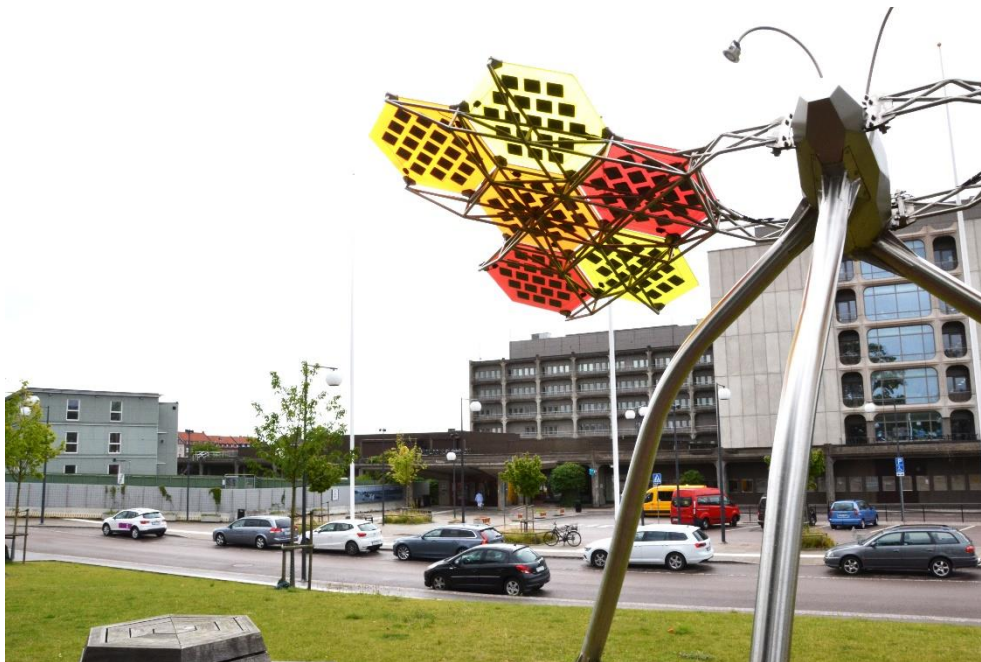


Internbudget och verksamhetsplan 2024 med plan för 2025–2026 Helsingborgs lasarett

2023-12-13



Inledning

Helsingborgs lasarett är ett av Region Skånes akutsjukhus med uppdrag för akutverksamhet dygnet runt för majoriteten av specialiteter förutom viss högspecialiserad vård som handläggs inom Skånes universitetssjukhus. I lasarettets uppdrag ingår även rådgivning, rehabilitering, hälsoarbete, utbildning och forskning. Lasarettet bedriver även mottagnings- och operationsverksamhet med tillhörande slutenvård inom Ängelholms sjukhus. Lasarettet har samverkan med Ängelholms sjukhus för att ge invånarna nordvästra Skåne en god hälso- och sjukvårdvård.

Region Skånes övergripande mål

Helsingborgs sjukhusstyrelses verksamhetsplan 2024 utgår från Region Skåne verksamhetsplan och budget 2024 med plan för 2025 – 2026. Region Skånes vision, som gäller för hela organisationen och dess verksamheter är *Framtidstro och livskvalitet*. Genom de fem övergripande målen, som vänder sig till all verksamhet ska visionen uppnås.

- Bättre liv och hälsa för fler
- Tillgänglighet och kvalitet
- Hållbar utveckling i hela Skåne
- Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet
- Långsiktigt stark ekonomi

Våra resurser är medarbetarna, verksamheten och ekonomin. Vår organisationskultur utgår från de gemensamma värderingarna: välkomnande, drivande, omtanke och respekt. Detta gäller i allt ledarskap, medarbetarskap liksom i alla möten med de vi finns till för och samverkar med.

Sex styrande insatsområden för omställningsarbetet

Omställningsarbetet tar avstamp i identifierade insats-/utvecklingsområden som främst berör tillgänglighet och produktion, kompetensförsörjning och ekonomi i balans. Tidigare gjorda verksamhetsanalyser visar betydande potential att stärka och utveckla dessa områden och därmed öka resurseffektiviteten i verksamheterna. Detta har också en positiv och nödvändig effekt på framtida kostnadsutveckling.

De sex identifierade insatsområdena:

- Övergripande styrnings- och strukturfrågor inom hälso- och sjukvården
- Verksamhets- och producentrelaterade utmaningar inom hälso- och sjukvården
- Bemanning och kompetensförsörjning
- Inköp och materialförsörjning
- Serviceförvaltningarnas roll, mandat och kostnadsutveckling
- Administration och IT-stöd

De åtgärder som anses ha störst potential att bidra både till en bättre ekonomi och en bättre verksamhet är de åtgärder som ger direkta effekter på tillgänglighet, kompetensförsörjning/bemanning och produktivitet. Inom framför allt hälso- och sjukvården ska därför sådana åtgärder prioriteras. Arbetet med insatsområdena beskrivs nedan under respektive övergripande mål.

Nya uppdrag 2024

- Kartlägga befintligt utbud av hälsofrämjande insatser i Region Skåne och vid behov komplettera utbudet.
- Sjukhusstyrelse Sus uppdrag för samlat remissansvar för personer som genomgått organiserad prostatacancer-testning och behöver fortsatt utredning överförs under 2024 till sjukhusstyrelse Helsingborg.
- Alla verksamheter inom respektive sjukhusstyrelse och sjukvårdsnämnd ska där det är tillämpligt möjliggöra för invånarna att digitalt boka, omboka och avboka tid.
- Alla verksamheter inom respektive nämnd och styrelse ska arbeta aktivt med rätt använd kompetens i omställningsarbetet och de åtgärder som ger direkta effekter på tillgänglighet, kompetensförsörjning/ bemanning och produktivitet. Inom framför allt hälso- och sjukvården ska sådana åtgärder prioriteras. (Lika villkor, oberoende hyrpersonal, schemaläggning/styrning, omsätta goda exempel på uppgiftsväxling, m m.)

