionens resultat är litet. Medel för det regionala

tillväxtansvaret för det statliga anslaget 1:1 samt för statliga medel för kulturverksamhet är statliga medel som förmedlas och ingår inte i Regionens budget.

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

Balanskravsresultatet är det resultat i resultatbudgeten som regleras av kommunallagen. Det får inte vara sämre än noll. Om så sker ska det negativa resultatet återställas inom tre kalenderår. I regionen är balanskravsresultatet målsatt till minst 1% av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning och budgeterat balanskravsresultat framgår av budgeten.

## Regionens ekonomiska förutsättningar

### Befolkningen

SCB:s senaste befolkningsprognos visar att Norrbottens befolkning kommer minska fram till 2027 samtidigt som befolkningen blir äldre. I detta avseende ligger Norrbotten före många andra län där ökningstakten av äldre är högre. SCB:s befolkningsprognos bygger på framskrivning av flyttnetto, invandringsnetto samt födelsenetto. SCB:s befolkningsprognos skattar en minskning av befolkningen under hela perioden fram till 2028 (*Se tabell nedan*). Befolkningen i Norrbotten i November 2021 uppgick till 249 752 personer. Det är ca 1500 personer fler än SCB:s prognostisering för året. SCB:s befolkningsprognos tar heller inte hänsyn till industriella satsningar i regionen, vilket kan skapa förändringar längre fram än planeringsperioden 2023-2025. 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 lägre fram. En ökning av befolkningen med 100 personer förväntas generera ökade intäkter för skatter och generella statsbidrag med cirka 3,6 mnkr.

## Framskrivning av regionens befolkningsutveckling

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>SCB: befolkningsprognos</b>	248 257	247 055	245 951	244 931	244 037	243 225	242 489	241 822
<b>Regionens skatteunderlagsberäkning</b>	249 757	249 623	249 586	249 634	249 807	250 063	250 394	250 795
<b>Diff. antal invånare</b>	<b>+1 500</b>	<b>+2 568</b>	<b>+3 635</b>	<b>+4 703</b>	<b>+5 770</b>	<b>+6 838</b>	<b>+7 905</b>	<b>+8 973</b>

*Skatteintäkter, utjämning och generella statsbidrag*

Sveriges Kommuner och Regioner har upp reviderat bedömningen över ökningen av skatteunderlagstillväxten för alla år fram till 2025. Det innebär att skatteunderlaget växer över det tioåriga genomsnittet under 2022 och 2023 präglad av en konjunkturåterhämtning efter pandemin. Det som driver på ökningen av skatteunderlaget är främst stora ökningar av löne- och pensionsinkomster. Sammantaget innebär det att SKR bedömer att ökningen av skatteunderlaget är hög under 2022 och 2023 men avtagande ökning under åren 2024 och 2025.

**Skatteunderlagstillväxt, procentuell förändring**

	2021	2022	2023	2024	2025
Skatteunderlagstillväxt	5,0	4,3	5,0	3,7	3,6
Förändring jämfört med Strategiska planen 2022-2024	+1,3	+0,7	+1,6	+0,6	-

Källa: EkonomiNytt 05/2022, Sveriges Kommuner och Regioner

Statens bidrag till regionsektorn består i allt väsentligt av kommunal-ekonomisk utjämning och bidrag till läkemedel. Kommande budgetproposition för 2023 förutsätter ett kompletterande beslut av finansplan.

*Regionens skattesats*

För att finansiera Region Norrbottens uppgifter betalar norrbottningarna regionskatt. Regionens utdebitering av skatt uppgår år 2022 till 11,34 per skattekrona, vilket motsvarar 11,34 procent av den beskattningsbara inkomsten. Utdebiteringen bedöms vara oförändrad under planperioden.

