



t

## Ett stolt Västernorrland – med funktion och attraktivitet

---

**Regionplan 2020–2022**  
**Kristdemokraternas förslag till regionfullmäktige i april 2019**

# 1 Innehåll

2	Ett stolt Västernorrland – med funktion och attraktivitet.....	3	6.9	Folkbildning.....	11
2.1	Gemenskap och samanhållning .....	3	6.10	Kollektivtrafik.....	11
2.2	Vårda vården – utveckla primärvården...3		7	Medarbetarperspektivet .....	12
2.3	Ett aktivt folkhälsoarbete.....	3	7.1	Etik.....	12
2.4	Förnyelse och långsiktighet .....	3	7.2	Allas delaktighet .....	12
2.5	Tillitsbaserad styrning .....	3	7.3	En ny personalpolitik .....	12
3	C, SJVP och KD:s gemensamma utgångspunkter .....	4	7.4	Kompetensutveckling .....	13
3.1	Inledning.....	4	7.5	Personalpolitisk plattform.....	13
3.2	Ledarskap .....	4	8	Processperspektivet.....	14
3.3	Medarbetare .....	5	8.1	Ständiga förbättringar .....	14
3.4	Ekonomi .....	5	8.2	Vårdval Västernorrland .....	14
4	Styrning och ledning.....	6	8.3	Samverkan .....	14
4.1	Balanserad styrning .....	7	8.4	Patientsäkerhet.....	14
4.2	Regionens inriktningsmål .....	7	8.5	Psykisk hälsa.....	15
4.3	Resultatuppföljning .....	7	8.6	Ofrivillig ensamhet .....	15
4.4	Länsklinikreformen och lokalt ledarskap8		8.7	Folkhälsa.....	15
4.5	Miljö- och energiplan .....	8	8.8	Akutuppdraget .....	15
4.6	Tillitsbaserad styrning .....	8	9	Ekonomiperspektivet .....	16
5	Regionens förutsättningar.....	9	9.1	God ekonomisk hushållning .....	16
5.1	Digitalisering .....	9	9.2	Kostnadseffektivitet.....	16
5.2	Regional utveckling.....	9	9.3	Ekonomi i balans .....	16
6	Invånarperspektivet .....	10	9.4	Förvaltarskap .....	16
6.1	Primärvård .....	10	9.5	Finansiella mål.....	17
6.2	Specialistvård.....	10	9.6	Internationellt arbete.....	17
6.3	Tandvård.....	10			
6.4	Palliativ vård.....	11			
6.5	Rätt psykiatrisk vård .....	11			
6.6	Hållbar utveckling .....	11			
6.7	Civilsamhällets betydelse .....	11			
6.8	Kultur.....	11			

Omslagsfoton: Länets tre sjukhus.

Överst: Sundsvalls sjukhus.

Fotograf: Eva Coos Berglund.

Nederst till vänster: Sollefteå sjukhus.

Fotograf: Ingrid Eldeklint.

Nederst till höger: Örnsköldsviks sjukhus.

Fotograf: Anneli Jernberg.

Bilderna är från Region Västernorrlands webbplats och finns på: <https://www.rvn.se/sv/Om-regionen/Pressrum/Pressbilder/>

## 2 Ett stolt Västernorrland – med funktion och attraktivitet

Kristdemokraternas regionplan för Region Västernorrland 2020–2022 har inriktningen att förverkliga regionala utvecklingsstrategins vision: ”Ett stolt Västernorrland med funktion och attraktivitet.

---

*”Ett stolt Västernorrland –  
med funktion och attraktivitet”.*

---

### 2.1 Gemenskap och samanhållning

Regionen har i årtionden slitits itu av att man sett snett på varandra mellan inlandet och kusten och mellan Medelpad och Ångermanland. Det är dags att vi ändrar på detta.

Hela regionen ska vara med när vi skapar utveckling. Det är med **gemensamma** tag och helhetssyn som vi möter framtiden positivt och kan skapa en regional vi-känsla.

### 2.2 Vårda värden – utveckla primärvården

Västernorrland lägger minst pengar per invånare i landet på primärvården. Ändå förväntas primärvården vara första linjens vård även i vårt län, framför allt för att avlasta specialistvården. För att den ska klara det måste vi satsa på primärvården.

Det ska ske genom ökade ekonomiska anslag men också genom att överföra verksamheter från specialistvården till primärvården.

Att vårda värden – det är att utveckla primärvården.

### 2.3 Ett aktivt folkhälsoarbete

Ett aktivt folkhälsoarbete och tidiga insatser inte minst när det gäller psykisk ohälsa lägger en stark grund för att länets invånare ska få leva ett bra liv och med god hälsa långt upp i åren.

En satsning på förebyggande arbete gör inte bara att befolkningens hälsa förbättras utan innebär också att kostnadsökningstrycket minskar.

### 2.4 Förnyelse och långsiktighet

Målet är att Region Västernorrland genom förnyelse och långsiktighet under planperioden får ordning på ekonomin. Med respekt, gott bemötande samt förbättrad intern och extern kommunikation och dialog återupprättas förtroendet hos såväl länets invånare som regionens medarbetare.

Västernorrlands arbete för en hållbar och klimat-anpassad utveckling får inte stanna av utan måste fortsätta.

### 2.5 Tillitsbaserad styrning

Med ett återuppbyggt förtroende och en målinriktad personalpolitik kan vi minska degens enorma behov av inhyrd personal (stafetter) och få rätt kompetens på rätt plats. Tillitsbaserad styrning ska därför successivt införas i regionen.

