



Sjukvårdspartiet
Västernorrland

Sjukvårdspartiets
regionplan för 2021 – 2023

Innehåll

1. Inledning	4
1.1 Gruppledaren har ordet	5
1.2 Bakgrund	6
2. Invånarperspektivet	7
2.1 En hälso- och sjukvård för alla.....	8
2.1.1 Genomförda strukturförändringar	8
2.1.2 Tre akutsjukhus med en basal akutverksamhet och bassjukvård	9
2.1.3 Hälsöfrämjande och preventivt hälso- och sjukvård	9
2.1.4 Hälsöfrämjande och sjukdomsförebyggande arbete	9
2.1.5 Barn och ungas hälsa	10
2.1.6 Tidiga insatser för psykisk hälsa	10
2.1.7 Vård av äldre och kroniskt sjuka.....	11
2.1.8 Personcentrerad och sammanhållen vård	11
2.1.9 Jämlik och jämställd hälso- och sjukvård	12
2.1.10 Tillgänglig hälso- och sjukvård.....	12
2.1.11 Höjd beredskap och extraordinära situationer	13
2.1.12 God tandvård.....	14
2.2 Regional utveckling för hela länet	14
2.2.1 Det regionala utvecklingsuppdraget	14
2.2.2 Regionalt tillväxtarbete	16
2.2.3 Kultur	17
2.2.4 Folkbildning	18
2.2.5 Kollektivtrafik och infrastruktur	18
2.2.6 Internationellt arbete	19
3. Medarbetarperspektivet	20
3.1 Strategisk kompetensförsörjning	21
3.1.1 Stabil och varaktig bemanning	22
3.1.2 Rekrytering	22
3.1.3 Kompetens- och uppdragsväxling	23
3.2 Hållbart arbetsliv	23
3.2.1 Utveckling av medarbetarskap till medledarskap	23
3.2.2 Utveckling av ledarskapet	24
3.2.3 Utveckling av ledarskapet för första linjens chefer	24

3.2.4 Hälsöfrämjande arbetsplatser	25
4. Processperspektivet	26
4.1 Miljö och hållbarhet	27
4.2 Kunskapsbaserad, säker och effektiv hälso- och sjukvård samt tandvård	27
4.2.1 Kunskapsbaserad och ändamålsenlig hälso- och sjukvård.....	28
4.2.2 Säker hälso- och sjukvård	29
4.2.3 Effektiv hälso- och sjukvård.....	29
4.3 Utveckling, innovation och digitalisering	30
4.3.1 E-hälsa – digitalisering av hälso- och sjukvård	30
4.4 Hållbara lednings- och styrningsstrukturer	31
5. Ekonomiperspektivet.....	32
5.1 En ekonomi i balans över tid	33
5.2 Kostnadsanpassning och kostnadskontroll	34
5.3 Resursfördelning och resursanvändning	35
Bilaga 1 – Sjukvårdspartiets förslag på förbättringar i nuvarande länsklinikorganisation.....	36
Bilaga 2 – Centerpartiet, Sjukvårdspartiet och Kristdemokraternas gemensamma utgångspunkter i regionplan 2021-2023	41

1. Inledning

Tillsammans skapar vi ett bättre liv i Västernorrland

Sjukvårdspartiets mål är en jämlik och rättvis utveckling av välfärd och sjukvård i Västernorrlands län. Region Västernorrland ska vara en region som medborgarna är stolta över.

Hälso- och sjukvårdens organisation ska utvärderas från utgångspunkten att erbjuda en tillgänglig och nära vård av hög kvalitet med ett närvarande och aktivt ledarskap, gott medarbetarperspektiv, delaktighet, ekonomi i balans och anpassning till demografiska förändringar.

Vår politik utgår ifrån medborgarnas behov och en realistisk syn på vad som är praktiskt och ekonomiskt möjligt. Vi ska befria sjukhus och hälsocentraler från länskliniksystemets och den förvuxna administrationens förlamande inflytande.

Region Västernorrlands specialistvård, primärvård, tandvård och den kommunala vård och omsorgen ska integreras och sätta patienten i fokus i form av sammanhållna vårdområden.

Den nära vården ska utvecklas och ges ett utökat uppdrag för att möta den demografiska utvecklingen med fler som lever med kronisk sjukdom och psykisk ohälsa, fler äldre och invånarnas ökade behov och förväntningar. Vi tar ett samlat grepp för att möta en allt större grupp äldre och multisyjuka på bästa möjliga sätt.

Region Västernorrlands tre akutsjukhus – i Sundsvall, i Sollefteå och i Örnsköldsvik - ska utvecklas. Samtliga ska erbjuda akutvård dygnet runt, nära vård för boende i respektive länsdel och specialiserad vård för hela länet. Med akutvård avses som minst: akut ortopedi, akut kirurgi, akut medicin, akut barnsjukvård och akut kvinnosjukvård samt förlossning och BB.

Region Västernorrlands har ett omfattande ansvar för forskning och utbildning. Samarbetet med Mittuniversitetet och Umeå universitet ska utvecklas, det ska bli fler utbildningsplatser inom sjukvården och forskning och utveckling ska bidra till att höja vårdens kvalitet.

Region Västernorrland ska vara en ansvarsfull aktör med höga ambitioner för hållbarhet. Hållbar utveckling ska vara vägledande i verksamheten. Den sociala, ekologiska och etiska hållbarheten är målet och ekonomin är medlet.

Det är vårt ansvar att skapa en långsiktigt hållbar finansiering av hälso- och sjukvården och att inte skuldsätta kommande generationer. Det är även vårt ansvar att inte skapa vårdskuld t.ex. genom vårdköer eller vårdotillgänglighet.

1.1 Gruppledaren har ordet

Från den 1 mars 2020 har undertecknad fått förtroendet att leda Sjukvårdspartiets regiongrupp och partiets parlamentariska arbete i Region Västernorrland. Ett uppdrag som hedrar och som innebär ett stort ansvar, särskilt i den svåra tid som vi befinner oss i just nu med Coronakrisen.

I år har Sjukvårdspartiet använt sig av ett annat sätt att skapa sitt förslag till regionplan – regionens verksamhetsplan. I många delar är vi överens med den politiska majoriteten Socialdemokraterna, Moderaterna och Liberalerna och förvaltningens förslag på mål och inriktning. Mycket av den text och förslag till mål och inriktning är något som regionfullmäktiges samtliga partier borde kunna ställa sig bakom i stora delar.

Men regionplanens vackra ord ska sen övergå till praktisk handling. Där kan vi konstatera att skillnaderna är stora mellan Sjukvårdspartiet och den styrande majoritetens politik och prioriteringar. Med snart två år av mandatperioden kan vi konstatera att förmågan att tänka nytt och vidta stora och radikala åtgärder inte har funnits för att förverkliga regionplanen.

Istället har kostnaderna för hyrpersonal passerat 500 miljoner kronor. Antalet vårdplatser har minskat, vårdköerna har ökat och vårdskulden har ökat. Majoriteten föreslår och genomför fortsatta besparingar som har lett till kostnadsfördyringar och en fortsatt centralisering. Man har inte tagit någon lärdom av historien. På det sättet tar man inte heller ansvar för ekonomin. Region Västernorrland är på helt fel väg.

Sjukvårdspartiet sätter vården främst. Därför fokuserar vi på att få ordning på sjukvården i länet. Vi är också beredd att göra hårda och tuffa prioriteringar gällande andra områden inom regionens verksamheter som exempelvis minskning av den centrala administrationen.

Våra förslag om att avskaffa länsklinikerna och införa sammanhållna vårdområden, att återställa och bibehålla tre fullvärdiga akutsjukhus i Sundsvall, Sollefteå och Örnsköldsvik samt gör Region Västernorrland till en attraktiv arbetsgivare genom satsningar på lokalt ledarskap, löner och kompetensutveckling. Detta tror vi är ett framgångsrecept för att skapa en ekonomi i balans och en jämlik och rättvis hälso- och sjukvård i hela länet.

Därför behöver Region Västernorrland en ny politisk ledning med Sjukvårdspartiet i spetsen.



Robert Thunfors
Gruppledare för Sjukvårdspartiet Västernorrland

1.2 Bakgrund

Region Västernorrland har under lång tid visat en allvarlig brist på förmåga, och på sina håll inom organisationen också en brist på intresse, för att systematiskt, rationellt och kompetent hantera sina kostnader för att åstadkomma god vård i ekonomisk balans. Resultaten har inte bara blivit allt större underskott i förhållande till budget utan också personalbrist, rekryteringsproblem och allt längre vårdköer.

Situationen har förvärrats av att regionens politiska majoritet, Socialdemokrater, Moderater och Liberaler, aktivt och medvetet undviker att dra slutsatser av gjorda erfarenheter och misstag – ”vi ska bara se framåt”. Man har till exempel inte visat något som helst intresse för att ärligt utreda hur förra mandatperiodens sparprogram ”insatsplanen”, som genom bland annat omfattande omstruktureringar skulle ge besparingar på 250 miljoner under perioden, istället resulterade i ökade kostnader med 300 miljoner redan under första året, 2017.

Resultatet blev också en väsentligt högre takt i kostnadsökningarna än tidigare och den prekära ekonomiska situation som regionen nu befinner sig i är resultatet av den politik Socialdemokraterna och Miljöpartiet förde under förra mandatperioden.

En politik som Socialdemokraterna, Moderaterna och Liberalerna fortsatt med under den nuvarande mandatperiod. Bakom detta ligger också en sakligt och vetenskapligt ogrundad centralisering av både beslutsprocesser och verksamheter. Det har lett till kraftigt ökade kostnader, bland annat genom överbelastning av framförallt olika delar av Sundsvalls sjukhus.

Det finns en uppenbar risk för att regionledningen istället för att ompröva detta söker ytterligare strukturåtgärder och, som ett yttersta försök att spara pengar, minskar antalet vårdplatser och drar ner på personalen. Men antalet patienter minskar inte och därför blir resultatet av denna politik snabbt ännu längre vårdköer, sjukare patienter, uppsägningar och ännu högre kostnader.

Regionen verkar med nuvarande politiska inriktning i direkt motsättning mot Hälso- och sjukvårdslagets mål om *”en god hälsa och en vård på lika villkor för hela befolkningen”*. De strukturåtgärder som genomförts och som man nu vägrar att ändra, står också i strid mot det övergripande ansvar för den regionala utvecklingen som regionen fått överta från Länsstyrelsen.

Situationen förvärras av att regionens administration, som i stor utsträckning är mer av en belastning än ett stöd för vårdverksamheten, ofta producerar beslutsunderlag som istället för att åstadkomma god och rationell vård bevarar och förstärker den centrala, toppstyrda organisationen och skapar en än mer centraliserad basal sjukvård.

Effektiva och varaktiga lösningar av Region Västernorrlands problem förutsätter genomgripande förändringar av regionens organisation, styr- och ledningssystem enligt Sjukvårdspartiets program: Att regionen i samarbete med kommuner stegvis bildar sammanhållna vårdområden med korta beslutsvägar, lokal och personalnära styrning och att länskliniksystemet då också avskaffas.

2. Invånarperspektivet

Inriktningsmålet är en jämlik fördelning av resurser utifrån behov.

Invånarperspektivet handlar om att erbjuda invånarna rätt verksamhet inom rimlig tid, med god service, hög tillgänglighet samt ett gott bemötande.

På en övergripande nivå ska målet uppnås genom att verksamheterna ges tydliga riktlinjer för användningen av sina resurser samtidigt som de tillåts vara lyhörda och anpassningsbara i förhållande till de behov som finns.

Region Västernorrlands verksamheter utgår från att alla människor har ett lika värde samt rätt på lika villkor till regionens tjänster och utbud utifrån sina behov.

Att känna att man får bästa möjliga bemötande när man söker sig till Region Västernorrlands verksamheter är viktigt, både utifrån ett invånar- och ett verksamhetsperspektiv. Snabb och korrekt information om vad som väntar i verksamhetens processer kräver en god kommunikation. Tillgängligheten till verksamheten och vården behöver stadigt förbättras. Alla regionens invånare ska kunna vara delaktiga i samhällsutvecklingen.

Barnperspektivet och lydelseerna i FN:s konvention om barnets rättigheter ska genomsyra hela organisationen. Vid politiska beslut ska särskilt beaktas konsekvenser för länets yngre invånare.

Långsiktiga mål (10 år och framåt)

- Befolkningen har en god och jämlik hälsa
- God tillgänglighet till Region Västernorrlands verksamheter, tjänster och utbud.
- Befolkningens förtroende för hälso- och sjukvården samt tandvården är högt.
- Målen i den regionala utvecklingsstrategin (RUS) har uppnåtts.

Önskade resultat till år 2023

- En positiv utveckling 2021 - 2023 gällande andel av befolkningen som bedömer sin hälsa som god.
- Tillgängligheten till Region Västernorrlands verksamheter, tjänster och utbud har ökat.
- Förtroendet för hälso- och sjukvården hos befolkningen är högre än riksgenomsnittet.
- Region Västernorrland leder det regionala utvecklingsarbetet i fungerande samverkan med berörda aktörer.
- Region Västernorrland som organisation bidrar till genomförande av RUS.

Strategiska områden för att nå de långsiktiga målsättningarna

- Arbeta för en god och jämlik hälsa genom att öka andelen invånare med god hälsa och minska andelen med ohälsa som uppstår på grund av levnadsvanor och livsvillkor.
- Ökad tillgänglighet till hälso- och sjukvård samt tandvård.
- Regionalt hållbart utvecklingsarbete som syftar till en positiv befolkningstillväxt, tillgänglighet och en stärkt innovationsförmåga.

2.1 En hälso- och sjukvård för alla

2.1.1 Genomförda strukturförändringar

Under den senaste och den nuvarande mandatperioden har tjänstemännen tillsammans med den politiska majoriteten Socialdemokraterna, Moderaterna och Liberalerna utvecklat regionens vård i strid mot Hälso- och sjukvårdslagens mål. Detta har även skadat den regionala utvecklingen för hela länet.

Medelpad och Ångermanland har ungefär lika många innevånare. Till ytan är emellertid Ångermanland mer än dubbelt så stort som Medelpad. Medelpad har alltså mer än dubbelt så många innevånare per kvadratkilometer än Ångermanland, där avståndet mellan tätorterna är mycket längre. Ångermanland har också en större andel äldre och mer vårdkrävande befolkning än Medelpad.

