

Budget och verksamhetsplan 2024 med plan för 2025-2026 Ängelholms sjukhus

2023-12-18



Inledning

Verksamhetsplanen för sjukhusstyrelse Ängelholm är ett komplement till Region Skånes verksamhetsplan och budget. Denna verksamhetsplan beskriver således enbart den sjukhusspecifika plan som gäller utöver det som beskrivits i Region Skånes verksamhetsplan.

Region Skånes fem mål (Figur 1), som vänder sig till alla verksamheter, är invädda i SHS Ängelholms fokusområden och åtgärdsprogram som beskrivs nedan.

Figur 1. Region Skånes mål för verksamheten.



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
- Bemannings- 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/bemannings- och produktivitet. Inom framför allt hälso- och sjukvården

ska därför sådana åtgärder prioriteras. Arbetet med insatsområdena ingår i beskrivningarna nedan under respektive fokusområde och åtgärdsprogram.

Vår vision

Utgångspunkten för Ängelholms sjukhus är Region Skånes vision: Livskvalitet i världsklass. Utifrån denna har sjukhuset visionen om att ***göra bra vård bättre – varje dag***.

Vår mission

Vi hjälper människor leva ett så friskt och självständigt liv som möjligt genom att förebygga, bota, behandla, lindra sjukdom och dess långvariga effekter. Vi gör det genom att ge våra patienter en god och säker vård i rätt tid, på rätt sätt och på rätt plats – digitalt när det är möjligt och fysiskt när det behövs. Vi arbetar evidensbaserat och leder med hjärta, mod och respekt för våra ändliga resurser. Tillsammans vill vi bli bäst på planerad vård, sammanhållna vårdkedjor och rehabilitering.

Vårt uppdrag

Uppdraget för Ängelholm sjukhus är att bedriva

- Akutsjukvård, med akutmottagning öppen mellan kl. 08.00 -20.00, för patienter med akuta internmedicinska sjukdomstillstånd.
- Slutenvård för patienter med internmedicinska sjukdomstillstånd inklusive stroke.
- Planerad hälso- och sjukvård inom internmedicinska- och rehabiliteringsmedicinska specialiteter.
- Specialiserad rehabilitering i öppen- och slutenvård.

Utöver dessa uppdrag har Ängelholms sjukhus sedan våren 2022 arbetat aktivt för att få ett uppdrag som Informationsdrivet Innovationssjukhus där specifika lösningar för Framtidens hälsosystem kan testas för senare regional implementering och transformering. Återkopplingen från såväl politisk- som tjänstemannaledning har varit positiv och sjukhuschefen har fått i uppdrag att, till 22 januari 2024, komma med ett konkret förslag om att göra Ängelholms sjukhus till ett Innovationssjukhus. Ett eventuellt framtida uppdrag som Innovationssjukhus kommer givetvis att påverka verksamhetsplanen som skrivs utifrån rådande förutsättningar.

Vårt ledningssystem

Ängelholms sjukhus har, på samma sätt som Helsingborgs lasarett, beslutat att införa ett nytt internt ledningssystem som bygger på principer enligt Hoshin Kanri och verktyget x-matris. Modellen skapar förutsättningar att tydliggöra sjukhusövergripande fokusområden och mål som sedan bryts ner på enhetsnivå. Syftet är att alla medarbetare ska vara delaktiga i att skapa tydliga mål för sina egna verksamheter som också bidrar till helheten.

Verksamhetsplanen bygger på det arbete som gjorts för att identifiera centrala fokusområden samt åtgärdsprogram som skapats för att förbättra verksamheten.

Hög medicinsk kvalitet och säker vård

Vi arbetar personcentrerat och anpassar vår verksamhet utifrån våra patienters behov. Vi vill leda processen kring den multisjuka sköra patienten i nordvästra Skåne i nära samarbete med primärvård och kommun, så att våra patienter får en god och säker vård på rätt nivå. Vår verksamhet bygger på ett ständigt lärande. Vi mäter det vi gör och använder resultaten för att kontinuerligt förbättra våra arbetssätt. Vi är nyfikna och öppna för nya arbetsmetoder och forskningsrön. På Ängelholms sjukhus delar vi med oss av kunskap och lär av varandras misstag och erfarenheter.

Mål

- Andelen vårdskador i slutenvården ska vara mindre (e.g. färre) än föregående år

God tillgänglighet

Vi är tillgängliga när våra patienter behöver vår kompetens. Vi prioriterar de patienter som behöver oss mest, och samarbetar med andra vårdgivare för att våra patienter ska få rätt vård, i rätt tid, på rätt nivå. Vi hjälper våra patienter att känna sig trygga med att hantera sin egen hälsa utanför sjukhusets väggar.

