



# Strategisk plan 2025-2027

## Innehållsförteckning

<b>Norrbottnen - En region i framkant .....</b>	<b>4</b>
<b>Läsanvisning .....</b>	<b>5</b>
<b>Globala omvärldsförändringar .....</b>	<b>6</b>
Effekter av geopolitiska förändringar .....	6
<b>Lokala omvärldsförändringar .....</b>	<b>6</b>
Satsningar i Norrbotten.....	6
Kompetensförsörjning och demografiska utmaningar i Norrbotten.....	7
En god, jämställd och jämlik hälsa.....	9
Regionens inriktning för folkhälsoarbete .....	10
Hälso- och sjukvård utifrån behov, patientsäkerhet och kvalité.....	11
Införande av nytt journalsystem .....	12
<b>Region Norrbottens vision och värdegrund .....</b>	<b>13</b>
Vision .....	13
Etisk plattform och värdegrund .....	13
Verksamhetsmodell .....	15
Hållbarhetsperspektiv .....	15
<b>Region Norrbottens uppdrag och styrning .....</b>	<b>18</b>
Region Norrbotten är en verksamhet att lita på.....	19
Regional utveckling.....	20
Civilsamhällets betydelse .....	21
Nära vård .....	22
<b>Regionens strategiska mål och politikens riktade uppdrag.....</b>	<b>24</b>
Mål för hälso- och sjukvården samt tandvården.....	24
Mål för regional utveckling och kultur.....	25
Politikens riktade uppdrag .....	25
<b>Ekonomi och verksamhetens ramar under planeringsperioden.....</b>	<b>28</b>
Inledning.....	28
Ekonomisk utblick.....	28
Budgetprinciper .....	29
Regionens ekonomiska förutsättningar .....	30
Resultatbudget .....	34
Balansbudget .....	38
Finansieringsbudget.....	39
Investeringar .....	40

---

Risakanalys.....	40
<b>Bilaga 1 Förtydligande strategiska mål.....</b>	<b>42</b>
<b>Bilaga 2 Bolag, stiftelser och kommunalförbund .....</b>	<b>46</b>
Bolag.....	46
Stiftelser.....	48
Kommunalförbund .....	49
<b>Bilaga 3 Den politiska styrningen .....</b>	<b>51</b>
De olika rollerna .....	51
Styrdokument .....	53
Resursfördelning.....	54
<b>Bilaga 4 Verksamhetens ekonomiska ramar .....</b>	<b>55</b>
Verksamhetens nettokostnad per nämnd .....	55

## Norrbottnen - En region i framkant

Norra Sverige står i centrum för världens uppmärksamhet när vi banar väg för den gröna omställningen. En nyckelfaktor i en omställning som även ska bidra till en social hållbarhet, jämställda samhällen och jämlika förutsättningar för att människor ska kunna arbeta och bosätta sig i länet. Denna förändring bär med sig en enorm potential för att skapa nya arbetstillfällen och för att vår region ska fortsätta utvecklas.

Välfärden ska vara rättvist fördelad och tillgänglig för alla i regionen. Sjukvården ska vara behovsstyrd och tillgänglig genom alla skeenden i livet oavsett kön, ålder, bakgrund eller var man bor i länet. För att kunna möta de utmaningar som vården står inför, för att ha en välmående befolkning behöver vi arbeta hälsofrämjande och förbyggande. Lika självklart som det är att få hjälp vid skada, sjukdom och psykisk ohälsa ska det vara att även få hjälp med habilitering och rehabilitering. Vi behöver se hela människan i allt vi gör. För att minska belastningen på hälso- och sjukvården samt tandvården, bör ett aktivt arbete med att skapa hälsosamma levnadsvanor hos medarbetare och befolkning bedrivas. Övergången till Nära vård, tillsammans med en förstärkt primärvård, är viktigt för en tillgänglig vård och jämlik hälsa.

Genom att minska beroendet av bemanningsföretagen i vården, kan vi fokusera mer på våra egna medarbetare och skapa en arbetsmiljö av hög kvalitet där man kan arbeta ett helt arbetsliv. Att regionen ska vara jämställd, inte bara i löner, är givet och med den jämställdhetsstrategi som regionen har antagit tar vi ytterligare ett steg i rätt riktning mot det som borde vara en självklarhet. Besluten ska fattas nära dem det berör och ett tillitsbaserat ledarskap genomsyrar verksamheten, där vi ger möjligheter för våra medarbetare att växa och utvecklas.

Världens ögon är riktade mot Norrbotten, stora företag som bidrar till ekonomisk vinning för staten har etablerat sig i länet. Siluetten av vårt län som vi känner till den, håller på att förändras. Norrbotten och Sverige är alla vinnare på den gröna omställningen, nu handlar det om modiga beslut för att ta oss förbi de identifierade flaskhalsarna. Det finns en potential att öka Sveriges BNP med 2-3% med de planerade satsningarna i samhällsomvandlingen. Vägen dit kräver mycket av oss som region och av kommunerna i länet, samhällen måste ställa om, utvidgas och rustas. Det är också nödvändigt att staten medverkar och bidrar till de investeringar som behövs. Samtidigt ser vi en osäker omvärld som innebär nya krav på robusthet, sammanhållning och säkerhet.

Samarbete med andra aktörer så som civilsamhälle, kommuner och fackförbund är måsten för att kunna utveckla och forma Norrbotten till en hållbar, inkluderande och välmående region som är rustad för framtiden. Det är tillsammans som vi skapar ett robust och livskraftigt län- Norrbotten!

Socialdemokraterna, Vänsterpartiet & Centerpartiet

## Läsanvisning

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

Planen är indelad i en huvuddel och fyra bilagor.

I **huvuddelen** kan du läsa om omvärldens påverkan på regionen, regionens vision, regionens strategiska mål och de politiska uppdrag som initierats för att utveckla mot regionens vision. I huvuddelen beskrivs även de ekonomiska ramar som verksamheten ska förhålla sig till.

I **bilagorna** återfinns förtydligande av regionens strategiska mål samt förteckning över de bolag, stiftelser och kommunalförbund som regionen har ägarintressen i. I bilaga återfinns även ekonomiska ramar för verksamheten samt 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 har godkänt planen överlämnas den till regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, regionala utvecklingsnämnden och patientnämnden. Styrelsen och nämnderna konkretiserar utvecklingen mot de strategiska målen genom utvecklingsområden i respektive nämndsplan. Respektive verksamhet genomför sedan aktiviteter/delaktiviteter inom prioriterade utvecklingsområden. På så sätt säkerställs utveckling i riktning mot regionens strategiska mål.

# Globala omvärldsförändringar

## Effekter av geopolitiska förändringar

Rysslands anfallskrig mot Ukraina innebär en humanitär katastrof som även påverkar Norrbotten och Region Norrbottens verksamhet. För Region Norrbotten är det viktigt att försvara de demokratiska värden som utgör en del av regionens värdegrund. Kriget innebär ett ökat flyktingmottagande i Norrbotten. För regionens verksamhet innebär detta ett ökat och förändrat behov av medicinska åtgärder för flyktingar, men även en anpassning till ett nytt säkerhetsläge. NATO-inträdet ställer också nya krav på regionens beredskap. Jämlikhet och jämställdhet utgör också en viktig aspekt av krishantering och planering.

En ekonomisk effekt av kriget är den fortsatt höga inflationen, men toppen är passerad och inflationen förväntas sjunka under 2024. Detta har medfört att hushållens disponibla inkomster minskar, vilket leder till minskad konsumtion, minskade bostadsinvesteringar och ökad arbetslöshet. Det innebär även en återhållsam utveckling av regionens skatteunderlag. Effekterna av lågkonjunkturen påverkar både offentlig sektor och näringslivet samt deras investeringsförmåga. Lågkonjunkturen medför bland annat ett högt ränteläge. Detta gör att infrastruktursatsningar och nyetableringar riskerar att förskjutas tidsmässigt och i värsta fall inte bli av. Det påverkar byggsektorn i mycket hög grad och bostadsinvesteringarna har minskat kraftigt.<sup>1</sup> En återhämtning av konjunkturen förväntas under 2025 och 2026. En osäkerhetsfaktor för den fortsatta ekonomiska utvecklingen är den osäkerhet som råder avseende krigets fortsatta utveckling.

# Lokala omvärldsförändringar

## Satsningar i Norrbotten

De stora investeringarna som genomförs i länet kommer i förlängningen att förändra hela näringslivet i Norrbotten och i Sverige och indirekt även förutsättningarna för offentlig service och samhället i stort. Investeringarna innebär, i vissa fall, expansion på platser och i kommuner som under en längre tid präglats av minskande befolkning, vilket har medfört ett vikande skatteunderlag, samt svårigheter att hitta kompetens, i synnerhet till offentlig sektor. Detta innebär att kommunernas omställning kommer att vara minst lika genomgripande som industrins omställning. Det innebär omfattande investeringar i infrastruktur, bostäder, service, utbildning och kultur. Omställningen måste gå fort samtidigt som inflyttning och integration

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

behöver öka för en framväxt av hållbara samhällen. Att stärka Norrbottens attraktionskraft är avgörande för att klara kompetensförsörjningen.

Industriomställningen i Norrbotten har enorma effekter på regional utveckling inom flertalet områden: energi, fysisk planering, attraktiva samhällen och kompetensförsörjning. Tillgången på grön el är en förutsättning för industriomställningen i Norrbotten. Energikrisen äventyrar detta. Energiproduktion och överföringskapacitet är kanske våra viktigaste utmaningar. Samhällsomställningen, som sker parallellt med industriomställningen, ställer stora krav på offentliga aktörer att växla upp samhällsbygget. Regionens roll att samordna, samverka och stödja de olika processerna kommer att bli alltmer viktig. Kunskapen om attraktiva samhällen behöver öka. Industrins gröna omställning fokuserar nästan uteslutande på den miljömässiga och ekonomiska hållbarheten. Kommuner och regioner har genom sina offentliga åtaganden stort inflytande på samhällsutvecklingen och ett större ansvar för att det också sker socialt hållbart.

Omställningen ställer stora krav på att transportsystemet kan möta de framtida behoven för hållbara transporter av både gods och persontransporter. En stor utmaning är tidsperspektivet och bristen på kapacitet i transportsystemet.

Under de kommande åren finns en hög efterfrågan på arbetskraft i länet som en följd av stora industriella etableringar. En minskande befolkning i arbetsför ålder leder till ökad konkurrens om arbetskraften, där offentlig sektor och små- och medelstora företag kan ha svårt att mäta sig med andra aktörer. Att säkra kompetensförsörjningen i länet är komplext med en rad faktorer som påverkar utvecklingen på lokal, regional och nationell nivå, vilket ställer krav på att länets röst blir hörd.

Sjukvården måste anpassas till en ny situation med förändrade behov. Nyinflyttade invånare, likväl som de så kallade fly-in, fly-out arbetskraften, medför behov som är nya för vården. Exempelvis kan skadepanoramata förändras, det kan uppstå konsekvenser för ensamboende eller ske förändringar i infektion epidemiologin på grund av ökat resande. Erfarenheter från nyliga etableringar i norra Västerbotten bör inhämtas. Regionen bör stödja nyetablerade näringar i ett hälsoförebyggande arbete.