Men den genomförda strukturförändringen och koncentrationen av basal vård till Sundsvall har lett till stora negativa konsekvenser för innevånarna i såväl Ångermanland som Medelpad.

I Ångermanland, genom såväl längre väntetider som kraftigt förlängda och ekonomiskt mycket dåligt kompenserade sjukresor. I Medelpad, genom allt längre väntetider på såväl första besök som behandlingar vid flertalet kliniker. Vid många kliniker får bara lite drygt hälften av de patienter som söker sig till Sundsvalls sjukhus, för första besök eller behandling, kallelse inom vårdgarantins 90 dagar.

Detta har lett till kraftigt ökade kostnader för Region Västernorrland och en sämre vård för länets befolkning i form av ett högre behov av inhyrning av personal, färre vårdplatser, sämre tillgänglighet och ökade kostnader för ambulans- och sjuktransporter.

2.1.2 Tre akutsjukhus med en basal akutverksamhet och bassjukvård

I Västernorrland bör den något högre specialiserade sjukvården vara förlagd till akutsjukhuset i Sundsvall, men att alla regionens tre akutsjukhus ska vara utrustade för att ge invånarna i sina delar av regionen basal vård av alla slag, så som fullständig akut sjukvård. Samtliga ska erbjuda akutvård dygnet runt, nära vård för boende i respektive länsdel och specialiserad vård för hela länet. Med akutvård avses som minst: akut ortopedi, akut kirurgi, akut medicin, akut barnsjukvård och akut kvinnosjukvård samt förlossning och BB.

2.1.3 Hälsöfrämjande och preventivt hälso- och sjukvård

Hälsöfrämjande och sjukdomsförebyggande insatser leder till minskad sjuklighet, minskat lidande och minskade samhällskostnader. Regionen behöver också underlätta för individen att ta eget ansvar att agera hälsöfrämjande och förebygga ohälsa.

Invånarnas tillgång till god vård av hög kvalitet och med hög patientsäkerhet är av största vikt. Vården ska ges efter var och ens behov, med god kvalitet och bra bemötande, med rätt kompetens, på rätt vårdnivå och med rätt val av behandling. Värddigt bemötande och respekt för patientens integritet är grunden för all god vård och all patientsäkerhet. Region Västernorrland ska erbjuda en god vård i livets alla skeenden, från den vård som sker vid mödra- och barnvårdscentraler till den palliativa vården som hjälper människor till ett värdigt avslut i livet.

Invånarna ska kunna ställa samma höga krav på alla vårdgivare, oavsett om de drivs offentligt eller av privata utförare. Detta förutsätter att det finns en gemensamt finansierad vård som styrs utifrån människors olika behov.

Psykisk ohälsa är en mycket stor folkhälsoutmaning. Den som söker hjälp för psykisk ohälsa behöver mötas av rätt kompetens redan i primärvård eller ungdomsmottagningar. Region Västernorrland ska i enlighet med nationella strategier och folkhälsopolitiska mål främja ett förebyggande arbete kring beroendeproblematik, samt skapa förutsättningar för god tillgänglighet till beroendevård och - stöd av kvalitet. För att kunna erbjuda stöd utifrån individens hela livssituation, inte minst vid samsjuklighet, är det en förutsättning att sammanhållna vårdområden införs så den samlade hälso- och sjukvården får en huvudman.

2.1.4 Hälsöfrämjande och sjukdomsförebyggande arbete

En god hälsa är en viktig grund för människors självständighet, utbildning och arbetsliv, och vice versa. Eftersom hälsan inte är jämnt fördelad ska hälso- och sjukvården sträva efter att uppnå en god hälsa och en vård på lika villkor för hela befolkningen, där insatser anpassas så att de motsvarar människors olika förutsättningar och behov.

Hälso- och sjukvården ska vara decentraliserad och finnas nära medborgarna så långt det är möjligt. Att tidigt etablera goda levnadsvanor är en nyckel för en god hälsoutveckling i befolkningen på sikt.

Förutsättningarna för att öka andelen invånare med god hälsa, samt minska ohälsa som grundar sig i levnadsvanor och livsvillkor, kan stärkas genom att bedriva en jämlik

hälsofrämjande hälso- och sjukvård. Detta leder till minskad sjuklighet, minskat lidande och minskade samhällskostnader. Samverkan med kommuner, andra myndigheter och frivilligorganisationer i det hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbetet behöver vidareutvecklas.

Arbetet för en god och jämlik hälsa ska utgå ifrån individens möjlighet till delaktighet och egenvård samt bästa tillgängliga kunskap och beprövad erfarenhet. Kedjan som utgörs av prevention, stöd till egenvård, primärvård och specialiserad vård, måste ur den enskildes perspektiv bygga på kontinuitet och möjlighet till eget ansvar.

2.1.5 Barn och ungas hälsa

Barn och unga ska vara en prioriterad grupp i folkhälsoarbetet. Där är hälsofrämjande insatser och tidig upptäckt en framgångsfaktor. Barns uppväxtvillkor har stor betydelse för både den psykiska och fysiska hälsan under hela livet.

Insatser för både barn och deras vårdnadshavare behöver prioriteras inom samtliga vårdnivåer, och samarbete med skolhälsovård är centralt. Region Västernorrland behöver genomföra sammanhållna vårdområden tillsammans med länets kommuner och starta minst en familjecentral i varje kommun under planperioden.

Allt fler unga kämpar med psykisk ohälsa. Primärvårdens kompetens att möta dessa behov ska stärkas. Vården i första linjen behöver stärkas för att möta dessa behov. Väntetiderna inom barn- och ungdomspsykiatri ska kortas.

Tidiga insatser och god tillgänglighet till ungdomsmottagningarna är viktiga för länets unga. Inte minst för att förhindra utveckling av allvarigare problematik och minska antalet elever som inte fullföljer sin skolgång. Vid sidan om ungdomsmottagningarna finns kommunernas elevhälsa och ungdomsrådgivning. Det är angeläget att regionens samarbete med kommunerna utvecklas och att ungdomsmottagningarna får full finansiering framåt.

Ungdomsmottagningen fyller en viktig funktion för de unga. Inte minst när det gäller den första linjens vård, men också avseende sexuell hälsa och preventivmedelsrådgivning

2.1.6 Tidiga insatser för psykisk hälsa

Psykisk ohälsa är ett växande samhällsproblem nationellt så som lokalt. Psykisk ohälsa drabbar barn och unga, vuxna och äldre människor. Att förebygga psykisk ohälsa är av högsta värde, där förebyggande arbete, tidiga insatser och mer omfattande specialiserade insatser behövs för ett framgångsrikt arbete.

För att kunna möta behoven, behövs flexibla insatser som ska vara jämlika, jämställda och tillgängliga. Tillgängligheten kan vara avgörande för många människors möjligheter att ta del

av samhället. Befolknings- och hälsoutvecklingen ställer även nya krav på tillgänglighet inom hälso- och sjukvården.

Inom första linjens hälso- och sjukvård och den specialiserade vuxenpsykiatrien samt barn- och ungdomspsykiatrien ska det erbjudas behovsanpassade och effektiva insatser av god kvalitet, såväl vad gäller förebyggande och främjande insatser som medicinsk behandling och sociala insatser.

Det behövs en väl fungerande första linjens hälso- och sjukvård som kan möta den som har behov av hjälp snabbt. Det förutsätter att insatser och samverkan förstärks mellan samhällets aktörer samt kommuner och regioner i det korta perspektivet men sammanhållna vårdområden behöver genomföras på sikt för att få bort huvudmansproblematiken.

Genom detta kan den mer specialiserade psykiatrien ges bättre förutsättningar att hjälpa de med störst behov. Företrädare för såväl brukare, patienter och anhöriga behöver delta tillsammans med vårdens professioner i arbetet med att förbättra insatserna mot psykisk ohälsa.

2.1.7 Vård av äldre och kroniskt sjuka

Region Västernorrland ska lägga särskilt fokus vid god kvalitet i omhändertagandet av personer med kroniska sjukdomar. Vinsterna vid en god kronikervård är bland annat ökad livskvalitet och livslängd för den enskilde, men också minskat behov av sjukhusvård sett till hela befolkningen.

Ansvar för det långsiktiga omhändertagandet av patienter med kroniska sjukdomar vilar i stor utsträckning på primärvården. Det krävs ökade resurser för att kunna intensifiera insatserna för denna grupp, i synnerhet äldre med mer än en kronisk sjukdom. Det krävs även samarbete med andra huvudmän för att skapa en sammanhållen vårdkedja på kort sikt och genomförande av sammanhållna vårdområden på sikt för att få bort huvudmansproblematiken. Detta skulle möjliggöra stora möjligheter att hushålla bättre med regionens och kommunernas samlade resurser.

Genom de e-hälsotjänster som Region Västernorrland erbjuder ska kroniskt sjuka patienter kunna vara mer delaktiga och få en bättre kontroll över den egna hälsan. Tidig uppmärksamhet och preventivt arbete är grundläggande för att förebygga förekomsten av bland annat kroniska sjukdomar och minska komplikationer för de som redan har en eller flera sjukdomar.

2.1.8 Personcentrerad och sammanhållen vård

En sammanhållen vård, som ur den enskildes perspektiv utgör en helhet, är en fortsatt prioriterad fråga för att öka såväl tillgänglighet som patientsäkerhet, vårdkvalitet och effektivitet. Stödjande strukturer behövs för att möjliggöra en personcentrerad vård närmare invånarna, med fokus på en stärkt primärvård, där patienten är medskapare i sin egen vård. I detta behövs ett förbättrat samarbete mellan Region Västernorrlands egna verksamheter, samt

att ny teknik och IT-lösningar i vårdens vardag inarbetas vilket leder till enklare och närmare tillgång till vård.

Individens väg genom hälso- och sjukvården ska vara okomplicerad och verksamheten måste därför vara organiserad på ett sätt som möjliggör det. Därför ska sammanhållna vårdområden införas.

Den personcentrerade vården bygger på planering i samförstånd med den enskilde. Vårdrelationen skall bygga på partnerskap mellan vårdare och patient. Patienten är aktiv i planering och genomförande av den egna vården, samt i rehabiliteringen. Den enskilde ges därmed en större möjlighet till inflytande över behandlingen vilket ger ökade möjligheter till ansvarstagande för egenvården. För samhället innebär det samtidigt färre besök hos vårdgivare som leder till minskade kostnader. Utgångspunkten är en gemensam plan med mål och strategier för genomförande, samt kort- och långsiktig uppföljning. Om det krävs vård i livets slutskede erbjuds det med respekt för individen, oavsett var denna vård ges och oavsett grundsjukdom.

2.1.9 Jämlik och jämställd hälso- och sjukvård

Jämlik och jämställd vård handlar om att alla, oavsett bostadsort, kön, ålder, funktionsnedsättning, utbildning, socioekonomiska förutsättningar, etnisk eller religiös tillhörighet eller sexuell läggning och könsidentitet, ska få den vård de behöver, bemötas professionellt och behandlas med respekt. Gott bemötande är en viktig faktor för att utveckla en mer jämlik vård och omsorg – vilket kan kopplas samman med systematiskt förbättringsarbete och förhållningssätt som stärker en personcentrerad vård.

Då hälsan inte är jämlikt fördelad ska en sjukvård, som strävar efter att uppnå en god hälsa och vård på lika villkor för hela befolkningen, prioritera de som har störst behov. Det är viktigt att vården utgår från ett jämlikhetsperspektiv. Arbetet med att identifiera och åtgärda skillnader måste fortgå, och Region Västernorrland strävar efter jämlikhet och jämställdhet i bemötande och behandling.

Kunskap om befolkningens hälsotillstånd, med fokus på fördelning av hälsa och ohälsa, behöver användas i planering och prioritering. Regionerna i norra Sverige har gemensamma utmaningar kring demografi och geografi. Region Västernorrland är även en aktiv part för att samordna en jämlik och tillgänglig hälso- och sjukvård

2.1.10 Tillgänglig hälso- och sjukvård

Oavsett om man bor på landsbygden eller i en stad ska man vara trygg med att få vård av hög kvalitet utifrån behov när man behöver det. En väl fungerande primärvård är en förutsättning för att sjukvården i sin helhet ska fungera optimalt. Primärvården behöver fortsatt prioriteras med utökade resurser. En bättre finansierad primärvård kan mer effektivt avlasta specialistvården och korta vårdköer. För primärvård sker fördelningen av resurserna med utgångspunkt i Regelboken för Vårdval Västernorrland. Den ska säkra en väl utbyggd

primärvård i hela länet med hög kvalitet. För att möjliggöra en lättillgänglig vård, behövs enkla och tydliga kontaktvägar. Rimliga väntetider oavsett avstånd ska erbjudas, med lokaler och arbetssätt som är anpassade för olika behov.

Specialistvården i Västernorrland har ett ansvar att säkerställa länsinvånarnas totala behov av specialistsjukvård. Regionen ska erbjuda ett gemensamt system för att hantera vårdköer, där patienten har förtur till sitt eget vårdområde.

Vården ska vara tillgänglig och med hög patientsäkerhet för alla länets invånare. Länsverksamheterna ska därför avvecklas och sammanhållna vårdområden ska genomföras med länets akutsjukhus vid Sundsvall, Sollefteå och Örnsköldsvik som utgångspunkt.

Att avveckla länsklinikerna och istället inrätta sammanhållna vårdområden med akutsjukhus och kliniker med lokala ledningar, som har verkliga befogenheter, leder till effektivare verksamheter, produktivitetsvinster, bättre personalförsörjning och därmed också till bättre ekonomi. Det ger också bättre vårdkvalitet. Kroniskt sjuka och patienter med högt omvårdnadsbehov får kontinuitet i vården och vård nära sitt hem, i stället för att fastna i akuta insatser. Personalen får äntligen hjälpa patienterna med helheten i stället för att bygga upp murar mellan olika delar av vårdkedjan.

Inom ett sammanhållet vårdområde kan man effektivt, genom tidiga och sammanhängande insatser förebygga att personer med stora vårdbehov – till exempel multisjuka äldre eller missbrukare – i onödan måste tas in på akutsjukhus. Kontinuitet är grunden för en effektiv vård.

Invånarna ska kunna ställa samma höga krav på alla vårdgivare, oavsett om de drivs offentligt eller av privata utförare. Detta förutsätter att det finns en gemensamt finansierad vård som styrs utifrån människors olika behov.

