Verksamhetsplan Sjukhusstyrelse Sus 2024

Innehållsförteckning

[1. Inledning 4](#_Toc152924006)

[Region Skånes övergripande mål 4](#_Toc152924007)

[Skånes universitetssjukhus uppdrag för hälso- och sjukvård 2024 – ansvarsområden och profilering 5](#_Toc152924008)

[Sus arbete med verksamhetsplanering och uppföljning 6](#_Toc152924009)

[2. Utmaningar och möjligheter 8](#_Toc152924010)

[Kompetensförsörjning 8](#_Toc152924011)

[Demografisk utveckling 9](#_Toc152924012)

[Förväntningar från medborgare/invånare 9](#_Toc152924013)

[Nivåstrukturering av vården 10](#_Toc152924014)

[Tillgänglighet 11](#_Toc152924015)

[Ekonomi 11](#_Toc152924016)

[Teknisk utveckling och AI 12](#_Toc152924017)

[3. Sus övergripande mål och strategier 13](#_Toc152924018)

[Sus vision 13](#_Toc152924019)

[Sus övergripande mål 13](#_Toc152924020)

[Medicinska resultat av högsta kvalitet 13](#_Toc152924021)

[Rätt vård i rätt tid 13](#_Toc152924022)

[Framstående forskning, utbildning och utveckling 14](#_Toc152924023)

[Nöjda patienter och närstående samt allmänhetens förtroende 14](#_Toc152924024)

[Sus strategier 14](#_Toc152924025)

[4. Mål för Sus kopplat till regionövergripande mål och uppdrag 2024 18](#_Toc152924026)

[Medicinska resultat av högsta kvalitet 19](#_Toc152924027)

[*Målområde*; Personcentrerad hälso- och sjukvård och personcentrerat arbetssätt ska utvecklas 19](#_Toc152924028)

[*Målområde*: Säker hälso- och sjukvård 20](#_Toc152924029)

[Målområde: Hälsofrämjande hälso- och sjukvård och förebyggande insatser 21](#_Toc152924030)

[*Målområde*: God förlossnings-, neonatalvård och kvinnohälsa 22](#_Toc152924031)

[Målområde: Högkvalitativ cancervård 23](#_Toc152924032)

[Rätt vård i rätt tid 24](#_Toc152924033)

[*Målområde*; God tillgänglighet/ Tillgänglig och effektiv akutsjukvård 24](#_Toc152924034)

[*Målområde*; God och nära vård. Nära vård med primärvård som nav 26](#_Toc152924035)

[*Målområde*; Nivåstrukturering och profilering 27](#_Toc152924036)

[*Målområde*; Digitalisering för framtidens hälso- och sjukvård 30](#_Toc152924037)

[Nöjda patienter och närstående samt allmänhetens förtroende 31](#_Toc152924038)

[*Målområde:* Högt förtroende för god och jämlik vård 31](#_Toc152924039)

[Framstående forskning, utbildning och utveckling 32](#_Toc152924040)

[*Målområde*: Klinisk forskning 33](#_Toc152924041)

[*Målområde:* Nationell högspecialiserad vård 34](#_Toc152924042)

[Målområde: Miljö 35](#_Toc152924043)

[Målområde: Kompetensförsörjning 36](#_Toc152924044)

[5. Ekonomiska förutsättningar, regionbidrag och budget 2024 39](#_Toc152924045)

[Resultatbudget 39](#_Toc152924046)

[Sus intäkter 2024 39](#_Toc152924047)

[Sus kostnadsbudget och behov effektiviseringar 2024 42](#_Toc152924048)

[Sus resultatbudget 2024 44](#_Toc152924049)

[Budget Sus verksamhetsområde och avdelningar 45](#_Toc152924050)

[Åtgärder för ekonomi i balans 45](#_Toc152924051)

[Bilaga 1: Framtidsbilder för Skånes universitetssjukhus (Sus) 48](#_Toc152924052)

# Inledning

Sjukhusstyrelse Skånes universitetssjukhus är driftledningsstyrelse för sjukhusförvaltningen Skånes universitetssjukhus (Sus), som är en av Region Skånes elva hälso- och sjukvårdsförvaltningar.

Verksamhetsplan för Sjukhusstyrelse Skånes universitetssjukhus knyter an till Region Skånes Verksamhetsplan och budget 2024 med plan för 2025–2026 samt uppdrag 2024 och tydliggör styrelsespecifika mål och strategier.

## Region Skånes övergripande mål



Region Skånes vision, som gäller för hela organisationen och dess verksamheter är *Framtidstro och livskvalitet*. Genom medarbetarna, verksamheten och ekonomin och med ledning av de fem regiongemensamma styrande målen nedan ska visionen nås.

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

Region Skåne har därutöver beslutat om ett samlat uppdrag för hälso- och sjukvård som beskriver mål och inriktning samt prioriterade områden. Samtliga verksamheter finansierade av Region Skåne ska arbeta utifrån detta. All verksamhet ska i övrigt fortsatt bedrivas enligt tidigare uppdrag och/eller beslut samt styrande dokument såsom strategier och planer

## Skånes universitetssjukhus uppdrag för hälso- och sjukvård 2024 – ansvarsområden och profilering

Skånes universitetssjukhus (Sus) har i uppdrag att vara Region Skånes universitetssjukhus med ett särskilt ansvar för specialiserad och högspecialiserad vård. Sus tillhandahåller högspecialiserad vård för såväl hela Skåne som södra sjukvårdsregionen. Sus bedriver därtill nationell högspecialiserad vård inom flera områden. Sus tar emot patienter från andra delar av landet och andra länder. Sus är vidare Region Skånes största akutsjukhus, med ett omfattande uppdrag som närsjukhus. Verksamheten bedrivs i huvudsak på sjukhusets två siter, i Malmö respektive Lund, men verksamhet bedrivs även på flera andra håll i Skåne.

Uppdraget som universitetssjukhus innebär ett huvudansvar för Region Skånes forskning, tillika utbildning av studenter i samarbete med Lunds universitet och Malmö universitet. Omfattande forskning bedrivs inom samtliga specialiteter och i samarbete med externa aktörer. Vidare bedrivs utbildningsverksamhet för samtliga vårdprofessioner.

Sus profilering och nivåstrukturering framstår inom ett stort antal områden. Några exempel är:

* Intensivvård (IVA, neuro-IVA, thorax-IVA, barn-IVA och neonatal-IVA)
* Avancerad bild- och funktionsdiagnostik samt ett diagnostiskt centrum
* Traumacentrum i Lund
* ATMP-centrum (Advanced Therapy Medicinal Products)
* Del av Skåne University Hospital Cancer Centre
* 38 ackrediterade universitetssjukvårdsenheter
* Nationellt högspecialiserad vård (inklusive tidigare rikssjukvård) inom 26 områden; hjärtkirurgi på barn och ungdomar, hjärtkirurgi på vuxna med medfödda hjärtfel, hjärttransplantation, lungtransplantation, stamcellstransplantation vid systemisk skleros, rehabilitering vid förvärvad ryggmärgsskada, viss avancerad barnkirurgi, barnmedicin (prematuritetsretinopati, kroniska lungsjukdomar hos barn), kvinnosjukvård (nätkirurgi vid framfall, viss endometrioskirurgi), kirurgi och gastroenterologi (primär skleroserande kolangit, behandling med transjugulär intrahepatisk portosystemisk shunt) samt tumörsjukdomar (kirurgi vid peniscancer, neuroendokrina tumörer i buken och avancerade, binjuretumöre, huvud- och halsparagangliom, viss vård vid vulvacancer, viss vård vid spridd cancer i bukhinnan/HIPEC), viss vård vid medfödda metabola sjukdomar, epilepsikirurgisk utredning och behandling, extraktion av pacemakerutrustning, avancerad bäckenkirurgi, svåra hudsymptom, tarmrehabilitering för barn, resttillstånd efter polio.
* Nationella uppdrag inom flera cancerområden (förutom ovan NHV) såsom analcancer, viss esofaguscancer och sarkom
* Uppdrag på EU-nivå inom ERN (European Reference Network) för missbildningar inom bäckenbotten och matstrupe samt långtidseffekter av cancer på barn och benmärgstransplantationer hos barn
* International Office med regionalt ansvar för stöd i internationella rekryteringar och utbildningsutbyten.

## Sus arbete med verksamhetsplanering och uppföljning

Sus arbetar utifrån en tillitsbaserad ledningsfilosofi med fokus på verksamhetens syfte och en personcentrerad vård utifrån patientens behov, där varje beslutsnivå aktivt ska verka för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet. Vårdens komplexa karaktär innebär att standardiserade lösningar endast kan tillämpas inom delar av verksamheten. Mycket av vårdens organisation sker och måste ske inom olika verksamhetsgrenar, med anpassning till lokala förhållanden, med anpassning över tid och med betydande flexibilitet inför ständiga förändringar. Ledningssystemet måste stödja och stimulera denna lokala ”manöverbarhet”, samtidigt som möjligheterna till uppföljning inte går förlorad.

Sus planerings- och uppföljningsprocess bygger på Sus övergripande mål och strategier samt att verksamhetens mål är kända för medarbetare och följs upp löpande.

Inom varje verksamhetsområde (VO) ansvarar verksamhetsområdets ledningsgrupp (VLG) för att mål och aktiviteter inom hela verksamhetsområdet samordnas, prioriteras och dokumenteras samt för övergripande uppföljning av resultat. På nivån närmast medarbetarna ska det finnas en plan för den aktuella arbetsenheten med tydliga mål och aktiviteter (en verksamhetsplan). Verksamhetsplanen ska koppla till Sus övergripande mål och strategier. Varje verksamhetsområde förväntas såväl löpande som på årsbasis följa upp mål, aktiviteter och resultat.

Två gånger om året (vår och höst) bjuder förvaltningschefen in verksamhetsområdets ledningsgrupper till enskild verksamhetsdialog, för att diskutera strategiskt viktiga utvecklingsfrågor. Utgångspunkten för dialogen är sjukhusets vision, övergripande mål och strategier. Dialogen syftar även till att följa upp verksamhetens resultat och kvalitet, och i samband med mötena lämnar förvaltningschefen också uppdrag till verksamheten.

Sjukhusstyrelsens samlade uppföljning på en förvaltningsövergripande nivå sker enligt regional uppföljningsplan beslutad av Regionstyrelsen. Uppföljning sker genom månads-, delårs- och årsredovisningar i enlighet med den beslutade uppföljningsplanen.

# Utmaningar och möjligheter

Sjukvården i Skåne håller generellt mycket hög medicinsk kvalitet och på Sus finns verksamheter i världsklass i internationella jämförelser. Men hälso- och sjukvården står inför flera stora utmaningar som innebär att nya arbetssätt behöver utvecklas. Det finns också stora möjligheter att effektivisera och utveckla sjukvården. Nedan beskrivs några av utmaningarna och möjligheterna som Sus står inför 2024.