## **Kompetensförsörjning och demografiska utmaningar i Norrbotten**

Under de kommande åren finns det en hög efterfrågan på arbetskraft i länet som en följd av stora industriella etableringar. En minskande befolkning i arbetsför ålder leder till ökad konkurrens om arbetskraften. Antalet personer

över 80 år i befolkningen kommer att öka med nästan 50 procent de kommande tio åren i hela landet, varav 35 procent i Norrbotten. Detta kommer att leda till en ökad efterfrågan på välfärdstjänster, särskilt inom vård och omsorg. Detta innebär att Region Norrbotten som arbetsgivare behöver öka antalet medarbetare om arbetssätten förblir oförändrade. Region Norrbotten ser även ett prognostiserat ökat rekryteringsbehov de närmaste åren. Den slutsatsen är baserad på antalet externa avgångar samt antal medarbetare som uppnår 66 år eller mer samtidigt som snittpensionsåldern historiskt legat på 64 år för regionens medarbetare. En slutsats av detta är att det inte är möjligt att förlita sig på rekrytering för att klara de utmaningarna hälso- och sjukvården står inför.

Det är viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare för att kunna behålla och utveckla våra befintliga medarbetare men även för att attrahera och rekrytera nya medarbetare i den hårda konkurrensen på arbetsmarknaden. Som en del i det behöver regionen fokusera på en långsiktig lönebildning med en sammanhållen och jämställd hantering av löner och anställningsvillkor, att erbjuda goda förmåner samt en hälsosam, god och trygg arbetsmiljö.

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

Region Norrbotten vill uppnå en hållbar och jämställd kompetensförsörjning genom rätt kompetens i rätt omfattning. För att möta nuvarande och framtida behov med en ekonomi i balans krävs samverkan, prioriteringar och förändrade arbetssätt. Detta innebär ett ökat behov att arbeta med förbättring och förnyelse, att nyttja tekniken smart samt att samarbeta och nyttja kompetensen klokt inom regionens verksamheter. Kompetens, kultur och ledarskap är viktiga hörnstenar för att öka tillgången till vård och tillgodose behovet av tjänster med begränsade resurser. Det ger även verksamheterna beredskap och förmåga att hantera förändringar.



Fastställda och systematiska processer för kompetensutveckling ger förutsättningar för en lärande organisation, som kontinuerligt förbättrar sin förmåga att hantera verksamheternas och omvärldens utmaningar och krav. Region Norrbotten behöver minska beroendet av inhyrd bemanning för att öka tryggheten för patienter och medarbetare, ge en bättre arbetsmiljö samt kunna möjliggöra satsningar på regionens egna medarbetare.

Region Norrbotten investerar och arbetar långsiktigt med kompetensutvecklingsinsatser samt verkar samordnande för att öka utbudet av utbildningar i norra Sverige. Regionens verksamheter är kunskapsintensiva och kännetecknas av ett ständigt behov av att medarbetarna får relevant kompetensutveckling utifrån verksamhetens behov. Det möjliggör att medarbetare och verksamheter kan ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter. Verksamheterna ska ha kapacitet för att arbeta med kontinuerlig kompetensutveckling, som inkluderar att kunna öva på både teoretiska och praktiska färdigheter. Regionens utbildningsuppdrag innebär att studenter inom långa och medellånga utbildningar som leder till legitimationsyrken behöver genomföra stora delar av sin utbildning inom regionens verksamheter. Regionen ska kunna erbjuda en utbildningsmiljö i framkant och på nya sätt, för att skapa förutsättningar att rekrytera framtida medarbetare.

## En god, jämställd och jämlik hälsa

Den svenska befolkningen uppfattar generellt sin hälsa som god och överlevnaden i flera stora folksjukdomar ökar. Samma positiva utveckling ses dock inte för psykisk ohälsa, som har blivit allt vanligare. En åldrande befolkning kommer i allt större utsträckning att behöva vård, samtidigt som sjukvården står inför stora utmaningar med kompetensförsörjning.

Svensk hälso- och sjukvård uppvisar goda hälsoutfall när det gäller flera sjukdomstillstånd. Den förväntade medellivslängden ökar. Det beror dels på att färre insjuknar i vissa sjukdomar, dels på att dödligheten minskar. En av de ledande orsakerna är minskat insjuknande och dödlighet i hjärt-kärlsjukdomar, som tillsammans med cancer står för över hälften av alla dödsfall. Även överlevnaden i cancersjukdomar ökar, och tillsammans med bland annat Finland och Norge är Sverige ett av de länder som har högst överlevnad i cancersjukdomar.<sup>2</sup> Norrbottens befolkning utmärker sig med ett högt insjuknande i hjärt-kärlsjukdomar vid en nationell jämförelse. Cancerförekomsten är däremot lägre än i riket. Det finns geografiska skillnader i sjukdomsförekomst hos befolkningen i Norrbotten. Hjärtkärlrelaterade sjukdomar, högt blodtryck och värk är till exempel

---

<sup>2</sup> Myndigheten för vård och omsorgsanalys 2024

vanligare i inlandskommuner medan psykisk ohälsa i högre utsträckning ses i de större städerna.

Samtidigt som vårdens hälsoutfall och medellivslängden generellt förbättras så finns det betydande socioekonomiska skillnader i hälsoutfall, där personer med sämre ekonomisk standard och lägre utbildningsnivå har sämre hälsa och levnadsvanor. Exempelvis löper personer med förgymnasial utbildning högre risk för att insjukna och dö i åtgärdbara och förebyggbara sjukdomar, såsom hjärt-kärlsjukdom och viss cancer, jämfört med personer med längre utbildning. Dessutom har de lägre självskattad hälsa och en kortare förväntad livslängd.<sup>3</sup> Hälso- och sjukvården behöver bli bättre på att nå grupper med sämre hälsoutfall i sitt förebyggande arbete. Det finns också risk för att de socioekonomiska skillnaderna i hälsoutfall förstärks av det försämrade konjunkturläget.

Region Norrbotten har en viktig roll att arbeta hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande med särskilt fokus på att främja hälsosamma levnadsvanor. Att arbeta med förbättrad folkhälsa innebär att arbeta med fysisk, psykisk, sexuell och existentiell hälsa. Att som medborgare och patient få frågor om hälsa och levnadsvanor uppfattas positivt och är i enlighet med nationella riktlinjer. Arbetet med att främja god folkhälsa för att minska risken för sjukdom, öka antalet friska år och förbättra livskvaliteten för Norrbottens befolkning är av stor vikt. Detta syftar till att generellt påverka hälsoläget i positiv riktning för en mer jämställd och jämlik hälsa. En frisk, trygg och delaktig befolkning har även större motståndskraft att möta snabba förändringar i en orolig omvärld, vilket även är viktigt ur ett beredskapsperspektiv.

## Regionens inriktning för folkhälsoarbete

En förbättrad och mer jämlik och jämställd folkhälsa skapas av ett systematiskt och långsiktigt folkhälsoarbete på lokal och regional nivå med aktörer inom olika samhällssektorer. Region Norrbotten fokuserar sitt folkhälsoarbete på:

- Hälsofrämjande, jämlik och jämställd hälso- och sjukvård.
- Hållbar regional utveckling och hälsofrämjande samhällsutveckling.
- Förbättrade och mer jämställda och jämlika levnadsvanor.
- Att följa, analysera och kommunicera folkhälsans utveckling.
- Att göra regionen till en hälsofrämjande och attraktiv arbetsplats.

---

<sup>3</sup> Vård- och omsorgsanalys 2022a

Ett gott bemötande är en viktig förutsättning för ett bra vårdmöte. Att hälso- och sjukvården har ett normmedvetet och inkluderande bemötande är en viktig del av Region Norrbottens arbete för en jämlik och jämställd hälsa. Grupper i särskilt utsatta situationer, exempelvis Hbtqi+personer, upplever i större utsträckning en oro för ett dåligt bemötande av hälso- och sjukvården. Hbtqi+personer, nationella minoriteter och urfolk har sämre hälsa i vissa avseenden än övriga befolkningen. Det gäller framför allt psykisk hälsa. Att öka kulturförståelsen hos vårdpersonalen är en viktig förutsättning för en jämlik vård till nationella minoriteter och urfolket samerna.

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

Hälso- och sjukvården bedrivs i allt större utsträckning i öppna vårdformer nära medborgaren. Verksamheten kännetecknas av ett systematiskt och hållbart hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbete. Forskning visar att vården ibland gör skillnad mellan kvinnor och män på ett sätt som inte är medicinskt motiverat. Jämställd vård är en fråga om patientsäkerhet och resursfördelning. Människor som behöver insatser från flera vård- och omsorgsaktörer får en samordnad och sammanhållen vård baserat på deras behov. En tydlig översikt för patienten skapas genom ett patientkontrakt som innehåller överenskommelser med vården, fasta vård- och läkarkontakter samt en samordnad plan.

Regionen strävar efter att patienten ska uppleva vården som sammanhållen och att den utgår från ett helhetsperspektiv. Övergångar mellan olika vårdnivåer och aktörer ska ske i samförstånd och utan fördröjning. Vården har en hög kontinuitet och tryggheten stärks genom goda relationer och tillit till varandra. Vården ska utveckla och använda bästa rutiner och riktlinjer enligt evidens och beprövad erfarenhet. Det systematiska patientsäkerhetsarbetet ska vara högt prioriterat och inriktat på att tidigt identifiera risker och vidta preventiva åtgärder för att förebygga vårdskador. Kontakten med vården ska möjliggöra en god rehabilitering.

Medborgarens och patientens fokus och behov är utgångspunkten för regionens arbete och de beslut som fattas. Patienters och närståendes synpunkter och klagomål tas tillvara i det systematiska patientsäkerhetsarbetet. 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 utgångspunkten 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

verkar för en samordnad vård oavsett leverantör och tar ansvar för samverkan med kommuner och andra aktörer.

Vårdens parter samverkar och digitaliseringens distansmöjligheter 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. Patienters och medborgares egenmakt och förmåga att ta ansvar för sin egen hälsa stärks genom användandet av medskapande metoder och motiverande samtal.

Vårdgivare tar till vara den kompetens som inhämtats under den genomgångna covid-19 pandemin vad det gäller vårdhygieniskt arbetssätt och andra smittskyddsåtgärder såsom basala hygienrutiner. En säker vård med hög kvalitet arbetar systematiskt med att minska risker för vårdrelaterade infektioner. Basala hygienrutiner i vården, tillsammans med en stringent användning av antibiotika, utgör ett enkelt och effektivt sätt att bromsa spridningen av till exempel antimikrobiell resistens. Uppföljning av arbetet kommer att efterfrågas av huvudmannen.

Ett positivt arv efter coronapandemin är den ökade vaccinationsviljan hos både medborgare och vårdpersonal. Regionen kommer att arbeta för att upprätthålla denna trend så att invånarna i Norrbotten har ett bra skydd mot olika virala och bakteriella infektioner med hög sjukdomsburda, som det finns vaccin mot.

Verksamheterna använder bästa tillgängliga kunskap i varje möte med patienten. Klinik- och patientnära forskning och forskande medarbetare bidrar till hög kompetens och att den senaste kunskap sprids och tillgängliggörs. Innovationsarbetet verkar också i nära samverkan med utveckling och forskning. För att driva innovativa idéer till nyttiggörande behöver stödstrukturer utvecklas och samverkan stärkas lokalt, regionalt och nationellt inom innovationsfrågor. Regionens arbetssätt med kunskapsstyrning skapar likvärdiga förutsättningar för god hälsa och vård genom kunskapsunderlag, mätsystem och stöd till förbättring. Hälso- och sjukvården präglas av goda strukturer för införande av ny kunskap liksom ordnat utmönstrande av den kunskap som inte längre skapar värde.

