

# Detaljbudget 2019

## Frölunda Specialistsjukhus



# Innehållsförteckning

<b>1 Sammanfattning.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Mål och fokusområden.....</b>	<b>5</b>
2.1 Västra Götaland ska sträva efter det hållbara samhället med tillväxt av jobb och företag i hela regionen.....	5
2.1.1 Klimatutsläppen från fossilbränsle i Västra Götaland samt verksamhetens direkta miljöpåverkan ska minska.....	5
2.1.1.1 Minska verksamheternas avfallsmängder och verka för cirkulära affärsmodeller samt skärpta miljökrav vid upphandlingar .....	5
2.2 En sammanhållen och tillgänglig hälso- och sjukvård som ges med högsta kvalitet och patientsäkerhet samt som alltid utgår ifrån den enskilda personens behov och erfarenheter .....	5
2.2.1 Sjukvårdens förmåga att skapa mesta möjliga värde för patienten ska förbättras .....	5
2.2.1.1 Uppfylla vårdgarantin.....	6
2.2.1.2 Förstärka primärvården och den nära vården .....	7
2.2.1.3 Utveckla digitala vårdformer och tjänster .....	7
2.2.2 Den medicinska kvaliteten ska öka och den organisatoriska effektiviteten förbättras .....	8
2.2.2.1 Minska antalet vårdskador och antalet vårdrelaterade infektioner .....	8
2.2.2.2 Samtliga verksamheter inom hälso- och sjukvården ska prestera bättre än genomsnittet i nationella jämförelser .....	8
2.2.2.3 Den specialiserade vården ska koncentreras .....	9
2.3 Västra Götalandsregionen ska erbjuda god arbetsmiljö för medarbetarna, kunna behålla och rekrytera rätt kompetens .....	9
2.3.1 Möjligheterna till karriär- och kompetensutveckling ska förbättras .....	9
2.3.1.1 Fortsätta utveckla modellen för lönekarriär och kompetensutveckling.....	9
2.3.1.2 Stimulera uppgiftsväxling, nya arbetssätt och arbetsrotation .....	9
2.3.1.3 Utveckla arbetsgivarvarumärket.....	10
2.3.2 Arbetsmiljön ska förbättras och sjukfrånvaron ska minska .....	10
2.3.2.1 Satsa på ledarskap.....	11
2.3.2.2 Systematisera arbetsmiljöarbetet, breddinföra goda exempel och utveckla det hälsofrämjande arbetet.....	11
2.3.2.3 Utveckla och erbjuda moderna anställningsformer samt pröva arbetstidsmodeller.....	11
<b>3 Ökat fokus på kostnadskontroll, ekonomi i balans, tillgänglighet och produktivitet.....</b>	<b>13</b>
3.1 Kostnadskontroll samt ekonomi och verksamhet i balans .....	13

3.2	Tillgänglighet .....	14
3.3	Produktivitet.....	14
<b>4</b>	<b>Ekonomiska förutsättningar .....</b>	<b>15</b>
4.1	Ekonomiskt resultat.....	15
4.1.1	SD02 Sammanställd detaljbudget Utförare hälso- och sjukvård.....	17
4.2	Investeringar.....	17
<b>5</b>	<b>Fördjupad rapport till egen nämnd/styrelse .....</b>	<b>19</b>

# 1 Sammanfattning

## Sammanfattning

Frölunda Specialistsjukhus har under de senaste åren haft ett stort fokus på kompetensförsörjning och kan nu konstatera att arbetet givit ett gott resultat. Sjukhuset har under 2018 lyckats bemanna samtliga specialistsjukskötersketjänster på operation och anestesi. Vidare har sjukhuset under hösten 2018 rekryterat specialistläkare inom ortopedi, ögonsjukvård, gynekologi, hudsjukvård samt öron-näs-halssjukvård, vilket kommer att påverka tillgängligheten och produktionen positivt under andra halvan av 2019. Sjukhuset kommer fortsätta att arbeta aktivt med kompetensförsörjning under kommande år.

Sjukhuset arbetar aktivt med åtgärder som är hälsofrämjande och förebyggande för att kunna erbjuda en bra och säker arbetsmiljö. Ett led i att utveckla en långsiktigt god hälsa bland medarbetare är att se över det systematiska arbetsmiljöarbetet, pröva och utvärdera olika arbetstidsmodeller samt satsa på ledarskapsutveckling.

Under 2019 fortsätter sjukhuset att skapa mesta möjliga värde för patienten i varje kontakt med vården och sjukhusets kvalitetsarbete ska fortsatt utvecklas från en redan hög nivå. I arbetet runt det enskilda vårdmötet vill sjukhuset fortsätta att utveckla det personcentrerade förhållningssättet. Sjukhusets patientsäkerhetsarbete med att identifiera och minimera risker tidigt i vårdprocessen kommer att utvecklas ytterligare under 2019 och patientsäkerhetskulturen vid sjukhuset ska präglas av öppenhet och systemtänkande.

Tillgängligheten till vården kommer under 2019 att öka vid sjukhuset. I detta ingår såväl en förbättring av den fysiska tillgängligheten för patienter med funktionsnedsättning samt ökad tillgänglighet genom fler besök och behandlingar. Utvecklande av digitala vårdmöten kommer möjliggöra patientmöte på distans för vissa patientgrupper.

Det lyckade samarbetet inom gynekologi med Sahlgrenska Universitetssjukhuset (SU) kommer att fortsätta under 2019 och ytterligare diskussioner pågår med SU avseende samverkan inom andra specialiteter. Även under 2019 kommer sjukhuset bidra till ökad tillgänglighet av undersökning med datortomograf genom att avlasta SU med remisser.

