

# Plan med budget 2025

Hälso- och sjukvårdsnämnden

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
<b>Uppgifter</b> .....	<b>5</b>
<b>Planeringsförutsättningar</b> .....	<b>6</b>
<b>Målområden, nyckeltal och uppdrag</b> .....	<b>8</b>
<b>God och nära vård i hela Jämtland Härjedalen</b> .....	<b>9</b>
Politisk viljeinriktning .....	9
Kortsiktiga nyckeltal .....	9
Uppdrag .....	10
<b>God och tillgänglig tandvård i hela Jämtland Härjedalen</b> .....	<b>12</b>
Politisk viljeinriktning .....	12
Kortsiktiga nyckeltal .....	12
Uppdrag .....	12
<b>Ledning, styrning och uppföljning av beslut och verksamhet</b> .....	<b>13</b>
Politisk viljeinriktning .....	13
Kortsiktiga nyckeltal .....	14
Uppdrag .....	14
Finansiella mål .....	14
<b>Budgetram och investeringsplan</b> .....	<b>16</b>
Budgetramar .....	16
Beslutade NY-investeringar .....	19
<b>Uppföljning, uppsiktsplikt och internkontroll</b> .....	<b>21</b>
Uppföljning .....	21
Intern kontroll .....	21
Sammanträdesplanering hälso- och sjukvårdsnämnden 2025 .....	21

# Inledning

## **Att ta ansvar i en svår tid**

Precis som många andra regioner i Sverige står vi inför fortsatta stora ekonomiska utmaningar även 2025. Även om inflationen börjar avta, påverkas vi fortfarande av höga pensionskostnader och en pågående ekonomisk nedgång. I dessa ekonomiskt prövande tider är det avgörande att vi fortsätter arbetet med fokus på kostnadseffektivitet samtidigt som vi arbetar med en hög tillgänglighet och kvalitet i vår verksamhet. Att erbjuda en positiv arbetsmiljö och goda arbetsvillkor är en av våra främsta målsättningar. Vi strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetare trivs, vill börja arbeta och fortsätta utvecklas. Detta bidrar inte bara till en starkare ekonomi utan säkrar också fortsatt tillgång till hälso- och sjukvård och tandvård. Vi är stolta över den höga kompetensnivån inom både hälso- och sjukvård samt tandvård i vårt län.

Invånarnas hälsa är en rättighet som inte får äventyras av ekonomiska svårigheter. En väl fungerande hälso- och sjukvård är avgörande för länets utveckling och invånarnas trygghet. Vi arbetar målmedvetet för att öka tillgängligheten, effektiviteten och minska köer inom både somatisk och psykiatrisk vård. Sedan mandatperiodens start har vi halverat många av de tidigare rekordlånga köerna, och detta arbete fortsätter under 2025. Vården ska vara finnas där när den behövs, med effektiva bedömningar och rimliga väntetider för behandling.

Den psykiska hälsan hos barn och ungdomar har visat en negativ trend under flera år, en samhällstrend som kräver gemensamma ansträngningar och betydande förebyggande insatser. Tillsammans med kommunerna har vi under mandatperioden startat upp Mini-Maria och den femte Ungdomsmottagningen i länet. Insatser för ungdomars hälsa måste bygga på en gemensam förståelse och samarbete med kommunerna, något som vi fortsätter att prioritera. Arbetet med att korta köerna till barn- och ungdomspsykiatri fortsätter att vara prioriterat.

Hälso- och sjukvårdsnämndens uppdrag är att säkerställa att vård är tillgänglig över hela Jämtland Härjedalen och att underlätta övergången till en god och nära vård. Vårdens omställning, som pågår över hela landet, innebär en förflyttning av vården närmare patienten. Denna förändring sker genom samarbete och är inriktad på att organisera och utföra vård baserat på patientens behov. Patientsäkerhet och kvalitet i vården är grundläggande principer som vi upprätthåller genom standardiserade processer och ständiga förbättringsarbeten.

Tandvården, som en integrerad del av vårt hälso- och sjukvårdssystem, spelar en viktig roll genom att erbjuda förebyggande och hälsofrämjande åtgärder i samarbete med annan vård, med målet att främja god munhälsa och erbjuda jämlik tandvård för alla.

För att stärka tillgängligheten och de personella resurserna inom tandvård samt hälso- och sjukvård planerar hälso- och sjukvårdsnämnden att fortsätta göra strategiska investeringar i personal, lokaler och digitalisering. De ekonomiska utmaningarna, inklusive tidigare års underskott och den strama budgeten för 2025, kräver noggranna ekonomiska uppföljningar. Det är nödvändigt att genomföra den långsiktiga åtgärdsplanen för att nå en ekonomi i balans. Nämnden arbetar med långsiktiga och strukturella förändringar som stödjer vårdens omställning och ett minskat beroende av inhyrd bemanning. Ytterligare åtgärder behöver också verkställas inom verksamheten.

Att ta ansvar under svåra tider betyder att vi värnar medarbetarnas välbefinnande samtidigt som vi bygger en trygg framtid för regionens invånare. Genom att fatta kloka beslut och prioritera våra resurser säkerställer vi att högkvalitativ och tillgänglig vård bibehålls även under ekonomiskt pressade tider. Vårt åtagande att erbjuda en god och tillgänglig hälso- och sjukvård och tandvård återspeglar vårt ansvar gentemot varandra, vårt löfte till framtida generationer och vårt ansvar för gemensamma resurser.

