



**Region Skånes verksamhetsplan och budget 2021**  
med plan för 2022–2023

**GÖR  
SKILLNAD  
FÖR SKÅNE**



RF 2020-11-02 – 2020-11-03 (diariernr 2019-POL000107)

**Region Skånes verksamhetsplan och budget 2021  
med plan för 2022-2023**

Grafisk form: Lena Granell, Colloco Grafisk Form  
Foto omslag: Region Skåne/Bengt Flemark  
Foto övriga: Region Skåne, där inget annat anges

**Digital version**

Budgetdokumentet finns både i tryckt version och i digital version. Den digitala versionen är anpassad till surfplattor och andra digitala plattformar, och det finns möjlighet att följa länkar för dem som vill fördjupa sig.



# Innehåll

## INLEDNING

- 4 Regionstyrelsens ordförande har ordet
- 6 Med fokus på det väsentliga
- 7 Region Skånes övergripande mål
- 8 Planeringsföretsättningar

## VÅRA RESURSER

### 11 Hälsa- och sjukvård

- 11 Framtidens hälsosystem och vårdens omställning
- 12 Decentraliserad sjukhusvård
- 12 Tillgänglig hälso- och sjukvård
- 13 Personcentrerad hälso- och sjukvård
- 14 God och jämlik vård
- 14 En hälsoinriktad hälso- och sjukvård med individen i centrum
- 15 Trygg och säker vård
- 15 Kunskapsbaserad hälso- och sjukvård
- 16 Effektiv hälso- och sjukvård
- 17 Särskilt prioriterade områden för planperioden
- 21 Tandvård
- 22 Hälso- och sjukvården bidrar till en hållbar utveckling i hela Skåne
- 24 Ekonomiska förutsättningar och regionbidrag 2021

### 26 Kollektivtrafik

- 26 Världens bästa resa
- 27 En kollektivtrafik för hela Skånes utveckling
- 28 Trygg kollektivtrafik
- 28 Ekonomiska förutsättningar och regionbidrag 2021

### 29 Kulturverksamhet

- 29 Kultur för alla i Skåne
- 30 Ett kulturliv för hela Skåne
- 30 Ökat deltagande och medskapande i kulturen
- 31 Ekonomiska förutsättningar och regionbidrag 2021

### 32 Regional utveckling

- 32 Skåne som tillväxtregion
- 33 En samlade regional aktör för utveckling
- 33 Fler skåningar i arbete
- 33 Ökad produktivitet hos skånska näringsidkare
- 34 Förbättrad infrastruktur
- 35 Förbättrad folkhälsa
- 35 En grön region med hållbar tillväxt
- 35 Ekonomiska förutsättningar och regionbidrag 2021

### 37 Verksamhetsstöd

- 37 Service och IT-stöd
- 37 Ansvarsfull fastighetsförvaltning och effektiv användning av Region Skånes lokaler
- 37 Upphandlingar
- 38 Robusta och säkra verksamheter
- 39 Framsynt internt miljöarbete
- 39 Stärkt arbete för lika rättigheter och möjligheter
- 39 Patientnämndens utveckling

### 41 Medarbetare

- 41 Goda arbetsvillkor
- 42 Erbjuder kompetensutveckling och vidareutbildning
- 43 Rätt bemanning och utvecklade arbetssätt
- 43 Hållbar och långsiktig kompetensförsörjning

### 47 Ekonomi

- 47 Finansiella mål
- 47 Ekonomiska förutsättningar 2020–2023
- 48 Regeringens skatteunderlagsprognos
- 48 Ekonomiskt utgångsläge
- 49 Intäktsutveckling
- 50 Kostnadsutveckling
- 51 Övriga beräkningsförutsättningar
- 51 Resultatbudget
- 51 Finansiering
- 52 Regionbidrag 2021
- 54 Investeringar

### 59 Regionfullmäktiges beslut

#### Bilagor

- 60 1. Resultatbudget
- 61 2. Kassaflödesbudget
- 62 3. Balansbudget
- 63 4a. Regionbidrag
- 64 4b. Regionbidrag
- 66 5a. Investeringsbudget
- 67 5b. Strategiska investeringar
- 68 6. Region Skånes övergripande mål
- 69 7. Region Skånes majoritetsägda bolag
- 71 8. Budgetprocessen och annan verksamhetsstyrning

# Regionstyrelsens ordförande har ordet

■ **De två senaste budgetarna i Region Skåne** har lyft fram två teman: *Mod att förändra* och *I ständigt förbättring*. Den bärande insikten är att regionens verksamhet måste anpassas efter en verklighet som redan är förändrad och som kommer att förändras än mer framöver. För att möta morgondagens behov och utnyttja den fantastiska utvecklingen inom medicinsk vetenskap, vårdmetoder och medicin behöver organisationen vara byggd för ständigt lärande och ständig förbättring.

Denna budget fortsätter detta arbete. Det är om något viktigare än någonsin. Årets covid-19-pandemi visar att verkligheten ständigt är i förändring – i detta fall en starkt negativ prövning. Behovet av att vara dynamisk, ha beslutskraft och förmåga att förändra för att möta nya utmaningar är viktig. Det gäller när verkligheten förändras på ett oförutsägbart sätt som genom en ny pandemi, men också för att möta de stora kända förändringar vi sett ske: Skånes stora folkökning, livslängdens ökning och en snabb teknologisk och medicinsk utveckling. Globalisering och digitalisering är inga nya fenomen men ändrar ständigt förutsättningarna.

Region Skåne är en stor och viktig aktör och har därmed ett särskilt ansvar. Skåningarna har rätt till en utvecklad vård med hög kvalitet och tillgänglighet. Det ska finnas reell valfrihet för patienterna. Region Skåne måste finnas där när sjukdomen drabbar. Vardagspendlingen måste fungera. Förutsättningarna ska finnas för en hållbar tillväxt. Inget av detta får egentligen fallera.

Region Skåne klarade sjukvården under vårens pandemi just genom att snabbt anpassa sig. Intensivvårdsplatser tillskapades, mobila team stöttade upp äldreomsorgen i Skåne, en inköpsorganisation skapades som i den internationella huggsexan klarade att säkra tillgång på skyddsutrustning och förbrukningsmaterial, information på Skånes många språk spreds. Som helhet drabbades dessutom Skåne mildare av vårens smitta än andra delar av landet.

En del av framgången beror på det grundarbete som gjorts. Region Skånes stora underskott hade vänts till en ekonomi i balans med det överskott principen om en god ekonomisk hushållning kräver. En förändring har påbörjats av organisationen med möjlighet både till lokal flexibilitet i vardagen och effektiv central styrning i kris.

Den akuta påfrestningen på sjukvården klarades – om än till höga kostnader. Den långsiktiga effekten blir för Region Skånes del en upparbetad ”coronaskuld” inom sjukvården: vård som inte utförts under pandemin och nu måste utföras. En annan effekt är att kollektivtrafikresandet minskat kraftigt vilket gör att intäkterna sjunker men också är dåligt i sig.

Budgeten för 2021 innehåller en rekordstor ökning av resurserna som tillförs sjukvården. Sjukvården tillförs 39 994,3 miljoner kronor, vilket är en ökning med 1 967,8 miljoner (5,2 procent) från 2020. Utgår man från ursprungligt beslutad budget för 2020, innan beslut om tilläggsbudgetar, är skillnaden större – 2,8 miljarder mer till sjukvården 2021. Den särskilda primärvårdssatsningen fortgår med ytterligare 173,3 miljoner och primärvården har därmed fått 794,3 miljoner kronor av den utlovade miljarden under mandatperioden.

I grunden räknas anslagen upp med löne- och prisutvecklingen samt kompensation för folkökningen och den medicintekniska utvecklingen. Samtidigt finns fortsatt ett effektiviseringskrav, vilket funnits under ett antal år. Syftet är inte bara att stimulera innovationer, utan också att se till att sådant som inte längre behövs avvecklas. Därmed frigörs resurser till nya satsningar. Vården måste ständigt utvecklas och förbättras.

Medel avsätts för arbetet med ett nytt digitalt vårdssystem, SDV. Region Skåne ska utnyttja digitaliseringens framsteg utan att ge avkall på den direkta kontakten med patienterna. Till exempel ska digitala besök ske där det är lämpligt, men fysiska besök där så krävs. Sjukvårdens digitaliserade system ska ha en hög säkerhet men vara lättanvända för medarbetarna.

De tidigare kösatsningarna ökas kraftigt. En halv miljard, 534 miljoner, avsätts för att korta de köer som skapats inte minst för att annan vård inte utförts under covid-19-pandemin. Satsningen kommer att fortsätta kommande år. Dessa pengar ska användas till att öka behandlingarna i den egna vården eller köpa in vård från privata aktörer, andra lands- eller utlandet. Regeländringar gör det enklare att flytta resurser inom Region Skånes egen verksamhet.

Särskilda insatser gör för att möta den ökande psykiska ohälsan inte minst bland barn- och unga. Tyngd läggs på tillgänglighet och snabb hantering. Köerna till neuropsykiatriska utredningar ska kortas genom särskilda tillskott. Pilotprojektet med en psykiatriambulans är lovande och ger erfarenheter som tas till vara.

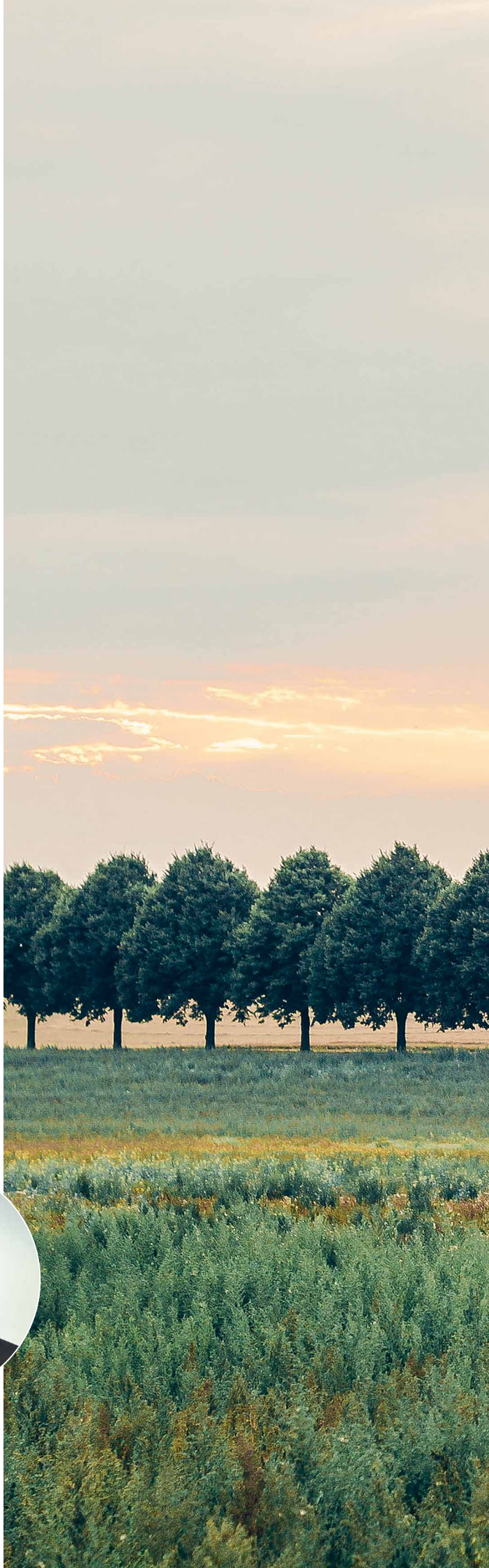
Satsningar görs på palliativ vård, där bland annat återstart i Trelleborg möjliggörs. Region Skåne bejakar utvecklingen mot allt bättre och effektivare läkemedel. Budgeten möter behoven med 369 miljoner utöver vanlig uppräknig.

Kollektivtrafiken är fortsatt en av Region Skånes viktigaste uppgifter. Trygga, smidiga och bekväma resor med buss och tåg binder samman Skåne till ett större pendlingsområde. Det blir möjligt att leva och verka i hela Skåne. Trafiken ska vara efterfrågestyrd. Utvecklingen för att hålla en hög servicegrad även i icke tätort fortsätter med delvis nya lösningar, som anropsstyrd trafik.

Region Skåne fortsätter processen att ersätta eller uppgradera de sjukhus som i bästa fall är 50–60 år gamla. Investeringarna kommer för lång tid att överstiga 5 miljarder kronor om året. Just nu sker stora om- och nybyggnader i Malmö, Helsingborg och Ängelholm. Under året fortsätter arbetet för kommande nyinvesteringar gällande sjukhuset i Lund.

Grunden till en förbättringsinriktad region är en stabil ekonomi. Ska nya satsningar göras och nya investeringar klaras måste budgeten vara både stark och hållas. Ett årligt överskott på cirka 2 procent är ett nödvändigt krav för att alla viktiga investeringar ska kunna göras, samtidigt som tidigare underskott tas igen. Region Skånes soliditet måste bli bättre. De ekonomiska musklerna ska stärkas.

*Carl Johan Sonesson (M)*  
*regionstyrelsens ordförande*



# Med fokus på det väsentliga

■ **I denna budget sker det stora satsningar** utöver de ordinarie uppräkningsarna, inte minst inom hälso- och sjukvården. Nedan följer en redogörelse för de ekonomiska satsningarna som genomförs. Det totala regionbidraget som fördelas ut på Region Skånes nämnder och styrelser för budgetåret 2021 uppgår till 45,8 miljarder kronor.

## Vi satsar på vården

Regionbidraget till sektor hälso- och sjukvård 2021 ökas med 1 967,8 miljoner kronor<sup>1</sup> och uppgår till knappt 40 miljarder. Totalt ökar regionbidraget med 756,5 miljoner kronor utöver de ordinarie uppräkningsarna.

### » En tillgänglighetspeng ska hantera uppskjuten vård: 534 miljoner kronor

I enlighet med tilläggsbudget 2020, där hälso- och sjukvårdsnämnden tillskjuts 534 miljoner kronor för kösatsning och uppskjuten vård till följd av sjukdomen covid-19, ingår dessa medel i basen för hälso- och sjukvårdsnämndens regionbidrag 2021.

### » En starkare primärvård: 173,3 miljoner kronor

Den uttalade ambitionen är att under mandatperioden tillskjuta en miljard kronor till primärvården utöver uppräkningsarna. Fram till och med 2020 har 621 miljoner kronor av dessa satsats och inför 2021 tillskjuts ytterligare 173,3 miljoner kronor.

Dessa fördelar sig genom att 100 miljoner kronor anslås hälso- och sjukvårdsnämnden för att stärka hälsovalet. Ytterligare 50 miljoner kronor anslås till hälso- och sjukvårdsnämnden för att stärka det fortsatta arbetet med att främja psykisk hälsa på primärvårdsnivå genom hälsovalet. Därutöver tillförs 14 miljoner kronor till hälso- och sjukvårdsnämnden för breddinförandet av hälsosamtal efter genomförd pilot och efterföljande utvärdering, samt 9,3 miljoner kronor för att stärka möjligheterna till dubbel-specialisering för ST-läkare.

Totalt kommer därmed 794,3 miljoner kronor ha satsats på primärvården, utöver uppräkningsarna under mandatperioden.

### » Stärkt psykisk hälsa: 77,5 miljoner kronor

Psykiatri-, habiliterings- och hjälpmedelsnämnden tillskjuts 12 miljoner kronor för satsning på barn- och ungdomspsykiatri, 4 miljoner kronor för satsning på vuxenpsykiatri

1. Utgår man från ursprungligt beslutad budget 2020, innan tilläggsbudgetar, ökar skillnaden till 2,8 miljarder kronor mer till sjukvården 2021.

i sydöstra Skåne samt 1,5 miljoner kronor för satsning på forskning inom psykiatri. Nämnden tillskjuts också 10 miljoner kronor till rättspsykiatri under 2021.

Hälso- och sjukvårdsnämnden tillskjuts dessutom 50 miljoner kronor för upphandling av neuropsykiatriska utredningar och behandlingar.

Arbetet med psykisk hälsa förstärks dessutom genom delar av satsningen på en starkare primärvård, där 50 miljoner avsätts för det fortsatta arbetet med att främja psykisk hälsa på primärvårdsnivå genom hälsovalet.

» **Nya och förbättrade läkemedel: 369 miljoner kronor**  
Hälso- och sjukvårdsnämnden tillskjuts 369 miljoner kronor utöver den ordinarie uppräkningsarna för att kunna satsa på nya och förbättrade läkemedel.

» **Övriga riktade satsningar: 136,7 miljoner kronor**  
Utöver ovanstående satsningar görs ytterligare ett antal riktade satsningar för hälso- och sjukvården:

- Utredning om framtidens onkologi i hela Skåne, 10 miljoner kronor.
- Förlossningsvård, 30 miljoner kronor.
- Ambulanssjukvård, 22 miljoner kronor.
- Utökning av IVA-platser, helårseffekt 2021, 21 miljoner kronor.
- Arbete med palliativvård, 7 miljoner kronor, varav 4 miljoner för att säkerställa öppnande av de palliativa slutenvårdsplatserna i Trelleborg.
- Fullföljande av piloter till breddinförande, 31,7 miljoner kronor.
- Hjälpmedelsverksamheten, 15 miljoner kronor.

## Tillväxt och utveckling för hela Skåne

Regionbidraget till sektor regional utveckling 2021 ökas med 75 miljoner kronor. Utöver det tillkommer 300 miljoner kronor i riktat statsbidrag som tilldelas kollektivtrafiknämnden direkt.

### » En kollektivtrafik för hela Skånes utveckling: 308 miljoner kronor

Kollektivtrafiknämnden anslås 8 miljoner kronor för en landsbygdssatsning som skapar möjlighet att kunna testa och utveckla nya lösningar för framtidens landsbygdstrafik. Dessutom kommer Region Skånes andel av aviserat statsbidrag om 2 miljarder kronor 2021, cirka 300 miljoner kronor,

att tilldelas kollektivtrafiknämnden direkt för att hantera deras konsekvenser av covid-19-pandemin.

» **Regional utveckling: 15 miljoner kronor**

Regionala utvecklingsnämnden anslås 15 miljoner kronor för att bland annat arbeta med kompetensutveckling inom Region Skåne egen organisation i samråd med andra aktörer, samt hjälpa till ökad produktivitet hos skånska näringsidkare, inte minst små- och medelstora företag, bland annat

genom företagsakut men också genom funktionsupphandlingar.

» **Stärk arbetet med att implementera den regionala kulturplanen: 5 miljoner kronor**

Kulturnämnden anslås 5 miljoner kronor för att skapa ännu bättre förutsättningar till att påbörja implementeringen av *Regional kulturplan för Skåne 2021–2024* och ett än starkare kulturliv i Skåne.



## Region Skånes övergripande mål

■ **Region Skåne står för hälsa, hållbar utveckling, innovation, tolerans och tillväxt.** Region Skåne finns till för dem som bor och verkar i Skåne. Vår verksamhet bygger på hög service och hållbar utveckling. Vi arbetar för en välfungerande sjukvård och kollektivtrafik, en innovativ regional utveckling och ett rikt kulturliv.

Region Skånes vision, som gäller för hela organisationen och dess verksamheter är *Framtidstro och livskvalitet*. Genom de fem målen, som vänder sig till all verksamhet ska vi nå visionen. Våra resurser är medarbetarna, verksamheten och ekonomin. Vår organisationskultur utgår från de gemensamma värderingarna: välkomnande, drivande, omtanke och respekt. Detta gäller i allt ledarskap, medarbetarskap liksom i alla möten med de vi finns till för och samverkar med.

» **Bättre liv och hälsa för fler:** Ett mål med utåtriktat fokus på de vi är till för – befolkning, patienter, brukare, resenärer, besökare, kunder, samverkanspartners, turister m.fl.

» **Tillgänglighet och kvalitet:** Ett mer inåtriktat mål för vår egen organisation med fokus på våra verksamheter och hur våra interna arbetsprocesser fungerar.

» **Hållbar utveckling i hela Skåne:** Ett mål för hur våra verksamheter bidrar till en långsiktigt, hållbar utveckling och tillväxt i den egna organisationen och Skåne.

» **Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet:** Ett mål för att attrahera, rekrytera, utveckla, motivera och behålla medarbetare i våra verksamheter

» **Långsiktigt stark ekonomi:** Ett mål för en modern, konkurrenskraftig och hållbar ekonomi som möjliggör beredskap, utveckling och fortsatta satsningar i verksamheten.

# Planeringsförutsättningar

■ **Inför planeringsperioden genomför Region Skåne** omvärldsanalyser av olika slag, både utifrån nationella och internationella perspektiv. Analyserna ska fånga såväl den ekonomiska utvecklingen som ny lagstiftning, framsteg i verksamheten, förändringar i befolkningstillväxten och omställningar på arbetsmarknaden som är relevanta för Region Skånes ansvarsområden.

## Omvärld, konjunktur och utveckling av skatteunderlag

De ekonomiska förutsättningarna är starkt påverkade av pandemin covid-19 och utvecklingen i den globala och svenska ekonomin är fortsatt mycket osäker. Skatteunderlagsprognosen vilar på ett scenario för samhällsekonomin där en stadig men utdragen återhämtning driver den svenska ekonomin mot normalkonjunktur 2024. Därmed stärks resursutnyttjandet gradvis, efter det stora fallet i produktion och sysselsättning under första halvåret 2020. Antagandet om återhämtning, samt nuläget stora tapp i ekonomin, innebär ett antal år med hög tillväxt för BNP och sysselsättning. Den återhämtningsbana som antas visar samtidigt att det tar lång tid att ta igen den stora påverkan på samhällsekonomin som pandemin har föranlett; exempelvis räknar Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) med att andelen arbetslösa i flera år kommer att överstiga de senaste årens nivåer.

## Region Skånes ekonomi

Region Skånes finansiella ställning är svag. De totala skulderna är cirka 18 600 miljoner kronor större än tillgångarna i 2020 års budget. Soliditeten är vid en jämförelse med övriga regioner och landsting bland den svagare i landet. Tre av de senaste fem åren har kostnaderna ökat snabbare än intäkterna, vilket har försämrat det finansiella handlingsutrymmet att möta risker framöver. I några avseenden är Region Skånes utgångsläge bra; vi har fortfarande en nettokostnad per invånare totalt, och nettokostnad per invånare inom hälso- och sjukvård, som är lägre än riksgenomsnittet. Region Skåne har ett skatteuttag på 11,18 kronor, vilket är 38 öre lägre än snittutdebiteringen i riket.

## Investeringar

Region Skåne genomför mycket stora investeringar både avseende hälso- och sjukvård och kollektivtrafik. Omfattande insatser pågår nu på sjukhusområdena i Malmö och Helsingborg. I Ängelholm läggs grunden för en ny byggnad.

Planering pågår för ytterligare insatser på sjukhusområdena i Hässleholm, Malmö och Lund. Motsvarande behov finns även i varierande grad på övriga sjukhus. Under 2021 kommer det nya digitala vårdssystemet som ersätter en stor mängd äldre system börja rullas ut. För att stärka kollektivtrafiken har Region Skåne gjort, och kommer göra, stora insatser för att öka trafikkapaciteten när det gäller bussar och tåg men även genom att bygga depåer för service och underhåll av fordonen.

## Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjningen är en av välfärdens stora utmaningar – idag och för framtiden. Samtidigt som befolkningen växer och blir äldre ökar behovet av välfärd. Många medarbetare uppnår dessutom pensionsålder de närmaste åren. Utifrån ökat demografiska behov samt årligen avgångna, inklusive pensionsavgångar, bedöms cirka 30 000 medarbetare rekryteras fram till 2028. Detta förutsatt att dagens arbetssätt gäller även framgent.

För att möta kompetensförsörjningsutmaningen behöver förändringar göras i arbetssätt och bemanning. Ett fortsatt genomtänkt strategiskt kompetensförsörjningsarbete är en förutsättning för att klara framtidens uppdrag. För att säkra den framtida kompetensförsörjningen behövs många olika insatser, inte minst insatser för att behålla och utveckla dagens medarbetare. Framtidsjobben finns i välfärdssektorn och insatserna för att attrahera, inte minst unga, till arbete inom välfärdssektorn kommer att ha stor betydelse.

## Befolkningsprognos

Skånes befolkning förväntas öka med 25 000 invånare, från 1 377 827 den 31 december 2019 till cirka 1 403 000 invånare år 2021. Befolkningsökningen för Skåne ligger strax över rikets förväntade utveckling för tidsperioden. Den största ökningen förväntas i Malmö, Lund och Helsingborg. Befolkningsökningen beror på viss del att det föds fler än det avlider samt ett positivt inrikes flyttnetto, men det största bidraget kommer från utrikes inflyttningar som står för mer än hälften av den totala ökningen. Samtliga åldersgrupper kommer att växa men om man ser på längre sikt är det gruppen 80 år eller äldre som kommer öka sin andel av befolkningen överlägset mest. Befolkningsstrukturen förändras och vi får en högre demografisk försörjningskvot. Antalet personer under 20 år och över 65 år ökar snabbare än antalet personer mellan 20 och 65 år.





FOTO: © APELÖGA

### Principer för finansiell planering

Region Skånes ekonomi står inför stora utmaningar den kommande tioårsperioden. Beslut har tagits och ska tas om omfattande investeringar i sjukhusbyggnader. Hälso- och sjukvården påverkas också av förändringar i demografin, med allt fler i de äldsta åldersgrupperna. Kollektivtrafiken står också inför stora utmaningar. Såväl kostnadseffektiveringar som intäktsförstärkningar är nödvändiga för att ekvationen ska gå ihop.

Verksamhetsplan och budget är Region Skånes viktigaste styrdokument. Regionfullmäktiges budgetbeslut ska inte enbart anses styrande för budgetåret, utan för hela den aktuella planperioden. Nämnder och styrelser kan inte fatta beslut som går utanför de ekonomiska ramarna, inte heller under år 2 eller 3 i planperioden. Om sådana beslut behöver fattas måste regionfullmäktige först ge sitt godkännande.

### En god ekonomisk hushållning

Enligt kommunallagen ska mål och riktlinjer av betydelse för god ekonomisk hushållning anges. För Region Skåne har fullmäktige beslutat om övergripande mål som ska leda till god ekonomisk hushållning. Det interna kontrollarbetet är integrerat med de ordinarie processerna för planering,

genomförande och uppföljning. De obligatoriska verksamhetsmässiga kontrollområdena är desamma som de övergripande målen. Därtill kommer att antal obligatoriska administrativa kontrollområden.

En god ekonomisk hushållning är avgörande för en långsiktig och hållbar ekonomi i Skåne, för såväl nuvarande som kommande generation. För att ha en ekonomi i balans är ledarskap i takt med regelbunden uppföljning avgörande faktorer. Därför är det av yttersta vikt att styrprinciperna ständigt utvecklas och förfinas. Framförhållning i budgetprocessen, en högre grad av delaktighet, ett större mått av kreativitet och ett tydligare ansvarstagande förbättrar förutsättningarna för följsamhet gentemot budget.

En förtydligad struktur avseende avvikelserapportering med åtgärdsrutiner behöver utvecklas för att ytterligare stärka politiken och tjänstemannaorganisationens förutsättningar för löpande uppföljning av både ekonomi och verkställighet. För att få full kraft i arbetet med att effektivisera verksamheten och verkställa de åtgärder som presenterats i den genomlysning som är gjord ska ett arbetssätt med sektorsövergripande stödstrukturer för att gemensamt driva förändringsprocesser tas fram.



# Hälso- och sjukvård

■ **Region Skåne ansvarar för att de** som bor eller befinner sig i Skåne har tillgång till hälso- och sjukvård av hög kvalitet. Vården kan bestå av allt från digitala vårdbesök till specialistinsatser på sjukhus. I Region Skånes uppdrag för hälso- och sjukvård beskrivs mål och inriktning i den skånska hälso- och sjukvården som samtliga verksamheter, finansierade av Region Skåne, ska arbeta utifrån.<sup>2</sup>

## Framtidens hälsosystem och vårdens omställning

För att klara framtidens utmaningar för hälso- och sjukvården och samtidigt uppnå hög kvalitet och jämlik vård behövs ett långsiktigt omställningsarbete. Region Skåne har tagit beslut om *Framtidens hälsosystem* som strategi för detta omställningsarbete för att nå det långsiktiga målet *Bättre hälsa för fler*. Regionfullmäktige fattade i april 2020 beslut om fyra insatsområden och viljeinriktningar för framtidens hälsosystem. Dessa insatsområden är:

- Personcentrerat arbetssätt
- Hälsöfrämjande och förebyggande insatser
- Nära vård
- Nivåstrukturer och profilering

Möjliggörarna för att lyckas är:

- Medarbetare
- Digitalisering
- Fysisk infrastruktur

Tillsammans ska dessa bidra till att uppnå de gemensamma målen för arbetet, som är *bättre befolkningshälsa, bättre upplevelse för patienter och medarbetare, bättre kvalitet, ökad tillgänglighet och effektiva processer*. Men nu behöver arbetet med framtidens hälsosystem intensifieras med vidare åtgärder inom de beslutade insatsområdena.

Ett perspektivskifte behöver ske – från patient som mottagare av vården till patient som medskapare av sin egen vård. Utveckling av nära vård och digitalisering, med Skånes digitala vårdssystem (SDV) som en möjliggörare, är viktiga delar i att nå målen. I omställningsarbetet ska alla delar i organisationen vara delaktiga, både i prioriteringar utifrån ett helhetsperspektiv och i att hämta hem effektiviseringar och resultat av nya arbetssätt. Detta för att möta de stora förändringarna i demografin. Medarbetarnas kunskap ska

tas tillvara. Deras insikter i rutiner och metoder för att uppnå bästa möjliga vårdresultat är viktiga resurser för hälso- och sjukvården.

Ett ökat fokus på den nära vården ska finnas med under de kommande åren. Den nära vården avser den hälso- och sjukvård som stora delar av befolkningen har behov av framöver. En god och nära vård kräver ökad samverkan mellan primärvård, sjukhus och kommun samtidigt som ett ökat fokus på förebyggande insatser behövs. Mer vård i hemmet är utgångspunkten. Ingen ska åka till eller vara inlagd på sjukhus utan att ha ett tydligt behov. Samarbetet mellan primärvården och kommunernas vård och omsorg ska stärkas i enlighet med hälso- och sjukvårdsavtalets ambitioner och utvecklingsområden. Även strategiskt arbete med specialiserad palliativ vård ska ingå i utvecklingen av framtidens hälsosystem.

Att främja den nära vården är ett viktigt utvecklingsarbete, som alla ska bidra till de närmaste åren. Den primärvårdsnämnd som inrättats för primärvård i egen regi har ett fortsatt viktigt uppdrag att underlätta för Skåneövergripande förändringar och uppföljningar. Hälso- och sjukvårdsnämnden är beställare av vård och ansvarar för att lika förutsättningar råder för primärvården i Region Skånes regi och den som utförs av privata aktörer. Primärvården ska fortsätta utvecklas som navet och första linjens sjukvård. Detta innebär också att vårdcentralerna får ett utökat ansvar för att patientens väg genom vården blir tydligare och för att koordinera patientens hela vårdprocess. Nya arbetssätt krävs, som att aktivt få in eller samarbeta med flera specialister i annat än allmänmedicin. Vårdcentralerna ska ta större ansvar för kroniskt sjuka patienters behov av uppföljning. Patienter med sjukdomstillstånd inom områden som till exempel diabetes, hjärt-kärlsjukdom eller geriatrik ska kunna följas upp av en specialist i anknytning till vårdcentralens uppdrag. En patients fasta vårdkontakt behöver inte vara en specialistläkare i allmänmedicin utan kan vara en annan specialistläkare, även på den nära vårdens nivå.

Omställningen till digitalisering ska fortsätta prioriteras, och nya lösningar och teknik ska införas. För att tillvarata digitaliseringens möjligheter behöver vårdens verksamheter utveckla nya arbetssätt. Målet ska vara digitalt när det är möjligt och fysiskt när det behövs.

Stora delar av hälso- och sjukvården kommer att påverkas av förberedelser men också av själva införandet av SDV som börjar rullas ut under 2021. SDV skapar nya förutsättningar och möjligheter såväl för patienter som för medarbetare,

2. Styrning av verksamheter som bedrivs enligt lagen om läkarvårdsersättning (LOL), lagen om fysioterapiersättning (LOF), lagen om valfrihetssystem (LOV) samt upphandlad vård i enlighet med lagen om upphandling (LOU), sker i särskild ordning.

exempelvis bättre beslutsstöd och tillgång till information. Effekten av digitaliseringen ska följas upp. Omfattande byggprojekt pågår vid flera sjukhus. Projektperioden är dock utmanande då verksamheterna ska tillgodose behoven av hälso- och sjukvård samtidigt som pågående projekt kan komma att försvåra förutsättningarna för att producera vård.

Region Skånes styrsystem för hälso- och sjukvården ska utvecklas med syfte att gynna utveckling och förändringsarbete samt tillgänglighet. En viktig förutsättning för en lyckad omställning är att uppföljningsindikatorerna jämförs horisontellt.

Styrningens olika nivåer, av såväl uppdrag som uppföljning, ska vara sammanhängande och tydliga och präglas av tillit och ansvarsutkrävande. Detta inkluderar även utveckling av vårdens ersättningsmodeller. En översyn av vårdkedjan ska genomföras för att förbättra hälso- och sjukvårdsstyrningen.

Hälso- och sjukvårdsavtalet med Skånes kommuner innebär ett gemensamt åtagande att skapa nya arbetssätt och gemensamma lösningar. När 2021 inleds ska utvecklingsdelen av det nu gällande avtalet i sin helhet vara uppfyllt och därför blir det viktigt att under året säkerställa att det som byggts upp i och med avtalet tas tillvara det som byggs upp även framgent. Det handlar inte minst om fungerande mobila lösningar över huvudmannagränserna. Informations- och kommunikationsteknik, inklusive beslutsstöd, samt kompetensutveckling och kompetensförsörjning är särskilt prioriterade områden.

Fler patienter ska erbjudas och få en närmare vård genom primärvården. För att möjliggöra detta ska strukturarbetet med överföring av patientgrupper från sjukhusvården till primärvården fortsätta.

