

BESLUTSUNDERLAG

Elisabeth Aidemark, Stabs-och kanslichef

Datum 2025-02-20
Ärendenummer 2025-POL000058

Återrapportering ekonomisk handlingsplan

Sjukhusets resultat för 2024 blev ett underskott på 726 miljoner kronor. Föregående år var underskottet 1,9 miljarder kronor.

Förvaltningen har under 2024 arbetat utifrån ett beslutat ramverk för kostnadsreducerande åtgärder som tillika är viktiga komponenter i det pågående omställningsarbetet vars syfte är att förbättra tillgänglighet och produktion och nå en ekonomi i balans. Ramverket har utgått från fem prioriterade områden;

- Kloka kliniska val/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)

Förvaltningen har tagit fram övergripande åtgärder som ligger i linje såväl med de prioriterade områdena inom förvaltningen som med de insatsområden som beskrivs 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

Åtgärdsplan 2024 resultat

I budgetarbetet inför 2024 kompletterades den ekonomiska handlingsplanen med ytterligare åtgärder som beslutades av sjukhusstyrelsen i början av 2024. Åtgärderna summerade till 865 miljoner kronor. För de ursprungliga åtgärderna fanns en plan att de skulle implementeras och effektueras under en treårsperiod. Den ekonomiska situationen innebar dock att de behövde ge total effekt under 2024.

De beslutade åtgärderna fick under 2024 inte tillräcklig effekt på det ekonomiska resultatet. Dock syntes en tydlig förbättring gällande åtgärdernas effekt efter maj 2024 och framåt. Av de ursprungligt planerade 865 miljoner kronorna i åtgärder syntes efter december 2024 395 miljoner i resultatet.

Omställningsområde/åtgärd/Mkr		Uppföljning	Helårseffekt
Administration och IT-stöd			
Förnyad genomlysning av övergripande administration med målet att reducera antalet anställda	90	38	135
Förstärkt dispensförfarande för administrativ personal, med undantag för medicinska sekreterare.	40	12	
Reduktion IT-kostnader genom registervård	5	3	
Bemanning och kompetensförsörjning			
Alla anställningar i vården sker i form av "rotationsanställningar", öppen- och slutenvård. Undantag kan göras av medicinska skäl	80	0	345
Förstärkt dispensförfarande steg 2, gäller även andra personalkategorier än i steg 1	85	0	
Genomlysning av jourlinjer	10	1	
Minska dyra personallösningar	70	88	
Minskad användning av bemanningsföretag	50	67	
Minskad lönekonkurrens	50	0	
Inköp och materialförsörjning			
Ökad trohet till rekommenderade läkemedel	20	26	200
Ökad tydlighet kring kostnader för förbrukningsmaterial	180	97	
Verksamhets- och producentrelaterade utmaningar inom hälso- och sjukvården			
Fortsatt poliklinisering	15	15	185
Kloka kliniska val	30	16	
Obligatorisk 60% utläggning av jourkomp genom tydligare produktionsplanering och schemaläggning	140	32	
Total ekonomisk helårseffekt		395	865

Efter redovisning av möjliga ytterligare åtgärder (jmf tabell ovan) beslutade Sus styrelse i mars 2024 att ge förvaltningschefen i uppdrag att genom verksamhetscheferna och de förvaltningsövergripande avdelningscheferna genomlysa verksamheterna så att bemanningskostnaden kan reduceras motsvarande 470 miljoner kronor. Reduktionen skall ske genom att vissa anställningar inte återbesätts vid avgångar, såsom vid uppsägning eller pensionsavgångar. Det åligger verksamhetschefen respektive avdelningschefen att avgöra vilka anställningar inom verksamheten som måste återbesättas samt var i verksamheten en reduktion kan genomföras.

Planerna på reduktionerna har tagits fram på verksamhetsnivå. De föreslagna reduktionerna har ett tydligt fokus mot öppenvården. De är spridda mellan alla

personalkategorier men i relation till hur bemanningen ser ut i dagsläget inom förvaltningen är omvårdnadspersonalen inte lika berörd som andra yrkesgrupper.

I och med att personalreduktionen skall ske via så kallad naturlig avgång och inte via uppsägningar, varsel och anställningsstopp har det visat sig ta längre tid än förväntat att ge ekonomisk effekt. Dels är effekten beroende på uppsägningstider, dels på personalomsättningen inom förvaltningen. Normalt sett tar det ungefär 4 månader mellan dess att en uppsägning sker och att lönekostnaderna minskar. Hastigheten i åtgärden beror också på hur stor personalomsättningen är. Under 2024 har förvaltningen märkt en något minskad personalomsättning med färre som väljer att lämna sina tjänster. Det gör att den planerade åtgärden tar längre tid att genomföra.

Styrelsen beslutade under 2024 även att ge förvaltningschefen i uppdrag att genomlysamtliga verksamhetsområden i syfte att undersöka i vilken grad en ökad koncentration av delar av verksamheten till en ort kan bidra till effektivisering och kostnadsminskning. Ett arbete som påbörjades under 2024 och som har fortsatt under inledningen av 2025.

