# Internbudget och verksamhetsplan 2025 med plan för 2026–2027 Helsingborgs lasarett

2024-11-20b



Inledning
Helsingborgs lasarett är ett av Region Skånes akutsjukhus med uppdrag för akutverksamhet dygnet runt för majoriteten av specialiteter förutom viss högspecialiserad vård som handläggs inom Skånes universitetssjukhus. I lasarettets uppdrag ingår även rådgivning, rehabilitering, hälsoarbete, utbildning och forskning. Lasarettet bedriver även mottagnings- och operationsverksamhet med tillhörande slutenvård inom Ängelholms sjukhus.Lasarettet har samverkan med Ängelholms sjukhus för att ge invånarna nordvästra Skåne en god hälso- och sjukvård.

**Region Skånes övergripande mål**

Helsingborgs sjukhusstyrelses verksamhetsplan 2025 utgår från Region Skåne verksamhetsplan och budget 2025 med plan för 2026 – 2027. Region Skånes vision, som gäller för hela organisationen och dess verksamheter är *Framtidstro och livskvalitet*. Genom de fem övergripande målen, som vänder sig till all verksamhet ska visionen uppnås.

* Bättre liv och hälsa för fler
* Tillgänglighet och kvalitet
* Hållbar utveckling i hela Skåne
* Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet
* Långsiktigt stark ekonomi

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.

**Sex styrande insatsområden för omställningsarbetet**Omställningsarbetet tar avstamp i identifierade insats-/utvecklingsområden som främst berör tillgänglighet och produktion, kompetensförsörjning och ekonomi i balans. Tidigare gjorda verksamhetsanalyser visar betydande potential att stärka och utveckla dessa områden och därmed öka resurseffektiviteten i verksamheterna. Detta har också en positiv och nödvändig effekt på framtida kostnadsutveckling.

De sex identifierade insatsområdena:

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

De åtgärder som anses ha störst potential att bidra både till en bättre ekonomi och en bättre verksamhet är de åtgärder som ger direkta effekter på tillgänglighet, kompetensförsörjning/bemanning och produktivitet. Inom framför allt hälso- och sjukvården ska därför sådana åtgärder prioriteras. Arbetet med insatsområdena beskrivs nedan under respektive övergripande mål.

**Helsingborgs lasaretts verksamhet under planperioden**

Helsingborgs lasarett bedriver fullvärdig akutsjukhusvård och planerad hälso- och sjukvård i nära samverkan med Region Skånes övriga verksamheter och kommunernas hälso- och sjukvård.

För 2025 och planperioden finns många uppdrag och mål vi kommer arbeta med utifrån RF`s budget men det finns fem områden vi särskilt vill belysa och det är lägre beläggningsgrad i sluten vård, ingen korridorvård i strid mot Arbetsmiljöverkets riktlinjer, bättre tillgänglighet till mottagning och behandling, ökad medarbetartrivsel och en låg kostnadsutveckling. Detta kommer att följas upp inom ramen för Sjukhusstyrelse Helsingborgs arbete under 2025.

Vi har en hög målsättning och vi har säkerställt resurser och infrastruktur för utvecklingsarbetet och omställningen där vi har en helt annan tillgång till verksamhetsutvecklare, förändringsledning, projektledning samt ett samlat ledningssystem för att säkerställa målarbetet.

I vårt nästa steg med produktions- och kapacitetsplanering skapar vi en bättre balans mellan vårdbehov och kapacitet. Kontinuerligt arbete sker med att utmana och utöka kapaciteten, bland annat genom arbete med nivåstrukturering och förflyttning till rätt vårdnivå både för mottagningsbesök och operation.

**Verksamhetsstyrning med hjälp av ledningssystem**På Helsingborgs lasarett använder vi metoden Hoshin Kanri och verktyget X-matris för att beskriva vårt målarbete. Ledningssystemet bryts ned i alla verksamhetsområden och visar visuellt samband mellan våra fokusområden, mål och förbättringsprogram och hur varje verksamhet och enhet bidrar till de övergripande målen och fokusområdena.

# Bättre liv och hälsa för fler

### Framtidens hälsosystem

För att arbeta vidare med omställningen till framtidens hälsosystem kommer Helsingborgs lasarett arbeta med förändringar i både arbetssätt och processer. Styrning och organisation prioriteras i riktning mot nära vård i samverkan samtidigt som fokus läggs på nivåstrukturering och profilering. Lasarettet involverar många av stabsfunktionerna tillsammans med verksamheterna för att under paraplyet verksamhetsplanering sammanfoga de olika delmomenten till en helhet. De olika delmomenten vi kommer att ha fokus på är:

* Rätt använd kompetens (RAK).
* Kompetens & tjänstemodellen.
* Bemanningstal och hållbar schemaläggning.