*Utjämning och generella statsbidrag*

De generella generella statsbidragen ökar under hela perioden. Jämfört med föregående reviderad budget ökar de generella statsbidragen enligt nedan.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Förändring (mnkr)	+67,7	+98,1	+110,3	+117,0	+125,6	+136,4	+147,3



In enlighet med budgetpropositionen för 2022 erhålls ett utökat generellt tillskott om ca 21 mnkr. Övriga förändringar med ekonomisk kompensation är exempelvis sänkt skatt för pensionärer, pneumokockvaccin och spårsäkring, sexualbrott

#### *Statsbidrag läkemedel*

SKR och regeringen arbetar med översyn av statsbidraget för läkemedelsförmånen. Ersättningen till regionerna bygger enligt nuvarande modell på Socialstyrelsens läkemedelsprognos. Regionerna får även 70 procent i ersättning för den Hepatit-C behandling som prognostiseras inom ramen för TLV-beslut och om ordnat införande. Regionen erhåller inga statsbidrag för skelleftesjukan trots att det medför kraftig kostnadsökning för regionen. Till staten skall regionerna även betala 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 kostnadsutjämnningen för hälso- och sjukvård som gäller från 2020.

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

Regeringen avsätter ett antal riktade statsbidrag i syfte att stimulera huvudmännen att vidta angelägna utvecklings- och förbättringsåtgärder inom hälso- och sjukvården. För att få del av vissa av dessa medel krävs att huvudmännen uppfyller grundläggande krav. För 2023 väntas ersättningar bli aktuella inom bland annat följande områden:

- God och nära vård
- Ökad tillgänglighet och jämlikhet i mödrahälsovården och förlossningsvården samt förstärkta insatser för kvinnors hälsa.
- Fler vårdplatser
- Vårdförmedling och sjukresor
- Utökad läkarkompetens i äldreomsorgen.
- Stärk cancersjukvården
- Psykisk hälsa
- Nationell strategi för jämlik sjukvård – standardiserade vårdförlopp för kroniska sjukdomar
- Ökad tillgänglighet i hälso- och sjukvården

För närvarande är det inte känt om regeringen avser att fortsätta avsätta medel för hanteringen av uppskjuten vård från 2023 och framåt. I planen antas att regionen erhåller sin befolkningsandel av alla medel avsatta för nationella överenskommelser och att kostnader uppstår, men bedöms generera ett överskott på 10 mnkr per år.



### Medel för regionala tillväxtansvaret

Med det regionala tillväxtansvaret följer att Region Norrbotten har ansvar för det statliga anslaget 1:1 Regionala tillväxtåtgärder inom utgiftsområde 19. Anslaget för 2022 uppgår till till 132,8 mnkr . Anslaget reglerar hur stora utbetalningar som kan göras under året. Medlen ska användas i enlighet med nationella förordningar och respektive strukturfondsprogram. Anslaget används till fleråriga projektbeslut och företagsinvesteringar i form av regionala företagsstöd, projektbidrag och stöd till kommersiell service samt uppföljning och utvärdering. Dessa medel redovisas inte i Region Norrbottens bokföring.

### Medel för regional kulturutveckling

Kulturrådet beslutar om fördelning av statliga medel till regional kulturverksamhet. Region Norrbotten beslutar hur det statliga bidraget fördelas med underlag av regionens kulturplan. Det kallas för kultur-samverkansmodellen. Anslaget via kultursamverkansmodellen är 54,7 mnkr för 2022. Den statliga bidragsnivån utgår utifrån Region Norrbottens nivå på kulturbudget.

### Pris och löneökningar

SKRs senaste prognos för löne- och prisuppräkning indikerar hög öknings-takt av kostnader vilket främst drivs av prisökningarna inom energi och livsmedel. D den höga inflationen medför även att index för löner och för-brukning reviderats upp.

### Löne- och prisförändringar för regioner

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

Källa: EkonomiNytt 05/2022, Sveriges Kommuner och Regioner

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

**Prognostiserade läkemedelskostnader av Socialstyrelsen**

	2022	2023	2024	2025
Läkemedelsförmånen samt egenavgifter	5,0	5,0	4,0	3,0
Rekvisition	7,0	6,0	5,0	-

[Källa: Socialstyrelsens läkemedelsprognos 2022-2025](#)

**Pensioner**

Den nya överenskommelsen för pensioner innebär kraftigt ökade kostnader för regionen. Ökningen av pensionskostnaden är till största del kopplad till inflationsräskning men påverkas även av det nya avtalet samt ökade löner och löneglidning under pandemin.