Projektet Högsbo specialistsjukhus går från att till stor del handlat om fastighetsutveckling till att i allt större grad handla om verksamhetsutveckling. Sjukhusets medarbetare kommer att engageras i att beskriva och utveckla arbetssätt för det nya specialistsjukhuset. Även patienter och anhöriga kommer ges möjlighet att delta i utvecklingsarbetet mot Högsbo specialistsjukhus då de har en viktig roll i att säkerställa att sjukhuset fungerar på bästa sätt. Exempel på detta är att sjukhuset under 2019 kommer att delta i delprojekt för planering av förråds- och sterilgoods och patientprocesser i det nya sjukhuset.

Sjukhusets mål är att arbeta hållbart och resurseffektivt för en verksamhet och ekonomi i balans med utrymme för utveckling. Sjukhuset är beroende av en ekonomi i balans för att långsiktigt bedriva verksamhet med goda resultat. Tillgängliga resurser ska nyttjas på bästa sätt för att uppnå uppsatta mål för både verksamhet och ekonomi. Sjukhuset arbetar för att uppnå största möjliga hälsovinster med tillgängliga resurser. Att uppnå kostnadseffektivitet ingår som en viktig del i sjukhusets processer.

## **2 Mål och fokusområden**

### **2.1 Västra Götaland ska sträva efter det hållbara samhället med tillväxt av jobb och företag i hela regionen**

#### **2.1.1 Klimatutsläppen från fossilbränsle i Västra Götaland samt verksamhetens direkta miljöpåverkan ska minska**

Frölunda Specialistsjukhus kommer fortsättningsvis att bedriva miljöarbetet på ett systematiskt och strukturerat sätt.

Sjukhusets handlingsplan för miljöaktiviteter är baserad på Västra Götalandsregionens miljöplan, vilken brutits ner till konkreta åtgärder som kan appliceras och införlivas i det dagliga arbetet på samtliga enheter. För att tydliggöra vikten av miljöarbetet sker kommunikationen via linjeorganisationen. Varje enhet har ett miljöombud som ingår i sjukhusets nätverk för miljöarbete.

Sjukhuset arbetar aktivt med Västra Götalandsregionens klimatväxlingsprogram, en viktig del i detta är efterlevnad av rese- och mötespolicy. Sjukhuset ska som ett led i detta arbete uppmuntra och underlätta användandet av distanstjänster. När tjänsteresa är nödvändig ska de genomföras på ett sådant sätt att miljöpåverkan minimeras, målet är att minska flyg och bilanvändandet vid tjänsteresor till förmån för kollektivtrafik.

##### **2.1.1.1 Minska verksamheternas avfallsmängder och verka för cirkulära affärsmodeller samt skärpta miljökrav vid upphandlingar**

Sjukhuset har fokus på resursanvändning genom aktivt arbete med avfallshantering och källsortering. Under 2017 började sjukhuset sortera ut fraktion matavfall, uppföljning sker i samband med enheternas avfallsronder.

Miljöarbetet ska vara en naturlig del i sjukhusets investerings- och inköpsprocess. Sjukhuset uppmuntrar att inköp sker med stöd av Gröna listan, en förteckning över miljöanpassade möbler och inredningsprodukter inom Västra Götalandsregionen. Vidare uppmuntrar sjukhuset till redesign och återanvändning av möbler.

### **2.2 En sammanhållen och tillgänglig hälso- och sjukvård som ges med högsta kvalitet och patientsäkerhet samt som alltid utgår ifrån den enskilda personens behov och erfarenheter**

#### **2.2.1 Sjukvårdens förmåga att skapa mesta möjliga värde för patienten ska förbättras**

Nedan redovisas sjukhusets egna fokusområden kopplade till regionfullmäktiges prioriterade mål "Sjukvårdens förmåga att skapa mesta möjliga värde för patienten ska förbättras".

##### **Förbereda verksamheten inför framtidens vårdinformationsmiljö (FVM)**

Sjukhuset följer vad som sker i initieringsfasen och planerar att utbilda förändringsledare

enligt den riktade utbildningsatsning som görs genom FVM. Förändringsledaren kommer ha en viktig roll i sjukhusets förberedelser och så småningom också implementering av FVM.

### **Diskutera IS/IT-frågor på alla nivåer i organisationen utifrån verksamhetens behov**

Kontinuerlig information ges i sjukhusets ledningsgrupp samt verksamhetsledning för att diskutera och informera om aktuella IS/IT frågor. Sjukhuset fortsätter arbeta med att årligen genomföra IT-ronder på samtliga enheter. Ett viktigt utvecklingsområde för sjukhuset är möjligheten att erbjuda digitala vårdmöten. Under hösten har flera enheter uttryckt intresse att börja erbjuda digitala vårdmöten för olika patientgrupper.

### **Utveckla ett hälsofrämjande och personcentrerat arbetssätt**

Sjukhuset har förändringsledare för ett hälsofrämjande och personcentrerat arbetssätt. Förändringsledare inventerar för närvarande hur långt sjukhuset kommit i arbetet och stämmer av nuläget mot befintlig implementeringsplan. Utifrån nuläget ska sjukhusets implementeringsplan uppdateras och handlingsplaner för utveckling av hälsofrämjande och personcentrerat arbetssätt ska skapas på samtliga enheter.

### **Utveckla metoder för patientinvolvering i förbättringsarbete**

Sjukhuset arbetar med ständiga förbättringar. För att höja kvaliteten på de förbättringsarbeten som genomförs på sjukhuset är det viktigt att patienter bjuds in och härigenom ges möjlighet att delta i vårdens utveckling. Sjukhuset kommer under 2019 fortsätta att arbeta för att patienter ska ges möjlighet att delta i de förbättringsarbeten som startas samt skapa kunskap om hur sjukhuset på bästa sätt kan involvera sjukhusets patienter.