En viktig del i framtidens hälsosystem är att invånare ska söka sig till rätt vårdnivå så snart som möjligt. För detta har samverkansprojekt med primärvård och den specialiserade akutvården startats upp och kommer pågå under planperioden.

Helsingborgs lasaretts nya uppdrag enligt Region Skånes verksamhetsplan och budget 2025–2027:

* Verkställa ny vårdform inom Nära vård.
* Verkställa genomförandeplan Framtidens universitetssjukvård.

**Ökat fokus på personcentrerad vård**Arbetet med att utveckla personcentrerat arbets- och förhållningssätt omfattar en rad olika aktiviteter tillsammans med primärvård, slutenvård, psykiatri och kommun. Lasarettet kommer under planperioden fortsätta arbetet med att utveckla en god och nära vård i samverkan med andra vårdaktörer utifrån patientens behov.

Helsingborgs lasarett kommer fortsätta utveckla patientkontrakt och samordnad individuell plan (SIP). För detta behövs bland annat utbildningsinsatser och uppföljning av SIP-kvaliteten för omvårdspersonal. För ändamålet har en Förvaltningsövergripande SVU/SIP-Samordnare tillsatts på 20 %.

Primärvård, kommunal hemsjukvård och slutenvård har välfungerande samverkan för att hantera subakuta besök genom tillgång till specialistkonsultation från lasarettets specialister. Denna samverkan är nu etablerad och kommer utvecklas vidare för att fler patienter ska hamna på rätt vårdnivå.

 **Nära vård**Förvaltningen deltar i delregional samverkan nordväst. Utveckling av Nära vård följer tids- och aktivitetsplanen som är uppdaterad och anpassad lokalt för nordväst.

Fokus framåt för delregional samverkan i NV 2025–2026:

* Förebyggande och hälsofrämjande insatser.
* Kompetenssamverkan.
* Digitala lösningar.
* Barn och ungas hälsa.
* Rehabilitering.

Helsingborgs lasarett har under året utvecklat ett nära samarbete med samtliga aktörer i nordvästra Skåne för att utveckla hälso- och sjukvården. För detta krävs fortsatt samverkan mellan kommunerna, primärvården och sjukhusvårdens resurser. Sjukhusstyrelse Helsingborg kommer under planeringsperioden fortsätta arbete genom de regionala och delregionala samverkansorganen inom både politisk- och tjänstemannanivå.

* Fortsätta utveckla samverkan för triagering av primärvård och slutenvård för att hantera subakuta besök genom tillgång specialistkonsultation från lasarettets specialister.
* Vid behov aktivera delregional klustersamverkan för gemensam lägesbild och samverkan i perioder med risk för ansträngt läge.

Helsingborg lasarett kommer fortsätta arbetet med att utveckla sjukvårdsinsatser att dessa kan utföras nära patienten och på rätt vårdnivå.

Lasarettet kommer tillsammans med övriga vårdaktörer inom nordvästra Skåne ta fram gemensamma data för att följa upp arbetet med tids- och aktivitetsplan för utveckling av god och nära vård samt bryta ned tids- och aktivitetsplanen genom att:

* Underlätta ledning och styrning genom bra faktaunderlag.
* Fortsätta utveckla arbetet kring SVU (Samverkan vid utskrivning) och SIP (Samordnad individuell plan).
* Förbättra kvalitet på SIP som exempelvis omvårdnad, läkemedelsgenomgång, brytpunktssamtal, patienter som har hemsjukvård.
* Fortsätta utveckla samverkan för triagering av primärvård och slutenvård för att hantera subakuta besök genom tillgång specialistkonsultation från lasarettets specialister.

Under ledning av processledarna för nära vård i nordväst fungerar beredningsgruppen som ett koordinerande stöd för aktiviteter och uppföljning. Företrädare för kommuner, offentlig och privat primärvård samverkar kontinuerligt i arbetsgrupperna medicinsk kvalitet och SVU/SIP samt kommande arbetsgrupp rehabilitering. Lasarettet har tillsatt en Processledare primärvårdssamverkan 20 % för att utveckla samverkan för triagering av primärvård och slutenvård för att hantera subakuta flöden. Samtliga grupper rapporterar till de regionala och delregionala samverkansorganen inom både politisk- och tjänstemannanivå.

Målnivåer som följs upp:

* Antal felaktiga läkemedelslistor.
* Tiden för utskrivningsklara patienter.
* Andel återinskrivna patienter.