Bättre liv och hälsa för fler

Framtidens hälsosystem

För att åstadkomma omställningen till framtidens hälsosystem kommer Helsingborgs lasarett arbeta med förändringar i både arbetssätt och processer. Styrning och organisation prioriteras i riktning mot nära vård samtidigt som fokus läggs på nivåstrukturer och profilering. Ett tydligt exempel på omställningsarbetet med framtidens hälso- och sjukvårdssystem är att under 2024 kommer vi att involvera många av stabsfunktionerna tillsammans med verksamheterna att under paraplyet verksamhetsplanering som kommer att sammanfoga de olika delmomenten till en helhet. De olika delmomenten vi kommer att ha fokus på är:

- Rätt använd kompetens (RAK)
- Kompetens & tjänstemodellen
- Bemanningstal och hållbar schemaläggning.

Helsingborgs lasarets verksamhet under planperioden

All verksamhet ska arbeta i enlighet med Hälso- och sjukvårdslagen och målet är god hälsa och vård på lika villkor för hela befolkningen. Helsingborgs lasarett ska bedriva fullvärdig akutsjukhusvård och planerad hälso- och sjukvård i nära samverkan med Region Skånes övriga verksamheter och kommunernas hälso- och sjukvård.

Övergripande målsättningarna är att öka tillgängligheten, klara kompetensförsörjningen och att ha en ekonomi i balans. Detta kommer att analyseras och följas upp inom ramen för Sjukhusstyrelse Helsingborgs arbete under 2024.

För att möta de stora utmaningarna som hälso- och sjukvården står inför kraftsamlar Helsingborgs lasarett kring verksamhetsutveckling och digitalisering.

Vår målsättning är att bli lite bättre varje dag. För att skapa goda förutsättningar för utvecklingsarbete och omställning kommer varje verksamhetsområde att ha tillgång till verksamhetsutvecklare. I detta uppdrag ingår även att arbeta med sjukhusövergripande frågor.

Utvecklingschef och verksamhetsutvecklare ingår också i den nyinrättade enheten för utveckling och kommer att få en central roll i förvaltningsövergripande uppdrag och projekt samt arbeta tätt tillsammans med olika projektägare samt chefer, verksamhetsutvecklare och nyckelpersoner inom olika verksamhetsområden.

En av Helsingborgs lasarets viktigaste uppgifter är att öka tillgängligheten till mottagningsbesök samt till operation och åtgärd. Prioriterat är även att arbeta för en rimlig belägningsgrad i slutenvården.

Tillgänglig vård innebär att vården ska vara lätt att komma i kontakt med och att insatser ges i rimlig tid. Tillgänglighet handlar också om geografisk närhet, behovsanpassade öppettider, personcentrerad vård och möjligheter till digitala kontaktlösningar med vården. Kommunikation är i detta centralt för patienternas trygghet, till exempel att veta hur man kommer i kontakt med vården och när nästa insats är planerad att ske.

Med hjälp av produktions- och kapacitetsplanering skapas balans mellan inflödet av patienter och den kapacitet Helsingborgs lasarett har att erbjuda patienter. Kontinuerligt arbete sker med att utmana och utöka kapaciteten, bland annat genom arbete med nivåstrukturering och förflyttning till rätt vårdnivå både för mottagningsbesök och operation.

Förbättringsarbete pågår för att utveckla våra arbetssätt så att rätt person gör rätt sak på rätt sätt vid rätt tillfälle. Förbättringsprojektet Rätt Använd Kompetens genomför under 2024 tre piloter: inom slutenvård, öppenvård och chefsgrupp. Syftet är att leverera värde av hög kvalitet och patientsäkerhet till våra patienter och invånare med de resurser vi har och i en god arbetsmiljö för våra medarbetare. Goda erfarenheter från de tre piloterna kommer att breddinföras.

Verksamhetsstyrning med hjälp av ledningssystem

Tydliga mål hjälper oss att prestera bättre tillsammans. En specifik och mätbar målsättning ger hela arbetsgruppen en gemensam riktning för arbetet. Målsättningen blir något att enas om och att ta sikte på. Det bidrar till en känsla av sammanhang och till att jobbet känns meningsfullt. Dessutom blir jobbet mycket roligare när man ser att man som grupp är på väg att nå sina mål.

På Helsingborgs lasarett använder vi X-matrisen för att beskriva planen för vår verksamhet. X-matrisen är ett överskådligt redskap för uppföljning och visar visuellt sambandet mellan våra fokusområden, mål och förbättringsprogram.

Varje verksamhetsområde bryter ner de sjukhusövergripande målen och anpassar dem till den egna verksamheten. I nästa steg bryts verksamhetsområdenas mål i sin tur ner på enhetsnivå i olika delmål som regelbundet följs upp. På så sätt blir arbetet med målen en del av vardagen och den dagliga styrningen.

Genom regelbunden uppföljning blir betydelsen av våra insatser tydlig. Vi ser om något avviker från vår plan och kan snabbt vidta åtgärder. För att nå våra mål måste vi jobba med ständiga förbättringar. Många små förbättringar gör ofta större

skillnad än få och stora. Våra förbättringstavlor ger ett tydligt system för att ta tillvara förbättringsförslag. Tillsammans blir vi lite bättre varje dag

Ökat fokus på personcentrerad vård

Arbetet med att utveckla personcentrerat arbets- och förhållningssätt omfattar en rad olika aktiviteter tillsammans med primärvård, slutenvård, psykiatri och kommun. Lasarettet kommer under planperioden fortsätta arbetet med att utveckla en god och nära vård i samverkan med andra vårdaktörer utifrån patientens behov.