### **Förbättrade kontaktmöjligheter för äldre, syn och hörselskadade (VÖK 2018-2019)**

Införandet av en centralreception i entrén till sjukhuset under sista delen av 2018 kommer innebära en förbättrad tillgänglighet för äldre, syn samt hörselskadade. Arbetet med att utveckla tillgängligheten inom hela sjukhuset relaterat till detta kommer prioriteras under 2019. Utvecklingen av digitala vårdmöten kommer även innebära möjligheter för fler patienter att kunna ersätta vissa fysiska besök med digitala distansmöten. Utvärdering av dessa distansmöten kommer ske fortlöpande under året.

### **Erbjuda jämlik vård**

Alla patienter ska handläggas, bemötas och vårdas med respekt och omtanke oavsett personliga egenskaper, ålder, kön, funktionshinder, utbildning, social ställning, etnisk och religiös tillhörighet eller sexuell läggning (från sjukhusets mångfaldsplan 2017-2019).

### **Arbeta hållbart och resurseffektivt för en verksamhet och ekonomi i balans med utrymme för utveckling**

Sjukhuset är beroende av en ekonomi i balans för att långsiktigt bedriva verksamhet med goda resultat. Tillgängliga resurser ska nyttjas på bästa sätt för att uppnå uppsatta mål för både verksamhet och ekonomi. Sjukhuset arbetar för att uppnå största möjliga hälsovinster med tillgängliga resurser. Att uppnå kostnadseffektivitet ingår som en viktig del i sjukhusets processer.

#### **2.2.1.1 Uppfylla vårdgarantin**

Tillgängligheten till vården är viktig för våra patienter och sjukhuset fortsätter att arbeta aktivt för att förbättra väntetiderna till vården. Sjukhuset uppmuntrar till ett aktivt användande av

1177 Vårdguidens e-tjänster och de flesta av sjukhusets mottagningar erbjuder hela e-tjänstens basutbud, vilken bland annat innefattar omboka tid, skriva egenremiss och begära intyg. Kvällsmottagning en kväll per vecka erbjuds patienterna på flertalet av sjukhusets öppenvårdsmottagningar. Arbetet med utveckling av digitala vårdtjänster kommer fortsätta under året.

### **2.2.1.2 Förstärka primärvården och den nära vården**

I definitionen av nära vård ingår dimensionerna geografisk närhet, relation (kontinuitet och samordning) och tillgänglighet (öppettider och digitala möten).

#### **Relation (kontinuitet och samordning)**

Frölunda Specialistsjukhus samverkar med primärvård och andra sjukhus i frågor som rör framtagandet och utvecklandet av gemensamma vårdprocesser och rutiner utifrån ett personcentrerat arbetssätt.

Sjukhuset medverkar i arbetet med nivåstrukturering mellan vilka patienter och vilka sjukdomstillstånd som ska handläggas på respektive vårdnivå och att implementera dessa rutiner i vardagen. Verksamhetscheferna har återkommande dialogmöten med chef för Närhälsan och representant för privata vårdcentraler.

Samverkan med Kungälvssjukhus inom radiologi fortsätter. Härigenom erhåller sjukhuset en förbättrad patientsäkerhet, kontinuerlig läkarbemanning med gemensamt elektroniskt system för remiss- och svarshantering samt bildhantering.

#### **Tillgänglighet (öppettider och digitala möten)**

Flertalet mottagningar har förlängd öppettid en kväll per vecka. Telefontillgängligheten följs kontinuerligt och pågående förbättringsarbete visar på god tillgänglighet via telefon.

Sjukhuset arbetar med utbudet av 1177 Vårdguidens e-tjänster. Utvecklingen av digitala patientbesök fortsätter på neurologimottagningen, där verksamheten identifierat lämplig patientgrupp och startat ett pilotprojekt för digitala möten.

### **2.2.1.3 Utveckla digitala vårdformer och tjänster**

Hösten 2018 hade sjukhuset sina första digitala vårdmöten. Sjukhuset kommer att testa två olika tekniska lösningar och utvärdering av dessa görs ur patient- och medarbetarperspektiv. Uppstarten av digitala vårdmöten ökar sjukhusets kunskap om vilka möjligheter och begränsningar denna typ av vårdmöte har. Under 2019 fortsätter sjukhuset med att erbjuda digitala vårdmöten och arbetar vidare med att skapa kunskap om vilka patientgrupper som kan ha nytta av tekniken. Sjukhuset arbetar för att införa möjlighet till digitala vårdmöten på fler enheter. Vid initiering av nya arbetssätt ute på mottagningarna undersöks om användandet av e-tjänster på något sätt kan ingå och bidra till förbättrad kvalitet.

Sjukhuset ser 1177 vårdguidens e-tjänster som en viktig faktor i utvecklandet av framtida digitala lösningar såsom exempelvis ”Distanskontakt via videolänk”. Sjukhuset bevakar ”webbtidboksprojektet” med stor önskan om att projektet faller väl ut och kan implementeras i förvaltningen någon gång under 2019.

## **2.2.2 Den medicinska kvaliteten ska öka och den organisatoriska effektiviteten förbättras**

Nedan redovisas sjukhusets egna fokusområden kopplade till regionfullmäktiges prioriterade mål "Den medicinska kvaliteten ska öka och den organisatoriska effektiviteten förbättras".

### **Patientsäkerhetsarbetet präglas av öppenhet och systemtänkande**

Patientsäkerhetsronder kommer ske på alla enheter med syfte att främja dialog mellan ledning och medarbetare. Avvikelsehanteringssystemet är en viktig del i arbetet kring patientsäkerhet. Workshops kring hantering av enskilda ärenden för chefer bidrar till att få en snabb och enhetlig ärendehantering, ha ett forum för diskussion och kunskapsutbyte samt skapa en samsyn på hur olika typer av ärenden ska handläggas.

