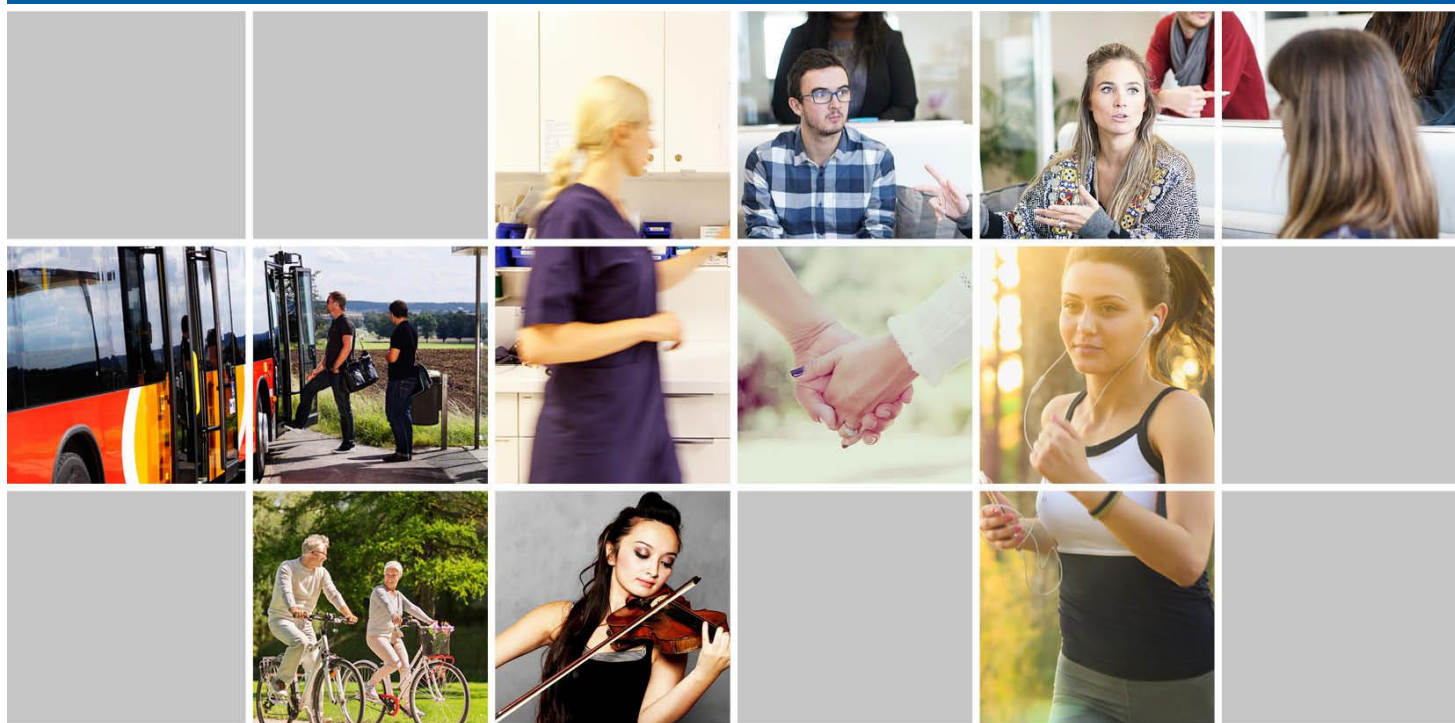


REGION ÖSTERGÖTLAND

Strategisk plan med treårsbudget
2020-2022



Förslag från (M) och (KD) till regionstyrelsen 2019-06-11





Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	2
1. MED KRAFT ATT FÖRÄNDRA OCH FOKUS PÅ DET VÄSENTLIGA.....	4
2. REFORMAGENDA FÖR BÄTTRE VÅRD.....	6
3. REGION ÖSTERGÖTLANDS UPPDRAG OCH STYRNING	9
4. SAMHÄLLSPERSPEKTIVET	11
4.1 Ledarskap för Östergötland	12
4.2 Stark ekonomisk tillväxt.....	13
4.3 Attraktiv region att besöka och flytta till.....	15
4.4 Växtkraft och livskvalitet i hela Östergötland	17
4.5 Framgångsrik kompetensförsörjning i Östergötland	19
4.6 Bra och jämlik hälsa – för alla	20
4.7 Miljömässigt hållbar region	22
4.8 Aktiv medverkan i en större geografi.....	24
4.9 Stark krisberedskap och kontinuitetsplanering.....	27
5. MEDBORGARPERSPEKTIVET	28
5.1 Hälso- och sjukvård med hög kvalitet	29
5.2 Hälso- och sjukvård med hög tillgänglighet.....	31
5.3 Delaktiga och nöjda patienter	34
5.4 Goda resmöjligheter i kollektivtrafiken	36
5.5 Regional kultur som når många	38
5.6 Bra regional utbildning och effektivt främjande av entreprenörskap	41
6. PROCESSPERSPEKTIVET	42
6.1 Strategier för framtida utmaningar	43
6.2 Kunskapsbaserad och kvalitetssäkrad verksamhet	44
6.3 Effektiv och nära vård	45
6.4 Modern vård	48
6.5 Aktiv och innovativ forsknings- och utvecklingsverksamhet	50
6.6 Minskad miljöpåverkan för ett hållbart Östergötland	53
6.7 Tydlig ledning och styrning	54
7. MEDARBETARE.....	56
7.1 Attraktiv arbetsgivare	57
7.2 Ledarskap som skapar utvecklingskraft.....	60
7.3 Aktiva och delaktiga medarbetare	62
7.4 Strategisk kompetensförsörjning	64
8. EKONOMI	66
8.1 Långsiktig hållbar ekonomi	66
8.2 Kostnadseffektiv verksamhet.....	68



9. EKONOMI UNDER BUDGETPERIODEN	70
Region Östergötlands ekonomiska situation.....	70
Utvecklingen av svensk konjunktur.....	72
Skatt och utjämning	72
Statsbidrag för läkemedel.....	73
Riktade statsbidrag och insatser	73
Utdebitering	73
Lön- och prisutveckling	73
Balanskrav	73
Investeringar	74
Pensionskostnader och principer för budgetering och redovisning	74
Övriga ekonomiska förutsättningar.....	75
Satsningar	75
Aktiviteter för god ekonomisk hushållning.....	76
Ekonomiska ramar och resultat	78
10. BESLUT	82
Bilaga 1 – Region Östergötlands samlade verksamhet	83
Bilaga 2 – Regionövergripande styrning	85
Bilaga 3 – Resultaträkning (fullfondering)	87
Bilaga 3 – Kassaflödesanalys (fullfondering)	88
Bilaga 3 – Balansräkning (fullfondering)	89
Bilaga 4 – Regionbidrag för regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, regionutvecklingsnämnden och.....	90
trafik- och samhällsplaneringsnämnden.....	90
Bilaga 5 – Total sammanställning av regionstyrelsen –.....	91
regionbidrag och koncerngemensamt påslag	91



1. MED KRAFT ATT FÖRÄNDRA OCH FOKUS PÅ DET VÄSENTLIGA

Vårdkrisen måste vändas

Region Östergötland har fantastiska möjligheter, men står också inför stora utmaningar, både på kort och lång sikt. Inte minst inom hälso- och sjukvården. Från att ha varit bland de bästa i landet, både vad gäller tillgänglighet till vården och ekonomi, pekar kurvorna sedan flera år tillbaka dramatiskt åt fel håll. Den utvecklingen måste brytas – och det är bråttom.

Det är nu det krävs politiskt ledarskap mer än någonsin. Det är också nu det krävs mod att förändra och det är nu det krävs fokus på det väsentliga.

Östgötarna ska kunna lita på att få rätt vård, i rätt tid, när man behöver den. Vårdens medarbetare gör fantastiska insatser varje dag och ger vård av hög kvalitet. Men vi ser att vårdens kostnader ökar i en takt som inte är hållbar, detta samtidigt som produktiviteten sjunker.

Vi tror inte att det finns några enkla eller snabba lösningar att vända utvecklingen. Vi tror heller inte att sjukvårdens problem främst är ekonomiska, utan vi tror istället på reformer som löser de organisatoriska systemfel som drabbar patienter i form av långa köer och personalen i form av dålig och stressig arbetsmiljö.

Moderaterna och Kristdemokraterna tar vårdkrisen på allvar och presenterar därför i vårt förslag till treårsbudget en reformagenda för att vända vårdkrisen. Vi pekar ut en rad åtgärder och reformer som dels syftar till att skapa ”ordning och reda” i vården, men också om ”att göra rätt från början”. Det är på så sätt kan vi minska kostnaderna i vården, samtidigt som vi skapar en bättre vård för både patienter och medarbetare.

Ett attraktivt Östergötland

Regionens ansvar är bredare än bara sjukvård. Grunden för en bra välfärd byggs av företag och människor som tillsammans skapar de resurser som behövs för att bygga en trygg hälso- och sjukvård för alla. Vi vill utveckla hela Region Östergötlands attraktivitet, tillvarata dess innovationskraft och skapa en modern region. Östergötland ska vara attraktivt för boende, besökare och investerare.

Vi vill se en region med utvecklingskraft. Där fler goda idéer blir verklighet, där kreativitet och mångfald får komma fram och där samverkan över gränser, även internationellt, skapar nya möjligheter. Genom att satsa på unga människors engagemang för entreprenörskap och företagande, exempelvis genom Ung Företagsamhet, bidrar vi till en ökad utvecklingskraft.

Regionen ska ha en forskning i framkant som bidrar till att utveckla nya metoder och idéer. Nya tekniska lösningar ska användas för att på ett bättre sätt kunna möta människors behov av information och kommunikation inom olika verksamhetsområden, men även för att utveckla vården. Region Östergötland kan bidra till ökad utvecklingskraft genom en väl fungerande infrastruktur och goda resmöjligheter med kollektivtrafiken. På så sätt binder vi samman länet och ökar vår arbetsmarknadsregion.



Vi vill forma ett län som skapar goda livsvillkor för de som bor och verkar här, skapa möjligheter till en hälsosam uppväxt och ge möjligheten att påverka och vara delaktig i sitt eget liv. Goda livsvillkor skapas till största del av en bra utbildning, fler människor i arbete och ökad möjlighet att påverka sin egen vardag. Även möjligheter till kultur och ett aktivt friluftsliv är viktiga faktorer.

Region Östergötland ska aktivt bidra till en hållbar utveckling, inte minst för vår miljö. Vi ska minska vår klimatpåverkan och övrig belastning på miljön. Det skapar goda livsvillkor – även för framtiden.

Moderaternas och Kristdemokraternas ambition är tydlig: vi vill rusta Region Östergötland väl för framtida behov. Det ska vi göra med respekt för varje skattekrone östgötarna bidrar med. I vårt förslag till Strategisk plan med treårsbudget lyfter vi förslag på lösningar här och nu för en bättre hälso- och sjukvård, smartare kollektivtrafik och hållbar tillväxt. Men vi lyfter också blicken mot framtiden och dess utmaningar. Det är så vi tar ansvar för Östergötland – en region där växtkraft skapar livskvalitet.



Linköping juni 2019
Fredrik Sjöstrand (M), Marie Morell (M), Per Larsson (KD), Jan Ove-Larsson (M)

2. REFORMAGENDA FÖR BÄTTRE VÅRD

Steg 1: Ordning och reda

Region Östergötland har stora utmaningar inom vården. Moderaterna och Kristdemokraterna har under längre tid lagt fram olika förslag för att möta dessa utmaningar. Våra 24 förslag till åtgärder för att vända vårdkrisen, som lades fram våren 2017, grundade sig i synpunkter som lyfts fram av medarbetare under en längre tid. Dessa låg sedan också till grund för våra förslag som regionfullmäktige biföll i samband med behandlingen av finansplanen i november 2018. Vi har även presenterat andra åtgärder på bland annat regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden. Gemensamt för samtliga dessa förslag kan sägas vara ”ordning och reda”. Vi ser det som det första steget i vår reformagenda för att förbättra vården. Vi menar att dessa uppdrag måste fullföljas för att skapa den grund som den fortsatta utvecklingen måste stå på.

- **24 förslag till åtgärder för att vända vårdkrisen (våren 2017)**
Förslag till åtgärder, utifrån samtal med medarbetare i vården, för att förbättra situationen i den östgötska vården – både på kort och lång sikt.
- **Fortsatt utveckling av våra uppdrag från finansplanen**
 1. Planeringsförutsättningar inför strategisk plan och treårsbudget
 2. Back to basic – förenkling av styrdokument
 3. Effektivisering av administrativa processer
 4. Översyn av organisation och ledning
 5. Översyn av uppdrag, ersättningssystem och resursfördelningssystemet
 6. Utveckla den nära vården genom en primärvårdsreform
 7. Analys och insatser för att klara dagens och morgondagens kompetensförsörjning
- **Fördjupad ekonomisk analys (RS april 2019)**
En fördjupad och mer mångdimensionell analys av intäkter och kostnader ska tas fram så snart som möjligt.

Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden ges i uppdrag att fullfölja arbetet med de uppdrag som beslutades i finansplanen samt arbetet med den fördjupade ekonomiska analysen som beslutades av regionstyrelsen i april 2019.

Steg 2: Göra rätt från början

Vi ser fortsatt områden som måste reformeras och utvecklas inom vården i Östergötland. De åtgärder som vi föreslår ska bidra till en vård som är mer tillgänglig, med hög kvalitet och stor delaktighet och som bidrar till en bra vård och bättre hälsa.

Vi behöver därför gå vidare med steg två i reformarbetet. Om steg ett handlade om att skapa ordning och reda handlar steg två om att ”göra rätt från början”. Vi ser allt för ofta att vården får lösa problem som uppstått på grund av felaktiga processer, att man inte har ett helhetsperspektiv eller att samverkan och kommunikation inte fungerat tillräckligt väl. Genom att göra rätt från början kan vi också minska kostnaderna i hela vården, samtidigt som vi skapar en bättre vård för både patienter och medarbetare.



Effektiva upphandlingsprocesser

Upphandling och inköp är en stor och viktig del av Region Östergötlands verksamhet och kostnader. Region Östergötland utarbetade under 2017 en upphandlings- och inköbspolicy, där mål och strategier fastslås för upphandling och inköp. Det praktiska genomförandet kan dock utvecklas och förbättras. Enligt olika rapporter finns stora summor att spara genom att arbeta mer samordnat med upphandlingar. Här kan exempelvis samarbetet i Sydöstra sjukvårdsregionen, eller SKL:s upphandlingsorganisation Komentus, användas mer strukturerat. Det handlar även om att samordna processer, därmed också material och indirekt upphandlingar. Logistik kring produkterna är också central. Arbetet med apotekare som sköter medicinförråd har slagit mycket väl ut och bidragit till en mer effektiv användning av läkemedel. Här finns mer att göra när det gäller andra produkter som regionen använder. Genom att göra rätt från början i en upphandlingsprocess, skapa delaktighet och samordning kan vården göras mer effektiv ur olika perspektiv.

Regionstyrelsen ges därför i uppdrag att se över samverkan, processer, uppföljning och logistik av Region Östergötlands upphandlingar i syfte att reducera onödiga kostnader, öka kvalitén i levererade produkter samt skapa säkra och effektiva flöden till regionens verksamheter.

Digitala verktyg för att förbättra processerna i vården

Digitala verktyg har funnits länge i vården genom exempelvis journalsystem. Men svensk hälso- och sjukvård har varit sämre att på ett systematiskt sätt införa digitala system för att leda och styra processerna i vården. Det är inte längre möjligt att överblicka processerna i ett allt mer komplext vårdssystem. Det finns många exempel där bättre processer med digitalt stöd kortat väntetider och bidragit till en minskad administration, exempelvis genom att föra över data från journalsystem till kvalitetsregister eller automatisk diktering. Vi ser idag öar av dessa digitala verktyg, men det finns igen samlad strategi och ingen tydlig ledning för hur detta ska införas i regionen.

Regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden ges därför i uppdrag att ta fram en samlad strategi för att använda digitala verktyg och artificiell intelligens (AI) för bättre planering, uppföljning och analys för att underlätta ledningen och styrningen av vården.

Verktyg för prevention i alla delar av vården

Arbetet med det förebyggande arbetet måste intensifieras i alla delar. Det handlar både om att tydligt identifiera förebyggande åtgärder som kan göras på individ- och gruppnivå. Men också arbeta för att den som redan är sjuk inte ska förvärras i sin sjukdom. Det handlar helt enkelt om att göra rätt från början.

Hälso- och sjukvårdsnämnden ges därför i uppdrag att ta fram en samlad strategi för att stätta nytt fokus på det preventiva arbetet i alla delar av vården. Det handlar om allt från forskning och uppföljning, förändrade arbetssätt och samverkan med det civila samhället till användning av data och AI för att bättre identifiera riskgrupper och riskpatienter.

Utveckla valfrihet och mångfald för att skapa en nära vård

Arbetet med att skapa en mer nära vård pågår inom många olika områden. Nära vård är mer än bara primärvården, det handlar även om att flytta slutenvård mot en mer öppen vård. Ett tydligt sätt att driva den processen är att utveckla valfrihet och mångfald av vårdgivare. Privata vårdgivare har under lång tid bidragit till en nära vård. Vi ser idag att antalet etableringar via nationella taxan minskar. Det innebär även att färre och färre specialistläkare finns i den öppna, nära vården. För oss är de privata vårdgivarna ett viktigt bidrag för att skapa en bra vård. Med fler vårdgivare inom den nära vården skapar vi bättre förutsättningar för att göra rätt från början.



Hälso- och sjukvårdsnämnden ges därför i uppdrag att utarbeta en tydlig strategi för hur den nära vården kan utvecklas genom mångfald av utförare och valfrihet för både patienter och medarbetare. Uppdraget ska samordnas med det sedan tidigare givna uppdraget ”Utveckla den nära vården genom en primärvårdsreform”.

Gemensamt fokus på ledarskap i hela organisationen

Ett väl fungerande ledarskap är nyckeln till en väl fungerande organisation. Region Östergötland har sedan länge ett väl utvecklat arbete med ledarskapsutbildningar och stöd till chefer och ledare, men det behöver utvecklas och samlas tydligare. De stora förändringar som Region Östergötland har genomgått, både genom att just bli en region, men också all den förändring som sker i vården – både i Östergötland och i Sverige som helhet – kräver ett gemensamt fokus på ledarskap i hela organisationen. Därför behövs både utveckling av dagens chefer, men också av morgondagens. Vi vet hur centralt bra ledarskap är för en bra verksamhet och vi vet också vad motsatsen kan betyda. Det är därför extra viktigt att göra rätt från början även när det handlar om ledarskap. Ledarskapet i en politiskt styrd organisation som Region Östergötland börjar just i politiken, därför bör även de politiska ledarna involveras.

Regionstyrelsen ges därför i uppdrag att utveckla ett samlat ledarskapsprogram för hela regionen, inklusive den politiska ledningen, i syfte att skapa verktyg för att samlat agerande för att nå uppsatta mål för Region Östergötland.

Utveckla kompetensen inom strategiska områden

Vården utvecklas hela tiden, vilket skapar nya behov av kunskap hos vårdens medarbetare. Region Östergötland har väl utbildade och kompetenta medarbetare, men för att hitta gemensamma sätt att möta utvecklingen behövs ibland samlade kompetensinsatser. Ett sådant område är kunskap och kompetens om åldrandets sjukdomar och palliativ vård. Ett annat område är patienter med psykisk ohälsa, som finns inom många delar av vården. Satsningar har gjorts tidigare genom åren, men kunskap är färskvara som hela tiden behöver upprepas och uppdateras. För att skapa ett bättre omhändertagande, vårdprocesser, m.m. behövs en gemensam kunskapsgrund. Genom ökad kunskap hos fler medarbetare inom strategiska områden kan vi skapa en vård som gör rätt från början. Med digitala verktyg i form av e-lärande kan många medarbetare nås på ett enkelt sätt.

Regionstyrelsen ges därför i uppdrag att identifiera strategiska områden där gemensamma kunskapsinsatser behövs samt utarbeta förslag till utbildningsinsatser, gärna digitala, för lämpliga målgrupper.



3. REGION ÖSTERGÖTLANDS UPPDRAG OCH STYRNING

Region Östergötlands verksamhet bygger på tre tydliga ansvarsområden:

- Region Östergötlands mest omfattande uppdrag är att erbjuda invånarna i Östergötland en bra hälso- och sjukvård.
- Region Östergötland leder också det regionala utvecklingsarbetet för en långsiktig och hållbar utveckling. Det innebär att Region Östergötland genom sitt ansvar för regionala uppgifter genomför åtgärder inom områden som samhällsbyggnad, kompetensförsörjning, företagande, besöksnäring, kultur, folkbildning och folkhälsa.
- Region Östergötland ansvarar för all kollektivtrafik i länet och har rollen att som regional kollektivtrafikmyndighet ansvara för att utveckla en attraktiv och effektiv kollektivtrafik.

Region Östergötland är en politiskt styrd organisation där regionfullmäktige är högsta beslutande organ. Utgångspunkten för styrningen av Region Östergötlands verksamhet är regionfullmäktiges strategiska plan med den lagstadgade treåriga budgeten. Planen innehåller också beslut om skattesats och ekonomiska ramar. I den strategiska planen beskriver fullmäktige den övergripande strategiska inriktningen för Region Östergötland och formulerar det övergripande uppdraget som ges till regionstyrelsen och de övriga nämnderna.

Fullmäktige har i utformningen av den strategiska planen tagit särskilt ansats från det regionala utvecklingsprogrammet för Östergötland (RUP), som är en samlad strategi för regionens utvecklingsarbete och som ska vara vägledande för Region Östergötland samt för regionens kommuner, näringsliv och det civila samhället, samt för statliga myndigheter. I utformningen av Region Östergötlands strategiska plan har därutöver hänsyn tagits till de andra beslutade regionala program och satsningar, såsom regionala trafikförsörjningsprogrammet (RTP), länstransportplanen (LTP), kulturplanen och Östgöta-kommissionen.

Det formulerade uppdraget utgår från Region Östergötlands vision som konkretiseras i strategiska mål inom fem olika perspektiv vilka skapar en övergripande struktur för planering och uppföljning. Därutöver fastställer regionfullmäktige framgångsfaktorer som beskriver angelägna och avgörande förutsättningar för en önskvärd och gynnsam utveckling inom respektive målområde.

Regionstyrelsen, har tillsammans med hälso- och sjukvårdsnämnden, regionutvecklingsnämnden och trafik- och samhällsplaneringsnämnden, ansvaret att verkställa uppdraget som formuleras i den strategiska planen. I praktiken innebär ansvarsfördelningen i många fall att styrelse och nämnder arbetar mot samma mål men med olika utgångspunkter vilket kräver koordinering av styrprocesserna. Detta innebär också att styrelsen och nämnderna kan närma sig samma mål från olika håll och därmed dela ansvaret för måluppfyllelsen. Detta genom att exempelvis hälso- och sjukvårdsnämnden tar sitt ansvar utifrån ett beställarperspektiv samtidigt som styrelsen, för samma mål, tar sitt ansvar genom sin ägarstyrning av produktionen.



Följande fem perspektiv har valts för Region Östergötlands styrning:

- Samhälle
- Medborgare
- Process
- Medarbetare
- Ekonomi

Perspektiven Samhälle och Medborgare är överordnade de övriga perspektiven genom att de strategiska målen i Process-, Medarbetare- och Ekonomiperspektiven ska understödja måluppfyllelsen i perspektiven Samhälle och Medborgare.

Region Östergötland har en decentraliserad organisation, vilket innebär att produktionsenheterna har mycket självständigt beslutsutrymme över sin verksamhet inom de politiskt beslutade ramar. De centrala styrdokumenterna utgör det ramverk av mål och utvecklingsområden som produktionsenheterna arbetar för att uppnå.

I kommunallagen anges att kommuner och landsting ska ha en god ekonomisk hushållning. Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen eller landstinget. För Region Östergötland innebär god ekonomisk hushållning att regionen ska uppnå goda verksamhetsresultat och därutöver ska det finansiella målet vara uppfyllt. Enligt den långsiktsprognos som gjorts bör det egna kapitalet med fullfondering uppgå till 1,6 miljarder. Det positiva resultatet per år bör motsvara 1 procent av verksamhetens skatter och statsbidrag. Nivån för det egna kapitalet behöver kontinuerligt ses över då det ekonomiska resultatet också ska säkerställa framtida behov av pensionsutbetalningar, ny- och återinvesteringar i fastigheter och utrustning samt kompetensförsörjning.

Det verksamhetsmässiga kravet på god ekonomisk hushållning är relaterat till den sammantagna uppfyllelsen av regionens strategiska mål. Flera av de mål som avser hälso- och sjukvården har direkt bäring på ”God vård” enligt Socialstyrelsens föreskrifter vilket innebär att vården ska vara kunskapsbaserad och ändamålsenlig, säker, patientfokuserad, effektiv, jämlik och tillgänglig.



4. SAMHÄLLSPERSPEKTIVET

[Perspektivet **Samhälle** beskriver hur Östergötlands utvecklingsförutsättningar tas tillvara.]

Region Östergötland har det regionala utvecklingsansvaret i Östergötland. Det innebär ansvar för vissa statliga uppgifter och för den regionala dimensionen inom flera områden, som exempelvis folkhälsa, tillväxt och kultur. Det är områden där Region Östergötland inte äger och kan styra utvecklingen helt på egen hand. Arbetet behöver i stället drivas genom ett tydligt regionalt ledarskap och samarbete med de andra organisationer som kan bidra till utvecklingen.

Dessvärre har det tydliga engagemanget, intresset och förståelsen för de regionala utvecklingsfrågorna saknats i den yttersta politiska ledningen sedan Region Östergötland bildades. Otydligheten gentemot medborgare, företag och organisationer, om var det regionala ledarskapet egentligen finns, har försämrat möjligheten för Region Östergötland att uppfattas som den ledande aktören inom regionala tillväxtfrågor. När nu en ny mandatperiod är inledd är det väsentligt att reparera bristerna från åren 2015-2018. Hela den politiska ledningen behöver tydligt visa på det regionala utvecklingsansvarets betydelse för hela regionens verksamhet.

Östergötland är en unik region med mycket goda förutsättningar att fortsätta utvecklas för att skapa god livskvalitet för alla som bor och verkar här. Men det finns utmaningar som vi måste arbeta vidare med.

Östgöten har generellt en god hälsa, men det finns skillnader som måste minska och den allmänna hälsan måste stärkas. För att åstadkomma detta krävs samverkan mellan olika parter i samhället och att människors egen kraft samtidigt tas tillvara. En nyckel för ökad hälsa är en god utbildningsnivå och hög sysselsättning. Här underpresterar Östergötland i jämförelse med övriga Sverige. Vi ser även att andelen företagare och nya företag generellt är lägre. Ett annat stort problem är att mismatchen mellan utbildningsnivån hos de arbetssökande och behoven hos företagen är för stor.

Östergötland är idag väl försett när det gäller grundläggande infrastruktur med stambana, Europavägar, hamn och flygplatser. Utmaningen framåt gäller att på ett klokt och robust sätt nyttja denna infrastruktur för att utveckla kommunikationerna för både arbets-, studie-, och fritidsresor. Vi behöver också fortsätta utveckla kommunikationerna mot andra län för att på så sätt vidga arbetsmarknadsområdet.

Östergötland har idag många och välkända turistdestinationer. Det som saknas är en bra samordning mellan dessa destinationer, vilket medför att Östergötland inte fullt utnyttjar sin potential. Utvecklingen mot en allt mer globaliserad värld påverkar även oss. Östergötland har idag flera internationellt framgångsrika verksamheter. Vi måste dock arbeta för att kunna möta både de utmaningar och de möjligheter som globalisering och internationalisering innebär. Vi måste också kunna möta de utmaningar som finns inom miljö- och klimatområdet. I Östergötland finns bred kunskap gällande klimat och miljö, den måste på ett bra sätt tas tillvara lokalt, men även exporteras utanför regionen.

Utifrån dessa utmaningar har vi följande strategier och framgångsfaktorer inom området;



4.1 Ledarskap för Östergötland

Region Östergötland har ett ansvar att, tillsammans med andra samhällsaktörer, påverka utvecklingen i länet. Regionen ska ta en tydlig ledarroll för att vara drivande i frågor som rör den regionala utvecklingen. Grunden för detta är det lagreglerade regionala utvecklingsansvaret som tillsammans med egna initiativ lägger grunden för regionens samlade regionala utvecklingsansvar för hela Östergötland.



Tillsammans med samhället i övrigt, från kommunerna till lokala intresseföreningar, ska regionen arbeta för att ständigt förbättra förutsättningarna inom alla områden i länet. Detta kräver många gånger en annan typ av ledarskap.

Arbetet med den nya Regionala utvecklingsstrategin (RUS) är ett viktigt medel för att skapa ett tydligt regionalt ledarskap är att identifiera en ”regional berättelse”. Att utifrån en faktabaserad analys beskriva den egna regionens utveckling och dess aktuella problem, men framför allt dess möjligheter och framtidsutsikter, är en viktig grund. Samtidigt bör den ”regionala berättelsen” vara visionär och engagerande och stärka viljan att arbeta för en hållbar tillväxt. Processen kräver en bred samverkan i den process som är igångsatt mellan politiken, näringsliv och civilsamhälle. Samverkansformer mellan Region Östergötland och länets kommuner och andra aktörer ska aktivt användas för dialog och diskussion kring viktiga gemensamma utmaningar. De frågor som lyfts upp måste ha en tydlig beredning och återkoppling inom Region Östergötland, annars kan inte Region Östergötland ta det tydliga ledarskap som förväntas.

