

Skånes universitetssjukhus

Verksamhetsplan och internbudget 2023



Innehållsförteckning

1. Inledning	3
Region Skånes övergripande mål	3
Skånes universitetssjukhus uppdrag – ansvarsområden och profilering....	4
Sus arbete med verksamhetsplanering och uppföljning	5
2. Utmaningar.....	6
3. Sus övergripande mål och strategier	9
Sus vision	9
Sus verksamhetsidé	9
Sus övergripande mål	10
Sus strategier	11
4. Mål för Sus kopplat till regionövergripande mål och uppdrag 2023 ...	15
5. Ekonomiska förutsättningar, regionbidrag och budget 2023	31
Ekonomiska förutsättningar, regionbidrag och budget 2023	31
Resultatbudget.....	31
Sus intäkter 2023.....	31
Sus kostnadsbudget och behov effektiviseringar 2023 .	Fel! Bokmärket är inte definierat.
Sus resultatbudget 2023	Fel! Bokmärket är inte definierat.
Budget Sus verksamhetsområde och avdelningar.	Fel! Bokmärket är inte definierat.
Åtgärder för ekonomi i balans.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.

1. Inledning

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

Verksamhetsplan för Sjukhusstyrelse Sus knyter an till Region Skånes verksamhetsplan och budget 2023 med plan för 2024–2025 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*. 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 – 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.

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.

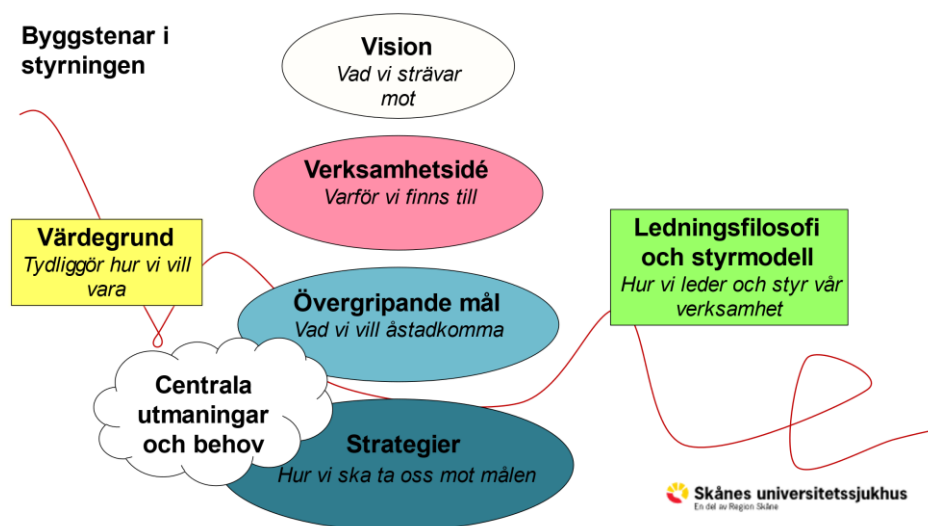
Sus profilering och nivåstrukturering framstår inom ett stort antal områden. Några exempel är:

- 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 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).
- Nationella uppdrag inom flera cancerområden (förutom ovan NHV) såsom analcancer, viss esofagus cancer 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. Processen ska stödja Sus ledningsfilosofi och styrmodell som beskriver hur vi leder och styr vår verksamhet. Sus ledningsfilosofi

handlar i enlighet med ovan om minskad detaljstyrning och utökade mandat i verksamheten.

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, verksamhetsidé, 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.

2. Utmaningar

Hälso- och sjukvården, såväl regionalt som nationellt och internationellt, står inför flera stora utmaningar, som även i många delar också är sammankopplade.

Den demografiska utvecklingen

Skånsk sjukvård håller generellt hög medicinsk kvalitet, och det finns verksamheter i världsklass vid internationella jämförelser. Hälso- och sjukvården har, och har haft, en positiv medicinsk och medicinteknisk utveckling. Allt fler botas eller lever länge med kronisk sjukdom. Under de närmaste åren kommer den demografiska utvecklingen och den förändrade åldersstrukturen fortsätta att ställa krav på hälso- och sjukvården. Fram till 2031 kommer personer 80 år eller äldre att öka med nästan 264 000

personer i Sverige. Det innebär att gruppen ökar med nästan 50 procent. (SKR, 2022) 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.

Tillgänglighet

Pandemin har krävt prioriteringar och inneburit stora omställningar på kort tid, vilket försämrat tillgängligheten. Återhämtning av den undanträngning som skett kommer att präglade även de kommande åren. Effekterna av pandemin påverkas dessutom av den demografiska utvecklingen. När den undanträngda vården ska hämtas in innebär det för ett flertal verksamheter en ytterligare utmaning i arbetet att nå de nationella tillgänglighetsmålen. Samtidigt är det viktigt att arbeta med det uppdämda vårdbehovet på sådant sätt att forskning och utbildning inte trängs undan och att Sus roll som universitetssjukhus inte försvagas.

Kompetensförsörjning

Hälso- och sjukvården befinner sig i ett läge med ett ökat vårdbehov samtidigt som det kan konstateras att förutsättningarna för kompetensförsörjning av sjukvården försämrats. Universitetssjukvårdens svårigheter att möta behoven beror till stor del på brist på medarbetare med nyckelkompetenser, till exempel barnmorskor och 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.

