



# Region Skånes verksamhetsplan och budget 2025

med plan för 2026–2027

**BREDD  
OCH  
SPETS FÖR  
SKÅNE**



RF 2024-11-04-2024-11-05 (diariernr 2024-POL000060)

**Region Skånes verksamhetsplan och budget 2025  
med plan för 2026–2027**

Foto omslag: KAN Malmö (överst), Studio e (nederst)  
Foto övriga: Region Skåne, där inget annat anges  
Grafisk form: Lena Granell

**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 Bredd och spets för hela Skåne
- 6 Region Skånes övergripande mål
- 7 Omställningsarbete pågår

### VERKSAMHET

#### 9 Hälsa- och sjukvård

- 9 Utmaningar och möjligheter
- 12 Bättre liv och hälsa för fler
- 12 Tillgänglighet och kvalitet
- 14 Prioriterade områden under planperioden
- 17 Mål och riktade uppdrag

#### 19 Kollektivtrafik

- 19 Utmaningar och möjligheter
- 19 Bättre liv och hälsa för fler
- 20 Tillgänglighet och kvalitet
- 21 Hållbar utveckling i hela Skåne
- 21 Mål och riktade uppdrag

#### 22 Kulturverksamhet

- 22 Utmaningar och möjligheter
- 22 Bättre liv och hälsa för fler
- 23 Tillgänglighet och kvalitet
- 24 Hållbar utveckling i hela Skåne
- 24 Mål och riktade uppdrag

#### 25 Regional utveckling

- 25 Utmaningar och möjligheter
- 26 Bättre liv och hälsa för fler
- 27 Tillgänglighet och kvalitet
- 27 Hållbar utveckling i hela Skåne
- 27 Mål och riktade uppdrag

#### 28 Stöd och styrning för alla verksamheter

- 28 Utmaningar och möjligheter
- 30 Effektiva servicetjänster för ökad tillgänglighet
- 31 Hållbart och effektivt fastighetsägarskap
- 31 Korrekta och kostnadseffektiva upphandlingar
- 32 Framsynt internt miljö- och hållbarhetsarbete
- 33 Stärkt arbete för lika rättigheter och möjligheter

#### 34 Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet

- 34 Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare ska stärkas
- 34 Säkra en hållbar och långsiktig kompetensförsörjning
- 35 Attraktiv arbetsplats
- 36 Stöd medarbetarutveckling
- 37 Använd kompetensen rätt
- 38 Mål och riktade uppdrag

#### 39 Långsiktigt stark ekonomi

- 39 Finansiella mål
- 40 Ekonomiska förutsättningar för planperioden
- 41 Intäktsutveckling
- 42 Kostnadsutveckling
- 43 Övriga beräkningsförutsättningar
- 43 Resultatbudget
- 43 Finansiering
- 44 Mål och uppdrag
- 44 Regionbidrag 2025
- 49 Investeringar

#### 56 Regionfullmäktiges beslut

### BILAGOR

- 57 1. Resultatbudget
- 58 2. Kassaflödesbudget
- 59 3. Balansbudget
- 60 4a. Regionbidrag till nämnder och styrelser
- 61 4b. Förändring regionbidrag
- 64 5a. Investeringsbudget
- 65 5b. Strategiska investeringar
- 66 6. Uppföljningsplan 2025

## Bredd och spets för hela Skåne

■ Region Skåne har gått igenom ett utmanande år, med påfrestningar på både vården och övriga verksamheter. Trots vårdkonflikten fortsätter trenden att peka åt rätt håll när det gäller det viktiga arbetet med att korta vårdköerna. Även om de ekonomiska prognoserna under större delen av året varit dystra, ser det i skrivande stund ut som att vi går mot ljusare tider vid utgången av 2024.

Vår främsta prioritet har varit att freda såväl den skånska vården som de skånska hushållen. Genom ett intensivt omställningsarbete och regeringens målmedvetna inflationsbekämpning har vi kunnat upprätthålla hög kvalitet i våra verksamheter utan att höja skatten. Detta visar att med rätt prioriteringar kan vi möta framtidens utmaningar utan att lägga ytterligare bördor på invånarna. För att behålla denna balans framöver krävs dock ett fortsatt ansvarsfullt och effektivt användande av skattepengarna. Det omställningsarbete som inleddes i föregående års budget måste fortsätta med oförminskad kraft. Våra kärnverksamheter – vården, kollektivtrafiken och den regionala utvecklingen – ska alltid stå i centrum för vårt arbete.

Skåne är ledande i arbetet med att minska beroendet av hyrpersonal, och hyrstoppet för sjuksköterskor har redan gett goda resultat. Sedan den 1 februari 2024 har vi inte behövt hyra in en enda bemanningssjuksköterska, vilket är ett viktigt steg mot en mer stabil och kostnadseffektiv vård. Detta arbete kommer att intensifieras under kommande år och även inkludera läkare, med målet att minska beroendet av hyrpersonal över hela vårdsektorn. Genom dessa insatser stärker vi kontinuiteten för både patienter och personal samt förbättrar patientsäkerheten.

Denna budget markerar starten på en av de mest omfattande reformerna inom skånsk hälso- och sjukvård på decennier. Omställningen till Nära vård är en nyckelkomponent i Framtidens hälsosystem och syftar till att göra det enklare och snabbare för medborgarna att få tillgång till rätt vård, i rätt tid och på rätt vårdnivå.

Bland annat etableras näravårdenheter vid de skånska sjukhusen för att fylla gapet mellan primärvården och den specialiserade akutvården samtidigt som fokus skiftas mot patientens behov och rätt använd kompetens. Parallellt sker en omställning kopplat till universitetssjukvården, där vi arbetar med nivåstrukturer och ökar ambitionsnivån för den högspecialiserade vården. Målbilden med universitetssjukvårdsstrategin är att Skåne ska hålla en nationellt och internationellt framskjuten position genom att ha fokus på högspecialiserad och specialiserad sjukvård i framkant integrerat med forskning, utbildning, utveckling och innovation (FoUUI). Förutsättningarna för detta skapas genom att vi utvecklar närsjukvården och skapar elektiva produktionsenheter som också bidrar till att öka tillgängligheten och korta vårdköerna. Under 2025 satsar Region Skåne tydligt på både bredd och spets, vilket gör detta till en budget som gynnar såväl skåningar i allmänhet som multisyjuka patienter med komplexa behov.

Psykisk ohälsa och ofrivillig ensamhet är också stora utmaningar i vår tid. Arbetet för att stärka tillgängligheten i barn- och ungdomspsykiatri (BUP), samarbetet med elevhälsan och tillgången till psykiatriambulanser (PAP) i hela Skåne fortsätter under kommande år.

Under det kommande året påbörjas även utrullningen av Skånes digitala vårdssystem (SDV). SDV har som mål att minska onödig administration, undvika dubbelarbete och underlätta för vårdpersonalen i deras dagliga arbete. Även om förändringar i verksamhetssystem alltid kan skapa viss oro, är vi övertygade om att SDV kommer att vara en långsiktig framgång.

Vi kommer även att förstärka arbetet för att upptäcka, förhindra och motverka välfärdsbrott, inom ramen för den särskilda funktionen mot oegentligheter som inrättades det gångna året. Samarbetet med kommuner och andra myndigheter kommer att intensifieras i detta arbete. Samtidigt stärker vi våra insatser för att skapa trygga miljöer för både medarbetare, invånare och

besökare, vilket innebär ett viktigt lyft för Region Skånes trygghetsarbete i stort.

Inom kollektivtrafiken fortsätter vi att arbeta för bättre punktlighet och geografisk tillgänglighet under 2025. En väl fungerande kollektivtrafik är avgörande för hela Skånes utveckling, och vi kommer noga att följa innovationsprojektet Skåneflex, som utforskar framtidens kollektivtrafik på landsbygden. Genom att fler väljer att åka kollektivt, bidrar vi samtidigt till minskade klimatutsläpp och ett mer hållbart samhälle.

Att överskottet från Öresundsbron nu stannar i Syd-sverige är en betydande framgång för Skåne. Det kan röra sig om miljarder som varje år kommer bidra till att stärka infrastrukturen i Skåne och hela Öresunds-regionen, och därigenom främja tillväxt och förbättra förutsättningarna för regionala samarbeten och internationella förbindelser.

Med dessa satsningar och reformer, och mycket mer, ser vi med tillförsikt fram emot ett år av utveckling och framsteg, med bredd och spets, för hela Skåne.



Carl Johan Sonesson (M)  
regionstyrelsens ordförande





## 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, med flera.
- **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 långsiktig, 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.



FOTO © JENNY LEYMAN



FOTO © JENNY LEYMAN

## Omställningsarbete pågår

Regionstyrelsen beslutade 2023, mot bakgrund av den instabila ekonomiska situationen, att inleda ett omfattande omställningsarbete i syfte att uppnå ökad tillgänglighet och en säkrad kompetensförsörjning samt en ekonomi i balans. Detta omställningsarbete ska fortsätta under planperioden 2025–2027.

### Sex styrande insatsområden för omställningsarbetet

Omställningsarbetet tar avstamp i identifierade insats- och utvecklingsområden som främst berör tillgänglighet, produktion och kompetensförsörjning i syfte att stärka kvaliteten och uppnå en ekonomi i balans.

- Övergripande styrnings- och strukturfrågor inom hälso- och sjukvården (samtliga sjukvårdsnämnder).
- Verksamhets- och producentrelaterade utmaningar inom hälso- och sjukvården (samtliga sjukvårdsnämnder).
- Bemanning och kompetensförsörjning (samtliga nämnder).
- Inköp och materialförsörjning (lokala och centrala inköpsorganisationer, samtliga nämnder).
- Serviceförvaltningarnas roll, mandat och kostnadsutveckling (servicebeställare och leverantörer – samtliga nämnder).
- Administration och IT-stöd (samtliga nämnder).

Omställningsarbetet är ett långsiktigt arbete men redan ses framsteg och flera beslut har fattats. Arbete med insatsområdena nivåstrukturering och profilering respektive Nära vård, har 2024 varit i fokus. Regionstyrelsen har beslutat om *Strategi för framtidens universitetssjukvård i Skåne* och ett förslag till genomförandeplan har tagits fram. Mobila närsjukvårdsteam har startat på fyra orter och när ytterligare tre startar under hösten 2024 finns team i hela Skåne. Hälso- och sjukvårdsnämnden har fattat beslut om inriktning för ny anslagsfinansierad vårdnivå inom Nära vård, en vårdform som ska vara ett kitt mellan dagens vårdcentraler och sjukhusens mottagningar och avsikten är att den nya vårdformen etableras med start den 1 januari 2025. Samarbetet med kommunerna inom ramen för Vårdsamverkan Skåne har utvecklats ytterligare, bland annat med ett ökat fokus på att utveckla gemensam uppföljning.

Arbete för att ensa och standardisera i syfte att erbjuda en effektiv och jämlik vård pågår, bland annat i form av utvecklingsarbete inom schemaläggning, ökade möjligheter för patienten att själv boka tid via 1177:s e-tjänster, fortsatt införande av personcentrerade och sammanhållna vårdförlopp, och en omställning mot mer standardiserade vårdprocesser med stegvisa insatser inom psykiatrin. Flera förvaltningar har också arbetat med vidareutveckling av direkta vårdflöden mellan specialist-

FOTO © JENNY LEYMAN



och primärvård, omställning av akuta vårdflöden i syfte att patienten ska få vård i rätt tid på rätt vårdnivå, och med att erbjuda dagvård i de fall detta kan ersätta slutenvård. Utvecklingen av arbetssätt som drar nytta av digitaliseringens möjligheter har fortsatt. Användandet av 1177:s e-tjänster för kommunikation med patienter har ökat, liksom utbud och användning av digitala vård- och stödprogram. Förberedelserna har intensifierats inför utrollningen av Skånes digitala vårdssystem (SDV), som påbörjas under våren 2025.

Arbetet med att säkra en hållbar och långsiktig kompetensförsörjning samt säkra en god bemanning är en stor utmaning och kräver många olika insatser. Region Skåne har infört ett hyrstopp för sjuksköterskor, som genomförts i två steg. Det första steget togs den 1 oktober 2023 och ett totalt hyrstopp genomfördes den 15 januari

2024. Sedan dess har all inhyrning av sjuksköterskor upphört. Istället har Region Skåne anställt drygt 400 egna sjuksköterskor. Inhyrningskostnaden har minskat med över 200 miljoner kronor under januari–augusti 2024 jämfört med samma period 2023. Region Skåne har även infört en begränsning av externa konsulter. De minskade kostnaderna för inhyrning frigör resurser till att stärka regionens grundbemanning. Inför 2025 förbereder man liknande åtgärder vad gäller hyrläkare.

Inom ramen för omställningsarbetet avseende inköp och materialförsörjning har fokus riktats mot ökad följsamhet till upphandlade avtal, optimering av sortiment, genomförande av inköp i beslutade beställningssystem, och regional samordning av medicinteknisk utrustning. Under våren har också en central stödfunktion för direktupphandlingar inrättats.

Serviceförvaltningarna har under 2024 fortsatt arbetet med att utveckla tjänster som både avlastar och effektiviserar. Samarbete och aktiviteter pågår för att etablera hur serviceförvaltningarna tillsammans kan verka i den kommande styr- och ansvarsmodellen för digital transformation. Mer samverkan och samarbete kommer att krävas för en gemensam tjänsteleverans som ska leda till ökad robusthet, tillgänglighet och ekonomi i balans. Arbete med breddinförandet av servicevärdar har fortsatt under perioden. Inom måltidsområdet har ett pilotprojekt på sjukhuset i Ängelholm testat digitala måltidsbeställningar.

Administration och IT-stöd har en central roll i att förbättra effektiviteten i Region Skåne. Satsningar på digitalisering sker på många olika sätt i hela organisationen, med både invånare och medarbetare som målgrupp. Den allra största satsningen är Skånes digitala vårdssystem (SDV) och innebär ett nytt patientjournalssystem som successivt ska införas under 2025–2026. Region Skånes förvaltningar arbetar också med digitalisering av sina specifika verksamheter. Just nu pågår bland annat arbete med produktionsplaneringssystem, schemaläggning och bemanning, samt fortsatt utveckling av 1177.





FOTO © ERIK LEO

## Hälso- och sjukvård

Region Skåne ansvarar för att de som bor eller befinner sig i Skåne har tillgång till hälso- och sjukvård inkluderat tandvård av hög kvalitet. I enlighet med gällande lagstiftning ska vård, utifrån behov och medicinska prioriteringar, erbjudas personer folkbokförda i Skåne, personer från andra regioner, personer med skyddade personuppgifter, asylsökande, papperslösa och personer från andra länder.<sup>1</sup> Samverkan med kommunal hälso- och sjukvård ska ske i enlighet med avtal om ansvarsfördelning mellan Region Skåne och de skånska kommunerna.<sup>2</sup>

### Utmaningar och möjligheter

Skånsk sjukvård inkluderat tandvård håller generellt hög medicinsk kvalitet och det finns verksamheter i världsklass i internationella jämförelser. Hälso- och sjukvården har, och har haft, en positiv medicinsk och mediceknisk utveckling. Allt fler botas eller lever länge med kronisk sjukdom. Under de närmaste åren kommer den demografiska utvecklingen och den förändrade åldersstrukturen att ställa nya krav på hälso- och sjukvården.

Andelen äldre i befolkningen ökar, vilket beräknas innebära ökade behov av hälso- och sjukvård då många särskilt i den äldre befolkningen drabbas av åldersrelaterad sjukdom. Att befolkningsandelen i arbetsför ålder minskar beräknas också öka risken för svårigheter med kompetensförsörjning i hälso- och sjukvården. För att möta dessa utmaningar pågår omställning till *Framtidens hälsosystem*.<sup>3</sup> Framtidens hälsosystem (FHS) är Region Skånes övergripande strategi för att uppnå målet bättre hälsa för fler. Mål och strategi för arbetet beskrivs i *Förändrings- och genomförandeplan för mål och strategi för Framtidens hälsosystem*.<sup>4</sup> Båda tar sin utgångspunkt i invånarnas behov av hälsa och vård, och bygger på en helhetssyn och samverkan kring olika insatser där förflyttning mot personcentrerat arbetssätt, hälsofrämjande och förebyggande insatser, samt styrning i riktning mot såväl *Nära vård* som nivåstrukturering och profilering.

Framtidens hälsosystem handlar inte enbart om hälso- och sjukvård, utan har en bredd som berör Region Skånes alla nämnder och styrelser. Samverkan utifrån

1. Folkbokförda i Skåne finansieras av Region Skåne, övriga grupper via den region personen är folkbokförd i, genom statsbidrag eller egen finansiering.

2. Vårdsamverkan Skåne

3. Framtidens hälsosystem – Region Skånes övergripande strategi

4. Förändrings och genomförandeplan för mål och strategi för Framtidens hälsosystem (HSN 2024-06-20).

invånarnas behov, såväl internt inom Region Skåne som med externa aktörer, är central och en möjliggörare för omställningen till Framtidens hälsosystem. För ett långsiktigt hållbart resultat och förutsättningar för att tillgodose behoven av hälso- och sjukvård framöver, behöver den beslutade omställningen för Framtidens hälsosystem inkludera Nära vård med kraft verkställas. Ny nationell överenskommelse kring God och nära vård planeras att införas i slutet av 2024 och kommer att utgöra en central del i det fortsatta omställningsarbetet. Stora delar av innehållet förväntas gå i linje med tidigare beslutade uppdrag och handlingsplaner för området Nära vård.

Regionstyrelsen har, som ett led i arbetet med Framtidens hälsosystem, beslutat om Region Skånes strategi för framtidens universitetssjukvård<sup>5</sup> och en genomförandeplan för denna har tagits fram.<sup>6</sup> Dessa påverkar och skapar förutsättningar för omställningen till Nära vård och därigenom skapas även förutsättningar för en förbättrad tillgänglighet. En viktig del i detta är påbörjade analyser gällande vilken vård inom Region Skånes universitetssjukhus som är att betrakta som universitetssjukvård och vilken vård som kan bli aktuell för förflyttning till annat sjukhus. De vårduppdrag som identifierats för förflyttning från Skånes universitetssjukhus ska överföras till andra sjukhusstyrelser och sjukvårdsnämnder. Genomförandeplanens underlag avseende vårdområden, uppdrag och volymförflyttningar har analyserats och konkretiserats i *Genomförandeplan framtidens universitetssjukvård - uppdrag och volymförflyttningar*.<sup>7</sup>

Regionstyrelsen har, för att stärka och utveckla universitetssjukvården, beslutat om *Region Skånes strategi för Framtidens universitetssjukvård*. Syftet med strategin är att beskriva målbilder för universitetssjukvården samt de strategiska vägvalen för att uppnå dessa. I budgeten tillförs resurser för att stärka arbetet med universitetssjukvårdsstrategins sex olika delområden; internationell positionering och framgångsrik forskning, varumärke, samordningsstruktur, akutsjukvård, fokusering av uppdrag och koncentrerad verksamhet samt elektiva uppdrag.

Med strategin ges, en redan framgångsrik forskning, bättre förutsättningar att stärka Region Skånes internationella position och varumärke. Samordningsstruktur syftar till att stärka samordning mellan förvaltningar som bedriver universitetssjukvård samt stärka strategikutveckling av universitetssjukvård. Delområde akutsjukvård vill tydliggöra universitetssjukvårdens akutsjukvårdsuppdrag. Fokusering av uppdrag och koncentrerad verksamhet har som syfte att fokusera och koncentrera universitetssjukvård samt definiera vad som behövs för

att bedriva universitetssjukvården. Det elektiva uppdragets syfte är att beskriva uppdragsförflyttningar av elektiva uppdrag för vidare analys och genomförande 2025. Det med ett syfte att stärka universitetssjukvården och klargöra vilken vård som är att betrakta som universitetssjukvård och vilken vård kan bli aktuell för förflyttning till andra sjukhusstyrelser och sjukvårdsnämnder.

Arbetet med de sex delområdena skapar förutsättningar för en stark universitetssjukvård som ger den skånska sjukvården en tydligare spets. För att än mer åskådliggöra och ge möjlighet till bred implementering av resultat ska forskningen årligen följas upp i ett forskningsboksut. För universitetssjukvården såväl som för hela sjukvården är övergången mot en mer datadriven vård nödvändig för att nå produktions och kvalitetsmål.

Forskningsboksut är en viktig del i att synliggöra forskningsprojekt som genomförts i Region Skåne. Inom ramen för forskningsboksutens möjliggjorda transparens samt insyn för Skånes invånare där forskare, resultat samt finansiering av projekt redovisas.

En inriktning för en ny vårdnivå inom Nära vård har beslutats<sup>8</sup> och ska genomföras med början 2025. Inriktningen konkretiseras i *Ny vårdform inom Nära vård*<sup>9</sup>. Denna vårdform ska vara ett kitt mellan dagens vårdcentraler och sjukhusens mottagningar och ha fokus på mötet med patienten när den har behov av kontakt med hälso- och sjukvården, hemma eller i hälso- och sjukvårdens lokaler. Patienten ska få hjälp på rätt vårdnivå direkt, samtidigt som tillgängligheten inom såväl primärvård som specialistsjukvård ska förbättras. Syftet är vidare att lägga större kraft på förebyggande och hälsofrämjande åtgärder, att flytta vården närmare invånarna.

Kloka kliniska val ska genomsyra hälso- och sjukvården. Åtgärder som saknar patientnytta ska identifieras och onödiga undersökningar och behandlingar ska minska.

Digitala tjänster och verktyg ska ge stöd till medarbetare att stärka kvalitet, säkerhet och effektiva arbetssätt. Under planperioden, med start under 2025 ska Skånes digitala vårdssystem succesivt införas i hälso- och sjukvården, vilket kommer att påverka majoriteten av Skånes vårdverksamheter.<sup>10</sup>

Framtidens hälso- och sjukvård innebär möjlighet till behandling i hemmet för flertalet sjukdomstillstånd som tidigare behandlats inom specialiserad sjukhusvård samt universitetssjukvård. Tillgång till specialistkompetens vid behov är centralt för en personcentrerad och säker Nära vård.

Omställningen till Nära vård, och mer specialiserad vård i hemmet, har väckt frågan kring läkemedelshante-

5. Strategi för framtidens universitetssjukvård för Skåne (RS 2024-02-08)

6. Genomförandeplan för framtidens universitetssjukvård i Skåne (HSN 2024-08-22)

7. Förslag Hälso- och sjukvårdsbudget med uppdrag och regionbidragsfördelning 2025 (HSN 2024-10-03)

8. Inriktning ny vårdnivå inom nära vård (HSN 2024-08-22)

9. Förslag Hälso- och sjukvårdsbudget med uppdrag och regionbidragsfördelning 2025 (HSN 2024-10-03)

10. Skånes digitala vårdssystem (SDV)

FOTO © ERIK LEO



ringen vid vård i hemmet då den i delar utmanar nuvarande läkemedelslagstiftning. Under planperioden pågår ett arbete för att skapa en regional enhetlighet gällande läkemedelshantering vid vård i hemmet. Detta är viktigt för att säkerställa hög patientsäkerhet, kvalitetssäkrad läkemedelshantering och god arbetsmiljö vid läkemedelshantering i hemmiljö. Region Skåne står inför ett omställningsarbete 2025 gällande läkemedelsförsörjning<sup>11</sup> som kommer att beröra många delar av Region Skånes organisation. Förändringen innebär såväl byte av modell för läkemedelsförsörjning som utveckling och förändring innehållsmässigt i de olika läkemedelsförsörjningstjänsternas utformning. Arbetet inom läkemedelsområdet behöver ske utifrån ett helhetsperspektiv för att kunna hantera de utmaningar Region Skåne står inför såsom åldrande befolkning, allt fler nischade läkemedel till små patientgrupper och omställningen till Nära vård. Region Skåne ska ha en effektiv, säker och jämlik läkemedelsanvändning samtidigt som kostnaden ska stå i rimlig proportion till nyttan. Ny läkemedelsstrategi för Region Skåne 2025–2030<sup>12</sup> kommer att implementeras under 2025.

Region Skånes fördelningsmodell för läkemedelsersättning ska utredas och utvärderas under 2025.

Antibiotikaresistens utgör enligt världshälsoorganisationen WHO ett av världens tio största hot mot

folkhälsan. Kostnaderna för att hantera spridning av resistenta bakterier inom hälso- och sjukvård och omsorg ökar ständigt, bland annat genom förlängda vårdtider och omfattande smittspårningar. Det innebär dessutom ett stort mänskligt lidande. En av de viktigaste faktorerna för att bromsa antibiotikaresistensen är att minska förskrivningen av antibiotika. I Region Skåne har antalet uthämtade antibiotikarecept per 1 000 invånare ökat med åtta procent under 2023 och är på en hög nivå jämfört med riket. Under 2025 kommer en skarpare målsättning gällande antibiotikaförskrivning att införas och Stramas<sup>13</sup> handlingsplan uppdateras för ökad följsamhet till behandlingsrekommendationerna, som ett led i att skapa förutsättningar för en mer ansvarsfull användning av antibiotika.

Folkhälsomyndigheten har utrett behov av, och kostnader för, att erbjuda ikappvaccination mot humant papillomvirus (HPV) till män. Utredningen visar att det finns behov av vaccination mot HPV, både i form av ikappvaccinering och i form av riktade insatser till ovaccinerade män som har sex med män, transpersoner och personer med hiv. Denna bedömning grundar sig på förekomst och risk för bland annat smitta av HPV och sjukdomsburda i form av HPV-orsakad cancer.

Artificiell intelligens (AI) bedöms allmänt komma

11. Hälso- och sjukvårdsnämnd 2021-09-30 och Regionstyrelsen 2021-10-21

12. Hälso- och sjukvårdsnämnd 2024-11-28

13. Strama (Strategigruppen för rationell antibiotikaanvändning och minskad antibiotikaresistens) är en nationell samverkan mot antibiotikaresistens, som även har lokala grupper i Sveriges regioner inklusive Skåne.

att påverka både säkerheten och effektiviteten inom den svenska hälso- och sjukvården. Det är därför viktigt att Region Skåne står väl förberedd inför denna utveckling. Övergripande förväntas AI bidra med lösningar för bättre uppföljning och planering av vård, säkrare diagnostik, bättre beslutsstöd, tidigare upptäckt av sjukdom, förbättrad sjukdomsprevention, upptäckt av välfärdsbrott och oegentligheter samt möjlighet till mer personcentrerad hälso- och sjukvård för invånarna i Region Skåne. AI bör också kunna användas för att analysera uteblivna besök och därigenom kunna minska dessa. Det finns också faror och risker med att använda AI som måste identifieras och värderas. Några utvecklingsprojekt med AI pågår inom regionen och införande av nya lösningar med AI kan komma att bli aktuellt under planperioden.

### Bättre liv och hälsa för fler

#### Hälsofrämjande hälso- och sjukvård

Insatser för att förebygga, bibehålla eller återställa personers funktions- och aktivitetsförmåga kan skjuta upp funktionsnedsättningar, förbättra livskvaliteten, fördröja behov av sjukvård och minska samhällskostnaden för vård och omsorg. De flesta av de stora kroniska sjukdomarna är möjliga att förebygga genom goda levnadsvanor; rökstopp, minskad alkoholkonsumtion, ökad fysisk aktivitet och hälsosamma matvanor. Arbetet på alla vårdnivåer att, genom hälsofrämjande metoder, förebygga ohälsa och tidigt upptäcka sjukdom, är därför en mycket viktig del i att förbättra hälsan och därmed minska behovet av hälso- och sjukvård och omsorg.

Ansvar för det hälsofrämjande och förebyggande folkhälsoarbetet flyttas från regionala utvecklingsnämnden till primärvårdsnämnden som en del i Nära vård.

God och jämlik tandhälsa ska finnas i hela Skåne. Tandvårdsverksamheten som bedrivs i Skåne ska fokusera på hälsofrämjande-, förebyggande- och god tandvård på lika villkor för befolkningen. Populationsbaserat arbete med fokus på att förbättra tandhälsan på barn och unga skall vara prioriterat. Folk tandvården Skåne AB ska vara marknadsledande avseende kvalitet och samtidigt ha en återhållsam kostnadsutveckling för att inte vara kostnadsdrivande på den skånska tandvårdsmarknaden eller inom folk tandvården i Sverige. Folk tandvården Skåne AB:s prislista för 2025 fastställs i enlighet med Folk tandvården Skåne AB:s beslut 2024-11-01. Folk tandvården bemyndigas fatta beslut om avgift vid uteblivande från besök på bokad tid för samtliga patientkategorier.

Samverkan mellan tandvården, kommunerna och hälso- och sjukvården ska ske för att möjliggöra att grupper med risk för sämre munhälsa får regelbunden kontakt med tandvården, samt att föräldrar och barn så tidigt som möjligt får möta tandvården som en del av hälsoarbetet för barn både inom primärvården och inom kommunernas verksamheter.

Arbetet inom kvinnohälsa, som inte enbart omfattar kvinnosjukdomar, ska förstärkas. Inom ramen för kvinnohälsa inkluderas en rad olika sjukdomstillstånd som inte synliggjorts i tillräcklig utsträckning. Bland annat vården vid klimakteriebesvär och endometriosis behöver utvecklas, men kvinnor drabbas även i större utsträckning av migrän samt lider oftare av smärt- och sömnproblematik. Utöver dessa sjukdomstillstånd är det vanligare att symtombilden vid bland annat hjärtinfarkt missbedöms hos kvinnor vilket gör att kvinnor i större utsträckning avlider till följd av hjärtinfarkt. Därför behöver biologiska skillnader och symtombilder mellan kvinnor och män tas i beaktning och synliggöras för att säkra att patienter får rätt vård i rätt tid oberoende av kön.

Våld i nära relationer och hedersrelaterat våld och förtryck är ett omfattande folkhälsoproblem. Det får stora konsekvenser för den som drabbas men även för samhället i stort. Det är en grundläggande mänsklig rättighet att leva ett liv fritt från våld. En viktig del i hälso- och sjukvårdens och tandvårdens uppdrag är att identifiera och motverka våldsutsatthet i nära relationer. Barnrättsfrågor är också en viktig del. Som stöd finns regional samordning och kunskapsstöd som kontinuerligt uppdateras och följs upp, såsom vårdprogram och riktlinjer samt utbildningar som vänder sig till alla verksamheter. Detta arbete bör ske i samverkan med kommunerna och länsstyrelsen.

### Tillgänglighet och kvalitet

#### Nära vård

Utveckling av Nära vård behövs för att möta invånarnas behov, ökade förväntningar på tillgänglighet och flexibilitet i hälso- och sjukvården samt framtidsutmaningar avseende demografi, ekonomi och kompetensförsörjning. Samverkan i sjukvårdssystemets delar, ökade möjligheter till egenvård, vård i hemmet och användning av digitala verktyg ska vara en självklar del av hälso- och sjukvården. Hälso- och sjukvård ska ges på rätt vårdnivå utifrån patientens behov och erbjudas i både fysisk och digital form. Patientens delaktighet i sin vård och hälsa ska stärkas och patientens egen förmåga tillvaratas.

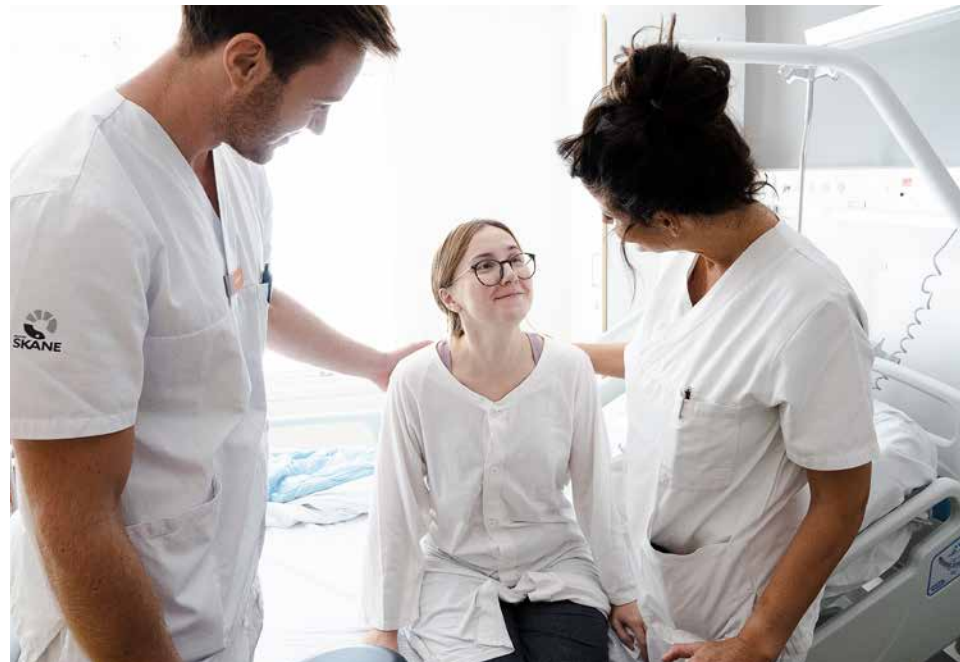
Primärvårdens huvudsakliga uppdrag är att erbjuda tillgänglig god och nära vård, och en hög grad av kontinuitet med patientens behov i fokus. Förväntan är att primärvården ska agera motor i den skånska omställningen till Framtidens hälsosystem och den Nära vården där patienten får en god, nära och samordnad vård som stärker hälsan. Tillsammans med psykiatrin, kommunerna, sjukhusen, de privata vårdgivarna, civilsamhället och den skånska befolkningen ska primärvården genom konstruktivitet och dialog se till så att Skåne visar vägen i den nationella omställningsprocessen.