Det är även av vikt att de internationella frågorna får en tydlig och strukturerad återkoppling inom Region Östergötland.

Det regionala ledarskapet förutsätter också en aktiv och öppen dialog med andra samhällsaktörer som kan påverka Östergötlands utvecklingsförutsättningar.

Regionens roll är inte att göra allt själv, däremot att underlätta för andra organisationer och individer att göra mer. Därför bör Region Östergötland lyfta fram goda exempel på handlingskraftiga människor, verksamheter och organisationer för att inspirerar andra att hitta sin egen handlingskraft och utvecklingskraft.

Framgångsfaktorer 4.1

- Regionen ska ta en tydlig ledarroll för att vara drivande i frågor som rör den regionala utvecklingen
- Bred samverkan i revideringsarbetet av nya Regionala utvecklingsstrategin (RUS)
- Väl fungerande samråd och samverkan med länets kommuner
- God samverkan med andra samhällsaktörer
- Strukturerad planering och återkoppling av samråd med kommuner och andra aktörer
- Strukturerad återkoppling av regionens internationella arbete

4.2 Stark ekonomisk tillväxt

Region Östergötland har ett uppdrag att skapa förutsättningar för en god tillväxt och ett företagsklimat som står sig väl i den globala konkurrensen. Genom en välfungerande tillväxt kan vi också satsa ytterligare resurser på välfärd, vilket ökar tryggheten och livskvaliteten.

Det offentliga har en naturlig roll att fylla för att stimulera nyföretagande, utveckla befintliga företag och främja företagslokaliseringar i regionen där marknaden inte förmår att skapa bra lösningar. Genom tydliga strategier och att bidra till samverkan och mötesarenor kan Region Östergötland skapa förutsättningar för utvecklingen av näringslivet i hela länet.

Insatserna för näringslivsutveckling kan göras effektivare med en bättre samverkan och samordning mellan olika näringslivsfrämjande aktörer. För att ytterligare stärka Region Östergötlands roll när det gäller de regionala tillväxtfrågorna behövs en mer tydlig och regelbunden dialog mellan politisk nivå och företrädare för näringslivets olika organisationer i Östergötland. Det regionala tillväxtråd som var aktivt 2015-2016, som mötesplats mellan regionutvecklingsnämndens presidium och regionens tillväxtaktörer, var tyvärr vilande under andra hälften av mandatperioden, men ska efter förslag från Moderaterna och Kristdemokraterna i samband med beslut om Finansplan 2019-2021, nu återuppträda i förnyad form. Arbetet inom East Sweden Business Region (ESBR), där även kommunernas näringslivsarbete finns representerat, fortsätter också att utvecklas. Därutöver ser vi ett behov av att införa företagsdialoger, med framförallt små och medelstora företag, där vi kan identifiera de behov länets företagare har i förhållande till regionen. Studenter och unga entreprenörer är en viktig grupp att lyssna till, därför vill vi skapa ett ”ungt tillväxtråd”.

Det är viktigt att fortsätta med insatser som främjar positiva attityder till entreprenörskap bland barn och ungdomar i Region Östergötland, t.ex. Ung Företagsamhet och Framtidsfrön.

En viktig gren av det östgötska näringslivet är de så kallade gröna näringarna, där Östergötland har en nationell tätposition. Här är det viktigt att fortsätta utvecklingen av regionens företagskluster för gröna näringar, Vreta Kluster. Dels för att ytterligare stärka möjligheten att främja företagande inom sektorn och dels vidareutveckla en plattform för att bättre marknadsföra behovet av ny arbetskraft inom området. En ytterligare fördjupad samverkan med Naturbruksgymnasiet och Linköpings universitet är viktig. Region Östergötland bör också aktivt medverka till att utveckla den tredje etappen av klusterområdet, med exempelvis möjlighet till testbäddsverksamhet för de gröna näringarna. Här är Agtech 2030 ett mycket gott exempel som fokuserar på hur man kan utveckla digitala verktyg inom de gröna näringarna.

Inom kulturområdet är de kreativa näringarna i många stycken en inte tillräckligt använd resurs för att stärka den ekonomiska tillväxten i regionen. Därför vill vi inrätta ”Innovationssluss kultur” för att främja ökat företagande inom de kulturella och kreativa näringarna i Östergötland. Det skulle till exempel kunna handla om besöksnäringen kopplat till det östgötska kulturavet.

Region Östergötlands arbete med en Life Science-strategi och en Life Science-nod är viktigt för att skapa förutsättningar för att utnyttja den kunskap och kompetens som finns inom hälso- och sjukvårdsområdet i regionen, men även de starka miljöer som finns exempelvis inom digitalisering och Artificiell intelligens, både vid universitetet och i näringslivet. Möjligheterna för att utveckla både befintliga och nya företag inom Life Science-området är stora i länet. Östergötland har stor potential inom området grundat på en god samverkan mellan regionen och Lin-





köpings universitet sedan länge. En väl fungerande Life Science-nod kräver en aktiv samverkan med näringslivet, men också med patienter, anhöriga och det civila samhället. Östergötland bör satsa på en Life Science-utveckling som tydligt kopplar till ett patientnära perspektiv och behov, där alla dessa fyra aktörer ingår, så kallad kvadrupel helix.

Framgångsfaktorer 4.2

- Stödja och främja etablering och utveckling av fler små och medelstora företag
- Nära samarbete med näringslivets olika organisationer
- Dialog med studenter och unga entreprenörer kring tillväxtfaktorer
- Fortsatt utveckling av Vreta Kluster
- Inrätta ”Innovationssluss kultur”
- Utveckla en Life science-nod med fokus på patientens perspektiv



4.3 Attraktiv region att besöka och flytta till

Region Östergötlands attraktivitet påverkar in- och utflyttning, invånarnas självbild, företagsetablering och besöksnäringens möjligheter. Att verka för en växande besöksnäring är strategiskt angeläget för den samlade regionala utvecklingen. Konkurrensen om nationell och internationell uppmärksamhet är stark.

I Östergötland och i regionens omedelbara närhet finns några riktigt starka nationella besöksmål, däribland Kolmårdens Djurpark, Göta Kanal och Astrid Lindgrens Värld. Dessutom pågår förberedelserna med full kraft för etableringen av danska Lalandias anläggning i Motala. Regionen har en viktig roll i att främja samverkan mellan dessa aktörer, i syfte att göra Östergötland attraktivt som besöksmål för framförallt barnfamiljer. Regionen bör också i samverkan med kommuner, främja ytterligare externa etableringar av familjeinriktade besöksmål i Östergötland.

Ett annat sätt att synas och få uppmärksamhet – i syfte att göra regionen mer känd – är att etablera fler återkommande arrangemang med lyskraft som lockar många besökare, utöver de som redan finns. Det kan handla om kultur, idrott, mässor, konferenser och annat som kan knytas an till regionens identitet. Besökare i vårt län som får positiva upplevelser bidrar till att sprida bilden av en attraktiv region.

Den regionala kulturen har också stor betydelse för Östergötlands attraktivitet och utveckling och är av stort värde för medborgarnas livskvalitet. Ett rikt kulturliv har betydelse för länets möjligheter att attrahera både etablering av företag och inflyttning av medborgare och därmed bidra till den ekonomiska tillväxten i länet. Region Östergötland har en nyckelroll i att främja ett högkvalitativt kulturbud i hela regionen och Östergötland har goda förutsättningar att utveckla kulturturism med hög kvalitet. Det rika östgötska kulturarvet och de varierande naturmiljöerna i regionen är områden som ytterligare kan stärkas som besöksmål.

Att fortsätta arbetet med att göra vårt län mer attraktivt är prioriterat. Den regionala strategin för besöksnäringen som antogs av Regionutvecklingsnämnden under föregående mandatperiod behöver dels uppdateras och aktualiseras och dels följas av en konkret åtgärdsplan, för att tydligt kunna gå från ord till handling i förverkligandet av strategin. Målet är fler besökare, både turister och affärsresenärer, och att i förlängningen fler familjer och företag flyttar till Östergötland. För att stärka regionens arbete med att förverkliga besöksnäringstrategin, samordna regionens starka besöksmål, främja ytterligare externa etableringar och stärka den regionala kulturen som besöksnäringssaktör, är det väsentligt att regionens enhet för tillväxt ges stärkta möjligheter att genomföra sitt viktiga uppdrag inom besöksnäringens frågor. Ett viktigt utvecklingsarbete är också att regionen bör ta initiativ till en utredning i samverkan med kommuner och aktörer inom besöksnäringen, kring hur förutsättningar kan skapas för att förlänga sommarsäsongen för besöksnäringen i Östergötland.

För att stärka och förtydliga bilden samt för att öka attraktionskraften till vår region, har även en gemensam marknadsföringsstrategi och varumärkesplattform arbetats fram och antagits av regionfullmäktige. Perspektiven som den gemensamma marknadsföringen ska fokusera på är: **visit** (besöksnäringen och mötesindustrin), **living** (leva och bo) samt **business** (företagande, utbildning, investera och etablera).



Framgångsfaktorer 4.3

- Främja utveckling och etablering av verksamheter som gör Östergötland attraktivt att flytta till
- Genomföra den regionala strategin för besöksnäring
- Arrangörer av stora konferenser och kongresser förlägger sina arrangemang i Östergötland
- Rikt kulturliv som attraherar både företag och medborgare
- Kulturarv och natur är profilfrågor i marknadsföringen av Östergötland
- Förlänga sommarsäsongen för besöksnäringen i Östergötland
- Omsätta marknadsföringsstrategin till taktiska aktiviteter



4.4 Växtkraft och livskvalitet i hela Östergötland

Genom att aktivt arbeta med de styrkor och möjligheter som finns i vårt län, kan vi skapa växtkraft och livskvalitet i hela Östergötland. Kommunikationslösningar är en nyckelfråga när det gäller att uppnå en sammanhållen region. Att utveckla kollektivtrafiken till en nivå som gör det möjligt att dagligen arbetspendla mellan regionens kommuner och orter bidrar till det goda livet genom tillgänglighet, minskad trängsel och en bättre miljö.

För att kollektivtrafiken på landsbygden ska vara ett attraktivt sätt att resa är det viktigt att hitta en god nivå med tillräckligt täta avgångar. Vid medborgardialoger har det framkommit att få avgångar är det vanligaste skälet till att välja bort kollektivtrafiken. För att se om tätare avgångar skulle ge resultat i antalet resande vill vi genomföra en riktad satsning, med utökat antal avgångar för kollektivtrafik på några strategiskt viktiga landsbygdslinjer, på försök under några år. [Se mer under 5.4 Goda resmöjligheter i kollektivtrafiken].

Region Östergötland ska verka för att ändamålsenliga och hållbara transport- och kommunikationslösningar utvecklas och upprätthålls i Östergötland. Regionens roll som länsplaneupprättare, kombinerat med möjligheterna att främja samverkan kring rumslig planering, ger förutsättningar att påverka utbyggnad av infrastrukturen för person- och varutransporter i regionen. I detta arbete ska målen för regionens utveckling vara vägledande. En central uppgift är att verka för god nationell infrastruktur inom regionen, samt att nationell, regional och lokal infrastruktur utgör ett system som på bästa sätt motsvarar regionens behov.

För många – kanske för flertalet – boende i regionens landsbygdsområden är pendling till arbete i någon större tätort det huvudsakliga alternativet. För de flesta hushåll är det viktigt att en i familjen kan finna sin utkomst lokalt, utan att pendla, för att det ska vara intressant att bo kvar i området. Det är därför angeläget att näringslivet i regionens ytterområden fortsätter utvecklas så att det kan skapas arbetstillfällen och att det finns god samhällsservice, kultur-, fritids- och idrottsutbud för de som bor där. Ett nytt Landsbygdens Utvecklingscentrum i Östergötland skulle kunna vara ett gott stöd när det gäller att ta tillvara alla möjligheter som landsbygden erbjuder och också känna till vilka resurser som finns att tillgå, exempelvis från nationell nivå.

Bredband och IT-tjänster är en del av samhällets grundläggande infrastruktur. Därför är det viktigt att säkerställa fungerande mobiltelefoni i hela regionen. Att fortsätta driva på arbetet med ett välutbyggt bredbandsnät är angeläget för att skapa förutsättning till växtkraft för boende och företag i gleset befolkade områden.

En demokratisk förutsättning är att alla i ett samhälle kan ta del av all den information som finns. I och med att samhället blir mer och mer digitaliserat skapas nya möjligheter, men även svårigheter för de som inte har tillgång till, eller kunskap om att hantera, ny teknik. Alla invånare i Östergötland ska kunna ta del av de möjligheter som skapas när allt mer i samhället blir digitaliserat. Det är därför viktigt att den nya regionala digitala strategin omsätts i praktiken.

De som saknar digital kompetens är ofta äldre, nyanlända eller lågutbildade, men det gäller långt ifrån alla. Det finns också välutbildade och höginkomsttagare som inte är digitalt delaktiga. Därför behövs många olika typer av insatser för att höja den digitala kompetensen hos medborgarna. Regionbiblioteket har en viktig uppgift i att stärka den digitala kompetensen hos invånarna, att kontinuerligt uppdatera kunskapen och öka delaktigheten. Regionbibliotek Östergötland ska samordna och stödja biblioteken i länet i arbetet att stärka det demokratiska samhällets utveck-



ing. Insatserna inbegriper att driva frågan om Barnkonventionen och barns och ungas rättigheter och möjligheter till delaktighet i samhället.

Vårdcentralen är och ska fortsätta vara den naturliga och självklara ingången till hälso- och sjukvården. Därför är det viktigt med tillgång till vårdcentraler i varje kommun och större tätort. [Se mer under 5.2 Hälso- och sjukvård med hög tillgänglighet].

Framgångsfaktorer 4.4

- God ömsesidig förståelse för att stad och landsbygd inte är varandras motsatser utan starkt beroende av varandra
- Försök med riktad satsning med utökad kollektivtrafik på strategiskt viktiga landsbygds-linjer
- Attraktivt utbud av samhällsservice, kultur-, fritids- och idrottsutbud på landsbygden
- Inrättande av ett Landsbygdens Utvecklingscentrum i Östergötland
- God telekommunikation både på landsbygd och i tätort via bredbands- och mobilnät
- Användande av den nya digitala strategin för att stärka IT-kompetensen hos regionens invånare
- En infrastruktur som möter dagens och morgondagens behov
- Tillgång till vårdcentralverksamhet i varje kommun och större tätort



4.5 Framgångsrik kompetensförsörjning i Östergötland

Att ha en utbildning och ett arbete är några av de viktigaste faktorerna för en god hälsa. Vi vet även att kompetensförsörjning är en grundförutsättning för en bra näringslivsutveckling. Regionen arbetar därför aktivt med att skapa bättre matchning på arbetsmarknaden med särskilt fokus på unga och nya svenskar. Detsamma gäller satsningar inriktade på det befintliga näringslivet, i synnerhet de små och medelstora företagen. För att säkra kompetensförsörjningen och utvecklingen i regionen har arbetet med att bygga upp och etablera en regional kompetensplattform stärkts.

Linköpings universitet står sig starkt och tillhör toppskiktet inom flera forskningsområden. Det fungerar, tillsammans med många storföretag, som importör av kunskap till regionen och genererar värdefulla internationella kontakter. Universitetet bidrar till en arbetsmarknadsmässig potential av unga, välutbildade människor som kan tillföras arbetskraften i Östergötland. Genom att universitetet har campus både i Linköping och i Norrköping är tillgängligheten till högre utbildning mycket god i regionen. Samverkan mellan regionen och universitetet är strategiskt viktigt för att skapa former och modeller för att gemensamt skapa kunskap om framtidens utmaningar.

Folkhögskolornas allmänna kurser på grundskole- och gymnasienivå spelar en viktig roll för de som inte tagit sig igenom utbildningssystemet och därmed har det svårt på arbetsmarknaden. Denna verksamhet ska stödjas så att fler får en chans till nystart.

Yrkehögskoleutbildningar är ett effektivt medel i matchning. Det är därför av stor vikt att fler sådana utbildningar kan komma till inom länet. Regionen bör därför intensifiera påtryckning mot regeringen för att möjliggöra detta. Regionen bör också utreda möjligheten att pröva nya former för att samordna yrkehögskoleutbildningar i Östergötland.

Att snabbt komma i arbete och kunna använda den erfarenhet och kunskaper man har är en viktig del för att förbättra integrationen. Inom hälso- och sjukvården finns behov av mer kompetens vilket gör att det finns många vinster att göra på att effektivisera och förbättra rutiner och processer för personer med utländsk vårderfarenhet att snabbt komma i jobb. För att säkerställa en god långsiktig kompetensförsörjning är det viktigt att samarbetet kring språkutbildning och språkpraktikplatser, som finns mellan Region Östergötland, Linköpings universitet, kommunerna och Arbetsförmedlingen, för att skapa snabbspår för nyanlända med sjukvårdskompetens, fortsätter att utvecklas.

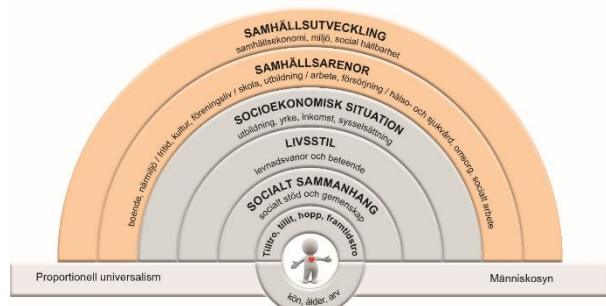
För att uppnå en långsiktigt god tillgång på arbetskraft, med rätt kompetens, är det ytterst angeläget att regionen etablerar ett starkare samarbete mellan kommuner, universitet, bildningsförbund och andra utbildningsanordnare.

Framgångsfaktorer 4.5

- Regionen har ett nära samarbete med kommuner, universitet, bildningsförbund och andra utbildningsanordnare
- Aktiv medverkan i kompetensförsörjning för framtida områden
- Språksnabbspår för nyanlända med sjukvårdskompetens
- Pröva nya former för att samordna yrkehögskoleutbildningar i Östergötland

4.6 Bra och jämlik hälsa – för alla

En bra och jämlik hälsa är en av de viktigaste faktorerna för hållbar tillväxt, utveckling och välfärd. Omvänt finns ett samband genom att människors hälsa påverkas positivt om det finns möjlighet till bra utbildning och egen försörjning för alla.



Regionen ska med sin verksamhet bidra till en utveckling som förbättrar hälsan för alla östgötar. I Östgöta-kommissionens rapport lyfts behovet av ett samhälle som ger människor tilltro till egen förmåga, tillit till andra, hopp och framtidsstro.

Grupper med sämre hälsa bör uppmärksammas särskilt och insatser behöver göras för att förbättra hälsan för dessa grupper och indivi-

der. Detta kräver ett samarbete mellan olika offentliga aktörer, men även med det civila samhället och näringslivet. Att bryta hälsoklyftor, som de som exempelvis Twin-City projektet visar på, är ett långsiktigt arbete som måste bygga på gemensamma och samordnade insatser. Här har Region Östergötland ett ansvar att samordna, initiera och skapa arenor för ett sådant arbete.

Personer med funktionsnedsättningar har ofta en sämre hälsa än andra. Region Östergötland ska arbeta för jämlik hälsa och de hälsoklyftor som finns mellan personer med funktionsnedsättningar och andra invånare ska minska, detta gäller även den psykiska hälsan. Det kräver ett brett arbete som bland annat inkluderar bättre delaktighet, både i samhället och inom vården, men även att fler personer med funktionsnedsättning får möjlighet att arbeta och försörja sig själva. Det är också viktigt att fokusera på ökad kunskap i att förebygga och förhindra våld mot personer med funktionsnedsättning.

I arbetet med att skapa bättre hälsa och förebygga sjukdom kan digitala tjänster, AI-funktioner med mera, där man samverkar mellan olika aktörer, användas. Detta för att skapa ett bättre beslutsunderlag och förebyggande åtgärder, exempelvis information från vattenreningsverk.

Hälsan grundläggs tidigt, därför ska föräldrarnas möjlighet att ge barnen en god start stärkas genom att stöd erbjuds, exempelvis via föräldrautbildningar. Regionen ska tillsammans med kommunerna, föreningsliv och andra aktörer medverka till att förebygga psykisk och fysisk ohälsa hos barn och ungdom bland annat genom effektiv information om alkohol, narkotika, doping, tobak och spelmissbruk (ANDTS) samt sexuellt överförbara infektioner, övervikt och fetma.

Idrott och motion har en särställning för hälsan och idrottsrörelsen har därför en väldigt viktig roll. Detta gäller både för barn och unga, men även för vuxna i särskilt utsatta miljöer, exempelvis asylsökande och nya svenskar. Därför behöver det offentliga ge tydliga uppdrag till idrottsrörelsen för att gemensamt nå uppsatta mål via särskilda uppdrag. Arbetet med "Sätt Östergötland i rörelse" är en bra grund för detta.

Allt mer vägs ensamhet in som en av flera riskfaktorer för att dö i förtid. Många gånger identifierar sjukvården dessa personer, ofta när de söker vård för olika fysiska problem som i grunden bottnar i ensamhet och i många fall depression. Region Östergötland bör införa "social aktivitet på recept" för att motverka ensamhet samt öka hälsan och välbefinnandet hos äldre samt initiera att försöket följs av forskare.



Framgångsfaktorer 4.6

- Öka möjligheterna till utbildning och egen försörjning för alla
- Region Östergötland ansvarar för att samordna, initiera och skapa arenor för arbete med andra aktörer för att skapa en bättre hälsa för fler
- Aktivt arbete med de fokusområden som finns i det funktionshinderpolitiska programmet – tillgänglighet och delaktighet för alla
- Att med digitala verktyg och AI, i samverkan med andra aktörer, skapa bättre beslutsunderlag och förebyggande åtgärder
- Effektiv information om ANDTS och andra livsstilssjukdomar till barn och unga
- Införa ”social aktivitet på recept”

4.7 Miljömässigt hållbar region

FN:s Agenda 2030 omfattar alla ska vara vägledande i Region Östergötlands hållbarhetsarbete. Parismötet i december 2015 blev startsignal för en global mobilisering i klimatfrågan och inom EU och Sverige är flera program, nätverk och andra initiativ inriktade på att bidra till en ökad takt i omställningen.



Den nu rådande ekonomiska strukturen innebär ett överutnyttjande av råvaror och överbelastning på ekosystemen. Det finns därför starka skäl att fortsätta ställa om Östergötland till ett robust och resurssnålt län där naturens resurser nyttjas på ett hållbart sätt. Om Östergötland snabbt och med kraft vidtar nödvändiga åtgärder skapar det dessutom konkurrensfördelar gentemot andra regioner.

I det regionala utvecklingsprogrammet för Östergötland >2030 (RUP) beskrivs ambitionerna för ett miljömässigt hållbart Östergötland och hur Östergötland ska bli en robust och resurssnål region. Detta har också fördjupats i ett särskilt insatsprogram för energi och klimat, för att markera att det finns en regional politisk förankring kring frågorna. Det regionala insatsprogrammet tjänar som en vägledning för Region Östergötland, länets kommuner, näringsliv och andra samhällsaktörer i arbetet med att uppnå dessa mål. För Region Östergötlands del innebär det bland annat att stödja satsningar som främjar produktion av förnybar energi som gör länet mer robust mot förändringar i omvärlden. Sedan nuvarande RUP fastställdes 2012 har kunskapen och medvetenheten om klimatets påverkan ökat och hamnat än mer i fokus. I processen med att ta fram den nya Regionala Utvecklingsstrategin (RUS) är det därför viktigt att höja ambitionerna för en miljömässigt hållbar och resurssnål region.

Robusthet skapas även genom att minska den totala efterfrågan på energi och andra naturresurser. En resurssnål region är lättare att försörja med förnyelsebar energi än en resursslukande region.

Energieffektiviseringsåtgärder i fastigheter och inom industrin är ett effektivt sätt att minska energianvändningen, samtidigt som det ger ekonomiska vinster. Region Östergötland ska stötta kommuner och andra aktörer i arbetet med att ställa om till en resurssnål region.

Region Östergötland ska bidra till att skogens förädlingsvärde och den cirkulära ekonomi som skogsnäringsen skapat i Östergötland fortsatt utvecklas. De regionala delmålen för begränsad klimatpåverkan fokuserar också på frågor som rör utsläpp av växthusgaser, hållbart resande och hållbara godstransporter. Region Östergötland ska verka för minskat resande med bil genom satsningar på kollektivtrafik och andra insatser som skapar förutsättningar för alternativa resesätt, till exempel cykling.

Region Östergötland ska ta rollen som en aktiv och pådrivande regional aktör för att nå uppsatta mål inom området. Som ett led i att främja en hållbar livsmedelsproduktion ska Region Östergötland arbeta för att fullfölja intentionerna i den regionala livsmedelsstrategin.



Framgångsfaktorer 4.7

- Samordna omställning till förnyelsebara energikällor och verka för ökad energieffektivisering
- Använda regionens Energikontor i samverkan mellan olika intressenter
- En väl utbyggd kollektivtrafik som ger fördelar att använda jämfört med bilen
- Fysiskt planeringsarbete som skapar förutsättningar för ett hållbart nyttjande av naturens resurser



4.8 Aktiv medverkan i en större geografi

Region Östergötlands utveckling är starkt kopplad till samspelet med omvärlden. Vi har idag betydande erfarenheter av projektledning, både transnationellt, interregionalt och gränsöverskridande. Regionen ska fortsatt vara aktiv på den internationella arenan för att skapa möjligheter för kunskapsutbyte med andra regioner. Attraktiva partners är regioner av ungefär lika storlek samt regioner som står inför liknande utmaningar som Östergötland.

Region Östergötlands internationella strategi är en gemensam plattform för internationell samverkan på lokal, regional, nationell och internationell nivå. Målet är en gemensam riktning för Region Östergötlands internationella samverkan där ett starkt regionalt ledarskap i samverkan med andra aktörer skapar förutsättningar för en smart, hållbar och inkluderande tillväxt. Omvärldsbevakning och erfarenhetsutbyte med andra regioner genererar ny kunskap som förstärker Region Östergötland och skapar goda förutsättningar för regionens invånare. Det är därför viktigt att det internationella perspektivet integreras i samtliga verksamheter inom Region Östergötland.



Både regionens Brysselkontor och internationella enheten i Östergötland ska fortsatt stödja regionen med omvärldsbevakning, söka information om kommande ansökningsomgångar och hitta relevanta projektpartners, vara med och förverkliga projektidéer och över huvud taget vara ett stöd för regionens internationella arbete.

Region Östergötland ska fortsätta att utveckla arbetet med ansökningsprocesser mot de europeiska struktur- och investeringsfonderna (ESI). Med hjälp av EU:s strukturfonder, och annan extern finansiering, kan regionens projekt få goda förutsättningar att skapa en stark regional tillväxt. EU:s kommande långtidsbudget är under process. Sannolikt kommer det innebära nya villkor och nya beloppsnivåer när det gäller EU:s olika fonder. Det är viktigt att Region Östergötland, även tillsammans med andra regioner, verkar för ett så gott utfall som möjligt när det gäller framtida möjligheter till samfinansiering inom olika områden.

Region Östergötland är medlemmar i ett flertal internationella nätverk och organisationer. Genom dessa får regionen möjligheter till omvärldsbevakning och erfarenheter från andra länder och regioner, liksom Region Östergötland kan bidra med sin kunskap till övriga Europa. De internationella nätverken skapar goda möjligheter till nya kontakter och möjliggör samverkan på många olika plan. Region Östergötland ska vara en aktiv part inom internationella nätverk.

Region Östergötland är medlemmar i ett flertal internationella nätverk och organisationer. Genom dessa får regionen möjligheter till omvärldsbevakning och erfarenheter från andra länder och regioner, liksom Region Östergötland kan bidra med sin kunskap till övriga Europa. De internationella nätverken skapar goda möjligheter till nya kontakter och möjliggör samverkan på många olika plan. Region Östergötland ska vara en aktiv part inom internationella nätverk.

Mälardalsrådet är en god mötesplats för kommuner och regioner i Stockholm-Mälardalsregionen. Mälardalsrådets uppgift är att vara forum för samverkan i strategiska frågor och skapa förutsättningar för medlemmarna att agera samfällt. Mälardalsrådet ska ta tillvara medlemmarnas intressen och präglas av öppenhet och mångfald. Det övergripande målet är att främja utvecklingen inom Stockholm-Mälardalsregionen och vara en mötesplats för politiken och för möten mellan näringsliv, politik och akademi i storregionala utvecklingsfrågor. Fokusområden är infrastruktur, transporter,



kunskaps- och kompetensförsörjning samt internationella jämförelser och lärande. Region Östergötland är, efter förslag i en motion från Moderaterna och Kristdemokraterna, associerad medlem i Mälardalsrådet. För att Region Östergötland fullt ut ska få nytta av det associerade medlemskapet är det viktigt att det fylls med aktivt deltagande i Mälardalsrådets olika aktiviteter och sammanhang, såväl från politiskt håll i framförallt trafik- och samhällsplaneringsnämnden och regionutvecklingsnämnden, som från tjänstepersoner som arbetar med regional utveckling.