## Införande av nytt journalsystem

Under 2024 påbörjades införandet av det nya vårdinformationsstödet Cosmic i samarbete med åtta andra regioner. Detta system ersatte det tidigare systemet VAS samt ett tiotal andra IT-system. Införandet kommer att påverka

samtliga verksamheter inom regionen under inledningen av 2025. Bland annat kommer anpassningar av systemet att genomföras i samarbete med regionens verksamheter och cirka 6000 medarbetare kommer att utbildas.

Den nya lösningen kommer att ge regionen en modern plattform med ökade möjligheter till effektivare arbetsformer och bättre interaktion med regionens patienter.

## Region Norrbottens vision och värdegrund

### Vision

Region Norrbotten arbetar för alla människor som bor, lever och verkar i Norrbotten.<sup>4</sup> Regionens vision är **”Tillsammans för Norrbotten – bästa livet, bästa hälsan”**. Med visionen som ledstjärna ska regionen bidra till ett län med god livskvalité, trygghet och framtidstro.

### Etisk plattform och värdegrund

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

1. Människovärdesprincipen som innebär att alla människor har lika värde och samma rättigheter och plikter som utövas under lagarna, oberoende av personliga egenskaper och funktioner i samhället.
2. Behovs- och solidaritetsprincipen som anger att resurserna i första hand fördelas till de områden där behoven är störst.
3. Kostnadseffektivitetsprincipen som fastslår att eftersträva en rimlig relation mellan kostnader och effekt vid val mellan verksamhetsområden eller åtgärder mätt i hälsa och livskvalitet. Rangordningen innebär att om det finns effektiva åtgärder så prioriteras svåra sjukdomar före lindrigare.

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

---

<sup>4</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 utgår från en humanistisk människosyn som vilar på respekten för människovärdet och grundar sig på FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna och FN:s konventioner. Dessa betonar demokrati genom:

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

### Jämställdhet

Region Norrbotten ska arbeta med jämställdhet, vilket innebär att kvinnor och män, pojkar och flickor ska ha samma rättigheter, möjligheter och skyldigheter inom livets alla områden. Regionen använder jämställdhetsintegrering som strategi vilket innebär att jämställdhetsfrågor ska integreras i allt ordinarie arbete och genomsyra alla led av beslutsfattande och genomförande. Regionen ska vara en jämställd arbetsgivare, erbjuda jämställd vård och bidra till en jämställd regional utveckling. Regionen är en viktig part i att förverkliga strategin *Ett jämställt Norrbotten 2024 – 2030*. Strategin har tre prioriterade målområden:

- En jämställd samhällsomvandling,
- Omfördela makten mellan kvinnor och män
- Ökad upptäckt av mäns våld mot kvinnor och barn

De prioriterade områdena tar sin utgångspunkt i länets specifika behov och förutsättningar och kopplar ihop dem med den nationella jämställdhetspolitiken.

### Barns rättigheter

Förenta nationernas konvention om barnets rättigheter, som sedan 2020 är lag, förtydligar att barndomen har ett värde i sig. Den belyser att barn, flickor och pojkar är fullvärdiga människor som dessutom har starkare rättigheter än vuxna och bör därför även ha samma möjligheter att utkräva dessa. Region Norrbotten har skyldighet att uppfylla barnets rättigheter och därmed implementera barnkonventionen i hela organisationen.

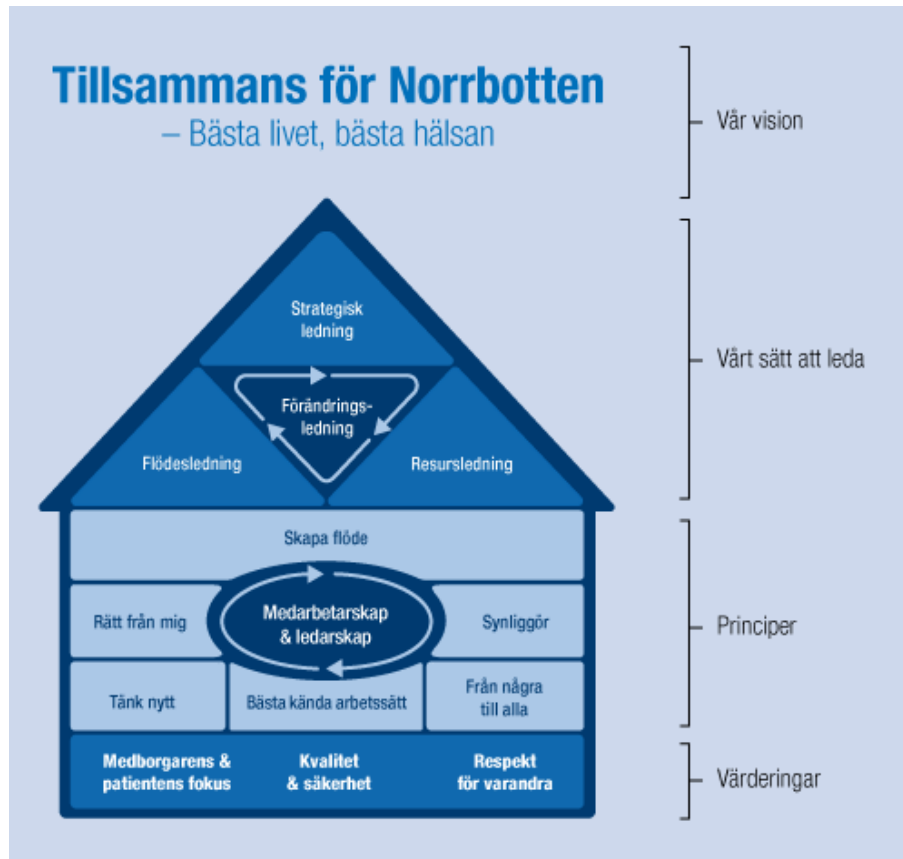
### Nationella minoriteter och urfolket samer

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

språk. Region Norrbotten ska ge alla nationella minoriteter inflytande över frågor som berör dem och har en särskild skyldighet att enligt ny lag konsultera det samiska folket innan beslut fattas i ärenden som kan få direkt inverkan på deras språk, kultur, identitet, näringar eller ställning som urfolk.

## Verksamhetsmodell

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



## Hållbarhetsperspektiv

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

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

### En miljömässigt hållbar verksamhet

En miljömässigt hållbar verksamhet använder planetens naturresurser medvetet och inom gränserna för vad det ekologiska systemet klarar av. Det innebär ett resursuttag som klarar av mänsklighetens belastning samtidigt

som ekosystemet förmår behålla sina grundläggande funktioner att producera mat, energi och rent vatten, men även tillhandahålla miljöer för rekreation. Klimatförändringarna och klimatpolitiken påverkar kvinnor och män på olika sätt. Kvinnor och män bidrar till klimatutsläppen på olika sätt och i olika grad. För att nå en miljömässigt hållbar verksamhet måste även jämlikhetsperspektivet som förtydligas i nedan stycken genomsyra arbetet.

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

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

### **Socialt hållbar verksamhet**

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

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

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

Det finns tydliga beröringspunkter mellan målområdena inom folkhälsopolitiken och de fyra strategiska områdena inom den regionala utvecklingspolitiken. Detta gäller särskilt det strategiska området som handlar om boende, arbete, välfärd och kultur som förutsättningar för regional utveckling. Även insatser inom politikområdet *Gestaltad livsmiljö* främjar hälsa och välbefinnande.



### Definition jämlik och jämställd verksamhet

En jämlik och jämställd verksamhet mäter framgång inte bara i ekonomiska termer utan värdesätter också etiska, sociala och kulturella aspekter. Den arbetar personcentrerat och bemöter människor jämlikt och jämställt. Ibland genom att behandla dem lika men ibland olika utifrån skilda förutsättningar och utgångslägen. Orättfärdiga skillnader i tillgänglighet och bemötande har arbetats bort. Patienter och närstående är trygga och känner tillit då de är välinformerade och kan medverka aktivt i den egna vården. Lönerna är jämställda mellan kvinnor och män vad gäller lika och likvärdiga arbeten.



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

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

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

### En ekonomiskt hållbar verksamhet

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

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

## Region Norrbottens uppdrag och styrning

Region Norrbotten är en skattefinansierad demokratiskt vald organisation som arbetar för norrbottningarnas bästa och bidrar till välfärden genom att vårda, värna och utveckla hela länet. Som regionalt utvecklingsansvarig arbetar Region Norrbotten i bred och nära samverkan med länets kommuner, näringsliv, civilsamhälle, akademi samt myndigheter och andra aktörer lokalt, nationellt och internationellt för att det ska vara bra att bo, verka och leva i Norrbotten.

Region Norrbotten ska visa full respekt för mänskliga rättigheter och tillämpa den lagstiftning som finns för att rättsligt skydda urfolk och nationella minoriteter. Lagstiftningens tillämpning ska omsättas till att anpassa de verksamheter regionen ansvarar för: hälso- och sjukvård, tandvård, kultur, kollektivtrafik och regional utveckling. Målet är effektiv jämlikhet, lika rättigheter för alla och en region med ömsesidig respekt, förståelse och samarbete mellan alla.

Region Norrbotten styrs av en politiskt folkvald församling där regionfullmäktige är högsta beslutande organ. Regionfullmäktige består av 71 ledamöter från hela länet som representerar de olika partierna. Den politiska organisationen består av fyra nämnder, regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, regionala utvecklingsnämnden och patientnämnden, där regionstyrelsen har ett övergripande ansvar att leda och samordna arbetet i regionen. Kopplat till den politiska organisationen finns uppdragsberedningen.

Uppdragsberedningen arbetar med uppgifter som rör aktuella frågor av brett allmänt intresse för länets invånare. Exempelvis livsstilsfrågor, kollektivtrafik, hälso- och sjukvård samt tandvård. Beredningens uppgift är att inom sitt område, öka kunskapen om medborgarnas behov och verka för bättre kontakter mellan medborgare och förtroendevalda, samt avge rapport med analys av genomfört uppdrag till regionfullmäktige.

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

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

## Region Norrbotten är en verksamhet att lita på

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

## Region Norrbottens prioriterade hållbarhetsmål 2022-2026

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

## Region Norrbottens prioritering av Agendamål 2022-2026.



## Regional utveckling

Region Norrbotten samordnar arbetet med regional utveckling i länet. Det är ett uppdrag från regeringen. I uppdraget ingår att ta fram en regional utvecklingsstrategi (RUS) för länet och att samordna arbetet med att genomföra den tillsammans med kommuner, myndigheter, akademien, organisationer och föreningar. Som regionalt utvecklingsansvarig ska regionen vara en drivande kraft som säkerställer nytta för samhället i stort. Regionen ska stötta med personella resurser som samordnar insatser och samverkan och med våra finansiella verktyg stödja utvecklingen inom de av regionala utvecklingsstrategin utpekade fokusområdena. Uppdraget är även att vara en regional röst som driver på utvecklingen för både näringsliv och det offentliga i hela länet.

Det regionala utvecklingsarbetet omfattar hela länet och handlar om:

- Goda möjligheter till kultur, boende, arbete och välfärd.
- Väl fungerande kompetensförsörjning och kompetensutveckling.
- Innovation och förnyelse samt entreprenörskap och företagande.
- God tillgänglighet genom digital kommunikation och transportsystem.