**Resultatbudget 2023-2025**

Med de senaste ekonomiska förutsättningarna som grund redovisas följande resultatbudget för åren 2023-2025. Kalkylen nedan utgår från SKR:s bedömning av skatt och utjämnings för alla åren samt en framskrivning av kostnaderna med samma index som SKR och Socialstyrelsen bedömer för de sista åren i deras respektive prognos för LPIK och läkemedel.

**Resultatbudget 2023-2025 och kalkyl 2026-2028, mnkr**

Mnkr	Budget			Kalkyl		
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Verksamhetens intäkter	1054	883	883	883	883	883
Verksamhetens kostnader	-10454	-10607	-10855	-11172	-11489	-11808
Avskrivningar	-263	-275	-281	-289	-269	-269
<b>Verksamhetens nettokostnad</b>	<b>-9663</b>	<b>-9999</b>	<b>-10253</b>	<b>-10578</b>	<b>-10874</b>	<b>-11193</b>
Skatteintäkter	7327	7552	7767	7995	8230	8471
Generella statsbidrag och utjämnings	2622	2694	2748	2818	2896	2980
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>286</b>	<b>246</b>	<b>261</b>	<b>235</b>	<b>252</b>	<b>257</b>
Finansiella intäkter	305	317	321	328	295	295
Finansiella kostnader	-262	-213	-196	-194	-191	-189
<b>Årets resultat</b>	<b>329</b>	<b>350</b>	<b>386</b>	<b>370</b>	<b>355</b>	<b>363</b>
Avkastning pensionsportfölj	-229	-238	-241	-246	-221	-221
Reservering av medel till resultatutjämningsreserv						
<b>Balanskravsresultat</b>	<b>100</b>	<b>112</b>	<b>146</b>	<b>124</b>	<b>134</b>	<b>142</b>
Resultat krav 1 %	99	102	105	108	111	115
<b>Behov av åtgärder för att nå 1 % och positivt balanskravsresultat</b>	<b>-1</b>	<b>-10</b>	<b>-40</b>	<b>-16</b>	<b>-23</b>	<b>-27</b>

Årets resultat prognostiseras till 329 mnkr 2023, 350 mnkr 2024 och 386 mnkr 2025. Om avkastningen på pensionsportföljen inte är realiserad får den inte räknas in i balanskravsresultatet. Det finansiella målet balanskravsresultat om en (1) procent av skatt, utjämnings och generella statsbidrag beräknas uppnås med mycket liten marginal under åren 2023-2028. Detta trots ett gott resultat i verksamheterna och mycket god soliditet vilket talar för en god ekonomisk hushållning trots små marginaler till balanskravsresultatet.

**Skatt, utjämnings och generella statsbidrag**

Regionens skatteintäkter ökar under året med anledning av skatteunderlagets positiva utveckling. För 2023 beräknas regionens intäkter för skatt, statsbi-

drag och utjämning uppgå till 9 950 mnkr, för 2024 till 10 246 mnkr och för 2024 till 10 515 mnkr.

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

	Prognos	Budget		
	2022	2023	2024	2025
Skatteintäkter	6 957	7 327	7 552	7 767
Del- och slutavräkning	107			
<b>Summa skatteintäkter</b>	<b>7 064</b>	<b>7 327</b>	<b>7 552</b>	<b>7 767</b>
Inkomstutjämning	808	862	893	936
Kostnadsutjämning	611	658	676	692
Strukturbidrag	163	163	163	163
Regleringsavgift/regleringsbidrag	164	18	10	-25
Läkemedel	893	922	952	982
<b>Summa statsbidrag och utjämning</b>	<b>2 639</b>	<b>2 623</b>	<b>2 694</b>	<b>2 748</b>
<b>Summa skatt, statsbidrag, utjämning</b>	<b>9 703</b>	<b>9 950</b>	<b>10 246</b>	<b>10 515</b>

Förändring av:	Prognos	Budget		
Skatt	3,9	3,7	3,1	2,8
Statsbidrag och utjämning	3,5	-0,6	2,7	2,0
Skatt, statsbidrag och utjämning	3,8	2,5	3,0	2,6

#### Pensionskostnader

Pensionskostnaderna beräknas till 1 134 mnkr 2023 vilket är en kraftig ökning med anledning av den höga inflationen, högt intjänande under pandemin under pandemin och förändringarna i pensionsavtalet.