Vårdcentralerna ska för individen vara navet i samordningen med andra aktörer. Som navet i hälso- och sjuk-

FOTO © NIKLAS LAURIN



FOTO © ERIK LEO



vården har vårdcentraler ansvar för koordinering av patientens samlade vårdbehov och ansvar för informationsöverföring mellan berörda aktörer.

När det gäller den lagstadgade rättigheten att kunna välja utförare av hälso- och sjukvårdstjänster samt få tillgång till och välja en fast läkarkontakt har Socialstyrelsen tagit fram ett nationellt riktvärde om i snitt 1 100 invånare per färdig allmänspecialist och 550 invånare per ST-läkare. För att primärvården ska kunna vara navet i den Nära vården och kunna ta ansvar för koordineringen av patientens vårdbehov, genom att erbjuda en namngiven fast läkarkontakt, ska en handlingsplan för att uppnå Socialstyrelsens riktvärde tas fram under 2025.

Arbetet med Framtidens hälsosystem och det skånegemensamma arbetet med God och nära vård har under 2023 rört sig från att bygga strukturer och processer till att testa, lära och breddinföra nya arbetssätt där det bedöms lämpligt. Viktiga förutsättningar för denna utveckling är att ledningsstrukturer för Framtidens hälsosystem och Vårdsamverkan Skåne har förstärkts. Omställningen till Nära vård ska stärkas ytterligare och nya angreppssätt är nödvändiga.

Nu införs en anslagsfinansierad ny vårdform inom Nära vård med start den 1 januari 2025 och en fortsatt successiv förändring av arbetsformer med fokus på samverkan och primärvårdens utveckling. Ny samlad vårdform inom Nära vård innebär att ett strategiskt viktigt nästa steg tas i omställningen till Nära vård och en mer invånarfokuserad vårdreform genomförs. Vårdformen ska vara ett kitt mellan vårdcentraler och sjukhusens mottagningar och ha fokus på mötet med

patienten när den har behov av kontakt med hälso- och sjukvården, hemma eller i hälso- och sjukvårdens lokaler.

Målet är att göra det enklare för invånaren, att flytta hälso- och sjukvården närmare patienten och att bidra till bättre hälsa för fler genom att:

- Vården ska vara personcentrerad och invånarfokuserad.
- Det blir enklare för patienten att orientera sig och hamna rätt i vårdsystemet utifrån en tydlig struktur och kontinuiteten ska förbättras.
- Patienten ska få hjälp på rätt vårdnivå så snart möjligt, samtidigt som tillgängligheten inom såväl primärvård som specialistsjukvård ska förbättras.
- Det akuta- omhändertagandet på rätt nivå, i rätt tid och med rätt kompetens utvecklas,
- Utvecklade arbetsformer ska underlätta och stärka samverkan mellan specialiserad vård samt kommunal och regional primärvård.

En mer personcentrerad hälso- och sjukvård innebär också en mer diversifierad vård för att möta invånarnas behov. Målbilden för ny samlad vårdform inom Nära vård är att den driver utveckling och samarbeten som syftar till att ge vård nära patienten, med utgångspunkt i att stödja individens möjligheter att ta ansvar för sin egen vård och hälsa. Arbetet bygger på principen att alltid erbjuda digitala vårdtjänster när det är möjligt, fysiska möten när det behövs.

Att koppla samman invånaren med rätt vård och att bidra till att planera även i akuta vårdbehov är en särskild

FOTO © NIKLAS LAURIN



uppgift för vårdformerna, där triagering<sup>14</sup> vid akutenheterna och samverkan med de specialiserade akutmottagningarna kommer att vara centralt. Liksom att använda sig av de möjligheter som 1177 på telefon ger. Målbilden är att genom sin samverkan och kompetens ge invånaren en väg in till Region Skånes vårdutbud med primärvården som nav. I det ingår allt från hembesök av mobila team och digitala specialistkonsultationer till direktinläggning när så krävs, allt utifrån hur individens behov ser ut.

Nära vårdenheter ska kunna möta skåningarnas akuta vårdbehov då specialiserad akutvård inte krävs men vårdcentralen inte har öppet. Det sker genom en successiv förflyttning av viss verksamhet som inte kräver sjukhusets resurser, men som heller inte ska utgöra vårdcentralens uppdrag. Nära vårdenheter fångar upp behoven i mellanrummet mellan sjukhuset och vårdcentralen. Verksamheten kan vara likartad över hela Skåne, men kan också innebära en speciell vårdinriktning (profilering). Dessa enheter finns geografiskt spritt över Skåne, till en början i anslutning till sjukhusområdena.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har i sitt förslag till hälso- och sjukvårdsbudget med uppdrag och regionbidragsfördelning 2025 närmare beskrivit vad ny vårdform inom Nära vård innebär.

### Säker vård

Hälso- och sjukvården i Region Skåne är ur ett övergripande perspektiv säker. Patientsäkerhetsarbetet ska fortsätta och intensifieras för att göra vården ännu säkrare och därmed undvika vårdskador.

14. Triagering innebär en bedömning av en patients medicinska allvarlighetsgrad utifrån anamnes, symtom och ibland även vitalparametrar och att vårdpersonal identifierar de patienter som har behov av vård snabbt respektive de som kan vänta utan risk för försämring.

Vårdskador innebär framför allt ett lidande för de drabbade patienterna. Vårdtiden för ett vårdtillfälle i slutenvården fördubblas om en patient drabbas av vårdskada. Med tanke på det stora antalet vårdtillfällen i regionen årligen, mer än 150 000 bara i somatisk vård, skulle även en liten minskning av andelen vårdtillfällen med vårdskador innebära att ett stort antal vårddygn i slutenvård kan undvikas. Detta skulle i sin tur kunna öka antalet disponibla vårdplatser, minska behovet av överbeläggningar, och utlokaliseringar och som en följd förbättra tillgänglighet och arbetsmiljö. Oavsett var under patientens väg genom vården som vårdskador uppstår, kan de påverka i flera led. En allvarlig vårdskada kan medföra bestående eller långvariga men för den enskilde patienten, och involvera både sjukhusvård, primärvård och kommunal hälso- och sjukvård.

En av de vanligaste vårdskadorna i somatisk vård är vårdrelaterade infektioner. För att kraftsamla har en regional strategi för att minska vårdrelaterade infektioner samt en tillhörande åtgärdsplan upprättats<sup>15</sup> som ett komplement till *Handlingsplan för ökad patientsäkerhet i Region Skåne* vars anslag är bredare och mer övergripande. Samtliga hälso- och sjukvårdsverksamheter finansierade av Region Skåne ska arbeta enligt strategi och åtgärdsplan mot vårdrelaterade infektioner. Förväntad effekt är färre vårdskador i form av vårdrelaterad infektion, vilket leder till mindre lidande och resursåtgång genom bland annat sparade vårddygn, färre åtgärder kopplade till vårdskada och eventuella undanträningseffekter.

### Prioriterade områden under planperioden

#### Tillgänglig hälso- och sjukvård

Ingen patient ska behöva vänta orimligt länge på den vårdinsats som behövs. Tidsgränserna enligt vårdgarantin ska följas. Arbetet med att förbättra tillgängligheten behöver fortsätta. Prioriteringar i hälso- och sjukvården ska grundas i de etiska principerna. Dessa är människovärdesprincipen, behovs- och solidaritetsprincipen samt kostnadseffektivitetsprincipen. Företräde ska ges till den som har det största behovet av vård. Det är av största vikt att se helheten för varje patient och tillgängligheten ska finnas från första kontakt och genom hela vårdprocessen. Tillgången till vårdplatser behöver vara anpassat till behovet. Kompetensförsörjning är centralt för att öka tillgängligheten och Region Skåne ska verka för att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning inom hälso- och sjukvården.

Regionalt samarbete, verksamhetsutveckling och produktionsplanering på både regional och lokal nivå, så att exempelvis operationsresurser nyttjas optimalt, är centralt för att kunna tillgodose behovet av hälso- och

15. Beslut hälso- och sjukvårdsnämnden 2024-11-28

sjukvård. För en bättre tillgänglighet ska sjukhusstyrelserna i större utsträckning samarbeta och gemensamt verka för att behoven tillgodoses och vårdgarantin efterlevs. Detta ska ske bland annat genom ökad omfördelning av långtidsväntande patienter till sjukhus med en bättre tillgänglighet. Ett regionalt Vårdlotskansli upprättas under hösten 2024 och innebär hantering av vissa samordningsförfrågningar, samt upprättande av en informationsplattform och kontaktyta för invånarna. För att underlätta den administrativa hanteringen vid samordning planeras även för införande av ett digitalt verktyg. Det pågår flera nationella satsningar avseende vårdlotsning och nationell vårdförmedling och regionen följer utvecklingen.

### Akutsjukvård

Till akutsjukvård räknas akuta insatser på alla vårdnivåer så som ambulanssjukvård, hemsjukvård, primärvård och sjukhusvård såväl somatisk som psykiatrisk. Till akutsjukvård hör också stora delar av intensivvård och operationsverksamhet. Akutsjukvården kräver beredskap dygnet runt och samverkan mellan olika vårdnivåer och specialiteter. Med stöd av triagering som kan ta sin början i 1177 eller SOS Alarm lotsas patienten till rätt vårdinstans. Akutsjukvård på primärvårdsnivå innefattar medicinska tillstånd där vården inte kan anstå men som inte kräver sjukhusets resurser. Akutsjukvård på primärvårdsnivå är en del av Nära vård. Specialiserad akutsjukvård definieras som vård som kräver sjukhusets resurser. Högspecialiserad akutsjukvård finns för särskilda sjuk-

domstillstånd där det krävs en hög grad av specialisering och som enbart ges på universitetssjukhus för att säkra kvalitet och kompetens. Specialiserad och högspecialiserad akutvård tar i regel sin början i ambulanssjukvården.

Arbetet med att öka tillgänglighet i akutsjukvården ska fortsätta, men primärvården ska vara den första instansen vid akut sjukdom eller skada i de flesta fall. 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 sjukhusets akutmottagning annat än då det är medicinskt nödvändigt. Patienter med konstaterade behov av inläggande vård på avdelning ska inte behöva gå via akutmottagning annat än då det är nödvändigt.

### Cancervård

Södra sjukvårdsregionens Regionala cancerplan har som huvudmålsättning 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 cancerrehabilitering, kompetensförsörjning, palliativ vård och standardiserade vårdförlopp (SVF) kan en god och jämlik cancervård nås.

Projekt och utvecklingsarbeten har genomförts inom flera av cancervårdens delar, vilket hittills bland annat resulterat i uppföljningsmottagning för individer med ökad risk för ärftlig cancer, utökning av inbjudna åldersgrupper till tjock- och ändtarmscancerscreening, tekniska hjälpmedel vid hudcancerdiagnostik, utveckling



FOTO © KAN

av molekylär-diagnostiska metoder, organiserad prostata-cancerterapi samt digitala hjälpmedel för patientens delaktighet i vården där antal aktiva personer stadigt ökar i *Min vårdplan cancer 1177.se*.

Fokus på det multidisciplinära samarbetet inom processerna för de standardiserade vårdförloppen fortsätter då en välfungerande patientprocess är grunden i cancer vården som i sin helhet har flera utmaningar. Det är viktigt att arbetet med att identifiera och åtgärda flaskhalsar i förloppen fortsätter för att minska ledtider och nå de standardiserade vårdförloppens mål.

### Psykisk hälsa

Behovet av förebyggande arbete mot en ökande psykisk ohälsa, ofrivillig ensamhet och isolering är idag större än någonsin. Samlade insatser från region, kommuner och civilsamhälle behövs för att vända utvecklingen. Den psykiska ohälsan bland äldre är idag ett utbrett problem och äldre män är fortsatt överrepresenterade i statistik om suicid. Det viktiga arbetet med att minska suicid, inom samtliga åldersgrupper, ska fortsätta i enlighet med *Regional Strategi för Suicidprevention*. Pågående arbete med att förbättra tillgänglighet till barn och ungdomspsykiatri (Bup) ska fortsätta i samarbete med elevhälsan. Inget barn ska behöva vänta mer än 30 dagar på besök, utredning eller behandling. Psykiatrin tillskjuts därför extra medel som ska gå till att öka tillgängligheten, bland annat inom Bup.

Personer med en svår psykisk sjukdom, psykisk eller intellektuell funktionsnedsättning har på gruppnivå en sämre fysisk hälsa, kortare medellivslängd, sämre ekonomi, lägre sysselsättningsgrad och sämre upplevd livskvalitet jämfört med befolkningen som helhet. Även jämfört med grupper som har en kroppslig sjukdom eller funktionsnedsättning. Betydande insatser inom hela hälso- och sjukvården krävs fortsatt för att underlätta för personer i målgruppen att nås av vård och behandling.

Brukarstyrda inläggningar, vars syfte är att åstadkomma en ökad självständighet för personen som söker vård, innebär att patienter får möjlighet att själva välja att bli inlagda under kortare perioder. Möjligheten för patienten att själv påverka sin inläggning i heldygnsvården är idag en tydlig framgångsfaktor för patienter med självskadeproblematik. Önskad utveckling är att fler sjukdomsgrupper inkluderas under kommande år. Arbetet med att förbättra tillgängligheten till psykiatriambulanser (PAP) i hela Skåne pågår. Arbetet med att hitta nya former för att kunna möta patienters behov, som exempelvis mellanvård, mobila team och digitala verktyg, fortgår.

Behovet av rättspsykiatrisk vård fortsätter att öka i takt med att fler döms till påföljden, något som regionen inte kan påverka. Detta medför ökade kostnader och ett behov av att bygga ut fler vårdplatser i Skåne.

FOTO © NIKLAS LAURIN



### Hållbar utveckling i hela Skåne

#### Digitalisering

Målet med digitaliseringen är en enklare vardag för invånare, stöd för innovation och delaktighet samt högre kvalitet och effektivitet i verksamheten. Region Skåne ska erbjuda digitala tjänster av hög kvalitet som bidrar till en ökad tillgänglighet, jämlikhet, delaktighet och självständighet. Region Skånes invånare och patienter ska uppleva att de inom hälso- och sjukvården erbjuds ett användarvänligt och lättillgängligt utbud av digitala tjänster som möter deras behov. Öppna tidböcker för bokning av tider och integreringen av 1177 på telefon är fortsatt centralt och högt prioriterat. I sammanhanget är det centralt att utbudet av möjliga bokningsbara tider är tillfredsställande.

Omställningen till Nära vård som pågår på lokal, regional och nationell nivå innebär ett mer personcentrerat arbetssätt med ökade möjligheter för invånare och patienter att vara delaktig i sin vård och omsorg. Arbetet med Framtidens hälsosystem är det viktigaste området för verksamhetsutvecklingen. Den digitala transformationen behöver kopplas tydligt till identifierade nya arbetssätt, både för att nya digitala stöd kommer att erbjuda nya möjligheter och för att befintliga verktyg behöver anpassas. Regiongemensamma vårdprocesser och förmågor i digitala processer behöver beskrivas och utvecklas i symbios och baseras på kunskapsstyrning. Det är av vikt att fortsatt utforska, pröva och utvärdera nya arbetssätt och digitala förmågor som ökar patientens delaktighet och skapar förutsättningar för en bättre tillgänglighet samtidigt som medarbetarnas behov tillgodoses.



FOTO © MONNE LJUNGBERG



FOTO © ERIK LEO



Med start 2025 kommer Skånes digitala vårdssystem (SDV) att införas i Region Skåne. SDV är en av de viktigaste och största förändringarna i den skånska hälso- och sjukvården. Det är en viktig möjliggörare för nya arbets sätt i den skånska hälso- och sjukvården. SDV är ett avgörande projekt och kommer leda till förbättringar i den skånska hälso- och sjukvården men kommer också, i likhet med andra stora förändringar att leda till ett behov av omställning för personalen. Därför är det viktigt att alla anställda som ska arbeta med SDV också får och går igenom en utbildning enligt den plan som finns och att det i början ska finnas extra stöttning för personalen.

Nya arbetssätt som ökar patientens delaktighet och skapar förutsättningar för bättre tillgänglighet genom digital specialistkonsultation är under utveckling. Digital specialistkonsultation kan innebära ett trepartsmöte över video där patient, i de fall det är lämpligt, primärvårdsläkare på vårdcentralen och sjukhusspecialist i realtid har videomöte för gemensam bedömning och planering. Syftet är att skapa ett personcentrerat omhändertagande med direkt besked från sjukhusspecialist till patient och primärvårdsläkare angående fortsatt utredning och/eller behandling. Arbetssättet bedöms ge en direkt och kvarstående positiv effekt på tillgängligheten genom att minska både det akuta och det planerade remissinflödet till sjukhus. Patienten får snabbt besked om nästa steg och färre patienter behöver vänta på tid till specialistvården.

Region Skåne står inför en omställning och förändring av hälso- och sjukvården. Arbetet med artificiell intelligens (AI) är en möjliggörare av förändring och omställning. För att kunna använda AI på ett ansvarsfullt och

bra sätt krävs ett systematiskt arbete för att implementera AI i Region Skånes olika verksamheter. Därför är Region Skånes AI-strategi ett viktigt dokument för att beskriva vad Region Skåne vill med AI och vilka insatser som krävs, AI-strategin utgår ifrån visionen om *framtidstro* och *livskvalitet* och *framtidens hälsosystem*. Fokus för AI-strategin ligger på vardagsnära AI vilket innebär ett fokus på praktisk tillämpning av befintlig AI-teknik och beprövade lösningar. Skånes digitala infrastruktur (SDI) är den viktiga möjliggöraren för att kunna använda AI i Region Skåne och hitta områden det AI kan ha stor potential.

### Mål och riktade uppdrag

Region Skånes övergripande mål, bättre liv och hälsa för fler, tillgänglighet och kvalitet, hållbar utveckling, långsiktigt stark ekonomi samt attraktiv arbetsgivare och professionell verksamhet utgör mål för den skånska hälso- och sjukvården. Samtliga verksamheter, finansierade av Region Skåne, ska arbeta utifrån dessa mål samt inriktning och uppdrag beskrivna i Region Skånes verksamhetsplan med budget.<sup>16</sup>

Uppföljning sker enligt bilagan Region Skånes uppföljningsplan 2025 vilken omfattar nya samt delar av tidigare givna uppdrag. Uppföljning kommer även ske inom området God vård samt i förekommande fall i särskild ordning, till exempel vid nationella överenskomelser. Regiongemensamma indikatorer, som underlag för uppföljning av måluppfyllelse, beskrivs i de flesta fall

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

## VERKSAMHET

### HÄLSO- OCH SJUKVÅRD

i Region Skånes indikatorbibliotek<sup>17</sup>. Utveckling pågår inom flertalet områden såväl nationellt som regionalt varför uppdatering av indikatorer sker kontinuerligt.

I tabellen nedan anges nya riktade uppdrag samt vilken styrelse eller nämnd som bär huvudansvaret för att driva uppdraget framåt. Tidigare givna uppdrag samt nya uppdrag 2025 gäller tills vidare om inte annat anges. All verksamhet ska i övrigt fortsatt bedrivas enligt tidigare uppdrag och/eller beslut samt styrande dokument såsom strategier och planer vilka relaterar till de uppdrag, lagar, regler och policys som Region Skåne har att förhålla sig till. Pågående utveckling och resultat av utredningar kan komma att påverka inriktning och uppdrag under året.

#### Övriga styrande dokument

Flera strategier och planer styr, samtidigt som målen i Region Skånes verksamhetsplan med budget, i den långsiktiga inriktningen i Region Skåne. I tabellen nedan beskrivs en del av dessa som har påverkan på hälso- och sjukvård.

17. Indikatorbiblioteket – Vårdgivare Skåne (skane.se)

#### ÖVRIGA STYRANDE DOKUMENT

- Strategi Framtidens hälsosystem
- Regional utvecklingsstrategi – det öppna Skåne 2030
- Strategi och riktlinje mot våld i nära relationer
- Vård för personer från andra länder – policy och riktlinjer
- Policy för barnets rättigheter
- Program för att tillgodose personer med funktionsnedsättning 2022–2025
- Cancerplan för Region Skåne 2022–2025
- Regional beredskaps- och krishanteringsplan för Region Skåne
- Cancerplan för Södra sjukvårdsregionen 2023–2025
- Policy – lika rättigheter och möjligheter
- Handlingsplan för ökad patientsäkerhet i Region Skåne
- Region Skånes läkemedelsstrategi 2025–2030
- Hela människan, hela livet – Region Skånes strategi för kultur och hälsa
- Region Skånes Life Science strategi
- Region Skånes strategi för forskning och innovation inom hälso- och sjukvården
- Plattform för Region Skånes arbete i enlighet med nationell strategi för sexuell och reproduktiv hälsa och rättigheter (SRHR)
- Strategi för framtidens universitetssjukvård i Skåne
- Genomförandeplan för framtidens universitetssjukvård i Skåne
- Regional suicidpreventiv strategi 2023–2028

#### NYA UPPDRAG

TILLGÄNGLIGHET OCH KVALITET	Berörd nämnd/styrelse
<b>Nära vård</b>	
Verkställa ny vårdform inom Nära vård. <sup>18,19</sup>	Regionstyrelsen (huvudansvar) Hälso- och sjukvårdsnämnden Sjukhusstyrelserna: Sus, Trelleborg, Helsingborg, Hässleholm, Kristianstad, Ystad, Landskrona, Ängelholm Primärvårdsnämnden Psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden Nämnden för operativ regiongemensam verksamhet
<b>Nivåstrukturering och profilering</b>	
Verkställa Genomförandeplan framtidens universitetssjukvård. <sup>20,21</sup>	Regionstyrelsen (huvudansvar) Hälso- och sjukvårdsnämnden Sjukhusstyrelserna: Sus, Trelleborg, Helsingborg, Hässleholm, Kristianstad, Ystad, Landskrona, Ängelholm Primärvårdsnämnden Psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden Nämnden för operativ regiongemensam verksamhet
<b>Ekonomisk analys</b>	
Genomföra en analys av provtagningskostnader för hälso- och sjukvården inom Region Skåne.	Nämnden för operativ regiongemensam verksamhet

18. Inriktning ny vårdnivå inom nära vård (HSN 2024-08-22).

19. Förslag till Region Skånes hälso- och sjukvårdsbudget med uppdrag och regionbidragsfördelning. Bilaga. Ny vårdform inom Nära vård (HSN 2024-10-03).

20. Genomförandeplan framtidens universitetssjukvård (HSN 2024-08-22).

21. Bilaga 5. Genomförandeplan framtidens universitetssjukvård – uppdrag och volymförflyttningar. Förslag till Region Skånes hälso- och sjukvårdsbudget med uppdrag och regionbidragsfördelning (HSN 2024-10-03).



FOTO © SKÅNETRAFIKEN

## Kollektivtrafik

### Utmaningar och möjligheter

Det finns flera utmaningar kopplat till budget 2025 för kollektivtrafiken. De största är priserna på drivmedel och eventuellt borttagna skattesubventioner på biogas. En åldrande Öresundstågsflotta innebär ökade kostnader för förebyggande och avhjälpande underhåll intill dess att fordonen kan ersättas med nästa generation Öresundståg. Basen för kostnaderna har ökat kraftigt med prishöjningarna under lågkonjunkturen, vilket syns i avtalsenliga prishöjningar från Skånetrafikens leverantörer, kopplat till att de index som används i avtalen.

Vidare påverkas kostnaderna av priset på energi. För busstrafiken som drivs av el ersätts Trafikföretagen enligt index i avtalen. Kostnaderna kopplat till drivmotorströmmen i tågtrafiken avgörs av priset i Trafikverkets upphandlingar och tillgången på el. Den borttagna skattesubventionen på biogas ökar kostnaderna för busstrafiken och hur subventionen ska hanteras retroaktivt har Skatteverket inte beslutat ännu.

Driftsättningen av det digitala stödet för serviceresor ska effektivisera verksamheten och kan minska behovet av resurser och därmed sänka verksamhetens kostnader.

Möjlighet finns att minska kostnaderna för sjukresor genom att, inom ramen för ett samarbete mellan kollektivtrafiknämnden och sjukvårdsnämnderna, se över de medicinska kriterierna för sjukresa, att ställa högre krav på sjukvården att använda digitala kanaler för beställning av sjukresa samt att införa möjligheten att åka gratis kollektivtrafik till planerade vårdbesök.

### Bättre liv och hälsa för fler

#### Ett hållbart resande

Skånetrafikens viktigaste prioritering under 2025 är att fortsätta utvecklingen mot en högre kundnöjdhet, punktlighet och geografisk tillgänglighet

En välfungerande kollektivtrafik bidrar positivt till den regionala utvecklingen och miljön. 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

FOTO © SKÅNETRAFIKEN



kollektivt bidrar det också till att minska klimatutsläppen i stort. Den allmänna kollektivtrafiken är fossilfri. När det gäller serviceresor körs även dessa främst på förnybart bränsle såsom biogas eller förnybar el. En del av serviceresorna körs dock idag med dieselfordon, men CO<sub>2</sub>-utsläppen från dessa resor klimatkompenseras. Arbetet fortsätter för att även den särskilda kollektivtrafiken ska bli fossilfri.

Resandeprognosen visar att resandet ökat snabbare än förväntat och är tillbaka på den nivå som fanns innan pandemin även om resandemönstret förändrats. För att kunna skapa ekonomiska förutsättningar för att trafiken i hela Skåne ska kunna bestå och utvecklas, inte bara i de tätbefolkade delarna, ska kollektivtrafiken fortsätta att utvecklas. Graden av nytta styrs dock av att befintliga resurser används på ett effektivt sätt och att självfinansieringsgraden bibehålls eller ökar. Region Skåne, genom kollektivtrafiknämnden, ska fortsatt utveckla sitt samlade trafikutbud baserat på efterfrågan och resandebehov i syfte att effektivisera, differentiera och i högre grad skapa effekter som anges ovan. Synkronisering mellan trafikslag, med syfte att exempelvis busstrafik matchar med anslutande tågtrafik är en viktig del av detta. I Skånes större städer gäller detta också i allt större och större utsträckning även byten mellan bussar.

En fungerande kollektivtrafik är en förutsättning för sysselsättningskapande tillväxt. Varje förändring i trafikutbud och tidtabeller har inverkan på kommunnivå och dess invånare. Skånetrafikens utvecklade samarbete med de skånska kommunerna i samband med förändringar i trafikutbudet ska sträva efter att fler skåningar ska välja att resa kollektivt.

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.

### Tillgänglighet och kvalitet

#### En trygg kollektivtrafik

Bland orsakerna till otrygghet hos resenärerna finns bland annat risken för förseningar, bristande information från Trafikverket och stökiga och bråkiga personer. Resenärerna i kollektivtrafiken ska kunna känna sig trygga under hela resans gång. De ska vara trygga med att tåg och bussar håller tidtabellen och att korrekt information om störningar ges. Resenärer, liksom personal, ska också vara säkra på att slippa hot och våld i kollektivtrafiken. De trygghetskapande åtgärder som initierats av kollektivtrafiknämnden ska vid positivt utfall fortsätta att utvecklas. Ett bra resultat av det genomförda pilotprojektet med livekameror på bussar som via en larmcentral gör det möjligt att omedelbart tillkalla ordningsvakter eller polis har resulterat i att projektet omsatts i större skala.

Skånetrafiken har i uppdrag att utveckla sitt trygghetsarbete, som genomsyrar allt från utformningen av hållplatser till motverkande av spårsprung, i nära samarbete med andra aktörer. Även tryggheten på väg till och från kollektivtrafiken är en del av detta. Kollektivtrafiknämnden och Skånetrafiken samverkar med de tre största städerna i Skåne för att öka tryggheten vid kollektivtrafiknoder genom att gemensamt skapa möjligheter för olika trygghetskapande åtgärder. För att öka tryggheten för såväl personal som resenärer ska detta arbete fortsätta och utvecklas vidare.



## Hållbar utveckling i hela Skåne

### En kollektivtrafik för hela Skåne

Kollektivtrafiknämnden behöver 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.

För att möta bristen av förare inom såväl tåg som buss bör Skånetrafiken intensifiera sitt samarbete med trafikföretagen. En gemensam ansträngning måste göras för att marknadsföra utbildningarna inom dessa områden för att på så sätt locka intresserade personer till dessa yrken.

Inom den skånska kollektivtrafiken reser unga, studenter, seniorer och grupper till rabatterade priser.

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. De pilotprojekt som har sjuösatts gällande flexibel landsbygdstrafik, Skåneflex, är i drift och ska utvärderas när projekten avslutats.

Regionfullmäktige har i uppdrag till kollektivtrafiknämnden och Skånetrafiken satsat stort på digitalisering under de senaste åren. Det handlar om att främja 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, allt för att ge resenärerna en så smidig resa som möjligt.

Serviceresorna är en viktig del av Skånetrafikens uppdrag från regionfullmäktige och ska präglas av trygghet och värdighet. Den åldrande befolkningen ökar behovet

och kraven på serviceresor men även ett förändrat arbetssätt inom sjukvården som medför längre resvägar. Den digitala utvecklingen inom serviceresor, där funktioner som att boka resor i en app, få påminnelse om sin resa och besked om när bilen är på väg, ska bli verklighet genom ett nytt systemstöd som införs fullt ut under 2025.

Det pågående arbetet för att tillgänglighetsanpassa kollektivtrafiken är ett viktigt steg mot visionen att alla skåningar ska kunna nyttja fördelarna med en modern kollektivtrafik. Samverkansarbetet för tillgänglighetsfrågor ska fortsätta för att nå de högt uppsatta målen i Region Skånes trafikförsörjningsprogram.

### Mål och riktade uppdrag

Region Skånes övergripande mål utgör mål för verksamheten. Uppföljning sker enligt bilaga uppföljningsplan 2025. Kollektivtrafiknämnden ska arbeta utifrån dessa mål samt inriktning och uppdrag beskrivna i Region Skånes verksamhetsplan med budget. All verksamhet ska i övrigt fortsatt bedrivas enligt tidigare uppdrag och/eller beslut samt styrande dokument såsom strategier och planer vilka relaterar till de uppdrag, lagar, regler och policys som Region Skåne har att förhålla sig till. Det åligger samtliga nämnder att ha en uppdaterad förteckning över dessa redan givna uppdrag.



SKÅNES DANSTEATER "DOMINO" FOTO © CARL THORBERG

## Kulturverksamhet

### Utmaningar och möjligheter

Skåne har ett rikt och varierat kulturliv. En förutsättning för att detta ska upprätthållas och utvecklas är att det finns ett utbyggt nätverk av kulturinstitutioner, fria grupper, idéburna organisationer och andra kulturaktörer som representerar olika konstnärliga och kulturella former och uttryck. För att så många som möjligt ska kunna ta del av och delta i konst- och kulturlivet är det avgörande att Region Skåne arbetar tvärssektoriellt och i dialog och samarbete med Skånes alla kommuner och andra kulturaktörer. På så sätt skapas utvecklingskraft hos såväl den enskilda människan som samhället i stort. Kulturen utgör en viktig del av samhällsbygget.

Regionfullmäktige beslutar vart fjärde år om en regional kulturplan för Skåne och om Region Skånes kulturpolitiska mål: "Hela Skåne ska utveckla och ha tillgång till ett rikt och dynamiskt kulturliv av hög kvalitet, med både bredd och spets, som fler ska ha förutsättningar att delta i och ta del av på lika villkor." Genom att konsekvent och metodiskt arbeta för att det kulturpolitiska målet ska nås bidrar kulturnämnden i högsta grad till Region Skånes övergripande mål.