#### Kristdemokraterna i Regionfullmäktige:

Mona Hammarstedt, ledamot och gruppledare

Joachim Jonsson, ledamot och

2:e vice ordf. Nämnden för hållbar utveckling

Michal Zakolski, ledamot

Bo Grafström, ledamot

Henrik Sendelbach, ledamot och vice gruppledare

Maria Borgehammar, ersättare

Gunlög Jacobsson, ersättare

Calle Svensson, ersättare

Göran Brorsson, ersättare

Emil Esping, ersättare

## 3 C, SJVP och KD:s gemensamma utgångspunkter

### 3.1 Inledning

Centerpartiets, Sjukvårdspartiet Västernorrlands och Kristdemokraternas gemensamma utgångspunkter i Regionplan 2020 - 2022 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, 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.

### 3.2 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 lyckats med sitt grundläggande uppdrag vilket har **uppmärksammat** 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.

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.*

### 3.3 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.

*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.*

### 3.4 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 närmare 300 mkr i ekonomisk obalans som saknar finansiering och lösningar. Regionen ligger i topp tre med en av landets högsta kostnader för inhyrd personal, (ca 450 miljoner kronor årligen). Det är en i allra högsta grad bidragande orsak till sjukvårdens ekonomiska obalans.

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

Vi kräver en ”kriskommission”, i form av en fullmäktigeberedning, med samtliga partier representerade för att politiskt leda arbetet för att nå ett ökat oberoende av inhyrd personal i Region Västernorrland.

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. Även inom detta område krävs ett ökat engagemang från politikens sida.

Regionen är beroende av väl anpassade fastigheter för att verksamheterna som bedrivs ska kunna göra det på ett funktionellt, ändamålsenligt och ekonomiskt sätt.

Fastighetsinvesteringarna i Region Västernorrland hade sin senaste topp under 1970-talet. Även om insatser gjorts löpande finns ett omfattande investeringsbehov i stora delar av beståndet, såväl på sjukhus som på vårdcentraler.

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

✓

Större del av vården framåt kan komma att ske på vårdcentral men primärvården i Västernorrland är underfinansierad med i storleksordningen 100 miljoner kronor i jämförelse med de övriga skogslänen. Fortsatta ekonomiska satsningar på nära vård i Västernorrland är grunden för en väl fungerande hälso- och sjukvård.

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

*Vi (C, SJVP, KD) efterlyser ett politiskt ledarskap när det gäller regionens stora ekonomiska underskott inom hälso- och sjukvården och kräver en "kriskommission", med samtliga partier, representerade för att politiskt leda arbetet för att nå ett ökat oberoende av inhyrd personal i Region Västernorrland.*



Roger Byström  
Gruppledare



Mattias Rösberg  
Gruppledare



Mona Hammarstedt  
Gruppledare

## 4 Styrning och ledning

Regionen verkar i invånarnas tjänst, lyder under kommunallagen och förvaltas av förtroendevalda politiker. Region Västernorrland har fler än 7 000 anställda, som varje dag gör sitt bästa för länets invånare.

### 4.1 Balanserad styrning

Regionen använder balanserad styrning/balanserat styrkort (BSK<sup>1</sup>) som modell för sin verksamhetsplanering och uppföljning. Modellen fokuserar på det som är strategiskt viktigt och innebär att verksamheten beskrivs, planeras och följs upp ur fyra perspektiv – invånare, medarbetare, process och ekonomi.<sup>2</sup>

Regionstyrelsen ansvarar för att det varje år upprättas en regionplan och budget för regionen som helhet samt för styrelsens ansvarsområde enligt modellen för balanserat styrkort. Styrelsen ansvarar vidare för att verksamheten kontrolleras, följs upp och utvärderas inom sitt ansvarsområde.

Nämnderna fastställer styrkort med framgångsfaktorer, mål och mått. Respektive förvaltning formulerar sedan mål och mått, med utgångspunkt från regionens övergripande mål och styrelsens/nämndernas styrkort.

### 4.2 Regionens inriktningsmål

Regionen inriktningsmål och övergripande mål pekar ut riktningen för verksamheten och vilka ambitioner och önskade effekter regionen har gällande respektive perspektiv i den balanserade styrningen.

Det ska finnas en tydlig koppling mellan regionens vision och övergripande mål i regionplanen, styrelsens/nämndernas styrkort och de konkreta aktiviteter som behövs i verksamheten - till varje medarbetares individuella mål.

Modellen ska således stödja kopplingen mellan politiska intentioner och verksamhet, för att nå de

visioner och inriktningsmål som den politiska ledningen fastställt.

I regionen ska följande övergripande perspektiv mål användas 2020:

<b>Invånare</b>	God hälsa och vård på lika villkor för hela befolkningen i ett län som är attraktivt för såväl invånare som besökare
<b>Process</b>	Förnyelse och långsiktighet för effektiva och säkra verksamheter
<b>Medarbetare</b>	Delaktiga medarbetare i en arbetsmiljö som erbjuder möjlighet att utvecklas
<b>Ekonomi</b>	Ekonomi i balans och god ekonomisk hushållning

### 4.3 Resultatuppföljning

Regionstyrelsen och nämnderna följer fortlöpande upp respektive förvaltningar och dess verksamhet utifrån resultat, samt initierar och genomför nödvändiga åtgärder. Under året upprättas delårsrapport och årsredovisning, förutom månatlig rapportering till nämnderna.