# Tillgänglighet och Kvalitet

**Tillgänglig sjukvård**

En av Helsingborgs lasaretts viktigaste uppgifter är att öka tillgängligheten till

mottagningsbesök samt till operation och åtgärd. Därför har beslut tagit om att intensifiera arbetet med produktions- och kapacitetsplanering under 2025.
Produktions- och kapacitetsplanering handlar om att skapa förutsättningar för arbetssätt som innebär att vårdens kapacitet matchas mot rådande vårdbehov.

Förväntade effekter/nyttor:

* Minskade väntetider för patienter.
* Effektivare resursanvändning.
* Förbättrad personalplanering.
* Minskad kostnad för överkapacitet.
* Bättre hantering av säsongsvariationer.
* Förbättrad vårdkvalitet och patientsäkerhet.
* Stöd vid hantering av oväntade händelser och kriser.
* Bättre samordning och samarbete mellan avdelningar.
* Optimerad vårdlogistik.
* Underlättar långsiktig planering och strategiska beslut.
* Förbättrad arbetsmiljö och attraktiv arbetsplats.

Prioriterat är även att arbeta för en rimlig beläggningsgrad i slutenvården som inte

överskrider 90 procent. Det ger en grund för ett välfungerande flöde för att kunna bedriva god vård för såväl akuta som elektiva patienter.

Helsingborgs lasarett har under 2024 utökat sitt antal disponibla vårdplatser inom framför allt medicin- och geriatrikområdet. Under 2025 kommer arbetet fortsätta för att skapa fler vårdplatser inom opererande specialiteter. Akuta kirurgiska vårdplatser har inrättats på vår akutvårdsavdelning, vilket innebär en ökad flexibilitet och ökad kompetens att ta hand om vårt akutkirurgiska patientflöde.

Fler dagvårdsplatser inom hjärtmedicin skapas för inte belasta slutenvård.

Arbetet med poliklinisering, dagvårdsmottagningar och mottagningskirurgi pågår

kontinuerligt där vi ser att distansmonitorering gynnsamt kan påverka

tillgängligheten till besök då kroniska patienter lättare kan följas upp i hemmiljö.

För att förenkla arbetet med att involvera patienter och närstående i våra utvecklingsarbeten arbetar vi med att konkretisera arbetsgången för att låna patientperspektiv. Ett viktigt arbete eftersom när patienter, brukare och deras närstående har möjlighet att medverka skapas bättre förutsättningar för att utforma en god och jämlik vård.

Målsättningar:

* Minska inflödet till Akutmottagning.
* Öka antalet disponibla vårdplatser.
* Minimera undvikbar slutenvård.
* Minska vårdtiden för utskrivningsklara patienter inom slutenvården.
* Minska antalet återinskrivningar.
* Utveckla arbetet med produktionsplanering.

Akutsjukvård
För att nå målen om tillgänglighet inom den akuta vården är det viktigt att lasarettet

tillsammans med primärvården verkar för arbetssätt där patienten inte behöver söka

sjukhusens akutmottagning annat än då det är medicinskt nödvändigt. Vi kommer att fortsätta utveckla samverkan för triagering av primärvård och slutenvård för att hantera subakuta besök genom tillgång till specialistkonsultation från lasarettets specialister.

Förbättringsprogram ”Akut somatiskt flöde” tar utgångspunkt i patientens resa genom vården: inflöde, vistelse på akutmottagning, inskrivning i slutenvården, vistelse på vårdavdelning och utskrivning. Programmet ska bidra till förbättrad patientsäkerhet och arbetsmiljö genom att optimera processen för akut sjuka patienter. Syftet är att ha tillräckligt många vårdplatser och en adekvat beläggningsgrad för patienter i behov av oundgänglig slutenvård och därigenom minska risken för överbeläggningar. Inom Förbättringsprogrammet fortsätter under planperioden arbetet med att implementera Libra metoden i slutenvården. Libramodellen är en metod för att mäta en patients omvårdnadsbehov respektive medicinskt vårdbehov. Modellen ger ett objektivt mätvärde vilket kan användas i planeringen av insatser för patienten, till exempel resurs- och kompetensfördelning på en vårdavdelning.

Målsättningar:

* Öka antalet disponibla vårdplatser.
* Minska dagens höga beläggningsgrad i slutenvården.
* Minska tiden på akutmottagningen för patienter som är aktuella för slutenvård.
* Fortsätta utveckla arbetet med nivåstrukturering i enlighet med de regionala uppdragen.
* Utveckla arbetet med direktinläggningar för patienter med kända vårdbehov.
* Ersätta slutenvård med dagvård.
* Tidigarelägga utskrivning genom bättre användning av ”mina planer”.