#### Kapitalförvaltning

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

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

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

### Politiskt beslutade ramförändringar

Återhämtningen i ekonomin har gått snabbare än prognostiserat vilket leder till ökade skatteintäkter. Den höga inflationen medför att prisutvecklingen förväntas bli högre än prognostiserad i föregående plan. Den höga prisutvecklingen medför, tillsammans med förändringen i pensionsavtalet, en kraftigt ökad kostnad för pensioner. Kostnadsutvecklingen för läkemedel är större än prisindex då kostnaderna även påverkas av nya läkemedel, följsamhet till riktlinjer samt befolkningens åldersstruktur och storlek.

Sedan tidigare har fullmäktige beslutat att införa ett nytt vårdinformationssystem, FVIS. Under 2023 intensifieras arbetet ytterligare vilket medför ökade kostnader under 2023 med 11,9 mnkr medan kostnaden minskar med 15 mnkr för 2024. Sedan tidigare har regionala utvecklingsnämnden 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 i enlighet med föregående strategisk plan. I planen återförs även den tillfälliga satsningen på 26,5 mnkr till RKM från regionala utvecklingsnämnden till styrelsens förfogande.

### Sammanfattning av förändringar i resultatbudget jämfört med strategisk plan 2022-2024

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

(Mnkr)	Budget		
	2023	2024	2025
<b>Resultat enligt Strategiskplan 2021-2023</b>	<b>531</b>	<b>477</b>	<b>428</b>
Förändring:			
Skatteintäkter	172	200	196
Generella statsbidrag och utjämning	-22	-22	-32
Statsbidrag läkemedel	12	12	13
<b>Summa förändring av skatt, statsbidrag och utjämning</b>	<b>162</b>	<b>190</b>	<b>177</b>
Pensioner	-109	-111	-32
Index löner och priser	-102	-130	-153
FVIS – projektinförande under 2023	-12	2	2
Avskrivningar	-3	-5	-7
<b>Summa förändring av verksamhetens intäkter och kostnader</b>	<b>-226</b>	<b>-244</b>	<b>-190</b>
<b>Summa förändring av verksamhetens resultat</b>	<b>-64</b>	<b>-54</b>	<b>-13</b>
Finansiella intäkter			
Finansiella kostnader (pensioner)	-138	-73	-29

<b>Summa förändring finansiella poster</b>	<b>-138</b>	<b>-73</b>	<b>-29</b>
<b>Totalt förändringar</b>	<b>-202</b>	<b>-127</b>	<b>-42</b>
<b>Årets resultat inkl ramminskning 344 mnkr</b>	<b>329</b>	<b>350</b>	<b>386</b>

### Ekonomi i balans

Region Norrbotten ska enligt kommunallagen ha en ekonomi i balans, d v s intäkterna ska överstiga kostnaderna. Detta mäts som ett balanskravsresultat som utgår från årets resultat i resultaträkningen men justerat för bland annat realiserade vinster och förluster i pensionsportföljen. Balanskravsresultatet ska vara positivt, ett negativt balanskravsresultat ska återställas inom tre år. Regionen har inget balanskravsunderskott att återställa från tidigare år och prognosbedömningen är att inget balanskravsunderskott kommer att uppstå för 2022. Regionen har senaste två åren haft möjlighet att avsätta medel till en resultatutjämningsreserv, som uppgår till totalt 1 665 mnkr, som kan användas för att möta framtida balanskravsunderskott.

Regionens finansiella mål för god ekonomisk hushållning är definierat som ett positivt balanskravsresultat med en (1) procent av skatter, bidrag och utjämnning. Regionen klarar balanskravet för hela budgetperioden.