Regionerna närmast söder om Region Östergötland; Region Jönköpings län och Region Kalmar län, som vi har ett tätt samarbete med inom Sydöstra sjukvårdsregionen, ingår båda i ett regionövergripande samarbete kring framförallt regionala utvecklingsfrågor, med övriga regioner i södra Sverige; inom ramen för Sydsvensk samverkan. Region Östergötland bör överväga att genom associerat medlemskap eller annan form av insyn, också knyta sig närmare till samarbetet Sydsvensk samverkan.

Arbetet med projektet Ostlänken är synnerligen prioriterat, men även dess fortsättning ner mot Småland och Göteborg samt Skåne och Köpenhamn är också betydelsefull för Östergötland. Det är viktigt att Region Östergötland tillsammans med Region Jönköpings Län och berörda kommuner inom våra kompetensområden stödjer arbetet med att förverkliga hela sträckningen då den har en stor inverkan på vår regionala utveckling.

Dessvärre har Region Östergötland beslutat att i förtid lämna bolaget Nyköping-Östgötalänken AB, ett beslut vi motsatt oss. Det är nu viktigt att Region Östergötland tar ett initiativ till ett fortsatt politiskt samarbete mellan kommuner och regioner inom Ostlänkens geografiska område. Ägarna har beslutat att bolaget ska verka fram till bolagsstämman 2021. I god tid innan dess måste formerna för det framtida politiska nätverkandet vara utklarat.

Det finns även andra konstellationer inom transportområdet där Region Östergötland medverkar och är ägare, medlemmar och/eller deltagare. Samarbetet i Föreningen Europakorridoren, Mälardalstrafik AB, E22 AB, Bergslagsdiagonalen och En Bättre Sits är viktigt för en förbättrad infrastruktur som främjar regionens utveckling och tillväxt.

En väl fungerande hälso- och sjukvård i Östergötland och i Sydöstra sjukvårdsregionen är en viktig del av den infrastruktur som gör en region eller kommun attraktiv för företagande och boende.

Samverkansnämnden för sydöstra sjukvårdsregionen har även möjlighet att hantera samverkansfrågor som inte är direkt kopplade till hälso- och sjukvård. Det kan röra frågor som exempelvis regional utveckling, kultur och kollektivtrafik. Ett arbete med att skapa ökad kunskap om våra förutsättningar inom dessa områden bör startas så snart som möjligt, exempelvis genom gemensamma kunskapsmöten.

På nationell nivå har kulturdepartementet se senaste mandatperioderna årligen bjudit in regioner och till dialog om kultursamverkansmodellen. Dialogdagar som föregåtts av förberedande möten regionerna emellan i Sveriges Kommuner och Landstings regi. Då dessa tillfällen varit värdefulla både för kontakten med nationell nivå, och för gemensam kunskapsinhämtning och erfarenhetsutbyte med andra regioner, är förhoppningen att dialogen får en fortsättning även under denna mandatperiod.

Sedan några år tillbaka finns organiserad samverkan inom regional besöksnäring mellan Sveriges regioner, genom Regionala nätverket för turism. I nätverket samlas såväl ansvariga tjänstemän



som politiska företrädare i regionala politiska organ med ansvar för besöksnäraingsfrågor. I och med att Region Östergötland i början av 2016 antagit en ny regional strategi för besöksnäringen, är det än mer relevant att aktivt delta i det erfarenhetsutbyte och den kunskapsinhämtning som det regionala nätverket kan tillhandahålla.

Inom näringslivsutveckling har Region Östergötland ett etablerat samarbete med Region Jönköpings län om Företagsjouren, där företag i våra båda regioner snabbt kan få hjälp och stöd i olika situationer som kan uppstå inom ramen för företagandet.

Framgångsfaktorer 4.8

- Regionens Brysselkontor och internationella enheten bedriver ett framgångsrikt påverkansarbete på regionens uppdrag
- Vara aktiv medlem i Mälardalsrådet
- Aktivt ansökningsförfarande när det gäller EU:s tillämpliga fondprogram
- Aktiv påverkan för ett gott utfall inom EU:s nästa fondperiod
- Aktiv part inom nationella och internationella nätverk
- Medverka i förverkligandet av Götalandsbanan
- Initiativ till fortsatt politiskt samarbete inom Ostlänkens geografiska område.
- Strukturerad samverkan inom Sydöstra sjukvårdsregionen, även inom området regional utveckling



4.9 Stark krisberedskap och kontinuitetsplanering

Region Östergötland ansvarar för viktiga samhällsfunktioner som måste fungera under alla omständigheter och oavsett vilka händelser som kan inträffa i samhället. För att kunna upprätthålla sin verksamhet och funktionalitet måste Region Östergötland därför ha en välutvecklad krisberedskapsförmåga. Det är i lag (2006:544) fastställt att landsting ska ha en plan för hur extraordinära händelser ska hanteras. Regionfullmäktige ska enligt kommunallagen tillsätta de nämnder som utöver styrelsen behövs för att fullgöra regionens uppgifter i vardag och kris. Till detta har regionfullmäktige valt en separat krisledningsnämnd, vars arbete styrs av ett eget reglemente, som ska uppdateras vid behov och fastställas inför varje ny mandatperiod.

Oron i omvärlden och samhällets ökade sårbarhet gör att Region Östergötland behöver se över och stärka sin krisberedskap och kontinuitetsplanering utifrån den övergripande behovsanalysen och handlingsplanen som regionstyrelsen beslutat om 2018 samt nya nationella krav. Den tid som regionen ska kunna upprätthålla sin verksamhet vid avbrott av leveranser av viktiga insatsvaror som t ex el, vatten, bränsle, mat och läkemedel ska förlängas. Detta är något som särskilt måste beaktas och kravställas vid upphandlingar.

Region Östergötland ska under budgetperioden arbeta aktivt utifrån SKL:s överenskommelse om landstingens arbete med krisberedskap och civilt försvar (SKL 18/02653), för att verksamheten ska kunna fullgöra sina uppgifter även i händelse av krigsfara och krig.

Alla vuxna och friska östgötar har ett eget ansvar för att klara försörjningen av viktiga basvaror som mat och vatten i händelse av allvarlig kris. Samtidigt är kunskapen om vad som förväntas av den enskilde låg bland allmänheten. Region Östergötland ska därför, i samverkan med kommunerna i länet och frivilligorganisationer som t ex Civilförsvarsförbundet m.fl., återkommande genomföra riktade informationssatsningar till länets invånare.

Framgångsfaktorer 4.9

- Uppdaterat reglemente för krisledningsnämnden antas varje mandatperiod
- Genomföra kunskapshöjande aktiviteter angående totalförsvaret och civilt försvar till Region Östergötlands medarbetare och förtroendevalda
- Aktivt arbete utifrån SKL:s överenskommelse om krisberedskap och civilt försvar
- Riktad informationsinsats om den enskildes eget ansvar i händelse av kris

5. MEDBORGARPERSPEKTIVET

[Perspektivet **Medborgare** beskriver hur regionens utbud av tjänster tillgodoser invånarnas behov.]

Östgötarna ska vara trygga med att få rätt vård, i rätt tid, när den behövs. Dessvärre har tillgängligheten till vården försämrats under en längre tid och kurvorna fortsätter att peka åt fel håll inom flera områden. Stora överbeläggningar och många utlokaliserade patienter har fortsatt präglat vården under 2019. Det finns därför fortsatta utmaningar med att uppnå en tillgänglig vård.

Det finns också andra områden där vi ännu inte nått ända fram. Ett sådant viktigt område är vårdskador, vårdrelaterade infektioner (VRI) och risken för spridning av multiresistenta bakterier.

Inom kollektivtrafiken har vi en utmaning i att locka nya resenärer. En förklaring till detta är en upplevd problematik kring betalning, planering och att resa. En väl fungerande kollektivtrafik är en viktig del för att skapa en större arbetsmarknadsregion.

Östergötland har precis som övriga Sverige en utmaning i den demografiska utvecklingen. Fler personer lever längre vilket är mycket glädjande men det innebär också att gruppen över 80 år kommer att öka under kommande år vilket ställer högre krav på både sjukvården och den kommunala omsorgen.



En förutsättning för att kunna utveckla sjukvården, kollektivtrafiken och andra välfärdstjänster är att det finns ett väl fungerande näringsliv. Även om en positiv trend kan skönjas med något minskad arbetslöshet, har Östergötland fortsatt högre arbetslöshet än jämförbara län. Östergötland befinner sig inom den sämsta tredjedelen bland Sveriges län. Genom att arbeta vidare med stort fokus på attraktivitet, utveckling och goda livsvillkor kan vi skapa växtkraft för både människor och företag som ger ökad livskvalitet.

Utifrån dessa utmaningar har vi följande strategier och framgångsfaktorer inom området;



5.1 Hälso- och sjukvård med hög kvalitet

Hälso- och sjukvården i Region Östergötland ska bedrivas utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet. Vetenskaplig evidens ska eftersträvas där sådan finns, så att vården med hänsyn till resursåtgång leder till hälsovinst. Vårdens inriktning ska vara personcentrerad, där individens behov står i centrum.

Det är viktigt att den medicinska kvaliteten står sig väl i såväl nationell som internationell jämförelse. Genom att delta i nationella och regionala kvalitetsregister kan medicinska resultat kontinuerligt följas i öppna jämförelser med andra vårdgivare. Förutom att ge indikationer till Region Östergötland om hur de olika verksamheterna presterar så kan även publicerade medicinska resultat underlätta patienternas val av vårdgivare.



Region Östergötlands hälso- och sjukvård ska vara likvärdig oberoende av var i länet patienten bor eller får vård. Resurser bör därför satsas på de områden eller målgrupper där behoven är som störst. Jämlig och likvärdig vård är ett viktigt mål i vårdens kvalitetsutveckling och är en aspekt som ska beaktas i alla beslut, upphandlingar och avtal. Vid uppföljning och utveckling av hälso- och sjukvården bör relevant statistik analyseras ur ett jämlikhetsperspektiv.

Det ska i alla aspekter kännas tryggt att vända sig till vården. Vården ska erbjuda en professionell och trygg miljö, vara utformad så att risken för olyckor är minimerad och att smittsamma sjukdomar inte riskerar att spridas. Patienten ska kunna känna förtroende för personalen och personalens kompetens likväl som för lokaler och utrustning. God säkerhetskultur bygger på synen att avvikelser inte beror på enskilda medarbetares brister utan är uttryck för att arbetsmetoden, rutiner eller organisationen behöver förbättras.

Vårdrelaterade infektioner och undvikbara vårdskador innebär ett onödigt lidande för patienter och anhöriga, samtidigt som onödiga kostnader i vården uppstår. Region Östergötland ska därför ha en nollvision för vårdskador och vårdrelaterade infektioner med tydliga delmål, strategier och åtgärder som är kända för både medarbetare och patienter.

Resistenta bakterier är ett hot mot den moderna sjukvården eftersom nuvarande antibiotika riskerar att inte längre kunna användas. För att långsiktigt säkra möjligheten att behandla och förebygga infektionssjukdomar, med effektiva och säkra läkemedel, bör Region Östergötland arbeta med de fem strategiska mål som WHO beslutat om.

Med den framgångsrika och uppskattade verksamheten med barntraumateam som finns i hela regionen som modell, ska en motsvarande verksamhet utvecklas även för vuxna.

Regionens patientnämnd har en viktig uppgift i kontakten med medborgare som upplevt problem i sitt möte med vården, men också för att bidra till kvalitetsutveckling och hög patientsäkerhet i



hälso- och sjukvården. Analyserna och erfarenheterna från patientnämnden ska återspeglas till hälso- och sjukvårdsnämnden. Det är viktigt att säkerställa att patientnämnden har nödvändiga förutsättningar att leva upp till detta uppdrag.

Framgångsfaktorer 5.1

- Medicinsk kvalitet som står sig väl i nationell och internationell jämförelse
- Aktivt arbete för att säkerställa jämlik vård
- Nollvision för vårdskador och vårdrelaterade infektioner (VRI)
- Aktivt arbete för att minska förekomsten av resistenta bakterier
- Inrätta vuxentraumateam i alla länsdelar
- Patientnämndens analyser och erfarenheter bidrar till kvalitetsutveckling och hög patientsäkerhet i hälso- och sjukvården



5.2 Hälso- och sjukvård med hög tillgänglighet

Att snabbt få kontakt med sjukvården är det som ofta värderas högst. Det är därför av största vikt att sjukvården i Östergötland är lättillgänglig för alla och att det finns bra och tydliga drivkrafter för detta inom vården. Det är därför centralt att alla delar av hälso- och sjukvården i Östergötland uppfyller det krav som ställs enligt vårdgarantin.

Det är också viktigt att uppföljningen av tillgängligheten har ett personcentrerat fokus. Regionen ska därför göra kontinuerliga uppföljningar av den patientupplevda tillgängligheten för respektive vårdcentral, akutmottagning, sjukvårdsrådgivningen samt klinik. Genom en snabb återkoppling av hur patienterna upplever tillgängligheten och hur patienternas upplevelse förändras över tiden ges utförarna möjlighet att löpande testa nya metoder och modeller för att förbättra tillgängligheten.

De allra flesta vill ha sin första vårdkontakt med primärvården, det är därför extra viktigt att det är enkelt att komma i kontakt med sin vårdcentral, oavsett om man ringer, besöker eller använder sig av någon webbtjänst. Primärvården bör erbjuda flera och flexibla lösningar såsom ökade öppettider, kvälls- eller helgtider eller kontakt via telefon/internet. 1177 är ett verktyg för att öka tillgängligheten genom en snabbare och mer direkt kommunikationsväg in i vården och behöver därför stärkas. Det ska också vara möjligt för 1177 att hjälpa patienter med tidsbokning på vårdcentral.

Den vårdsökande ska vid varje vårdkontakt få besked om när och var nästa vårdkontakt (besök, undersökning eller operation) kommer att ske, ett så kallat ”erbjudande direkt”. Ingen patient ska behöva vänta längre på behandling eller besök till den specialiserade vården än vad som är medicinskt motiverat. Om patienten anser att väntetiden är för lång ska verksamheterna erbjuda och praktiskt ordna vårdkontakt hos annan vårdgivare i Östergötland eller annan region. Vårdlotsen har här en viktig roll. Man ska kunna följa sitt vårdärende på nätet, där man bland annat ska kunna se status på remiss. Det är också viktigt att patienter får en tydlig återkoppling inom rimlig tid, vad gäller till exempel undersökningsresultat och provsvar.

”Ett samtal ska räcka” eller ”en dörr ska räcka” innebär att det inte ska vara patientens ansvar att staka ut sin väg genom vården. Vården, oavsett om kontakten har skett via telefon, genom besök inom primärvården, via akuten, på internet eller inom specialiserad verksamhet, ska ombesörja att nästa besökstid bokas och att det bokas på rätt instans. Planerade återbesök och kontroller ska genomföras inom den tid som är medicinskt motiverad.

Kommunerna är de viktigaste samarbetspartnerna för regionen – ett väl strukturerat och utvecklat samråd inom vård- och omsorgsområdet är därför av central betydelse. Viktiga områden för att utveckla samverkan med kommunerna är vårdprocesserna, hemsjukvården och det förebyggande arbetet för den äldre befolkningen inom ramen för utvecklingsarbetet kring nära vård, att möta och minska den psykiska ohälsan bland barn och unga, stärka samverkan med kommunerna när det gäller psykiatri och beroendevård samt bygga välfungerande IT-system för informationsutbyte mellan huvudmännen. Ett viktigt mål är att alla invånare som har hemsjukvård ska kunna erhålla läkarbedömning (dag- och kvällstid alla dagar i veckan) utan att behöva åka till sjukhus.

Länets tre stora sjukhus i Linköping, Norrköping och Motala, ska erbjuda akutsjukvård, öppen dygnet runt, med hög tillgänglighet och stor patientsäkerhet. Den enskilde patienten ska informeras om förväntad väntetid till första möte med läkare liksom vid förseningar. Region Östergöt-



land ska under budgetperioden göra en samlad översyn för tillgängligheten i hela akutprocessen. Akutmottagningarna ska vid längre väntetid och vistelsetid särskilt uppmärksamma patientens behov av mat och dryck och omvårdnad. Samtidigt ska åtgärder vidtas för att minska antalet mångbesökare på akuten. Patienter med kroniska eller komplexa sjukdomar ska ha en utsedd kontaktperson inom specialistvården som koordinerar patientens väg genom vården. Genom införandet av utvidgade jourcentraler skapas förutsättningar för en bättre helhet i vårdkedjan, både mot det akuta uppdraget och mot primärvården.

Patienter med cancer eller annan känd allvarlig sjukdom drabbas ibland av svåra akuta komplikationer och hänvisas i många fall till akutmottagning för att därifrån bli överförda till vårdavdelning. Dessa patienter ska kunna erbjudas ett ”snabbspår” utan att passera akutmottagningen och behöver därför ges en individuellt utformad vårdplan som tydligt beskriver vart man ska vända sig när akuta problem inom ramen för den aktuella sjukdomen uppstår. Tillgänglighet handlar inte bara om tid. Närheten till vården har också stor betydelse för hur trygga människor känner sig. Det är också viktigt att vårdbehoven i möjligaste mån kan tillgodoses i närmiljön, vilket också ger mervärde i form av lokal- och personkännedom.

Tillgängligheten till vården ska även öka genom större användning av olika IT-lösningar. Möjlighet att boka tid på vårdcentral via nätet, bildchatt och andra digitala kommunikationsmöjligheter mellan vårdpersonal och patient ska hela tiden utvecklas och utvidgas till fler tjänster och enheter.

Region Östergötland behöver stärka östgötarnas tillgänglighet till hälso- och sjukvården, vilket kräver en översyn av de ekonomiska incitamenten, uppdragen till verksamheterna, de organisatoriska förutsättningarna och arbetsfördelningen mellan yrkesgrupper utifrån de uppdrag som regionfullmäktige beslutade om i november 2018.

För den som har en funktionsnedsättning ska det vara lätt att komma i kontakt med hälso- och sjukvården både vid besök till vårdinrättning och vid kontakt via telefon och Internet. Hälso- och sjukvårdstermer kan ofta vara svåra för den oinvigda att förstå. Därför bör information, både av allmän och mer komplex karaktär, kunna presenteras skriftligt på olika språk och på lättläst svenska.

Alla nyanlända i Sverige har rätt till en hälsoundersökning. Detta gäller såväl asylsökande som anhöriginvandring och kvotflyktingar. För gruppen asylsökande finns ett strukturerat samarbete med Migrationsverket så att dessa personer kallas till hälsoundersökning på ett effektivt sätt. När det gäller övriga grupper saknas denna struktur. Region ska därför aktivt arbeta med denna struktur tillsammans med SKL som har ett nationellt uppdrag inom området. Regionen ska utreda formerna för att stärka hälsan och kunskapen om den egna hälsa bland personer som är migrerade. Ett särskilt viktigt fokus bör finnas mot den sexuella och reproduktiva hälsan. Det är även viktigt att ha en beredskap att kunna möta förändringar i asylnottagandet, liksom det är viktigt med en beredskap i vården att möta de som varit här en längre tid och som drabbats av post-traumatiskt stressyndrom (PTSD).

Framgångsfaktorer 5.2

- Hälso- och sjukvården uppfyller vårdgarantin.
- Kontinuerliga uppföljningar av den patientupplevda tillgängligheten för respektive enhet.
- Enkelt att komma i kontakt med vården, inkl. öka möjligheten att kommunicera med vården via olika kanaler
- Tydliga processer som gör att vården hänger ihop för den enskilde patienten
- Stärka och utveckla 1177



- Väl fungerande samverkan mellan regionen och kommunerna inom vård och omsorg
- Samlad översyn för tillgängligheten i akutprocessen
- Kontaktperson inom specialistvården för patienter med kroniska eller komplexa sjukdomar
- Översyn av verksamheternas ekonomiska incitament för ökad tillgänglighet
- Säkerställa strukturer för att alla nyanlända erbjuds hälsoundersökningar samt beredskap att möta migranter i hela organisationen.
- Utred formerna för att stärka den egna hälsan bland migranter



5.3 Delaktiga och nöjda patienter

Vården ska vara jämlik och personcentrerad, var och ens unika behov ska uppmärksammas och patienten själv ska ha makt över sin vård. Patienter ska bedömas utifrån en helhetssyn på själsliga och kroppsliga behov. Att uppleva delaktighet, kunna påverka sin situation och känna att man finns i ett sammanhang är viktigt för att förbättra hälsan. Patienten och medborgaren förväntar sig inte bara en korrekt medicinsk behandling, utan också ett trevligt bemötande och en tydlig information. Forskning visar hur betydelsefullt detta är och att det medicinska resultatet kan äventyras av otydlig information och/eller dåligt bemötande. Kontakterna och dialogen med de personer som söker vård ska bygga på respekt för människors lika värde, individens självbestämmande och integritet.



Patienten ska ges information om sin valfrihet, sina rättigheter, skyldigheter och de olika alternativ som står till buds, samt vid behov få hjälp med nödvändiga kontakter eller hjälp att anlita en vårdlots. Patienten måste vara väl informerad om vilken vård och behandling som är medicinskt motiverad och möjlig. Patienten ska även ha rätt till en skriven behandlingsplan, så kallat patientkontrakt, som är tydlig och begriplig för patienten och som är en sammanhållen överenskommelse över patientens samtliga vårdinsatser. Den ska redogöra för vad som är planerat att ske härnäst och vid vilken tidpunkt. Patientkontraktet ska även finnas tillgängligt via digitala plattformar. Patienten ska, med få undantag, kunna välja eller påverka tider för kommande återbesök eller remissbesök. Valfrihet ska gälla ifråga om specialistbedömningar respektive operationer och behandlingar, bland annat för att patienten på det sättet ska kunna påverka var och när vårdinsatserna ska göras.

För att vara delaktig i sin egen vård och kunna göra egna val krävs att information är lättillgänglig och tydlig, här får informationskanaler på webben allt större betydelse. Vården ska alltid använda ett tydligt och enkelt språk i mötet med patienter, exempelvis genom tydligare och enklare kallelser och provsvar. Facktermer och invecklat sjukvårdsspråk ska undvikas, förtydligas eller förenklas i samtal med vårdtagaren.

Region Östergötland bör införa en Informations- och bemötandegaranti, som säkerställer att patienten får en tydlig information för egna beslut och stöd i sin sjukdomsprocess. Garantin ska också säkerställa att patienten får ett professionellt bemötande i alla sina kontakter med vården. Detta ska ske genom ett löfte till medborgarna med tydliga gränser och ett motsvarande uppdrag till vården. Verktögen för detta tas ur lagstiftningen vars syfte just är att stärka individen. Region Östergötland ska även säkerställa att patienterna informeras om den rätt Hälso- och sjukvårdslagen ger för att stärka patientens ställning, exempelvis fast vårdkontakt.

Det är viktigt att varje patient ses och tas omhand utifrån just sina specifika förutsättningar. Den 1 januari 2020 blir FN:s konvention om barns rättigheter svensk lag. I bemötandet av barnet, som patient och anhörig, ska konventionen vara vägledande. För att kunna tillämpa ett barnper-



spektiv, vid alla beslut och i all verksamhet som rör barn och ungdomar, är det särskilt viktigt att utveckla goda former för samtal så att barnens synpunkter och erfarenheter tas tillvara.

Personer som särskilt behöver uppmärksammas av hälso- och sjukvården är äldre med komplexa vård- och omsorgsbehov och det är viktigt att beakta behovet av delaktighet för dessa patienter. Närståendes engagemang ska uppmuntras och ses som en värdefull resurs när patienten så önskar. Begreppet ”spetspatienter” innebär att patienter och anhöriga är experter på sin egen sjukdom och kan bidra till att utveckla vården. Region Östergötland ska därför ha en strategi för att utnyttja denna kompetens hos patienter och anhöriga.

I alla vårdssituationer ska största möjliga valfrihet eftersträvas för patienten. För att den vårdssökande ska kunna göra väl avvägda val krävs öppna redovisningar av kvalitet och säkerhet som kan ge patienter och medborgare de förkunskaper som behövs. Hälso- och sjukvården måste således fortlöpande ta fram lättillgänglig och jämförbar kvalitetsinformation för både medborgare och professionella grupper. Kvalitetsresultat och måttstockar såsom till exempel ”Vården i siffror” måste göras lättillgängliga för alla.

Genom tillgång till sin journal via nätet ökar möjligheten till delaktighet. Det är viktigt att så många funktioner och verksamheter som möjligt kan läsas och nås av patienten på ett enkelt sätt, t ex skriftliga vårdplaner samt att äldre journalinformation finns tillgänglig. Region Östergötland ska aktivt arbeta för att införa och utveckla så många invånartjänster som möjligt. Invånartjänster underlättar för patienter, t ex äldre och deras anhöriga, att följa sin egen väg genom vården, få ökad kunskap om sin hälsa, vårdssituation och råd om egenvård. Invånartjänsterna ska också användas som ett verktyg för att förbättra vårdprocesserna, t ex genom digital anamnes för att bättre treagering och patientmöte. En annan form av invånartjänst är att etablera en virtuell ungdomsmottagning på nätet för att förbättra tillgängligheten för ungdomar med psykisk ohälsa.

Syftet med vårdval är att öka medborgarnas makt, valfrihet och tillgänglighet, men även att öka innovationstakten i vården. Vårdval ska därför finnas inom fler områden än primärvården och bör implementeras där det är möjligt. Ett sådant område som vi särskilt har identifierat är ögonsjukvården, ett annat område skulle kunna vara gynekologin. Vårdval ska också införas inom barn- och ungdomspsykiatri från och med 2021. Vid införande av vårdval ska hälso- och sjukvårdsnämnden särskilt beakta förutsättningarna för forskning och utbildning inom det aktuella området samt tydliggöra uppdraget för den del av vårdområdet som inte ingår i vårdvalet.

Framgångsfaktorer 5.3

- Aktivt arbeta för att säkerställa jämlik vård
- Införa en Informations- och bemötandegaranti
- Aktivt arbete för att säkerställa barns rättigheter enligt barnkonventionen
- Utveckla en strategi för ”spetspatienter” i vården.
- Utveckla fler invånartjänster som t ex virtuella ungdomsmottagningar på nätet.
- Största möjliga delaktighet och valfrihet eftersträvas för patienten i alla vårdssituationer
- Etablering av flera vårdvalssystem



5.4 Goda resmöjligheter i kollektivtrafiken

För att kollektivtrafiken ska uppfattas som ett attraktivt alternativ till bilen måste det vara enkelt och överskådligt att finna information, planera och köpa sin resa. Likaså är det viktigt att resenärerna inte upplever krångel med biljettsystemen, både i det regionala resandet men även när länsgränser korsas.



Effektiv kollektivtrafik innebär att insatta resurser ger största möjliga nytta för så många medborgare som möjligt. För att uppnå detta behövs en kraftsamling av resurserna där det finns stora reseunderlag. Det innebär att satsningar på stomlinjenätet med tät trafik i de stora pendlingsstråken, och mellan de större städerna, bör prioriteras. Genom att fler reser med kollektivtrafiken kan en större del av trafiken finansieras av resenärerna, vilket i sin tur skapar utrymme för att kunna göra ytterligare satsningar. Det handlar om att fortsätta göra kollektivtra-

fiken lättillgänglig, attraktiv och prisvärd. För att frigöra resurser i kollektivtrafiksystemet behöver trafiken anpassas till resenärernas behov och nya former provas.

En viktig målsättning är att kollektivtrafiken ska vara tillgänglig för alla medborgare och klara en restid som inte överstiger en och en halv gång bilresans tid. För att regionens medborgare ska kunna välja var de vill bo, studera, arbeta eller ägna sig åt fritidsintressen, rekreation, sport och kultur är det viktigt att vi tillhandahåller en anpassad kollektivtrafik.

Genom nya IT-lösningar kan kollektivtrafiken anpassas efter människors behov och resandemönster, vilket är ytterligare ett steg i rätt riktning i strävandet efter en mer kostnadseffektiv verksamhet och mindre miljöpåverkan. För att frigöra resurser i kollektivtrafiksystemet behöver trafiken löpande ses över och nya former provas. Det är mest aktuellt i områden med få resenärer och framför allt på landsbygden. Den införda närtrafiken är ett exempel på ett sådant nytänkande. Det innebär många fördelar för de som i sin närhet inte har tillgång till det ordinarie linjesystemet. Men det finns begränsningar i när närtrafiken får nyttjas och betalssystemet är inte fullt ut anpassat till det som gäller inom allmän kollektivtrafik i övrigt. Det är därför viktigt att närtrafiken följs upp årligen och att möjliga justeringar görs för att utveckla nyttan med konceptet. Region Östergötland bör även genomföra en förstudie om mobilt samåkningssystem som komplement till kollektivtrafiken.