Cancervård
Förvaltningen fortsätter arbeta utifrån den Regionala cancerplanen för att minska antalet cancerfall, öka överlevnaden och förbättra livskvaliteten hos patienter med cancer. Genom kontinuerligt och strukturerat arbete med Region Skånes handlingsplan och de framtagna målen inom bland annat prevention, kompetensförsörjning, min vårdplan, standardiserade vårdförlopp (SVF) och cancerrehabilitering kan en god och jämlik cancervård nås. Utvecklingen av de standardiserade vårdförloppen fortsätter under 2025 med stort fokus på det lokala processarbetet och målsättning att uppnå det nationella målet att 80 procent av cancerpatienterna ska få vård inom fastställda ledtider.

Cancerrehabilitering är ett fokusområde. Ökade möjligheter att upptäcka cancer i ett tidigt skede och bättre behandlingar gör att allt fler som får en cancerdiagnos överlever vilket kräver en anpassning av vården för att hantera det ökande behovet av rehabilitering. Det pågår ett aktivt utvecklingsarbete inom området med syfte att tidigt i processen och kontinuerligt identifiera rehabiliteringsbehov och följa upp dessa, samt möjlighet att erbjuda basal rehabilitering i primärvården med en aktiv överlämning mellan sjukhusspecialistvård och primärvård.

Barncancer är ett prioriterat område. Under våren 2024 publicerades ett nytt nationellt vårdprogram för cancerrehabilitering barn och ungdom med större ansvar på hemortssjukhusen

Målsättningar:

* 80 procent av cancerpatienterna ska få vård inom fastställda ledtider.
* Införandet av tjock-och ändtarmscancerscreening och organiserad prostatacancertestning (OPT) fortsätter enligt plan, vilket innebär utökade åldersgrupper.
* Min vårdplan på 1177.se införs i takt med att vårdplanerna publiceras med syfte att kunna vara ett stöd för patienter och närstående, samt öka deras delaktighet och trygghet.
* Införandet av en gemensam struktur för uppföljning av individer med ökad risk för cancer fortgår.

**Personcentrerade vårdförlopp**Arbetet med personcentrerade vårdförlopp fortsätter i följande lokala arbetsgrupper:

* Reumatoid artrit
* Kritisk benischemi
* Kognitiv svikt vid misstänkt demenssjukdom
* Stroke och TIA
* Osteoporos – sekundärprevention efter fraktur
* Hjärtsvikt – nydebuterad, fortsatt arbete med implementering

# Hållbar utveckling i hela Skåne

**Digitalisering**
Vår strukturerade digitaliseringsplan fungerar som en vägledning för verksamheterna i hur och när de bör implementera digitala lösningar i patienterna skontaktmed vården. Videobesök, mobil självincheckning till ditt vårdbesök är exempel på nytillkomna inslag i den levande digitaliseringplanen.

Under 2024 lanserades “DigiNytt”, en informationskanal där vi regelbundet sänder ut nyheter, tips och fördjupningar relaterade till vår digitaliseringsplan. Detta initiativ som fortsätter under planperioden syftar till att hålla alla medarbetare uppdaterade om de senaste digitala verktygen och metoderna som kan förbättra vårdkontakten.

För att underlätta genomförandet i att erbjuda patienten möjlighet att själv boka sina tider har vi under 2024 etablerat ett supportteam med spetskompetens inom olika områden: system, verksamhetsutveckling och implementering. Teamet är tillgängligt för att hjälpa verksamheterna att erbjuda tidbokning och andra digitala tjänster till patienterna.

Under planperioden intensifieras våra förberedelser inför införandet av SDV som är planerat att ske hösten 2026. Målsättningen är att genomföra detta på ett resurseffektivt sätt för att minimera belastningen på verksamheterna. Samtidigt måste verksamheterna prioritera sin medverkan för att säkerställa ett framgångsrikt införande. Under planperioden fortsätter arbetet med att förbereda för nya arbetssätt, omställning av de medicinska sekreterarnas roll, inventering av teknisk utrustning och andra viktiga åtgärder.

**Forskning**
Den kliniska forskningen ska stärkas och på sikt förbättra sjukvården samt främja utvecklingen av de enskilda medarbetarna både genom att ökat antal kliniska prövningar och universitetsbaserad forskning. Lokala och regionala satsningar bidrar till att förbättra förutsättningar för att bedriva kliniska prövningar, universitetsbaserad forskning och utbildning till exempel genom metodstöd, handledning, utbildning och samråd med industrin. På Helsingborgs Lasarett ska klinisk forskning och kliniska prövningar vara en integrerad del i den kliniska vardagen.