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

Nya krav ställs på helhetssyn, samverkansprocesser, balanserade avvägningar och prioriteringar i kommuner och regionens planeringsarbete. Detta helhetsperspektiv är avgörande för att länet ska kunna attrahera talanger och kapital och för att skapa ett samhälle som människor långsiktigt vill bo och arbeta i. Ett starkt civilsamhälle har betydelse för att Norrbotten ska vara ett attraktivt samhälle kopplat till den gröna omställningen med en växande befolkning. Integration och mångfald är nyckelfaktorer för ett framgångsrikt arbete med att möta länets utmaningar, där jämställdhet är nödvändigt för att Norrbotten ska utvecklas.

Attraktiva boenden och en god gestaltad livsmiljö är en förutsättning för att människor ska vilja bosätta sig i regionen. Idag finns ett betydande underskott på bostäder i hela länet. Att främja attraktiva livsmiljöer innebär insatser för hög livskvalitet, regional samverkan för en god samhällsplanering och god tillgång till kommersiell och offentlig service. I arbetet med attraktiva livsmiljöer i Norrbotten är kulturen en grundläggande kraft. Jämlik tillgång till ett rikt kulturliv bidrar till ökad social hållbarhet, demokrati och attraktivitet för regionen.

Efterfrågan på arbetskraft är hög inom de flesta yrkesområden i länet som en följd av de industriella etableringarna. Integration, mångfald och

jämställdhet är nyckelfaktorer till ett framgångsrikt arbete för att möta denna utmaning och motverka ett fly-in, fly-out scenario av arbetskraft i ett långsiktigt perspektiv. Insatser behövs för att minska utflyttning och öka inflyttningen till länet. Tillgång till utbildning på olika nivåer i hela länet är av vikt, och flexibla utbildningsformer som attraherar fler studenter. Yrkesmässig och geografisk rörlighet behöver öka och strukturer för validering stärkas. Parallellt med insatser som ökar arbetskraftens förmåga att ställa om och göra sig attraktiva på arbetsmarknaden, krävs också utökade insatser från arbetsgivarsidan. Helhetssyn, samverkansprocesser och gemensamma prioriteringar blir avgörande i arbetet med strategisk kompetensförsörjning.

Genom innovation och förnyelse samt entreprenörskap och företagande kan det regionala utvecklingsarbetet bidra till att möta samhällsutmaningar, ta till vara möjligheter och hitta lösningar. Förutsättningarna för innovation och förnyelse samt entreprenörskap och företagande varierar mellan olika delar av länet. Därför behöver insatser ha ett territoriellt perspektiv och kunna anpassas till olika förutsättningar. Det är även viktigt för att skapa förutsättningar för att bygga kapacitet och förmåga att delta i internationella samarbeten, bl.a. inom EU. Sammantaget ska detta strategiska område bidra till att uppnå målet för den regionala utvecklingspolitiken. En viktig fråga att bevaka på såväl nationell- som EU-nivå är att regionen fortsatt får tillgång till strukturfondsmedel för regional utveckling.

En god och hållbar tillgänglighet i digital kommunikation och transportsystemet i alla delar av länet är avgörande för att skapa goda och attraktiva miljöer som människor kan bo, leva och verka i eller besöka. Detta är centralt för en hållbar regional utveckling och är särskilt viktigt eftersom Norrbotten har få invånare på en geografiskt stor yta. Tillgänglighet kan skapas genom digitala och elektroniska kommunikationer och tjänster, genom ett väl fungerande, effektivt och långsiktigt hållbart transportsystem för såväl gods som personer samt genom en utvecklad regional samhällsplanering. Ett snabbt färdigställande av Norrbottenbanan och dubbelspår på hela Malmbanan är avgörande för att möjliggöra hållbara och effektiva gods- och persontransporter.

## Civilsamhällets betydelse

Det finns en regional överenskommelse om samverkan mellan Region Norrbotten, Länsstyrelsen Norrbotten och civilsamhället på regional nivå i Norrbotten. Den är ett uttryck för en gemensam vilja att skapa goda förutsättningar för en långsiktig samverkan. Parterna ska tillsammans möta samhällsutmaningar, verka för ett livskraftigt Norrbotten och stärka demokratin. Ett starkt civilsamhälle har betydelse för att Norrbotten ska vara ett attraktivt samhälle kopplat till den gröna omställningen med en växande

befolkning som förväntas. Civilsamhällets roll är också viktig ur ett folkhälsoperspektiv, särskilt med tanke på utmaningar inom fysisk, psykisk och existentiell hälsa samt behovet av att erbjuda meningsfulla fritids-aktiviteter för barn och unga. Till exempel har Region Norrbotten landets högsta självmordstal, vilket understryker behovet av förstärkt arbete med psykisk hälsa och suicidprevention. Vid olika samhällsutmaningar och förändringar i en osäker omvärld kan ett väl rustat civilsamhälle vara ovärderligt.

### Regionens planering av civilt försvar

Det försämrade globala säkerhetspolitiska läget med händelserna i Ukraina medför att vi på sikt inte kan utesluta den yttersta konsekvensen som är att Sverige drabbas av direkta krigshandlingar. Detta påverkar planeringen för att regionen skyndsamt ska öka sin förmåga för att under minst tre månader kunna hantera en säkerhetspolitisk kris/krig som innebär allvarliga störningar i samhällets funktionalitet. 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.

Sveriges medlemskap i NATO innebär att region ska ta höjd för att möta NATO:s krav på att säkerhetsställa viktiga samhällsfunktioner. Detta innebär att regionen ska som en del av planeringen för civilt försvar planera för att kunna hantera en masskadehändelse samt ha förmåga att ge stöd till militära verksamheter.

### Nära vård

I framtidens hälso- och sjukvårdssystem behöver vård och omsorg komma närmare medborgarna och göra dem mer delaktiga. En stärkt primärvård, som tillhandahålls av både regioner och kommuner, utgör basen i den nära vården. Den specialiserade vården behöver förändras och erbjudas i mer öppna vårdformer och på nya sätt.



De främsta anledningarna till att hälso- och sjukvården behöver ställas om är att antalet äldre ökar snabbt och antalet i arbetsför ålder minskar. Det finns även en tydlig ojämlikhet i hälsa mellan till exempel socioekonomiska grupper och geografiska områden i Norrbotten.

Dagens hälso- och sjukvård är i första hand utformad för att ta hand om akuta tillstånd och skador vilket inte överensstämmer med sjukdomsmönstret hos befolkningen då en stor del lever med kroniska sjukdomar. Den

digitaliseringsomvandling som pågår i samhället skapar nya förväntningar och möjligheter att erbjuda vård på nya sätt närmare befolkningen. Omställningen till nära vård ska ske på ett hållbart sätt och skapa jämställda och jämlika förutsättningar för norrbottningen.

Regionen och länets kommuner har tillsammans fastställt en gemensam målbild som fokuserar på att skapa en god hälsa och välbefinnande i hela befolkningen. Målbilden beskrivs ur ett medborgarperspektiv och är indelad i nedanstående områden:

- Min egen kraft tas tillvara
- Tillsammans för min trygghet
- Sammanhållet och enkelt för mig
- Nära mig på bästa sätt

### **Viktiga riktningförändringar**

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

### **Hälsofrämjande och förebyggande insatser**

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

### **Ökad personcentrering och delaktighet**

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

### **Stärkt gemensam primärvård**

Primärvården ska utgöra det självklara första valet för befolkningen och vara kontinuitets- och relationsbärare över tid. Primärvården ska utgöra navet i samspelet med andra aktörer såsom specialiserad vård, socialtjänst, skola och andra intressenter utifrån den enskildes behov. Samspelet mellan den specialiserade vården och primärvården behöver organiseras för att primärvårdnivån ska kunna stärkas och klara sitt utökade uppdrag. Den specialiserade vården behöver vara tillgänglig för konsultativt stöd till primärvården.

## Öppna vårdformer

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

## Regionens strategiska mål och politikens riktade uppdrag

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

## Mål för hälso- och sjukvården samt tandvården

Nedanstående mål riktar sig till all verksamhet inom regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden samt patientnämnden. Förtydligande texter till målen finns i [bilaga 1](#).

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



## Mål för regional utveckling och kultur

Nedanstående mål riktar sig till all verksamhet inom regionala utvecklingsnämnden. Förtydligande texter till målen finns i [bilaga 1](#).

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

## Politikens riktade uppdrag

Nedan framgår de politiskt riktade uppdragen. Uppdragen förtydligas i regionstyrelsens och nämndernas utvecklingsområden.

### Uppdrag hållbarhet

Som region är Norrbotten en betydande aktör för utveckling av hållbar hälso- och sjukvård samt en hållbar regional utveckling, nyttjandet av naturen och dess resurser och jämlika och jämställda samhällen.

Hållbarhetsarbetet utgår från målen i Agenda 2030 med god balans mellan de tre dimensionerna: miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet. Varje centralt mål har anpassats till förväntade effekter där hälso- och sjukvården kan göra särskilt stor skillnad. Hållbarhetsarbetet genomförs stegvis enligt regionens befintliga styrdokument och processer i takt med verksamhetens förutsättningar. Klimatförändringarna måste också mötas med åtgärder för att minimera skador på infrastruktur liksom dess påverkan på människors liv, djur och natur.

### Uppdrag folkhälsa, sjukvård och tandvård

Inom hälso- och sjukvård och tandvård arbetar regionen för att erbjuda en jämlik och jämställd vård. Förstärkt primärvård där hälsofrämjande, sjukdomsförebyggande och rehabiliterande arbete ska prioriteras. Regionens fokus inom området är en hållbar övergång mot *Nära vård* som syftar till att flytta vården närmare patienten. Utöver det behöver regionen verka för en

ökad tillgänglighet och förbättrad samordning för att öka möjligheten för vården att se och bemöta *hela människan*. Vård och bemötande av barn och vuxna med psykisk ohälsa är ett prioriterat område som regionen kommer stärka arbetet kring. Som en del i att garantera norrbottningarna en god hälso- och sjukvård av hög kvalitet eftersträvas en hållbar organisering och samverkan mellan primärvårdsnivå och specialistvårdsnivå där också samverkan med den kommunala hälso- och sjukvården är prioriterad. Arbetet för att skapa en mer tillgänglig tandvård intensifieras med insatser i rekrytering samt möjligheter till karriärutveckling. Region Norrbotten kommer att satsa mer på innovativa metoder och digitala framsteg för att förbättra tillgängligheten till vård för medborgarna, vilket är avgörande för att möta de ökande vårdbehoven i samhället.

### **Uppdrag kompetensförsörjning inom Region Norrbotten**

Att vara en attraktiv arbetsgivare är en förutsättning för att kunna behålla och utveckla våra befintliga medarbetare men även för att attrahera och rekrytera nya medarbetare i den hårda konkurrensen på kompetens. Ett sätt att möjliggöra detta är att minska beroendet av inhyrd bemanning och ha en hållbar ekonomi. Som en del av detta fokuserar regionen på långsiktiga jämställda anställningsvillkor, att erbjuda en hälsosam, trygg arbetsmiljö och flexibla arbetstidsmodeller. Genom att fördela arbetsuppgifterna på ett sätt som tar hänsyn till olika behov, kan personer med funktionsvariationer bidra i regionens olika verksamheter. Med ett tillitsbaserat medarbetarskap skapas goda förutsättningar för verksamheten att utvecklas och mer effektivt nå uppsatta mål och resultat. Genom att främja en förbättrad samverkan och att medarbetare och chefer har ökat ansvar, bidrar det till engagemang, delaktighet och utveckling på alla nivåer i verksamheten.