## Kompetensförsörjning

Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare har avgörande betydelse för att möta behovet av kompetens idag och i framtiden. 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.

Hälso- och sjukvården befinner sig i ett läge med ett ökat vårdbehov och samtidigt har förutsättningar för kompetensförsörjning av sjukvården försämrats. Universitetssjukvårdens svårigheter att möta behoven beror till stor del på brist på medarbetare med nyckelkompetenser, till exempel specialistutbildade sjuksköterskor inom operation och anestesi. Hur Sus arbetar med kompetensförsörjning är därmed centralt och påverkar även övriga områden/utmaningar. En genomtänkt strategisk kompetensförsörjning, kombinerat med nya arbetssätt, är en avgörande möjliggörare för att möta de utmaningar som hälso- och sjukvården står inför. I detta sammanhang är arbetet med *Kompetens och tjänstemodellen* (att skapa en kompetensmodell utifrån verksamheternas/patienternas behov av kompetens och koppla den till en tjänstestruktur och därmed löneutveckling) och *Magnetmodellen* (att skapa en struktur och modell för omvårdnad och för rätt använd kompetens) viktiga insatser som varit i fokus under 2023 och som kommer att fortsätta utvecklas under 2024.

Den 1 oktober 2023 skärptes och förtydligades reglerna för dygnsvila, huvudregeln är att alla medarbetare ska ha minst 11 timmars sammanhängande dygnsvila under varje 24-timmarsperiod. Reglerna syftar till att värna medarbetarnas arbetsmiljö. Förändringen får konsekvenser för verksamheterna, bland annat kan det skapa utmaningar i schemaläggningen.

En annan förändring som trädde i kraft 1 oktober inom personalområdet är hyrstopp för sjuksköterskor dagtid som gäller i hela Region Skåne. Det är en utveckling som sker parallellt i alla Sveriges regioner. Målet med hyrstoppet är att Region Skåne ska bli oberoende av hyrpersonal. Satsningen för att bli oberoende av inhyrd personal är nödvändig och kommer att ge många positiva effekter på sikt. Vården blir säkrare med egen personal samtidigt som kontinuiteten ökar för patienterna. En stabil bemanning ger medarbetarna en bättre arbetsmiljö och bidrar till en god teamkänsla där medarbetarna aktivt kan vara med och utveckla hälso- och sjukvården. Kostnaderna för inhyrning kan i stället användas till satsningar på egna medarbetare, kompetensutveckling och på att stärka arbetsmiljön. Under första halvåret 2023 ökade Region Skånes kostnader för hyrpersonal med 43 procent i jämförelse med året tidigare, efter hyrstoppet tros kostnader minska på sikt.[[1]](#footnote-1) Fr.o.m. den 15 januari 2024 kommer sjuksköterskor endast hyras in vid särskilda arbetstoppar och särskilda behov. Arbetad tid utförd av inhyrd personal ska följas upp kontinuerligt. Med det långsiktiga målet att stoppa inhyrning helt påbörjas utredning för att minska inhyrningen även av läkare och annan vårdpersonal.[[2]](#footnote-2) Till en början kan förändringarna leda till en tuff situation för delar av verksamheten. För att kunna möta verksamhetens behov satsar Region Skåne på de egna resursteamen, med enhetliga villkor i hela regionen. Resursteamen ger möjlighet för erfarna sjuksköterskor som vill bidra i en mer flexibel roll att arbeta i olika verksamheter.

## Demografisk utveckling

Under de närmaste åren kommer den demografiska utvecklingen och den förändrade åldersstrukturen fortsätta att ställa krav på hälso- och sjukvården. Skånes befolkning förväntas öka med 8,5 procent fram till 2031 jämfört med 2021 medan antalet äldre över 80 år förväntas öka med 46 procent.[[3]](#footnote-3) Summerat leder detta till ett ökat vårdbehov samtidigt som förutsättningarna för kompetensförsörjning och finansiering av sjukvården försämras. Detta ställer krav på utveckling av arbetssätt och organisation för att klara uppgiften att tillgodose behovet av hälso- och sjukvård.

## Förväntningar från medborgare/invånare

Hälso- och sjukvården har och har haft en positiv medicinteknisk och medicinsk utveckling. Fler lever längre med eller botas från allvarliga och kroniska sjukdomar. Patienter är idag välinformerade om sin hälsa och förväntar sig att vården ska vara transparent och ge dem information om alternativ. Patienter förväntar sig att vården ska erbjuda dem de senaste behandlingarna och teknikerna. Dessutom är kvaliteten på sjukvården naturligtvis en viktig fråga för alla medborgare, vården ska vara säker, effektiv och personcentrerad. Oavsett geografisk hemvist eller socioekonomisk status ska vården ge bästa möjliga kvalitet.

Detta kombinerat med den demografiska utvecklingen innebär ökade utmaningar för hälso- och sjukvården som har som uppgift att möta förväntningarna. Det är en utmanande uppgift eftersom förväntningarna ständigt förändras. Därför måste vården vara flexibel och anpassningsbar för att möta medborgarnas behov.

## Nivåstrukturering av vården

Det nationella arbete som pågår med nivåstrukturering för att säkra att en jämlik vård kan erbjudas alla Sveriges invånare, påverkar sjukvårdens sätt att erbjuda vård. Som Södra sjukvårdsregionens enda universitetssjukhus kommer Sus under planperioden att vara en viktig aktör för att kunna säkerställa tillgång till högspecialiserad vård av hög kvalitet. Kapacitet och tillgänglighet är tillsammans med högkvalitativ forskning och vård viktiga grundförutsättningar som påverkar möjligheten för Sus att få nya nationella uppdrag och därmed att behålla och rekrytera spetskompetens. Det kräver prioriteringar och samarbete mellan alla vårdens aktörer och en tydlig struktur och process för regional nivåstrukturering.

Ett utkast till en strategi för utveckling av universitetssjukvården har tagits fram och är just nu på remiss och kommer att beslutas inom kort. Denna strategi är en del i det arbete som pågår inom nivåstrukturering, profilering och specialisering av sjukhusens uppdrag för att på ett bättre sätt använda den kompetens och kapacitet som finns idag inom hela Region Skåne. Som en del i denna omställning kommer Sus uppdrag för öppen och slutenvård för boende i området Höör och Hörby, som inte behöver universitetssjukvårdens kompetens och resurser, övergå succesivt under 2024 till Sjukhusstyrelse Kristianstad och sjukhusstyrelse Hässleholm. Detta arbete påbörjades 2023. Under 2024 överförs även Sus uppdrag för samlat remissvar för personer som genomgått organiserad prostatacancertestning och behöver fortsatt utredning, till Sjukhusstyrelse Helsingborg.

## Tillgänglighet

Medborgare förväntar sig att sjukvården är tillgänglig när de behöver den. Detta innebär att vården ska vara lättillgänglig såväl geografiskt som tidsmässigt. Sus har under en rad år arbetat med att förbättra tillgängligheten till vård. Effekterna av pandemin och ett ökat inflöde är en konstant utmaning för Sus att hantera och planera för. Långsiktigt är arbetet som genomförs inom ramen för framtidens hälsosystem, exempelvis för att utveckla den nära vården, utnyttja möjligheten till digitala lösningar och tydliggöra universitetssjukvårdens roll helt centralt för att förbättra tillgängligheten, liksom insatser kopplat till kompetensförsörjning.

## Ekonomi

En långsiktig stark ekonomi är en förutsättning för att trygga, utveckla och ställa om den verksamhet som bedrivs på sjukhuset. Det är också en nödvändighet för att långsiktigt kunna ge en god service i den verksamhet som bedrivs på Sus. Hela Region Skåne har en enorm ekonomisk utmaning på grund av hög inflation, en svag krona och stora prisökningar. Stora underskott för 2023 och dystra prognoser för 2024 har lett ledande politiker i regionen att åberopa synnerliga skäl för att få undantag för principen i kommunallagen gällande budget i balans. Bedömningen är att inflationen kommer återgå till mer normala nivåer först under 2025. Budgetförutsättningarna för de kommande åren innebär en mycket utmanande ekonomisk situation för den skånska sjukvården. I Region Skånes verksamhetsplan och budget 2024 *Tillsammans för* Skåne betonas sparsamhet.[[4]](#footnote-4)

Regionbidragen uppräknas för 2024 men Sjukhusstyrelse Sus befinner sig trots det i ett oerhört ansträngt ekonomiskt läge. För att klara budget för 2024 behöver Sus sänka kostnadsutvecklingen, dessutom krävs det vidare insatser för att få en budget i balans. Det kräver en stor kostnadsmedvetenhet på samtliga nivåer på sjukhuset och ett fokus på att motverka en negativ kostnadsutveckling. De ekonomiska förutsättningarna beskrivs närmare nedan; se avsnitt 5

## Teknisk utveckling och AI

Digital transformation och utveckling av informationsdriven vård är avgörande förutsättningar för att öka tillgänglighet och driva en personcentrerad vård och är därför en integrerad del i Sus strategier, handlingsplaner och pågående projekt inom alla framtidens hälsosystems insatsområden. Arbetet bedrivs i ett antal olika utvecklingsområden i syfte att öka användningen av befintliga tjänster och att driva möjligheten att implementera nya.

Artificiell Intelligens (AI) är ett snabbt växande område inom sjukvården. AI har potential att utveckla sjukvården genom att förbättra diagnostik, prognos, behandling och omvårdnad. Med hjälp av AI kan stora mängder data analyseras och mönster i data kan identifieras som annars inte kan upptäckas. Men det finns också utmaningar som måste hanteras, exempelvis datasäkerhet och etiska överväganden. Arbetet med att hitta innovativa lösningar som förbättrar sjukvården med hjälp av AI pågår inom Region Skåne och på Sus men det kommer sannolikt öka ytterligare i takt med att nya lösningar och möjligheter presenteras.

AI baserad patientvård inom sjukvården

# Sus övergripande mål och strategier

Sus ska drivas och utvecklas i enlighet med vision, övergripande mål och strategier. Som grund för arbetet finns också Region Skånes värdegrund.

## Sus vision

*Bästa möjliga hälsa i livets alla skeden.*

Sus ska, genom sitt uppdrag att ge hälso- och sjukvård, genom att bedriva forskning och utbilda framtidens medarbetare, bidra till visionen.

## Sus övergripande mål

Sus fyra övergripande strategiska mål framgår nedan. Alla delar av verksamheten ska arbeta mot samtliga fyra mål även om de kan ha olika tyngd beroende på typ av verksamhet.