### **Aktivt delta i planering och utveckling av Nya Högsbo Specialistsjukhus**

Projektet Högsbo specialistsjukhus går från att till stor del handlat om fastighetsutveckling till att i allt större grad handla om verksamhetsutveckling. Sjukhusets medarbetare engageras därmed i att beskriva arbetssätt och hur det nya sjukhuset ska komma att fungera i framtiden. Exempel på detta är att FSS under 2019 kommer delta i delprojekt för planering av förråds-, sterilgoods och patientprocesser i det nya sjukhuset. Patienter och anhöriga kommer ges möjlighet att delta i utvecklingsarbetet mot Högsbo specialistsjukhus då de har en viktig roll i att säkerställa att sjukhuset fungerar på bästa sätt för den som behöver kontakt med vården.

#### **2.2.2.1 Minska antalet vårdskador och antalet vårdrelaterade infektioner**

En god patientsäkerhetskultur är en förutsättning för att skapa en säker vård. Sjukhusets målsättning är att allt kvalitets- och patientsäkerhetsarbete skall bedrivas i en kultur där medarbetarnas benägenhet att rapportera avvikelser och patientklagomål avspeglas i minskat antal vårdskador

Patientsäkerhetsarbetet ska utgå från ett systemperspektiv och utvecklas genom ständiga förbättringar. Uppföljning av patientsäkerhet utifrån avvikelsehanteringssystemet sker veckovis av verksamhetsledningarna samt är en fast stående punkt på såväl verksamhetsledningsmöten som på enheternas arbetsplatsträffar.

Patientsäkerhetsronder kommer genomföras på alla enheter under året. Under ronderna samtalar ledningsrepresentanter och de vårdnära medarbetarna om aktuella patientsäkerhetsfrågor på enheten. I dessa tas även förs även dialog om resultatet från patientsäkerhetskulturmätningen och aktiviteter kopplade till denna.

Under 2019 fortsätter arbetet med basala hygien- och klädregler. En införandeplan av Meliors läkemedelsmodul är under framtagande som en del i att öka patientsäkerheten kring läkemedelshanteringen.

#### **2.2.2.2 Samtliga verksamheter inom hälso- och sjukvården ska prestera bättre än genomsnittet i nationella jämförelser**

Resultat från kvalitetsdata från nationella och regionala kvalitetsregister redovisas enhetsvis och visualiseras på styr- och förbättringstavlur, vilket möjliggör uppföljning och styrning på enhetsnivå. Utifrån analys av utfallet genomförs möjliga förbättringar i verksamheten.



Kvalitetsdata är en grund i utvecklandet och införandet av nya metoder och arbetssätt och väl fungerande processer ska synliggöras och stödjas. Ett exempel på en sådan process är bräckprocessen, där sjukhuset genom centrumbildning vill tillvarata goda resultat i en personcentrerad och kostnadseffektiv vård. Fortsatt och utvecklat samarbete inom VGR med andra förvaltningar förväntas fortsätta under 2019 i syfte att öka kvalitet och effektivitet. Detta kommer fortsätta utvecklas inom bland annat bilddiagnostik och med opererande specialiteter.

### **2.2.2.3 Den specialiserade vården ska koncentreras**

Under 2018 fattades beslut om att koncentration av vård med relativt små volymer ska ske under 2019. För Frölunda Specialistsjukhus innebär detta att vi under året kommer att remittera patienter med behov av kirurgi på grund av större ärrbräck till Alingsås lasarett. Under kommande år kommer en ny beredning ske för att ta fram ytterligare patientgrupper där det kan finnas underlag för kvalitetsförbättring genom centralisering.

## **2.3 Västra Götalandsregionen ska erbjuda god arbetsmiljö för medarbetarna, kunna behålla och rekrytera rätt kompetens**

### **2.3.1 Möjligheterna till karriär- och kompetensutveckling ska förbättras**

I verksamhetsplanen för 2019 är ett av de prioriterade målen att sjukhuset ska förbättra möjligheterna till karriär- och kompetensutveckling. Genom att arbeta med fokusområdena uppgiftsväxling, karriärutveckling och arbetsgivarvarumärket är ambitionen att nå upp till sjukhusets prioriterade mål.

#### **2.3.1.1 Fortsätta utveckla modellen för lönekarriär och kompetensutveckling**

Under 2018 har Västra Götalandsregionen arbetat med att implementera karriärutvecklingsmodellen för sjuksköterskor och barnmorskor. Andra modeller som har arbetats fram är bland annat undersköterskor, medicinska sekreterare och fysioterapeuter. Under 2018 har arbetet med implementering av karriärutvecklingsmodellen för sjuksköterskor och barnmorskor påbörjats på Frölunda Specialistsjukhus. Vidare har sjukhuset som mål att påbörja arbetet med implementeringen av karriärutvecklingsmodellen för undersköterskor under 2019. Om förvaltningen anser att det finns möjlighet, kommer även andra karriärutvecklingsmodeller att implementeras. Tillsammans med den årligt återkommande systematiska lönekartläggningen utifrån befattnings- och arbetsvärderingar kommer sjukhuset sätta upp mål för hur lönestrukturen ska se ut inom och mellan olika yrkesgrupper. Implementeringen av karriärutvecklingsmodellerna i kombination med den årliga lönekartläggningen är en viktig satsning för att stimulera medarbetare att ta sig an mer kvalificerade uppgifter samt skapa jämställda och konkurrenskraftiga löner som bygger på ansvar och kompetens.

#### **2.3.1.2 Stimulera uppgiftsväxling, nya arbetssätt och arbetsrotation**

Uppgiftsväxling ingår som ett av sjukhusets viktigaste fokusområden i

kompetensförsörjningsplanen. Sjukhuset kommer under 2019 fortsätta arbeta aktivt med att utveckla uppgiftsväxling och nya arbetssätt, bland annat genom digitaliseringen. Viktiga förutsättningar för att lyckas med uppgiftsväxling är stabila och trygga team, ett väl utvecklat processarbete samt ett stödjande ledarskap. Målsättningen är att uppgiftsväxling ska leda till ökad tillgänglighet, nöjdare patienter, bidra till en god kompetensförsörjning och en bra karriärutveckling. Genom uppgiftsväxling och implementering av nya digitala verktyg utvecklas samtidigt nya arbetssätt. Tillsammans med verksamhetsutvecklare som erbjuder metodstöd skapas förutsättningar att utveckla arbetssätt, bättre och effektivare patientflöden samt att utveckla medarbetarnas kompetens.