### Decentraliserad sjukhusvård

Vi ska fortsätta att stärka och utveckla samtliga skånska sjukhus. Inte minst med tanke på de viljeinriktningar som antagits av regionfullmäktige i *Målbild och färdplan för framtidens hälsosystem* och då framförallt kring punkten om *nivåstrukturering och profilering*.

Det är viktigt att arbetet med nivåstrukturering fortsätter enligt plan och prioriteras eftersom det skapar förutsättningar för en hög kvalitet och långsiktigt hållbar god vård för skåningarna. Utvecklingen kan också bidra till att resurserna nyttjas effektivare över hela Skåne, och att alla sjukhus kan bygga en stolthet i sin profession.

Arbetet med att profilera våra sjukhus ska fortsätta vilket innebär en ökad specialisering av de mindre sjukhusen i Skåne. Tydliga steg mot skapandet av profilmråden på de mindre sjukhusen ska tas under året och besluten ska primärt ske inom ramen för arbetet med framtidens hälsosystem.

Skåne har i dag tio sjukhus av varierande storlek runt om i regionen, varav ett är upphandlat och drivs av en privat aktör. Alla sjukhus har redan ett tydligt ansvar gentemot vissa specifika kommuner i ett så kallat närsjukvårdsansvar.

Ett arbete med att förtydliga detta uppdrag ska genomföras under perioden. Det ska också innefatta ett tydliggörande av hur närsjukvårdsuppdraget kan stärkas i linje med den omställning som genomförs med fokus på en närmare vård.

Sjukhusstyrelserna, som inrättades 2019, innebär ett decentraliserat ledarskap och en ökad närhet till verksamheterna, medarbetarna och invånarna. Något som skapat en potential att fortsätta stärka de skånska sjukhusen och ge dem en viktig roll i vårdens omställning. Att utbyta och dra nytta av goda exempel och arbetssätt är viktigt i en lärande organisation i ständig förändring och med decentraliserad beslutsmyndighet. Därför behöver sjukhusstyrelserna gemensamt skapa ett forum och arbeta fram en strukturerad metod för att sprida goda exempel mellan varandra. Tillsammans kan vi bli ännu bättre och lära oss av varandra.

Med en decentraliserad sjukhusvård blir det också möjligt att prioritera insatser för en attraktiv arbetsmiljö, och bättre kontinuitet för verksamheterna. Tydligt fokus kan läggas på att behålla personal och skapa förutsättningar för ökad kvalitet och säkerhet för patienterna. Men också på att säkerställa rätt kompetens på rätt plats. Det är därför samtliga sjukhusstyrelser under perioden ska arbeta med att ta fram lokala planer för att stärka detta arbete.

Slutligen är det viktigt att se att tack vare det decentraliserade ledarskapet kan också kännedomen om sjukhusens behov finnas närmare beslutsfattandet vad gäller mindre investeringar. Idag kan det med den process som finns inom regionen innebära oskäliga fördröjningar av investeringar som är av mindre art, medan stora investeringar tas upp i den politiska processen. Samtidigt är det just dessa investeringar som många gånger är nödvändiga för att genom enkla medel kunna bidra till att öka sjukhusens kapacitet. För att förenkla och möjliggöra för att lokalt kunna fatta beslut om lite större investeringar ska beslut som rör de lokala bygginvesteringspotterna kunna hanteras på respektive sjukhus upp till 15 miljoner kronor, jämfört med dagens gräns på 8 miljoner kronor. Däremot ska dessa hålla sig inom beslutad investeringsbudget. Medlen ska också kunna samordnas och överföras mellan sjukhusen inom de olika sjukhusförvaltningsgrupperna, efter beslut i respektive sjukhusstyrelse.

### Tillgänglig hälso- och sjukvård

Under våren 2020 fick mycket av den planerade vården anstå som en följd av covid-19-pandemin. Det har påverkat tillgängligheten till den skånska hälso- och sjukvården på ett negativt sätt, med ännu längre väntetider för patienterna. Tillgängligheten är ett prioriterat område. Ingen patient ska behöva vänta orimligt länge på den vårdinsats som behövs. Vårdgarantin ska följas. Därför ska tillgängligheten till exempelvis specialistvård öka avseende besök, operation och åtgärd. Det goda tillgänglighetsarbetet som initierades tidigt 2020 ska fortlöpa. Lärdomar och erfarenheter som uppstått som en följd av covid-19-pandemin ska tas tillvara.

Prioriteringar ska grundas på befolkningens behov och medicinska indikationer, samt följa nationella och regionala



vårdprogram och riktlinjer. Det är av största vikt att se helheten för varje patient – tillgänglighet ska finnas från första kontakt och genom patientens hela vårdprocess.

Den skånska hälso- och sjukvården ska vara lätt att nå, såväl via telefon och besök som via digitala kanaler. Utvecklingen av nya digitala tjänster är grundläggande för att öka tillgängligheten i vården och för att göra patienten mer delaktig i sin egen hälsa.

Minskad personalomsättning och effektiv kompetensförsörjning är centralt för att öka tillgängligheten. Genom att Region Skåne är en attraktiv arbetsgivare kan personalomsättningen såväl som kostnaderna för hyrpersonal minska och därmed stärka förutsättningarna för en bättre och tillgängligare hälso- och sjukvård.

Antalet patienter som överförs till annan verksamhet på grund av för lång väntetid ska succesivt minska genom förbättrad tillgänglighet.

Ökat fokus behövs på förbättringsarbete så att rätt görs från början. Vidare behövs verksamhetsutveckling och produktionsplanering på både regional och lokal nivå så att exempelvis operationsresurser, såsom lokaler, nyttjas optimalt. Rutiner behöver förbättras avseende säker och effektiv remisshantering.

För att fortsatt prioritera en tillgänglig hälso- och sjukvård, inte minst kopplat till effekterna som coronapandemin medfört, har hälso- och sjukvårdsnämnden under 2020 tilldelats 534 miljoner kronor. Medlen riktas till att premiera och stimulera tillgänglig vård i hela Skåne i såväl våra egna som externa verksamheter. För att möjliggöra en större flexibilitet för att fler sjukhusstyrelser ska kunna ta sig an utökade uppdrag ges hälso- och sjukvårdsnämnden möjlighet till att förflytta medel och uppdrag utifrån önskemål och behov.

Under 2020 har arbetet för att förbättra tillgängligheten successivt utvecklats, det arbetet måste fortsatt prioriteras för att säkerställa att skåningarna inte ska vänta oskäligt länge på att få en god och effektiv hälso- och sjukvård. Med ett långsiktigt arbete och med ambitionen om en såväl patient-säker som tillgänglig vård kan köerna bli kortare och vården effektivare för skåningarna.

Behovet av att få neuropsykiatriska utredningar och behandlingar ökar. Det är viktigt att dessa sker inom en rimlig tid för den enskilde. Idag väljer många att söka dessa utredningar i andra regioner. Under 2021 ska därför medel avsättas för upphandling av neuropsykiatrisk utredning och behandling.

### **Personcentrerad hälso- och sjukvård**

En personcentrerad vård utgår ifrån patientens upplevelse samt dennes förutsättningar. Den personcentrerade vården kan beskrivas som ett partnerskap mellan patienten och vårdgivarna, där parterna strävar mot ett gemensamt mål, nämligen bästa möjliga hälsa för patienten.

Personcentrerad vård är ett förhållningssätt som innebär att individen involveras i sin egen vård och att vården anpassas efter individens behov, resurser och förutsättningar inom ramen för lagstiftning och grundläggande etiska principer. Människor har olika förutsättningar och lever i olika situationer. Därför bör vården visa intresse och förståelse för patientens totala livssituation. Bemötande, information, kommunikation och service ska ges utifrån varje individs unika förutsättningar och behov, och alltid i enlighet med principen om alla människors lika värde.

Patienter ska i större utsträckning involveras i sin egen vård. Patientens ställning i vårdprocessen ska stärkas, och patientens integritet, självbestämmande och delaktighet



ska främjas. Med hjälp av digitala tjänster ska kontinuitet, uppföljning och kontakt med vården förbättras. Det är en förutsättning för att öka patientens inflytande och delaktighet. Ett fortsatt arbete med införande av självtester och egenvård är av stor vikt för att klara framtidens behov. Vidare bör verksamheterna sträva efter en anpassad, tillgänglig och sammanhållen vårdprocess där nästa steg är känt för patienten och där patienten upplever delaktighet i och tillit till de beslut som tas.

### God och jämlik vård

Region Skåne ska bedriva en god och jämlik hälso- och sjukvård. Det innebär att vården tillhandahålls och fördelas på lika villkor för alla med likvärdiga behov, oavsett var i Skåne patienten bor. Vård ska ges i enlighet med god medicinsk prioritering. Dock bör det finnas en öppenhet för att tillåta vårdgivare att tillhandahålla vård utifrån olika arbetsmetoder.

Flera studier och rapporter pekar på omotiverade skillnader i svensk hälso- och sjukvård, till exempel i relation till kön, socioekonomiska faktorer, funktionsnedsättning, geografi och samsjuklighet med psykisk sjukdom. I den senaste behovsrapporten för planering av hälso- och sjukvård i Region Skåne finns indikationer på omotiverade skillnader i tillgång till vård, men också till vård i Region Skånes verksamheter. Exempelvis ser vi skillnader i tillgången till vård och i själva behandlingen inom sekundärprevention och rehabilitering vid hjärtsjukdom, cancer, diabetes och stroke beroende på patientens ålder och hemort. Även inom diabetesvården för barn och unga finns omotiverade skillnader.

Under 2021 ska en kartläggning kring omotiverade skillnader i tillgång till vård primärt utifrån kön genomföras. Åtgärder mot dessa omotiverade skillnader ska sedan genomföras. För att klara detta bör ett jämlikhetsperspektiv

integreras i vårdens kunskapsstyrning. Verksamheterna ska kontinuerligt utvärdera vården utifrån ett jämlikhetsperspektiv för att kunna uppnå planperiodens mål att minska omotiverade skillnader i hälso- och sjukvården.

De skånska habiliterings- och hjälpmedelsverksamheternas uppdrag är att bidra till hög livskvalitet och ”göra livet mer möjligt” för personer bosatta i Skåne som har en varaktig funktionsnedsättning. Verksamheterna erbjuder rehabilitering, hjälpmedel samt tolktjänst för teckenspråkstolkning, dövblindtolkning, skrivtolkning och tecken som stöd för denna målgrupp. Den höga kvaliteten i dessa verksamheter ska bibehållas och utvecklas.

### En hälsoinriktad hälso- och sjukvård med individen i centrum

Förebyggande och hälsofrämjande insatser ska förbättra invånarnas hälsa och kontinuerligt ge en effektivare användning av hälso- och sjukvårdens resurser. Hälsans bestämningsfaktorer finns till stor del utanför hälso- och sjukvården och det behövs därför breda hälsofrämjande insatser för att uppnå en god och jämlik befolkninghälsa.

En hälsoinriktad hälso- och sjukvård innebär samlade insatser som bidrar till en förbättrad hälsa, både för individen och för samhället i stort. Behovsanalyserna visar att prevention och rehabilitering behöver prioriteras. Hälsosamma levnadsvanor kan förebygga och fördröja utveckling av exempelvis hjärt-kärlsjukdom, stroke, cancer och diabetes. I ett längre perspektiv kan införandet av preventiva insatser innebära besparingar för individen, för hälso- och sjukvården och för samhället. Resurser kan då riktas mot att öka tillgängligheten för dem som behöver vården mest. Genom ett stärkt fokus på primär- och sekundärprevention kan hälso- och sjukvårdens insatser utvecklas för en god och bättre hälsa för fler.

Hälsa- och sjukvårdens insatser ska ses som en viktig del i ett större hälsofrämjande sammanhang. För en god hälsa i befolkningen krävs insatser i ett bredare perspektiv där det regionala folkhälsoarbetet, och till exempel insatser för att minska utanförskap och arbetslöshet är centralt.

De stora folksjukdomarna och de flesta kroniska sjukdomar, är möjliga att förebygga genom att påverka ohälsosamma levnadsvanor. Region Skåne har en viktig uppgift i att informera om sätt att förebygga sjukdom och skada och detta arbete ska ske genom hälso- och sjukvårdens olika kontakter med den skånska befolkningen. Särskilt ska grupperna barn och unga, gravida, vuxna som ska genomgå operation och riskgrupper beaktas i arbetet. Insatserna för dessa grupper ska förbättras och för de grupper där hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande insatser ännu inte finns ska sådana utvecklas. Insatserna ska tydliggöra risk för sjukdom och möjliggöra individuella och medvetna val för att uppnå bättre hälsa.

Riktade hälsosamtal är en metod för att systematiskt identifiera ohälsosamma levnadsvanor, för att kunna erbjuda stöd till förändring och därmed exempelvis förebygga bland annat större folksjukdomar i befolkningen. Studier visar goda resultat på såväl befolkningens hälsa som på ekonomi. Region Skånes modell för riktade hälsosamtal ska därför införas på samtliga vårdcentraler successivt för 40-, 50- och 60-åringar efter genomförd pilot och utvärdering.

Hälso- och sjukvården har en viktig uppgift i att i möjligaste mån förhindra återinsjuknande och försämring av sjukdomstillstånd. Sekundärprevention är en viktig del av hälso- och sjukvården. Region Skåne uppnår idag inte de nationella målnivåerna för sekundärprevention inom hjärtsjukvård, diabetes, cancer och stroke. Sekundärprevention inom dessa områden ska förbättras.

Ett strategiskt arbete som innefattar både primär- och sekundärpreventiva insatser blir därför viktiga. I det fortsatta arbetet med att se sin hälsa som en investering spelar maten en viktig roll i vårdkedjan. Patienterna ska ha rätt till en god och hälsosam mat, för att därmed främja läkning och öka välbefinnandet, detta är även en viktig faktor för att minska de utmaningar som finns vad gäller undernäring bland äldre patienter på våra sjukhus.

Riktade hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbete är viktiga delar för att minska sjukligheten bland befolkningen och behovet av vårdinsatser i ett längre perspektiv. Med ett tydligt fokus på hälsofrämjande insatser och ett omfattande sjukdomsförebyggande arbete kan vi uppnå en bättre hälsa för fler skåningar.

### Trygg och säker vård

Patientsäkerhet är högsta prioritet inom Region Skånes hälso- och sjukvård. En säker och trygg hälso- och sjukvård innebär att vårdskador ska förebyggas, att läkemedelsanvändningen ska vara säker och att onödig antibiotikaförskrivning ska minska. Skåne har högre användning av antibiotika i jämförelse med andra regioner. För att undvika

ökad antibiotikaresistens strävar Region Skåne efter att minska antibiotikaförskrivningen. En effekt av covid-19-pandemin är att antibiotikaförskrivningen har minskat och eventuella nya arbetssätt ska därför kartläggas och behållas.

För att garantera att sjukvården i Region Skåne fortsatt kan använda förbättrade och nya läkemedel ska 369 miljoner utöver ordinarie läkemedelsuppräknning avsättas. Detta innebär en ökning på 12 procent jämfört med föregående års budget vilket innebär fortsatt stora möjligheter. Läkemedelsforskning ger i hög takt nya resultat och det är viktigt att Region Skåne kan ligga i framkant i både framtagande och införande av nya läkemedel. Den kliniska forskningen ska därför ges bättre förutsättningar och vara en levande del i hela sjukvården. Arbetet med att samtidigt fasa ut äldre läkemedel som inte ger samma stora nytta som nya läkemedel samt läkemedel som är mindre kostnadseffektiva än likvärdiga alternativ ska fortsätta. För att säkerställa att patienten får de läkemedel som både är till bäst gagn och mest kostnadseffektiva är det viktigt med ett aktivt informationsarbete.

En vårdskada innebär enligt patientsäkerhetslagen att en patient drabbas av lidande, sjukdom, kroppslig eller psykisk skada eller dödsfall som kunnat undvikas om adekvata åtgärder vidtagits vid patientens kontakt med hälso- och sjukvården. Region Skåne har en nollvision för vårdskador, och arbetet med att minska antalet trycksår, fallolyckor, vårdrelaterade infektioner och undernäring måste därför intensifieras.

Då frekvensen av vårdskador är högre för utlokaliserade patienter än för patienter som vårdas på avdelning med specifik kompetens och uttalat ansvar för patienten bör utlokalisering undvikas. En fortsatt utveckling av den nära vården och samverkan mellan primärvård, sjukhus och kommun är av vikt för att undvika vårdskador. Vidare bör all hälso- och sjukvårdspersonal ha kunskap om rutiner för att identifiera, analysera, bedöma och åtgärda vårdskador.

### Kunskapsbaserad hälso- och sjukvård

Kunskapsbaserad hälso- och sjukvård innebär att vården ska bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet. Vården ska vidare utformas för att möta den individuella patienten på bästa möjliga sätt. Kunskapen om och följsamheten till vårdprogram och riktlinjer ska öka. Målet är att bästa kunskap ska finnas tillgänglig och användas i varje patientmöte, så att målen om en kunskapsbaserad, jämlik och resurseeffektiv vård av hög kvalitet uppnås.

Nödvändiga prioriteringsprocesser ska vara transparenta och ta hänsyn till nytta, behov, etiska riktlinjer och kostnadseffektivitet. Införande av nya terapier och läkemedel ska vara ordnade och baserade på vetenskaplig grund och prövning. Nya metoder och behandlingar ska införas på ett ordnat sätt, medan rutiner och behandlingar som inte tillför värde för patienten ska avvecklas.

Region Skåne ska delta i den nationella utvecklingen av kunskapsstyrning och i den nationella modellen för ordnat införande av nya läkemedel, samt anpassa den lokala organisationen på ett ändamålsenligt sätt. Det regionala och lokala arbetet ska i allt högre grad fokusera på implementering av nationella riktlinjer, regionala vårdprogram och annat kunskapsunderlag. Detta kräver samverkan mellan kunskapsorganisationen, linjeorganisationen och SDV.

Uppföljning och analys är en viktig del i en kunskapsbaserad vård. Lärande från samverkanspartners, exempelvis Södra regionsjukvårdsnämnden, är viktigt att bejaka i det fortsatta arbetet. Det är av stor vikt att anslutnings- och täckningsgrad till nationella kvalitetsregister ökar, och för att bidra till detta ska arbetet med att utveckla direktöverföring av journaldata till kvalitetsregister fortsätta inom ramen för SDV.

Utveckling av nya effektiva läkemedel i kombination med förbättrade diagnostikmöjligheter ska ses som en investering, inte bara för hälsa, utan också för god social och ekonomisk utveckling. Arbetet för en rationell läkemedelsanvändning, med fokus på hög kvalitet och effektivitet, fortsätter i enlighet med Region Skånes läkemedelsstrategi.

Arbetet med standardiserade vårdförlopp inom cancer har varit framgångsrikt och har lett till kortare ledtider. Med detta som förebild kommer personcenterade och sammanhållna vårdförlopp att införas inom andra områden än cancer för att förbättra vårdförloppet för patienten. Det ska finnas en öppenhet för att låta verksamheter prova nya arbetssätt som sedan kan införas i hela Region Skåne.

### Effektiv hälso- och sjukvård

Hälso- och sjukvården ska vara effektiv. En effektiv vård är den vård som med tillgängliga resurser skapar bästa möjliga resultat och hälsa för patienten. Det finns viktiga slutsatser och rekommendationer som det ska arbetas vidare med från det arbete kring god tillgänglighet och ekonomi i balans som genomförts. Det handlar bland annat om ett antal strukturåtgärder med nivåjusteringar för nära vård, ökad profilering och om att skapa strukturella förutsättningar för effektiva arbetssätt runt om i organisationen. Men också kopplat till bemanning där det behöver skapas en långsiktig kompetensförsörjning och resursanvändning. Detta arbete måste fortsätta under planperioden.

Vården ska planeras, utföras och samordnas utifrån patientens behov snarare än utifrån organisatoriska överväganden. Den inställningen är central för att uppnå en effektiv vård och ska tillämpas i verksamheterna. Avvikelse, liksom patientens upplevelser, ska beaktas i det kontinuerliga arbetet med att förbättra kvalitet och effektivitet.

Vård bör i större utsträckning bedrivas i patientens hem. För att möjliggöra detta krävs samverkan mellan vårdcentral, sjukhus och kommun. Utbyggnaden av den teambaserade hemsjukvården ska fortgå och samordnas. Förutsättningen för detta är att samverkan mellan Region Skåne och de skånska kommunerna fortgår i enlighet med det ingångna

hälso- och sjukvårdsavtalet mellan nämnda aktörer. Ett viktigt verktyg i planeringen av hemsjukvården är Samordnad individuell plan (SIP).

Vårdcentralerna utgör första linjens sjukvård. Vårdcentraler ska i större utsträckning koordinera vård för patientgrupper vars behov kräver hög kontinuitet. För patienter som behöver insatser över tid, ska vården upplevas som sammanhållen. Vårdcentralerna ska ta ansvar för patientens hela vårdprocess och har ett särskilt ansvar för att koordinera vården av dessa patienter med den kommunala hälso- och sjukvården och sjukhusbaserad vård. Överföring av ansvar för viss vård från sjukhus till vårdcentraler ska ske i nära samarbete och inom ramen för ordnad kunskapsstyrning.

En effektiv och välfungerande sjukvård kräver också en effektiv läkemedelsförsörjning som kan stödja vården i att åstadkomma en medicinskt ändamålsenlig, säker och kostnadseffektiv läkemedelsbehandling av hög kvalitet.

Arbetet med att följa upp och analysera vårdens effektivitet, i mening patientnytta och resultat av vårdens insatser, bör utvecklas. Ändamålsenliga IT-beslutsstöd och dokumentationssystem som är ett stöd i detta ska fortsatt utvecklas, i första hand inom ramen för SDV.

För att skapa en större effektivitet kring de tider som erbjuds patienterna behöver nuvarande tidsbokningssystemet ses över och förbättras i syfte att minska antalet uteblivna besök och oavbokade tider samt möjliggöra att med kort varsel kunna erbjuda avbokade tider till andra patienter.

### Samordnande av patienter

I Region Skåne samordnas närmare 40 000 patienter årligen som följd av att våra sjukhus inte klarar av att leva upp till den lagstadgade vårdgarantin. Det vill säga att man ska få besök på en specialistmottagning inom 90 dagar om man har fått remiss för det eller att man ska få tid för behandling (till exempel operation) inom 90 dagar från det att läkaren tillsammans med patienten beslutat om åtgärden. Större delen av samordningen sker till av regionen upphandlade avtal med privata vårdgivare. Därför har hittills kostnaden för denna samordning till stor del löpande finansierats av hälso- och sjukvårdsnämnden, medan ansvaret, och därmed finansieringen, för patienterna finns i sjukhusstyrelsernas och sjukvårdsnämndernas regionbidrag inom hälso- och sjukvårdssektorn. Som ett första steg för att tydliggöra sjukhusen och nämndernas ansvar för sina patienter förtydligas i budget inför 2021 att kostnadsansvaret för samordningspatienter ligger hos respektive styrelse eller nämnd. Regionfullmäktige ger av den anledningen regionstyrelsen i uppdrag att återkomma med information om en lämplig modell för hur kostnader kan fördelas till ansvarig styrelse eller nämnd. Styrelsen ska även ta fram en uppföljningsmodell för att säkerställa att en eventuell minskning av antalet samordningspatienter beror på ett minskat behov, och inte på att ”dolda köer” skapas för att undvika en kostnad som kan uppstå till följd av att en patient anmäls för samordning.





### Särskilt prioriterade områden för planperioden

God och nära vård med fokus på primärvård

Primärvården spelar en avgörande roll för den goda och nära vården. Fram till 2022 ska primärvården tillföras minst en miljard kronor. Under de två första åren av mandatperioden har det tillförts 621 miljoner kronor. För 2021 utökas det med 173,3 miljoner kronor utöver normal uppräknig. Totalt kommer det hittills ha satsats 794,3 miljoner kronor under mandatperioden. Medlen riktas till att bland annat möjliggöra för mer och fler öppettider på primärvårdsnivå så att fler patienter kan uppsöka primärvården på både kvällar och helger. Utöver detta ska primärvårdens ansvar för att stärka invånarnas psykiska hälsa öka.

Primärvården är första linjens sjukvård. Man har också ett särskilt ansvar för sjukdomsförebyggande insatser och för att vägleda patienten genom vårdkedjan. Hög tillgänglighet och kontinuitet är två högt prioriterade områden, då dessa tillsammans utgör grundförutsättningar för en god och nära vård.

Primärvården har ett särskilt ansvar att koordinera vården och primärvårdsförvaltningen har att ansvara för att koordinera samordningen mellan offentliga och privata vårdcentraler, i enlighet med lagen om valfrihetssystem (LOV), med sjukhusen och i nära samverkan med de 33 skånska kommunerna. Vårdcentraler ska i större utsträckning också koordinera vård för patientgrupper vars behov kräver hög kontinuitet.

För att lyckas med sitt uppdrag och med att skapa en sammanhållen vårdkedja krävs en samverkan och gemensamma aktiviteter mellan primärvård och framför allt kommuner och sjukhus. Detta i enlighet med *Hälsa- och*

*sjukvårdsavtalet* mellan Region Skåne och de skånska kommunerna. Nio verksamhetschefer på olika geografiska i platser Skåne ansvarar idag för att leda och koordinera utvecklingsarbetet tillsammans med kommunerna och de privata vårdgivarna. Detta initiativ är ett viktigt steg i utvecklingen av den nära vården. Hälsa- och sjukvårdsavtalets utvecklingsdel kommer delvis att fortsätta även efter 2021, och beslut kommer fortsatt att fattas gemensamt med kommunernas centrala företrädare i denna del. Implementering fortlöper i enlighet med befintlig struktur.

Samtidigt ska en förskjutning till primärvården ske, något som covid-19 ytterligare har tydliggjort ett behov av. Genom ett strukturarbete och inom ramen för ordnad kunskapsstyrning ska en viss överföring av ansvar ske från specialistvård på sjukhus till primärvård, och en överföring av patientgrupper från sjukhusvård till primärvård.

Tillsammans ska vårdcentralerna, sjukhusen och kommunerna bedriva en framåtsyftande vård med målet att förebygga onödiga akuta inläggningar.

I den nära vården ska ingen utan ett tydligt behov åka till eller läggas in på sjukhus. Mer vård i hemmet ska vara utgångspunkten och vårdcentralernas helhetsansvar för patienten ska premieras när de lyckas minska behovet av besök på akutmottagningar för sina patienter.

Vård i hemmet ska ske i nära samverkan med den kommunala hemsjukvården. Tillsammans ska primärvården och hemsjukvården upprätta samordnade individuella vårdplaner. Primärvården ska också erbjuda mobilt läkarstöd till prioriterade grupper, samt andra mobila lösningar som teknisk utrustning och distansmonitorering. Ett antal mobila team har redan startats upp, bland annat för att möta

de utmaningar som aktualiserats genom spridningen av covid-19. Här kan lärdomar dras för primärvårdens fortsatta arbete med den nära vården.

Arbetet med fast vård- och läkarkontakt på vårdcentralerna ska ha ett fortsatt fokus. Med en fast vård- eller läkarkontakt samordnas vården kring patienten på ett strukturerat sätt. Patienten erbjuds trygghet, kontinuitet, samordning och säkerhet och därmed också en god och nära vård. Fast vårdkontakt ska införas på vårdcentralerna. Fler ska också få tillgång till fast läkarkontakt, något som på sikt ska bli tillgängligt på vårdcentraler i hela Skåne, i linje med den nationella utvecklingen.

Region Skåne ska stödja utvecklingen av familjecentraler, med särskild kompetens att främja barns hälsa, i samverkan med intresserade skånska kommuner.

En särskild satsning görs för att stärka primärvårdens arbete med att motverka psykisk ohälsa. Denna förstärkning sker under 2021, samtidigt som hälso- och sjukvårdsnämnden löpande arbetar med att förändra och utveckla förfrågningsunderlagen.

Stärkt kompetens om habilitering och deras målgrupper kommer också att behövas för att säkerställa en adekvat vård för människor med varaktig funktionsnedsättning, detta för att kunna ge ett gott bemötande och rätt behandling.

För att kunna stärka och bibehålla konkurrenskraft och därmed säkra en god och nära vård för de skånska invånarna ska Primärvården bedriva kompetensförsörjning och utbildningsinsatser för sina anställda. Primärvården ska också verka för att vara en hälsofrämjande arbetsplats. Genom att skapa en attraktiv arbetsmiljö med hög medicinsk kvalitet ska primärvården möta det ökade behovet av personal som finns idag. Om primärvården attraherar personal kan man också motverka de ökande kostnaderna för hyrpersonal. En annan viktig del av arbetet kommer att vara ett ökat samarbete med specialister i annat än allmänmedicin, alternativt att fler sådana specialister tas in direkt i Primärvården.

Digitala lösningar kommer fortsatt vara en viktig komponent i regionens arbete mot en nära och god primärvård. Målet ska vara digitalt när det är möjligt och fysiskt när det behövs. De digitala lösningarna kommer att behövas både för att tillgodose befolkningens och personalens behov. Genom digitala lösningar får primärvården möjlighet att komma ännu närmre invånarna. Digitala möten, tidsbokningar och allmän rådgivning är exempel på hur tillgängligheten kan öka, men också på hur regionen får möjlighet att erbjuda vård utifrån patientens förutsättningar. Även personalen får möjlighet till avlastningen och effektivare arbetsflöden.

Med ett gott användande av digitala lösningar har primärvården också möjlighet att höja kvaliteten på den vård som ges. Exempelvis genom digitala anamnesverktyg men även genom effektivare processer som möjliggör för personal att utnyttja sin arbetstid på ett optimerat sätt. Även här ska ett övergripande samarbete mellan olika vårdnivåer ligga i

fokus, så att det digitala samarbetet fungerar mellan exempelvis vårdcentraler, slutenvård och kommun.

#### Psykisk hälsa

Den psykiska ohälsan har under många år ökat i samhället. Detta märks både inom primärvården, som är första instans för vuxna med lindrig och måttlig/medelsvår psykisk ohälsa, och inom psykiatrin. Den isolering som följt av covid-19 har förvärrat problemet. Inte minst de äldre har drabbats hårt då de tvingats hålla sig isolerade och begränsa sina sociala kontakter. Många patienter har dragit sig för att söka vård för sin psykiska ohälsa och sjukdom på grund av pandemin vilket gör att problemen kan förvärras och leda till en ökad vårdtyngd och belastning. Samtidigt behöver många av dem som överlevt covid-19 hjälp att bearbeta sina upplevelser.

Den ökade psykiska ohälsan är särskilt tydlig när det gäller barn och unga. Både lindriga psykiska besvär och svårare psykiatrisk problematik, till exempel åtstörningar, ökar. Första instansen för barn och unga med lindrig psykisk ohälsa är *Första linjen* och *En väg in (EVI)* som finns inom barn- och ungdomspsykiatrin. Detta är psykiatrins primärvård för de unga skåningarna som är i behov av hjälp. Som ett led i primärvårdssatsningen som genomförs under mandatperioden kommer dessa därför att tillskjutas mer pengar.

Köerna till fördjupad utredning och behandling inom barn- och ungdomspsykiatrin är fortsatt långa och behöver kortas. Vänteläget när det gäller neuropsykiatrisk utredning och behandling behöver också förbättras. För att möta det ökade behovet förstärks barn- och ungdomspsykiatrin (Bup) ekonomiskt. Bup måste rustas för att skapa en sammanhållen vårdkedja med god tillgänglighet hela vägen. Inget barn ska behöva vänta mer än 30 dagar på att få rätt vård. Arbetet med en ökad samverkan mellan olika vårdgivare och elevhälsan ska fortsätta. Extra medel tillförs för upphandling av neuropsykiatrisk utredning och behandling.

Region Skåne ska arbeta för att öka kunskapen kring orsakerna till psykisk ohälsa och vilka åtgärder som kan vidtas för att motverka den negativa utvecklingen. Arbetet med att upptäcka, diagnostisera och behandla psykisk ohälsa och sjukdom ska förbättras med hjälp av ökad kunskap och metodutveckling. Medel kommer därför att tillföras till psykiatriforskning. Samverkan mellan primärvård, specialiserad vård, kommunala insatser och andra berörda parter är oerhört viktig och behöver både förbättras och struktureras. För att förstärka primärvårdens insatser för vuxna med psykisk ohälsa görs en särskild satsning under 2021.

Psykiatrin i Region Skåne ska arbeta för en personcentrerad, jämlik och säker vård med hög kvalitet. En personcentrerad vård ska utgå ifrån patientens upplevelse, förutsättningar, resurser och hinder och patienten ska vara med och skapa och utforma sin egen vård. Både patienter och närstående ska vara delaktiga i och påverka alla beslut i hela vårdkedjan. Nya evidensbaserade behandlingsalternativ ska utvecklas både inom psykiatri och habilitering där patienter-



nas egenmakt har större plats. För att öka valfriheten för personer med psykisk ohälsa och sjukdom ska utvecklingen av naturunderstödd rehabilitering fortsätta.

Region Skåne ska kunna erbjuda en jämlik hälso- och sjukvård i hela Skåne. Omotiverade skillnader ska följas upp och åtgärdas. För att utjämna skillnaderna i finansiering mellan olika delar av regionen förstärks vuxenpsykiatri i Ystad och Simrishamn.

Under 2020 har psykiatri kraftigt ökat sina digitala besök. Den digitala utvecklingen har stor potential i omhändertagandet av patienter med psykisk ohälsa och behöver bibehållas och utvecklas, samtidigt som den också behöver takta med övriga digitala satsningar som sker på en regionövergripande nivå.

Beroendevården behöver utvecklas och vårdens olika aktiviteter samordnas och bli en väl fungerande helhet ur individens perspektiv.

En god akutsjukvård är viktig ur ett tillgänglighetsperspektiv och under 2020 har försöksverksamhet med psykiatriambulans i delar av Skåne pågått. Verksamheten har utvecklats positivt och tack vare personal med rätt kompetens och bemötande har många av patienterna kunnat få hjälp hemma, och inte behövt åka till psykiatriska akutmottagningen. Denna verksamhet kommer att utökas till att omfatta fler kommuner i Skåne. En utvärdering ska göras för att undersöka om det är lämpligt att utöka verksamheten till hela Skåne.

Arbetet med att minska suicid ska utvecklas i enlighet med *Handlingsplan för suicidprevention 2018–2022* och Region Skåne har fortsatt en nollvision för suicid och suicidförsök. Information och insatser kopplat till egenvård och för att förebygga och hindra suicid måste också kunna erbjudas via webben i större utsträckning än idag.