### Medicinska resultat av högsta kvalitet

Sus ska vara ledande i utveckling av vården och verksamhetens kvalitet ska bedömas utifrån de medicinska resultaten såväl som omvårdnadens kvalitet, med utgångspunkt i patientens behov.

### Rätt vård i rätt tid

För att kunna ge en jämlik och effektiv vård ska vård erbjudas på rätt plats och i rätt tid för patienten. Patienter som inte har behov av sjukhusvård ska erbjudas vård nära eller i sitt hem. Genom förebyggande arbete och samarbete mellan olika vårdaktörer kan vårdbehov i bästa fall undvikas.

### Framstående forskning, utbildning och utveckling

Medicinsk och hälsovetenskaplig forskning i framkant är grunden för det utvecklingsarbete som hela tiden måste bedrivas inom vården. Tvärvetenskaplig forskning och utveckling blir också allt viktigare för att lösa vårdens utmaningar och vårdens förmåga att nyttja den tekniska och digitala utvecklingen kommer att vara en nyckel till att vara framstående. Att vara en aktiv aktör i att utveckla och utbilda framtidens vårdprofessioner är också en självklar del i uppdraget.

### Nöjda patienter och närstående samt allmänhetens förtroende

Patientens perspektiv ska vara i fokus för verksamheten, i det enskilda vårdmötet liksom i utvärdering och utveckling av verksamheten. Patientens delaktighet är avgörande. Förutom att få vård av hög kvalitet ska patienter och närstående kunna förvänta sig god kommunikation, rätt information samt ett respektfullt bemötande. Allmänheten ska också känna förtroende för och kunna lita på att vården fungerar väl när den behövs.

## Sus strategier

Nedan beskrivs de strategier som har identifierats som avgörande för förmågan att möta de utmaningar vården står inför och för att nå de övergripande målen. Varje del av Sus verksamhet behöver värdera dessa, ställa dem i relation till sin egen position och sina egna utmaningar och därefter prioritera och eventuellt komplettera med ytterligare strategier som är nödvändiga för att nå målen ovan.

Strategierna sammanfaller i huvudsak med de identifierade insatsområdena i den regionövergripande strategin *Framtidens hälsosystem*. Strategin sammanfattar det långsiktiga omställningsarbete som krävs för att klara framtidens utmaningar och samtidigt uppnå en hög kvalitet och jämlik vård. Omställningsarbetet mot framtidens hälsosystem utgör basen för Sus arbete mot Sus övergripande mål liksom de regiongemensamma målen.

#### Starka forskningsmiljöer och ökad integration mellan forskning, utbildning och vård

Arbetet med att bygga och underhålla starka forskningsmiljöer är avgörande för att kunna nå målet om att Sus ska ha framstående forskning, utveckling och utbildning. Integrationen mellan FoU och vården är nödvändig för att säkra kvaliteten. Vidare behövs ökad tydlighet vad gäller universitetssjukvårdens roll och utveckling i Region Skåne, något som är viktigt för att universitetssjukvården på bästa sätt ska kunna bidra till framtida utveckling, även i samarbete och konkurrens med andra universitetssjukhus. Ett fortsatt tätt samarbete med Lunds universitet är prioriterat.

#### Ökad patientsamverkan

Ökad patientsamverkan är en strävan mot att hälso- och sjukvård går från något som görs till eller för patienter, till något som skapas gemensamt.

Patientsamverkan är en förutsättning för god och jämlik vård och bidrar till att minska medicinska misstag och biverkningar. Patienternas, liksom närståendes, upplevelser av och kunskap om vården ska inkluderas i allt arbete med att utveckla och förbättra vården. Patienternas behov ska vara utgångspunkten och ett personcentrerat förhållningssätt användas. Patienten ska vara delaktig i beslut som fattas i vårdsituationen och ska ses som en resurs, till exempel genom att kroniskt sjuka patienter erbjuds större möjligheter att själva ta hand om sin sjukdom.

Sus arbetar för ökad patientsamverkan i enlighet med antagen ”Strategi och handlingsplan för ökad samverkan med patienter och närstående”. Handlingsplanen omfattar åtta områden och innehåller konkreta åtgärder i syfte att utveckla en sömlös vårdkedja för patienten utifrån behov, genom att förstärka implementeringen av personcentrerad vård. En viktig del är även att synkronisera med arbetet för en utvecklad nära vård.

#### Utvecklad nära vård

Vården ska utföras nära patienten, nära ur såväl geografisk som relationell synvinkel. Utveckling av vård nära patienten ger en stor potential till förbättrad vård och mer nöjda patienter. Det är också en helt nödvändig utveckling för att Sus ska kunna svara mot de ökade behoven av vård. Nya arbetssätt behöver utvecklas och samarbeten mellan vårdens alla aktörer måste stärkas med patientens behov och upplevelse av vården som utgångspunkt. Den nära vården behöver också vara lättillgänglig. Den digitala utvecklingen kan ge begreppet närhet en ny dimension och möjliggöra “närhet på distans” och dessutom facilitera alltmer avancerad vård utanför sjukhusen.

#### Kompetenta, stolta och engagerade medarbetare

En genomtänkt strategisk kompetensförsörjning är en helt avgörande möjliggörare för att möta de utmaningar som hälso- och sjukvården står inför. Medarbetarna ska ges möjlighet till utveckling och utmaning i arbetet samtidigt som förutsättningarna för att kunna göra ett bra jobb ska säkras. Som stöd i det strategiska arbetet finns bland annat sjukhusets **kompetensförsörjningsplan** som revideras årligen. Ett viktigt fokus är att skapa kontinuitet för både medarbetare och patienter och en god, säker och personcentrerad vård. Det är i arbetet nära patienten som medarbetarna kan finna förbättringar som gör att vi bättre möter patienternas behov.

#### Ekonomi i balans

I syfte att behålla förutsättningarna att fatta beslut om prioriteringar och satsa på utveckling där det behövs, är det nödvändigt med en effektiv vård och kontroll över ekonomin. I samband med att vårdbehovet förväntas öka behöver verksamheten effektiviseras så att inte fler resurser behöver tas i anspråk för att kunna leverera den höga och förväntade kvaliteten på vården. Genom proaktivt arbete där miljömässiga, sociala och ekonomiska konsekvenser beaktas, till lika stor del, uppnås en mer resurseffektiv och cirkulär ekonomi. Åtgärder för en ekonomi i balans beskrivs närmare under avsnitt 5.

#### Systematisk och transparent prioritering

Med de ökade behoven av vård och begränsade resurser krävs ett kontinuerligt arbete med prioriteringar på alla nivåer i organisationen. De resurser Sus har till förfogande ska användas på bästa sätt så att nyttan för patienterna blir så stor som möjligt. Detta ska ske i samverkan med såväl övriga sjukhus inom regionen som regionens övriga vårdförvaltningar, exempelvis genom att se över möjlighet till gemensamma köer och förändringar och effektiviseringar av flöden. Konceptet Choosing Wisely är ett konkret exempel på hur vården för patienterna kan förbättras samtidigt som man använder sjukvårdens resurser klokare. Detta genom ett systematiskt arbete i verksamheterna, för att tillse att vården gör rätt saker utifrån patientens behov och utifrån kompetens och evidens.

#### Ökad digitalisering

Digital transformation och utveckling av informationsdriven vård är i första hand ett verktyg för att underlätta och möjliggöra andra strategiska områden och ett sätt att nå de mål och delmål som sätts upp. Digitaliseringen bidrar med stora möjligheter att skapa nya och effektivare arbetssätt som svarar mot patienternas behov och bättre använder verksamheternas resurser och kompetenser. Digitala lösningar skapar förutsättningar för den enskilde att i större utsträckning kunna ta ansvar för sin hälsa, utifrån sin förmåga och önskan. Utgångspunkten för all e-hälsoutveckling ska vara en personcentrerad vård med fokus på värdet/nyttan för patienten och nytta för vårdens medarbetare. Verktyg som ökar kvalitet, tillgänglighet, jämlikhet, delaktighet och självständighet för invånaren ska användas.

# Mål för Sus kopplat till regionövergripande mål och uppdrag 2024

Nedan beskrivs Sus fyra övergripande mål kopplade till de regionövergripande målen samt inriktning och uppdrag till sjukhusstyrelsen som de angetts i Region Skånes verksamhetsplan och budget 2024 med plan för 2025 och 2026 (beslutad av Regionfullmäktige). Syftet är att ge en översiktlig beskrivning av hur Sus avser arbeta inom respektive mål/- och insatsområde på en förvaltningsövergripande nivå. Målområde beskrivs i Region Skånes verksamhetsplan. Under varje målområde finns en tabell som illustrerar målområdets koppling till Region Skånes övergripande mål samt anger beslutade delmål/uppdrag som berör sjukhusstyrelsen. Detta följs av beskrivning hur Sus arbetar mot målen. Styrande för Sus långsiktiga arbete mot målen illustreras av de så kallade framtidsbilderna för Sus som förvaltningen tagit fram med syfte att visualisera och konkretisera Sus arbete med mål och strategier, med målet att åstadkomma en effektiv, jämlik och säker vård för patienten och optimera förutsättningarna för att fortsatt vara ett framträdande universitetssjukhus. En översiktsbild av framtidsbilderna finns i bilaga 1.

Region Skånes övergripande strategiska inriktning för det långsiktiga arbetet för god vård återspeglas i mål och strategier för *Framtidens hälsosystem* (FHS). På grund av det utmanande samhällsekonomiska läget har Regionstyrelsen därför identifierat ett antal insatsområden för hela Region Skåne för det nödvändiga omställningsarbetet; Övergripande styrnings- och strukturfrågor; Verksamhets- och produktionsrelaterade utmaningar; Kompetensförsörjning och bemanningsrelaterade frågor; Inköp och materialförsörjning; Serviceförvaltningarnas roll, mandat och kostnadsutveckling; och 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. Efter varje beskrivning av Sus övergripande mål finns en koppling till vilken/vilka insatsområden som är relevanta för detta mål. I *Yttrande över planeringsdirektiv inför beslut om Region Skånes verksamhetsplan och budget 2024 med plan för 2025-26* finns utförlig beskrivning för hur Sus adresserar utmaningarna och arbetar med de identifierade insatsområdena.