Katarina Nyberg Finn (S)  
Ordförande  
Hälso- och Sjukvårdsnämnden

## Uppgifter

Uppgifter Hälso- och sjukvårdsnämnden har varit verksam sedan 1 januari 2019. I hälso- och sjukvårdsnämndens reglemente (RS/452/2022) finns nämndens uppdrag beskrivet, nämnden ska:

- Ansvara för att verksamheten inom nämndens ansvarsområde bedrivs effektivt och i enlighet med policy, mål, program, reglementen och inom de ekonomiska ramar som fullmäktige har beslutat.
- Ha vårdgivaransvaret för all drift av hälso- och sjukvård och tandvård i egen regi.
- Leda hälso- och sjukvården inom regionen enligt 7 kap. 1 § hälso- och sjukvårdslagen (2017:30) (HSL) utom vad avser beställning av hälso- och sjukvård enligt valfrihetssystem för primärvård eller annan vård och frågor som berör Lag (1993:1651) om läkarvårdsersättning och Lag (1993:1652) om ersättning för fysioterapi, som framgår av 7 kap. 3 § HSL.
- Leda tandvården inom regionen enligt 11 § tandvårdslagen (1985:225) med undantag av beställning av barn och ungdomstandvård enligt valfrihetssystem för barn- och ungdomstandvård och tandvård enligt 8a § tandvårdslagen.
- Leda verksamheten inom regionen enligt 22 § Lag (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade.
- Vara utbildningssamordnare inom hälso- och sjukvården såsom regional läkarutbildning och utbildning av andra yrkesgrupper.
- Ansvara för internationella frågor inom sitt verksamhetsområde.
- Arbeta med frågor om hälso- och sjukvårdsrelaterad folkhälsa, miljö, forskning och utveckling, jämställdhet, jämlikhet, mångfald och integration inom sitt verksamhetsområde.
- Delta i samverkansarenor för kommuner och region i frågor inom sitt verksamhetsområde.
- Nämnden ska i övrigt också verkställa fullmäktiges beslut inom sitt förvaltningsområde och i övrigt fullgöra de uppdrag som fullmäktige har lämnat över till hälso- och sjukvårdsnämnden.

## Planeringsförutsättningar

Hälso- och sjukvårdsnämndens planeringsförutsättningar för 2025 summeras nedan:

Det ekonomiska läget har försämrats under 2024 och arbetet för att uppnå en ekonomi i balans är fortsatt högt prioriterat. När beslut fattas ska alltid kostnad vägas mot nytta och finansieringsförutsättningar beskrivas.

Inför 2025 anpassas budgetberäkningen till nya förutsättningar. Budgetramarna har inte justerats för de årliga löneökningarna, och medel för ofinansierade IT-kostnader samt intäkter från statsbidrag har omfördelats till Regionstyrelsen, vilket motsvarar över två hundra miljoner kronor. Trots att ramtilldelningen för 2024 inte helt täcker verksamhetens nettokostnader, och en prognos per augusti visar på ett finansieringsgap på tre hundra miljoner kronor, finns det möjligheter till förbättring. Verksamheten arbetar för att strategiskt hantera dessa utmaningar genom effektiviseringar, verksamhetsomställningar och prioriteringar.

Hälso- och sjukvårdsnämndens plan med budget för 2025 innehåller dessutom en långsiktig åtgärdsplan för ekonomi i balans med ytterligare åtgärder vilka ska verkställas inom verksamheten.

En fungerande kompetensförsörjning och en aktiv, medarbetardriven verksamhetsutveckling är förutsättningar för att hälso- och sjukvården i Region Jämtland Härjedalen ska utvecklas i en riktning där vi tillhandahåller god vård och bidrar till en region i rörelse.

Kompetensförsörjningen i hälso- och sjukvården är en stor utmaning och bemanningsläget är sårbart. Hälso- och sjukvårdsnämndens verksamheter har ett behov av såväl behålla nuvarande medarbetare, som att attrahera fler nya medarbetare, både erfarna och nyutbildade. Genomlysning och effektiviseringar av arbetssätt behöver ske och för bästa effekt behöver medarbetarna vara drivande i verksamhetsutvecklingen.

Hälso- och sjukvården ska i alla lägen eftersträva optimal patientsäkerhet och kvalitet. Det kan exempelvis ske genom standardisering och systematiskt medarbetardrivet förbättringsarbete i enlighet med reviderad Regional handlingsplan för ökad patientsäkerhet som förs fram för beslut hösten 2024.

Vårdens omställning pågår i hela landet, vilket inom Region Jämtland Härjedalen innebär att en förflyttning av vården närmare patienten. Omställningen sker i samverkan och syftar till att vården i högre grad ska organiseras och bedrivs utifrån patientens behov och förutsättningar. I all verksamhetsutveckling ska denna förflyttning beaktas och flödesoptimering utifrån patientens behov vara en central utgångspunkt.

Vårdens omställning innebär också att gå från arbetssätt som är reaktiva till ett proaktivt och hälsofrämjande arbetssätt. En sådan förändring kräver utökat samarbete med såväl länets kommuner som föreningslivet och Region Jämtland Härjedalens övriga förvaltningsområden.

Verksamhetsutveckling, där digitalisering är en integrerad del, tillsammans med förändrade arbetssätt (inkluderat kunskapsstyrning) har även fortsättningsvis betydelse för ökad produktions.

Patienternas egna upplevelser och synpunkter om vårdens kvalitet är viktiga värdemätare för hälso- och sjukvårdens kvalitet. Att fortsätta eftersöka arbetssätt för att mäta och analysera patientnöjdhet och analysera delaktighet är därför viktigt. Det är också viktigt att i större grad lyfta in patienter i utvecklings- och förbättringsarbete.

För att uppfylla vårdgarantin och tillhandha vård i rimlig tid behöver vårdens omställning fortsätta.

Avgörande för tillgängligheten inom hälso- och sjukvården är att det sker en aktiv kalibrering

av behov och kapacitet. Nämnden har under 2024 beslutat om att förnyade insatser på temat produktions- och kapacitetsstyrning ska ske, och en behovsprognos framåt ska presenteras i början av 2025.

Behovet av att förbättra och anpassa lokaler för effektiva flöden, en modern sjukvård och kostnadseffektiv verksamhet är stort. Det strategiska arbetet med förändringar och reinvesteringar fortsätter. Verksamhetens behov av lokaler måste planeras och samordnas på lång sikt.