Att slå vakt om konstens frihet och kulturskaparnas självständighet i skapandet är en förutsättning för kulturens utveckling. Principen om armlängds avstånd

ska upprätthållas. Även när kulturen utmanar, provocerar och kritiserar måste dess frihet alltid försvaras.

Under kommande kulturplaneperiod 2025–2028 ska Region Skåne testa nya former för breddad samverkan och finansiering, som till exempel fördjupat samarbete med enskilda kommuner eller kommuner i grupp, alltså skapa så kallade kommunala noder. Kulturnämnden ska även ge kunskap och stöd till kulturaktörer och kulturinstitutioner kring möjligheterna att söka finansiering utanför och som komplement till de offentliga stödstrukturerna. Detta syftar till att öka deras självfinansiering och därigenom bidra till deras långsiktiga ekonomiska hållbarhet.

### Bättre liv och hälsa för fler

#### Barn och unga

För att möta den demografiska utvecklingen och uppfylla barnkonventionens lagkrav och de ungdomspolitiska målen stärker Region Skåne det strategiska och rättighetsbaserade arbetet. Barns och ungas eget skapande och möten med konst och kultur ska främjas. Att stimulera läslusten, skrivförmågan och det kritiska tänkandet samtidigt som nyfikenheten till konst och kultur väcks, är avgörande för barn och unga, men också för samhället. Därför är arbetet med läs- och skrivfrämjande insatser

i bred samverkan prioriterat. Särskilt fokus riktas mot att öka tillgängligheten till kultur för barn och unga i socioekonomiskt utsatta områden samt till områden i Skåne med svag kulturell infrastruktur, för att säkerställa att alla barn får likvärdiga möjligheter att delta i och uppleva kulturlivet.

### Kultur och hälsa

Kulturens roll i vårdsammanhang ska utvecklas och kulturinsatser inom det förebyggande och hälsofrämjande folkhälsoarbetet ska prioriteras. Detta ska ske genom en ökad tvärssektoriell samverkan mellan Region Skånes nämnder och förvaltningar samt samverkan med externa aktörer såsom kommuner, kulturaktörer, idéburna organisationer, akademi och näringsliv.

Region Skånes konstsamling ska vara en drivande och konstnärligt utforskande kraft, med omsorg om människan. En hållbar hantering av och pedagogisk användning av konstsamlingen fungerar som en värdefull resurs i det hälsofrämjande och förebyggande arbetet. Tillgängliggörandet av konstsamlingen ska ske genom en ny organisations- och finansieringsmodell där ansvaret flyttas till regionfastigheters konstenhet och finansieringen sker via regionbidrag till fastighets- och servicenämnden. Fortsättningsvis blir det kostnadsfritt för verksamheterna att beställa konst från konstsamlingen. *Ramverk för Region Skånes konstsamling och Riktlinjer för konstnärlig gestaltning - Region Skånes verksamhetsområde och fastighetsbestånd* ska revideras.

På samma sätt är en utveckling av politikområdet Gestaltad livsmiljö ett redskap för en hållbar och hälsosam samhällsutveckling där konst och kultur bidrar till goda vistelsemiljöer såväl inom Region Skånes verksamhetsområden som i samhället i stort. Arbetet stärker även konstnärernas arbetsmarknad.

### Tillgänglighet och kvalitet

#### Såväl bredd som spets

Region Skåne har en tydlig målsättning om att kulturen ska nå och engagera fler invånare. För breddad delaktighet i kulturlivet krävs utvecklade arbetssätt och metoder för att bygga relationer till invånarna – resurser som främjar utveckling på tvärs i kulturlivet. De publika arenorna behöver vidgas och omfatta både nya platser och digitala rum, som möjliggör ett breddat deltagande i hela Skåne.

Arbetet i Regionsamverkan Sydsveriges kulturutskott möjliggör att Region Skåne tillsammans med övriga regioner i samverkansområdet kan fördjupa och sprida kunskap, metoder och aktiviteter till fler och de medel Region Skåne avsätter för denna samverkan förstärks genom att kulturutskottet har fått särskilda permanenta medel för sitt interregionala arbete inom kultursamverkan modellen.

Studieförbunden når med sin breda verksamhet många människor och genom ett inkluderande förhållningssätt till lärande bidrar de till ökad delaktighet, kreativitet och utveckling av det skånska kulturlivet.

En viktig målsättning är att det i Skåne ska finnas goda förutsättningar för professionellt konstnärligt skapande. Detta skapar i sin tur en möjlighet för hög kvalitet och konstnärlig frihet. För detta krävs hållbar finansiering och ökad samverkan.

Arbetet med demokratifrämjande insatser och medborgardialog ska bygga på kunskap och ta avstamp i ett rättighetsbaserat arbetssätt och förhållningssätt i syfte att ge röst åt fler. Uppdraget att utveckla strategier för demokratifrämjande insatser och medborgardialog är koncernövergripande och berör alla verksamheter. Uppdraget tas därför upp närmare i avsnittet *Stöd och styrning för alla verksamheter*.



FOTO © UNGA MUSIK I SYD UTVECKLINGSCENTRUM



FOTO © ERIK LEO

FOTO © JENNY LEYMAN



### Kulturella och kreativa branscher

Potentialen för den skånska kultursektorn inom de kulturella och kreativa branscherna är stor. Möjligheterna till extern finansiering från såväl nationellt som EU-håll är goda, vilket ska tillvaratas. Goda förutsättningar för kulturella och kreativa branscher gynnar hela det kulturella ekosystemet och stärker både kulturlivet och samhället i stort, inte minst genom fler arbetstillfällen.

Dataspelsbranschen är under stark utveckling i Skåne. Antalet företag och arbetstillfällen växer snabbt, vilket skapar möjligheter för en mängd konst- och kulturområden. För att ta tillvara den potentialen fortsätter kulturnämnden verka för att ett nationellt dataspelsinstitut etableras i Skåne.

### Hållbar utveckling i hela Skåne

#### Vårt gemensamma kulturarv

Kunskap om vår historia skapar goda förutsättningar att bättre förstå vår samtid och rustar oss även inför kommande samhällsförändringar. Det rika skånska kulturarvet ska därför vara tillgängligt för de som bor, besöker och verkar här. En viktig del i detta är att fortsätta verka för att Uppåkra blir ett världsarv, då det ytterligare skulle tillgängliggöra och synliggöra Skånes historiska utveckling. Viktigt är också att verka för bevarande av andra kulturhistoriska miljöer som finns i Skåne, såväl i tätort som på landsbygd.

En viktig uppgift för kulturnämnden är att i samverkan med relevanta aktörer främja kompetensutveckling, kunskapsutbyten och professionella nätverk. Utvecklingsarbetet ska bidra till att kulturarvet, såväl det materiella som det immateriella, fungerar som en viktig resurs för en långsiktig hållbar samhällsutveckling.

En förutsättning för ett tillgängligt kulturarv är en hållbar hantering av museernas samlingar. Arbetet med kulturarvet är en samhällsviktig verksamhet och detta kräver en god beredskap för hanteringen av historiska samlingar. Region Skåne ska, tillsammans med övriga parter med möjlighet att påverka, bidra med såväl kunskap som andra resurser för att museerna ska ha förutsättningar att hantera detta uppdrag.

### Mål och riktade uppdrag

Region Skånes övergripande mål utgör mål för verksamheten. Uppföljning sker enligt bilaga uppföljningsplan 2025. Kulturnämnden ska arbeta utifrån dessa mål samt inriktning och uppdrag beskrivna i Region Skånes verksamhetsplan med budget. Nedan anges nya uppdrag med fokus på utveckling och förändring. All verksamhet ska i övrigt fortsatt bedrivas enligt tidigare uppdrag och/eller beslut samt styrande dokument såsom strategier och planer vilka relaterar till de uppdrag, lagar, regler och policyer som Region Skåne har att förhålla sig till. Det åligger samtliga nämnder att ha en uppdaterad förteckning över dessa redan givna uppdrag.

#### NYA UPPDRAG

#### Ansvarig nämnd/styrelse

Ramverk för Region Skånes konstsamling och Riktlinjer för konstnärlig gestaltning - Region Skånes verksamhetsområde och fastighetsbestånd ska revideras.

Kulturnämnden





VISIONSBILD AV BRUNNSÖG, LUND. ILLUSTRATION © COBE

## Regional utveckling

Region Skåne har det regionala utvecklingsansvaret i Skåne. Regionala utvecklingsnämndens ambition är att utifrån detta uppdrag vara kommunernas region, vilket innebär att vara en samordnande och stödjande regional kraft. Region Skåne vill skapa förutsättningar för invånarna i Skåne att kunna bo och verka i hela regionen, både genom samverkan med externa aktörer och aktivt bidra till den egna organisationens omställningsarbete. I linje med den regionala utvecklingsstrategin *Det Öppna Skåne* och Region Skånes övergripande mål är regionala utvecklingsnämndens inriktning under 2025 att, tillsammans med olika aktörer, arbeta för att öka näringslivets konkurrenskraft, stärka kompetensförsörjningen och bidra till ett sammanbundet Skåne. Det är också av största vikt att utvecklingen i Skåne sker på ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbart sätt i linje med Agenda 2030.

För att bidra till förverkligandet av *Det Öppna Skåne* prioriterar regionala utvecklingsnämnden följande tre strategiska områden för att utveckla ett hållbart Skåne:

- Ett konkurrenskraftigt näringsliv: ska säkra en hållbar regional tillväxt, öka näringslivets produktivitet samt skapa förutsättningar för ökad sysselsättning både inom fler företag och genom hållbar företagstillväxt.

- Stärkt kompetensförsörjning: se till att matchningen mellan kompetens och arbetsgivare fungerar, stärka den skånska arbetsmarknaden och anställdas livslånga lärande.
- Ett sammanbundet Skåne: verka för att den regionala fysiska planeringen skapar mervärde för invånare och förutsättningar för företag i Skåne genom långsiktig fysisk planering och infrastrukturutveckling.

### Utmaningar och möjligheter

Skåne har flera utmaningar som till exempel låg produktivitet, stor brist på arbetskraft inom en rad branscher och yrken, högre arbetslöshet än riket, en infrastruktur med stort investeringsbehov, bostadsbrist, behov av hållbar omställning, ökad konkurrens om mark, bristande energiförsörjning, bredbandsklyfta mellan stad och landsbygd och en ökad psykisk ohälsa bland unga. Dessa utmaningar riskerar också att förstärkas bland annat på grund av världsläget, energipriser och inflation.

Samtidigt är Skåne porten till både Sverige och Europa, beläget i Nordens största arbetsmarknadsregion inom Greater Copenhagen med en fantastisk blandning av stadens utbud och naturens skönhet. Med rätt beslut kan Skåne öka sin energiproduktion, få in fler i arbete, bygga bort kapacitetsbristen och få fler människor att känna delaktighet i den skånska gemenskapen.

FOTO © APELÖGA



FOTO © PRECIOUS PEOPLE



### Bättre liv och hälsa för fler

Befolkningens hälsa påverkas till stor del av faktorer som ligger utanför hälso- och sjukvården. Hälсотillståndet i termer av olika kroniska sjukdomar och dödlighet hänger samman 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. I arbetet med målet *Bättre liv och hälsa för fler* behövs därför breda hälsofrämjande insatser som främjar goda levnadsvanor och förebygger såväl fysisk som psykisk ohälsa. Regionala utvecklingsnämndens roll är att tillsammans med hälso- och sjukvården, kommuner, lärosäten, den idéburna sektorn och näringslivet skapa förutsättningar genom satsningar på ett konkurrenskraftigt näringsliv samt infrastruktur och transporter.

### Ett konkurrenskraftigt näringsliv

Många företag har haft det tufft både under pandemin och i den rådande energisituationen vilket framåt kommer att medföra fortsatta utmaningar, som kan få konsekvenser i form av arbetslöshet och lägre skatteintäkter. Därför måste Region Skånes arbete med att stärka den skånska konkurrenskraften, stärka näringslivets produktivitet och skapa förutsättningar för fler jobb i fler och växande hållbara företag fortsatt prioriteras och växlas upp. För Skåne är särskilt priset och tillgången till energi helt avgörande både för tillväxt och den gröna omställningen.

### Infrastruktur och transporter

En grundläggande förutsättning för regional utveckling och för att klara klimatomställningen är ett väl utvecklat infrastruktursystem som stödjer näringslivet, arbetsmarknad och den offentliga servicen. För att ta del av statliga investeringar behöver aktörerna i Skåne vara eniga och kraftsamla kring en gemensam *Skånebild*. Region Skåne ser att utbyggnad av dubbelspår på flera skånska järnvägssträckor, en sexflig motorväg på E6:an och ett fortsatt arbete för en ny fast förbindelse över Öresund är prioriterat. Om en ny förbindelse ska bli verklighet krävs det att den svenska och danska regeringen inleder en bilateral utredning angående person- och godstransporter över Öresund. Cykelvägar är en viktig del för att knyta ihop orter med infrastruktur-noder samt minska utsläppen i samband med resande.

De skånska flygplatserna är en viktig del för transport, tillväxt och beredskap. Skåne ska ligga i framkant gällande framtidens luftburna transporter och möjligheterna för användningen av drönare i olika verksamheter.

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. I arbetet med Skåne som både mat-, dryck- och turistdestination är de regionala gröna näringarnas möjlighet att utvecklas och expandera viktig. De kreativa och kulturella näringarna är viktiga för både den som bor i och den som besöker Skåne. Här behöver regionala utvecklingsnämndens gemensamma arbete med kulturnämnden fortsätta.

Många söker sig till våra naturområden. Antalet vandrare som nyttjat Skåneleden har ökat rejält de senaste åren. Region Skåne fortsätter utvecklingen av Skåneleden för att säkra att skåningarna kan stärka sin

hälsa och njuta av den skånska naturen samt bevara våra grönområden. Många besöker Skåne för den vackra naturen och rekreativiteterna. Skåne har också goda möjligheter att locka besökande och turister med andra naturaktiviteter som exempelvis sportfiske, mountainbikeleder eller kanotsträckor. Under 2025 kommer Region Skåne att arbeta för att locka fler sportfisketurister.

### Tillgänglighet och kvalitet

#### Stärkt kompetensförsörjning

Tillgången till kompetens är en av de största utmaningarna för näringslivet och offentliga arbetsgivare. Därför satsar Region Skåne på åtgärder som syftar till att öka matchningen mellan tillgång och efterfrågan på kompetens. Skånes folkhögskolor är en viktig del i utbildningssystemet och Region Skåne fortsätter finansiera dessa enligt framtagna överenskommelse. För att Region Skåne långsiktigt ska kunna kompetensförsörja sina verksamheter krävs det åtgärder och insatser för att fler ska utbildas inom den egna organisationens bristyrken. Där är folkhögskolorna också en viktig aktör.

#### Hållbar utveckling i hela Skåne

Under pandemin blev behovet av ett fungerande internet tydligt: skolgång, arbete och företagande är avhängigt detta. Delar av Skåne saknar tillfredsställande tillgång till uppkoppling eftersom utbyggnaden av bredband inte skett. Bredbandsutbyggnaden är i grunden ett statligt ansvar – men eftersom staten inte avsatt tillräckliga medel skyndas utbyggnaden på genom att Region Skåne tar ett regionalt ansvar. Genom gemensam finansiering med kommunerna kan bredbandsutbyggnad prioriteras i områden som annars riskerar att bli utan god uppkoppling under lång tid framöver.

Skåne ska ligga i framkant vad det gäller näringslivets gröna omställning, att utveckla nya hållbara lösningar och att använda miljö- och klimativänlig teknik. En nyckelprocess är elektrifiering, vilket kräver en bättre elförsörjning baserad på fossilfria energikällor. Det behövs mer energiproduktion och framför allt planerbar energiproduktion i södra Sverige och bättre anslutningar till norra Sverige. För att möjliggöra en snabbare utbyggnad av den planerbara energin kommer Region Skåne att inleda ett arbete tillsammans med kommunerna för att undersöka möjliga platser för etablering av ny kärnkraft. Detta är både ett långsiktigt arbete för att stärka förutsättningarna för ett hållbart, flexibelt och pålitligt elsystem, och ett arbete mer i närtid för att mildra situationen med höga el- och gaspriser för Skånes näringsliv och medborgare. Ett prioriterat samarbete för att lyckas med grön omställning är Skånes effektkommission och den färdplan för 2030 som antagits. Att säkra energiförsörjning är ett prioriterat område för kommunerna i genomförandet av Regionplan för Skåne.



#### Skåne i världen

I ett oroligt omvärldsläge behöver Skånes roll som knutpunkt mellan Sverige och Europa stärkas. Detta behöver ske genom fortsatta gemensamma satsningar som binder ihop Öresundsregionen och gör denna mer attraktiv. Därutöver kommer vi fortsätta att utveckla Greater Copenhagen som Nordens största arbetsmarknadsregion, samt arbeta tillsammans i Greater Copenhagen och i South Western Baltic Sea Transregional Area – Implementing New Geograh (STRING) för att möta klimathotet genom att bidra till att utveckla nya innovationer och främja ett hållbart, sammanhängande transportsystem.

#### Mål och riktade uppdrag

Region Skånes övergripande mål utgör mål för verksamheten. Uppföljning sker enligt bilaga uppföljningsplan 2025. Regionala utvecklingsnämnden ska arbeta utifrån dessa mål samt inriktning och uppdrag beskrivna i Region Skånes verksamhetsplan med budget. Nedan anges nya uppdrag med fokus på utveckling och förändring. All verksamhet ska i övrigt fortsatt bedrivas enligt tidigare uppdrag och/eller beslut samt styrande dokument såsom strategier och planer vilka relaterar till de uppdrag, lagar, regler och policys som Region Skåne har att förhålla sig till. Det åligger samtliga nämnder att ha en uppdaterad förteckning över dessa redan givna uppdrag.

#### NYA UPPDRAG

#### Ansvarig nämnd/styrelse

Region Skåne ska tillsammans med skånska kommuner och andra aktörer undersöka möjliga placeringar för etablering av ny kärnkraft i Skåne.

Regionala utvecklingsnämnden

Region Skåne ska undersöka och utveckla möjligheterna för framtidens luftburna transporter genom exempelvis drönare i Skåne.

Regionala utvecklingsnämnden



FOTO © ERIK LEO

## Stöd och styrning för alla verksamheter

Inom Region Skånes organisation finns olika regiongemensamma funktioner som bistår med ledning och stöd för att bidra till en ändamålsenlig verksamhet inom regionens ansvarsområden. Verksamhetsstöd utförs genom samordning och gemensamma serviceverksamheter som bidrar till möjligheter att skapa en kostnadseffektiv organisation för att hela verksamhetskedjan ska kunna fungera på ett bra sätt.

### Utmaningar och möjligheter

Region Skåne har ansvar för viktiga samhällsfunktioner som måste fungera även under svåra omständigheter. En stabil vardag och god beredskap skapar förutsättningar att hantera kriser och bidrar till att förebygga risker för störningar som påverkar verksamheten. Utmaningar i såväl nutid som framtid medför att behov och krav på såväl flexibilitet som robusthet ökar inom alla delar av regionens ansvarsområde.

Mot bakgrund av det aktuella världsläget finns även många utmaningar sett både till säkerhet och hållbarhet. Regionerna spelar en stor roll i detta arbete och ansvarar också för många delar som är centrala för ett samhälle som fungerar även i kristider. Även hoten från den organiserade brottsligheten ökar och bland annat inom vården blir välfärdsbrottlighet mer och mer märkbart.

Det finns behov av att stärka och utveckla regionens förmågor till fortsatt drift av verksamheterna vid störningar och bortfall av viktiga resurser i såväl vardag som i kris och i värsta fall krig. Vidare även att fortsätta och intensifiera arbetet med att förebygga och förhindra hot och oegentligheter.

Det rådande läget innebär också utmaningar som medför behov av att stärka och utveckla arbetet med verksamhetsförbättringar. Utveckling och kontinuerliga förbättringar bidrar till att uppnå en mer hållbar och resurseffektiv verksamhet. En ökad samordning och enhetlighet som nyttjar den digitala utvecklingen kan bidra till god kvalitet och säkerhet samt administrativa förenklingar. För att kunna svara mot medborgarnas behov samt utvecklingen av framtidens vårdmiljöer och nya arbetssätt finns behov av anpassningar av den fysiska infrastrukturen.

### Robusta och säkra verksamheter

Region Skåne ska stärka förmågan att kontinuerligt kunna tillhandahålla hälso- och sjukvård, kollektivtrafik samt i det regionala utvecklingsarbetet skapa förutsättningar för robusthet, redundans och resiliens i verksamheten.

### Civil beredskap – krisberedskap och motståndskraft

Omvärldsutvecklingen de senaste åren har fört med sig att säkerhets- och beredskapsfrågorna vuxit i omfattning och betydelse. Inriktningen att Sveriges totalförsvärsförmåga ska öka har bidragit till en ökad statlig ambitionsnivå inom civilt försvar och krisberedskap. Även Sveriges medlemskap i Nato medför också ökade krav på civil beredskap. Lärdomar av tidigare erfarenheter från pandemin och aktuella effekter av förändringarna i omvärldsläget har visat att störningar i verksamheten kan få kritiska konsekvenser för både individen och samhället.

I övergripande inriktning och mål för den regionala sammanhängande planeringen av civilt försvar är fokus är att skapa hållbara förutsättningar för uppbyggnad av civil beredskap i Region Skåne samt att stärka motståndskraften i verksamheterna inom regionens ansvarsområde. Detta tillsammans med regionala planer för katastrofmedicinsk beredskap samt beredskap och krishantering inför, vid och efter särskild händelse, extraordinär händelse och höjd beredskap. Planering och förmågehöjande åtgärder för att öka förmågan att kontinuerligt bedriva samhällsviktig verksamhet samt stärka förmågan att hantera extraordinära händelser pågår, bland annat utifrån statliga överenskommelser, ersättningar och rekommendationer. Det finns behov av fortsatt beredskapsutveckling och robustgörande åtgärder inom regionens samtliga verksamhetsområden, initialt med särskilt fokus på hälso- och sjukvården, samt också relaterat till robusta vårdbyggnader, infrastruktur, it-system, informationsmiljöer och upphandlingar.

Inom ramen för Region Skånes risk- och sårbarhetsanalys ska regionen analysera, värdera och planera för hur regionen ska hantera extraordinära händelser som kan inträffa och hur dessa händelser kan påverka verksamheterna. Därtill ska verksamheterna kontinuerligt och systematiskt arbeta med risk- och sårbarhet samt kontinuitetshantering som centrala delar i att stärka regionens robusthet mot kris och krig.

En stabil vardag som kompletteras med åtgärder för att säkra tillgång till, distribution och fördelning av nödvändiga varor och tjänster under kris, höjd beredskap och krig bygger tillsammans en robust och hållbar försörjningsförmåga samt bidrar också till en ökad försörjningsberedskap. De åtgärder som Region Skåne har vidtagit för en ökad försörjningsberedskap kommer under planperioden att anpassas och utvecklas i enlighet med inriktningsbeslut om försörjningsförmåga och beredskap såväl för regional som nationell nivå.

### Säkerhetsarbete

Säkerhetsarbetet i Region Skåne syftar till att skapa en trygg och säker miljö för patienter, besökare, resenärer och medarbetare och invånare. Enligt Region Skånes riktlinjer för hot och våld ska samtliga verksamheter

utveckla lokala tillämpbara rutiner för att ha beredskap att hantera hot- och våldssituationer.

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

Mot bakgrund av samhällsutvecklingen och en ökad välfärdsbrottslighet riktad mot kommuner och regioner finns behov att utveckla organisationernas förmåga att värna offentliga medel och resurser. Det kan handla om tjuvåkande i kollektivtrafiken, bluffakturor och oseriösa aktörer i vården eller andra former av fusk. I detta syfte har det i Region Skåne inrättats en funktion mot oegentligheter med syfte att förhindra, upptäcka och motverka välfärdsbrott. Region Skåne ska också öka samarbetet med andra myndigheter för att tillsammans förhindra oegentligheter och välfärdsbrott. Inom ramen för arbetet mot välfärdsbrottslighet är uppföljningen av externa stödmottagares villkorsefterlevnad fortsatt viktigt. En översyn av uppföljningsarbetet ska under 2025 genomföras för att se om uppföljningen framöver bör göras centralt.

Det är prioriterat att Region Skånes verksamheter upplevs som trygga av både medborgare och medarbetare. Detta är särskilt viktigt i en omvärld med stor påverkan av organiserad brottslighet, terrorhot, spionage, subversion och krig. En parlamentarisk trygghetsgrupp ska därför inrättas under regionstyrelsen.

Digitalisering är ett viktigt verktyg för att förbättra, effektivisera och utveckla Region Skånes verksamheter. I takt med den digitala transformationen blir robusta IT-system, informationsmiljö och IT-tjänster samt dess infrastruktur alltmer kritiska för att Region Skånes verksamheter ska fungera. Samtidigt utgör ett ökat beroende



FOTO © JOHAN MÅNSSON CHRISTELL

## VERKSAMHET

### STÖD OCH STYRNING FÖR ALLA VERKSAMHETER

FOTO © ERIK LEO



också en komplex säkerhetsutmaning för att bevara och stärka tilliten till digitala lösningar. Ett väl fungerande IT-säkerhetsarbete är därför en förutsättning för att Region Skånes IT-system och digitala lösningar ska vara robusta och ha en hög säkerhet.

#### Effektiva servicetjänster för ökad tillgänglighet

Fastighets- och servicenämndens uppdrag är att tillhandahålla ändamålsenliga och effektiva servicetjänster som frigör tid för Region Skånes verksamheter. Servicetjänsterna i Region Skåne ska skapa värde i de mottagande verksamheterna samt utvecklas genom innovativa, professionella och resurseffektiva lösningar i samarbete med mottagande verksamheter. I fokus är ett kontinuerligt förbättrings- och omställningsarbete som ska bidra till kostnadseffektiva och moderna stödfunktioner avseende såväl vårdnära service som administrativa uppgifter samt bidra till att säkerställa en regiongemensam hemtagning av nyttoeffekterna. Genom att nyttja teknologins möjligheter ges ökade förutsättningar att växla upp arbetet för smarta verksamheter med effektiv resursanvändning och samtidigt fasa ut mindre värdeskapande arbetssätt och aktiviteter. Region Skånes arbete med digital transformation och automation av tidsödande administrativa arbetsuppgifter ska fortsätta och stärkas och här har de gemensamma regionala servicefunktionerna en viktig roll. Genom att ställa om från manuell till digital hantering frigörs värdefull tid för medarbetarna och ger förutsättningar för mer tid för värdeskapande uppgifter.

Det pågående omställningsarbetet avseende service- och administrativa tjänster ska bidra med regionala nyttoeffekter genom såväl kostnads- och resurseffektiva som moderna stödsystem. Målet är att bidra till en ökad

tillgänglighet genom att frigöra tid för vårdpersonal vad gäller vårdnära samt administrativa arbetsuppgifter som har förutsättningar att utföras på annat sätt eller av servicemedarbetare. Uppgiftsväxling möjliggörs genom att hitta väl avvägda samarbetsformer mellan servicefunktioner respektive vårdverksamheter som ger en god förståelse för vårdens behov på både kort och lång sikt. Arbetet fortsätter för att öka de regionala servicefunktionernas samverkan med vårdverksamheterna, bland annat genom ett breddinförande av servicevård utifrån intentionerna med rätt använd kompetens. En viktig framgångsfaktor i detta arbete för att nå önskad effekt är att förändringen ska leda till ökad produktivitet och kvalitet samt minskade kostnader för regionen som helhet.

Utvecklingen av framtidens vårdmiljöer och nya arbetssätt för med sig höga krav på att exempelvis försörjning och logistik fungerar väl i såväl vardag som i kris och det regionala arbetet fortsätter arbetet med nya arbetssätt, långsiktigt hållbar materialförsörjning och återbruk utifrån robusthet, resurseffektivitet och miljöhänsyn. Åtgärder med att säkerställa robust och omsättningsbar lagerhållning i vardagen är ett långsiktigt arbete, som utgör ett av flera verktyg för att uppnå en ökad försörjningstrygghet och motståndskraft vid störningar. Som ett led i att stärka hälso- och sjukvårdens beredskap och bidra till en mer robust försörjning har Region Skåne beslutat om att etablera centrallager i Skåne. En regional centrallagerfunktion ska medföra bättre förutsättningar att säkerställa tillgång till vårdnära förbrukningsmaterial genom en ökad regional lagerhållning som kan omsättas i nära anslutning till där vårdverksamheten bedrivs.

FOTO © PETER ZUPANOVIC



FOTO © PATRIK JÄVERT/ANDREAS IREBRING



Som följd av att Region Skånes nya produktionskök driftsätts kommer även regionens måltidskoncept för patientmåltider implementeras vid samtliga sjukhus. Konceptet har potential att minska kostnaderna för Region Skåne genom bland annat minska matsvinn samt bidra till ökad effektivitet i samband med tillagningen av måltiderna. Den fortsatta utvecklingen av digitala verktyg kan även möjliggöra digitala måltidsbeställningar. Återanvändning av möbler bidrar till både ekonomisk och miljömässig hållbarhet och regionen kommer att fortsätta arbetet med cirkulär möbelförnyelse.

### Hållbart och effektivt fastighetsägarskap

Fastighets- och servicenämnden ansvarar för ägande, förvaltning, drift, underhåll och utveckling av Region Skånes fastighetsbestånd samt för de externa förhyrningar där Region Skåne är hyresgäst. Uppdraget innebär att säkerställa lokalförsörjningen så att Region Skånes verksamheter har ändamålsenliga lokaler samt att regionens fastigheter och lokaler används så effektivt som möjligt med hänsyn till hållbarhet och god ekonomisk hushållning. Framöver ska både kapitalkostnad och driftkostnad tydliggöras i investeringsbesluten. Alla nyinvesteringar och ombyggnationer ska föregås av analyser som påvisar ett ökat lokalutnyttjande samt en ökad produktivitet.

Region Skånes omfattande fastighetsbestånd visar en stor variation av funktion, skick och nyttjandegrad och det finns behov av anpassningar av den fysiska infrastrukturen för att kunna svara mot medborgarnas behov av hälso- och sjukvård och nå målsättningarna inom Framtidens hälsosystem. Även kollektivtrafikens infrastruktur har behov av att moderniseras för att möjliggöra

elektrifiering. Investeringar ska ske med utgångspunkt i framtida behov och arbetssätt. Förändringar i demografi, vårdens utveckling och förändrade arbetssätt kommer påverka förutsättningar och behov av hälso- och sjukvård på olika platser. Planering och beslut av investeringar i infrastruktur bör därför utgå ifrån ett tydligt framtidsperspektiv. Det är också angeläget att en bredare analys kring ägandet av fastigheter och annan vital infrastruktur görs. Mot bakgrund av detta finns anledning att utveckla en regional planering av lokalförsörjningen för Regions Skånes verksamheter, som bland annat kan bidra till förutsättningar att i större utsträckning samla verksamheterna i regionägda fastigheter och att försöka begränsa behovet av att hyra lokaler samt bygga nytt.

### Korrekt och kostnadseffektiva upphandlingar

Region Skånes upphandlingar ska bidra till att kvaliteten och robustheten i verksamheten ökar och att kostnaderna sjunker. Upphandlingarna ska främja konkurrensen mellan olika aktörer på den fria marknaden. Region Skåne ska intensifiera arbetet med att möjliggöra för små och medelstora företag samt idéburna organisationer att konkurrera om regionens avtal. Detta där så är lämpligt såsom till exempel vid livsmedelsupphandlingar.

Samtliga förvaltningar bör när det gäller den egna verksamhetens innovations- och utvecklingsarbete som stöd och samtalspartner i första hand använda sig av den kompetens och kunskap som finns inom Innovation Skåne AB.

Ett fortsatt arbete med att säkerställa robusta upphandlingar för samhällsviktig och skyddsvärd verksamhet är också en viktig faktor för en ökad hållbarhet och säkerhet. Även utvecklingen av adekvata sortimentsstrategier bidrar till bättre förutsättningar för beredskap,

vilket exempelvis förutsätter såväl tillgång till relevant information avseende hela försörjningskedjan som prioriteringar.