## Medicinska resultat av högsta kvalitet

*Sus ska vara ledande i utveckling av vården och verksamhetens kvalitet ska bedömas utifrån de medicinska resultaten såväl som omvårdnadens kvalitet, med utgångspunkt i patientens behov.*

### *Målområde*; Personcentrerad hälso- och sjukvård och personcentrerat arbetssätt ska utvecklas

Region Skånes övergripande mål: Tillgänglighet och kvalitet

|  |  |
| --- | --- |
| Nya uppdrag Regionfullmäktige | *-* |
| Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan) | Mål/insatsområdePersoncentrerad hälso- och sjukvård och personcentrerat arbetssätt ska utvecklas:* *Personcentrerade sammanhållna vårdförlopp ska införas enligt nationell plan och Region Skånes införandeprocess.*
* *Fler våldsutsatta personer ska identifieras och stöttas.*
* *Ta fram en strategisk plan för precisionsmedicin.*
 |

Styrande för Sus långsiktiga arbete i enlighet med Sus framtidsbilder är att *Sus utgår från mig när vi utformar min vård.*

Sus ska;

* möta individen utifrån ett helhetsperspektiv och se till att alla insatser skapar mervärde.
* leda utvecklingen mot ett hållbart och personcentrerat förhållningssätt med individen som medskapare.
* utveckla och erbjuda precisionsmedicinska och andra individanpassade behandlingar.

Hälso- och sjukvård ska utgå från individens behov. Sus ”Strategi och handlingsplan för ökad samverkan med patienter och närstående” omfattar åtta områden, varav ett område är *personcentrerad vård*. Ett flertal olika projekt pågår i förvaltningens olika verksamheter för att utveckla den personcentrerade vården. Ett stort, projekt Magnet4Europe nämns ovan, men även andra initiativ pågår. Exempelvis har två enheter, med stöd av Centrum för personcentrerad vård vid Göteborgs universitet (GPCC) och RISE (Research Institute of Sweden), arbetat med en framtida ackreditering i personcentrerad vård. Insatser med att utveckla nya vårdformer och moderna och nära vårderbjudanden för patienter är också en viktig del i arbete för att öka patienternas, de närståendes och allmänhetens förtroende för hälso- och sjukvården.

Nya terapier skapas med sikte på att inte bara lindra utan även bota sjukdomar. Medan nya läkemedel tas fram till en allt högre kostnad så är dessa nya tekniker av gen- och cellterapi dyra vid införandet men blir billigare med tiden. En strategisk plan för precisionsmedicin är framtagen, och är under bearbetning. En central del i arbetet är etablering av ett Precisionsmedicinskt Centrum Syd (PreCenS), en modell för ett multidisciplinärt centrum omfattande en rad noder, bland annat Genomic Medicine Sweden (GMS), ATMP (Advanced Therapies and Medicinal Products, på svenska avancerade terapiläkemedel), Drug repurposing, hälsoekonomi, digital/AI nod, clinical studies. Arbetet sker i samråd med enheten för kunskapsstyrning och FoU (Avdelningen för hälso- och sjukvårdsstyrning).

En viktig förutsättning för en personcentrerad hälso- och sjukvård är Sus infrastruktur. Under 2024 ska inflyttning påbörjas i den nya vårdbyggnaden på Nya sjukhusområdet Malmö (NSM). Vårdplatserna håller högsta standard för patientsäkerhet och möjlighet till personcentrerad vård med anhörignärvaro. I den nya vårdbyggnaden byggs enbart enkelrum för patienter, vilket innebär en större frihet och lugnare miljö som gör att man kan sova bättre och närstående kan hälsa på, utan att störa och störas av andra patienter. Vårdteamet kan även enklare samlas runt patienten utan att sekretessen bryts. Att patienten har ett eget rum och egen toalett minskar dessutom risken för spridning av multiresistenta bakterier och smittsamma virus.

### *Målområde*: Säker hälso- och sjukvård

Region Skånes övergripande mål: Tillgänglighet och kvalitet

|  |  |
| --- | --- |
| Nya uppdrag Regionfullmäktige |  |
| Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan) | Mål/insatsområde Säker hälso- och sjukvård:* *Minska förekomsten av trycksår, fallolyckor, vårdrelaterade infektioner och undernäring*
* *Minska överbeläggning, utlokalisering samt överflyttning av intensivvårdspatienter*
* *Ökad kvalitet och säkerhet i läkemedelsanvändningen*
* *Minska onödig antibiotikaförskrivning*
 |

Styrande för Sus långsiktiga arbete är att patientsäkerheten ska öka. De grundläggande förutsättningarna för arbetet är en god patientsäkerhetskultur och patienternas delaktighet. En nollvision avseende vårdskador ska råda på hela sjukhuset. Detta innebär att ingen patient ska drabbas av skador som hade kunnat undvikas. För att nå uppsatta mål måste all hälso- och sjukvårdspersonal ha kunskap om rutiner för att identifiera, analysera, bedöma och åtgärda orsaker som kan leda till vårdskada. Vidtagna åtgärder ska följas upp för att se om de haft avsedd effekt. Arbetet under 2024 ska fortsätta i enlighet med handlingsplan för patientsäkerhet 2021–2024 (som uppdaterades första kvartalet 2023), vilken harmonierar med de regionala och nationella handlingsplanerna för patientsäkerhet. Under hösten 2024 ska en ny handlingsplan tas fram.

En god och säker kommunikation i vårdens övergångar är ytterligare ett viktigt område. Patienter i slutenvård ska erbjudas vårdplats på adekvat vårdnivå. Förflyttning ska endast ske av medicinska skäl. Genom att arbeta med en ändamålsenlig och effektiv förskrivning och användning av läkemedel, som minskar onödig läkemedelsanvändning, minskar också läkemedlens miljöpåverkan. En viktig förutsättning för att säkerställa en säker hälso- och sjukvård är säkerställa att fastställda vårdplatser är tillgängliga och öppna. Ett insatsområde är således att minska gapet mellan disponibla och fastställda vårdplatser.

### Målområde: Hälsofrämjande hälso- och sjukvård och förebyggande insatser

Region Skånes övergripande mål: Bättre liv och hälsa för fler

|  |  |
| --- | --- |
| Nya uppdrag Regionfullmäktige | *Kartlägga befintligt utbud av hälsofrämjande insatser Region Skåne och vid behov komplettera utbudet.* |
| Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan) | Mål/insatsområde: Hälsofrämjande hälso- och sjukvård och förebyggande insatser:* *Ohälsosamma levnadsvanor ska minska*

Mål/insatsområde: Psykisk hälsa:* *Arbetet med att förebygga suicid i enlighet med Regional suicidpreventiv strategi 2023-2028 ska fortsätta.*
* *Den somatiska ohälsan hos personer med psykisk sjukdom ska särskilt uppmärksammas genom målinriktade insatser såsom ökad medvetenhet, kompetenshöjande insatser och samverkan inom berörda vårdnivåer*
* *Beroendevården behöver utvecklas så att vårdens aktiviteter blir en väl fungerande helhet ur individens perspektiv. Samverkan ska förbättras och struktureras mellan primärvård, specialiserad vård, kommunala insatser och andra berörda parter*
 |

Styrande för Sus långsiktiga arbete i enlighet med Sus framtidsbilder är att *Sus hjälper mig att behålla min hälsa*

Sus ska;

* leda och utveckla kunskapen om hur god hälsa främjas.
* genom innovation och forskning bidra till ett hälsosamt och hållbart samhälle.
* bygga nätverk för att uppnå god hälsa i befolkningen.

Det är viktigt att man arbetar på alla vårdnivåer för att genom hälsofrämjande metoder förebygga ohälsa och tidigt upptäcka sjukdom. Då kan hälsan förbättras och därmed kan behovet av hälso- och sjukvård minska på sikt. I *Framtidens hälsosystem finns* större fokus på förebyggande och hälsofrämjande arbete så att invånarna upplever en bättre livskvalitet och hälso- och sjukvårdens resurser används där de ger störst nytta. Samtliga sjukhusstyrelser har fått i uppdrag för 2024 att *Kartlägga befintligt utbud av hälsofrämjande insatser Region Skåne och vid behov komplettera utbudet.* Inom ramen för arbetet med sekundär- och tertiärprevention har en mängd aktiviteter genomförts under många år i syfte att förhindra sekundära komplikationer, förbättra utfall och förhindra återfall. För att minska risken för ohälsa och optimera resultatet av behandling vid sjukdom är det särskilt angeläget att stödja förändring av ohälsosamma levnadsvanor.

### *Målområde*: God förlossnings-, neonatalvård och kvinnohälsa

Region Skånes övergripande mål: Tillgänglighet och kvalitet

|  |  |
| --- | --- |
| Nya uppdrag Regionfullmäktige | *-* |
| Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan) | Mål/insatsområde God förlossnings-, neonatalvård och kvinnohälsa:* *Gravida och födande kvinnor ska uppleva en tillgänglig, trygg och sammanhållen vård*
 |

Styrande för Sus långsiktiga arbete är att säkerställa att kvinnor inom Region Skåne får tillgång till högkvalitativ och jämlik kvinnosjukvård.

Inom kvinnosjukvården på Sus finns komplett vård inom såväl obstetrik som gynekologi. Akut och planerad vård för kvinnor med gynekologiska sjukdomar och besvär, samt kvinnor med normala och komplicerade graviditeter och förlossningar, erbjuds på Sus.

Sus medverkar i pilotprojektet *Teambaserad och sammanhållen vårdkedja genom graviditet, förlossning och eftervård*, (caseload midwifery), som ger möjlighet till utvalda grupper födande att få en barnmorska i ett barnmorsketeam som finns med ”hela vägen”. Pilotprojektet kommer att pågå under tre år och utvärderas efter denna tid.

Sus samverkar med andra vårdgivare i regionen för att säkerställa att kvinnor får rätt vård i rätt tid. Sus strävar efter att nå tillgänglighetsmål om rätt vård i rätt tid för Skånes invånare stegvis under de närmaste åren. Samverkan med andra vårdgivare kommer fortsatt vara en del av vårderbjudandet för gynekologisk specialiserad vård för Skånes invånare, minst under närmaste tre-årsperioden då kapacitetsökning behövs inom Sus.

### Målområde: Högkvalitativ cancervård

Region Skånes övergripande mål: Tillgänglighet och kvalitet

|  |  |
| --- | --- |
| Nya uppdrag Regionfullmäktige | *-* |
| Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan) | Mål/insatsområde Högkvalitativ cancervård i hela Skåne:* *Fortsatt utveckling av standardiserade vårdförlopp (SVF)*
 |

Styrande för Sus långsiktiga arbete är att uppnå en jämlik, tillgänglig och högkvalitativ cancervård utifrån nationella vårdprogram, nationella cancerstrategin, regional cancerplan och EU:s cancerplan. Den ackreditering som Skåne University Hospital Comprehensive Cancer Centre (SUHCCC) erhöll under 2022 är början på ett långsiktigt arbete för att utveckla cancervården och cancerforskningen. Att vara ett ackrediterat Comprehensive Cancer Centre innebär att man uppfyller europeiska kvalitetsstandarder i fråga om bemötande, prevention, diagnos, behandling, rehabilitering samt forskning, undervisning och utbildning. Ett av målen är att patienter ska få snabbare tillgång till nya behandlingsmetoder och bli mer delaktiga i sin vård, inklusive möjligheten att delta i kliniska studier, samt att uppnå ännu högre kvalitet i cancervården genom ett mer strukturerat samarbete. SUHCCC har tagit fram en strategisk plan som sträcker sig över fem år. Dessutom har en operativ styrgrupp för Skåne University Hospital Comprehensive Cancer Centre (SUHCCC) inrättats.