Målsättningar:

* Arbeta aktivt för att stötta och stimulera forskningsinitiativ inom såväl universitetsbaserad forskning som kliniska prövningar.
* Erbjuda lokala nätverksmöten och aktiviteter som främjar forskningsmiljön för verksamma forskare vid Helsingborgs lasarett.
* Kommunicera och synliggöra lokala forskningsaktiviteter som bedrivs vid Helsingborgs lasarett.
* Helsingborgs lasarett ska vara ett konkurrenskraftigt undervisningssjukhus och forskningssjukhus.
* Helsingborgs lasarett skall fortsatt utbilda läkare inom AT-, BT- och ST- utbildningen utifrån rådande riktlinjer.
* Helsingborgs lasarett skall fortsatt utbilda studerande inom korta och medellånga sjukvårdsutbildning.
* Ge fortsatt stöd från det lokala sjukhusbiblioteket för patient- och anhörigutbildning, läkarutbildningarna och forskande personal.
* Under 2025 fortsätter implementeringen av kompetens- och tjänstemodellen för de yrkeskategorier som programmet tagit fram material till vid Helsingborgs lasarett.

**Robusta och säkra verksamheter**Helsingborgs lasarett kommer under planperiodenen fortsätta arbeta för en stabil vardag och god beredskap med förutsättningar att hantera kriser och katastrofer. Bidra till att förebygga risker och störningar som påverkar verksamheten. Detta omfattar:

* Katastrofmedicinsk handlingsplan (inkl. pandemi/epidemi plan och beredskap för farliga ämnen s k CBRNE) revideras kontinuerligt. Region Skåne har nyligen levererat sina reviderade planer med en hel del förändringar som lokala planer skall anpassas till. Detta medför en större översyn av samtliga lokala beredskapsplaner (katastrofmedicinsk-, krisberedskap- samt kriskommunikationsplan) och beredskapsorganisation inför 2025.
* En utsedd kris- och katastrofmedicinsk ledningsgrupp finns väletablerad och inövad vid beredskapshöjning. Denna grupp är dock en del av beredskapsorganisationen som skall överses under första kvartalet 2025.
* Krisberedskapsförmåga, fortsatt arbete för att uppfylla de åtaganden som presenteras i katastrofmedicinska överenskommelsen med KSB (Koncernstab för säkerhet och beredskap).
* Kontinuitetsplanering/Systematiskt risk- och sårbarhetsarbete för att säkra för påverkan på Helsingborgs lasarett, både gällande yttre och inre driftstörningar och som kan innebära stor risk för verksamheten, arbetas med kontinuerligt.
* Översyn av interna rutiner för sjukhusets kontinuitetsplanering arbetas vidare med under 2025. Verksamheter har utsedda beredskapsombud som bidrar i detta arbete lokalt på avdelningar. Regionalt arbete fortlöper vidare för att se över mål och framtida arbetssätt. Detta leds genom KSB.
* Uppbyggnad av förvaltningens civila försvar går sakteligen framåt med en beredskap och utsedd krigsorganisation som kan träda i kraft vid höjd beredskap/krig. Region Skåne har inte levererat tydliga riktlinjer för sjukvårdsförvaltningarna att arbeta efter. Detta har påtalats ett antal gånger.
* Försörjningsberedskap utifrån erfarenheterna från pandemin och beredskap för att möta olika utmaningar som exempelvis bristsitua­tioner avseende nödvändiga produkter. Detta omfattar även förvaltningsövergripande samarbete tillsammans med ”Styrtornet” som hanterar regionens beredskapslager för ökad försörjningsberedskap. Buffertförråd med läkemedel och material till ”vård som inte kan anstå” arbetas vidare med under 2025. Det kommer att utökas enligt nationella behov.
* Utbildning och övning är en viktig aspekt i vår beredskap. Detta kommer att ta mer plats och vara en prioritet under 2025.

**Framsynt miljöarbete**Miljöarbetet kommande år fortsätter framåt enligt den i Regionen framtagna strategiska färdplanen som är satt till och med år 2030. Varje år bryts färdplanen ner och operativa mål sätts för kommande period. Målen bryts också ner till varje verksamhetsområde och vidare ut till avdelningar för att sedan rapporteras tillbaka samma väg.

I färdplanen finns tre fokusområden:

* Resurseffektiv och cirkulär ekonomi
* Låg klimatpåverkan
* Frisk och hälsosam miljö

I linje med Region Skånes operativa miljömål 2025 kommer förvaltningen framgent inrikta sig på miljöutbildning för samtliga medarbetare, fokus på att minska matsvinn ihop med det nya måltidskonceptet, minska läkemedelskassation samt minska användningen av undersökningshandskar.

Målsättningar:

* Minska matsvinn från patientmåltider med 25 % jämfört med 2019.
* Minska läkemedelskassation med 12% jämfört med 2022 års nivå.
* Minska användningen av undersökningshandskar.
* Öka kunskaper och medvetenhet om vårt hållbarhetsarbete genom att fler går Region Skånes nya miljöutbildning.