Helsingborgs lasarett kommer fortsätta utveckla patientkontrakt och samordnad individuell plan (SIP). För detta behövs bland annat utbildningsinsatser och uppföljning av SIP-kvaliteten för omvårdspersonal.

Primärvård och slutenvård har välfungerande samverkan för att hantera subakuta besök genom tillgång till specialistkonsultation från lasarettets specialister. Lasarettet har även tillsammans med primärvården samverkat för triagelösning där gående patienter hänvisas till primärvården i stället för besök vid akutmottagningen. Denna samverkan är nu etablerad och kommer utvecklas vidare för att fler patienter ska hamna på rätt vårdnivå.

Under perioden fortsätter utveckling av teambaserade vårdformer utifrån den enskildes vårdbehov och utifrån aktuell situation. Den gemensamma modellen för teambaserat arbetssätt vidareutvecklas för att nå ännu bättre effekter. Vad gäller det geriatriska teamet kommer primärvården samordna insatser och ha ett ekonomiskt ansvar för verksamheten.

Lasarettet har mobila team för stöd av medicinska insatser i hemmet:

- Geriatriskt akutvårdsteam
- Mobilt neurologiskt team
- Mobilt pediatrikt team

Till detta kommer fortsatt utvidgning av distansmonitorering och digitala egenvårdsstöd.

Nära vård

Helsingborgs lasarett har under året utvecklat ett nära samarbete med samtliga aktörer i nordvästra Skåne för att utveckla hälso- och sjukvården. För detta krävs fortsatt samverkan mellan kommunerna, primärvården och sjukhusvårdens resurser. Sjukhusstyrelse Helsingborg kommer under planeringsperioden fortsätta arbete genom de regionala och delregionala samverkansorganen inom både politisk- och tjänstemannanivå:

- Vid behov aktivera delregional klustersamverkan för gemensam lägesbild och samverkan i perioder med risk för ansträngt läge.
- Fortsätta utveckla samverkan för triagering av primärvård och slutenvård för att hantera subakuta besök genom tillgång specialistkonsultation från lasarettets specialister.

Arbete och utveckling inom ramen för delregional samverkan ska vara konkret och möjligt att följa upp. Exempel på detta samarbete är rutin för att kunna ge antibiotika intravenöst inom kommunal verksamhet med stöd från slutenvård och primärvård. Helsingborg lasarett kommer fortsätta arbetet med att utveckla sjukvårdsinsatser så att dessa kan utföras nära patienten och på rätt vårdnivå.

Lasarettet kommer under 2024 tillsammans med övriga vårdaktörer inom nordvästra Skåne ta fram gemensamma data för att följa upp arbetet med tids- och aktivitetsplaner för utveckling av god och nära vård samt bryta ned tids- och aktivitetsplanen genom att:

- Underlätta ledning och styrning genom bra faktaunderlag.
- Fortsätta utveckla arbetet kring SVU (Samverkan vid utskrivning) och SIP (Samordnad individuell plan).
- Förbättra kvalitet på SIP som exempelvis omvårdnad, läkemedelsgenomgång, brytpunktssamtal, patienter som har hemsjukvård.
- Fortsätta utveckla samverkan för triagering av primärvård och slutenvård för att hantera subakuta besök genom tillgång specialistkonsultation från lasarettets specialister.

Under ledning av processledarna för Nära Vård fungerar beredningsgruppen som ett koordinerande stöd för aktiviteter och uppföljning. Företrädare för kommuner, offentlig och privat primärvård samverkar kontinuerligt i de bägge arbetsgrupperna medicinsk kvalitet och SVU/SIP. Samtliga grupper rapporterar till de regionala och delregionala samverkansorganen inom både politisk- och tjänstemannanivå. Utöver detta sker klustersamverkan i samband med sommar, jul/nyår och under särskilt belastade perioder.

Genomförda aktiviteter 2023 och med fortsatt fokus 2024:

- Direktkommunikationslinje
- Gemensam rutin för antibiotika intravenöst i kommunal öppenvård
- Direktlinje till specialistmottagningarna för kommunens sjuksköterskor
- Auskultation (sjukhus, hemsjukvård, hemtjänst, biståndshandläggare)
- Farmaceutvalidering av läkemedelslistor

Nuläge för målnivåer vilket också kommer att följas upp 2024:

- Antalet felaktiga läkemedelslistor har minskat, fortsatt fokus 2024
- Helsingborgs lasarett har minskat tiden för utskrivningsklara patienter men når ännu inte målet, fortsatt fokus 2024
- Andel återinskrivna patienter i Helsingborg visar en svagt nedåtgående trend, arbetet fortsätter 2024.

Väg framåt:

För att uppnå bättre resultat för återinläggningar behöver en gemensam handlingsplan tas fram under 2024. Den delregionala medicinska kompetensgruppen kommer att arbeta med förebyggande åtgärder för att minska återinläggningar bland sköra äldre.

Tillgänglighet och Kvalitet

Tillgänglig sjukvård

En av Helsingborgs lasarets viktigaste uppgifter är att öka tillgängligheten till mottagningsbesök samt till operation och åtgärd. Arbetet med produktions- och kapacitetsplaneringen är under ständig utveckling då den är central för att skapa balans mellan inflödet av patienter och den kapacitet Helsingborgs lasarett har att erbjuda sina patienter. Arbetet fokuserar på vårdområden och verksamheter med särskilt många väntande patienter och långa vårdköer. Antalet remisser till lasarettet har ökat vilket är utmanande och belyser även hur vi ska utveckla den nära vården och primärvårdens ansvarsområde.

Prioriterat är även att arbeta för en rimlig beläggingsgrad i slutenvården. Vårdplatssituationen är ansträngd på Helsingborgs Lasarett och under planperioden behöver beläggingsgraden minska och inte överskrida 90 procent i syfte att ha ett välfungerande flöde för att kunna bedriva god vård för såväl akuta som elektiva patienter.