Invånarnas förväntningar

Invånarna förväntar sig att vården ska kunna kommunicera och ge service på samma sätt som många andra sektorer i samhället. För många är det viktigt att kunna sköta sina vårdbehov självständigt och från sitt hem så långt det är möjligt. Det finns höga förväntningar på snabb och enkel kommunikation med vården. Detta ökar kraven på sjukvården, exempelvis den digitala infrastrukturen, men ger även stora möjligheter att möta patienters och närståendes behov på nya sätt genom ett personcentrerat förhållningssätt, något som definieras i Sus verksamhetsidé, mål och strategier

Regional och nationell nivåstrukturering av vården

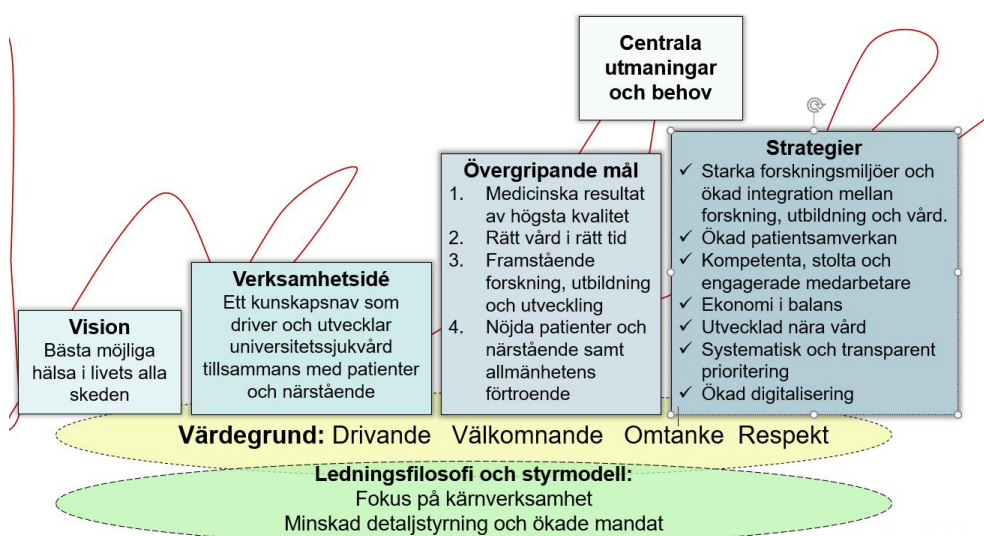
Det nationella arbete som pågår med nivåstrukturering för att säkra att en jämlik vård kan erbjudas alla Sveriges invånare, påverkar sjukvårdens sätt att erbjuda vård. Som Södra sjukvårdsregionens enda universitetssjukhus kommer Sus under planperioden att vara en viktig aktör för att kunna säkerställa 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.

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. Budgetförutsättningarna för perioden 2023–25 innebär en mycket utmanande ekonomisk situation för den skånska sjukvården. Sus behöver sänka kostnadsutvecklingen, samtidigt som den vård som under pandemiåren tvingats skjutas fram i tiden ska tas igen. 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.

3. Sus övergripande mål och strategier

Sus ska drivas och utvecklas i enlighet med vision, verksamhetsidé, övergripande mål och strategier. Som grund för arbetet finns också Region Skånes värdegrund samt Sus ledningsfilosofi och styrmodell, vilken beskrivits närmare ovan.



Sus vision

Bästa möjliga hälsa i livets alla skeden.

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

Sus verksamhetsidé

Ett kunskapsnav som driver och utvecklar universitetssjukhus tillsammans med patienter och närstående.

Som regionens universitetssjukhus har Sus ansvar för att vara ledande i forskning, utbildning och utveckling. För att säkra att utvecklingen svarar mot rätt behov och utgår från rätt förutsättningar måste patienter och närstående hela tiden vara delaktiga i arbetet genom ett personcentrerat förhållningssätt

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. 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.

Under planperioden är åtgärder inom följande områden i fokus på sjukhusövergripande nivå:

- **Nära ledarskap med fokus på kärnverksamheten**
Skapa bättre förutsättningar för chefer att kunna fokusera på kärnverksamheten och ledarskapet närmast patienten. En strategi är under framtagande för att stärka, utveckla och stötta det verksamhetsnära ledarskapet.
- **Stärka förutsättningarna för tillitsbaserad styrning**
Utveckla och stärka ledningsgruppsarbete med fokus på verksamhetsledningsgrupper och närledningsgrupper. Genomlys och utveckla förvaltningsövergripande processer för att stödja ett tillitsbaserat förhållningssätt i verksamheterna.
- **Förbättrad arbetsmiljö med minskad personalomsättning, ökad yrkesidentitet, stolthet och rekryteringskraft**
Intensifiera arbetet med att stärka möjligheter till karriärvägar och löneutveckling i enlighet med Core Curriculum för alla yrkesgrupper. Core Curriculum utgör ett viktigt strategiskt arbete för att skapa en hållbar kompetensförsörjning genom att ge tydliga karriärvägar och strukturer för kontinuerligt lärande. Vidare är fortsatt utveckling av arbetsmiljöfrämjande projekt som Magnetmodellen i fokus. Att stärka chefers kompetens och stöd i rekrytering och förmåga att behålla personal samt att i samarbete med regionen arbeta för nya arbetstidsmodeller och hälsofrämjande schemaläggning är andra viktiga delmål.
- **Minska beroende av externa bemanningsföretag**
Sus kommer att arbeta för att fler väljer att arbeta heltid samt utveckla förutsättningar för ett förlängt arbetsliv där medarbetarens kompetens och erfarenhet tillvaratas på ett hållbart sätt. Att fortsätta utveckla Sus interna resursteam är en del i detta arbete och erbjuda mer flexibla anställningsformer
- **Kompetensutveckling, införande av SDV och andra digitala arbetssätt**
Säkerställa en snabb och smidig förmåga att möta de nya kompetensutvecklingsbehoven hos medarbetarna, bland annat mot bakgrund av införandet av SDV som medför nya arbetssätt för alla verksamma inom vården. Här är Sus förmåga att på ett smart sätt utnyttja tekniken avgörande. Nya arbetssätt och processer baserade på digital teknik där de digitala tjänsterna är skalbara och gränslösa är centrala för att hantera behoven där färre ska ta hand om fler.
- **Breddad rekrytering**
Stärka samarbetet med International office för att möjliggöra rekrytering av fler utlandsutbildade samt fortsatt arbete med *Rätt Använd Kompetens* för att öka möjliga yrken i vården. *Rätt Använd Kompetens* möjliggör att den kompetens som finns i organisationen används optimalt och utvecklas utifrån verksamhetens behov. Under 2023 förstärks arbetet med servicevårdar för att avlasta i det vårdnära arbetet.

Ovan beskrivna områden är direkt kopplade till strategin *Kompetenta, stolta och engagerade medarbetare*. Ett systematiskt utvecklingsarbete kopplat till samtliga övergripande strategier är dock avgörande för en hållbar kompetensförsörjning och ett framgångsrikt arbete mot framtidens hälsosystem.

