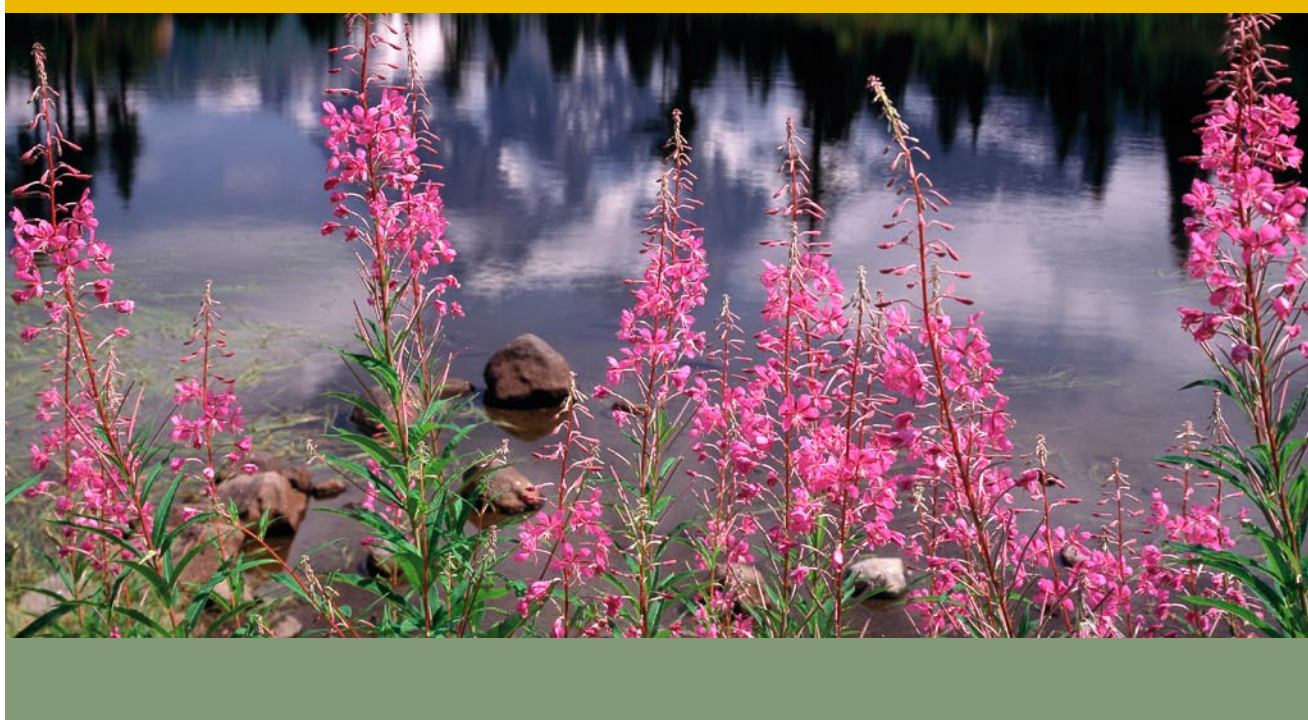


norrstyrelsen



RAPPORT 2009: 30

## **Personalfrågor vid bildandet av Region Norrland – etapp 2**

## Förord

Norrstyrelsen har bildats för att förbereda sammanslagningen av landstingen i Norrbottens, Västerbottens och Västernorrlands län till en regionkommun med arbetsnamnet Region Norrland. Det är en ideell förening som bildats av de tre landstingen samt kommunförbunden i Norrbottens och Västernorrlands län och Region Västerbotten. Vid sidan av styrelsen och dess arbetsutskott är 140 förtroendevalda och ett stort antal tjänstemän från landsting, kommuner, kommunförbund/regionförbund, statliga myndigheter, näringsliv och andra organisationer engagerade i de många arbetsgrupper som förbereder regionbildningen. Med Region Norrland vill vi skapa förutsättningar för ett starkare och mer livskraftigt Norrland – en regionkommun som kan tillhandahålla hälso- och sjukvård och skapa utvecklingsförutsättningar på ett effektivare och uthålligare sätt än de tre landstingen var för sig kan göra.