Bussar som idag normalt används i stadstrafik körs med fossilfritt bränsle men bidrar till en miljöpåverkan i form av höga bullernivåer, någonting som stör det vardagliga livet i stadskärnorna. En kollektivtrafik som är tyst och helt utsläppsfri kan trafikera platser som idag inte är tillgänglig för vanliga bussar, detta öppnar upp nya möjligheter för planering av städer och tätorter. Sedan sommaren 2016 körs den allmänna kollektivtrafiken i Östergötland helt på fossilfria bränslen. I Linköping, Norrköping och Motalas tätorter körs kollektivtrafiken på biogas. Biogasen är speciellt viktig för Östergötland. Det är bra, men det finns skattemässiga hot och vi vet inte hur framtiden ser ut. Av det skälet, men också för att testa kollektivtrafik med låg ljudnivå och eldrift, har



vi tidigare föreslagit att regionen på prov och i samverkan med Norrköpings kommun i Norrköpings stadstrafik prövar en linje med elbussar. Kollektivtrafiken, i både Norrköpings och Linköpings stadstrafik, kommer nu från sommaren 2020 trafikeras med ett betydande antal elbussar. Vi anser det är viktigt för erfarenheter till den framtida inriktningen i kollektivtrafiken att det görs breda uppföljningar av den blandade fordonsflottan.

Pendeltågstrafiken och expressbusslinjerna är navet i det regionala kollektivtrafiksystemet. Fler strategiska omstigningspunkter i det regionala stomlinjenätet skulle effektivisera trafiken och underlätta för fler att på ett snabbt och smidigt sätt kunna resa kollektivt. För att våra skärgårdsöar ska kunna utvecklas ytterligare behövs en väl utbyggd och pålitlig kollektivtrafik. Den idag anropsstyrda skärgårdstrafiken bör kompletteras med fasta avgångar på strategiska rutter.

Personer med någon form av funktionsnedsättning ska känna sig trygga och bekväma med att resa med kollektivtrafiken. Detta gäller inte minst personer med nedsatt syn och personer med nedsatt rörelseförmåga. Kognitiva funktionshinder samt läs- och skrivsvårigheter är områden som måste uppmärksammas särskilt. För att säkerställa att tillgänglighet uppnås i kollektivtrafikens infrastrukturanläggningar ska kontinuerliga samråd med övriga ansvariga aktörer genomföras.

Varje skoldag sker ett stort antal resor med elever i grundskola och gymnasieskola. Men det görs inom ett system som inte är helt samordnat och begripligt. Förändringen av landsbygdstrafiken och införandet av närtrafiken har fört upp frågan på agendan. Region Östergötland bör tillsammans med kommunerna söka ett så väl fungerande system som möjligt. Här finns även andra intressenter som är viktiga att samverka med i processen såsom byalag, LRF, friskolor och andra relevanta organisationer. Och det handlar inte enbart om elevers resande utan hur samverkan på ett fruktbart sätt kan ske mellan alla reskategorier där till exempel allmän kollektivtrafik kan nyttjas av elever och ”skolbussar” även kan nyttjas av andra resande.

Resvanor grundläggs i stor utsträckning redan i unga år. Barn och ungdomar som uppskattar kollektivtrafiken, och betraktar det som det naturliga färd sättet, kommer att ta med sig det vidare i livet och sannolikt använda kollektivtrafiken även som vuxna. För ett långsiktigt hållbart samhälle och attraktiva städer bör vi därför arbeta för att redan idag få barn och ungdomar att naturligt välja buss och tåg. Förutom att se över biljettpriserna, främst för de yngre, skulle även servicen kunna förnyas och utökas för att i ännu högre grad uppmuntra att åka kollektivt.

Framgångsfaktorer 5.4

- Lätt att planera, betala och färdas i kollektivtrafiken, både privat och i tjänsten
- En resurseffektiv kollektivtrafik med största möjliga nytta
- Uppföljning av närtrafiken
- Uppföljning av införandet av elbussar i Norrköpings och Linköpings stadstrafik
- Utvecklad skärgårdstrafik
- Resenärer med funktionsnedsättning ska kunna känna sig trygga med kollektivtrafiken fullt ut
- Ett väl fungerande system för skolresor inom hela regionen
- Barn och ungdomar som lär sig uppskatta kollektivtrafiken och fortsätter resa som vuxna
- Fler omstigningspunkter i det regionala stomlinjenätet



5.5 Regional kultur som når många

Kultur, i bemärkelsen konstnärlig verksamhet, nöjesliv, kreativitet och identitet, är en drivkraft för samhällets omvandling och utveckling. Det är en viktig del i ett områdes karaktär och för dess särprägel. Det bidrar till invånarnas självkänsla och samhörighet och därmed förmåga att forma framtiden. Kultur av allehanda slag ger liv, stämningar och händelser. I detta avseende spelar såväl amatörverksamhet som professionell kultur och stora evenemang en betydande roll. I konkurrensen mellan städer och mellan regioner är kulturen, liksom större idrottshändelser, viktig. Att aktivt fortsatt satsa på kulturen är därför en viktig del i att utveckla regionens attraktivitet. Inom den regionala kulturen bör det fria kulturlivet, civilsamhället och nya kulturströmningar få ett ökat utrymme.

Region Östergötland är en viktig aktör för den regionala kulturen såsom finansiär av länets främsta kulturinstitutioner och delar av det fria kulturlivet i Östergötland. Att ta del av kulturlivet, som publik eller genom eget utövande, är för många en väsentlig del i den personliga utvecklingen. Det är också viktigt att begreppet kultur inte bara rymmer det utbud av musik, teater och utställningsverksamhet, som traditionellt har ett omfattande offentligt stöd, utan även inkluderar nyskapande, experimentell verksamhet och ungdomskulturens olika former, inte minst för att förbättra möjligheterna till eget skapande på likvärdiga villkor för flickor och pojkar. Region Östergötland har i samråd med kommunerna i Östergötland tagit initiativ till en gemensam utbudskatalog med kulturarrangörer och program för barn och unga. Det är ett bra första steg mot en regional kulturgaranti för barn och unga, som bör vara målet.



Region Östergötland har, tillsammans med Linköpings och Norrköpings kommuner, bildat ett scenkonstbolag. Scenkonst Öst består av Östgötateatern med Ung Scen Öst och Norrköpings Symfoniorkester. Tanken är att genom samordning effektivisera det administrativa arbetet, som t.ex. ekonomi, personal och marknadsföring, och därmed frigöra resurser för det konstnärliga innehållet. Region Östergötland är också tillsammans med Linköpings och Norrköpings kommuner huvudman för

Östergötlands regionmusik – Östgötamusiken, vars olika ensembler erbjuder östgötar professionella musikupplevelser i samtliga Östergötlands kommuner. Särskilt viktigt är uppdraget att spela i förskolor, skolor och på äldreboenden runt om i regionen. Östgötamusikens symfoniska orkester, Östgöta Blåsarsymfoniker, ger också regelbundet konserter. Östergötlands Museum har Region Östergötland och Linköpings kommun som huvudmän. För museets verksamhet vid Löfstad slott är regionen och Norrköpings kommun huvudmän. Med start 2019 är museibyggnaden i Linköping stängd för omfattande renovering och utveckling av museets utställningar. Under stängningstiden blir det extra viktigt med samarbeten med kommunerna i Östergötland, för att under kortare perioder tillgängliggöra delar av museets samlingar på andra sätt.

Två kulturområden som har stor potential att utvecklas ytterligare i Östergötland är dansen och filmen. Inom regionen finns i nuläget inte något fast regionalt danskompani, vilket bör utredas som en möjlig utveckling av, och samverkan med, befintliga scenkonstaktörer i regionen. Öst-

götsk filmproduktion har utvecklats positivt under senare år, men mer permanenta former för regional samverkan kring filmen bör utvecklas under mandatperioden.

Regionbiblioteken har uppdraget att främja litteraturens ställning och intresset för bildning, uppläsning, utbildning och forskning samt kulturell verksamhet i övrigt. Biblioteksverksamhet ska finnas tillgänglig för alla. Litteraturens ställning och människors läsvanor hänger ihop och från 2015 finns nya uppdrag kring läsfrämjande och att stärka litteraturens ställning. Kulturrådet lyfter fram bibliotekens läsfrämjande arbete som en nyckelfaktor. För att kunna stärka litteraturens ställning utanför bibliotekens ordinarie läsfrämjande uppdrag behövs dock en långsiktig finansiering.

Hemslöjden i Östergötland bevarar och förmedlar kunskap om slöjd. För att utveckla denna kulturform bör Region Östergötland inleda ett utvecklingsprojekt för att skapa möjlighet för innovation och företagande inom sektorn. Det kan också vara läge att göra en översyn av anställningsformen för de av Region Östergötland finansierade hemslöjdskonsulenterna. Idag finns anställningarna organisatoriskt i ideella Östergötlands läns hemslöjdsförening. Exempelvis regionens filmkonsulenter och danskonsulent, har organisatoriskt sina anställningar i Region Östergötland. Det är angeläget att överväga att flytta även hemslöjdskonsulenternas anställningar till regionen.

Satsningar på att ta vara på kulturens betydelse såväl i den förebyggande som rehabiliterande processen inom vården bör fortsätta. Kulturaktiviteter kan vara ett värdefullt komplement till rehabilitering och behandling, inte minst för äldre patienter och ensamma. Region Östergötland ska även erbjuda uppsökande kulturella inslag vid länets sjukhus för att bidra till tillfrisknandeprocessen, framför allt på barn- och ungdomsavdelningarna.

Vid de stora om- och nybyggnationer som pågår i sjukvårdsverksamheten, ska hälsofrämjande miljöer eftersträvas till gagn för såväl patienter som medarbetare. Det rör sig till exempel om stora ljusinsläpp, fönster mot vyer, planteringar, materialval, konstnärlig utsmyckning; komponenter som kan bidra positivt till vårdmiljö och tillfrisknandeprocesser.

En viktig del i att bidra till bättre livskvalitet och hälsa hos östgötarna är att det finns bra möjligheter till friluftsliv och rekreation. Därför ska Region Östergötland aktivt arbeta med att ge förutsättningar för företag, organisationer, föreningar och kommuner att kunna starta och utveckla olika verksamheter inom natur- och friluftsområdet samt aktivt arbeta för att öka invånarnas kunskap om natur- och kulturmiljö. Region Östergötland ska vidare arbeta för att utveckla vandringsleden Östgötaleden, i samverkan med länets kommuner och de föreningar som ansvarar för ledens skötsel. Regionens natur- och friluftsråd med såväl förtroendevalda ledamöter som experter inom området, har en viktig roll i utvecklingen av natur och friluftsområdet.





Tystnad är i dagens samhälle en bristvara och stress en allt större orsak till ohälsa. Många människor lever idag i miljöer där det ständigt finns störningar av ljud i alla möjliga former. Ett sätt att hantera negativ stress är att vistas i naturen och få möjligheten att koppla av. Region Östergötland bör därför fortsätta utveckla arbetet med att inventera och marknadsföra tysta naturupplevelser.

Region Östergötland ska arbeta för att öka satsningar på digitalisering av den östgötska kulturen. Syftet är att tillgängliggöra kultur via digitala kanaler och arkiv via webben. Som ett konkret led i detta arbete vill vi skapa ett digitalt och publikt konstgalleri för Region Östergötlands konst.

Framgångsfaktorer 5.5

- Fler besökare till Östergötlands regionala kulturinstitutioner
- Utveckla former för regional samverkan kring dans och film
- Samarbete mellan kulturinstitutioner, kulturutövare och näringsliv
- Regional kulturgaranti för barn och unga
- Utveckla arbetet med kultur för äldre
- Utvecklingsprojekt inom hemslöjdssektor
- Fortsatt utveckla arbetet med att inventera och marknadsföra tysta naturupplevelser
- Digitalt och publikt konstgalleri



5.6 Bra regional utbildning och effektivt främjande av entreprenörskap

Region Östergötland ansvarar idag för ett flertal utbildningar genom Naturbruksgymnasiets- och Lunnevals folkhögskolas verksamheter. Dessa utbildningar håller hög klass och ska fortsätta att utvecklas inom sina respektive områden och identifiera nya utvecklingsområden för att verksamheterna ska stå starka även i framtiden. Både Lunnevals folkhögskola och Naturbruksgymnasiet bör ses som resurser för övriga verksamheter inom Region Östergötland och en ökad samverkan är önskvärd.

Lunnevals folkhögskola är Region Östergötlands egen folkhögskola, som utöver allmän linje, har en av Sveriges mest välrenommerade musiklinjer.

Region Östergötland har även ett ansvar för att stimulera till entreprenörskap och företagande, i synnerhet för unga. Genom Framtidsfrön och Ung Företagsamhet får många ungdomar chansen att pröva sina idéer och se vad företagande kan innebära. Vi vill att fler unga får chansen att pröva sina idéer. Särskilt gäller detta unga som läser program med praktisk eller estetisk inriktning, där företagande är en naturlig del av det framtida yrket. Vi satsar därför extra medel på att utveckla Ung Företagsamhet för fler unga, och att Region Östergötland aktivt skall arbeta för att uppmuntra Östergötlands kommuner att erbjuda entreprenöriellt lärande på alla gymnasieskolor.

Kompetensplattformen är grunden för regionens arbete med långsiktig kompetensförsörjning och det arbetet måste fortsätta i god samverkan med andra aktörer. Centralt är att kontinuerligt identifiera framtida utmaningar och behov inom det som kan bli morgondagens jobb. Ett bra exempel på detta är den rapport som tagits fram kring kompetensbehoven i samband med byggandet av Ostlänken. Det är också viktigt att Region Östergötland är med och stimulerar utveckling och kunskap inom nya områden, ett exempel är regionens deltagande i East Sweden Hack som syftar till att få fler att arbeta med programmering och kunna skapa tjänster och företag kring dessa idéer.

Region Östergötland har även genom sitt engagemang i exempelvis Almi och Östsvenska Yrkes- högskolan stora möjligheter att bidra till att skapa en utveckling i Östergötland som gynnar växtkraften av både våra företag och människor.

Framgångsfaktorer 5.6

- Utvecklar befintliga och identifierar nya utvecklingsområden för Naturbruksgymnasiet och Lunnevals folkhögskola
- Utvecklar möjligheterna för fler unga att pröva entreprenörskap genom ex Ung Företagsamhet och Framtidsfrön.
- Uppmuntra till att alla länets kommuner erbjuder entreprenöriellt lärande på alla gymnasieskolor
- Samverkar med andra aktörer för att utveckla kompetensplattformar för att bättre identifiera framtida kompetensbehov
- Deltar i arrangemang som stimulerar till entreprenörskap och innovationer



6. PROCESSPERSPEKTIVET

[Perspektivet **Process** beskriver hur regionens verksamhet ska utvecklas och kvalitetssäkras med hjälp av lämpliga arbetsmetoder och arbetsprocesser, i syfte att uppnå goda resultat.]

Alla de stora framsteg som hälso- och sjukvården gjort innebär att allt fler överlever sjukdom och ofta kan leva ett gott liv. Det innebär också att allt fler patienter lever med sin sjukdom vilket ställer nya krav på hälso- och sjukvården där samverkan och patientfokusering är viktigt.

Fler patienter kräver att vara delaktiga i sin vård och att kunna vara det på moderna sätt med digital teknik. Digitaliseringsresan i vården har precis börjat, men den behöver ta större fart. Detta för att kunna utveckla vården både för patienterna, men även för medarbetarnas skull.

Kraven på vården att vara tillgänglig här och nu och att kunna svara på frågor, minska oro och ge råd, blir allt större. Behovet av att hitta nya kanaler för att kommunicera mellan patienter och vårdgivaren ökar hela tiden. Fler och fler vill även kunna välja när, var och hur man får sin vård.

Hälso- och sjukvården är en dynamisk verksamhet där forskning och utveckling är självklar. Östergötland har en väl utvecklad forskning i god samverkan med framförallt Linköpings universitet. Men vi vet också att vi har lägre forskningsanslag än andra universitetssjukhus vilket också påverkar forskningsverksamheten. Forskningen och utvecklingen inom hälso- och sjukvården borde bättre kunna utnyttjas för att skapa utvecklingskraft inom hela regionen. Östergötland har hittills inte använt vårdens utvecklingskraft fullt ut för att bidra till ett näringsliv med växtkraft.

Region Östergötland har under lång tid arbetat med klimat- och miljöinsatser i den egna verksamheten, men det finns mer kvar att göra för att vi som storaktör i regionen ska bidra till en hållbar utveckling av hela Östergötland.

Utifrån dessa utmaningar har vi följande strategier och framgångsfaktorer inom området;



6.1 Strategier för framtida utmaningar

I november 2019 beslutade regionfullmäktige att ge regionstyrelsen i uppdrag att årligen ta fram planeringsförutsättningar enligt ovan som ska ligga till grund för arbetet med den strategiska planen. Beslut om planeringsförutsättningarna ska fattas av regionstyrelsen senast i mars månad varje år.

För att på ett bra sätt kunna möta framtida utmaningar måste kunskapen om dem finnas. Region Östergötland står inför många olika utmaningar med de verksamheter som regionen ansvarar för, allt från hälso- och sjukvård till kollektivtrafik och den regionala utvecklingen som i sin tur bidrar till de ekonomiska förutsättningarna.

Inom hälso- och sjukvården ser vi stora förändringar av både sjukdomspanorama, demografi och teknik, som tydligt påverkar hur morgondagens hälso- och sjukvård bör utformas. Det gäller allt från vilken kompetens som behövs till hur lokaler och organisationen av vården ska vara utformad. Om vården inte kontinuerligt arbetar med framtidsanalyser och kopplar dessa till olika former av aktiviteter riskerar vården att hamna på efterkälken. Likväl behövs tydliga analyser vid större förändringar i verksamheten som belyser många olika aspekter, någon form av ”360-gradersanalys” är nödvändig.

Region Östergötland måste även följa upp sin egen verksamhet ur ett framtidsperspektiv, dvs. om man har den kompetens som behövs för morgondagens utmaningar. Regelbundna riskanalyser av verksamheten bör genomföras utifrån detta perspektiv för att säkerställa att viktiga områden inte eftersätts.

Framgångsfaktorer 6.1

- Årligen ta fram en långsiktig omvärldsanalys
- Regelbundet genomföra trend- och framtidsanalysseminarier
- Ha systematiska modeller för heltäckande riskanalyser (”360-grader”) vid större förändringar av verksamhet
- Regelbunden uppföljning av verksamheten utifrån ett framtidsperspektiv



6.2 Kunskapsbaserad och kvalitetssäkrad verksamhet

Region Östergötland som organisation har ett brett uppdrag, vilket också medför ett ansvar för att den verksamhet som bedrivs, oavsett område, ska vara kunskapsbaserad och kvalitetssäkrad.

Vården ska bedrivas utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet. Vetenskaplig evidens ska alltid eftersträvas där sådan finns och behandlingar som inte är till nytta för patienten ska utmönstras.

Den medicinska kvaliteten ska stå sig väl i nationell och internationell jämförelse. Medicinska resultat ska kontinuerligt följas via Vården i siffror. Detta kräver deltagande i nationella och regionala kvalitetsregister. En utvärdering av kvaliteten i arbetet förutsätter att det på varje enhet finns mätbara kvalitetsmål som regelbundet följs upp och utvärderas. Kunskapsstyrningsmodellen kan vara ett sätt att åstadkomma detta.

Kvaliteten bör också mätas och följas upp ur olika perspektiv, extra fokus bör här ligga på hälsoutfallet av vården, patientens upplevelse och tillgänglighet till vården. Mått som PREM (Patient-Reported Experience Measures) och PROM (Patient-Reported Outcome Measures) är viktiga här.

Östgötatrafiken är numera med i Kollektivtrafikbarometern. Det är ett bra instrument för att få information om hur kollektivtrafiken i Östergötland står sig i förhållande till andra regioners trafik, men också gentemot våra satta mål för kollektivtrafiken i olika styrdokument. Det är viktigt att trafik- och samhällsplaneringsnämnden följer och utvärderar kvalitetsresultaten.

Regionens insatser på kulturområdet planeras och struktureras genom den regionala kulturplanen. Kvalitativ och kvantitativ uppföljning av hur regionen fullföljer kulturplanen görs varje år till Statens Kulturråd. Kvantitativ redovisning görs även årligen till Myndigheten för kulturanalys. Årliga uppföljnings- och utvecklingsdialoger sker också med de regionala kulturverksamheter som ingår i samverkansmodellen.

En väl utvecklad internkontroll, som är känd i organisationen, är en garanti för en kvalitetssäkrad verksamhet. Regionstyrelsen har genom sitt tillsynsansvar ett extra ansvar här.

Framgångsfaktorer 6.2

- Kontinuerligt förbättringsarbete utifrån resultaten i nationella och regionala kvalitetsregister samt rankingar
- Kvalitetsuppföljning som extra fokuserar på patientupplevelsen
- Väl utvecklad internkontroll som är känd i organisationen



6.3 Effektiv och nära vård

För att sjukvården i framtiden ska kunna möta de demografiska förändringarna, använda kompetensen och andra resurser på rätt sätt och samtidigt klara medborgarnas krav och förväntningar behöver vården komma närmare medborgarna.

Den viktigaste slutsatsen i utredningen ”Effektiv vård” (SOU 2016:2), som leddes av Göran Stiernstedt, är att ineffektiviteten i den svenska hälso- och sjukvården beror på att vårt system är allt för sjukhustungt. Vårdens resurser kan användas på ett bättre sätt för medborgarna om vi genomför en förflyttning;

- från slutenvård till öppenvård,
- från sjukhus till vårdcentralerna, det egna hemmet eller det särskilda boendet,
- från sjukvård till förebyggande och hälsofrämjande insatser, samt
- från organisationscentrerat till personcentrerat perspektiv.

En god och nära vård ska bidra till en jämlik hälsa, med ett hälsofrämjande och proaktivt förhållningssätt som grundas i gemensamt ansvarstagande och tillit mellan patienten och vården. Patientens upplevelse är central för vad som ska definieras som nära.



Utifrån ett patient- och processperspektiv handlar nära vård därför om tre olika former av närhet. Dels en geografisk närhet – att den vård som det ofta finns behov av ska ges i hemmet eller nära hemmet. Dels om tillgänglighet – att vården ska vara tillgänglig med bättre öppettider och med fler möjlighet till olika former av vårdkontakter, t ex digitalt eller mobilt. Slutligen handlar nära vård om att bygga nära relationer mellan patienten och vårdens medarbetare för att skapa trygghet, kontinuitet, samordning och kompetens utifrån individens förutsättningar och behov.

Nära vård innebär alltså att vården och omsorgen ska ges nära befolkningen och, när så krävs, koppla samman resurser från kommuner, primärvård, rehabilitering, habilitering, tandvård och sjukhus utifrån individens behov med syfte att ge en god och sammanhållen vård och omsorg.

Nära vård innebär därför att stärka primärvårdens roll att koordinera och samordna vården runt den enskilde patienten. Att utveckla den nära vården handlar dock inte enbart om att tillföra resurser till vårdcentralerna. Utan också om att utveckla mobila team, avancerad hemsjukvård, den kommunala omsorgen och hemsjukvården, digitala tjänster, stöd till avancerad egen vård och olika typer av nära mottagningar som familjecentraler och ungdomsmottagningar.

Vårdval Östergötland ska utifrån detta regelbundet utvärderas och uppdateras för att fortsatt utveckla primärvården och den övriga nära vården. Ett sätt är att införa olika typer av tilläggsauktoriseringar, som t ex äldreomsorgsmottagningar, akademiska vårdcentraler eller särskild inriktning mot barn och unga med autismspektrumtillstånd och utvecklingsstörningar.



Det är också viktigt att fortsätta utveckla ett personcentrerat och processororienterat flöde mellan primärvården och den övriga nära vården. Detta bör främst ske genom att stärka drivkrafterna för samverkan genom att primärvårdens koordinerande roll kompletteras med en ökad finansiell samordning kring patienternas vårdprocesser.

Olika former av vård i hemmet, som t ex Avancerad vård i hemmet (LAH), akuta hembesök av läkare (ALMA), dialys i hemmet och monitorering av patienter i sitt hem, behöver fortsätta att utvecklas i hela länet. Den utvecklingen är inte minst viktig för att förhindra onödiga besök på sjukhus och inom primärvård. Ett exempel på område, där det finns stor potential att låta fler patienter få sin vård i hemmet, är dialysvården i länet. Dessa verksamheter ska också samordnas av primärvården.

Det finns ett särskilt behov av att förbättra den akuta och planerade slutenvården. Vårdplatsbehovet är resultatet av en rad mycket komplexa vårdprocesser som berör samtliga primär- och sjukhusverksamheter inklusive samverkan med den kommunala omsorgen och omvårdnaden. Därutöver tillkommer att vårdtyngden hos de patienter som vårdas inom slutenvården har ökat på grund av att patienter som idag blir inlagda oftare har flera och komplexare diagnoser samtidigt. Detta beror bland annat på att polikliniseringen har gjort att fler patienter med enklare diagnoser får sin vård i öppenvård och att andelen äldre i befolkningen med stora vårdbehov har ökat. Region Östergötland ska därför utarbeta regiongemensamma riktlinjer för hur bemanningen av olika typer av vårdplatser bör se ut utifrån diagnos, genomsnittlig vårdtid och vårdtyngd. Regionen kan ta stöd i det arbete som startats gällande produktivitet och effektivitet inom ramen för SKL. Därutöver ska det också göras en samlad översyn av fördelningen av vårdplatserna mellan klinikerna i syfte att minska antalet utlokaliserade patienter inom slutenvården. Dessutom bör operationskapaciteten på kvällar och helger ses över. Hälso- och sjukvårdsnämnden ska också göra en översyn av ersättningssystemet till slutenvården i syfte gör ersättningen mer flexibel utifrån förändringar i patientflöden och vårdtyngd utifrån de uppdrag som gavs av regionfullmäktige till nämnden i november 2018.

Effektiv verksamhet innebär att de tillgängliga resurserna används på bästa sätt för att nå de uppsatta målen. Region Östergötlands resurser ska användas optimalt i varje del av verksamheten och användas till rätt saker så att det samlade resultatet på bästa sätt bidrar till målen. En ökad effektivitet kan uppnås genom att verksamheterna hushållar med resurser eller att resurser omfördelas mellan olika delar av verksamheten för att nå en högre övergripande måluppfyllelse. Systematisk verksamhetsutveckling, produktionsplanering och ett processororienterat förhållningsätt ska bidra till att Region Östergötlands verksamheter bedrivs effektivt och optimalt för att skapa värde för patienten och dennes anhöriga.

Region Östergötland ska skyndsamt tillgängliggöra information och data kring patientens väg genom vården, genom exempelvis patientkontrakt, vilket är nödvändigt för att kunna fortsätta att förbättra och utveckla vårdprocesserna.

Den prehospitla vården behöver stärkas och utvecklas för att möta patientens behov av vård och transport på bästa sätt. Patienterna ska känna trygghet i att de får rätt vård, i rätt tid och att den prehospitla vården leder dem rätt i vårdkedjan. Ett utvecklingsarbete behöver även göras för att tydligare identifiera vad den prehospitla vården kan bidra med i den sammanhållna vårdkedjan.

Dagens ambulanssjukvård innebär att den akuta vården påbörjas och även, i vissa fall, kan avslutas utanför sjukhusen. Det är viktigt att den utvecklingen fortsätter även i framtiden. Det är där-



för rimligt att enhetstaxan även omfattar ambulanssjukvård som inte innebär besök på en akut-mottagning eller annan vårdinrättning.

Regionen ska fortsätta att utveckla det goda samarbetet med finansiell samordning mellan Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och kommunens socialtjänst, i syfte att rehabilitera människor tillbaka till arbetslivet. Fokus för detta arbete ska vara att bygga plattformar för samverkan mellan huvudmännen. Målgruppen för samordningsförbunden bör succesivt utökas till andra grupper som står långt ifrån arbetsmarknaden, t ex nyanlända eller ungdomar som vare sig arbetar eller studerar. Regionen ska också aktivt verka för att regionen ska ta över ansvaret för sjukförsäkringen, sjukersättningen och arbetsskadeersättningen. Genom att kostnaderna för sjukvården synkroniseras med kostnaderna för sjukförsäkringen ges bättre förutsättningar och drivkrafter för vården att möjliggöra för människor att komma tillbaka till arbetslivet genom snabbare och bättre sjukvårdsinsatser.