**Attraktiv arbetsgivare, professionell verksamhet**

Helsingborgs lasaretts 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. För att möta kompetensutmaningen behövs både insatser att behålla och rekrytera medarbetare, men det kommer inte att vara tillräckligt. Nya arbetssätt behöver utvecklas, samtidigt som vi tar tillvara på och stärker kompetensen hos befintliga medarbetare samt skapar samarbeten över gränser.

**Säkra en hållbar kompetensförsörjning**

Ett långsiktigt och strategiskt arbete med kompetensförsörjning är en förutsättning för att klara framtidens uppdrag där Region Skånes kompetensförsörjningsstrategi är av vikt för det sammanhållna arbetet. Som stöd i arbetet med kompetensförsörjningen jobbar Helsingborgs lasarett utifrån framtagen kompetensförsörjningsplan och lokala handlingsplaner.

Utvecklingen av pedagogiska lärmiljöer, handledning och arbetssätt behöver fortsatt säkras för att skapa förutsättningar för verksamhetsförlagd utbildning för samtliga berörda yrkeskategorier och kompetenser.

**Attraktiv arbetsplats**Inom Helsingborgs lasarett ska vi fortsätta utvecklas som hälsofrämjande arbetsplats, stärka arbetet med friskfaktorer och skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete är en förutsättning för att hantera risker som finns på arbetsplatsen samt motverka skador och ohälsa. Målet är att hålla nere sjukfrånvaron och bedriva ett gott arbete med

rehabilitering och arbetsmiljö för chefer och medarbetare. Chefer har en nyckelroll i arbetet med arbetsmiljö, varför satsningar på dem är avgörande för en hälsofrämjande arbetsplats. Med början hösten 2024 och vidare 2025 satsar Helsingborgs lasarett på att chefer får ökade kunskaper vad gäller risk- och konsekvensanalyser av arbetsmiljön (ROKA) samt våld i nära relationer.

Medarbetares möjlighet till inflytande och delaktighet i utveckling av sin arbetsplats är av största vikt, men också att medarbetare ska känna tillit och ta ansvar för arbetsklimat och verksamhetens utveckling. Region Skånes värdegrund och medarbetaridé ligger till grund för hur medarbetarna bemöter varandra, agerar och utför uppdraget, oavsett vilken yrkesroll medarbetaren har. Ett närvarande ledarskap med delaktiga medarbetare ger goda förutsättningar för att klara det ständiga förbättringsarbete som krävs i dagens arbetsliv.

**Stöd medarbetarutvecklingen**Lärande och kompetensutveckling är avgörande för att möta kompetensbehoven inom verksamheterna på Helsingborgs lasarett. För att stärka vår attraktionskraft och behålla medarbetare är det viktigt att utveckling och lärande ses som en självklar och integrerad del för alla inom vår organisation.

Det arbete som har påbörjats med införande av kompetens- och tjänstemodell för våra yrkesgrupper kommer fortsätta under 2025. Modellen utgår från ett kontinuerligt lärande under yrkeslivet som främjar utveckling och karriärvägar baserade på invånarnas behov av kompetens. Som ett ytterligare stöd i att tydliggöra kompetens och utvecklingsmöjligheter fortsätter implementeringen av Region Skånes Kompetensplattform för chef och medarbetare under 2025.

Ett hållbart ledarskap skapar förutsättningar för välfungerande verksamheter. Etablering av Region Skånes ledarskapsakademi ha skett under 2024 med fokus på introduktion för nya chefer. Ytterligare strukturer och systematik för utveckling, lärande och uppföljning kommer att implementeras successivt under planperioden. Insatser för att stärka ledarskapet inom Helsingborgs lasarett kommer att ske under 2025 med bland annat fokus på förvaltningsövergripande introduktion, gemensamma chefsdagar, chefsutbildningar och chefsforum.

Helsingborgs lasarett ska under planperioden fortsätta och utveckla sitt arbete med

specialistutbildningar då behovet av att öka antalet specialistutbildade medarbetare

inom olika yrkesgrupper inför det framtida kompetensbehovet. Detta omfattar:

* Fortsätta utveckla programmet ”Ny sjukskötersketjänst”.
* Satsning på att med bibehållen lön vidareutbilda sig till specialistsjuksköterska fortsätter.
* Insatser i specialiseringsutbildning för undersköterskor.
* Stärk utbildningsuppdraget: Kontinuerligt utbilda fler handledare samt skapa förutsättningar för medarbetare i rollen som handledare.
* Utarbeta tydliga roller och ta fram arbetsbeskrivningar för omvårdnadsledare, kliniska lärare och chefer.