- ***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 förvaltningen 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.

4. Mål för Sus kopplat till regionövergripande mål och uppdrag 2023

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 2023 med plan för 2024 och 2025 (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 respektive delmål är i huvudsak samma som de delmål och insatsområden som beskrivs i Region Skånes verksamhetsplan. I enstaka fall kan delmål ha omformulerats för att bättre matcha Sus verksamhet och uppdrag. I några fall har ett målområde införlivats i ett annat för att det bedömts mer ändamålsriktigt.¹ Sist under varje målområde finns en tabell som illustrerar målområdets koppling till Region Skånes övergripande mål samt anger beslutade delmål/uppdrag som berör sjukhusstyrelsen.

Strategiskt arbete kopplat till det regionövergripande målet ”Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet” beskrivs sammanfattande ovan i avsnitt Sus strategier, *Kompetenta, stolta och engagerade medarbetare*.

¹ Gäller Jämlik hälso- och sjukvård som införlivats i området Högt förtroende för god och jämlik vård.

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

Delmål

- Förstärka implementeringen av personcentrerad vård och synkronisera med nära vård
- Införa patientkontrakt på Sus enligt uppdrag från SKR
- Implementera Magnetmodellen vid Sus
- I samverkan med Lunds universitet, och andra nodansvariga, etablera Precisionsmedicinskt Centrum Syd (PreCenS)

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*. Inom området personcentrerad vård har åtgärder tagits fram i syfte att utveckla en sömlös vårdkedja för patienten utifrån behov genom att förstärka implementeringen av personcentrerad vård och synkronisera med nära vård samt att införa patientkontrakt på Sus, enligt uppdrag från SKR. Åtgärder för perioden 2023-2024 inkluderar bland annat att skapa en generisk modell för överlämning/mottagande och koncept för fast vårdkontakt.

Arbetet inom ramen för den internationella studien Magnet4Europe ska vidare fortgå, i syfte att skapa förutsättningar för att ge omvårdnad av högsta kvalitet och goda möjligheter till kompetensutveckling för medarbetare. Magnetmodellen identifierar omvårdnad som en av huvudprocesserna i hälso-och sjukvården och lägger huvudfokus på att uppnå mycket goda omvårdnadsresultat genom evidensbaserad praktik, innovationer, utveckling av teknik och partnerskap med patienten.

En viktig del i utvecklingen av den personcentrerade hälso- och sjukvården är att möjliggöra tillhandahållandet av individualiserad terapi för patienterna. Förberedelser för etablerande av ett Precisionsmedicinskt Centrum Syd (PreCenS) ska fortsätta, i samarbete med hälso- och sjukvårdsnämnden. Syftet är att etablera ett centrum med starkt forskningsinslag men med ett multidisciplinärt arbetssätt, som kan driva på utvecklingen av den mer avancerade vården med gen-, cell- och vävnadsterapi, liksom andra delar av precisionsmedicinen.

Region Skånes övergripande mål	Tillgänglighet och kvalitet
Nya uppdrag Regionfullmäktige	-
Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan)	Mål/insatsområde Personcentrerad hälso- och sjukvård och personcentrerat arbetssätt ska utvecklas: • <i>Personcentrerade sammanhållna vårdförlopp ska införas enligt nationell plan och Region Skånes införandeprocess.</i> • <i>Fler våldsutsatta personer ska identifieras och stöttas.</i> • <i>Ta fram en strategisk plan för precisionsmedicin.</i>

Målområde: Säker hälso- och sjukvård

Delmål

- Minska förekomsten av trycksår, fallolyckor, vårdrelaterade infektioner och undernäring
- Minska överbeläggning, utlokalisering samt överflyttning av patienter
- Öka säkerhet i läkemedelsanvändningen
- Minska onödig antibiotikaförskrivning
- Aktivt delta i arbetet med utvecklad kunskapsstyrning

Patientsäkerhet är av högsta prioritet inom Sus, och nollvision avseende vårdskador ska råda. 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 2023 ska fortsätta i enlighet med handlingsplan för patientsäkerhet 2021–2024, vilken harmonierar med de regionala och nationella handlingsplanerna för patientsäkerhet.

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.

Region Skånes övergripande mål	Tillgänglighet och kvalitet
Nya uppdrag Regionfullmäktige	
Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan)	Mål/insatsområde Säker hälso- och sjukvård: • <i>Minska förekomsten av trycksår, fallolyckor, vårdrelaterade infektioner och undernäring</i> • <i>Minska överbeläggning, utlokalisering samt överflyttning av patienter</i> • <i>Öka säkerhet i läkemedelsanvändningen</i> • <i>Minska onödig antibiotikaförskrivning</i>

Målområde: Hälsofrämjande hälso- och sjukvård och förebyggande insatser

Delmål

- Sekundära komplikationer ska minska
- Den somatiska ohälsan hos personer med psykisk sjukdom ska uppmärksammas genom målinriktade insatser såsom samverkan inom berörda vårdnivåer
- Arbetet med att förebygga suicid i enlighet med Region Skånes nollvision och Handlingsplan för suicidprevention 2018-2022 ska fortsätta
- Samverkan avseende beroendevården ska förbättras

Inom ramen för arbetet med sekundär- och tertiärprevention har en mängd aktiviteter har genomförts under många år i syfte att förhindra sekundära komplikationer, förbättra utfall och förhindra återfall. Under planperioden är insatser prioriterat för barn och unga, gravida, vuxna som ska genomgå operation samt vuxna med särskild risk. För att minska risken för ohälsa och optimera resultatet av behandling vid sjukdom är det särskilt angeläget att stödja förändring av ohälsosamma levnadsvanor. Därutöver ska samarbetet mellan Sus och förvaltning Psykiatri, habilitering och hjälpmedel fortsätta

utvecklas. Samarbete mynnade under hösten 2022 ut i ett samverkansform mellan akutsjukvården i de båda förvaltningarna. Under 2023 är åtta samverkansträffar planerade mellan akutsjukvården i de båda förvaltningarna. Syftet är att stärka samarbetet genom att belysa gränssnitt och vårdövergångar för patienter som behöver både psykiatrisk och somatisk vård, till exempel patienter som behandlas för intoxicationer.