Under våren 2009 publicerades de kartläggningar av olika verksamhetsområden som Norrstyrelsens arbetsgrupper gjort i vår rapportserie (Rapport 2009:2–2009:17). Några av dessa grupper kartlade verksamhetens inre processer, så som ekonomi-, personal- och informationsfrågor. Dessa grupper har under våren och sommaren gått vidare och fördjupat analysen i vissa nyckelfrågor. I denna rapport diskuteras personalfrågor vid bildandet av Region Norrland. Huvudsekreterare för den tjänstemannagrupp som utarbetat rapporten är Mikael Broman, personaldirektör på Landstinget Västernorrland.



*Jan-Åke Björklund*

Projektledare för Norrstyrelsen

Norrstyrelsen

Hemsida: [www.norrstyrelsen.se](http://www.norrstyrelsen.se)

Vid frågor om rapporten, kontakta:

Mikael Broman (073-274 24 06)

[mikael.broman1@lvn.se](mailto:mikael.broman1@lvn.se)

## Sammanfattande slutsatser

I denna rapport belyser vi några sakområden som Norrstyrelsen ansett centrala i samband med framtagande av vision och mål, nämligen:

- Personalidé – Region Norrland
- Strategi för IT-stöd
- Implementering av den regionaliserade läkarutbildningen

Den nya regionens viktigaste strategiska fråga rörande medarbetarskapet är att bemanna samtliga verksamheter med kompetenta medarbetare. Utifrån detta primära behov skulle en personalidé för Region Norrland formuleras enligt följande:

*”Region Norrland ska vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta medarbetare”*

För att Region Norrland ska vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta medarbetare krävs det att medarbetarna får arbeta i en utvecklande och förändringsbenägen miljö där mångfald och gemensamma värderingar främjas. För att uppnå detta bedömer vi att följande strategier är centrala:

- personal och kompetensförsörjning
- konkurrenskraftiga löner och anställningsvillkor
- en god och utvecklande arbetsmiljö

Den nya regionen kommer med nuvarande personalsystem att klara sina åtaganden kring löne- och anställningsvillkor. En förutsättning för detta är att man i samband med regionbildandet:

- kartlägger organisation och arbetssätt kopplat till frågor angående löne- och anställningsvillkor och konstaterar vad som behöver samordnas.
- säkerställer att kompetens finns för att hantera de olika systemstöden och att tekniska förutsättningar finns.

Ett av kraven vid bildande av den regionen är effektivisering. Ska detta uppnås inom personalområdet är det nödvändigt att ha samma personalsystem. Det minskar kostnaderna för underhåll, och support och en gemensam systemförvaltning innebär också effektivisering.

För att få jämförbarhet i uppföljningar och statistik krävs att uppgifterna kan hämtas från samma personalsystem.

Den nya regionen bör därför så snart verksamheten kommit igång påbörja upphandlingen av ett nytt personalsystem.

En upphandling beräknas ta minst två år från kravspecifikation till urval och beslut. Utöver detta krävs tid för tester, utbildning och planering inför implementering av systemet.

Den regionaliserade läkarutbildningen har möjliggjort en utökning av läkarprogrammet vid Umeå universitet med 20 nya utbildningsplatser per år. Läkarutbildning kommer att ges i Sunderbyn, Sundsvall samt Östersund från terminerna 6 till 11 dvs de avslutande tre åren av utbildningen. De första studenterna kommer till respektive utbildningsort under vårterminen 2011 och fullt utbyggd, höstterminen 2013 kommer 180 studenter att ha sin utbildning förlagd till Sunderbyn, Sundsvall samt Östersund, eller 60 studenter per ort. Eftersom Umeå universitet tillsammans med Norrlandstingens Regionförbund ansökt om ytterligare utökning av läkarutbildningen i Umeå, kan antalet studenter vid bifall därtill på sikt öka från 60 till 90 studerande.

Implementeringen av den regionaliserade läkarutbildningen blir en stor utmaning för den nya regionen Detta avser bland annat förberedelser inför och start av utbildningen genom att utveckla en nödvändig akademisk miljö och säkerställa erforderlig forskningskompetens samt erforderliga undervisningslokaler.