Sjukhusledningen fortsätter arbetet med förbättringsprogrammet ”Akut somatiskt flöde”. Under hösten 2023 öppnades fler vårdplatser och ambitionen är öppna ytterligare fler vårdplatser utifrån ett långsiktigt och strategiskt arbete på 6 till 12 månaders sikt. I akut somatiskt flöde arbetar vi tillsammans för att ge bästa vård till våra patienter.

Arbetet med poliklinisering, dagvårdsmottagningar och Office-kirurgi pågår kontinuerligt där vi ser att distansmonitorering gynnsamt kan påverka tillgängligheten till besök då kroniska patienter lättare kan följas upp i hemmiljö.

Målsättningar:

- Minska inflödet till Akutmottagning
- Öka antalet disponibla vårdplatser
- Minimera undvikbar slutenvård
- Minska vårdtiden för utskrivningsklara patienter inom slutenvården
- Minska antalet återinskrivningar
- Utveckla arbetet med produktionsplanering
- Utveckla personcentrerad vård
- Utveckla digitala lösningar för kontakt med vården

Akutsjukvård

För att nå målen om tillgänglighet inom den akuta vården är det viktigt att lasarettet tillsammans med primärvården verkar för arbetssätt där patienten inte behöver söka sjukhusens akutmottagning annat än då det är medicinskt nödvändigt. Patienter som behöver läggas in på lasarettet ska utan dröjsmål flyttas till vårdavdelning för att minska antalet patienter som ligger kvar på akutmottagningarna. Patienter med konstaterade behov av ineliggande vård på avdelning ska inte behöva gå via akutmottagning annat än då det är nödvändigt.

Förbättringsprogrammet, ”Akut somatiskt flöde” utgår från patientens resa genom vården: inflöde, vistelse på akutmottagning, inskrivning i slutenvården, vistelse på vårdavdelning och utskrivning. Programmet ska bidra till förbättrad patientsäkerhet och arbetsmiljö genom att optimera processen för akut sjuka patienter. Syftet är att

ha tillräckligt många vårdplatser och en adekvat beläggningsgrad för patienter i behov av oundgänglig slutenvård och därigenom minska risken för överbeläggningar.

Målsättningar:

- Öka antalet disponibla vårdplatser
- Minska dagens höga beläggningsgrad i slutenvården
- Minimera tiden på akutmottagningen för patienter som är aktuella för slutenvård
- Fortsätta utveckla arbetet med nivåstrukturer i enlighet med de regionala uppdragen
- Utveckla arbetet med direktinläggningar för patienter med kända vårdbehov
- Ersätta slutenvård med dagvård
- Tidigarelägga utskrivning genom bättre användning av ”mina planer”
- Säkerställa god kapacitet i mobila team

Cancervård

Förvaltningen fortsätter arbeta utifrån den Regionala cancerplanen för att minska antalet cancerfall, öka överlevnaden och förbättra livskvaliteten hos patienter med cancer. Genom kontinuerligt och strukturerat arbete med Region Skånes handlingsplan och de framtagna målen inom bland annat cancerrehabilitering, kompetensförsörjning, min vårdplan, onkologi i nära vård och standardiserade vårdförlopp (SVF) kan en god och jämlik cancervård nås. Utvecklingen av de standardiserade vårdförloppen fortsätter. Under 2024 kommer stort fokus läggas på det lokala processarbetet med målsättning att uppnå det nationella målet att 80 procent av cancerpatienterna ska få vård inom fastställda ledtider

Pilotprojekt basonkologi i nära vård är i sin slutfas. Genom mobila sjukvårdsteam erbjuds vård i hemmet eller närmiljö då det medicinska tillståndet inte kräver slutenvårdens specialistvård.

Arbetsätt har visat sig vara bra ur både patient- och medarbetarperspektiv. Projektet ska vara klart och slutrapporteras i december.

Cancerrehabilitering är ett fokusområde. Ökade möjligheter att upptäcka cancer i ett tidigt skede och bättre behandlingar gör att allt fler som får en cancerdiagnos överlever vilket kräver en anpassning av vården för att hantera det ökande behovet av rehabilitering.

Verksamhetsområde rehabilitering, Ängelholms sjukhus har genom innovationsmedel fått möjligheten att bygga upp ett digitalt cancerrehabiliteringsteam på cancerrehabiliteringsmottagningen i Helsingborg. Cancerrehabilitering Skåne Online syftar till att tillgängliggöra interdisciplinär cancerrehabilitering regionövergripande och som en resurs tillgänglig både för patienter inom specialiserad cancervård och primärvård.

- *Min vårdplan på 1177.se* införs i takt med att vårdplanerna publiceras med syfte att kunna vara ett stöd för patienter och närstående, samt öka deras delaktighet och trygghet. Planering för utflytt i förvaltningar och avveckling av projektledare pågår.
- Införandet av tjock- och ändtarmscancerscreening samt prostatacancer testning fortsätter enligt plan.
- Införandet av en gemensam struktur för uppföljning av individer med ökad risk för cancer har påbörjats.
- Utvecklingen och användandet av precisionsmedicin ökar och den rutinmässiga genetiska testningen av tumörvävnad har införts inom flera cancerformer.

Personcentrerade vårdförlopp

Arbetet med personcentrerade vårdförlopp fortsätter och Helsingborgs lasarett arbetar med följande lokala arbetsgrupper:

- Reumatoid artrit
- Kritisk benischemi
- Kognitiv svikt vid misstänkt demenssjukdom
- Stroke och TIA
- Osteoporos – sekundärprevention efter fraktur
- Hjärtsvikt – nydebuterad

En genomlysning kommer under året att genomföras för att säkerställa arbetssätt i de personcentrerade vårdförlopp som omfattar fler än ett verksamhetsområde.