Uppdrag och sammansättning för processägargrupp (PÄG) cancer har ändrats under hösten 2023. PÄG cancers roll har renodlats för stöd till arbetet med att förbättra cancerflödena, inklusive ledtider för SVF. Uppgiften är att följa utvecklingen och stödja det lokala arbetet inom Sus, stödja processarbetet över verksamhetsområdesgränser samt att följa och stödja nivåstrukturerings- och kvalitetsarbete. SVF-arbetet ska fortsatt fokusera på att förbättra måluppfyllelsen i förhållande till de nationella målen. Arbetet behöver intensifieras för att fler av de som utreds i ett SVF får starta behandling inom utsatta maximala tidsgränser.

## Rätt vård i rätt tid

*För att kunna ge en jämlik och effektiv vård ska vård erbjudas på rätt plats och i rätt tid för patienten. Patienter som inte har behov av sjukhusvård ska erbjudas vård nära eller i sitt hem. Genom förebyggande arbete och samarbete mellan olika vårdaktörer kan vårdbehov i bästa fall undvikas.*

### *Målområde*; God tillgänglighet/ Tillgänglig och effektiv akutsjukvård

Region Skånes övergripande mål: Tillgänglighet och kvalitet

|  |  |
| --- | --- |
| Nya uppdrag Regionfullmäktige |  |
| Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan) | Mål/insatsområde God tillgänglighet:* *Följsamhet till vårdgarantin*
* *Ökad tillgänglighet till specialistvård avseende besök, återbesök och operation/åtgärd*

Mål/insatsområde Tillgänglig och effektiv akutsjukvård:* *Effektivt omhändertagande av patienter som söker akutsjukvård.*

Mål/insatsområde God och nära vård. Nära vård med primärvården som nav:* *Fortsätta öppna upp de fastställda vårdplatserna.*
 |

Styrande för Sus långsiktiga arbete är att en god tillgänglighet kan upprätthållas. Inom målområdet är insatser för att säkerställa följsamhet till vårdgarantin, en ökad tillgänglighet till specialistvård avseende besök och operation/åtgärd samt ett effektivt omhändertagande av patienter som söker akutsjukvård prioriterade. Varje akut sjuk patient, utifrån definierat vårdbehov och i enlighet med Sus övergripande mål, ska erbjudas god vård i rätt tid och vårdas inom rätt specialitet på rätt vårdnivå. Omhändertagande på akutmottagning ska endast ske när det är värdeskapande för patienten.

Tre stora projekt som pågår och som fortsätter under 2024 är;

* Omställning akuta vårdflöden
* Sus Sjukhus hemma
* Digital specialistkonsultation

Dessa syftar alla till att förbättra omhändertagandet av patienterna samtidigt som belastningen på sjukvården minskas genom att patienter erbjuds vård på rätt vårdnivå utifrån patientens behov. Ett särskilt fokus under 2024 kommer vara att förbättra omhändertagandet av äldre multisjuka.

För att möjliggöra en förbättrad tillgänglighet krävs åtgärder för att säkerställa att fastställda vårdplatser är tillgängliga och öppna. Arbetet med åtgärder för en effektiv produktions- och kapacitetsplanering ska fortsätta för att bland annat säkerställa en ökning av operationskapaciteten med befintliga resurser. Ett förvaltningsövergripande projekt pågår för att identifiera behov av stöd till VO för att kunna jobba mer aktivt med sin produktionsstyrning. Parallellt med ovan pågår ett större projekt för förbättrad tillgänglighet som har fokus att arbeta med patienterna i Sus kö, bland annat hur verksamheten arbetar med väntelistor, inflödet, vad är hindret/orsaker till att inte patienterna inte blir erbjudna vård i tid (totalt behov), och hur jobbar verksamheterna med sin kapacitet, exempelvis schemaläggning? Detta projekt kommer fortsätta under 2024.

Arbete med åtgärder inom ramen för Sus strategi *Kompetenta, stolta och engagerade medarbetare* i syfte att minska personalomsättning, stabilisera bemanning och öka attraktiviteten är en förutsättning för en god tillgänglighet.

### *Målområde*; God och nära vård. Nära vård med primärvård som nav

Region Skånes övergripande mål: Tillgänglighet och kvalitet

|  |  |
| --- | --- |
| Region Skånes övergripande mål | Tillgänglighet och kvalitet |
| Nya uppdrag Regionfullmäktige |  |
| Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan) | * *Specialiserad strokerehabilitering i hemmet ska bedrivas i samverkan med berörda vårdaktörer från såväl kommunal som regional verksamhet och med samordning i Vårdsamverkan Skåne.*
* *Fortsätta öppna upp de fastställda vårdplatserna*
* *Arbetet med att patienter digitalt ska kunna boka in sina tider efter remiss och bedömda åtgärder på samma sätt på jämförbara mottagningar ska fortsätta i ökad takt*
* *Implementera handlingsplaner för god och nära vård i enlighet med Överenskommelse för en god och nära vård.*
* *Implementering av utvecklad basonkologisk verksamhet.*
 |

Styrande för Sus långsiktiga arbete i enlighet med Sus framtidsbilder är att *Sus möter och vårdar mig där jag är.*

Sus ska;

* stödja individens möjligheter att ta ansvar för sin egen vård.
* driva utvecklingen av nya vårdformer och samarbeten för att ge vård nära – på enklast möjliga sätt för individen.
* alltid, när det är möjligt utifrån patientens tillstånd, erbjuda digitala vårdtjänster och fysiska möten när det behövs.

En mer nära vård krävs för att möta invånarnas behov, ökade förväntningar på tillgänglighet och flexibilitet i hälso- och sjukvården. Sus ska fortsätta arbeta med åtgärder för att utveckla den nära vården. Vården ska utföras och synkroniseras utifrån patientgruppers behov snarare än sjukvårdens organisatoriska delar, vilket kräver samverkan i patientprocessen. Åtgärder inom ramen för målområde *Personcentrerad hälso- och sjukvård och personcentrerat arbetssätt ska utvecklas* liksom *Digitalisering för framtidens hälso- och sjukvård* är centralt för att uppnå målet om en god och nära vård.

Sus arbetar strukturerat för att tillse rätt vård i rätt tid på rätt plats med målet att stödja individens möjligheter att ta ansvar för sin egen vård, driva utvecklingen av nya vårdformer och samarbeten för att ge vård nära. Ett exempel är Sus Sjukhus hemma som är en vårdform som kräver färre traditionella vårdplatser, minskar behov av slutenvård, kortar vårdtiderna, minskar risken för akut konfusion, kortar tiden för rehabiliteringen samt ger en sömlös övergång mellan specialiserad slutenvård och ”primärvårdsnivå”. Vårdformen har testats med stor framgång inom ramen för ett projekt men övergick i permanent drift 1 april 2023 i Malmö, och motsvarande har startats upp i Lund med omnejd i september 2023. Under 2024 kommer dialogen fortsätta med andra kommuner för ytterligare utvidgning. nom verksamhetsområdena identifieras också löpande områden lämplig för poliklinisering. Andra exempel på lyckade satsningar är självdialys/lättdialys, smärtlindring i hemmet för cancerpatienter och polikliniska förlossningsinduktioner. Många projekt/insatser bedöms kunna ligga till grund för modeller som kan skalas upp och implementeras i hela Skåne.

### *Målområde*; Nivåstrukturering och profilering

Region Skånes övergripande mål: Tillgänglighet och kvalitet

|  |  |
| --- | --- |
| Nya uppdrag Regionfullmäktige (dessa fall berör Sus men uppdrag ligger hos mottagande sjukhusstyrelse) | *Sjukhusstyrelse Sus uppdrag för öppen och slutenvård för boende i området Höör och Hörby överförs under 2024 till sjukhusstyrelse Kristianstad och sjukhusstyrelse Hässleholm. Avser ej universitetssjukvård.**Sjukhusstyrelse Sus uppdrag för samlat remissansvar för personer som genomgått organiserad prostatacancertestning och behöver fortsatt utredning överförs under 2024 till sjukhusstyrelse Helsingborg.* |
| Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan) | Mål/insatsområde Nivåstrukturering och profilering:* *Inrätta verksamhet för patienter i behov av behandling med ryggmärgsstimulering vid svåra lokaliserade smärttillstånd samt att, inom 2 år, utveckla verksamheten till en sjukvårdsregional funktion med ansvar för att utreda, behandla och följa upp samtliga patienter i södra sjukvårdsregionen.*
 |

Styrande för Sus långsiktiga arbete i enlighet med Sus framtidsbilder är att *Jag får ta del av Sus kompetens när jag behöver det.*

Sus ska;

* aktivt bidra till att vård kan erbjudas nära patienten med stöd av Sus kompetens.
* vara ett internationellt ledande centrum för multidisciplinär och högspecialiserad vård.
* ge den vård som kräver Sus kompetens och skapa utrymme för nya behandlingar genom att kontinuerligt omfördela vård i samarbete med andra vårdgivare.

Som Södra sjukvårdsregionens enda universitetssjukhus är Sus en viktig aktör för att kunna säkerställa tillgång till högspecialiserad vård av hög kvalitet. Samtidigt ska Sus verka för att få fler nationella uppdrag inom ramen för nivåstrukturering av högspecialiserad vård. Kapacitet och tillgänglighet är tillsammans med högkvalitativ forskning och vård viktiga grundförutsättningar. För att möjliggöra att Region Skåne fortsatt kan erbjuda högspecialiserad vård av hög kvalitet och är konkurrenskraftigt i arbetet med nationell högspecialiserad vård håller en strategisk plan för utveckling av universitetssjukvården i Skåne på att arbetas fram och är för närvarande på remiss. Det finns tillika ett behov av att ta fram regionala principer för nivåstrukturering så att hela sjukvårdssystemet används effektivt och stärker sjukhusen inriktning. Sus ska aktivt bidra i det regionövergripande arbetet inom dessa områden.

Åtgärder för att frigöra utrymme för högspecialiserad vård och bryta trenden med ett ökat inflöde är centralt. Flytten av flöden av medborgare från Höör och Hörby till sjukhusstyrelse Kristianstad och sjukhusstyrelse Hässleholm är ett viktigt första steg.

