

Detaljbudget 2020

Skaraborgs Sjukhus



Innehållsförteckning

1 Sammanfattning.....	4
2 Mål och fokusområden.....	5
2.1 Hållbar, innovativ och kreativ region.....	5
2.1.1 Klimatutsläppen från fossil energi i Västra Götaland ska minska	5
2.1.1.1 Öka takten i "Klimat 2030 Västra Götaland ställer om"	5
2.1.2 Skapa attraktiva arbetsplatser och förbättra möjligheterna till karriär- och kompetensutveckling	5
2.1.2.1 Låta lönesättningen präglas av större flexibilitet, där hänsyn tas till marknadssituationen och kompetensbehov samtidigt som budget ska hållas	6
2.2 Tillgänglig och produktiv hälso- och sjukvård.....	7
2.2.1 Den psykiska hälsan ska förbättras liksom tillgängligheten till vård för personer med psykisk sjukdom.....	7
2.2.1.1 Öka tillgängligheten och korta väntetiderna för barn och ungdomar med psykisk ohälsa.....	7
2.2.2 Den medicinska kvaliteten ska öka och den organisatoriska effektiviteten förbättras	8
2.2.2.1 Detaljstyrning av hälso- och sjukvården ska ersättas av tillsynsstyrning. Mer ansvar, makt och befogenheter ska decentraliseras till första linjens chef	8
2.2.2.2 Tillskapa fler tillgängliga vårdplatser. Förbättra samverkan mellan VGR och kommun för att minska antalet överbeläggningar	9
2.2.3 Invånarnas tillgänglighet till digitala vårdformer ska öka, liksom verksamhetens användning av digitala lösningar	10
2.2.3.1 Öka takten i implementeringen av digitala lösningar och AI, för bättre diagnostik och ökad patientsäkerhet	10
2.2.4 Invånarnas tillgång till den vård de behöver ska öka	10
2.2.4.1 Stärka tillgängligheten och korta väntetiderna för både förstabesök och behandling	11
2.2.4.2 Hälsöfrämjande och sjukdomsförebyggande arbete.....	11
3 Genomförandeplan för omställning av hälso- och sjukvården	13
3.1 Utveckla och stärka den nära vården.....	14
3.2 Koncentrera vård för bättre kvalitet och ökad tillgänglighet.....	14
3.3 Utveckla användandet av digitala vårdtjänster.....	15
3.4 Fokusera på kvalitetsdriven verksamhetsutveckling	16

4	Fördjupad granskning enligt regionstyrelsens riktlinjer.....	18
4.1	Kvalitet.....	18
4.2	Patientsäkerhetsarbetet.....	18
4.3	Tillgänglighet.....	20
4.4	Arbetsgivarvarumärket.....	20
5	Ekonomiska förutsättningar.....	21
5.1	Ekonomi och verksamhet i balans.....	21
5.1.1	Måltal för antal nettoårsarbetare.....	22
5.2	Ekonomiskt resultat.....	22
5.2.1	SD02 Sammanställd detaljbudget Utförare hälso- och sjukvård.....	23
5.3	Eget kapital och obeskattade reserver.....	24
5.4	Investeringar.....	24

1 Sammanfattning

Skaraborgs sjukhus (SkaS) detaljbudget utgår från regionfullmäktiges budget för 2020 och vårdöverenskommelse 2020 med Östra hälso- och sjukvårdsnämnden. SkaS uppdrag preciseras i vårdöverenskommelsen, där det övergripande uppdraget är att ge akut och planerad vård till invånare i Västra Götaland. Sjukhuset har även ett omfattande utbildningsuppdrag samt uppdrag att bedriva forsknings- och utvecklingsverksamhet.

Detaljbudgeten beskriver hur SkaS planerar att arbeta med de prioriterade mål och de fokusområden med relevans för SkaS verksamheter som beslutats i regionfullmäktiges budget. En stor utmaning för kommande år är att genomföra nödvändiga förändringar för en ekonomi i balans samtidigt som uppdragen i enlighet med regionfullmäktiges mål och vårdöverenskommelse ska uppnås. För en hållbar ekonomi är strategin att fortsätta påbörjade förändrings- och utvecklingsarbeten inom nedanstående områden:

- nya vårdformer och optimal vårdstruktur,
- kvalitetsdriven verksamhetsutveckling och effektiva processer,
- kompetensförsörjning,
- produktions- och kapacitetsplanering,
- förbättrad patientsäkerhet med färre vårdskador,
- inköp och avtal,
- prioritering,
- effektiv läkemedelsanvändning,
- lokaleffektivisering