Det som är särskilt viktigt att bevaka i implementeringsarbetet är:

- Ekonomiska medel
- Omfattande förberedelse-/utvecklingsarbete
- Formellt beslut
- Kvalitativa förbättringar
- Förhandlingar med Umeå universitet
- Samverkan mellan Norrlandstingen

Den regionaliserade läkarutbildningen ger möjlighet till en förbättrad hälso- och sjukvård i Norrland och en förbättrad total rekryteringssituation, förutsatt att alla berörda parter, inte minst Umeå universitet, Västerbottens läns landsting och de tre berörda regionaliseringslandstingen Jämtland, Norrbotten och Västernorrland identifierar förberedelse-/utvecklingsarbetet som ett gemensamt uppdrag för hela Norrland.

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Norrstyrelsens arbetsgrupper har till uppgift att belysa en rad sakområden inför bildandet av Region Norrland. Uppdragen ska återrapporteras till Norrstyrelsen för vidare ställningstaganden.

I en första etapp har en grupp med tjänstemän från de tre landstingen kartlagt personalfrågor av betydelse för regionbildningen. Med denna kartläggning som utgångspunkt har gruppen i en andra etapp, under våren och sommaren 2009, analyserat ett antal särskilt utpekade nyckelfrågor och presenterar här sina slutsatser.

## 1.2 Uppdraget

Följande aktiviteter har genomförts:

1. Framtagande av en personalidé
2. Strategi för IT stöd
3. Implementering av den regionaliserade läkarutbildningen

## 1.3 Genomförandet

Arbetet har genomförts av en arbetsgrupp bestående av:

- Mikael Broman, Personaldirektör Landstinget Västernorrland (huvudsekreterare)
- Christina Elmros, Personalchef Västerbottens läns landsting
- Ingrid Stridfeldt, Personalchef Norrbottens läns landsting

För framtagande av ”strategi för IT-stöd” har en arbetsgrupp bildats bestående av:

- Elisabet Hammarström (samordnare), Hans Engman Landstinget Västernorrland
- Gun-Marie Norgaard, Västerbottens läns landsting
- Ove Sundén, Daniel Widman, Eva Wikman, Norrbottens läns landsting

För implementering av den regionaliserade läkarutbildningen har en arbetsgrupp bildats bestående av:

- Lennart Moberg (samordnare), Västernorrlands läns landsting
- Kenneth Robarth, Norrbottens läns landsting

## 2 Personalidé – norra regionen

### 2.1 Inledning

#### 2.1.1 Syfte

Syftet med detta underlag är att ta fram ett förslag till personalidé för den nya regionen. Personalidén ska utgå från regionens verksamhetsidé, vision och övriga övergripande mål för verksamheten och beskriva den politiska ambitionen/viljeriktningen kring medarbetarskapet.

För att personalidén ska kunna bli ett effektivt redskap i den nya regionen bör det vid framtagandet finnas en tydlig politisk inriktning. Vidare kräver arbetet förankring och delaktighet bland medarbetarna i den nya regionen.

Genom att dessa förutsättningar i dagsläget inte är helt uppfyllda vill vi se detta avsnitt som ett första diskussionsunderlag som sedan ytterligare behöver bearbetas och förankras i den nya regionen.

#### 2.1.2 Utmaningar

Vi har i vår analys av utmaningar kring medarbetarskapet i den nya regionen bl.a. utgått från upprättad regional systemanalys över perioden 2010–2012 samt upprättad nulägesanalys inom personalområdet.

Landstingen i den norra regionen har i dagsläget behov av stora effektiviseringar och kostnadsbesparingar samt reduktioner av nuvarande personalstyrka. Parallellt med detta har landstingen akuta rekryteringsbehov och då först och främst av läkare, men även av andra nyckelgrupper.

Pensionsavgångarna beräknas öka de närmaste åren, medan inflödet till arbetsmarknaden kommer att minska. Denna utveckling tillsammans med att hälso- och sjukvården ställer allt högre krav på formell kompetens gör att den nya regionen kommer att konkurrera om tillgänglig utbildad arbetskraft.