Region Skånes övergripande mål	Bättre liv och hälsa för fler
Nya uppdrag Regionfullmäktige	-
Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan)	Mål/insatsområde: Hälsofrämjande hälso- och sjukvård och förebyggande insatser: • <i>Ohälsosamma levnadsvanor ska minska</i> Mål/insatsområde: Psykisk hälsa: • <i>Arbetet med att förebygga suicid i enlighet med Region Skånes nollvision och Handlingsplan för suicidprevention 2018-2022 ska fortsätta.</i> • <i>Den somatiska ohälsan hos personer med psykisk sjukdom ska särskilt uppmärksammas genom målinriktade insatser såsom ökad medvetenhet, kompetenshöjande insatser och samverkan inom berörda vårdnivåer</i> • <i>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</i>

Målområde: God förlossnings-, neonatalvård och kvinnohälsa

Delmål

- Gravida och födande kvinnor upplever tillgänglig, trygg och sammanhållen vård.

Sus har inom ramen för den nationella satsningen på förbättrad förlossningsvård upprättat en handlingsplan för förbättrad förlossningsvård

och insatser för kvinnors hälsa 2021–2023. Bland annat innefattas aktiviteter riktade mot att öka tillgängligheten till specialistmödravård och förbättrad vård genom sammanhållen vårdkedja. Sus har anmält intresse för att delta i regionövergripande pilotprojektet kring en sammanhållen och teambaserad vårdkedja i förlossningsvården.

Region Skånes övergripande mål	Tillgänglighet och kvalitet
Nya uppdrag Regionfullmäktige	-
Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan)	Mål/insatsområde God förlossnings-, neonatalvård och kvinnohälsa: • <i>Gravida och födande kvinnor ska uppleva en tillgänglig, trygg och sammanhållen vård</i>

Målområde: Högkvalitativ cancervård

Delmål

- Fortsatt utveckling av standardiserade vårdförlopp (SVF).
- Fortsatt utveckling av cancervården och cancerforskningen

Utvecklingen av cancersjukvården är fortsatt prioriterad. Arbetet i enlighet med Cancerplan för Södra sjukvårdsregionen och Region Skånes handlingsplan ska fortsätta. Den ackreditering som Skåne University Hospital Comprehensive Cancer Centre (SUHCCC) fått 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.

Region Skånes övergripande mål	Tillgänglighet och kvalitet
Nya uppdrag	-
Regionfullmäktige	
Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan)	Mål/insatsområde Högkvalitativ cancervård i hela Skåne: • <i>Fortsatt utveckling av standardiserade vårdförlopp (SVF)</i>

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

Delmål

- Följsamhet till vårdgarantin
- Ökad tillgänglighet till specialistvård avseende besök, återbesök och operation/åtgärd
- Effektivt omhändertagande av patienter som söker akutsjukvård.

En grundläggande förutsättning för att Sus övergripande mål om Rätt vård i rätt tid ska nås 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.

För att möjliggöra en förbättrad tillgänglighet krävs åtgärder för att säkerställa att fastställda vårdplatser är tillgängliga och öppna. Nivåstrukturer, utveckling av den nära vården, personcentrerat arbetssätt och användning av digitaliserings möjligheter är viktiga insatsområden, vilka beskrivs närmare nedan samt under mål ”Framstående forskning, utbildning och utveckling” och ”Medicinska resultat av högsta kvalitet”. Därutöver ska arbetet med åtgärder för en effektiv produktions- och

kapacitetsplanering fortsätta för att bland annat säkerställa en ökning av operationskapaciteten med befintliga resurser. 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.

Region Skånes övergripande mål	Tillgänglighet och kvalitet
Nya uppdrag Regionfullmäktige	
Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan)	Mål/insatsområde God tillgänglighet: • <i>Följsamhet till vårdgarantin</i> • <i>Ökad tillgänglighet till specialistvård avseende besök, återbesök och operation/åtgärd</i> • <i>Effektivt omhändertagande av patienter som söker akutsjukvård.</i> Mål/insatsområde God och nära vård: • <i>Fortsätta öppna upp de fastställda vårdplatserna</i>

Målområde; God och nära vård

Delmål

- Implementera handlingsplaner för god och nära vård i enlighet med överenskommelse om en god och nära vård
- Utveckla, skala upp och implementera projekt kring nära vård, mobil vård och sjukvård i hemmet

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. Insatser i övrigt omfattar bland annat följande områden;

- ✓ Sus har sedan länge etablerade och välfungerande sjukhusanslutna mobila vårdteam för punktinsatser i hemmet. Arbetet med detta ska fortsätta. Möjligheten att öka koordinering av insatserna ska undersökas.
- ✓ Utvidgning och utveckling av koncept "akut sjukhusvård i hemmet". I projektuppdraget ingår att bygga en struktur där lämpliga patienter, i behov av akut medicinsk vård som kräver specialiserad vård, kan erbjudas vård i hemmet. Projektet har bedrivits i nära samarbete med Malmö stad och Primärvården. Arbete ska under planperioden fortsätta för att utvidga konceptet till fler kommuner, men även att utveckla verksamheten, exempelvis genom att inkludera fler patientgrupper, utveckla digitala lösningar och utveckla samarbete med andra specialiteter.
- ✓ Utveckla och implementera koncept Digitala specialistkonsultationer i samarbete med Primärvården. Syftet är att skapa ett personcentrerat omhändertagande med direkt besked från sjukhusspecialist till patient och allmänläkare angående fortsatt utredning och/eller behandling. Arbetssättet skapar dessutom en effektivare vård, genom att minska både det akuta och planerade remissinflödet till sjukhus.
- ✓ Utveckling av basonkologisk verksamhet i den nära vården där målet är att onkologisk vård ska kunna flyttas ut till hemsjukhuset eller till patientens hem.
- ✓ Fortsatt utveckling av *Early Supported Discharge* (ESD) och specialiserad rehabilitering i hemmet