Den totala bilden av utfall och måluppfyllelse ges i årsredovisningen.

Utgångspunkten för uppföljningen är regionplanen samt övriga styrande dokument.

<sup>1</sup> Landstingsstyrelsen 2003-12-18, § 225

<sup>2</sup> Kaplan, Robert S. & Norton, David P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard

Business School Press, Boston, 1996, 2. ISBN 1- 57851-250-6.

## 4.4 Länsklinikreformen och lokalt ledarskap

Länsklinikreformen var viktig för att kunna skapa en gemensam och enhetlig kö i hela länet och för att kunna säkerställa att patienterna ska mötas av samma vård oavsett på vilket sjukhus vården söks.

Men införandet av länskliniker (numera kallade länsverksamheter) har också skapat negativa effekter. En av de främsta nackdelarna är att det lokala ledarskapet på våra sjukhus försvunnit. Detta måste vi åtgärda.

Vi vet att Region Västernorrland har problem att både rekrytera och behålla personal. Kostnaderna för hyrpersonal ökar dramatiskt varje år. För att komma till rätta med detta behöver vi förbättra arbetsmiljön och ge personalen mer makt över sin tillvaro.

De personalfrågor som rör en arbetsgrupp eller en avdelning och som kan hanteras lokalt bör också hanteras på den nivån. Genom lokalt ledarskap med befogenheter ska personalen själv kunna besluta om frågor som rör densamma, exempelvis frågor som rör bemanning.

För att skapa ett starkt lokalt ledarskap med enheter som i högre grad kan ta ansvar för sin egen budget och verksamhet krävs att alla enhetschefer jobbar utifrån samma värdegrund och har samma förutsättningar.

Regionen behöver också skapa en uppdragsutbildning i ledarskap för enhetschefer som bör utformas och genomföras i samarbete med Mittuniversitetet. I syfte att stärka enhetschefens roll, befogenheter och budgetansvar.

Genom att återupprätta det lokala ledarskapet på sjukhusen stärker vi både personalens och patienternas möjligheter till delaktighet. Vi vill därför se konkreta åtgärder om hur vi kan stärka det lokala ledarskapet.

## 4.5 Miljö- och energiplan

En ny Miljö- och energiplan ska träda ikraft januari 2020. Västernorrland ska etableras som en välutvecklad region för hållbar och klimatanpassad utveckling i samverkan med offentlig och privat sektor samt civilsamhället. Regionen ska aktivt verka för goda hälsofrämjande miljöer i samhället.

Hållbara resor och energieffektivisering är fortsatt viktiga områden. Även vård på distans är ett viktigt utvecklingsområde, i gränslandet mellan hälso- och sjukvården och regional utveckling.

## 4.6 Tillitsbaserad styrning

Nu är det dags att regionen överger New Public Management (NPM) som styrmodell och går över till en tillitsbaserad styrning.

Regionen ska därför under 2020 inleda ett arbete där en eller ett par verksamheter får pröva tillitsbaserad styrning. Denna modell för styrning måste senare utvärderas och utvecklas för att kunna införas i samtliga verksamheter.



## 5 Regionens förutsättningar

För de kommande åren 2020–2022 finns risk för en avmattning i ekonomin vilket ger en svagare utveckling av skatteintäkterna.

Kostnadsökningstakten är alltså på en hög nivå i förhållande till regionens intäkter. Om ramen för intäkter beräknas öka med 3 % och kostnadsökningstakten ligger på mellan 4–5 % ökar diskrepansen mellan intäkter och utgifter på ett oroväckande sätt.

Inom Hälso- och sjukvårdsnämndens område finns stora underskott, detta trots resurstillskott i form av en rejäl skattehöjning 2016. En stor del av de ökade kostnaderna ligger i kostnader för inhyrd personal. Vilket år 2018 gav utfallet 440 miljoner kronor.

Regionen är en stor och viktig aktör inom upphandlingsområdet. Det är stora volymer varor och tjänster som årligen upphandlas av oss själva eller i samarbete med andra. Här finns möjligheter till mer en mer rationell inköps- och upphandlingsprocess. Benchmarking bör göras med andra regioner av liknande storlek.

Samarbetet inom norrlandstingen bör öka samtidigt som kunskaps- och erfarenhetsutbyte med kommunerna i regionen bör förstärkas.

Sjukvården står inför stora förändringar. De största på flera decennier. Förändringarna kommer på kort sikt att kräva ökade investeringar både till följd av en nationell specialisering/nivåstrukturering och av att vården flyttar närmare medborgarna och patienterna och ut till primärvården.

Efter en sådan förändringsfas kommer sannolikt investeringsbehovet att minska.

Fastighetsinvesteringarna i Region Västernorrland hade sin senaste topp under 1970-talet. Även om insatser gjorts löpande finns ett fortsatt stort investeringsbehov i stora delar av beståndet, såväl på sjukhus som på hälsocentraler.

### 5.1 Digitalisering

I juni 2018 antog regionen en ny digitaliseringspolicy. Policyn pekar på ett övergripande sätt ut ett antal fokusområden för regionens digitaliseringsarbete.

Digitaliseringen behövs inte minst utifrån de demografiska förändringarnas påverkan på kostnadsutvecklingen för vården.

Västernorrland behöver därför bli bättre på att utveckla den medicinska vården på distans, e-hälsa. Det gör vården mer tillgänglig för invånarna oberoende av var i länet de befinner sig, minskar behovet av resor och förkortar både väntan och vårdtiden för patienter.

2019 ska regionen ta initiativ till att införa en virtuell ungdomsmottagning.