Som arbetsgivare kommer den nya regionen att ha väldigt speciella geografiska och demografiska förutsättningar. Verksamheterna kommer att vara utspridda över stora geografiska områden där stora delar av befolkningen befinner sig i glesbygd.

Region Norrland har en vikande befolkningsutveckling, frånsett läns- och utbildningscentra.

Vid bildandet av en ny region blir en annan stor utmaning att föra samman de olika kulturer och värderingar som finns i nuvarande landsting. Det är viktigt att uppmärksamma att målen för och inriktningen på verksamheten är densamma, men att strategier för att komma dit skiljer sig åt i dagsläget.

## 2.2 Resultat

Region Norrlands viktigaste strategiska fråga kring medarbetarskapet är att bemanna samtliga verksamheter med kompetenta medarbetare. Utifrån detta primära behov skulle en personalidé för den norra regionen formuleras enligt följande:

*”Region Norrland ska vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta medarbetare”*

För att Region Norrland ska vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta medarbetare krävs det att medarbetarna får arbeta i en utvecklande och förändringsbenägen miljö där mångfald och gemensamma värderingar främjas. För att uppnå detta bedömer vi följande strategier som centrala:

- **Personal och kompetensförsörjning**

För att den nya regionen ska lyckas med sitt uppdrag behöver ett kontinuerligt arbete med personal- och kompetensförsörjning bedrivas på nationell, regional och lokal nivå. Några centrala insatser är att påverka utformningen och volymen på grundutbildningen, ha en effektiv AT- och ST-utbildning samt den decentraliserade läkarutbildning.

- **Konkurrenskraftiga löner och anställningsvillkor**

En grundförutsättning för att den nya regionen ska kunna konkurrera om arbetskraft i framtiden är att vi har konkurrenskraftiga löner och anställningsvillkor.

- **En god och utvecklande arbetsmiljö**

Framtida medarbetare ställer högre krav på en attraktiv och utvecklande arbetsmiljö. Det blir därför ännu viktigare i framtiden att utveckla hälsofrämjande arbetsplatser.

## 3 Strategi för IT-stöd

### 3.1 Inledning

#### 3.1.1 Syfte

Syftet med uppdraget var att ta fram en strategi och handlingsplan för IT-stöd i syfte att säkerställa att regionen klarar sina åtaganden rörande löne- och anställningsvillkor på kort och lång sikt.

#### 3.1.2 Kartläggning

Referensgruppen inledde med att kartlägga vilka personalsystem som de olika landstingen nyttjar. En komplettering har gjorts med information om personalstatistiksystem och övriga IT-stöd kopplade till personalsystemet samt vilket ekonomisystem som används.

Landsting	Personalsystem	Personalstatistiksystem	Övriga system kopplat till personalsystem	Ekonomisystem
Västernorrland	Pabas/Topas inkl PAW (Aditro) tillsammans med Norrbotten, Värmland, Gävleborg Webbaccess	PiA (Logica fd WM-data) sammanställer utifrån extrakt från Pabas ett antal rapporter.	TimeCare Tidomat (på väg ut) PS-förhandling Personalsbudget Offentliga jobb Valuator (ej kopplat till personalsystemet)	Raindance (Logica)
Västerbotten	Personec P (Aditro) inkl självservice tillsammans med Halland, Kronoberg, St Görans, Stora Sköndal samt kommuner.	Diver från Infotool som ”standardstatistik” SQL-server + Query Analyzer för spontana frågor mot PS-utdatas vyer samt Information Center Enhanced (IC/E) för åtkomst av äldre personaldata samt för komplicerade stickprovsurval mot databaserna.	TimeCare PS-förhandling Adato Offentliga jobb Tid i Personec Tidomat TimeCare pool Valuator (system för lönekartläggning/befattningsvärdering) införs från hösten 2009 Personec master för organisation, person och anställning till HSA.	Agresso
Norrbotten	Pabas/Topas inkl PAW (Aditro) tillsammans med Västernorrland, Värmland, Gävleborg Webbaccess	Eget Datalager samt rapporteringsverktyg BusinessObject/ DesktopIntelligence Lupp ( eget uppföljningssystem)	TimeCare Tidomat (på väg ut) PS-förhandling Rehabstöd – Adato (införs under 2009) Plan att införa Offentliga jobb	Raindance (Logica)

Landstinget Västernorrland och Norrbottens läns landsting har idag samma personalsystem. Bland övriga system använder samtliga landsting TimeCare. Norrbotten och Västernorrland övergår från Tidomat till flex via PAW och Västerbotten har Tid i Personec. PS-förhandling används av Västerbotten och Västernorrland.