Under 2020 kommer även fokus vara på det regiongemensamma arbetet för vårdens omställning. Nedanstående aktiviteter kommer att prioriteras särskilt:

- Säkerställa införandet av digitala invånartjänster
- Stärka och utveckla närsjukvårdsteamerna i Skaraborg
- Utveckla samverkan internt och med andra vårdgivare kring arbetet för patienter med komplexa vårdbehov

Under hösten 2019 har SkaS styrelse tillsammans med östra hälso- och sjukvårdsnämnden påbörjat ett målbildsarbete tillsammans, där mål och inriktning för specialistvården i Skaraborg tas fram gemensamt. Utgångspunkten är bland annat vårdens omställningsbehov. Arbetet fortsätter under 2020.

2 Mål och fokusområden

2.1 Hållbar, innovativ och kreativ region

2.1.1 Klimatutsläppen från fossil energi i Västra Götaland ska minska

För 2020 är målsättningen att öka kunskapen om och följsamheten till SkaS "Checklista för systematiskt miljöarbete".

2.1.1.1 Öka takten i "Klimat 2030 Västra Götaland ställer om"

Respektive enhet arbetar kontinuerligt med vägledningsdokumentet SkaS "Checklista för systematiskt miljöarbete" vilken innehåller följande områden:

- Utbildning, medvetenhet och kompetens
- Transporter
- Energi
- Kemikalier
- Produkter och avfall
- Livsmedel
- Läkemedel
- Medicinska gaser

2.1.2 Skapa attraktiva arbetsplatser och förbättra möjligheterna till karriär- och kompetensutveckling

Skapa attraktiva arbetsplatser

Skaraborgs sjukhus ska verka för att vara en attraktiv arbetsgivare genom att systematiskt arbeta med arbetsmiljön, arbetstider, lön, kompetensförsörjning och kompetensutveckling, ledarskap och medarbetarskap.

Genom målstyrning och indikatorer, följer vi upp om beslutade aktiviteter ger effekt.

Skaraborgs sjukhus har ett omfattande arbete igång för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare med målet att Skaraborgs sjukhus och VGR ska bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare 2026.

Fyra områden är identifierade, kommunikation, kultur, förutsättningar och organisation. Under 2020 kommer handlingsplaner för varje område att tas fram.

Förbättra möjligheterna till karriär- och kompetensutveckling

På Skaraborgs sjukhus förbättras möjligheterna till karriär- och kompetensutveckling genom SkaS kompetensförsörjningsplan som ligger till grund för, inom vilka områden sjukhuset ska genomföra aktiviteter. Behovsanalysen ligger till grund för prioritering. Ett exempel på detta är specialistutbildning inom operation och anestesi för sjuksköterskor som genomförs som uppdragsutbildning.

För att få kunskap på individnivå, om behov av karriär- och kompetensutveckling, följs detta upp i det individuella utvecklingssamtalet.

Satsa på ledarskap och medarbetarskap

Syftet med att satsa på ledarskap och medarbetarskap, är att genomföra aktiviteter för att stärka chefer och medarbetares möjligheter att utöva ett tillitsbaserat arbetssätt. SkaS ska aktivt verka för att ha kompetenta chefer som verkar för en tillitsskapande arbetsmiljö. Detta är en förutsättning för att tillsammans med medarbetarna skapa en god arbetsmiljö.

Arbetsplatser där medarbetare känner sig inkluderade och där tilliten är stor, skapar de bästa förutsättningarna för en effektiv och kvalitetsinriktad verksamhet. Arbetet utgår från VGR Chefsfilosofi och VGR Medarbetarpolicy.

Stimulera uppgiftsväxling och nya arbetssätt

Uppgiftsväxling stimuleras inom och mellan professioner för att på bästa sätt ta tillvara kompetens. Uppgiftsväxling ska innebära ett, ett till ett förhållande, när det genomförs.

Rotationstjänster inom sjukhuset och kombinationstjänster mellan kommun och sjukhus har införts med positivt gensvar. Utvidgning av detta arbete fortsätter.

Systematiskt arbetsmiljöarbete

Grunden för hälso- och arbetsmiljöarbetet finns i Arbetsmiljölagen(AML), Arbetsmiljöförordningen och Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS) som är förutsättningen för att arbeta med det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM).

Skaraborgs sjukhus följer de av VGR framtagna styrdokument gällande vägledning i hälso-och arbetsmiljöarbetet.