Transporter av patienter ska vara kvalitetssäkrade med val av transportmedel utifrån individens bedömda behov. Samordningen mellan transportplaneringen och vårdinsatserna måste fungera för att individens bedömda behov ska kunna tillgodoses. Region Västernorrland ska arbeta för patientsäkra, klimatsmarta, trafiksäkra och kostnadseffektiva sjukresor.

2.1.11 Höjd beredskap och extraordinära situationer

Med anledning av den säkerhetspolitiska utvecklingen i Sveriges närområde behöver planeringen för höjd beredskap återupptas inom Region Västernorrland för att kunna fullgöra sina uppgifter inom totalförsvaret. Totalförsvaret består av militärt försvar och civilt försvar. Region Västernorrland är en väsentlig del av det civila försvaret med samhällsviktiga verksamheter som hälso- och sjukvården. Regionen behöver omgående starta ett arbete om att krigsplacera medarbetare inom organisationen.

De 21 regionerna ansvarar för hälso- och sjukvården i landet och ska planera för att upprätthålla en katastrofmedicinsk beredskap. I detta ansvar ingår att säkerställa tillgång till läkemedel och det sjukvårdsmaterial vården behöver för att bedriva sin verksamhet.

Det är tydligt att nuvarande pandemikris som Corona gör att Region Västernorrland måste omedelbart påbörja ett arbete om beredskapslager som kan lagerhålla nödvändigt materiell för en höjd beredskap eller extraordinära situationer för många månader.

Precis som det finns beredskapslager med motgifter på varje sjukhus efter rekommendationer av Läkemedelsverket så behöver regionen ge direktiv om skyddsmaterial vid varje sjukhus och hälsocentral, regiondriven som privat.

2.1.12 God tandvård

Regionens invånare ska ha tillgång till en god tandvård. Vården ska vara kunskapsbaserad och ändamålsenlig, säker, patientfokuserad, effektiv, jämlik och ges i rimlig tid.

Tandvården ska i första hand vara inriktad mot förebyggande tandvård. I detta ingår även att medverka i folkhälsoarbete för att minska bruket av tobak bland barn och unga och att främja goda levnadsvanor. Det finns två grupper där behovet av en ökad förebyggande tandvård är särskilt stort, hos ungdomar och äldre. Det är viktigt att fortsätta det förebyggande arbetet för kariesfria barn och unga. Bland äldre ökar behoven av mer regelbundna besök i tandvården. Region Västernorrland ska möta detta med uppsökande verksamhet i samverkan med kommunerna.

Tillgängligheten till tandvård är en viktig nyckel till en god och jämlik tandhälsa bland invånarna. Region Västernorrland ska fortsätta sitt intensiva arbete för att utveckla arbetssätt och processer inom både allmän- och specialisttandvården, inte minst med hjälp av digitala tjänster men även genom olika rekryterings- och bemanningslösningar. Kompetensförsörjningen utgör både nationellt och i Västernorrland, stora utmaningar för att kunna erbjuda en hög tillgänglighet. Regionen måste fortsätta att vidareutbilda fler tandläkare till specialisttandläkare under planperioden.

Alltför många av regionens invånare besöker inte tandvården regelbundet. Människor med låg inkomst väljer ofta bort att gå till tandläkaren. Frisktvårdsavtalet är ett exempel på en möjlighet att regelbundet besöka tandvården till en känd och rimlig kostnad per månad.

2.2 Regional utveckling för hela länet

2.2.1 Det regionala utvecklingsuppdraget

Västernorrland ska vara den plats man väljer att bo, leva och besöka. Här ska erbjudas goda livsvillkor och utrymme för nya initiativ och idéer, som bidrar till ökad attraktionskraft och en god och hälsofrämjande livsmiljö med en hälso- och sjukvård som erbjuds till hela länets befolkning.

Som regionalt utvecklingsansvarig aktör har Region Västernorrland ett lagstadgat statligt uppdrag att, utifrån länets behov och förutsättningar, arbeta för utveckling av länet. Här ingår näringslivsfrämjande, kompetensförsörjning, innovation, smart specialisering, infrastruktur, exportsamverkan samt internationellt samarbete. Som utvecklingsansvarig ska regionen leda

arbetet kring den regionala utvecklingsstrategin, kulturplanen, regional transportplanen, regionala serviceprogrammet och andra underliggande planer, strategier och program. I rollen ingår att leda den regionala utvecklingen, verka som inspiratör, men också att vara aktör i vissa av genomförandeinsatserna. Samarbetet ska syfta till hållbar regional tillväxt och en ökad nytta för regionens invånare.

Västernorrland ska vara en levande region där människor i högre utsträckning än idag väljer att stanna och dit fler väljer att flytta. De möjligheter som den ökande inflyttningen från andra länder ger och den kompetens som därmed tillförs regionen, ska aktivt tas tillvara.

Västernorrland välkomnar och har en öppen attityd till nya invånare. Mångfald utgör en tillgång som långsiktigt kommer att bidra till länets utveckling. Samhället behöver också ge stöd till de som varit på flykt. Integration ska främjas genom insatser som ska bidra till att människor, oavsett bakgrund, kan leva ett gott liv i vårt län. Det innebär bland annat att kunna försörja sig, att utbildning och kompetens tas tillvara, att kunna delta i kultur- och föreningsliv samt ha en god hälsa.

Hälsa är en grundläggande mänsklig rättighet. En positiv utveckling av folkhälsan är en förutsättning för en hållbar utveckling av länet. Regionens folkhälsoinsatser ska bidra till att öka andelen invånare med god hälsa och minska andelen med ohälsa som uppstår på grund av livsvillkor och levnadsvanor.

Landsbygden och städerna ska utvecklas tillsammans och framtidstron ska vara stark. Västernorrland ska vara profilerad som en hållbar region och ska ligga i framkant i omställningen till en minskad miljöpåverkan och en ökad självförsörjning. Det ska vara lätt att förverkliga goda idéer och näringslivet ska blomstra – inte minst genom sin del i den gröna omställningen.

Högre utbildning i länet är viktigt. Det gäller inte minst de delar som är direkt kopplade till länets välfärd. Utvecklad samverkan mellan universitet och länets företag/offentliga aktörer, samt ökade satsningar på forskning och utveckling är betydelsefullt. Det finns stora möjligheter till ett livslångt lärande, med flexibla lärandeformer och möjlighet till karriärväxling och omställning. Ett aktivt föreningsliv och ideell sektor bidrar till stark social gemenskap och livskvalitet.

Regionen, stat och andra aktörer ska i ett nära samarbete verka för ett ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbart Västernorrland. Ett verktyg är offentlig upphandling som, i möjligaste mån, nyttjas på sådant sätt att det gynnar en hållbar regional utveckling.

Region Västernorrland ska främja den regionala utvecklingen genom att bland annat säkerställa att invånare och företag i länet har tillgång till en god vård, väl fungerade kollektivtrafik, ett stimulerande kulturutbud, folkbildning och hög kvalitet med god tillgänglighet i övriga verksamheter som Regionen har ansvar för.

2.2.2 Regionalt tillväxtarbete

Ett näringsliv som utvecklas ger förutsättningar för en hållbar tillväxt i Västernorrland. Tillsammans med andra aktörer i länet främjar Region Västernorrland entreprenörskap och innovation i syfte att fler företag i vårt län ska växa. Det är en uppgift av stor betydelse för att kunna möta framtidens utmaningar, oavsett om det gäller möjlighet till sysselsättning eller tillgång till välfärd för länets invånare.

I ett län med starka traditioner inom skogsindustrin finns den framtida konkurrenskraften förutom inom traditionell pappers-, trä- och kemikalieproduktion också inom bioekonomi och biobaserade produkter. Länet präglas även av låg- och högteknologisk metall- och maskintillverkning i låga serier samt teknisk konsultverksamhet inom länets styrkeområden. Automation och digitalisering inom dessa företag utgör samtidigt en kraftfull beställare av informations och kommunikationstjänster – IKT. Företagen inom IKT vidareutvecklar tjänster både för näringslivet och för offentliga myndigheter och organisationer. En kraftfull tillväxt har också setts inom besöksnäringen, till att idag vara en av länets snabbast växande branscher. Utifrån den regionala besöksnäringstrategin samordnar och stöttar Region Västernorrland länets destinationer. Tillsammans med regionala satsningar inom kultur och kreativa näringar stärks utbudet både för boende och besökare – vilket bidrar till att stärka hela länets attraktivitet. Fortsatta satsningar inom kultur och besöksnäring ökar våra möjligheter att attrahera såväl invånare, som besökare och kapital.

Att strategiskt koppla ihop länets styrkeområden inom internationellt konkurrenskraftiga näringslivstyrkeområden med spetsforskning i företagen samt vid forskningsinstitut, universitet och högskolor är grunden för smart specialisering i Västernorrland. Arbetet ska ledas av Region Västernorrland, i samarbete bland annat med övriga norrlandslän, för att möta förstärkta krav från EU.

Det är i samverkan med andra som Region Västernorrland kan arbeta resurseffektivt och bäst nå uppsatta mål. Strategiska överenskommelser ska upprättas med relevanta aktörer, och förstärka de redan befintliga med exempelvis länets kommuner, Mittuniversitetet och Umeå universitet. En annan viktig del i det strategiska samverkansarbetet inom näringsliv är satsningen på det regiongemensamma inkubatorn. Det regionala företagsfrämjande arbetet korsar kommungränser och skapar mötesplatser där kunnande, kompetens och kreativitet möts. Därutöver är samverkan med branschråd och utbildningsaktörer avgörande för att möta företag och organisationers behov av kompetensförsörjning, vilket idag ofta lyfts som ett hinder till tillväxt både i vårt län och övriga landet.

Det är också viktigt att säkerställa att entreprenörer och företag i regionen har goda förutsättningar till affärsutveckling, långivning och riskvilligt kapital som ett komplement till marknaden. Detta är det primära uppdraget för Almi Företagspartner Mitt AB som Region Västernorrland äger och styr tillsammans med staten och Region Jämtland Härjedalen.

Förutom att tillgängliggöra riskvilligt kapital fördelar Region Västernorrland årligen statliga medel för regional tillväxt. Det ger möjlighet att ytterligare stärka företags och organisationers möjligheter att omsätta sina tillväxtskapande ambitioner i praktiken.

Kompetensförsörjning är en prioriterad fråga både nationellt och regionalt. Som regionalt utvecklingsansvarig aktör ingår att prioritera, organisera och fastställa målsättningar för kompetensförsörjningsarbetet i regionen. Tillgång till rätt kompetens i arbetslivet är en förutsättning för regionens utveckling, vilket kräver ett strategiskt arbete med höga krav på stabila samverkansformer.

Utbildningsutbudet i länet behöver vara anpassat efter arbetslivets behov. I Västernorrland finns särskilda utmaningar genom långa avstånd, gleshet samt en åldrande befolkning. För att till fullo nyttja hela den potentiella arbetskraften pågår arbete för att etablera effektiva strukturer för validering på regional nivå. Region Västernorrland bidrar även till etablering och förstärkning av lokala lärcentra och avser att, tillsammans med andra aktörer, utveckla flexibla lärandeformer; för att möta arbetsgivarens behov av kompetens, men också för att bidra till möjligheterna till livslångt lärande.

2.2.3 Kultur

Kultur är en av samhällets hörnstenar. Genom kulturen kan människor mötas, utbyta erfarenheter samt utvecklas. En levande kultur är något som stärker medvetenheten om tradition och är en väg till förnyelse. Regionen har många kulturverksamheter, så som scenkonst, bibliotek, dans och museum. Dessa verksamheter ska vi värna och utveckla, så att vi har möjlighet att ta del av dessa i dag och i framtiden.

Västernorrland ska vara ett län dit människor från hela Sverige och från andra länder reser för att ta del av ett rikt kulturliv tillgängligt för alla. Kulturen ska stimulera, väcka känslor och inspirera alla, oavsett ålder, kön eller nationalitet.

Kultur består av två delar, skapad kultur och upplevd kultur. En förutsättning för att involvera länets innevånare är att kulturen har en hög tillgänglighet både för att skapa och för att uppleva. För att uppnå en hög tillgänglighet och mångfald bland publik och kreatörer bör den nära och småskaliga kulturutövandet lyftas. Även inom området kultur har en massiv centralisering skett och den lokala kulturen har överlämnats till ideella frivilliga krafter och dessa anser vi behöver ett ökat stöd både ekonomiskt och informationsmässigt.

Kultur är att betrakta som ett hälsofrämjande och intellektuellt främjande kitt som förenar människor över kommun-, region- och riksgränser.

Regionen behöver främja och utveckla verksamheter och projekt som kan bidra till att bättre bevara länets kulturarv och öka kunskapen om dessa. Genom en ökad satsning på kulturarvet kan regionen också bidra till en ökad tillväxt i besöksnäringen.

Genom regioninstitutionerna inom kultursektorn ska i första hand barn och unga prioriteras genom att skapa upplevelser och möjligheter till delaktighet i utövande av olika kulturyttringar.

2.2.4 Folkbildning

Folkbildningen ska ge möjlighet för individen att, tillsammans med andra, öka kunskaper och bildning för personlig utveckling och delaktighet i samhället. Bildning och kunskap har genom tiderna varit en nyckel till framgång och demokrati, både för enskilda människor och för utvecklingen i samhället. Folkbildning är ett viktigt redskap för att skapa ett mer jämlikt samhälle och ett komplement för att stärka framtida kompetensförsörjning. Studieförbund och folkhögskolor har stor betydelse för livslångt lärande.

Regionens folkhögskolor ska fortsatt och fördjupat verka för att möta ungas behov av kompletterad grundskole- eller gymnasieutbildning, samt att möta utbildningsbehov hos nya svenskar och personer med funktionsvariationer. Svårigheterna för utrikesfödda och ungdomar att få tillträde till arbetsmarknaden, samtidigt som vi står inför en omfattande kompetensbrist både inom privat och offentlig sektor i länet, är utmaningar som kan mötas genom olika insatser, bland annat inom folkbildningen.

Folkhögskolorna ska bidra till den regionala tillväxten genom att vara en aktiv part i kompetensförsörjningsarbetet på regional och lokal nivå. Folkhögskolor ska fortsätta utvecklas i Region Västernorrlands regi och vara aktiva parter för demokrati och samhällsutveckling.