### 5.2 Regional utveckling

Regionen har en betydande roll i länets utveckling efter övertagande av det regionala ansvaret för utvecklingsmedel.

Samarbete och samverkan med länets kommuner och övriga aktörer kommer att vara avgörande för hur väl vår region utvecklas.

Infrastrukturen behöver stärkas och byggas ut genom bredbandsutbyggnad, nybyggnad och underhåll av vägar och järnvägar.

Det europeiska och det internationella arbetet är en integrerad del av regionens olika verksamheter.

Regionens deltagande i och utvecklande av europeiska och internationella nätverk har stor betydelse på många områden. Därför behövs gemensam representation i Bryssel för norra Sverige.

## 6 Invånarperspektivet

*Inriktningsmålet är god hälsa och vård på lika villkor för hela befolkningen i ett län som är attraktivt för såväl medborgare som besökare.*

### 6.1 Primärvård

Primärvården ska vara förstahandsvalet, vara lätt tillgänglig och utgå från individens behov.

En primärvårdssatsning med rätt till fast läkarkontakt och möjlighet att lista sig på läkare, med listningstak. Hur detta ska utformas handlar bland annat om hur primärvårdens uppdrag ska ses ut framöver. Flexiblare öppettider, såsom kvälls- och helgöppet bör utredas. När primärvårdens uppdrag utökas måste också ekonomiska medel följa med.

Det finns ett ökat behov att informera allmänheten om egenvård och det bör ges möjlighet till utbildning i egenvård och egenvårdsrum där patienterna själva kan testa sitt blodtryck eller ta prover.

Samarbetet mellan regionens patientorganisationer och primärvården behöver utvecklas. Om intresse finns ska regionen se positivt på införandet av patientråd vid varje hälsocentral.

Österåsen som livsstilsmedicinskt center är landets enda regiondrivna hälsohem. En alternativ drift av verksamheten ska utredas.

Familjecentraler, där mödravård, BVC, öppen förskola och socialtjänst samlas på ett och samma ställe, finns idag på tre av länets sju kommuner.

Möjligheten att arbeta med förebyggande insatser för barn och deras föräldrar ökar. Närheten till socialtjänsten gör att steget att söka sig dit för att få hjälp minskar och genom den öppna förskolan stärks föräldrarnas kunskaper och sociala nätverk. Målet att ha familjecentraler i varje kommun ska prioriteras i samtalen med kommunerna.

### 6.2 Specialistvård

Den specialiserade vården ska uppfylla kraven enligt den lagstadgade vårdgarantin. Arbetet med att klara tillgängligheten behöver prioriteras upp då låg tillgänglighet ger onödigt lidande och ökade kostnader.

Inom hälso- och sjukvården är patientens möjlighet till inflytande och delaktighet i vården är av stor betydelse för ett gott resultat. Personcentrerad vård ska därför successivt införas inom lämpliga verksamheter i regionen.

En översyn över regionens materialhantering kan spara stora pengar, frigöra lokalutrymmen och minska personalens arbetsbelastning. I en översyn ska även vårdserviceteam tas med.

Sollefteå sjukhus ska fortsatt vara en del av vården i länet, men en entreprenör kan på ett bättre sätt än idag säkra kompetensförsörjningen och utveckla verksamheten.

Det behövs en nationell vision för förlossningsvården och ett nationellt kompetenscentrum samt nationella riktlinjer för vården efter förlossningen. För en jämlik vård i Västernorrlands län behöver också BB- och kvinnosjukvården i Sollefteå återöppnas.

Region Västernorrland ska vidare fortsätta med att utveckla samarbetet för den högspecialiserade vården i norra sjukvårdsregionen.

### 6.3 Tandvård

Det finns ett samband mellan tandhälsa och allmän hälsa. Därför är det hälsofrämjande och förebyggande arbetet viktigt för samtliga patientgrupper. För barntandvården har Folktandvården ett särskilt ansvar, likaså för bedömningstandvård och nödvändig tandvård.

För att öka tillgängligheten i inlandet finns en mobil tandvårdsklinik.

Den uppsökande verksamheten för den äldre generationen behöver förstärkas med satsningar på geriatrisk läkarkompetens.

Vidare behöver en översyn göras av Frisktandvården, för att säkra en likvärdig vård oavsett om man har ett frisktandvårdsavtal eller valt att stå utanför detta.

## 6.4 Palliativ vård

Den palliativa vården ska planeras utifrån patientens och anhörigas behov och önskemål. Det är viktigt att ha en helhetssyn på människors behov, både fysiska, sociala, psykiska och andliga.

Mellannorrlands Hospice, som drivs av en stiftelse med stöd av Region Västernorrland, är länets enda hospice. Behovet av platser är stort och regionen bör därför utreda förutsättningarna för att inrätta ytterligare ett hospice som kan betjäna länets norra del.

## 6.5 Rättspsykiatrisk vård

Rättspsykiatriska regionkliniken i Sundsvall bedriver högspecialiserad vård för patienter som av domstol överlämnats till rättspsykiatrisk vård eller patienter med behov av psykiatrisk slutenvård.

Regionens målsättning ska vara att kliniken ska fortsätta vara en av landets främsta kliniker inom sitt område.

## 6.6 Hållbar utveckling

Region Västernorrland ska verka för en hållbar utveckling, med detta menas att man långsiktigt vill bevara jordens, vattnets och övriga ekosystemets produktionsförmåga och att minska den negativa påverkan på naturen och människors hälsa.