Målet är att förena en väl fungerande verksamhet med ett långsiktigt, hållbart arbetsliv. Detta förutsätter att det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs i samverkan mellan chefer och medarbetare utifrån ett verksamhetsperspektiv på kort och lång sikt.

- Främja hälsan hos medarbetare
- Förebygger olycksfall och annan ohälsa till följd av arbetet
- Stödjer medarbetare som blir sjuka med rehabiliterande insatser
- Dokumentera insatser för medarbetares rehabilitering vid sjukdom i HälsoSAM och förebyggande insatser, för att ge bättre förutsättningar i rehabiliteringsarbetet

2.1.2.1 Låta lönesättningen präglas av större flexibilitet, där hänsyn tas till marknadssituationen och kompetensbehov samtidigt som budget ska hållas

Västra Götalandsregionen ska ha en lönestruktur som stödjer kompetensförsörjningen på alla nivåer och skapar förutsättningar för att kunna behålla, utveckla och rekrytera medarbetare med rätt kompetens.

SkaS har som mål att ha en utveckling i linje med, den av VGR önskvärda lönestrukturen under 2020. Lönekartläggning genomförs som underlag för

fortsatt analys och genomförande av ev åtgärder för att komma i nivå med övriga sjukhus och målbilden för lönestruktur inom VGR.

Lönedifferentiering kan ske genom ett systematiskt arbete och verka för en större lönespännvidd.

2.2 Tillgänglig och produktiv hälso- och sjukvård

2.2.1 Den psykiska hälsan ska förbättras liksom tillgängligheten till vård för personer med psykisk sjukdom

Målsättningen för 2020 är att erbjuda specialistpsykiatri med bästa kvalitet och med en så god tillgänglighet som möjligt utifrån uppdrag och volymer i vårdöverenskommelse.

Förstärkta vårdcentraler med uppdrag för omhändertagande av psykisk ohälsa hos barn och unga finns nu i Skaraborg. Detta möjliggör att patienten hamnar på rätt vårdnivå och inte behöver söka till specialistpsykiatri i första hand för psykisk ohälsa.

Regionen har arbetat fram ansvarsfördelning mellan primärvården och specialistpsykiatri, både vuxen och barn, vilket underlättar bedömningen av den vårdnivå som ska erbjuda vård och behandling för psykisk ohälsa.

När patienter söker till och omhändertas på rätt vårdnivå ökar förutsättningarna för att specialistpsykiatri ska ges möjlighet att ta om hand patienter med psykisk sjukdom. Ökande volymer och ökat söktryck till specialistpsykiatri försvarar för både vuxenpsykiatri och barn- och ungdomspsykiatri att uppnå målen för tillgänglighet inom vårdgaranti om 90 dagar för vuxna och 30 dagar för barn- och ungdomar.

För att möta befintligt vårdbehov har antal utförda besök inom såväl vuxen- som barn- och ungdomspsykiatri ökat under 2019, vilket även påverkat tillgängligheten positivt. Med de besöksvolymer som anges i förslag till vårdöverenskommelse för 2020 riskerar dock tillgängligheten att försämrats. Om tillgängligheten till öppenvård minskas så är risken stor att trycket inom heldygnsvården ökar. Heldygnsvård ska så långt det är möjligt undvikas, alternativa behandlingsformer i öppenvård är att föredra inom samtliga områden.

Flera pågående aktiviteter för att förbättra den psykiska hälsan och förbättra omhändertagandet av patienter med psykisk sjukdom fortsätter även under 2020.

2.2.1.1 Öka tillgängligheten och korta väntetiderna för barn och ungdomar med psykisk ohälsa

- Utveckla digitala vårdmöten och internetbaserad behandling
- Patient/vårdnadshavares delaktighet i upprättandet av vårdplaner för att nå behandlingsmål och avsluta i rätt tid.
- Köp av neuropsykiatriska utredningar i tillägg till verksamhetens egna utredningar.
- Köp av vissa behandlingar hos extern vårdgivare då vårdgarantin

inte nås.

- Rekryteringsarbete av svårrekryterade yrkeskategorier såsom läkare och psykologer prioriteras.
- Regelbunden inventering och omprioritering av väntande i kö.
- Implementering av nytt arbetssätt för att screena och prioritera barn- och unga via telefonintervju med föräldrar. Syftar till att fånga högre träffsäkerhet kring vårdnivå och att kunna erbjuda tid direkt i telefonen. Ska även bidra till att minska antalet uteblivande.
- Regelbunden samverkan/samarbete med första linjen för att säkerställa vård på rätt nivå.
- Produktions- och kapacitetsplanering.
- Öppna tidböcker för samtliga besök.
- Avropa bemanningsläkare men fasa ut enligt plan.