2.2.5 Kollektivtrafik och infrastruktur

En väl utbyggd infrastruktur är avgörande för näringslivets utveckling, möjligheten till arbets- och studiependling och den i länet allt mer växande turistnäringen. Den regionala transportplanen har ett hållbarhets- och trafikslagsövergripande perspektiv där vägar, järnvägar och flygplatser, samt förbättrad koppling mellan järnväg och hamn, prioriteras. För individen ligger regionens fokus på att förbättra möjligheterna att resa med tåg, buss och cykel. För näringslivet ska regionen fokusera på att förbättra och effektivisera godstransporterna. Ambitionen är genomförande i nära samarbete med grannlänen för att synliggöra storregionala perspektiv.

Kollektivtrafiken behöver göras om i grunden. Ett arbete för en samlad styrning av den regionala kollektivtrafiken under ledning av Region Västernorrland behövs, samt för att skatteväxla finansieringen av den kommunfinansierade trafiken. I samband med detta behövs också utredas om drift av trafik ska ske helt eller i delar i regionens regi.

Kollektivtrafiken ska underlätta för att verka, bo och leva i länet och ge möjlighet att pendla mellan länets kommuner. Andelen linjeturer och turtätheten måste öka. Attraktiviteten för att åka kollektivt behöver stärkas i form av möjlighet till ett prissystem som människor förstår, pendlarparkeringar och att byte mellan trafikslag sker på ett enkelt och smidigt sätt.

Dubbelspår på Ostkustbanan, sträckan Härnösand - Gävle, är en framgångsfaktor, där långsiktigt påverkansarbete är prioriterat. Ådalsbanan, sträckan Nyland-Långsele, är i stort

behov av upprustning för att effektivisera godstransporterna, men också för möjligheten till persontrafik.

Hela länet behöver få tillgång till bra resmöjligheter. Genom att rusta upp Ådalsbanan med tillhörande triangelspår skapas möjlighet till pendling mellan Östersund – Sollefteå – Örnsköldsvik och Umeå.

2.2.6 Internationellt arbete

Ett långsiktigt hållbart regionalt tillväxtarbete i Västernorrland förutsätter internationellt samarbete. Sveriges medlemskap i EU innebär att en betydande del av Region Västernorrlands och kommunernas verksamheter påverkas av det gemensamma beslutsfattandet inom EU. För att påverka möjligheterna till hållbar regional utveckling i länet, behöver Region Västernorrland och andra regionala aktörer medverka i tidiga beslutsprocesser, särskilt på EU-nivå.

Den med regionerna Jämtland Härjedalen, Västerbotten och Norrbotten, samt en rad kommuner, näringslivsorganisationer och föreningar gemensamma representationen North Sweden European Office (NSEO) är en central resurs som aktiv och pådrivande aktör, för att kraftsamla och skapa få förståelse för och goda förutsättningar i nordliga regioner en region med speciella förutsättningar. Representationens arbete sker i nära samverkan med andra regionala representationer, särskilt NSEO (North Sweden European Office) och för de nordliga delarna av Sverige, Norge och Finland. Ett än mer strukturerat samarbete med North Sweden Office är en förutsättning för att tydligare kunna kraftsamla Norrlands utmaningar inom den europeiska nivån.

Region Västernorrland behöver även bli bättre på att nyttja EUs fonder och program både för regional utveckling och för egen verksamhetsutveckling, som exempelvis satsningar på infrastruktur, forskning, innovationer och kompetensförsörjning.

3. Medarbetareperspektivet

Inriktningsmålet är att medarbetarna är delaktiga och har en bra arbetsmiljö.

Region Västernorrlands medarbetare gör skillnad för invånarna i hela Västernorrland. Medarbetarna utgör det fundament som regionens verksamhet vilar på. Arbetet bygger på mötet mellan människor – där varje medarbetares yrkesmässiga erfarenhet och sociala kompetens tas tillvara och utgör redskapen i den dagliga verksamheten. En lyhörd, tillitsfull och sammanhållen personalpolitik är en förutsättning för att fullgöra det uppdrag Region Västernorrland fått av länets invånare.

Region Västernorrlands verksamheter måste bedrivas på ett hållbart sätt. Ett hållbart medarbetarskap ska innebära att medarbetarna ges förutsättningar till en god arbetsmiljö där de känner arbetsglädje, är delaktiga i arbetet, har goda och attraktiva arbetsvillkor och ges de bästa möjligheterna att använda sin kompetens. Medarbetarna måste ha en arbetssituation som är hållbar utifrån alla aspekter. För att åstadkomma detta behöver det finnas en utvecklad dialog mellan ledning och medarbetare, där fackförbunden i sin roll som arbetstagarorganisationer är en naturlig part som företrädare för sina medlemmar. I detta är det viktigt att Region Västernorrland även fortsätter att utveckla ledarskapet och ledarskapskulturen, utifrån tydligt samverkansfokus.

Särskilt viktigt är det att arbetet utformas så att medarbetarna kan leva ett gott liv med en bra balans mellan arbete och fritid och att man som medarbetare får utveckla sin kompetens. Region Västernorrland måste uppmuntra och underlätta för möjligheten till detta.

Säkerställande av relevant kompetens krävs för att kunna bedriva verksamhet med kvalitet. Det innebär såväl akademisk som annan för verksamheten erforderlig utbildning. Det kan handla om utvecklings- och karriärmöjligheter samt en lärande miljö med möjlighet till kompetensutveckling och forskning.

Långsiktiga mål (10 år och framåt)

- Attraktiva arbetsplatser där medarbetare är delaktiga och mår bra, känner stolthet och utvecklas i sitt arbete.
- Säkerställande av relevant kompetens och utbildningsnivå.
- Region Västernorrland har en stabil och varaktig bemanning.
- En väl utvecklad akademisk miljö i verksamheterna.

Önskade resultat till år 2023

- Resultaten i övergripande index för Hållbart medarbetarengagemang uppnår >82
- Chefers förutsättningar för ett hållbart ledarskap har förbättrats. Chefsindex >75
- Sjukfrånvaro har under de senaste tre åren legat stabilt under 5 procent.
- Region Västernorrland är oberoende av inhyrd personal, regionens hyrkostnader uppgår till maximalt 5 procent som andel av egna personalkostnader.

Strategiska områden för att nå de långsiktiga målsättningarna

- Säkerställande av rätt kompetens på varje nivå för att kunna bedriva en verksamhet med god kvalitet.
- Att arbeta med en tillitsbaserad ledning- och styrningskultur.
- Att sätta fokus på det lokala ledarskapet.
- Att ständigt utveckla samverkan och delaktighet.
- För att erbjuda en kunskapsbaserad och ändamålsenlig verksamhet, behövs en väl utvecklad akademisk miljö.

3.1 Strategisk kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är en av de viktigaste utvecklingsfrågorna både för länet och för Region Västernorrland som arbetsgivare. Kompetenskraven förändras över tid, vilket blir särskilt tydligt vid strukturförändringar samt metod- och teknikutveckling.

Region Västernorrland utgör en stor sektor, som behöver rekrytera proaktivt och öppna upp för en rörlighet på arbetsmarknaden. Regionen ska ha ett gott samarbete med utbildningsanordnare, för att bidra till kompetensförsörjningen. För att möta arbetsmarknadens behov i länet är gemensam utveckling och samarbete med kommunerna viktigt. Nya lösningar behövs på problem som följer av demografiskt betingade utmaningar, vilket kommer förutsätta ett stort mått av nytänkande och innovativa lösningar från involverade samhällsaktörer.

Behovet av att trygga kompetensförsörjningen på både kort och lång sikt är en central fråga inom Region Västernorrland. Utifrån förändrade krav behövs kraftfulla insatser för att främja det livslånga lärandet, men också en beredskap att fånga upp och att bidra till att utveckla nya idéer och innovationer.

För att klara kompetensförsörjningen måste Region Västernorrland skapa goda förutsättningar för att behålla de som redan arbetar i organisationen samt attrahera nya medarbetare. Detta arbete är även en del i samarbetet med Norra sjukvårdsregionen. Det handlar både om att vidareutveckla arbetet för en hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö, samt att stödja ett aktivt medarbetarskap och medledarskap. Möjligheterna till kompetensutveckling och kontinuerligt stöd i arbetet behöver stärkas.

Övergång till sammanhållna vårdområden med lokala ledningar ger personalen förutsättningar till en bättre arbetsmiljö, vilket i sin tur ger de rekryteringsmöjligheter. En organisation med styrning och ledning lokalt kan både rekrytera och behålla sin personal. Detta därför att den viktigaste resursen för att rekrytera personal är de som redan arbetar inom verksamheten. De är med hjälp av sina kontaktnät mycket effektivare än centralt placerade chefer när det gäller att hitta, att bedöma och att attrahera ny personal.

Avgörande är hur väl Region Västernorrland lyckas med helheten, alltifrån ledarskap och medarbetarskap till anställningsvillkor, konkurrenskraftiga löner, arbetstider, arbetsscheman, arbetsmiljö och karriärmöjligheter, men även hur förutsättningar skapas för att medarbetare ska vilja och kunna arbeta vidare vid uppnådd pensionsålder.

Samma höga krav på goda villkor som gäller i Region Västernorrlands egna verksamheter ska även gälla för personal i de upphandlade verksamheterna, samt de vårdcentraler som verkar inom ramen för LOV. Det gäller inte minst de arbetsrättsliga villkoren, meddelarfrihet och heltidstjänstgöring.

3.1.1 Stabil och varaktig bemanning

Region Västernorrlands hälso- och sjukvård ska vara kostnadseffektiv, trygg och säker för patienterna. För många, inte minst äldre och kroniskt sjuka som ofta söker vård, är det en trygghet att möta samma vårdpersonal, personer som har god kunskap om individen och dennes behov. Kontinuitet är väldigt viktigt. Målet är att i högsta möjliga mån ha medarbetare som är anställda av regionen.

Samarbete ska fortsätta att utvecklas med samtliga regioner för att minska beroendet av hyrpersonal. Region Västernorrlands kostnader för hyrpersonal ligger bland de högsta i Sverige. Att kostnaderna fortsätter att skena är en ohållbar utveckling som måste stoppas. För att vända trenden måste problemen lösas i rätt ände.

En stabil och varaktig bemanning skapar också förutsättningar för en god arbetsmiljö, vilket i sin tur ger rekryteringsmöjligheter. En organisation med styrning och ledning lokalt kan både rekrytera och behålla sin personal. Detta därför att den viktigaste resursen för att rekrytera personal är de som redan arbetar inom verksamheten samt ett långsiktigt utvecklingsarbete där alla är med och bidrar till ökad kvalitet.

3.1.2 Rekrytering

Region Västernorrlands rekryteringsarbete behöver ske på bred front och med ett långsiktigt hållbarhetsperspektiv. I detta måste vi ta tillvara de kunskaper och färdigheter som människor som kommer till vårt land har samt utveckla arbetet med utlandsrekryteringar i bristyrken.

Region Västernorrland ska aktivt tillvarata den resurs som sjukvårdsutbildade personer, som har eller kan få permanent uppehållstillstånd, utgör. Ungdomar i Västernorrland ska ges möjlighet att få se alternativt prova på arbete inom regionen. Detta för att bidra till en långsiktig kompetensförsörjning.

Genom genomförande av sammanhållna vårdområden med lokala ledningar ger personalen förutsättningar till en bättre arbetsmiljö, vilket i sin tur ger de rekryteringsmöjligheter. En organisation med styrning och ledning lokalt kan både rekrytera och behålla sin personal. Detta därför att den viktigaste resursen för att rekrytera personal är de som redan arbetar inom verksamheten. De är med hjälp av sina kontaktnät mycket effektivare än centralt placerade chefer när det gäller att hitta, att bedöma och att attrahera ny personal.

Ett viktigt område är att säkerställa kompetensförsörjningen, framför allt inom verksamheter där stora pensionsavgångar kommer att ske. Region Västernorrland ska arbeta för att kunna erbjuda studenter en attraktiv anställning efter avslutad utbildning. En väl genomförd introduktion av nya medarbetare skapar också förutsättningar för en trygg start på

anställningen. Region Västernorrland behöver kunna erbjuda goda förutsättningar att fullfölja sin utbildning.

För ett långsiktigt framgångsrikt rekryteringsarbete som gynnar hela länet, krävs ett strategiskt samarbete även med kommun och näringsliv.

3.1.3 Kompetens- och uppdragsväxling

I det strategiska kompetensförsörjningsarbetet inom Region Västernorrland, behöver fokus framförallt ligga på kompetens- och uppdragsväxling, att ta tillvara och nyttja kompetens på bästa sätt inom organisationen. Inte minst utifrån verksamhetsutveckling genom digitalisering och e-hälsa kommer arbetssätt att förändras, men även förändra kraven på kunskap och kompetens inom verksamheterna.

Vårdens medarbetare ska ges förutsättningar att arbeta mer med direkt patientkontakt, samt att arbeta för att samt att arbeta för att förändra och förnya arbetssätt så att det skapar värde för patienterna.

3.2 Hållbart arbetsliv

En hållbar arbetsmiljö är av stor vikt, både utifrån en hälsofrämjande arbetsplats och som ett led i arbetet med att stärka Region Västernorrlands attraktionskraft som arbetsgivare. Förutsättningar för en hållbar arbetsmiljö är en ändamålsenlig organisation, god och nära ledarskap samt ett aktivt medarbetarskap och medledarskap. Regionens arbetsmiljöarbete ska förstärka de beteenden som leder till god hälsa.

Framgångsfaktorer är bland annat att erbjuda hälsofrämjande arbetsplatser och goda arbetsvillkor. Verksamhetsutveckling behöver bedrivas utifrån ett helhetstänkande, med fokus på förbättringar utifrån en hållbar arbetsmiljö och att bibehålla god hälsa hos personal. Det kan handla om rätt till heltid och flexibla arbetstidslösningar som skapar balans mellan arbete och fritid, utvecklings- och karriärmöjligheter samt en lärande miljö med möjlighet till kompetensutveckling och forskning

Region Västernorrland har som många andra regioner och kommuner, en ojämn könsfördelning bland medarbetarna med en större andel kvinnor än män. En jämställd arbetsplats ger bättre förutsättningar för en jämställd verksamhet och den sneda könsfördelningen gör det särskilt viktigt att bevaka att det inte uppstår osakliga löneskillnader. En arbetsplats som också speglar mångfalden i samhället är viktig för en arbetsmiljö i utveckling. Region Västernorrland ska vara en inkluderande arbetsplats som tar tillvara människors olikheter till nytta för medborgare och vårdtagare.

3.2.1 Utveckling av medarbetarskap till medledarskap

Medarbetarnas kunskap, erfarenhet och förmåga att leverera insiktsfulla underlag och idéer till effektiviseringar och arbetsmiljöförbättringar, ska tas tillvara i en konstruktiv process där återkoppling utgör en naturlig del.