När det gäller systemstöd för uttag av personalstatistik har landstingen helt olika system. Samtliga landsting har idag avtal som sträcker sig t o m 2011-12-31. Västerbottens läns landsting gör en årlig avstämning inför förlängning. Pa-bas/Topas är ett stordatorsystem, medan Personec P är klient/server baserad.

### 3.1.3 Omvärldsbevakning

För att få information om vad andra landsting gjort har kontakt tagits med Region Skåne och Västra Götalandsregionen.

I arbetet inför bildandet av Västra Götalandsregionen konstaterades att ingående landsting/kommun hade tre olika personalsystem. De bestämde ganska direkt att de skulle ha ett system och att det skulle vara ett av de tre. Regionen bildades 1999 och under 2000 startade arbetet med att formulera en kravspecifikation.

Med hjälp av extern konsult togs en kravspecifikation fram som utgjorde bedömningsgrund för de olika systemen. Ett antal seminarier anordnades för att fånga upp krav från berörda. Ett viktigt kriterium i bedömningen var att avgöra vilken leverantör som bäst skulle kunna utveckla de delar i systemet som saknades. Valet blev Palett, numera Heroma. Från år 2002 har regionen ett gemensamt personalsystem.

## 3.4 Resultat

Det finns goda förutsättningar för att Region Norrland ska klara av att hantera sina åtaganden rörande löne- och anställningsvillkor med nuvarande personalsystem. En fördel är att vi nyttjar samma leverantör.

Det som är särskilt viktigt att beakta för att detta ska vara möjligt är att man:

- Kartlägger organisation och arbetssätt kopplat till frågor angående löne- och anställningsvillkor och konstatera vad som behöver samordnas.
- Säkerställer att kompetens finns för att hantera de olika systemstöden och att tekniska förutsättningar finns.
- Ser över totala kostnaden, investeringar i befintliga system, avskrivning av utrustning m m.

När verksamheten kommit igång och ovan beskrivna arbete är genomfört är det lämpligt att påbörja upphandlingen av ett nytt personalsystem. Det råder idag oklarhet dels vid vilken tid regionen kommer att bildas, men också om hela nuvarande Västernorrland kommer att ingå.

En upphandling tar minst två år från kravspecifikation till urval och beslut. Utöver detta krävs tid för tester, utbildning och planering inför implementering av systemet.

Orsaken till att vi behöver upphandla ett nytt personalsystem är att ett av kraven vid bildande av region är effektivisering. Speciellt har politiken i pågående förberedelsearbete pekat ut administrationen som ett besparingsområde. För att kunna verkställa detta är det nödvändigt att ha samma personalsystem. Ett gemensamt system minskar kostnaderna för underhåll och support och en gemensam systemförvaltning innebär också effektivisering.

För att få jämförbarhet i uppföljningar och statistik krävs att uppgifterna kan hämtas från samma personalsystem.

En överskådlig genomförandeplan vid införande av nytt personalsystem kan se ut enligt följande:

- kartlägga rutiner, flöden, lokala avtal, teknisk plattform, organisation, konsekvenser m m.
- upprätta kravspecifikation – gärna med stöd av extern konsult – tillsammans med olika användare av personalsystem (t.ex. chef, förhandlingschef, personalkonsult, löneadministratör, systemförvaltare)
- genomföra upphandling.
- utvärdera anbud och teckna avtal.
- utföra tester.
- fastställa införandeplan.
- implementera nytt system (planering, information, skapa systemförvaltningsorganisation, rutiner, utbildning m m)

Avslutningsvis vill vi betona vikten av att beakta:

- konsekvenserna av systembyte, förändrade arbetsuppgifter, vem gör vad?
- organisation av systemet, egen drift eller outsourcing?
- vid avveckling av nuvarande system, vilka data behöver överföras, hur ska historiken hanteras?
- hur klaras samverkan med andra system, exempelvis ekonomisystem, pensionssystem, HSA-katalog m fl. Idag har de tre berörda landstingen två olika ekonomisystem, vilket föranleder en diskussion med företrädare för de olika ekonomifunktionerna.