Hållbar utveckling i hela Skåne

Digitalisering

Digitaliseringen är helt nödvändig för att utveckla vården hållbart och långsiktigt, både när det gäller patientsäkerhet, för att underlätta arbetssituationen och för att öka patientens delaktighet i vården. Vi har därför tagit fram en digitaliseringsplan som beskriver vilka e-tjänster som ska implementeras, av vem och när i tiden.

Planen är ett levande dokument som kommer att fyllas på utifrån vilka e-tjänster som finns att införa i relation till våra förutsättningar att genomföra.

SDV är en del av vår digitalisering och utrullningen för närmar sig. Organisation och arbetssätt för SDV är framtaget och förberedelsearbetet inlett. Ett mycket viktigt arbete för att grundligt förbereda för SDV införandet så att våra verksamheter avlastas, får en säker smart och resurseffektiv plan för genomförande samt god hjälp och stöd under utrullningen.

Målsättningar:

- Generellt ökad användning av digitala lösningar
- Alla mottagningar ska erbjuda patient digital av-, om- och nybokning av besök

- All slutenvård och akutmottagning ska använda mätvärdesappen Medanets
- Alla lab remisser ska skickas digitalt (eLab)
- Alla enheter ska erbjuda ”Kontakta mig”

Forskning,

Den kliniska forskningen ska stärkas och på sikt förbättra sjukvården samt främja utvecklingen av de enskilda medarbetarna. Lokala och regionala satsningar bidrar till att förbättra förutsättningar för att bedriva forskning och utbildning till exempel genom metodstöd, handledning och utbildning. På Helsingborgs Lasarett ska klinisk forskning och kliniska prövningar vara en integrerad del i den kliniska vardagen.

Målsättningar:

- Arbeta aktivt för att stötta och stimulera forskningsinitiativ inom såväl universitetsbaserad forskning som kliniska prövningar.
- Erbjuder lokala nätverksmöten och aktiviteter som främjar forskningsmiljön för verksamma forskare vid Helsingborgs lasarett.
- Kommunicera och synliggöra lokala forskningsaktiviteter som bedrivs vid Helsingborgs lasarett.
- Helsingborgs lasarett ska vara ett konkurrenskraftigt undervisningssjukhus och forskningssjukhus.
- Helsingborgs lasarett skall fortsatt utbilda läkare inom AT-, BT- och ST-utbildningen utifrån rådande riktlinjer.
- Helsingborgs lasarett skall fortsatt utbilda studerande inom korta och medellånga sjukvårdsutbildning.
- Ge fortsatt stöd från det lokala sjukhusbiblioteket för patient- och anhörigutbildning, läkarutbildningarna och forskande personal.
- Under 2024 fortsätter implementeringen av kompetens- och tjänstemodellen för samtliga yrkeskategorier verksamma vid Helsingborgs lasarett.

Robusta och säkra verksamheter

Förvaltningen Helsingborgs lasarett kommer under planperioden fortsätta arbeta för en stabil vardag och god beredskap med förutsättningar att hantera kriser och katastrofer. Bidra till att förebygga risker och störningar som påverkar verksamheten. Detta omfattar bland annat:

- Katastrofmedicinsk handlingsplan (inkl. pandemi/epidemi plan) revideras kontinuerligt. En utsedd kris- och katastrofmedicinsk ledningsgrupp finns väletablerad och inövad vid beredskapshöjning
- Krisberedskapsförmåga
Fortsatt arbete utifrån den regionala kris- och katastrofmedicinska handlingsplanen för att uppfylla de åtaganden som presenteras i katastrofmedicinska överenskommelsen.
- Kontinuitetsplanering/Systematiskt risk- och sårbarhetsarbete
för att säkra för påverkan på Helsingborgs lasarett, både gällande yttre och

inre driftstörningar och som kan innebära stor risk för verksamheten, arbetas med kontinuerligt.

- Översyn av interna rutiner för sjukhusets kontinuitetsplanering arbetas vidare med under 2024. Regionalt arbete pågår för att se över mål och framtida arbetssätt. Detta leds genom SBHM (Området för säkerhet, beredskap, hållbarhet och miljö).
- Uppbyggnad av förvaltningens civila försvar pågår progressivt med en beredskap och utsedd krigsorganisation som kan träda i kraft vid höjd beredskap/krig.
- Försörjningsberedskap utifrån erfarenheterna från pandemin och beredskap för att möta olika utmaningar som exempelvis bristsituationer avseende nödvändiga produkter. Detta omfattar även förvaltningsövergripande samarbete tillsammans med ”Styrtornet” som hanterar regionens beredskapslager för ökad försörjningsberedskap. Lokalt under 2024 startas upp buffertförråd med läkemedel och material till vård som inte kan anstå.

Framsynt miljöarbete

Miljöarbetet kommande år fortsätter framåt enligt den i Regionen framtagna strategiska färdplanen som är satt till och med år 2030. Varje år bryts färdplanen ner och operativa mål sätts för kommande period. Målen bryts också ner till varje verksamhetsområde och vidare ut till avdelningar för att sedan rapporteras tillbaka samma väg.

I färdplanen finns tre fokusområden:

- Resurseffektiv och cirkulär ekonomi
- Låg klimatpåverkan
- Frisk och hälsosam miljö

Förvaltningen kommer dessutom framgent inrikta sig på miljöutbildningar till enhetschefer, fokus på att minska matsvinn ihop med det nya måltidskonceptet samt följa upp att verksamheter sorterar avfall och följer kommande nya lagar i avfallsförordningen. Där biologiskt nedbrytbart livsmedel och köksavfall ska sorteras ut och hållas skilt från annat avfall.

Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet

Helsingborgs lasarets attraktivitet som arbetsgivare har avgörande betydelse för att möta behovet av kompetens idag och framöver. Att vara en attraktiv arbetsgivare med en professionell verksamhet innebär att ständigt arbeta för att skapa en attraktiv arbetsplats, stödja medarbetarutveckling och använda kompetensen rätt. Att behålla dagens medarbetare och rekrytera nya medarbetare är helt väsentligt att lyckas med, men för att möta kompetensförsörjningsutmaningen behöver också förändringar göras i arbetssätt och organisering.