Under 2023 har förvaltningen arbetat fram framtidsbilder (se bilaga 1) för Sus. Arbete pågår för att förankra framtidsbilderna ytterligare samt att därefter kommunicera ut inom organisationen och till medborgare. Under 2024 ska bland annat system för uppföljning utvecklas för att stödja implementeringen och säkerställa förflyttning. Framtidsbilderna blir även en hjälp i arbetet med det nya sjukhusområdet i Lund.

Sus ska även arbeta med att fortsatt profilera sig och förstärka sin roll som universitetssjukhus genom bland annat ATMP-centrum, *personalized medicine* (individbaserad diagnostik och behandling) samt effektiv kunskapsstyrning. En del av detta är att genomföra insatser för att stärka Sus utåt och för ökad stolthet inom organisationen.

Inom målområdet är även infrastruktur av största vikt. Styrande för Sus långsiktiga arbete i enlighet med Sus framtidsbilder är att *Sus infrastruktur är välkomnande och trygg för mig och bidrar till utvecklingen av framtidens universitetssjukvård.*

Sus ska;

* ha en infrastruktur som underlättar sjukvårdens processer i vardagen för patienter och medarbetare.
* ha hållbar infrastruktur som främjar forskning, utbildning och utveckling.
* använda IT och AI för att frigöra tid så att vi kan prioritera det mänskliga mötet.
* ha flexibla mötesplatser för framtidens varierande vårdformer och samarbeten

Ett led i profileringen och satsningen på infrastruktur är arbetet med nya sjukhusområdet Malmö (NSM) och nya sjukhusområdet Lund (NSL) som medför förutsättningar för ett mer hållbart sjukhusområde med en högkvalitativ, trygg vård och en bättre arbetsmiljö samt robusta och flexibla lokaler som kan anpassas vid förändrade behov.

De första verksamheterna flyttar in i vårdbyggnaden i Malmö våren 2024. Som en del i omställningsprojektet ses såväl avdelningsstrukturer som arbetssätt över för att optimalt utnyttja lokalernas möjligheter till att skapa effektiva arbetssätt och en bättre arbetsmiljö.

### *Målområde*; Digitalisering för framtidens hälso- och sjukvård

Region Skånes övergripande mål: Hållbar utveckling i hela Skåne och Tillgänglighet och kvalitet

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nya uppdrag Regionfullmäktige | *Alla verksamheter inom respektive sjukhusstyrelse och sjukvårdsnämnd ska där det är tillämpligt möjliggöra för invånarna att digitalt boka, omboka och avboka tid.**Genomföra projekt för att utveckla ett nytt arbetssätt med digital specialistkonsultation i samverkan med berörda parter. Projektet ska skapa och utvärdera en modell som är möjlig att använda över hela Skåne vid lyckat utfall.* |  |
| Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan) | Insatsområde Digitalisering:* *Digitala tjänster ska fortsatt utvecklas och införas i hälso- och sjukvården och goda erfarenheter, avseende användningen av e-tjänsterna på 1177.se och digital vård under pandemin, ska tillvaratas.*

Insatsområde God och nära vård:* *Arbetet med att patienter digitalt ska kunna boka in sina tider efter remiss och bedömda åtgärder på samma sätt på jämförbara mottagningar ska fortsätta i ökad takt*
 |  |

Styrande för Sus långsiktiga arbete i enlighet med Sus framtidsbilder är att *Sus digitala utbud gör min väg genom vården enklare, jag blir delaktig och känner mig trygg*

Sus ska;

* säkerställa att invånare och medarbetare möts av en digital miljö som är begriplig och tillgänglig.
* använda den fulla kraften och möjligheten i digitala verktyg för att skapa en säker och tillgänglig vård.
* använda all tillgänglig data för utveckling av dagens och framtidens hälso- och sjukvård.

Arbetet med utveckling av digitala verktyg ska fortsätta med fokus att underlätta för patienten, inkludera och engagera patienten i sin hälsa och för att öka tillgänglighet. Projektet *Strategisk plan för digital transformation* innebär ett strukturerat arbete i syfte att utveckla nödvändiga områden för att skapa förutsättningar och bättre ta vara på de möjligheter som digital verksamhetsutveckling medför. Projektet ska fortsätta under 2024 med identifierade utvecklingsområden. Arbetet kommer innebära behov av koordinering med regionalt arbete, med andra verksamheter inom regionen och i genomförandet av digitala initiativ.

Arbete med att överföra rutinmässiga arbetsuppgifter till digital hantering pågår och kommer ytterligare att utvecklas för att avlasta och minska administration för vårdpersonal. Ett exempel är användande av RPA (Robot Process Automation) för att avlasta manuellt dubbelarbete eller återkommande rutiner. Sus arbetar bland annat med ett projekt på VO thorax och kärl med syfte att minska dubbelarbete vid registrering i kvalitetsregister.

Övriga förvaltningsövergripande insatser under perioden omfattar bland annat att fortsätta arbetet med att implementera 1177 i verksamheternas arbete. Dessutom pågår arbete med förberedelser inför införande av SDV, exempelvis Realtid, Medanet och digitala remisser.

## Nöjda patienter och närstående samt allmänhetens förtroende

*Patientens perspektiv ska vara i fokus för verksamheten, i det enskilda vårdmötet liksom i utvärdering och utveckling av verksamheten. Förutom att få vård av hög kvalitet ska patienter och närstående kunna förvänta sig god kommunikation, rätt information samt ett respektfullt bemötande. Allmänheten ska också känna förtroende för och kunna lita på att vården fungerar väl när den behövs.*

### *Målområde:* Högt förtroende för god och jämlik vård

Region Skånes övergripande mål: Bättre liv och hälsa för fler och Tillgänglighet och kvalitet

|  |  |
| --- | --- |
| Nya uppdrag Regionfullmäktige | *-* |
| Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan) | InsatsområdeHögt förtroende för god och jämlik vård:* *Befolkningens uppfattning och Patienternas*

*upplevelse av hälso- och sjukvård ska förbättras.*Insatsområde Jämlik vård:* *Verksamheterna ska kontinuerligt utvärdera vården utifrån ett jämlikhetsperspektiv för att kunna uppnå planperiodens mål att minska omotiverade skillnader i hälso- och sjukvården.*
 |

Sus långsiktiga strategi är att uppnå en jämlik och god vård för medborgarna. För att uppnå detta ska Sus bland annat arbeta i enlighet med antagen ”Strategi och handlingsplan för ökad samverkan med patienter och närstående” som sträcker sig till 2025. Handlingsplanen omfattar åtta områden; personcentrerad vård, utvecklingsarbete, uppföljning, fysisk miljö, kommunikationsvägar, upphandlingar, utvärderingar samt patientinformation och patient- och närståendeutbildningar.Inom vart och ett av handlingsplanens områden har åtgärder tagits fram kopplade till målen och till identifierade behov hos patienter och närstående.

Den internationella studien Magnet4Europe pågår vid 15 enheter på Sus där samtliga mätt patientupplevelse med ett för ändamålet framtaget verktyg. Resultaten är genomgående goda, men kommer att analyseras vidare för eventuellt breddinförande av modellen. Magnetmodellen lägger huvudfokus på att uppnå mycket goda omvårdnadsresultat och möjligheter till kompetensutveckling för medarbetare genom evidensbaserad praktik, innovationer, utveckling av teknik och partnerskap med patienten. Projektet knyter an och samordnas med arbetet enligt ”Strategi och handlingsplan för ökad samverkan med patienter och närstående”.

För att ge jämlika resultat och upplevelser behövs också en ökad kunskap om medicinskt omotiverade skillnader för att kunna agera mot dessa. Därför behöver ett jämlikhetsperspektiv integreras i kunskapsstyrning och uppföljning.

## Framstående forskning, utbildning och utveckling

*Medicinsk och hälsovetenskaplig forskning i framkant är grunden för det utvecklingsarbete som hela tiden måste bedrivas inom vården. Tvärvetenskaplig forskning och utveckling blir också allt viktigare för att lösa vårdens utmaningar och vårdens förmåga att nyttja den tekniska och digitala utvecklingen kommer att vara en nyckel till att vara framstående. Att vara en aktiv aktör i att utveckla och utbilda framtidens vårdprofessioner är också en självklar del i uppdraget.*

Nedanstående målområden är av största vikt för Sus och styrande för Sus långsiktiga arbete inom klinisk forskning utveckling och utbildning i enlighet med Sus framtidsbilder är att *Sus ger mig internationellt ledande sjukvård genom forskning, utveckling och utbildning. Jag bidrar, vilket hjälper andra (*jmf Sus framtidsbilder)

Sus ska;

* möjliggöra för medarbetare och patienter att delta i forskning och utveckling av framtidens hälso- och sjukvård.
* vara ett internationellt ledande kunskapsnav för forskning och utveckling av nya vårdformer, terapier och tekniker i nära samarbete med vårdgivare, lärosäten och näringsliv.
* vara en ledande aktör för dagens och framtidens utbildningar i nära samarbete med lärosätena.

### *Målområde*: Klinisk forskning

Region Skånes övergripande mål: Hållbar utveckling i hela Skåne och Bättre liv och hälsa för fler

|  |  |
| --- | --- |
| Nya uppdrag Regionfullmäktige | *-* |
| Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan) | InsatsområdeKlinisk forskning:* *Den kliniska forskningen ska öka*
 |

Den kliniska forskningen inom Region Skåne, mätt som antalet studier har minskat sedan 2010. Minskningen omfattar alla faser av studier förutom den tidigaste faser, fas 1 studier. Samtidigt har antalet studier i Köpenhamnsområdet ökat med 10% vilket understryker att det handlar om problem bortom pandemieffekter. Genom Sus samarbete med Forsknings- och Innovationsrådet i Skåne (FIRS) och dess grupp för Life Science och Hälsa (i vilken Sus har en ledamot) utarbetas strategier för att öka tillgängligheten för kliniska studier i Region Skåne. Ett av problemen är tillgången på forskningssjuksköterskor som på grund av personalbrist ofta behöver prioriteras till vården. För att säkerställa tillgång till rätt kompetens ska en ny yrkeskategori ”forskningskoordinator” introduceras så att kliniska studier kan bedrivas på ett effektivt sätt.

Region Skåne har valt att etablera ett så kallat ATMP-centrum vid Sus som kommer att vara färdigt 2024. Sus har unika möjligheter att leda utvecklingen av cell-, genterapi samt individuell matchning till läkemedel för nya indikationer, inte minst genom ett utvecklat samarbete med Lunds universitet (LU) som har ett av Sveriges mest framstående centrum inom området. Arbetet kring ATMP på ett nationellt plan kräver etablerandet av strukturer för utveckling med nationellt ansvar. Sus avser att ha en central del i detta arbete och ska i samverkan med bland annat LU och Medicon Village etablera nationella strukturer för ATMP utveckling (såsom vektorutveckling, tidig processutveckling, regulatoriskt stöd) i Lund.