### **2.3.1.3 Utveckla arbetsgivarvarumärket**

Västra Götalandsregionen har satt upp ett långsiktigt mål om att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. Det innebär att Västra Götalandsregionen ska ha offentlig sektors mest nöjda medarbetare och vara den mest attraktiva offentliga arbetsgivaren. Arbetet måste därför ses som en långsiktig process som successivt ger mätbara effekter. Arbetet med arbetsgivarvarumärket handlar om allt från förbättrad arbetsmiljö, att arbetstiden används på bästa sätt, att fritiden fredas och att medarbetarna i högre grad upplever att man har rätt ersättning utifrån insats. Sammantaget innebär det att vi som arbetsgivare ska fokusera på att behålla och utveckla medarbetare för att vara en attraktiv arbetsgivare som har lätt att rekrytera nya medarbetare.

### **2.3.2 Arbetsmiljön ska förbättras och sjukfrånvaron ska minska**

I verksamhetsplanen för 2019 är ett av våra prioriterade mål att sjukhuset ska ha en god arbetsmiljö och att sjukfrånvaron ska minska. Sjukhuset arbetar aktivt med åtgärder som är hälsofrämjande, förebyggande och återskapande för att kunna erbjuda en bra och säker arbetsmiljö. Ett led i att utveckla en långsiktigt god hälsa bland medarbetare är att se över det systematiska arbetsmiljöarbetet, pröva och utvärdera olika arbetstidsmodeller samt satsa på ledarskapsutveckling.

Även genom att arbeta med ett hälsofrämjande och personcentrerat förhållningssätt utifrån ett medarbetarperspektiv samt att låta sjukhusets medarbetare vara delaktiga i förbättringsarbeten förväntas en bättre arbetsmiljö skapas.

Nedan redovisas sjukhusets egna fokusområden kopplade till regionfullmäktiges prioriterade mål " Arbetsmiljön ska förbättras och sjukfrånvaron ska minska".

#### **Ett hälsofrämjande och personcentrerat förhållningssätt utifrån ett medarbetarperspektiv**

Frölunda Specialistsjukhus har under flera år arbetat med ett hälsofrämjande och personcentrerat förhållningssätt och har som mål att ledarskapet karakteriseras av ett personcentrerat förhållningssätt utifrån ett medarbetarperspektiv. För att lyckas med att skapa ett hälsofrämjande och personcentrerat förhållningssätt utifrån medarbetarperspektivet krävs fortsatt arbete med utveckling av ledarskap och medarbetarskap.

#### **Sjukhusets medarbetare är delaktiga i förbättringsarbete**

Sjukhuset strävar efter att ha ett pågående utvecklingsarbete genom att medarbetare är

delaktiga i förbättringsarbeten. Ett vedertaget sätt som sjukhuset har arbetat med under många år är ständiga förbättringar genom bland annat förbättringstavlor på enheterna. Syftet med tavlorna är att visualisera mål, flöden, mätetal och problem för att genom korta intensiva stående möten arbeta med konkreta förbättringsförslag. Andra aktiviteter så som handlingsplaner utifrån medarbetar- och patientsäkerhetsenkäten tas också fram i dialog med sjukhusets medarbetare. Andra förbättringsarbeten som kommer att genomföras i samarbete med medarbetarna är bland annat arbeten kopplade till digitaliseringen.

### **2.3.2.1 Satsa på ledarskap**

Ett gott ledarskap är avgörande för att nå verksamhetens mål. Sjukhuset står inför omfattande förändringar under de närmaste åren och behöver därför prioritera insatser som kan stärka och utveckla cheferna att leda förändringsarbeten. Sjukhuset arbetar därför med olika insatser för att stärka och utveckla ledarskapet. Det medför att utbildningsinsatser kopplade till förändringsledning kommer att vara prioriterat de kommande åren. Vid behov kommer även utbildningar som ryms inom Västra Götalandsregionens chefsutbildningsprogram att påbörjas samt individuell chefshandledning.

### **2.3.2.2 Systematisera arbetsmiljöarbetet, breddinföra goda exempel och utveckla det hälsofrämjande arbetet**

Sjukhuset arbetar med ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Varje år genomförs en noggrann arbetsmiljökartläggning i enlighet med Arbetsmiljöverkets föreskrifter. De problem och risker som inte kan åtgärdas på enhetsnivå lyfts till ledningsgrupp och samverkansgrupp. Vidare arbetar sjukhuset systematiskt med resultatet utifrån medarbetarenkäten. Under hösten 2017 genomfördes en ny medarbetarenkätundersökning. Resultatet av undersökningen ligger till grund för de handlingsplaner som varje enhet har tagit fram med förbättringsåtgärder. Sjukhuset har även tagit fram en sjukhusgemensam handlingsplan som beskriver de viktigaste strategiska förbättringsområdena med olika åtgärder som ska genomföras 2018-2019.

Sjukhuset har sedan flera år arbetat aktivt med insatser som är hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande. I verksamhetsplanen är det prioriterade målet att sjukhuset ska ha en god arbetsmiljö och att sjukfrånvaron ska minska. För att klara det arbetar sjukhuset med flera olika insatser som riktar sig till medarbetarna. Bland annat har sjukhuset en hälsosamordnare som arbetar med ett brett utbud av hälsofrämjande aktiviteter, ett väl utvecklat systematiskt arbetsmiljöarbete med en tydlig ansvarsfördelning där risker identifieras och åtgärdas och ett nära samarbete med företagshälsovården avseende rehabiliteringsprogram.