Som stöd i arbetet med kompetensförsörjningen tas en kompetensförsörjningsplan fram som sammanfattar analyser och utmaningar kopplat till kompetensförsörjningsutmaningen. Planen utgår från de behov som har kommunicerats från verksamheterna.

Attraktiv arbetsplats

En attraktiv arbetsplats med god arbetsmiljö är en förutsättning för att möta kompetensutmaningen. Inom Helsingborgs lasarett ska vi fortsätta utvecklas som hälsofrämjande arbetsplats, stärka arbetet med friskfaktorer och skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv. Genom att fortsätta arbeta med det systematiska arbetsmiljöarbetet identifieras risker som finns på arbetsplatsen samt motverkar skador och ohälsa. Sjukfrånvaron inom lasarett följs upp och analyseras. Strävan är att hålla nere sjukfrånvaron i varje verksamhet och arbeta med rehabilitering och god arbetsmiljö för chefer och medarbetare. Sjukfrånvaron 2024 ska vara lägre än 2023.

Arbetet med kultur och värderingar fortsätter där medarbetares möjlighet till inflytande och delaktighet i utveckling av sin arbetsplats är av stor vikt. Det handlar också om att som medarbetare känna tillit och ta ansvar för arbetsklimat och verksamhetens utveckling. Genom ett aktivt arbete med regions Skånes värdegrund och medarbetaridé berör vi frågor som rör hur vi som medarbetare utför vårt uppdrag och bemöter varandra. Ett närvarande ledarskap med delaktiga medarbetare ger goda förutsättningar för att klara det ständiga förbättringsarbete som krävs i dagens arbetsliv.

Uppföljning sker bland annat genom en årlig medarbetarenkät där målet är att index på Hållbart medarbetarengagemang (HME) ska öka. Uppföljning sker även genom avgångsenkät.

Det hälsofrämjande arbetet fortsätter med hållbara scheman och uppföljande arbete efter medarbetareventet ”Starka tillsammans” med ett fokus på mental hållbarhet.

Stöd medarbetarutvecklingen

Lärande och kompetensutveckling är en förutsättning för att Helsingborgs lasarett ska klara den omställning som krävs för en hållbar framtid för regionens invånare. Arbetet som har påbörjats med att ta fram en kompetens- och tjänstemodell kommer fortsätta under 2024. Det är ett sätt att tydliggöra utveckling i yrkesrollen genom att visa på vilka utvecklingsmöjligheter som finns, samt vilken kompetens som krävs och koppla detta till arbetsuppgifter och uppdrag. Kompetens- och tjänstemodellerna ska vara införda för samtliga professioner under 2025. Som ett ytterligare stöd i att tydliggöra kompetens och utvecklingsmöjligheter kommer implementering av Region Skånes kompetensplattform för chef och medarbetare påbörjas under senare delen av 2024.

Ett hållbart ledarskap skapar förutsättningar för välfungerande verksamheter. För att öka förutsättningarna för utveckling och lärande för chefer och ledare samt bidra till en bättre arbetsmiljö kommer implementering av Region Skånes ledarskapsakademi påbörjas under 2024. Identifieringen av ytterligare insatser för att stärka ledarskapet inom Helsingborgs lasarett kommer att ske under 2024 genom egna chefsdagar samt varje månads chefsforum utöver att fortsätta arbetet med att stärka chefer inom olika HR-processer.

Helsingborgs lasarett ska under planperioden fortsätta och utveckla sitt arbete med specialistutbildningar då behovet av att öka antalet specialistutbildade medarbetare inom olika yrkesgrupper inför det framtida kompetensbehovet. Detta omfattar:

- Fortsätta och utveckla programmet ”ny sjukskötersketjänst”

- Satsning på att med bibehållen lön vidareutbilda sig till specialistsjuksköterska fortsätter
- Insatser i specialiseringsutbildning för undersköterskor
- Stärk utbildningsuppdraget:
 - Utbilda fler handledare samt skapa förutsättningar för medarbetare i rollen som handledare.
 - Utarbeta tydliga roller/ ta fram arbetsbeskrivningar för omvårdnadsledare, kliniska lärare och chefer.

Använd kompetensen rätt

För att ge förutsättningar för rätt grundbemanning behöver normer och arbetssätt omprövas och nya perspektiv, digitalisering och innovation bejakas. Att använda kompetensen rätt kräver ett kontinuerligt arbete med utveckling av verksamhet, tillvaratagande av olika yrkesgruppers kompetens, specifika utbildningar och anpassning av arbetsuppgifternas fördelning.

Kompetenta, stolta och motiverade medarbetare är en förutsättning för att kunna bedriva en sjukvård med hög kvalitet. Som arbetsgivare ska lasarettet ge utrymme för den förändringskraft som finns hos medarbetarna och chefer. Helsingborgs lasarett kommer att använda sig av region Skånes metod för förändringsledning.

Inhyrning från bemanningsföretag har reducerats kraftigt och ska fortsätta under 2024. Arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare ska resultera i framgångsrika rekryteringar och minska antal medarbetare som avslutar sin anställning.

Ett regiongemensamt arbete är igångsatt med att skala upp och samordna befintliga resursteam med syftet att skapa förutsättning för att möta hälso- och sjukvårdsverksamheternas behov av kompetens när åtgärder för att minska beroendet av bemanningsföretag införs.