Vi utvecklar nya arbetssätt för att minska behovet av slutenvårdsplatser och arbetar efter devisen **"Digitalt när det är möjligt – fysiskt när det behövs."**

Mål

- Andelen återbesök som sker inom medicinskt måldatum i öppenvården ska vara högre än 85%
- Andelen nybesök inom 60 dagar i öppenvården ska vara högre än 90%
- Belägningsgraden i slutenvården ska vara mindre än 100% per månad

Gott ledarskap och god arbetsmiljö

Ängelholms sjukhus är en värderingsstyrd organisation där alla medarbetare får möjlighet att växa i sina yrkesroller. Vi erbjuder en trygg och utvecklande arbetsplats för nyutbildad vårdpersonal, för att säkra vårt eget och Region Skånes behov av specialister. Vi jobbar aktivt för att behålla de medarbetare vi har, men är rustade och förberedda för en naturlig personalomsättning.

Vi ger våra chefer bästa möjliga förutsättningar att leda och utveckla sina verksamheter. Tillsammans skapar vi en god arbetsmiljö och delad arbetsglädje. Vi påminner varandra om varför vi är här och att vi gör skillnad – varje dag.

Mål

- All hyrpersonal ska avvecklas
- Övertid ska utgöra max 1,5% av de totala personalkostnaderna
- Minst 90% av medarbetarna ska rekommendera Ängelholms sjukhus som arbetsplats i medarbetarenkäten
- Alla nyanställda medarbetare ska genomgå ett individanpassat och yrkesspecifikt introduktionsprogram inom 12 månader från anställning

Drivande inom innovation och teknik

Ängelholms sjukhus vill vara ett informationsdrivet innovationssjukhus. Vi samarbetar med näringslivet, lärosäten och andra vårdgivare för att hitta och testa ny teknik, nya metoder och nya arbetssätt för att erbjuda en bättre vård.

Vi ifrågasätter våra processer och funderar över både stora och små förändringar som gynnar våra patienter och vår verksamhet – allt med hänsyn till våra ändliga resurser. Vi vill och vågar testa nytt.

Mål

- Alla chefer ska ha genomgått förbättringsledarutbildning

Våra åtgärdsprogram och strategier

För att skapa ett strukturerat arbete kring dessa fokusområden där alla medarbetare involveras kommer sjukhuset att initiera tre specifika åtgärdsprogram som avser löpa under planperioden.

1) Aktivt arbete med kompetensförsörjningsplanen

Åtgärdsprogrammet ska bidra till att skapa en god arbetsmiljö och rimlig ansvarsfördelning för våra medarbetare. Vi gör det genom att skapa förutsättningar för att erbjuda konkurrenskraftiga löner, proaktivt arbete med planerad kompetensförsörjning och möjliggöra ett förlängt och mer hållbart arbetsliv. Vi strävar efter att alla medarbetare ska få möjlighet att utvecklas till sitt bästa professionella jag. Vi arbetar även för att stärka vårt ledarskap med utbildade och trygga chefer som har tid och kraft att leda.

Genom att skapa en arbetsplats där människor trivs och kan utvecklas ökar vi även vår konkurrenskraft som arbetsgivare, vilket hjälper oss att rekrytera personer med rätt kompetens för våra patienters behov – även inom svårrekryterade yrkeskategorier.

Attraktiv arbetsgivare

Ängelholms sjukhus 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. Ängelholms sjukhus arbetar efter Region Skånes verksamhetsplan, HR-plan och som stöd i arbetet med kompetensförsörjningen tas en kompetensförsörjningsplan fram som sammanfattar utmaningar och planerade aktiviteter kopplade till kompetensförsörjning. Under 2024 kommer mycket fokus vara på implementering av HR-planen då det är flera projekt som är i implementeringsfasen. För att det regionala arbetet ska förankras ute i verksamheten krävs information och utbildning.

Attraktiv arbetsplats

Inom Ängelholms sjukhus 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.

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, medarbetaridé och arbetsgivarlöfte.

Stöd medarbetarutvecklingen

Lärande och kompetensutveckling är en förutsättning för att Ängelholms sjukhus 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.

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.

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.

2) Personcentrerad vård

Enligt Centrum för personcentrerad vård vid Göteborgs universitet är personcentrerad *en etik som vägleder i praktiska handlingar som medmänniska och yrkesperson*. Vidare säger man att *personcentrerad vård innebär ett partnerskap mellan patienter/närstående och professionella inom vård, omsorg och rehabilitering*.

Vid Ängelholms sjukhus pågår sedan flera år tillbaka ett kontinuerligt arbete för att stärka det personcentrerade förhållningssättet i all vård, att identifiera och tydliggöra områden där det kan utvecklas vidare och att ge medarbetare, patienter och anhöriga goda möjligheter att

tillsammans samskapa i vårdutveckling. I enlighet med sjukhusledningens beslut i september 2023 kommer detta arbete att fortsätta och intensifieras under 2024.