**Använd kompetensen rätt**För att ge förutsättningar för rätt grundbemanning behöver normer och arbetssätt

omprövas och nya perspektiv, digitalisering och innovation bejakas. Att använda

kompetensen rätt kräver ett kontinuerligt arbete med utveckling av verksamhet,

tillvaratagande av olika yrkesgruppers kompetens, specifika utbildningar och

anpassning av arbetsuppgifternas fördelning.

Under 2024 har Helsingborgs lasarett arbetat med Rätt Använd Kompetens, (RAK). RAK är en del av flera områden som möjliggör nödvändiga förflyttningar i arbetssätt, projektet tog därför under året namnet KULtur för att fånga bredden av vad denna förflyttning handlar om. Syftet med projektet är att alla enheter på Helsingborgs lasarett ständigt och systematiskt utmanar och utvecklar sina arbetssätt. En generisk process är framtagen som kommer att arbetas vidare med inom verksamheterna på Helsingborgs lasarett. Arbetet kommer att följas upp och lärdomar kommer att spridas.

Prioriterat under året är fortsatt arbete med strategisk bemanningsplanering, bemanning i balans kopplat till behov. Målet är att skapa hållbarhet över tid, att arbete med bemanningsplanering blir en självklar del i hur vi leder och styr verksamheten.

Som arbetsgivare vill vi skapa utrymme för den förändringskraft som finns hos medarbetare och chefer och ge förutsättningar för att lyckas med verksamhetens uppdrag. Helsingborgs lasarett kommer under året att genomföra kompetenshöjande insatser i förändringsledning och förbättringsarbete för chefer och nyckelpersoner inom förvaltningen.

Från den 1 oktober 2024 har beslut fattats om succesivt hyrstopp för läkare, för ett antal specialiteter. Ytterligare hyrstopp för läkare införs 15 januari 2025, där det långsiktiga målet är att bli helt oberoende av inhyrda läkare.

Målsättningar:

* Personalrörligheten ska minska jämfört med föregående år.
* Sjukfrånvaron ska minska jämfört med föregående år.
* Övertid ska vara lika med eller mindre än 2024.
* Förbättrat resultat på HME, resultat vid senaste mätningen 79 - förbättrat resultat för index Ledarskap i medarbetarenkäten.

Långsiktiga mål under mandatperioden:

* År 2026 ska sjukhuset Helsingborg ha nått en sådan balans i rekryteringen att verksamheterna uppfattar att de har tillräcklig kompetens.
* 2026 ska resultatet av medarbetarundersökningen visa att lasarettet är en av Region Skånes tre mest attraktiva arbetsplatser.
* År 2026 ska Helsingborgs lasarett vara oberoende av inhyrd personal.

Befintligt och nytt sjukhusområde i Helsingborg
Sedan 2012 har ett arbete genomförts med syfte att förnya sjukhusstrukturen på det befintliga sjukhusområdet i Helsingborg. Regionstyrelsen har fattat beslut att gå vidare med att etablera ett nytt sjukhusområde framför att fortsätta att utveckla det befintliga. Tillsammans med Helsingborgs stad har ett arbete påbörjats med att etablera ett nytt sjukhus i Östra Ramlösa.

Som en konsekvens av regionstyrelsens beslut att gå vidare med planering för Nytt sjukhusområde Helsingborg pågår arbete med verksamhetsplaneringsfasen, bland annat genom nutidsanalyser vilka fortsätter under 2025. Ett regionalt programkontor har etablerats för att i samverkan med mottagande organisationer ta fram en beställning i form av en programhandling med tydliga effektmål för projekten. Programkontoret samordnar alla verksamheter, förvaltningar och intressenter som har behov av att kravställa inom sina områden.

**Byggprojektet Befintligt sjukhus Helsingborg (BSH),**

BSH har i uppdrag att anpassa och säkerställa lokaler för prioriterade verksamheter på nuvarande sjukhus. Det övergripande byggprojektet består av sju strategiska delprojekt, två av dessa är:

* Nya lokaler för barn- och ungdomsakutmottagning med separat väntrum, gemensam yta för triagering vuxenakut/barnakut
* Uppförande av en temporär modulbyggnad i två plan för infektionsavdelning och infektionsmottagning.

Regionstyrelsen har beslutat att satsa 763 miljoner kronor i bygginvesteringar och 82 miljoner kronor i utrustningsinvesteringar på befintligt sjukhus i Helsingborg under åren 2023—2026 för att säkerställa sjukhusets funktioner, drift och för att uppfylla lagar och regler – fram till dess att ett helt nytt sjukhus står klart.

Övriga åtgärder under 2025 sker inom lokal pott för renovering och genomlysning och centralisering av funktioner som reception och centralkassa.