Målsättningar:

- Personalrörligheten ska minska jämfört med föregående år
- Öka nyrekrytering
- Öka antalet specialistutbildade medarbetare
- Inhyrningen av sjuksköterskor och läkare ska reduceras.
- Sjukfrånvaron ska minska.
- Frisknärvaro ska öka
- Förbättrat resultat HME
- Förbättrat resultat för index Ledarskap (del i medarbetarenkäten)

Långsiktiga mål under mandatperioden:

- År 2026 ska sjukhuset Helsingborg ha nått en sådan balans i rekryteringen att verksamheterna uppfattar att de har tillräcklig kompetens.
- 2026 ska resultatet av medarbetarundersökningen visa att lasarettet är en av Region Skånes tre mest attraktiva arbetsplatser.
- År 2026 ska Helsingborgs lasarett vara oberoende av inhyrd personal.

Befintligt och nytt sjukhusområde i Helsingborg

Sedan 2012 har ett arbete genomförts med syfte att förnya sjukhusstrukturen på det befintliga sjukhusområdet i Helsingborg. Utifrån ny information som framkommit

beslutade regionstyrelsen under våren 2021 att gå vidare med att etablera ett nytt sjukhusområde framför att fortsätta att utveckla det befintliga. Tillsammans med Helsingborgs stad har ett arbete påbörjats med att etablera ett nytt sjukhus i Östra Ramlösa.

Byggprojektet Befintligt sjukhus Helsingborg (BSH)

BSH har i uppdrag att anpassa och säkerställa lokaler för prioriterade verksamheter på nuvarande sjukhus. Det övergripande byggprojektet består av sju strategiska delprojekt, två av dessa är:

- Nya lokaler för barn- och ungdomsakutmottagning med separat väntrum, gemensam yta för triagering vuxenakut/barnakut
- Uppförande av en temporär modulbyggnad i två plan för infektionsavdelning och infektionsmottagning.

Regionstyrelsen har beslutat att satsa 763 miljoner kronor i bygginvesteringar och 82 miljoner kronor i utrustningsinvesteringar på befintligt sjukhus i Helsingborg under åren 2023—2026 för att säkerställa sjukhusets funktioner, drift och för att uppfylla lagar och regler – fram till dess att ett helt nytt sjukhus står klart.

Övriga åtgärder under 2024 sker inom lokal pott bland annat:

- Avdelningskonsolideringar inom verksamhetsområde kirurgi
- Renovering och evakuering av steriltekniska enheten
- Konsolidering administration med ombyggnad av Olympiahuset
- Renovering av lokaler för hematologiavdelning
- Ett antal förstudier uppstartade exempelvis måltids lounge för medarbetare, diagnostik och mottagningsområdet på plan E.

För ett flertal verksamheter i icke ombyggda/renoverade lokaler ska kunna bedriva en patientsäker vård i god arbetsmiljö finns ett stort behov av bland annat ytskiktsrenovering, byte av flertal kök, belysning samt kallelsesystem som fortsätter under 2024.

Som en konsekvens av regionstyrelsens beslut att gå vidare med planering för Nytt sjukhusområde Helsingborg pågår arbete med verksamhetsplaneringsfasen, bland annat genom nutidsanalyser samt uppstart av programkontor.

Långsiktigt stark ekonomi

Ekonomisk utveckling och internbudget

En långsiktig god ekonomi är en av grundförutsättningar för patientsäker- och högkvalitativ vård, utbildning och i övrig god service på vårt lasarett. God ekonomisk hushållning i kombination med ständiga förbättringar och utveckling av nya digitala arbetssätt, ny teknik och nya läkemedel ser vi som avgörande för en långsiktig, hållbar ekonomi.

Budgetförutsättningar inför 2024 är betydligt gynnsammare än tidigare år men utmaningarna blir fortsatt stora. Mångåriga underskott trots åtgärdsprogram

indikerar stora svårigheter då såväl demografi som medicinteknisk utveckling ger oss svåra utmaningar.

Regionbidraget för verksamhetsåret 2024 räknas upp med 313,6 Mkr (13,5%).

De största posterna är uppräknningen enligt LPIK (regionernas prisindex för beräkning av kostnaders utveckling i fasta löner och priser) med 76 Mkr (2,9 %), täckning för strukturellt underskott på 187,2 Mkr samt täckning för kostnadsutveckling 2023 med 95,4 Mkr. Den nya ersättningsmodellen och omfördelningen av radonbidraget mellan sjukvårdsförvaltningar påverkar negativt sjukhusets ekonomi med 50,7 Mkr, detta trots produktionsökning med 5,7 % 2023.

Viktigt att beakta vid bedömningen av utmaningarna för det kommande året är att Sjukhusstyrelsen Helsingborgs lasarett enligt uppföljningen efter oktober har lämnat en resultatprognos som visar ett underskott om -520 Mkr för 2023.

Nuvarande bedömning är att på grund av produktionsökningar och tillgänglighetsförbättring ökar kraftigt kostnaderna för material, läkemedel och samordning under november och december och prognosen för året blir ca -540 Mkr.

En del av ackumulerat underskott och fortsatta utmaningar när det gäller kostnadsutvecklingen avser interna serviceförvaltningar. Det handlar om fortsatt höga kostnadsökningar långt över uppräknningen av regionbidraget från alla serviceförvaltningar, Regionfastigheter 21%, Digitalisering IT_MT 13%, Regionservice 11,5% och Medicinsk service 8,5 %. Under de senaste fyra åren (2020-2024) har hyran ökat med nästan 50 %, IT kostnaderna med 60 %, kostnaderna från Regionservice 33% och Medicinsk service 25%.

Ökade kostnader för förhöjd ersättning för OB på ca 60 Mkr och bemanningsutmaningar kopplade till EU-direktivet med 11-timmars dygnsvila i kombination med hög inflation är ytterligare faktorer som måste beaktas i beräkningen av förutsättningar och ingångsläget inför 2024.

Nuvarande preliminära summering utifrån ökade intäkter och beräknade kostnadsökningar uppvisar ett ”inflygningsunderskott” som behöver hanteras under 2024 på ca 450 Mkr.