### **Uppdrag ekonomi**

En hållbar ekonomi strävar efter att alla som lever och bor i Norrbotten, både nu och i framtiden, ska kunna tillgodose sina grundläggande behov. Region Norrbotten påverkas liksom andra regioner och kommuner av den samhällsekonomiska utvecklingen. För att främja en sådan ekonomi är det viktigt att minska beroendet av bemanningsföretag och aktivt arbeta för att locka fler människor att flytta till länet. Därigenom ökar vi intäkterna, vilket i sin tur bidrar till en mer hållbar och långsiktig ekonomisk utveckling i regionen. En grundläggande princip för att upprätthålla en sund ekonomi är att bedriva god ekonomisk hushållning i regionens verksamhet, både på kort och lång sikt. Det innebär att varje generation av invånare bör bära sina kostnader vilket säkerställer en rättvis fördelning av resurserna och långsiktig stabilitet.

## Uppdrag regional utveckling och kultur

Norrbotten ska vara ett framstående län inom hållbar och smart innovation, klimat och energi. En förutsättning för att lyckas med den gröna omställningen är att den har en hållbar kompetensförsörjning och stabil infrastruktur. Detta kräver att staten medverkar och bidrar till investeringar och hållbar infrastruktur. För att klara kompetensförsörjningen ska regionen verka för jämställda och jämlika förutsättningar till att verka och bo i hela länet. En välfungerande kollektivtrafik spelar en avgörande roll i att möjliggöra människors rörlighet och tillgång till samhällsservice. Genom att utveckla kollektivtrafiksystemet kan regionen främja hållbara resvanor. Dynamiska samhällen som människor vill besöka, bo och trivas i, är en nyckelfaktor med tillgång till naturen och dess egenvärde samt en livlig kultur- och fritidsscen, idrott och fritidsaktiviteter. Aktiviteter bidrar till kreativitet, förbättrar välbefinnande och främjar social sammanhållning. Kulturen ska finnas spridd i regionen med jämlika möjligheter till både utövande och upplevelse samt främjande av de nationella minoriteterna och urfolket samernas kultur.

## Uppdrag beredskap

För att möta de potentiella hoten som vårt samhälle står inför, är det avgörande att vi förbereder oss. Starkare självförsörjningsgrad, säkerställande av tillgång på läkemedel och en ökad livsmedelsförsörjning blir allt viktigare med tanke på länets behov. Att kunna skydda och stötta civilbefolkningen under kriser eller krig är av högsta prioritet och har direkt inverkan på allmänhetens förtroende för parlamentariska organisationer och myndigheter. Sverige har nyligen gått med i försvarsalliansen NATO, vilket innebär nya krav och förväntningar på hälso- och sjukvårdens beredskap. Dessa förändringar påverkar också regionens ansträngningar inom civilt försvar och kräver en anpassning av våra beredskapsplaner. Som en del i regionens beredskapsarbete utformas regionens nya sjukhus i Kiruna för att vara robust och rustat för framtiden.

# Ekonomi och verksamhetens ramar under planeringsperioden

## Inledning

Beräkningarna för de ekonomiska utsikterna har sin utgångspunkt i den senaste beslutade strategiska planen, Strategisk plan 2024-2026. De ekonomiska förutsättningarna har uppdaterats med SKR:s planeringsunderlag för skatter, bidrag och index, förändringar i vårpropositionen samt av styrelsen och fullmäktige beslutade förändringar sedan senaste plan. Förändringar jämfört med budgeten i föregående strategiska plan redovisas i tabell på sida 38. En sammanfattning av resultatbudget för åren 2025-2027 redovisas på sidan 35.

I bilaga 4 återfinns budgetramar för respektive nämnd samt för politisk verksamhet.

## Ekonomisk utblick

Senaste året har präglats av stora utmaning till följd av hög inflation i Sverige och världen. Den höga prisutvecklingen har medfört hög kostnadsutveckling som skapar ett ekonomiskt tryck till anpassning och förändring. Prognoser för året talar för att inflationstoppen är passerad och att räntorna börjar sänkas vid mitten av 2024. En minskad inflation har stor effekt på regionens pensionskostnader som därmed kan förväntas att minska i takt med att inflationen vänder ner. Regionen är utan räntebärande lån och är därför okänslig för ränteförändringar. Utsikterna för regionens skatteunderlag i rådande konjunktur är svaga för 2024 medan prognoserna indikerar en återhämtning under 2025 och 2026. Samtidigt medför de kvardröjande effekterna av den höga inflationen och räntenivån att ekonomiska åtgärder i marknaden riskerar medföra en ökad arbetslöshet på kort sikt som börjar sjunka först under 2026.

BNP prognosticeras öka med 0,6 procent under 2024 för att öka med 2,8 procent för 2025 och 2,4 procent för 2026. Detta innebär även en negativ utveckling av antalet arbetade timmar under 2024 medan de arbetade timmarna ökar för 2025-2027, vilket är drivande för medelskattekraften i riket och därmed regionens skatteintäkter.

### Nyckeltal för svensk ekonomi, procentuell förändring

	2023	2024	2025	2026	2027
BNP	0,0	0,6	2,8	2,4	1,8
Arbetade timmar	1,8	-0,6	1,5	1,5	1,0
Arbetslöshet, andel av arbetskraften	7,6	8,5	8,6	8,1	7,8
Inflation, KPI	8,5	2,6	0,4	1,7	2,1

Källa: Cirkulär 24:27, Sveriges Kommuner och Regioner

Sverige går under kommande år in i en period av 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 fortsatt stora utmaningar för regionernas kompetensförsörjning och även en ökad efterfrågan på hälso- och sjukvård.

## 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 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 i sin helhet till regionstyrelsen. Regionen gör ingen sammanställd budget för koncernförhållanden.

Grunden för regionens driftbudget är föregående års budgetramar. Dessa uppräknas med index för att möta prisökningar. Löneökningar sätts av centralt och fördelas till verksamheterna utifrån faktiskt utfall. Som index för pris- och löneökningar används landstingsprisindex (LPIK) och dess delkomponenter. Budgeten bygger på SKR:s planeringsförutsättningar från 26 april 2024. I budgeten ingår även konsekvenserna av beslut som fattats sedan föregående budget beslut samt övriga politiska prioriteringar eller inriktningar.

Driftbudgeten fördelas som en kostnadsram för respektive verksamhetsområde, PO-pålägg utgår enligt SKR rekommendationer,

internränta och avskrivningar beräknas på alla anläggningstillgångar och ingår i lokalhyran. Resultatenheter finansieras helt via interna intäkter (tex hjälpmedel, fastighetsytor och lab-analyser). 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 2 maj 2024 med oförändrad skattesats. Regionen gör en egen befolkningsprognos för planeringsperioden. Riktade statsbidrag och statliga medel nationella överenskommelser förutsätts mötas av kostnader för att genomföra de uppdrag som dessa statsbidrag medför. Det medför ett antagande om liten nettoeffekten på regionens resultat av riktade statsbidrag och statliga medel för nationella överenskommelser. Medel för det regionala tillväxtansvaret för det statliga anslaget 1:1 samt för statliga medel för kulturverksamhet är statliga medel som förmedlas i sin helhet.

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

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

## Regionens ekonomiska förutsättningar

### Befolkningen

SCB:s senaste befolkningsprognos visar att Norrbottens befolkning kommer fortsätta minska fram till 2040 samtidigt som befolkningen blir äldre. I detta avseende ligger Norrbotten före många andra län med en högre ökningstakt av andelen äldre. 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 2023 uppgick till 248 653 personer. Det är 1976 personer fler än SCB:s prognostisering för helåret 2024. SCB:s befolkningsprognos tar heller inte hänsyn till industriella satsningar i regionen, vilket kan skapa förändringar längre fram än planeringsperioden 2024-2026.. Regionens egna skatteunderlagsberäkning bygger på att en viss inflyttning kommer ske vilket innebär en något minskande befolkning till 2025 och därefter ger industrisatsningarna viss effekt på befolkningsutvecklingen i det korta perspektivet och en ökande effekt på befolkningsutvecklingen längre fram. Jämfört med föregående strategisk plan har kurvan skiftats ner med ca 800 personer eftersom det faktiska befolkningsutfallet är lägre än tidigare prognostiserat. För regionens skatteprognos innebär både det minskade skatteunderlaget och den minskande befolkningen att skatteintäkterna minskar. En ökning/minskning av befolkningen med 100 personer förväntas generera förändrade intäkter för skatter och generella statsbidrag med cirka +/- 4,0 mnkr.

### ***Framskrivning av regionens befolkningsutveckling***

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>SCB: befolkningsprognos</b>	246 677	245 742	244 868	244 036	243 283	242 598	241 972	241 366
<b>Regionens skatteunderlagsberäkning</b>	248 653	248 103	248 276	248 532	248 863	249 264	249 734	250 274
<b>Diff. antal invånare</b>	1 976	2 361	3 408	4 496	5 580	6 666	7 762	8 908

### **Skatteintäkter, utjämning och generella statsbidrag**

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

### ***Skatteunderlagstillväxt, procentuell förändring***

	2023	2024	2025	2026	2027
Skatteunderlagstillväxt	5,1	2,9	4,8	4,1	4,0
Förändring jämfört med Strategiska planen 2024-2026	0,8	-1,1	0,0	-0,6	-

Källa: Cirkulär 24:27, Sveriges Kommuner och Regioner

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

### **Regionens skattesats**

För att finansiera Region Norrbottens uppdrag betalar norrbottningarna regionskatt. Regionens utdebitering av skatt uppgår år 2024 till 11,34 per

skattekrona, vilket motsvarar 11,34 procent av den beskattningsbara inkomsten. Utdebiteringen är oförändrad under planperioden.

#### Utjämning och generella statsbidrag

De generella statsbidragen ökar under hela perioden jämfört med föregående reviderade budget. Förändringen är främst relaterat till ökad ersättning via kostnadsutjämningen medan inkomstutjämningen ökar under planperiodens senare del. Nedan presenteras totala förändringen i generella statsbidrag exklusive statsbidraget för läkemedel.

	2025	2026	2027	2028	2029
Förändring (mnkr)	73,3	88,7	124,0	142,0	173,1

#### Statsbidrag läkemedel

Statsbidraget för läkemedelsförmånen till regionerna bygger enligt nuvarande modell på nettot av Socialstyrelsens läkemedelsprognos och Tandvårds- och Läkemedelsförmånsverkets prognosticerade återbäring på nationella läkemedelsavtal för förmånsläkemedel. Regionerna får även 70 procent i ersättning för den Hepatit-C behandling som prognostiseras inom ramen för TLV-beslut och om ordnat införande. I budgeten har statsbidraget för förmånsläkemedel beräknats utifrån socialstyrelsens prognos inklusive skattad nivå på återbetalning för statens del av rabatter från läkemedelsbolagen. Socialstyrelsen prognostiserar en kraftig ökning av kostnaden vilket talar för att även statens läkemedelsbidrag ökar. Regionens prognos för uppräknig av statsbidraget är mer försiktig än indexeringen av kostnadsutvecklingen.