Allt fler döms till rättspsykiatrisk vård. De dömda som behöver vårdas enligt lagen om rättspsykiatrisk vård (LRV) har mer än fördubblats sedan 2018. Detta är något som regionen inte kan påverka, men de ökade kostnader som detta medför måste hanteras både på kort och lång sikt. För att kostnaderna inte ska gå ut över övrig verksamhet inom Psykiatri, habilitering och hjälpmedel avsätts medel i budgeten för att täcka driftskostnaden av fler vårdplatser inom rättspsykiatri. Framtida behov inom rättspsykiatri ska utredas.

En stor utmaning för psykiatri när det gäller arbetet med att uppnå en tillgänglig, jämlik och effektiv vård är svårigheten att rekrytera och behålla kompetenta medarbetare. Psykiatri behöver ha ett särskilt fokus på att bli en mer hållbar och attraktiv arbetsplats. Ett led i att säkerställa kompetensförsörjningen är en god arbetsmiljö i form av ändamålsenliga lokaler, både utifrån ett medarbetarperspektiv och patientperspektiv, som är anpassade för verksamhetens mål och rutiner.

Den psykiatriska vården ska liksom övrig vård bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet. I det arbetet utgör den forskning som bedrivs inom regionens psykiatri ett viktigt stöd, och resurser behövs för att upprätthålla denna viktiga funktion. Därför får arbetet ett ekonomiskt tillskott.

#### Tillgänglig cancervård

En jämlik cancervård kräver kortare väntetider. Genom att arbeta vidare med Södra sjukvårdsregionens cancerplan för 2019–2022 blir detta möjligt. Den regionala cancerplanens huvudmål är att minska antalet cancerfall, öka överlevnaden och förbättra livskvaliteten hos patienter med cancer. Genom att effektivt arbeta med Region Skånes handlingsplan och de framtagna målen, inom bland annat cancerreha-



bilitering, kompetensförsörjning, onkologisk smärta och standardiserade vårdförlopp (SVF) kan en god och jämlik cancervård nås. Men det handlar också om att dra nytta av positiva lärdomar från covid-19-pandemin där viss screening genomförts via självtester.

Till följd av en förväntad ökning av kostnader för läkemedel mot cancer så har ett regionalt uppföljningssystem och registerstyrgrupp byggts upp. Med bättre behandlingar och ökad kunskap finns det en större chans att kunna göra allt för att hjälpa en patient överleva sin cancer. Socialstyrelsens tidigare rekommendationer och beslut i södra sjukvårdsnämnden har lett till att screening för tjock- och ändtarmscancer successivt kommer att erbjudas alla i åldern 60–74 år. Detta är en satsning som kan minska dödsfallen inom kolorektal cancer med 50 fall per år i Skåne (300 per år i Sverige). Både allmänheten och sjukvården har efterfrågat ökad satsning på utredningar av ärftlig cancer för att effektivt förebygga cancer och hjälpa patient och närstående tidigt i processen.

Prostatacancer är den vanligaste cancerformen i Sverige. För att tidigare kunna säkerställa vilka ingrepp som är nödvändiga behövs ett bättre förebyggande och organiserat arbete med syfte att tidigare identifiera symptom på prostatacancer. Därför har organiserad prostatacancer-testning införts under 2020 som en pilotstudie. Denna ska omfatta 1000 slumpmässigt utvalda män i ålderskategorierna 50, 56 och 62 år. Efter pilotstudien är målsättningen ett successivt breddinförande för alla män i Region Skåne i åldern 50–74 år.

Slutligen ska delar av det riktade statsbidraget till cancer-vård nyttjas till att utreda behovet av onkologisk vård i hela Skåne utifrån ett närhets- och jämlikhetsperspektiv. Dessa medel ska sedan kunna användas för satsningar inom onkologin, om utredningen visar på ett behov av detta, för att få till en nära och jämlik vård.

### Mödra- och förlossningsvård

Förlossningsvård, neonatalvård och kvinnors hälsa är prioriterade områden. Detta i enlighet med nationella överenskommelsen mellan staten och Sveriges Kommuner och Regioner.

Region Skåne ska under året genomföra en utredning om vilka behov som är viktigast för att förbättra förlossnings- och mödravården. En del av det riktade statsbidraget för kvinnosjukvård ska sedan användas för åtgärder som utredningen identifierar för en god och mer jämlik vård.

Region Skåne har höga ambitioner för mödra- och förlossningsvården. Därför har man bland annat under 2020 ansökt om att bedriva nationell högspecialiserad vård för avancerad rekonstruktiv kirurgi vid anal inkontinens och ano- och rektovaginala fistlar efter förlossning.

Hälsoprocessen tidigt in i graviditeten är viktig, därför bör det finnas ett fokus på stöd för att förbättra levnadsvanor. Rökning och andra missbruk kan vara förödande för en graviditet. Därför är det viktigt att Region Skåne fortsätter sitt arbete med att utbilda vårdgivarna så att de kan hänvisa till rätt instans för åtgärd. Målet är att antalet kvinnor som röker under graviditeten drastiskt ska minska.

Alla kvinnor ska känna sig trygga hela vägen – före, under och efter graviditeten. En viktig förutsättning för det är en personcenterad och säker vård där kvinnor är delaktiga i beslut som rör den egna vården. Hög närvaro och närhet under förlossningen är viktigt. Samtidigt strävar Region Skåne efter att varje födande kvinna ska ha en och samma barnmorska genom hela förlossningen.

Region Skåne har under en kort period haft utmaningar med höga siffror bland antalet dödfödda barn. Hälsö- och sjukvårdsnämnden har antagit en strategisk plan för att minska antalet dödfödda barn i Region Skåne. Detta arbete ska fortlöpa i syfte att stärka rätten till en god och jämlik förlossningsvård.

Utöver att uppföljning, råd och stöd ska förbättras, såväl inom sjukvården som primärvårdens mödrhälsovård, är språkligt stöd för dem som inte fullt ut behärskar svenska en viktig faktor för en säker förlossning. God vård efter förlossning spelar också en viktig roll. Vårdplatser för eftervård ska finnas i anslutning till förlossningsavdelningarna och eftervården ska utvecklas ytterligare i andra former som öppen eftervård i hemmet. Detta är en viktig utveckling för dem som önskar att få eftervård i sitt hem.

### Akutsjukvård

Till akutsjukvård räknas akuta insatser på alla vårdnivåer från ambulanssjukvård, hemsjukvård och primärvård till sjukhusvård. Till akutsjukvård hör också stora delar av intensivvården och operationsverksamhet. Akutsjukvården kräver beredskap dygnet runt och samverkan mellan olika vårdnivåer och specialiteter. Tillgänglighet och kvalitet är av yttersta vikt för individen och samhället.

Arbetet med att öka tillgänglighet i akutsjukvården ska fortsätta, men primärvården ska för flertalet patienter vara

den första instansen vid akut sjukdom eller skada. För att nå målen om tillgänglighet inom den akuta vårdens alla delar är det särskilt viktigt att primärvård och hälsovalets alla aktörer verkar för arbetssätt där patienten inte behöver söka sjukhusens akutmottagning annat än då det är medicinskt nödvändigt. För att möjliggöra en tillgänglig akutvård på rätt vårdnivå ska bedömningsplatser finnas i anslutning till akutmottagningarna för de patienter som förväntas kunna lämna sjukhuset inom 24 timmar.

Region Skåne behöver verka för att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning avseende speciallistläkare och specialistsjuksköterskor inom akutsjukvårdens alla delar.

För att uppnå hög kvalitet i det akuta omhändertagandet på akutmottagningarna i Skåne är målsättningen att speciallistläkare ska vara närvarande dygnet runt. Patienter som behöver läggas in på sjukhus ska skyndsamt överflyttas till vårdavdelning för att minska antalet patienter som ligger kvar på akutmottagningarna. Patienter med konstaterade behov av inläggande vård på avdelning ska inte behöva gå via akutmottagning annat än då det är nödvändigt.

Akutsjukvård omfattar sjukdom och skada som kräver ett snabbt omhändertagande. Till akutsjukvård räknas akuta insatser på flera vårdnivåer, däribland prehospitalet vård såsom utlarmning via SOS och ambulanssjukvård. Den prehospitala vården bedrivs ofta under förhållanden med brist på information och undersökningsmetoder samt insatser i svåra miljöer och förhållanden. Detta ställer stora krav på medarbetarnas förmåga att bedriva god och säker vård. I syfte att fortsatt utveckla den samverkan och det samarbete som sker mellan Region Skåne och SOS Alarm AB kommer förutsätt-

ningar för tillgång till kontinuerligt läkarstöd att ses över för att ytterligare öka patientsäkerheten. Vidare kommer, för att skapa högre tillgänglighet och möjlighet att nå målnivåer för insatstider, en förändring att ske av nuvarande distriktsindelning gällande ambulanssjukvården för distrikt 1, 2 och 3. Under 2021 kommer distrikt 3 att utökas med Landskrona (inklusive Ven) och Svalövs kommuner, vilka förs över från distrikt 2. Distrikt 2 utökas med Skurups kommun, som tas över från distrikt 1.

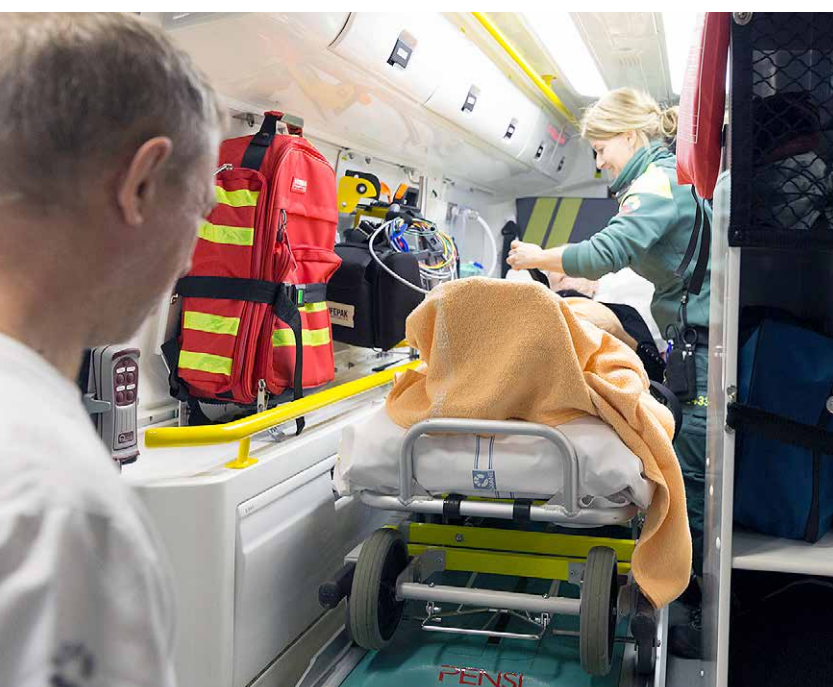
Ambulanssjukvård med hög kompetens och hög tillgänglighet är en förutsättning för god akutsjukvård. Därför avsätts medel för att förbättra och utveckla den ambulansvård som sker i Region Skånes regi samt möjliggöra en effektivare vårdkedja. Behovet ökar inom ambulanssjukvården till följd av en ökande befolkning och allt fler äldre. För att insatstiderna ska vara likvärdiga i hela Skåne tillkom 2020 en ny dygnsambulans i Malmö. Effekterna av dygnsambulansen är att de andra ambulansdistrikten har avlastats.

En kartläggning om ett möjligt samarbete kring ambulanshelikopter mellan Södra sjukvårdsregionen och Region Hovedstaden i Danmark pågår.

### Tandvård

God och jämlik tandhälsa ska finnas i hela Skåne. Därför ska samverkan med olika aktörer öka i syfte att förbättra tandhälsa hos barn och unga, beroende, äldre, samt sköra personer med funktionsnedsättningar.

Tandvårdsverksamheten som bedrivs i Skåne ska fokusera på hälsofrämjande, förebyggande och god tandvård på lika villkor för befolkningen. Målsättningen är att bibehålla



tandhälsan där den är god och förbättra den för dem med sämre tandhälsa. Tandhälsan i befolkningen är generellt god men ojämnt fördelad. Personer med låg socioekonomisk status, sköra äldre, barn i utsatthet, personer med olika funktionsnedsättningar samt personer med omfattande och varaktiga omvårdnadsbehov är grupper som löper risk för sämre oral hälsa. Arbetet med att minska skillnader i munhälsan, speciellt hos barn och unga vuxna i riskområden ska fortsätta under 2021. Samverkan mellan tandvården, kommunerna och hälso- och sjukvården ska öka för att möjliggöra att grupper med risk för sämre munhälsa får regelbunden kontakt med tandvården.

Tandvården ska utveckla samverkan med hälso- och sjukvården så att de som behöver annan vård fångas upp.

Tandvårdsverksamheten som bedrivs inom ramen för Folk tandvården Skåne AB ska fokusera på hälsofrämjande, förebyggande och god tandvård på lika villkor för befolkningen i hela Skåne. För att detta ska vara möjligt krävs att bolaget fortsätter få förutsättningar för en långsiktigt stabil ekonomi som möjliggör att bolaget kan vara en konkurrenskraftig aktör på tandvårdsmarknaden. Prissättningen i Folk tandvården Skåne ska därför bygga på grunder som säkerställer detta.

#### Grunder för Folk tandvården Skånes prislista

Folk tandvården Skånes prislista för allmäntandvård och erbjudande om Frisk tandvård ska främja en god tandhälsa och god tandvård på lika villkor för befolkningen i Skåne. Folk tandvården Skånes inriktning ska vara att arbeta för en förbättrad och jämlik hälsa samt god tillgänglighet.

- Folk tandvården Skåne ska ha ett tydligt fokus på regelbunden, hälsofrämjande och förebyggande tandvård.
- Andelen frisk tandvårdskunder av vuxna kunder ska öka för att befästa en hälsofrämjande ansats för både vårdgivare, behandlare och kund/patient.
- Frisk tandvårdens priser i respektive avgiftsklass ska över tid inte överstiga genomsnittet per avgiftsklass i Sverige.
- Folk tandvården Skånes allmänvårdstaxa är knuten till den av Tandvårds- och läkemedelsverkets (TLV) fastställda nationella referensprislista för allmäntandvård. Folk tandvården Skånes styrelse har rätt att vid behov justera upp till tolv av totalt cirka 170 åtgärds-koder i TLV:s referensprislista.
- Folk tandvården Skånes specialisttandvårdstaxa grundar sig på allmäntandvårdens prislista plus en uppräknings med 30 procent. Folk tandvården Skånes styrelse ges rätten att årligen besluta om förändringar av upp till 12 åtgärder i prislistan för specialisttandvården. Styrelsen har också rätt att fatta beslut om prissättning för sålda produkter och utförda tjänster som inte regleras via TLV, exempelvis estetisk tandvård, munvårdsprodukter, rättsintyg och tandskydd.
- Rutin och avgiftsnivå för debitering av uteblivande och sena avbokningar av vuxna ska beslutas av Folk tandvår-

den Skånes styrelse och ligga i linje med Region Skånes patientavgifter för uteblivande.

- Allmäntandvård enligt prislista och via frisk tandvård ska var för sig vara självfinansierande, det vill säga avgifterna ska täcka både utveckling och investeringar.
- Folk tandvården Skånes styrelse ska årligen i samband med delårsrapport augusti, analysera och redovisa konsekvenser kopplat till ovanstående riktlinjer.

#### Hälso- och sjukvården bidrar till en hållbar utveckling i hela Skåne

##### Life science

Forskningsinfrastrukturen ska utvecklas i nära samverkan med akademien, näringslivet och offentliga aktörer. Genom Skånes innovationsstrategi för hållbar tillväxt och Region Skånes life science-strategi ska klinisk forskning och innovationer stärkas. Kliniska prövningar och tester är viktiga både för hälso- och sjukvårdens och näringslivets utveckling. Arbetet med att etablera och utveckla universitetssjukvårdsenheter med uppdrag att vara motorer för detta ska fortsätta. Visionen är att Region Skåne ska vara en ledare för regionala innovationsinsatser, med hälso- och sjukvården som hävstång, för snabb tillväxt och innovation inom life science-området, samt som stark aktör för att utveckla morgondagens hälso- och sjukvård. Under planperioden kommer särskilda forskningsutrymmen att tillägnas för läkare, men framförallt för dem med medellånga vårdutbildningar. Detta för att öka möjligheten att kombinera forskning med kliniskt arbete även i dessa grupper och därmed fungera som drivkraft för innovativa lösningar för morgondagens hälso- och sjukvård. Tillsammans med akademien samt andra aktörer ska Region Skåne verka för att den egna forskningen ges tillgång till forskningsanläggningarna Max IV och ESS genom att materialforskning kompletteras med applikationer för medicinsk forskning.

Under de senaste tio åren har utvecklingen inom medicinsk teknik bidragit till att personer med olika funktionsnedsättningar har fått större självständighet med hjälp av tekniska hjälpmedel. Till de mer avancerade hjälpmedlen hör robotar för rörelsehindrade, datorprogram av olika slag och virtual reality (VR) för att kompensera förlusten av något av sinnen. Gångrobot som stöder gången och rehabiliteringen hos personer med rörelsehinder på grund av till exempel ryggmärgsskada, stroke, MS eller muskelsjukdom används redan inom vissa rehabiliteringskliniker i landet. Och intresset för dessa avtar inte, utan kommer snarare växa i takt med en åldrade befolkning och åldersrelaterade sjukdomar. Region Skåne behöver både följa och vara med och leda denna utveckling och använda den senaste teknologin inom rehabilitering för att få en effektivare rehabilitering för dem som behöver den bäst.

Forskning och evidens är avgörande faktorer för att vidareutveckla verksamheten och nyttja de senaste metoderna. Region Skåne ska därför under 2021 stärka sitt arbete i vad som gäller forskning och ska därför ta fram en



strategisk handlingsplan för detta. Handlingsplanen ska även belysa innovation och life science för att göra Region Skåne till en starkare och mer drivande utvecklingsaktör.

#### Rikssjukvård och högspecialiserad vård

Rikssjukvård och högspecialiserad vård ska fortsatt utvecklas. Under planperioden ska rikssjukvården på befintliga områden behållas. Region Skåne ska verka för att få fler nationella uppdrag inom ramen för nivåstrukturerad av högspecialiserad vård. Profilerings och specialisering av sjukhusens uppdrag är en metod för att på bättre sätt använda befintlig kapacitet samt förbättra kvalitet, tillgänglighet och patientsäkerhet. Inte minst inom kirurgisk behandling finns ett samband mellan goda resultat och antal utförda åtgärder. För att nå största effekt av denna profilering måste hela vårdkedjan fungera optimalt.

Ur ett nationellt perspektiv omfattar högspecialiserad vård 5 procent av alla vårdtillfällen. Ett aktivt samarbete i Södra sjukvårdsregionen, som innefattar Skåne, Halland, Kronoberg och Blekinge, är av stor betydelse för att upprätthålla och vidareutveckla den specialiserade sjukvården i Skåne. Samarbetet och profileringen mellan olika vårdnivåer inom sjukvårdsregionen ger ökad tillgänglighet, bättre vård och attraktivare arbetsplatser.

#### Sjukvårdens miljöpåverkan

Sjukvården har historiskt haft en stor miljöpåverkan, inte minst genom de stora mängder engångsartiklar, engångsplast och kemikalier som används. För att bidra till klimatomställningen så är det viktigt att inom egen såväl som extern regi, jobba aktivt med att belysa dessa frågor samt hitta fler hållbara produkter och nya arbetsätt för att minska materialförbrukningens miljö- och klimatpåverkan.

Inom Region Skåne används, framför allt inom vården,

en mängd produkter som av sanitetsskäl är skyddade av eller förpackade i plast. Vården använder också mycket engångsmaterial och förbrukningsvaror, både vad gäller skyddskläder, operationsprodukter och annat material. Arbetet med att fasa ut fossila plaster i Region Skånes verksamheter ska fortsätta.

Mikroplaster har en stor påverkan på vår miljö, framför allt i våra hav och de marina ekosystemen. Det är viktigt att även Region Skåne bidrar till att minska spridningen av mikroplaster då dessa förekommer i våra verksamheter genom till exempel städartiklar.

Läkemedelsanvändningen i Region Skåne har också en stor påverkan inte minst om läkemedel inte används enligt ordination eller kasseras på ett felaktigt sätt. Att ta hand om oanvända läkemedel på rätt sätt och även minska läkemedelskassationen är därför viktigt.

#### Samarbetet med utbildningsanordnare ska stärkas

Det finns ett etablerat samarbete mellan Region Skåne, de skånska lärosätena och andra relevanta utbildningsanordnare vad gäller utbildningsfrågor. Samarbetet behöver dock utvecklas och stärkas än mer, för att möta utmaningarna inom kompetensförsörjningsområdet och bättre matcha utbildning med nuvarande och framtida behov av kompetens inom Region Skånes verksamheter. Resultatet av detta samarbete ska utmynna i konkreta lösningar på kompetensutvecklingsinsatser där utbildning och arbete kan kombineras.

Det behövs även utrymme för ett nytänkande vad gäller den verksamhetsförlagda utbildningens genomförande. Former för att bättre nyttja hela det samlade hälso- och sjukvårdssystemet och dess olika aktörer, såväl privata som offentliga, behöver utvecklas. Ett utökat antal utbildningsaktörer ställer därutöver stora krav på kvalitetssäkring och ständig dialog.

## Ekonomiska förutsättningar och regionbidrag 2021

**Region Skånes uppdrag** för hälso- och sjukvård 2021 beskriver mål, inriktning och prioriterade områden. Alla verksamheter ska arbeta i enlighet med uppdraget 2021 och i övrigt fortsatt bedriva verksamhet enligt tidigare uppdrag eller beslut. Nämnder och styrelser har ett gemensamt ansvar att tillgodose befolkningens behov av hälso- och sjukvård. Det kräver att samtliga utvecklar långsiktigt hållbara och effektiva processer, var och en och i samverkan. Alla nämnder och styrelser ska arbeta för en tillgänglig och sammanhållen vård. Patientprocesserna ska vara effektiva utifrån behov. För att uppnå en effektiv hälso- och sjukvård måste inte bara den interna verksamheten, utan all sjukvårdsverksamhet över de organisatoriska gränserna, vara koordinerad utifrån patientens behov. Nämnder och styrelser ska kontinuerligt arbeta med att effektivisera verksamheten med särskilt fokus på tillgänglighet, patientsäkerhet och kvalitet med tydligt patientfokus samt bidra i arbetet med nivåstrukturer. Vid bristande tillgänglighet ska nämnder och styrelser samverka. Vårdgarantins ramar ska uppfyllas.

Regionbidraget till sektor hälso- och sjukvård 2021 ökas med 1 967,8 miljoner kronor och uppgår till 3 994,3 miljoner. Av detta utgörs preliminärt 5 736,5 miljoner regionbidrag till Hälsoval. Det är en ökning med 336,8 miljoner kronor jämfört med budget 2020.

Hela sektorn har erhållit kompensation för prisindex med kvalitetsjusterade löner för regioner (LPIK) med 2,4 procent. Totalt uppgår LPIK till 916,8 miljoner kronor.

All verksamhet inom Region Skåne som är solidariskt finansierad av Södra sjukvårdsregionen ska erhålla uppräkningsbidrag för 2021 i enlighet med avtalsförhandlingen för 2021.

Medicinteknisk utveckling på 0,5 procent har fördelats till sektorn och uppgår till 190,1 miljoner kronor. Kompensation för demografi på 1,3 procent har fördelats till sektorn och uppgår till 494,2 miljoner kronor. Effektiviseringskrav på 1 procent åläggs sektorn och uppgår till 380,2 miljoner kronor.

Den Skånegemensamma prislistan inom bild och funktion har i princip varit oförändrad under många år utan att någon direkt prisjustering genomförts. Inför 2021 har därför en uppdatering av bild och funktionsprislistan gjorts.

Hälso- och sjukvården erhåller riktade satsningar för:

- Utökning av Iva-platser, helårseffekt 2021, 21 miljoner kronor.
- Utredning om framtidens onkologi i hela Skåne, 10 miljoner kronor.
- Fullföljande av piloter till breddinförande, 55 miljoner kronor.
- Primärvård och psykiatri, 50 miljoner kronor.
- Neuropsykiatriska utredningar och behandlingar, 50 miljoner kronor.
- Förlossningsvård, 30 miljoner kronor.

I enlighet med tilläggsbudget 2020, där hälso- och sjukvårdsnämnden tillskjuts 534 miljoner kronor för körsättning och uppskjuten vård till följd av sjukdomen covid-19, ingår dessa medel i basen för hälso- och sjukvårdsnämndens regionbidrag 2021.

Hälso- och sjukvårdsnämnden erhåller kompensation för ökade läkemedelskostnader utöver LPIK och demografiuppräkningsbidraget med 369 miljoner kronor.


Hälso- och sjukvårdsnämnden tillskjuts 100 miljoner för satsningar inom primärvårdens hälsoval.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har under 2019 eller tidigare fattat beslut om nya uppdrag och ökad verksamhet. Det innebär att regionbidrag för 2021 omfördelas från hälso- och sjukvårdsnämnden till sjukhusstyrelserna, psykiatri-, rehabiliterings- och hjälpmedelsnämnden med 67,1 miljoner kronor. 1 miljon kronor omfördelas från medicinsk service till hälso- och sjukvårdsnämnden och 0,7 miljoner kronor omfördelas från regionstyrelsen till hälso- och sjukvårdsnämnden.

Psykiatri-, rehabiliterings- och hjälpmedelsnämnden erhåller kompensation för ökade volymer och kostnader för bland annat speciallivsmedel och CPAP-utrustning med 15 miljoner kronor.

Psykiatri-, rehabiliterings- och hjälpmedelsnämnden tillskjuts 12 miljoner kronor för satsning på barn- och ungdomspsykiatri, 4 miljoner kronor för satsning på vuxenpsykiatri i sydöstra Skåne samt 1,5 miljoner kronor för satsning på forskning inom psykiatri.





Psykiatri-, habiliterings- och hjälpmedelsnämnden tillskjuts 10 miljoner kronor till rättspsykiatri under 2021. Under 2021 ska behovet av framtida vårdplatser utredas och detta även i förhållande till det avtal som finns med Södra sjukvårdsregionen. Under 2022 avsätts 20 miljoner kronor för utökade vårdplatser.

Regionbidrag motsvarande 45,5 miljoner kronor överförs från sjukhusstyrelsen Hässleholm till sjukhusstyrelsen Ystad för akut ortopedi.

Regionbidrag motsvarande 38,7 miljoner kronor överförs från sjukhusstyrelsen Ystad till sjukhusstyrelsen Kristianstad för verksamhetsområde rehab.

Regionbidrag motsvarande 32,2 miljoner kronor överförs från sjukhusstyrelse Sus till primärvårdsnämnden för KC prevention, BHV-psykologer och barnmottagning Eslöv och hälsoenheten.

Regionbidrag motsvarande 4,8 miljoner kronor överförs från psykiatri-, habiliterings- och hjälpmedelsnämnden, sjukhusstyrelserna Landskrona, Helsingborg, Kristianstad, Hässleholm, Ystad, Trelleborg, samt från primärvårdsnämnden, medicinsk service och regionstyrelsen, till sjukhusstyrelsen Sus för metod och prioriteringsråd.

Regionbidrag motsvarande 1 miljon kronor överförs från sjukhusstyrelse Landskrona till sjukhusstyrelse Sus för antikoagulationsmottagning (AK).

Regionbidrag motsvarande 11,4 miljoner kronor överförs från medicinsk service till regionstyrelsen (förvaltning Digitalisering IT/MT) för oxygenkoncentratorer.

Medicinsk service tillskjuts 22 miljoner kronor för ambulanssjukvård.

Primärvårdsnämnden tillskjuts 4 miljoner kronor för palliativa vårdplatser i Trelleborg och 3 miljoner kronor ökade kostnader IT-stöd för palliativ vård.

Inom ramen för sektor hälso- och sjukvård budgeteras 95,9 miljoner kronor för e-hälsosatsning i sjukvården. Medlen ställs till regionstyrelsens förfogande. Satsningen syftar till att finansiera Region Skånes e-hälsost strategi och införande av digitala vårdkontakter.



FOTO: © ISTOCK

# Kollektivtrafik

## Världens bästa resa

Kollektivtrafiknämndens viktigaste prioritering under 2021 ska vara att fortsätta utvecklingen mot en ännu högre kundnöjdhet, punktlighet och geografisk tillgänglighet i enlighet med de höga målsättningar som anges i Region Skånes trafikförsörjningsprogram. Förseningar och inställda tåg har varit en bidragande faktor till att kundnöjdheten tidigare har sjunkit. Därför måste arbetet med att fortsätta höja kundnöjdheten intensifieras såväl i den egna organisationen som i påverkansarbetet gentemot staten.

Covid-19 har haft en stor påverkan på kollektivtrafiknämndens ekonomi och ställer höga krav på nya lösningar för att få ut så mycket trafik som möjligt till de skånska resenärerna samtidigt som intäkterna är låga. Kollektivtrafiknämnden ska fortsätta utveckla verksamheten mot nya moderna lösningar som är anpassade utifrån nya behov så att ett effektivt och hållbart transportsystem uppnås och en långsiktig hållbarhet säkras.

Arbetet med digitalisering och innovationer ska fortsätta prioriteras under 2021. Det handlar om att främja nya

tekniska lösningar i samarbete med de aktörer som finns på marknaden och är drivande i utvecklingen av framtidens kollektivtrafik. Ambitionsnivån ska fortsatt vara hög för såväl den allmänna som den särskilda kollektivtrafiken. Utvecklingen inom serviceresor, där funktioner som att boka resor i en app och få besked om när bilen är på väg, ska bli verklighet.

Men det handlar också om den enskilde resenärens möjlighet att på ett smidigt och enkelt sätt köpa biljetter, undersöka olika resmöjligheter och få information om eventuella avvikelser. Skånetrafikens nya biljettsystem ska fortsätta utvecklas för kundens bästa. Självservicegraden för köp av biljetter ska fortsätta att öka, genom digitala kanaler men även genom automater, utan att å sin sida tränga undan andra former av köp som ska finnas tillgängliga i alla skånska kommuners centralorter.

Serviceresorna är en viktig del av Skånetrafikens uppdrag och ska präglas av trygghet och värdighet. Valfrihet bör gälla även för färdtjänst och sjukresor och Region Skåne ska

därför agera påtryckande gentemot den nationella nivån för en utvidgning av lagen om valfrihetssystem (LOV).

Parallellt pågår ett arbete för att tillgänglighetsanpassa kollektivtrafiken som ett viktigt steg mot visionen att alla skåningar ska kunna nyttja fördelarna med en modern kollektivtrafik. För att nå de högt uppsatta målen i Region Skånes trafikförsörjningsprogram ska samverkansarbetet för tillgänglighetsfrågor fortsätta.

### En kollektivtrafik för hela Skånes utveckling

En välfungerande kollektivtrafik bidrar positivt till den regionala utvecklingen. Den verkar dock inte i ett vakuum, utan är beroende av sin omvärld. Endast i ett tydligt samspel med skåningarna, kommunerna, företagen, organisationerna, skolorna och samhällsservicen i stort kan trafiken utvecklas. Kollektivtrafiken vidgar människors arbetsmarknad, ökar sysselsättningen, förbättrar hälsa och trafiksäkerhet samt skapar ett mer jämlikt samhälle. När fler väljer att åka kollektivt så bidrar det också till att minska klimatutsläppen i stort. Inte minst tack vare det ambitiösa arbetet för minskade utsläpp från kollektivtrafiken som skett och ska fortsätta ske i Skåne. Den allmänna kollektivtrafiken är fossilfri och arbetet fortsätter för att den särskilda kollektivtrafiken ska nå samma mål.

För att kunna skapa ekonomiska förutsättningar för att trafiken i hela Skåne ska kunna bestå och utvecklas, inte bara i de tätbefolkade delarna så ska kollektivtrafiken fortsätta att utvecklas där efterfrågan är stor. Graden av nytta styrs dock av att befintliga resurser används på ett effektivt sätt. Kollektivtrafiknämnden uppdras därför att fortsatt utveckla sitt samlade trafikutbud baserat på efterfrågan och resandebehov i syfte att effektivisera, differentiera och i

högre grad skapa effekter som anges ovan till en lägre kostnad. Synkronisering mellan trafikslag, med syfte att exempelvis busstrafik matchar med anslutande tågtrafik är en viktig del av detta.

I ett tillgängligt Skåne finns valfrihet och möjlighet att kunna förflytta sig på ett enkelt sätt. Att bo i en kommun, arbeta i en annan, och kanske låta barnen gå i skolan i en tredje – för att det ska vara möjligt måste hela Skåne hålla samman.

Skåne behöver en välutvecklad och effektiv trafik oavsett var i vår region man befinner sig. Kollektivtrafiken ska vara ett alternativ i hela Skåne, utifrån ett ”hela resan”-perspektiv. Även i kommuner som saknar tågtrafik ska det vara möjligt att pendla med kollektivtrafik. Därför ska en god anslutningstrafik tryggas på landsbygden.

En liten del av busstrafiken utanför och mellan städerna är superbussar. Utbyggnad av systemet med superbussar är en viktig fråga och utrullningen bör ske stegvis (på utredda och identifierade sträckor) i orter vid pendlingstata stråk, men som saknar tågtrafik.

En utredning om utformningen av framtida lösningar för landsbygdstrafik pågår och i den tittar man bland annat på hur anropsstyrd trafik i större utsträckning kan användas och anpassas för arbets- och skolpendling, hur linjetrafik och anropsstyrd trafik kan kombineras, men också hur det ska bli enklare att beställa anropsstyrd trafik genom digitala kanaler. Anropsstyrd trafik är en viktig faktor för en effektiv och hållbar kollektivtrafik i de delar av Skåne där det inte är hållbart att utföra kollektivtrafik på ett traditionellt sätt. Kollektivtrafiknämnden har också beslutat om en pilot av flexibel landsbygdstrafik, så kallad *flextur*, ska sjösättas under budgetåret utifrån de slutsatser och planeringsprin-

FOTO: © SKÅNETRAFIKEN



FOTO: ©NEWS ØRESUND/EMIL PERSSON



ciper som framkommit i en förstudie om framtidens landsbygdstrafik som presenterats under våren 2020. Den pågående utredningen ska fortsätta för att kunna tydliggöra de möjligheter och utmaningar som finns för att förbättra kollektivtrafiken och på så sätt göra det enklare att bo och leva i hela Skåne. Det avsätts också medel i budgeten för att kunna testa och utveckla lösningar som utredningen kommer fram till.