### *Målområde:* Nationell högspecialiserad vård

Region Skånes övergripande mål: Hållbar utveckling i hela Skåne och Bättre liv och hälsa för fler

|  |  |
| --- | --- |
| Nya uppdrag Regionfullmäktige | *-* |
| Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan) | InsatsområdeKlinisk forskning:* *Region Skåne ska vara ledande i nationell*

*högspecialiserad vård.* |

Nationell högspecialiserad vård (NHV) innebär en koncentration av högspecialiserad vård på nationell nivå, tidigare benämnd rikssjukvård. Att bibehålla och utveckla nuvarande Rikssjukvårds-/NHV-uppdrag samt att få möjlighet att ta ansvar för nya NHV-uppdrag är avgörande för att behålla och ytterligare utveckla spetskompetens till förmån för patienterna och för att vara konkurrenskraftig som universitetssjukhus nationellt och internationellt. Det är i detta sammanhang av central vikt att en samlad inriktning för det fortsatta arbetet med nationell högspecialiserad vård i Region Skåne etableras liksom en strategiskt plan för utveckling av universitetssjukvården i stort i Skåne. Sus ska aktivt bidra i det regionövergripande arbetet inom dessa områden.

### Målområde: Miljö

Övergripande mål Region Skåne: Hållbar utveckling i hela Skåne

Ett av regionens övergripande mål är hållbar utveckling i hela Skåne. Sus arbete för att uppnå miljömässig hållbarhet inom begreppet hållbar utveckling grundar sig i Region Skånes miljöprogram 2030. I det öppna Skåne 2030 framgår att Skåne ska ha en god miljö och en hållbar resursanvändning. Miljöprogrammet tar avstamp i dessa mål och beskriver vad Region Skåne ska ha uppnått med det interna miljöarbetet till och med år 2030. Miljöprogrammet innefattar Region Skånes miljöpolicy, samt ett antal strategiska miljömål som är grupperade inom de tre fokusområdena: 1. Resurseffektiv och cirkulär ekonomi, 2. Låg klimatpåverkan, samt 3. Frisk och hälsosam miljö.

Sus väljer ut de strategiska mål i miljöprogrammet som Sus har rådighet över och bryter ner dem till egna så kallade miljömått. Miljömåtten beslutas årligen av Sus förvaltningsledning. Urvalet baseras framför allt på Sus betydande miljöaspekter såsom materialförbrukning, avfall, läkemedelskassation, anestestigaser, lustgas och matsvinn. Sus följer upp och bevakar utvalda miljömått samt övriga målområden som berör Sus vid delårsuppföljning och verksamhetsberättelse, för att säkerställa att Sus bidrar till minskad miljöpåverkan och måluppfyllelse till år 2030. En förutsättning för att nå Sus miljömått är att medarbetare genomför Sus digitala miljöutbildning som är anpassad för sjukvården. Som stöd i miljöarbetet kan medarbetare och chefer använda framtagna instruktioner, rutiner och handlingsplaner med konkreta aktiviteter och åtgärder för hur respektive verksamhet kan bidra till att minska den negativa miljö- och klimatpåverkan.

### Målområde: Kompetensförsörjning

Övergripande mål Region Skåne: Attraktiv arbetsgivare och professionell verksamhet

|  |  |
| --- | --- |
| Nya uppdrag Regionfullmäktige | *Använd kompetensen rätt:**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 därför sådana åtgärder prioriteras. (lika villkor, oberoende hyrpersonal, schemaläggning-/styrning, omsätta goda exempel på uppgiftsväxling m.m.)* |
| Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan) |  |

Region Skånes 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. Region Skåne står inför utmaningar med kompetensbrist inom flera nyckelkompetenser i kombination med en ökad personalrörlighet, vilket medför oönskade och dyra bemanningslösningar samt inslag av intern löne- och villkorskonkurrens. Region Skåne behöver bli bättre på att nyttja befintliga kompetenser, tillföra nya kompetenser och förändra arbetssätten. Kompetensförsörjningen är i fokus – vilket är avgörande för att förbättra tillgängligheten och i övrigt säkra en hög kvalitet och effektivitet i Region Skånes verksamheter. Lika villkor ska gälla i Region Skåne.[[5]](#footnote-5)

Sus beslutar varje år om den strategiska inriktningen för kompetensförsörjning i *Kompetensförsörjning och behållaplan för Sus 2024*. För 2024 beslutas denna i december 2023. I denna plan finns strategiska inriktningar för Sus, uppföljning från föregående år, utmaningar och förändringar, kompetensanalys och kompetensplanering.

I denna verksamhetsplan lyfter Sus några av de fokusområden som verksamheterna ska fokusera på under 2024. För övriga aktiviteter, strategier och fördjupade analyser hänvisas till *Kompetensförsörjning och behållaplan för Sus 2024*.

Styrande för Sus långsiktiga arbete i enlighet med Sus framtidsbilder är att *På Sus möts jag av medarbetare som ser sin del i helheten och vars kompetens och vilja att utvecklas skapar det ledande universitetssjukhuset.*

Sus ska;

* vara en arbetsgivare som erbjuder hållbara och hälsofrämjande arbetsförhållanden.
* ha medarbetare och chefer som utvecklas i sin profession samt bidrar till en lärande organisation och utbildning av framtidens medarbetare.
* ha medarbetare och chefer som aktivt deltar i utvecklingen av framtidens hälso- och sjukvård.

Några av de verktyg Sus arbetar med för att uppnå detta är;

* Core curriculum
* Tillitsbaserad styrning
* Närvarande ledarskap
* Stärka första linjens chefer
* Magnetmodellen

Några av de viktigaste åtgärderna för Sus är **Behålla personal/minska personalomsättning** och **Hälsosamma och hållbara arbetsförhållanden**. Detta är en avgörande faktor för ett framgångsrikt omställningsarbete. Samtidigt är det viktigt att erbjuda en arbetsplats där medarbetare ser sin del i helheten och att medarbetarnas kompetens och vilja att utvecklas bidrar till att skapa det ledande universitetssjukhuset.

För att skapa bättre arbetsförhållanden krävs bland annat att Sus, i samarbete med hela Region Skåne arbetar för förbättrad förståelse för arbetstidsmodeller och hälsofrämjande schemaläggning.

Sus arbetar också aktivt med att **Öka förutsättningarna att matcha resurser till behov**. Sus ska under kommande månader fortsätta utfasningen av externa bemanningsföretag och i stället arbeta för att vårdpersonal, såsom sjuksköterskor, vill tillbaka till Sus. En del av arbetet är att utveckla erbjudande inom det interna resursteamet. En annan del är att öka möjliga yrken inom vården genom rätt använd kompetens/workshift.

Under 2023 har man arbetat med projektet Breddinförande av servicevärdar. Målet med projektet är att ge vårdpersonalen mer utrymme till vårdrelaterade uppgifter genom att servicevärdarna avlastar vårdmedarbetare med arbetsuppgifter såsom måltidshantering och patientnära städning. Arbetet startade under 2023 och införandet kommer succesivt införas 2024.

# Ekonomiska förutsättningar, regionbidrag och budget 2024

### Resultatbudget

Skånes universitetssjukhus (Sus) verksamhetsuppdrag och övergripande ekonomiska förutsättningar 2024 framgår av det av regionfullmäktige beslutade *Region Skånes verksamhetsplan och budget 2024.*

Skånes universitetssjukhus intäktsbudget 2024 fastställs till 17 820,3 mkr. Kostnadsbudgeten är lika stor.

Budgeten utgår från av Regionfullmäktige och Hälso- och sjukvårdsnämnden fastställda förutsättningar. Dessa bygger i sin tur på uppräkningar av stora delar av budget 2023 med fastställda index samt diverse tekniska justeringar.

### Sus intäkter 2024

Sjukhusstyrelse Sus bedömer Sus intäkter 2024 till följande:



**Regionbidraget** beslutas av regionfullmäktige och uppgår enligt beslutat uppdrag till 11 199,2 mkr enligt nedan.



Från regionbidraget 2023 görs följande tekniska justeringar.

Internräntan höjs från 1,0 procent till 2,0 procent, vilket leder till ökade kapitaltjänstkostnader. Som kompensation för detta erhålls ett tillskott på 54,6 mkr. Uppdraget för verksamhetskommunikation överförs från Sus till Koncernstab kommunikation motsvarande 22,9 mkr. Samordning av kompressionshjälpmedel vid lymfödem motsvarande 0,6 mkr överförs från Sus till primärvårdsnämnden. Sus erhåller en retroaktiv täckning av 2023 års kostnadsutveckling motsvarande 402,4 mkr samt ett riktat omställningsstöd kopplat till det strukturella underskottet motsvarande 788,5 mkr i syfte att stärka budgetstyrningen.

Sus får en uppräkning på 2023 års regionbidrag efter tekniska justeringar med 2,9 procent motsvarande 320,1 mkr.

Utöver de tekniska justeringarna erhåller Sus riktade satsningar för assisterad befruktning motsvarande 6,5 mkr. Som en effekt av förändrat remissflöde för Höör och Hörby överförs från Sus till sjukhusstyrelse Kristianstad motsvarande 157,4 mkr samt till sjukhusstyrelse Hässleholm motsvarande 8,7 mkr.

2024 införs en ny fördelning av regionbidraget till sjukhusstyrelserna, vilken baseras på historiskt utförd produktion 2022. Modellen ger Sus 60,6 procent av de totala regionbidraget för sjukhusstyrelserna, vilket medför en ökning av Sus regionbidrag motsvarande 1,6 mkr.

**Patientavgifterna** beräknas till 147,7 mkr, vilket motsvarar prognos 2023 uppräknat med 3,1 procent.

**Försäljning av verksamhet, varor och tjänster** beräknas totalt öka med 277,5 mkr i budget 2024.



*Försäljning av hälso- och sjukvård* prognosticerade utfall 2023 har varit något högre än budget samma år. Intäkterna för asylpatienter har varit höga under 2023, men förväntas inte uppnå samma nivå 2024. Budgeten för dessa lämnas därför oförändrad. Vårdvalens intäkter har allt sedan pandemin varit något lägre än målsättningen, vilket resulterar i att budgeten skrivs ner 9,8 mkr. Budgeten för externt såld vård 2024 baseras på prisförhandlingarna i Södra sjukvårdsregionen med produktionsvolym 2022 och genererar en budgetökning med 112,7 mkr.



*Bidraget för förmånsläkemedel* budgeteras till 1 280,2 mkr enligt beslut från HSN. Det är en ökning mot föregående års budget med 88,5 mkr.