#### 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 2025 väntas ersättningar bli aktuella till aviserade nivåer inom följande områden:

- Öka vårdkapaciteten
- Förlossningsvård och kvinnors hälsa
- Vårdförmedling och sjukresor
- Förbättrad vård på landsbygden
- Psykisk hälsa

Inom nedanstående områden råder oklarheter om och/eller i vilken form eller storlek som statsbidraget kommer fortsätta.



- God och nära vård
- Civilt försvar
- Ökad tillgänglighet i hälso- och sjukvården
- Jämlik och effektiv cancervård

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 2024 uppgår till 135 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 kultursamverkansmodellen. Anslaget via kultursamverkansmodellen är 56,9 mnkr för 2024. Den statliga bidragsnivån utgör grund för Region Norrbottens nivå på kulturbudget.

### **Pris och löneökningar**

SKRs prognos för löne- och prisuppräknings indikerar fortsatt hög öknings-takt av kostnader under 2024 för att sedan falla tillbaka i takt med att regionerna får minskade pensionskostnader och därmed minskade PO-pålägg för intern pension.

**Löne- och prispförändringar för regioner, (Procent)**

LPIK	2023	2024	2025	2026	2027
<b>LPIK inkl. läkemedel</b>	<b>7,9</b>	<b>4,0</b>	<b>-1,3</b>	<b>0,8</b>	<b>3,3</b>
- Timlön	3,8	3,8	3,5	3,3	3,3
- Sociala avgifter	24,4	7,0	-13,9	-5,4	7,6
- Förbrukning	4,2	2,6	2,4	2,5	2,5
<b>LPIK exkl. läkemedel</b>	<b>8,5</b>	<b>4,3</b>	<b>-1,4</b>	<b>1,1</b>	<b>4,0</b>

Källa: Cirkulär 24:27, Sveriges Kommuner och Regioner

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

**Prognostiserade läkemedelskostnader av Socialstyrelsen (Procent)**

	2023	2024	2025	2026
Läkemedelsförmånen	11,1	7,2	6,0	6,0
Rekvistion	8,5	9,3	7,1	6,9

Källa: Läkemedelsförsäljning i Sverige - Analys och prognos 2024-2027, Socialstyrelsen.

**Pensioner**

Senaste årens höga inflation har inneburit höga kostnader eftersom pensionerna har en reglering kopplat till förändringar i prisbasbeloppet. För kommande åren prognostiseras lägre inflation vilket innebär kraftigt minskade pensionskostnader för Region Norrbotten.

**Resultatbudget**

Med de senaste ekonomiska förutsättningarna som grund redovisas följande resultatbudget för åren 2025-2027. Kalkylen nedan utgår från SKR:s bedömning av skatt och utjämning för alla åren samt en framskrivning av kostnaderna med samma index som SKR och Socialstyrelsen bedömer för de sista året i deras respektive prognos för LPIK och läkemedel. Det budgeterade resultatet inkluderar även politiska prioriteringar och satsningar.

**Resultatbudget 2025-2027 och kalkyl 2028-2030, mnkr**

Mnkr	Budget			Kalkyl		
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Verksamhetens intäkter	1019	972	972	972	972	972
Verksamhetens kostnader	-11575	-11755	-12169	-12538	-12944	-13348
Avskrivningar	-286	-327	-352	-395	-432	-472
<b>Verksamhetens nettokostnad</b>	<b>-10842</b>	<b>-11110</b>	<b>-11548</b>	<b>-11961</b>	<b>-12404</b>	<b>-12847</b>
Skatteintäkter	7926	8197	8483	8810	9086	9412
Generella statsbidrag och utjämning	3048	3119	3204	3279	3368	3424
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>133</b>	<b>205</b>	<b>138</b>	<b>129</b>	<b>50</b>	<b>-11</b>
Finansiella intäkter	321	328	295	295	295	295
Finansiella kostnader	-248	-139	-184	-197	-195	-192
<b>Årets resultat</b>	<b>206</b>	<b>394</b>	<b>250</b>	<b>226</b>	<b>151</b>	<b>90</b>
Avkastning pensionsportfölj	-241	-246	-221	-221	-221	-221
Reservering av medel till resultatutjämningsreserv						
<b>Balanskravsresultat</b>	<b>-35</b>	<b>148</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>-71</b>	<b>-131</b>
Resultat krav 1 %	110	113	117	121	125	128
<b>Behov av åtgärder för att nå 1 % och positivt balanskravsresultat</b>	<b>145</b>	<b>-35</b>	<b>89</b>	<b>116</b>	<b>195</b>	<b>259</b>

Årets resultat prognostiseras till 206 mnkr 2025, 394 mnkr 2026 och 250 mnkr 2027. Om avkastningen på pensionsportföljen inte är realiserad får den inte räknas in i balanskravsresultatet. Regionens tre finansiella mål avseende verksamhetens resultat, soliditet uppfylls för hela planeringsperioden medan målet om självfinansieringsgrad inte uppfylls under planeringsperioden. Under 2025 uppfylls målet att verksamhetens resultat ska ligga mellan 1-3% av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning då budgeten ger ett resultat om 1,2%. Under 2025 uppfylls även målet att soliditeten inklusive ansvarsförbindelsen inte ska understiga 16% då budgeten ger en soliditet om 18%. Målet att självfinansieringsgraden för 2025 för investeringar i genomsnitt för planeringsperiodens 3 första år ska vara minst vara 60% uppfylls inte då budgeten ger en självfinansieringsgrad om 36%. Skälet till det är kraftigt höjda investeringsnivåer under planeringsperioden.

**Skatt, utjämning och generella statsbidrag**

Regionens skatteintäkter ökar med anledning av skatteunderlagets positiva utveckling. För 2025 beräknas regionens intäkter för skatt, statsbidrag och utjämning uppgå till 10 974 mnkr, för 2026 till 11 316 mnkr och för 2027 till 11 687 mnkr.

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

	Budget		
	2025	2026	2027
Skatteintäkter	7 926	8 197	8 483
Del- och slutavräkning			
<b>Summa skatteintäkter</b>	<b>7 926</b>	<b>8 197</b>	<b>8 483</b>
Inkomstutjämning	937	1 007	1 071
Kostnadsutjämning	811	817	845
Strukturbidrag	162	162	162

	Budget		
Regleringsavgift/regleringsbidrag	90	54	14
Läkemedel	1 048	1 079	1 112
<b>Summa statsbidrag och utjämning</b>	<b>3 048</b>	<b>3 119</b>	<b>3 204</b>
<b>Summa skatt, statsbidrag, utjämning</b>	<b>10 974</b>	<b>11 316</b>	<b>11 687</b>

Procentuell förändring av:	Budget		
Skatt	4,1	3,4	3,5
Statsbidrag och utjämning	-1,3	2,3	2,7
Skatt, statsbidrag och utjämning	2,6	3,1	3,3

### Pensionskostnader

Pensionskostnaderna beräknas till 947 mnkr 2025 vilket är en kraftig minskning med anledning av den sjunkande inflationen. Om inflationen minskar i enlighet med SKRs prognos innebär det att pensionskostnaden minskar till 838 mnkr för 2026.

### Kapitalförvaltning

I regionens finanspolicy tydliggörs att det övergripande målet med förvaltningen av pensionsportföljen är att möta de framtida ökade finansiella åtagandena gällande pensioner. Tidshorisonten är att år 2040 möta pensionsåtagandet med en pensionsportfölj. Defacto har dock regionens samlade kapitalförvaltningen redan nu har en total behållning som motsvarar drygt hela pensionsåtagandet men behållningen är fördelad i fyra portföljer med varierande avkastning.

Under 2024 sker därför inom regelverket för finanspolicyn en rikttningsförändring mot att öka tempot i att matcha pensionsportföljen mot pensionsavsättningarna. Därigenom kommer behållningen i de tre portföljer som har lägre avkastning att minskas och den förväntade totala avkastningen kan härigenom förbättras. Inför 2025 är avsikten också att uppdatera finanspolicyn för att bl.a möjliggöra externa granskare.

Förvaltningen av pensionsportföljen förväntas långsiktigt ge en genomsnittlig årlig avkastning med tre procent realt vilket innebär fem procent nominellt.

### Politiskt beslutade ramförändringar

Förändringen av skatteintäkterna kan förklaras av en ökad skattekraft samtidigt som befolkningen justerats ner men med en förväntad framtida ökning.

Det medför även att regionen erhåller mer medel från både inkomstutjämnings- och kostnadsutjämnings. Den förväntade ökningen av kostnaden för förmånsläkemedel innebär att statsbidraget förväntas öka. Inflationen minskar men inte i den takt som antogs i föregående strategisk plan vilket innebär att priser och pensioner förväntas bli högre än prognostiserad i föregående plan även om pensionskostnaden totalt sett minskar kraftigt. Kostnadsutvecklingen för läkemedel är större än prisindex då kostnaderna även påverkas av nya läkemedel, följsamhet till riktlinjer samt befolkningens åldersstruktur och storlek.

Inom regional utveckling så tillskjuts Länstrafiken medel med anledning av ny upphandling och Norrtåg för inköp av nya tågagnar. Museet får även finansiering för ökade hyreskostnader med anledning av anpassning av lokalerna. Budgetmedel avsätts för att täcka kostnadsökningar inom KSA/SLA samt de ökade kostnaderna med anledning av höjd milersättning för sjukresor. Den politiska ramen minskas eftersom den över tid genererat ett överskott och således anpassas till behovet. Inom vården ökas anslaget för barn och familjeverksamheten – en väg in samt för det nya avtalet I väntan på ambulans (IVPA). För att finansiera satsningar omdisponeras överskott för poster inom finansverksamheten och befolkningsreserven inom vårdvalet. Förändringen avseende finansiella kostnader härrör till förändringar i den del av pensionskostnaden som hanteras inom finansiella poster.

### Sammanfattning av förändringar i resultatbudget jämfört med strategisk plan 2024-2026

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

(Mnkr)	Budget		
	2025	2026	2027
<b>Resultat enligt reviderad budget för Strategiskplan 2024-2026</b>	<b>169</b>	<b>318</b>	<b>224</b>
<i>Förändringar:</i>			
Skatteintäkter	6	11	7,6
Generella statsbidrag och utjämning	73	89	124
Statsbidrag läkemedel	60	61	62
<b>Summa förändring av skatt, statsbidrag och utjämning</b>	<b>140</b>	<b>161</b>	<b>194</b>
Nationella ÖK	0	0	0
Löner och priser	-52	-61	-109
Pensioner	-54	-32	-38
Omdisponering centrala budgetposter inom finansverksamheten	34	34	34

Kollektivtrafik Länstrafiken	-15	-15	-16
Kollektivtrafik Norrtåg - nya tågvagnar	0	-6	-12
Museets ökade hyreskostnad	-2	-2	-2
KSA/SLA	-3	-4	-4
Minskade ramar politisk verksamhet	5	5	5
FVIS - Restposter i förvaltning	-5,0		
Sjukresor milersättning	-10	-11	-11
Omdisponering budget för befolkningsreserv vårdval	11	11	11
Barn och familjeverksamheten - en väg in.	-11	-11	-12
I väntan på ambulans (IVPA)	-3	-3	-3
Avskrivning	14	0	0
<b>Summa förändring av verksamhetens intäkter och kostnader</b>	<b>-92</b>	<b>-94</b>	<b>-154</b>
<b>Summa förändring av verksamhetens resultat</b>	<b>48</b>	<b>67</b>	<b>40</b>
Finansiella intäkter			
Finansiella kostnader (pensioner)	-11	9	-13
<b>Summa förändring finansiella poster</b>	<b>-11</b>	<b>9</b>	<b>-13</b>
<b>Totalt förändringar</b>	<b>37</b>	<b>76</b>	<b>26</b>
<b>Årets resultat</b>	<b>206</b>	<b>394</b>	<b>250</b>

### Ekonomi i balans

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

### Balansbudget

Regionens balansbudget presenteras i tabellen nedan.