En fungerande kollektivtrafik är en förutsättning för sysselsättningskapande tillväxt. Varje förändring i trafikutbud och tidtabeller har inverkan på kommunivå och dess invånare. Skånetrafikens utvecklade samarbete med de skånska kommunerna i samband med förändringar i trafikutbudet ska fortsätta.

Kommunerna står också för flera samhällsbetalda resor, exempelvis skolskjuts. Därför ska kollektivtrafiknämnden kontinuerligt utveckla samarbeten med kommunerna för att samordna samhällsbetalda resor eftersom det kan utgöra grunden för en utbyggd kollektivtrafik.

Självkörande bussar är en del av framtidens kollektivtrafik, inte minst för att lösa behov av kollektivtrafik i områden där traditionell kollektivtrafik inte fungerar och där det bedöms lämpligt. Detta är något som Skånetrafikens skulle behöva testa för att se hur den fulla potentialen i just Skåne skulle bli, men det kräver medfinansiering från den eller de skånska kommuner som vill prova detta.

### Trygg kollektivtrafik

Det är viktigt att både resenärer och personal känner sig trygga i den skånska kollektivtrafiken, oavsett färdmedel. För att kunna öka tryggheten är det viktigt med samordning av tillgängliga resurser så att de snabbt kan sättas in på rätt plats. Även tryggheten på väg till och från kollektivtrafiken är en del av detta, vilket ska vara en del av kollektivtrafiknämndens samverkan med de skånska kommunerna, för att skapa möjligheter för olika trygghetskapande åtgärder. Det kan nämligen inte ensamt vara Region Skånes ansvar.

För att öka känslan av trygghet ska all skånsk busstrafik erbjuda flexibla stopp nattetid, den enskilde resenären ska kunna begära att bli avsläppt även mellan två hållplatser om det kan ske på ett trafiksäkert sätt. Ett test av konceptet infördes i november 2019 på två linjer och testet har sedan utvidgats till att innefatta ytterligare sju linjer runt om i Skåne för att få ytterligare underlag till hur ett breddinförande kan genomföras under 2021 under förutsättning att det är genomförbart med hänsyn till arbetsmiljö och trygghet.

Trygghetsnumret, ett särskilt prioriterat telefonnummer som man kan ringa om man känner sig otrygg i den skånska kollektivtrafiken, är beslutat av kollektivtrafiknämnden. Med en tillgänglighet under dygnets alla timmar får Skånetrafikens resenärer någonstans att vända sig om man känner sig otrygg i situationer där det inte alltid är uppenbart var man kan få hjälp idag. Införandet, som skjutits upp på grund av covid-19, ska ske när så är möjligt och löpande utvärderas.

### Ekonomiska förutsättningar och regionbidrag 2021

Kollektivtrafiknämndens regionbidrag ökas med totalt 66,7 miljoner kronor och uppgår till 3 155,7 miljoner kronor. Utöver det allokeras Region Skånes andel av aviserat statsbidrag om 2 miljarder kronor 2021 direkt till kollektivtrafiknämnden. Statsbidraget beräknas uppgå till cirka 300 miljoner kronor. Uppräkning med anledning av LPIK sker med 89,6 miljoner kronor. Nämnden åläggs ett generell effektiviseringskrav på 1 procent vilket uppgår till 30,9 miljoner kronor. Därutöver tillförs nämnden ett ökat anslag på 8 miljoner kronor för landsbygdsatsning.



FOTO © MALMÖ OPERA: DET STORA OPERAÄVENTYRET/ALEXANDER TENGHAMN

## Kulturverksamhet

### Kultur för alla i Skåne

Skåne har idag ett rikt kulturliv. Det är viktigt att det finns ett utbud för alla att ta del av i Skåne som också håller hög kvalitet. En förutsättning för detta är att finns ett väl utbyggt nät av kulturinstitutioner, fria grupper, idéburna organisationer och andra kulturaktörer som representerar olika konstnärliga och kulturella former och uttryck. För att så många som möjligt av Skånes befolkning ska kunna ta del av vårt rika kulturliv är det viktigt att regionens olika delar arbetar tvärssektoriellt tillsammans för att få ett kulturliv som hela Skåne kan ta del av. Kulturen är en viktig del i att bygga ett gott samhälle och då måste också kulturen ha en självklar plats i samhällsplaneringen.

Under 2021 ska kulturnämnden stärka samarbetet med andra relevanta nämnder, både inom området för regional utveckling och inom hälso- och sjukvården, för att stärka skåningarnas möjlighet att tillgå kultur.

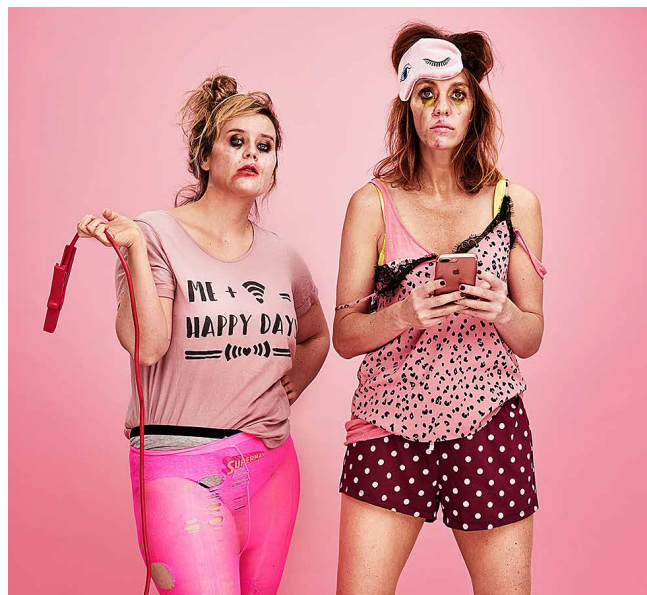
Under hösten 2020 antogs *Regional kulturplan för Skåne 2021–2024* av regionfullmäktige. Arbetet med att implementera denna kommer att inledas under 2021. I detta arbete kommer behovet av samarbete mellan olika politikområden vara avgörande för att vi ska nå kulturplanens mål om en kulturpolitik som skapar goda och hållbara miljöer i Skåne och främjar såväl långsiktighet som flexibilitet i den strategiska finansieringen. Därför föreslås kulturnämnden få ytterligare medel för att kunna implementera den regionala kulturplanen.

I Region Skånes uppdrag ligger också att bedriva regional biblioteksverksamhet. Det är viktigt att stimulera samverkan mellan biblioteken och andra aktörer inom offentlig sektor, idéburen sektor, universiteten och andra verksamheter inom konst- och kultursektorn. Det är avgörande för att uppfylla bibliotekens roll att stärka bildning, lärande och andra kulturupplevelser.

FOTO © SKÅNES DANSTEATER/FILMPROJECT 2/ NELSON RODRIGUEZ-SMITH



FOTO © MALMÖ OPERA/COSI FAN TUTTI/JOHAN SUNDELL



### Ett kulturliv för hela Skåne

I tider av oro och ovisshet blir det extra tydligt att konsten spelar en viktig roll för oss människor. När vardagen ställs på ända är det till kulturen vi vänder oss för att hantera ovisshet, hämta kraft och tröst och känna gemenskap och framtidstro. På grund av pandemin har kulturverksamheter över hela Skåne tvingats ställa om sina verksamheter, vilket fått stora effekter på möjligheter att ta del av konst och kultur.

Kulturen har också en möjlighet att skapa gemenskap mellan människor och över olika gränser där människor inte annars möts. Målet med kulturpolitiken är en samhällsgemenskap där invånarna kan uttrycka sina tankar och förmågor. Civilsamhället har en viktig funktion i en sådan utveckling och bidrar bland annat till att skapa samhörighet mellan människor. Därför är det också avgörande att det finns ett rikt kulturutbud i hela Skåne. Region Skåne är, efter ett avtal med Malmö stad som träder i kraft den första januari, ensam ägare i två kulturinstitutioner: Malmö Opera och Skånes Dansteater. Region Skåne är även huvudägare Musik i Skåne samt resurs- och produktionscentret Film i Skåne. Skåne ligger också i den största tillväxtregionen i Norden, Öresundsregionen, vilket skapar unika möjligheter för ett starkt och levande kulturliv.

Det är viktigt att det finns ett bra kulturutbud i alla delar av Skåne men också att det finns förutsättningar att skapa konstnärlig produktion i hela Skåne. En viktig målsättning ska vara att Skåne blir en förebild för goda förutsättningar för professionellt konstnärligt skapande. Stärkta villkor för dessa kulturutövare skapar en möjlighet för en hög kvalitet och konstnärlig frihet. En förutsättning för att villkoren ska bli bättre är tvärsektoriellt samarbete och att kunskapen om kreativa näringar stärks.

Dialog och samarbete mellan kommunerna och Region Skåne är fortsatt viktigt för att alla invånare i hela Skåne ska kunna få del av vårt rika konst- och kulturliv. Det är tillsammans med kommunerna som hela kulturlivet ska bli en naturlig del av samhällsplaneringen. I samspel mellan kommunala och regionala resurser skapas hållbara finansieringar av kultursektorn i Skånes alla delar. Samspelet mellan stat, region och kommuner behöver också utvecklas för att skapa förutsättningar för en hållbar finansiering av kultursektorn.

### Ökat deltagande och medskapande i kulturen

Kulturen spelar en stor roll när det kommer till att kunna uttrycka sig själv och för en samhällsgemenskap. Ett rikt kulturliv skapar en möjlighet till utvecklingskraft hos människan och civilsamhället, att kunna uttrycka sig själv och få en framtidstro och livsglädje. Kulturlivet spelar därför också en stor roll i det folkhälsoförebyggande arbete och kan sprida glädje under livets alla skeden, *Clownronden* och *Dans för Parkinson* är framgångsrika exempel på verksamheter inom regionen som uppnår det här. Enligt Region Skånes befolkningsprognos kommer regionens befolkning att öka med 9,1 procent fram till 2028. Det är i gruppen barn och unga som den största ökningen kommer att ske. Därför kommer det vara viktigt att få till ett kulturliv som är anpassade till dessa förutsättningar.

Barn och unga har rätt till en likvärdig kultur och möjlighet till medskapande oavsett bakgrund, funktionsförmåga eller uppväxtvillkor. Därför är det viktigt att kulturutbudet utvecklas särskilt så att barn och unga är till större del inkluderade i kulturutbudet och har möjlighet till medskapande av kulturlivet i Skåne. Särskilt har Region Skånes arbete med läsförståelse och tillgång till litteratur



varit viktigt. Kulturnämnden ska tillsammans med hälso- och sjukvårdsnämnden revidera strategin för kultur och hälsa under 2021.

Region Skåne har, i likhet med stat och kommun, ett ansvar för att Sveriges nationella minoriteter (judar, romer, samer, sverigefinnar och tornedalingar) ges möjligheter att behålla och utveckla sin kultur och sitt språk. I lagen om nationella minoriteter och minoritetsspråk ställs numera tydliga krav på både kommuner och regioner att ta fram mål för sitt minoritetsarbete. Lagen betonar barns och ungas möjligheter att bevara och utveckla sitt språk och sin kultur. Det immateriella kulturarvet är traditioner, seder och bruk som har överförts mellan generationer, till exempel olika former av hantverk, ritualer, musik och berättelser. Region Skåne fortsätter att främja möjligheterna för de nationella minoriteterna att behålla och utveckla sina kulturer.

Digitaliseringen skapar nya möjligheter och vägar för att kulturen ska kunna nå fler människor. Under det senaste årets pandemi har de digitala verktygen visat sig avgörande för att människor ska kunna tillgodose sig det viktiga behovet av kultur. Detta arbete är särskilt viktigt att fortsätta med, särskilt när det gäller att personer med olika typer av funktionsvariationer ska kunna få tillgång till kultur och vara delaktiga i att skapa den. Samtidigt finns det många människor som lever i ett digitalt utanförskap. Arbetet tillsammans med bibliotek och folkbildning är särskilt viktigt för att kunna öka den digitala kompetensen så att alla människor i samhället kan ta del av det stora kulturutbudet som finns i Skåne.

## Ekonomiska förutsättningar och regionbidrag 2021

Kulturnämndens regionbidrag ökas med totalt 11 miljoner kronor och uppgår till 324,3 miljoner kronor. Uppräkning med anledning av LPIK sker med 9,1 miljoner kronor. Nämnden åläggs ett generellt effektiviseringskrav på 1 procent som uppgår till 3,1 miljoner kronor. Därutöver tillförs nämnden ett ökat anslag på 5 miljoner kronor.



FOTO: © ISTOCK

# Regional utveckling

## Skåne som tillväxtregion

Region Skåne har ett regionalt utvecklingsansvar. Regionala utvecklingsnämnden ska vara en drivande aktör som verkar för en hållbar tillväxt och förbättrad produktivitet i ett sammanhållet Skåne. Uppdraget är att tillsammans med olika aktörer stödja den regionala utvecklingen inom områdena arbetsmarknad, näringsliv, miljö och infrastruktur. Vikten av dessa uppgifter har stärkts av covid-19-krisen vilken har ökat behovet av samordning kring dessa frågor.

Skåne gick in i covid-19-krisen med flera utmaningar, inklusive relativt sett låg produktivitet, högre arbetslöshet och en infrastruktur med stort investeringsbehov. Konsekvenserna av covid-19 kommer vi få leva med länge. Bland

annat kan vi förmoda att vi fick betydande konsekvenser på den gemensamma arbetsmarknaden när Danmark valde att stänga gränsen mot Sverige. När Öresundsregionen öppnar upp helt igen måste Skånes roll som knutpunkt mellan Sverige och Europa stärkas. Detta behöver ske genom fortsatta satsningar på infrastruktur som binder ihop Öresundsregionen och gör denna mer attraktiv. Under 2021 när Region Skåne har ordförandeskapet i Greater Copenhagen är detta vara en prioriterad uppgift. Därutöver kommer vi fortsätta att utveckla Greater Copenhagen som Nordens största arbetsmarknads- och utbildningsregion, samt arbeta tillsammans för att möta klimathotet genom att bidra till att utveckla nya innovationer och att sprida dessa.



### En samlande regional aktör för utveckling

Under kommande år kommer regionala utvecklingsnämnden att arbeta för att förbättra kompetensförsörjningen i Skåne, öka produktiviteten och möjliggöra en bättre hälsa för alla. För att det ska bli möjligt behöver vi stärka det regionala näringslivet och infrastrukturen. Det är också av största vikt att utvecklingen av Skåne sker på ett hållbart sätt i ljuset av den gröna omställningen. Den regionala fysiska planeringen är ett viktigt verktyg för att skapa förutsättningar för såväl människor som företag att utvecklas, och därmed stärka Skånes attraktivitet. I dagens samhälle när skåningarnas rörlighet ökar över kommungränserna har Region Skåne en tydlig roll som en samlande regional aktör. Ambitionen är att Region Skåne ska vara kommunernas region.

### Fler skåningar i arbete

Skåne har lägst sysselsättningsgrad i landet. Sysselsättningsutvecklingen i länet har varit stark, men vuxit i samma takt som befolkningen vilket innebär att förvärvsgraden inte ökat. Under 2020 har arbetsmarknaden ytterligare försvagats till följd av covid-19-krisen. Skåne har ett företagsklimat som domineras av små och medelstora företag. De ändrade förutsättningarna i näringslivet har slagit hårt mot många av dessa, bland annat inom turism- och restaurangnäringen. Skånes globala attraktion behöver stärkas för besöksnäringens skull. Det råder samtidigt en stor obalans mellan tillgång och efterfrågan på kompetens i Skåne. Det innebär att många arbetsgivare har svårt att rekrytera de kompetenser som behövs. Region Skåne ska arbeta för att sluta detta kompetensgap och få fler skåningar i arbete genom att förbättra matchningen på arbetsmarknaden och bygga en stark utbildningsregion med livslångt lärande. Ska detta bli verklighet måste Region Skåne få ett större inflytande över den regionala utbildningsdimensioneringen och säkerställa att yrkeshögskolorna, folkhögskolorna, uppdragsutbildningar och yrkesvux får en starkare ställning. Regionala utvecklingsnämnden ska arbeta för fler lärlingsutbildningar i hela Skåne. Regionala utvecklingsnämnden ska göra extra satsningar för att utveckla den redan befintliga kompetensen inom Region Skånes egen organisation. Genom stärkt intern samverkan och dialog med externa aktörer inom utbildningssystemet ska Region Skånes egen kompetensförsörjning förbättras. Regionala utvecklingsnämnden har tillsammans med andra aktörer inom organisationen ett gemensamt ansvar för att möjliggöra bättre karriärmöjligheter. Inom detta arbete ska även redan gjorda lärdomar och erfarenheter i organisationen bejakas för att inte bygga upp parallella system.

Samarbetet med Skånes kommuner behöver stärkas. Exempelvis så har Region Skåne en stark analyskompetens. Data och analyser som tas fram måste på ett tydligare sätt kunna användas av kommunerna i deras planeringsarbete, inte minst gällande bostadsförsörjning för ett attraktivt Skåne. Här har Region Skåne en vägledande och samordnande roll som kan utvecklas ytterligare.

Öresundsbron är en stor framgång, men relationerna över sundet behöver både breddas och fördjupas. Här spelar vägar och järnväg en stor roll, och lagar och regler måste anpassas så att det främjar rörlighet av människor, varor, tjänster och en mera gemensam arbetsmarknad. Man ska kunna bo, studera och arbeta var man vill i Öresundsregionen utan problem.

### Ökad produktivitet hos skånska näringsidkare

Skåne har en svagare tillväxt av bruttoregionalprodukten per invånare än övriga storstadsregioner, detta har förstärkts i samband med covid-19. Skåne har jämförelsevis färre stora företag men desto fler små och medelstora företag jämfört med andra storstadsregioner. Särskilt vad gäller kunskaps- och teknikintensiva företag. Detta ställer krav på Region Skåne att fortsätta arbeta med kompetensförsörjning och dessa företags innovationsarbete för att de ska kunna anställa rätt personer och växa. Rätt kompetens är en förutsättning för både ökad produktivitet och utveckling och implementering av ny teknik som kan minska klimatpåverkan.

Skånes geografiska läge utgör en unik möjlighet att konkurrera internationellt. Kombinationen av närhet till utbildning i internationell toppklass, Max IV, ESS och som en del i Greater Copenhagen gör Skåne till en naturlig plats för innovation och nyskapande. Region Skåne ska som aktör främja detta genom upphandling, samordning och planering. Region Skåne ska arbeta aktivt för att möjliggöra för små och medelstora företag samt idéburna organisationer att konkurrera om regionens avtal. Detta kan exempelvis göras genom funktions- och innovationsupphandlingar.

Det stöd som regionen erbjuder ska anpassas utifrån näringslivets behov och möjligheter. En viktig sektor i Skåne är livsmedelssektorn. Region Skåne ska jobba för att stärka Skånes självförsörjningsgrad, och öka innovationstakten

FOTO © NEWS ØRESUND\_JOHAN WESSMAN



FOTO © CAROLINA ROMARE



FOTO © NEWS ØRESUND\_JOHAN WESSMAN



inom hela livsmedelskedjan, bland annat via primärproduktionen, för att därigenom skapa ett hållbart matsystem, hela vägen från produktion över förädling och förpackning till konsumtion, offentliga måltider och restströmmar. Ett hållbart användande av vattenresurserna är en bärande del i detta. Region Skåne är fortsatt en stark mat- och dryckesregion. Här finns hela näringskedjan och stora kunskaper inom livsmedelsindustrin liksom en betydande del av Sveriges forskning och utveckling. Region Skåne ska fortsätta arbeta för att bli en försöksregion för gårdsförsäljning av öl och vin. Det skulle ytterligare stärka Skånes position som ledande inom mat och dryck.

Region Skåne ska stödja kommunerna i arbetet med att bättre utveckla mötet mellan stad och land och ge goda förutsättningar för utveckling av näringsliv, besöksnäring och kulturliv. Storstad och landsbygd ska inte ses som motsättningar utan som förutsättningar för varandra. Regionen ska leva genom ett robust infrastrukturensystem och ett näringsliv med möjligheter att verka och blomstra i alla hörn.

Region Skåne har, i kraft av både beställare, utförare, samhällsplanerare, konsument och förebild, en god möjlighet att öka produktiviteten på ett hållbart sätt, bland annat genom digitalisering. Det innebär att satsningar på de sex specialiseringsområdena (till exempel *Life Science och hälsa*, *Tech* samt *Avancerade material och tillverkningsindustri*) ska fortsätta och att arbetet med att vidareutveckla det offentliga stödsystemet ska intensifieras. Här behöver också den innovationskraft som finns hos Region Skånes medarbetare tas till vara på ett bättre sätt.

### Förbättrad infrastruktur

Skåne är en flerkärnig storstadsregion, samt en del av Öresundsregionen och en viktig port för Sverige till Europa. Dessa geografiska förutsättningar formar resande, pendling

och godsflöden till och från, genom och inom Skåne. För en hållbar regional utveckling är behovet stort av infrastruktur- och kollektivtrafikinvesteringar som binder samman Skåne och stärker kapaciteten i transportsystemen, inte minst väg- och järnvägsnäten.

Det är av stor vikt att skapa förutsättningar för skåningar att kunna bo och verka i hela regionen. Det sker bland annat genom hållbara transporter och möjliggörande av fordon som anslutningsfärdmedel till kollektivtrafik. Det är utsläppen som ska reduceras, inte resandet. För att nå fossilbränslefrihet genom bland annat elektrifiering måste tillgången till miljövänliga drivmedel, som biogas, och laddning till elfordon utökas. Region Skåne kommer fortsätta arbeta för att utveckla riksvägarna och riksvägnätet inom regionen.

Cykeln är ett viktigt transportmedel och på vissa ställen ett komplement till kollektivtrafiken. Det är därför angeläget att cykelinfrastrukturen byggs ut både för att ta sig till och från arbete och till grönområden. Supercykelstråk ska utvecklas och planeras för att attrahera och tillgängliggöra cykelpendling ytterligare.

Utbyggt bredband i hela Skåne gör tillgången till digitala verktyg och samhällsservice mer jämlik. Region Skåne ska arbeta för att bredband ska klassas som nationell infrastruktur.

Skåne är en starkt växande region med tung transittrafik. En stor del av trafiken mellan Skandinavien och kontinenten passerar regionen. Underhållet är eftersatt och belastningen på väg och järnväg hård. Detta leder till trafikstörningar. Det leder till trafikstörningar som drabbar både passagerar- och godstrafiken, med negativa ekonomiska konsekvenser regionalt såväl som nationellt. Investeringar i transportsystemet behövs för att klara det ökade transportbehovet i Skåne och i Sverige.

Problem inom infrastrukturen måste åtgärdas om inte flaskhalsar ska bromsa trafiken och påverka hela den svenska

tillväxten. Arbetet med ett samlat Skånepaket, som bygger på positionspappret, *Skånebild* och befintlig nationell och regional plan, ska fortsätta. Prioriterade åtgärder är bland annat en ny fast förbindelse över Öresund, full utbyggnad av Väst kustbanan, fyra spår mellan Malmö och Hässleholm samt en utbyggnad av E6. Dessa är viktiga för att stärka södra Sverige som tillväxtmotor. Detta skapar även framförhållning för de möjligheter som Fehmarn bält-förbindelsen kommer att ge.

Region Skåne samverkar med Skånes aktörer i utvecklingen av miljövänliga drivmedel. Som ansvarig för den regionala transportinfrastrukturplanen och som huvudman för den regionala kollektivtrafiken ska Region Skåne lägga särskilt fokus på transportsektorn. Satsningar på gröna transporter ska fortsätta under mandatperioden. Innovativa lösningar kommer att spela en stor roll för framtidens trafiklösningar. Här ska Skåne ligga i framkant och främja utvecklingen inom området.

Med låg lokal planerbar produktion av el i Skåne och begränsningar i överföring av el från övriga landet ökar utmaningarna i elförsörjningen i Skåne. Elförsörjningen är en nyckel för regionens utveckling. Samtliga skånska kommuner kan drabbas, men för vissa kan det bli mer kännbart än för andra. Utmaningar i elförsörjningen hotar skånska företags förmåga att växa och anställa och kan få långtgående negativa konsekvenser på regional tillväxt och bromsa den gröna omställningen. Region Skåne vill tillsammans med inblandade aktörer och de skånska kommunerna bevaka och följa upp de åtgärdsplaner som tagits fram för att öka Sydsveriges tillgång på el samt vid behov identifiera och starta ytterligare insatser.

### Förbättrad folkhälsa

Skillnaderna i medellivslängd mellan olika socioekonomiska grupper har ökat sedan början av 1990-talet och utvecklingen med växande sociala klyftor, ökad psykisk ohälsa, segregerade bostadsområden och minskad tillit, måste brytas. Hälsotillståndet i termer av olika kroniska sjukdomar och dödlighet hänger samma med livsbetingelser och därför kan inte ohälsa enbart mötas med en utbyggd och mer effektiv sjukvård. Utmaningen kan bara lösas genom en samlad regional satsning på en ny gemensam helhet som omfattar såväl hälsopromotion, omsorg, sjukdomsprevention som sjukvård. Det innebär att samhällets olika aktörer måste agera i samklang för att skapa en livsmiljö som ger alla människor förutsättningar för en god hälsa. Regionala utvecklingsnämndens roll är att tillsammans med hälso- och sjukvårdsnämnden, hälso- och sjukvården, kommuner, lärosäten, den idéburna sektorn och näringslivet stödja utvecklingen av ett framtida hållbart hälsosystem. Den psykiska ohälsan bland barn och unga är idag ett allvarligt samhällsproblem med en oroande utveckling som kan antas förvärras av effekterna av covid-19. Folkhälsoberedningen lägger därför extra fokus på att motverka detta.

### En grön region med hållbar tillväxt

Region Skåne ska vara en stark grön region med hållbar tillväxt. Skåne har redan nu bra tillgång till spetskompetenser, högkvalificerad arbetskraft och världsledande företag inom grön teknologi (cleantech). Region Skåne ska ta en ledande roll för att utveckla dessa kompetenser. Detta kommer både klimat- och miljöarbetet i regionen till gagn, och ökar dessutom våra chanser för att bli det naturliga valet dit investerare, näringsliv och högutbildad arbetskraft kommer för att utveckla, testa och exportera gröna teknologier. Region Skåne vill tillsammans med det skånska näringslivet stödja och stimulera arbetet med att få fram mer teknik och innovationer som kan minska vårt klimatavtryck.

Innovativa lösningar kommer att spela en stor roll för framtidens trafiklösningar. Inte minst elvägar kan komma att få stor betydelse framöver. Här ska Region Skåne fortsätta att ligga i nationell framkant och vara delaktig i de nationella projekt som utlyses.

Skåne har under en längre tid haft problem med elförsörjningen, vilket får konsekvenser för elektrifieringen och den gröna omställningen. Vi behöver öka elproduktionen i Skåne, men även säkerställa att planerade infrastruktursatsningar som syftar till att öka överföringskapaciteten blir av. Arbetet för att stärka biogasen ska fortsätta. Biogasen utgör en viktig del i den gröna omställningen inom flera olika branscher. Den möjliggör även en cirkulär livsmedelsproduktion.

Det skånska landskapet ska utvecklas långsiktigt hållbart. Region Skånes arbete med en cirkulär livsmedelsproduktion är betydelsefull i sammanhanget och ska utvecklas. Vidare ska arbetet med att säkra kuststräckorna mot stranderosion fortskrida.

### Ekonomiska förutsättningar och regionbidrag 2021

Regionala utvecklingsnämndens regionbidrag ökas med totalt 18,8 miljoner kronor och uppgår till 218,8 miljoner kronor. Uppräkning med anledning av LPIK sker med 5,8 miljoner kronor. Nämnden åläggs ett generellt effektiviseringskrav på 1 procent som uppgår till 2 miljoner kronor. Därutöver tillförs nämnden ett ökat anslag på 15 miljoner kronor.



# Verksamhetsstöd

## Service och IT-stöd

Region Skånes serviceförvaltning har som målsättning att vara *Den bästa partnern för vården*. Detta kräver att serviceverksamheten har god förståelse för vårdens behov på både kort och lång sikt. Arbetet med att identifiera och hitta lösningar på hur man kan frigöra tid för vårdpersonalen ska ske i nära dialog med vårdverksamheten. Administration som inte tillför mervärde för organisationen ska tas bort, och nödvändig administration ska utformas så att den blir effektiv. Region Skånes service- och tjänsteleveranser ska fortsätta att utvecklas med fokus på hållbarhet, transparens och digitalisering.

Region Skånes servicetjänster ska präglas av hög kvalitet och utföras på ett kostnadseffektivt sätt. Det mest fördelaktiga leveransalternativet för Region Skåne ska alltid väljas, vilket kan innebära att tjänsterna utförs antingen i egen regi eller i entreprenadform. Outsourcing av Region Skånes servicetjänster till privata entreprenörer ska därför, när så är möjligt, övervägas som ett alternativ till att tjänsterna utförs i förvaltningsdriven verksamhet. Servicenämnden arbetar fortsatt med att öka kostnadseffektiviteten inom förvaltningen och sina tjänster.

Det är viktigt att de servicetjänster som tillhandahålls debiteras på ett adekvat sätt, därför ska regionstyrelsen utreda och ge förslag på en ny modell för prissättning av servicetjänsterna. En central princip ska vara att ”fria nyttigheter” inte ska förekomma. På samma vis ska debiteringen av andra servicetjänster som tillhandahålls av till exempel medicinteknik och IT samt laboratoriemedicin präglas av förutsägbarhet och tydliga principer. En översyn av dessa debiteringar ska också göras.

## Ansvarsfull fastighetsförvaltning och effektiv användning av Region Skånes lokaler

Region Skånes fastighetsförvaltning arbetar för att garantera hög kvalitet på fastigheter och lokaler, i syfte att bidra till ständigt bättre förutsättningar att bedriva vård, trafik och utveckling i Skåne. Servicenämnden ska säkerställa att Region Skånes verksamheter har ändamålsenliga lokaler. Fastighetsförvaltning och externa förhyrningar ska ske med hänsyn till hållbarhet, transparens och god ekonomisk hushållning.

Regionfastigheter driver Region Skånes energiutveckling i enlighet med regionfullmäktiges och regionstyrelsens policyer och riktlinjer för energieffektiviseringar och miljöförbättrande åtgärder. Krav på energieffektiva lokaler

ställs vid ny- och ombyggnationer samt i hyresavtal med externa fastighetsägare. Målet är att minska den totala energianvändningen för Region Skånes fastigheter. Region Skåne är en stor fastighetsägare. Det är av central betydelse att Region Skånes fastigheter och lokaler används så effektivt som möjligt. Servicenämnden får därför i uppdrag att se över Region Skånes fastighetsbestånd i syfte att säkerställa ett effektivt resursutnyttjande av fastigheter, lokaler och kontorsytor.

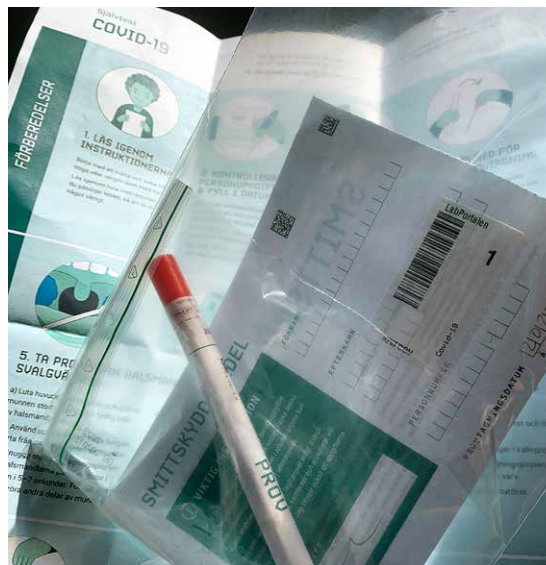
## Upphandlingar

Region Skånes upphandlingar ska bidra till att kvaliteten i verksamheten ökar och att kostnaderna sjunker. Upphandlingarna ska främja konkurrensen mellan olika aktörer på den fria marknaden. Region Skåne ska arbeta aktivt för att möjliggöra för små och medelstora företag samt idéburna organisationer att konkurrera om regionens avtal.

Region Skåne ska driva innovationsfrämjande inköpsarbete i syfte att klara av framtidens utmaningar och locka fram nya innovationer och lösningar på Region Skånes problem. Innovationsupphandlingar är ett viktigt verktyg för att premiera nytänkande, utveckling av varor och tjänster till våra verksamheter. Ny smart teknik behövs för att skapa hållbara lösningar som på sikt även sänker Region Skånes kostnader.

De livsmedel som upphandlas och serveras inom Region Skånes verksamheter ska hålla hög kvalitet, ha en låg klimatpåverkan och inte bidra till antibiotikaresistens.





Genom att ta upphandlade livsmedels transportsträckor i beaktande kan klimatpåverkan minska. Region Skåne ska också säkerställa att både djur- och växtskydd är en betydande faktor vid upphandlingar, så att maten håller samma höga standard som svensk lagstiftning föreskriver. Genom att upphandla mer närproducerat till Region Skånes verksamheter stärks lokala gröna näringar som är viktiga för regionens tillväxt och skapar jobb. Det ökar också självförsörjningsgraden och därmed krisberedskapen i ett nödläge.

### Robusta och säkra verksamheter

Uppföljning av risk- och sårbarhetsarbete: driftsstopp och incidenter

Region Skåne ansvarar för viktiga samhällsfunktioner som måste fungera under alla omständigheter. För att kunna upprätthålla en verksamhet med kontinuerliga flöden måste Region Skåne därför ha en välutvecklad krisberedskapsförmåga. En god beredskap ökar förutsättningen för en god förmåga att hantera kriser, vilket i sin tur minskar risken för störningar som påverkar verksamheten. Med andra ord är krisberedskapsarbetet ett kostnadseffektivt sätt att bygga upp en trygghet och leveranssäker verksamhet.