Region Skånes övergripande mål	Tillgänglighet och kvalitet
Nya uppdrag Regionfullmäktige	Mål/insatsområde God och nära vård: • <i>Fortsätta öppna upp de fastställda vårdplatserna</i> • <i>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</i>
Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan)	• <i>Specialiserad strokerehabilitering i hemmet ska bedrivas i samverkan med berörda vårdaktörer från såväl kommunal som regional verksamhet och med samordning i Vårdsamverkan Skåne.</i> • <i>Implementera handlingsplaner för god och nära vård.</i> • <i>Implementering av utvecklad basonkologisk verksamhet.</i>

Målområde; Nivåstrukturering och profilering

Delmål

- En strategisk plan för Sus framtida roll ska tas fram

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 (se även mål Framstående forskning, utbildning och utveckling”, målområde Nationell 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 konkurrenskraftig i arbetet med nationell högspecialiserad vård är det av central vikt att en strategisk plan för utveckling av universitetssjukvården i Skåne arbetas fram. 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. Parallellt ska Sus fortsätta arbetet med att tillse att vård sker på rätt vårdnivå genom att analysera flöden och patientgrupper som kan hanteras utanför Sus, i syfte att åstadkomma en effektiv, jämlik och säker vård för patientens bästa. Detta ska sammanfattas i en plan för framtidens Sus.

Ett led i profileringen är också 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 användas vid förändrade behov.

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.

Region Skånes övergripande mål	Tillgänglighet och kvalitet
Nya uppdrag Regionfullmäktige	-

Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan)	Mål/insatsområde Nivåstrukturering och profilering: • <i>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.</i>
---	---

Målområde; Digitalisering för framtidens hälso- och sjukvård

Delmål

- Införa tydliga kommunikationsvägar och standardlösningar in och längs med hela patientresan
- Ta fram en strategisk plan för digital transformation

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 2023 med identifierade utvecklingsområden. Arbetet kommer innebära behov av koordinering med regionalt arbete, med andra verksamheter inom regionen och i genomförandet av digitala initiativ.

Övriga förvaltningsövergripande insatser under perioden omfattar bland annat;

- ✓ Projekt för implementering av 1177 och andra e-tjänster.
- ✓ Skånegemensam digitalisering (NPÖ, SDK, Mina planer, beslutsstöd) i samarbete med regionala projekt.
- ✓ Införa funktion ”Digital medarbetare” i syfte att minska administration och frigöra tid
- ✓ Utveckling av plan, strategi, plattform/verktyg för nära vård och distansmonitorering och digitala egenvårdsstöd.
- ✓ Förberedelser inför införande av SDV tex Realtid, Medanet, digitala remisser.
- ✓ Datasjöar inklusive byggande av nya GDPR-anpassade pseudonymiseringsmekanismer

Region Skånes övergripande mål	Hållbar utveckling i hela Skåne/ Tillgänglighet och kvalitet
Nya uppdrag Regionfullmäktige	-
Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan)	Insatsområde Digitalisering: • <i>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.</i> Insatsområde God och nära vård: • <i>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</i>

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

Delmål

- Patienternas upplevelse av hälso- och sjukvård ska förbättras.
- Omotiverade skillnader i vård, behandling och bemötande ska minska.

Sus ska arbeta i enlighet med antagen ”Strategi och handlingsplan för ökad samverkan med patienter och närstående”. Handlingsplanen omfattar åtta

områden; personcentrerad vård, utvecklingsarbete, uppföljning, fysisk miljö, kommunikationsvägar, upphandlingar, utvärderingar samt patientinformation och patient- och närståendebildningar. Inom vart och ett av handlingsplanens områden har åtgärder tagits fram kopplade målen och till identifierade behov hos patienter och närstående. Ett viktigt område för 2023 är att verka för att ändamålsenliga regionala verktyg för utvärdering av patientupplevelse implementeras. Särskilt fokus ska finnas på att barnets bästa beaktas vid alla beslut och att barn och ungas hälsa samt villkor tydligare blir belysta i uppföljning av hälso- och sjukvården.

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.

Region Skånes övergripande mål	Bättre liv och hälsa för fler/Tillgänglighet och kvalitet
Nya uppdrag Regionfullmäktige	-
Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan)	Insatsområde Högt förtroende för god och jämlik vård: • <i>Befolkningens uppfattning och Patienternas upplevelse av hälso- och sjukvård ska förbättras.</i> Insatsområde Jämlik vård: • <i>Verksamheterna ska kontinuerligt utvärdera vården utifrån ett jämlikhetsperspektiv för att kunna uppnå planperiodens mål att minska omotiverade skillnader i hälso- och sjukvården.</i>

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.

Målområde: Klinisk forskning

Delmål

- Den kliniska forskningen ska öka
- Utvecklingen av den nya avancerade medicinen i Sverige ska ha ett av sina huvudcentrum på Sus

Den kliniska forskningen inom Region Skåne, mätt som antalet studier har minskat sedan 2010. Minskningen omfattar alla faser av studier förutom den tidigaste fasen, 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 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.

Region Skånes övergripande mål	Hållbar utveckling i hela Skåne
Nya uppdrag Regionfullmäktige	-
Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan)	Insatsområde Klinisk forskning: • <i>Den kliniska forskningen ska öka</i>

Målområde: Nationell högspecialiserad vård

Delmål

- 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 strategisk inriktning för arbetet med nationell högspecialiserad vård i Region Skåne arbetas fram liksom en strategiskt plan för utveckling av universitetssjukvården i stort i Skåne. Sus ska aktivt bidra i det regionövergripande arbetet inom dessa områden.

Region Skånes övergripande mål	Hållbar utveckling i hela Skåne
Nya uppdrag Regionfullmäktige	-
Tidigare uppdrag (för uppföljning enligt regional uppföljningsplan)	Insatsområde Klinisk forskning: • <i>Region Skåne ska vara ledande i nationell högspecialiserad vård.</i>

Målområde: Miljö

Sus arbete för att uppnå miljömässig hållbarhet inom begreppet hållbar utveckling grundar sig i Region Skånes miljöprogram 2030. De strategiska målen i miljöprogrammet bryts ned inom förvaltningen och de mål/ambitioner som Sus har rådighet över prioriteras. Urvalet baseras på Sus betydande miljöaspekter och förväntad regional prioritering. De fem målen som valts ut baseras på flertalet av Sus betydande miljöaspekter

(materialförbrukning, avfall, anestestigaser och lustgas samt matsvinn), samt omvärldsbevakning av andra universitetssjukhus. Tre av målen relaterar till betydande miljöaspekter och regionala mål (materialförbrukning, avfall samt matsvinn), ett till miljövisionen om miljömedvetna medarbetare (digital miljöutbildning) och ett till rådande energikrisläge (energiförbrukning). För övriga regionala ambitioner och strategiska mål bevakas trender vid delårsuppföljning och verksamhetsberättelse för att säkerställa riktning för att nå målen till 2030.