### Framsynt internt miljö- och hållbarhetsarbete

Ett av regionens övergripande mål är *hållbar utveckling i hela Skåne*. Den regionala utvecklingsstrategin – Det öppna Skåne 2030 – är ramstrategi för Miljöprogram för Region Skåne 2030. I Det öppna Skåne 2030 framgår att Skåne ska ha en *god miljö och en hållbar resursanvändning*. Miljöprogrammet tar avstamp i dessa mål och beskriver vad Region Skåne ska ha uppnått med det interna miljöarbetet till och med år 2030. Miljöprogrammet innefattar Region Skånes miljöpolicy, samt ett antal strategiska miljömål som är grupperade inom de tre fokusområdena: 1. Resurseffektiv och cirkulär ekonomi, 2. Låg klimatpåverkan, samt 3. Frisk och hälsosam miljö.

#### Prioriteringar inom fokusområde 1.

##### Resurseffektiv och cirkulär ekonomi

Region Skåne ska ha en resurseffektiv och cirkulär ekonomi där inflödet av varor har minskat betydligt i förhållande till verksamhetens produktion.

Nya läkemedelslager samt ny sorteringsguide för läkemedelsavfall riskerar att öka läkemedelskassationen. Arbetet med att uppdatera och implementera åtgärder relaterade till minskad kassation i handlingsplan läkemedel och miljö behöver stärkas.

Under 2024 sker datainsamling och prioriteringar av åtgärder för minskat matsvinn. Implementeringar av åtgärder behövs, minskat servicesvinn, hantering av överbeställningar, samt patientdialoger prioriteras.

#### Prioriteringar inom fokusområde 2.

##### Låg klimatpåverkan.

Under 2024 har Region Skåne ökat medverkan av miljökompetens som ställer miljökrav i upphandlingar. Under 2025 ska andelen miljökrav som bidrar till minskad klimatpåverkan öka.

Det nya måltidskonceptet med egna tillagningskök innebär goda möjligheter att minska klimatpåverkan från Region Skånes patientmåltider. Nu sätts fokus på att minska klimatpåverkan från patientmåltider och personalens måltider.

En regionövergripande guide för hållbara materialval har tagits fram som grund i arbetet för att minska klimatpåverkan från förbrukningsmaterial. Detta tillsammans med ökade mängder förpackningsmaterial och emballage innebär att fokus för 2025 är att minska klimatpåverkan från förpacknings- och förbrukningsmaterial, samt emballage.

Region Skånes klimatpåverkan från byggnation ska minska genom att öka andelen återbrukade byggmaterial och byggvaror, samt öka andelen återvunna material vid prioriterade Bas-projekt.

FOTO © NIKLAS LAURIN



Under 2024 påbörjades arbetet för att öka andelen fossilbränslefria landtransporter. Under 2025 fortsätter arbetet med särskilt fokus på transporter i extern regi.

#### Prioriteringar inom fokusområde 3.

##### Frisk och hälsosam miljö.

Enligt miljöprogram 2030 ska det i produkter, livsmedel och varor som används i Region Skånes verksamheter vid utgången av 2030 inte finnas avsiktligt tillsatta särskilt farliga ämnen, såvida det inte finns dokumenterade beslut om undantag. De produkter som är undantagna ska hanteras på ett miljö- och hälsomässigt säkert sätt inom verksamheten. För att säkerställa säker hantering av produkter med särskilt farliga ämnen prioriteras arbetet med särskilt farliga ämnen prioriteras arbetet med riskbedömningar under 2025. Med utblick mot att verksamheterna ska vara fria från särskilt farliga ämnen till 2030.

#### Operativa miljömål för 2025

För att växla upp Region Skånes arbete för att nå de operativa miljömålen tillskjuts hållbarhetsberedningen två miljoner kronor i årets budget.

- Region Skåne ska minska läkemedelskassationen med 12 procent jämfört med 2022 års nivå.
- Region Skåne ska minska matsvinnet från patientmåltider med 25 procent jämfört med 2019 års nivå.
- Region Skåne ska minska klimatpåverkan från förpackningsmaterial och från prioriterade förbrukningsmaterial av textil, plast, gummi och metall.
- För prioriterade förbrukningsmaterial ska klimatpåverkan minska med 10 procent jämfört med 2023 års nivå.
- Andelen fossilbränslefria landtransporter i egen och extern regi vid utförande av transporttjänster ska uppgå till 98 procent.



FOTO © ANNA ROSTRÖM



FOTO © JENNY LEYMAN



- Region Skånes klimatpåverkan från måltider till patienter och personal ska minska till 0,7 kg CO<sub>2</sub>e per portion.
- Region Skånes klimatpåverkan från byggnation ska minska, bland annat genom att öka andelen återbrukade byggmaterial och byggvaror samt öka andelen återvunna material.
- Region Skåne ska öka andel utförda riskbedömningar av produkter innehållande avsiktligt tillsatta särskilt farliga ämnen jämfört med nivån 2024. Riskbedömningarna ska utföras med avseende på såväl hälsa som miljö.
- Andelen upphandlingar med ställda miljökrav som bidrar till att minska Region Skånes klimatpåverkan ska öka.

### 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.

Den koncernövergripande uppföljningen av rättighetsperspektivet och utvecklingen av kunskaps- och dialogstöd (exklusive det arbetsrättsliga perspektivet) samordnas av kulturnämnden. Följande funktioner tillförs kulturnämndens demokratifrämjande uppdrag:

- inrättandet av en regional struktur för lärande och erfarenhetsutbyte om mänskliga rättigheter,
- koncernövergripande funktionsansvar för barnrätt
- översyn av principerna för medborgardialog och utveckling av metoder för
- delaktighet och inflytande med inriktningen att främja att invånarperspektiv systematiskt beaktas i verksamheterna.

Alla styrelser/nämnder ansvarar för att rättighetsperspektivet integreras och följs upp i all verksamhet och fortsätter efterfråga invånarnas perspektiv och erfarenheter när det är av vikt och relevant för verksamhetens utveckling och kvalitet.

Arbetet med mänskliga rättigheter och demokrati-främjande insatser är en angelägenhet för alla verksamheter och även kopplat till Region Skåne som en attraktiv arbetsgivare. Ett aktivt arbete för mänskliga rättigheter gagnar invånare och medarbetare. Det rättighetsbaserade arbetet ska bedrivas fortlöpande för att säkerställa att invånarna, i sin kontakt med våra verksamheter, upplever Regions Skånes värderingar drivande, välkomnande, omtanke och respekt.

Förtroende är centralt för arbetet vad gäller frågor som rör jämställdhet, jämlikhet och antidiskriminering, såväl som arbetsgivare som i service till invånarna. Region Skånes målsättning är att invånare och medarbetare ska kunna åtnjuta och utöva sina mänskliga och demokratiska rättigheter, ha jämlika levnadsvillkor och kunna delta fullt ut i samhället.

Detta görs genom att rättighetsperspektivet integreras och följs upp i alla verksamheter, invånarnas delaktighet och inflytande tydliggörs i styr- och beslutsprocesser och att en regional struktur för lärande och erfarenhetsutbyte om mänskliga rättigheter skapas inom Region Skåne. Som stöd för verksamheterna i arbetet finns de koncernövergripande funktionerna för demokrati och likarätt.



FOTO © ERIK LEO

## Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet

### Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare ska stärkas

Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare har avgörande betydelse för att möta behovet av kompetens idag och framöver. Att vara en attraktiv arbetsgivare med en professionell verksamhet innebär att ständigt arbeta för att skapa en attraktiv arbetsplats, stödja medarbetarutveckling och använda kompetensen rätt.

Region Skåne står inför utmaningar, men har också goda förutsättningar att möta dessa. Utmaningarna är kända såsom bristsituation inom flertalet nyckelkompetenser, önskade och dyra bemanningslösningar samt inslag av intern löne- och villkorskonkurrens. Att hitta rätt kompetens är välfärdens största utmaning. Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) personalprognos visar att det behövs många nya medarbetare i kommuner och regioner de kommande tio åren. Antalet personer över 80 år kommer att öka med nästan 50 procent fram till 2031. Antalet barn och unga upp till 15 år beräknas minska fram till 2031. Totalt sett behöver det anställas omkring 410 000 personer på grund av befolkningsutvecklingen och för att ersätta pensioneringar fram till 2031 – om ingenting förändras.

När arbetskraften inte räcker till går det inte att möta kompetensutmaningen enbart genom att rekry-

tera, i stället behövs nya arbetsätt och att tillvarata och utveckla kompetensen hos befintliga medarbetare. Bättre nyttjande av befintlig kompetens, tillförandet av ny kompetens, samarbeten över gränser och förbättrade förutsättningar för chefer och medarbetare att utföra sina uppdrag är avgörande för att säkra en hög kvalitet och effektivitet i Region Skåne verksamheter. Kompetensförsörjningen är i fokus – vilket är avgörande för att förbättra tillgängligheten och i övrigt säkra en hög kvalitet i välfärdstjänster och effektivitet i Region Skånes verksamheter. Region Skåne behöver nu kraftsamla för att säkra en robust kompetensförsörjning, med villkor och förutsättningar som möjliggör ett hållbart ledar- och medarbetarskap i hela regionen. Lika villkor ska gälla i Region Skåne.

### Säkra en hållbar och långsiktig kompetensförsörjning

En genomtänkt strategisk kompetensförsörjning är en förutsättning för att klara framtidens uppdrag. Region Skåne arbetar systematiskt med kompetensförsörjningen där behov av åtgärder och insatser identifieras på ett sammanhållet vis i Region Skånes kompetensförsörjningsstrategi. Parallellt arbetar förvaltningarna med lokala kompetensförsörjningsplaner. En struktur för att

kartlägga och planera utifrån kompetensbehov i takt med rörelsen mot Framtidens hälsosystem behöver säkras.

Utvecklingen av pedagogiska lärmiljöer, handledning och arbetssätt behöver fortsatt säkras för att skapa förutsättningar för verksamhetsförlagd utbildning för samtliga berörda yrkeskategorier och kompetenser. 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 Skånes utbildningsuppdrag är i dagsläget dock inte tydligt definierat och organisering och styrning ser olika ut i de olika förvaltningarna och för de olika studerandegrupperna. Personalnämnden uppdras att ta fram ett regiongemensamt utbildningsdirektiv i syfte att tydliggöra styrning, ansvar och roller avseende elev- och studentmottagandet i regionen. Målsättningen är att utbildningsdirektivet ska bidra till den strategiska kompetensförsörjningen av medarbetare inom samtliga yrkesgrupper i Region Skåne genom en hållbar samordnad styrning och organisering av utbildningsuppdraget. För hälso- och sjukvårdens del bör utbildningsdirektivet fungera som ett regionövergripande styrdokument som klargör vårdgivarnas utbildningsuppdrag gällande platser för klinisk praktik för studenter samt klinisk tjänstgöring för medarbetare under specialistutbildning.

För att få ett ökat fokus på utbildningsuppdraget som helhet samt för att stärka den regionövergripande styrningen och samordningen för samtliga professioner i utbildningsuppdraget föreslås att ett utbildningsdirektiv arbetas fram. I framtagnad av ett utbildningsdirektiv bör det göras en översyn av att införa regionövergripande professionsspecifika studierektorsfunktioner som ett stöd till förvaltningsnivån och de privata aktörer som har avtal med regionen.

Samverkan och dialoger sker med regionerna Kronoberg, Halland och Blekinge och Skånes samtliga kommuner och lärosäten genom vårdkompetensrådet södra i syfte att säkerställa fler platser för verksamhetsförlagd utbildning och samordnad kompetensförsörjning inom hälso- och sjukvården.

Region Skåne ska stärka arbetet med att attrahera unga till framtida arbete i Region Skånes verksamheter. Sommarjobb inom våra verksamheter syftar till att stärka Region Skåne som en attraktiv arbetsgivare, bredda rekryteringen och säkra framtida rekryteringsbehov. Personalnämnden ges i uppdrag att driva vidare satsningen på sommarjobbare.

Den arbetskraft som finns tillgänglig ska tas tillvara och riktade insatser för utlandsutbildade personer ska genomföras. Det finns en stor potential i att tillvarata inte minst sjukvårdsutbildade som kommer från andra länder. Internationell Office har ett regionalt uppdrag

och ansvar avseende internationell rekrytering. Det är vidare av vikt att säkerställa tillräckliga svenskkunskaper hos alla medarbetare för att på bästa sätt kunna möta invånarna och deras behov.

En viktig del i att skapa förutsättningar för en hållbar och långsiktig kompetensförsörjning handlar om att kunna erbjuda attraktiva tjänster genom att stimulera till arbete inom olika verksamheter, såväl inom Region Skåne som samarbeten mellan Region Skåne och privata vårdgivare.

### Attraktiv arbetsplats

Region Skånes arbetsplatser ska vara trygga och säkra för såväl medarbetare som alla som befinner sig i någon av Region Skånes verksamheter. Region Skåne behöver stärka arbetet för en god och hälsofrämjande arbetsmiljö vilket är avgörande för Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare och för en väl fungerande kompetensförsörjning. Region Skåne ska fortsätta utvecklas som hälsofrämjande arbetsplats, stärka arbetet med friskfaktorer och skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv. Med ett systematiskt arbetsmiljöarbete hanterar Region Skåne som arbetsgivare de risker som finns på arbetsplatsen, motverkar skador och ohälsa samt underlättar återgång i arbete för sjukskrivna. För att ytterligare förebygga sjukfrånvaro och skapa effektivare rehabilitering behöver regionens arbete inom hälsa och rehabilitering analyseras djupare, detta för att belysa om de åtgärder och insatser som tillämpas har önskvärd effekt.

Medarbetare ska i högre grad kunna vara delaktiga i utvecklingen av sin arbetsplats. Stärkt medarbetarskap



FOTO © MONNE LJUNGBERG

## VERKSAMHET

### ATTRAKTIV ARBETSGIVARE, PROFESSIONELL VERKSAMHET

FOTO © ERIK LEO



FOTO © MONNE LJUNGBERG, ERIK LEO (NEDERST)



FOTO © KAN



handlar om att få möjlighet till inflytande och delaktighet men också att känna tillit och ta ansvar för arbetsklimat och verksamhetens utveckling. Region Skånes medarbetaridé beskriver Region Skånes syn på arbetsplatsen och medarbetarskapet – hur medarbetaren utför uppdraget, oavsett vilken yrkesroll medarbetaren har. Tillsammans med Region Skånes värderingar; välkomnande, drivande, omtanke och respekt, ligger medarbetaridén till grund för hur medarbetarna bemöter varandra, agerar och fattar beslut. Uppföljning sker bland annat genom en årlig medarbetarenkät där målet är att index på Hållbart medarbetarengagemang (HME) ska öka. Uppföljning sker även 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.

En sammanhållen lönepolitik med regiongemensamma principer för lönesättning förebygger osakliga löneskillnader och säkerställer att Region Skåne tillämpar samma förmåner och villkor för samma verksamhet, oavsett arbetsplats. Arbetet med att se över och ensa förvaltningslokala avtal samt regiongemensamma avtal ska intensifieras. Lika villkor ska gälla för Region Skånes medarbetare. Lönespridningen ska öka, att uppnådda resultat och prestation ska premieras är en hygienfaktor och ett styrmedel. Lönen ska kunna motiveras och upplevas ”rättvis” – ett gott arbete ska premieras med en god lön.

Region Skåne ska vara ett attraktivt val för den som söker ny tjänst till våra verksamhetsområden. För att säkra framtidens kompetensförsörjning och skapa arbetsplatser med kontinuitet och erfarenhet såväl som utveckling arbetas det aktivt med åtgärder för att låta medarbetare växa och utvecklas på sina nuvarande arbetsplatser eller i en ny roll i Region Skåne.

### Stöd medarbetarutveckling

Lärande och kompetensutveckling är en självklarhet genom hela yrkeslivet. En attraktiv arbetsgivare både förväntas och behöver skapa utrymme till lärande i vardagen. Kompetensutvecklingsinsatserna görs för att möta behovet av kompetens i Region Skånes verksamheter men är också viktiga ur ett attraktivitetsperspektiv och för att behålla medarbetare. Det arbete som har startats med att ta fram en kompetens- och tjänstemodell för samtliga yrken är ett sätt att tydliggöra utveckling i yrkesrollen genom att visa på vilka utvecklingsmöjligheter som finns, vilken kompetens som krävs och koppla detta till arbetsuppgift och uppdrag. Detta arbete kommer att förstärkas ytterligare med en struktur för löneanalys som också kommer att arbetas in i modellen.

Det goda ledarskapet ska stärkas, ett hållbart ledarskap skapar förutsättningar för välfungerande verksamheter, nöjda invånare och utveckling för medarbetarna. Region Skåne har etablerat en ledarskapsakademi som verkar för samlad styrning och utveckling av chef- och ledarskap i Region Skåne. Strukturer och systematik för utveckling, lärande och uppföljning kommer att implementeras successivt under planperioden. Vid utgången av 2026 ska ledarskapsakademin vara i full drift. Inom Region Skåne finns 1 700 chefer på olika nivåer som alla kommer att beröras.

Region Skåne ska ta ytterligare steg för att uppmuntra och möjliggöra vidareutbildning av medarbetare i hälso- och sjukvården, utefter regionens behov. Insatser i specialiseringsutbildning för undersköterskor samt för sjuksköterskor genom utbildningsanställningar och utbildningslöner ska fortgå. Platserna fördelas regionalt och förvaltningarna prioriterar utifrån aktuella behov. Behovet av specialistutbildningar förväntas ligga på minst 2024 års nivå under planperioden 2025–2027.



Region Skåne erbjuder i dagsläget platser för praktisk tjänstgöring för psykologer (PTP), som är ett obligatoriskt steg för att erhålla legitimation som psykolog efter psykologexamen. PTP-platserna i Region Skåne är eftertraktade och en viktig del av kompetensförsörjningsarbetet. Det är angeläget att möjliggöra för fler psykologer att utföra sin praktiska tjänstgöring i Region Skånes verksamheter.

Utbildningssatsningar för läkarspecialiseringar som stödjer utvecklingen inom den goda och nära vården ska prioriteras. Den införda bastjänstgöringen för läkare (BT) ska fortsatt utvecklas. Allmäntjänstgöring (AT) och bastjänstgöring kommer att behöva löpa parallellt under flera år framöver innan AT kan fasa ut helt och möjligheterna att utöka antalet AT-platser parallellt med ett ökat antal BT-platser ska undersökas.

### Använd kompetensen rätt

För att ge förutsättningar för rätt grundbemanning och rätt kompetens på rätt plats i rätt tid behöver normer och arbetssätt omprövas och nya perspektiv och innovation bejakas. I begreppet rätt använd kompetens ingår både att uppgiftsväxla mellan yrkeskategorier och att undersöka möjligheter för nya yrken och kompetenser, exempelvis för att avlasta vårdpersonal och chefer från administrativa uppgifter. Förändringsresan har börjat i Region Skånes verksamheter. Exempel på detta är breddinförandet av servicevårdar som följs upp kontinuerligt i den löpande uppföljningen. Enligt tidigare beslut av regionfullmäktige ska en större utvärdering, samordnat av koncernkontoret, avseende implementeringen av servicevårdar att presenteras under 2025–2026.

Den 15 januari 2024 införde Region Skåne – som första regionen i Sverige – ett totalt hyrstopp för sjuksköterskor. Hyrstoppet, som blivit en stor framgång för Region Skåne, har medfört att det inte har hyrts in en enda sjukskötersketimme i organisationen. Återrekryteringen

av sjuksköterskor har gått över förväntan och antalet egna anställda sjuksköterskor överskrider nu med råge det antal sjuksköterskor som tidigare hyrdes in. Detta har lett till förbättringar i verksamheten avseende kontinuitet, patientsäkerhet och förbättrad arbetsmiljö.

Region Skånes kostnader för inhyrd personal har halverats under året och satsningar på egna medarbetare i form av förhöjda OB-ersättningar har i stället kunnat genomföras, som ett led i att stärka Region Skånes arbete med att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. Arbetet med att bli oberoende av inhyrd personal har under hösten fokuserats på läkare. Från den 1 oktober 2024 har beslut fattats om succesivt hyrstopp för läkare, för ett antal specialiteter. Ytterligare hyrstopp för läkare införs den 15 januari 2025, där det långsiktiga målet är att bli helt oberoende av inhyrda läkare. Parallellt med utfasningen av inhyrda läkare, kommer förutsättningar för ett internt resursteam för läkare att framarbetas.

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

### Utveckla ett likvärdigt och adekvat HR-stöd

Välfungerande HR-stöd, processer och digitala verktyg som underlättar för Region Skånes chefer och medarbetare är en viktig del i Region Skånes attraktivitet som arbetsgivare. Utvecklingen av de digitala stödsystemen inom HR och effektivare processer genom digitalisering är fortsatt prioriterat. Förbättrings- och förenklingsarbetet ska bedrivas i nära samverkan med berörda verksamheter. Det ger bättre möjligheter till förenklade och ändamålsenliga arbetsätt som underlättar vardagen för Region Skånes medarbetare och chefer. Det omfattande behovet av regiongemensamt IT-stöd för schemaläggning och bemanningsplanering behöver mötas i syfte att möjliggöra ändamålsenliga och effektiva arbetsätt inklusive integration med relevanta IT-stöd, så som Skånes digitala vårdssystem. Schemastyrning ska göras med hjälp av ovan nämnt stöd samt av personal som ej arbetar vårdnära.

Hösten 2024 initierades en genomlysning av HR-funktionen i Region Skåne. Under 2025 kommer fortsatt utveckling och effektivisering av HR att fortgå utifrån rekommendationerna från genomlysningen. Det är av stor vikt att den administration som utförs i regionen är värdeskapande, utförs på ett effektivt sätt och av den yrkesgrupp som är bäst lämpad för detta, sett utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv. De samordningsvinster som kan göras till följd av förvaltningsövergripande samarbete bör göras. Detta arbete bör ständigt vara i fokus.

## VERKSAMHET

### ATTRAKTIV ARBETSGIVARE, PROFESSIONELL VERKSAMHET

#### Mål och riktade uppdrag

Region Skånes övergripande mål utgör mål för verksamheten. Uppföljning sker enligt bilaga uppföljningsplan 2025. Personalnämnden ska arbeta utifrån dessa mål samt inriktning och uppdrag beskrivna i Region Skånes verksamhetsplan med budget. Nedan anges nya uppdrag med fokus på utveckling och förändring. All verksamhet ska i övrigt fortsatt bedrivas enligt tidigare uppdrag och/eller beslut samt styrande dokument såsom strategier och planer vilka relaterar till de uppdrag, lagar, regler och policys som Region Skåne har att förhålla sig till. Det åligger samtliga nämnder att ha en uppdaterad förteckning över dessa redan givna uppdrag.

Målområde attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet är konkretiserat i de fyra delmålen; säkra en långsiktig och hållbar kompetensförsörjning, attraktiv arbetsplats, stöd medarbetarutveckling och använd kompetensen rätt. Regiongemensamma indikatorer, som underlag för uppföljning av måluppfyllelse inom målområde attraktiv arbetsgivare, beskrivs i de flesta fall i Region Skånes analysplattform för medarbetarfrågor. Utveckling pågår inom flertalet områden varför uppdatering av indikatorer sker kontinuerligt.



FOTO © KAN

#### NYA UPPDRAG

#### Ansvarig nämnd/styrelse

NYA UPPDRAG		Ansvarig nämnd/styrelse
<b>Säkra en hållbar och långsiktig kompetensförsörjning</b>		
En genomtänkt strategisk kompetensförsörjning är en förutsättning för att klara framtidens uppdrag.		Samtliga styrelser och nämnder
Ta fram en kompetensförsörjningsstrategi för Region Skåne 2025–2026.		Personalnämnden
Ta fram ett regiongemensamt utbildningsdirektiv i syfte att tydliggöra styrning, ansvar och roller avseende elev- och studentmottagandet inom samtliga yrkesgrupper i regionen samt göra en översyn av att införa regionövergripande professionsspecifika studierektorsfunktioner som ett stöd till förvaltningsnivån och de privata aktörer som har avtal med regionen.		Personalnämnden
<b>Attraktiv arbetsplats</b>		
Region Skånes arbetsplatser ska vara trygga och säkra för såväl medarbetare som alla som befinner sig i någon av Region Skånes verksamheter. En attraktiv arbetsplats med god arbetsmiljö är en av de avgörande förutsättningarna för att möta kompetensutmaningen.		Samtliga styrelser och nämnder
Ta fram en hälsoekonomisk analys som grund för en Hälsoplan för Region Skåne 2025–2026.		Personalnämnden
<b>Stöd medarbetarutveckling</b>		
Region Skåne ska ge förutsättningar för att behålla och utveckla medarbetare i takt med ett ständigt föränderligt arbetsliv.		Samtliga styrelser och nämnder
<b>Använd kompetensen rätt</b>		
Alla verksamheter inom respektive nämnd och styrelse ska arbeta aktivt med rätt använd kompetens i omställningsarbetet och de åtgärder som ger direkta effekter på tillgänglighet, kompetensförsörjning/ produktivitet och effektivitet.		Samtliga styrelser och nämnder



VISUALISERING SMÖRLYCKAN ILLUSTRATION: © REGION SKÅNE/FOJAB

## Långsiktigt stark ekonomi

En långsiktigt 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 antar i verksamhetsplaner och budgetar riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Huvudbudskapet i riktlinjerna är att Region Skånes finansiella ställning ska stärkas och att skattemedlen ska användas effektivt.

Den lågkonjunktur och höga inflation som varit fallet under föregående och innevarande år har medfört en ekonomiskt ansträngd situation för Region Skåne. Kostnaden för regionens avtalspensioner har ökat dramatiskt kopplat till värdesäkring med anledning av den höga inflationen. Enligt aktuella prognoser från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och KPA minskar dock pensionskostnaderna rejält från 2025 vilket är avhängigt den snabba nedgång i inflationstakten som förväntas.

De tillfälliga kostnadsökningarna under 2023 och 2024 innebar att det krävdes mycket stora åtgärder för att efterleva reglerna för balanskrav inklusive återställande av underskott. För att nå balans hade krävts stora tillfälliga åtgärder i form av exempelvis stor skatthöjning för att öka intäkterna eller kraftfulla kostnadsreduktioner inom vården eller nedmontering av kollektivtrafiken för att kompensera för de tillfälliga merkostnaderna. Av denna

anledning beslutades det om en negativ budget för 2024. Därför är det särskilt viktigt att arbeta med att långsiktigt stärka Region Skånes ekonomi. Under 2025 ska det av den anledningen tas fram en plan för hur Region Skåne långsiktigt kan stärka sin soliditet och eget kapital.

När de ekonomiska planeringsförutsättningarna nu börjar stabiliseras, är det nödvändigt att återigen skapa överskott i ekonomin. För att nå de finansiella målen grundade i att över tid ha en hållbar ekonomi i balans och god ekonomisk hushållning, finns det i denna budget inget utrymme för större ambitionsökningar. Fokus behöver vara att återställa befintliga obalanser i verksamheten samt skapa förutsättningar för investeringar i ändamålsenliga lokaler.

### Finansiella mål

Det är nödvändigt att ha en ekonomi i balans, och att leva upp till det lagstadgade balanskravet innebär att intäkterna måste överstiga kostnaderna. Det omvända förhållandet leder annars till att kommande generationer får betala för dagens överkonsumtion. Regionfullmäktige har beslutat 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 2 procent av de samlade intäkterna från skatt, kommunalekonomisk utjämnning 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, vilket framför allt gäller 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. I förberedelse inför oväntade händelser eller sämre tider, utan att behöva göra drastiska nedskärningar i verksamheten, krävs en buffert i form av ett resultatöverskott.

Med anledning av rådande lågkonjunktur och stora kostnader kopplat till inflation uppnås inte resultatmålet för 2025. För 2025 är planen att nå ett balanskravsresultat och från och med 2026, är målet att återgå till resultatnivåer som är förenliga med resultatmålet.

### Finansieringsmål

Investeringar ska så långt möjligt finansieras med egna medel. Upplåning kan användas för att delfinansiera större investeringsprojekt.

Under 2025–2027 planeras för en självfinansieringsgrad (årets resultat och avskrivningar i förhållande till investeringsbelopp) som inte äventyrar skuldsättningsmålet.

### Skuldsättningsmål

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

Lånefinansiering till drift och ersättningsinvesteringar är inte tillåtet av ovan nämnda skäl. Däremot har Region Skåne tagit stora investeringsbeslut, som bland annat innebär att flertalet sjukhusbyggnader ska moderniseras och förnyas. Investeringarna kommer att uppgå till betydande summor för dessa projekt. Till detta kommer även andra stora investeringar. Dessa investeringar kan inte genomföras med egna medel utan delfinansiering via upplåning måste tillgripas.

Med liggande investeringsplan och förutsatt att budgeterade resultat uppnås under den kommande planperioden bedöms att skuldsättningsmålet kommer att uppfyllas, vilket är en förutsättning för att klara de

mycket stora investeringar som kommer längre fram. Vid en nettoskuld över 25 procentsnivån riskeras nämligen nedgradering i den del av ratingbeslutet som rör låneskuld. Ett sämre ratingbetyg resulterar automatiskt i sämre lånevillkor för Region Skåne och därmed ökade kostnader.

### Ekonomiska förutsättningar för planperioden

Den övergripande bedömningen av svensk ekonomi är att lågkonjunkturen sedan sommaren har nått sin botten. Framåtblickande indikatorer visar stigande optimism bland de svenska hushållen. En alltmer expansiv ekonomisk politik bidrar samt att Riksbanken har sänkt styrräntan tre gånger i år och signalerar fler sänkningar både i år och nästa. KPIF-inflationen har sedan juni i år legat under två procent vilket är Riksbankens inflationsmål. Regeringen har också skiftat fokus och presenterade i september en expansiv budget för att bland annat lyfta ekonomin ur rådande lågkonjunktur.

Än syns inte någon uppgång för hushållens konsumtion i utfallen men uppgången förväntas komma till vintern, drivet av högre reallöner, en ökning av de disponibla inkomsterna, efter skatt och ränteutgifter, samt den groende framtidstron. Detta driver inledningsvis den svenska konjunkturåterhämtningen. Under nästa år bidrar även något starkare tillväxt för exporten. Återhämtningen i Europa väntas gå trögt och tillväxten där bedöms lyfta senare än i Sverige. Sammantaget blir den svenska tillväxten svag i år. Trots klart starkare tillväxt kommande två år dröjer det innan ekonomin helt har lämnat lågkonjunkturen bakom sig.

En högre BNP-tillväxt bidrar gradvis till en allt starkare arbetsmarknad, men förstärkningen blir relativt utdragen. Den högre BNP-tillväxten bedöms först lyfta produktiviteten, därefter medelarbetstiden via högre antal arbetade timmar. Det dröjer därför innan återhämtningen också ger avtryck i ett stigande antal sysselsatta. Därför antas en nedgång av andelen arbetslösa ske först i slutet av 2025. Löneutvecklingen ligger även i år på en högre takt jämfört med de senaste åren, vilket dock fram till i våras motsvarat reallönesänkningar i drygt två års tid, innan den växlar ned något nästa år.

### Skatteunderlagsprognos

Enligt SKR:s prognos från oktober 2024 ökar skatteunderlaget ungefär i linje med det historiska genomsnittet. För 2024 ökar skatteunderlaget svagt men beräknas växa upp kommande år. Som genomsnitt under perioden 2024–2027 beräknas skatteunderlaget öka i linje med den genomsnittliga ökningen under tioårsperioden 2014–2023.

Under 2024 ökar antalet arbetade timmar svagt med följd att även skatteunderlagets ökningstakt bromsar in. Detta gör att lönesummans bidrag till skatteunderlagstillväxten 2024 minskar med nästan en procentenhet jämfört med 2023. Konjunkturen bedöms ta fart nästa år vilket



kommer ge fler arbetade timmar, en huvudförklaring till uppväxlingen av tillväxten för lönesumman och skatteunderlaget 2025.

År 2024 gynnas skatteunderlaget av en ovanligt stor ökning av pensionsinkomsterna, i likhet med 2023. Detta förklaras främst av stora ökningarna av prisbasbeloppet. Uppräkning av vissa skatteskalor och förstärkning av det förhöjda grundavdraget inverkar samtidigt negativt på skatteunderlaget i år, den underliggande ökningen av skatteunderlaget är således högre. Regeleffekter dämpar med andra ord skatteunderlaget totalt sett i år. Nästa års regeleffekter drar även de ner skatteunderlaget, givet förslagen i budgetpropositionen för 2025. Framförallt en ytterligare förstärkning av det förhöjda grundavdraget samt den slopade avtrappningen i det förhöjda grundavdraget dämpar skatteunderlaget nästa år.