## Målområden, nyckeltal och uppdrag

Region Jämtland Härjedalens kärnverksamhet samt stödverksamhet och ledningsprocesser utgör egna målområden. Målområdena utgör grunden för verksamhetens planering och uppföljning, både på kort och lång sikt. I Regionplan med budget finns målområdets rubrik, som sammanfattar det övergripande målet, och den politiska viljeinriktningen. I regionplanen finns också långsiktiga nyckeltal att följa över tid, uppdrag för kommande år till styrelsen och nämnderna samt planperiodens finansiella mål.

### Övergripande mål i Regionplan 2025–2027

- God och nära vård i hela Jämtland Härjedalen (Hälso- och sjukvård)
- God och tillgänglig tandvård i hela Jämtland Härjedalen (Tandvård)
- Utvecklingskraft i hela Jämtland Härjedalen (Regionalt utvecklingsansvar)
- Tillgängligt kulturutbud i hela Jämtland Härjedalen (Kultur)
- Goda kommunikationer inom samt till och från Jämtland Härjedalen (Kollektivtrafik)
- Folkhögskolor med hög kvalitet (Folkhögskolor)
- Ändamålsenlig kompetens för effektivt stöd till verksamhet och utveckling. (Stödverksamhet)
- Ledning, styrning och uppföljning av beslut och verksamhet. (Ledningsprocesser)

God ekonomisk hushållning och effektivitet i verksamheten ska genomsyra alla prioriterade mål.

Hälso- och sjukvårdsnämndens plan tydliggör vad nämnden ska prioritera under året för att bidra till att de övergripande målen kan verkställas och tilldelad ekonomisk ram hållas. I Regionplan och budget 2025-2027 har fullmäktige tilldelat nämnden ett antal uppdrag som ska utföras under 2025. Utifrån dessa uppdrag, samt de långsiktiga nyckeltal som också återfinns i regionplanen, har nämnden föreslagit ett antal egna kortsiktiga nyckeltal och uppdrag till verksamheten. Att följa de långsiktiga nyckeltalen är en viktig del av planeringsförutsättningarna och utöver den uppföljning som görs på övergripande nivå kommer de nyckeltal som är relevanta för nämndens verksamhet att följas i samband med fördjupade uppföljningar i enlighet med uppföljningsplanen.

Hälso- och sjukvårdsnämndens plan ger också underlag till de prioriteringar, i form av aktiviteter, verksamheten behöver arbeta med för att nå resultat i enlighet med de övergripande målen och hålla sig inom fastställd budget.

Hälso- och sjukvårdsnämndens huvudsakliga uppdrag inryms inom målområdena Hälso- och sjukvård respektive Tandvård. För att förtydliga de övergripande prioriteringarna inom dessa målområden återges de politiska viljeinriktningarna från regionplanen under respektive rubrik.

Planen innehåller också en sammanträdesplanering och uppföljningsplan som visar vilka sakområden som särskilt ska följas under året genom fördjupade redovisningar

Hälso- och sjukvårdsnämnden ska utifrån detta också utarbeta en internkontrollplan med mål och aktiviteter som är anpassade till genomförda riskanalyser och prioriteringar för verksamheten.



# God och nära vård i hela Jämtland Härjedalen

## Politisk viljeinriktning

Hälso- och sjukvården ska bidra till en god hälsa och en vård på lika villkor för hela befolkningen. Vården ska ges med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans värdighet. Den som har det största behovet av hälso- och sjukvård ska ges företräde. Omotiverade skillnader i vård och behandling ska uppmärksammas och motverkas. Hälso- och sjukvården ska arbeta för att förebygga ohälsa och vara organiserad så att den främjar kostnadseffektivitet.

Hälso- och sjukvården ska leverera säker vård oavsett de variationer som förekommer i verksamhet och förutsättningar. En stabil kompetensförsörjning, tillsammans med en stabil försörjning och hantering av läkemedel, medicintekniska produkter och sjukvårdsmaterial är delar i detta. Hälso- och sjukvårdens beredskap för kris ska bygga på ett robust grundutbud. Tillgängligheten och kontinuiteten i hälso- och sjukvården behöver ständigt förbättras, alla länets invånare ska ha tillgång till den vård de behöver i rimlig tid. En långsiktig målsättning är att bedriva en sjukvård utan köer. Ett kraftigt minskat beroende av köpt vård och inhyrd bemanning är nödvändigt för att utveckla verksamheten och hålla en god kvalitet, samt för att minska kostnaderna. Att de som arbetar i vården också är anställda i organisationen ökar möjligheterna till att upprätthålla god tillgänglighet och kontinuitet. Dessutom är det en förutsättning för god arbetsmiljö, kompetensutveckling som följer vårdens utveckling och medarbetar-driven verksamhetsutveckling.

Kunskapsstyrningen bidrar till utveckling av en mer kunskapsbaserad, säker, jämlik, tillgänglig, effektiv och nära vård. Fokus ska vara ett stärkt patientperspektiv och tillämpning av bästa tillgängliga kunskap. Detta i kombination med lokalt införande, nyttjande av patientkraft och stärkt samverkan med kommunerna. Hälso- och sjukvårdens omställning där primärvården utgör nav är fortsatt högt prioriterat. Hela hälso- och sjukvården behöver även framgent identifiera arbetssätt som stödjer länets invånare och besökare i att ta ett större ansvar för den egna hälsan och sin egna vård. Fokus behöver även fortsättningsvis ligga på att stödja förändring av levnadsvanor.

Ett systematiskt arbetssätt, som möjliggör lokal och kontinuerlig verksamhetsutveckling, är nödvändigt för att engagerade medarbetare samt ledare ska ha förutsättningar att driva förändring och förbättring. Den digitala omställningen, där egenmonitorering är en del, är avgörande för verksamhetsutvecklingen. Region Jämtland Härjedalen ska fortsatt ligga i framkant inom området i syfte att förbättra kvalitet och patientens delaktighet. Härigenom kan eftersträvad utveckling uppnås och förutsättningar för att öka produktivitet, effektivitet samt en långsiktigt hållbar arbetsmiljö skapas.