Som stöd för medarbetare och chefer finns åtta handlingsplaner med konkreta aktiviteter och åtgärder för hur respektive verksamhet kan bidra till att minska den negativa miljö- och klimatpåverkan.

5. Ekonomiska förutsättningar, regionbidrag och budget 2023

Ekonomiska förutsättningar, regionbidrag och budget 2023

Resultatbudget

Sus verksamhetsuppdrag och övergripande ekonomiska förutsättningar 2023 framgår av det av regionfullmäktige beslutade *Region Skånes verksamhetsplan och budget 2023*.

Sus intäktsbudget 2023 fastställs till 16 012,7 miljoner kronor (mkr) och en lika stor kostnadsbudget.

Budgeten utgår från av regionfullmäktige och hälso- och sjukvårdsnämnden (HSN) fastställda förutsättningar. Dessa bygger i sin tur på uppräkningsar av stora delar av budget 2022 med fastställda index samt diverse tekniska justeringar.

Sus intäkter 2023

Sus styrelse bedömer Sus intäkter 2023 till följande:

Intäktsrad		Budget 2022	Prognos 2022	Budget 2023
Regionbidrag		11 286,4	11 286,4	9 815,1
Patientavgifter		139,0	134,0	137,7
Försäljning av verksamhet, varor och tjänster	Försäljning av hälso- och sjukvård	1 446,1	1 326,1	1 405,5
	Bidrag läkemedel enl förmånen	1 163,4	1 163,4	1 191,7
	Övriga intäkter o bidrag	909,1	897,1	916,2
Övriga intäkter och bidrag inkl statsbidrag	Bidrag - Regionfin forskn	234,6	234,6	231,8
	Bidrag - ALF	330,0	325,0	325,0
	Övriga intäkter o bidrag	532,9	492,9	507,3
Ränteintäkter kundfordringar		1,0	1,0	1,0
Incitamentsmodell				1 481,4
Summa		16 042,5	15 860,5	16 012,7

Regionbidraget beslutas av regionfullmäktige och uppgår enligt beslutat uppdrag till 9 815,1 mkr enligt nedan.

3161 Sus	
Regionbidrag 2022	11 286,4
Tilläggsbudget 2022	-310,6
Tekniska justeringar	-1 372,0
<i>Omfördelning/förstärkning friskvårdsbidrag</i>	4,4
<i>Dietistresurs till PHHN</i>	-0,3
<i>Regional organdonation, vävnadsdelen</i>	0,8
<i>Intensivvårdplatser Malmö</i>	12,2
<i>Rekvisitionsläkemedel utöver LPIK 2022</i>	50,3
<i>Trombektomi</i>	8,1
<i>Reumatologi LOL till SUS</i>	3,9
<i>Smärtbehandling LOL till SUS plus botulinomtoxin</i>	3,4
<i>EDS-mottagning</i>	2,1
<i>Ögonproteser</i>	1,5
<i>Solidarisk finansierad vård</i>	-8,9
<i>Incitamentsmodell operationer</i>	-1 449,5
Uppräkning 2,2%	211,3
Regionbidrag 2023	9 815,1

I regionbidraget 2022 ingick en tillfällig tilläggsbudget på 310,6 mkr, vilken inte finns kvar 2023. Från regionbidraget 2022 görs följande tekniska justeringar.

Höjt friskvårdsbidraget tillförs regionbidraget med 4,4 mkr. Dietistresurs motsvarande 0,3 mkr överförs till psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden. Organdonation överförs från sjukhusstyrelse Helsingborg och höjer regionbidraget 0,8 mkr. Sus har utökat IVA-platser i Malmö och tillförs enligt beslut från HSN 12,2 mkr.

Regionbidraget förstärks med 50,3 mkr för rekvisitionsläkemedel utöver LPIK. Som ersättning för den utökning av Trombektomiverksamheten som skett på Sus under 2022 tillförs regionbidraget 8,1 mkr. Sus övertagande av vård för avslutade avtal i enlighet med lagen om läkarvårdsersättning (LOL-avtal) ersätts från HSN motsvarande 7,3 mkr. Under 2022 har Sus tagit över Ehlers-Danlos syndrom (EDS) mottagning samt ögonproteser och tillförs för detta 2,1 mkr respektive 1,5 mkr. Regionbidrag motsvarande 8,9 mkr avseende solidariskt finansierad verksamhet överförs från Sus till HSN. För incitamentsmodell operationer överförs 1 449,5 mkr från Sus regionbidrag till HSN.

Sus får en uppräkning på 2022 års regionbidrag efter tekniska justeringar med 2,2%.

Patientavgifter beräknas till 137,7 mkr, vilket motsvarar prognos 2022 uppräknat med 3,1%. Bland annat höjs högkostnadsskyddet för öppenvård och patientavgifter i slutenvård. Effekterna av detta är svårbedömda. Budgeten för 2023 är i nivå med budget 2022.

Försäljning av verksamhet, varor och tjänster beräknas totalt minska med 5,2 mkr i budget 2023.

Intäktsrad		Budget 2022	Prognos 2022	Budget 2023	Förändring
Försäljning av verksamhet, varor och tjänster	Försäljning av hälso- och sjukvård	1 446,1	1 326,1	1 405,5	-40,6
	Bidrag läkemedel enl förmånen	1 163,4	1 163,4	1 191,7	28,3
	Övriga intäkter o bidrag	909,1	897,1	916,2	7,1
Summa		3 518,5	3 386,5	3 513,3	-5,2

Försäljning av hälso- och sjukvård prognosticerade utfall 2022 har varit betydligt lägre än budget samma år. Intäkter för asylpatienter har varit hög i jämförelse och budgeteras upp 7,1 mkr. Vårdvalens intäkter bedöms som oförändrade i budget 2023. För externt såld vård gjordes i budget 2022 ett antagande om ökade volymer för uppdämda vårdbehov samt tillkommande uppdrag om nationellt högspecialiserad vård. Då utfall 2022 inte uppfyllt dessa antagande görs i budget 2023 en bedömning utifrån volym 2022 samt en uppräknings enligt antagande om effekt av prisförhandlingar motsvarande 5,9 %. Sammantaget antas försäljning av hälso- och sjukvård minska med 40,6 mkr i förhållande till budget 2022.