2.2.2 Den medicinska kvaliteten ska öka och den organisatoriska effektiviteten förbättras

Ett systematiskt arbete med verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar präglar SkaS arbete med kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. De grundläggande principerna för arbetet är patientens - personens perspektiv i fokus, arbeta med processer, basera beslut på fakta, allas delaktighet och ständiga förbättringar. Hörnstenarna inramas av ledningens engagemang och en hållbar systemsyn som skapar verksamhet med hög säkerhet. En förutsättning för detta är också att stimulera den inre drivkraften hos medarbetarna.

Det övergripande målet för kvalitetsdriven verksamhetsutveckling på SkaS är att forska, utbilda och aktivt ta del av ny kunskap för att använda de bästa metoderna för diagnostik, behandling och omvårdnad i vårdprocesserna. Såväl möjligheter som utmaningar finns med koppling till förändrad åldersstruktur bland invånarna samt ökad överlevnad vid cancer och andra kroniska sjukdomar. Dessutom bidrar en snabb utveckling av nya och ofta dyra behandlingsmetoder teknik/läkemedel till våra framtida utmaningar. En omställning av arbetssätt som lägger fokus på effektivitet och ökat värde ur ett patientperspektiv är nödvändigt.

· Medicinska kvalitetsindikatorer ska ligga i nivå med eller över riksgenomsnitt.

Se också avsnitt 3.4 Fokusera på kvalitetsdriven verksamhetsutveckling och avsnitt 4.1 Kvalitet

2.2.2.1 Detaljstyrning av hälso- och sjukvården ska ersättas av tillitsstyrning. Mer ansvar, makt och befogenheter ska decentraliseras till första linjens chef

Regionfullmäktige har i budget 2020 beskrivit hur detaljstyrningen av hälso- och sjukvården behöver ersättas av tillitsstyrning, där ansvar och befogenheter att nå såväl ekonomiska som verksamhetsmässiga mål decentraliseras till chefer och deras medarbetare. Lösningarna för hur vi på bästa sätt uppnår målen måste utgå från situationen på varje sjukhus, inom varje verksamhet eller på den enskilda vårdavdelningen.

Skaraborgs sjukhus arbetar med en ökad tillsitsstyrning genom bland annat

- Utvecklingsdialoger med sjukhusets verksamheter. Fokus på dialogerna är verksamhetens utveckling och resultat vad gäller kvalitet och patientsäkerhet. Dialogen är ett "verktyg" som till viss del är inspirerat av dessa tankar.
- Chefsdag 2020 med tema tillsitsstyrning.
- Utveckla arbetet "Satsa på ledarskap" där en aktivitet är att förtydliga linjechefernas uppdrag, ansvar och mandat.
- SkaS arbete med "offensiv verksamhetsutveckling" där hörnstenarna utgörs av allas delaktighet, basera beslut på fakta, arbete med processer och ständiga förbättringar.

2.2.2.2 Tillskapa fler tillgängliga vårdplatser. Förbättra samverkan mellan VGR och kommun för att minska antalet överbeläggningar

SkaS har haft en genomsnittlig beläggningsgrad strax under 90 procent, vilket är den lägsta av jämförbara sjukhus i regionen. Överbeläggningar förekommer ändå på grund av variationen i in- och utflöde över tid på olika avdelningar och specialiteter.

För att minska antalet överbeläggningar har rutiner för vårdplatskoordination tagits fram för samverkan över verksamhetsområdes- och sjukhustomtsgränserna. Detta för att använda befintliga bemannade vårdplatser optimalt. Uppföljning av rutinen sker under 2020.

Införandet av den nya betalningsansvarslagen har fungerat bra och har haft gynnsamma effekter på beläggningsstatistiken och behovet av vårdplatser. Kontinuerliga dialoger med kommunerna i Skaraborg har bidragit positivt och samverkan med kommuner och primärvård fortsätter under 2020.