### **2.3.2.3 Utveckla och erbjuda moderna anställningsformer samt pröva arbetstidsmodeller**

Genom att utveckla och erbjuda moderna anställningsformer, som uppfattas som attraktiva för medarbetare i olika faser av livet, skapas förutsättningar för att vara en attraktiv arbetsgivare som kan rekrytera och behålla medarbetare. Idag har sjukhuset en arbetstidsförläggning som i stort upplevs som attraktiv inom vården, då sjukhuset endast har öppet måndag till fredag. Under 2019 kommer sjukhuset att ha fokus på tillgänglighet vilket kan eventuellt påverka

öppettider och arbetstidsförläggning. För att klara kompetensförsörjningen och erbjuda en attraktiv arbetsmiljö erbjuder sjukhuset alla medarbetare möjlighet till flexibel arbetstid. Möjlighet till distansarbete kommer även fortsättningsvis att erbjudas medicinska sekreterare. Sjukhuset ser även positivt på möjligheten att kombinera forskning med klinisk tjänstgöring samt möjlighet till delade tjänster mellan förvaltningarna.

## **3 Ökat fokus på kostnadskontroll, ekonomi i balans, tillgänglighet och produktivitet**

### **3.1 Kostnadskontroll samt ekonomi och verksamhet i balans**

Den 30 november 2016 beslutade styrelsen för Kungälvss sjukhus och Frölunda Specialistsjukhus om framtagna åtgärdsplaner för Frölunda Specialistsjukhus för att uppnå en ekonomi i balans för perioden 2017-2018. Sjukhuset arbetar fortsättningsvis utifrån beslutad åtgärdsplan och rapporterar kontinuerligt till styrelsen.

Sjukhusets åtgärdsplan syftar till att uppnå en verksamhet och ekonomi i balans. Målet är att förbättra tillgängligheten och öka produktionen och därmed uppnå ökade intäkter.

#### **Åtgärder för att uppnå en god kompetensförsörjning**

Genom ett aktivt arbete med att behålla, utveckla och rekrytera kompetens har sjukhuset lyckats rekrytera inom flera bristområden såsom operations- och anestesijuksköterskor. Sjukhuset har under hösten rekryterat specialisläkare inom ortopedi, ögonsjukvård, gynekologi och öron-näsa-halssjukvård, vilket kommer att påverka tillgängligheten och produktionen positivt från och med andra kvartalet 2019. För närvarande är det endast läkarbemanningen inom vissa specialiteter som inte når upp till den önskvärda bemanningsnivån under 2019.

Vidare har sjukhuset beslutat om anställningsprövning vid de enheter som är berörda av minskad vårdproduktion på grund av läkarvakanser. Sjukhuset avvaktar i vissa fall med att rekrytera andra personalkategorier tills läkarvakanserna är återbesatta.

Aktiviteter:

- Kompetensutvecklingsinsatser för att skapa god arbetsmiljö
- Information om VGR:s goda anställningsvillkor
- Samverkan med andra sjukhus
- Information om planerat specialistsjukhus i Högsbo
- Införandet av karriärutvecklingsmodell för specialistsjuksköterskor och barnmorskor

#### **Åtgärder för att uppnå minskad sjukfrånvaro**

Aktiva insatser har gjorts för att minska sjukskrivningarna vilket resulterat i att sjuktalen minskat under 2017 jämfört med 2016. Sjukfrånvaron har dock påverkats negativt under första kvartalet 2018 bland annat på grund av en kraftfull och långdragen influensa. Även långtidssjukskrivningarna har ökat generellt under 2018 jämfört med föregående år.

Aktiviteter:

- Öka antalet hälsosamtal vid upprepad korttidssjuk-frånvaro
- Öka användande av rehabiliteringssystemet HälsoSam inklusive upprättande av handlingsplaner

#### **Åtgärder för att uppnå ökad tillgänglighet**

Sjukhuset arbetar aktivt med olika lösningar för att utnyttja ledig kapacitet som uppstått på centraloperation i samband med läkarvakanser. Sedan flera år arbetar sjukhuset med

uppgiftsväxling inom flera olika specialiteter. Genom uppgiftsväxling har sjukhuset trots brist på läkare kunnat upprätthålla en god vård. Det är framförallt sjuksköterskor som har tagit över vissa läkaruppgifter. Medarbetarnas kompetens har tillvaratagits, vilket upplevs motiverande och stimulerande.

Aktiviteter:

- Utnyttja ledig kapacitet genom samverkan
- Förbättra tillgänglighet på operation
- Minska antalet uteblivna besök
- Öka antalet förstabesök
- Digitala vårdmöten
- Bibehålla korta ledtider inom röntgen
- Uppgiftsväxling

### **Åtgärder för att minska kostnadsutvecklingen**

Aktiviteter:

- Tillämpa anställningsprövning
- Uppföljning av volym- och kostnadsutveckling avseende läkemedel, material, varor och tjänster
- Vid utvecklingsdagar framöver kommer enbart VGR:s interna lokaler nyttjas
- Vid övergång till centralkassa ska översyn av arbetsuppgifter och bemanning göras

## **3.2 Tillgänglighet**

Tillgängligheten till vården ska öka jämfört med 2018. I detta ingår såväl en förbättring av den fysiska tillgängligheten för patienter med funktionsnedsättning samt ökad tillgänglighet genom fler besök och behandlingar vid sjukhuset. Utvecklande av digitala vårdmöten kommer möjliggöra patientmöte på distans för vissa patientgrupper. Samarbeten med andra förvaltningar för ökad tillgänglighet kommer fortsätta i olika former under 2019.

## **3.3 Produktivitet**

Produktiviteten kommer följas både i mottagnings- och operationsverksamheten. På mottagningarna följs antal besök i förhållande till bemanning. På operation följs starttider, bytestider och operationssalsutnyttjande.

Veckovolymer inom radiologin följs och vid sviktande remissinflöde erbjuds ledig kapacitet till andra sjukhus inom regionen.