Regionens mål är att världen ska kunna lämnas till kommande generationer i ett bättre skick än vi själva fick ta emot den. Det är därför viktigt att satsa resurser på forskning och utveckling av förnybara drivmedel och energikällor.

## 6.7 Civilsamhällets betydelse

Ett starkt civilsamhälle är en hörnsten för en god samhällsutveckling, ett öppet samhälle med tolerans för olikheter och ger utrymme för människor att växa. Civilsamhället omfattar allt från familjen till ideella organisationer, byalag, kooperativ, kyrkor, stiftelser, fackföreningar och politiska partier.

Länsöverenskommelsen som regionen slöt med den idéburna sektorn 2017 måste nu gå från att vara en pappersprodukt till att komma i aktivt bruk. En genomgång av de idéburna rörelsernas behov samt reglementet kring bidragen till dessa behöver också ses över under planperioden.

## 6.8 Kultur

Kultur är värdeskapande, hälsofrämjande och rehabiliterande. Den har betydelse för att göra länet attraktivt och främjar den regionala tillväxten!

Kulturplanen för Västernorrland är styrande för regionens insatser och uppföljning görs gemensamt i länet via bland annat Kulturforum. Centralt i regionens uppdrag är att möjliggöra ett basutbud av kultur i hela länet.

Barns och ungas delaktighet i kulturlivet ska fortsatt prioriteras liksom att ge personer med funktionsnedsättning ökade möjligheter att både att ta del av och själva utöva kultur.

## 6.9 Folkbildning

Folkbildningen bidrar till en demokratisk utveckling av samhället och skapar möjligheter för människor att påverka sin livssituation, ge tillträde till högre utbildning och att delta i samhällsutvecklingen.

Inom ramen för folkbildningsarbetet är regionen huvudman för tre egna folkhögskolor: Håla, Ålsta samt Örnsköldsviks folkhögskola. Regionen lämnar också bidrag till de två rörelsedrivna skolorna i länet, Härnösand och Mellansel.

Folkhögskolornas och studieförbundens stora betydelse för länet och dess invånare ska inte underskattas utan deras verksamheter ska värnas och utvecklas.

## 6.10 Kollektivtrafik

Regionen är en av medlemmarna i Kommunalförbundet Kollektivtrafikmyndigheten i Västernorrlands län, det organ som ansvarar för kollektivtrafiken i länet.

Kollektivtrafiken har en mycket stor betydelse för länets invånare men också för näringsliv och besökare. Regionen ska verka för att resandet med allmän och särskild kollektivtrafik fortsätter att utvecklas. ”

Det skall vara enkelt, prisvärt och bekvämt att ta bussen. Tillgängligheten för alla oavsett funktionsnedsättning måste förbättras. Därtill behöver också samarbetet med taxinäringen i glesbygdsområden ses över.

## 7 Medarbetarperspektivet

*Inriktningsmålet är delaktiga medarbetare i en arbetsmiljö som erbjuder möjlighet att växa och förkovras.*

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 i den absoluta toppen bland regioner och landsting i Sverige. Att kostnaderna fortsätter att skena varje år är en ohållbar utveckling som måste stoppas. För att vända trenden måste problemen lösas i rätt ände – i förbättrad arbetsmiljö. Region Västernorrlands medarbetare måste få ökat inflytande över sin arbetssituation och vi måste på alla sätt förstärka och förbättra arbetsmiljön. Medarbetarnas möjlighet till kompetensutveckling behöver också stärkas.

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.

Det finns ett samband mellan höga sjukskrivningstal, många stafetter och dålig kontinuitet vilket leder till fler vårdskador. Därför måste vi få koll på vad som orsakar regionens stigande sjukskrivningstal, så att de arbetsmiljöproblem som kan ligga till grund också kan åtgärdas.

Ett led i förändrad arbetsmiljö är att använda medarbetarnas kompetens på rätt sätt. Genom att införa vårdserviceteam<sup>3</sup> och anställa fler medicinska sekreterare och undersköterskor får legitimerad personal mer tid för patienter och jobba med det man utbildats till.

Region Västernorrland hade år 2018 en kostnad på 440 miljoner kronor för inhyrd personal, det är drygt 13 % av de totala kostnaderna för personal. För att lyckas bryta trenden med ökade kostnader

för inhyrd personal måste ett konkret arbete inledas med åtgärder på såväl kort som **lång** sikt.

Kompetensen hos medarbetarna vid HR-avdelningen måste genomlysas samtidigt som uppdraget för HR avdelningen förtydligas.

Chefer och ledare måste få en möjlighet att lägga tid på chefsuppdraget och få hjälp med rutinarbete som inte är direkt förknippat med chefsuppdraget.

### 7.1 Etik

I regionens etiska policy<sup>4</sup> beskrivs etikens sex verktyg: känslan, samvetet, empatin, förnuftet samt fakta och värderingar. Där återges också ett antal vägledande principer: godhet, icke skada, rättvisa och autonomi. Alla som är anställda eller förtroendevalda inom Region Västernorrland har ett ansvar att följa och leva upp till de etiska principer vars innebörd ska genomsyra hela organisationen.

### 7.2 Allas delaktighet

En förutsättning för en framgångsrik organisation är att varje medarbetare känner sig förtroende och möjligheter att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter. Var och en måste därför se sin roll i helheten, känna till målen, ha de medel och den kunskap som krävs för att kunna uppnå önskat resultat.