Intäktsrad		Budget 2022	Prognos 2022	Budget 2023	Förändring
Försäljning av hälso- och sjukvård	Asylpatient	39,4	49,4	46,4	7,1
	Vårdval	138,3	123,3	138,3	0,0
	Externt såld vård	1 268,4	1 153,4	1 220,8	-47,6
Summa		1 446,1	1 326,1	1 405,5	-40,6

Bidraget för förmånläkemedel budgeteras till 1 191,7 mkr enligt beslut från HSN. Det är en ökning mot föregående års budget med 28,3 mkr.

Övriga intäkter och bidrag innehåller främst försäljning av röntgentjänster, utlåning av läkare till övriga styrelser samt beslutad AT/ST-ersättning från HSN. Sammantaget antas dessa poster öka med 7,1 mkr mot budget 2022.

Övriga intäkter och bidrag inkl statsbidrag beräknas totalt minska med 33,4 mkr jämfört med budget 2022.

Intäktsrad		Budget 2022	Prognos 2022	Budget 2023	Förändring
Övriga intäkter och bidrag inkl statsbidrag	Bidrag - Regionfin forskn	234,6	234,6	231,8	-2,8
	Bidrag - ALF	330,0	325,0	325,0	-5,0
	Övriga intäkter o bidrag	532,9	492,9	507,3	-25,6
Summa		1 097,5	1 052,5	1 064,1	-33,4

Bidrag för regionfinansierad forskning minskas med -2,8 mkr och *bidrag ALF* minskas med -5,0 mkr.

Övriga intäkter och bidrag beräknas minska med -25,6 mkr enligt nedan.

Intäktsrad		Budget 2022	Prognos 2022	Budget 2023	Förändring
Övriga intäkter o bidrag	Övr statsbidrag personal	5,0	43,0	0,0	-5,0
	Ers läkem rekv, särsk beslut	250,4	175,4	250,5	0,1
	Erh bidrag tillf internuppdrag	14,7	44,7	21,9	7,2
	Övriga bidrag	262,8	229,8	234,9	-27,9
Summa		532,9	492,9	507,3	-25,6

Prognos 2022 avser 43 mkr för sjuklöneersättning på raden Övriga statsbidrag personal. I budget 2023 görs inga antaganden om eventuell sådan ersättning. Ersättning läkemedel rekvisition innehåller intäkter från HSN avseende fåtalsläkemedel med regional finansiering till 170,5 mkr samt ATMP till 80,0 mkr. Erhållna bidrag till internuppdrag avser ersättning för innovations- och utvecklingsprojekt och budgeteras till 21,9 mkr i enlighet med beslut från HSN. Övriga bidrag avser bland annat bidrag från fonder och särskilda ersättningar. Budgeten uppgår till 234,9 mkr och baseras huvudsakligen på en uppräknings av prognos 2022 med 3,1 %.

2023 införs en ny **incitamentsmodell** för operationsverksamhet inom specialiserad somatik. Modellen innebär en tydligare koppling mellan produktion och ekonomi där den rörliga ersättningen fördelas månadsvis från HSN efter faktisk utförd produktion. Budget 2023 bygger på ett antagande om oförändrad produktion i förhållande till föregående år.

Sus kostnadsbudget och behov effektiviseringar 2023

Då Sus intäktsbudget 2023 (16 012,7 mkr) är lägre än 2022 års kostnadsprognos (16 585,5 mkr) ger den ett negativt utrymme för kostnadsutveckling på -572,8 mkr eller -3,5 %.

Utifrån förutsättningarna i intäktsbudgeten ska en kostnadsbudget beslutas som medger ett 0-resultat. För att tydliggöra de insatser som krävs för Sus att nå en ekonomi i balans beräknas kostnadsbudgeten i två steg. Först görs antagande om kostnadsnivån 2023 innan effektiviseringar, och därmed förtydligas behov av effektiviseringar som kan riktas per kostnadsslag.

Kostnadsrad	Budget 2022	Prognos 2022	Antagande 2023
Personalkostnader	8 808,2	9 052,1	9 418,2
Kostnader för inhyrd personal	72,1	145,1	151,4
Köp av verksamhet, material och tjänster	2 174,4	2 559,5	2 687,9
Läkemedel	2 254,9	2 109,9	2 351,4
Övriga kostnader och bidrag	2 472,7	2 477,8	2 584,2
Kapitalkostnad	260,1	241,1	268,1
Summa	16 042,5	16 585,5	17 461,1
RESULTAT	0,0	-725,0	-1 449,4

Utifrån ovan tabell görs följande antaganden.

Sus lönekostnadsutveckling har varierat de senaste fyra åren bland annat beroende på effekter av pandemin och möjligheterna att rekrytera och behålla personal. Med antagande om en lönekostnadsutveckling på 4,0 % jämfört med prognos 2022 förväntas personalkostnaderna totalt bli 9 418,2 mkr.

Kostnader för **inhyrd personal** beräknas som prognos 2022 uppräknat med 3,1%. Övriga sjukhus räknar med att fakturera Sus för inhyrd personal med 2,0 mkr mer än föregående år, och denna nivå är motpartsavstämd.

Som ett led i att prognosticera prisutveckling för **material** har Sus engagerat inköpsfunktionen för att få ett så välbyggt underlag som möjligt. Med detta underlag som grund har Sus gjort en bedömning för 2023 motsvarande en prisökning på i genomsnitt 7 %. För Sus vidkommande motsvarar detta en ökning i jämförelse med budget 2022 på 305,7 mkr. Inget antagande om volymförändringar har gjorts.