Målet för Helsingborgs sjukhusstyrelse kvarstår, stabil långsiktig ekonomi och en kostnadsutveckling 2024 som behöver vara lägre än uppräknningen av regionbidraget.

Helsingborgs lasarett har sedan tidigare handlingsplaner med åtgärder för förbättrat ekonomiskt resultat för samtliga verksamheter. En förutsättning är att åtgärderna inte medför negativ påverkan på tillgängligheten, eller det som specifikt ingår i akutuppdraget. Vidare ska åtgärderna ta särskild hänsyn till patientsäkerhet, ökad tillgänglighet samt det fortsatta arbetet med att behålla och rekrytera medarbetare.

Att komma i bättre balans med ekonomin är fortsatt högsta prioritet. Under 2024 är det viktigt att följa löne- och omkostnadsutvecklingen och att åtgärder i nya handlingsplaner och effektiviseringsåtgärder förbättrar den ekonomiska utvecklingen.

De områden där vi ser förbättringsmöjligheter och med fokus på i våra handlingsplaner blir följande:

- Ersättningsmodellen inom operationsverksamheten som infördes 2023 som är incitamentsstyrkt för att minska väntetider och främja effektiv vårdproduktion kommer även under nästa år att bidra till ökade intäkter och lägre samordningskostnader
- Samordningspotential mellan Helsingborgs lasarett och primärvård samt kommuner i nordvästra Skåne är fortsatt stor
- Inhyrningen är det området där vi ser en fortsatt arbete med att avveckla sjuksköterskeinyrningen och kraftigt minska läkarinyrningen, målsättningen är att på längre sikt bli oberoende av bemanningsföretag
- Övertidskostnaderna och kostnaderna för extraersättningar är fortsatt höga och fokus blir på att med tydliga målsättningar reducera dessa kostnader
- Det finns potential för effektivare produktionsplanering med patienten i fokus med effekter på ökad vårdproduktion och bättre avkastning via den nya ersättningsmodellen under kommande åren
- Vårdvalsenheterna förväntas uppnå bättre läkarbemanning och därmed öka produktionen och intäkterna
- Diagnostik har under tidigare år och även i år uppnått positiva resultat och planen för 2024 ytterligare förbättring
- Trots den höga inflationen kommer fokus även fortsättningsvis att riktas mot kostnadsreduceringar när det gäller sjukvårdsmaterial, läkemedel, laboratorieprover och övriga omkostnader.

Det är centralt att följa upp och analysera särskilt identifierade och avvikande områden för att ytterligare bromsa kostnadsutvecklingen samt hitta ytterligare åtgärder för en ekonomi i balans och därmed kommer uppföljningen av verksamheten, produktionen, medarbetardelen, ekonomi och via internkontrollplanen att intensifieras och ytterligare tydliggöras.

Budgetbilagor och tabeller

Resultaträkning Budget 2024

Resultaträkning Budget 2024			
RESULTATSAMMANSTÄLLNING	Budget 2023, mkr	Resultat (preliminärt) 2023, mkr	Budget 2024, mkr
Regionbidrag	2327,5	2327,5	2641,1
Patientavgifter	48,1	54,6	65,0
Försäljning av verksamhet, varor och tjänster	661,6	656,6	697,6
Övriga intäkter och bidrag inkl statsbidrag	729,5	733,5	770,0
Verksamhetens intäkter	3 766,7	3 772,2	4 173,7
Personalkostnader	-2 184,8	-2 428,8	-2 453,7
Kostnader för inhyrd personal	-42,4	-75,4	-20,0
Köp av verksamhet, material och tjänster	-560,0	-704,0	-650,0
Läkemedel	-397,4	-424,4	-400,0
Övriga kostnader och bidrag	-511,1	-611,6	-580,0
Verksamhetens kostnader	-3 695,6	-4 244,1	-4 103,7
Kapitalkostnad	-71,2	-68,2	-70
RESULTAT	0,0	-540,0	0,0

Bilaga. Övergripande beskrivning av ansvarsområden

Sjukhusstyrelse Helsingborg

Övergripande beskrivning av ansvarsområde	Profilering, nivåstrukturer, koncentration
Driftsledningsstyrelse för Helsingborgs lasarett, som bedriver akut-och planerad hälso- och sjukvård samt specialistsjukvård med verksamhet dygnet runt. Ansvarar även för viss verksamhet på andra orter i Skåne	• Akutmottagningar för barn och vuxna. • Regionala akutuppdrag inom ramen för specialiserad vård. • Verksamheter med vård i hemmet i form av olika typer av mobila team. • Elektiv operationsverksamhet, inom bland annat gynekologi, urologi, ortopedi, ögon, öron-näsa-hals och kirurgi såväl i Helsingborg som i Ängelholm • Dagvårdsverksamhet, inklusive polikliniska operationer, mottagningsoperationer och andra åtgärder. • Akut operationsverksamhet inom de flesta kirurgiska specialiteter. • Avancerad bild- och funktionsdiagnostik på sjukhusen i Helsingborg, Ängelholm samt Landskrona. • Diagnostiskt centrum (DC). • Intensivvård (IVA och neonatal-IVA). • Vårdplatser inom specialiserad internmedicin, barn- och ungdomsmedicin, neonatalvård och förlossningsvård, endokrinologi, gastroenterologi, geriatrik, hematologi, kardiologi, infektionssjukdomar, kirurgi, gynekologi, kärlkirurgi, lungmedicin, neurologi, njurmedicin med dialys, ortopedi, urologi och öron- näs och halssjukvård. • Mottagningsverksamhet inom samma områden som ovan samt reumatologi, hudsjukvård, ögonsjukvård samt mottagningar för barn- och ungdomsmedicin i Ängelholm och Landskrona. • Utbildningsverksamhet för samtliga vårdprofessioner. • Forskningsverksamhet inom samtliga specialiteter. • Två ackrediterade universitetssjukvårdsenheter (AnOPIva och Hud)