Många samer upplever idag diskriminering, utsatthet och psykisk ohälsa på grund av sin etniska tillhörighet. Kunskap om samisk hälsa hos Region Jämtland Härjedalens medarbetare och tillgången till en språk- samt kulturanpassad hälso- och sjukvård, som aktivt bidrar till en god hälsa liksom en vård på lika villkor för den samiska patienten behöver öka.

## Kortsiktiga nyckeltal

Kortsiktiga nyckeltal	Beslutad av	Målvärde
Hållbart Säkerhets Engagemang (HSE)	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 4,01
Andelen patienter som når hälsocentralen via telefon	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 88 %

Kortsiktiga nyckeltal	Beslutad av	Målvärde
samma dag		
Andelen patienter som får medicinsk bedömning inom 3 dagar i primärvården	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 75 %
Andel patienter som väntat 90 dagar eller kortare till första besök i specialiserad vård.	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 64 %
Andel patienter som väntat 90 dagar eller kortare till planerade operationer/ åtgärder/ behandlingar (exkluderat utprovning av hörapparat)	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 62 %
Andel patienter som väntat 90 dagar eller kortare till utprovning av hörapparat	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 33 %
Andel genomförda förstabesök inom barn- och ungdomspsykiatri inom 30 dagar	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 75 %
Andel genomförda utredningar inom barn- och ungdomspsykiatri inom 30 dagar	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 75 %
Andel genomförda behandlingar inom barn- och ungdomspsykiatri inom 30 dagar	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 75 %
Andel återbesök inom den specialiserade vården som sker inom medicinskt måldatum måldatum	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 80 %
Andel elektiva operationer som sker inom medicinskt måldatum	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 60 %
Andel patienter (alla åldrar) som har vistelsetid maximalt 4 timmar på den somatiska akutmottagningen	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 60 %
Andel patienter (80 år och äldre) som har vistelsetid maximalt 4 timmar på den somatiska akutmottagningen	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 80 %
Utlökaliseringar / 100 vårdplatser	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Lägre än 1,75 utlok/100 vpl
Medelväntetid för besvarade samtal, 1177 Vårdguiden på telefon	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Kortare än 10 minuter
Andelen ambulansuppdrag där transport till akutmottagning inte sker.	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 41 %
Kontinuitetsindex för alla patienter, senaste 18 månaderna, läkare	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 0,42

## Uppdrag

Uppdrag	Beslutad av
---------	-------------

Uppdrag	Beslutad av
Tillhandahåll en säker vård, där vårdskador förebyggs.	1. Regionfullmäktige
Upprätthåll en robust och säker läkemedelshantering samt tillse att läkemedel förskrivs restriktivt.	1. Regionfullmäktige
Tillse att vård ges i rimlig tid.	1. Regionfullmäktige
Tillämpa Kloka Kliniska Val och därigenom öka kvalitet och välja bort verkningslös vård.	2. Hälsa - och sjukvårdsnämnden
Öka graden av personcentrering i vården.	1. Regionfullmäktige
Tidigt stödja förändring av levnadsvanor och andra riskfaktorer för ohälsa, samt främja psykisk hälsa och uppmärksamma våldsutsatthet.	1. Regionfullmäktige
Använd digitalisering som en integrerad del i verksamhetsutvecklingen för vårdens omställning, med särskilt fokus på att skapa mer tid för vård.	1. Regionfullmäktige
Bedriv förbättringsarbete som utgår från kvalitetsresultat och i högre grad inkluderar patientmedverkan.	1. Regionfullmäktige
Identifiera och vidta åtgärder som minskar behov av slutenvård och (i relevanta verksamheter) särskilt fokusera på att minska oplanerad återinskrivning i slutenvård för invånare 65 år och äldre.	2. Hälsa - och sjukvårdsnämnden
Verka för ökad samisk kulturkompetens och att samers rättigheter är kända och implementeras.	1. Regionfullmäktige

# God och tillgänglig tandvård i hela Jämtland Härjedalen

## Politisk viljeinriktning

Tandvården ska bidra till en god tandhälsa genom att tillhandahålla en tandvård på lika villkor för hela befolkningen. Tandvården ska vara av god kvalitet och lägga särskild vikt vid förebyggande åtgärder.

Tandvården ska leverera säker tandvård oavsett de variationer som förekommer i verksamhet och förutsättningar. En stabil kompetensförsörjning, tillsammans med en stabil försörjning och hantering av läkemedel, tandtekniska produkter och tandvårdsmaterial är delar i detta. Tandvårdens beredskap för kris ska bygga på ett robust grundutbud. Tandvården utgör en viktig del i det sammanhållna hälso- och sjukvårdssystemet och har en särskilt stor möjlighet att tillhandahålla hälsofrämjande insatser tillsammans med övriga hälso- och sjukvården. Både barns och vuxnas munhälsa behöver prioriteras och särskilda insatser för äldre fortsätta.

Kompetensförsörjningen inom Folktandvården behöver stärkas så att möjligheterna att uppfylla sistahandsansvaret förbättras. Barntandvården behöver fördelas jämnare mellan länets tandvårdsutförare. Folktandvården ges därmed större möjlighet att möta fler vuxna tandvårdspatienter och kan upprätthålla en bred kompetens.

## Kortsiktiga nyckeltal

Kortsiktiga nyckeltal	Beslutad av	Målvärde
Hållbart SäkerhetsEngagemang (HSE)	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 4,07
Andel barn 3-23 år som är listade i Folktandvården och som får en tid inom 3 månader.	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	100 %
Antal timmar bokad tid för vuxna i Folktandvården	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	2 800 tim i snitt/mån (R12)
Andel bokad tid för vuxna i allmäntandvård	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden	Minst 55 %

## Uppdrag

Uppdrag	Beslutad av
Tillhandahåll en säker tandvård, där vårdskador förebyggs.	1. Regionfullmäktige
Verka för att såväl akut som förebyggande tandvård ges till både barn och vuxna.	1. Regionfullmäktige
Tillhandahålla tandvård med hög kvalitet, där förbättringsarbete utifrån kvalitetsresultat ständigt pågår.	1. Regionfullmäktige
Verka för att tandvården på lång sikt stärker sin roll som instans för hälsofrämjande insatser på individ- och samhällsnivå.	1. Regionfullmäktige
Upprätta en långsiktig planering för ST-tandläkare inom specialisttandvården	2. Hälso - och sjukvårdsnämnden
Verka för ökad samisk kulturkompetens och att samers rättigheter är kända och implementeras.	1. Regionfullmäktige

# Ledning, styrning och uppföljning av beslut och verksamhet

## Politisk viljeinriktning

En tydlig ledning, koordinering och uppföljning av kärnverksamhet samt stödverksamhet behövs för att bryta negativ kostnadsutveckling och verkställa egna, liksom lagstadgade beslut, uppdrag och ramverk.