För att minska patientsäkerhetsriskerna med överbeläggningar och utlokaliseringar av patienter till andra vårdavdelningar behöver vårdplatsstrukturen optimeras. Målsättningen är att ha tillräckligt antal disponibla vårdplatser på de rätta vårdavdelningarna för att hålla en beläggningsgrad på < 90 procent. Några av de aktiviteter som pågår och planeras för 2020 är:

- Översyn och omstrukturering av vårdplatser på SkaS som helhet
- Utökat samarbete och koordinering av patienter och vårdplatser mellan avdelningar och sjukhusorter
- Utökat samarbete med kommunerna för att minska vårdtiden för utskrivningsklara patienter
- Internt processarbete för att minska onödig sjukhusvård
- Handledande sjuksköterska på avdelning - kompetensstöd
- Handledande undersköterska på avdelning - kompetensstöd
- Arbete för att behålla och vid behov rekrytera nya medarbetare (arbetsgivarvarumärket, attraktiv arbetsgivare)

2.2.3 Invånarnas tillgänglighet till digitala vårdformer ska öka, liksom verksamhetens användning av digitala lösningar

Kraften och fokus på digitaliseringsfrågorna behöver öka inom sjukhuset. SkaS digitaliseringsstrategi behöver göras känd bland medarbetare och patienter.

Den 4 juni 2019 beslutade regionstyrelsen att sex digitala invånartjänster ska prioriteras för införande inom alla berörda förvaltningar och verksamheter i syfte att öka värdet för patienterna och minska vårdkostnaderna.

Aktiviteter pågår inom de fem områden som berör SkaS verksamheter.

Målsättningen under nästa år är att fler enheter ska ha infört de digitala vårdtjänsterna.

- Digitala vårdmöten
- Egenmonitorering
- Stöd och behandling
- 1177 Vårdguiden i första linjens vård
- Webb-tidbok via 1177 Vårdguidens e-tjänster

2.2.3.1 Öka takten i implementeringen av digitala lösningar och AI, för bättre diagnostik och ökad patientsäkerhet

I planen för 2020 ingår att:

- Göra digitaliseringsstrategi känd genom medarbetare och patientinformation
- Utse en person i varje verksamhetsledning för digitaliseringsfrågor för att öka kraft för digitalisering i alla ledningsgrupper
- Öka andel enheter som infört digitala vårdtjänster (där det är aktuellt)
- Hemmonitorering under införande på nyinsjuknade patienter med IBD (inflammatorisk tarmsjukdom).
- Distansmonitorering för patienter med pacemaker och ICD (implanterbar cardio (hjärt) defibrillator)
- SkaS deltar med piloter i regionalt utvecklingsarbete med egenmonitorering
- Pilot för införande av Webbtidbok
- SoB (stöd och behandlingsplattform på internet), kognitiv beteendeterapi via webb pågår inom BUP och fler starter planeras under 2020.

2.2.4 Invånarnas tillgång till den vård de behöver ska öka

Skaraborgs Sjukhus målsättning är att förbättra måluppfyllelsen för vårdgaranti till första besök och behandling under 2020.

Under 2019 påbörjades även ett arbete med ökat fokus på tillgänglighet till efterföljande besök, detta fortsätter under 2020. Patienter som bokas in för ett efterföljande besök har ett dokumenterat behov av uppföljande vård.

Målsättningen är att en större andel patienter ska få sitt efterföljande besök inom måldatum.

Ett antal verksamheter har tilldelade basvolym och tilläggsuppdrag för första besök och behandling. Målet är att 100 procent av basvolym och tilläggsuppdrag ska produceras under 2020.

Ett annat mål är att förbättra tillgängligheten för patienter med välgrundad misstanke om cancer. För dessa patienter har SkaS infört Standardiserade vårdförlopp (SVF). Målsättningen 2020 är att 70 procent av cancerpatienterna ska ha utretts via ett standardiserat vårdförlopp och att 80 procent av alla vårdförlopp som går vidare till en behandling ska klara fastställda ledtider.

2.2.4.1 Stärka tillgängligheten och korta väntetiderna för både förstabetesök och behandling

För att uppnå måluppfyllelse har ett flertal aktiviteter påbörjats under 2019 vilka kommer fortsätta under 2020, bland annat