Regionfullmäktige fastställer varje mandatperiod en regional krisberedskaps- och kriskommunikationsplan baserad på en regional risk- och sårbarhetsanalys. I planen anges dels Region Skånes uppgifter och ansvar före, under och efter en kris, dels att Region Skånes verksamheter systematiskt ska arbeta med risk- och sårbarhetsarbete (SRSA). SRSA omfattar riskhantering, kontinuitetshandling, planarbete och erfarenhetsåterföring efter händelser samt utgör en samlad grund för Region Skånes risk- och sårbarhetsrapport till Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), Socialstyrelsen och Länsstyrelsen.

Region Skåne ska säkerställa förmågan att kontinuerligt kunna tillhandahålla hälso- och sjukvård, kollektivtrafik

samt i det regionala utvecklingsarbetet skapa förutsättningar för robusthet, redundans och resiliens i verksamheten. Säkerhetsarbetet i Region Skåne syftar till att skapa en trygghet och säker miljö för patienter, besökare, resenärer och medarbetare. Genom det planerade ledningssystemet för säkerhet får Region Skåne en gemensam styrning av säkerhetsarbetet. Enligt Region Skånes riktlinjer för hot och våld ska samtliga verksamheter utarbeta lokala tillämpbara rutiner för att ha beredskap att hantera hot- och våldssituationer.

Informationssäkerhet är en strategiskt viktig fråga för Region Skåne. Invånarna ska vara förvisade om att den information de får från Region Skåne är tillgänglig och trovärdig i enlighet med vår kommunikationspolicy samt att den information som invånarna delar med sig av om sig själva är i trygga händer.

Under 2020 och covid-19-pandemin har frågan om Region Skånes krisberedskapsförmåga aktualiserats. Region Skånes verksamheter har agerat och anpassat sig för att möta de utmaningar som smittspridningen inneburit, bland annat genom etableringen av ett tillfälligt beredskapslager för att säkra materialförsörjningen för att hantera konsekvenserna av covid-19.

De åtgärder som Region Skåne har vidtagit för att möta dessa utmaningar kommer i stor utsträckning att kvarstå under planperioden för att vara redo att möta eventuell kommande spridning av covid-19.

Region Skåne ska fortsatt arbeta för att säkerställa en förmåga att hantera olika samhällsstörningar. En viktig del är att säkerställa robusta upphandlingar för samhällsviktig och skyddsvärd verksamhet.

Region Skånes fastigheter ska utmärkas av hög driftsäkerhet, vilket bland annat uppnås genom registrering, uppföljning och noggrann analys av oplanerade driftavbrott för att utifrån detta kunna genomföra förbättringar. Likaså ska regionens IT-system vara robust.



### Framsynt internt miljöarbete

Region Skånes verksamheter ska bidra till ett hållbart samhälle genom ett systematiskt arbete och konstruktiva lösningar för en ren miljö. Regionens verksamhet ska bedrivas klimatneutralt, fossilbränslefritt och klimat-anpassat.

Region Skånes mål att vara fossilbränslefritt gäller såväl fastighetsenergi som kollektivtrafik och egna transporter. Dessutom behöver tillämpningen av Region Skånes riktlinjer för möten och resor förbättras, så att både utsläppen och kostnaden för tjänsteresorna minskar. Koldioxidutsläppen från sjukvårdens användning av förbrukningsmaterial ska minska. Förutsättningar för fler cirkulära flöden ska utarbetas för att stärka miljöarbetet.

Arbetet med att minska användningen av miljö- och hälsofarliga ämnen ska fortsätta genom att förbrukningsmaterial, kemikalier och varor som innehåller ämnen med sådana egenskaper ska undvikas vid upphandling och inköp i den mån det går för att verksamheten ska kunna utföra sin kärnverksamhet. Vid om- och nybyggnationer ska kemiska produkter och byggnadsmaterial som innehåller ämnen med miljö- och hälsofarliga egenskaper minska och om möjligt helt undvikas.

Mängden avfall, framför allt det brännbara och smittförande, behöver minska. Detta kräver ett förebyggande arbete genom miljömässiga och ekonomiskt hållbara avvägningar, med ett livscykelperspektiv – från produktval och upphandling till användning och resthantering.

Ett arbete med att ta fram ett nytt miljöprogram pågår. Det nya programmet kommer att gälla från och med 2021.

### Stärkt arbete för lika rättigheter och möjligheter

Likarättsarbetet är en angelägenhet för alla och kopplat till Region Skåne som en attraktiv arbetsgivare. Ett aktivt arbete för lika rättigheter och möjligheter gagnar medarbetare,

patienter, resenärer och samarbetspartners. Likarättsarbetet ska bedrivas fortlöpande för att säkerställa ett bemötande med omtanke och respekt där alla är välkomna.

Förtroendefrågan är central för arbetet vad gäller övergripande personalpolitiska frågor och frågor som rör jämställdhet, jämlikhet och antidiskriminering. Målsättningen i Region Skånes policy *Lika rättigheter och möjligheter* ska uppnås, det vill säga att verka för att våra kunder, patienter och medarbetare ska kunna åtnjuta och utöva sina mänskliga och demokratiska rättigheter, ha jämlika levnadsvillkor och kunna delta fullt ut i samhället. Det är viktigt att verka för att alla invånare i Skåne får jämlika förutsättningar. Det innebär att rättighetsperspektivet, exempelvis jämställdhets- och barnperspektivet ska identifieras och integreras i befintliga styrande processer. Arbetet ska också följas upp på övergripande nivå.

### Patientnämndens utveckling

Patientnämnden Skåne är en fristående och opartisk förvaltning som har ett lagstadgat ansvar för att hjälpa patienter att föra fram och få klagomål och synpunkter besvarade från den offentligt finansierade hälso- och sjukvården, tandvården och den kommunala vården. Den som vänder sig till patientnämnden kan välja att vara anonym, vilket kan vara avgörande för att våga lämna synpunkter för den som känner sig stå i en beroendeställning till vården. De klagomål som kommer in till patientnämnden återrapporteras till vårdgivarna. Det görs också analyser av inkomna klagomål, med syfte att anpassa vården efter patienternas behov, bidra till vårdens förbättringsarbete och att höja patientsäkerheten.

Patientnämnden utser dessutom stödpersoner åt patienter som tvångsvårdas inom psykiatri eller är isolerade med stöd av smittskyddslagen.



SKANE

sysmex  
XN1

Controlador número 78  
5/2

FOTO: © EMIL LARSSON



# Medarbetare

## Goda arbetsvillkor

Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare ska stärkas  
Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare har avgörande betydelse för att möta behovet av kompetens idag och framöver. Som en av Sveriges största arbetsgivare erbjuder Region Skåne många olika yrken, möjligheter till specialisering och karriärmöjligheter.

Region Skåne ska vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda hälsofrämjande arbetsplatser, bra möjligheter till utveckling för medarbetarna och ledare som upprätthåller ett lyssnande, närvarande ledarskap och aktivt arbetar för jämställda arbetsplatser. Region Skånes arbetsplatser ska vara trygga och säkra för såväl medarbetare som alla som befinner sig i någon av Region Skånes verksamheter.

Stärkt medarbetarskap handlar om att få möjlighet till inflytande och delaktighet men också att känna tillit och ta ansvar för arbetsklimat, verksamhetens utveckling och ständiga förbättringar. Medarbetarnas inflytande och delaktighet är avgörande för verksamhetens utveckling. Som stöd i arbetet utvecklas *personalidén* till en *medarbetaridé*.

Uppföljning sker bland annat genom en årlig medarbetar-enkät där målet är att index på Hållbart medarbetarengagemang (HME) ska öka. Men uppföljning sker också genom avgångsenkät, för medarbetare som avslutat sin anställning eller bytt arbetsplats i Region Skåne, i vilken antalet medarbetare som rekommenderar andra att arbeta i Region Skåne ska öka.

Region Skåne ska erbjuda trygga anställningar, heltids-tjänst ska vara norm och deltid ska ses som en möjlighet om medarbetaren så önskar.

Friskvårdsbidraget höjs med 1 000 kronor till 3 000 kronor per år för alla månadsanställda i Region Skåne under år 2021. För att underlätta för chefer och medarbetare att ansöka om friskvårdsbidrag ska administration och ekonomisk modell för friskvårdsbidraget ses över.

Utveckla arbetet för en god och hälsofrämjande arbetsmiljö  
Region Skåne ska erbjuda en hälsofrämjande, utvecklande arbetsmiljö med goda förutsättningar att göra skillnad varje dag. En god och hälsofrämjande arbetsmiljö är en förutsättning för Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare, och för en väl fungerande kompetensförsörjning. Region Skåne måste kunna konkurrera med andra arbetsgivare om medarbetare. En viktig del i detta är att erbjuda ett hållbart arbetsliv. Utöver ett antal lokala initiativ i verksamheternas arbete med att främja hälsa och att förebygga ohälsa, har



även en regional handlingsplan tagits fram med samma syfte. Handlingsplanen har en tydlig målsättning – sjuk-talen ska minskas och frisktalerna ska ökas. Handlingsplanen ska fortsatt genomföras och goda exempel från verksamheterna spridas.

För att lyckas med detta ska Region Skåne verka för att ge sina chefer goda förutsättningar för att arbeta med arbetsmiljö, och därmed skapa en hälsofrämjande arbetsplats och ett hållbart arbetsliv. Inte minst är det nära ledarskapet oerhört viktigt, vilket har visat sig i praktiken under pandemin.

Att arbeta hälsofrämjande för att förebygga sjukfrånvaro är lika viktigt som att tidigt och med rätt insatser agera mot ohälsa. Den regionala rehabiliteringsprocessen ska revideras och implementeras. Sjukfrånvaron följs upp och analyseras noggrant, inte minst utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Utifrån analyserna kommer olika insatser att sättas in för att minska sjukfrånvaron. Rehabiliteringsprocessen bygger på god samverkan mellan olika aktörer.

Arbetet med att förenkla och tydliggöra Regions Skånes hälsofrämjande policy och insatser för det hälsofrämjande arbetet pågår och följs upp i det systematiska arbetsmiljö-arbetet.



Region Skåne har som Skånes största arbetsgivare ett ansvar för att alla bemöts med omtanke och respekt. Men också att bidra till de nationella målen om att anställa personer som står långt från arbetsmarknaden och att aktivt arbeta med att arbetsplatserna anpassas så att personer med funktionsvariation ska kunna arbeta på lika villkor.

Konkurrenskraftiga och individuella anställnings- och lönevillkor Region Skåne ska i samverkan med de fackliga organisationerna arbeta för konkurrenskraftiga och individuella anställnings- och lönevillkor som möjliggör en god kompetensförsörjning.

Osakliga löneskillnader ska undvikas genom regiongemensamma principer för lönesättning. Det är därför viktigt att det finns gemensamma modeller, verktyg och uppföljning. Genom att tillämpa de regiongemensamma principerna för alla medarbetare säkerställer vi att Region Skåne har samma förmåner och villkor för samma verksamhet oavsett arbetsplats.

### **Erbjuda kompetensutveckling och vidareutbildning**

Utvecklings- och karriärmöjligheter ska ytterligare tydliggöras och utveckling av kompetenshanteringsverktyg är ett sätt att tydliggöra möjligheterna för såväl chefer som medarbetare.

Det ska upplevas som attraktivt att vara chef och ledare inom Region Skåne. Särskilt fokus sätts på hållbart ledarskap och chefers organisatoriska förutsättningar. Insatser är exempelvis att utveckla och implementera process för framtida chefer, uppstart av program för framtida chefer utifrån ett mångfaldsperspektiv med särskilt fokus på yngre och kompetensutveckling i förändringsledning som är en kritisk framgångsfaktor för att hantera den förändring som exempelvis nya digitala arbetssätt innebär.

Chef- och ledarskap är en nyckelkompetens för att utveckla välfärden genom ökad kvalitet, bättre resursutnytt-

jande, nytänkande och ständigt förbättringsarbete. Med ett lyssnande, närvarande ledarskap skapas delaktighet och mod att påverka verksamhetens utveckling och resultat. Chefer med tydliga uppdrag, realistiska villkor och rätt kompetens för sitt chefsuppdrag är en förutsättning för välfungerande verksamheter som når sina mål och där medarbetarna är nöjda. Ett flertal chefs- och ledarutvecklingsaktiviteter görs och ska fortsätta att genomföras för att stärka chef- och ledarskapet.

Utvecklingsinsatser inom chefs- och ledarutveckling utgår från Region Skånes chefs- och ledarkriterier som också används som grund vid rekrytering av nya chefer.

Skåne behöver fler specialistutbildade sjuksköterskor. Bristituationen är generell men särskilt svår vad gäller operations-, anesthesi-, intensivvårds- och ambulanssjuksköterskor. Möjligheten att vidareutbilda sig till specialist-sjuksköterska med bibehållen grundlön är ett sätt att stärka attraktiviteten. Samtidigt förstärks kompetensen i Region Skåne om de som vidareutbildar sig skriver examensarbeten inom ramen för regionens verksamhet.

Det *Kliniska basåret* syftar till att stötta övergången från studerande till yrkesverksam sjuksköterska. Detta görs genom klinisk fördjupning och förankring av teoretiska och kliniska färdigheter, samverkan och utbyte med andra samt genom att vara en arena för reflektion. Det är många som påbörjar basåret, men insatser behövs för att få fler att fullfölja hela programmet.

Arbetet med rätt använd kompetens innebär en utveckling av rollen för undersköterskor, skötare och barnskötare. Utbildningssatsningar, anpassade efter de behov som verksamheten ställer, ska fortsätta.

För att möta den förändrade yrkesrollen som medicinska sekreterare står inför och för att möta verksamheternas behov ska fortsatta kompetensutvecklingsinsatser genomföras.

Det råder brist på specialitläkare inom ett antal områden. Fortsatt prioritering av ST-utrymmen till specialiteter

med risk för brist kommer att behövas. Satsningen på akutläkarspecialiteten ska fullföljas enligt beslutad plan för 2015–2025. Ett fortsatt införande av akutläkare skapar bättre förutsättningar för en utveckling av akutverksamheten, vilket gynnar såväl arbetsmiljö och patientsäkerhet som kvaliteten i det medicinska omhändertagandet. Bastjänstgöring för läkare (BT) kommer enligt riksdagsbeslut införas från 1 juli 2021 och förberedelser är igångsatta inför start. Eftersom de första studenterna på den nya sexåriga läkarutbildningen, som blir legitimationsgrundande, börjar under 2021 kommer BT till en början vara för läkare med utbildning utanför Sverige. Allmäntjänstgöring (AT) och bastjänstgöring kommer att behöva löpa parallellt under flera år framöver innan AT kan fasas ut helt.

En viktig del är också att kunna erbjuda en kombinerad tjänstgöring för läkare inom Region Skåne. På så sätt säkerställer man att specialistkompetens även kan finnas på de mindre sjukhusen och inom primärvården.

Kopplat till kompetensutveckling för de anställda i Region Skåne så har regionala utvecklingsnämnden fått ett uppdrag att tillsammans med andra aktörer gemensamt ansvara för att möjliggöra bättre karriärmöjligheter.

### Rätt bemanning och utvecklade arbetsätt

Rätt använd kompetens (Rak) är en nödvändighet som måste växlas upp och få spridning i alla verksamheter för att klara kompetensutmaningen, genom att man säkerställer att medarbetarna används på rätt sätt och utifrån verksamhetens behov. Detta kan även innebära uppgiftsväxling mellan yrkeskategorier och införandet av nya kompetenser. Detta kan också frigöra tid för patientarbete genom att administration och vårdnära service kan göras av annan personal än vårdpersonalen.

En viktig del i Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare är att tillhandahålla ändamålsenliga IT-stödsystem, detta gäller inte minst för IT-stöd inom HR-området. För att förenkla för chefer och medarbetare är utveckling av regiongemensamma arbetsätt och IT-stödsystem inom HR prioriterat. Särskilt angeläget är pågående projekt för ett regiongemensamt IT-stöd och arbetsätt för verksamhetsanpassad schemaläggning och bemanning. I ljuset av pandemin covid-19 framstår än tydligare vikten av välfungerande stöd, processer och IT-verktyg som underlättar för Region Skånes chefer och medarbetare vilket gör att detta utvecklingsområde fortsatt behöver prioriteras.

För att förenkla för chefer och medarbetare behövs fortsatt utveckling av stödsystem inom HR-området, vilket innefattar såväl IT-stöd som rutiner och arbetsätt. Förbättrings- och förenklingsarbetet måste stärkas för att inhämta och tillvarata förslag till förbättringar från verksamheterna.

Det löneadministrativa arbetet ska upplevas enklare för chefer genom att ett professionellt personaladministrativt stöd säkras till cheferna, som därigenom avlastas från personaladministrativa arbetsuppgifter.



### Hållbar och långsiktig kompetensförsörjning

Kompetensförsörjningen är en av Region Skånes stora utmaningar. Bara genom att vara en attraktiv arbetsgivare kan Region Skåne möta upp till invånarnas behov och erbjuda den bästa vården och servicen, samt locka till sig och behålla den kompetens som är nödvändig i framtiden. En genomtänkt strategisk kompetensförsörjning är en förutsättning för att klara framtidens uppdrag.

Region Skåne uppdaterar årligen en kompetensförsörjningsplan. Parallellt arbetar förvaltningarna med lokala kompetensförsörjningsplaner. Som underlag för arbetet utarbetas årligen en kompetensförsörjningsrapport som visar arbetsmarknadsutbudet för ett antal yrken inom hälso- och sjukvården. För att säkra den framtida kompetensförsörjningen behövs många olika insatser.

I Region Skånes kompetensförsörjningsplan används tio strategier för kompetensförsörjning:

- Använd kompetensen rätt
- Bredda rekryteringen
- Fler jobba mer
- Förläng arbetslivet
- Marknadsför jobben
- Skapa engagemang
- Underlätta lönekariär
- Utnyttja tekniken
- Visa karriärmöjligheter
- Stärk utbildningsbidraget

Strategierna tydliggör behovet av insatser, och de många insatser som krävs för att möta utmaningen. Insatser som redan är igångsatta ska fortsätta och utvecklas. Bland dessa kan nämnas bibehållen lön vid utbildning till specialistsjuksköterska, kompetensutveckling för undersköterskor, fortsatt



satsning på rekrytering av personer med funktionsnedsättning, insatser för att bättre tillvarata äldre medarbetares kompetens, kliniskt basår för sjuksköterskor samt handledarutbildningar. En av slutsatserna från arbetet med kompetensförsörjningsplaner är att dagens och framtidens utbildningsvolym inte kommer räcka till för att säkerställa tillgången på rätt kompetens såsom kompetensstruktur och arbetssätt ser ut idag.

Ytterligare en viktig del i kompetensförsörjningen är att visa på möjligheterna till utveckling och karriär genom kompetensutveckling som breddar, höjer eller på annat sätt utvecklar medarbetarna, och på så sätt gör att dagens och framtidens medarbetare önskar stanna i Region Skåne. Kompetensutveckling och lärande sker kopplat till verksamhetens mål och tydliggörs i medarbetarnas individuella utvecklingsplaner. Medarbetare som väljer att utveckla sin kompetens ska få möjlighet till utökade ansvarsområden. Region Skåne är en lärande organisation, och en stor del av lärandet sker i det dagliga arbetet. Arbetssätt, struktur och verktyg för att bättre samordna och stödja kompetensutvecklingsinsatser, utifrån verksamhetens behov, behöver utvecklas liksom nya former av lärande, till exempel digitalt lärande. De kompetensstegar som arbetats fram ska implementeras. Ett fortsatt arbete med kompetensstegar ska tydliggöra befintlig kompetens och framtida kompetensbehov, både i verksamheterna och för den enskilde medarbetaren.

Det finns en stor potential i att ta tillvara kompetensen hos redan utbildade personer som kommer till Sverige från andra länder. Genom att stödja och korta vägen till den skånska arbetsmarknaden, samordna introduktion och den komplettering som krävs för att erhålla svensk legitimation

och ge möjlighet att träna svenska språket i hälso- och sjukvårdsmiljö har Region Skåne knutit till sig värdefull kompetens såsom läkare, sjuksköterskor och undersköterskor. Arbetssätt och struktur för att ta emot personer med utbildning från andra länder behöver fortsatt utvecklas. För att ytterligare kraftsamla kring frågan har ett uppdrag kring internationell rekrytering getts till Skånes universitetssjukvård (Sus). Uppdraget innebär ett samlat regionalt ansvar avseende internationell rekrytering.

Region Skåne kan genom sitt omfattande utbildningsuppdrag ge en bra praktik, utbildningsperiod och handledning av hög kvalitet, och på detta sätt få goda förutsättningar att rekrytera framtida medarbetare med rätt kompetens.

Region Skåne ska stärka sitt arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare. För att göra detta ska möjligheten till att inrätta karriärtjänster på ett regionövergripande sätt utredas.

Dialogen med de skånska lärosätena, övriga utbildningsanordnare och myndigheter behöver stärkas för att tydliggöra behovet av utbildningsplatser.

Region Skåne ska arbeta för att äldre medarbetare i större utsträckning ges förutsättningar att fortsatt bidra med sin kompetens. Äldre medarbetare ska också ges möjlighet till ett hållbart arbetsliv, en arbetsmiljö som gör det möjligt att vara kvar samt möjlighet till en ny roll som handledare eller coach för yngre medarbetare.

Region Skåne ska stärka arbetet med att attrahera unga till framtida arbete i Region Skånes verksamheter. Prao erbjuds redan på flera sjukhus och det planeras för ett införande i hela regionen i nära samarbete med intresserade kommuner.



De strategier, och aktiviteter, som finns i Region Skånes kompetensförsörjningsplan är väsentliga för att minska personalrörligheten i sjukvården. Erfaren personal som arbetat länge på sin arbetsplats spelar många gånger en väsentlig roll för att vården ska fungera. Bristerna i dagens kompetensförsörjning avspeglas i ett beroende av inhyrning från bemanningsföretag, ett beroende som inte är långsiktigt hållbart. För att minska beroendet av bemanningsföretag ska förloppet följas noga, och utvecklingen av regioninterna resursteam ska fortsätta.

Region Skåne har som uttalad målsättning att bli oberoende av inhyrd personal från bemanningsföretag, som i ett led i ökad kontinuitet och säkerhet för patienten, en bättre arbetsmiljö för medarbetarna och ett säkrat utbildningsuppdrag. Insatser ska fortsatt göras för att nå målsättningen.



# Ekonomi

■ **En långsiktig stark ekonomi är en förutsättning** för att trygga verksamheten och därmed ge regioninvånarna en god service i form av säker och lättillgänglig hälso- och sjukvård samt kollektivtrafik. Regionfullmäktige antog 2013 riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Huvudbudskapet i riktlinjerna är att Region Skånes finansiella ställning ska stärkas och att skattemedlen ska användas effektivt.

## Finansiella mål

Det är nödvändigt att ha en ekonomi i balans, att leva upp till det lagstadgade balanskravet som innebär att intäkterna överstiger kostnaderna. Det omvända förhållandet leder annars till att kommande generationer får betala för dagens överkonsumtion. Regionfullmäktige föreslås fatta beslut om nedanstående finansiella mål som leder till att Region Skånes finansiella ställning stärks. Det krävs full acceptans och strikt följsamhet till de finansiella målen för att nå god ekonomisk hushållning.

## Resultatmål

*Region Skånes resultat ska över en rullande femårsperiod uppgå till minst två procent av de samlade intäkterna från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statliga bidrag. Resultatet ska också årligen uppfylla det lagstadgade balanskravet.*

Ett överskott är nödvändigt av flera olika skäl. Region Skåne står inför ett investeringsbehov i mångmiljardklassen de kommande åren, framför allt i sjukhusbyggnader. Investeringsutgifterna är vida större än avskrivningsnivåerna. Utan ett positivt resultat måste stora delar av investeringarna lånefinansieras, vilket i längden leder till att räntekostnaderna undantränger utrymme för kärnverksamheten.

Ett annat skäl är att ha möjlighet att parera för förändringar i sysselsättning, skatteunderlag och utjämningsystem. Just för att kunna möta oväntade händelser eller sämre tider, utan att behöva göra drastiska nedskärningar i verksamheten, krävs en buffert i form av ett resultatöverskott.

## Finansieringsmål

*Investeringar ska så långt möjligt finansieras med egna medel. Upplåning kan användas för att delfinansiera större investeringsprojekt. Under 2021 bör självfinansieringsgraden (årets resultat och avskrivningar i förhållande till investeringsbelopp) uppgå till minst 38 procent för att inte äventyra skuldsättningsmålet.*

## Skuldsättningsmål

*Region Skånes externa räntebärande nettolåneskuld får högst uppgå till 25 procent av de samlade intäkterna från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statliga bidrag.*

Lånefinansiering till drift och ersättningsinvesteringar är inte tillåtet av ovan nämnda skäl. Däremot har Region Skåne tagit ett stort investeringsbeslut, som innebär att sjukhusbyggnaderna i Helsingborg, Malmö och Lund ska moderniseras och förnyas. Investeringarna på dessa tre orter kommer att uppgå till betydande summor under de kommande åtta åren. Till detta kommer även andra stora investeringar. Dessa investeringar kan inte genomföras med egna medel utan delfinansiering via upplåning måste tillgripas.

Region Skånes planerade investeringar 2020–2028 uppgår till drygt 35 miljarder kronor. För att kunna finansiera dessa kommer låneskulden att öka med drygt 120 procent under kommande treårsperiod, vilket påverkar skuldsättningsmålet. Därför får regionstyrelsen i uppdrag att till budget 2022 återkomma med förslag till åtgärder som leder till att skuldsättningsmålet inte överstigs 2022–2023. Vid en nettoskuld över 25 procentsnivån riskeras nedgradering i den del av ratingbeslutet som rör låneskuld. Ett sämre ratingbetyg resulterar automatiskt i sämre lånevillkor för Region Skåne och därmed ökade kostnader. Det finansiella resultatmålet är minst 2 procent av de samlade intäkterna vilket föreliggande budget uppnår för hela planperioden.

## Ekonomiska förutsättningar 2020–2023

De ekonomiska förutsättningarna är starkt påverkade av covid-19-pandemin och utvecklingen i den globala och svenska ekonomin är fortsatt mycket osäker. I regeringens huvudscenario över den samhällsekonomiska utvecklingen finns följande sammanfattande punkter:

- Både BNP och sysselsättning faller i Sverige under 2020.
- Arbetslösheten fortsätter att stiga även 2021.
- En snabb återhämtning för BNP och arbetsmarknaden antas ske 2021–2023, men lågkonjunkturen dröjer ändå kvar ända till 2023.
- Det finansiella sparandet i offentliga sektorn beräknas 2020 visa ett stort underskott. Detta negativa sparande ligger i huvudsak i staten (-5,1 procent av BNP). Trots de

förslag som presenteras i budgetpropositionen (vilka höjer de offentliga utgifterna och sänker inkomsterna 2021) minskar sparandeunderskottet nästa år. Samma utveckling antas åren 2022–2023 och den offentliga skuldkvoten sjunker därför årligen i regeringens beräkningar.

Jämfört med de beräkningar som låg till grund för 2020 års ekonomiska vårproposition räknar regeringen nu med en högre tillväxt för BNP och sysselsättning 2021. Detta bör dock till viss del förstås utifrån att nedgången i ekonomin i år också blev större än vad som tidigare beräknades. Bedömningen av andelen arbetslösa är uppreviderad för nästa år men nedreviderad för år 2022. Generellt är öknings- takten för löner och konsumentpriser nedreviderad, såväl i år som åren därefter.

### **Regeringens skatteunderlagsprognos**

I regeringens skatteunderlagsprognos ökar skatteunderlaget med 15,5 procent på 5 år. Det är något högre än Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) bedömning från augusti. Utvecklingsbanorna skiljer sig dock åt betydligt, vilket bör betraktas utifrån den stora prognososäkerhet som för närvarande råder. I regeringens prognos inkluderas en rad förslag som påverkar det kommunala skatteunderlaget:

- Skatteunderlaget beräknas höjas från och med år 2021 till följd av det förslag om en justerad beräkning av bilförmån som regeringen avser att lämna förslag om under våren 2021.
- Skatteunderlaget beräknas höjas från och med år 2021 till följd av förslag om en ny beskattningsbar förmån, inkomstpensionstillägg.
- Skatteunderlaget beräknas dämpas från och med år 2021 till följd av förslag om höjt grundavdrag för personer som fyllt 65 år.
- Skatteunderlaget beräknas höjas från och med år 2023 till följd av Pensionsgruppens överenskommelse om justerade åldersgränser.

Konsekvenserna på kommunernas och regionernas skatteintäkter av dessa förslag föreslås i vanlig ordning regleras genom höjningar respektive sänkningar av det generella statsbidraget.

### **Ekonomiskt utgångsläge**

Region Skånes finansiella ställning är svag. De totala skulderna är cirka 18 600 miljoner kronor större än tillgångarna i 2020 års budget. Soliditeten är vid en jämförelse med övriga regioner och landsting bland den svagare i landet.

Årsbokslutet 2019 visade ett ekonomiskt överskott på 1 056 miljoner kronor. Det var 56 miljoner kronor bättre än budget. Intäkterna förstärktes av en skattehöjning inför 2019 med 49 öre vilket motsvarade cirka 1 400 miljoner kronor. Samtidigt uppgick verksamhetens samlade budgetunderskott till 741 miljoner där nämnder och styrelser inom

hälso- och sjukvården redovisade ett budgetunderskott på 877 miljoner kronor. Nettokostnadsutvecklingen uppgick till 3,9 procent, vilket var 0,1 procentenheter högre än rikssnittet. Tre av de senaste fem åren har kostnaderna ökat snabbare än intäkterna, vilket har försämrat det finansiella handlingsutrymmet att möta risker framöver. Det grundläggande problemet är därmed obalansen mellan intäkter och kostnader över tid.

Nettokostnadsutvecklingen har tilltagit ytterligare under 2020 och ligger efter augusti månad på 9,4 procent. Denna utveckling är för hög då budgeten i förhållande till bokslut 2019 uppgår till 6,2 procent men 2020 är också ett speciellt år. En del av kostnadsutvecklingstakten kan tillskrivas pandemin covid-19. Region Skåne har gjort stora omställningar för att öka kapaciteten i vården och säkerställa ett omhändertagande av ett stort antal akut sjuka covid-19-patienter. Nya lokaler har upprättats och befintliga lokaler har anpassats. Särskilda vårdplatser har skapats och nya patientflöden har införts. Skyddsmedel, medicinteknisk utrustning och läkemedel har köpts in för att kunna hantera patienter upp till den högsta kalkylerade eskaleringsnivån. Det innebär givetvis ökade kostnader. Region Skåne blir kompenserad i form av särskilda statsbidrag för direkta merkostnader till följd av covid-19, men för intäktsbortfall för till exempel kollektivtrafik sker ingen kompensation fullt ut, och nettokostnadsutvecklingstakten påverkas negativt. Samtidigt har tillskott till kommuner och regioner skett i den kommunalekonomiska utjämnningen under 2020 vilket för Region Skånes del innebär 1 300 miljoner kronor. Nivån återkommer i regeringens budgetproposition för 2021. Region Skånes årsprognos för 2020 pekar på ett budgetunderskott om 58 miljoner kronor (enligt prognos per augusti). Budgetunderskottet för nämnder och styrelser inom hälso- och sjukvården prognostiseras till 893 miljoner kronor under förutsättning att vården kompenseras för de merkostnader covid-19 inneburit. Med effekter av covid-19 borträknade, innebär detta att det fortsatt föreligger ett behov av kostnadsreducerande åtgärder inom skånsk hälso- och sjukvård.

Trots ett tidigare omfattande, systematiskt och i många stycken framgångsrikt förbättringsarbete, omfattande resultatförbättrande åtgärder, medicinska- och kliniska förbättringar, insatser för att förbättra tillgängligheten och de särskilda satsningarna inom till exempel cancersjukvård har detta inte medfört förväntade effekter och nödvändigt trendbrott i det ekonomiska resultatet. Ytterligare resultatförbättrande åtgärder är nödvändiga för att Region Skåne ska infria de finansiella målen och nå god ekonomisk hushållning.

Eftersom Region Skåne tillämpar fullfonderingsmodell vid redovisning av pensionskostnader måste resultatet i balanskravsberäkningen årligen justeras mot den lagstadgade blandmodellen. Detta har inneburit att regionen har negativa ackumulerade balanskravsresultat för åren 2018–2020 som enligt kommunallagen ska återställas inom tre år



från bokslutstillfället. För innevarande planperiod 2021–2023 uppgår återställningskravet till 384 miljoner kronor.

Samtidigt som äldre underskott måste återställas ska också medel avsättas för att kunna genomföra investeringar på över 35 miljarder kronor under de kommande åtta år. Givet verksamheternas budgetförutsättningar går denna ekvation inte ihop om verksamheten i nutid har stor ekonomisk obalans i budgeten. Arbetet med kostnadsreducerande åtgärder är därför nödvändigt för att förbättra verksamhetens ekonomiska utgångsläge inför kommande år.

## Intäktsutveckling

### Skatteintäkter

I denna budget används SKR:s prognostiserade uppräkningsfaktorer för riket och Skåne avseende skatteunderlaget för perioden 2019–2023 (från oktober 2020). Den prognostiserade ökningen av skatteunderlaget för inkomståret 2019 uppgår till 2,8 procent i riket. Motsvarande prognos för Skåne är 0,4 procentenheter högre och medför att den relativa skattekraften ökar något detta enskilda år. För perioden 2020–2023 förväntas en ökning av skatteunderlaget i Skåne som ligger något över den redovisade ökningen för riket. Ökningen är dock inte tillräckligt stor för att påverka skattekraften i positiv riktning under dessa år. Medelskattekraften (skatteunderlaget per invånare i relation till riksgenomsnittet) har minskat med drygt 1,5 procentenheter från 2009 (93,7 procent) till 2020 (92,1 procent). Skattekraften i Skåne bedöms i slutet av planperioden ligga på 91,6 procent jämfört med medelskattekraften i riket.