Region Jämtland Härjedalen behöver arbeta utifrån en långsiktig plan för att nå en ekonomi i balans. I nuläget görs en treårig investeringsplanering inom verksamheten som passerar ett investeringsråd för att slutligen utgöra underlag för den investeringsram som fullmäktige fastställer. Det är önskvärt att utöka planeringshorisonten och ha en mer långsiktig plan för framför allt fastighetsbeståndet. På grund av det ekonomiska läget som organisationen har krävs lånade medel för att finansiera investeringar. Genom att utöka planeringshorisonten, sprida ut projekt och genomförande över längre tidshorisont är det långsiktiga målet att öka självfinansieringsgraden avseende investeringar. Arbetet med Östersunds sjukhus utvecklingsplan ska fortsätta.

För att nå en långsiktig ekonomi i balans krävs att verksamheten arbetar med effektiviseringar. Detta för att bromsa in bruttokostnadsutvecklingen och att hålla kvar verksamhetens kostnader på samma nivå under planperioden. Ett ännu mer långsiktigt mål är att verksamhetens nettokostnader inte ska öka i snabbare takt än skatteintäkter och generella bidrag. Att inte förbruka alla intäkter i den ordinarie verksamheten skapar förutsättningar för att klara oförutsedda händelser på sikt, liksom att finansiera investeringar och betala räntor på lån. Därför krävs att samtliga interna beslut som tas i organisationen alltid ska beskriva och innehålla finansieringsförutsättningar. Där finansiering för att fasa in något nytt inte finns inom egen nämnd ska något annat fasa ut. Där finansiering ska flyttas från en annan nämnd ska något annat fasa ut inom den nämnd som medel flyttas ifrån.

Region Jämtland Härjedalen är en viktig samhällsaktör och en del i organisationens uppdrag är att samverka såväl internt som med länets kommuner, myndigheter, näringsliv och andra aktörer.

Tillit till organisationens medarbetare, chefer och processer är en målsättning genom hela styrkedjan. Det innebär bland annat att alla har och tar ansvar för att aktivt verka för att stimulera till samverkan och helhetsperspektiv. Det krävs även för att bygga och bidra till tillitsfulla relationer. En tillitsbaserad ledning och styrning förutsätter tydliga ramar och mandat. Vidare ställer det krav på uppföljning. Region Jämtland Härjedalens chefer har tydliga uppdrag, befogenheter och ansvarsområden där beslut fattas så nära verksamheten som möjligt. En tillitsbaserad ledning och styrning lämnar utrymme för medarbetare att vara med och forma innehållet. Chefer i rollen som företrädare för hela organisationen besitter egenskaper och stötts till ett ledarskap som inkluderar medarbetarna i verksamhetens planering och genomförande. Samspel och samarbete mellan arbetsgivare och de fackliga organisationerna är centralt.

Region Jämtland Härjedalen ska visa ett tydligt ledarskap när det gäller att vara en fossilbränslefri region år 2030. Omställningen av organisationens fordonsflotta ska fortsätta för att bidra i det arbetet. Organisationens ska arbeta för en effektiv resursanvändning och främja cirkulära flöden, något som bidrar till en ökad robusthet. Energibesparande åtgärder ska genomföras och belysning som innehåller kvicksilver ska fasa ut och ersättas med mer energieffektiva ljuskällor. Andelen ekologiska livsmedel ska succesivt öka och klimatsmarta livsmedel prioriteras. Åtgärder för giftfri miljö ska fortsätta. Produkter och material ska väljas på ett miljömässigt och socialt ansvarsfullt sätt. Organisationens ska fortsatt arbeta för en säker användning av

läkemedel och kemikalier.

## Kortsiktiga nyckeltal

Kortsiktiga nyckeltal	Beslutad av	Målvärde
Hälsofrämjande index	2. Hälsa - och sjukvårdsnämnden	Minst 4,7
Hälsofrämjande index för chefer	2. Hälsa - och sjukvårdsnämnden	Minst 5
Påverkansmöjlighet på hur arbetet organiseras på den egna arbetsplatsen	2. Hälsa - och sjukvårdsnämnden	Minst 4,2
Sjuktal per enhet	2. Hälsa - och sjukvårdsnämnden	Max 5 %

## Uppdrag

Uppdrag	Beslutad av
Minska miljö- och klimatpåverkan.	1. Regionfullmäktige
Upprätta åtgärdsplaner och arbeta enligt Långsiktig ekonomi i balans. Senast på fullmäktige i november 2024 ska regionstyrelsen och nämnder återredovisa åtgärdsplaner utifrån fastställd verksamhetsplan.	1. Regionfullmäktige
Väva in effektiviseringar som en naturlig del i planerings-, budget- och uppföljningsarbetet.	1. Regionfullmäktige
Arbeta med friskfaktorer för att säkerställa en god arbetsmiljö, och som en del i detta implementera arbetssättet organisera in återhämtning i arbetsvardagen.	2. Hälsa - och sjukvårdsnämnden
Verksamheten ska identifiera och verkställa ytterligare kostnadsminskande åtgärder med effekt 2025-2027.	2. Hälsa - och sjukvårdsnämnden
Verksamheten ska inför samtliga beslut värdera kostnad mot nytta samt beskriva hur kostnaden ska inrymmas inom budgetram.	2. Hälsa - och sjukvårdsnämnden
Verksamheten ska verkställa kostnadsminskningar genom effektiviserade vårdflöden i enlighet med åtgärdsplan till Långsiktiga plan för ekonomi i balans.	2. Hälsa - och sjukvårdsnämnden
Verksamheten ska verkställa kostnadsminskningar genom minskad hyrbemanning i enlighet med åtgärdsplan till Långsiktiga plan för ekonomi i balans.	2. Hälsa - och sjukvårdsnämnden
Verksamheten ska verkställa kostnadsminskningar genom minskning av köpt vård i enlighet med åtgärdsplan till Långsiktiga plan för ekonomi i balans.	2. Hälsa - och sjukvårdsnämnden
Verksamheten ska verkställa åtgärder för ökade intäkter i enlighet med åtgärdsplan till Långsiktiga plan för ekonomi i balans.	2. Hälsa - och sjukvårdsnämnden