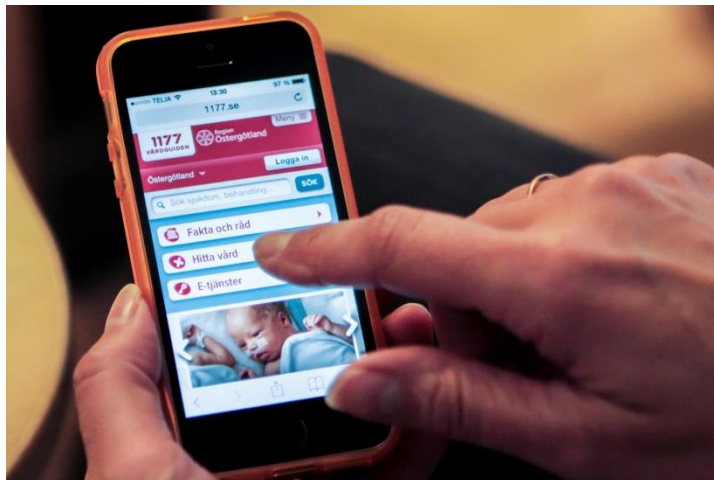
Framgångsfaktorer 6.3

- Förstärkt samverkan i uppföljningen mellan regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden i syfte att identifiera framgångsfaktorer och utvecklingsbehov
- Genomför en primärvårdsreform som innebär:
 - Utveckla riktlinjer för bemanning för slutenvården
 - Utveckla ersättningsmodeller för slutenvården utifrån patientflöden och vårdtyngd
 - Utveckla ersättningsmodeller som ger vårdcentralerna ett finansiellt samordningsansvar för den nära vården och slutenvården
 - God samordning mellan alla sjukhus samt mellan sjukhus och vårdcentraler
 - Aktivt utvecklingsarbete inom primärvården, vård i hemmet och akutsjukvården
- Införa tilläggsauktorisationer för primärvården i syfte att etablera äldremottagningar, akademiska vårdcentraler och särskilda uppdrag mot barn och unga med autismspektrumtillstånd och utvecklingsstörningar
- Stärka den prehospitla vården



6.4 Modern vård

Utvecklingen av den digitala vården har exploderat den senaste tiden. Många olika projekt pågår både in Östergötland och i övriga landet. Östergötland är exempelvis del i det Innovationsmotorprojekt som Medtech4health driver med hjälp av medel från Vinnova. Östergötlands projekt ska bidra till att underlätta för patienter att vara delaktiga i sin egen vård, öka tryggheten samt minska behovet av inläggning på sjukhus. Det handlar om att skapa ett ekosystem för e-hälsa där såväl vårdgivare som leverantörer möts. Genom arbetet ”Våga vara hemma” testas nu olika sätt att monitorera den egna hälsan hemifrån. Detta är en central del i arbetet med Nära vård. Det är viktigt att Region Östergötland ser till att dessa tjänster kommer alla olika delar av vården till del.



Region Östergötland finns med i framkant inom flera områden där framför allt visualisering används, ett exempel är arbetet med digital patologi. Under senaste tiden har olika funktioner utvecklats där man exempelvis kan möta en fysioterapeut digitalt och unga kan få kognitiv beteendeterapi (KBT) via nätet. Kallelser har också börjat skickas till digitala brevlådor och Östergötland är bland de regioner som erbjuder flest tjänster i landet via 1177.se.

Region Östergötland är en av få regioner som har breddinfört beslutsstödsystemet CDS på alla vårdcentraler för att förbättra vården och omhändertagande av patienter med förmaksflimmer i syfte att förhindra en framtida stroke. Det är genom en personcentrerad vård, där kunskap och information formas kring patientens resa genom vården, som patienten och dennes anhöriga kan bli medskapare till sin egen vård. Region Östergötland har antagit en digitaliseringsstrategi för det interna arbetet. Där fastslås att Region Östergötland ska använda digitalisering som ett strategiskt verktyg för att erbjuda bättre samhällsservice, öka invånares delaktighet och kvalitetssäkra verksamheten samt bli en attraktiv arbetsgivare. En motsvarande strategi är under utarbetande för hela länet.

Hälso- och sjukvården ska erbjuda tekniska lösningar som innebär att patienten både kan arbeta med egenvård för att förebygga sjukdom, få följsamhet till behandling samt få en effektiv rehabilitering exempelvis med hjälp av spel. Men också för att kunna följa sin egen resa genom vården. Att kunna följa sin egen vård är viktigt för att skapa en större följsamhet till exempelvis läkemedelsanvändning och rehabilitering. Utvecklingen av spel, exempelvis inom rehabilitering samt nätbaserade terapier och behandlingsmetoder, så som via simulering och visualisering bör uppmuntras och stimuleras.

Region Östergötland ska fortsätta att införa system så att man lättare kan monitorera olika sjukdomar där patienter, med stöd från vården, kan se till att man inte försämras i sin sjukdom. Därmed kan onödiga besök och inläggningar på sjukhuset i många fall undvikas.



Region Östergötland måste skapa öppna och interoperabla system som kan kommunicera med varandra. Det gäller både gentemot kommunerna men även gentemot privata vårdaktörer, exempelvis vårdgivare som agerar inom den nationella taxan. Region Östergötland ska också tillgängliggöra data i så stor utsträckning som det är möjligt.

Kommunikationen mot kommunerna är central, därför är det viktigt att arbetet med att använda både den Nationella Patientöversikten (NPÖ) och införande av Cosmic Link genomförs. Genom Journal via nätet har en bra kanal öppnats, men fler patienter måste få tillgång till allt mer av sin information. Begränsningar har gjorts i tillgängligheten till Journalen nationellt utifrån ett integritetssperspektiv. Det gäller exempelvis anhörigas möjlighet att få ta del av information i journalen och möjligheten till åtkomst till journalen för unga över 13 år. Här behöver Region Östergötland i samverkan med andra regioner föra en diskussion om hur man kan säkra tillgången till digitala tjänster särskilt för unga med omfattande vårdbehov.

Genom en ökad digitalisering kan även vårdens processer förbättras och underlättas, det gäller allt från vårdplanering, schemaläggning till uppföljning och analys. I de uppdrag från Moderaterna och Kristdemokraterna som bifölles i Finansplanen lyfts digitala verktyg och stödsystem fram som en viktig del för att förbättra de administrativa rutinerna och ledningen och styrningen av vården.

Region Östergötland har en stor möjlighet att bli ett ledande centrum för artificiell intelligens (AI) utifrån den samlade kunskap som finns i regionen tillsammans med olika externa aktörer.

Digitalisering av vården innebär inte bara ny teknik, det innebär även ett nytt ledarskap och ett nytt sätt att utveckla verksamheten. Verksamhetsutveckling och ledarskap är centralt för att skapa miljöer som tillvaratar alla de möjligheter som skapas. De digitala lösningar som skapas måste vara verksamhetsdrivna.

Ett ledarskap för en modern vård innebär även att se, och våga möta, de förändringar som sker. Region Östergötland måste därför stötta nuvarande och framtida ledare för den förändring som detta innebär. Det är därför viktigt att Region Östergötland utvecklar ett utbildningsprogram för ledare kring den nya ledarroll som en modern vård kräver.

Framgångsfaktorer 6.4

- Hälso- och sjukvården ska erbjuda tekniska lösningar som innebär att patienten blir medskapare till sin egen vård
- IT-utvecklingen ska vara verksamhetsledd
- Skapa öppna och interoperabla system som kan kommunicera med varandra
- Använda digitala verktyg för att effektivisera administration, ledning och styrning av vården
- Utbildningsprogram för ledare för att möta möjligheterna med modern vård

6.5 Aktiv och innovativ forsknings- och utvecklingsverksamhet

En aktiv och strategisk forsknings- och utvecklingsverksamhet (FoU) syftar både till att ge invånarna tillgång till hälso- och sjukvård i ständig förbättring och att skapa förutsättningar för en stabil tillväxt i regionen.



Region Östergötland ska, i samverkan med Linköpings universitet, vara en attraktiv forskningsmiljö som integrerar forskningsresultat i den kliniska vardagen och skapar mervärde för medborgare, patienter och medarbetare.

Region Östergötland har ansvarar för kultur, kollektivtrafik, näringslivsutveckling och hälso- och sjukvård. Detta måste även genomsyra regionens arbete inom forskning och utveckling.

Ett systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete ska genomsyra organisationens alla delar och präglas av samarbete och medarbetarnas delaktighet. Regionens förbättringsarbete måste i stor utsträckning initieras och drivas inifrån den egna verksamheten, så att idéer och erfarenheter hos medarbetarna tas tillvara på ett systematiskt sätt. En viktig del i detta är att öppet utvärdera och jämföra med andra, oavsett om det handlar om en enskild verksamhet eller regionen som helhet.

Nyttjande av andra vårdgivare och driftsformer kan stimulera utveckling och förnyelsearbete. Region Östergötland bör ta tillvara vad andra vårdgivare och aktörer kan tillföra i form av nya lösningar som kan förbättra hälso- och sjukvården. Detta bör i första hand ske genom att använda vårdval som metod och i andra hand genom upphandling av verksamhet. De privata vårdgivarna ska också ses som naturliga samarbetspartners när det gäller forskning, innovation och utbildning.

Region Östergötland har i samverkan med Linköpings universitet och de övriga regionerna i Sydöstra sjukvårdsregionen (SÖSR) utarbetat en strategi och en målbild för Universitetssjukvården. Målbilden för 2025 är:

- Hela SÖSR är en sammanhållen framgångsrik klinisk forsknings- och utbildningsmiljö. För att kunna nå detta mål har vi infört ett gemensamt system för värddata och forskningsdata
- Hälso- och sjukvården i SÖSR är fortsatt nationellt ledande i kvalitetsutvärderingar och lever upp till sjukvårdsregionens patientlöften – med andra ord: i världsklass
- Universitetssjukvården bedriver internationellt slagkraftig klinisk och transnationell forskning, med mötet mellan människa och teknik och samhällsnytta som ledord
- SÖSR ska vara Sveriges bästa sjukvårdsregion för klinisk utbildning, från grundutbildning till specialistkompetens och docentur, samt vara världsledande i utvecklingen inom interprofessionellt lärande

Utvecklingen av universitetssjukvården är helt nödvändig för att kunna möta nivåstruktureringen av den högspecialiserade vården. Den utvecklingen har precis startat och kommer att få allt mer kraft de närmaste åren. Den etablerade samverkan inom sydöstra sjukvårdsregionen mellan reg-



ionerna i Östergötland, Kalmar och Jönköpings län är viktig för att tillgodose regioninvånarnas behov av högkvalitativ vård och för att utveckla hälso- och sjukvården. Regionalt cancercentrum sydöst (RCC) arbetar utifrån regiongemensamma mål och utvecklingsområden med ett tydligt patientcentrerat arbetssätt. Införandet av standardiserade vårdförlopp är centralt för detta utvecklingsarbete. Förbättrad delaktighet via kontakt- sjuksköterskor och vårdplan för samtliga patienter är andra prioriterade utvecklingsområden. Metoden med standardiserade vårdförlopp ska appliceras på fler sjukdomsområden.

En stark FoU är nödvändig för att kunna möta framtida sjukvårdsutmaningar och tillhandahålla en säker och modern sjukvård för medborgarna. FoU-resurser kan, när så är motiverat, styras mot prioriterade behov, problemområden och grupper. FoU ska långsiktigt stödja regionen i rollen som sjukvårdshuvudman, arbetsgivare och som regional, nationell, och internationell aktör inom hälso- och sjukvården.

För Region Östergötland är det viktigt att säkra en vetenskaplig miljö med en kreativ forskningsmiljö för att generera forskning av hög och bra kvalitet, något som fordrar inte bara resursättning utan också en långsiktig planering kring rekrytering samt bibehållande av medarbetare som har forskningskompetens. Detta kräver att karriärvägar inom forskning synliggörs och att forskning möjliggörs genom att tillhandahålla tid och ekonomiska resurser. Region Östergötland ska säkerställa en god infrastruktur för forskning och tillse att goda forskningsresultat snabbt omvandlas till klinisk verklighet.

Klinisk forskning förbättrar möjligheterna att ge god hälso- och sjukvård och utgör en helt nödvändig länk i kedjan att ta fram och tillämpa nya vetenskapliga rön till nytta för patienten. Klinisk forskning i Region Östergötland ska utgöra en integrerad del av hälso- och sjukvården, och verksamheten måste utformas så att goda förutsättningar skapas för medarbetarna att bedriva forskning. Exempelvis ska det i verksamheter där klinisk forskning bedrivs, ingå i all vårdpersonals uppdrag att bidra till att klinisk forskning kan genomföras. På sikt ska alla patienter erbjudas att delta i kliniska forskningsstudier, ett första mål bör vara att år 2018 ska minst 20 procent av alla patienter inom hälso- och sjukvården i Östergötland ska delta i en klinisk studie.

Region Östergötland ska utveckla möjligheterna att bidra med öppna data, för att skapa insyn och delaktighet. Genom att förenkla för medborgare och företag att ta del av och vidareanvända information från regionens verksamhet, förbättras möjligheterna till ett fritt meningsutbyte och en allsidig upplysning. Arbetet med öppna data för även med sig positiva effekter för det interna arbetet då det kan fungera som verksamhetsstöd, underlag för analys av den egna verksamheten samt stimulera forskning och utveckling.

Hälso- och sjukvården bör ses som en viktig motor för den regionala utvecklingen. En ökad samverkan med näringslivet kan stimulera och generera ökad kunskap och nya problemlösningar i hälso- och sjukvården. Som regional aktör ligger det i regionens intresse att forskning också bidrar till den regionala utvecklingen. Spetskompetens och rollen som regional utvecklingsmotor bör stärkas genom en kreativ forskningsmiljö. Internationellt samarbete har betydelse för utveckling av regionens olika verksamheter.

Inom regionen ska det finnas ett innovativt klimat där det är en naturlig del i verksamheten att testa, utvärdera och utveckla nya arbetssätt och lösningar för att få en effektivare hälso- och sjukvård och ökad patientnytta. Idéer till nya lösningar kan komma från olika håll, till exempel patienter, våra egna medarbetare, från forskningsmiljöer eller från privata företag.



Därför är det nödvändigt att det finns strukturer och kontaktvägar i regionen så att dessa idéer kan tas till vara och omsättas till nytta i verksamheten. Region Östergötland har också tillgång till viktiga miljöer för innovationsutveckling så som exempelvis Clinicum Test och Innovation. Regionens arbete med upphandlingar bör utformas så att innovationer och nya metoder kan bli en del av verksamheten.

Regionens internationella engagemang ska bidra till visionen ”Östergötland – en region där växtkraft skapar livskvalitet”. Ett aktivt internationellt engagemang bidrar genom att skapa möjligheter till samarbeten för forskning, verksamhet och kompetensutveckling som kan stärka regionens verksamhet. Vidare skapas goda utvecklingsförutsättningar genom omvärldsbevakning, påverkansarbete och genom att profilera regionen.

Framgångsfaktorer 6.5

- God förmåga att ta till oss forskning och nya rön utanför vår egen organisation
- Att Region Östergötland prioriterar forskning och utveckling inom alla regionens verksamhetsområden
- Bedriva en universitetssjukvård av hög klass i nära samverkan i sjukvårdsregionen och med Linköpings universitet
- Skapa förutsättningar för en god samverkan mellan Linköpings universitet och näringslivsrepresentanter
- Forskningsmiljö som stimulerar till nytänkande och innovation i hela organisationen.
- Utveckla möjligheterna att bidra med öppna data för att stimulera forskning och utveckling
- Utveckla modell för kliniska prövningar
- Ökat antal av patienter i kliniska studier

6.6 Minskad miljöpåverkan för ett hållbart Östergötland

Grunden för Region Östergötlands hållbarhetsarbete är Agenda 2030. För att bidra till en mer miljömässigt hållbar framtid och ett hållbart Östergötland ska Region Östergötland minska den egna organisationens klimat- och miljöpåverkan. Region Östergötland är länets största arbetsgivare med en stor bredd såväl geografiskt som i uppdrag och därför är det viktigt att verksamheterna bidrar till en hållbar utveckling. Genom att aktivt arbeta med att främja och utveckla hållbart resande i den egna verksamheten ges synergier för hälsa, miljö och ekonomi även ur ett samhällsperspektiv. Miljöarbetet ska hela tiden utvecklas och drivas med engagemang. Region Östergötland ska ta ansvar för indirekta utsläpp genom att ta miljöhänsyn vid upphandling. Miljöarbetet ska integreras i den ordinarie verksamhetsstyrningen och 2020 ska Region Östergötland vara miljöcertifierade enligt ISO 14001. Genom att varje verksamhet arbetar systematiskt med miljöfrågor minskas miljöpåverkan, verksamheten kostnadseffektiviseras och Region Östergötland blir en attraktivare arbetsgivare.

Klimatfrågan är ett prioriterat område som utgått från målsättningen att Region Östergötland ska vara klimatneutral 2020. Det är en hög målsättning som dessvärre inte hinner infrias. Det gäller nu att intensifiera arbetet och sätta ett nytt realistiskt mål. För Region Östergötland innebär klimatneutrala fossilfria transporter och resor och att klimatpåverkan kartläggs och att det sker övergång till klimatneutrala arbetssätt och material. Genom upphandling främjar Region Östergötland biobaserade material och cirkulär ekonomi. Utöver det ska Region Östergötland sträva efter en så resurseffektiv produkt- och energianvändning som möjligt och med hjälp av digitalisering minska behov av resor och transporter.

Region Östergötland vill skapa en giftfri miljö i syfte att främja folkhälsa, förbättra arbetsmiljön, öka patientsäkerheten och skydda miljön. Fokus är riktat mot att minimera miljö- och hälsofarliga ämnen i produkter som används i vården och vid byggnation. Region Östergötland ska ha en hållbar läkemedelsanvändning och bedriva ett aktivt arbete för att minimera miljöpåverkan från läkemedel vid tillverkning, användning och kassation.

Maten har stor betydelse för tillfrisknande, god hälsa och för miljön. Andelen ekologiska livsmedel ska successivt öka och det innebär också att andelen närodlad och säsong varierad mat som serveras i regionens verksamheter behöver öka. Region Östergötlands måltidspolicy ska beaktas vid upphandlingar och avtal för att uppsatta kriterier når ut i verksamheten. Alla verksamheter ska bedriva ett strukturerat arbete för att förbättra patienternas måltider, både med avseende på innehåll och inramning. Problem med matsvinn behöver också adresseras. Region Östergötland ska årligen dela ut ett "Måltidspris" till verksamheter, enheter och medarbetare inom Region Östergötland som under året arbetat på ett medvetet och strukturerat sätt med att ge sina patienter en positiv måltidsupplevelse utifrån regionens måltidspolicy.

Framgångsfaktorer 6.6

- Systematiskt miljöarbete i varje verksamhet
- Miljö- och klimathänsyn i all verksamhet, framförallt vid uppdrag och upphandlingar
- God hushållning med energi och naturresurser
- Klimatneutral Region Östergötland 2021
- Instifta Region Östergötlands "Måltidspris"

6.7 Tydlig ledning och styrning

För att kunna möta de utmaningar som Region Östergötland står inför krävs ledning och styrning av verksamheten som bidrar till förändring och utveckling utifrån de politiska beslut som fattas.

Regionfullmäktige antog i november 2018 ett antal uppdrag från Moderaterna och Kristdemokraterna i samband med behandlingen av Finansplanen för 2019 med ett antal uppdrag kopplade till sjukvården. [Se mer under 2. Reformagenda för bättre vård].

Det gavs även uppdrag om att återinrätta ett regionalt tillväxtråd för kontinuerlig dialog med näringslivets organisationer i Östergötland, att utöka regionens uppdrag till Ung Företagsamhet att främja företagsamhet bland unga östgötar samt att utöka regionens arbete i att främja företagande inom besöksnäringen i Östergötland.

I regionstyrelsens verksamhetsplan för 2019 bifölls även Moderaterna och Kristdemokraternas yrkande om att tydliggöra och utveckla regionstyrelsens arbete med hela det uppdrag som åligger regionstyrelsen enligt kommunallagen och Region Östergötlands reglemente. Detta kan handla om att tydligare och mer strukturerat arbeta med uppsiktsplikt, uppföljning av fattade beslut, det övergripande ansvaret för regional utveckling med mera.

Inom alla dessa områden pågår just nu olika former av arbete. Vi ser det som extra angeläget att detta arbete fortsätter och får tydliga beslut om hur man ska arbeta vidare framåt, exempelvis genom att inarbetas i verksamhetsplaner inför 2020.

För att understödja ett effektivt politiskt beslutsfattande krävs också ett ärendehanteringssystem för Region Östergötlands politiska ledning och styrning. Målet är ett överblickbart och tydligt system med indikatorer på mål- och policyuppfyllnad

Genom att gemensamma presidiummöten mellan hälso- och sjukvårdsnämnden och regionstyrelsen finns beslutade i regionens styrmodell finns förutsättningar för ett mer samordnat arbete kring frågor som rör långsiktiga satsningar inom exempelvis kompetensförsörjning, forskning och fastighetsinvesteringar.

Genom att även politiskt anta den Målbild som verksamheterna gemensamt utarbetat kan Region Östergötland tydliggöra sin ledning och styrning och skapa förutsättningar för en större förståelse för fattade beslut och en ökad samhörighet inom hela regionens verksamhet.

Förändrade vårdstrukturer kommer att kräva nya sätt att leda och styra vården. En utökad personcentrerad vård kräver en annan styrningslogik där teamet sätts i centrum och där ledarskapet måste ses över för att möjliggöra nya och förändrade arbetssätt. Den värdebaserade vården kräver nya sätt att mäta och följa upp vården som också innebär att de instrument vi använder idag måste ses över. Patienten och dess anhöriga måste ses som en medaktör i vården och vara delaktiga i förändringsarbetet. Ett tydligt fokus i ledningen och styrning-





en bör därför finnas på att skapa hälsa genom förebyggande arbete, tidiga insatser, effektiva processer som minskar vårdtiden och en god rehabilitering.

Resursfördelningsmodellen bör därför utvecklas ytterligare och tydligt kompletteras för att mer få utformningen av ett ständigt förbättringsarbete. Införande av nya metoder, verksamheter, projekt och investeringar får inte ske utan medvetna beslut där hänsyn är tagen till Region Östergötlands prioriteringar och ekonomi. Detta gäller även inom hälso- och sjukvården vid förändringar av indikationer för etablerade behandlingsmetoder och andra kvalitetsförbättringar som innebär en ökad kostnad. För att kunna påvisa effekter av förändringar krävs bra beslutsunderlag som bygger på god kännedom om resursåtgången för enskilda prestationer/processer. Att arbeta med ständiga förbättringar och identifiera brister och problem inom olika vårdprocesser, är nödvändigt för att klara de utmaningar vi redan nu står mitt i.

Samrådsstrukturen mellan Region Östergötland och länets kommuner förändrades inför 2019. En uppföljning bör ske kring hur de nya samrådsstrukturerna, särskilt gällande nätverken har fungerat. Det finns även behov av att fortsatt utveckla samråd och samverkan inom olika områden. Ett exempel är att det utöver den dialog som sker mellan Region Östergötland och kommunerna, i Samrådet för kultur, bör ett kulturråd inrättas. Rådet bör bestå av Region Östergötlands egna institutioner samt externa aktörer inom den regionala kulturen, exempelvis Riksteatern Östergötland, Östergötlands Bildningsförbund och Skådebanan Östergötland.

Framgångsfaktorer 6.7

- Region Östergötland har en tydlig målbild utifrån de politiska intentionerna
- Stärka samordningen mellan uppdrag, beställning och verkställighet
- Förbättrad internkontroll och tillsyn
- Utveckla de interna processerna kring samråd med externa aktörer
- Inrätta ett kulturråd



7. MEDARBETARE

[Perspektivet **Medarbetare** beskriver hur medarbetarnas resurser tillvaratas och utvecklas.]

Region Östergötland befinner sig, precis som många andra regioner just nu, i en omfattande bemanningskris. Hela välfärdssektorn upplever ett stort behov av att rekrytera nya medarbetare. Enligt en rapport från Sveriges kommuner och landsting (SKL) finns det ett rekryteringsbehov fram till 2023 på 225 000 medarbetare till välfärdssektorn om vi inte ändrar våra arbetssätt. För att klara välfärden måste det finnas en tydlig och bra strategi från arbetsgivarna, både de offentliga och de privata, som möter de utmaningar som finns. Det handlar inte enbart om att anställa fler medarbetare, utan framför allt om att identifiera nya sätt att arbeta på och nyttja de kompetenser som finns på andra sätt. Samtidigt har vi aldrig haft fler sjuksköterskor eller läkare anställda, vilket gör utmaningen än större.

Det är tydligt att bristen på framför allt sjuksköterskor påverkar den vård som kan ges till patienterna. Vårdplatser måste stängas eftersom det saknas personal som kan bemanna dem. Framför allt drabbar detta verksamheter som drivs dygnet runt, alla årets dagar. Stängda vårdplatser och utlokaliserade patienter leder till en patientsäker vård. Därför är det extra viktigt att regionen fortsätter att utveckla och använda verktyg och metoder för att rätt kompetens finns på rätt plats i rätt tid. Det kräver även ett ledarskap som har en långsiktig planering.

Region Östergötland generellt har lätt för att rekrytera nya medarbetare till de flesta verksamheter och antalet anställda totalt i regionen fortsätter att öka. Många medarbetare byter också arbete inom regionen, vilket behöver analyseras djupare.

I strävan att säkra bemanningen för framtiden måste Region Östergötland som arbetsgivare beakta att den nya generationen medarbetare har andra värderingar än äldre och därför gör andra prioriteringar i sina liv. Regionen måste även se till att göra arbetslivet hållbart så att man orkar arbeta ett helt yrkesliv.

En central del för att få ett fungerande medarbetarskap är ett gott ledarskap. Region Östergötland har ett antal chefsutbildningar och ledarskapsprogram, för nuvarande och blivande chefer. Fler måste dock vilja och våga vara chefer inom Region Östergötland.

Utifrån dessa utmaningar har vi följande strategier och framgångsfaktorer inom området;



7.1 Attraktiv arbetsgivare

Region Östergötland ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare där många vill arbeta, studera och forska. Region Östergötland ska vara en öppen arbetsplats och bidra till en arbetsmarknad som är tillgänglig för alla. Oavsett ålder, kön, könsidentitet, sexuell läggning, funktionsnedsättning, religion och etnisk tillhörighet ska regionens medarbetare känna sig väl behandlade. Detta skapar medarbetare som är goda företrädare och en mångfald som är positiv för verksamheten. Region Östergötland ska bidra till utveckling och inspiration genom samverkan med andra aktörer, både nationellt och internationellt.

Strukturerade och väl fungerande karriärmodeller ska bidra till att verksamhetens mål uppnås och till medarbetarnas kompetensutveckling genom yrkeslivet. Lönerna ska vara jämställda och konkurrenskraftiga, individuellt satta och påverkbara för en stark löneutveckling. En tydlig strategi behövs också för att öka möjligheten för särskilt yrkesskickliga till en lönekarriär över tid. Oskäliga löneskillnader mellan män och kvinnor ska inte finnas.



Att orka ett helt yrkesliv är viktigt för medarbetaren, men också för arbetsgivaren. Dagens arbetsliv innebär att andelen äldre anställda är allt fler, medan yngre personer kommer ut allt senare i arbetslivet. Vi blir allt friskare upp i åren och många vill arbeta kvar inom vården, men kanske på ett anpassat sätt. Vi ser även positivt på att som arbetsgivare stimulera med fördelaktiga personalförmåner, olika arbetstidsmodeller och genom att ta hjälp av ny teknik och ergonomiska lösningar som besparar en del av det fysiskt tyngre arbetet.

Att få fler att vilja arbeta längre upp i åren är positivt och nödvändigt för att möta den demografiska utvecklingen, men ställer också krav på ett hållbart arbetsliv. Från och med den 1 januari 2020 höjs åldern för rätten att kvarstå i anställningen till 68 år, för att därefter höjas till 69 år 2023. När den åldern har uppnåtts ska arbetsgivaren kunna säga upp arbetstagaren utan att det krävs saklig grund genom ett förenklat uppsägningsförfarande. Region Östergötland ska därför möjliggöra för medarbetare att fortsätta som fast anställda efter 68 års ålder.

I medarbetarundersökningen kan vi se att stressnivån fortsatt är hög för många medarbetare, vilket är en av flera orsaker till sjukskrivningar. Organisation och metod är viktiga ledarskapsfrågor. Välorganiserat arbete, där varje medarbetare vet hur man bäst bidrar i teamet, leder till ett lugn på arbetsplatsen, stressnivåerna sjunker och medarbetarnas hälsa och välbefinnande ökar. I ledarskapet ingår även att utveckla modeller för hur arbetet organiseras och hur arbetstiden utformas.

Det finns en trend som visar på att hot och våld från patienter och anhöriga ökar. Region Östergötland tolererar ingen form av hot och våld, utan ska underlätta så att polisanmälningar görs. För de utsatta medarbetarna ska chefer, HR-funktioner och företagshälsovård vara naturliga stöd.



Man ska som medarbetare inte behöva ta reda på vilket stöd man kan få, utan medarbetaren ska direkt informeras via närmsta chef eller annan chef/HR-funktion.

Arbetstiden är en viktig del av verksamhetsplaneringen och det är verksamhetens mål och uppdrag som avgör behovet av kompetens och hur arbetet organiseras, och därmed på vilka tider olika kompetenser behövs för optimal bemanning. Individer är olika vad gäller dygnsrytm, sömn, social situation och fritid. Därför behöver det ges möjlighet till individuella skillnader vad gäller arbetstidsförläggning. Det krävs tid för vila och återhämtning om inte den egna hälsan, möjligheten till fritid och ett rimligt privatliv ska drabbas. Bristen på återhämtning innebär större risker för arbetsskador och felbehandlingar i arbetet, vilket är en fara för patientsäkerheten. Det gäller särskilt personal som roterar mellan dag- och nattjänstgöring, här behöver regionen bli bättre på att utveckla arbetstids- och/eller schemamodeller som minskar antalet gånger per år som en medarbetare växlar mellan natt- och dagtjänstgöring.

Region Östergötland ska stimulera och möjliggöra för så många medarbetare som möjligt att stärka sin egen hälsa genom exempelvis fysisk träning. Ett sätt är den friskvårdsersättning, som bara är en av flera personalförmåner som regionen tillhandahåller för sina anställda. Möjligheter till fler personalförmåner ska öka inom regionen, exempel genom utökade möjligheter till fler löneväxlingsområden än enbart pension, olika fasta företagssamverkanskort såsom busskort och olika rabatterbjudanden, exempelvis rabatt på olika kulturarrangemang eller möjlighet till personalköp av el-cykel.