## 4 Ekonomiska förutsättningar

Detaljbudget och verksamhetsplan 2019 har upprättats utifrån regiongemensamma riktlinjer för detaljbudgetarbetet 2019 (RS 2018-02826) och vårdöverenskommelse 2019 mellan Göteborgs hälso- och sjukvårdsnämnd och styrelsen för Frölunda Specialistsjukhus (STYRKSFSS 2018–00204).

Regionstyrelsen beslutade om att prolongera 2018 års vårdöverenskommelser att gälla även 2019 i syfte att öka tempot i omställningsarbetet och ökat fokus på ekonomi och verksamhet i balans, i enlighet med regionfullmäktiges beslut om budget 2019.

Under hösten 2018 tecknades en tilläggsöverenskommelse mellan Göteborgs hälso- och sjukvårdsnämnd och styrelsen för Kungälv Sjukhus och Frölunda Specialistsjukhus avseende temporär flytt av ögonverksamheten för barn på Frölunda Specialistsjukhus till Sahlgrenska Universitetssjukhuset, vilket motsvarade en minskning av ersättningsutrymmet med 2,5 mnkr i 2018 årsnivå.

Vidare togs beslut under 2018 om samorganiserad poliklinisk smärtsjukvård vid Angereds Närsjukhus, vilket medförde att sjukhusets budgeterade medel flyttas över till Angereds Närsjukhus.

Sjukhuset saknar finansiering avseende diagnostiskt centrum som tidigare år finansierats via statsbidrag, verksamheten ingår för närvarande därför inte i budget 2019.

### 4.1 Ekonomiskt resultat

Frölunda Specialistsjukhus redovisar ett budgeterat nollresultat för 2019. Sjukhuset har under hösten 2018 rekryterat specialitläkare inom ortopedi, ögonsjukvård, gynekologi, hudsjukvård samt öron-näs-halssjukvård, vilket kommer att påverka tillgängligheten och produktionen positivt under andra halvan av 2019. För närvarande är det endast läkarbemanningen inom vissa specialiteter som inte når upp till den önskvärda bemanningsnivån under 2019. Fortsatta kompetenförsörjningsinsatser pågår.

Samarbetet inom gynekologi med Sahlgrenska Universitetssjukhuset (SU) kommer att fortsätta under 2019 och ytterligare diskussioner pågår med SU avseende samverkan inom andra specialiteter.

Även under 2019 kommer sjukhuset bidra till ökad tillgänglighet av undersökning med datortomograf genom att avlasta SU med remisser.

Eventuella effekter med anledning av upphandlad extern leverantör av radiologiska undersökningar inom Västra Götalandsregionens är fortsatt en osäkerhetsfaktor. Sjukhuset ser en risk med avtalet, då antalet remisser och därmed antalet undersökningar vid sjukhuset kan komma att minska.

#### Intäkter

Vårdöverenskommelsen räknas upp med 2 procent, vilket för sjukhuset motsvarar 4,1 mnkr. Tilläggsöverenskommelser efter 2018 års kompletteringsbudget (statsbidrag Goda arbetsvillkor) räknas upp med 1,2 procent då det är vad statsbidraget räknats upp med. Sålåd vård internt uppgår 2019 till 209,4 mnkr inklusive indexuppräknning.

Sjukhuset kommer utöver vårdöverenskommelsen 2019 att erhålla medel motsvarande 9,8 mnkr kopplat till tillgänglighetsåtgärder och intäktsbortfall.

Budgeterade intäkter avseende försäljning av röntgentjänster baseras på 19 000 undersökningar, mixen av undersökningar har förändrats då sjukhuset under 2018 haft en minskning av drop-in/ slätröntgenundersökningar och en ökning av CT- och ultraljudsundersökningar. Då den regiongemensamma prislistan för 2019 ännu inte är fastställd av diagnostikrådet har 2018 års priser legat till grund för budget 2019. Ingen hänsyn är tagen till eventuella effekter av upphandlad extern röntgenleverantör.

Övriga erhållna bidrag har till följd av beslut om samorganiserad poliklinisk smärtsjukvård vid Angereds Närsjukhus minskat inför 2019.

Resterande intäkter består bland annat av patientavgifter, ersättning för utomlänsvård, ordnat införande, standardiserat vårdförlopp och ersättning för höjd OB-ersättning.

### **Kostnader**

I de budgeterade personalkostnaderna för 2019 har hänsyn tagits till fattade beslut 2018 om samlokalisering av smärtverksamhet till Angereds Närsjukhus och tilläggsöverenskommelse ögonsjukvård för barn till SU. Vidare har sjukhuset tagit hänsyn till ökade kostnader till följd av löneöversyn samt förändrade arbetsgivaravgifter.

Medicinska riktlinjer driver kostnadsutvecklingen, sjukhuset ser svårigheter med att finansiera kostnaderna. Exempel på områden där sjukhuset har ökade kostnader är förskrivning av insulinpumpar, sensorer och andra tillbehör för kontinuerlig blodsockermätning, vilket är en effekt av följsamhet till medicinska riktlinjer. Inom neurologin ses ökade kostnader för magnetrontgen (MR-undersökning), vilket är kopplat till nationella riktlinjer avseende behandling av MS-patienter som kräver att denna patientgrupp mer regelbundet genomgår MR-undersökning av hjärnan kopplat till behandling med nya och mer effektiva läkemedel. Inom hud ses ökade kostnader för biologiska läkemedel som används vid behandling av psoriasis.

Sjukhuset gör bedömningen att kostnaderna för köp av undersökningar med magnetrontgen (MR) internt från Västra Götalandsregionen kommer att medföra ökade kostnader 2019 jämfört med köp från externa leverantörer.