*Övriga intäkter och bidrag* innehåller främst försäljning av röntgentjänster, utlåning av läkare till övriga styrelser samt beslutad BT/AT/ST-ersättning från HSN. Sammantaget budgeteras dessa poster till 938,7 mkr, vilket är en ökning med 86,0 mkr mot budget 2023. Förklaringen till ökningen beror främst på kostnadstäckning för utbildningstjänster.

**Övriga intäkter och bidrag inkl statsbidrag** beräknas totalt öka med 250,3 mkr jämfört med budget 2023.



*Bidrag för regionfinansierad forskning* samt *bidrag ALF* ökar med 3,7 mkr vardera.

*Övriga intäkter och bidrag* beräknas öka med 242,9 mkr enligt nedan.



Ersättning läkemedel rekvisition innehåller ersättning från HSN avseende fåtalsläkemedel med regional finansiering till 121,6 mkr, vilket i stort är oförändrat jämfört med föregående år, samt ATMP till 170,0 mkr, vilket är en ökning med 90 mkr till följd av att fler behandlingar med ATMP läkemedel godkänts.

Erhållna bidrag till internuppdrag avser ersättning för den incitamentsmodell som infördes 2023. Budget 2024 bygger på ett antagande om oförändrade volymer i förhållande till 2023 och räknas upp motsvarande uppräkningen av DRG-priset.

Övriga bidrag innehåller bidrag från fonder och särskilda ersättningar. Budgeten ökar med 112,6 mkr, vilket beror på en ökad ersättning för allmänna omkostnader kopplade till Nya sjukhuset Malmö samt en uppräkning på övriga poster motsvarande prognos 2023.

Sus kostnadsbudget och behov effektiviseringar 2024

Utifrån förutsättningarna i intäktsbudgeten ska en kostnadsbudget beslutas som resulterar i en budget i balans. För att tydliggöra de insatser som kommer att krävas för att Sus ska nå en ekonomi i balans beräknas kostnadsbudgeten i två steg. Först görs antagande om kostnadsnivån 2024 innan effektiviseringar, och därmed förtydligas behov av effektiviseringar.



Utifrån ovan tabell görs följande antaganden.

Sus lönekostnadsutveckling har varierat de senaste åren bland annat beroende på effekter av pandemin och möjligheterna att rekrytera och behålla personal. I budgeten beräknas lönekostnaderna öka med 3,9 procent jämfört med prognos 2023. OB-ersättningen höjs fr o m 1 januari 2024. Enligt det regionala beslutet ersätter de förstärkta ersättningsnivåerna tidigare beslut inom regionen avseende nattillägg, sommarersättning och extrapassersättning. Nettoeffekten beräknas till 79 mkr. Totalt beräknas **personalkostnaderna** bli 9 864,0 mkr. Inget fastställt antagande om förändringar i antalet anställda jämfört med 2023 har gjorts.

Kostnaderna för **bemanningsföretag** beräknas enligt regionalt beslut upphöra fr o m 1 februari 2024 och därför har endast kostnaden för en månad (12,7 mkr) tagits med i budgeten. I kostnadsraden för inhyrd personal ingår också inhyrd personal från övriga sjukhus och Universitetet (FoU) som är avstämt.

Kostnadsökningen för **regionexterna omkostnader** som material, tjänster mm beräknas bli 2,9 procent högre än prognos 2023. För Sus motsvarar detta en ökning på 410,2 mkr jämfört med budget 2023. Inget antagande om volymförändringar har gjorts.

För 2024 budgeteras de **regioninterna kostnaderna** mot Medicinsk service, Regionservice, Regionfastigheter, Regionstyrelse och Digitalisering-IT-MT. Enligt budgetförslagen från motparterna ökar de totalt med 399,1 mkr (13,1 procent).



De totala kostnadsökningarna gentemot Medicinsk service är 7,8 procent och kan huvudsakligen tillskrivas laboratorieanalyserna, som ökar med 9,6 procent som i sin tur främst förklaras av prisökningar på 6,0 procent jämfört med prognos 2023.

Total kostnadsökning mot Regionfastigheter är beräknad till 17,9 procent. Hyrorna står för majoriteteten av dessa med en ökning på 132,2 mkr (18,1 procent) jämfört med budget 2023, främst till följd av ökade kapitalkostnader för NSM och höjd internränta.

Totala kostnader för Regionservice ökar totalt med 13,0 procent. Generellt är prisökningen från Regionservice i snitt 4,2 procent, resten av kostnadsökningen beror på ökad volym samt ökade regioninterna kostnader.

Totala kostnader från Regionstyrelsen minskar något jämfört med budget 2023.

Totalkostnaderna mot Digitalisering-IT-MT ökar med 14,8 procent. Kostnadsökningen beror huvudsakligen på volymökningar/nya system men även prisökningar i leverantörsavtal.

Förmånsläkemedelbudgeteras till 1 280,2 mkr vilket innebär en ökning med 88,9 mkr jämfört med föregående år.

Rekvisitionsläkemedel budgeteras utifrån verksamhetsområdenas bedömda behov till 1 241,8 mkr, vilket innebär en ökning med 131,2 mkr mot 2023 års budget. Sammantaget budgeteras **läkemedel** till 220,2 mkr mer än föregående år.

Kostnaderna för **samordnade patienter** beräknas bli 275,0 mkr vilket är samma som prognos 2023.

Kapitalkostnader budgeteras 2024 till 325,1 mkr, en ökning med 58,0 mkr jämfört med budget 2023. Kostnaderna kommer att öka till följd av NSM och att internräntan höjs från 1 procent till 2 procent.

### Sus resultatbudget 2024

Sammantaget innebär antagandena om kostnadsnivå 2024 ett förväntat effektiviseringsbehov för Sus på 815,0 mkr. Effektiviseringar kan göras inom kostnadsslagen personal, inhyrd personal, köp av verksamhet, material och tjänster, rekvisitionsläkemedel samt övriga kostnader och bidrag. Delar av dessa poster innehåller abonnemang som inte går att effektivisera kortsiktigt. Sus kostnadsbudget fastställs därmed enligt nedan.



Sus samlade resultatbudget fastställes för 2024 utifrån dessa antaganden enligt nedan.



## Budget Sus verksamhetsområde och avdelningar

Budget för Sus verksamhetsområden och avdelningar 2024 utgår från budget 2023.

Verksamhetsområdena får ur uppräkning LPIK riktad finansiering för:

* Lönerörelse (på personal inom budget)
* Höjda kostnader hyror
* Höjda priser Regionservice
* Höjda priser Medicinsk Service
* Höjda priser Regionstyrelsen IT
* Beslutade investeringar

I särskild process för läkemedelsbudget finansieras verksamheternas förväntade läkemedelskostnader för förmånsläkemedel och rekvisitionsläkemedel.

70 mkr av finansieringen reserveras för ordnat införande av nya behandlingsmetoder samt för oförutsedda utgifter.

I enlighet med Sus-internt beslut om neddragning av övergripande administration har personalbudgeten för de förvaltningsgemensamma avdelningarna minskat med 10 procent.

## Åtgärder för ekonomi i balans

Sammantaget innebär budgeten för Skånes universitetssjukhus 2024 ett behov av att finna kostnadsreduktioner på 815 mkr.

Med de ökade behoven av vård och begränsade resurser krävs ett kontinuerligt arbete med prioriteringar på alla nivåer i organisationen. De resurser vi har till vårt förfogande ska användas på bästa sätt så att nyttan för patienterna blir så stor som möjligt.

För att komma i ekonomisk balans arbetar Skånes universitetssjukhus med ett sedan tidigare beslutat ramverk för kostnadsreducerande åtgärder. Ramverket utgår från fem prioriterade områden som särskilts lyfts fram:

* Choosing wisely (undvika onödiga tester och behandlingsmetoder)
* Kompetens- och tjänstemodell (utvecklingsprogram för sjuksköterskor, och andra medarbetargrupper)
* Minska personalomsättning
* Översyn jourer och beredskapslinjer
* Effektiv schemaläggning (och schemamodeller)

Med utgångspunkt från bland annat dessa områden arbetar verksamheterna inom Sus löpande med att upprätta handlingsplaner som under innevarande år medger att verksamhetsområdets ekonomiska resultat är i balans.

Förvaltningen har även tagit fram övergripande beslutade åtgärder som ligger i linje såväl med de prioriterade områdena inom förvaltningen som med de insatsområden som beskrevs i det reviderade regionala planeringsdirektivet 2024-2026:

* 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 ekonomiska åtgärder som beslutats förvaltningsövergripande är:

* Förstärkt dispensförfarande för vissa medarbetargrupper respektive vissa enheter
* Förnyad genomlysning av övergripande administration med målet att reducera.
* Obligatorisk 60% utläggning av jourkomputtag i ledig tid.
* Minskad användning av bemanningsföretag.
* Ökad trohet till rekommenderade läkemedel.
* Ökad tydlighet kring kostnader för förbrukningsmaterial
* Genomlysning av jourlinjer
* Minskad lönekonkurrens
* Genomgång och reduktion av IT-kostnader

Något fast beting för reduktion av antalet medarbetare har, med undantag för den förvaltningsövergripande administrationen, inte beslutats. De ekonomiska åtgärderna är utformade så att den vårdnära personalen berörs så lite som möjligt

Förvaltningen påbörjade sitt arbete med de ekonomiska åtgärderna redan under 2023 och ett stort fokus i det interna arbetet ligger på att de verkligen skall leda till reella kostnadsreduktioner. Det ger goda förutsättningar för att nå en ekonomi i balans under 2024.

## Bilaga 1: Framtidsbilder för Skånes universitetssjukhus (Sus)

Nedan är de framtidsbilder som förvaltningen tagit fram med syfte att visualisera och konkretisera Sus arbete med mål och strategier, med målet att åstadkomma en effektiv, jämlik och säker vård för patienten och optimera förutsättningarna för att fortsatt vara ett framträdande universitetssjukhus.

Framtidsbilderna utgår ifrån patienten och finns i sin helhet på nästa sida.



1. [www.skane.se](http://www.skane.se) (Delårsrapport Region Skåne) [↑](#footnote-ref-1)
2. *Region Skånes verksamhetsplan och budget 2024 med plan för 2025-2026 – Tillsammans för Skåne* [↑](#footnote-ref-2)
3. *Skånes befolkningsprognos 2022-2031* [↑](#footnote-ref-3)
4. *Region Skånes verksamhetsplan och budget 2024 med plan för 2025-2026 – Tillsammans för Skåne* [↑](#footnote-ref-4)
5. *Region Skånes verksamhetsplan och budget 2024 med plan för 2025-2026 – Tillsammans för Skåne* [↑](#footnote-ref-5)