Region Östergötland ska ha ett tydligt och strukturerat arbetssätt för rehabilitering och stöd för medarbetare som drabbas av sjukdom och sjukskrivning. Företagshälsovården måste bli mer synlig och bli en självklar partner att samarbeta med för att främja hälsa hos regionens medarbetare. Det kan innebära att erbjuda regelbundna hälsokontroller för medarbetare som arbetar inom 24sju-verksamhet, men även medarbetare som är över 40 år.

Region Östergötland ska ta emot högstadieelever på prao, gymnasieelever och omsorgscollege elever på APL, samt erbjuda länets gymnasieungdomar att söka till fyra veckors sommarjobb på regionens olika arbetsplatser som finns runt om i länet. Syftet med detta är bland annat att väcka nyfikenhet och ge inblick i de olika yrkeskategorier som regionen har och inte minst att presentera Region Östergötland som en attraktiv arbetsgivare. Det ger eleverna arbetslivserfarenhet, främjar ökat ansvarstagande och ger större förståelse för regionens verksamheter. De flesta feriejobbsplatserna som erbjuds är inom vården, men det bör även finnas ferieplatser att söka till inom regionens övriga verksamheter.

För att hälso- och sjukvården som sektor ska vara en attraktiv arbetsplats, även i framtiden, måste vi veta vad som styr dagens unga i deras val av arbete och arbetsgivare. Genom att ha medborgardialoger med ungdomar, i exempelvis gymnasiet, kan värderingar, förslag och idéer fångas hos dem som kommer att vara framtidens vårdmedarbetare. Med den kunskapen kan Region Östergötland skapa en hållbar strategi för att fortsatt vara en attraktiv arbetsgivare.

För en organisation som arbetar med människor dagligen är det extra viktigt att ha personer med olika livserfarenheter i sina personalgrupper. Region Östergötland ska vara en arbetsplats för alla. Personer med funktionsnedsättning rekryteras till och deltar i arbetslivet på jämlika villkor som andra. Det är viktigt att så långt det går, möjliggöra att ta vara på medarbetares kompetens och arbetsförmåga om medarbetaren får en funktionsnedsättning. Detta ska även beaktas vid upphandlingar och vårdval när det är möjligt.



Framgångsfaktorer 7.1

- Individuell lönesättning utifrån karriärmodeller som premierar särskilt yrkesskickliga kopplat till kompetensutveckling
- Lönerna ska vara jämställda och konkurrenskraftiga
- Region Östergötland ska verka för att göra det enklare att jobba längre upp i åren
- Aktivt verka för att fler medarbetare som är över 68 år fortsätter att arbeta i Region Östergötland
- Utveckla arbetstids- och/eller schemamodeller som gör arbetssituationen hållbar för medarbetare som roterar mellan natt- och dagtjänstgöring
- Utveckla möjligheter till personalförmåner
- Stärkt företagshälsovård
- Genomföra medborgardialoger med framtidens vårdmedarbetare
- Region Östergötland ska vara en arbetsplats för alla



7.2 Ledarskap som skapar utvecklingskraft

Bra ledarskap och chefskap är grunden för en bra arbetsmiljö och nödvändigt för att få välfungerande välfärdsverksamheter som bidrar till att uppfylla uppsatta mål. Att leda och coacha andra medarbetare och få dem att växa är en viktig del av chefskapet, men det är även viktigt att chefen bidrar till en arbetsmiljö där goda exempel sprids och lyfts fram, där utvecklingskraften får komma till sin rätt och där medarbetarna ges inflytande över verksamhetens innehåll. Region Östergötland ska tillhandahålla goda stödsystem för regionens chefer som möjliggör, både för chefer och andra medarbetare, att fullfölja sitt uppdrag på ett bra sätt utifrån de uppdrag som beslutades av regionfullmäktige i november 2018. I detta arbete är det också viktigt att utvärdera Centrum för verksamhetsstöd och utvecklings (CVU) stöd till verksamheterna och ansvarsfördelningen mellan CVU och de sjukvårdande verksamheterna.

För att säkra framtida förnyelse och ledning behöver vi identifiera och stödja utveckling av medarbetare med intresse för att leda. Fler måste vilja och våga vara chefer inom Region Östergötland. Det uppnås bara genom att göra ledarskapet attraktivt och tydligt. Det måste finnas tydliga och kända karriärvägar som gör det möjligt att bli ledare och chef. Goda ledare och chefer måste stöttas aktivt och ges möjlighet att utvecklas och vidareutbildas.

Ledarskap handlar om att hantera mellanmännsliga relationer och en bra ledare ska, inom givna ramar, skapa väl fungerande processer där varje medarbetare får förutsättningar att bidra till verksamhetens utveckling. Ett bra ledarskap är en av de viktigaste faktorerna för att skapa hälsofrämjande arbetsplatser och en positiv utveckling av verksamheten och dess medarbetare.

Utmärkande för en god ledare är förmågan att skapa engagemang för verksamhetens uppgifter, utveckling och resultat samt att ta tillvara varje medarbeitares kunskaper och erfarenheter. Detta kräver att Region Östergötlands ledare på olika nivåer får utbildning och stöd i att leda förändringsprocesser.

Det finns ett behov av ökad koncernstyrning i Region Östergötland och att se hela sjukvården i regionen som ett sjukvårdssystem. En chef företräder inte bara sin egen verksamhet utan har ansvar för helheten i Region Östergötland genom ett sidledsansvar. Chefen förväntas beskriva uppdraget tydligt i dialog med medarbetarna och omsätta det till förståeliga mål och uppgifter, men chefen förväntas även att rapportera framgångar, motgångar och utmaningar och att till det föreslå förbättringsförslag. Region Östergötland ska understödja en chefsstruktur som underlättar till teamarbete och en personcentrerad vård med ständiga förbättringar. Detta förutsätter att antalet medarbetare som en chef ska leda är på en rimlig nivå.

Chefer på alla nivåer ska ges möjlighet till utbildnings- och utvecklingsinsatser. Program och utbildningar kring chefs- och ledarskap, samt talangutveckling anordnas kontinuerligt. Likaså utbildningar med olika inriktningar som kunskap om ekonomi, arbetsmiljö, arbetsrätt, rekrytering, mentorprogram och reflektionsgrupper samt ett brett spektrum av förbättringsprogram för den egna verksamheten.

Framgångsfaktorer 7.2

- Översyn av CVU:s uppdrag och stöd till de sjukvårdande verksamheterna
- Tydliga och kända karriärvägar som gör det möjligt att bli ledare och chef
- Goda möjligheter till vidareutbildning och utveckling, exempelvis genom managementprogram och mentorskap



- Bra förutsättningar för chefer att enkelt och tydligt ge feedback och återkoppling till medarbetare
- Alla chefer bidrar aktivt till att identifiera och genomföra lösningar på långsiktiga utmaningar
- Chefsstruktur som främjar teamarbete och en personcentrerad vård



7.3 Aktiva och delaktiga medarbetare

Att vara medarbetare i Region Östergötland handlar om relationen och ansvaret för arbetet, arbetsplatsen och arbetsgivaren som helhet. Det förhållningssätt och attityd medarbetarna har till arbetsuppgifter, patienter/kunder, studerande, arbetskamrater och kollegor inom hela Region Östergötland påverkar både resultat, arbetsmiljö samt det egna välbefinnandet. För bästa effekt får respektive medarbetares arbetsbelastning inte vara för stor – man ska inte springa längre eller fortare – men istället använda effektiva arbetssätt och digitala hjälpmedel.

Att ta ett ansvar för både sin egen, men också verksamhetens utveckling, är därför en stor del i arbetet för att få aktiva och delaktiga medarbetare.

Ansvar och befogenheter ska följas åt och vara så decentraliserade som möjligt i regionens verksamheter. Beslut ska tas så patientnära som möjligt. Region Östergötland ska tillvarata medarbetarnas idéer, uppmuntra till ansvarstagande och skapa delaktighet. Delaktighet bidrar till förståelsen för utvecklingsprocesser och för vad som krävs av var och en för att uppnå mål och arbeta för ständiga förbättringar. Delaktighet är nödvändigt för såväl medarbetarnas välbefinnande, som organisationens effektivitet. Grunden i delaktighet är att det finns naturliga arenor för dialog på arbetsplatsen som kännetecknas av öppenhet och respekt.

Medarbetarnas delaktighet och engagemang kan stärkas genom att i större utsträckning skapa tydliga incitament. På så vis kan man nå bättre resultat vad gäller till exempel tillgänglighet, ekonomi och vårdkvalitet. Det ska finnas lönekriterier som beskriver hur arbetet ska utföras i förhållande till verksamhetens uppdrag och mål. Dessa kriterier måste vara kända, omdiskuterade och förankrade hos medarbetarna för att bidra till det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat. Det är också av stor vikt att den årliga medarbetaruppföljningen återkopplas till medarbetarna och att dess resultat ger effekt i verksamheten.

Rotation mellan vårdarbete och administrativa tjänster bör öka. Många, framför allt sjuksköterskor, väljer att lämna vårdgolvet och gå till administrativa tjänster. Det ger ofta både högre lön och bättre arbetstider. En översyn bör göras för att hitta fler ”kombinationstjänster” där man roterar, exempelvis 50-50, mellan att arbeta med reguljärt vårdarbete och administration i form av vårdplanering, verksamhetsutveckling mm. Det ska även vara möjligt att återgå från administration till att arbeta med patienter.

Ett innovativt klimat ska prägla Region Östergötland och dess olika verksamheter. Det ska vara en naturlig del i arbetet att testa, utvärdera och utveckla nya arbetssätt och lösningar för att effektivisera och skapa mervärden. Medarbetarna ska inspireras att skapa nya innovationer som kan implementeras i verksamheten och de ska också uppmuntras att gå ut med resultaten på marknaden när detta är möjligt.

Digitaliseringen borde handla mer om att lösa sjukvårdens problem och effektivisera arbetssätt än om tekniska lösningar. Digital kompetens och mognad hos regionens medarbetare är ett viktigt strategiskt insatsområde, det vill säga förmågan att använda digitala verktyg, lösningar och tjänster. För den moderna och nätverksbaserade hälso- och sjukvården är digital kompetens en av nyckelfaktorerna. Med rätt verktyg och rätt digital kompetens får medarbetarna mer ändamålsenliga beslutsstöd och en bättre arbetsmiljö. Näringslivet har en stor roll i utvecklingen av digitala lösningar så att innovationer kan prövas i pågående vårdprocesser. Patienten måste också komma in mer i de innovationsprocesser som äger rum kring digitalisering i sjukvården.

Ett långsiktigt och tydligt mål inom Region Östergötland är att kontinuerligt minska vår miljöpåverkan och att sträva mot en så klimatneutral verksamhet som möjligt. Regionens medarbetare är



även en målgrupp som kan bidra till en bättre miljö genom att förändra sitt arbetspendlings- och tjänsteresebeteende, vilket Region Östergötland ska skapa förutsättningar för.

Framgångsfaktorer 7.3

- Ansvar och befogenheter ska följas åt och vara så decentraliserade som möjligt i regionens verksamheter
- Rotation mellan vårdarbete och administrativa tjänster
- Medarbetare ska uppmuntras till att skapa innovationer och att få ut sina resultat på marknaden när detta är möjligt
- Digital kompetens och mognad hos regionens medarbetare
- Fokus på att lösa vårdens problem och effektivisera arbetssätt med hjälp av teknik
- Skapa förutsättningar för förändrat arbetspendlings- och tjänsteresebeteende, som bidrar till en bättre miljö



7.4 Strategisk kompetensförsörjning

Region Östergötland ska arbeta strategiskt med långsiktig kompetensförsörjning i alla verksamheter. Det innebär att aktivt och kontinuerligt identifiera vilka uppgifter som uppdraget kräver och därefter se vilken typ av kompetens som bäst fullgör dessa uppdrag. Region Östergötland bör i samverkan med sjukvårdsregionen och Sveriges kommuner och landsting (SKL) arbeta aktivt för att identifiera och utveckla metoder för att långsiktigt säkerställa kompetensförsörjningen inom framför allt hälso- och sjukvården utifrån de uppdrag som beslutades av regionfullmäktige i november 2018.

De bemanningsproblem som framför allt hälso- sjukvården har idag måste lösas via olika insatser. Det bonussystem i 24sju-verksamheter (verksamhet dygnet runt, 365 dagar om året), som startades under 2016, gav inte den effekt man eftersträvat. Region Östergötland bör istället utveckla attraktiva arbetstidsmodeller och utöka tilläggen för obekväm arbetstid. Verksamheter ska stimuleras och uppmuntras att själva kunna bemanna med egen personal under känsliga perioder, så som exempelvis semesterperioden.

Medarbetarna ska ges möjlighet att arbeta på toppen av sin kompetens. Därför är det angeläget att regionen fortsätter att utveckla och utvärdera modeller som möjliggör uppgiftsväxling, så som ”utökad vårdnära service”. Ett undantag bör även göras i anställningsstoppet för enheter som vill växla in övertidskostnader eller andra lönekostnader till medarbetarkategorier som kan avlasta arbetsbördan för sjuksköterskor och läkare. Detta kan exempelvis gälla undersköterskor, vårdbiträden eller olika typer av administrativa tjänster.

All kompetensutveckling ska ha sin utgångspunkt i verksamhetens uppdrag. Alla verksamheter ska kontinuerligt göra genomlysning av vilka uppgifter och kompetenser som behövs för att fullfölja det uppdrag man har. Att utöka med olika typer av kompetenser ska uppmuntras tydligt genom stöd och utvecklingsinsatser från exempelvis stödcentrumen. Alla medarbetare ska ha möjlighet att arbeta på toppen av sin kompetens.

Det ska finnas möjligheter att delta i, och ta del av, vidareutveckling och kompetensöverföring inom alla verksamheter, inom alla yrkeskategorier och på alla nivåer. Det är viktigt att kunna göra karriär inom den patientnärvården och inte enbart genom att bli chef. Det kan till exempel handla om att lyfta omvårdnadsfrågor till en högre nivå eller att ge omvårdnad med bra kvalitet. Det är även viktigt att det lönar sig att handleda studenter, elever och nyanställda. Skickliga handledare behöver uppmärksammas. Ständiga omprövningar av vilken kompetens som bäst används för att uppnå verksamhetens mål och förändringar i verksamheten kan innebära ett nytt sätt att arbeta, som i sin tur kan leda till att nya yrkesgrupper skapas eller att arbetsuppgifter förändras inom och mellan yrkesgrupper.

Region Östergötland ska arbeta med verksamhetsanpassade och hälsofrämjande arbetstider för medarbetarna. Det är ytterst chefens ansvar att nyttja kompetensen på bästa sätt. Arbetstiden är en viktig del av verksamhetsplaneringen och genom att ta hjälp av ny teknik, bland annat med hjälp av algoritmisk schemaläggning, kan arbetstid struktureras upp och förläggas i förhållande till arbetstoppar och dalar.

Hela välfärdssektorn är i behov av nya medarbetare, därför måste fler och enklare vägar skapas för att kunna arbeta inom välfärdssektorn. Detta gäller särskilt för den som kommer till Sverige från andra länder, men det kan även gälla de som senare i livet vill byta yrkesbana och bidra med den kunskap och kompetens man samlat upp och bär på.



Sjukvårdsverksamheterna, tillsammans med International Office, ska fortsätta arbeta aktivt och metodiskt för att identifiera personer med kompetens inom hälso- och sjukvård bland nyanlända invandrare. Detta för att bredda rekryteringsbasen och ta till vara all kompetens, erbjuda en mångfald inom vården och ur ett samhällsperspektiv även bidra till integration och motverka utanförskap. För att skapa förutsättningar att tillvarata kompetensen bland potentiella medarbetare med utländsk vårdutbildning bör det utredas om utbildningsmottagningar kan startas för fler yrkesgrupper än läkare, t ex sjuksköterskor. Metoden med utbildningsmottagningar kan även användas inom fler områden i hälso- och sjukvården.

Region Östergötland ska erbjuda en god introduktion i arbetet som bidrar till att arbetet ska upplevas som meningsfullt av den nyanställda. Modellen med ELSA-sköterskor bör utvecklas vidare.

Region Östergötland ska bidra till att samtliga vårdutbildningar håller hög akademisk kvalitet och att läkarutbildningen fortsatt ska vara den bästa i landet. Studenter och vårdpersonal ska utbildas och handledas så att de ges bästa förutsättningar i sina nuvarande och kommande roller i vården. Regionen ska därför arbeta för att antalet veckor som studenterna gör på klinisk undervisningsavdelning (KUA) utökas. Det engagemang som regionens medarbetare har som handledare och föreläsare i olika undervisningssammanhang inom framförallt vårdområdet, är av strategisk betydelse. För att skapa bättre kunskap och bidra till utvecklad samverkan ska alla läkare under sin specialistutbildning randa sig inom primärvården.

ST- och AT-tjänster bör förläggas över hela länet och det ska finnas en långsiktig plan för antalet ST-tjänster inom allmänmedicin. Alla yrkeskategorier inom vården ska kunna fördjupa sig inom sitt respektive område, sedan ett tag tillbaka erbjuder universitetet avancerad specialistutbildning för sjuksköterskor. Region Östergötland bör, genom utökade stimulansåtgärder, verka för att fler medarbetare söker och genomgår specialistsjuksköterskeutbildningar. En nära dialog och samverkan mellan vårdgivarna, högskolor och universitet krävs för utbildningarnas genomförande, inriktning, kvalitet och dimensionering ska kunna motsvara det behov som vården har. När det gäller specialistutbildningen till distriktsköterska så bör regionen ta ett initiativ om samverkan kring utbildningstjänster med kommunerna för att säkra den långsiktiga kompetensförsörjningen för båda huvudmännen.

Framgångsfaktorer 7.4

- Generell höjning av ob-tilläggen
- Möjlighet till vidareutveckling och kompetensöverföring inom alla verksamheter, inom alla yrkeskategorier och på alla nivåer
- Möjlighet att få utvecklas i den patientnära vården
- Använda medarbetarnas kompetens på rätt sätt
- Verksamhetsanpassade och hälsofrämjande arbetstider för medarbetarna
- Nyttja möjligheter med mer systematisk och effektiv schemaläggning, exempelvis algoritmisk schemaläggning
- Nyttja olika kompetenser för optimal bemanning
- Medarbetare inom alla yrkeskategorier får delta i och ta del av forskning och utveckling
- Alla läkare ska under specialistutbildning randa sig inom primärvården
- ST- och AT-tjänster bör förläggas över hela länet och större andel ST-tjänster inom primärvården

8. EKONOMI

[Perspektivet **Ekonomi** beskriver hur Region Östergötland ska arbeta för att upprätthålla en god ekonomisk hushållning.]

Enligt kommunallagen ska kommuner och regioner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen eller regionen. I budgeten ska de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning anges.

Region Östergötland har definierat god ekonomisk hushållning som:

- Långsiktigt hållbar ekonomi
- Kostnadseffektiv verksamhet

8.1 Långsiktig hållbar ekonomi

För att kunna upprätthålla en god verksamhet krävs en långsiktigt hållbar ekonomi. Region Östergötland har under flera år haft en allt för hög kostnadsutveckling i förhållande till intäkterna. Det har medfört stora underskott i den sjukvårdande verksamheten och under 2018 nådde regionen ett samlat underskott för hela verksamheten om 305 miljoner kronor.

Det ekonomiska ansvaret innebär att säkerställa att Region Östergötland har en god ekonomi på lång sikt. En ekonomi som är hållbar över tid präglas av medvetna beslut om anpassningar för att möta framtida förändringar. Framtiden medför stora utmaningar i och med ökade behov och möjligheter i form av innovationer. Genom att skaffa sig kunskap om ekonomiska svagheter och styrkor kan agerande idag leda till en mer hållbar situation i framtiden.

Utgångspunkten är att varje generation ska bära kostnaderna för det utbud av hälso- och sjukvård som generationen beslutar om och själv konsumerar. En hållbar ekonomi ger möjlighet att klara anpassningar från högkonjunktur till lågkonjunktur utan drastiska åtgärder. Region Östergötlands skatteintäkter påverkas negativt vid konjunkturedgångar eftersom östgötarnas beskattningsbara inkomster då ökar långsamt. Behovet av regionens verksamheter kvarstår även under en lågkonjunktur, inte minst vad det gäller hälso- och sjukvårdsinsatser. Om reduceringar och omställningar i verksamheten måste genomföras hastigt får detta negativa effekter för regionens invånare. Snabba omställningar kan även få negativa effekter på organisationen som helhet och för den enskilda medarbetaren.

Balans i den löpande ekonomin är en förutsättning för att klara ändrade förutsättningar i verksamheten och skapa en långsiktigt hållbar ekonomi. För att skapa handlingsfrihet ska regionen ha ett positivt resultat (överskott). Verksamheten ska vara anpassad till den aktuella intäktsnivån. Regionens intäkter i form av skatter och statsbidrag utgör den ekonomiska ramen för omfattningen och inriktningen för den verksamhet som regionen kan erbjuda östgötarna. Regionen har ett ansvar att förvalta medborgarnas skattemedel så kostnadseffektivt som möjligt.

Region Östergötland har en i grunden stabil ekonomi med god soliditet och en lång tradition att inte låna till investeringar utan använda egna likvida medel. Region Östergötland är mitt i en expansiv investeringsfas samtidigt som ränteläget är ovanligt lågt. Region Östergötland bör konti-



nuerligt göra en översyn kring vilken princip som ska gälla för finansieringar av investeringar för att skapa en så låg belastning på regionens ekonomi som möjligt. Region Östergötland bör även göra översyner kring de principer som gäller för placeringar av likvida medel gällande fördelningen mellan exempelvis räntebärande papper och aktieinnehav. Detta måste dock alltid ske med en långsiktigt hållbar ekonomi som överordnat mål.

För att Region Östergötland ska kunna hantera konjunktursvängningar är det nödvändigt att det finns reserver i form av eget kapital. Regionen hade år 2018 ett positivt eget kapital på 626 miljoner kronor, med fullfondering. Det egna kapitalet beräknas vara positivt under hela perioden och beräknas vid utgången av år 2022 vara plus 594 miljoner kronor.

Enligt den långsiktspåprognos som gjorts bör det egna kapitalet med fullfondering uppgå till 1,6 miljarder. Det positiva resultatet per år bör motsvara 1 procent av verksamhetens skatter och statsbidrag. Nivån för det egna kapitalet behöver kontinuerligt ses över då det ekonomiska resultatet också ska säkerställa framtida behov av pensionsutbetalningar, ny- och återinvesteringar i fastigheter och utrustning samt kompetensförsörjning.

Framgångsfaktorer 8.1

- Positivt eget kapital
- Kontinuerligt analysera framtida utmaningar och dess ekonomiska konsekvenser
- Analys av finansiering och placering av medel
- Balans mellan intäkter och kostnader för produktionsenheterna sammantaget
- Verksamhet anpassad till intäktsutvecklingen



8.2 Kostnadseffektiv verksamhet

Region Östergötland ska förvalta skattemedlen på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt för att bedriva hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och regional utveckling. Detta gäller oavsett om verksamheten bedrivs i regionens regi eller av privata entreprenörer.

Samtliga nämnders och produktionsenheters resultat och egna kapital ska årligen vara noll eller större. För att regionen ska kunna uppnå en ekonomi som ger handlingsfrihet är det avgörande att nämnder och produktionsenheter inte förbrukar mer resurser än vad som är tillgängliga inom ramen för avtalsersättningar och/eller budget. Det är också viktigt att verksamheterna arbetar med att utveckla arbetssätt och anpassa processer till de möjligheter som investeringar ger förutsättningar till. För att få ut mesta nytta av genomförda investeringar krävs ett strukturerat sätt att arbeta med effekthemtagningar.

För att det ska vara möjligt att bedöma hälso- och sjukvårdens effektivitet är det nödvändigt att tillgänglighet, kliniska resultat, patienterfarenheter och kostnader värderas i ett sammanhang. Det är därför viktigt att Region Östergötland utvecklar och använder metoder för en ekonomi som medger kostnadsjämförelser och som stödjer processorienterad verksamhetsutveckling. Kunskap om kostnad för resultat, diagnos-/sjukdomsgrupp och för enskilda prestationer är nödvändig om det ska vara möjligt att bedöma om en verksamhet, process eller en prestation är kostnadseffektiv.

Verksamheterna ska stimuleras att arbeta med processutveckling och ständiga förbättringar för att skapa kostnadseffektivitet och för att klara av att möta framtidens krav. Jämförelser med andra är en lämplig och användbar metod för att värdera och analysera resultaten.

Effektivitet inom kollektivtrafiken innebär att insatta resurser ger största möjliga nytta för så många medborgare som möjligt. Det innebär att satsningar på tät trafik i de stora pendlingsstråken bör prioriteras. Genom att fler reser med kollektivtrafik kan en större del finansieras av resenärerna, vilket i sin tur skapar utrymme för satsningar. Målsättningen på kort sikt är därför att andelen av kollektivtrafiken som finansieras med skattemedel successivt ska minska. Den långsiktiga målsättningen är att resenärernas andel av finansieringen blir lika stor som det offentliga.

Jämförelser över tiden med andra regioner är en annan viktig källa till kunskap om regionens relativa kostnadseffektivitet. Inom hälso- och sjukvården är möjligheterna till jämförelser goda. För kollektivtrafik är denna typ av jämförelser ännu relativt outvecklade, men kan ändå ge indikationer på en relativ position inom vissa områden. Inom området regional utveckling är rättvisande jämförelser inom flera områden svåra att göra eftersom Region Östergötlands insatser i många fall bara en delmängd av insatser som genomförs på nationell och lokal nivå. Det är dock även inom detta område viktigt att värdera resultat gentemot insatta resurser.

Ekonomiska ersättningssystem är ett av flera verktyg, både inom hälso- och sjukvård och kollektivtrafik, som genom sin utformning kan understödja en effektivitetsutveckling. Inriktningen är att kontinuerligt utveckla ersättningssystem, både internt inom Region Östergötlands verksamhet och gentemot privata leverantörer, som är utformade för att stödja måluppfyllelsen i uppdraget och främja en god effektivitet.



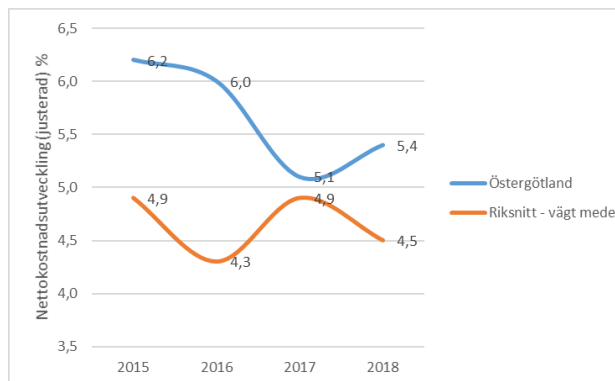
Framgångsfaktorer 8.2

- Kostnadseffektivitet i hälso- och sjukvården över tid och som står sig väl i nationell jämförelse
- Ett kostnadseffektivt kollektivtrafiksystem
- Ersättningssystem som stödjer effektivitetsutveckling

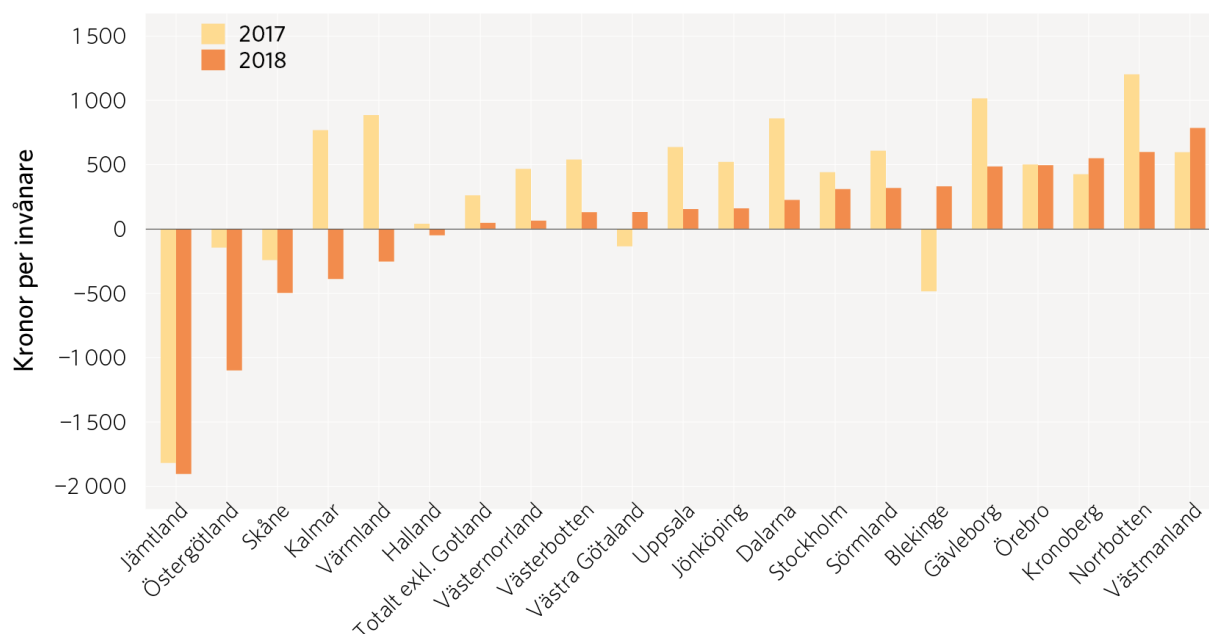
9. EKONOMI UNDER BUDGETPERIODEN

Region Östergötlands ekonomiska situation

2018 fick Region Östergötland för första gången sedan 2003 ett negativt resultat om – 305 miljoner kronor. Region Östergötland har under en lång tid haft en allt för hög kostnadsutveckling inom den sjukvårdande verksamheten med stora underskott som följd. 2018 resulterade det i ett underskott på/om -517 miljoner för de sjukvårdande verksamheterna. Det tillsammans med en finansiell marknadsutveckling som gav ett resultat som var 210 miljoner sämre än budgeterat.