## 4. Implementering av den regionaliserade läkarutbildning

### 4.1 Inledning

#### 4.1.1 Bakgrund

Landstingen inom den Norra sjukvårdsregionen har under lång tid verkat för en utökning av antalet utbildningsplatser på läkarprogrammet vid Umeå universitet. Detta arbete kanaliserades inledningsvis genom Samverkansnämnden för Norra sjukvårdsregionen och senare, genom Norrlandstingens regionförbund. Landstingens behov har motiverats av insikten om att antalet utbildade läkare i Sverige och Norra sjukvårdsregionen inte motsvarar de behov som finns för att bemanna befintliga läkarbefattningar och ersätta de läkare som inom en överblickbar framtid går i pension. Den största sammantagna läkarbristen idag i Norrland återfinns inom verksamhetsområdena primärvård och psykiatri.

Landstingens bedömning har varit och är fortfarande att en utökning av antalet platser på läkarprogrammet i Umeå är den bästa garanten för att underlätta läkarförsörjningen till de fyra nordliga landstingen i landet.

Hösten 2007 togs på nationell nivå beslut om utökning av läkarlinjen med den största utökningen vid Umeå universitet, innebärande 20 nya utbildningsplatser per år. Utökningen förutsätter dock att Umeå universitet regionaliserar läkarutbildningen inom Norra sjukvårdsregionen, vilket bl a innebär att läkarutbildning kommer att ges i Sunderbyn, Sundsvall samt Östersund från terminerna 6 till 11, dvs de avslutande tre åren av utbildningen. De första studenterna kommer till respektive utbildningsort under vårterminen 2011 och fullt utbyggd, höstterminen 2013, kommer 180 studenter att ha sin utbildning



förlagd till Sunderbyn, Sundsvall samt Östersund, eller 60 studenter på var och en av orterna. Eftersom Umeå universitet tillsammans med Norrlandstingens Regionförbund ansökt om ytterligare utökning av läkarutbildningen i Umeå, kan antalet studenter vid bifall därtill på sikt öka från 60 till 90 per ort.

#### 4.1.2 Syfte

Syftet med uppdraget var att lyfta fram de strategiska frågor som är viktigt för regionen att bevaka vid den fortsatta implementeringen av den regionaliserade läkarutbildningen.

## 4.2 Resultat

### • Ekonomiska medel erfordras

Genomförandet av den regionaliserade läkarutbildningen är förenad med omedelbara kostnader för respektive berört landsting, länssjukvården såväl som primärvården. Dessa avser bl a förberedelser inför och start av utbildningen genom att utveckla en nödvändig akademisk miljö och säkerställa erforderlig forskningskompetens samt erforderliga undervisningslokaler.

*Exempel* på tillkommande kostnader härvidlag är tillsättning av befattningar i form av lektorat, doktorander och postdoktorander samt genomförande av handledarutbildning av läkare. Vidare förutsätter den regionaliserade läkarutbildningen flera kliniskt verksamma läkare inom såväl länssjukvården som primärvården utifrån ett praktiskt/kliniskt genomförandeperspektiv. Att tillsätta flertal nya doktorander och postdoktorander är nödvändigt för att antalet disputerade läkare ska öka och därmed säkra nödvändig framtida kvalificerad lärarkompetens. Utbildning av blivande lektorer är dessutom en tämligen tidskrävande process, varför tillsättning av dessa befattningar måste initieras snarast.

Lokalmässiga förberedelser kommer därtill att utgöra en stor kostnadspost för respektive landsting.

### • Omfattande förberedelse-/utvecklingsarbete

Som tidigare redovisats *förutsätter* starten av den regionaliserade läkarutbildningen på respektive utbildningsort ett omfattande förberedelse-/utvecklingsarbete.