	Budget		
	2025	2026	2027
<b>(Mnkr)</b>			
<b>Tillgångar</b>			
Anläggningstillgångar	3 579	4 091	4 348

	Budget		
Omsättningstillgångar	10 117	9 971	9 925
<b>Summa tillgångar</b>	<b>13 696</b>	<b>14 062</b>	<b>14 273</b>
<b>Skulder och eget kapital</b>			
Eget kapital	6 060	6 266	6 660
Årets resultat	206	394	250
Avsättningar	5 119	5 091	5 052
Långfristiga skulder	0	0	0
Kortfristiga skulder	2 311	2 311	2 311
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>13 696</b>	<b>14 062</b>	<b>14 273</b>
<b>Ansvarsförbindelse pensioner</b>			
Soliditet blandmodell, (%)	46	47	48
Soliditet fullfondering, (%)	18	22	25

## Finansieringsbudget

Regionens kassaflödesanalys presenteras i tabellen nedan.

	Budget		
(Mnkr)	2025	2026	2027
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Årets resultat	206	394	250
Justering för ej likvidpåverkande poster	86	166	225
Övriga likviditetspåverkande poster som tillhör den löpande verksamheten	-186	-195	-206
Ökning/minskning av kortfristiga fordringar	106	0	0
Ökning/minskning av kortfristiga skulder			
Ökning/minskning kortfristiga placeringar			
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>212</b>	<b>365</b>	<b>269</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Investering i finansiella anläggningstillgångar	-1	-1	-1
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	-14	0	0
Investering i materiella tillgångar	-867	-839	-609
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-882</b>	<b>-840</b>	<b>-610</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Ökning/minskning långfristiga fordringar	1	1	1
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

	Budget		
Årets kassaflöde	-669	-474	-340
Likvida medel vid årets början	782	113	-361
Likvida medel vid årets slut	113	-361	-701

## Investeringar

För planperioden 2025-2027 ger regionfullmäktige till regionstyrelsen en beslutsram på 934,2 mnkr för 2025, 819 mnkr 2026 och 557,4 mnkr 2027. Vid nybyggnation där Region Norrbotten är byggherre avsätts en procent av den totala byggkostnaden till konstnärlig gestaltning.

### Region Norrbottens beslutade investeringsramar

Mnkr	2025	2026	2027
<b>Beslutsramar</b>			
Materiella investeringar (Inventarier och fastigheter)	919,5	818,5	556,9
Immateriella investeringar	14,2	0,0	0,0
Finansiella investeringar	0,5	0,5	0,5
<b>Total besluts ram</b>	<b>934,2</b>	<b>819,0</b>	<b>557,4</b>

## Risicanalys

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

Risikfaktorer är:

- Divisionerna inte kan hålla sina ekonomiska ramar.
- Att kostnaderna för den uppskjutna vården ökar ytterligare.
- Minskade eller oförändrade nivåer på generella och riktade statsbidrag.
- Minskade intäkter från kollektivtrafik och patientavgifter.
- Att nya arbetssätt inte ger bestående effekt.
- Att kompetensförsörjningsproblematiken ökar ytterligare vilket skapar beroende av inhyrd personal.
- Att kostnaderna för nya läkemedel ökar mer än erhållna bidrag och att verksamheten inte kan identifiera andra områden för kostnadsminskning.
- Att kostnaderna för köpt vård fortsätter att öka då nettokostnadsutvecklingen i regioner med universitetssjukhus är hög.
- Att digitaliseringsarbetet inte ger de ekonomiska effekter som behövs.



- Att kostnaderna för upphandlad kollektivtrafik inte håller sig inom budgetramar.

De finansiella intäkterna minskar om pensionsportföljens värdeutveckling avtar vilket uppstår vid börsnedgång. I finansplanen budgeteras förväntad avkastning med 5 procent vid normal konjunktur. Orealiserad värdeökning får inte medräknas i balanskravsresultatet.

## Bilaga 1 Förtydligande strategiska mål

Mål för hälso- och sjukvården samt tandvården från SP 2024-2026		
Perspektiv	Mål	Mål
Samhälle och medborgare	Vi arbetar personcentrerat och samordnat i våra möten mellan medborgare och vårdgivare, utifrån målbilden Nära Vård	Vi arbetar för en god, jämlik och jämställd hälsa för alla norrbottningar där folkhälsan förbättras genom främjande, förebyggande, behandlande och rehabiliterande åtgärder
	<p><b>Förtydligande:</b> Patienter och närstående är aktiva medskapare och självklara partners i mötet med vården. Värdeskapande insatser utvecklas när patienters kraft tas tillvara i teamet tillsammans med professionen. Delaktighet är grundläggande i personcentrerat arbetssätt som innebär att den enskildes och/eller närståendes upplevelser, erfarenheter och önskemål tas tillvara på individ-, verksamhets- och systemnivå. Ett personcentrerat förhållningssätt ökar förutsättningar för god kvalitet, ökad patientnöjdhet och systematisk utveckling av verksamheterna.</p>	<p><b>Förtydligande:</b> En god folkhälsa innebär att hälsan är så god och så jämnt fördelad som möjligt bland olika grupper i samhället, samt mellan kvinnor och män/flickor och pojkar. Medborgarna får stöd att stärka friskfaktorer och hälsan i livets alla skeenden och åldrar. Omotiverade skillnader mellan grupper åtgärdas. Hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande insatser är generella samtidigt som de är proportionella till de behov som finns i utsatta grupper/riskgrupper. Digitala lösningar och nya arbetssätt stödjer utvecklingen av en jämlik och jämställd hälsa i hela länet.</p>
Verksamhet	Medarbetare bidrar aktivt med sin kunskap och erfarenhet till utveckling av nya arbetssätt och drar nytta av ny teknik och digitala lösningar	Vården är tillgänglig, hållbar, kvalitativ, patientsäker och finns nära medborgaren
	<p><b>Förtydligande:</b> Nya arbetssätt utformas så att patienterna upplever vården som sammanhållen. Vården har en hög kontinuitet och tryggheten stärks genom teambaserade arbetsrätt. I framtidens hälso- och sjukvård utgör primärvården det självklara första valet för befolkningen och är kontinuitets- och relationsbärande över tid. Den specialiserade vården erbjuds i mer öppna vårdformer och ett system för konsultation och lärande mellan vårdnivåer utvecklas. Primärvården utgör navet i samspelet med andra aktörer och insatser utformas utifrån den enskildes behov. Digitaliseringen bidrar till att skapa en hållbar hälso- och sjukvård nära medborgarna.</p>	<p><b>Förtydligande:</b> En tillgänglig vård ges i rimlig tid och är lätt att komma i kontakt med. Digitala lösningar tillgängliggör vården närmare medborgarna oberoende av tid och geografisk plats. Framtidens hälso- och sjukvård utformas på ett hållbart sätt genom att ta hänsyn till både miljö, patienter och medarbetare. Patientsäkerhet och kvalitet går hand i hand och förutsätter varandra. Båda delarna behövs för att hållbart och långsiktigt kunna ge vård som skapar värde för befolkningen.</p>
Kunskap och förnyelse	Vi kompetensutvecklar medarbetare och standardiserar våra arbetssätt, för bästa tillgängliga kunskap i mötet med patienter och närstående	Vi utvecklar ständigt mot en mer patientsäker, högkvalitativ och effektiv verksamhet baserat på eget lärande, forskning och beprövad erfarenhet

	<p><b>Förtydligande:</b></p> <p>Vi kompetensutvecklar våra medarbetare utifrån verksamhetens behov men också utifrån utmaningar och förändringar som påverkar verksamheten långsiktigt. Vi nyttjar kompetens klokt och effektivt och ger medarbetarna utrymme att växa och utvecklas. Vi förändrar och utvecklar våra arbetssätt efter bäst kända metod, senaste forskning och evidens. Oavsett roll och funktion har vi ett kundfokus, där vi finns till för såväl våra patienter som medborgare.</p>	<p><b>Förtydligande:</b></p> <p>Ny kunskap behöver kontinuerligt vidareutvecklas och upprätthållas i verksamheten. Klinisk och patientnära forskning bidrar till hög kompetens och att senaste kunskap sprids och tillgängliggörs. Vi samarbetar med lärosäten och andra regioner för att få tillgång till senaste kunskap och forskning och arbetar ständigt med förnyelse.</p>
Medarbetare och chef	Med ett tillitsbaserat ledarskap ges medarbetare delaktighet och inflytande i sitt arbete, för att nå verksamhetens uppdrag, mål och resultat	Genom hälsosamma arbetsvillkor arbetar vi för ett långsiktigt hållbart arbetsliv
	<p><b>Förtydligande:</b></p> <p>Med ett tillitsbaserat ledarskap skapas goda förutsättningar för verksamheten att utvecklas och mer effektivt nå uppsatta mål och resultat. Engagemang tas tillvara genom samverkan, delaktighet och inflytande. Medarbetarna bidrar med sin kompetens och kunskap och kan självständigt driva utvecklingsarbete framåt. Cheferna ska ges goda organisatoriska förutsättningar för att utöva sitt ledarskap och leda utifrån ett helhetsperspektiv där regionens vision, mål och värderingar är i fokus. De stödjer medarbetarna genom dialog och visar kompassriktningen. Varje chef ska ha möjligheten att se och lyssna på sina medarbetare och agerar med tydliga mandat.</p>	<p><b>Förtydligande:</b></p> <p>För att möta framtidens behov av kompetensförsörjning kommer den attraktiva arbetsgivaren med goda arbetsmiljöförhållanden att spela en allt större roll. Alla medarbetare ska vilja, kunna och orka arbeta under ett helt arbetsliv och om möjligt även förlänga arbetslivet. Våra medarbetare ska ha möjlighet till god arbetsmiljö som främjar arbetstillfredsställelse och kompetensutveckling och samtidigt uppleva balans mellan krav och resurser. Genom att arbeta förebyggande och främjande stärker vi våra friskfaktorer, vi fångar upp och åtgärdar tidiga signaler på ohälsa och möjliggör att fler individer kan stanna i arbete under livets olika faser.</p>
Ekonomi	Verksamheten är ekonomiskt hållbar med balans mellan uppdrag och resurser	
	<p><b>Förtydligande:</b></p> <p>En ekonomiskt hållbar ekonomi innebär att regionens intäkter och kostnader är anpassade till varandra över tid samtidigt som verksamheternas uppdrag är anpassade till tillgängliga resurser med en hög effektivitet och produktivitet.</p>	