Att inflationen 2024 växlat ned rejält jämfört med föregående års höga inflationstakt medför långsammare ökning av prisbasbeloppen kommande år. Speciellt blir ökningarna små 2026 och 2027, då KPI-inflationen beräknas bli låg 2025 och 2026. Nedväxlingen av inflationen medför även att garantipensioner ökar långsammare och att skatteskalorna inte räknas upp lika snabbt.

Återhämtningen av skatteunderlagstillväxten samt nedväxlingen av inflationen innebär att sektorns köpkraft årligen beräknas öka framöver, efter två år av nedgång. Speciellt stark blir den reala uppgången 2025. Förutom att priser stiger långsammare faller pensionskostnaderna då, en stor kontrast mot de stora ökningarna föregående år. Den viktigaste faktorn är prisbasbeloppet och hur det slår på värderingen av sektorns pensionsskuld. Detta ger generellt en positiv inverkan på resultatet 2025. Även om det är en ojämn profil mellan åren stiger det reala skatteunderlaget sammantaget med i genomsnitt 1,8 procent per år 2024–2027. Detta är ungefär i linje med ett historiskt genomsnitt om det svaga året 2023 exkluderas.

Samtidigt är den demografiska utmaningen fram-

över större än tidigare, då de i arbetsför ålder behöver försörja allt fler äldre. Samtidigt som vi har låga födelse-tal kommer behoven av omsorg och vård av äldre att kräva allt större resurser, vilket blir en stor utmaning att hantera.

### Ekonomiskt utgångsläge

Årsbokslutet 2023 visade ett ekonomiskt underskott med -4 035 miljoner kronor, vilket ska jämföras med ett budgeterat underskott med -839 miljoner kronor. Resultatet efter januari–augusti 2024 pekar på ytterligare något försämrat utfall och helårsprognosen bedöms efter augusti till -4 512 miljoner kronor.

Den höga inflationen de två senaste åren har inneburit att Region Skånes kostnader ökat kraftigt med underskott som följd. Även om inflationen nu faller tillbaka innebär det inte sänkta priser utan snarare en stabilisering av den nya prisnivån. Kommande år förväntas dock pensionskostnaderna falla tillbaka till en mer normal nivå och tillsammans med den förväntade återhämtningen i Sverige och omvärlden förbättras ekonomin. Region Skåne har samtidigt stora investeringsbehov i fastigheter och stor satsning i nytt vårdokumentationssystem att hantera ekonomiskt framöver.

Återställande av underskotten 2023 och 2024 tillsammans med stora ekonomiska utmaningar innebär ett fortsatt tufft ekonomiskt läge för kommande planperiod.

### Intäktsutveckling

#### Skatteintäkter

I denna budget används SKR:s prognostiserade uppräkningsfaktor för Skåne när faktiskt skatteutfall för 2022 räknas upp till en prognos för 2023 års skatteunderlag. För uppräkning av denna prognos för 2023 års skatteunderlag används av regeringen fastställda uppräkningsfaktorer för åren 2024–2025. Regeringens fastställda uppräkningsfaktorer för 2024 och 2025 uppgår till 3,1 procent respektive 4,5 procent. SKR:s

### INTÄKTSUTVECKLING

	2023 Bokslut	2024 Prognos	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan
Skattesats kronor per skattekrona	11,18	11,18	11,18	11,18	11,18
Skatteunderlagsutveckling i procent	4,9 %	3,7 %	4,3 %	4,6 %	4,3 %
<b>Skatteintäkter (miljoner kronor)</b>	<b>39 101</b>	<b>39 973</b>	<b>41 784</b>	<b>43 748</b>	<b>45 727</b>
Inkomstutjämningsbidrag	7 700	8 181	8 668	9 118	9 543
Kostnadsutjämningsavgift	-673	-717	-737	-690	-691
Regleringsavgift/bidrag	603	1 038	688	406	-7
<b>Utjämnning (miljoner kronor)</b>	<b>7 630</b>	<b>8 502</b>	<b>8 619</b>	<b>8 834</b>	<b>8 845</b>
Läkemedelsförmånen (miljoner kronor)	4 730	5 304	5 453	5 238	5 167
Övriga generella statliga bidrag		1 195	265	0	0
<b>Generella statliga bidrag (miljoner kronor)</b>	<b>4 730</b>	<b>6 499</b>	<b>5 718</b>	<b>5 238</b>	<b>5 167</b>
<b>SUMMA SKATT, UTJÄMNING OCH GENERELLA</b>					
<b>STATLIGA BIDRAG (miljoner kronor)</b>	<b>51 461</b>	<b>54 974</b>	<b>56 122</b>	<b>57 820</b>	<b>59 739</b>
Intäktsökning jämfört med föregående år	6,2 %	6,8 %	2,1 %	3,0 %	3,3 %

## KOSTNADSUTVECKLING

Procent	2023 Bokslut	2024 Prognos	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan
Nettokostnader (miljoner kronor)	52 104	55 339	53 787	56 030	57 161
Nettokostnadsutveckling	14,3 %	6,2 %	-2,8 %	4,2 %	2,0 %
Landstingsprisindex (LPIK)	7,9 %	3,9 %	-1,3 %	1,2 %	2,8 %
LPIK exklusive läkemedel	8,5 %	4,3 %	-1,4 %	1,6 %	3,3 %
Justerad LPIK central arbetsgivaravgift	5,0 %	3,1 %	1,5 %	1,2 %	2,8 %
Justerad LPIK exklusive läkemedel central arbetsgivaravgift	5,8 %	3,8 %	1,4 %	1,6 %	3,3 %

prognos är något högre vilket gör att prognos för slutavräkningen 2025 blir positiv med 205 miljoner kronor. Denna omständighet är beaktad i föreliggande budget.

För perioden som helhet, till och med 2027, visar den prognos som regeringen presenterade i budgetpropositionen för 2025 en starkare ökning av skatteunderlaget än SKR:s nuvarande bedömning. SKR har en starkare utveckling under 2024 medan regeringen i sin prognos har en starkare ökning alla andra år. Föreliggande budget utgår från SKR:s prognos.

I denna budget föreslås skattesatsen vara oförändrad och uppgå till 11,18 kronor.

I budget för 2025 med plan för 2026–2027 är öknings-takten för skatteintäkterna 4,5 procent, 4,7 procent respektive 4,5 procent.

### Kommunalekonomisk utjämning och generella statliga bidrag

I regeringens budgetproposition för 2025 minskar regionernas andel av anslaget för kommunalekonomisk utjämning med 670 miljoner kronor. Totalt uppgår anslaget "Allmänna bidrag till regioner" till 48 025 miljoner kronor (48 695 miljoner kronor för 2024).

### Övriga generella statliga bidrag

Statens bidrag till regionerna för kostnader för läkemedelsförmånerna uppgår till 41 087 miljoner kronor för 2025. Region Skåne förväntas erhålla 5 453 miljoner kronor av dessa.

Sektorsbidraget för hälso- och sjukvården uppgår i budgetpropositionen till 2 miljarder kronor. Region Skånes andel förväntas bli 265 miljoner kronor.

### Specialdestinerade statsbidrag

Specialdestinerade statsbidrag om cirka 1 813 miljarder kronor ingår i den centrala finansieringen för 2025.

Riktade statsbidrag till hälso- och sjukvård (utgiftsområde 9 i statens budget), ingår som en del i den totala budgeterade finansieringen av regionbidragen till hälso- och sjukvården. Detta innebär att styrelser och nämnder, inom givena 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

Nettokostnadsutvecklingen har de senaste två åren varit hög främst då kopplat till den höga inflationen. När denna nu stabiliseras på en mer normal nivå beräknas utvecklingen sjunka tillbaka betydligt. För budget 2025 beräknas en negativ nettokostnadsutveckling med -2,8 procent.

### Pensionskostnader

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

Pensionskostnaderna har näst intill fördubblats mellan 2022 och 2023 upp till en nivå på cirka 7,6 miljarder kronor för att öka ytterligare upp till cirka 9 miljarder kronor 2024. Bedömningen är att de sedan ska falla kraftigt ner till 4,8 miljarder kronor 2025. Det handlar om stora slag i olika riktningar, och orsaken är variationer i omvärldsfaktorer inom det makroekonomiska området. Den enskilt viktigaste faktorn är inflationen, som via prisbasbeloppet avgör värdesäkring av pensionsskulden. Inflationen har legat högt 2023–2024 men bedöms falla tillbaka 2025. Med en pensionsskuld på cirka 47 miljarder kronor får varje procentenhets förändring i inflationen stort genomslag.

Fullfonderingsmodellen ger i normalfallet lägre kostnader än blandmodellen eftersom utbetalningarna av pension intjänad före 1998 är större än värdesäkring av denna skuld. Differensen mellan fullfonderingsmodell och blandmodell måste beaktas i Region Skånes balanskravsberäkning. För 2024 gäller att fullfondering ger cirka 638 miljoner kronor i lägre kostnad. Det framräknade balanskravsresultatet ska justeras med ovanstående differens.

### Finansiella intäkter och kostnader

Under 2024 har långfristig upplåning hittills upptagits till ett totalt värde av 1 300 miljoner kronor. Genomsnitts-

räntan i den räntebärande låneskulden har succesivt under året allteftersom ny upplåning genomförts. Genomsnittsräntan är däremot betydligt lägre än vad som förutspåddes i samband med budget 2024. Orsakerna är huvudsakligen två. Dels beroende på lägre marknadsräntor, dels en lägre nyupplåning än budgeterat. Räntekostnaderna för 2024 förväntas uppgå till drygt 252 miljoner kronor, vilket är 58 miljoner kronor lägre än budgeterat. Under 2025 förväntas räntekostnaderna uppgå till 246 miljoner kronor. Det baserar sig på en låneskuld uppgående till 13 801 miljoner kronor vid årets slut. Genomsnittsräntan i den räntebärande låneskulden väntas då uppgå till 2,07 procent. Då marknadsräntorna är förhållandevis lägre än i samband med föregående budgetår förväntas de finansiella intäkterna för att uppgå till 30 miljoner kronor under 2025. Beräkningen av räntenivån på bankinlåningen bygger också på marknads förväntningar med tillägg för upphandlad samt förhandlade räntemarginaler i bank. Intäkterna för utlämnade lån väntas uppgå till 13 miljoner kronor och speglar också rådande ränteläge.

### Övriga beräkningsförutsättningar

Regionstyrelsen har antagit principer för när internräntan ska justeras. För att ge verksamhetsmässigt bra planeringsförutsättningar beslutades internräntan i samband med att regionstyrelsen beslutade om planeringsdirektiv. Oförändrad internränta motsvarande 2,0 procent gäller även för 2025.

Kreditivräntan är räntebelastningen på upparbetat kapital i pågående bygg- och utrustningsprojekt. För utrustningsprojekt tillämpas kreditivränteberekningsarna för större strategiska investeringar med långt genomförande i första hand tåginvesteringar. Räntesatsen motsvarar Region Skånes genomsnittliga ränta på den totala låneskulden. Kreditivräntan för 2025 bedöms vid budgettillfället uppgå till 2,07 procent, 2,14 procent 2026 samt 2,41 procent 2027. Kreditivräntan för bygg uppgår till 148 miljoner kronor för budgetåret 2025, 132 miljoner kronor 2026 och 164 miljoner kronor 2027.

Under 2023 och 2024 har central finans hanterat en del av de kraftigt ökade pensionskostnaderna inom egen budget, i stället för att höja verksamhetens arbetsgivaravgifter till den nivå som annars hade krävts. Inför 2025 faller pensionskostnaderna åter till mer normala nivåer och Region Skåne återgår därmed till en normal hantering av arbetsgivaravgifterna vilket innebär att verksamheterna har fullt kostnadsansvar för hela lönekostnaden. Det innebär också att uppräkningsdelen av regionbidragen med LPIK justeras så att de cirka 1 500 miljoner som hållits kvar centralt 2023 och 2024 fördelas ut i regionbidragen. Den positiva effekten på uppräkningsdelen av regionbidragen uppgår därmed till 2,8 procent.

### Resultatbudget

Med ovanstående beräkningsförutsättningar och angiven utveckling av Region Skånes intäkter och kostnader summeras resultatbudgeten enligt fullfonderingsmodellen till 640 miljoner kronor 2025, 1156 miljoner kronor 2025 och 1 195 miljoner kronor 2026.

Det budgeterade resultatet för 2025–2027 uppgår genomsnittligt till 1,7 procent av de samlade intäkterna från skatt, utjämning och statsbidrag.

### Finansiering

Nettolåneskulden förväntas vid 2024 år slut uppgå till 10 553 miljoner kronor. Avvikelsen från budget är 432 miljoner kronor. Nyupplåningsbehovet enligt prognos pekar på ett behov omkring 981 miljoner kronor lägre än vad som förutspåddes i samband med budget. De huvudsakliga faktorerna för avvikelsen beror på lägre investeringsutgifter under året samt något förbättrad kapitalbindning. Totalt sett medför det att Region Skåne går in i 2025 med en något lägre låneskuld än tidigare förväntat.

Bruttoupplåningsbehovet för 2025 förväntas att uppgå till 2 914 miljoner kronor, varav 1 200 miljoner kronor avser refinansiering av befintlig skuld. En fortsatt relativt hög investeringstakt motsvarande 5 300 miljoner kronor är anledningen till en förväntad högre skuld. Verksamheten förväntas generera ett kassaflödesmässigt överskott

## ÖVRIGA BERÄKNINGSFÖRUTSÄTTNINGAR

	2023	2024	2025	2026	2027
Invånare per den 1 november	1 422 288	1 428 747	1 435 011	1 441 151	1 447 117
Ökning (procent)	0,65 %	0,45 %	0,44 %	0,43 %	0,41 %
Internränta (procent)	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0
Kreditivränta (procent)	0,55	1,60	2,07	2,14	2,41
<b>Arbetsgivaravgifter procent<sup>1</sup></b>					
Lagstadgade	31,42	31,42	31,42	31,42	31,42
Avtalsförsäkringar	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Kollektivavtalad pension	22,50	24,20	14,80	10,90	12,70
<b>SUMMA arbetsgivaravgifter</b>	<b>54,05</b>	<b>55,75</b>	<b>46,35</b>	<b>42,45</b>	<b>44,25</b>

1. Arbetsgivaravgiften 2025 för personer födda 1959 och senare är preliminärt 47,59 procent. För personer födda 1938–1958 preliminärt 17,68 procent och för personer födda 1937 och tidigare preliminärt 0 procent.

på 3 551 miljoner kronor som huvudsakligen härstammar från pensionsavsättningar och avskrivningar. Däremot täcker det inte hela kapitalbehovet varför nyupplåning används för att finansiera överskjutande del av investeringarna.

Sammanfattningsvis förväntas Region Skånes nettolåneskuld uppgå till 12 301 miljoner kronor i slutet av 2025 vilket motsvarar en ökning med 1 749 miljoner kronor under året

Region Skåne förväntas i slutet av 2024 såväl som under hela 2025 ha 1 500 miljoner kronor i löpande betalningsberedskap i form av egen likviditet, 1 000 miljoner kronor i outnyttjad checkräkningskredit i hembanken samt outnyttjade kreditramar i Europeiska Investeringsbanken motsvarande 1 900 miljoner kronor. Under 2025 ökar checkräkningskrediten i enlighet med genomförd banktjänsteupphandling till 2 000 miljoner kronor och Region Skåne förväntas gå in i 2025 med ytterligare 2 000 miljoner kronor i revolverande kreditfaciliteter jämnt fördelat på löptider uppgående till maximalt 5 respektive 7 år.

Långfristig upplåning kommer att ske framför allt genom emissioner av gröna obligationer i penningmarknaden med diversifierade löptider med hänseende till befintlig skuld. Upplåning kan också fram till slutet av april ske via Europeiska Investeringsbanken i enlighet med återstående utrymme av befintligt kreditavtal där kredittiden planenligt förfaller i slutet av månaden. Vid planperiodens utgång 2027 förväntas den räntebärande nettolåneskulden att uppgå till 14 197 miljoner kronor.

Ramen för den totala externa låneskulden, som definieras som Region Skånes lånetak fastställs till 16 000 miljoner kronor. Denna nivå bedöms som god marginal för att hantera såväl planerat upplåningsbehov under året såväl som för oförutsedda händelser, utan att förnyade beslut under 2025 ska krävas. Ramen inkluderar inte en omklassificering av hyresavtal till följd av förändrade redovisningsrekommendationer. Skuldökning till följd av förändrade redovisningsprinciper påverkar inte den externt räntebärande låneskuld som åsyftas och inkluderar således inte i den ram som regionfullmäktige fastställer.

### Mål och uppdrag

Region Skånes övergripande mål utgör mål för verksamheten. Uppföljning sker enligt bilaga uppföljningsplan 2025. Nedan anges nya uppdrag med fokus på utveckling och förändring.

#### RIKTAT UPPDRAG

Ansvarig nämnd/styrelse

### Regionbidrag 2025

Det totala regionbidraget som fördelas ut till Region Skånes nämnder och styrelser avseende budgetåret 2025 uppgår till 55 023,2 miljoner kronor, vilket är en ökning med 1 189,3 miljoner kronor (2,2 procent) jämfört med Region Skånes budget 2024.

Justerad LPIK-uppräknings utgår till alla nämnder och styrelser inom hälso- och sjukvården med 1,5 procent, och till övriga med 1,4 procent. Total LPIK-uppräknings utgår till 798,3 miljoner kronor. Uppräknings utgår för att kompensera för en växande befolkning utgår med 0,5 procent, motsvarande 235,1 miljoner kronor för nämnder och styrelser inom hälso- och sjukvården. Kompensation för kostnadseffekter av den medicinska utvecklingen utgår med 0,5 procent, motsvarande 235,1 miljoner kronor för nämnder och styrelser inom hälso- och sjukvården. Samtliga nämnder och styrelser åläggs därefter ett effektiviseringskrav om -1,5 procent, motsvarande totalt -805,9 miljoner kronor.

Utöver generell uppräknings och effektiviseringskrav görs flera riktade åtgärder för enskilda nämnder och därutöver sker flera tekniska justeringar av regionbidraget vilket innebär att ansvar för befintliga uppdrag, samt regionbidrag för att täcka kostnader för dessa, skiftar mellan nämnder.

Nedan beskrivs i stora drag förändringen av nämnders och styrelsers regionbidrag.

### Hälso- och sjukvård

Region Skånes uppdrag för hälso- och sjukvård 2025 beskriver mål, inriktning och prioriterade områden. Alla verksamheter ska arbeta i enlighet med uppdraget 2025 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 nivåstrukturerings. Vid bristande tillgänglighet ska nämnder och styrelser samverka. Vårdgarantins ramar ska uppfyllas.

Regionbidraget till sektor hälso- och sjukvård 2025 ökas med 1169,5 miljoner kronor och uppgår till 48 230,1 miljoner kronor.

Hela sektorn har erhållit generella uppräknningar för 2025 enligt ovan.

All verksamhet inom Region Skåne som är solidariskt finansierad av Södra sjukvårdsregionen ska erhålla uppräknning för 2025 i enlighet med avtalsförhandlingen för 2024.

Incitamentsmodell för operationsverksamheten inom specialiserad somatisk vård upphör och finansieringen återgår därmed från hälso- och sjukvårdsnämnden till sjukhusstyrelserna.

En ny förvaltning för nära vård skapas inför 2025 under primärvårdsnämndens regi. Denna innehåller all sådan anslagsfinansierad verksamhet som redan 2024 bedrivs av primärvårdsnämnden, men fylls också på med nya verksamheter som idag bedrivs av andra nämnder och styrelser. Syftet är att ge nämnden alla tillgängliga verktyg för att kunna bidra till en ökad samverkan inom närsjukvården.

### **Beräkningsmodell för regionbidrag till somatisk specialistvård**

En ny beräkningsgrund för regionbidraget till de åtta sjukhusstyrelserna infördes 2024. Denna beräkningsmodell har nu utvecklats och inkluderar inför 2025 även samtliga operationer.

Modellen bygger på historiskt utförd produktion beskriven i senast tillgängliga vårdkostnadsdatabas, vilket inför 2025 innebär vårdkostnadsdatabasen för 2023. Utvecklingsområden för modellen har prioriterats av ansvarig styrgrupp och inför 2025 har fokus legat på:

- En tydlig beskrivning och kompensation för strukturella merkostnader på respektive sjukhus.
- Införande av befolkningsrelaterad ersättning inom akutsjukvården.
- Gå mot mindre differentierad prissättning inom modellen.
- Hantera effekter av kraftigt och asymmetriskt ökade hyreskostnader.

### **Befolkningsrelaterad ersättning**

Då sjukhusstyrelserna saknar befolkningsansvar och dessutom i många fall har väldigt olika profil på sina uppdrag är en generell befolkningsmodell inte möjlig för att fördela regionbidraget. Likväl finns det stora samband mellan boendekommun och vårdkonsumtion på sjukhus.

Det område där sambandet mellan boendekommun och val av sjukhus är som starkast är inom akutsjukvården, det vill säga vård på akutmottagning och akutvårdsavdelning. Av den anledningen kommer den befolkningsrelaterade ersättningen att endast omfatta den vården.

Akutmottagningarna på sjukhusstyrelserna i Hässleholm, Trelleborg, Ängelholm och Landskrona ska 2025 inte längre drivas av sjukhusstyrelserna, utan flyttas över till den nya förvaltningen för Nära vård. Den befolknings-



relaterade ersättningen omfattar således endast de specialiserade akutmottagningarna samt akutvårdsavdelningarna i Malmö, Lund, Helsingborg, Kristianstad och Ystad.

### **Behovsviktning**

Då individer inte kan knytas till ett visst sjukhus måste viktning ske på befolkningsdata. Enklast görs detta med kommundata som är lättillgänglig i flera statistikdatabaser. De vårdkostnadsindex som är likaledes väl kända och tillgängliga är ACG (sjuklighet), CNI (socioekonomisk utsatthet) och ålder.

Genomförda vårdkostnadsanalyser pekar mot att sociala faktorer har större förklaringsvärde inom sjukhusvård än inom primärvård, vilket innebär att viktfordelningen mellan de olika indexen inte kan vara densamma som i hälsovalet. Baserat på gjorda analyser väljs en viktfordelning enligt följande: Ålder 50 procent, CNI 30 procent, ACG 20 procent.

### **Fördelning**

Alla kommuner erhåller en sammanvägd vikt utifrån ovan vilket ger varje kommun en specifik andel av den totala fördelningen till akutsjukvården. Därefter justeras för respektive kommunbefolknings akutvårdskonsumtion utanför sjukhusstyrelserna (det vill säga på akutmottagningarna som går över till primärvårdsnämnden samt på Simrishamns sjukhus). Detta blir den slutliga fördelningen per kommun. Fördelningen till respektive sjukhusstyrelse görs därefter för varje kommun med den andel av kommunbefolkningens akutvårdskonsumtion, inom sjukhusstyrelserna, som görs på respektive styrelse.<sup>1</sup>

Totalt fördelas ca 12 procent av sjukhusstyrelsernas totala produktionsersättning på detta sätt.

1. 75 procent av en kommuns vårdkonsumtion på styrelse X ger styrelse X 75 procent av kommunens befolkningsviktade tilldelning.

### **Ersättning strukturella merkostnader**

Beräkningsmodellen ska i grunden på ett rättvis och likvärdigt sätt ersätta sjukhusstyrelserna för deras olika produktionsuppdrag, och det ska ske på ett sådant sätt att det inte uppstår konflikt mellan modellens incitament och övrig styrning av hälso- och sjukvårdsutvecklingen, i huvudsak inriktningen mot Framtidens hälso- och sjukvårdssystem.

För att ersätta produktion på ett rättvisande sätt, måste först sådana strukturella olikheter som påverkar kostnader och resursåtgång för produktionen, olika på olika styrelser, hanteras. De olika uppdrag och strukturella merkostnader som specificerats i beräkningen är följande

### **Högspecialiserad vård**

Den högspecialiserade vården är kunskaps- och forskningstung, och arbetar mer ofta med små patientunderlag. Den är också central för framtagande och implementering av nya metoder och läkemedel, med mera. Inom beräkningsmodellen hanteras den högspecialiserade vården som ett särskilt uppdrag för Skånes universitetssjukhus (Sus). Den definieras av praktiska skäl som sådan vård som endast bedrivs exklusivt på Sus. Någon annan entydig definition av högspecialiserad vård som går att applicera på specifika vårdvolymer finns inte. Inom modellen ersätts Sus utifrån historiska kostnader för sådan vård som bedrivs exklusivt på Sus.

### **IVA – Intensivvård**

Intensivvård är en särskild form av akutsjukvård som är svår att i resurs- och kostnadshänseende är svår att jämföra med något annat. Resurser och kostnader inom intensivvården omfördelas därför inte inom modellen.

### **Ytterfall**

Ytterfall är dyra patientfall som exkluderas ur den vårdtyngdsviktning som görs inom ramen för DRG-systemet. Dessa dyra fall beror oftast på svåra patientfall, för vilka sjukhusen har olika uppdrag inom Region Skåne. Ibland beror en fördyring på kvalitetsbrister. Ytterfallskostnader täcks till 90 procent inom modellen.

### **Läkarjour**

Inom ett akutuppdrag på kvällar, nätter och helger är läkarbemanningen en stor merkostnad. Den produktion som utförs jourtid viktas lika högt som den som utförs på kontorstid, men är automatiskt dyrare bland annat på grund av detta. Därför hanteras kostnader för läkarjour som en strukturell merkostnad inom modellen, och alla jourlinjer ersätts på ett likartat sätt.

### **Lokalkostnader**

I takt med att nya lokaler tas i bruk ökar hyreskostnaderna som fördelas inom Region Skånes hyresmodell kraftigt för sjukhusstyrelserna. Dessa kostnader faller i huvudsak ut på de sjukhus som använder lokalerna. Skillnaden i lokalkostnader blir emellertid så pass stor att den inte går att motivera om beräkningsmodellen i första hand ska gynna effektiv produktion.<sup>2</sup> Hyresskillnaderna hanteras med en strukturersättning inom modellen.

### **Kostnadsansvar för produktion hos annan leverantör**

Samordningsmodellen innebär att sjukhusstyrelserna har kostnadsansvar för patienter som samordnas till andra vårdgivare. Detta är regionbidrag som bekostar produktion, men som inte syns i vårdkostnadsdatabasen. Cirka 2/3 av kostnaden för samordningen går in i modellen som en strukturersättning, men bör betraktas som en produktionsersättning.

### **Riktade uppdrag**

Uppdrag som ingår i sjukhusens kostnadsansvar, men inte ingår som en del i den vårdkostnad som beräknas inom KPP-rapporteringen (och därmed inte finns i vårdkostnadsdatabasen) ersätts för sig. Det gäller 2025 endast kostnaden för hjälpmedel som förskrivs av sjukhusen. Därutöver finns vissa uppdrag för sjukhusen som inte är vårduppdrag och därmed inte kan ersättas med mixpoäng. Ovan två exempel utgör de riktade uppdrag som har en egen fördelning inom modellen.

### **Produktionsersättning**

Modellen innehåller två fördelningsprinciper som båda är avsedda att gynna resurseffektivitet och kostnadseffektivitet. Dels erhåller sjukhusen för jämförbara patienter och patientflöden samma fördelning av resurser uttryckt i mixpoäng. Det innebär att inom ett specificerat patientflöde erhåller sjukhusstyrelserna samma mängd mixpoäng per unik patient, oavsett vilken resursåtgång som sjukhusstyrelsen haft historiskt. Det innebär att sjukhus med låg resursåtgång gynnas och de med hög resursåtgång förlorar.<sup>3</sup> Ett patientflöde enligt ovan definieras likt 2024 med samtliga patienter/vårdkontakter som har gemensam DRG-kod och huvuddiagnos. Att hitta bredare och mindre finfördelade patientflöden är en viktig utvecklingsfråga inom modellen framöver.

Den andra fördelningsprincipen är att de fördelade mixpoängen i nästa steg ersätts med ett gemensamt pris per mixpoäng. En viss differentiering görs dock mellan akut- och planerad vård, samt mellan kirurgi och medicin. Inom dessa områden är priset detsamma för alla sjukhus och alla patientflöden.

2. I klartext finns en risk att modellen i stället gynnar produktion i billiga(re) lokaler.

3. I övergången till Framtidens hälsosystem är just resursåtgång per unik patient en nyckelfråga och den som ligger i framkant på det området bör därför inte missgynnas av beräkningsmodellen.

### Slutlig fördelning

Modellen fördelar alla kostnader och mixpoäng som finns i vårdkostnadsdatabasen för 2023, plus kostnaden för de riktade uppdragen. Detta är dock inte de kostnader/regionbidrag som ska fördelas 2025. Modellen fördelar därför de andelar av totalfinansieringen som respektive styrelse erhåller inom beräkningsmodellen. Samma andel erhåller sedan respektive styrelse av det totala regionbidrag som i regionfullmäktiges budgetbeslut fördelas till sjukhusstyrelserna. Andelsfördelningen framgår av tabellen nedan.

	Andel av regionbidrag
Sjukhusstyrelse Sus	57,8 %
Sjukhusstyrelse Helsingborg	15,9 %
Sjukhusstyrelse Kristianstad	10,8 %
Sjukhusstyrelse Ystad	5,4 %
Sjukhusstyrelse Hässleholm	3,3 %
Sjukhusstyrelse Trelleborg	2,6 %
Sjukhusstyrelse Ängelholm	2,4 %
Sjukhusstyrelse Landskrona	1,8 %

### Justering i 2024 års prisnivå

#### – beloppen räknas upp med generell uppräknings 2025

Finansieringen av incitamentsmodellen för operationer återgår till sjukhusstyrelserna (SHS) från hälso- och sjukvårdsnämnden. Totalt överflyttas 3 245,1 miljoner kronor till sjukhusstyrelserna. Dessa fördelas ut inom ramen för den särskilda beräkningsmodellen.

Primärvårdsnämnden tar inför 2025 över uppdrag och erhåller finansiering för följande verksamheter:

Från	miljoner kr
Akutmottagning, sjukhusstyrelse Trelleborg	57,0
Akutmottagning, sjukhusstyrelse Ängelholm	57,3
Akutmottagning, sjukhusstyrelse Hässleholm	32,7
Akutmottagning, sjukhusstyrelse Landskrona	17,9
Kväll- och helgmottagning, hälsoval	54,0
1177 på telefon, NORV Medicinsk service	67,0
Kunskapsstyrning nära vård, regionstyrelse	39,2
LOL, LOF, FINSAM, läkarbilar m m, HSN	889,8
Förebyggande hälsofrämjande åtgärder, RUN	25,8
<b>Summa</b>	<b>1 240,7</b>

Förvaltningen Nära vård tar även över all anslagsfinansierad verksamhet som idag bedrivs av förvaltningen Primärvården Skåne, motsvarande 839 miljoner kronor. Denna omfördelning påverkar endast primärvårdsnämndens internbudget.

Ett vårdval inom logopedi för barn och unga införs under hälso- och sjukvårdsnämnden och sjukhusstyrelsernas kostnader för verksamheten överförs dit.

### Till hälso- och sjukvårdsnämnden från miljoner kr

Sjukhusstyrelse Sus	11,6
Sjukhusstyrelse Landskrona	3,2
Sjukhusstyrelse Helsingborg	8,7
Sjukhusstyrelse Ystad	3,8
Sjukhusstyrelse Trelleborg	5,1
<b>Summa</b>	<b>38,4</b>

Tillfälligt anslag för omställning ny läkemedelsleverantör om 7,8 miljoner kronor återgår till finans.

Kostnaden för dygnsambulans i Trelleborg, 11,8 miljoner kronor, övergår från regionstyrelsen till nämnden för operativ regiongemensam verksamhet.

Kemambulans i Perstorp övergår till offentlig regi och 21,3 miljoner kronor flyttas från hälso- och sjukvårdsnämnden till nämnden för operativ regiongemensam verksamhet.

Kostnadsansvaret och finansieringen om 0,2 miljoner kronor för blodbanken Swecrit, övergår från hälso- och sjukvårdsnämnden till nämnden för operativ regiongemensam verksamhet.

Från nämnden för operativ regiongemensam verksamhet till hälso- och sjukvårdsnämnden går 2,0 miljoner kronor för teledermatoskopi.<sup>4</sup>

Overheadkostnaden för servicevärdar ska framöver inte ingå i priset för tjänsten. För detta erhåller fastighets- och servicenämnden 20,5 miljoner kronor i regionbidrag från sjukvårdsnämnderna.