Medarbetarna ska göras delaktiga genom medbestämmande och ges möjlighet att utvecklas i sitt arbete. Medarbetare förväntas ta ansvar för sitt arbete och bidra aktivt till regionens utveckling och den goda arbetsplatsen i form av medledarskap.

Medledarskap handlar om att använda en större del av potentialen i organisationen. Utifrån en gemensam värdegemenskap uppmantras medarbetare att ta ansvar och initiativ och fungera som ledare – ibland gemensamt, ibland individuellt (självledarskap)

Regionen prioriterar en god samverkan och en bra dialog genom de upparbetade strukturer som finns. För att säkra detta måste samverkan och dialogen med medarbetarna inom Region Västernorrland ständigt prioriteras och utvecklas, såväl kring övergripande förslag för att nå regionplanens inriktningsmål, som fortlöpande i verksamheten. Ett viktigt område är att ytterligare stärka samverkan med de fackliga organisationerna.

3.2.2 Utveckling av ledarskapet

En grundläggande del i chefsuppgiften är att kontinuerligt utveckla och effektivisera verksamheten så att uppsatta mål kan nås. I systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete är väl fungerande ledarskap en förutsättning.

Region Västernorrland måste fortsätta att utveckla ledarskapet och ledarskapskulturen med tydligt samverkansfokus och tillitsbaserad ledning och styrning. Chefen måste skapa förutsättningar och coacha medarbetarna som besitter kompetensen och kan verksamheten bäst. Det är också angeläget att fler arbetsplatser driver aktivt förbättringsarbete i samverkan med medarbetare och fackliga organisationer.

Dialogen med medarbetare ska vara central. Rekryteringen av nya chefer ska ske utifrån regionens chefpolicy, utbildning och erfarenhet. Styrningen och arbetsorganisationen ska utformas så att chefer ges tydliga mandat, befogenheter och rimliga förutsättningar för sitt uppdrag. Ett stärkt lokalt ledarskap med närvarande chefer är nyckeln till framgång, inte minst för att lösa kompetensrekrytering och minska stafettberoendet. Chefer ska ha tillgång till professionellt stöd i olika situationer.

3.2.3 Utveckling av ledarskapet för första linjens chefer

Det är viktigt att möjliggöra för första linjens chefer att ta till vara personalens engagemang och kompetens för en positiv utveckling av verksamhet och personal.

För att första linjens chefer ska kunna ta till vara personalens engagemang och kompetens, samt möjliggöra utveckling av verksamhet och personal, måste dessa chefer avlastas den rutinbetonade administrativa bördan, som de blivit ålagda att göra under de senaste åren. Administrativa uppgifter måste flyttas tillbaka på verksamhetsnära administratörer.

Verksamhetsutvecklingen ska i huvudsak bedrivas på de enskilda enheterna och inte ligga centralt. Det ger stimulans, tillvaratar personalens engagemang och ger plats för eldsjälarna. Verksamhetsutveckling behöver ske huvudsakligen internt och på golvet bland medarbetarna och i samarbete med andra enheter.

Arbetsätten ska präglas av ett LEAN-tänk i den bemärkelsen att vårdenheternas personal börjar ställa sig frågan: Vad kan jag/vi göra för patienten som underlättar vägen och minskar ”slöserier” genom vårdkedjan och nästa enheters arbete?

För att förenkla och effektivisera administrationen utifrån regionens planerings- och uppföljningsprocess behöver strukturer och verktyg fortsätta utvecklas i dialog med verksamheterna.

3.2.4 Hälsöfrämjande arbetsplatser

Ett brett och systematiskt arbetsmiljöarbete och hälsöfrämjande åtgärder är viktiga komponenter för att skapa hälsöfrämjande arbetsplatser. Arbetet bör inriktas mot flera nivåer samtidigt; organisation, grupp och individ, med en både hälsöfrämjande och förebyggande inriktning. Det är också väsentligt med ett modernt och stödjande ledarskap.

Medarbetarnas arbetsmiljö är viktig för att kunna utföra ett gott arbete, bibehålla hälsa och förebygga sjukskrivningar. För att uppnå detta behövs en förståelse för att alla delar i en medarbetares arbetssituation påverkar arbetsmiljön och i slutändan hälsan. Avgörande är att det över tid råder balans mellan tillgång på resurser och verksamhetens krav.

För att främja en god arbetsmiljö och stärka medarbetarnas hälsa behövs insatser på både kort och lång sikt, samt på organisation, grupp och individnivå. Långsiktiga åtgärder handlar om att bland annat ge de fackligt förtroendevalda och skyddsombud goda förutsättningar att utföra sina uppdrag och att chefer inom samtliga verksamheter ges stöd och arbetsmiljöutbildning. Detta för att alla parter tillsammans ska verka för en god fysisk och psykosocial arbetsmiljö.

Företagshälsovården har en central roll i att vara expertfunktionen i det förebyggande arbetet kring arbetsmiljö och hälsa, i förekommande fall även vid arbetslivsinriktad rehabilitering. En annan viktig del i det förebyggande arbetet är att tillhandahålla friskvård.

3.3 Forskning och utbildning

Forskning, utbildning och samverkan är viktiga och grundläggande komponenter för en väl utvecklad akademisk miljö, inte minst för att främja kompetensförsörjning och god utveckling. Region Västernorrland har ett tydligt fokus på att skapa goda förutsättningar för dessa områden. För att uppnå detta krävs en övergripande strategi för dessa frågor och ett fortsatt långsiktigt arbete för en stärkt akademisk miljö samt lärandemiljö. Region Västernorrlands verksamheter och medarbetare ska på ett strukturerat och planmässigt sätt kunna hålla sig uppdaterade om kunskapsläget och om aktuell forskning.

I samverkan med lärosätena måste vidareutbildning och forskning integreras i det kliniska arbetet för att stödja och stimulera utvecklingen, främst inom hälso- och sjukvård och tandvård. Det finns idag ett behov av att förbättra möjligheten till karriärvägar där forskning och kliniskt arbete löper parallellt genom hela yrkeslivet. Medarbetare ska stimuleras och uppmuntras att forska eller vidareutbilda sig, genom att få göra detta på arbetstid.

En utvecklad akademisk miljö omfattar också fysiska miljöer för utbildning och medicinsk simulering. En sådan miljö kan utgöra en stark attraktionskraft för såväl anställda som potentiella framtida medarbetare, där möjligheter till reflektion och nyfikenhet skapas som en naturlig del i vardagen. Kraven på utveckling av den akademiska miljön är även ur ett kompetensförsörjningsperspektiv väldigt höga.

4. Processperspektivet

Inriktningsmålet är effektiva och framgångsrika verksamheter.

Region Västernorrland ska främja en hållbar utveckling, det vill säga utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina, ur ett ekonomiskt, ekologiskt och socialt perspektiv. I detta är det viktigt att se till helheten och samtliga perspektiv.

Ett processorienterat arbetssätt skapar ett större värde för invånarna. En process bidrar till ett gemensamt arbetssätt och ger återkoppling på hur arbetet fungerar samt idéer till förbättringar så att Region Västernorrland systematiskt kan vidareutveckla verksamheter och arbetssätt.

Att förbättra processerna är grunden för systematisk verksamhetsutveckling. Region Västernorrlands processer ska förbättra och underlätta för våra invånare. Processutveckling och jämförelser med framgångsrika verksamheter är viktiga arbetssätt för att förbättra och skapa värde samt kvalitet för patienter och andra användare inom Region Västernorrland.

Långsiktiga mål (10 år och framåt)

- Ambitionerna i Region Västernorrlands hållbarhetsarbete har uppnåtts.
- Hög kvalitet och patientsäkerhet i hälso- och sjukvården och tandvården.
- Region Västernorrland har ett effektivt styr- och ledningssystem.

Önskade resultat till år 2023

- Utveckling har skett i enlighet med hållbarhetsplanens målsättningar.
- Resultaten i valda kvalitetsindikatorer (enligt strukturen för God vård) ska förbättras jämfört med 2019 och minst motsvara riksgenomsnittet.
- Region Västernorrlands resultat motsvarar som lägst riksgenomsnittet i patientsäkerhetskulturmätningen, inom området Högsta ledningens stöd till patientsäkerhetsarbete.
- Delindex Styrning, Ledning samt Motivation ur mätningen Hållbart medarbetarengagemang (HME) uppnår för vardera delområde >82

Strategiska områden för att nå de långsiktiga målsättningarna

- Strukturerat och långsiktigt systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete, för en hög kvalitet i hälso- och sjukvården inklusive tandvården.
- Strukturerat och långsiktigt systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete, för en hållbar regional utveckling.
- Avveckling av länsklinikorganisationen och införande av sammanhållna vårdområden.
- Hållbara lednings- och styrningsstrukturer som främjar en verksamhet med kvalitet.
- Avskaffa New Public Management och övergå till en tillitsbaserad ledning och styrning.

4.1 Miljö och hållbarhet

En hållbar utveckling är en utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina, ur ett ekonomiskt, ekologiskt och socialt perspektiv. För att nå hållbar utveckling i länet är det viktigt att se till helheten och samtliga perspektiv det främjar framtidens jobb och därmed framtidens välfärd.

Energi- och klimatomställningen innebär möjligheter för utvecklingen i länet. Effektiviserad energianvändning och minskad negativ klimatpåverkan, kan ge konkurrensfördelar och minskade kostnader. Fortsatta satsningar behövs på mer energieffektivisering och en ökning av egenproducerad solenergi. Region Västernorrland ska fortsatt ligga i framkant i omställningen till en mer klimatsmart och hållbar organisation.

Region Västernorrland ska bidra till lokal och hållbar odling och uppfödning. Krav på lokal produktion ska beaktas i upphandlingar så långt lagen medger och det är ekonomiskt försvarbart.

Region Västernorrland ska vara ett föredöme i arbetet med miljöfrågor. En förutsättning för att ständigt förbättra miljöarbetet i organisationen är att det bedrivs systematiskt och målinriktat. Region Västernorrland har ett miljöledningssystem och är miljöcertifierad enligt ISO 14001. Miljöledningssystemet ger struktur och stöd för hur miljöarbetet ska planeras, genomföras, följas upp och förbättras. Ledningssystem som ständigt utvecklas utgör en garanti för kontinuitet i miljöarbetet över tid. Miljöcertifieringen ska bibehållas.

4.2 Kunskapsbaserad, säker och effektiv hälso- och sjukvård samt tandvård.

Det är nödvändigt att interna flöden – strukturer och processer – fungerar på ett optimalt sätt. En sammanhållen vård, som ur individens perspektiv utgör en helhet, bör vara en fortsatt prioriterad fråga för att öka såväl tillgänglighet som patientsäkerhet, vårdkvalitet och effektivitet. Därför måste sammanhållna vårdområden införas inom planperioden.

I linje med den nationella utvecklingen gentemot en god och nära vård så behöver sammanhållna vårdområden införas. En organisation som sätter personal och patienter i centrum, genom lokalt ledda sammanhållna vårdområden. En organisation med lokalt ansvar för hela den grundläggande vården inom upptagningsområdet för respektive sjukhus. Med möjlighet för personalen att i stor utsträckning utforma och styra verksamheten.

Kommunal vård och omsorg, hälsocentraler samt sjukhus ska få en gemensam ledning och en enda huvudman. Detta ska drivas av regionen tillsammans med en eller flera av länets kommuner i form av flera sammanhållna vårdområden.

Stödjande strukturer behövs avseende ”förskjutningen” från slutenvård till öppenvård och att en större del av vården ska ges nära patienten. Utveckling av arbetsätten i vården behöver ske med inriktningen att vården ska ta hänsyn till den enskilde som medskapare i sin egen vård (personcentrering) och planeras med fokus på kontinuitet och att kompetenser samordnas.

Utgångspunkten är att samtliga verksamheter produktionsplanerar på såväl taktisk som strategisk nivå, för att på sikt bland annat bidra till förbättrad tillgänglighet. Köer och väntetider är inte bara en påfrestning för individen, utan bidrar även till en betydande administrativ arbetsbörda för verksamheterna.

4.2.1 Kunskapsbaserad och ändamålsenlig hälso- och sjukvård

Hälso- och sjukvården ska bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet och utformas för att bemöta den enskilde individens behov på bästa möjliga sätt. Utgångspunkten är att bästa möjliga kunskap används vid varje möte mellan vårdpersonal och patient.

Arbetet med etablering av landstingens och regionernas gemensamma system för kunskapsstyrning fortgår. För en kunskapsbaserad och jämlik vård krävs en ökad följsamhet till nationella riktlinjer, beslutsstöd och rekommendationer i hälso- och sjukvården.

Vidareutveckling fortgår för att skapa ett samverkande, lärande och stödjande system för hälso- och sjukvården på alla nivåer - från lokal, regional till nationell nivå. Det omfattar primärt kunskapsstöd, stöd till uppföljning och analys, men även stöd till utveckling och stöd till ledarskapet.

I Region Västernorrland har initialt, kartläggning av anpassningsbehoven inför fortsatt arbete genomförts. Lokalt ses över hur nya kunskapsstöd tas emot och hur de förs ut. I arbetet ingår även hur vårdens resultat följs upp, för att utifrån resultat hitta förbättringsområden att kvalitetsutveckla. Vidare pågår införandet av ett nytt samordnat vårdinformationssystem.

Inom Region Västernorrland finns en infrastruktur med olika uppdrag för arbetet med kunskapsstyrning. Den strukturen vidareutvecklas för att anpassas till det nationella systemet. En utgångspunkt i arbetet är att tillvarata det som redan finns inom Regionen, på sjukvårdsregional nivå inom Norra sjukvårdsregionförbundet (NRF) och i samarbetet med kommunerna i Västernorrland. Några viktiga metoder att tillvarata är behandlingslinjer (dokumenterade, standardiserade vårdprocesser för vissa diagnosgrupper), kvalitetssäkrad vårdprocess diabetes, standardiserade vårdförlopp inom cancervården och arbetet i terapigrupperna för läkemedel.

4.2.2 Säker hälso- och sjukvård

Patientsäkerhetsarbetet ska utgå från Region Västernorrlands etiska principer, människovärdesprincipen, behovssolidaritetsprincipen och kostnadseffektivitetsprincipen. Principerna är rangordnade.