### 7.3 En ny personalpolitik

Medarbetarna är hjärtat i verksamheten. Det är därför av största vikt att man återupprättar förtroendet för regionen som arbetsgivare. Genom att vara en attraktiv arbetsplats får man personalen att stanna kvar för att man trivs och känner att man har det bra.

<sup>3</sup> Personal som avlastar läkare, sjuksköterskor och undersköterskor genom att ta över arbetsuppgifter som som inte kräver så lång vårdutbildning.

<sup>4</sup> *Etisk policy i Landstinget Västernorrland*

Regionen ska därför arbeta hårdare för att skapa bättre arbetsvillkor, en god arbetsmiljö samt främja kompetensväxling och karriärmöjligheter.

En förbättrad dialog med såväl medborgare genom Medborgarpanelen och med regionens anställda behövs. Man ska inte behöva vara orolig för att det kommer ännu fler dåligt genomarbetade och diskuterade strukturförändringar.

Ett införande av vårdserviceteam gör inte bara jobbet roligare och mer meningsfullt, i och med att man får jobba med det man utbildat sig till, utan bidrar också till sänkt sjukfrånvaro.

För en del bristyrken, exempelvis tandvårdspersonal och biomedicinska analytiker behöver regionen ta en mycket mer aktiv del i tillskapandet av uppdragsutbildningar på Mittuniversitetet.

## 7.4 Kompetensutveckling

Kompetensutvecklingen för regionens medarbetare bygger såväl på individuella som regionsgemensamma insatser. Detta för att tillgodose verksamhetens krav och förväntningar i dag och i framtiden.

Regionen ska vara en attraktiv arbetsplats där medarbetarens kompetens tas tillvara. Varje medarbetare ska uppleva sitt arbete som viktigt och stimulerande. Alla medarbetare ska ha möjlighet att utvecklas i arbetet och utifrån sin kompetens vara synlig, ha inflytande och ta ansvar.

Regionen ska som arbetsgivare ha ett hälsofrämjande synsätt på arbete och arbetsförhållanden. Ett målmedvetet arbete för att förebygga ohälsa är ansvarsfullt med tanke på den verksamhet som bedrivs men gör också regionen attraktiv för såväl studenter som nya och befintliga medarbetare.

Regionen bör stimulera vårdens medarbetare att vidareutbilda sig, skapa möjlighet till viss forskning samt systematisera kunskapsbildningen genom uppföljning och dokumentation.

Ett gediget utvecklingsarbete för att nå dessa målsättningar är viktigt och nödvändigt.

I det årliga medarbetarsamtalet ska dialogen om behovet av kompetensutveckling föras.

På grund av stora pensionsavgångar finns ett stort behov av att rekrytera vissa yrkesgrupper, främst specialistläkare och specialistsjuksköterskor.

Ett intensivt arbete krävs då många nya medarbetare behöver rekryteras varje år. Åtgärderna kräver förutom det inre arbetet omfattande samverkan med andra samhällsaktörer då betydelsen av fungerande levnadsvillkor i vardagen är väsentliga faktorer för hela processen.

Regionen måste kraftfullt agera för att öka andelen tillsvidareanställda läkare och minska kostnaderna för tjänsteköp av läkare. Den regionaliserade läkarutbildningen ger en god rekryteringsmöjlighet. Viktigt är att kandidaterna knyts till regionen efter genomgången utbildning.

## 7.5 Personalpolitisk plattform

Den personalpolitiska inriktningen i regionen uttrycks i Personalpolitisk plattform 2015. Styrande är de fyra policydokumenten inom vart och ett av områdena medarbetarskap, chefsförsörjning, arbetsmiljö och lönepolitik.

Medarbetare inom cirka hundra olika professioner arbetar inom regionen. Medarbetarnas kunskaper och erfarenheter ska värderas lika utifrån regionens värderingar och medarbetarna ska ha samma utvecklings- och befordringsmöjligheter oavsett kön och härkomst. Det är viktigt att medarbetarna känner sig delaktiga och är med och utformar arbetet och arbetsplatserna.

Regionen ska kännetecknas av den mångfald som finns i samhället och aktivt bidra till att fördomar och diskriminering motverkas och bekämpas. Ett framgångsrikt arbete för jämställdhet, integration och mångfald bidrar till regionens attraktivitet. Arbete för ett hållbart samhälle och en god arbetsmiljö bidrar också till att regionen uppfattas som en bra arbetsgivare.

Det är en stor kompetensbrist inom vården samtidigt kommer allt fler asylsökande med vårdutbildning. Regionen ska skapa praktikplatser för dessa för att underlätta och skynda på integrationen.

## 8 Processperspektivet

*Inriktningsmålet är förnyelse och långsiktighet genom ständiga förbättringar för effektiva och säkra verksamheter*

### 8.1 Ständiga förbättringar

Regionens verksamheter måste ständigt utvecklas och förbättras. Ett uthålligt förbättringsarbete leder till effektivare verksamhet, ökad produktion, bättre miljö, nöjdare invånare och en god ekonomisk hushållning samt borgar för en ökad konkurrenskraft.

Det är lönsamt att förebygga fel och ta bort risker i processer. Framsynthet, förutseende och planering är nyckelord i förbättringsarbetet.

### 8.2 Vårdval Västernorrland

Vårdval Västernorrland infördes i januari 2010. Det är en lagstadgad reform som ökar patientens valfrihet.<sup>5</sup>

Det har hjälpt till att korta vårdköerna och patienterna har i större utsträckning möjligheten att själva välja när, var och hur de vill träffa sin läkare.