I syfte att systematiskt förbereda utbildningsstarten fr o m januari 2011 har projektorganisationer på respektive utbildningsort initierats. Dessa arbetar nu intensivt med förberedelserna.

### • Formellt beslut

Oaktat regerings-/riksdagsbeslut i denna fråga redan under 2007, gällande utökat antal utbildningsplatser vid läkarprogrammet vid Umeå universitet, är det dock fakultetsnämnden som fattar det formella beslutet i frågan.

Fakultetsnämnden uttryckte vid sitt sammanträde 2009-06-17 sin uppskattning för det utomordentliga arbete som lagts ned i planeringen av regionalisering av läkarprogrammet. Nämnden beslutade att uppdra åt programrådet för läkarprogrammet att fortsätta att planera för en regionalisering av läkarutbildningen, att en kontinuerlig utvärdering ska göras sex månader före varje terminsstart för att garantera fortsatt hög kvalitet inom programmet samt att de första studenterna som ska utbildas ska påbörja termin 6 år 2011.

Detta formella beslut har föregåtts av ett omfattande kartläggnings- och utvecklingsarbete som genomförts dels i/av respektive landsting och dels av fakultetens regionaliseringsansvariga, Owe Johnson och Silvana Naredi.

- **Kvalitativa krav**

Inför Fakultetsnämndens beslut, 2009-06-17 redovisades en PM daterad från Thomas Brändström, ordförande i programrådet tillika ansvarig för regionaliseringsprocessen vid Medicinska fakulteten, Umeå universitet. Thomas Brändström anför i sin PM en mängd förutsättningar och vissa tvivelsmål vad avser landstingens förutsättningar att leva upp till fastställda kvalitativa krav.

- **Förhandlingar med Umeå universitet**

Utifrån tidigare beslut under 2007 jämte Fakultetsnämndens beslut intensifieras nu förberedelse- och utvecklingsarbetet. Principer för finansieringen av den regionaliserade läkarutbildningen och kostnadsfördelningen mellan Umeå universitet och landstingen kommer att fastställas efter förhandlingar mellan parterna. Det är ett arbete som initieras under försommaren 2009 och som nu kommer att intensifieras under hösten 2009 med möten/förhandlingar, minst en gång per månad.

Förhandlingsprocessen med Umeå universitet förutsätter också stor lojalitet mellan å ena sidan Västerbottens läns landsting och å andra sidan de övriga tre norrlandstingen, bl a vad avser *omfördelning* av forskningsmedel.

- **Samverkan mellan Norrlandstingen**

Förberedelse-/utvecklingsarbetet möjliggör en fördjupad samverkan mellan de *tre* berörda Norrlandstingen vilket bl a tagit sig uttryck i en gemensam förhandlingsorganisation med Umeå universitet samt en gemensam ansökan – ESF (Avser Jämtland/Västernorrland). Norrbottens läns landsting, som tillhör ett annat stödområde, är sedan tidigare beviljade medel från ESF.

Den regionaliserade läkarutbildningen ger möjlighet till en förbättrad hälso- och sjukvård i Norrland och ett förbättrat rekryteringsläge i regionen, *förutsatt* att alla berörda parter, inte minst Umeå universitet, Västerbottens läns landsting och de tre berörda regionaliseringslandstingen Jämtland, Norrbotten och Västernorrland identifierar förberedelse-/utvecklingsarbetet som ett *gemensamt uppdrag för hela Norrland*.



## Norrstyrelsens rapportserie

Norrstyrelsen har bildats för att förbereda sammanslagningen av landstingen i Norrbottens, Västerbottens och Västernorrlands län till en regionkommun med arbetsnamnet Region Norrland. För att informera om sitt arbete och skapa intresse och engagemang i regionfrågan publicerar Norrstyrelsen stora delar av sitt arbete i en rapportserie.