Åtgärder för att nå budget i balans 2025

Sus har således under 2024 arbetat med kostnadsreducerande åtgärder beslutade av sjukhusstyrelsen. Implementeringen av åtgärderna har tagit tid men under hösten har en del av dem gett en tydlig effekt. En helårseffekt av dessa åtgärder har räknats in i det förväntade resultatet 2025. Sus räknar med att de ekonomiska åtgärder som fått effekt under 2024 samt de delar av styrelsens minskade finansiering som direkt leder till kostnadsreduktioner förbättrat ingångsläget 2025 med knappa 700 miljoner kronor. Utan detta skulle behovet av kostnadsreducerande åtgärder varit ännu högre. Sammantaget innebär budgeten för Skånes universitetssjukhus 2025 ett behov av kostnadsreduktioner på cirka 1 250 miljoner kronor.

En del av de redan beslutade åtgärderna har ännu inte fått tänkt effekt. Det gäller främst de kostnadsminskningar som är kopplade till personalreduktioner. De kvarvarande beslutade åtgärderna behöver få effekt under 2025. De motsvarar cirka 700 miljoner kronor. Det innebär att Sus för att nå en ekonomi i balans redan har beslutade åtgärder för ungefär 700 miljoner som behöver få effekt under 2025.

Det innebär även ett behov av ytterligare åtgärder motsvarande cirka 500 miljoner kronor. Förvaltningen har mot denna bakgrund arbetat med att, utifrån styrelsens uppdrag, genomlysamtliga verksamhetsområden i syfte att identifiera strukturella förändringar som kan bidra till effektivisering och kostnadsminskningar.

Förändringarnas möjliga besparingseffekt, svårighet att genomföra samt möjliga påverkan på andra verksamheter har kartlagts för att identifiera åtgärder med störst potential. Parallellt sker löpande ett arbete i förvaltningsledningen för att tillse att redan identifierade åtgärder kan få ytterligare positiva ekonomiska effekter.

De nya kostnadsreducerande åtgärderna baseras på tidigare beslut, ramverk och de regionövergripande insatsområdena. Eftersom många av de beslutade ekonomiska åtgärderna som inte fått effekt under 2024 innebär personalreduktioner ingår dessa i de flesta fall inte i de nya åtgärderna som tagits fram 2025.

Nedan redogörs för tillkommande åtgärder. I bilaga *Åtgärder för att nå en ekonomisk balans 2025*, ses handlingsplanen i sin helhet (dvs inkluderat redan beslutade åtgärder som ännu inte gett effekt).

Åtgärd (benämning)	Insatsområde	Kommentar - kort beskrivning över åtgärden	Beräknad effekt -25 mkr
Ökad försäljning till övriga huvudmän	Verksamhets- och producentrelaterade utmaningar inom hälso- och sjukvården	Möjlighet för försäljning till annan huvudman för det utrymme som skapas av Framtidens universitetssjukvård inom Region Skåne.	50,0
Minskade samordningskostnader	Verksamhets- och producentrelaterade utmaningar inom hälso- och sjukvården	Minska samordningskostnader inom öppenvården genom bättre produktionsplanering av besök	30,0
Förbättrat samarbete med serviceförvaltningar	Serviceförvaltningarnas roll, mandat och kostnadsutveckling	Möjlighet att tillsammans med regionsservice minska behovet av servicevårdar och övriga tjänsteköp	20,0
Samlokalisering mottagningsverksamhet	Verksamhets- och producentrelaterade utmaningar inom hälso- och sjukvården	Samlokalisering och effektivisering av mottagningsverksamheten	130,0
Ökad användning av Sjukhus hemma	Verksamhets- och producentrelaterade utmaningar inom hälso- och sjukvården	Minskat behov av slutenvård genom att öka användandet av Sjukhus hemma	60,0
Ta en större del av den regionala incitamentmodellen	Verksamhets- och producentrelaterade utmaningar inom hälso- och sjukvården	Förbättrad produktion inom kirurgisk verksamhet så att styrelsen kan nyttja den regionala incitamentmodellen	40,0
Konsolidering av verksamhet	Verksamhets- och producentrelaterade utmaningar inom hälso- och sjukvården	Anpassning till tydliga förändringar i patientflödena. Verksamheterna kommer att agera på den informationen och se över sina processer så att de är kostnadseffektiva i förhållande till den efterfrågan som kommer från patienterna.	50,0
Ordnat införande av nya metoder och processer	Verksamhets- och producentrelaterade utmaningar inom hälso- och sjukvården	Minska kostnadsutvecklingen genom en förvaltningsövergripande koordinering av nya satsningar och lösningar så att de alltid är finansierade, antingen via nya intäkter eller genom att åtgärden minskar kostnaderna inom andra delar av organisationen	70,0
Samlokalisering övrig verksamhet	Verksamhets- och producentrelaterade utmaningar inom hälso- och sjukvården	Koncentration av verksamhet till färre lokaler	50,0
			500,00