Justerad nettokostnadsutveckling, Östergötland och riksnitt



Resultatet för 2018 visar på hur känslig regionens ekonomi blir för finansiella svängningar när vi inte har kontroll på kostnadsutvecklingen i verksamheten.

Region Östergötland har i grunden en stabil ekonomi som byggts upp under många år. En samsyn mellan de politiska partierna gällande fullfondering av pensioner, tillsammans med en klok inställning till att hushålla med de resurser som finns, har skapat en ekonomi som räknas som en av de bästa för landstingen/regionerna i landet.

Region Östergötlands totala resultat till och med april är 174 miljoner kronor och bedöms vid årets slut uppgå till minus 450 miljoner kronor. Det innebär en budgetavvikelse på minus 215 miljoner kronor. Produktionsenheternas resultat uppgår till minus 472 miljoner kronor vid årets slut enligt inlämnade helårsbedömningar, vilket är en försämring jämfört med budget med 227 miljoner kronor.

Moderaterna och Kristdemokraterna har under en lång tid lyft upp problemen med den ekonomiska utvecklingen men även den allmänna vårdkrisen i regionen. I maj 2017 presenterade vi 24 förslag för att möta vårdkrisen, i november 2018 biföll regionfullmäktige ett stort antal åtgärder för att skapa ordning och reda från Moderaterna och Kristdemokraterna. Vi har även begärt externa fördjupade analyser av den ekonomiska situationen.

Vi föreslår nu en reformagenda för bättre vård som bygger vidare på de förslag som vi tidigare föreslagit under rubriken ”ordning och reda” och med ett steg två för att ”göra rätt från början”. Vi ser det som ytterst väsentligt att genomföra dessa åtgärder och förändringar för att både på kort och på lång sikt skapa en resurseffektiv verksamhet som möter dagens och morgondagens behov. Behovet av att långsiktigt vända kostnadsutvecklingen och få balans mellan intäkter och utgifter är central, samtidigt som hälso- och sjukvården måste fortsätta att utvecklas.

Vid beredningen av finansplanen för 2020-2022 ska regionstyrelsen göra en samlad bedömning av huruvida uppdragen till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden ger de samlade resultateffekter för år 2020 och framåt som anges i denna strategiskaplan med treårsbudget. Utifrån den bedömningen ska Regionstyrelsen, om resultateffekterna ej uppnås, lämna ytterligare förslag till åtgärder för att nå en ekonomi i balans.

Den situation som Region Östergötland befinner sig i skapar stora utmaningar för hela verksamheten. Med underskottet 2018 och det budgeterade underskottet för 2019 innebär att resultaten för de kommande åren måste vara positivt. Vi bedömer att en resultatnivå om 1 procent av skatter och statsbidrag är en realistisk nivå för att även på lång sikt ha en stabil ekonomisk grund för regionen.

Region Östergötland har sedan 1990-talet använt fullfonderingsmodellen. Detta har tjänat oss väl. I bedömningar kring ”god ekonomisk hushållning” där det dock resultatnivåerna utifrån blandmodellen som avgör huruvida regionen klarar dessa mål eller ej. Region Östergötland reviderade under hösten 2018 sin riktlinje för god ekonomisk hushållning, detta för att skapa större möjlighet att använda den i grunden goda ekonomin för att kunna möta enstaka år med negativt resultat.

Region Östergötland har i tidigare analyser fastslagit att 1,6 miljarder en lämplig nivå för eget kapital med fullfondering. Detta får idag räknas som ett långsiktigt mål som inte kommer att nås i närtid. Det är dock viktigt att fortsatt ha målsättningen om att Region Östergötland ska ha en stabil ekonomisk grund, där en god soliditet är nödvändig.

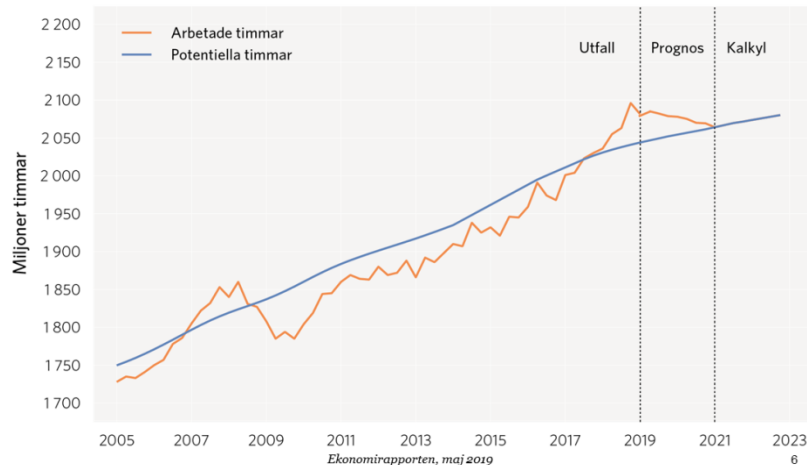
En övergripande prognos har tagits fram av Region Östergötland för att beskriva utvecklingen av resultat och eget kapital de kommande fem åren utifrån det ekonomiska resultatet för 2018 vad gäller verksamhetens resultat, det vill säga ett resultat som är 200 miljoner kronor sämre än antagandet i finansplan 2019-2022. Prognosen har uppdaterats med ny skatte- och pensionsprognos samt inkluderat kommande satsningar där beslut redan är fattade. Om inga åtgärder genomförs blir resultatet och det egna kapitalet snabbt ett stort negativt eget kapital.

Utvecklingen av svensk konjunktur

Svensk ekonomi har haft en stark tillväxt och ett högt resursutnyttjande men bedöms nu passera toppen av en långvarig högkonjunktur. Konjunkturen beräknas bli svagare efter år 2019, när även bostadsbyggande och offentliga investeringar förväntas avta. Svensk export har gynnats av tillväxt i omvärlden, vilket bidragit till att förskjuta och dämpa konjunkturedgången. Osäkerheter föreligger med anledning av Storbritanniens fö-

restående utträde ur EU och pågående handelskonflikter mellan USA och flera andra länder. Under kommande år förväntas inte resursutnyttjandet i Sverige kunna öka och med dämpat antal arbetade timmar förväntas en inbromsning av skatteunderlagstillväxten. Demografiska förändringar och befolkningsökning bedöms samtidigt öka behovet av vård och omsorg. Sammantaget riskerar det att skapa ett betydande ekonomiskt underskott i sektorn. Statens överskottsmål påverkas av nytt finanspolitiskt ramverk som indikerar att det inte heller finns utrymme för ytterligare reformer.

5 • Arbetsmarknadskonjunktoren
Miljoner timmar per kvartal



Bildtext

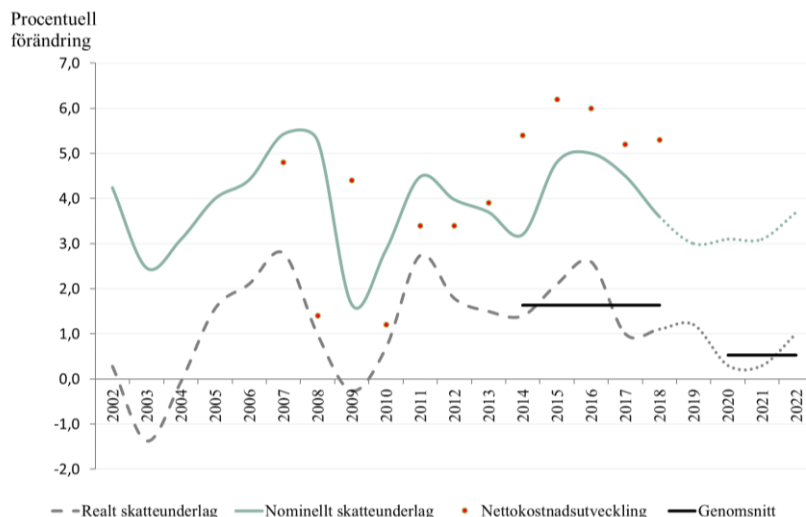
Skatt och utjämning

Skatteunderlagsutvecklingen har under en lång period varit relativt hög, såväl nominellt som reallt. Under kommande år förväntas den reala skatteunderlagstillväxten ligga på en lägre nivå, mellan noll och en procent per år.

Jämfört med finansplanen beräknas skatter och generella statsbidrag bli 76 miljoner kronor lägre år 2020, 177 miljoner kronor lägre år 2021 och 257 miljoner kronor lägre år 2022. Region

Östergötland ökar skatteintäkterna med i genomsnitt tre procent per år över treårsperioden.

På regeringens uppdrag pågår översyn av kostnadsutjämningen för kommuner och landsting. Ett förslag, med införande år 2020, är för närvarande på remiss från finansdepartementet. Förslagets ekonomiska effekt för regionen bedöms bli minus 116 miljoner kronor. Ett införandebidrag som



Skatteunderlagets utveckling i riket 2002-2018 med prognos till och med år 2022. Punkter visar regionens nettokostnadsutveckling.



föreslås ingå bedöms under införandeåret påverka med ytterligare minus 47 miljoner kronor och sedan sjunka till minus 12 miljoner kronor år två för att därefter upphöra. Något beslut är inte fattat och effekter av förslaget är inte inkluderade i treårsbudget.

Statsbidrag för läkemedel

Överenskommelsen med staten avseende läkemedel bedöms innebära 1,5 procent årlig ökning av statsbidraget.

I den statliga utredningen ”Tydligare ansvar och regler för läkemedel” SOU 2018:89 förslås att det särskilda statsbidraget för läkemedel förs över till det generella statsbidraget. Region Östergötland avslår utredningens förslag i sitt yttrande eftersom förslaget inte inkluderar någon form av värdesäkring. Det behövs en värdesäkring för att inte regionernas ekonomi ska urholkas samt för att skapa trygghet och förutsägbarhet. Effekter av utredningen är inte inräknat i denna budget i och med att något beslut inte har fattats i frågan.

Riktade statsbidrag och insatser

På grund av den långdragna regeringsförhandlingen så har förhandlingarna gällande riktade statsbidrag dragit ut på tiden. I den av riksdagen bifallna budgeten från M och KD gjordes satsningar på bland annat cancervården, vilket finns kvar i vårandringsbudgeten. En prestationsbunden kömiljard är också utlovad, men ännu ej presenterad. Då situationen för 2020 fortfarande är mycket oklar görs inga andra bedömningar än de som gjordes i finansplanen.

Utdebitering

För att finansiera regionens uppgifter betalar östgötarna landstingsskatt. Region Östergötlands utdebitering av skatt uppgår år 2020 till 10,70 kronor per skattekrona, vilket motsvarar 10,70 procent av den beskattningsbara inkomsten.

Lön- och prisutveckling

Löne- och prisutveckling har reducerats i jämförelse med tidigare prognos och index för år 2020 är 3,0 procent. Sänkningen motsvarar 15 miljoner kronor.

Balanskrav

Enligt lag ska regioner/landsting ha ekonomisk balans vilket innebär att resultaträkningen ska visa överskott. Ekonomiska underskott ska återställas senast tre år efter det år då underskottet uppstått.

Region Östergötland har redovisat underskott i bokslut år 2018 och bedömer underskott även år 2019, vilka inte kommer återställas inom tre år med hänvisning till synnerliga skäl. Skälet som anförs är att det egna kapitalet är positivt enligt fullfonderingsmodell. Under den kommande treårsperioden planeras överskott. Region Östergötland lever därmed upp till det lagstadgade balanskravet.

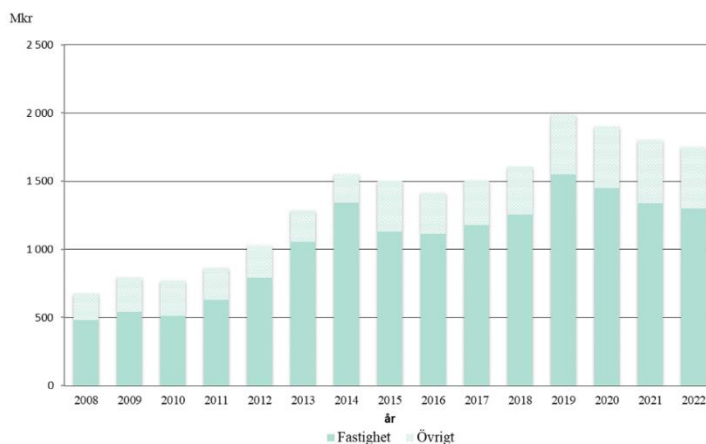
Investeringar

De budgeterade investeringarna för regionen uppgår till 1 900 miljoner kronor år 2020, 1 800 miljoner kronor år 2021 och 1 750 miljoner kronor år 2022. Av investeringsvolymen utgör investeringar i fastigheter 1 450 miljoner kronor år 2020, 1 340 miljoner kronor år 2021 och 1 300 miljoner kronor år 2022. Nivåerna är lägre än i tidigare prognos efter en genomgång av planerade projekt. Sänkningen beror främst på förskjutningar men även på omvärdering av ingående poster.

De omfattande investeringarna under planeringsperioden avser beslutad ombyggnad av Universitetssjukhuset i Linköping, nybyggnad av rättspsykiatriska regionkliniken i Vadstena, ny- och ombyggnad av Vrinnevisjukhuset i Norrköping samt nybyggnation i Finspång.

I samband med beslut om de större ombyggnationerna har även beslutats att verksamheterna

kompenseras större delen av hyresökningarna. Den totala kostnadsökningen för planerade investeringsprojekt och reinvesteringar har beräknats. Utöver driftkostnad/hyresökning har justering gjorts för avskrivning på befintliga investeringar, effekter av externa intäkter samt ränteeffekt inom finansförvaltningen.



Totala investeringar Region Östergötland 2008-2018 och budget/prognos till och med år 2022.

Reserveringar för driftkostnadskonsekvenser av investeringsprojekten finns avsatta inom finansförvaltningen. I samband med att verksamheterna flyttar in i nya verksamhetsanpassade lokaler läggs rationaliseringskrav motsvarande tio procent av driftkostnadsökningen.

Övriga investeringar ligger på en högre nivå än normalt på grund av utrustningsinvesteringar i samband med inflyttning i nya lokaler.

Med koncernbolagen inkluderade bedöms investeringsnivåer till 1 990 miljoner kronor år 2020, 1 890 miljoner kronor år 2021 och 1 840 miljoner kronor år 2022. Koncernbolagens del av totala investeringar avser främst kollektivtrafik.

Pensionskostnader och principer för budgetering och redovisning

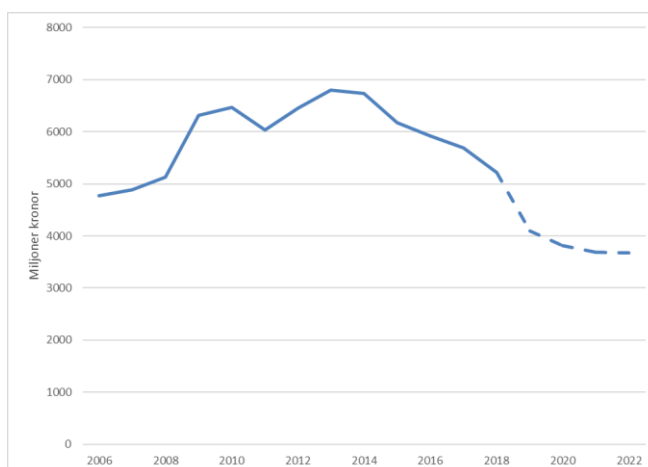
I jämförelse med tidigare treårsplan beräknas regiongemensamt finansierade pensionskostnader bli 36 miljoner kronor högre år 2020, 42 miljoner kronor högre år 2021 och 77 miljoner kronor högre år 2022. Regiongemensamma pensionskostnader har tidigare legat på en nivå omkring 530 miljoner kronor och beräknas under kommande år öka väsentligt och uppgå till omkring 680 miljoner kronor år 2022. Prognos för avsättning till pensionsskuld varierar på grund av att pensionsförvaltarnas prognoser påverkas av förändrade antaganden som under senare tid har visat betydande förändringar. Värdering av åtgärder för att möta eventuellt högre kostnader år 2021

och 2022 fattas längre fram under budgetperioden. I denna budget har en justering gjorts för åren 2021 och 2022 med 50 miljoner kronor så att pensionskostnaden ligger på en genomsnittlig nivå omkring 630 miljoner kronor.

Region Östergötland tillämpar rättvisande redovisning enligt fullfonderingsmodellen för budgetering och ekonomisk redovisning. Fullfonderingen innebär att det totala pensionsåtagandet för Region Östergötlands medarbetare redovisas i balansräkningen och att resultaträkningen påverkas av den totala pensionsförändringen.

Övriga ekonomiska förutsättningar

Finansiella placeringar förväntas ge en genomsnittlig avkastning på 3,0 procent. Likviditeten har minskat under de senaste åren främst beroende på planerade högre investeringsutgifter och att pensionsutbetalningarna ökat på grund av större pensionsavgångar när främst 40-talisterna har gått i pension. Det negativa resultatet år 2018 och det prognostiserade resultatet år 2019 har också medfört att likviditeten minskar. En minskad likviditet leder i sin tur till lägre avkastning som påverkar resultatet och möjligheten att möta ökade pensionskostnader.



Likviditet inklusive checkkredit respektive årsskifte åren 2006-2018 och budget/prognos till och med år 2022.

Poster inom fastighetsförvaltningen förväntas vara i princip oförändrade.

Genom en ytterligare sänkning av index för år 2020 så frigörs 18 miljoner kronor för utökade ob-tillägg och andra strategiska lönesatsningar som syftar till att säkra kompetensförsörjningen inom vitala delar av vården.

Satsningar

Bra vård och bättre hälsa - flerårsplan

Det finns idag stora utmaningar inom sjukvården där situationen inom slutenvården är den mest alarmerande med stängda vårdplatser som innebär kostsamma lösningar för att skapa en robust sjukvård. De åtgärder som vidtas kring ledning, styrning och organisering samt gemensam planering över hela sjukvårdssystemet är åtgärder som väntas ge effekter på lite längre sikt. För att lyckas med förändringarna krävs delaktighet men även förändringar av lokaler. I kapitel 2 "Reformagenda för bättre vård" beskrivs även flera satsningar som måste göras för att ställa om vården mot en bra vård och bättre hälsa med högre tillgänglighet, kvalitet och delaktighet.

För att säkra en god vård under förändringsarbetet läggs en genomförandeplan på tre år, där tillfälliga förstärkningar riktas till sjukvården med avtrappning till år 2022.

Höjda ob-tillägg/strategiska lönesatsningar

För att säkerställa kompetensförsörjningen inom vitala delar av hälso- och sjukvården ska även strategiska lönesatsningar genomföras. En av dessa satsningar ska vara en generell höjning av ob-tilläggen.



Goda arbetsvillkor

För att skapa en hållbar arbetssituation med goda arbetsvillkor för regionens medarbetare behöver satsningar göras på medarbetare och chefer. Satsningar som underlättar för den omställning som hälso- och sjukvården står inför och som krävs för att möta invånarnas behov av morgondagens hälso- och sjukvård. Satsningarna ska uppmärksamma de medarbetare som utvecklar sin kompetens och bidrar till verksamheten med sin djupa yrkeserfarenhet. De ska även skapa förutsättningar för att ta tillvara dem som befinner sig i slutet av sin yrkeskarriär så de får möjlighet att bidra med sin kunskap och erfarenhet till yngre kollegor.

Omfördelningar inom vården

De stora utmaningar som vården står inför, med nya identifierade behov liksom nya behandlingsmetoder och nya läkemedel, kommer inte att kunna lösas med resurstillskott utan måste till stor del hanteras inom befintliga ekonomiska resurser med förbättringar och eller aktiva omfördelningar.

Som en del av reformagendan för en bättre vård kommer nya resurser inte att tillföras hälso- och sjukvården under 2020. Nya behov ska istället mötas genom omfördelningar av hälso- och sjukvårdsnämndens budget. Reserveringar på 30 miljoner kronor finns avsatta till rehabplatser och jämlik vård kvarstår dock.

Trafik

Trafik- och samhällsplaneringsnämndens ram utökas med 29 miljoner kronor för att täcka prisförändringar men även en satsning på MÄLAB-samarbetet. Medel för MÄLAB finns reserverade sedan tidigare.

Reserveringar

Medel för bland annat digitalisering, test- och innovation, länsmuseum reserveras inom finansförvaltningen för framtida beslut. Medlen kan riktas till såväl regionstyrelsen, regionutvecklingsnämnden som trafik- och samhällsplaneringsnämnden.

Reservering finns till Hälso- och sjukvårdsnämnden för jämlik hälsa och rehabplatser samt för förstärkning på grund av nya behov under åren 2021 och 2022.

Reservering finns även till trafik- och samhällsplaneringsnämnden för framtida kostnadsökningar för MÄLAB.

Inom finansförvaltningen reserveras även medel för omställning och oförutsedda kostnader.

Aktiviteter för god ekonomisk hushållning

Reformagenda för bättre vård

I kapitel 2 i denna strategiska plan med treårsbudget beskriver Moderaterna och Kristdemokraterna de åtgärder som krävs för att nå en ekonomi i balans. Det handlar dels om att fullfölja arbetet med de uppdrag som beslutades i finansplanen i november 2018 samt arbetet med den fördjupade ekonomiska analysen som beslutades av regionstyrelsen i april 2019 och dels att genomföra reformer som syftar till vården ”gör rätt från början”.

Åtgärder administration

Regionstyrelsen har därutöver fattat beslut om åtgärder för att bromsa kostnadsutvecklingen som exempelvis restriktivitet kring anställningar, översyn av administration och arbete med handlingsplaner inom respektive produktionsenhet. Åtgärderna har inte givit tillräckligt resultat. För att få



bättre effekt och samordna resurserna över hela systemet tillsätter regiondirektören under 2019 en operativ sjukvårdsledningsgrupp, med ansvar för att minska antalet anställda. Värderingen är att åtgärderna ska leda till att produktionsenheterna är i balans till år 2022.

Oförutsedda kostnader

En avsättning görs för oförutsedda kostnader och omställningskostnader.

Förändringar jämfört med finansplanen ger följande effekt:

(miljoner kronor)	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
Resultat finansplan	0	149	112
Upplöst reservering/effektivisering	69	-258	-123
Resultat efter upplösta effektiviseringar	69	-109	-11
Nya/ändrade ekonomiska förutsättningar			
Skatter	-76	-177	-257
Regiongemensamma pensioner	-36	-42	-77
Övriga poster			
Poster finans (finansiella intäkter, fastighet m m)	9	8	-14
Index 2020/2021	15	30	30
Reducering index	18	36	54
Satsningar			
Bra vård och bättre hälsa - flerårsplan	-500	-250	-100
Höjda ob-tillägg/strategiska lönesatsningar	-18	-36	-54
Goda arbetsvillkor	-30	-30	-30
Reserveringar	-78	-147	-243
Aktiviteter för god ekonomisk hushållning			
Reformagenda för bättre vård	798	798	798
Åtgärder administration	30	100	100
Oförutsedda kostnader/omställning	-50	-25	-35
Resultat treårsbudget	151	156	161

Sammantaget innebär förändringarna att Region Östergötland redovisar en ekonomi i balans under hela budgetperioden i enlighet med det finansiella målet om ett resultat på 1 procent av skatter och bidrag.

Budgeten innehåller reserveringar för beslutade satsningar och för kommande behov. Reserverade medel för respektive år i ovan tabell framgår nedan.

Reserveringar som ingår i resultatet

(miljoner kronor)	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
HSN Förstärkning vård		59	135
HSN Rehabplatser	20	20	20
HSN Jämlik hälsa	10	10	10
RS Digitalisering, Cosmic m m	20	30	45
TSN MÄLAB	13	13	13
FIN Länsmuseum, Test/innov m m	15	15	20
Summa	78	147	243

Ekonomiska ramar och resultat

Utmaningarna för Region Östergötland är mycket stora fram för allt gällande den ekonomiska situationen. Det är därför angeläget att det finns en tydlighet i ledning och styrning av resurser och att modeller där man ”ger med ena handen och tar med den andra” undviks.

Vid beredningen av finansplanen för 2020-2022 ska regionstyrelsen göra en samlad bedömning av huruvida uppdragen till regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden ger de samlade resultateffekter för år 2020 och framåt som anges i denna strategiskaplan med treårsbudget. Utifrån den bedömningen ska Regionstyrelsen, om resultateffekterna ej uppnås, lämna ytterligare förslag till åtgärder för att nå en ekonomi i balans.

I samband med översyn av kapacitet och organisation kommer även de ekonomiska ersättningsmodellerna att ses över

Nedan presenteras budget för regionfullmäktige samt ramar till regionstyrelsen och nämnder för år 2020-2022. I regionbidrag 2020 ingår tekniska justeringar och beslut efter finansplanen. Av tabellerna framgår nya beslut i denna treårsbudget samt reserveringar inom respektive område.

Regionfullmäktige

I tabellen nedan framgår regionfullmäktiges intäkter och kostnader.

Budget Regionfullmäktige (miljoner kronor)	2020	2021	2022
Intäkter:			
Skatteintäkter	10 862	11 166	11 561
Generella statsbidrag och utjämning	2 055	2 108	2 131
Generella statsbidrag - läkemedel	1 313	1 333	1 353
Summa intäkter	14 230	14 607	15 045
Kostnader:			
Preliminär ram RS	-971	-999	-1 032
Preliminär ram HSN	-11 487	-11 546	-11 732
Preliminär ram TSN	-867	-867	-867
Preliminär ram RUN	-249	-249	-249
Bra vård och bättre hälsa - flerårsplan	-500	-250	-100
Summa kostnader	-14 074	-13 911	-13 980
Netto finansförvaltningen	-5	-540	-904
Resultat	151	156	161



Regionstyrelsen

Regionstyrelsens ram utökas med satsningen på Goda arbetsvillkor samt strategiska lönesatsningar inkl. höjda ob-tillägg. För fortsatt digitalisering, utveckling av Cosmic med mera reserveras 20 miljoner kronor år 2020, 10 miljoner kronor år 2021 och ytterligare 15 miljoner kronor år 2022.

Regionbidrag RS (miljoner kronor)	2020	2021	2022
Regionbidrag före beslut (inkl tekniska justeringar)	903	903	903
Nya Beslut			
Goda arbetsvillkor	30	30	30
Höjda ob-tillägg/strategiska lönes.	18	18	18
Beslut i treårsbudget			
-			
Ram RS (beslut)	951	951	951
Reserveringar:			
Höjda ob-tillägg/strategiska lönes.		18	36
Digitalisering, Cosmic mm	20	30	45
Preliminär ram 2021-2022	971	999	1 032

Hälso- och sjukvårdsnämnden

Effekterna av reformagenda för en bättre vård innebär att nämndens ram kan reduceras med 798 miljoner kronor. Reservering görs därefter för förstärkningar under år 2021 och 2022. Vidare reserveras medel för jämlik hälsa och för rehabplatser.

Regionbidrag HSN (miljoner kronor)	2020	2021	2022
Regionbidrag före beslut (inkl tekniska justeringar)	12 255	12 255	12 255
Nya Beslut			
Effekter av reformagenda för en bättre vård	-798	-798	-798
Ram HSN (beslut)	11 457	11 457	11 457
Reserveringar:			
Jämlik hälsa	10	10	10
Rehabplatser	20	20	20
Förstärkning vård 2021		59	59
Förstärkning vård 2022			76
Preliminär ram 2021-2022	11 487	11 546	11 622



Trafik- och samhällsplaneringsnämnden

Trafik- och samhällsplaneringsnämnden reviderar Östgötatrafikens bidrag. Reservering görs för ytterligare kostnader för MÄLAB-samarbetet och tåginköp.

Regionbidrag TSN (miljoner kronor)	2020	2021	2022
Regionbidrag före beslut (inkl tekniska justeringar)	825	825	825
Nya Beslut			
-			
Beslut i treårsbudget			
Ötraf index/utökat bidrag 2020	29	29	29
Ram TSN (beslut)	854	854	854
Reserveringar:			
MÄLAB	13	13	13
Preliminär ram 2021-2022	867	867	867

Regionutvecklingsnämnden

Regionutvecklingsnämndens ram är oförändrad. Medel för renovering av länsmuseum reserveras inom regionstyrelsen.