### Till fastighets- och servicenämnden från miljoner kr

PHHN – Psykiatri	1,6
Sjukhusstyrelse Sus	9,4
Sjukhusstyrelse Helsingborg	3,9
Sjukhusstyrelse Ängelholm	0,6
Sjukhusstyrelse Kristianstad	3,3
Sjukhusstyrelse Hässleholm	0,9
Sjukhusstyrelse Ystad	1,8
<b>Summa</b>	<b>20,5</b>

Kostnadsansvar för konstutsmyskning och inköp övergår till konstenheten. För detta erhåller fastighets- och servicenämnden regionbidrag om 7,0 miljoner kronor.

### Till fastighets- och servicenämnden från miljoner kr

Kulturnämnden	4
Psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden	0,5
Sjukhusstyrelse Sus	1,1
Sjukhusstyrelse Helsingborg	0,3
Sjukhusstyrelse Kristianstad	0,2
Sjukhusstyrelse Ängelholm, Hässleholm, Ystad och Trelleborg	vardera 0,1
Primärvårdsnämnden Nära vård	0,5
<b>Summa</b>	<b>7,0</b>

4. Som felaktigt gick i motsatt riktning i Verksamhetsplan och budget 2024.

Tjänst med ansvar för internt miljöarbete övergår från sjukhusstyrelse Sus till regionstyrelsen och finansieras med 0,9 miljoner kronor.

### Justeringar, satsningar och effektiviseringar i 2025 års prisnivå – beloppen räknas inte upp

Efter uppräknings och verksamhetsflyttar fördelas 21 971,2 miljoner kronor mellan sjukhusstyrelser med procentandelar enligt ovan.

Prognostiserade ökade läkemedelskostnader som överstiger generell uppräknings, motsvarande 76,9 miljoner kronor tillskjuts verksamheten. Det överskjutande beloppet härrör i sin helhet från rekvisitionsläkemedel och fördelas därmed direkt till respektive vårdstyrelse enligt prognos.

Nämnd/styrelse	miljoner kr
PHHN – psykiatri	2,3
Sjukhusstyrelse Sus	56,6
Sjukhusstyrelse Landskrona	0,4
Sjukhusstyrelse Helsingborg	9,3
Sjukhusstyrelse Ängelholm	1,7
Sjukhusstyrelse Kristianstad	9,3
Sjukhusstyrelse Hässleholm	1,6
Sjukhusstyrelse Ystad	2,4
Sjukhusstyrelse Trelleborg	1,4
Primärvårdsnämnden Nära vård	1,5
NORV Medicinsk service	0,4
Hälso- och sjukvårdsnämnden	-10
<b>Summa</b>	<b>76,9</b>

Primärvårdsnämnden nära vård ersätts med beräknade kostnader för hela kvälls- och helguppdraget med 176 miljoner kronor i ökat regionbidrag. Därutöver slutförs den satsning på mobila team som beslutades i budget 2024 med 90 miljoner kronor, motsvarande helårseffekt av satsningen.

En riktad primärvårdssatsning till primärvårdsnämnden om 94 miljoner kronor i regionbidrag fördelas med 52 miljoner kronor till förvaltningen Nära vård och med 42 miljoner kronor till Hälsoval.

De ökade volymerna och kostnaderna inom rättspsykiatri kompenseras med en riktad fördelning om 148 miljoner kronor till psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden.

Sjukhusstyrelse Ängelholm får uppdrag att öppna en preventionsmottagning för osteoporos (benskörhet) och får ökat regionbidrag om 1,5 miljoner kronor.

Upptagningsområde Höör och Hörby har övergått från sjukhusstyrelse Sus till sjukhusstyrelse Kristianstad och sjukhusstyrelse Hässleholm. Denna förflyttning var inte gjord 2023, som beräkningsmodellen baseras på, varför omfördelning görs. Regionbidrag för sjukhusstyrelse minskar med 187,6 miljoner kronor. Samtidigt ökar regionbidrag för sjukhusstyrelse Kristianstad med 159,1 miljo-

ner kronor och för sjukhusstyrelse Hässleholm med 28,5 miljoner kronor.

En ambulans stationerad i Örkelljunga ska tillföras. För detta erhåller nämnden för operativ regiongemensam verksamhet regionbidrag om 18,0 miljoner kronor.

Hälso- och sjukvårdsnämnden har fattat beslut om plan och strategi för framtidens universitetssjukvård (FUS). Som en del av denna plan ska specialistvård flyttas ut från Sus för att skapa utrymme för ytterligare specialisering på universitetssjukvården. Planerade verksamhetsflyttar innebär nettoeffekter per sjukhusstyrelse enligt nedan

Nämnd/styrelse	nettoeffekt FUS, miljoner kr
Sjukhusstyrelse Sus	-93,5
Sjukhusstyrelse Landskrona	2,0
Sjukhusstyrelse Helsingborg	4,5
Sjukhusstyrelse Kristianstad	15,0
Sjukhusstyrelse Hässleholm	9,0
Sjukhusstyrelse Ystad	11,3
Sjukhusstyrelse Trelleborg	51,7
<b>Summa</b>	<b>0,0</b>

För att förstärka universitetssjukvården erhåller sjukhusstyrelse Sus riktad satsning om 63,2 miljoner kronor i regionbidrag.

För att bygga ut traumavården erhåller sjukhusstyrelse Sus en riktad satsning om 9,0 miljoner kronor i regionbidrag.

Externa priser för såld vård inom Sverige följer södra regionvårdsnämndens fastställda prislista.

Priser för såld tandvård fastställs enligt Folktandvården Skånes beslut om prislista.

### Regional utveckling

Kollektivtrafiknämnden erhåller generell uppräknings om -4,0 miljoner. Därutöver erhåller nämnden ett riktat effektiviseringskrav om ytterligare 0,25 procent, motsvarande -10,1 miljoner kronor. Totalt uppgår regionbidraget till 4 013,1 miljoner kronor.

Kulturnämnden erhåller generell uppräknings om -0,4 miljoner kronor. Därutöver överförs regionbidrag om 4,0 miljoner kronor till konstenheten inom fastighets- och servicenämnden. Utöver generell uppräknings och justering görs en riktad satsning om 5,0 miljoner kronor till kulturnämnden. Totalt uppgår nämndens regionbidrag till 358,0 miljoner kronor.

Regionala utvecklingsnämnden erhåller generell uppräknings om -0,3 miljoner kronor. Nämnden erhåller riktat effektiviseringskrav om ytterligare 1,5 procent motsvarande -4,9 miljoner kronor.

Regionala utvecklingsnämndens ansvar för förebyggande och hälsofrämjande åtgärder går över till primärvårdsnämnden och nämndens ansvar för sommarjobb till ungdomar går över till personalnämnden.



Nämndens regionbidrag minskar därmed med 25,8 respektive 17,0 miljoner kronor. Innovation Skånes ansvar inom livsmedel övergår till regionala utvecklingsnämnden och som en konsekvens flyttas 2,8 miljoner i regionbidrag från regionstyrelsen till regionala utvecklingsnämnden. Därutöver tillförs 5,0 miljoner kronor. Totalt uppgår nämndens regionbidrag till 283,6 miljoner kronor.

### Verksamhetsstöd/övriga

Regionstyrelsens erhåller generell uppräknings om -1,8 miljoner kronor. Därutöver minskas regionbidraget med -56,3 miljoner kronor i riktade effektiviseringskrav. Därutöver görs, utöver vad som redan omnämnts, följande justeringar:

- Hållbarhetsberedningen erhåller 2,0 miljoner kronor från regionstyrelsen.
- Utrullningen av SDV innebär extra kostnader för regionstyrelsen om 125 miljoner kronor 2025. Av dessa tillförs 105 miljoner kronor i ökade regionbidrag och återstående 20 miljoner hämtas från regionstyrelsens anslag för e-hälsa.
- Ett särskilt anslag om 18,8 miljoner kronor tillförs regionstyrelsen för oförutsedda kostnader.
- Totalt erhåller regionstyrelsen regionbidrag om 1 860,8 miljoner kronor.
- Personalnämnden tar över ansvaret för sommarjobb och erhåller 11,0 miljoner kronor i ökat regionbidrag. Nämnden erhåller generell uppräknings om -0,2 miljoner kronor. Totalt uppgår nämndens regionbidrag till 212,2 miljoner kronor.
- Fastighets- och servicenämnden erhåller efter förändrat uppdrag för konst samt ny prismodell för servicevärdar ett regionbidrag om 27,5 miljoner kronor.
- Patientnämndens regionbidrag är oförändrat och uppgår till 18,0 miljoner kronor.
- Revisionen föreslår en utökning om 0,4 miljoner kronor och regionbidrag 2025 uppgår till 19,9 miljoner kronor.

### Regionbidrag 2026–2027

Regionbidragen i plan för 2026 och 2027 är årligen uppräknade med LPIK för alla nämnder och styrelser. Därutöver har sektor hälso- och sjukvårdens verksamheter räknats upp med förväntad befolkningsutveckling samt medicinskt teknisk utveckling. Därefter har effektivisering om 1,0 procent lagts på. En uppräknings för ökade läkemedelskostnader om preliminärt 200 miljoner kronor per år har därutöver lagts på hälso- och sjukvårdsnämnden.

### Investeringar

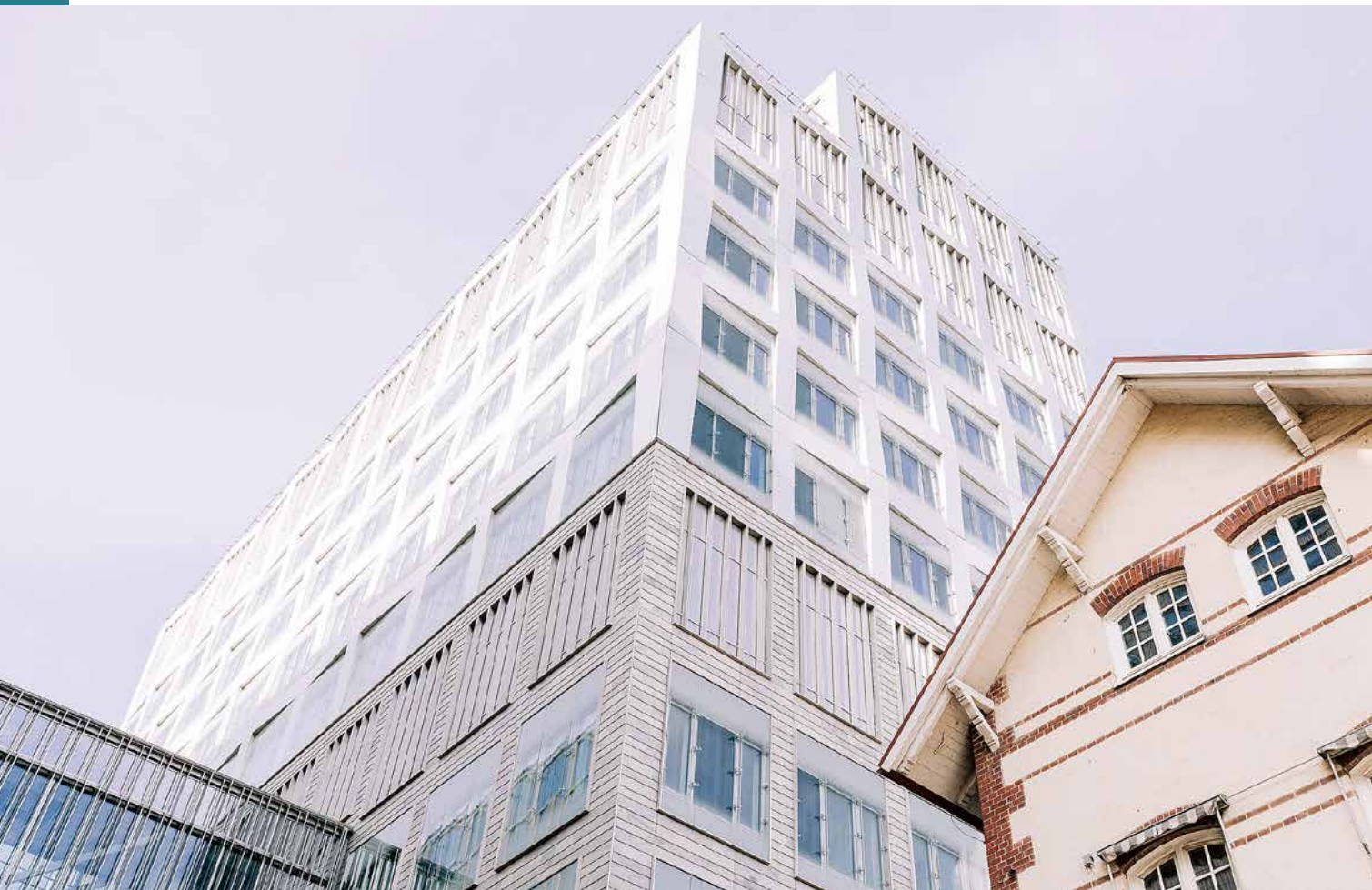
Den kommande planperioden 2025–2027 kommer innebära fortsatt höga investeringsnivåer då flera av de pågående strategiska investeringarna, (över 50 miljoner



kronor), är i full produktion. Sammanlagt avsätts 14,5 miljarder kronor under treårsperioden. Dessa investeringsnivåer beror på de beslut som fattats den senaste tioårsperioden om flera mycket stora investeringar.

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 utjämnings och generella statliga bidrag. Med liggande investeringsplan och förutsatt att budgeterade resultat uppnås under den kommande planperioden bedöms att skuldsättningsmålet kommer uppnås. Det kommer dock bli angeläget att ha stor restriktivitet under de kommande åren avseende nya investeringar och ökad kontroll avseende pågående investeringar.

Regionstyrelsen fastställde i april 2024 en reviderad investeringsprocess som innehöll justeringar utifrån ny politisk organisation i den nya mandatperioden, en anpassning av budgetprocessen till höstbudget samt justeringar av beloppsgränser. Av särskild vikt när det gäller beloppsgränser är att den i budget 2024 sänkta beloppsgränsen för strategiska investeringar från 100 miljoner kronor till 50 miljoner kronor kompletterats med motsvarande sänkning avseende utrustningsinvesteringar. Gränsen för strategiska investeringar styr beslutsprocessen och om gränsen överstigs fattas beslut om medelstildelning med mera i politiken.



### Bygginvesteringar

I budget 2024 infördes en ny indexmodell för strategiska bygginvesteringar med utgångspunkt i Riksbankens prognos för inflationen. I budget 2025 har nya indexberäkningar gjorts utifrån den nya modellen och baserat på Riksbankens prognos i juni 2024. Den nya prognosen innebär en något sänkt indexutveckling för den kommande planperioden jämfört med antagandena i budget 2024 baserat på en inflation som faller något snabbare än tidigare beräkningar.

Region Skåne står inför stora investeringar framöver, inte minst avseende nya sjukhus. Detta kräver en genomtänkt och långsiktig strategi så att dessa investeringar ger störst nytta och effekt för invånarna. Baserat på erfarenheterna i tidigare stora projekt kan konstateras att Region Skåne har ökat sin förmåga att styra stora byggprojekt inte minst genom etablerande av en generisk byggprocess. Ett utvecklingsområde är dock att förbättra de tidiga skedena i projekt som syftar till att beskriva vad som ska byggas. Det är viktigt att dimensionerande beskrivningar och samband är fastställda och beskrivna innan byggaktiviteter tar vid. Regiondirektören har därför beslutat om att etablera ett regionalt programkontor med fokus på att tillsammans med de mottagande verksamheterna och med stöd av regionfastigheter där så krävs ta fram övergripande beställningar av vad som ska byggas i

strategiska projekt över 1 miljard kronor i bygginvestering inom hälso- och sjukvården.

Under hösten 2024 har regionstyrelsen fastställt en fastighetsägarstrategi för Region Skåne. Strategin utgår från tre grundförutsättningar:

- Genomföra större ny- och ombyggnationer på ett kostnadseffektivt sätt utifrån ett livscykelperspektiv i grunden utifrån en regional bild av kapacitetsbehov.
- Förvalta och upprätthålla funktion i ett stort fastighetsbestånd på ett resurseffektivt sätt.
- Systematiskt arbeta för att minska andelen externa förhyrningar i fastighetsbeståndet samtidigt som nyttjandegraden av befintligt fastighetsbestånd ökar.

Strategin fokuserar på fem teman:

- Regional lokalförsörjningsplan
- Äga och hyra in lokaler
- Robusthet
- Standarder
- Systematiskt hållbarhetsarbete

För respektive tema beskrivs principer som fastställer den riktning som Region Skånes fastighetsägarskap ska präglas av.

För både arbetet med programkontor och genomförande av fastighetsägarstrategin är en viktig förutsättning omställningen inom framtidens hälsosystem som under de kommande åren går in i ytterligare nivåer av konkretion med den nya vårdnivån nära vård, framtidens universitetssjukvård och digitalisering med införandet av SDV med mera.

Nedan beskrivs status för objekt med en investeringsbudget på över 50 miljoner kronor med pågående aktivitet under 2025. Mer detaljerade beskrivningar av statusen för de strategiska projekten inom hälso- och sjukvården ges i separata ärenden till regionstyrelsen.

### **Pågående bygginvesteringar över 50 miljoner**

#### **• 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 en i Lund och två i Malmö.

I Lund har en befintlig bussdepå på Gastelyckan förvärvat och ytterligare förvärv av kringliggande tomter har gjorts för att möjliggöra en utbyggnad. Under våren 2023 beslutade regionstyrelsen om medelstilldelning för det kvarvarande arbetet. Efter genomförd upphandling tecknades avtal med byggtreprenör sommaren 2023. Byggproduktion startade under hösten 2023 och ny- och ombyggnad av befintlig depå bedöms vara klar kring årsskiftet 2024/2025. Tidig sommar 2024 kom en dom i Mark- och miljödomstolen som gör att bedömningen är att det inte längre är möjligt att i tid flytta den återvinningscentral som planerades för att möjliggöra expansionen på de förvärvade tomterna. Alternativa lösningar för expansionen undersöks nu och det finns därmed en risk för avvikelser avseende både tid och pengar.

Sedan tidigare har mark förvärvats genom köp av bolag för etablering av den centrala bussdepån i Malmö. I september 2023 beslutade regionstyrelsen om medelstilldelning för genomförandet av etableringen av depån baserat på programhandlingen. Upphandling av totalentreprenad är nu klar och bygglov är beviljat. Byggproduktion bedöms starta kring årsskiftet 2024/2025 med ett färdigställande under senhöst 2026.

För den större depån i Malmö, i Lockarp, har detaljplan nu fastställts och bygglov beviljats. I april 2024 beslutade regionstyrelsen om medelstilldelning för genomförandet av etableringen av depån baserat på programhandlingen. Upphandling av totalentreprenad är också klar. Byggproduktion bedöms starta kring årsskiftet 2024/2025 med ett färdigställande under tidig vår 2027.

Entreprenadupphandlingarna av de två depåerna i Malmö har inneburit att den samlade prognosen har kunnat revideras ner till 1,4 miljarder dock med kvarvarande risk för depån i Lund.

#### **• Centrallager**

Som ett led i arbetet med robust försörjning beslutade regionstyrelsen i juni 2022 att utlösa en option på nyuppförd externt förhyrd centrallagerbyggnad i Burlöv. I mars beslutade regionstyrelsen att godkänna hyresavtalet och utrustningsinvestering om 58 miljoner kronor. Den nuvärdesberäknade hyran motsvarar 150 miljoner kronor. Det nya centrallagret beräknas överlämnas för inflyttning sommaren 2025.

### **Pågående bygginvesteringar inom hälso- och sjukvården**

#### **• Nya sjukhusområdet i Malmö**

Arbetet med utvecklingen av det norra sjukhusområdet i Malmö börjar närma sig slutfasen efter mer än ett decennium sen inriktningen fastställdes av regionstyrelsen. En större etablering av ersättningsbyggnader genomfördes på två platser på sjukhusområdet vilket möjliggjorde att äldre byggnader kunde lämnas och rivas för att bereda plats för två nya vårdbyggnader och en servicebyggnad. Samtidigt har sjukhusets kulvertsystem byggts ut vilket möjliggör att stora delar av transportflödena på området flyttas under jord. Under senhösten 2021 stod ett nytt bårhus klart och i maj 2023 invigdes servicebyggnaden. Den första av de två vårdbyggnaderna togs i bruk våren 2024 och den andra större vårdbyggnaden tas i bruk hösten 2025.

Den samlade budgeten för projektet är 12,3 miljarder kronor i bygginvestering och 1,9 miljarder kronor i utrustningsinvestering. Den senaste prognosen innebär att projektet kommer rymmas inom sin samlade ram.

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

Under hösten 2019 tog regionstyrelsen ett inriktningsbeslut om att framtida etablering av nya lokaler för barn- och vuxenpsykiatri, habilitering och hjälpmedel, palliativ verksamhet, med mera, ska ske på det södra sjukhusområdet i Malmö. I början av 2022 fastställde regionstyrelsen en avsiktsförklaring med Malmö stad om det fortsatta arbetet. Detaljplanearbete pågår och en projektorganisation inom Region Skåne är etablerad som i ett första skede genomför planeringen av de nya byggnaderna tillsammans med verksamheten. Omfattningen av projektet är fortfarande osäkert men det handlar om flera miljarder. Under planperioden avsätts medel för planering och inledande projektering.

Under hösten 2023 beslutade regionstyrelsen att ta emot en donation som innebär dels inköp och installation av en MR-Linac på strålbehandlingen i Lund, dels en nybyggnation av ett bröstcentrum i Malmö. När det gäller det senare finns en byggrätt som möjliggör att skapa ytterligare ytor och i budgeten är avsatt medel för att genomföra även denna del om det bedöms finnas skäl för detta utifrån den samlade bedömningen av ytbehov på

sjukhusområdena. MR-Linac är nu upphandlad till ett belopp som understiger avsatta medel något. I samband med installation av utrustningen kommer det finnas behov av att genomföra lokalanpassningar för att uppfylla de krav som ställs på MR-utrustning. Anpassningarna understiger gränsen för strategiska investeringar och regiondirektören får i uppdrag att medelstilla anpassningarna. Medel avsätts för ändamålet.

De insatser som bedrivs i Malmö omfattar inte hela sjukhusområdet. Ett arbete pågår med en samlad fysisk utvecklingsplan för sjukhusområdet, för att få en samlad bild av behoven och för att kunna ta ställning till olika genomförandescenarier. Under 2024 har ett arbete genomförts med att kartlägga tomställda lokaler och potentiell användning för dessa på sjukhusområdet efter inflyttning i nybyggnationerna.

#### • *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.

Flera fastigheter på sjukhusområdet i Lund är äldre och det finns problem som inte kan avvakta en långsiktig lösning för sjukhusområdet. Förutsättningarna för neonatalverksamheten, kvinnosjukvården samt för infektionsverksamheten är särskilt bekymmersamma. Regionstyrelsen beslutade därför i december 2021 om medel för programhandlingskedet för en om- och tillbyggnad. Regionstyrelsen beslutade hösten 2023 om medelstilla delning för projektet. En samverkansentreprenad är upphandlad och under våren 2025 beräknas beslut om genomförande av byggfasen tas efter att Region Skåne tillsammans med entreprenören tagit fram tidplan och riktpolis. Rivningsarbete för att möjliggöra kommande produktion är påbörjad. Den gällande tidplanen innebär ett färdigställande under 2027 men det finns indikationer på förseningar. Projektet bedöms med utrustning innebära en sammanlagd investering om drygt 700 miljoner kronor.

Parallellt med dessa insatser pågår arbetet med att ta fram en långsiktig plan för ersättningslokaler för sjukhuset i Lund. Under våren 2022 färdigställdes en fördjupad lokaliseringsutredning avseende Skånes universitetssjukhus i Lund. I utredningen redovisas för- och nackdelar med i huvudsak tre alternativ, utveckling av befintligt sjukhusområde, placering på Smörlyckan eller placering på Brunnshög. Efter en bred remissrunda tog regionstyrelsen i december 2023 ett inriktningsbeslut om framtida placering av Skånes Universitetssjukhus i Lund på Smörlyckan. I budgeten är avsatt medel för detaljplanarbete under planperioden.

#### • *Befintligt och nytt sjukhusområdet i Helsingborg*

Sedan 2012 har ett arbete genomförts med syfte att förnya sjukhusstrukturen på det befintliga sjukhusområdet i Helsingborg. Efter återkommande omstarter utifrån ny information som framkommit beslutade regionstyrelsen under våren 2021 att gå vidare med att etablera ett nytt sjukhusområde framför att fortsätta att utveckla det befintliga. Tillsammans med Helsingborgs stad har nu ett arbete påbörjats med avsikt att etablera ett nytt sjukhus i Östra Ramlösa.

Fastighets- och servicenämnden har fått i uppdrag att genomföra förprojektering och detaljplaneprocess rörande placering av ett nytt sjukhus inom området Östra Ramlösa. Detaljplanen är nu klar och fastställd i Helsingborgs kommunfullmäktige och vann laga kraft under sommaren 2024. Sjukhusets dimensionering kommer avgöra investeringens omfattning och det är därför för tidigt att göra en samlad bedömning av denna. Regionstyrelsen beslutade i december 2022 om medelstilla delning för de tidiga skedena.

Byggtiden för ett nytt sjukhus bedöms initialt till 11–13 år. Det innebär att det befintliga sjukhuset i Helsingborg kommer att fungera som akutsjukhus under många år framåt. I stora delar av befintlig huvudbyggnad finns eftersatt behov där åtgärder planerats inom ramen för det strategiska projektet NSH. En samordnad plan för behovet av kortsiktiga insatser på sjukhusområdet har tagits fram och regionstyrelsen beslutade i maj 2023 om medelstilla delning av det samlade projektet, bygg och utrustning, med knappt 850 miljoner kronor. Samtliga delar i projektet har nu färdigställda programhandlingar och har gått in i projekteringsfasen och i mindre utsträckning produktion. Projektet bedöms pågå fram till 2027.

#### • *Framtidens ortopedi i Hässleholm (Forth)*

I Hässleholm pågår arbetet med att skapa ett nytt operationshus med mottagning och vårdavdelning, med mera, servicecentral och infrastruktur på sjukhusområdet. Under hösten 2019 beslutade regionstyrelsen om en medelstilla delning om 1,6 miljarder inklusive utrustning. I projekteringsarbetet identifierades ett antal frågor som innebar en översyn av programhandlingen. Under våren 2022 genomfördes en upphandling av entreprenad för huvudprojektet. De inkomna anbuden överskred den beslutade budgeten väsentligt och regionstyrelsen beslutade därför att avbryta upphandlingen. En ny upphandling enligt samverkansmodellen genomfördes och avtal tecknades under våren 2023. Processen med den nya entreprenören bedömdes innebära dels en avvikelse i tid dels en avvikelse relativt ursprunglig budget. Ytterligare medel reserverades därför under regionstyrelsen. Samverkansmodellen innebär att Region Skåne tillsammans med entreprenören tar fram ett riktpolis och detta var underlaget för ett beslut i regionstyrelsen i februari 2024 om tilläggsfinansiering. Beslutet var i linje med den

VISUALISERING FORTH. ILLUSTRATION: © KROOK & TJÄDER



FOTO © EMIL LANGVAD



bedömning som gjordes i budget 2024 och den nya budgeten för bygg- och utrustning i FORTH-projektet är 2,6 miljarder. Under hösten 2024 togs det officiella första spadtaget för huvudprojektet och produktion beräknas pågå fram till våren 2028 med inflyttning av verksamheten under hösten samma år.

#### • Akutmottagningar i Kristianstad och Ystad

Regionstyrelsen beslutade i maj 2022 att ge fastighets- och servicenämnden i uppdrag att ta fram förslag på åtgärder för akutmottagningarna i Kristianstad och Ystad. Förstudiearbetet färdigställdes under 2023. För Kristianstad var bedömningen att det var möjligt att gå vidare med genomförandet av en nybyggnation. För Ystad var bedömningen att en fördjupad utredning behövde genomföras avseende förutsättningarna för nybyggnationer på sjukhusområdet och att det på kort sikt skulle sättas av medel för att åtgärda den problematik som finns på akuten. Dessa åtgärder skall särskilt beakta relationen mellan akutmottagningen och primärvården. I det kommande arbetet är det också av särskild vikt att beakta arbetet med och den nya förvaltningen för den nya vårdnivån nära vård. I budget 2025 avsätts medel under regionstyrelsen för fastighets- och servicenämnden att avropa när programhandlingsskedena är genomförda.

#### • Sterilcentral Landskrona

I budget 2021 gavs ett uppdrag om att ta fram en långsiktig lösning för sterilcentralen i Landskrona. I december 2021 beslutade regiondirektören om medelstilldelning med drygt 70 miljoner kronor bygg och utrustning uti-

från regelverket kring ej strategiska bygginvesteringar. En första upphandling avbröts på grund av brist på anbud. En andra upphandling slutfördes våren 2023 med ett överdrag av budgeten med 10 miljoner kronor. Projektet är nu i produktion och bedöms vara färdigställt efter sommaren 2025.

#### Ej strategiska objekt

I enlighet med den reviderade investeringsprocessen har ett förslag till ram för objekt tagits fram. Under 2025 sätts 280 miljoner kronor av och för hela planperioden 1 miljard kronor. Objektens medelstilldelning fastställs av regiondirektören.

#### Fastighets- och servicenämnden

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 fastighets- och servicenämnden och uppgår till 360 miljoner kronor under 2025, 400 miljoner kronor 2026 och 450 miljoner kronor för 2027. Det finns ett ökat behov av fastighetsägarinvesteringar kopplat till den stora mängd äldre byggnader i Region Skånes fastighetsbestånd. Behoven är stora och ramarna behöver successivt utökas kommande år allteftersom regionfastigheters kapacitet för genomförande blir större. Under de kommande åren kommer större insatser genomföras för att livslängdsförlänga Blocket i Lund med bland annat utbyte av fastighetstekniska system. Större insatser kommer

FOTO © ØREUND NEWS



FOTO © EMIL LANGVAD



göras för att säkerställa avloppsfunktion och täthet på sjukhusområdena i Lund och Malmö. Ett annat mycket stort projekt är att byta ut alla lysrör som innehåller kvicksilver till LED. Detta projekt utgår från EU-direktiv och kommer pågå under resten av decenniet.

Fastighets- och servicenämnden disponerar en lokal ram för investeringar i utrustning och byggnader kopplade till sin verksamhet om 34 miljoner kronor per år.

#### Utrustningsinvesteringar inom hälso- och sjukvård

Planeringsramen för investeringar i utrustning inom sektorn hälso- och sjukvård uppgår till 2,4 miljarder kronor, varav 1,1 miljarder kronor under 2025. En större del av medlen är avsatta för utrustning kopplade till de strategiska investeringsobjekten inom hälso- och sjukvården.

I enlighet med investeringsprocessen har ett förslag till ram för ej strategiska objekt tagits fram. Under 2025 sätts 500 miljoner kronor av och för hela planperioden 1,5 miljarder. Objektens medelstilldelning fastställs av regiondirektören.

#### Kollektivtrafiknämnden

Kollektivtrafiknämnden disponerar under planperioden 40 miljoner kronor i lokal pott årligen.

I planeringsdirektivet 2022 beslutades om återköp av ett Öresundståg som hyrdes av Transitio som i sin tur hade ett leasingupplägg med Handelsbanken finans. I beslutet i planeringsdirektivet aviserades att det under 2025 skulle finnas möjlighet att återköpa ytterligare tre tåg till bokfört restvärde enligt samma modell. Det är inte möjligt att förlänga leasingavtalet och alternativt är då att Transitio återköper tågen med borgensåtagande från

Region Skåne eller att Region Skåne återköper tåget. Eftersom Region Skåne har bättre finansieringsförutsättningar än Transitio är det fördelaktigt för Region Skåne att köpa loss tågen jämfört med ett nytt hyresavtal med Transitio. Restvärdet för tågen är 135 miljoner kronor vid utköpet vilket enligt avtalet sker i januari 2025. Medel avsätts under kollektivtrafiknämnden för att genomföra återköpet.

Ett arbete har initierats inom ramen för Öresundstågsamarbetet och för Region Skånes del via kollektivtrafiknämnden för att påbörja anskaffningen av en ny Öresundstågsflotta som kan börja levereras i början av nästa decennium. Det är en mycket lång process innan nya tåg kan vara på plats och under 2023 har en förstudie tagits fram som beskriver olika viktiga delar i anskaffningen. Kollektivtrafiknämnden har att återkomma till regionstyrelsen med analys avseende vägval och dimensionering inför kommande upphandling.