Regionalt finansierade åtgärder kommer påverka verksamheterna under 2025 som byte av dörrar, vattenrör och byte av datakablar.

För ett flertal verksamheter i icke ombyggda/renoverade lokaler ska kunna bedriva en patientsäker vård i god arbetsmiljö finns ett stort behov av bland annat ytskiktsrenovering, byte av flertal kök, belysning samt kallelsesystem som fortsätter under 2025.

# Långsiktigt stark ekonomi

**Ekonomisk utveckling och internbudget**
En långsiktig god ekonomi är en av grundförutsättningar för patientsäker- och högkvalitativ vård, utbildning och i övrig god service på vårt lasarett. God ekonomisk hushållning i kombination med ständiga förbättringar och utveckling av nya digitala arbetssätt, ny teknik och nya läkemedel ser vi som avgörande för en långsiktig, hållbar ekonomi.

Budgetförutsättningar inför både budget 2024 och 2025 blev gynnsammare än tidigare år men utmaningarna är fortsatt stora. Mångåriga underskott trots åtgärdsprogram indikerar stora svårigheter då såväl demografi som medicinteknisk utveckling ger oss svåra utmaningar.

Regionbidraget för verksamhetsåret 2025 räknas upp med 234,9 Mkr (7,3 %). Uppräkningen utifrån LPIK och effektiviseringskrav blev 1 % eller 32,6 Mkr och den största delen av ökningen avser omfördelningseffekten i ersättningsmodellen.

Trots underskott tidigare år och utmaningar kvarstår målet för Helsingborgs sjukhusstyrelse, stabil långsiktig ekonomi och en kostnadsutveckling 2025 som behöver vara lägre än uppräkningen av regionbidraget.

Helsingborgs lasarett har sedan tidigare handlingsplaner med åtgärder för förbättrat ekonomiskt resultat för samtliga verksamheter. Att komma i bättre balans med ekonomin är fortsatt högsta prioritet. Under 2025 är det viktigt att följa löne- och omkostnadsutvecklingen och att åtgärder i nya handlingsplaner och effektiviseringsåtgärder förbättrar den ekonomiska utvecklingen.

De områden där vi ser ytterligare förbättringsmöjligheter och med fokus på i våra handlingsplaner blir följande:

* Ersättningsmodellen inom operationsverksamheten förändras och ersättningen bakas in i den totala ersättningen, däremot kommer även nästa år att finnas möjlighet i och med ökad operationsverksamhet både förbättra tillgängligheten och även ta del av avsatta tillgänglighetsmedel.
* Samordningspotential mellan Helsingborgs lasarett och primärvård samt kommuner i nordvästra Skåne är fortsatt stor framför allt kring äldre multisjuka patienter. Nära vård förvaltningen förväntas bidra till att patientflödena mellan sjukhus och primärvården samordnas bättre och därmed bättre ekonomi.
* Anställandet av fler sjuksköterskor istället för tidigare inhyrning har bidragit till bättre kontinuitet i bemanningen, bättre arbetsmiljö och lägre kostnader, nästa år förväntas samma positiva effekter efter avveckling av läkarinhyrningen.
* Övertidskostnaderna har minskat under året men bedömningen är att det finns mer potential och utrymme till att minska övertiden och kostnaderna även under 2025.
* Det finns potential för effektivare produktionsplanering med patienten i fokus med effekter på ökad vårdproduktion och bättre bemanning.
* Vårdvalsenheterna förväntas uppnå bättre läkarbemanning och därmed öka produktionen och intäkterna.
* Diagnostik har under tidigare år uppnått positiva resultat och däremot blev det ett negativt resultat i år, planen för 2025 är övergång till högre produktion och bättre resultat.
* Kostnadsreduceringar när det gäller sjukvårdsmaterial, läkemedel, laboratorieprover och övriga omkostnader bl a genom arbetet med ”kloka kliniska val” har gett betydande resultat och förväntas fortsätta även nästa år.

Det är centralt att följa upp och analysera särskilt identifierade och avvikande områden för att ytterligare bromsa kostnadsutvecklingen samt hitta ytterligare åtgärder för en ekonomi i balans och därmed kommer uppföljningen av verksamheten, produktionen, medarbetare, ekonomi och internkontrollplanen att intensifieras och ytterligare tydliggöras.

Ingången i 2025 beräknas utifrån en årsprognos på ca -310 Mkr och uppräkningar för lönerevision, interna serviceförvaltningar, övriga omkostnader men även tillskott i årets budget beräknas hamna på en ”inflygning” på ca -280 Mkr som behöver hanteras med handlingsplaner.

## Budgetbilagor och tabeller

Resultaträkning Budget 2025