### Balansbudget

Regionens balansbudget presenteras i tabellen nedan.

	Prognos	Budget		
(Mnkr)	2022	2023	2024	2025
<b>Tillgångar</b>				
Anläggningstillgångar	2 753	2 763	2 722	2 651
Omsättningstillgångar	9 455	10 100	10 758	11 380
<b>Summa tillgångar</b>	<b>12 208</b>	<b>12 863</b>	<b>13 480</b>	<b>14 031</b>
<b>Skulder och eget kapital</b>				
Eget kapital	5 979	6 115	6 444	6 794
Årets resultat	136	329	350	386
Avsättningar	4 138	4 464	4 731	4 896
Långfristiga skulder	0	0	0	0
Kortfristiga skulder	1 955	1 955	1 955	1 955
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>12 208</b>	<b>12 863</b>	<b>13 480</b>	<b>14 031</b>
<b>Ansvarsförbindelse pensioner</b>				
Soliditet blandmodell, (%)	50	50	50	51
Soliditet fullfondering, (%)	19	21	23	26

## Finansieringsbudget

Regionens kassaflödesanalys presenteras i tabellen nedan.

(Mnkr)	Prognos	Budget		
	2022	2023	2024	2025
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>				
Årets resultat	136	329	350	386
Justering för ej likvidpåverkande poster	179	400	355	268
Övriga likviditetspåverkande poster som tillhör den löpande verksamheten	-103	-116	-128	-142
Ökning/minskning av kortfristiga fordringar	-69	165	0	0
Ökning/minskning av kortfristiga skulder				
Ökning/minskning kortfristiga placeringar				
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>143</b>	<b>778</b>	<b>577</b>	<b>512</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>				
Investering i finansiella anläggningstillgångar	-6	-6	-6	-1
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	-19	-14	0	0
Investering i materiella tillgångar	-270	-266	-235	-218
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-295</b>	<b>-286</b>	<b>-241</b>	<b>-219</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>				
Ökning/minskning långfristiga fordringar	1	1	1	1
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-151</b>	<b>493</b>	<b>337</b>	<b>294</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>	1067	916	1409	1746
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	916	1409	1 746	2040

## Investeringar

För planperioden 2023-2025 ger regionfullmäktige till regionstyrelsen en beslutsram på 263 mnkr 2023, 232 mnkr 2024 och 299 mnkr 2024. Investeringsramen under planperioden kan komma att förändras beroende på beslut under särskilda uppdrag som effektueras.

**Region Norrbottens beslutade investeringsramar**

Mnkr	2023	2024	2025
<b>Reinvesteringar</b>			
IT/MT och fastighetsinvesteringar inkl. externa hyresgäster	257	226	293
Finansiella investeringar	6	6	6
<b>Total beslutsram</b>	<b>263</b>	<b>232</b>	<b>299</b>

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

**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.

Risikfaktorer är:

- Att kostnaderna ökar med hanteringen av den uppskjutna vården utan nationella medel
- Minskade intäkter från kollektivtrafik och patientavgifter.
- Att nya arbetssätt inte ger bestående effekt.
- Att kompetensförsörjningsproblematiken ökar lokalt beroende av inhyrd personal.
- Att kostnaderna för nya läkemedel ökar mer än erhållna bidrag och att verksamheten inte kan identifiera andra områden för kostnadsminskning.
- Att kostnaderna för köpt vård fortsätter att öka då nettokostnadsutvecklingen i regioner med universitets sjukhus är hög.
- Att digitaliseringsarbetet inte ger de ekonomiska effekter som behövs.
- Att kostnaderna för upphandlad kollektivtrafik inte håller sig inom budgetramar.
- Att en långvarigt hög inflation skapar höga kostnadsökningar.