I denna budget föreslås skattesatsen vara oförändrad, det vill säga uppgå till 11,18 kronor. Skatteintäkten 2021 beräknas öka med 792 miljoner kronor eller med 2,5 procent jämfört med prognos 2020. 2022 ökar skatteintäkterna med 1 247 miljoner (3,8 procent) jämfört med 2021, och 2023

med 1 407 miljoner (4,1 procent). Skattesatsen på 11,18 kronor innebär att Region Skånes skattesats även i fortsättningen hör till de lägre i landet.

### Kommunalekonomisk utjämning och generella statliga bidrag

I propositionen *Värändringsbudget för 2020* föreslogs och aviserades att anslaget för kommunalekonomisk utjämning skulle ökas med 12,5 miljarder kronor som permanent tillskott från och med 2021. Regionernas del uppgår till 3,75 miljarder. I föreliggande budgetproposition föreslår regeringen att anslaget ökas med ytterligare 10 miljarder kronor 2021 och av dessa beräknas 5 miljarder kvarstå på anslaget 2022. Regionernas del uppgår till 3 miljarder 2021 och 1,5 miljarder 2022.

För att hälso- och sjukvården ska klara den nödvändiga återhämtningen och kunna hantera den uppskjutna vården och den covid-19-relaterade vården som utbröttet av pandemin inneburit föreslår regeringen 4 miljarder kronor 2021. Även för 2022 beräknas 4 miljarder.

### Övriga generella statliga bidrag

Ersättningen till regioner enligt läkemedelsavtalet uppgår brutto till 31 695 miljoner kronor 2020. I budgeten för 2021 har Region Skåne antagit en ökning av bidraget med cirka 5 procent.

Bidraget för flyktingsituationen uppgår 2021 till 600 miljoner kronor. Enligt preliminär beräknad fördelning erhåller Region Skåne 77 miljoner kronor 2021, vilket är cirka 12,8 procent av det totala bidraget.

Ovanstående beräkningsförutsättningar för skatt, utjämning och statsbidrag innebär att Region Skånes intäkter ökar med 1 418 miljoner kronor eller med 3,2 procent 2021 jämfört med prognosen för 2020.

## Intäktsutveckling

	Bokslut 2019	Prognos 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Skattesats kronor per skattekrona	11,18	11,18	11,18	11,18	11,18
Skatteunderlagsutveckling i procent	2,8%	1,9%	1,5%	3,5%	3,9%
<b>Skatteintäkter (miljoner kronor)</b>	<b>32 016</b>	<b>32 247</b>	<b>33 039</b>	<b>34 286</b>	<b>35 692</b>
Inkomstutjämningsbidrag kronor per invånare	4 978	5 067	5 043	5 151	5 320
Kostnadsutjämningsavgift kronor per invånare	-101	-141	-327	-333	-323
Regleringsavgift/bidrag kronor per invånare	-193	741	1 065	899	303
<b>Utjämning (miljoner kronor)</b>	<b>6 370</b>	<b>7 801</b>	<b>8 218</b>	<b>8 033</b>	<b>7 516</b>
Läkemedelsförmånen (miljoner kronor)	3 747	4 034	4 243	4 442	4 652
Bidrag för flyktingsituationen	128	77	77	0	0
Övriga generella statliga bidrag	19	19	19	19	19
<b>Generella statliga bidrag (miljoner kronor)</b>	<b>3 893</b>	<b>4 130</b>	<b>4 339</b>	<b>4 461</b>	<b>4 671</b>
<b>SUMMA SKATT, UTJÄMNING OCH GENERELLA</b>					
<b>STATLIGA BIDRAG (miljoner kronor)</b>	<b>42 280</b>	<b>44 178</b>	<b>45 595</b>	<b>46 779</b>	<b>47 879</b>
Intäktsökning jämfört med föregående år	8,4%	4,5%	3,2%	2,6%	2,4%

### Specialdestinerade statsbidrag

I regeringens höstproposition utökas några specialdestinerade statsbidrag men den sammantagna nivån motsvarar i stort sett 2020. I denna budget har bidragen 2021 räknats upp med cirka 50 miljoner kronor eller cirka 2,5 procent. En del bidrag till regionerna är för närvarande föremål för förhandlingar om uppgörelser mellan SKR och staten.

Riktade statliga medel till regionerna, enligt särskilda överenskommelser inom hälso- och sjukvården, ingår i den totala budgeterade finansieringen i skånsk hälso- och sjukvård. Detta innebär att styrelser och nämnder, inom givna ekonomiska ramar, åläggs att leva upp till de inriktningar och krav som ska uppfyllas för att Region Skåne ska tilldelas sin andel av dessa statliga medel samt att följa upp insatser och effekter.

### Kostnadsutveckling

I bokslutet för 2019 hade Region Skåne en kostnadsutveckling på 3,9 procent, vilket var 0,5 procentenheter lägre än året innan. Kostnadsutvecklingen per invånare uppgick till 2,8 procent att jämföra med genomsnittet i Sverige, som också var 2,8 procent. Landstingsprisindex, som används för omräkning av löpande pris till fast pris, uppgick till 2,0 procent 2019 (2,8 procent exklusive läkemedel). Volymutvecklingen, kostnader i fast pris, uppgick därmed till 1,9 procent.

Prognosen 2020 pekar på en kostnadsutveckling på 7,0 procent vilket skulle innebära en volymutveckling på cirka 6,0 procent. Andelen av volymutvecklingen som har att göra med en uppbyggnad av kapacitet för att säkerställa omhändertagandet av effekter av covid-19 är betydande. Budgeten för 2021 är uppräknad med 3,9 procent jämfört med 2020 års prognos, vilket skulle innebära en volymökning på cirka 1,5 procent.

### Pensionskostnader

Region Skåne tillämpar fullfonderingsmodell vid redovisning av pensionskostnaderna. Det innebär att hela pensionskulden, intjänad såväl före 1998 som från och med 1998, redovisas som en skuld i balansräkningen. Årets intjänade pension samt värdesäkringen av hela skulden redovisas som en kostnad i resultaträkningen. Fullfonderingsmodellen ger därmed en mer rättvisande bild av Region Skånes ekonomiska resultat och ställning. Nackdelen med fullfonderings-

modellen är att den är mer rörlig, vilket leder till större kostnadsförändringar mellan åren. Utredningen *En ändamålsenlig kommunal redovisning* föreslog en återgång till fullfonderingsmodellen, men i det slutliga lagförslaget togs förslaget bort. Regeringen gjorde bedömningen att man behöver utreda vidare vilka konsekvenser en ändrad redovisningsmodell avseende pensionsförpliktelser får på ekonomin för kommuner och regioner samt hur detta påverkar kravet på god ekonomisk hushållning och balanskrav.

Pensionskostnaderna har ökat med 880 miljoner kronor eller 33 procent under åren 2018–2020. Kostnadsökningen förväntas dämpas kraftigt under kommande treårsperioden 2021–2023 då pensionskostnaderna beräknas öka med 23 miljoner kronor eller 0,6 procent. Likviditetsbelastningen, pensionsavgifter och pensionsutbetalningar samt löneskatt, beräknas under perioden 2021–2023 öka med 9,4 procent eller cirka 250 miljoner kronor. Under samma period beräknas Region Skånes totala pensionsskuld öka från 34 miljarder kronor 2020 till 36,2 miljarder 2023. Pensionsskulden kommer utifrån dagens nivå att fördubblas i löpande pris fram till år 2045, medan den därefter minskar. Men det dröjer ytterligare cirka 40 år till innan skulden är helt avvecklad.

Fullfonderingsmodellen ger lägre kostnader än blandmodellen eftersom utbetalningarna av pension intjänad före 1998 är större än värdesäkringen av denna skuld. Differensen mellan fullfonderingsmodell och blandmodell måste beaktas i Region Skånes balanskravsberäkning. Det framräknade balanskravsresultatet enligt fullfonderingsmodell ska justeras med ovanstående differens. Det innebär att det justerade resultatet enligt fullfonderingsmodell 2021 måste vara minst 729 miljoner före justering enligt blandmodell för att balanskravet ska uppnås.

### Finansiella intäkter och kostnader

Det negativa finansnettot förväntas minska med cirka 70 miljoner kronor under planperioden. Det är framför allt de finansiella kostnaderna på pensionsskulden som avstannar på grund av förväntningar om en dämpad inflation 2021–2022. Räntekostnaderna för låneskulden minskar trots en högre skuld. Efter en flerårig period med låga räntor har dessa successivt fått genomslag i låneskulden. För perioden framöver förväntas inte heller någon större

## Kostnadsutveckling

	Bokslut 2019	Prognos 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Nettokostnader (miljoner kronor)	39 728	42 493	44 129	45 278	45 940
Nettokostnadsutveckling (procent)	3,9%	7,0%	3,9%	2,6%	1,5%
Landstingsprisindex (LPIK) (procent)	2,0%	0,9%	2,4%	1,8%	2,2%
LPIK exklusive läkemedel (procent)	2,8%	1,0%	2,9%	2,2%	2,6%

ränteupp gång mot bakgrund av Riksbankens prognos med oförändrad reporänta samt de stödköp av obligationer som förväntas genomföras i marknaden under lång tid. De finansiella intäkterna förväntas öka genom stigande intäkter från kreditivräntor på byggnationerna i framförallt Malmö och Helsingborg. Genomsnittsräntan för låneskulden beräknas sjunka med cirka 0,3 procentenheter under planperioden. Detta bygger på nuvarande marknadsbedömning, som innebär förväntningar om mycket svagt stigande räntenivåer under planperioden.

### Övriga beräkningsförutsättningar

Enligt den senaste prognosen förväntas en årlig befolkningsökning i Skåne på cirka 0,95 procent de kommande åren. Antalet invånare används som en parameter vid beräkningarna i utjämningsystemet och för vissa statsbidrag. Internräntan för 2021 är oförändrad och uppgår till 2,0 procent. För Skånetrafiken är internräntan fastställd till 0,75 procent för 2021 i enlighet med fastställda beräkningsprinciper, vilket motsvarar den förväntade genomsnittliga räntesatsen i Region Skånes låneportfölj för 2021.

Internräntan används för beräkning av kapitaltjänstkostnader och påverkar bland annat den interna hyesprissättningen. Kreditivräntan används för att belasta investeringsprojekten under byggnads- och utrustningstiden. Räntesatsen motsvarar Region Skånes genomsnittliga ränta på den totala låneskulden.

Med nu kända fakta kommer den lagstadgade delen av arbetsgivaravgiften att vara oförändrad 2021. Premien för avtalsförsäkringarna beräknas till 0,13 procent av lönesumman, och för avtalspensioner är det kalkylerade pålägget preliminärt 15,51 procent. På grund av ovan redovisade förändringar av pensionskostnaderna kommer avgiften för kollektivavtalad pension att variera under planperioden men minska 2023. Arbetsgivaravgifterna är lägre för personer födda 1996 och senare, samt för personer födda 1955 och tidigare. För anställda födda 1937 och tidigare utgår inga arbetsgivaravgifter.

### Resultatbudget

Med ovanstående beräkningsförutsättningar och angiven utveckling av Region Skånes intäkter och kostnader summeras resultatbudgeten till 912 miljoner kronor 2021, 935 miljoner kronor 2022 och 958 miljoner kronor 2023. Det budgeterade resultatet för 2021–2023 uppgår till 2 procent av de samlade intäkterna från skatt, utjämnings- och statsbidrag. Resultaten 2021–2023 uppfyller därmed det finansiella resultatmålet men räcker inte för att leva upp till kommunallagens krav på återställning av eget kapital 2021. Med hänvisning till rådande läge till följd av covid-19-pandemin, med bland annat uppskjuten vård och behovet av att prioritera görs bedömningen i dagsläget och med nu gällande prognos 2020, att 178 miljoner kronor återställs 2021. Utgående återställningskrav 2021 på 206 miljoner kronor återställs då 2022.

### Finansiering

Under 2020 prognostiseras ett negativt kassaflöde om 74 miljoner kronor, samt en ökning av de räntebärande skulderna om 1 337 miljoner kronor varav 544 avser refinansiering. Nettolåneskulden förväntas således öka med 867 miljoner kronor framförallt beroende på en stor investeringsverksamhet.

Under 2021 förväntas den räntebärande nettoskulden att öka med ytterligare 4 046 miljoner kronor. En kraftigt ökande investeringsnivå är den främsta förklaringen till skuldökningen. En fortsatt hög investeringstakt under åren 2022–2023 om drygt 12 600 miljoner kronor medför att nettoskulden ökar med ytterligare cirka 6 000 miljoner kronor, för att vid planperiodens slut uppgå till cirka 17 500 miljoner kronor.

Då Region Skåne har 1 000 miljoner kronor i betalningsberedskap i form av egen likviditet blir följden att den externa låneskulden kommer att öka med cirka 54 procent under 2021 från 7 467 till 11 513 miljoner kronor. Upplåning kommer att ske framför allt genom emissioner av obligationer med varierande löptider i kapitalmarknaden och

### Övriga beräkningsförutsättningar

	2019	2020	2021	2022	2023
Invånare per den 1 november	1 376 659	1 391 301	1 405 025	1 418 083	1 430 834
Ökning (procent)	1,2%	1,1%	1,0%	0,9%	0,9%
Internränta (procent)	2,0%	2,0%	2,0%	–	–
Internränta, Skånetrafiken (procent)	1,25%	1,25%	0,75%	–	–
Kreditivränta (procent)	1,00%	1,00%	0,75%	–	–
<b>Arbetsgivaravgifter (procent)<sup>1</sup></b>					
Lagstadgade	31,42%	31,42%	31,42%	31,42%	31,42%
Avtalsförsäkringar	0,03%	0,13%	0,13%	0,13%	0,13%
Kollektivavtalad pension	16,33%	15,55%	15,51%	16,99%	15,24%
<b>SUMMA arbetsgivaravgifter (procent)</b>	<b>47,78%</b>	<b>47,10%</b>	<b>47,06%</b>	<b>48,54%</b>	<b>46,79%</b>

1. Arbetsgivaravgiften 2021 för personer födda 1996 och senare är preliminärt 37,14 %. För personer födda 1938-1955 preliminärt 15,81 % och för personer födda 1937 och tidigare preliminärt 0 %.

upplåning från Europeiska Investeringsbanken i enlighet med regionfullmäktiges beslut om finansiell strategi.

Ramen för den totala externa låneskulden, lånetaket, uppgår för närvarande till 10 000 miljoner kronor, vilken inte bedöms vara tillräcklig för budget 2021. Med en beräknad låneskuld om drygt 12 000 miljoner kronor krävs en höjning av ramen för att bibehålla en godtagbar marginal för oförutsedda händelser utan förnyade beslut. Ramen föreslås fastställas till 14 000 miljoner kronor för år 2021. För åren 2022–2023 kommer det att krävas ytterligare höjningar av den externa låneramen.

### Regionbidrag 2021

Det totala regionbidraget som fördelas ut på Region Skånes nämnder och styrelser avseende budgetåret 2021 uppgår till 45 820,5 miljoner kronor, vilket är en ökning med 1 601,3 miljoner kronor (3,6 procent) jämfört med Region Skånes budget 2020. Av den totala uppräknningen utgör 1 096,6 miljoner kronor kompensation för prisindex med kvalitetsjusterade löner för landsting (LPIK) samt medicinskteknisk utveckling (+0,5 procent) om 190,1 miljoner kronor till psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden, hälso- och sjukvårdsnämnden, primärvårdsnämnden, medicinsk service samt sjukhusstyrelserna. Dessa nämnder och styrelser får också kompensation för demografi (1,3 procent) motsvarande 494,2 miljoner kronor. Ett effektiviseringskrav på 1 procent, motsvarande 442,2 miljoner kronor, åläggs alla nämnder och styrelser. Nedan beskrivs i stora drag förändringen av nämnders och styrelser regionbidrag.

### Hälso- och sjukvård

Region Skånes uppdrag för hälso- och sjukvård 2021 beskriver mål, inriktning och prioriterade områden. Alla verksamheter ska arbeta i enlighet med uppdraget 2021 och i övrigt fortsatt bedriva verksamhet enligt tidigare uppdrag eller beslut. Nämnder och styrelser har ett gemensamt ansvar att tillgodose befolkningens behov av hälso- och sjukvård. Det kräver att samtliga utvecklar långsiktigt hållbara och effektiva processer, var och en och i samverkan. Alla nämnder och styrelser ska arbeta för en tillgänglig och sammanhållen vård. Patientprocesserna ska vara effektiva utifrån behov. För att uppnå en effektiv hälso- och sjukvård måste inte bara den interna verksamheten, utan all sjukvårdsverksamhet över de organisatoriska gränserna, vara koordinerad utifrån patientens behov. Nämnder och styrelser ska kontinuerligt arbeta med att effektivisera verksamheten med särskilt fokus på tillgänglighet, patientsäkerhet och kvalitet med tydligt patientfokus samt bidra i arbetet med nivåstrukturer. Vid bristande tillgänglighet ska nämnder och styrelser samverka. Vårdgarantins ramar ska uppfyllas.

Regionbidraget till sektor hälso- och sjukvård 2021 ökas med 1 967,8 miljoner kronor och uppgår till 39 994,3 miljoner kronor. Av detta utgörs preliminärt 5 736,5 miljoner kronor regionbidrag till Hälsoval. Det är en ökning med 336,8 miljoner kronor jämfört med budget 2020.

Hela sektorn har erhållit kompensation för LPIK med 2,4 procent. Totalt uppgår LPIK till 916,8 miljoner kronor.

All verksamhet inom Region Skåne som är solidariskt finansierad av Södra sjukvårdsregionen ska erhålla uppräkningsför 2021 i enlighet med avtalsförhandlingen för 2021.

Medicinskteknisk utveckling på 0,5 procent har fördelats till sektorn och uppgår till 190,1 miljoner kronor. Kompensation för demografi på 1,3 procent har fördelats till sektorn och uppgår till 494,2 miljoner kronor. Effektiviseringskrav på 1 procent åläggs sektorn och uppgår till 380,2 miljoner kronor.

Den Skånegemensamma prislstan inom bild och funktion har i princip varit oförändrad under många år utan att någon direkt prisjustering genomförts. Inför 2021 har därför en uppdatering av bild och funktionsprislstan gjorts.

Hälso- och sjukvården erhåller riktade satsningar för:

- Utökning av Iva-platser, helårseffekt 2021, 21 miljoner kronor.
- Utredning om framtidens onkologi i hela Skåne, 10 miljoner kronor.
- Fullföljande av piloter till breddinförande, 55 miljoner kronor.
- Primärvård och psykiatri, 50 miljoner kronor.
- Neuropsykiatriska utredningar och behandlingar, 50 miljoner kronor.
- Förlossningsvård, 30 miljoner kronor.

I enlighet med tilläggsbudget 2020, där hälso- och sjukvårdsnämnden tillskjuts 534 miljoner kronor för tillgänglighetssatsning och uppskjuten vård till följd av sjukdomen covid-19, ingår dessa medel i basen för hälso- och sjukvårdsnämndens regionbidrag 2021.

Hälso- och sjukvårdsnämnden erhåller kompensation för ökade läkemedelskostnader utöver LPIK och demografiuppräknningen med 369 miljoner kronor.

Hälso- och sjukvårdsnämnden tillskjuts 100 miljoner för satsningar inom primärvårdens hälsoval.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har under 2019 eller tidigare fattat beslut om nya uppdrag och utökad verksamhet. Det innebär att regionbidrag för 2021 omfördelas från hälso- och sjukvårdsnämnden till sjukhusstyrelserna, psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden med 67,1 miljoner kronor. 1 miljon kronor omfördelas från medicinsk service till hälso- och sjukvårdsnämnden och 0,7 miljoner kronor omfördelas från regionstyrelsen till hälso- och sjukvårdsnämnden.

Psykiatri-, habiliterings- och hjälpmedelsnämnden erhåller kompensation för ökade volymer och kostnader för bland annat speciallivsmedel och CPAP-utrustning med 15 miljoner kronor.

Psykiatri-, habiliterings- och hjälpmedelsnämnden tillskjuts 12 miljoner kronor för satsning på barn- och ungdomspsykiatri, 4 miljoner kronor för satsning på

vuxenpsykiatri i sydöstra Skåne samt 1,5 miljoner kronor för satsning på forskning inom psykiatri.

Psykiatri-, habiliterings- och hjälpmedelsnämnden tillskjuts 10 miljoner kronor till rättspsykiatri under 2021. Under 2021 ska behovet av framtida vårdplatser utredas och detta även i förhållande till det avtal som finns med Södra sjukvårdsregionen. Under 2022 avsätts 20 miljoner kronor för utökade vårdplatser.

Regionbidrag motsvarande 45,5 miljoner kronor överförs från sjukhusstyrelsen Hässleholm till sjukhusstyrelsen Ystad för akut ortopedi.

Regionbidrag motsvarande 38,7 miljoner kronor överförs från sjukhusstyrelsen Ystad till sjukhusstyrelsen Kristianstad för verksamhetsområde rehab.

Regionbidrag motsvarande 32,2 miljoner kronor överförs från sjukhusstyrelse Sus till primärvårdsnämnden för KC prevention, BHV-psykologer och barnmottagning Eslöv och hälsoenheten.

Regionbidrag motsvarande 4,8 miljoner kronor överförs från psykiatri-, habiliterings- och hjälpmedelsnämnden, sjukhusstyrelserna Landskrona, Helsingborg, Kristianstad, Hässleholm, Ystad, Trelleborg, samt från primärvårdsnämnden, medicinsk service och regionstyrelsen, till sjukhusstyrelsen Sus för metod och prioriteringsråd.

Regionbidrag motsvarande 1 miljon kronor överförs från sjukhusstyrelse Landskrona till sjukhusstyrelse Sus för AK-mottagning.

Regionbidrag motsvarande 11,4 miljoner kronor överförs från medicinsk service till regionstyrelsen (förvaltning digitalisering IT/MT) för oxygenkoncentratorer.

Medicinsk service tillskjuts 22 miljoner kronor för ambulanssjukvård.

Primärvårdsnämnden tillskjuts 4 miljoner kronor för palliativa vårdplatser i Trelleborg och 3 miljoner kronor ökade kostnader IT-stöd för palliativ vård.

Inom ramen för sektor hälso- och sjukvård budgeteras 96,5 miljoner kronor för e-hälsosatsning i sjukvården. Medlen ställs till regionstyrelsens föfogande. Satsningen syftar till att finansiera Region Skånes e-hälsostategi och införande av digitala vårdkontakter.

### Regional utveckling

Kollektivtrafiknämndens regionbidrag ökas med totalt 66,7 miljoner kronor och uppgår till 3 155,7 miljoner kronor. Utöver det allokeras Region Skånes andel av aviserat statsbidrag om 2 miljarder kronor 2021 direkt till kollektivtrafiknämnden. Statsbidraget beräknas uppgå till cirka 300 miljoner kronor. Uppräkning med anledning av LPIK sker med 89,6 miljoner kronor. Nämnden åläggs ett generellt effektiviseringskrav på 1 procent vilket uppgår till 30,9 miljoner kronor. Därutöver tillförs nämnden ett ökat anslag på 8 miljoner kronor för landsbygdsatsning.

Kulturnämndens regionbidrag ökas med totalt 11 miljoner kronor och uppgår till 324,3 miljoner kronor. Uppräk-

ning med anledning av LPIK sker med 9,1 miljoner kronor. Nämnden åläggs ett generellt effektiviseringskrav på 1 procent som uppgår till 3,1 miljoner kronor. Därutöver tillförs nämnden ett ökat anslag på 5 miljoner kronor.

Regionala utvecklingsnämndens regionbidrag ökas med totalt 18,8 miljoner kronor och uppgår till 218,8 miljoner kronor. Uppräkning med anledning av LPIK sker med 5,8 miljoner kronor. Nämnden åläggs ett generellt effektiviseringskrav på 1 procent som uppgår till 2 miljoner kronor. Därutöver tillförs nämnden ett ökat anslag på 15 miljoner kronor.

### Verksamhetsstöd/övriga

Regionstyrelsens regionbidrag minskar med 466,8 miljoner kronor varav 2020 års tilläggsbudget om 907 miljoner kronor samt allokerat reformutrymme om 200 miljoner kronor i 2020 års budget återförts från regionstyrelsen till finansiering. Regionbidraget 2021 uppgår till 1 921,3 miljoner kronor. Uppräkning med anledning av LPIK sker med 69,5 miljoner kronor. Regionstyrelsens regionbidrag åläggs ett effektiviseringskrav på 1 procent som uppgår till 24 miljoner kronor. Därutöver tillförs regionstyrelsen 100 miljoner kronor för kostnader för SDV. Med tanke på de osäkra ekonomiska förutsättningarna för 2021, där till exempel ett eventuellt minskat resande i kollektivtrafiken kan innebära intäktsbortfall upp mot 150 miljoner kronor, avsätts ytterligare 255 miljoner kronor till regionstyrelsens oförutsedda utgifter. 30 miljoner kronor avsätts till regionstyrelsen för Region Skåne Holding AB.

Regionbidrag motsvarande 2 miljoner kronor för regionalt operationsteam överförs från regionstyrelsen till hälso- och sjukvårdsnämnden.

Regionbidrag motsvarande 1,3 miljoner kronor för arbete med ATMP läkemedel överförs från hälso- och sjukvårdsnämnden till regionstyrelsen.

Regionbidrag motsvarande 1 miljon kronor för metod och prioriteringsråd överförs från regionstyrelsen till sjukhusstyrelse Sus.

Regionbidrag motsvarande 11,4 miljoner kronor för oxygenkoncentratorer överförs från medicinsk service till regionstyrelsen.

Personalnämndens regionbidrag ökas med 3,1 miljoner kronor och uppgår till 170,2 miljoner kronor. Uppräkning med anledning av LPIK sker med 4,8 miljoner kronor. Nämnden åläggs ett generellt besparingskrav på 1 procent som uppgår till 1,7 miljoner kronor.

Patientnämndens regionbidrag ökas med 0,3 miljoner kronor och uppgår till 17,7 miljoner kronor. Uppräkning med anledning av LPIK sker med 0,5 miljoner kronor. Nämnden åläggs ett generellt besparingskrav på 1 procent som uppgår till 0,2 miljoner kronor.

Revisionens regionbidrag ökas med 0,4 miljoner kronor och uppgår till 18,2 miljoner kronor. Uppräkning med anledning av LPIK sker med 0,5 miljoner kronor.

Revisionen åläggs ett generellt besparingskrav på 1 procent som uppgår till 0,1 miljoner kronor.

Resultatkravet 2021 för servicenämnden är oförändrat jämfört med föregående år och uppgår till 45,9 miljoner kronor.

### Regionbidrag 2022–2023

Regionbidragen 2022 är uppräknade med LPIK för alla nämnder och styrelser samt kompensation för medicinsk-teknisk utveckling och demografi till nämnder och styrelser inom hälso- och sjukvård. Ett effektiviseringskrav på 1,0 procent åläggs samtliga verksamheter 2022. Regionbidragen 2023 är uppräknade med LPIK för alla nämnder och styrelser samt kompensation för medicinsk-teknisk utveckling till nämnder och styrelser inom hälso- och sjukvård. Ett effektiviseringskrav på 1,0 procent åläggs samtliga verksamheter 2023.

### Investeringar

Den kommande planperioden 2021–2023 kommer innebära de högsta investeringsnivåerna i Region Skånes historia då flera av de pågående strategiska investeringarna, (över 100 miljoner kronor), är i full produktion. Sammanlagt avsätts 19,3 miljarder kronor under treårsperioden med investeringsnivåer väl över 6 miljarder per år. Dessa investeringsnivåer beror på de beslut som fattats den senaste 10-årsperioden om flera mycket stora investeringar. Inom sjukvården pågår nybyggnation av servicebyggnad och vårdbyggnad i Malmö samtidigt som Region Skånes största digitaliseringsprojekt någonsin, Skånes digitala vårdssystem (SDV) genomförs. Även sjukhusområdena i Helsingborg och Lund präglas av om- och nybyggnation. I Hässleholm drar nu arbetet igång med att skapa moderna lokaler för operationsverksamhet med mera i projektet som går under samlingsnamnet Forth. I kollektivtrafiken planeras för bussdepåer i Malmö och Lund och ett nytt tågsystem mellan Helsingborg och Köpenhamn har upphandlats. Flertalet av de större projektens genomförande sträcker sig bortom planperioden.

Ett av Region Skånes finansiella mål, skuldsättningsmålet, innebär att den externa räntebärande nettolåneskuldsättningen inte ska överstiga 25 procent av de samlade intäkterna från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statliga bidrag. Med liggande investeringsplan och förutsatt budgeterade överskott under den kommande planperioden riskerar skuldsättningsmålet att överstigas. Det innebär att ytterligare beslut om större investeringar behöver skjutas fram trots att behoven av sådana är stora.

Samtidigt pågår utredningsarbete kring flera mycket stora kommande projekt där Region Skåne under året kommer ta ställning till inriktning vilket kommer få stor betydelse för kommande planperioder. De strategiska investeringarna dominerar investeringsbudgeten och står för drygt 75 procent av den under planperioden. Regionstyrelsen fastställde

i december 2019 en reviderad investeringsprocess vars huvudsakliga inriktning var ett ökat politiskt fokus på de strategiska investeringarna. Under våren 2020 kompletterades investeringsprocessen med ett förtydligande avseende hantering av externa förhyrningar.

### Bygginvesteringar

Region Skåne större investeringar består till stor del av ersättning av äldre byggnader som under lång tid rymt stora delar av Region Skåne och dess föregångares kärnverksamhet. Även de nya byggnader som nu uppförs ska designas för att fungera med ett mycket långt tidsperspektiv.

Nedan beskrivs status för objekt med en investeringsbudget på över 100 miljoner kronor. Mer detaljerade beskrivningar av statusen för de strategiska projekten inom hälso- och sjukvården ges i separata ärenden till regionstyrelsen.

#### Pågående bygginvesteringar över 100 miljoner kronor inom kollektivtrafiken

##### • Bussdepåer i Malmö och Lund

Region Skåne har i avsiktsförklaringar med Lunds kommun och Malmö stad konstaterat att den fortsatta utvecklingen av städerna förutsätter etablering av nya och moderna bussdepåer. Tillsammans med städerna skapas de bästa förutsättningarna för att etableringen av nya bussdepåer sker på geografiskt optimal plats med minsta möjliga miljöpåverkan och bästa trafikekonomin.

Av avsiktsförklaringarna framgår att i Lund har kommunen och Region Skåne enats om att etablera en ny depå på Gastelyckan, och i Malmö har parterna enats om att etablera två nya bussdepåer, en norr om Malmös centrala delar och en i anslutning till trafikplats Lockarp.

För Region Skåne har Regionfastigheter, tillsammans med Skånetrafiken och städerna, påbörjat arbetet med att mer detaljerat utreda förutsättningarna för etablering av nya depåer i Malmö och Lund. Regionstyrelsen har tilldelat projekteringsmedel och medel för köp av mark. Under 2020 har mark förvärvat genom köp av bolag för etablering av den centrala bussdepån i Malmö. Sammanlagt beräknas de tre depåerna innebära en investering om 1,1 miljard och inriktningen är att depåerna ska vara färdigställda 2024.

#### Pågående bygginvesteringar över 100 miljoner kronor inom hälso- och sjukvården

##### • Nya sjukhusområdet i Malmö

Det pågår sedan flera år ett arbete för att genom nybyggnation knyta samman och koncentrera verksamheten på sjukhusområdet i Malmö med utgångspunkt från akut- och infektionsbyggnaden. Regionstyrelsen fastslog i december 2013 inriktningen för det fortsatta arbetet med sjukhusområdet. I en första fas har äldre byggnader rivits, samtidigt

FOTO: © KRISTINA STRAND-LARSSON, LUNDS KOMMUN



som en större etablering av ersättningsbyggnader har genomförts på två platser på sjukhusområdet. Denna etablering har möjliggjort att ytterligare äldre byggnader har lämnats och rivits för att bereda plats för en ny vårdbyggnad och en servicebyggnad. Under 2018 var det byggstart för både vårdbyggnad och servicebyggnad och projektet är nu i full produktion. Pandemin har inneburit en viss förskjutning i tid i projektet men överlag har arbetet kunnat pågå enligt plan. Under 2021 kommer den mest intensiva fasen av byggnationen genomföras och den samlade förbrukningen av medel kommer vara närmare 3 miljarder kronor.

I projektet ingår också att modernisera och bygga ut teknik och transportkulvertsystem och anlägga nya gröna, läkande miljöer. Regionfullmäktige godkände i juni 2017 ett förslag som innebär att omfattningen av ny vårdbyggnad respektive ny servicebyggnad utökas. I samband med detta fastställdes en ny budget för byggprojektet 12,3 miljarder kronor. Under 2020 har ett arbete med att ta fram detaljerat behov av utrustningsinvesteringar genomförts. I arbetet har beaktats vad som är möjligt att ta med från de lokaler som lämnas. En genomlysning har gjorts av graden av automatisering samt vilka behov av kapacitet av exempelvis operationssalar som finns när byggnaderna står på plats och vad som kommer att behövas längre fram. Särskilt fokus har även lagts på antagande om risk och index samt på den organisation som krävs för att planera och genomföra utrustningsinvesteringarna. Utrustningsbehovet har fastställt till 1,9 miljarder kronor. Arbetena på sjukhusområdet beräknas med nuvarande tidplan pågå till 2025.

Utöver de insatser som beskrivs i regionfullmäktiges beslut om nya sjukhuset i Malmö pågår ett antal större projekt i olika skeden på sjukhusområdet i Malmö:

Barn- och ungdomsmedicin i Malmö är i dag fysiskt uppdelat på att antal platser, där särskilt den del som finns kvar på det södra sjukhusområdet har en besvärlig lokal-situation. Projektet innebär att långsiktigt etablera en sammanhållen verksamhet i långa raden. Under 2020 har en programhandling slutförts och medelstilldelning bedöms kunna ske under hösten 2020. Investeringen uppgår till knappt 230 miljoner kronor inklusive utrustning. Projektet beräknas vara färdigställt i slutet av 2022.

Ett fördjupat utredningsarbete pågår avseende lokaler för barn- och vuxenpsykiatri, habilitering och hjälpmedel, palliativ verksamhet med mera. Omfattningen av lokalbehoven för dessa verksamheter är mycket stora samtidigt som dagens lokaler har dålig standard. Ett antal lösningsförslag utreds. Under hösten 2019 tog regionstyrelsen ett inriktningsbeslut om att framtida etablering av nya lokaler ska ske på det södra sjukhusområdet i Malmö och utredning pågår nu om vilken del av detta område som är mest lämpligt. Omfattningen av projektet är fortfarande osäkert men det handlar om flera miljarder. Under planperioden avsätts medel för köp av tomt samt inledande planering och projektering.