Slutlig lösning mellan sjukhuset och Regionservice angående varm mat till medarbetare vid sjukhuset blev att restaurangen kommer att vara öppen måndag-torsdag men stängd på fredagar på grund av låg försäljning. Cafét ersätts med kaffe- och varuautomat. I samband med förändringen sker en ekonomisk reglering mellan parterna. Vad gäller hyreskostnaderna avseende caféytan kommer sjukhuset inte att debitera Regionservice för detta under 2019 utan endast hyreskostnaderna för matsalen. Sjukhuset kommer fortsättningsvis under 2019 att ersätta Regionservice med 250 tkr utöver de ordinarie delarna i serviceöverenskommelsen för produktion av måltider till patienter och medarbetare vid sjukhuset. I serviceöverenskommelsen ingår sedan tidigare dessutom en halvtidstjänst i cafét som övergår att gälla matsalen för 2019. Vid eventuella förändringar i matsalen ska dialog och samverkan ske i god tid mellan förvaltningarna. Regionservice ska månadsvis redovisa matsalens ekonomiska resultat för Frölunda Specialistsjukhus. Detta för att vid eventuellt underskott kunna fatta beslut om åtgärder samt att vid eventuellt överskott göra en reglering av de



ekonomiska medlen.

Fastighetskostnaderna för 2019 är fortsatt svårbedömt. En riskfaktor är vatten- och avloppsstammar som under de senaste åren gett upphov till en del läckor, vilket kan leda till behov av evakuering av verksamhet och därigenom påverka både produktion och kostnader.

De senaste årens investeringsbehov medför ökade kostnader för avskrivning och ränta.

#### 4.1.1 SD02 Sammanställd detaljbudget Utförare hälso- och sjukvård

Resultatbudget (mnr)	Budget 1812	Prognos 1808	Budget 1912
Såld vård internt	218,0	190,2	219,2
Såld vård externt	2,1	1,6	1,8
Patientavgifter	7,4	5,3	6,8
Driftbidrag från nämnd inom regionen	0,0	0,0	0,0
Övriga erhållna bidrag	4,4	1,1	0,2
Försäljning av tjänster	10,0	11,4	13,2
Hysesintäkter	0,6	0,6	0,5
Försäljning av material och varor	0,0	0,0	0,0
Övriga intäkter	2,3	4,6	1,5
Verksamheten intäkter	244,9	214,8	243,2
Personalkostnader, inkl. inhyrd personal	-147,3	-125,5	-143,1
Köpt vård	0,0	0,0	0,0
Läkemedel	-21,1	-19,2	-20,7
Verksamhetsanknutna tjänster	-18,4	-18,9	-18,8
Övriga tjänster, inkl konsultkostnader	-7,4	-7,7	-8,0
Material och varor, inkl förbrukningsmtrl	-19,4	-18,9	-20,1
Lokal- och energikostnader	-19,3	-18,8	-19,6
Lämnade bidrag	0,0	0,0	-0,2
Avskrivningar	-6,2	-6,7	-6,9
Övriga kostnader	-4,9	-5,3	-4,9
Verksamhetens kostnader	-244,0	-221,0	-242,3
Finansiella intäkter/kostnader	-0,9	-0,9	-0,9
Bidrag, speciella beslut över budget	0,0	0,0	0,0
Resultat	0,0	-7,1	0,0

## 4.2 Investeringar

För verksamhetsåret 2019 har Frölunda Specialistsjukhus tilldelats investeringsram på motsvarande 7 mnr, varav 1 mnr fastighetsinvesteringar och 6 mnr utrustningsinvesteringar (RS 2018-01749).

Samtliga verksamheter deltar i den interna investeringsprocessen. Vårdenhetschefer och vårdenhetsöverläkare lämnar in investeringsönskemål avseende medicinteknisk utrustning och övriga inventarier. Förslag till hur investeringsutrymmet ska disponeras och prioriteras arbetas fram av verksamhetscheferna i samråd med ekonomienheten, beslut fattas av sjukhusdirektör och verksamhetschefer.

Större investeringar under 2019 är exempelvis endoskopistapel, patientmonetorer, videogastroskop och koloscop.

*Tabell Fördelning investeringsutrymme 2019*

	<b>Tkr</b>
Medicinteknisk utrustning	4 815
Inventarier	145
Fastighet	1 000
Oförutsett	1 040
<b>Totalt fördelat investeringsutrymme</b>	<b>7 000</b>

För sjukhusets del är det viktigt att inför flytt till Högsbo specialistsjukhus 2023 fortsättningsvis föra en dialog kring kommande investeringsbehov tillsammans med Koncernkontoret och projekt Högsbo specialistsjukhus.

## 5 Fördjupad rapport till egen nämnd/styrelse

Säkerhetsarbetet är ett långsiktigt strategiskt arbete för förvaltningen och utgår från Västra Götalandsregionens styrande dokument.

Nedan redovisas de områden sjukhuset kommer att arbeta med under 2019 kopplat till olika aktiviteter och åtgärder.

<b>Allmän säkerhet</b>	Arbeta utifrån ledningssystemet för systematiskt kvalitets- och patientsäkerhetsarbete
	Arbeta med risk- och händelseanalyser
	Arbeta med sjukhuset avvikelshantering
	Informationsinsatser till nya medarbetare
<b>Kris och katastrof</b>	Säkerställa att sjukhusets kris- och katastrofplan är känd bland medarbetarna
	Systematiskt brandskyddsarbete (SBA), kontinuerlig uppföljning
	Obligatorisk brandskyddsutbildning med praktisk brandövning
<b>Informationssäkerhet</b>	Säkerställa sjukhusets följsamhet till lagstiftning
	Öka medvetenheten hos medarbetare om informationssäkerhet
<b>Fastighet</b>	Systematiskt säkerhetsarbete rörande fastigheten
	Samarbete med Västfastigheter
	Kontinuerliga möten med Västfastigheter och fastighetsägaren Skandia Fastigheter AB
<b>Egendomsskydd/personsäkerhet</b>	Internutbildning rörande hot och våld