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

# Bilaga 1 Verksamhetens ekonomiska ramar

## Regionbidrag per nämnd

Mnkr	2023	2024	2025
Regionstyrelsen	9 279,8	9 610,0	9 854,5
Regionala utvecklingsnämnden	336,9	342,5	350,7
Patientnämnden	2,0	2,1	2,1
Politisk verksamhet	44,4	45,5	46,6
<b>Regionbidrag, summa</b>	<b>9 663,1</b>	<b>10 000,0</b>	<b>10 253,9</b>

## Regionstyrelsen

Mnkr	2023	2024	2025
Anslag året innan	8 675,0	9 279,8	9 610,0
Prisuppräknning	562,9	345,2	244,5
FVIS	11,9	-15,0	
Stöd nationella medel	2,6		
Återföring engångssatsning RKM	26,5		
Förändrat intäktsansvar till Patientnämnden	0,8		
<b>Regionbidrag</b>	<b>9 279,8</b>	<b>9 610,0</b>	<b>9 854,5</b>

## Regionala utvecklingsnämnden

Mnkr	2023	2024	2025
Anslag året innan	355,2	336,9	342,5
Prisuppräknning	11,1	8,4	8,2
Återföring engångssatsning RKM	-26,5		
Tillfällig ramökning 2021-2023 Infrastruktur	-2,9	-2,9	
<b>Regionbidrag</b>	<b>336,9</b>	<b>342,5</b>	<b>350,7</b>

## Patientnämnden

Mnkr	2023	2024	2025
Anslag året innan	2,7	2,0	2,1
Prisuppräknning	0,08	0,05	0,05
Ökat intäktsansvar stödpersonverksamheten	-0,8		
<b>Regionbidrag</b>	<b>2,0</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>



**Politisk verksamhet**

Mnkr	2023	2024	2025
Anslag året innan	43,1	44,4	45,5
Prisuppräknning	1,2	1,1	1,1
<b>Regionbidrag</b>	<b>44,4</b>	<b>45,5</b>	<b>46,6</b>

**Specifikation politisk verksamhet 2023**

Tkr	Budget 2023
Regionfullmäktige	6 618,0
Uppdragsberedning	1 414,5
Sjukvårdsberedning	1 414,5
Revision	7 027,2
Patientnämnd	879,2
Regionstyrelse	10 590,7
Regionstyrelse, omkostnadsram	122,1
Regional utvecklingsnämnd	2 560,4
Samverkansberedning hälsa och vård, omsorg och skola	167,7
Partistöd	13 568,6
<b>Summa</b>	<b>44 363,0</b>

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

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

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

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

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

För att möta framtida pensionsutbetalningar hänförliga till nuvarande och tidigare anställda har regionen satt av kapital till en långsiktig kapitalförvaltning. För att möta de kraftigt ökade pensionsutbetalningarna från ca år 2040 ska pensionsmedlen ökas med hjälp av nya avsättningar och genom hög avkastning på avsatta medel. För att nå hög avkastning placeras en stor andel av pensionsmedlen i aktiefonder och samtidigt införs en modell för riskbegränsning, så kallad dynamisk allokeringsstrategi, för att minska förlusterna vid kraftiga börsfall. Riskbegränsningen styr hur stor del av portföljen som kan placeras i aktiefonder. Andelen riskfyllda tillgångar

justeras löpande så att portföljen som mest kan tappa 15 procent i värde i förhållande till portföljens högsta värde de senaste 24 månaderna. Den praktiska hanteringen innebär att skyddsnivån, 85 procent av högsta värdet de senaste 24 månaderna, inte får understigas. I takt med att pensionsportföljens värde ökar höjs skyddsnivån och värdeökningen säkras. Skillnaden mellan portföljens värde och skyddsnivån samt risken i aktiemarknaden anger hur stor andel aktiefonder som får innehas.

Regionens strategi för långsiktig kapitalförvaltning innebär att skapa avkastning främst genom att öka aktierisken i portföljen, snarare än genom andra risker som exempelvis ränte-, kredit- eller valutarisk. I regionens portfölj görs inga spekulationer avseende valutor och därför har aktieportföljen endast instrument i svenska kronor. Riskspridning, och därmed exponering mot flera valutor, erhålls genom att placera i aktiefonder med globala tillgångar. Detta är en förvaltningsstrategi som är lämplig för en kapitalförvaltning med mycket lång placeringshorisont. Förväntad avkastning på detta kapital är ca 4,5 procent per år utifrån dagens marknadsförutsättningar. Samtidigt finns en risk att värdet på kapitalet kortsiktigt faller som mest 15 procent i värde i en djup finansiell kris.