Utförare erbjuder primärvård utifrån förutsättningar som fastställs av politiken i den så kallade Regelboken. Vårdvalsreformen har skapat möjlighet för patienter att välja bort den vårdgivare som inte håller måttet och att välja en utförare som kanske ligger närmare jobbet snarare än inom ett visst geografiskt område kring din bostadsort. Det gör att patienten i större utsträckning har möjlighet att själv välja när, var och hur de vill träffa sin läkare.

Med vårdval ges även medarbetare inom vården möjlighet att välja arbetsgivare. Detta sätter press på arbetsmiljöarbetet inom Region Västernorrland egna verksamheter.

Patienternas valfrihet och formerna för det fria vårdvalet ska värnas och utvecklas. Regionen ska därför från 2020 börja införa vårdval även för den öppna specialistvården i syfte att stärka primärvården.

### 8.3 Samverkan

Varje framgångsrik organisation präglas av samverkan.

Det lokala ledarskapet behöver förstärkas och samverkan mellan primärvård, specialiserad vård och kommunerna för att skapa större effektivitet i vårdkedjan och klara de behov som ett ökande antal äldre medför.

Samverkan med det civila samhället och invånardialogen behöver också lyftas inte minst för att främja hälsa och erbjuda vård efter individens behov.

### 8.4 Patientsäkerhet

Det systematiska patientsäkerhetsarbetet är lagstadgat.<sup>6</sup> Sedan 2010 har regionen en nollvision mot vårdskador, dvs. en nollvision mot lidande, skada eller sjukdom samt dödsfall som kunnat undvikas om lämpliga åtgärder satts in.

Särskild uppmärksamhet ska riktas mot förhindrande av smittspridning respektive utveckling av antibiotikaresistenta bakteriestammar, vidare måste vårdplatsstrukturen vara adekvat för att behålla möjligheten till att förhindra smittspridning genom isolering.

Det är inte lätt att rengöra en säng för hand och få den riktigt ren och massor av tid går förlorad som kunde gått till mer patientnära arbete. En central sängtvätt kan därför ge bättre arbetsmiljö och minskat lidande för patienter.

Regionen ska därför skyndsamt utreda införandet av en central sängtvätt på vart och ett av länets tre sjukhus men också undersöka möjligheten att införa en maskinell rengöring av sängar på Sundsvalls sjukhus.

<sup>5</sup> Lag (2008:962) om valfrihetssystem

<sup>6</sup> Patientsäkerhetslag (2010:259)

## 8.5 Psykisk hälsa

Den psykiska ohälsan har de senaste årtiondena ökat kraftigt, bland annat har andelen flickor som lider av oro och nedstämdhet fördubblats sedan 1980-talet. Det är också vanligare att ungdomar har svårt att sova eller har värk.

Tidiga insatser och god tillgänglighet till första linjens psykiatriska vård och den specialiserade ungdomspsykiatri är därför viktiga för barn och ungdomar. Inte minst för att förhindra utveckling av allvarigare problematik och minska antalet elever som inte fullföljer sin skolgång. Ett intensifierat arbete mot självskadande beteende, självmordsförsök och självmord behövs.

Undersökningar visar att tre av fyra i Sverige har själv upplevt eller vet någon som lever med psykisk ohälsa. Trots detta diskrimineras många människor dagligen. Människor med psykisk ohälsa har också svårare att söka vård vilket leder till högre dödlighet i folksjukdomar såsom cancer, hjärtinfarkter och stroke. Psykisk ohälsa kan också leda till självmordsförsök och självmord.

Regionen ska därför vara med och etablera ett utbildningsprogram i Första hjälpen till psykisk hälsa (MHFA) i Västernorrlands län och att detta drivs och utvecklas i nära samråd med länets kommuner och berörda organisationer.

## 8.6 Ofrivillig ensamhet

Regionen erkänner ofrivillig ensamhet som ett samhällsproblem.

Beräkningar visar att ensamhet 2017 medförde extra vård- och omsorgskostnader i Sverige om drygt 12 miljarder kronor i form av fler vårdbesök och oplanerade inskrivningar vid slutenvård.

Utifrån Västernorrlands befolkningsunderlag skulle detta ge oss merkostnader om 290 miljoner kronor – årligen. Det är därför hög tid att vi tar oss an detta.

Civilsamhället måste nu stärkas, gärna med stöd av kommunerna, för att få till fler sociala mötesplatser och aktiviteter runt om i länet. Vidare ska social aktivitet på recept prövas och utvärderas.

Vid sidan om dessa åtgärder ska regionen ta fram en mer långsiktig strategi för arbetet mot ofrivillig ensamhet.

## 8.7 Folkhälsa

Ett aktivt långsiktigt folkhälsoarbete innebär ett medvetet och kontinuerligt arbete med att främja folkhälsa och ska ske i samverkan med andra aktörer. Genom att ha fokus på livsstilsfrågorna i alla livets skeenden och konkreta insatser fås ett friskare Västernorrland, exempel på detta är hälsoundersökningar i olika åldrar. Hälsosamtal ska prioriteras.

## 8.8 Akutuppdraget

Om vården koncentreras i större utsträckning kan det påverka möjligheterna att bedriva akutverksamhet på en del sjukhus.

I arbetet med att specialisera verksamheterna vid länets tre sjukhus är det viktigt att akutuppdraget inkluderas i planeringen och styrningen av den specialiserade vården.

Det är i ett sådant arbete viktigt att utreda vilka basresurser som behövs för att klara av akutuppdraget, och på så sätt få ett helhetsperspektiv.