Mål för regional utveckling och kultur från SP 2024-2026		
Perspektiv	Mål	
Samhälle och medborgare	Vi arbetar i bred samverkan med samhällets aktörer för en jämställd, jämlik och hållbar regional utveckling	
	<b>Förtydligande:</b> Som regionalt utvecklingsansvarig är vi en drivande kraft som säkerställer nytta för samhället i stort. Vi stöttar med personella resurser som samordnar insatser och bidrar till regional samverkan. Vi främjar socialt hållbar utveckling inom de utpekade fokusområdena i den regionala utvecklingsstrategin och andra regionala planer och strategier.	
Verksamhet	Vi tar fram strategier och planer, arbetar med påverkan, främjandeinsatser, och finansiering för att utveckla samhälle, infrastruktur, näringsliv och kultur i hela Norrbotten.	
	<b>Förtydligande:</b> 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 kommuner, myndigheter, akademien, organisationer och föreningar.	
Kunskap och förnyelse	Vi stärker kunskap om inomregionala och mellanregionala funktionella geografier och främjar innovation, skapande och hållbar utveckling hos olika aktörer	
	<b>Förtydligande:</b> Förutsättningarna för hållbar utveckling varierar mellan olika delar av länet. Därför ska våra insatser ha ett perspektiv som omfattar hela länets geografi och kunna anpassas till olika förutsättningar. Det är även viktigt för att skapa förutsättningar för att bygga kapacitet och förmåga att delta i internationella samarbeten.	
Medarbetare och chef	Med ett tillitsbaserat ledarskap ges medarbetare delaktighet och inflytande i sitt arbete, för att nå verksamhetens uppdrag, mål och resultat	Genom hälsosamma arbetsvillkor arbetar vi för ett långsiktigt hållbart arbetsliv
	<b>Förtydligande:</b> Med ett tillitsbaserat ledarskap skapas goda förutsättningar för verksamheten att utvecklas och mer effektivt nå uppsatta mål och resultat. Engagemang tas tillvara genom samverkan, delaktighet och inflytande. Medarbetarna bidrar med sin kompetens och kunskap och kan självständigt driva utvecklingsarbete framåt. Che-	<b>Förtydligande:</b> För att möta framtidens behov av kompetensförsörjning kommer den attraktiva arbetsgivaren med goda arbetsmiljöförhållanden att spela en allt större roll. Alla medarbetare ska vilja, kunna och orka arbeta under ett helt arbetsliv och om möjligt även förlänga arbetslivet. Våra medarbetare ska ha möjlighet till god arbetsmiljö som främjar arbets-

	ferna ska ges goda organisatoriska förutsättningar för att utöva sitt ledarskap och leder utifrån ett helhetsperspektiv där regionens vision, mål och värderingar är i fokus. De stödjer medarbetarna genom dialog och visar kompassriktningen. Varje chef ska ha möjligheten att se och lyssna på sina medarbetare och agerar med tydliga mandat.	tillfredsställelse och kompetensutveckling och samtidigt uppleva balans mellan krav och resurser. Genom att arbeta förebyggande och främjande stärker vi våra friskfaktorer, vi fångar upp och åtgärdar tidiga signaler på ohälsa och möjliggör att fler individer kan stanna i arbete under livets olika faser.
Ekonomi	Verksamheten är ekonomiskt hållbar med balans mellan uppdrag och resurser	
	<b>Förtydligande:</b> En ekonomiskt hållbar ekonomi innebär att regionens intäkter och kostnader är anpassade till varandra över tid samtidigt som verksamheternas uppdrag är anpassade till tillgängliga resurser med en hög effektivitet och produktivitet.	

## Bilaga 2 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, Övertorneå, och Övertorneå kommuner. Arbetet pågår också med att uppnå att fler av länets kommuner ska bli delägare.

### **Filmpool Nord AB**

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

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, Övertorneå 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 10 procent av regionen och till 90 procent av Gällivare kommun.

### **Energikontor Norr AB**

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

användning av förnyelsebar energi och en ökad energieffektivisering. Arbetet ska även bidra till ett ökat regionalt samarbete inom energi- och miljöområdet samt till regionsamverkan i EU-samarbetet. Bolaget ägs till 50 procent av regionen och till 50 procent av länets kommuner.

### **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.

### **Inera**

Inera är ett bolag som är helägt av regioner och kommuner, både via direktägande och via Sveriges Kommuner och Regioner (SKR). Inera ska på uppdrag av ägarna skapa förutsättningar för både nationell samverkan och för samverkan mellan regioner och kommuner, vilket möjliggör ett resurseffektivt och ändamålsenligt nyttjande av digitaliseringens möjligheter.

## **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.

### **GE Broms Egnahemsstiftelse**

Stiftelsens ändamål är att med avkastningen av dess kapitaltillgångar främja utvecklingen av jordbruket.

### **Stiftelsen Åjtte Svenskt fjäll- och samemuseum**

Åjtte är huvudmuseum för den samiska kulturen, specialmuseum för fjällkedjans natur och kultur och ett informationscentrum för fjällturisten. Åjtte är ett svenskt fjäll- och samemuseum som innehar arkivalier som rör fjällregionen och den samiska kulturen. Museets arkiv, Åja, innehåller många unika publikationer, dokument och enskilda arkiv från samiska organisationer.

### **Stiftelsen Längmanska Företagarfonden**

Längmanska företagarfonden finansierar projekt i Norrbottens län, där företag samverkar för att utveckla sina affärer. De stödjer även strategiska projekt som skapar ökad affärspotential för befintliga och nya företag i länet. Fonden finansierar projekt där företag i Norrbotten arbetar tillsammans för att öka sin konkurrensförmåga. Fonden prioriterar projekt som är



nyskapande, bidrar till en bra miljö, jämställdhet, mångfald, integration och som kan stärka kvinnors och unga människors företagande.

### **Stiftelsen Ragnar Lassinanttis stipendiefond**

Stiftelsens ändamål är att understödja studier, undervisning och vetenskaplig forskning som är av betydelse för Norrbottens närings- och kulturliv eller för det nordiska samarbetet. För ändamålet ska årligen stiftelsen utdela stipendier till vilka medel tas från avkastningen på stiftelsens förmögenhet.

### **Stiftelsen Norrlandsfonden**

Stiftelsen har till ändamål att genom att delta i finansieringen, främja främst små och medelstora företags utveckling i Gävleborgs, Västernorrlands, Jämtlands, Västerbottens och Norrbottens län. Särskild uppmärksamhet ska ägnas Norrbottens län och inlandskommunerna.

## **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.

**Samordningsförbundet Södra Norrbotten**

Samordningsförbundet Södra Norrbotten är en sammanslagning av samordningsförbunden Activus i Piteå, Consensus i Älvsbyn och Pyramis i Luleå. Förbundets ändamål är att inom de ingående kommunernas geografiska område svara för en finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet mellan Region Norrbotten, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och berörda kommuner i syfte att underlätta rehabiliteringssamverkan och uppnå en effektiv resursanvändning. Resurserna ska användas för samordnade bedömningar och insatser som syftar till att den enskildes arbetsförmåga förbättras.

**Norrlands Nätverk för Musikteater och Dans (NMD)**

Norrlands nätverk för Musikteater och Dans (NMD) är ett kommunalförbund med regionerna i Norrbotten, Västerbotten, Västernorrland och Jämtland Härjedalen som medlemmar. I NMD ingår ensemblerna Estrad Norr, Norrdans, Norrlandsoperan och Piteå Kammar- och kyrkoopera. NMD ska medverka till att göra musikteater och dans tillgänglig för alla i de fyra nordligaste regionerna.

## Bilaga 3 Den politiska styrningen

### De olika rollerna

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

Förutsättningar för detta är:

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

### Regionfullmäktige

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

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

### Fullmäktiges beredningar

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

## Revisionen

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

## Patientnämnden

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

## Regionstyrelsen

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

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

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

## Hälso- och sjukvårdsnämnden

Hälso- och sjukvårdsnämnden, tillika tandvårdsnämnden, hanterar regionens arbete med omställningen till nära vård samt primärvård och tandvård. Nämnden hanterar även regionens uppföljning av primärvård.

## Regionala utvecklingsnämnden

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

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

## Regiondirektören

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

## Flernivåsystem

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

## Styrdokument

### Strategisk plan

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

### Finansplan

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

### Regionstyrelsens plan

I regionstyrelsens plan utvecklas och preciseras den strategiska planen. Normalt beslutar regionstyrelsen om sin plan i september/oktober.

### Regionala utvecklingsnämndens plan

I regionala utvecklingsnämndens plan utvecklas och preciseras den strategiska planen.

Normalt beslutar nämnden om sin plan i november/december.

### Patientnämndens plan

I patientnämndens plan utvecklas och preciseras den strategiska planen.

Normalt beslutar patientnämnden om sin plan i oktober.

### Beställning

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

## Planer för verksamheten

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

## Övriga styrdokument

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

## Resursfördelning

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

Regionstyrelsen fördelar ramar till beställningar samt till divisionerna. I Region Norrbotten regleras vårdvalens uppdrag i beställningar/avtal. De ersättningar de får utbetalas utifrån olika ersättningsmodeller. Övriga verksamheters uppdrag och fokusområden regleras av regionstyrelsen.

Regionala utvecklingsnämnden fördelar ramar för infrastruktur, näringsliv och kultur.

Patientnämndens verksamhet avser stödpersoner.

## Bilaga 4 Verksamhetens ekonomiska ramar

### Verksamhetens nettokostnad per nämnd

Mnkr	2025	2025	2026
Regionstyrelsen	-10 341,7	-10 593,3	-11 013,9
Regionala utvecklingsnämnden	-448,9	-464,8	-481,1
Patientnämnden	-2,9	-3,0	-3,1
Politisk verksamhet	-48,0	-49,2	-50,4
Hälso- och sjukvårdsnämnden	0,0	0,0	0,0
<b>Nettokostnadsram, summa</b>	<b>-10 842</b>	<b>-11 110</b>	<b>-11 548</b>

### Regionstyrelsen

Mnkr	2025	2026	2027
Anslag året innan	-10 299,9	-10 341,7	-10 593,3
Prisuppräknning	-110,8	-256,6	-420,6
Ramförändring	67,8	5	0
Omfördelning	0	0	0
<b>Nettokostnadsram, summa</b>	<b>-10 341,7</b>	<b>-10 593,3</b>	<b>-11 013,9</b>

### Regionala utvecklingsnämnden

Mnkr	2025	2026	2027
Anslag året innan	-423,7	-448,9	-464,8
Prisuppräknning	-9,6	-10,1	-10,5
Ramförändring	-15,6	-5,8	-5,8
<b>Nettokostnadsram, summa</b>	<b>-448,9</b>	<b>-464,8</b>	<b>-481,1</b>

### Patientnämnden

Mnkr	2025	2026	2027
Anslag året innan	-2,8	-2,9	-3,0
Prisuppräknning	-0,09	-0,09	-0,10
<b>Nettokostnadsram, summa</b>	<b>-2,9</b>	<b>-3,0</b>	<b>-3,1</b>

**Politisk verksamhet**

Mnkr	2025	2026	2027
Anslag året innan	-51,7	-48,0	-49,2
Prisuppräknning	-1,3	-1,2	-1,2
Ramförändring.	5,0	0	0
<b>Nettokostnadsram, summa</b>	<b>-48,0</b>	<b>-49,2</b>	<b>-50,4</b>

**Specifikation politisk verksamhet 2025**

Tkr	Budget 2025
Regionfullmäktige	6 258,2
Uppdragsberedning	1 151,6
Revision	7 744,9
Patientnämnd	616,6
Hälso- och sjukvårdsnämnden	1 115,1
Regionstyrelse	10 883,7
Regionstyrelse, omkostnadsram	150,0
Regional utvecklingsnämnd	1 230,9
Samverkansberedning hälsa och vård, omsorg och skola	50,0
Partistöd	15 760,9
Politiska sekreterare	3 061,5
<b>Nettokostnadsram, summa</b>	<b>48 023,5</b>