## Finansiella mål

Finansiella mål	Beslutad av	Målvärde
Bruttokostnadsutveckling	1. Regionfullmäktige	-22,4 %

<b>Finansiella mål</b>	<b>Beslutad av</b>	<b>Målvärde</b>
Leverantörstrohet	1. Regionfullmäktige	95 %

*Målvärde för bruttokostnadsutveckling avser nämndens externa kostnadsmassa utifrån utveckling från prognosticerad kostnads-  
massa för året 2024 vid delårsrapporten 2024 till den kostnadsram som är fastställd för nämnden i Regionplan för året 2025.*

# Budgettram och investeringsplan

## Budgettramar

### Långsiktig plan för ekonomi i balans

Enligt uppdrag ovan ska hälso- och sjukvårdsnämnden i planerings- och budgetarbetet presentera en långsiktig plan för att nå en budget i balans under perioden 2025 till 2027. Detta kommer utöver att det inför 2025 inte sker någon budgetuppräknings på sedvanligt vis och att medel för ofinansierade IT-kostnader samt intäkter för statsbidrag har omdisponerats till Regionstyrelsen. Därutöver så har ramtilldelning 2024 inte täckt verksamhetens nettokostnader och det per augusti prognosticerade utfallet utvisar att tre hundra miljoner kronor saknar finansiering. Detta innebär sammantaget att över fem hundra miljoner kronor redan innan åtgärdsplan till *Långsiktiga plan för ekonomi i balans* tas fram måste hanteras inom verksamheten, exempelvis genom effektiviseringar, verksamhetsomställning och prioriteringar.

Arbetet med att nå en ekonomi i balans är ett konstant och gemensamt arbete för samtliga av regionens verksamheter. Åtgärdsplanen består av långsiktiga och strukturella förändringar som stödjer vårdens omställning och ett minskat beroende av inhyrd bemanning. För att möta regionens utmaningar behöver åtgärderna beakta behovet av utveckling, omställning och prioriteringar.

Föreslagna åtgärder redovisas i tabell nedan. Alla utom en är sedan tidigare pågående insatser, för vilka kopplingar finns till uppdrag under *Målområde Ledning, styrning och uppföljning av beslut och verksamhet*. En föreslagen åtgärd är ny och förbereds för beslut i hälso- och sjukvårdsnämnden. Givet de ekonomiska förutsättningarna kan omprioriteringar och ändringar i åtgärdsplanen också behöva genomföras längre fram. Uppföljning kommer löpande att följas upp och återredovisas till nämnden.

Två större strategiska projekt, där hälso- och sjukvårdsnämnden deltar eller kommer delta i, finns planerade som förväntas starta under hösten 2024. De väntas få effekter på sikt och öka takten i omställningsarbetet. Liknande projekt arbetas med i andra regioner med positiva hemtagningseffekter som resultat. Det ena avser effektivare administration utifrån uppdraget från regionstyrelsen (RS494/2023). Det ska skapa effektiv och verksamhetsanpassad administration kopplat till övergripande mål och verksamhetens behov. Det andra innefattar ett uppdrag att se över regionens inköpsprocess. Uppdraget har påbörjats och genomförs i projektform där arbetet ser över hela processen ”Från patientbehov till återvinningsstation”. Båda projekten omfattar förutom centrala processer och hälso- och sjukvård, även regional utveckling och kollektivtrafik.

### Åtgärdsplan

Planerad åtgärd (typ/benämning)	Kort beskrivning av åtgärd	Konsekvensbeskrivning	Ekonomisk effekt (mkr)		
			2025	2026	2027
Kompetensförsörjning	Verksamheten ska bedrivas med egenanställd personal, snarare än med inhyrd bemanning. Andelen egenanställd	Inga direkta negativa konsekvenser för verksamhet/patienter om inte nedtrappning av inhyrd bemanning sker snabbare än ersättningsrekrytering.	Mål 95 % 20 mkr	Mål 96 % 20 mkr	Mål 97 % 20 mkr



	personal ska således öka och inhyrd bemanning minska.				
Införande av produktions- och kapacitetsstyrning (PKS).	Första steget i PKS-införandet är behovsprognos. En första sådan presenteras i början av 2025. På sikt kommer PKS att tydliggöra vilka behov som ska tillmötesgåas och ge stöd i såväl kapacitetsplaneringen som vårdens vidare omställning.	Inga negativa konsekvenser för verksamhet/patienter.	1 m kr	10 mkr	10 mkr
Verksamhetsutveckling för vårdens omställning som skapar mer tid för vård	Intäktsäkring genom korrekt kodning och adekvata faktureringsprinciper samt andra utvecklingsinsatser som skapar mer tid för vård. Digitala verktyg som bidrar till effektiviserad och minskad administration ska prioriteras för införande.	Inga negativa konsekvenser för verksamhet/patienter under förutsättning att undanträngning eller övervältring sker.	5 m kr	15 mkr	25 mkr
Förbättringsarbete som utgår från kvalitetsresultat	Kvalitetsresultat ska styra vilken verksamhetsutveckling som ska prioriteras och antalet vårdskador ska minska.	Inga negativa konsekvenser för verksamhet/patienter.	10 mkr	10 mkr	10 mkr
Fortsatt återhållsamhet genom större fokus på medicinska prioriteringar.	Tydligare och mer personcentrerat arbete med medicinskt måldatum i verksamhetens planering för att befintlig personal i större utsträckning ska kunna prioritera de med störst medicinskt behov.	Under förutsättning att prioriteringar görs på ett sådant sätt att risken för patient-skador ses inga negativa konsekvenser för verksamhet/patienter.	10 mkr	10 mkr	10 mkr
Vårdhotell	Införande av vårdhotellplatser på sjukhuset minskar dygnskostnad för patienter som har mindre omvårdnadsbehov, men behöver finnas i sjukhusets omedelbara närhet.	Inga negativa konsekvenser för verksamhet/patienter.	5 m kr		