Inom verksamhetsområde medicin kommer bland annat satsningar på patientdelaktighet med hjälp av digitala verktyg att fortsätta. Inom verksamhetsområde rehabilitering fortsätter den satsning på verksamhetsutveckling med fokus på rehabiliteringsmetodik som inleddes redan 2022 om sammanhållna personcentrerade rehabiliteringsprocesser.

3) Regelbunden databaserad styrning i alla vårdprocesser

En god och regelbunden uppföljning av, i vården, identifierade kritiska mätvärden är en förutsättning för välgrundade beslut om vårdens inriktning och utveckling. Det kan röra sig om data som beskriver status och utveckling inom tillgänglighet, vårdtider och återinläggningar, men även data kring patientrelaterade utfallsmått (s k PROM) eller erfarenhetsmått (s k PREM). Vilken data som ska följas behöver definieras av och i respektive verksamhet, och göras tillgänglig, analyseras och diskuteras som led i kontinuerligt förbättrings- och förändringsarbete i verksamheten. Medarbetarnas delaktighet och engagemang är kritiskt.

Ängelholms sjukhusledning har beslutat om att intensifiera arbetet med databaserad daglig styrning och systematiskt förbättringsarbete under 2024. Kritiska mätvärden definieras av respektive enhet, och följs regelbundet och systematiskt upp med stöd i x-matris/hoshin Kanrimetodik, och utgör bland annat underlag för analyser av nytta/kostnadsanalyser.

Ekonomi

En långsiktigt stark ekonomi är en förutsättning för att trygga verksamheten och ge Skånes medborgare en god service. Att uppfylla god ekonomisk hushållning är en förutsättning för att nå målet om en långsiktigt stark ekonomi. Under 2024 ska sjukhuset arbeta för ett ökat samband mellan god ekonomi, kvalitet och produktion. Vi ska även verka för att öka våra externa intäkter.

Budget 2024

Regionbidraget för Ängelholms sjukhusstyrelse har jämfört med föregående år räknats upp med 15,9 % (72,5 mkr) beroende på tekniska justeringar enligt nedan. Den nya ersättningsmodellen som är till grund för regionbidraget baseras på utförd produktion 2022.

REGIONBIDRAG 2024	Mkr
Regionbidrag 2023	457,0
Internränta 2,0%	2,4
Strukturellt underskott	39,0
Täckning kostnadsutveckling 2023	18,7
Uppräkning 2024	14,9
Omfördelningseffekt ny ersättningsmodell	-2,5
Summa Regionbidrag 2024	529,5

Innovationsuppdragen inom Cancerrehab och Osteoporos AI har under 2022 och 2023 erhållit separata innovationsmedel enligt nedan men inte haft någon produktion under dessa år. Diskussioner pågår om att göra Ängelholms sjukhus till ett Innovationssjukhus och inom ramen för dessa diskussioner ryms även fortsatt finansiering av dessa båda projekt. Budgeten baseras på att separat finansiering tillkommer för 2024.

VO Rehabilitering - Innovationsmedel, Mkr	2022	2023
HSN - Cancerrehabilitering	4,6	5,6
HSN - Osteoporos AI	3,4	1,3

I budgetunderlagen har beslut tagits om att alla mobila team ska flyttas över till Primärvården under 2024 och finansiering (200 MSEK) för detta har tillförts Primärvården för året. SHS Ängelholm kommer att driva de mobila teamen vidare med oförändrad verksamhet till datum för övertagandet.

Årets budget innehåller stora utmaningar som hanteras i uppdaterad åtgärdsplan med fokus på omställningsarbetet och att hitta nya arbetssätt, optimera resursutnyttjande och se över möjligheter för omstruktureringar.

Uppföljning

Uppföljning och analys av verksamhet vid Ängelholms sjukhus sker månatligen på klinisknivå, i sjukhusledning, på koncernnivå och vid Ängelholms sjukhusstyrelses ordförandeberedningar, presidieberedningar samt styrelsesammanträden.

Budget 2024

Ängelholms sjukhusstyrelse			
RESULTATSAMMANSTÄLLNING	Budget 2023, mkr	Prognos 2023, mkr	Budget 2024, mkr
Regionbidrag	457,0	457,0	529,5
Patientavgifter	7,3	7,7	8,8
Försäljning av verksamhet, varor och tjänster	116,4	117,0	106,1
Övriga intäkter och bidrag inkl statsbidrag	42,4	28,6	23,4
Verksamhetens intäkter	623,1	610,3	667,8
Personalkostnader	-352,3	-360,5	-374,0
Kostnader för inhyrd personal	-5,9	-12,2	0,0
Köp av verksamhet, material och tjänster	-103,7	-106,5	-114,3
Läkemedel	-78,8	-85,9	-95,8
Övriga kostnader och bidrag	-77,7	-96,3	-78,4
Verksamhetens kostnader	-618,4	-661,3	-662,5
Kapitalkostnad	-4,7	-5,1	-5,3
RESULTAT	0,0	-56,0	0,0