- Arbeta med en ny vårdplatsstruktur för akut och planerad slutenvård i syfte att revidera både antal vårdplatser och geografisk placering av dessa utifrån behov.
- Förbättringsarbete påbörjat med syfte att öka antalet genomförda operationer på SkaS med målsättning att patienter i behov av ett kirurgiskt ingrepp ska erbjudas operationen inom rimlig tid utifrån behov. Berör både de operationer som utförs på central operationsenhet och de operationer som utförs på mottagning.
- Fortsatt utveckling av produktions- och kapacitetsplanering enligt SkaS justegsmodell. Målet är att fler verksamheter ska koppla läkarschema till produktionsplanens aktiviteter samt införa vecko- eller månadsvisa strukturerade beslutsmöten för att tydligare styra produktionsplaneringen framåt.
- Använda 1177 basutbud inklusive sms-påminnelse, omvänd kallelse och webb-tidbok för att minska antalet uteblivna patienter. Målet är att minska antal uteblivna patienter till två procent.
- Fortsätta köpa vård via externa vårdgivare med stöd av den regionala operativa styrgruppen för tillgänglighet och produktion. Målsättningen är att tillgängligheten till första besök och behandling förbättras så att behov av köpt vård minskar.
- Erbjuda specialistutbildning för sjuksköterskor, bland annat inom operation och anestesi där verksamheten identifierat stora behov närmaste åren. En fungerande operationsverksamhet är en förutsättning för att operativa specialiteter ska klara vårdgaranti till behandling.

2.2.4.2 Hälsöfrämjande och sjukdomsförebyggande arbete

Det hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbetet bör genomsyra alla nivåer; individ- (patient och medarbetare), grupp (arbetsplats, patient-processer/diagnosgrupp) och organisation (ett hållbart Skaraborgs sjukhus).

Många av sjukhusets patienter bär på en kronisk sjukdom. En stor andel

kronisk sjukdom går att förebygga, behandla och förbättra genom att förändra patientens levnadsvanor.

Under 2020 kommer nedanstående aktiviteter prioriteras:

- Identifiera och integrera hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande aktiviteter i processer och för relevanta patientgrupper
- Uppmuntra och ge medarbetare förutsättningar att arbeta med hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande aktiviteter
- Stärka patientens förmåga att ta ansvar för sin hälsa och själv hantera sin sjukdom

3 Genomförandeplan för omställning av hälso- och sjukvården

För att klara såväl dagens som morgondagens utmaningar rörande kompetensförsörjning, tillgänglighet och ekonomi ska omställningen öka värdet för dem regionen är till för samt minska personalintensitet och kostnader för utförandet av hälso- och sjukvården. Omställningen av hälso- och sjukvård ska bidra till verksamhet och ekonomi i balans.

Omställningsarbetet är en av flera strategier för att säkra grundförutsättningarna för VGR:s del av välfärdssamhället, hälso och sjukvård. Ledningsstruktur för omställningsarbetet på Skaraborgs Sjukhus (SkaS) är framtagen. Följer regional modell, styrgrupp är sjukhusledning och arbetet leds av operativ styrgrupp, där uppdrag och tidsplan fastställs, och ansvariga personer utses. Den operativa styrgruppen leds av biträdande sjukhusdirektör, övriga medlemmar består av kvalitetschef, utvecklingschef, verksamhetschefer som ingår i vårdsamverkansstruktur och FOU samt personer som ingår i regionala omställningsgrupper, koncentration och digitalisering. Ansvariga personer för de olika utvecklingsområden som beslutas i styrgrupp följer linjeansvaret och följs upp i den operativa styrgruppen.

SkaS arbetar aktivt med att kartlägga de delar som medför goda förutsättningar till att nå målet med strategin att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. Workshops har genomförts med medarbetargrupper och verksamhetsledningar på hela sjukhuset. Sjukhusledningen har aktivt arbetat med resultatet som nu är beskrivna i de områden som syns vara de viktigaste faktorerna till framgång. De fyra områdena är, kultur, kommunikation, förutsättningar och organisation. Inom dessa områden pågår nu arbete i sjukhusets ledningsstruktur, sjukhusledning och verksamhetsråd med att ta fram de aktiviteter som ska genomföras under 2020 för att målet på sikt ska kunna uppnås.

På SkaS har en organisationsstruktur tagits fram för FVM-arbetet. På sjukhusledningens möten är FVM en stående punkt. Sjukhusdirektören är ägare av införandet, kvalitetschefen är implementationsansvarig. En operativ styrgrupp är tillsatt där delar av sjukhusledningen ingår tillsammans med fyra verksamhetschefer. Dessutom är en projektledare för Millennium-införandet tillsatt och lokal projektgrupp finns etablerad. Vi känner oss väl rustade för implementeringen och det finns ett stort intresse och drivkraft i verksamheterna som ser fram emot kärnsystemet Millennium.