	Platserna räknas fortsatt som vårdplatser, men bedrivs till en lägre kostnad. Minskning med traditionella vårdplatser motsvarande två vårdlag bedöms kunna ske.(HSN/1536/2024)				
--	--	--	--	--	--

### Budgetram i netto, förändring 2024-2025, samt plan för 2026-2027

(Mkr)	Budgetram 2024	Budgetram 2025	Plan 2026	Plan 2027
Varav tjänstemannabudget	-3352,6	-3158,3	-3158,3	-3158,3
Varav förtroendemannabudget	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5
<b>Total nettobudgetram enligt Regionplan och budget</b>	<b>-3356,1</b>	<b>-3161,8</b>	<b>-3161,8</b>	<b>-3161,8</b>

### Förändringar budgetramar

Följande förändringar har gjorts i Hälso- och sjukvårdsnämndens budgetram:

- Ingen uppräknings av budgetram år 2025–2027.
- Förändring av kostnadsbudget till nivå 120 mkr hänförliga till riktade statsbidrag. Varav -32,3 mkr omdisponeras till regionstyrelsens budgetram inför budget 2025.
- Omdisponering av budget för IT-tjänster -56,7 mkr till regionstyrelsen, varav 49,2 mkr ofinansierat vilket innebär en ökad besparing för Hälso- och sjukvården. Omdisponering för dataprogram och Office 365 -18,2 mkr. Total omdisponering av budgetram 2025 kopplat till IT-kostnader 74,9 mkr.
- Omdisponering -47,1 mkr avseende Medicinteknisk avdelning från hälso- och sjukvårdsnämndens budgetram som flyttas över organisatoriskt till att ingå i regionstyrelsen från och med Budget 2025.

### Budgetramar per division inom förvaltningsområde hälso- och sjukvård

Mkr	Externa intäkter	Interna intäkter	Externa kostnader	Avskrivningskostnader	Interna kostnader	SUMMA NETTOBUDGET
Hälso- och sjukvårdsdirektör	6,3	9,8	-253,8	0	-2,1	-239,8
Division Medicin	94,1	259,5	-1271,0	-22,2	-177,8	-1117,4
Division Kirurgi	111,1	0	-1158,9	-0,6	-142,6	-1191,0
Division nära vård	238,5	811,5	-1434,8	-14,7	-210,6	-610,1
<b>Summa tjänstemannabudget</b>	<b>450,0</b>	<b>1080,8</b>	<b>-4118,5</b>	<b>-37,5</b>	<b>-533,1</b>	<b>-3158,3</b>
<b>Summa förtroende-</b>			<b>-3,5</b>			<b>-3,5</b>

<b>demannabudget</b>						
<b>Summa</b>	<b>450,0</b>	<b>1080,8</b>	<b>-4122,0</b>	<b>-37,5</b>	<b>-533,1</b>	<b>-3161,8</b>

### Förändringar budgetramar

Under år 2024 har uppgifter överförts från köpt tjänst via Region Västerbotten till att hanteras i egen regi avseende Hälsokallelsesystem cellprovtagning samt bårhus. Drift av dessa har hänförs till division Nära Vård respektive division Medicin: I denna plan omsiponeras därmed 0,3 mkr vardera från övergripande Hälso-sjukvårdsdirektör till berörda divisioner..

### Beslutade NY-investeringar

#### Kommentar

Fastställd Regionplan och budget 2025–2027 innehåller investeringsbudget. I investeringsbudgeten ingår den totala investeringsramen för de närmsta tre åren. Regionstyrelsen fastställde i maj 2024, § 92, (RS/280/2024) fördelningen av investeringsbudgeten och ansvarar för hela regionens investeringar. Förslag avseende investeringsplan för de tre nästkommande åren innehållande reinvesteringsnivån samt nyinvesteringar på objektsnivå per nämnd hanteras av respektive nämnd.

Till följd av att medicinteknisk avdelning flyttar sin verksamhet från Hälso- och sjukvårdsnämnden till Regionstyrelsen från och med 2025-01-01, följer tillhörande investeringsbudget och avskrivningskostnadsbudget med i omdisponering enligt Regionplan 2025-2027.

Se nedan tabell (kolumn 3) vilken nämnd som innehar investeringsbudget och avskrivningskostnad år 2025:

### Planerade investeringar

Om- råde/Avdelning/Enhet	Benämning/objekt	NY-investering	Belopp (Tkr)
Röntgen Östersund	Datortomograf till akuten	NY-investering HSN	16 920
Enheten för kvinnosjukvård	Blåsvolymmätare/Bladderscanner	NY-investering RS (via MTA)	75
Ambulansavdelningen	Hjärtkompressionsapparat	NY-investering HSN	147
Hörcentralen	REM-utrustning+RECD-utrustning	NY-investering RS (via MTA)	1 360
Klinisk kemi	Patogenreducerade trobocyter	NY-investering HSN	600
Folk tandvårdsstaben	Skanner för digitala avtryck 6 st	NY-investering HSN	1 920
Sterilteknisk enhet	Renvatten anläggning (RO) CMS-serie Combo	NY-investering RS (via MTA)	546
Endoskopimottagningen	Gastroskop	NY-investering RS (via MTA)	500
Kliniskt träningscentrum	Simulatordocka junior	NY-investering RS (via MTA)	350
Områdesstab An-Op-IVA	PDMS till Ane, Op, IVA området	NY-investering RS (via IT-avd.)	13 000

