

# Skånes universitetssjukhus

## Sjukhusstyrelse Sus



### BESLUTSUNDERLAG

Marcus Madsen

Datum 2026-03-06

Ärendenummer Ange ärendenummer

## Åtgärdsplan ekonomi Sjukhusstyrelse Skånes universitetssjukhus

Totalt visar Sus efter två månader ett resultat på - 380 miljoner kronor och en negativ avvikelse mot budget på 384 miljoner kronor.

### Bakgrund

Förvaltningen arbetar utifrån ett ramverk för kostnadsreducerande åtgärder, beslutat av Sjukhusstyrelse Sus (§5, 2022-02-01), som tillika är viktiga komponenter i det pågående omställningsarbetet vars syfte är att förbättra tillgänglighet och produktion och nå en ekonomi i balans. Förvaltningen har tagit fram övergripande åtgärder som ligger i linje såväl med de prioriterade områdena inom förvaltningen som med de insatsområden som beskrevs i det reviderade regionala planeringsdirektivet 2024–2026:

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

I budgetarbetet inför 2024 kompletterades den ekonomiska handlingsplanen med ytterligare åtgärder som beslutades av sjukhusstyrelsen i början av 2024. 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.

Sus sjukhusstyrelse beslutade mot denna bakgrund i mars 2024 att ge förvaltningschefen i uppdrag att genom verksamhetscheferna och de förvaltningsövergripande avdelningscheferna genomlysna verksamheterna så att bemanningskostnaden kan reduceras motsvarande 470 miljoner kronor. Reduktionen skall ske genom att vissa anställningar inte återbesätts vid avgångar, såsom vid egen 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 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 fyra månader mellan det att en uppsägning sker och att lönekostnaderna minskar. Hastigheten i åtgärden beror också på hur stor personalomsättningen är. Sedan 2024 har förvaltningen märkt en något minskad personalomsättning med färre som väljer att lämna sina tjänster. Det gör att den planerade åtgärden tagit längre tid att genomföra.

Det är svårt att göra en bedömning av ekonomiska effekter, men fortsatt arbete med minskad övertid, minskad sjukfrånvaro och kostnadseffektiv bemanning beräknas även ge positiva ekonomiska effekter.

Styrelsen beslutade under 2024 även att ge förvaltningschefen i uppdrag att genomlysna samtliga 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 fortsatte under 2025.

## **Budget 2026**

Sammantaget innebar budgeten för Skånes universitetssjukhus 2026 ett behov av kostnadsreduktioner på cirka 2 500 miljoner kronor. En del av de redan beslutade

åtgärderna hade vid ingången av året ännu inte fått tänkt effekt. Det gällde främst de kostnadsminskningar som är kopplade till personalreduktioner.

De kvarvarande sedan tidigare beslutade åtgärderna behöver få effekt under 2026.

De nya kostnadsreducerande åtgärderna baseras på tidigare beslut, ramverk och de regionövergripande insatsområdena.

Förslag på åtgärder redovisas nedan;

### Åtgärder för att nå budget i balans 2026

| Nämnd/ Styrelse: Sus  |              |
|---|--------------|
| År 2026, Mkr  | Plan         |
|   | 2026         |
| Bedömt resultat utan åtgärder 2026  | -2 500       |
| <b>Åtgärder för budget i balans 2026</b>  | <b>2 500</b> |
| <b>Beslut från tidigare år</b>  |              |
| <b>Verksamhets- och producentrelaterade utm.</b>  | <b>401</b>   |
| <i>Fortsatt poliklinisering</i>   | 18           |
| <i>Minskade samordningskostnader</i>  | 30           |
| <i>Samlokalisering mottagningsverksamhet</i>  | 130          |
| <i>Ökad användning av Sjukhus hemma</i>   | 25           |
| <i>Ta en större del av den regionala incitamentmodellen</i>                                   | 70           |
| <i>Konsolidering av verksamhet</i>  | 23           |
| <i>Ordnat införande av nya metoder och processer</i>  | 70           |
| <i>Samlokalisering övrig verksamhet</i>   | 35           |
| <b>Bemanning och kompetensförsörjning</b>   | <b>621</b>   |
| <i>Alla nyanställningar i vården sker i form av "alternerande tjänstgöring"</i>               | 80           |
| <i>Förstärkt dispensförfarande</i>  | 85           |
| <i>Genomlysning av jourlinjer</i>   | 10           |
| <i>Minskad lönekonkurrens</i>   | 36           |
| <i>Reduktion av personalkostnader motsvarande 470 miljoner</i>                                | 410          |
| <b>SF roll, mandat och kostnadsutv.</b>   | <b>5</b>     |
| <i>Förbättrat samarbete med serviceförvaltningar</i>  | 5            |
| <b>Tillkommande åtgärder (till viss del nya åtgärder, till viss del utökning av tidigare)</b> |              |