Under planperioden kommer insatser att genomföras på kort sikt med fastighetsägarinvesteringar för att förlänga livslängden i befintliga lokaler.



De insatser som bedrivs i Malmö omfattar inte hela sjukhusområdet. Det är därför angeläget att arbetet med framtagande av fysisk utvecklingsplan slutförs, för att få en samlad bild av behoven och för att kunna ta ställning till olika genomförandescenarier.

- *Nya sjukhusområdet i Lund*

Arbetet med att utveckla sjukhusområdet i Lund har hittills inte på samma sätt som i Malmö fokuserat på ett genomförande, utan har mer haft karaktären av ett fördjupat planeringsarbete för fastighetsutveckling. Utöver detta har ett antal projekt genomförts med inriktning på att förbereda sjukhusområdet för den spårvagnssträckning som går igenom sjukhusområdet, bland annat genom att bygga en ny kulvert.

En bärande idé i den sammanhållna laboratoriemedicinska verksamheten har varit att koncentrera delar av verksamheten till Lund. Under våren 2020 beslutade regionstyrelsen om medelstilldelning för ett projekt som innebär att nya lokaler skapas för klinisk kemi med dess basenhets 24/7-plattform samt för en koncentration av specialkemi som i dag finns i Malmö och Lund. Projektet omfattar inklusive utrustning 270 miljoner kronor och beräknas vara färdigställt 2023.

Parallellt med dessa insatser pågår arbetet med att ta fram en långsiktig plan för ersättningslokaler för sjukhuset i Lund.

- *Nya sjukhusområdet i Helsingborg*

Regionstyrelsen godkände i mars 2012 utvecklingsplanen för sjukhusområdet i Helsingborg. Projektet består av dels en ny byggnad, dels en omfattande ombyggnation av den befintliga huvudbyggnaden. En ersättningsbyggnad är på plats på sjukhusområdet och befintligt parkeringshus har utökats med ytterligare fyra halvplan. En av fyra flyglar i höghusdelen har byggts om och produktion pågår i den andra. Grundläggningsarbete pågår avseende nybyggnationen och under våren 2020 beslutade regionstyrelsen om medelstilldelning för att kunna genomföra nästa steg i den nya byggnaden, en tät byggnad.

Under våren 2019 presenterades en genomlysning av projektet för regionstyrelsen som visade på större byggetekniska problem än vad som tidigare förutsetts. Som en konsekvens av detta beslutade regionstyrelsen om att genomföra en revidering av den fysiska utvecklingsplanen. En ny kostnadsberäkning och etappindelning ska tas fram. Kommande plan för framtidens hälsosystem i Region Skåne och eventuell profilering ska beaktas. Övriga insatser på sjukhusområdet är pausat i och med detta. Olika alternativ genomlysas och ställs emot varandra. Bland alternativen ingår att undersöka lokalisering på alternativ plats.

De pågående insatserna på sjukhusområdet inklusive en helt färdigställd funktionell nybyggnad bedöms innebära en investering om 5,4 miljarder exklusive utrustningsinvesteringar.



- **Hälsostaden Ängelholm**

Region Skåne har tillsammans med Peab och Wihlborgs Fastigheter AB bildat ett bolag med syfte att utveckla sjukhusområdet med en inriktning på att koncentrera sjukvårdsverksamheten till det norra sjukvårdsområdet. Under 2018 färdigställdes projektet och om- och nybyggnationerna togs i bruk. I samband med att det slutliga ramavtalet fastställdes i mars 2018 beslutade regionstyrelsen att inleda förhandlingar om ytterligare externa förhyrningar för de delar som inte ryms i de framtagna ytorna. I september 2019 beslutade regionstyrelsen om ett nytt avtal om nybyggnation av ytterligare ett hus på sjukhusområdet. Det nya huset beräknas vara färdigt 2022.

- **Framtidens ortopedi i Hässleholm (Forth)**

I Hässleholm pågår arbetet med att skapa ersättningslokaler för operation- och sterilverksamheten. En fysisk utvecklingsplan fastställdes av regionstyrelsen i december 2018 som belyste även övriga delar av sjukhusets förutsättningar för att bedriva en modern ortopedisk operationsverksamhet. Under hösten 2019 beslutades om genomförande av etapp 1 i det scenario som rekommenderas i den fysiska utvecklingsplanen. Etappen omfattar nytt operationshus med mottagning och vårdavdelning med mera, servicecentral och infrastruktur på sjukhusområdet. I beslutet gjordes en medelstilldelning om 1,6 miljarder inklusive utrustning. Projekteringsorganisation är upphandlad men pandemin har skjutit start av projektering från våren till hösten 2020. Detta har också inneburit att tidpunkt för färdigställande flyttats fram till 2024.

- **Ej strategiska objekt**

Region Skåne har antagit en strategi för att långsiktigt säkra försörjningen av läkemedel. Under 2020 har en inventering genomförts avseende vilka insatser som behöver genomföras i lokaler och i utrustning. Under planperioden kommer arbetet fortsätta. I budgeten avsätts 50 miljoner kronor per år under planperioden för att finansiera insatserna.

I enlighet med den reviderade investeringsprocessen har ett förslag till ram för objekt tagits fram i samråd med regionstyrelsens arbetsutskott. Under 2021 sätts 377 miljoner kronor inklusive medel för läkemedelsförsörjningsstrategin av. Bland objekten finns medel för att utöka antalet rättspsykiatriska platser i Hässleholm med 25 miljoner kronor. Medel avsätts också för att ta fram ett förslag till en ny permanent sterilcentral inom sjukhusområdet i Landskrona. En förändring görs avseende vad som kan genomföras inom ramen för de lokala pottorna där gränsen utökas till 15 miljoner kronor per objekt. Objektens medelstilldelning fastställs av regiondirektören.

### **Serviceämnden**

Ramen för fastighetsägarinvesteringar används för att förbättra, förnya och anpassa befintliga byggnader eller deras befintliga tekniska system i de fall där förändringen inte

huvudsakligen beror på verksamhetsförändringar hos hyresgästen. Fastighetsägarinvesteringarna disponeras av serviceämnden och uppgår till 386 miljoner kronor under 2021, 411 miljoner kronor 2022 och 366 miljoner kronor för 2023. Basramen för fastighetsägarinvesteringar är 251 miljoner kronor om året. Utöver det avsätts 25 miljoner kronor per år för infrastrukturåtgärder på Malmö sjukhusområde. Dessutom sätts 35 miljoner kronor av för uppdatering av Region Skånes operationssalar och sterilcentraler. Under 2021–2022 sätts 20 miljoner kronor per år av för kortsiktiga insatser i psykiatrihuset i Malmö. I fastighetsägarinvesteringarna ingår även 40 miljoner kronor per år för energi- och lokaleffektiviserande åtgärder. Slutligen ingår 15 miljoner per år för insatser för att upprätthålla funktionaliteten i Blocket i Lund. Under 2022 ingår 25 miljoner kronor för nytt huvudkontor för Skånetrafiken i Hässleholm vilket är en extern förhyrning.

Serviceämnden disponerar en lokal ram för investeringar i utrustning och byggnader kopplade till sin verksamhet om 59 miljoner kronor per år i vilken ingår riktade medel för uppgradering av kallelsesignalsystem i hälso- och sjukvården med 15 miljoner kronor per år och 10 miljoner per år för ett Scada-system.

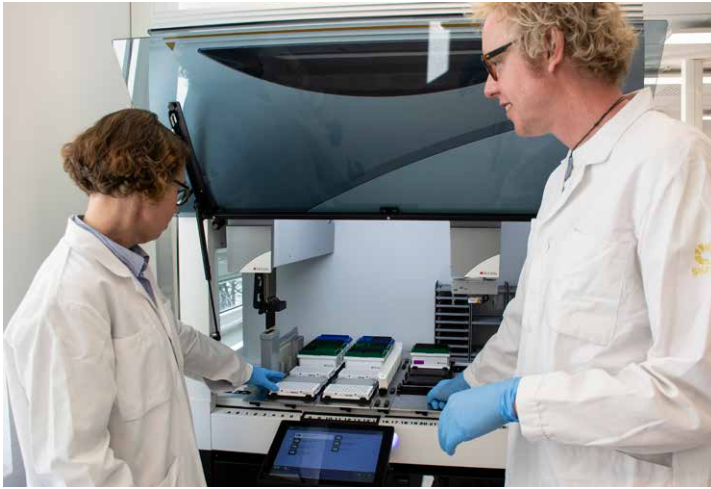
### **Utrustningsinvesteringar inom hälso- och sjukvård**

Planeringsramen för investeringar i utrustning inom sektorn hälso- och sjukvård uppgår till 3,7 miljarder kronor, varav 1,2 miljarder kronor under 2021. Huvuddelen av medlen är avsatta för utbyte när det gäller utrustning inom hälso- och sjukvården. I ramen finns även avsatt medel för utrustning kopplade till de strategiska investeringsobjekten inom hälso- och sjukvården inklusive Skånes digitala vårdssystem (SDV).

SDV är en del i genomförandet av Region Skånes e-hälsostراتيجية och ett omfattande arbete pågår inför driftsättning av systemet som börjar hösten 2021. Regionstyrelsen beslutade i september 2017 om medelstilldelning för investeringen med drygt 1 miljard kronor under 2018–2022.

I beslutet om medelstilldelning aviserades att det fanns tillkommande poster i projektet som då inte var möjliga att beräkna. Ett arbete har genomförts med att beräkna dessa poster under 2020 och det tillkommande behovet är 660 miljoner kronor under perioden 2021–2023. I de tillkommande medlen ingår bland annat migrering och integrering av data från befintliga system, uppbyggnad av tekniska förutsättningar för SDV med utbyggnad av trådlöst nätverk samt anpassning av det upphandlade systemet för den läkemedelsförsörjningsplan som Region Skåne har fastställt. I budgeten utökas ramen för SDV med 660 miljoner kronor under planperioden.

Inom ramen för SDV-projektet har en inventering genomförts av medicinteknisk utrustning i Region Skåne och i vilken mån de är möjliga att överföra data till det nya vårdsystemet. En genomgång av nyttan av en sådan integrering har också genomförts. Ett område som identifierats som viktigt att integrera är patientövervakning. Det är den



utrustning som används på kritiskt sjuka patienter för att kontinuerligt mäta vitalparametrar på intensivvård, operation och post-op, akutmottagningar med mera. Patienterna finns även på neonatal- och barnavdelningar. Vitalparametrarna registreras, överförs och kan lagras i system bestående av nätverksanslutna monitorer och övervakningscentraler. Vitalparametrar presenteras i form av mätetal och kurvor, dessa distribueras till övervakningscentraler tillsammans med larm. Stora delar av den befintliga utrustningen är föråldrad. Region Skåne har därför startat en samupphandling av ny patientövervakning till alla sjukhus i regionen vilken kommer att rullas ut under 2021–2024. I budgeten avsätts en ram om 250 miljoner kronor som förstärkning av de lokala pottorna under åren 2021–2024 för att finansiera utbytet av utrustning.

I enlighet med den reviderade investeringsprocessen har ett förslag till ram för objekt tagits fram i samråd med regionstyrelsens arbetsutskott. Under 2021 sätts 562 miljoner kronor inklusive medel för patientövervakning av. Objektets medelstilldelning fastställs av regiondirektören.

Region Skånes ska kunna erbjuda patienter hälso- och sjukvård av hög kvalitet. För att möjliggöra detta är en viktig komponent att den medicintekniska utrustningen som används för behandling och diagnostik håller en hög teknisk nivå och att det inom regionen finns tillgång till den senaste teknologin, trots att de ekonomiska resurserna är begränsade. För att kunna göra detta är det av stor vikt att de utrustningar som finns används kostnadseffektivt och att tillgänglighet till dessa ses i ett regionperspektiv.

### Kollektivtrafknämnden

Kollektivtrafknämnden disponerar under planperioden 40 miljoner kronor årligen i syfte att förbättra informationen till resenärerna, genomföra anpassningar för funktionshindrade och för att öka framkomligheten för busstrafiken.

Regionfullmäktige beslutade under hösten 2019 om medelstilldelning av en ram om 2,2 miljarder kronor för upphandlingen av det nya tågsystemet mellan Helsingborg

och Köpenhamn, System 3. Den nya trafikplattformen innebär nya tåg med hög kapacitet. Upphandlingen som avslutades under våren 2020 har överprövats och det är osäkert när avtal kan tecknas. I budget 2021 med plan 2022–2023 har antagande gjorts om ett års förskjutning av genomförandet och en sammanlagd investering om 2,4 miljarder.

Regionstyrelsen beslutade i november 2019 om medelstilldelning med 438 miljoner kronor för installation av *European Rail Traffic Management System* (ERTMS), som är ett standardiserat europeiskt säkerhetssystem för järnvägar med syftet att möjliggöra effektiv gränsöverskridande tågtrafik. Övergången till det nya systemet innebär mycket omfattande investeringar för Trafikverket och för samtliga tågoperatörer. Upphandlingar har genomförts av system för både Öresundståg och för Pågatåg. Upphandlingen när det gäller Pågatåg har överprövats vilket innebär en förskjutning jämfört med antagen tidplan vid medelstilldelningen.

### Regionstyrelsen

Regionstyrelsen disponerar ett utrymme för bygnads- och utrustningsinvesteringar inom dess verksamheter, resultatneutrala investeringar, samt oförutsedda behov på 150 miljoner kronor per år. Utöver detta avsätts medel för kollektivtrafik- och servicenämnden att avropa från regionstyrelsen.

Sammanlagt är 1,1 miljard avsatt för bussdepåer i Malmö och Lund varav 0,3 miljarder är medelstilldelat.

Servicenämnden tog i maj ett inriktningsbeslut om att den framtida måltidsproduktionen ska ske i en produktionsanläggning i Kristianstad. Projektet är i ett mycket tidigt stadium vilket gör att kalkylen är mycket osäker. I budgeten avsätts dock 200 miljoner kronor för bygg- och utrustningsinvestering.

I enlighet med den reviderade investeringsprocessen har ett förslag till ram för objekt tagits fram i samråd med regionstyrelsens arbetsutskott. Under 2021 sätts 5 miljoner kronor för passagerarinformationssystem på Öresundstågen av. Objektets medelstilldelning fastställs av regiondirektören.

# Regionfullmäktiges beslut

## Budgetramar

Regionfullmäktige har fastställt skattesatsen för 2021 till 11,18 kronor.

1. Regionfullmäktige fastställer upprättat förslag till resultatbudget, kassaflödesbudget, och balansbudget för verksamhetsåret 2021 enligt bilaga 1–3.
2. Regionfullmäktige fastställer upprättat förslag till regionbidrag till Region Skånes nämnder för verksamhetsåret 2021 enligt bilaga 4a-b.
3. Regionfullmäktige fastställer investeringsram för 2021 enligt bilaga 5a-b.
4. Investeringsramen ställs till regionstyrelsens förfogande. Styrelsen äger rätt att vidarefördela investeringsanslag till annan nämnd.
5. Regionfullmäktige fastställer ramen för långsiktig upplåning (inklusive leasing) till 14 000 miljoner kronor 2021.
6. Regionfullmäktige fastställer de finansiella målen som de beskrivs i avsnitt *Ekonomi*.
7. Regionfullmäktige uppdrar åt regionstyrelsen och nämnderna (tillika sjukhusstyrelserna) att genomföra de uppdrag och vidta de åtgärder som beskrivs i regionstyrelsens budgetförslag inklusive bilagor samt att följa den inriktning som i övrigt anges.
8. Regionfullmäktige ger hälso- och sjukvårdsnämnden i uppdrag att vid sammanträdet den 13 november justera och fastställa det samlade uppdraget för hälso- och sjukvården liksom sjukhusens uppdrag enligt inriktningen i verksamhetsplan och budget 2021.
9. Regionfullmäktige uppdrar åt regionstyrelsen och övriga nämnder (tillika sjukhusstyrelser) att under 2020, dock senast vid december månads utgång, fastställa egna verksamhetsplaner och internbudgetar i enlighet med angiven inriktning i denna verksamhetsplan och budget, inklusive bilagor samt under planperioden genomföra de uppdrag och vidta de åtgärder som beskrivs.

## 1 Resultatbudget

Miljoner kronor	Budget 2020	<b>Budget 2021</b>	Plan 2022	Plan 2023
Verksamhetens intäkter	10 049	10 665	10 882	11 128
Verksamhetens kostnader	-51 208	-53 157	-54 438	-55 306
Avskrivningar	-1 584	-1 636	-1 722	-1 761
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>-42 743</b>	<b>-44 129</b>	<b>-45 278</b>	<b>-45 940</b>
Skatteintäkter	32 879	33 039	34 286	35 692
Utjämning och generella statliga bidrag	12 052	12 556	12 494	12 187
<b>Skatt, utjämning och bidrag</b>	<b>44 931</b>	<b>45 595</b>	<b>46 779</b>	<b>47 879</b>
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>2 188</b>	<b>1 466</b>	<b>1 501</b>	<b>1 939</b>
Finansnetto	2	3	18	29
Finansiella pensionskostnader	-1 290	-557	-584	-1 011
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>900</b>	<b>912</b>	<b>935</b>	<b>958</b>

## Balanskravsberäkning

Miljoner kronor	Bokslut 2019	Prognos 2020	<b>Budget 2021</b>	Plan 2022	Plan 2023
Årets resultat enligt resultaträkningen	1 056	842	912	935	958
Justering för realisationsvinster	-28	-8	-5	-5	-2
Orealiserade kursförluster i värdepapper	-7	0	0	0	0
<b>Justerat resultat enligt fullfondering</b>	<b>1 021</b>	<b>834</b>	<b>907</b>	<b>930</b>	<b>956</b>
Justering för redovisning enligt blandmodell	-95	-336	-729	-755	-570
<b>Balanskravsresultat</b>	<b>926</b>	<b>498</b>	<b>179</b>	<b>175</b>	<b>386</b>
Ingående återställningskrav	-1 808	-882	-384	-206	-31
Utgående återställningskrav	-882	-384	-206	-31	0

## 2 Kassaflödesbudget

Miljoner kronor	Budget 2020	<b>Budget 2021</b>	Plan 2022	Plan 2023
<b>VERKSAMHETEN</b>				
Årets resultat	900	912	935	958
Justering för ej likviditetspåverkande poster (not)	3 781	3 758	3 136	4 976
Pensionsutbetalningar	-1 432	-1 433	-1 487	-1 544
Realisationsvinster/förluster	-5	-5	-5	-2
Förändring av rörelsekapital	700	-626	554	-771
<b>Medel från verksamheten</b>	<b>3 944</b>	<b>2 606</b>	<b>3 133</b>	<b>3 617</b>
<b>INVESTERINGAR</b>				
Förvärv av immateriella tillgångar	-225	-180	-60	0
Förvärv av materiella tillgångar	-5 123	-6 449	-6 189	-6 440
Erhållna investeringsbidrag	3	3	3	3
<b>Medel från investeringsverksamheten</b>	<b>-5 345</b>	<b>-6 626</b>	<b>-6 246</b>	<b>-6 437</b>
<b>FINANSIERING</b>				
Nyupptagna lån	1 993	5 261	4 156	4 965
Amortering av lån/leasing	-544	-1 246	-1 048	-2 151
Förändring koncernlån	30	30	30	30
Amortering av långfristiga fordringar	0	-25	-25	-25
<b>Medel från finansieringsverksamheten</b>	<b>1 479</b>	<b>4 021</b>	<b>3 113</b>	<b>2 819</b>
<b>Utbetalning av bidrag till statlig infrastruktur</b>	<b>-78</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>				
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Likvida medel vid årets början	1 000	1 000	1 000	1 000
Likvida medel vid årets slut	1 000	1 000	1 000	1 000
<b>ÅRETS FÖRÄNDRING AV RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD</b>				
	<b>-1 479</b>	<b>-4 046</b>	<b>-3 137</b>	<b>-2 845</b>
Räntebärande nettoskuld vid årets början	-6 228	-7 467	-11 513	-14 650
<b>Räntebärande nettoskuld vid årets slut</b>	<b>-7 707</b>	<b>-11 513</b>	<b>-14 650</b>	<b>-17 494</b>
<b>Not Specifikation av ej likviditetspåverkande poster</b>				
Justering för av- och nedskrivningar	1 643	1 636	1 722	1 761
Justering för avsättningar	2 861	1 944	2 238	2 435
Justering för upplösning av bidrag till statlig infrastruktur	38	38	38	38
Justering för kortfristiga finansiella poster	-732	168	-833	771
Justering för övriga ej likviditetspåverkande poster	-28	-28	-29	-29
<b>Summa</b>	<b>3 781</b>	<b>3 758</b>	<b>3 136</b>	<b>4 976</b>

### 3 Balansbudget

Miljoner kronor	Budget 2020	<b>Budget 2021</b>	Plan 2022	Plan 2023
Immateriella tillgångar	871	1 008	988	903
Materiella anläggningstillgångar	28 067	31 950	36 498	41 261
Finansiella anläggningstillgångar	453	496	521	546
<b>Anläggningstillgångar</b>	<b>29 390</b>	<b>33 454</b>	<b>38 007</b>	<b>42 710</b>
<b>Bidrag till infrastruktur</b>	<b>755</b>	<b>717</b>	<b>679</b>	<b>642</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>	<b>4 865</b>	<b>5 512</b>	<b>5 513</b>	<b>5 512</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>35 010</b>	<b>39 683</b>	<b>44 199</b>	<b>48 864</b>
<b>Eget kapital</b>	<b>-18 601</b>	<b>-17 411</b>	<b>-16 476</b>	<b>-15 517</b>
– därav årets resultat	900	912	935	958
Pensionsförpliktelser	34 671	34 542	35 293	36 184
Övriga avsättningar	70	64	64	64
<b>Avsättningar</b>	<b>34 741</b>	<b>34 606</b>	<b>35 357</b>	<b>36 248</b>
Långfristiga låne- och leasingkulder	7 167	10 418	12 722	16 338
Övriga långfristiga skulder	454	418	389	361
<b>Långfristiga skulder</b>	<b>7 621</b>	<b>10 836</b>	<b>13 112</b>	<b>16 699</b>
Kortfristiga låne- och leasingkulder	1 593	2 164	2 997	2 226
Övriga kortfristiga skulder	9 656	9 488	9 209	9 209
<b>Kortfristiga skulder</b>	<b>11 249</b>	<b>11 652</b>	<b>12 206</b>	<b>11 435</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b>	<b>35 010</b>	<b>39 683</b>	<b>44 199</b>	<b>48 864</b>

## 4 a. Regionbidrag

Miljoner kronor	Budget 2020	<b>Budget 2021</b>	Plan 2022	Plan 2023
<b>REGIONAL UTVECKLING</b>				
Kulturnämnden	313,3	324,3	328,2	333,4
Kollektivtrafiknämnden	3 089,0	3 155,7	3 193,5	3 244,6
Regionala utvecklingsnämnden	200,0	218,8	221,4	225,0
<b>Summa regional utveckling</b>	<b>3 602,3</b>	<b>3 698,8</b>	<b>3 743,1</b>	<b>3 803,0</b>
<b>HÄLSO- OCH SJUKVÅRD</b>				
Psykatri-, rehabiliterings- och hjälpmedelsnämnden	3 548,9	3 717,4	3 828,3	3 897,8
Sjukhusstyrelse Sus	10 472,0	10 812,0	11 093,2	11 281,9
Sjukhusstyrelse Landskrona	270,3	277,8	285,0	289,8
Sjukhusstyrelse Helsingborg	2 674,3	2 766,2	2 838,1	2 886,3
Sjukhusstyrelse Ängelholm	442,1	458,9	470,9	479,0
Sjukhusstyrelse Kristianstad	1 683,8	1 792,2	1 838,9	1 870,2
Sjukhusstyrelse Hässleholm	677,7	652,3	669,3	680,6
Sjukhusstyrelse Ystad	890,2	928,4	952,5	968,8
Sjukhusstyrelse Trelleborg	519,5	536,8	550,8	560,2
Primärvårdsnämnden	613,7	673,3	690,9	702,7
Medicinsk service	490,6	514,5	528,0	536,9
Hälsa- och sjukvårdsnämnden	15 650,4	16 768,0	17 203,9	17 496,4
Anslag E-hälsa till regionstyrelsens förfogande	93,0	96,5	98,9	100,5
<b>Summa hälso- och sjukvård</b>	<b>38 026,5</b>	<b>39 994,3</b>	<b>41 048,7</b>	<b>41 751,1</b>
<b>VERKSAMHETSSTÖD/ÖVRIGA</b>				
Regionstyrelsen (exklusive medicinsk service)	2 388,1	1 921,3	2 644,4	2 686,8
Personalnämnden	167,1	170,2	172,2	175,0
Patientnämnden	17,4	17,7	17,9	18,2
Revision	17,8	18,2	19,1	18,6
Servicenämnden	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Summa verksamhetsstöd/övriga</b>	<b>2 590,4</b>	<b>2 127,4</b>	<b>2 853,6</b>	<b>2 898,6</b>
<b>TOTALSUMMA</b>	<b>44 219,2</b>	<b>45 820,5</b>	<b>47 645,4</b>	<b>48 452,7</b>
<b>Resultatkrav</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Servicenämnden	45,9	45,9	45,9	45,9
Primärvårdsnämnden	37,5	37,5	37,5	37,5
<b>Uppräkningsfaktorer</b>				
Uppräkning hälso- och sjukvård	2,5%	2,4%	1,8%	2,2%
Uppräkning verksamhetsstöd/övriga	3,0%	2,9%	2,2%	2,6%
Demografuppräkning	0,0%	1,3%	1,3%	0,0%
Medicinskteknisk utveckling	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Effektiviseringskrav	2,0%	1,0%	1,0%	1,0%

## 4 b. Regionbidrag

Miljoner kronor	KN	KTN	RUN	PHH	SUS	LKR	HBG	ÄHM	CSK	HHM	YSD
Regionbidrag 2020	313,3	3 089,0	200,0	3 548,9	10 472,0	270,3	2 674,3	442,1	1 683,8	677,7	890,2
<b>FÖRÄNDRING 2021</b>											
<i>Tekniska justeringar; Interna förändringar och beslut</i>	0,0	0,0	0,0	8,4	4,8	-1,1	6,2	2,5	52,8	-45,7	9,4
LPIK, demografi och medicinsk-teknisk utveckling, effektivisering (summerat hälso- och sjukvård 3,2%, övriga 1,9%)	6,0	58,7	3,8	117,6	335,2	8,6	85,7	14,3	55,6	20,3	28,8
Kulturnämnd ramhöjning, kulturpolitiska programmet	5,0										
<i>Kollektivtrafik</i> – landsbygdssatsning – riktat statsbidrag 2021 – riktat statsbidrag 2021 direktfördelat		8,0 300,0 -300,0									
RUN			15,0								
Barn- och ungdomspsykiatri				12,0							
Rättspsykiatri, 10 mkr 2021 halvårseffekt, helårseffekt 2022 20 mkr				10,0							
Vuxenpsykiatri sydost				4,0							
Forskning psykiatri				1,5							
Hjälpedel				15,0							
Palliativa vårdplatser Trelleborg samt IT-stöd											
Ambulans											
IVA-platser											
Läkemedelskostnader utöver LPIK											
Utredning om framtidens onkologi i hela Skåne											
<i>Hälso- och sjukvårdsnämnden</i> – Primärvård + psykiatri – Neuropsykiatri utredning behandling											
Primärvårdssatsning hälsoval HSN											
HSN fullföljande av piloter till breddinförande											
HSN förlossningsvård											
Tilläggsbudget 2020 åter											
Reformutrymme											
Reformutrymme åter											
Holdingsbolaget											
SDV											
RS oförutsedda											
<b>Summa regionbidragsförändring</b>	<b>11,0</b>	<b>66,7</b>	<b>18,8</b>	<b>168,5</b>	<b>340,0</b>	<b>7,5</b>	<b>91,9</b>	<b>16,8</b>	<b>108,4</b>	<b>-25,4</b>	<b>38,2</b>
<b>REGIONBIDRAG 2021</b>	<b>324,3</b>	<b>3 155,7</b>	<b>218,8</b>	<b>3 717,4</b>	<b>10 812,0</b>	<b>277,8</b>	<b>2 766,2</b>	<b>458,9</b>	<b>1 792,2</b>	<b>652,3</b>	<b>928,4</b>



forts.

	TBG	PV	MSFV	HSN	E- HÄLSA	RS	PeN	PN	REV	SN	FINANS
<i>Regionbidrag 2020</i>	519,5	613,7	490,6	15 650,4	93,0	2 388,1	167,1	17,4	17,8	0,0	-44 219,2
<b>FÖRÄNDRING 2021</b>											
<i>Tekniska justeringar; Interna förändringar och beslut</i>	0,6	32,0	-13,4	-66,1	0,0	9,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LPIK, demografi och medicinsk-teknisk utveckling, effektivisering (summerat hälso- och sjukvård 3,2%, övriga 1,9%)	16,7	20,6	15,3	498,7	3,5	45,5	3,1	0,3	0,4	0,0	-1 338,6
Kulturnämnd ramhöjning, kulturpolitiska programmet											-5,0
<i>Kollektivtrafik – landsbygdssatsning – riktat statsbidrag 2021 – riktat statsbidrag 2021 direktfördelat</i>											-8,0 -300,0 300,0
RUN											-15,0
Barn- och ungdomspsykiatri											-12,0
Rättspsykiatri, 10 mkr 2021 halvårseffekt, helårseffekt 2022 20 mkr											-10,0
Vuxenpsykiatri sydost											-4,0
Forskning psykiatri											-1,5
Hjälpmedel											-15,0
Palliativa vårdplatser Trelleborg samt IT-stöd		7,0									-7,0
Ambulans				22,0							-22,0
IVA-platser				21,0							-21,0
Läkemedelskostnader utöver LPIK				369,0							-369,0
Utredning om framtidens onkologi i hela Skåne				10,0							-10,0
<i>Hälso- och sjukvårdsnämnden – Primärvård + psykiatri – Neuropsykiatri utredning behandling</i>				50,0 50,0							-50,0 -50,0
Primärvårdssatsning hälsoval HSN				100,0							-100,0
HSN fullföljande av piloter till breddinförande				55,0							-55,0
HSN förlossningsvård				30,0							-30,0
Tilläggsbudget 2020 åter						-907,0					907,0
Reformutrymme						200,0					-200,0
Reformutrymme åter						-200,0					200,0
Holdingsbolaget						30,0					-30,0
SDV						100,0					-100,0
RS oförutsedda						255,0					-255,0
<b>Summa regionbidragsförändring</b>	<b>17,3</b>	<b>59,6</b>	<b>23,9</b>	<b>1 117,6</b>	<b>3,5</b>	<b>-466,8</b>	<b>3,1</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>-1 601,2</b>
<b>REGIONBIDRAG 2021</b>	<b>536,8</b>	<b>673,3</b>	<b>514,5</b>	<b>16 768,0</b>	<b>96,5</b>	<b>1 921,3</b>	<b>170,2</b>	<b>17,7</b>	<b>18,2</b>	<b>0,0</b>	<b>-45 820,4</b>

## 5 a. Investeringsbudget

Miljoner kronor	Utfall t o m 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023	TOTAL
<b>BYGGINVESTERINGAR</b>					
<b>Bygginvesteringar över 100 miljoner kronor</b>					
Strategiska bygginvesteringar kollektivtrafik	121	126	74	0,0	1 099
Strategiska bygginvesteringar hälso- och sjukvården	9 234	3 672	3 463	3 210	22 213
Bygginvesteringar hälso- och sjukvård under 100 miljoner kronor					
Servicekommitténs ram för fastighetsägarinvesteringar och pågående projekt		377	250	390	
		386	411	366	
<b>Summa bygginvesteringar</b>		<b>4 560</b>	<b>4 198</b>	<b>3 966</b>	
<b>UTRUSTNINGSPROJEKTER</b>					
Strategiska investeringar kollektivtrafik	1 907	506	294	461	4 870
Strategiska investeringar utrustningsobjekt hälso- och sjukvård	1 195	621	695	658	4 834
Utrustningsinvesteringar hälso- och sjukvård under 100 miljoner kronor					
Kollektivtrafiknämnden		59	49	40	
Servicekommitténs verksamhet (bygg och utrustning)		59	59	59	
<b>Summa utrustningsinvesteringar</b>		<b>1 807</b>	<b>1 636</b>	<b>1 759</b>	
<b>Summa regionstyrelsen</b>		<b>179</b>	<b>315</b>	<b>599</b>	
<b>SUMMA INVESTERINGAR TOTALT</b>		<b>6 546</b>	<b>6 149</b>	<b>6 323</b>	
Kreditivränta, bygg		83	101	118	
<b>INVESTERINGAR inklusive kreditivränta</b>		<b>6 629</b>	<b>6 249</b>	<b>6 440</b>	

## 5 b. Strategiska investeringar

Miljoner kronor	Utfall t o m 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023	TOTAL
<b>STRATEGISKA BYGGINVESTERINGAR</b>					
<b>Kollektivtrafik</b>					
Bussdepåer Lund och Malmö <sup>1</sup>	121	126	74	0	1 099
<b>Summa kollektivtrafik</b>	<b>121</b>	<b>126</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>1 099</b>
<b>Hälsa- och sjukvård</b>					
Nya sjukhusområdet i Malmö	5 203	2 718	1 962	1 349	12 294
Nya sjukhusområdet i Helsingborg <sup>2</sup>	3 218	633	765	823	6 100
Nya sjukhusområdet i Lund	703	65	112	101	1 617
Nya sjukhusområdet Ängelholm etapp 2 <sup>3</sup>	33	32	21	16	140
Forth	26	47	361	743	1 423
Klinisk kemi	26	78	83	52	231
Psykiatri, Rehabilitering och hjälpmedel, palliativ vård, m m i Malmö <sup>4</sup>	7	21	55	113	196
Barn- och ungdom i Malmö	18	77	104	13	212
<b>Summa hälsa- och sjukvård</b>	<b>9 234</b>	<b>3 672</b>	<b>3 463</b>	<b>3 209</b>	<b>22 213</b>
<b>STRATEGISKA UTRUSTNINGSPROJEKTER</b>					
<b>Kollektivtrafik</b>					
Utrustning kollektivtrafik					
Pågatåg	1 874	4			2 071
ERTMS	33	55	69	93	438
System 3	0	447	225	368	2 361
<b>Summa kollektivtrafik</b>	<b>1 907</b>	<b>506</b>	<b>294</b>	<b>461</b>	<b>4 870</b>
<b>Hälsa- och sjukvård</b>					
Nya sjukhusområdet i Malmö	186	181	375	400	1 921
Nya sjukhusområdet i Helsingborg <sup>1</sup>	131	40	0		906
Nya sjukhusområdet i Lund	48				48
Nya sjukhusområdet i Ängelholm etapp 2 <sup>1</sup>		12	3		15
Framtidens ortopedi i Hässleholm, Forth				40	190
Klinisk kemi				32	32
Barn- och ungdom i Malmö			15		15
Skånes digitala vårdssystem, SDV	831	389	302	186	1 706
<b>Summa hälsa- och sjukvård</b>	<b>1 195</b>	<b>621</b>	<b>695</b>	<b>658</b>	<b>4 834</b>
<b>SUMMA STRATEGISKA INVESTERINGAR</b>	<b>12 457</b>	<b>4 924</b>	<b>4 527</b>	<b>4 328</b>	<b>33 016</b>

1. Avser beslutade medel, resterande planeringsutrymme ligger i regionstyrelsens medel att avropa.
2. Planeringsutrymme Helsingborg avser belopp fastställt i RF 2016-11.
3. Nya sjukhusområdet i Ängelholm är en extern förhyrning. Budgeterat belopp avser kapitaliserad hyra som inte genererar investeringsutfall.
4. Planeringsutrymme avser medel under planperioden för planering och markköp. Produktion kommer ske efter planperioden.