Folktandvården Ström-sund	Kylanläggning	NY-investering HSN	150
Åre hälsocentral	Patientövervakningsmonitor	NY-investering HSN	150
Hudmottagningen	Diatermi-monopolär med rökutsug	NY-investering RS (via MTA)	90
Lung- och allergimottag-ningen	Bladderscan portabel	NY-investering RS (via MTA)	80
Medicintekniska avdel-ningen	Testsystem patientövervakning	NY-investering RS (via MTA)	300
Kälarne hälsocentral	Ny blåsvolymsmätare	NY-investering HSN	75
Åre hälsocentral	Datortomograf till Åre HC	NY-investering HSN	10 000
Järpens hälsocentral	Ultraljud, inkl 4 prober	NY-investering HSN	800
Klinisk mikrobiologi	Amplex PCR	NY-investering HSN	300
SUMMA			47 363

# Uppföljning, uppsiktsplikt och internkontroll

## Uppföljning

Hälso- och sjukvårdsnämnden ska kontinuerligt följa upp sin verksamhet och ekonomiska ställning. I den samlade uppföljningsplanen anges sakområden som nämnden särskilt ska följa under året genom fördjupade redovisningar.

Redovisningen görs skriftligt eller muntligt. Skriftlig redovisning innehåller en rapport med tillhörande tjänsteskrivelse om respektive område. Förslag till beslut ska utgå från rapportens slutsatser, och kan vara förslag på åtgärder för att uppfylla mål, uppdrag eller nyckeltal. När åtgärdsförslag anges ska de också innehålla hur och när uppföljning av åtgärderna ska ske, för att säkerställa att de har önskad effekt. Om inga åtgärder behövs kan det räcka med att föreslå att informationen läggs till handlingarna. Rapportens innehåll ska utgå från följande frågeställningar:

- Vilka övergripande mål, uppdrag och nyckeltal finns för sakområdet i hälso- och sjukvårdsnämndens plan, regionplan och övriga övergripande styrdokument?
- Hur ser måluppfyllelsen ut?
- Uppföljning av mål och nyckeltal bör innehålla tidsserie, utvecklingstrend, förklaring till utveckling, om tillämplig nedbrytning till olika enheters delar av målvärdet, riksjämförelser, prognos för måluppfyllelse på helår.
- Om övergripande mål och uppdrag inte ser ut att kunna uppfyllas – vilka åtgärder genomförs eller behöver genomföras?

I samtliga redovisningar ska ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet beaktas.

## Intern kontroll

Hälso- och sjukvårdsnämnden kommer besluta om en internkontrollplan för 2025 vid sitt sammanträde i november 2024. Planen kommer följas upp månaden efter att tertial- och delårsbokslut sammanställts, det vill säga i juni och oktober.

## Sammanträdesplanering hälso- och sjukvårdsnämnden 2025

27 februari		
Återkommande ärenden	Årsbokslut Patientsäkerhetsberättelse	Ekonomidirektör Chef Patientsäkerhet
Uppföljning och fördjupning	Långsiktiga nyckeltal	Hälso- och sjukvårdsdirektör (muntligt)
8 april		
Gemensam budgetdag		Ledamöter och ersättare i regionfullmäktige, styrelse och nämnder samt politiska råd.
10 april		
Återkommande ärenden	Inspel till regionplan och budget	Ekonomidirektör
Uppföljning och fördjupning	Ekonomisk rapport Arbetsmiljö och hälsa Kompetensförsörjning	Ekonomidirektör HR-direktör (muntligt) HR-direktör
22 maj		

<b>Återkommande ärenden</b>	Tertialrapport per april (inklusive fördjupning om tillgänglighet och god och nära vård)	Ekonomidirektör, Hälso- och sjukvårdsdirektör
<b>Uppföljning och fördjupning</b>	Patientnämndens rapport Investeringar	Chef Patientnämndens kansli (muntligt) Ekonomidirektör
<b>12 juni</b>		
<b>Återkommande ärenden</b>	Sammanträdestider 2026	Regionstabschef
<b>Uppföljning och fördjupning</b>	Uppföljning av nämndens plan och budget för 2025 Uppföljning av intern kontrollplan 2025 Tillgänglighet (tertiälvis uppföljning)	Hälso- och sjukvårdsdirektör Närstöd HOSPA-chef (muntligt)
<b>24-25 september</b>		
<b>Återkommande ärenden</b>	Delårsbokslut augusti 2025	<b>Ekonomidirektör</b>
<b>Uppföljning och fördjupning</b>	Fattade beslut Folkhälsa	Regionstabschef Hälso- och sjukvårdsdirektör (muntligt)
<b>23 oktober</b>		
<b>Återkommande ärenden</b>	Hälso- och sjukvårdsnämndens plan 2026	Hälso- och sjukvårdsdirektör
<b>Uppföljning och fördjupning</b>	Ekonomisk rapport Uppföljning av internkontrollplan 2025 IntegrationTillgänglighet (tertiälvis uppföljning)	Ekonomidirektör Närstöd HOSPA-chef HOSPA-chef (muntligt)
<b>20 november</b>		
<b>Återkommande ärenden</b>	Internkontrollplan 2026	Närstöd
<b>Uppföljning och fördjupning</b>	Ekonomisk rapport Patientnämndens rapport Arbetsmiljö och hälsa (inkl. arbetsmiljöenkät)	Ekonomidirektör Chef patientnämndens kansli HR-direktör
<b>26 november</b>		
<b>Gemensam planeringsdag</b>		Ledamöter och ersättare i regionfullmäktige, styrelse och nämnder samt politiska råd.
<b>18 december</b>		
<b>Återkommande ärenden</b>		
<b>Uppföljning och fördjupning</b>	Ekonomisk rapport	HR-direktör