|  |              |
|--|--------------|
|  |              |
| <b>Inköp och materialförsörjning</b>   | <b>210</b>   |
| <i>Tydligare följsamhet mot avtal</i>  | 40           |
| <i>Minskad kassation</i>   | 50           |
| <i>Standardisering av instrument</i>   | 40           |
| <i>Bättre inköpsrutiner</i>  | 80           |
|  |              |
| <b>Administration och IT-stöd</b>  | <b>15</b>    |
| <i>Ytterligare reduktion förvaltningsövergripande administration</i>   | 15           |
|  |              |
| <b>Verksamhets- och producentrelaterade utm.</b>   | <b>1 178</b> |
| <i>Ökad försäljning till övriga huvudmän</i>   | 200          |
| <i>Kloka kliniska val</i>  | 150          |
| <i>Flytta av verksamhet och omställning från slutenvård till sjukhus hemma eller öppenvård, inkl reduktion av slutenvård</i> | 378          |
| <i>Nivåstrukturering av viss verksamhet</i>  | 40           |
| <i>Ytterligare flytt och koncentration av verksamhet</i>   | 340          |
| <i>Ytterligare minskade samordningskostnader</i>   | 70           |
|  |              |
| <b>SF roll, mandat och kostnadsutv.</b>  | <b>70</b>    |
| <i>Ytterligare översyn lokaler</i>   | 50           |
| <i>Förbättrat samarbete med serviceförvaltningar, nästa steg</i>   | 20           |
|  |              |
| <b>Beräknad budgetavvikelse 2026</b>   | <b>0</b>     |
| (inklusive åtgärder)   |              |

## Förvaltningens arbete med åtgärdsplan för en budget i balans

### Arbete med Ekonomi, Produktion, Tillgänglighet, Lokaler (EPTL)

På förvaltningsnivå sker täta ekonomiska avstämningar med samtliga verksamhetsområden. Åtgärder och effektiviseringsförslag tas regelbundet fram och utvecklas. Särskilda fokusgrupper (fokus ekonomi/produktion/tillgänglighet/lokaler) inrättades i maj 2025 bestående av framför allt förvaltningens alla verksamhetschefer och har fortsatt 2026.

Det kan konstateras att antalet tillsvidare- och visstidsanställda har sjunkit, produktionen har ökat något, antal långväntare minskar och tillgängligheten förbättras succesivt, per februari 2026 hade tillgänglighet till första besök ökat med 14 procentenheter i jämförelse med samma period föregående år. En plan för minskning av fysiskt utrymme är framtagen och genomförande av planen pågår genom succesiva utflyttningar och uppsägning av lokaler (se vidare nedan). En viktig del i arbetet är att tillse att redan identifierade åtgärder kan få ytterligare positiva ekonomiska effekter

men också att identifiera, utreda och genomföra strukturella åtgärder. Nedan ges närmare beskrivning av arbetet med identifiering av strukturella åtgärder.

## **Strukturella åtgärder**

Förvaltningen arbetar med att, utifrån styrelsens uppdrag, genomlysna samtliga verksamhetsområden för att identifiera strukturella förändringar som kan bidra till effektivisering och kostnadsminskningar. Arbetet är pågående och inkluderar kartläggning av möjlig besparingseffekt, svårighet att genomföra och möjlig påverkan på andra verksamheter. Detta kan ändras löpande på grund externa och interna faktorer. Varje förändring behöver föregås av särskilt beslut, antingen på förvaltningsnivå, eller i vissa fall i politisk styrelse/nämnd. Dessförinnan sker bland annat riskanalyser och samverkan i enlighet med Region Skånes riktlinjer. Arbetet sker i områden utifrån den av styrelsen beslutade ekonomiska åtgärdsplanen. Två av områdena redogörs för nedan:

### **Område: Infrastruktur**

#### **Delområde: Omstrukturering och lokaloptimering**

Åtgärd i den ekonomiska handlingsplanen: *Samlokalisering mottagningsverksamhet; Samlokalisering övrig verksamhet; Konsolidering av verksamhet*

Utifrån ett antal vägledande principer för genomlysningen identifieras löpande möjligheter till omstrukturering och lokaloptimering av administrativa och vårdrelaterade verksamheter. Syftet är att skapa en mer samlad, effektiv och kostnadsoptimerad organisation i enlighet med styrelsens uppdrag och gällande policy för lokalutnyttjande och strategisk fastighetsförvaltning. Genom att samlokalisera verksamheter frigörs kostsamma inhyrda lokaler, samarbetsmöjligheter förbättras och flöden optimeras. Samtidigt möjliggörs långsiktiga investeringar i nya vårdbyggnader och framtida verksamhetskluster. Förändringarna behöver ske stegvis och i samverkan med Regionfastigheter, där varje flytt behöver föregås av noggrann behovsanalys och lokalplanering. Som en del i arbetet har en bland annat en plan för en minskning av fysiskt utrymme motsvarande en reduktion av hyreskostnader på 10 procent samt samlokalisering av verksamheter tagits fram.

Nedan är exempel på genomförda åtgärder;

- VO Infektionssjukdomar, Lund; Genomgång och uppsägning av lokaler och förråd som inte används fullt ut, med syfte att optimera nyttjandet.

- VO Ortopedi, Malmö; Forskningslokaler som innan användes separat samnyttjas med befintliga lokaler.
- VO Barnmedicin, Malmö; Samlokalisering av Barnobesitas till barnmedicinska mottagningslokaler.
- VO Hjärt- och lungmedicin, Malmö; Samlokalisering av forskningsavdelningar.
- VO Neurologi, rehabmedicin, minnessjukdomar och geriatrik, Malmö/Lund; Optimering av administrativa ytor - genomgång av kontorsplatser inom rehabverksamheten i Lund samt läkarrum i Malmö.
- VO Endokrinologi, njurmedicin, reumatologi, Lund; Flytt av avdelning för samlokalisering i Blocket.
- Förvaltningsövergripande Malmö/Lund; Genomgång och uppdatering av kontrakt samt inventering av icke upptagna förråd som kan samnyttjas. Lokaler som tidigare varit felaktigt angivna i hyreslistan har överlämnats till Regionfastigheter.
- HR administration Lund; Tomställning av byggnad och inplacering av verksamhet i befintliga lokaler.

Exempel på åtgärder under samverkan, med förväntat successivt genomförande Q4 2025-Q1 2026;

- Samlokalisering administration Malmö till Jan Waldenström gatan 5 By46; Genom omstrukturering kan Sus förvaltningsgemensamma administrativa enheter samlas i Byggnad 46 på Jan Waldenströms gata 5, vilket möjliggör synergier, förbättrat samarbete och minskade lokalkostnader (byggnad 01/03 kan tomställas och samtliga inhyrda lokaler i byggnaderna lämnas).

### **Område: Verksamhets- och producentrelaterade utmaningar inom hälso- och sjukvården**

#### **Delområde: Översyn av servicetjänster**

Åtgärd i den ekonomiska handlingsplanen: *Förbättrat samarbete med serviceförvaltningar*

Området inkluderar åtgärder som ger möjlighet att tillsammans med serviceförvaltningar minska behovet av tjänsteköp utifrån bland annat förändrat behov till följd av andra strategiska förändringar. Identifierade områden sammanfaller i flera delar med uppdraget att öka avtalstrohet och förhindra köp i strid med upphandlingsreglerna. Flera av åtgärderna ligger även i linje med Sus insatser/åtgärder för att nå Region Skånes miljömål.

Exempel på åtgärder under samverkan, med förväntat successivt genomförande Q4 2025-Q1 2026;

- Hantering av patientmåltider utifrån införande av nya måltidskonceptet
- Hantering av receptionstjänster Sus
- Begränsa beställningar från externa aktörer
- Begränsa beställning och tvätt av profilkläder
- Hantering av catering och avtal
- Begränsa användning av bilpool