- 2009:1 Statlig verksamhet i Norrbottens, Västerbottens och Västernorrlands län
- 2009:2 Högre utbildning och forskning i Region Norrland  
*En kartläggning av Norrstyrelsens arbetsgrupp för högre utbildning och forskning*
- 2009:3 Infrastruktur i Region Norrland  
*En kartläggning av Norrstyrelsens arbetsgrupp för infrastruktur*
- 2009:4 Internationellt samarbete i Region Norrland  
*En kartläggning av Norrstyrelsens arbetsgrupp för internationellt samarbete*
- 2009:5 Kultur i Region Norrland  
*En kartläggning av Norrstyrelsens arbetsgrupp för kultur*
- 2009:6 Miljö och energi i Region Norrland  
*En kartläggning av Norrstyrelsens arbetsgrupp för miljö och energi*
- 2009:7 Näringsliv och innovation i Region Norrland  
*En kartläggning av Norrstyrelsens arbetsgrupp för näringsliv och innovation*
- 2009:8 Trafik i Region Norrland  
*En kartläggning av Norrstyrelsens arbetsgrupp för trafik*
- 2009:9 Turism i Region Norrland  
*En kartläggning av Norrstyrelsens arbetsgrupp för turism*
- 2009:10 Hälso- och sjukvård i Region Norrland  
*Norrstyrelsens kartläggning av hälso- och sjukvården i Norrbotten, Västerbotten och Västernorrland*
- 2009:11 Ekonomifrågor vid bildandet av Region Norrland
- 2009:12 Landstingens organisation i Region Norrland
- 2009:13 Fastighetsförvaltning och lokalförsörjning vid bildandet av Region Norrland
- 2009:14 Personalfrågor vid bildandet av Region Norrland
- 2009:15 IT-frågor vid bildandet av Region Norrland
- 2009:16 Informationsfrågor vid bildandet av Region Norrland
- 2009:17 Regional utvecklingsplanering i Region Norrland
- 2009:18 Utgångspunkter för formulering av vision och mål
- 2009:19 Vision och mål för högre utbildning och forskning i Region Norrland  
*Ett förslag från Norrstyrelsens arbetsgrupp för högre utbildning och forskning*
- 2009:20 Vision och mål för infrastruktur i Region Norrland  
*Ett förslag från Norrstyrelsens arbetsgrupp för infrastruktur*
- 2009:21 Vision och mål för internationellt samarbete i Region Norrland  
*Ett förslag från Norrstyrelsens arbetsgrupp för internationellt samarbete*
- 2009:22 Vision och mål för kultur i Region Norrland  
*Ett förslag från Norrstyrelsens arbetsgrupp för kultur*
- 2009:23 Vision och mål för miljö och energi i Region Norrland  
*Ett förslag från Norrstyrelsens arbetsgrupp för miljö och energi*
- 2009:24 Vision och mål för näringsliv och innovation i Region Norrland  
*Ett förslag från Norrstyrelsens arbetsgrupp för näringsliv och innovation*
- 2009:25 Vision och mål för trafik i Region Norrland  
*Ett förslag från Norrstyrelsens arbetsgrupp för trafik*
- 2009:26 Vision och mål för turism i Region Norrland  
*Ett förslag från Norrstyrelsens arbetsgrupp för turism*
- 2009:27 Vision och mål för hälso- och sjukvård i Region Norrland  
*Ett förslag från Norrstyrelsens sex arbetsgrupper för hälso- och sjukvård*
- 2009:28 Ekonomifrågor vid bildandet av Region Norrland – etapp 2
- 2009:29 Fastighetsfrågor vid bildandet av Region Norrland – etapp 2
- 2009:30 Personalfrågor vid bildandet av Region Norrland – etapp 2
- 2009:31 IT-frågor vid bildandet av Region Norrland – etapp 2
- 2009:32 Informationsfrågor vid bildandet av Region Norrland – etapp 2

Rapporterna kan hämtas på: [www.norrstyrelsen.se](http://www.norrstyrelsen.se)

Rapporterna kan också beställas ifrån: [kontorsservice@vll.se](mailto:kontorsservice@vll.se)

För vidare information:

Projektleddare Jan-Åke Björklund ([jan-ake.bjorklund@norrstyrelsen.se](mailto:jan-ake.bjorklund@norrstyrelsen.se))

Huvudsekreterare Jörgen Olsson ([jorgen.olsson@norrstyrelsen.se](mailto:jorgen.olsson@norrstyrelsen.se))