Externa omkostnader	Belopp i mkr
Budget 2022	1 633,9
Bas (Utfall 2112-2211)	1 812,2
Uppräkning 2022-2023	127,4
Antagande 2023	1 939,6
Budgetförslag 2023	1 656,2

För 2023 budgeteras de **regioninterna kostnaderna** mot Medicinsk service, Regionservice, Regionfastigheter, Regionstyrelse och Digitalisering-IT-MT enligt budgetförslag från motparterna enligt tabellen nedan.

Per motpart, mkr	Budget 2022	Utfall 2022	Budget 2023	Diff bu 23- bu 22
3150 Medicinsk service	665,6	718,6	719,5	53,9
3630 Regionservice	725,0	772,0	762,3	37,2
3680 Regionfastigheter	785,6	782,0	862,4	76,8
3710 Regionstyrelse	32,4	53,8	48,4	16,0
3720 Digitalisering IT och MT	558,2	585,8	609,9	51,7
Totalsumma	2 766,8	2 912,1	3 002,5	235,7

De totala kostnadsökningarna gentemot Medicinsk service är 8,1% och kan huvudsakligen tillskrivas labanalyserna, som ökar med 10,2% och som i sin tur beror på en volymökning som skett redan under 2022.

Total kostnadsökning mot Regionfastigheter är beräknad till 9,8%. Hyrorna står för majoriteten av dessa med en ökning på 11,7%, främst till följd av ökade kapitalkostnader för NSM.

Totala kostnader från Regionsservice ökar totalt med 5,1%. En del budgetposter har flyttats/tagits emot av annan motpart (inredning projekt, bevakning och helikopterflygplats), ökningen är cirka 7,3% om man bortser från detta. Generellt är prisökningar från Regionsservice i snitt 2,7%, resten av kostnadsökningen är volymrelaterad. Främst inom tjänsteområde lokalvård (intern lokalvård samt tilläggsavtal för dessa) och transporttjänster (patienttransporter och materialkostnader för förråd/textil).

Totala kostnader från Regionstyrelsen ökar kraftigt med 49,5% på grund av överflyttade kostnader om cirka 15,1 mkr från andra motparter. Bortser man från denna omflytt så ökar kostnaderna med 3,0%.

Totalkostnaderna mot Digitalisering-IT-MT ökar med 9,3%. De har en genomsnittlig prisökning på 2,5%, resterande kostnadsökning beror på volymökningar/nya system. Huvuddelen av dessa volymökningar är redan realiserade i 2022 års utfall.

Förmånsläkemedel budgeteras till 1 191,3, vilket motsvarar finansieringen från HSN och innebär en ökning med 27,9 mkr mot föregående år.

Rekvisitionsläkemedel budgeteras utifrån Sus verksamhetsområdets bedömda behov till 1 160,1 mkr, vilket innebär en ökning med 68,6 mkr mot 2022 års budget. Sammantaget budgeteras läkemedel till 96,5 mkr mer än föregående år.

Baserat på prognosticerat utfall för **samordnade patienter** 2022 görs i budget 2023 bedömningen att kostnaderna kommer att öka med 80,0 mkr till en total kostnad på 200,0 mkr.

Kapitalkostnader budgeteras 2023 till 268,1 mkr, en ökning med 8,0 mkr mot budget 2022.

Sus resultatbudget 2023

Sammantaget innebär antagandena om kostnadsnivå 2023 ett förväntat effektiviseringsbehov för Sus på 1 448,3 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 samlade resultatbudget fastställs för 2023 utifrån dessa antaganden enligt nedan.

RESULTATSAMMANSTÄLLNING	Budget 2022, mkr	Prognos 2022, mkr	Budget 2023, mkr
Regionbidrag	11 286,4	11 286,4	9 815,1
Patientavgifter	139,0	134,0	137,7
Försäljning av verksamhet, varor och tjänster	3 518,5	3 386,5	3 513,3
Övriga intäkter och bidrag inkl statsbidrag	1 097,5	1 052,5	1 064,1
Kapitalkostnad	1,0	1,0	1,0
Incitamentsmodell	0,0	0,0	1 481,4
Verksamhetens intäkter	16 042,5	15 860,5	16 012,7
Personalkostnader	8 808,2	9 052,1	8 259,4
Kostnader för inhyrd personal	72,1	145,1	145,6
Köp av verksamhet, material och tjänster	2 174,4	2 559,5	2 457,4
Läkemedel	2 254,9	2 109,9	2 351,4
Övriga kostnader och bidrag	2 472,7	2 477,8	2 530,7
Kapitalkostnad	260,1	241,1	268,1
Verksamhetens kostnader	16 042,5	16 585,5	16 012,7
RESULTAT	0,0	-725,0	0,0

Budget Sus verksamhetsområde och avdelningar

Budget för Sus verksamhetsområden och avdelningar 2023 utgår från budget 2022.

Verksamhetsområdena får ur uppräknig 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.

30 mkr ur finansiering medicinteknisk utveckling reserveras för ordnat införande och HTA (Health Technology Assessment) enligt särskild process. 40 mkr reserveras internt för oförutsedda utgifter.

Åtgärder för ekonomi i balans

Sammantaget innebär kostnadsbudgeten för Skånes universitetssjukhus 2023 ett behov av att finna effektivisering på minst 1 448 mkr.

För att komma i ekonomisk balans arbetar Skånes universitetssjukhus med åtgärder på två nivåer:

- Verksamhetsspecifika ekonomiska handlingsplaner
- Förvaltningsövergripande åtgärder

Verksamheterna inom Sus arbetar löpande med att upprätta handlingsplaner som under innevarande år medger att verksamhetsområdets ekonomiska resultat är i balans. Utgångspunkten för bedömning av behovet av handlingsplan är den helårsprognos som verksamheten upprättar månadsvis. Är helårsprognosen större än verksamhetens budget skall handlingsplan för underskottet tas fram om inga andra beslut är tagna.

Fem prioriterade åtgärdsområden har särskilt lyfts fram i förvaltningsledningen;

- Choosing (i varje situation välja rätt behandlingsmetod)
- Core Curriculum (utvecklingsprogram för sjuksköterskor)
- Minska personalomsättning
- Översyn jourer och beredskapslinjer
- Effektiv schemaläggning (och schemamodeller)

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. Arbetet med systematisk och transparent prioritering är också en viktig del av arbetet med att nå en ekonomi i balans.