Dessa strategier är framtagna för att klara vårt uppdrag gentemot invånarna i VGR när det gäller att säkerställa en god och säker vård samt att ha en ekonomi i balans för uppdraget. Det pågår ett målbildsarbete på SkaS med utgångspunkt i ovanstående strategier. Den specialiserade vården behöver optimeras framförallt inom slutenvård och operation. Utveckling av operationsmetoder medför att dagkirurgi utvecklas i snabb takt. Exempel på förändringar är utvecklingsarbete inom ERAS som har visat mycket goda resultat för såväl kvalitetsaspekter som resursnyttjande. Annan förändring syns för vårdplatsresursen som är avhängig flera samverkande processer där syns nya förutsättningar i samband med lagstiftning kring trygg och säker

utskrivning. Det fortsatta arbetet med mobila insatser är en väsentlig del som behöver stärkas och utvecklas i samverkan med primärvården. Målbildsarbetet har stort fokus på att säkerställa uppdraget med ekonomi i balans vilket kommer att medföra behov av genomgripande förändringar avseenden struktur av organisation och förändrat arbetssätt med bl a utveckling av digitala vårdtjänster. Dessa förändringar ska korrelera med kvalitetsdriven verksamhetsutveckling så att kvalitetsbrister undviks för bästa resultat gentemot patient och resursnyttjande. Målbildsarbetet för Skaraborgs Sjukhus är pågående och behöver fastställas inför 2020 i dialog med medarbetare, nämnd och styrelsepolitiker. Målsättningen är att arbetet ska generera goda förutsättningar för att kunna tillhandahålla en specialistvård i Skaraborg av hög kvalitet och med god tillgänglighet. Målbildsarbetet ska även borgen för resultat som understödjer de beslut som antogs av regionstyrelsen den 24 april, dnr RS 2019–02592 där åtgärder definierades för att sjukhusen ska ha verksamhet och ekonomi i balans.

Under 2020 kommer nedanstående aktiviteter att särskilt prioriteras inom ramen för omställningsarbetet :

- Säkerställa införandet av de sex digitala invånartjänsterna
- Stärka och utveckla närsjukvårdsteamerna i Skaraborg
- Utveckla samverkan internt och med andra vårdgivare kring arbetet för patienter med komplexa vårdbehov

3.1 Utveckla och stärka den nära vården

För att förstärka primärvården och den nära vården ska Skaraborgs Sjukhus:

- De konsultativa insatserna och samarbetsformerna med primärvården ska fortsatt stärkas.
- Utbildningsplan är framtagen i samverkan med primärvården för att genomföra utbildningsinsatser till specialister i allmän medicin inom relevanta specialistområden
- Fortsätta att utveckla de mobila vårdformerna, inkluderat den prehospitala vården med bedömningsbilar. Målsättningen är att införa ett fjärde närsjukvårdsteam i Skaraborg under 2020. Läkarbemanningen till teamen ses över för att få starkare koppling till de invärtesmedicinska klinikerna. Syftet är att skapa en mer robust organisation.
- Skaraborgs sjukhus arbetar intensivt med att utveckla vårdformer och samarbete med hjälp av digital teknik.
- Pilotprojektet ”Nära vård norra Skaraborg” har utmynnat i att process för hjärtsviktspatienter har utvecklats i samverkan med Primärvård och kommunal hemsjukvård. Breddinförande 2020 planeras.

3.2 Koncentrera vård för bättre kvalitet och ökad tillgänglighet

Koncentration av sällanvård Under 2020 kommer fokus att ligga på genomförande av redan fattade beslut. Primärt berörs ögonsjukvården, urologi, rehabilitering samt kirurgi men även andra verksamheter kan bli

berörda i mindre omfattning.

Behovet av en investering i operationsrobot är stor för att SkaS ska kunna genomföra utökningen av beslutade operationsvolymerna inom urologi (radikala prostatektomier).

Nivåer i det akuta omhändertagandet Sedan april 2019 pågår ett pilotprojekt med en Närakut vid SkaS Lidköping. En utvärdering pågår och överlämnas till hälso- och sjukvårdsstyrelsen senast i november 2019 för vidare ställningstagande.

3.3 Utveckla användandet av digitala vårdtjänster

Kraften och fokus på digitaliseringsfrågorna behöver öka inom sjukhuset. SkaS digitaliseringsstrategi behöver göras känd bland medarbetare och patienter.

Den 4 juni 2019 beslutade regionstyrelsen att sex digitala invånartjänster ska prioriteras för införande inom alla berörda förvaltningar och verksamheter i syfte att öka värdet för patienterna och minska vårdkostnaderna.

Aktiviteter pågår inom alla fem områden som berör SkaS.

Målsättningen under 2020 är att fler enheter ska ha infört de digitala vårdtjänsterna.