En utvecklad säkerhetskultur ska genomsyra arbetet med patientsäkerhet, från ledning och styrning till bemötande och handling hos hälso- och sjukvårdens samtliga medarbetare. Det är viktigt att patientsäkerhetsarbetet ses som en självklar del av vardagen, att det i organisationen finns ett tillåtande, öppet och integrerat risktänkande samt att det bedrivs ett proaktivt arbete för att leverera en god och säker vård. Regionen ska till vara på misstag som en källa till kunskap för att ge en säkrare vård.

När en vårdskada skett, oavsett grad, ska den ses som en konsekvens av en brist i systemet. En brist som i första hand drabbar patienten, men det är även viktigt att se en vårdskada ur ett ledningssystemperspektiv. Patientsäkerhet och arbetsmiljö är nära besläktade men även informationssäkerhet och framförallt kvalitet är integrerade delar i det ledningssystem som patientsäkerhetsarbetet måste ingå i, för att utvärderas och utvecklas till en god och säker vård.

4.2.3 Effektiv hälso- och sjukvård

I dagens länsklinikersystem, i väntan på sammanhållna vårdområden, måste lokalt ledarskap införas. Ett stärkt lokalt ledarskap med närvarande chefer är nyckeln till framgång inte minst för att lösa kompetensrekrytering och minska stafettberoendet. Det ska finnas starka lokala ledningar vid våra sjukhus med tydliga mandat, som har uppdrag att i samverkan samordna och utveckla verksamheterna, med patienten i centrum och i nära samarbete med berörda kommuner och primärvården.

En stärkt primärvård, där en större del av vården ges nära patienten, behövs. Hälso- och sjukvården behöver fortsätta utvecklas mot en personcentrerad vård, och att patienten blir delaktig, hörd och får information som denne kan ta till sig. Vården ska planeras med fokus på kontinuitet. I sammanhanget utgör samordning och att ansvar tas för helheten, viktiga förbättringsområden.

I väntan på sammanhållna vårdområden ska två linjer i primärvården införas. En ”snabblinje” och en linje för patienter med mer komplexa besvär. För att öka attraktionskraften för de ordinarie allmänläkarna att fokusera på patienterna med komplexa besvär måste huvudmännen skapa drivkrafter för detta.

Primärvården, specialistvården och kommuner behöver gå samman kring nya lösningar som främjar utvecklingen mot en nära vård. Det kräver exempelvis överenskommelser och bättre processer. Vården ska ges på den vårdnivå och av de professioner som behövs för att individen ska få rätt behandling av rätt kompetens. Vilken yrkesgrupp som utför vårdkedjans olika moment ska prövas genom uppdrags- och kompetensväxling, så att de olika professionernas kompetens tas tillvara och bidrar till effektiva processer och en framgångsrik verksamhet. Det finns flera vägar in till vården. Digitala tjänster och kontaktvägar bör prioriteras.

Akutvård och stora delar av hälso- och sjukvården ska finnas nära patienten. Alla sjukhus fyller en viktig funktion inom länets hälso- och sjukvård. I Västernorrland bör den något högre specialiserade sjukvården vara förlagd till akutsjukhuset i Sundsvall, men att alla regionens tre akutsjukhus ska vara utrustade för att ge invånarna i sina delar av regionen basal vård av alla slag, så som fullständig akut sjukvård. Samtliga ska erbjuda akutvård dygnet runt, nära vård för boende i respektive länsdel och specialiserad vård för hela länet. Med akutvård avses som minst: akut ortopedi, akut kirurgi, akut medicin, akut barnsjukvård och akut kvinnosjukvård samt förlossning och BB.

Sjuktransporter i regionens regi skall vara kvalitetssäkrade, ske på ett patientsäkert sätt och med transportmedel valda utifrån patientens bedömda behov.

4.3 Utveckling, innovation och digitalisering

Förmågan till förnyelse och kontinuerlig framtidsanpassning är avgörande för länets och Region Västernorrlands konkurrenskraft och framgång.

Innovation utgör en viktig del i det regionala utvecklingsarbetet, och ingår i den regionala utvecklingsstrategin. Ett sammanhållet innovationssystem i länet och inom Region Västernorrland stödjer och förenklar för både invånare och medarbetare, men också för forskare, entreprenörer och andra aktörer. Innovationssystemet ska samverka med viktiga aktörer regionalt, nationellt och internationellt. Samverkan kan stärkas än mer genom utveckling av innovativa miljöer.

Viktiga utgångspunkter för arbete med utveckling och innovation är att verksamheten är ansvarig och drivande. Utvecklingen ska utgå från befolkningens nuvarande och kommande behov, sett exempelvis utifrån tillgänglighet och kvalitet. Dock behövs stödstrukturer för att tydliggöra och utveckla verksamhetens förmåga att driva utveckling, primärt bland personalen på golvet. Att skapa en organisation där trygghet inför förändring finns, är avgörande.

Med utgångspunkt i den regionala digitala agendan ska regionens uppsatta digitaliseringsmål säkerställas, i samverkan mellan offentliga och privata aktörer. Detta bidrar till en hållbar samhällsutveckling inom länet, men även till den nationella digitaliseringspolitiken.

Region Västernorrland ska präglas av öppenhet för nya idéer från såväl medarbetare som omvärld. Medarbetarnas intresse att bidra till verksamheten, deras kunskap och idéer, ska tas till vara, kanaliseras och skyddas.

4.3.1 E-hälsa – digitalisering av hälso- och sjukvård

Digitaliseringens möjligheter behöver tas till vara i syfte att stärka kvaliteten och bidra till en jämlik vård, där resurserna kan nyttjas mer effektivt. Digital teknik och digitala vårdmöten i kombination med nya arbetssätt skapar värde på alla nivåer – för patienter, anhöriga, vårdpersonal och för samhället i stort.

En ökad digitaliseringstakt samt säkra och ändamålsenliga IT-system är centrala faktorer för den önskade utvecklingen i hälso- och sjukvården samt för att medarbetare i vården ska ges

bättre förutsättningar att tillhandahålla god och nära vård med hög tillgänglighet och god kontinuitet. För att digitaliseringen ska lyckas krävs att staten tar fortsatt ansvar för att finansiera infrastruktursatsningar i hela landet.

Inom hälso- och sjukvården är behovet av en välfungerande informationsförsörjning mellan olika nivåer och aktörer helt avgörande. E-hälsa handlar om hur hälso- och sjukvården som helhet ska fungera och förbättras med hjälp av verktyg som utgår från individens behov. Administrativa stöd som förenklar för både individer och verksamheterna är ett prioriterat område.

I vård och omsorg kan olika typer av distansteknik möjliggöra en annan kompletterande organisering av vård- och omsorgsverksamhet som utgår från patientens val och behov. IT-stöd och e-hälsa ska på så sätt användas för att sätta invånarens behov i centrum – en personcentrerad vård.

Tekniska lösningar och tjänster ska i första hand upphandlas från den öppna marknaden och ta del av marknadens innovationskraft så att inte Region Västernorrland utvecklar egna kostsamma lösningar.

4.4 Hållbara lednings- och styrningsstrukturer

Utvecklade former för styrning, som balanserar behovet av kontroll med förtroende för medarbetarnas verksamhetsnära kunskap och erfarenhet, är allt mer aktuellt på nationell nivå.

En tydlig, verksamhetsanpassad och tillitsbaserad styrning, i vilken även medborgarna inbjuds till delaktighet, ska bidra till god och likvärdig kvalitet inom Region Västernorrland. Former för stärkt dialog behöver vidareutvecklas under planperioden. Det behöver också skapas en kultur inom regionen som är formad av öppenhet och transparens mot medborgarna.

Inom Region Västernorrlands olika verksamheter och ansvarsområden, finns ett flertal olika ledningssystem implementerade. Ledningssystem finns för exempelvis miljö, kvalitet och informationssäkerhet. Intentionen är att skapa en övergripande struktur som kan stödja och hålla samman de mest centrala processerna i organisationen – ett ramverk för integrerat ledningssystem.

Att fortsatt stärka chefers förutsättningar för ett hållbart ledarskap, som i sin tur främjar ett aktivt medarbetarskap, är ytterligare väsentliga delar i en fungerande ledning och styrning. Detta både sett utifrån behovet av tydliga strukturer för styrning och styrningslogik – men också utifrån ledarens förmåga och medvetenhet kring sin påverkan av arbetsplatskulturen i verksamheten. Chefer ska kunna känna sig trygga och ha stöd i sin ledarroll, ha tid för sitt uppdrag och ha tydliga befogenheter och ansvarsområden. Ledarskapet ska också präglas av tillit och förtroende.

5. Ekonomiperspektivet

Inriktningsmålet är en ekonomi i balans över tid.

En ekonomi i balans är en förutsättning för att undvika stora och snabba omställningar samt ge möjlighet att utveckla verksamheten på ett ordnat och planerat sätt. För att möjliggöra god ekonomisk hushållning över tid behöver kostnadsreduceringar effektueras i angiven takt och planerad omfattning. Även det lagstadgade kravet om återställning av tidigare års resultat klaras, under förutsättning att verksamheterna bedrivs inom givna ekonomiska förutsättningar.

För att klara inriktningsmålet krävs ett resultat utan underskott under hela planperioden samt återställning av tidigare års underskott fram till år 2020. Inriktningsmålet syftar till att markera vikten av långsiktighet vid all ekonomisk planering och alla ekonomiska beslut. Detta är viktigt för att få en hållbar organisation av Region Västernorrlands verksamheter där ansvarsfulla ekonomiska beslut fattas. På en övergripande nivå ska inriktningsmålet uppnås genom att noggrann ekonomisk planering sker genom långsiktiga utvecklingsplaner och investeringsplaner.

Med en lägre kostnadsnivå jämfört med idag, kan möjlighet ges att klara målsättningen om ekonomi i balans över tid och på sikt en god ekonomisk hushållning, där varje generation bär sina kostnader.

Långsiktiga mål (10 år och framåt)

- Målsättning gällande god ekonomisk hushållning, 2 procent¹ av intäkter från skatt och generella statsbidrag motsvarande cirka 160 miljoner kronor.
- Med god ekonomisk hushållning och en soliditet över noll på längre sikt (25–30 år), har generationsfrågan i finansieringen av dagens verksamhet beaktats fullt ut.

Önskade resultat till år 2023

- Återställning av underskotten fram till 2020 har skett.
- Att en ny organisationsform med sammanhållna vårdområden har genomförts.
- Att den centrala administrationen kraftigt har minskats.
- Det egna kapitalet förstärks under planperioden och soliditeten bör öka².
- Pensionsförvaltningen tillförs årligen minst ett belopp motsvarande den årliga förändringen av Region Västernorrlands pensionsavsättning, för att trygga framtida pensionsåtaganden³.
- Prioritering och förflyttning av resurser och uppdrag mellan Primärvården och Specialistvården sker inom vårdområdena inom ramen för god och nära vård.

¹ Exklusive marknadsvärdering av finansiella placeringar.

² Efter bokslut 2018, motsvarar detta 140 miljoner kronor i denna Regionplan.

³ Enligt Plan 2020–2022 motsvarar detta i genomsnitt ca 285 miljoner kronor per år.

Strategiska områden för att nå de långsiktiga målsättningarna:

- God ekonomisk hushållning, för en långsiktigt hållbar verksamhet med ekonomi i balans över tid. Detta innebär på kort sikt återställning av tidigare års underskott och på lång sikt, återställning av eget kapital inklusive ansvarsförbindelsen.

5.1 En ekonomi i balans över tid

Regionplanen utgår idag från den budget och ekonomiska plan som Regionfullmäktige antog i november 2019 med stöd av majoritetspartierna Socialdemokraterna, Moderaterna och Liberalerna. Sjukvårdspartiets förslag till budget och ekonomisk plan röstades ner av Regionfullmäktiges majoritet.

Målet är att åstadkomma en ekonomi i balans för Region Västernorrland trots minskade skatteintäkter på grund av låg tillväxt, ett minskande antal invånare och där svensk ekonomi är i kris på grund av Coronaepidemin. Detta kräver en väsentligt större vilja till om- och nytänkande än vad den politiska majoriteten Socialdemokraterna, Moderaterna och Liberalerna hittills har visat.

Region Västernorrland har under tidigare år haft högre kostnader än intäkter, vilket orsakat underskott som ännu inte kunnat återställas. För att klara kravet på återställning och komma i balans krävs att budgeten efterlevs och att beslutade kostnadsminskningar effektueras i den omfattning och takt som angivits. Särskild vikt måste läggas vid att bryta kostnadsutvecklingen avseende inhyrd personal. Det behövs därför strategiska satsningar, specifikt inom medarbetarnas arbetsmiljö, för att säkra personalförsörjningen och därmed ytterst patientsäkerheten.

Organisationskulturen i Region Västernorrland har bidragit till en usel budgetdisciplin. Detta är en chefsfråga som tar sin början på högsta tjänstemannanivå. Att ej verkställa politiska beslut, vilken regionplan och budget är, måste få konsekvenser. Ytterst handlar det om att man inte får arbeta kvar vid Region Västernorrland.

Region Västernorrland måste starta ett arbete om att införa sammanhållna vårdområden i länet. Detta tar tid och kan, efter utredning, tidigast påbörjas under 2021. Det första vårdområdet bör inrättas i Ådalen, där det finns ett uttalat kommunalt stöd för denna organisationsform. Detta är också början till slutet för dagens system med länskliniker.

Att bilda sammanhållna vårdområden är ett kraftfullt sätt att åtgärda dagens stora brister inom organisation, ledning och styrning så att verksamheterna effektivare än idag kan möta befolkningens behov. En enda organisation sköter all vård inom området - specialistvård, primärvård och all kommunal vård och omsorg inom en eller flera kommuners geografiska område. Regionen skulle med sammanhållna vårdområden bli en arbetsgivare som kan attrahera och behålla egen personal genom att medarbetarna vet att de kan påverka sitt eget arbete. Eftersom chefsleden i det sammanhållna vårdområdet är korta blir också känslan av egen regi stark i organisationen.

I ett sammanhållet vårdområde skulle organisationen själv styra, prioritera och fördela sina ekonomiska resurser med sikte på bästa möjliga resultat för helheten.

Prioriteringsarbete, löpande effektiviseringar samt utvecklad ekonomi- och verksamhetsstyrning inom samtliga verksamheter är av stor vikt, liksom att en hög grad av restriktivitet ska präglade verksamheten. Regionstyrelsen och ansvariga nämnder ska initiera och vidta nödvändiga åtgärder vid budgetavvikelser för att få en ekonomi i balans över tid.