## 6 Region Skånes övergripande mål

### Verksamhetsidé

Region Skåne verkar för hälsa, hållbar tillväxt och utveckling, innovation och tolerans. Skattemedlen ska användas effektivt utifrån god ekonomisk hushållning.

### Värderingar

Att vara en värderingsstyrd organisation innebär att alla som arbetar i Region Skåne är bärare av de gemensamma värderingarna. Det påverkar allas arbete och engagemang, men också hur man förhåller sig till varandra, våra patienter och kunder. Alla har ett ansvar att känna till och dela verksamhetens värderingar:

- Välkomnande
- Drivande
- Omtanke och respekt

### Styrning

Region Skåne är en demokratiskt styrd organisation, och politikerna som väljs i allmänna val vart fjärde år representerar invånarna i Skåne län. Region Skåne leds av regionfullmäktige och finansieras via regionskatten, avgifter, taxor och statsbidrag. Styrningen grundas på kommunallagen och speciallagar för sjukvård, kollektivtrafik och regional planering. Regionstyrelsen leder och samordnar förvaltningen av Region Skånes angelägenheter och har ansvar för att nämndernas och styrelsernas verksamhet, och att aktiviteter i Region Skånes bolag är i överensstämmelse med fullmäktiges beslut.

### Verksamhetsplan och budget

Verksamhetsplan med budget är Region Skånes viktigaste styrdokument och beskriver mål, satsningar, ekonomiska ramar samt anger inriktning för vad Region Skånes verksamheter ska uppnå. Region Skånes budget för 2021 omfattar cirka 56,3 miljarder kronor. Region Skåne bygger ut och investerar för de kommande tre åren för cirka 19,3 miljarder kronor, som i huvudsak går till hälso- och sjukvården och kollektivtrafiken.

### Strategiska planer

Satsningar på och utveckling av hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och regionens utveckling utgår i övrigt också från andra särskilt viktiga planer och strategier. Dessa syftar alla till att nå Region Skånes långsiktiga mål.

### Region Skånes övergripande mål

Vår gemensamma vision från 2021 är Framtidstro och livskvalitet. Våra resurser är verksamheten, medarbetarna och ekonomin. Utifrån detta är våra gemensamma styrande mål:

- Mål: Bättre liv och hälsa för fler
- Mål: Tillgänglighet och kvalitet
- Mål: Hållbar utveckling i hela Skåne
- Mål: Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet
- Mål: En långsiktigt stark ekonomi

### Konkretisering och uppföljning av målen

Regionfullmäktiges och budgetens övergripande mål är styrande och omfattar all verksamhet. I verksamhetsplan och budget anges, utifrån dessa mål, inriktning och mer specifika uppdrag som verksamheten har att förhålla sig till under respektive avsnitt. Det finns ett antal policyer, program och strategier antagna som ytterligare bryter ner de övergripande målen och ska vara ett stöd i arbetet. Efter att fullmäktige beslutat om verksamhetsplan och budget ansvarar regionstyrelsen för att utarbeta en uppföljningsplan för nästkommande år. Denna uppföljningsplan omfattar den fördjupade uppföljning som görs i samband med nämndernas och styrelsernas verksamhetsberättelser, Region Skånes samlade delårsrapport per augusti och årsredovisningen. Planen beskriver vad respektive nämnd eller styrelse förväntas redovisa och analysera för att ge en samlad bild av måluppfyllelsen för respektive nämnd eller styrelse, men också för Region Skåne som helhet.

## 7 Region Skånes majoritetsägda bolag

**Region Skåne har valt att bedriva** viss verksamhet i aktiebolagsform, både som ensam ägare och tillsammans med andra. Verksamheten som bedrivs i aktiebolagsform sker inom skilda sektorer. Kommunallagen ställer krav på att Region Skåne ska ha inflytande och kontroll över all egen verksamhet. Den av regionfullmäktige antagna bolagspolicyn ska tydliggöra roller och ansvar, skapa gemensamma regler för styrning och uppföljning och därigenom utveckla relationen mellan Region Skåne och dess bolag.

### Region Skånes bolagskoncern

Den verksamhet som inom Region Skåne bedrivs i bolagsform har under de senaste åren ökat. Bolagiseringen av tandvårdsverksamheten är det senaste exemplet. I syfte att skapa en aktiv ägarstyrning och möjliggöra verksamhets-synergier har regionfullmäktige 2013 beslutat att samla merparten av Region Skånes aktiebolag i en koncern med Region Skåne Holding AB som moderbolag. De bolag som tidigare ägdes av Region Skåne till mer än 50 procent ingår i koncernen. Inom parentes anges Region Skåne Holding AB:s ägarandel.

#### Region Skåne Holding AB (100 procent)

Moderbolag i Region Skånes bolagskoncern. Bolaget ska äga och förvalta aktier i aktiebolag som Region Skåne använder för att bedriva verksamhet som är till nytta för Skåne och dess medborgare. Bolaget har fått i uppdrag att själv eller genom sina dotterbolag utföra uppdrag avseende marknadsföring av Skåne, insatser för utveckling och etablering av både befintliga och nya företag i Skåne samt insatser för att Skåne ska vara den mest innovativa regionen 2020. Aktiekapitalet uppgår till 10,4 miljoner kronor.

#### Folk tandvården Skåne AB (100 procent)

Region Skånes tandvårdsverksamhet bolagiserades den 1 januari 2014 och bedrivs numera i bolaget Folk tandvården Skåne AB. Bolaget ska bedriva allmän och specialiserad tandvård för barn och vuxna i Skåne. Bolaget ska också verka för att medborgarna i Skåne får en god tandhälsa. Aktiekapitalet uppgår till 62,3 miljoner kronor.

#### Skåne Care AB (100 procent)

Bolaget utvecklar och bedriver vårdexportverksamhet samt export av konsult- och utbildningstjänster inom vårdområdet. Aktiekapitalet uppgår till 0,4 miljoner kronor.

#### Innovation Skåne AB (100 procent)

Innovation Skåne ska medverka till att öka kraften i Region Skånes bidrag till den skånska innovationsutvecklingen.

Bolaget ska stödja utvecklingen av innovationer och entreprenörskap. Vidare ska det främja och utveckla möjligheten till tester av nya lösningar och system inom Region Skåne. Aktiekapitalet uppgår till 0,1 miljoner kronor.

#### Malmö Opera- och Musikteater AB (100 procent)

I ägardirektivets programförklaring sägs bland annat att bolaget med Malmö som bas har ett regionalt ansvar att producera, främja, stärka och utveckla opera och annan musikdramatisk verksamhet i Skåne. Aktiekapitalet i bolaget uppgår till 20,0 miljoner kronor.

#### Skånes Dansteater AB (100 procent)

Bolaget ska producera och utveckla dansverksamheten i Skåne. Verksamheten ska kännetecknas av hög konstnärlig kvalitet. Aktiekapitalet uppgår till 3,0 miljoner kronor.

#### Business Region Skåne AB (85 procent)

Business Region Skåne AB är moderbolaget i koncernen för marknadsföring av Skåne. Bolaget ägs till 85 procent av Region Skåne Holding AB och till 15 procent av Kommunförbundet Skåne. Moderbolaget äger i sin tur fyra dotterbolag – Event in Skåne AB, Tourism in Skåne AB, Invest in Skåne AB samt Film i Skåne AB. Aktiekapitalet uppgår till 1,0 miljon kronor.

#### Event in Skåne AB (100 procent)

Bolaget ska marknadsföra Skåne som en eventregion. Event in Skåne ska vara ett kompetenscentrum och en samverkanspartner för event i Skåne samt verka för att fler, större och bättre evenemang, mässor och kongresser förläggs till regionen. Aktiekapitalet uppgår till 1,0 miljon kronor.

#### Film i Skåne AB (100 procent)

Bolaget ska bidra till tillväxt i Skåne genom filmproduktion samt främjande av filmkulturell verksamhet. Aktiekapitalet uppgår till 1,0 miljon kronor.

#### Invest in Skåne AB (100 procent)

Bolaget ska skapa ett mer internationellt näringsliv i Skåne genom att verka för att utländska företag etablerar sig i Skåne samt hjälpa skånska företag med internationellt samarbete och ökade exportaffärer. Aktiekapitalet uppgår till 1,0 miljon kronor.

#### Tourism in Skåne AB (100 procent)

Bolaget ska öka antalet besökare i Skåne genom att utveckla och marknadsföra destinationen. Tillsammans med kommuner och näringsliv verkar bolaget på geografiskt utvalda

marknader med prioriterade segment och målgrupper. Aktiekapitalet uppgår till 1,0 miljon kronor.

### Region Skånes övriga engagemang i aktiebolag

#### Region Skåne Bussdepå Malmö AB (100 procent)

Bolaget ska äga, förvalta och utveckla fastigheter för bussdepåverksamhet samt bedriva därmed jämförlig verksamhet. Aktiekapitalet uppgår till 0,05 miljon kronor.

#### AB Busspunkten Helsingborg (52 procent)

Bolaget driver och förvaltar depån Busspunkten i Helsingborg. Bolaget eftersträvar största möjliga kostnadseffektivitet enligt självkostnadsprincipen. Anläggningen är självfinansierad genom hyresintäkter från brukarna. Aktieägare är endast trafikföretag som har trafikavtal med Skånetrafiken samt Helsingborgs stad och Region Skåne med minoritetsposter. Aktiekapitalet uppgår till 0,1 miljon kronor.

#### Almi Företagspartner Skåne AB (49 procent)

Region Skåne äger Almi Företagspartner Skåne AB tillsammans med majoritetsägaren Almi Företagspartner AB, det nationella moderbolaget. Bolagets verksamhetsidé är att genom riskfinansiering och affärsutveckling stärka nyföretagande och konkurrenskraften i företag och därigenom medverka till ett växande och dynamiskt näringsliv. Aktiekapitalet uppgår till 2,0 miljoner kronor.

#### Öresundståg AB (40 procent)

Bolaget ägs gemensamt av trafikhuvudmännen för Öresundstågstrafiken. Bolaget ska tillhandahålla service och utföra operativa förvaltningsuppgifter för offentlig kollektivtrafik med tåg till bolagets ägare. Aktiekapitalet uppgår till 1,0 miljon kronor.

#### Science Village Scandinavia AB (35 procent)

Bolaget ska utveckla den mark som finns inom Brunns högsområdet i Lund, där Max IV och ESS byggs. Bolaget samägs av Region Skåne (35 procent), Lunds kommun (35 procent) samt Lunds universitet (30 procent). Aktiekapitalet uppgår till 0,7 miljoner kronor.

#### Hälsostaden Ängelholm Holding AB (33 procent)

Bolaget ägs med vardera en tredjedel av Region Skåne, Peab AB och Wihlborgs Fastigheter AB. Bolaget äger samtliga aktier i dotterbolaget Hälsostaden Ängelholm AB, vars verksamhet är att äga, förvalta, utveckla och exploatera fastigheterna på Ängelholms sjukhusområde. Aktiekapitalet uppgår till 15 miljoner kronor.

#### Samverkansprojektet E22 AB (20 procent)

Bolaget ägs tillsammans med Region Blekinge, Regionförbundet i Kalmar län, Regionförbundet Östsmå samt Sydsvenska handels- och industrikammaren och ska verka för att en tidigareläggning av E22:ans utbyggnad genomförs. Aktiekapitalet uppgår till 0,1 miljon kronor.

#### Bussdepån i Kristianstad AB (15 procent)

Bolaget, som driver och förvaltar bussdepån i Kristianstad, eftersträvar största möjliga kostnadseffektivitet enligt självkostnadsprincipen. Anläggningen är självfinansierad genom hyresintäkter från brukarna. Aktieägare är endast trafikföretag som har trafikavtal med Skånetrafiken samt Region Skåne. Aktiekapitalet uppgår till 0,4 miljoner kronor.

#### Bolag där Region Skåne har en ägarandel som är mindre än 10 procent:

AB Transitio (5 procent)

Samtrafiken i Sverige AB (2 procent)

HSN N CRC Malmö AB

LB Kiel Pildammen AB (1 procent)

Inera AB (0,05 procent)

## 8 Budgetprocessen och annan verksamhetsstyrning

**Ekonomi- och verksamhetsstyrning** är ett av våra viktigaste medel för att uppnå önskat resultat, effektivitet och budget.

### Varför en budget?

Verksamhetsplan med tillhörande budget är reglerat i kommunallagen och är ett regionövergripande styrande dokument som fastställs av regionfullmäktige varje år. Den säkerställer att vi uppfyller det demokratiska uppdraget, givet av medborgarna, och är Region Skånes främsta styrdokument för alla verksamheter.

Budgetprocessen ska bidra till en effektiv styrning med budgetdisciplin och en budget i balans. I verksamhetsplan med budget anges inriktning för utvecklingen under den kommande planperioden. Budget och flerårsplan ska ligga till grund för Region Skånes strategiska och konkreta arbete och ska ytterst leda till att våra resurser används på bästa sätt. När verksamheten, i enlighet med principerna för intern kontroll, bedrivs ändamålsenligt och kostnadseffektivt samt med utgångspunkt från beslutad finansiering, uppnås en god ekonomisk hushållning.

### Vad kännetecknar budgetprocessen?

Enligt kommunallagen ansvarar regionstyrelsen för att driva budgetprocessen men arbetet ska ske i dialog och delaktighet med övriga nämnder och styrelser. Formerna för detta kan se olika ut. Processen ska kännetecknas av transparens, hög delaktighet och bra beslutsunderlag. Det ska finnas samstämmighet mellan Region Skånes centrala verksamhetsplan och budget, de planer och internbudgetar som tas fram av nämnder och styrelser samt i det lokala budgetarbetet.

### Omvärldsanalys, behov och uppföljning

Arbetet med verksamhetsplan och budget bygger på olika analyser av omvärldens påverkan och behovet i verksamheten. Årsredovisning, nuläge och trendanalyser är också viktiga underlag i planeringen. Med utgångspunkt i analyserna formuleras gemensamma mål och uppdrag.

### Budgetbeslut i regionfullmäktige

Planeringsförutsättningar samt inspel från nämnder, styrelser och bolag liksom dialoger med verksamhetsföreträdare mynnar slutligen ut i förslag till verksamhetsplan och budget för Region Skåne. Från 2019 fattar Region Skånes regionfullmäktige beslut om verksamhetsplan och budget i juni (under 2020 har beslutet dock senarelagts på grund av covid-19) och enligt Kommunallagen ska man absolut senast under oktober fatta beslut om eventuell tilläggsbudget. Samtidigt bestämmer man också vilken skattesats som ska gälla under kommande år.

### Nämnder och styrelser

Efter regionfullmäktiges beslut av verksamhetsplan med budget beslutar sedan nämnder och styrelser i sin tur om egna verksamhetsplaner och internbudgetar senast under oktober månad (2020 senarelagt till december). Hälso- och sjukvårdsnämnden, med ett samlat ansvar för sjukvårdsbehoven i Skåne, lämnar i maj till regionstyrelsen ett förslag till samlat uppdrag till den offentligt finansierade hälso- och sjukvården, inklusive den privata vård som finansieras av Region Skåne.

### Strategiska mål ger styrning med flera dimensioner

En bra styrning kräver en tydlig viljeinriktning i form av mål, men ska även kunna tala om hur målen omsätts och implementeras i verksamheten. Region Skånes övergripande mål anger inriktningen oavsett var man befinner sig i organisationen. Region Skånes övergripande mål skapar ramverket för prioriteringar och utgör en röd tråd genom hela budget- och uppföljningsprocessen. Målen ska vara få, tydliga och formulerade så att de kan brytas ned i mer mätbara mål för verksamheten. Med mål avses vad som sätts i särskilt fokus under budgetåret och planperioden för att Region Skånes vision ska uppnås. Genom den fördjupade uppföljningen i samband med delårsrapport per augusti och årsredovisningen säkerställer fullmäktige att nämnderna, styrelserna och verksamheten arbetar i linje med de övergripande målen och ambitionerna.

### Regionstyrelsens uppsiktsplikt och intern kontroll

Regionstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av Region Skånes angelägenheter och övervaka övriga nämnders och styrelser verksamhet. Styrelsen ska också ha uppsikt över verksamhet som bedrivs i Region Skånes bolag och därvid uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på Region Skånes utveckling och ekonomiska ställning. Uppsiktsplikten fullgörs bland annat genom att begära in uppföljningar och prognoser från olika nämnder, styrelser och bolag. I uppsiktsplikten ingår också att säkerställa att Region Skåne har en väl fungerande intern kontroll.

### Ekonomistyrning och ersättningsystem

Ersättningsmodeller är ett av flera instrument som kan användas för styrning av och stöd till verksamheterna att arbeta för att nå önskat resultat inom givna ekonomiska ramar. Ersättning och övriga incitament ska stödja genomförandet av givna uppdrag och främja effektivitet utifrån ett helhetsperspektiv. Ersättningsmodeller bör därför inte utformas isolerat från andra styrinstrument, och ekonomiska incitament kan inte ersätta brister i styrningen i övrigt.

Region Skåne har under de år som gått sedan bildandet arbetat med ett antal olika modeller för budgetering och ersättning till hälso- och sjukvården. Sedan några år tillbaka ersätts sjukhusvården i huvudsak genom anslag. För verksamheter med vårdval finns andra ersättningskonstruktioner. Ersättningsmodellernas effekt bör ständigt utvärderas. Det finns behov att ta fram en inriktning för det fortsatta arbetet med ersättningsmodeller för hälso- och sjukvården i Region Skåne vilken säkerställer sambandet mellan hälso- och sjukvårdstyrning och ekonomistyrning med en tydlig, trovärdig, transparent och begriplig koppling mellan uppdrag, finansiering och budget. De ersättningsmodeller som tillämpas ska möjliggöra styrning som leder till värde för patienten, samverkan, helhetsperspektiv och välfungerande processer samt inte hindra professionens drivkrafter. Det är en särskild utmaning att få de olika modeller som tillämpas att verka åt samma håll.

### Ersättningsmodeller för verksamheter med vårdval

Region Skåne har fyra vårdval inom primärvård och ytterligare fyra inom specialiserad sjukvård, två inom tandvård och ett inom området habilitering och hjälpmedel.

Vårdvalens styr- och ersättningsmodell ska ge förutsättningar för att tillgodose en jämlik vård utifrån behov och främja långsiktighet för patient, verksamhet och huvudman. Det finns två typer av ersättningsmodeller inom vårdvalen, dels en kapitationsersättning som innebär att vårdgivaren får en fast årlig ersättning per invånare som vårdgivaren ansvarar för, oavsett hur många besök som görs, dels rörlig ersättning för specifika åtgärder i samband med ett besök hos en vårdgivare. Under senare år har ersättningen till specialistvårdvalen systematiskt gröpt ur. Denna behöver återställas för att göra förutsättningarna för vårdgivarna mer jämlika. Att stärka vårdvalen är en satsning på att öka tillgängligheten till vård.

### Ersättningsmodell för sjukhusvård

Ersättningsmodellen för sjukhusvård och psykiatri i Region Skåne baseras i huvudsak på fast ersättning eller anslag, det vill säga ett på förhand fastställt totalbelopp som utbetalas utan direkt koppling till utförd produktion. Denna modell infördes med syftet att stödja utvecklingen av öppna vårdformer och andra strukturella förändringar och samtidigt bidra till ökad kostnadskontroll. Förändringen avsåg också ge ökad möjlighet att styra på effektivitet och mot resultat och stimulera förvaltningarna att optimera sina vårdprocesser.

### Budgetmodell för läkemedel

Budgetmodellen för läkemedel innebär att läkemedel inom förmånshanteringen delas upp i:

- Basläkemedel (läkemedel som förskrivs främst inom primärvården) med ett befolkningsbaserat kostnadsansvar.
- Klinikläkemedel (läkemedel som förskrivs främst av specialister på sjukvårdsförvaltningar) med ett förskrivarbaserat kostnadsansvar.

I introduktionsskedet av denna budgetmodell delades kostnadsansvaret för basläkemedel mellan hälso- och sjukvårdsnämnden och hälsovalsenheterna. Avsikten är att kostnadsansvaret succesivt ska utökas för att till slut helt ligga på hälsovalsenheterna. För 2021 kvarstår hälsovalsenheternas kostnadsansvar på samma nivå som 2020, det vill säga 80 procent.

Kostnadsansvaret för rekvisitionsläkemedel, vilka framförallt ges till ineliggande patienter, ligger på rekvirerande sjukhus och finansieras via uppdragsersättning.

Solidariskt finansierade läkemedel definieras nationellt och berör främst genetiska sjukdomstillstånd, vilka inte anses ha jämn geografisk utbredning. Förskrivningen sker på sjukvårdsförvaltningarna, men kostnadsansvaret delas mellan förskrivande förvaltning (10 procent) och hälso- och sjukvårdsnämnden (90 procent) för att skapa incitament för förskrivare att ta kostnadsansvar även för dessa läkemedel.

Vissa dyra läkemedel ingår av olika skäl inte i läkemedelsförmånen, vilket kan leda till stora kostnader för patient eller verksamhet. En fastställd process reglerar de krav som ställs för att regional finansiering ska kunna komma i fråga. Budgeten för regionalt finansierade läkemedel ligger sen 2019 samlad på hälso- och sjukvårdsnämnden (100 procent).

### Affärs- och prissättningsmodell för serviceverksamheterna inom Region Skåne

Affärs- och prissättningsmodell för serviceverksamheter omfattar Medicinsk service, Medicinsk teknik, IT-verksamhet, Regionsservice, Regionfastigheter och Koncernkontoret (Regionarkivet) samt bild- och funktionsmedicin.

Serviceverksamheterna finansieras av de beställande verksamheterna genom en kombination av fast årsdebitering och månadsvis styckedebitering.

Månadsvis styckedebitering tillämpas för de tjänsteområden där en fast årsdebitering inte är möjlig, då den riskerar att snedvrider konkurrensen och där Region Skåne i övrigt förväntas verka för att uppträda konkurrensneutralt på marknaden.

### Region Skånes hyresmodell

Syftet med hyresmodellen är att hantera en kostnadsfördelning som är transparent och upplevs som förutsägbar och enkel att förstå och en hyresfördelning som bättre harmonierar med ersättningsmodellen för hälso- och sjukvård. Det finns även incitament till ekonomiskt ansvarstagande



för investeringar och effektivt nyttjande av lokaler. Hyresmodellen uppfyller också de krav på konkurrensneutralitet som uppkommit i och med förändringar till följd av lagen om valfrihetssystem (LOV) samt outsourcing av verksamheter.

Service-nämnden (genom Regionfastigheter) har ansvar för all lokalförsörjning i Region Skåne och är hyresvärd för samtliga ägda och inhyrda lokaler. Det innebär att nämnder och styrelser inte äger rätt att teckna hyreskontrakt med fastighetsägare, utan tecknar andrahandshyreskontrakt med regionfastigheter. Nämnder och styrelser har heller inte rätt att hyra ut i andra eller tredje hand.

Fördelning av hyreskostnad sker enligt två principer:

- Hyresfördelning för ej konkurrensutsatt verksamhet sker enligt principen hyra som tjänst och lika hyra för lika typ av lokal. Hyran debiteras utifrån information på rumsnivå med hjälp av koefficienter som beskriver rummet utifrån komplexitet och funktionalitet.
- Hyreskostnad för konkurrensutsatt verksamhet bygger på prissättning enligt marknadspris samt marknadslika kontrakt. Hyresnivån regleras årligen med konsumentprisindex (KPI).

En översyn av hyresmodellen har inletts och kommer att slutföras under 2021. En viktig fråga att belysa inom ramen för detta arbete är hanteringen av de nya sjukhusområdena som börjar få genomslag under de kommande åren. Ambitionen är att en reviderad hyresmodell ska börja gälla från 2022.

### Affärsmodell i kollektivtrafiken för fler och nöjdare kunder

Inom kollektivtrafiknämnden (genom Skånetrafiken) pågår förändringsarbetet kring affärsrelationen till trafikföretagen. Syftet är att trafikföretagen ska bli mer delaktiga i och påverkas av kundernas val. Fler och mer nöjda kunder ska ge bonus för trafikföretagen. Intäktsutvecklingen och resandeutvecklingen, oavsett om den är positiv eller negativ, ska tydligare påverka det ekonomiska utfallet. Samtidigt ökar Skånetrafiken kraven på trafikföretagens leverans, så att kunderna erhåller den kvalitetsnivå som anges i trafikavtalen.

Den dialog som Skånetrafiken och trafikföretagen inledde 2017 i syfte att utveckla avtalsformerna pågår alltjämt. Målsättningen är att både tågtrafik och busstrafik ska omfattas. Helsingborgs stad har upphandlats enligt den nya modellen och avsikten är att kommande avtal ska upphandlas på liknande sätt. Det finns dock lokala förutsättningar som gör att parametrarna inte kan vara helt lika.

Även den översyn som inleddes 2017 i syfte att stärka och utveckla samverkan inom ramen för affärsområde Buss fortgår. För att stärka och utveckla samverkan har trafik-

företagen inom affärsområdet Buss fått ett utökat ansvar och mandat för trafik- och tidtabellsplanering. Trafikföretagen ansvarar även för lokal marknadsföring inom respektive trafikuppdrag. Grunden för samverkan är en gemensam affärsplan med mål, aktiviteter och övriga åtgärder som arbetas fram i samråd med trafikföretagen.

### Rapportering

#### Löpande uppföljning

Nämnder, styrelser och bolag har ansvar för att löpande följa upp verksamhet, resultat och ekonomi samt att vidta åtgärder för att korrigera befarade avvikelser.

#### Månads- och delårsrapporter

Nämndernas och styrelsernas uppföljningar sammanfattas i månads- och delårsrapporter som delges regionstyrelsen. Prestationer, resultat och effekter av verksamheten samt prognoser, analyser och kommentarer ska framgå. Vid behov ska åtgärdsplaner för att rätta till eventuella avvikelser redovisas. Delårsrapporten för januari–augusti är en fördjupad uppföljning med fokus på avvikelser och åtgärder under innevarande år.

#### Bokslut och årsredovisning

Efter årets slut upprättas ett bokslut med resultat- och balansräkning med bilagor och specifikationer. I årsredovisningen görs en sammanfattande uppföljning av årets verksamhet, mål och uppdrag som redovisas för regionfullmäktige.

#### Uppföljning Folk tandvården Skånes prislista

För att säkerställa att grunderna för prislistan ger de förutsättningar och skapar den vård och villkor för Skånes befolkning som är avsett blir uppföljning viktigt. Styrelsen för Folk tandvården Skåne ska årligen, i samband med delårsrapport redovisa konsekvenser kopplat till dessa riktlinjer. Detta möjliggör att eventuella förändringar kan få genomslag till nästkommande budgetperiod.

Nedan följer vad och hur uppföljningen ska omfatta och utformas:

- Jämförelse mellan Folk tandvården Skånes priser och Tandvårds- och läkemedelsverkets (TLV) referenspriser.
- Jämförelse med frisk tandvårdens priser i respektive avgiftsklass i övriga folk tandvårdsorganisationer.
- Antal frisk tandvårdsavtal per avgiftsklass.
- Andelen förebyggande åtgärder i jämförelse med totala antalet utförda åtgärder.
- Andelen förebyggande åtgärder relaterat till konstaterad karies- respektive tandlossningssjukdom hos vuxna kunder.

Uppföljningen ska omfatta analys, kommentarer och konsekvensbeskrivning. Koncernkontoret är ansvariga för att årligen ta fram anvisningar för uppföljningen.

Regionfullmäktige ska vid behov, i samband med budgetbeslut, besluta om direktiv till styrelsen för Folkandvården Skåne för förändring av prislistan.

### Intern kontroll

En bra intern kontroll kan bidra till att bygga och stödja trygghet och tillit, ordning och reda samt förtroende och utveckling. En tydlig och hållbar intern kontroll bidrar till att verksamheten når sina mål, att rapporteringen om verksamheten och ekonomin är tillförlitlig och att verksamheten efterlever lagar och regler.

Med intern kontroll avses de strukturer, system och processer som bidrar till tydlighet och ordning och som säkerställer att verksamheten bedrivs i enlighet med beslutade mål, uppdrag och övriga styrdokument. Intern kontroll är en del i styrning och ledningssystem och består av olika delar däribland en robust organisation, riskanalyser som riktar arbetet, planerade åtgärder, kontroller och förbättringar samt uppföljning och utvärdering. Intern kontroll påverkar alla delar av organisationen och är inte begränsad till uppföljning av ekonomi utan ingår som en integrerad del av systemet för styrning och ledning.

Intern kontroll ingår som en del i regionstyrelsens styrning och uppsiktsplikt och ska säkerställa ändamålsenlig och effektiv verksamhet, tillförlitlig ekonomisk rapportering samt efterlevnad av gällande lagar och förordningar. Styrningen, uppföljningen och kontrollen av verksamheten ska också bidra till att oavsiktliga och avsiktliga fel och brister kan upptäckas i tid samt att säkra tillgångar och förhindra förluster.

Processen för och arbetet med den interna kontrollen i Region Skåne är integrerad med processerna för planering, budget och uppföljning. Logiken i det utvecklade systemet för intern kontroll är att kombinera mål med risker och risker med kontroller, baserat på en identifiering och bedömning av riskerna. Mål och måluppfyllnad utgör viktiga kriterier för vad som innefattas i intern kontroll och styrning.

De övergripande målen i Region Skånes verksamhetsplan och budget utgör grund för de obligatoriska kontrollområdena. Det är respektive verksamhets ansvar att utifrån dessa mål utarbeta egna interna kontrollplaner med mål och aktiviteter som är anpassade till genomförda riskanalyser. Riskhantering ska vara en integrerad del i nämndens styrning som underlag för prioritering och val av olika handlingsalternativ för att uppnå verksamhetens mål eller säkerställa verksamhetens förmåga att utföra sitt uppdrag.

De obligatoriska verksamhetsrelaterade kontrollområdena

som är kopplade till de övergripande målen för Region Skåne kompletteras med administrativa och rutinorienterade kontrollområden. Dessa ska säkerställa att olika system och rutiner fungerar på ett tillförlitligt och ändamålsenligt sätt och omfattar efterlevnad av regelverk för god ekonomisk förvaltning, upphandling och inköp, kompetensförsörjning och bisysslor samt verkställighet av beslut.

I planerna för intern kontroll förutsätts också att respektive verksamhet fattar beslut om ytterligare specifika kontrollområden utifrån sina respektive verksamhetsplaner, internbudgetar, uppdrag samt riskanalyser och prioriteringar. Uppföljningen är också en viktig del i arbetet med att förebygga, upptäcka och åtgärda fel och brister som kan utgöra hinder för att Region Skåne ska kunna nå sina mål på ett säkert och effektivt sätt.

### Plan för intern kontroll

De obligatoriska kontrollområdena avseende Region Skånes interna kontroll fastställs i samband med verksamhetsplan och budget. Plan för den interna kontrollen beslutas av nämnd eller styrelse och dess verksamhet i samband med respektives verksamhetsplan och internbudget. Den av nämnd eller styrelse fastställda planen ska rapporteras till regionstyrelsen inför aktuellt år. Som grund för plan och styrning ska en samlad riskbedömning och prioritering göras för nämnd, styrelse och verksamhet och planen för intern kontroll ska innehålla de områden som särskilt ska granskas under kommande verksamhetsår.

### Uppföljning av intern kontroll

Nämnd eller styrelse och dess verksamhet ska försäkra sig om att planen för den interna kontrollen genomförs och vid behov vidta åtgärder som säkerställer att den interna kontrollen är tillräcklig. Uppföljningen är också en viktig del i arbetet med att förebygga, upptäcka och åtgärda avvikelser, fel och brister som kan utgöra hinder för att Region Skåne ska kunna nå sina mål på ett säkert och effektivt sätt. Uppföljning av åtgärder och resultat ska ske i den omfattning och vid de tidpunkter som fastställts i planen, dock vid minst två tillfällen per år – i samband med delårsrapport och årsredovisning.

### Rapportering av intern kontroll

Rapportering ska göras i samband med verksamhetsplan och budget samt följas upp löpande, bland annat i delårsrapport och årsredovisning. Nämnd och styrelse ska senast i samband med årsredovisningen rapportera resultatet från uppföljningen av den interna kontrollen inom sitt ansvarsområde till regionstyrelsen. Vidare ska rapportering i enlighet med regionstyrelsens övergripande ansvar även ske från nämnd och styrelse i samband med delårsrapport.



**Region Skåne**  
291 89 Kristianstad  
Telefon: 044-309 30 00  
[www.skane.se](http://www.skane.se)  
[www.skane.se/kontakt](http://www.skane.se/kontakt)