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

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

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

## Bilaga 3 Bolag, stiftelser och kommunalförbund

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

### Bolag

#### Almi Företagspartner Nord AB

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

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

#### Arctic Business Incubator AB

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

#### BD Pop AB

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

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

BD Pop ägs till 55 procent av Region Norrbotten, till 20 procent av Luleå kommun och resterande av Boden, Jokkmokk, Pajala, Piteå, Älvsbyn,

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

### **Filmpool Nord AB**

Bolagets två 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 31,6 procent av regionen och resterande ägare är 12 av länets kommuner.

### **Informationsteknik i Norrbotten AB**

Bolaget ska erbjuda ett länsgemensamt fiberbaserat höghastighetsnät till näringsliv och offentlig service för ett utökat tjänsteutbud som bidrar till ekonomisk tillväxt och utveckling i regionen. Bolaget ägs till 47 procent av regionen och resterande av kommunerna i länet.

### **Invest i Norrbotten AB**

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

Bolaget ägs till 75,8 procent av regionen. Boden, Luleå och Piteå äger vardera 3,4 procent. Arjeplog, Arvidsjaur, Gällivare, Haparanda, Jokkmokk, Kalix, Pajala, Älvsbyn, Överkalix och Övertorneå kommuner äger vardera 1,4 procent.

### **Matlaget i Gällivare AB**

Bolaget producerar mat till verksamheter inom Gällivare kommun samt till regionens lokala hälso- och sjukvårdsverksamhet. Bolaget ägs till 40 procent av regionen och till 60 procent av Gällivare kommun.

### **Energikontor Norr AB**

Bolagets 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 regionen 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, Region Västerbotten samt berörda kommuner längs den tänkta bansträckan.

## **Stiftelser**

### **Stiftelsen Norrbottensteatern**

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

## **Kommunalförbund**

### **Regionala kollektivtrafikmyndigheten i Norrbotten (RKM)**

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

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

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

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

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

I regionförbundet har regionerna ett gemensamt ansvar för beställning, planering och samordning av regionsjukvård, utbildning, kunskapsstyrning och forskning utifrån ett behovs- och befolkningsperspektiv. Förbundets högsta beslutande organ är 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.

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

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

### **Kommunalförbundet Svensk Luftambulans (SLA)**

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

## Bilaga 4 Den politiska styrningen

### De olika rollerna

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

Förutsättningar för detta är:

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

### Regionfullmäktige

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

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

### Fullmäktiges beredningar

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



### Revisionen

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

### Patientnämnden

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

### Regionstyrelsen

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

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

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

### Regionala utvecklingsnämnden

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

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

### Regiondirektören

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

### Flernivåsystem

Regionen fungerar i ett politiskt system där ansvaret delas mellan flera samhällsnivåer. Det blir därför viktigt att relationerna mellan och inom dessa nivåer fungerar. Den regionala nivån får en alltmer betydelsefull roll.

Samarbete ökar såväl internationellt som mellan kommunerna. Även EU påverkar i allt högre grad verksamheten. Det förutsätter ett politiskt ledarskap som åstadkommer samverkan och gemensamt agerande.

## Styrdokument

### Strategisk plan

I juni varje år beslutar regionfullmäktige om en strategisk plan. Planen innehåller vision, värdegrund, planeringsförutsättningar och inriktning samt för de fem perspektiven strategiska mål med beskrivningar per perspektiv. Den lagstadgade treårsbudgeten med beslut om skattesats och ekonomiska ramar ingår också. Visionen och de strategiska målen ska i huvudsak ligga fast under mandatperioden.

### Finansplan

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

### Regionstyrelsens plan

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

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

Normalt beslutar nämnden om sin plan i september/oktober.

## Patientnämndens plan

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

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

Normalt beslutar patientnämnden om sin plan i oktober.

## Beställning

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