Regionbidrag RUN (miljoner kronor)	2020	2021	2022
Regionbidrag före beslut (inkl tekniska justeringar)	249	249	249
Nya Beslut			
-			
Beslut i treårsbudget			
-			
Ram RUN (beslut)	249	249	249
Reserveringar:			
-			
Preliminär ram 2021-2022	249	249	249

Med utgångspunkt från det som anges i denna treårsbudget föreslås ekonomiska ramar för regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, trafik- och samhällsplaneringsnämnden samt regionutvecklingsnämnden i enlighet med bilaga 4. I samma bilaga framgår ramförändringar som sker med anledning av tidigare beslut. Regionstyrelsens regionbidrag och ersättning för koncerngemensam verksamhet redovisas särskilt i bilaga 5.

För perioden 2020-2022 beräknas följande ekonomiska resultat med fullfondering av pensioner:

År	2020	2021	2022
Resultat (miljoner kronor)	151	156	161



Resultaten innebär att Region Östergötland redovisar en ekonomi i balans under hela budgetperioden. Regionen lever därmed upp till balanskravet enligt kommunallagen. Det egna kapitalet är positivt beräknas vid utgången av år 2022 vara plus 594 miljoner kronor. Resultat enligt den så kallade blandmodellen är plus 14 miljoner kronor år 2020, 45 miljoner kronor år 2021 och 44 miljoner kronor år 2022. Att resultatet försämrats när metoden blandmodell används beror på att årets faktiskt utbetalade pensioner till stor del påverkar resultatet. Dessa har regionen tidigare avsatt som del av den högre skuld som ingår i fullfonderingsmodellen. Totalt är skulden 7 miljarder högre i fullfonderingsmodellen än i blandmodellen. För Region Östergötland, som fullt ut använder fullfondering, påverkas inte resultatet i lika hög grad av högre pensionsutbetalningar i och med att utbetalningar tas av sedan tidigare avsatta medel.

Resultaträkning, kassaflödesanalys och balansräkning redovisas i bilaga 3. I den mån resultatet för koncernen avviker från Region Östergötlands resultat är orsaken att Östgötatrafiken AB konsolideras före bokslutsdispositioner.



10. BESLUT

- a t t anta den strategiska planens föreslagna vision och strategiska mål,
- a t t fastställa ekonomiska ramar för regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, trafik- och samhällsplaneringsnämnden samt regionutvecklingsnämnden år 2020-2022 enligt bilaga 5,
- a t t uppdra till regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, trafik- och samhällsplaneringsnämnden samt regionutvecklingsnämnden att utifrån sina ansvarsområden utarbeta verksamhetsplaner med budget för år 2020 i enlighet med denna strategiska plan med treårsbudget,
- a t t i enlighet med fullmäktiges presidiums förslag fastställa budgeten för regionens revisorer till 11 327 tkr (2019 års nivå) samt
- a t t fastställa skattesatsen för år 2020 till 10,70 kronor per skattekrona.



Bilaga 1 – Region Östergötlands samlade verksamhet

Region Östergötland bedriver, ensam eller tillsammans med andra kommuner, regioner och/eller andra aktörer, verksamheter i privaträttslig form som stiftelser eller aktiebolag. Regionfullmäktige har principiellt gett uttryck för dels en allmän återhållsamhet vad gäller bildande av nya bolag ägda av Region Östergötland, dels ett långsiktigt behov av att pröva formerna för sitt engagemang i nu verksamma bolag och stiftelser.

Regionstyrelsen bemyndigas att utfärda stämmodirektiv till stämooombudet för respektive bolag och förening avseende fastställande av årsredovisning, beslut om ansvarsfrihet och fastställande av arvoden för ledamöter och revisorer inom ramen för gällande riktlinjer för arvoden.

Nedanstående redovisning omfattar Region Östergötlands koncernföretag¹ och de uppdragsföretag² där Region Östergötland är samägare. Även stiftelser och samordningsförbund redovisas där Region Östergötland är intressent. Entreprenader där Region Östergötland inte har något deläggande redovisas endast i vad som framgår av figur 1.

REGION ÖSTERGÖTLANDS KONCERNFÖRETAG

AB Östgötatrafiken

Region Östergötland är sedan den 1 januari 2012 då den nya kollektivtrafiklagen trädde i kraft ansvarig för all kollektivtrafik i länet. Östgötatrafiken blev i samband med detta också helägt av regionen. AB Östgötatrafiken är enligt ett uppdragsavtal ansvarig för upphandling och marknadsföring för lokal och regional linjetrafik med buss, spårvagn, tåg, viss skär- gårdstrafik och för länsfärdtjänst i Östergötland.

TvNo Textilservice AB

TvNo Textilservice AB sköter all tvätt åt Region Östergötlands verksamheter. Bolaget bildades 1978 av landstingen i Östergötlands och Jönköpings län samt Norrköpings kommun. Region Östergötlands ägarandel är 49 procent.

Scenkonst Öst AB

2015 bildade Region Östergötland, Norrköpings och Linköpings kommuner bolaget för att driva de verksamheter som tidigare drevs i Stiftelsen Östergötlands länsteater och Norrköpings Symfoniorkester AB. Syftet med att driva verksamheterna i bolaget är att skapa förutsättningar för förbättrade verksamheter, utökat samarbete och ett långsiktigt ekonomiskt engagemang från ägarna. Bolaget startade sin verksamhet 2016 och Region Östergötlands ägarandel är 52 procent.

1. Region Östergötland är bestämmande eller har betydande inflytande – mer än 20 procentig röstandel (varav Dotterföretag > 50 procent, Intresseföretag 20-50 procent).
2. Region Östergötland har inte betydande inflytande – mindre än 20 procent röstandel.

ALMI Företagspartner Östergötland AB

Region Östergötland äger bolaget till 49 procent och resterande 51 procent ägs av det statliga moderbolaget. Det övergripande målet för bolaget som bildades 1994, är att främja utveckling av konkurrenskraftiga små och medelstora företag och stimulera nyföretagande i syfte att skapa tillväxt och förnyelse i näringslivet.

AB Kinda Kanal

Bolagets uppgift är att bevara kanalen och att mot avgift hålla den öppen för trafik och driva därmed förenlig verksamhet. Syftet med regionens engagemang i bolaget är att som uppdragsgivare till bolagets verksamhet ha inflytande över de driftbeslut som fattas. Region Östergötlands ägarandel uppgår till 47 procent. Övriga ägare är Linköpings kommun och Kinda kommun.

REGION ÖSTERGÖTLANDS UPPDRAGSFÖRETAG

Kommunalförbundet Avancerad Strålbehandling

Kommunalförbundets medlemmar är de sju regioner som innehar universitetssjukhus, Region Uppsala, Region Östergötland, Region Skåne, Region Stockholm, Region Västerbotten, Västra Götalandsregionen samt Region Örebro län. Kommunalförbundet bildades år 2006 och dess ändamål är att skapa förutsättningar för och genomföra en gemensam investering samt drift av en anläggning för avancerad strålbehandling. Verksamheten drivs i Uppsala av Skandionkliniken med start 2015. Region Östergötlands andel uppgår till 14 procent.

Inera AB

Bolaget bildades 1999 med syfte att utveckla e-hälsotjänster för invånarna, på uppdrag av samtliga landsting och regioner. Genom samverkan med landsting och regioner har Inera utvecklat gemensamma lösningar för digitalisering. Landsting och regioner har ägt bolaget gemensamt och Östergötlands andel har varit 5 procent. I syfte att enklare kunna utveckla gemensamma lösningar som bidrar till att effektivisera verksamheter i både kommuner och landsting, övertog SKL Företag AB 97 procent av aktierna i bolaget under början av 2017 med avsikt att erbjuda kommunerna att förvärva fem aktier vardera. SKL Företags ägarandel kommer därefter att uppgå till strax över 50 procent. Region Östergötland äger nu fem aktier, motsvarande 1,6 promille.

Patientförsäkringen LÖF

Samtliga regioner, samt Gotlands kommun har ett gemensamt försäkringsbolag; Patientförsäkringen LÖF. LÖF åtar sig att enligt patientskadelagen lämna patientskadeersättning för personskada som orsakats patient i samband med av försäkringstagaren i Sverige bedriven hälso- och sjukvård. Region Östergötlands ägarandel uppgår till 5 procent.



Transitio AB

Transitio AB är ett samägt bolag av samtliga regionala kollektivtrafikmyndigheter. Bolagets uppdrag är att upphandla, finansiera och förse ägarna med tåg och reservdelar. Syftet är främst att minska ägarnas fordonskostnader samt säkerställa hög kvalitet och kompetens inom områdena anskaffning, förvaltning och underhåll. Bolaget bildades 1999. Region Östergötlands ägarandel uppgår till 5 procent.

Mälardalstrafik MÅLAB AB

Ansvaret för tågtrafiken i Östra Sverige är ett gemensamt ansvar mellan de regionala kollektivtrafikmyndigheterna i Stockholms län, Uppsala län, Västmanlands län, Sörmlands län, Örebro län och Östergötlands län. MÅLAB:s uppdrag är förvaltning och utveckling av regional tågtrafik. I uppdraget ingår förutom att förvalta nuvarande avtal samt utveckla tågtrafiken på kort sikt, även planering av tågtrafik i ett längre perspektiv. Region Östergötland äger 13 procent.

Samverkansprojektet E22 AB

Bolagets ska verka för en utbyggnad och upprustning av väg E22 till lägst fyrfältstandard mellan Norrköping och Trelleborg. Region Östergötland äger bolaget till 20 procent, övriga ägare är regionförbunden/regionerna utmed väg E22, samt Sydsvenska Industri och Handelskammaren.

Östsvenska Yrkeshögskolan AB

Bolaget bedriver utbildningsverksamhet med särskilt fokus på yrkeshögskoleutbildning, samt konsultverksamhet med koppling till utbildningsverksamhet. Region Östergötland äger bolaget till 8,3 procent, övriga andelar ägs av 11 kommuner inom länet.

Skill Scandinavia AB

Bolagets verksamhet är att stödja arbetsgivare i privat och offentlig verksamhet genom dels direkt bemanning, rekrytering, utbildning och kompetensförsörjning. Bolaget ska även bidra till att bygga upp nödvändiga nätverk och arenor inom området. Region Östergötland äger bolaget till 4 procent, övriga ägare är Linköpings, Norrköpings och Motalas kommuner med 2 procent vardera, resterande 90 procent ägs av näringslivet i länet.

Kommunalförbundet Svenskt ambulansflyg

Kommunalförbundets medlemmar är samtliga lands-ting-/regioner. Kommunalförbundet bildas för att administrera och sköta uppdraget med ambulansflygplanverksamheten och överta befintligt samverkansavtal mellan de 21 regionerna och Region Västerbotten från den 1 januari 2016. Den ordinarie driftstarten beräknas till 2020. Region Östergötlands ägarandel uppgår till ca 4,5 procent.

STIFTELSE OCH SAMORDNINGSFÖRBUND

Stiftelsen Östergötlands länsmuseum (Östergötlands museum)

Stiftelsen bildades 1983 av regionen, Stiftelsen Linköpings stadsmuseum för skön konst, Östergötlands Fornminnes och museiförening samt Linköpings kommun. Dess syfte är att inom länet bedriva och främja kulturminnesvård och övrig museiverksamhet samt att förvalta stiftelsens fastigheter och samlingar och att hålla dem tillgängliga för allmänheten.

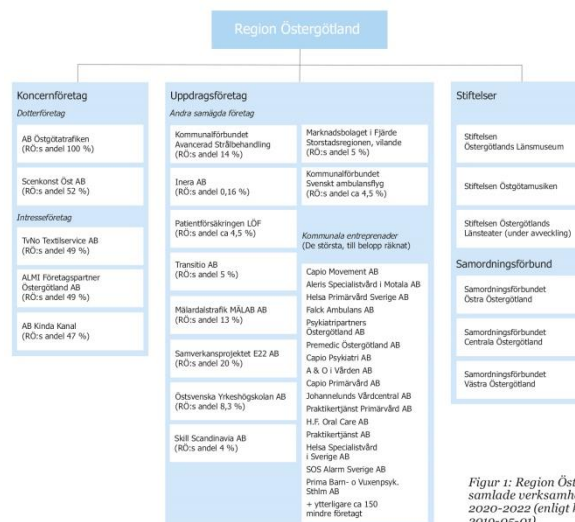
Stiftelsen Östgötamusiken

Stiftelsen bildades år 1987 av regionen med målsättningen att alla länets invånare ska kunna ta del av det regionala musikkivet. För att göra detta möjligt använder Östgötamusiken i första hand sina egna ensembler som är Östgöta Blåsarsymfoniker, Östgöta Brasskvintett, Östgöta Blåsarkvintett samt Östgötbandet.

Samordningsförbund

Samordningsförbundet Östra Östergötland, Samordningsförbundet Centrala Östergötland och Samordningsförbundet Västra Östergötland.

Samordningsförbunden har bildats vid olika tidpunkter under perioden 2005- 2009, med stöd av lagen om finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet. I respektive samordningsförbund ingår Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, berörda kommuner och Region Östergötland. Samordningsförbundens ändamål är att finansiera och utveckla insatser som skapar förutsättningar för invånare i yrkesverksam ålder att kunna uppnå eller förbättra förmågan att utföra förvärvsarbete. Fullmäktige antog år 2010 "Generella riktlinjer för finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet" som beskriver Region Östergötlands samlade strategi för samordningsförbunden. Dessa kan komma att revideras under budgetperioden.



Figur 1: Region Östergötlands samlade verksamhet under perioden 2020-2022 (enligt känd planering 2019-05-01).



Bilaga 2 – Regionövergripande styrning

STRUKTUR OCH ANSVAR

Region Östergötland är en politiskt styrd organisation. Det innebär att det är invånarna i Östergötland som vart fjärde år, i allmänna val, väljer vilka politiker som ska sitta i regionfullmäktige. De förtroendevaldas roll och ansvar framgår av regionens reglemente. Rollfördelningen mellan politiker och verksamhet ska vara tydlig.

Verksamhetens uppgift är att genomföra de insatser som krävs för att uppnå de mål som beslutats politiskt. Detta innebär att verksamhetens styrning har sin utgångspunkt i politiska beslut som kompletteras och förtydligas så att de kan genomföras på lokal nivå.

Regionfullmäktige är Region Östergötlands högsta beslutande organ med 101 folkvalda ledamöter. Fullmäktige fastställer långsiktiga mål, skattesats och ekonomiska ramar för verksamheten. Därutöver beslutar fullmäktige om riktlinjer i viktiga principiella och strategiska frågor. Fullmäktige tillsätter de nämnder, beredningar, utskott och lokala organ som utöver regionstyrelsen behövs för att fullgöra regionens uppgifter. Fullmäktige följer upp verksamheten genom delårsrapport efter augusti och årsredovisning.

Regionstyrelsen är styrelse för Region Östergötlands samlade verksamheter och ansvarar för att dessa uppfyller kraven på god produktivitet, effektivitet och kvalitet. Regionstyrelsen har också uppdraget att utöva ägarrollen och tillsynen över Region Östergötlands egna bolag, i första hand genom bolagsordning, ägardirektiv och tillsyn. Regionstyrelsen har samordningsansvar mellan nämnder och beredningar inför fullmäktige och ska övervaka att de av fullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten

och ekonomi följs, samt se till att uppföljningen sker till fullmäktige från samtliga nämnder. Detta ansvar brukar benämnas regionstyrelsens uppsiktsplikt. Styrelsen ska skapa yttre och inre förutsättningar för regionens verksamhet, agera i relation till omvärlden och verka för att regionens utvecklingskraft stärks.

Hälso- och sjukvårdsnämndens

styrning utgår från en beställar-utförarmodell. Nämnden ska i sin beställarroll verka för en bra hälsa hos befolkningen och en bra hälso- och sjukvård, inklusive tandvård samt stöd och service till vissa funktionshindrade, med fokus på medborgarnas behov. Hälso- och sjukvårdsnämnden ska via överenskommer med regionens produktionsenheter, samt via avtal med privata vårdgivare, fastställa vilken hälso- och sjukvård som ska utföras.

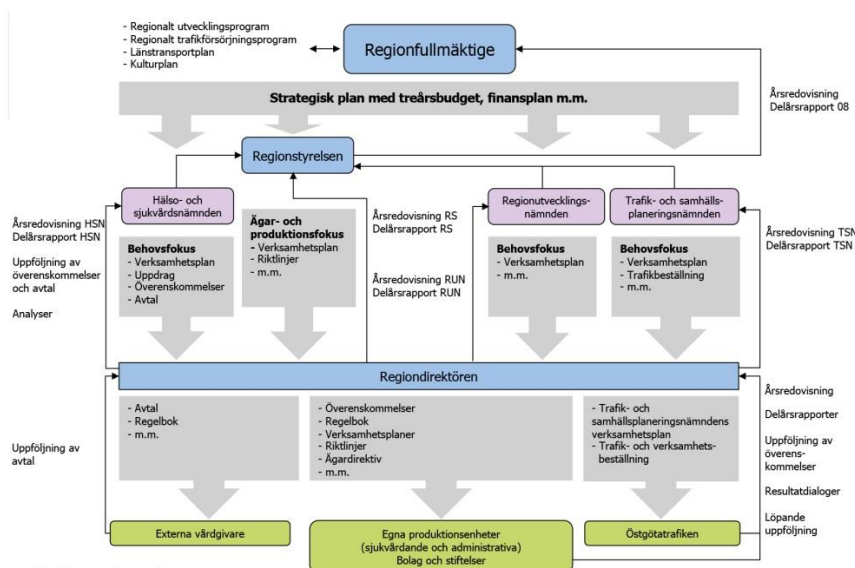
Regionutvecklingsnämnden ansvarar för regionala tillväxt- och utvecklingsfrågor inom områdena kompetensförsörjning, företagsutveckling och tillväxt, kultur och kreativitet samt folkhälsa.

Trafik- och samhällsplaneringsnämnden

ansvarar för regionala tillväxt- och utvecklingsfrågor inom samhällsplanering, kollektivtrafik, infrastruktur, landsbygdsutveckling och miljö. Nämnden är också regional kollektivtrafikmyndighet.

Regiondirektören ansvarar för den samlade organisationen och för att verksamheten drivs och utvecklas professionellt. Regiondirektören har det övergripande ansvaret för att, genom erforderliga verkställighetsbeslut, se till att de politiskt fastställda målen uppnås inom den politiskt fastställda ekonomiska ramen.

I praktiken innebär ansvarsfördelningen i många fall att styrelse och nämnder arbetar mot samma mål men med olika utgångspunkter vilket kräver koordinering av styprocesserna. Detta innebär också att styrelsen och de övriga nämnderna kan närma sig samma mål



Figur 1: Den regionövergripande styrningen 2020



från olika håll och därmed dela ansvaret för måluppfyllelsen. Detta genom att exempelvis hälso- och sjukvårdsnämnden tar sitt ansvar utifrån ett beställarperspektiv samtidigt som styrelsen, för samma mål, tar sitt ansvar genom sin ägarstyrning av produktionen.

STYRINGSLOGIKEN

Region Östergötlands politiska organ och dess produktionsenheter använder en gemensam metod, balanserad verksamhetsstyrning, för att skapa en tydlig styrningslogik som sträcker sig från politik till praktik. Detta skapar en gemensam grundval och struktur för planering och uppföljning där var och en ska kunna se sin roll i ett större sammanhang. Styrkortsstrukturen utgör ramen för den samlade övergripande styrningen och strukturen löper som en röd tråd i Region Östergötlands samlade styrdokument.

Utgångspunkten för styrningen av regionens verksamheter är regionfullmäktiges strategiska plan med treårsbudget (STÅB). Där redovisas regionens vision som sedan konkretiseras i strategiska mål inom fem olika perspektiv:

- **Perspektivet Samhälle** beskriver hur Östergötlands utvecklingsförutsättningar tas tillvara.
- **Perspektivet Medborgare** beskriver de viktigaste målsättningarna för Region Östergötlands verksamheter för att invånarnas behov ska tillgodoses på bästa sätt.
- **Perspektivet Process** beskriver de viktigaste målsättningarna för Region Östergötlands arbetsprocesser för att målen i medborgar- och samhällsperspektiven ska kunna uppfyllas.
- **Perspektivet Medarbetare** beskriver hur medarbetarnas resurser tillvaratas och utvecklas inom ramen för en hälsofrämjande arbetsplats.
- **Perspektivet Ekonomi** beskriver hur Region Östergötland genom ständiga förbättringar och kostnadseffektiva lösningar ska hushålla med tillgängliga resurser för att skapa och behålla en stark ekonomi som ger handlingsfrihet. Perspektivet behandlar ekonomin för de verksamheter och uppdrag som ingår i Region Östergötland.

Perspektiven *Samhälle* och *Medborgare* är överordnade och de strategiska målen i övriga perspektiv ska understödja måluppfyllelsen i dessa perspektiv. Här har regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, regionutvecklingsnämnden samt trafik- och samhällsplaneringsnämnden ett ansvar vad gäller medborgarnas behov av tjänster och utvecklingsinsatser. Perspektivet *Medarbetare* är styrelsens ansvarsområde. Perspektiven *Process* respektive *Ekonomi* är

i olika utsträckning såväl styrelsens som nämndernas angelägenhet. Den samlade styrningens övergripande dokument är:

- *Regionfullmäktiges strategiska plan med treårsbudget*
- *Regionstyrelsens verksamhetsplan*
- *Hälso- och sjukvårdsnämndens verksamhetsplan*
- *Regionutvecklingsnämndens verksamhetsplan*
- *Trafik- och samhällsplaneringsnämndens verksamhetsplan*

I praktiken har dessa styrdokument, vart och ett, en självständig roll i styrningen men de utgör samtidigt ett bidrag till Region Östergötlands samlade planerings- och uppföljningsprocess som i sin helhet följs upp i delårsrapporter och årsredovisning.

Regionfullmäktige (RF) beskriver i sin strategiska plan med treårsbudget regionens övergripande vision, strategiska mål¹, och ekonomiska ramar. Med utgångspunkt i fullmäktiges vision och strategiska mål beskriver regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, regionutvecklingsnämnden och trafik- och samhällsplaneringsnämnden i sina respektive verksamhetsplaner framgångsfaktorer².

Därefter tydliggörs uppföljningsparametrar utifrån de politiska framgångsfaktorerna med målsatta nyckelindikatorer³. Tillsammans ska dessa bidra till en väl underbyggd värdering av måluppfyllelsen för respektive strategiskt mål. Verksamhetsplanerna med dess indikatorer och, för sjukvårdande enheter, överenskommelserna med Hälso- och sjukvårdsnämnden utgör i sin tur en utgångspunkt för produktionsenheternas verksamhetsplaner. Dessa planer är i sin tur utgångspunkt för klinikernas/motsvarande verksamhetsplaner/handlingsplaner. På detta sätt skapas en logisk styrningskedja genom hela organisationen. Nämnderna beslutar om förslag till verksamhetsplan vilket, efter styrelsens prövning, sedan blir föremål för fullmäktiges beslut.



Figur 2. Den regionövergripande styrningens aktörer och begrepp

Bilaga 3 – Resultaträkning (fullfondering)

Resultaträkning (fullfondering)

Belopp i miljoner kronor och löpande priser.

	Region Östergötland			Koncernen		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Verksamhetens intäkter	3 708	3 746	3 821	4 508	4 596	4 721
	-16					
Verksamhetens kostnader	530	-16 793	-17 228	-17 262	-17 528	-18 043
Avskrivningar	-850	-880	-910	-930	-960	-990
Verksamhetens nettokostnader	-13 672	-13 927	-14 317	-13 684	-13 892	-14 312
	10					
Skatteintäkter	862	11 166	11 561	10 862	11 166	11 561
Generella statsbidrag och utjämning	2 055	2 108	2 131	2 055	2 108	2 131
Generella statsbidrag - läkemedel	1 313	1 333	1 353	1 313	1 333	1 353
Verksamhetens resultat	558	680	728	546	715	733
Finansiella intäkter	130	120	120	130	120	120
Finansiella kostnader	-537	-644	-687	-547	-654	-697
Resultat efter finansiella poster	151	156	161	129	181	156
Extraordinära poster						
Årets resultat	151	156	161	129	181	156

Bilaga 3 – Kassaflödesanalys (fullfondering)

Kassaflödesanalys (fullfondering)

Belopp i miljoner kronor och löpande priser.

	Region Östergötland			Koncernen		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN						
Årets resultat	151	156	161	129	181	156
Justering för av- och nedskrivning	850	880	910	930	960	990
Justering för gjorda avsättningar pensioner	559	623	617	569	633	627
Justering för övriga avsättningar						
Justering för ianspråktaga avsättningar						
Justering för övriga ej likviditetspåverkande poster						
Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 560	1 659	1 688	1 628	1 774	1 773
Ökning/minskning kortfristiga fordringar	-5			-5		
Ökning/minskning förråd och varulager						
Ökning/minskning kortfristiga skulder	63	18	43	63	18	43
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 618	1 677	1 731	1 686	1 792	1 816
INVESTERINGSVERKSAMHETEN						
Investering i immateriella anläggningstillgångar						
Försäljning av immateriella anläggningstillgångar						
Investering i materiella anläggningstillgångar	-1 900	-1 800	-1 750	-1 990	-1 890	-1 840
Försäljning av materiella anläggningstillgångar						
Investering i finansiella anläggningstillgångar						
Försäljning av finansiella anläggningstillgångar						
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1 900	-1 800	-1 750	-1 990	-1 890	-1 840
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN						
Nyupptagna lån						
Amortering av skuld						
Ökning långfristiga fordringar	-10	-11		-10	-11	
Minskning av långfristiga fordringar						
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-10	-11		-10	-11	
Justering av ingående eget kapital						
Årets kassaflöde	-292	-134	-19	-314	-109	-24
Likvida medel vid årets början	4 137	3 845	3 711	4 177	3 863	3 754
Likvida medel vid årets slut	3 845	3 711	3 692	3 863	3 754	3 730

Bilaga 3 – Balansräkning (fullfondering)

Balansräkning (fullfondering)

Belopp i miljoner kronor och löpande priser.

	Region Östergötland			Koncernen		
TILLGÅNGAR	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Anläggningstillgångar						
Immateriella anläggningstillgångar	46	46	46	46	46	46
Mark, byggnader och tekniska anläggningar	7 861	7 982	8 102	7 861	7 982	8 102
Maskiner och inventarier	4 106	4 905	5 625	4 881	5 680	6 400
Materiella anläggningstillgångar	11 967	12 887	13 727	12 742	13 662	14 502
Finansiella anläggningstillgångar	116	127	127	86	97	97
Summa anläggningstillgångar	12 129	13 060	13 900	12 874	13 805	14 645
Omsättningstillgångar						
Förråd m m	170	170	170	170	170	170
Fordringar	1 310	1 310	1 310	1 360	1 360	1 360
Kortfristiga placeringar	3 745	3 611	3 592	3 758	3 649	3 625
Kassa och bank	100	100	100	105	105	105
Summa omsättningstillgångar	5 325	5 191	5 172	5 393	5 284	5 260
Summa tillgångar	17 454	18 251	19 072	18 267	19 089	19 905
EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Eget kapital						
Årets resultat	151	156	161	129	181	156
Övrigt eget kapital	126	277	433	304	433	614
Summa eget kapital x)	277	433	594	433	614	770
Avsättningar						
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	13 839	14 462	15 079	13 849	14 472	15 089
Andra avsättningar	24	24	24	44	44	44
Summa avsättningar	13 863	14 486	15 103	13 893	14 516	15 133
Skulder						
Långfristiga skulder	21	21	21	441	441	441
Kortfristiga skulder	3 293	3 311	3 354	3 500	3 518	3 561
Summa skulder	3 314	3 332	3 375	3 941	3 959	4 002
Summa eget kapital, avsättningar och skulder	17 454	18 251	19 072	18 267	19 089	19 905
x) därav: rörelsekapital	2 032	1 880	1 818	1 893	1 766	1 699
anläggningskapital	-1 755	-1 447	-1 224	-1 460	-1 152	-929
Panter och ansvarsförbindelser:						
Övriga ansvarsförbindelser	81	81	81	259	259	259



Bilaga 4 – Regionbidrag för regionstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnden, regionutvecklingsnämnden och trafik- och samhällsplaneringsnämnden

REGIONBIDRAG PER STYRELSE/NÄMND

Belopp i tusentals kronor

	2020	2021	2022
Regionstyrelsen	951 187	951 187	951 187
Hälso- och sjukvårdsnämnden	11 456 635	11 456 635	11 456 635
Trafik- och samhällsplaneringsnämnden	854 112	854 112	854 112
Regionutvecklingsnämnden	248 871	248 871	248 871
Summa Regionbidrag	13 510 805	13 510 805	13 510 805



Bilaga 5 – Total sammanställning av regionstyrelsen – regionbidrag och koncerngemensamt påslag

Budget 2020

(tusentals kronor)

	Regionbidrag	Koncerngem.	Totalt
Politisk ledning	60 609		60 609
Ledningsstab	169 002	19 560	188 562
Regiongemensamma verksamheter/projekt	239 983	490 723	730 706
Regionens revisorer	11 327		11 327
Forskning och utveckling	319 798		319 798
Särskilt riktade medel	20 335		20 335
ST-/AT-läkare	130 133		130 133
Summa	951 187	510 283	1 461 470