#### Nämnden för operativ regiongemensam verksamhet

Nämnden för operativ regiongemensam verksamhet har i och med den reviderade investeringsprocessen ansvaret för att bereda, genomföra och följa upp strategiska it-investeringar

Skånes digitala vårdssystem (SDV) är en del i genomförandet av Region Skånes e-hälsostراتيجية och ett omfattande arbete pågår inför driftsättning av systemet vilket är planerat att påbörjas under våren 2025 med start på bland annat Ystads lasarett. Hösten 2026 bedöms merparten av utrullningen vara genomförd. Den sammanlagda investeringsbudgeten för SDV är 2,9 miljarder.

Skånes digitala infrastruktur (SDI) är namnet på ett program för utveckling av olika komponenter och föråtgång i Region Skånes grundläggande it-infrastruktur

som förväntas pågå under åren 2023–2027. Syftet med SDI är att möjliggöra digitalisering, AI (artificiell intelligens) och datadrivna lösningar. SDI bygger på Region Skånes data- och informationsstrategi som togs fram 2021 och förstudien Skånes digitala infrastruktur som genomfördes under våren 2022. SDI omfattar en budget på drygt 100 miljoner kronor och medelstilleddes i regionstyrelsen i oktober 2024.

Region Skåne har behov av att få bättre kontroll över den totala tillgången till material och läkemedel, centralisera hanteringen av artikelinformation och förbättra möjligheten att följa spårbarheten av läkemedel och material genom hela leveranskedjan. Beslut har sedan tidigare fattats av regionstyrelsen att driva ett lager i egen regi. Under samlingsbenämning it-stöd för robust försörjning anskaffas ett system för att möjliggöra dessa förmågor. It-stöd för robust försörjning omfattar en budget på 70 miljoner kronor och medelstilleddes i regionstyrelsen i oktober 2024.

### Regionstyrelsen

Regionstyrelsen disponerar ett utrymme för byggnads- och utrustningsinvesteringar inom dess verksamheter, resultatneutrala investeringar, samt oförutsedda behov. För enskilda investeringsobjekt under 50 miljoner kronor som finansieras via denna ram fattas beslut om medelstilleddning av regiondirektören.

Under regionstyrelsen ram avsätts även medel för strategiska investeringar som ännu inte medelstilleddes

och som bereds av fastighets- och servicenämnden avseende nytt sjukhus i Östra Ramlösa, södra sjukhusområdet i Malmö, insatser kopplade till akutmottagningar i Kristianstad och Ystad, utbyggnad rättspsykiatriska platser samt medel kopplade till donation till Skånes universitetssjukhus avseende MR-Linac och bröstcentrum med tillhörande ytterligare tomträtt.

Som en del av processen för ej strategiska bygginvesteringar inom hälso- och sjukvården har det identifierats ett behov av nya lokaler för vårdcentralen i Brösarp. Utifrån fastställda principer i fastighetsägarestrategin kommer lokalanskaffningen ske genom eget ägande och bedömningen är därmed att investeringen kommer att överstiga 50 miljoner kronor. Processen är i ett relativt tidigt skede när det gäller framtagande av programhandling och det finns ett behov av att redan under 2024 köpa mark för framtida byggnation. Regiondirektören får i uppdrag att genomföra köp av mark och medel för ändamålet sätts av inom regionstyrelsens ram. Fastighets- och servicenämnden har att återkomma med förslag om medelstilleddning av själva byggnationen när programhandlingen är färdigställd.

Region Skåne hyr idag bussdepåer i Helsingborg och Kristianstad med avtal som innebär att Region Skåne har rätt att köpa depåerna under kommande år. Köpen bedöms understiga gränsen för strategiska investeringar och förutsatt detta ges regiondirektören i uppdrag att genomföra köp. Medel avsätts för i regionstyrelsens ram för att köpa bussdepåerna under planperioden.

# Regionfullmäktiges beslut

## Budgetramar

Regionfullmäktige har fastställt skattesatsen för 2025 till 11,18 kronor.

1. Regionfullmäktige fastställer upprättat förslag till resultatbudget, kassaflödesbudget, och balansbudget för verksamhetsåret 2025 enligt bilaga 1-3.
2. Regionfullmäktige fastställer upprättat förslag till regionbidrag till Region Skånes nämnder för verksamhetsåret 2025 enligt bilaga 4 a-b.
3. Regionfullmäktige fastställer investeringsram för 2025 enligt bilaga 5 a-b.
4. Investeringsramen ställs till regionstyrelsens förfogande. Styrelsen äger rätt att vidarefördela investeringsanslag till annan nämnd.
5. Regionfullmäktige fastställer oförändrad ram för långsiktig upplåning (inklusive leasing) till 16 000 miljoner kronor 2025.
6. Regionfullmäktige fastställer de finansiella målen som de beskrivs i avsnitt *Ekonomi*.
7. Regionfullmäktige fastställer härmed övergripande uppdrag vad gäller sektor hälso- och sjukvård.
8. Regionfullmäktige fastställer härmed – utifrån strategin Framtidens hälsosystem – riktade uppdrag om Nära vård och genomförande av framtidens universitetssjukvård (enligt beslut HSN 2024-10-03) vad gäller sektor hälso- och sjukvård.
9. 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.
10. Regionfullmäktige uppdrar åt regionstyrelsen och övriga nämnder (tillika sjukhusstyrelser) att senast under december 2024 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	2024 Budget	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan
Verksamhetens intäkter	12 062	12 105	12 041	12 040
Verksamhetens kostnader	-64 432	-63 521	-65 404	-66 432
Avskrivningar	-2 035	-2 371	-2 570	-2 670
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>-54 406</b>	<b>-53 787</b>	<b>-55 932</b>	<b>-57 061</b>
Skatteintäkter	39 710	41 784	43 748	45 727
Utjämning och generella statliga bidrag	14 570	14 338	14 073	14 012
<b>Skatt, utjämning och bidrag</b>	<b>54 280</b>	<b>56 122</b>	<b>57 820</b>	<b>59 739</b>
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>-126</b>	<b>2 335</b>	<b>1 888</b>	<b>2 678</b>
Finansnetto	-90	-50	-134	-168
Finansiella pensionskostnader	-4 203	-1 645	-598	-1 315
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>-4 418</b>	<b>640</b>	<b>1 156</b>	<b>1 195</b>

## Balanskravsberäkning

Miljoner kronor	2023 Bokslut	2024 Prognos	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan
Årets resultat enligt resultaträkningen	-4 035	-4 513	640	1 156	1 195
Justering för realisationsvinster	-5	-5	-2	-2	-2
Orealiserade kursförluster i värdepapper	0	0	0	0	0
<b>Justerat resultat enligt fullfondering</b>	<b>-4 039</b>	<b>-4 517</b>	<b>638</b>	<b>1 155</b>	<b>1 193</b>
Justering för redovisning enligt blandmodell	202	305	-638	-923	-729
Reservering resultatutjämningsreserv (RUR)	0	0	0	0	0
lanspråkstagande RUR	1 015	0	0	0	0
<b>Balanskravsresultat</b>	<b>-2 822</b>	<b>-4 212</b>	<b>0</b>	<b>232</b>	<b>464</b>
<i>Synnerliga skäl att ej återställa resultat</i>	2 822	4 000	0	0	0
<i>Ingående återställningskrav</i>	0	0	-212	-212	0
<i>Utgående återställningskrav</i>	0	-212	-212	0	0

## 2 KASSAFLÖDESBUDGET

Miljoner kronor	2024 Budget	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan
<b>VERKSAMHETEN</b>				
Årets resultat	-4 417	640	1 156	1 195
Justering för ej likviditetspåverkande poster (not)	8 381	4 463	3 214	4 076
Pensionsutbetalningar	-1 894	-1 949	-2 001	-2 051
Realisationsvinster/förluster	-5	-2	-2	-2
Förändring av rörelsekapital	159	398	870	835
<b>Medel från verksamheten</b>	<b>2 225</b>	<b>3 551</b>	<b>3 237</b>	<b>4 053</b>
<b>INVESTERINGAR</b>				
Förvärv av immateriella tillgångar	-390	-327	-356	-176
Förvärv av materiella tillgångar	-4 994	-4 975	-4 276	-4 383
Erhållna investeringsbidrag	3	3	3	3
<b>Medel från investeringsverksamheten</b>	<b>-5 381</b>	<b>-5 300</b>	<b>-4 629</b>	<b>-4 556</b>
<b>FINANSIERING</b>				
Nyupptagna lån	3 075	2 914	3 257	2 868
Amortering av lån/leasing	-1 000	-1 200	-1 900	-2 400
Förändring koncernlån	215	30	30	30
Amortering av långfristiga fordringar	5	5	5	5
<b>Medel från finansieringsverksamheten</b>	<b>2 295</b>	<b>1 749</b>	<b>1 392</b>	<b>503</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>				
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Likvida medel vid årets början	1 500	1 500	1 500	1 500
Likvida medel vid årets slut	1 500	1 500	1 500	1 500
<b>ÅRETS FÖRÄNDRING AV RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD</b>				
	<b>-2 034</b>	<b>-1 749</b>	<b>-1 392</b>	<b>-503</b>
Räntebärande nettoskuld vid årets början	-8 951	-10 553	-12 302	-13 694
<b>Räntebärande nettoskuld vid årets slut</b>	<b>-10 985</b>	<b>-12 302</b>	<b>-13 694</b>	<b>-14 197</b>
<b>Not Specifikation av ej likviditetspåverkande poster</b>				
Justering för av- och nedskrivningar	1 966	2 371	2 570	2 670
Justering för avsättningar	6 750	2 811	1 163	2 025
Justering för upplösning av bidrag till statlig infrastruktur	-345	38	38	38
Justering för kortfristiga finansiella poster	5	-730	-530	-630
Justering för övriga ej likviditetspåverkande poster	-32	-27	-26	-26
<b>Summa</b>	<b>8 344</b>	<b>4 463</b>	<b>3 214</b>	<b>4 076</b>

### 3 BALANSBUDGET

Miljoner kronor	2024 Budget	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan
Immateriella tillgångar	2 018	2 389	2 615	2 636
Materiella anläggningstillgångar	36 454	37 714	39 550	41 419
Finansiella anläggningstillgångar	1 148	1 144	1 139	1 134
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>39 620</b>	<b>41 247</b>	<b>43 305</b>	<b>45 190</b>
Bidrag till infrastruktur	604	566	528	491
Omsättningstillgångar	5 035	7 766	7 426	7 221
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>45 259</b>	<b>49 579</b>	<b>51 259</b>	<b>52 901</b>
<b>Eget kapital</b>	<b>-24 809</b>	<b>-23 767</b>	<b>-22 610</b>	<b>-21 415</b>
- därav årets resultat	-4 417	640	1 156	1 195
- därav resultatutjämningsreserv (RUR)	1 015	0	0	0
Pensionsförpliktelser inklusive löneskatt	45 716	46 896	46 058	46 031
Övriga avsättningar	26	27	27	27
<b>Summa avsättningar</b>	<b>45 742</b>	<b>46 923</b>	<b>46 085</b>	<b>46 058</b>
Långfristiga låne- och leasingkulder	11 136	11 638	12 495	12 363
Övriga långfristiga skulder	331	300	275	250
<b>Summa långfristiga skulder</b>	<b>11 467</b>	<b>11 938</b>	<b>12 770</b>	<b>12 613</b>
Kortfristiga låne- och leasingkulder	1 691	2 680	3 210	3 840
Övriga kortfristiga skulder	11 167	11 805	11 805	11 805
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>12 858</b>	<b>14 485</b>	<b>15 015</b>	<b>15 645</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b>	<b>45 259</b>	<b>49 579</b>	<b>51 259</b>	<b>52 901</b>
Soliditet vid årets slut (procent)	-55%	-48%	-44%	-40%

## 4 A. REGIONBIDRAG TILL NÄMNDER OCH STYRELSE

Miljoner kronor	2024 Budget	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan
<b>REGIONAL UTVECKLING</b>				
Kulturnämnden	357,4	358,0	360,1	368,4
Kollektivtrafiknämnden	4 027,2	4 013,1	4 037,2	4 130,0
Regionala utvecklingsnämnden	323,8	283,6	285,3	291,8
<b>Summa regional utveckling</b>	<b>4 708,4</b>	<b>4 654,7</b>	<b>4 682,6</b>	<b>4 790,2</b>
<b>HÄLSO- OCH SJUKVÅRD</b>				
Psykiatri-, habiliterings- och hjälpmedelsnämnden – psykiatri	3 382,2	3 564,3	3 603,6	3 700,9
Psykiatri-, habiliterings- och hjälpmedelsnämnden – exkl psykiatri	893,8	901,8	915,3	944,6
Sjukhusstyrelse Sus	11 199,2	12 539,6	12 677,6	13 019,9
Sjukhusstyrelse Landskrona	281,3	394,2	398,6	409,4
Sjukhusstyrelse Helsingborg	2 641,1	3 516,0	3 554,7	3 650,7
Sjukhusstyrelse Ängelholm	529,5	520,9	526,7	540,8
Sjukhusstyrelse Kristianstad	2 101,4	2 566,1	2 594,3	2 664,4
Sjukhusstyrelse Hässleholm	553,8	772,2	780,8	801,9
Sjukhusstyrelse Ystad	916,8	1 200,0	1 213,2	1 246,1
Sjukhusstyrelse Trelleborg	511,7	618,6	625,4	642,2
Primärvårdsnämnden – Nära vård	839,0	2 419,5	2 446,1	2 512,1
Primärvårdsnämnden – Hälsoval Skåne	7 054,6	7 112,6	7 191,0	7 385,2
Personaldriven enhet kognitiv medicin	31,4	31,8	32,2	33,1
Nämnden för operativ regiongemensam verksamhet – Medicinsk service	617,4	605,5	612,1	628,6
Hälso- och sjukvårdsnämnden	15 428,7	11 408,3	11 733,7	12 250,5
Anslag E-hälsa till regionstyrelsens förfogande	78,7	58,7	59,0	60,3
<b>Summa hälso- och sjukvård</b>	<b>47 060,6</b>	<b>48 230,1</b>	<b>48 964,3</b>	<b>50 490,7</b>
<b>VERKSAMHETSSTÖD/ÖVRIGA</b>				
Regionstyrelsen	1 826,0	1 860,8	1 872,0	1 915,1
Nämnden för operativ regiongemensam verksamhet – Digit	0,0	0,0	0,0	0,0
Personalnämnden	201,4	212,2	213,5	218,4
Patientnämnden	18,0	18,0	18,1	18,5
Revision	19,5	19,9	20,3	20,7
Fastighets- och servicenämnden	0,0	27,5	27,6	28,2
<b>Summa verksamhetsstöd/övriga</b>	<b>2 064,9</b>	<b>2 138,4</b>	<b>2 151,5</b>	<b>2 200,9</b>
<b>TOTALSUMMA</b>	<b>53 833,9</b>	<b>55 023,2</b>	<b>55 798,4</b>	<b>57 481,8</b>
<b>Uppräkningsfaktorer</b>				
Uppräkning sjukvård	3,1 %	1,5 %	1,2 %	2,8 %
Uppräkning övriga	3,8 %	1,4 %	1,6 %	3,3 %
Demografiuppräkning	0,8 %	0,5 %	0,4 %	0,4 %
Medicinskteknisk utveckling	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,5 %
Effektiviseringskrav	-1,5 %	-1,5 %	-1,0 %	-1,0 %

4 B. FÖRÄNDRING REGIONBIDRAG

Miljoner kronor	KN	KTN	RUN	PHH- Psykiatri	PHH- Hab&Hlm	Sus	LKR	HBG	ÄHM
Regionbidrag 2024	357,4	4 027,2	323,8	3 382,2	893,8	11 199,2	281,3	2 641,1	529,5
<b>Tekniska justeringar samt övriga förändringar i 2024 års prisnivå</b>									
Återföring incitamentsmodell						1 531,6	76,9	640,0	0,0
Ny förvaltning Nära vård			-25,8				-17,9		-57,3
Vårdval Logopedi						-11,6	-3,2	-8,7	
Läkemedelsomställning tillfälligt 2024 åter									
Dygnsambulans Trelleborg									
Kemambulans									
Verksamhetsövergång livsmedel, Innovation Skåne			2,8						
Avtal läkarbilar									
Swecrit blodbank									
Rättelse teledermatoskopi									
OH Servicevårdar				-1,6		-9,4		-3,9	-0,6
Konstservice	-4,0			-0,4	-0,1	-1,1	0,0	-0,3	-0,1
Sommarjobb			-17,0						
Tjänst internt miljöarbete						-0,9			
<b>Summa tekniska justeringar, m m</b>	<b>-4,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-40,0</b>	<b>-2,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>1 508,6</b>	<b>55,8</b>	<b>627,1</b>	<b>-58,0</b>
<b>Uppräkning 2024</b>									
Löner och priser 1,5 respektive 1,4 procent	4,9	56,4	4,0	50,7	12,5	190,6	5,1	49,0	7,1
Demografi 0,5 procent				16,9	4,5	63,5	1,7	16,3	2,4
Medicinsk-teknisk utveckling 0,5 procent				16,9	4,5	63,5	1,7	16,3	2,4
Effektivisering -1,5 procent	-5,3	-60,4	-4,3	-50,7	-13,4	-190,6	-5,1	-49,0	-7,1
<b>Totalt generell uppräkning</b>	<b>-0,4</b>	<b>-4,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>33,8</b>	<b>8,1</b>	<b>127,0</b>	<b>3,4</b>	<b>32,6</b>	<b>4,8</b>
<b>Riktade satsningar samt övriga förändringar i 2025 års prisnivå</b>									
Omfördelningseffekt ersättningsmodell somatisk specvård						-142,9	51,3	201,4	41,4
Läkemedel utöver generell uppräkning				2,3		56,6	0,4	9,3	1,7
Primärvårdssatsning									
Nära vård, kvälls- och helgmottagningar									
Psykiatrisatsning				148,0					
Skånes digitala vårdssystem (SDV) driftskostnader, m m									
Åskande revision									
Mobila team – helårseffekt									
Osteoporos prevention									1,5
<b>Uppdragsflyttar Framtidens universitetssjukvård</b>									
Barnortopedi 220 operationer						-8,8			
Käkkirurgi 150 operationer						-2,3			
Ortopedisk ledplastik komplicerad 170 operationer						-20,4			
Ortopedisk ledplastik ej komplicerad 200 operationer								9,0	
Benign urologi 250 operationer						-18,8			
Benign urologi 100 operationer								-7,5	
Prostatacancer op-robot 50 operationer									
Endoskopier 1 500 st						-7,5			
Endokrinologisk öppenvård 500 besök						-1,0			
Lungmedicin 200 besök						-0,4			
Robotkirurgi urologi 25 operationer						-3,0		3,0	
Internmedicinsk öppenvård 1 000 besök						-2,5			
Internmedicinsk slutenvård 8 vårdplatser						-26,9			
Sekundärprevention hjärtinfarkt 500 besök						-2,0	2,0		
Hållbarhetsberedningen									
Upptagningsområde Höör-Hörby						-187,6			
RUN och KN satsning	5,0		5,0						
Riktad effektivisering									
Effektiviseringskrav 1,75 procent jfr 1,5 procent		-10,1							
Effektiviseringskrav 3 procent jfr 1,5 procent			-4,9						
Ambulans Örskälljunga till NORV									
Traumamottagningar sjukhus						9,0			
Förstärkning universitetssjukvård						63,2			
Regionstyrelsen oförutsett									
<b>Summa riktade satsningar, m m</b>	<b>5,0</b>	<b>-10,1</b>	<b>0,1</b>	<b>150,3</b>	<b>0,0</b>	<b>-295,2</b>	<b>53,7</b>	<b>215,2</b>	<b>44,6</b>
<b>Summa förändring regionbidrag</b>	<b>0,6</b>	<b>-14,1</b>	<b>-40,2</b>	<b>182,1</b>	<b>8,0</b>	<b>1 340,4</b>	<b>112,9</b>	<b>874,9</b>	<b>-8,6</b>
<b>REGIONBIDRAG 2025</b>	<b>358,0</b>	<b>4 013,1</b>	<b>283,6</b>	<b>3 564,3</b>	<b>901,8</b>	<b>12 539,6</b>	<b>394,2</b>	<b>3 516,0</b>	<b>520,9</b>

► Forts.

KN=kultur- och fritidsnämnden, KTN=kollektivtrafiknämnden, RUN=regionala utvecklingsnämnden, PHH=psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden, Sus=sjukhusstyrelse Sus, LKR= sjukhusstyrelse Landskrona, HBG= sjukhusstyrelse Helsingborg, ÄHM= sjukhusstyrelse Ängelholm

## 4 B. FÖRÄNDRING REGIONBIDRAG

Miljoner kronor	CSK	HHM	YSD	TBG	PV Nära vård	PV Hälsoval	PDV	NORV MS	HSN
Regionbidrag 2024	2 101,4	553,8	916,8	511,7	839,0	7 054,6	31,4	617,4	15 428,7
<b>Tekniska justeringar samt övriga förändringar i 2024 års prisnivå</b>									
Återföring incitamentsmodell	377,8	276,0	207,2	135,6					-3 245,1
Ny förvaltning Nära vård		-32,7		-57,0	1 180,7	-54,0		-67,0	-829,8
Vårdval Logopedi	-6,0	0,0	-3,8	-5,1					38,4
Läkemedelsomställning tillfälligt 2024 åter									-7,8
Dygnsambulans Trelleborg								11,8	
Kemambulans								21,3	-21,3
Verksamhetsövergång livsmedel, Innovation Skåne									
Avtal läkarbilar					60,0				-60,0
Swecrit blodbank								-0,2	0,2
Rättelse teledermatoskopi								-2,0	2,0
OH Servicevårdar	-3,3	-0,9	-1,8						
Konstservice	-0,2	-0,1	-0,1	-0,1	-0,5				
Sommarjobb									
Tjänst internt miljöarbete									
<b>Summa tekniska justeringar, m m</b>	<b>368,3</b>	<b>242,3</b>	<b>201,5</b>	<b>73,4</b>	<b>1 240,2</b>	<b>-54,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-36,1</b>	<b>-4 123,4</b>
<b>Uppräkning 2024</b>									
Löner och priser 1,5 respektive 1,4 procent	37,0	11,9	16,8	8,8	31,2	105,0	0,5	8,7	169,6
Demografi 0,5 procent	12,3	4,0	5,6	2,9	10,4	35,0	0,2	2,9	56,5
Medicinsk-teknisk utveckling 0,5 procent	12,3	4,0	5,6	2,9	10,4	35,0	0,2	2,9	56,5
Effektivisering -1,5 procent	-37,0	-11,9	-16,8	-8,8	-31,2	-105,0	-0,5	-8,7	-169,6
<b>Totalt generell uppräkning</b>	<b>24,6</b>	<b>8,0</b>	<b>11,2</b>	<b>5,8</b>	<b>20,8</b>	<b>70,0</b>	<b>0,4</b>	<b>5,8</b>	<b>113,0</b>
<b>Riktade satsningar samt övriga förändringar i 2025 års prisnivå</b>									
Omfördeln. effekt ersättningsmodell somatisk specvård	-111,6	-71,0	56,9	-25,5					
Läkemedel utöver generell uppräkning	9,3	1,6	2,4	1,4	1,5			0,4	-10,0
Primärvårdssatsning					52,0	42,0			
Nära vård, kvälls- och helgmottagningar					176,0				
Psykiatrisatsning									
Skånes digitala vårdssystem (SDV) driftskostnader, m m									
Åskande revision									
Mobila team - helårseffekt					90,0				
Osteoporos prevention									
<b>Uppdragsflyttar Framtidens universitetssjukvård</b>									
Barnortopedi 220 operationer				8,8					
Käkkirurgi 150 operationer				2,3					
Ortopedisk ledplastik komplicerad 170 operationer				20,4					
Ortopedisk ledplastik ej komplicerad 200 operationer		9,0		-18,0					
Benign urologi 250 operationer	11,3		7,5						
Benign urologi 100 operationer	3,8		3,8						
Prostatacancer op-robot 50 operationer									
Endoskopier 1 500 st				7,5					
Endokrinologisk öppenvård 500 besök				1,0					
Lungmedicin 200 besök				0,4					
Robotkirurgi urologi 25 operationer									
Internmedicinsk öppenvård 1 000 besök				2,5					
Internmedicinsk slutenvård 8 vårdplatser				26,9					
Sekundärprevention hjärtinfarkt 500 besök									
Hållbarhetsberedningen									
Upptagningsområde Höör-Hörby	159,1	28,5							
RUN och KN satsning									
Riktad effektivisering									
Effektiviseringskrav 1,75 procent jfr 1,5 procent									
Effektiviseringskrav 3 procent jfr 1,5 procent									
Ambulans Örkeljunga till NORV								18,0	
Traumamottagningar sjukhus									
Förstärkning universitetssjukvård									
Regionstyrelsen oförutsett									
<b>Summa riktade satsningar, m m</b>	<b>71,8</b>	<b>-31,9</b>	<b>70,5</b>	<b>27,7</b>	<b>319,5</b>	<b>42,0</b>	<b>0,0</b>	<b>18,4</b>	<b>-10,0</b>
<b>Summa förändring regionbidrag</b>	<b>464,7</b>	<b>218,4</b>	<b>283,2</b>	<b>106,9</b>	<b>1 580,5</b>	<b>58,0</b>	<b>0,4</b>	<b>-11,9</b>	<b>-4 020,4</b>
<b>REGIONBIDRAG 2025</b>	<b>2 566,1</b>	<b>772,2</b>	<b>1 200,0</b>	<b>618,6</b>	<b>2 419,5</b>	<b>7 112,6</b>	<b>31,8</b>	<b>605,5</b>	<b>11 408,3</b>

Forts.

CSK= sjukhusstyrelse Kristianstad, HHM= sjukhusstyrelse Hässleholm, YSD= sjukhusstyrelse Ystad, TBG= sjukhusstyrelse Trelleborg, PV=primärvårdsnämnden, PDV=personaldriven enhet, NORV= Nämnden för operativ regiongemensam verksamhet, MS= Medicinsk service, HSN=hälsa- och sjukvårdsnämnden

**4 B. FÖRÄNDRING REGIONBIDRAG**

Miljoner kronor	E-hälsa	RS	NORV Digit	PeN	PN	REV	FSN	FINANS
Regionbidrag 2024	78,7	1 826,0		201,4	18,0	19,5	0,0	-53 833,9
<b>Tekniska justeringar samt övriga förändringar i 2024 års prisnivå</b>								
Återföring incitamentsmodell								0,0
Ny förvaltning Nära vård		-39,2						0,0
Vårdval Logopedi								0,0
Läkemedelsomställning tillfälligt 2024 åter								7,8
Dygnsambulans Trelleborg		-11,8						0,0
Kemambulans								0,0
Verksamhetsövergång livsmedel, Innovation Skåne		-2,8						0,0
Avtal läkarbilar								0,0
Swecrit blodbank								0,0
Rättelse teledermatoskopi								0,0
OH Servicevårdar							20,5	1,0
Konstservice							7,0	0,0
Sommarjobb				11,0				6,0
Tjänst internt miljöarbete		0,9						0,0
<b>Summa tekniska justeringar, m m</b>	<b>0,0</b>	<b>-52,9</b>	<b>0,0</b>	<b>11,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>27,5</b>	<b>14,8</b>
<b>Uppräkning 2024</b>								
Löner och priser 1,5 respektive 1,4 procent		24,8	0,0	3,0	0,3		0,4	-798,3
Demografi 0,5 procent								-235,1
Medicinsk-teknisk utveckling 0,5 procent								-235,1
Effektivisering -1,5 procent		-26,6	0,0	-3,2	-0,3		-0,4	805,9
<b>Totalt generell uppräkning</b>	<b>0,0</b>	<b>-1,8</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-462,6</b>
<b>Riktade satsningar samt övriga förändringar i 2025 års prisnivå</b>								
Omfördeln. effekt ersättningsmodell somatisk specvård								0,0
Läkemedel utöver generell uppräkning								-76,9
Primärvårdssatsning								-94,0
Nära vård, kvälls- och helgmottagningar								-176,0
Psykiatrisatsning								-148,0
Skånes digitala vårdssystem (SDV) driftskostnader, m m	-20,0	125,0						-105,0
Åskande revision						0,4		-0,4
Mobila team – helårseffekt								-90,0
Osteoporos prevention								-1,5
<b>Uppdragsflyttar Framtidens universitetssjukvård</b>								
Barnortopedi 220 operationer								0,0
Käkkirurgi 150 operationer								0,0
Ortopedisk ledplastik komplicerad 170 operationer								0,0
Ortopedisk ledplastik ej komplicerad 200 operationer								0,0
Benign urologi 250 operationer								0,0
Benign urologi 100 operationer								0,0
Prostatacancer op-robot 50 operationer								0,0
Endoskopier 1 500 st								0,0
Endokrinologisk öppenvård 500 besök								0,0
Lungmedicin 200 besök								0,0
Robotkirurgi urologi 25 operationer								0,0
Internmedicinsk öppenvård 1 000 besök								0,0
Internmedicinsk slutenvård 8 vårdplatser								0,0
Sekundärprevention hjärtinfarkt 500 besök								0,0
Hållbarhetsberedningen		2,0						-2,0
Upptagningsområde Höör-Hörby								0,0
RUN och KN satsning								-10,0
Riktad effektivisering		-31,0						31,0
Effektiviseringskrav 1,75 procent jfr 1,5 procent								10,1
Effektiviseringskrav 3 procent jfr 1,5 procent		-25,3						30,2
Ambulans Örkeljunga till NORV								-18,0
Traumamottagningar sjukhus								-9,0
Förstärkning universitetssjukvård								-63,2
Regionstyrelsen oförutsett		18,8						
<b>Summa riktade satsningar, m m</b>	<b>-20,0</b>	<b>89,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>-741,5</b>
<b>Summa förändring regionbidrag</b>	<b>-20,0</b>	<b>34,8</b>	<b>0,0</b>	<b>10,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>27,5</b>	<b>-1 189,3</b>
<b>REGIONBIDRAG 2025</b>	<b>58,7</b>	<b>1 860,8</b>	<b>0,0</b>	<b>212,2</b>	<b>18,0</b>	<b>19,9</b>	<b>27,5</b>	<b>-55 023,2</b>

RS=regionstyrelsen, NORV=nämnden för operativ regiongemensam verksamhet, PeN=personalnämnden, PN=patientnämnden, REV=revision, FSN=fastighets- och servicenämnden

## 5 A. INVESTERINGSBUDGET

Miljoner kronor	Utfall t o m 2024 inkl prognos	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan	TOTAL
<b>BYGGINVESTERINGAR</b>					
<b>Över 50 miljoner kronor</b>					
Strategiska bygginvesteringar kollektivtrafik	486	422	381	72	1 725
Strategiska bygginvesteringar hälso- och sjukvården	12 623	1 681	1 331	1 051	19 524
Strategiska bygginvest fastighets- och servicenämndens verksamhet	0	154	0	0	154
Bygginvesteringar hälso- och sjukvård under 50 miljoner kronor		280	347	357	
Fastighets- och servicenämndens ram för fastighetsägarinvest och pågående projekt		360	400	450	
<b>Summa bygginvesteringar</b>		<b>2 897</b>	<b>2 459</b>	<b>1 930</b>	
<b>UTRUSTNINGSPROJEKTER</b>					
<b>Över 50 miljoner kronor</b>					
Strategiska investeringar kollektivtrafik	134	314	100	7	573
Strategiska investeringar hälso- och sjukvård	1 531	586	188	88	2 470
Strategiska investeringar fastighets- och servicenämndens verksamhet	0	50	8	0	58
Strategiska investeringar nämnden för regional operativ styrning		397	405	195	
Utrustningsinvesteringar hälso- och sjukvård under 50 miljoner kronor	2 104	500	561	476	3 101
Nämnden för regional operativ styrning, ej strategiskt		111	86	82	
Kollektivtrafiknämnden		40	40	40	
Fastighets- och servicenämndens verksamhet (bygg och utrustning)		34	34	34	
<b>Summa utrustningsinvesteringar</b>		<b>2 031</b>	<b>1 422</b>	<b>922</b>	
<b>Summa regionstyrelsen</b>		<b>226</b>	<b>620</b>	<b>1 544</b>	
<b>SUMMA INVESTERINGAR TOTALT</b>		<b>5 155</b>	<b>4 500</b>	<b>4 395</b>	
Kreditivränta, bygg		148	132	164	
<b>INVESTERINGAR inklusive kreditivränta</b>		<b>5 303</b>	<b>4 632</b>	<b>4 559</b>	



## 5 B. STRATEGISKA INVESTERINGAR

Miljoner kronor	Utfall t o m 2024	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan	2024-08 Prognos	Totalt plan- utrymme
<b>STRATEGISKA BYGGINVESTERINGAR</b>						
<b>Kollektivtrafik</b>						
Bussdepåer Lund Malmö	486	422	381	72	1 361	1 725
<b>Summa kollektivtrafik</b>	<b>486</b>	<b>422</b>	<b>381</b>	<b>72</b>	<b>1 361</b>	<b>1 725</b>
<b>Hälso- och sjukvård</b>						
Nya sjukhusområdet i Malmö	11 660	453	25	45	12 183	12 294
Åtgärder befintligt sjukhus i Helsingborg <sup>2</sup>	136	367	251	80	834	842
Nytt sjukhus Östra Ramlösa i Helsingborg	60	75	183	196	514	566
Nya sjukhusområdet i Lund <sup>3</sup>	18	29	27	0	75	93
Tillbyggnad Lund, (neonatal- kvinno- och infektionsklinikerna)	55	154	279	190	678	685
Framtidens ortopedi i Hässleholm, FORTH	535	476	565	540	2 379	2 394
Psykiatri, habilitering o hjälpmedel, palliativ vård, m m Malmö <sup>2</sup>	92	104			195	1 303
Sterilcentral Landskrona	56	9			76	65
Donation Sus Bröstcentrum och MR-Linac <sup>1</sup>	5	15			20	354
Akutmottagning Kristianstad <sup>1</sup>	4				4	716
Akutmottagning Ystad <sup>1</sup>	3				3	153
Vårdcentral Brösarp						60
<b>Summa hälso- och sjukvård</b>	<b>12 623</b>	<b>1 681</b>	<b>1 331</b>	<b>1 051</b>	<b>16 960</b>	<b>19 524</b>
<b>Fastighets- och servicenämnd</b>						
Centrallager <sup>4</sup>		154			154	154
<b>Summa fastighets- och servicenämnd</b>		<b>154</b>			<b>154</b>	<b>154</b>
<b>STRATEGISKA UTRUSTNINGSPROJEKTER</b>						
<b>Kollektivtrafik</b>						
ERTMS	134	158	100	7	443	438
Utrustning bussdepåer		21				
Öresundståg <sup>5</sup>		135			135	135
<b>Summa kollektivtrafik</b>	<b>134</b>	<b>314</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>578</b>	<b>573</b>
<b>Hälso- och sjukvård</b>						
Nya sjukhusområdet i Malmö	1 497	417	29		1 951	1 943
Åtgärder befintligt sjukhus i Helsingborg	6	43	20	13	82	82
Nytt sjukhus Östra Ramlösa i Helsingborg						
Tillbyggnad Lund, (neonatal- kvinno- och infektionsklinikerna)	3	9	24	16	52	52
Framtidens ortopedi i Hässleholm, FORTH <sup>6</sup>	25	14	115	59	255	255
Psykiatri, habilitering o hjälpmedel, palliativ vård, m m Malmö <sup>2</sup>		7			7	7
Sterilcentral Landskrona		9			9	9
Donation Sus Bröstcentrum och MR-Linac <sup>1</sup>		87			87	122
Akutmottagning Kristianstad						
Akutmottagning Ystad						
<b>Summa hälso- och sjukvård</b>	<b>1 531</b>	<b>586</b>	<b>188</b>	<b>88</b>	<b>2 443</b>	<b>2 470</b>
<b>Fastighets- och servicenämnden</b>						
Centrallager		50	8		58	58
<b>Summa fastighets- och servicenämnden</b>		<b>50</b>	<b>8</b>		<b>58</b>	<b>58</b>
<b>Nämnden för regional operativ styrning</b>						
Skånes digitala vårdssystem (SDV)	2 008	310	356	176	2 850	2 850
Raindance	56	17			74	74
Skånes digitala infrastruktur (SDI) <sup>6</sup>	27	30	31	19	107	107
IT-stöd robust försörjning <sup>6</sup>	12	40	18		70	70
<b>Summa nämnden för regional operativ styrning</b>	<b>2 104</b>	<b>397</b>	<b>405</b>	<b>195</b>	<b>3 101</b>	<b>3 101</b>
<b>SUMMA STRATEGISKA INVESTERINGAR</b>	<b>16 878</b>	<b>3 604</b>	<b>2 413</b>	<b>1 413</b>	<b>24 656</b>	<b>27 606</b>

1. Avser beslutade medel t o m 2024, resterande planeringsutrymme ligger i regionstyrelsens medel att avropa.  
2. Planeringsutrymme för åren t o m 2027 att avropa med beslut i regionstyrelsen.