Förutom att akutuppdraget måste inkluderas i styrningen av den specialiserade vården i länet är det nödvändigt att konsekvensanalyser genomförs beträffande hur kommande förslag påverkar akutsjukvård.

## 9 Ekonomiperspektivet

*Inriktningsmålet är ekonomi i balans och god ekonomisk hushållning*

### 9.1 God ekonomisk hushållning

God ekonomisk hushållning handlar inte bara om pengar utan även att främja en ekologiskt och socialt hållbar utveckling.

Ansvarstagandet för regionens ekonomi, miljö och resursanvändning är att ta ansvar för kommande generationer med en social dimension som inrymmer skilda saker såsom etiska aspekter, jämställdhet, kultur, folkhälsa och arbetsmiljö.

Därför är samtliga strategiska mål viktiga för att långsiktigt skapa en god ekonomisk hushållning.

På kort sikt handlar det däremot i stora drag om en tydlig ekonomistyrning och budgetdisciplin, något som främjas av ett engagerat ledarskap och ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

### 9.2 Kostnadseffektivitet

Ett ersättningssystem för det förebyggande arbetet har införts och utvecklas under planperioden.

Det gäller såväl primär prevention (förebyggande av sjukdomar) som sekundär prevention (förebyggande av komplikationer till befintlig sjukdom).

Inom tandvården främjas transparens och kostnadsneutralitet mellan regionens vård och privata aktörer.

För lokaler gäller att regionen ska fortsätta att minska andelen vakanta lokaler och kontinuerligt se över behovet av lokalyta i syfte att om möjligt få ner totalytan ytterligare.

Investeringar i ny- och ombyggnader ska ha som mål att antingen leda till bättre arbetsmiljö, lägre driftkostnader och/eller ökade intäkter.

Inom kulturområdet behöver samarbetet med länets kommuner och med de andra norrlandstingen bli tydligare och bättre, bland annat beträffande de långsiktiga ekonomiska förutsättningarna.

### 9.3 Ekonomi i balans

Regionen ska ha en ekonomi i balans på kort såväl på lång sikt. För att klara detta ska det finnas ett aktivt arbete för kostnadskontroll och ökad kostnadsmedvetenhet.

Under planperioden intensifieras arbetet med effektiviseringar och möjligheten att hitta verksamheter lämpliga att läggas ut på entreprenad.

### 9.4 Förvaltarskap

För att även kommande generationer ska få en god sjukvård bör cirka 150 miljoner kronor årligen avsättas för att täcka pensionskuldens förändring.

Detta mål för förstärkning av pensionsavsättningarna klaras under planperioden under förutsättning att verksamheten klaras inom givna budgetramar.

Upphandlingsenheten får en tydligare roll i upphandlingsprocessen och det tydliggörs för verksamheterna vem och vilka som får upphandla vilka produkter och tjänster.

Dokumentet i upphandlingsprocessen ska vara kvalitetssäkrade. Gjorda inköp ska följas upp och kontrolleras.

Från alla verksamheter krävs trohet mot ingångna avtal. Besparingspotentialen till följd av bättre kompetens och kvalitet i upphandlingsprocessen är betydande.

Investeringar ska granskas systematiskt mot behov och långsiktigt värde kontra driftkostnadsökning.

Byggprojekten prioriteras efter angelägenhets- och nyttograd. Projekt får inte startas innan prioriteringen har genomförts.



## 9.5 Finansiella mål

Följande finansiella mål gäller för Landstinget Västernorrland under 2020–2022:

God ekonomisk hushållning, vilket under planperioden ska motsvara en procent av landstingets intäkter från skatt, generella statsbidrag och utjämning.

Målet motsvarar ett årligt positivt ekonomiskt resultat med cirka 70 miljoner kronor.

Soliditeten ska inte minska. Innebörden av detta är att det egna kapitalet behöver förstärkas med 230 miljoner kronor under planperioden.

Vid avstämning av måluppfyllelsen mot de tre ovanstående målen ska jämförelsestörande poster exkluderas. För att nå de finansiella målen krävs bland annat följande:

- Långsiktigt hållbar ekonomi, minskat konjunkturberoende
- Kontroll över kostnadsutvecklingen, bryta kostnadsutvecklingen
- Budgetdisciplin
- Investeringsutrymmet hålls och investeringarna finansieras med egna medel
- Insyn och kontroll över upphandlingar
- Benchmarking för alla verksamheter
- Alltid väga drift i egen regi mot alternativa driftsformer och välja den mest effektiva ur kostnads- och kvalitetssynpunkt

## 9.6 Internationellt arbete

Det internationella arbetet är en integrerad del av landstingets olika verksamheter. Landstingets deltagande i och utvecklande av internationella nätverk har stor betydelse på flera olika områden. Det ger värdefulla utblickar och kontakter och tillför länet kompetens och nya idéer.

Regionen ska fortsatt delta i den regionala representationen i Bryssel via MidSweden European Office. Deltagande i nätverken Europaforum Norra Sverige och Northern Sparsely Populated Areas ska fortsätta.

Inom Assembly of European Regions (AER) ska landstinget verka för ökad uppmärksamhet på de demokratiska frågorna samt på aktiviteter som stöder landstingets mål med medlemskapet.

Mittnordiskt samarbete ska få en än mer framträdande roll under planperioden. Samarbetet har särskilt fokus på frågor gällande infrastruktur, kommunikationer, arbetsmarknad och inte minst ungas möjligheter till arbete.