5.2 Kostnadsanpassning och kostnadskontroll

Tilldelade ekonomiska ramar för verksamheterna måste hållas vilket kräver stärkt budgetföljsamhet och resultatuppföljning på samtliga nivåer. Region Västernorrlands verksamheter och enheter ansvarar för sina egna kostnader. Eventuella överskridanden måste genast åtgärdas samt meddelas närmaste chef. Tillfälliga intäktsförstärkningar får inte medföra långsiktigt ökade kostnader som finns kvar när intäkterna upphör.

Nya behov i Region Västernorrlands verksamheter måste främst tillgodoses genom effektiviseringar och omdisponeringar. Samtliga beslut i organisationen som innebär merkostnader ska vara finansierade. Ett starkt fokus på förbättringsarbete och bättre hushållning med befintliga resurser krävs. För att möjliggöra detta behövs en aktiv styrning, ledning och uppföljning samt ett utvecklat förbättringsarbete i nära dialog med medarbetarna. Ett ökat arbete med jämförelser är även av stor vikt i sammanhanget.

Kostnadsutvecklingen avseende områdena inhyrd personal, egna personalkostnader samt utomlänsvård kommer fortsatt att vara i fokus. En utbytbarhet finns mellan kostnad för inhyrd personal och kostnader för egen personal samt även mellan olika vårdformer/-nivåer utom länet. Det finns en fortsatt stor potential inom dessa områden och kostnaderna måste sänkas i närtid för att klara de ekonomiska ramar och förutsättningar som gäller under planperioden.

Investeringar ska granskas systematiskt mot behov och långsiktigt värde kontra driftkostnadsökningar. Projekt får inte starta innan prioritering har genomförts. Byggprojekten prioriteras efter angelägenhets- och nyttograd.

Ökade kostnader innebär att en undanträngningseffekt kan uppstå där möjligheterna att upprätthålla produktionsnivå och kvalitet inom kärnverksamheten försvåras. Detta förhållande kan på sikt skapa en generationskonflikt. För att även kommande generationer ska erhålla en god vård och annan service måste kostnadsökningstakten hållas under strikt uppsikt. Prioriteringsarbete, löpande effektiviseringar samt utvecklad produktionsstyrning inom samtliga verksamheter är av stor vikt. I övrigt gäller att en restriktivitet ska präglade verksamheten.

5.3 Resursfördelning och resursanvändning

Region Västernorrland finansierar sin verksamhet främst genom landstingsskatten (som utgör 67 procent av totala intäkterna). Den statligt bestämda skatteutjämningen innebär att skattekraften per invånare utjämnas mellan regioner i hela landet, samtidigt som en viss garanterad intäktsnivå upprättas. Dessutom sker en utjämning med hänsyn till bland annat förväntad sjuklighet, vilket till exempel innebär att regioner med högre andel äldre genom omfördelningar via utjämningsystemet erhåller kompensation från regioner med lägre andel äldre eftersom sjukvården blir mer omfattande i en äldre befolkning. Utjämning tillsammans med andra statsbidrag motsvarar 23 procent av Region Västernorrlands intäkter. Regionen har även intäkter från försäljning av vård och andra tjänster (6 procent), patientavgifter (3 procent) samt intäkter från finansiella placeringar (1 procent).

Totalt omsluter verksamheten cirka 9,1 miljarder kronor. Större delen, 54 procent, av de totala resurserna åtgår för löner samt övriga kostnader för egen anställd personal samt kostnader för inhyrd personal. Ökade kostnader för framförallt inhyrd personal ger här en växande kostnadsandel. I övrigt används cirka 17 procent för köp av material och 22 procent för köp av verksamhet och tjänster inklusive lämnade bidrag. Andelen för verksamhetsköp och tjänster har ökat, framför allt till följd av fler privata aktörer inom primärvården. Fastighetskostnader utgör cirka 3 procent och avskrivningar 3 procent. Finansiella kostnader utgör cirka 1 procent av kostnaderna.

Resurserna tas i anspråk för följande kärnverksamheter:

Hälso- och sjukvård	90 %	Regional utveckling	4 %
-varav tandvård	3 %		

Resterande resurser, sex procent, används till inom regionen gemensamma utvecklingsprojekt, regionledningsförvaltning, revision samt politisk ledning. Kostnader för verksamheter med intern intäktsfinansiering ingår i samtliga ovanstående beräkningar och utgör tillsammans cirka 17 procent av kostnaderna.

Bilaga 1 – Sjukvårdspartiets förslag på förbättringar i nuvarande länsklinikorganisation

De sparbetning som är ett återkommande inslag i hälso- och sjukvårdens verksamheter verkar leva ett eget liv, väsentligen frånskilda diskussioner och förbättringsarbete och effekterna av det. Vi vill ha långsiktiga strategier kring förbättringar.

Strategi 1: Produktions- och kapacitetsplanering

I väntan på sammanhållna vårdområden ska produktionen och kapaciteten fördelas på ett sådant sätt att det blir balans i länet. Det viktiga här är att kapacitet inte överbelastas och inte underanvänds.

Regionen ska prioritera att införa produktions- och kapacitetsplanering på länsnivå samt en samlad personalschemaläggning på varje sjukhus.

En förutsättning för att kunna upprätthålla en verksamhet med hög effektivitet är att se till att alla resurser är på rätt plats i rätt tid. För att nå detta krävs kontroll över vissa fundamentala inslag i verksamheten. Man behöver en tydlig bild av behoven, vad som ska göras, vilken kapacitet som finns och vem som ska göra vad.

När det gäller specifikt bokning av operationer och behandlingar ska den långsiktiga strategin vara att bokning av dessa ska ske tillsammans med patienten, när beslutet om åtgärd väl tagits. Detta kräver en långsiktig planering, men ger i gengäld en ökad följsamhet och en minskad administration.

Produktionen ska fördelas på ett sådant sätt att det blir attraktivt att vara anställd på alla orter. Det får inte bli så att det inom vissa specialiteter enbart blir mottagningsverksamhet som bedrivs. Detta eftersom personalförsörjningen då kan försvåras. Enbart mottagningsverksamhet kan göra att det blir svårt att behålla, rekrytera och utbilda personal.

Strategi 2: Första linjens chefer

Möjliggör för första linjens chefer att ta till vara personalens engagemang och kompetens för en positiv utveckling av verksamhet och personal.

För att första linjens chefer ska kunna ta till vara personalens engagemang och kompetens, samt möjliggöra utveckling av verksamhet och personal, måste dessa chefer avlastas den rutinbetonade administrativa bördan, som de blivit ålagda att göra under de senaste åren. Administrativa uppgifter måste flyttas tillbaka på icke verksamhetsnära administratörer,

Verksamhetsutvecklingen ska i huvudsak bedrivas på de enskilda enheterna och inte ligga centralt. Det ger stimulans, tillvaratar personalens engagemang och ger plats för eldsjälarna. Verksamhetsutveckling behöver ske huvudsakligen internt och i samarbete med andra enheter.

Arbetsätten ska präglas av ett LEAN-tänk i den bemärkelsen att vårdenheternas personal börjar ställa sig frågan: Vad kan jag/vi göra för patienten som underlättar vägen och minskar ”slöserier” genom vårdkedjan och nästa enheters arbete?

Strategi 3: Vårdplatser och beläggning

Sträva efter att ha så många vårdplatser att den genomsnittliga beläggningen inte blir högre än 85 – 90 procent.

Systematisk överbeläggning innebär ett effektivitetsproblem. Även om vårdplatser i sig anses dyra, så bortser man då ifrån vilka kostnader som uppstår till följd av överbeläggningsproblematiken. Konsekvenserna blir försämrad logistik, arbetsmiljö, ökad personalomsättning, sämre vårdkvalitet, ökade vårdskador, ökad återinläggning samt tillskapande av ”konstgjorda tjänster” som ”vårdplatskoordinatorer”, vilka egentligen inte ger något mervärde.

Brist på vårdplatser gör att logistiken på akutmottagningarna går i baklås med allt vad det innebär för patientsäkerhet och arbetsmiljö. Det gör att operationer stryks och att de resurser som finns inte tas till vara på ett optimalt sätt. Akutmottagningen blir en vårdavdelning i stället för en mottagning och det innebär många utmaningar och problem. Inte minst när det gäller patientsäkerhet och arbetsmiljö.

Strategi 4: Riktlinjer för bemanningstalen

Kartlägg bemanningstalen inom de olika enheterna och slå fast att förändringsarbete ska utgå från ledorden ”rätt använd kompetens och lägsta/bästa effektivaste omhändertag-andenivå”.

Genom t.ex. ”Nyckeltalsamverkan” (Nysam) finns möjligheter att få kunskap om egna och andras verksamheter, idéer kring nya arbetssätt och därmed argument för att driva igenom förändringar. Bemanningstalen är ofta väldigt olika, trots likartade verksamheter.

Inför arbetstidsmodeller inom de verksamheter som önskar detta. Bemanna efter bemanningstal och ge höjd ersättning för obekvämt arbetstid. Uppmuntra samverkan och rotation mellan mottagningar och vårdavdelningar, där detta är möjligt.

Det ger ett minskat krav på helgtjänstgöring för personalen. En ökad ersättning för obekvämt arbetstid kan göra det mer attraktivt att ta på sig detta, och att man därigenom kan undvika onödig övertalighet under veckorna som uppstår till miljonbelopp när åtgärder som enbart glesad helgtjänstgöring införs.

Strategi 5 Primärvårdens huvudlinjer

I väntan på sammanhållna vårdområden ska två linjer i primärvården införas. En ”snabblinje” och en linje för patienter med mer komplexa besvär. För att öka attraktionskraften för de ordinarie allmänläkarna att fokusera på patienterna med komplexa besvär måste huvudmännen skapa drivkrafter för detta.

Strategi 6: Personlig kontinuitet

Kontinuiteten dvs att patienten får träffa samma läkare, eller vårdteam, över tid är en avgörande förbättring för patienterna. Mötet mellan vårdgivare och patienten är en nyckelfaktor för att skapa effektivitet.

Utgå från vad som kan göras för att öka kontinuiteten. Detta ska genomsyra all planering och schemaläggning. Det gäller även stafettpersonal. Så länge Region Västernorrland har ett stort stafettberoende så är det nödvändigt att tillvarata den resurs som stafettpersonal utgör, på ett effektivare sätt. Även stafettpersonal går att planera, för att uppnå kontinuitet.

Korta avropstider för stafettpersonal ökar belastningen för den fasta personalen, när de måste introducera ny personal oftare. Patientkontinuiteten blir av samma anledning lidande och att återupprepa patientjournalens innehåll för varje ny vårdkontakt skapar ineffektivitet och riskerar öka förekomsten av vårdskador.

Strategi 7: Patienten som medskapare

Utgå från vad som kan göras för att öka nyttan för patienten och se patienten som medskapare.

Att vara kroniskt sjuk innebär att ha en livslång sjukdom. Stora sjukdomsgrupper inom denna kategori kräver stora sjukhusresurser och för dessa grupper är kontinuitet i behandlingen viktig.

Många kroniska sjukdomar påverkar i hög grad patienters dagliga liv. Rutiner för medicinering, kost samt balans mellan arbete och vila är viktigt. Här saknar vården i många fall den kompetens som behövs. Det medför i många fall att det endast är de kroniskt sjuka patienterna själva som genom egen erfarenhet lärt sig hur man ska få rå rutiner för medicinering och kost samt balans mellan arbete och vila. Patientföreningarna har en mycket viktig funktion för kroniskt sjuka.

Många patienter som lever med kroniska sjukdomar blir kunniga på sin egen sjukdom. Med dagens system där vården helt styr behandlingen, exkluderas denna kompetens med ineffektiva behandlingar som ett resultat. Genom ökat deltagande och involvering av patienten i sin egen vård ökas vårdprecisionen.

Strategi 8: Personalförsörjning

Det går inte att komma ifrån att sjukvårdens viktigaste resurs är personalen. Det spelar ingen roll hur många sängar och hur mycket dyr utrustning som finns om ingen kan bemanna dem.

Region Västernorrland måste se över sitt eget utbildningsansvar för att kunna säkra en personalförsörjning på längre sikt. Att som andra regioner fylla på med biträden där tillgången på utbildade undersköterskor sjunker är kortsiktigt.

Regionen måste ta ett större ansvar och engagemang i vård- och omsorgscollegie och verka för en egen inriktning som är mer anpassad efter regionens behov av utbildade undersköterskor som ska arbeta med sjukvård. Med en egen inriktning kan regionen själv bestämma kunskapsnivån och kvalitén i sin verksamhet.

Att överutbilda personal är billigare än stafettberoende. Att även utöka samarbetet med Umeå universitet gällande utbildning av sjuksköterskor och läkare, samt bereda tillräckliga platser för specialistutbildning, är nödvändiga för personalförsörjningen i Västernorrland.

Att det inte finns tillräcklig mängd AT- och ST-tjänster är en flaskhals som minskar regionens rekryteringsmöjligheter. Skulle man utbilda betydligt fler så ökar också chansen att få sökanden. Vi anser att det i slutänden blir både mer ekonomiskt och mer hållbart att skapa stora möjligheter för specialistutbildning här i Västernorrland.

Ständiga besparingskrav och risk för omplacering skrämmar bort kompetens och göder stafettberoende. En bra löneutveckling med vidareutbildningsmöjligheter måste till för att säkra kvalitén och öka viljan att stanna.

Det är viktigt att ta tillvara den kompetens som finns. Under många år har Västernorrland tagit emot människor från krigsdrabbade länder. Potentiell personal som besitter hög kunskapsnivå vad gäller sjukvård, exempelvis läkare. Men många kommer sent ut i arbetslivet pga. validering, vilket ofta är en långvarig process. Det viktiga när man har patientkontakter är goda kunskaper i det svenska språket.

Nu finns ett förslag om att göra en allmäkurs med yrkesinriktning - undersköterska - på några av länets folkhögskolor och det ser vi som ett bra exempel där regionen gör sitt bästa för att få in mer personal i vården.

Strategi 9: Digitalisering

Utvecklingen inom ämnesområdet medicin sker i rasande fart. Dagligen kommer nya evidensbaserade behandlingar mot sjukdom och skador. Idag tar det i snitt 17 år för att en ny behandling ska nå ut till 80 procent av landets sjukhus. Med digitala informationsverktyg där den senaste behandlingsmetoden/upptäckterna kombineras med diagnoshjälpmedel kan denna tid kortas. Mer effektiva metoder skulle snabbare kunna sättas i bruk.