3. Vägval nytt sjukhusområde i Lund – detaljplanearbete, m m.  
4. Avser extern förhyrning kapitaliserat belopp.  
5. Medel för att köpa tre hyrda Öresundståg för KTN att verkställa.  
6. Förutsatt medelstildelning RS 2024-10.

Uppföljningsplanen har sin utgångspunkt i de regionövergripande målen samt inriktning och uppdrag till verksamheten som de angetts i Region Skånes verksamhetsplan och budget 2025 med plan för 2026 och 2027. Enligt lag (2018:597) om kommunal redovisning ska regionen årligen upprätta en delårsrapport (som omfattar minst 6 månader och högst 8 månader av räkenskapsåret) samt en årsredovisning för hela räkenskapsåret.

Uppföljningsplanen beskriver vad regionstyrelsen önskar få återkoppling och analys av, från nämnder (tillika sjukhusstyrelser), i samband med dessa fördjupade uppföljningstillfälle. Uppföljningsplanen tas fram mot bakgrund av styrelsens särskilda uppsiktsplikt över andra nämnder. Direktiven i denna uppföljningsplan gäller samtliga nämnder. Nämnder och sjukhusstyrelser har möjlighet att i samband med beslut om sina verksamhetsplaner och internbudgetar ytterligare bryta ner de övergripande målen. Detaljerade anvisningar och instruktioner, mallar för åiterrapporteringen och tidplaner kommer att tas fram inför respektive uppföljningstillfälle.

Region Skånes samlade delårsrapport för perioden januari–augusti 2025 behandlas av fullmäktige vid sammanträdet den 3 november 2025. Samtliga nämnder ska innan dess besluta om sina motsvarande verksamhetsberättelser. Region Skånes samlade årsredovisning 2025 behandlas av fullmäktige vid sammanträde i april 2026. Samtliga nämnder ska inför detta besluta om sina motsvarande verksamhetsberättelser. Delårsrapporten ska till struktur vara förenklad och fokuserar på ett urval av de mål som är kopplade till Region Skånes övergripande mål.

Löpande månadsuppföljning 2025 sker enligt gällande rutin och utgår ifrån nämnd/styrelse. Månadsuppföljningar har ett standardiserat upplägg med tabeller och diagram men med viss anpassning av verksamhets-/kvalitetsuppföljningen utifrån respektive nämnd/styrelse. Fokus i uppföljningen ligger på kvalitet, tillgänglighet, produktion, medarbetare och ekonomi. Månadsuppföljningarna görs efter februari, april, juli, september och november. Månadsuppföljningar ska hanteras som informationsärenden i nämnden/styrelsen.

Månadsuppföljningar med analys och prognos görs vid fyra tillfällen: mars, maj, augusti (sammanfaller med delårsrapport/verksamhetsberättelse) och oktober. Månadsuppföljningar med analys och prognos ska hanteras som ett beslutsärende i nämnd/styrelse.

I samband med månadsuppföljningarna med analys och prognos formuleras fördjupningsfrågor som för 2025 kommer ta sitt avstamp ifrån det regionövergripande omställningsarbetet. En övergripande fördjupning av månadsuppföljningar per mars, i form av en kvartalsrapport tas fram med regionstyrelsen som mottagare.

Uppföljningarna 2025 kommer att påverkas av system- och organisationsförändringar. Detta medför att uppföljningarna kommer att anpassas utifrån nya rådande förutsättningar. Arbete pågår på bredfront för att förbereda inför de kommande förändringarna. Uppföljningarna kan också behöva justeras på övrig förekommen anledning till exempel resultatutvecklingen 2025, förändrade omständigheter i omvärlden, nya direktiv eller beslut under året.

### Region Skånes övergripande mål

Region Skånes har fem övergripande mål:

- Bättre liv och hälsa för fler
- Tillgänglighet och kvalitet
- Hållbar utveckling i Skåne
- Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet
- Långsiktig stark ekonomi

Målen ovan är beslutade av regionfullmäktige och gäller all verksamhet och utgår från visionen ”Framtidstro och livskvalitet”. Samtliga verksamheter har att utgå från dessa övergripande mål i samband med beslut om egna verksamhetsplaner och internbudgetar för 2025. I verksamhetsplan och budget 2025 med plan för 2026 och 2027 anger regionfullmäktige inriktning och uppdrag för hälso- och sjukvård, kollektivtrafik, kulturverksamhet, det regionala utvecklingsarbetet samt verksamhetsstöd/övriga. I verksamhetsplanen finns även inriktning för det personalstrategiska arbetet beskrivet liksom ekonomistyrning och finansiella mål. Ansvariga nämnder ska särskilt redovisa och analysera resultat och effekter utifrån angivna inriktningar.

### Hälso- och sjukvård

Hälso- och sjukvården ska i verksamhetsberättelsen i samband med delårs- och årsredovisning åiterrapportera resultat, effekter samt avvikelser och planerade åtgärder. Berörd nämnd/styrelse ska dels göra en samlad bedömning av aktuella mål- och insatsområden, dels göra en fördjupad analys av respektive delmål och uppdrag i nedanstående tabell. Tabellen innehåller delmål och uppdrag hämtade från:

- Nya uppdrag gällande från 2025
- Tidigare års uppdrag samt prioriterade områden
- God vård<sup>1</sup>

Respektive ansvarig nämnd/sjukhusstyrelse ska följa upp samtliga delmål och uppdrag i tabellen i samband med årsredovisning, och ett urval av desamma i samband med delårsrapporteringen. Detaljerade anvisningar och instruktioner, inklusive urval för delårsrapporteringen,

1. God vård är en inriktning och ett samlingsbegrepp i skånsk hälso- och sjukvård som innebär att vården ska vara tillgänglig, jämlik, kunskapsbaserad, personcentrerad, säker, hälsofrämjande och effektiv. Inom dessa områden finns mål, regler och lagkrav som samtliga verksamheter behöver uppfylla.

kommer att tas fram inför respektive uppföljningstillfälle.

Följande förkortningar används i tabellen: hälso- och sjukvårdsnämnden (HSN), primärvårdsnämnden (PVN), psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden (PHHN), nämnd för operativ regiongemensam verksamhet (NORV), Personaldriven enhet inom kognitiv medicin, vilken ligger under regionstyrelsen (regionstyrelsen, PDV), kollektivtrafiknämnden (KTN) och regionala utvecklingsnämnden (RUN).

Regiongemensamma indikatorer, som underlag för uppföljning av måluppfyllelse, beskrivs i de flesta fall i Region Skånes Indikatorbibliotek.

## HÄLSO- OCH SJUKVÅRD

### BÄTTRE LIV OCH HÄLSA FÖR FLER

Mål och insatsområde	Delmål och uppdrag	Ansvarig nämnd/styrelse
Högt förtroende för god och jämlik vård.	Befolkningens uppfattning och patienternas upplevelse av hälso- och sjukvård ska förbättras.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, PVN, PHHN regionstyrelsen (PDV), NORV
Hälsofrämjande hälso- och sjukvård och förebyggande insatser.	Ohälsosamma levnadsvanor ska minska.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, PVN, PHHN regionstyrelsen (PDV)

### TILLGÄNGLIGHET OCH KVALITET

Mål och insatsområde	Delmål och uppdrag	Ansvarig nämnd/styrelse
God tillgänglighet	Följsamhet till vårdgarantin.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN, PHHN
	Fortsätta att utveckla det nya vårdlotskansliet <sup>2</sup> och utveckla tillgänglighetsuppföljningen. (Nytt uppdrag 2023)	HSN
	Öka tillgänglighet till specialistvård.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PHHN
Jämlik hälso- och sjukvård	Verksamheterna ska kontinuerligt utvärdera vården utifrån ett jämlikhetsperspektiv för att kunna uppnå planperiodens mål att minska omotiverade skillnader i hälso- och sjukvården.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN, PHHN, NORV
Säker hälso- och sjukvård	Minska förekomsten av trycksår, fallhändelser, vårdrelaterade infektioner och undernäring.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN, PHHN
	Minska överbeläggning, utlokalisering samt överflyttning av intensivvårdspatienter.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN, PHHN
	Ökad kvalitet och säkerhet i läkemedelsanvändningen.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN, PHHN
	Minska onödig antibiotikaförskrivning.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN

2. Tidigare benämnt Samordningskansliet eller Vårdgarantiansliet.

## TILLGÄNGLIGHET OCH KVALITET

Mål och insatsområde	Delmål och uppdrag	Ansvarig nämnd/styrelse
Personcentrerad hälso- och sjukvård och personcentrerat arbetssätt ska utvecklas.	Ta fram en strategisk plan för precisionsmedicin. (Nytt uppdrag 2022)	HSN, sjukhusstyrelse Sus
	Personcentrerade sammanhållna vårdförlopp ska införas enligt nationell plan och Region Skånes införandeprocess. (Nytt uppdrag 2022) Mer information.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN, PHHN
	Fler våldsutsatta personer ska identifieras och stöttas. Regionalt vårdprogram mot våld i nära relationer. (skane.se)	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN, PHHN
God och nära vård. Nära vård med primärvård som nav.	Nytt uppdrag 2025. Verkställa ny vårdform inom Nära vård. <sup>3,4</sup>	Regionstyrelsen (huvudansvar) HSN, samtliga sjukhusstyrelser, PVN, PHHN NORV
	Ta fram en strategi för omställningen till Nära vård. (Nytt uppdrag 2024)	HSN (huvudansvar) PVN
	Ta fram en strategi för den skånska primärvården utifrån Framtidens hälsosystem och utifrån den strategi för Nära vård som kommer tas fram av hälso- och sjukvårdsnämnden. (Nytt uppdrag 2024)	PVN (huvudansvar) HSN
	Fast vårdkontakt och fast läkarkontakt ska i enlighet med förfrågningsunderlag erbjudas på vårdcentralerna. <sup>5</sup>	PVN
	Etablering av familjecentraler ska öka.	PVN
Psykisk hälsa	Revidera Region Skånes strategiska plan för psykisk hälsa för fortsatt utveckling kommande år. (Nytt uppdrag 2023)	HSN, PVN, PHHN
	Ökad tillgänglighet till vård vid psykisk ohälsa.	HSN, PHHN, PVN
	Arbetet med att förebygga suicid i enlighet med Regional suicidpreventiv strategi 2023–2028 ska fortsätta. (skane.se)	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN, PHHN
	Beroendevården behöver utvecklas så att vårdens aktiviteter blir en väl fungerande helhet ur individens perspektiv. Samverkan ska förbättras och struktureras mellan primärvård, specialiserad vård, kommunala insatser och andra berörda parter.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN, PHHN
	Den somatiska ohälsan hos personer med psykisk sjukdom ska särskilt uppmärksammas genom målinriktade insatser såsom ökad medvetenhet, kompetenshöjande insatser och samverkan inom berörda vårdnivåer.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN, PHHN
	Genomföra en utredning av den skånska missbruksvården, i syfte att skapa en sammanhållen vård med ett helhetsperspektiv, i väntan på implementeringen av kommande reformer kopplade till samsjuklighetsutredningen "Från delar till helhet". (Nytt uppdrag 2024)	PHHN (huvudansvar) HSN

3. Inriktning ny vårdnivå inom nära vård. Beslut HSN 2024-08-22.

4. Bilaga 4. Ny vårdform inom Nära vård. HSN (2024-10-03) Förslag till Region Skånes hälso- och sjukvårdsbudget med uppdrag och regionbidragsfördelning.

5. Uppdraget har förtydligats i jämförelse med tidigare års uppföljningsplan, då formuleringen löd: "Fast vårdkontakt ska erbjudas på vårdcentralerna." Förfrågningsunderlag för vårdcentral 2024. (s. 71)

## TILLGÄNGLIGHET OCH KVALITET

Mål och insatsområde	Delmål och uppdrag	Ansvarig nämnd/styrelse
Psykisk hälsa	Se över hur tillgänglighet till akut psykiatrisk vård dygnet runt i hela Skåne kan tillförsäkras, med befintliga resurser, så som psykiatriambulanser och psykiatriska akutmottagningar. (Nytt uppdrag 2024)	PHHN (huvudansvar) HSN, NORV
	Barn- och ungdomspsykiatri ska arbeta för att korta köerna – inget barn ska vänta mer än 30 dagar på besök, utredning eller behandling.	PHHN
	Kunskapen behöver öka och metoder förbättras i primärvården avseende diagnostik och behandling av psykisk ohälsa.	PVN
	Psykisk ohälsa hos äldre ska motverkas och insatser för detta behöver utvecklas.	HSN, PHHN, PVN
Högkvalitativ cancer-vård i hela Skåne.	Fortsatt utveckling av standardiserade vårdförlopp (SVF). Standardiserade vårdförlopp inom cancer – Region Skåne (skane.se)	HSN, sjukhusstyrelserna Sus, Landskrona, Trelleborg, Ystad, Helsingborg och Kristianstad, PVN, NORV
Tillgänglig och effektiv akutsjukvård	Effektivt omhändertagande av patienter som söker akutsjukvård.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN, PHHN, NORV
	Utreda den skånska ambulanssjukvården med fokus på driftsformer, tillgänglighet, beredskap och ekonomisk hållbarhet. (Nytt uppdrag 2024)	HSN (huvudansvar) NORV
God förlossnings- och neonatalvård samt kvinnohälsa.	Gravida och födande kvinnor ska uppleva tillgänglig, trygg, säker och sammanhållen vård.	HSN, sjukhusstyrelserna Sus, Ystad, Helsingborg och Kristianstad, PVN
Nivåstrukturering och profilering	Verkställa Genomförandeplan framtidens universitetssjukvård. <sup>6,7</sup> (Nytt uppdrag 2025)	Regionstyrelsen (huvudansvar) HSN, samtliga sjukhusstyrelser, PVN, PHHN, NORV, RUN
	Region Skåne ska vara ledande i nationell hög-specialiserad vård.	Sjukhusstyrelse Sus, regionstyrelsen
God och jämlik tandhälsa i befolkningen.	Öka samverkan med olika aktörer för att förbättra tandhälsan hos barn och unga, beroende, äldre samt sköra personer med funktionsnedsättning.	HSN
Ekonomi	Genomföra en analys av provtagningskostnader för hälso- och sjukvården i Region Skåne.	NORV
Klinisk forskning.	Den kliniska forskningen ska öka.	Hälso- och sjukvårdsnämnden, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), primärvårdsnämnden, psykiatri-, habilitering- och hjälpmedelsnämnden

6. Beslut HSN 2024-08-22.

7. Bilaga 5. Genomförandeplan Framtidens universitetssjukvård – uppdrag och volymsförflyttningar. HSN (2024-10-03)  
Förslag till Region Skånes hälso- och sjukvårdsbudget med uppdrag och regionbidragsfördelning

## HÅLLBAR UTVECKLING I HELA SKÅNE

Mål och insatsområde	Delmål och uppdrag	Ansvarig nämnd/styrelse
Klinisk forskning	Den kliniska forskningen ska öka.	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN, PHHN
Digitalisering	Digitala tjänster ska fortsatt utvecklas och införas i hälso- och sjukvården och goda erfarenheter, avseende användningen av e-tjänsterna på 1177.se och digital vård under pandemin, ska tillvaratas. (Nytt uppdrag 2022)	HSN, samtliga sjukhusstyrelser, regionstyrelsen (PDV), PVN, PHHN, NORV
	Alla verksamheter inom respektive sjukhusstyrelse och sjukvårdsnämnd ska där det är tillämpligt möjliggöra för invånarna att digitalt boka, omboka och avboka tid. (Nytt uppdrag 2024)	HSN (huvudansvar), NORV, PVN, PHHN, samtliga sjukhusstyrelser
	Införa en digital plattform där personer som fått remiss till psykoterapi kan se utbudet och tillgängliga vårdgivare. <sup>8</sup> (Nytt uppdrag 2024)	NORV (huvudansvar), PVN, regionstyrelsen
Sjukresor/kollektivtrafik	Utreda hur en överflyttning kan ske från sjukresor till allmänna kollektivtrafiken för de som har möjlighet att resa med denna. Kollektivtrafiknämnden har huvudansvaret och uppdraget ska ske i samverkan med hälso- och sjukvårdsnämnden och samtliga sjukhusstyrelserna. (Nytt uppdrag 2024)	KTN (huvudansvar), HSN, samtliga sjukhusstyrelser

## ATTRAKTIV ARBETSGIVARE, PROFESSIONELL VERKSAMHET OCH LÅNGSIKTIG STARK EKONOMI

Dessa övergripande mål avrapporteras enligt detaljerade anvisningar för delårsrapport och årsredovisning.

## KOLLEKTIVTRAFIK

Kollektivtrafiknämnden ska i verksamhetsberättelsen åiterrapportera och analysera resultat/effekter av arbetet med:

## DELMÅL OCH UPPDRAG

## BÄTTRE LIV OCH HÄLSA FÖR FLER

- Antalet resor med Skånetrafiken ska öka så att marknadsandelsmålet om 40 procent 2030 kan infrias.
- 8 av 10 resenärer ska vara nöjda med Skånetrafiken 2025 enligt Nöjd kund-index (NKI).
- Kollektivtrafiken ska fortsätta utvecklas på ett effektivt sätt genom att självfinansieringsgraden bibehålls eller ökar.
- Den allmänna kollektivtrafiken är fossilfri. Arbetet fortsätter för att även den särskilda kollektivtrafiken ska bli fossilfri.

## TILLGÄNGLIGHET OCH KVALITET

- Punktligheten ska vara hög och resenärerna ska komma fram i tid.
- En trygg kollektivtrafik.

## HÅLLBAR UTVECKLING I HELA SKÅNE

- En kollektivtrafik för hela Skåne som är anpassad utifrån nya behov och som främjar nya moderna lösningar så att ett effektivt och hållbart transportsystem uppnås.
- Utreda hur en överflyttning kan ske från sjukresor till allmänna kollektivtrafiken för de som har möjlighet att resa med denna. Kollektivtrafiknämnden har huvudansvaret och uppdraget ska ske i samverkan med hälso- och sjukvårdsnämnden och samtliga sjukhusstyrelserna.

## ATTRAKTIV ARBETSGIVARE, PROFESSIONELL VERKSAMHET OCH LÅNGSIKTIG STARK EKONOMI

Dessa övergripande mål avrapporteras enligt detaljerade anvisningar för delårsrapport och årsredovisning.

8. Vårdval Psykoterapi Region Skåne.

## KULTURVERKSAMHET

Kulturnämnden ska i verksamhetsberättelsen åiterrapportera och analysera resultat/effekter av arbetet med:

### DELMÅL OCH UPPDRAG

#### BÄTTRE LIV OCH HÄLSA FÖR FLER

- Barn och unga ges förutsättningar att såväl ta del av som aktivt skapa konst och kultur.
- Ramverk för Region Skånes konstsamling och Riktlinjer för konstnärlig gestaltning – Region Skånes verksamhetsområde och fastighetsbestånd ska revideras.
- Verka för ökad tvärssektoriell samverkan inom Region Skåne. Med särskilt fokus på gestaltad livsmiljö och samhällsplanering, kultur och hälsa, kreativa kulturnärings och regional biblioteksverksamhet.
- Stärkt arbete för lika rättigheter och möjligheter (kulturnämnden sammanställer).

#### TILLGÄNGLIGHET OCH KVALITET

- Kulturen ska nå och angå fler invånare.
- Att verka för ett nationellt spelinstitut i Skåne.

#### HÅLLBAR UTVECKLING I HELA SKÅNE

- Det skånska kulturarvet ska vara tillgängligt för de som bor, besöker och verkar här.

#### ATTRAKTIV ARBETSGIVARE, PROFESSIONELL VERKSAMHET OCH LÅNGSIKTIG STARK EKONOMI

Dessa övergripande mål avrapporteras enligt detaljerade anvisningar för delårsrapport och årsredovisning.

## REGIONAL UTVECKLING

Regionala utvecklingsnämnden ska i verksamhetsberättelsen åiterrapportera och analysera resultat/effekter av arbetet med:

### DELMÅL OCH UPPDRAG

#### BÄTTRE LIV OCH HÄLSA FÖR FLER

- Stärka den skånska konkurrenskraften, stärka näringslivets produktivitet och skapa förutsättningar för fler jobb i fler och växande hållbara företag.
- Verka för att den regionala fysiska planeringen skapar mervärde för invånare och förutsättningar för företag och utveckla hållbara infrastrukturinvesteringar i Skåne.
- Region Skåne ska undersöka och utveckla möjligheterna för framtidens luftburna transporter genom exempelvis drönare i Skåne.
- Fortsatt utveckling av Skåneleden och cykelvägar för att stärka hälsa och bevara grönområden.

#### TILLGÄNGLIGHET OCH KVALITET

- Verka för ett väldimensionerat utbildningssystem, medvetna och effektiva utbildningsval för att öka matchningen mellan tillgång och efterfrågan på kompetens.
- Verkställa Genomförandeplan framtidens universitetssjukvård (regionstyrelsen huvudansvarig)

#### HÅLLBAR UTVECKLING I HELA SKÅNE

- Hela Skåne ska kopplas upp och satsningen på bredbandsutbyggnad ska fortsätta.
- Skåne ska ligga i framkant vad det gäller näringslivets gröna omställning. Ett prioriterat samarbete för att lyckas med grön omställning är Skånes effektkommission.
- Region Skåne ska tillsammans med skånska kommuner och andra aktörer undersöka möjliga placeringar för etablering av ny kärnkraft i Skåne.
- Arbeta tillsammans i Greater Copenhagen och i String för att utveckla arbetsmarknads- och utbildningsregionen och för att möta klimathotet genom att utveckla nya innovationer.

#### ATTRAKTIV ARBETSGIVARE, PROFESSIONELL VERKSAMHET OCH LÅNGSIKTIG STARK EKONOMI

Dessa övergripande mål avrapporteras enligt detaljerade anvisningar för delårsrapport och årsredovisning.

## VERKSAMHETSSTÖD OCH ÖVRIG VERKSAMHET

Samtliga nämnder och sjukhusstyrelser arbetar med dessa mål på olika sätt. Angivna nämnder ansvarar särskilt för att i verksamhetsberättelsen åiterrapportera och analysera resultat/effekter av arbetet med:

### DELMÅL OCH UPPDRAG

#### BÄTTRE LIV OCH HÄLSA FÖR FLER

- Stärkt arbete för lika rättigheter och möjligheter. (Kulturnämnden sammanställer)
- Patienter och anhörigas upplevelse av hälso- och sjukvården. (Patientnämnden sammanställer)

#### TILLGÄNGLIGHET OCH KVALITET

- Robusta och säkra verksamheter. (Regionstyrelsen sammanställer)
- En översyn av uppföljningsarbetet rörande välfärdsbrottslighet ska genomföras under 2025 för att se om uppföljningen framöver bör göras centralt. (Regionstyrelsen sammanställer).
- Effektiva servicetjänster för ökad tillgänglighet. (Fastighets- och servicenämnden och regionstyrelsen).
- Hållbart och effektivt fastighetsägarskap (fastighets- och servicenämnden).
- Korrekta och kostnadseffektiva upphandlingar (regionstyrelsen).

#### HÅLLBAR UTVECKLING I HELA SKÅNE

- Framsynt internt miljöarbetet med fokus på resurseffektiv och cirkulär ekonomi, låg klimatpåverkan och frisk och hälsosam miljö (regionstyrelsen sammanställer).

#### ATTRAKTIV ARBETSGIVARE, PROFESSIONELL VERKSAMHET OCH LÅNGSIKTIG STARK EKONOMI

Dessa övergripande mål avrapporteras enligt detaljerade anvisningar för delårsrapport och årsredovisning.

## ÖVRIG UPPFÖLJNING

I arbetet med verksamhetsberättelser och Region Skånes samlade delårsrapport och årsredovisning ska det personalstrategiska arbetet följas upp. I övrigt ska målområdena attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet och långsiktig stark ekonomi avrapporteras enligt detaljerade anvisningar för delårsrapport och årsredovisning.

### ATTRAKTIV ARBETSGIVARE, PROFESSIONELL VERKSAMHET

Målområde attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet är konkretiserat i de fyra delmålen; säkra en långsiktig och hållbar kompetensförsörjning, attraktiv arbetsplats, stöd medarbetarutveckling och använd kompetensen rätt.

Regiongemensamma indikatorer, som underlag för uppföljning av måluppfyllelse inom målområde attraktiv arbetsgivare, beskrivs i de flesta fall i Region Skånes analysplattform för medarbetarfrågor. Utveckling pågår inom flertalet områden varför uppdatering av indikatorer sker kontinuerligt. I samband med delårsrapport och årsredovisning ska en samlad analys göras utifrån: säkra en hållbar och långsiktig kompetensförsörjning, attraktiv arbetsplats, stöd medarbetarutveckling och använd kompetensen rätt.

#### ATTRAKTIV ARBETSGIVARE, PROFESSIONELL VERKSAMHET

Mål och insatsområde	Delmål och uppdrag	Ansvarig nämnd/styrelse
Säkra en hållbar och långsiktig kompetensförsörjning	En genomtänkt strategisk kompetensförsörjning är en förutsättning för att klara framtidens uppdrag.	Samtliga styrelser och nämnder
	Ta fram en kompetensförsörjningsstrategi för Region Skåne 2025–2026.	Personalnämnden
	Ta fram ett regiongemensamt utbildningsdirektiv i syfte att tydliggöra styrning, ansvar och roller avseende elev- och studentmottagandet inom samtliga yrkesgrupper i regionen samt göra en översyn av att införa regionövergripande professionsspecifika studierektorsfunktioner som ett stöd till förvaltningsnivån och de privata aktörer som har avtal med regionen.	Personalnämnden



## ATTRAKTIV ARBETSGIVARE, PROFESSIONELL VERKSAMHET

Mål och insatsområde	Delmål och uppdrag	Ansvarig nämnd/styrelse
Attraktiv arbetsplats	Region Skånes arbetsplatser ska vara trygga och säkra för såväl medarbetare som alla som befinner sig i någon av Region Skånes verksamheter. En attraktiv arbetsplats med god arbetsmiljö är en av de avgörande förutsättningarna för att möta kompetensutmaningen.	Samtliga styrelse och nämnder
	Ta fram en hälsoekonomisk analys som grund för en Hälsoplan för Region Skåne 2025–2026.	Personalnämnden
Stöd medarbetarutveckling	Region Skåne ska ge förutsättningar för att behålla och utveckla medarbetare i takt med ett ständigt föränderligt arbetsliv.	Samtliga styrelse och nämnder
Använd kompetensen rätt	Alla verksamheter inom respektive nämnd och styrelse ska arbeta aktivt med rätt använd kompetens i omställningsarbetet och de åtgärder som ger direkta effekter på tillgänglighet, kompetensförsörjning/ produktivitet och effektivitet.	Samtliga styrelse och nämnder

## LÅNGSIKTIGT STARK EKONOMI

Det är nödvändigt att ha en ekonomi i balans, och att leva upp till det lagstadgade balanskravet innebär att intäkterna måste överstiga kostnaderna. Det omvända förhållandet leder annars till att kommande generationer får betala för dagens överkonsumtion. Regionfullmäktige har beslutat 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. I samband med delårsrapport och årsredovisning ska uppföljning och analys utgå från de finansiella målen nedan.

## LÅNGSIKTIGT STARK EKONOMI

Mål och insatsområde	Uppdrag	Ansvarig nämnd/styrelse
Resultatmål	Region Skånes resultat ska över en rullande femårsperiod uppgå till minst 2 procent av de samlade intäkterna från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statliga bidrag. Resultatet ska också årligen uppfylla det lagstadgade balanskravet.	
Finansieringsmål	Investeringar ska så långt möjligt finansieras med egna medel. Upplåning kan användas för att delfinansiera större investeringsprojekt.	
Skuldsättningsmål	Region Skånes externa räntebärande nettolåneskuld får högst uppgå till 25 procent av de samlade intäkterna från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statliga bidrag.	
Mål och insatsområde	Uppdrag	Ansvarig nämnd/styrelse
	Ta fram en plan för hur Region Skåne långsiktigt kan stärka sin soliditet och eget kapital.	Regionstyrelsen

**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)