Utnyttja digitaliserings möjligheter i andra sammanhang än det som planeras inom Primärvården. En del Specialistläkare finns det inte så många av som exempelvis hudläkare, onkologer och infektionsläkare. Genom att utnyttja dessa på länsdelssjukhusen så kan icke specialister och även sjuksköterskor ta del av deras kompetens på dagvårdsavdelningar och

mottagningar utan att patienterna behöver åka längre än till det närmsta sjukhus. Sjuksköterskeledd onkologmottagning är ett exempel.

Utvärdera nyttan i förhållande till kostnaden på de datasystem som används. I denna fråga är det mest uppenbara exemplet Avvikelsesystemet i Platina som är krångligt, långsamt och ytterst detaljerat. Uppväger nyttan med detta system den kostnad som det medför med alla som arbetar med avvikelshantering inom varje länsklinik. Även fast det finns så många handläggare som arbetar med den administrativa delen så återstår det både administrativ tid och det egentliga arbetet med avvikelserna för enhetscheferna på alla avdelningar. Det vill säga utreda vad som hänt, varför det har hänt och hur det skall undvikas i framtiden.

Strategi 10 Kompetensväxling

Produktiviteten hos svenska läkare är i en internationell jämförelse låg och det finns indikationer att detsamma gäller övriga yrkesgrupper. Antalet utbildade har under det senaste decenniet relativt sett överträffat befolkningsutvecklingen men också utvecklingen av antalet besök i öppenvården och vårdtillfällen i slutenvård.

Det finns ytterst få hinder mot att fördela eller omfördela arbetsuppgifter inom vården. Administrativa arbetsuppgifter kan i hög grad omfördelas från läkare, sjuksköterskor, m.fl. till medicinska sekreterare. Det handlar om bokning av och kallelser till patienter, personaladministration, statistikuppgifter, remisshantering och journalhantering, men även annat administrativt arbete som kopiering, brevskrivning m.m. Flera av de uppgifter som sjuksköterskor gör i dag kan omfördelas till t.ex. undersköterskor, exempelvis såromläggningar, medicinhantering, provtagningar, sätta och spola kateter, sondmatning och vissa administrativa uppgifter.

Även vårdnära service kan användas. Säkerligen finns möjlighet till såväl kvalitativa som kostnadsmässiga vinster och därmed ökad effektivitet via den typen av åtgärder. Men det är viktigt att påpeka att om kostnadseffektiviteten ska öka så handlar det om omfördelning och inte tillförande av resurser. I de fall som denna möjligheten används så skall ett uttalade mål beskrivas av de enheter som utnyttjar denna möjlighet för att det inte skall bli enbart en fragmentisering av arbetet på de olika enheterna och en öka kostnad.

Bilaga 2 – Centerpartiet, Sjukvårdspartiet och Kristdemokraternas gemensamma utgångspunkter i regionplan 2021-2023

Centerpartiets, Sjukvårdspartiet Västernorrlands och Kristdemokraternas gemensamma utgångspunkter i Regionplan 2021 – 2023



INLEDNING

Centerpartiets, Sjukvårdspartiet Västernorrlands och Kristdemokraternas gemensamma utgångspunkter i Regionplan 2021 - 2023 har som övergripande mål att förbättra Västernorrlands position vad gäller invånarnas och personalens förtroende för de verksamheter som regionen ansvarar för. Regionens verksamhet består av tre områden – hälso- och sjukvård, tandvård och regional utveckling.

Alla områden har stor betydelse för människors livskvalitet och hälsa liksom för länets attraktivitet och utveckling. Inom hela regionen ska det arbetas för en väl fungerande verksamhet med en god arbetsmiljö för medarbetarna och ett nära ledarskap för att bland annat minska beroende av hyrpersonal.

Det behövs en öppenhet för ständiga förbättringar och förnyelse med utgångspunkt i invånarnas behov. Ett län präglad av mångfald, bra miljö, växande företag, goda arbets-, utbildnings- och utvecklingsmöjligheter, tillgänglig kollektivtrafik, utbyggd infrastruktur och ett rikt kultur- och fritidsliv är attraktivt och skapar förutsättningar för en god hälsa och ett aktivt liv.

Det svenska välfärdssystemet är omfattande men samtidigt finns det stora brister, också i vårt län, exempelvis i kvalitet, tillgänglighet, stöd för barn och ungdomar med psykisk ohälsa och försämrad folkhälsa.

För att åtgärda dessa brister måste hela regionen vara med, skapa och bidra till en positiv utveckling. Det är med gemensamma tag och en helhetssyn som vi möter framtiden

tillsammans och kan skapa en gemensam vi-känsla i hela Region Västernorrland. Därför behövs en politisk kraft som ständigt arbetar för detta.

Regionen har det regionala utvecklingsansvaret i Västernorrland, vi vill därför fortsatt satsa på att nyttja nationella projektmedel och EU-medel för att främja entreprenörskap, företagande, forskning, klimatsmarta satsningar, ett bevarat kulturarv, investeringar i infrastruktur och internationellt samarbete samt projekt som ger regionen nya arbetstillfällen.

I morgondagens sjukvård krävs en högre grad av samarbete än idag, såväl mellan sjukhus, kommuner, regioner och mellan olika aktörer. För att säkra tillgången till vård i hela länet behöver vi stärka den nära vårdens finansiering samt ge större utrymme för nya lösningar. En grundförutsättning för en långsiktigt hållbar hälso- och sjukvård i hela länet är en långsiktigt hållbar ekonomi för Region Västernorrland.

Vården ska ges med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans värdighet och självbestämmande.

LEDARSKAP

Region Västernorrland behöver ett tydligt politiskt ledarskap, som står upp för en nära vård och regional utveckling i hela länet. Centerpartiet, Sjukvårdspartiet och Kristdemokraterna är alltid beredd att ta det ansvaret.

Region Västernorrland behöver inte minst ett förändrat ledarskap inom hälso- och sjukvården. Växande vårdköer, extremt höga kostnader för hyrpersonal och stora svårigheter att rekrytera talar sitt tydliga språk.

Genom att återupprätta ett lokalt ledarskap på sjukhusen stärker vi både personalens och patienternas möjligheter till delaktighet.

Länsklinikorganisationen inrättades för att nå en jämlik vård i Västernorrland genom exempelvis gemensamma patientköer för länets tre sjukhus. Men nuvarande organisation har inte har lyckats med sitt grundläggande uppdrag vilket har uppmärksammats vid flertalet tillfällen.

Våra medarbetare som verkar i vardagen är regionens främsta resurs, de ser problemen med ett frånvarande ledarskap. Ett stärkt lokalt ledarskap med närvarande chefer är nyckeln till framgång inte minst för att lösa kompetensrekrytering och minska stafettberoendet.

Det ska finnas starka lokala ledningar vid våra sjukhus med tydliga mandat, som har uppdraget att i samverkan samordna och utveckla verksamheten, med patienten i centrum och i nära samarbete med berörda kommuner och primärvården.

Både nationellt och inom regionen sker därtill en utveckling gällande Nära vård. Det finns ett antal tydliga fördelar med den vägen att organisera sjukvården i Västernorrland framåt.

Exempelvis ur ett patientperspektiv så samlar en närsjukvårdsorganisation ett större antal verksamheter som ger en trygg nära vård, inte minst för äldre och kroniker.

En ökad regional och nationell samverkan behövs för att möta våra förväntningar på en allt mer högspecialiserad vård. En del i detta är ett utvecklat samarbete i norra sjukvårdsregionen

- ✓ ***Vi (C, SJVP, KD) vill förändra nuvarande sjukvårdsorganisation i Region Västernorrland, med basen i starka och närvarande lokala ledningar, som har tydliga mandat och uppdrag att i samverkan samordna och utveckla verksamheten samt en nära vård i hela Västernorrland.***

MEDARBETARE

Region Västernorrland ska vara en attraktiv arbetsgivare med fokus på arbetsmiljöfrämjande åtgärder, som är lyhörd och erbjuder kompetensutveckling och karriärmöjligheter samt möjlighet till erfarenhetsutbyte mellan medarbetarna.

Region Västernorrlands kostnader för hyrpersonal ligger bland de högsta i Sverige. Att kostnaderna fortsätter att skena är en ohållbar utveckling som måste stoppas. För att vända trenden måste problemen lösas i rätt ände. Region Västernorrlands medarbetare måste få ökat inflytande över sin arbetssituation och arbetsmiljön måste förbättras. Medarbetarnas möjlighet till kompetensutveckling behöver stärkas, karriärmöjligheter och konkurrenskraftiga löner är en del i detta.

Medarbetarna ska ha förutsättningar att utföra det arbete de ansvarar för. Det är först när vi har nöjd personal som vi kommer att se minskade stafettkostnader.

Ett led i förändrad arbetsmiljö är att använda medarbetarnas kompetens på rätt sätt och på rätt nivå.

Chefer och ledare måste ges tid för chefsuppdraget. En väsentlig del i detta är att skapa utrymme för handledarskap av studenter och medarbetare som ett led i en framåtsyftande kompetensförsörjning.

Riktade rekryteringsinsatser gällande bristyrken, exempelvis utlandsrekrytering, bör också vidareutvecklas.

- ✓ ***Vi (C, SJVP, KD) vill att Region Västernorrlands medarbetare får ett ökat inflytande över sin arbetssituation. Med en förbättrad arbetsmiljö, konkurrenskraftiga löner, goda möjligheter till kompetensutveckling och karriärmöjligheter, gör vi regionen attraktivare som arbetsgivare.***

EKONOMI

För de kommande åren finns risk för en avmattning i ekonomin vilket ger en svagare utveckling av skatteintäkter och statsbidrag. Därtill är kostnadsökningstakten i Region Västernorrland alltför hög på en för hög nivå.

Inom Hälso- och sjukvårdsnämndens område finns mycket stora underskott. Specialistvården har flera hundra miljoner kronor i ekonomisk obalans som saknar finansiering och lösningar. Regionen ligger i topp tre med en av landets högsta kostnader för inhyrd personal, på mer än en halv miljard kronor 2019! Det är en i allra högsta grad bidragande orsak till sjukvårdens ekonomiska obalans.

Centerpartiet, Sjukvårdspartiet och Kristdemokraterna kräver nu ett tydligt politiskt ledarskap av majoriteten Socialdemokraterna, Moderaterna och Liberalerna i denna ödesfråga, som borde vara allra högst prioriterad på den politiska agendan framåt i regionen!

Regionen är en stor och viktig aktör inom upphandlingsområdet. Stora volymer varor och tjänster köps årligen in och upphandlas av regionen. Vi ser möjligheter till en mer rationell inköps- och upphandlingsprocess genom ökat samarbete med kommuner och övriga regioner i landet.

Regionen är beroende av väl anpassade fastigheter för att verksamheterna som bedrivs ska kunna göra det på ett funktionellt, ändamålsenligt och ekonomiskt sätt. Även om insatser gjorts löpande så finns ett omfattande investeringsbehov i stora delar av beståndet, såväl på sjukhus som på vårdcentraler. Det finns också ett behov av ökade satsningar på energieffektiviseringar i regionens fastigheter samt på egenproducerad el i regionens regi.

Sjukvården står inför stora förändringar. De största på flera decennier. Region behöver därför arbeta än mer strategiskt med dessa frågor.

Vi behöver också göra en översyn av den centrala administrationen med syfte att denna kan minska samt se över vilka organisationer och andra forum som Region Västernorrland ska vara fortsatt delaktiga i.

Större del av vården framåt kan komma att ske på vårdcentral men primärvården i Västernorrland är underfinansierad med i storleksordningen minst 100 miljoner kronor i jämförelse med de övriga skogslänen.

Fortsatta ekonomiska satsningar på en nära vård i hela Västernorrland är grunden för en väl fungerande hälso- och sjukvård, vilket Centerpartiet, Sjukvårdspartiet och Kristdemokraterna prioriterar.

En grundförutsättning för en långsiktigt hållbar hälso- och sjukvård i hela länet är en långsiktigt hållbar ekonomi för Region Västernorrland.

✓ ***Vi (C, SJVP, KD) kräver ett tydligt politiskt ledarskap när det gäller regionens stora ekonomiska underskott inom hälso- och sjukvården och vill prioritera satsningar på en nära vård i hela Västernorrland.***

FOLKHÄLSA, UNGAS HÄLSA OCH KULTURARV

För att minska trycket på vården när gruppen äldre blir allt större så är ett strukturerat och långsiktigt arbete för bättre folkhälsa av mycket stor betydelse. Får vi till ett friskare Västernorrland avlastar vi vården i länet. Detta innebär i förlängningen att tillgängligheten till den övriga vården ökar. Därför ska folkhälsan vara ett prioriterat område i Region Västernorrland, exempelvis är hälsosamtalen som utförs i primärvården viktiga.

En annan viktig pusselbit för att främja folkhälsan i länet är Livsstilsmedicin Österåsen. Genom att ha fokus på livsstilsfrågor i livets alla skeenden, med rehabilitering och konkreta insatser får vi ett friskare Västernorrland och motverkar livsstilssjukdomar såsom diabetes och hjärt-kärl-sjukdomar med flera.

Tidiga insatser och god tillgänglighet till ungdomsmottagningarna är viktiga för länets unga. Inte minst för att förhindra utveckling av allvarigare problematik och minska antalet elever som inte fullföljer sin skolgång. Vid sidan om ungdomsmottagningarna finns kommunernas elevhälsa och ungdomsrådgivning. Det är angeläget att regionens samarbete med kommunerna utvecklas och att ungdomsmottagningarna får full finansiering framåt.

En av de viktigaste aktörerna för kulturarvet i vårt län är Västernorrlands museum, med en mängd kulturhistoriskt intressanta byggnader, byggnader som man idag inte har råd att fullt ut underhålla. Man bidrar också regionalt med såväl råd och kunskap vid utgrävningar och fynd runt om i Västernorrland samt främjar och bevarar kunskapen om hantverk och slöjdandets konst med mera. Regionen bör bättre än idag bevara länets kulturarv och öka kunskapen om dessa. Kulturarvet bidrar också till tillväxt i länets besöksnäring.

- ✓ **Vi (C, SJVP, KD) vill att Region Västernorrland tydligare än idag prioriterar insatser för en bättre folkhälsa, tidiga insatser för ungas hälsa och ett bevarat kulturarv.**