- Digitala vårdmöten
- Egenmonitorering
- Stöd och behandling
- 1177 Vårdguiden i första linjens vård
- Webb-tidbok via 1177 Vårdguidens e-tjänster

I planen för 2020 ingår att:

- Göra digitaliseringsstrategi känd genom medarbetare och patientinformation.
- Utse en person i varje verksamhetsledning för digitaliseringsfrågor för att öka kraft för digitalisering i alla ledningsgrupper.
- Öka andelen enheter som infört de prioriterade digitala vårdtjänsterna (där det är aktuellt).
- Hemmonitorering under införande på nyinsjuknade patienter med IBD (inflammatorisk tarmsjukdom).
- Distansmonitorering för patienter med pacemaker och ICD (implanterbar cardio(hjärt) defibrillator)
- SkaS deltar med piloter i regionalt utvecklingsarbete med egenmonitorering
- Piloter genomförs med Webb-tidbok
- SoB (stöd och behandlingsplattform på internet), kognitiv beteendeterapi via webb pågår inom BUP och fler starter planeras under 2020.

3.4 Fokusera på kvalitetsdriven verksamhetsutveckling

Lokal kunskapsstyrningsorganisation

Organiseringen av kunskapsstyrningsarbetet ligger inom ramen för SkaS patientprocessorganisation. Sjukhusets största och/eller säkerhetskritiska patientflöden har en utsedd processledare för varje flöde. Processledarna ansvarar tillsammans med tvärprofessionella/tvärfunktionella grupper för att utveckla och övervaka patientprocesserna. Processarbetet samordnas av processchefer inom varje verksamhetsområde. Processerna ägs av verksamhetscheferna. SkaS-övergripande processer redovisas för alla verksamhetschefer och har styrgrupper som utgörs av de verksamhetschefer som omfattas av det aktuella patientflödet.

Till stöd för patientprocessarbetet finns bland annat chefläkare, chefsjuksköterska, utvecklingschef och kvalitetschef samt verksamhetsutvecklare. Regelbundna utvecklingsdialoger genomförs två gånger per år där fokus ligger på utveckling av och resultat i patientprocesser, inklusive arbetet med att ständigt förbättra patientsäkerheten. Skaraborgs Sjukhus har utsedda kontaktpersoner för kunskapsstyrningen, KPP och SVF.

Planerade aktiviteter:

1. Kvalitet & patientsäkerhet som stående punkt på styrelsemöten
2. Regelbunden uppföljning i ledningsgrupp av SkaS-övergripande processer
3. Öka patientmedverkan i processutveckling
4. Genomföra processutbildningar för medarbetare på sjukhuset
5. Genomföra regelbundna processchefsnätverksmöten
6. Arrangera en processdag - heldag för alla processteam och metodstöd
7. Sprida uppdaterad processmodell (som ingår i SkaS ledningssystem)
8. Starta upp SkaS-processer där de saknas i förhållande till regionala processteam
9. Benchmarka inom alla processer i KPP-uppdraget och aktivt använda KPP som underlag i processarbete
10. Aktivt använda kvalitetsregisterdata i processutveckling och förbättra möjligheten att följa eget utfall i medicinska kvalitetsindikatorer
11. Skapa en tydlig process för omhändertagande av regionala styrdokument som kommer till förvaltningen
12. Starta utbildningsmoduler i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling inom det lokala chefsprogrammet och bidra till den regionala utbildningsplanen.

Var god se också 2.2.2 Den medicinska kvaliteten ska öka och den organisatoriska effektiviteten förbättras samt 4.1 Kvalitet.

Personcentrerat arbetssätt

Under 2020 kommer arbetet med personcentrering och hälsocentrering att fortsätta. Målet är att alla medarbetare (4500) på Skaraborgs Sjukhus ska tillämpa ett personcentrerat och hälsocentrerat förhållnings- och arbetssätt i

sitt dagliga arbete år 2020. För att intensifiera utvecklingen mot att patienten i varje möte möts med empati, respekt och värdighet och som en jämställd person med förmågor och resurser, som är delaktig i sin egen vård och vårdens utveckling, krävs fortsatta sjukhusövergripande resurser.

4 Fördjupad granskning enligt regionstyrelsens riktlinjer

4.1 Kvalitet

Insatser som särskilt prioriteras för att förbättra resultat mot mål gällande medicinsk kvalitet redovisas nedan:

- Utveckling av hjärtsviktsprocessen med koppling till alla omställningsområden. Nära vård-projekt i norra Skaraborg, pilot med egenmonitorering och stöd från regionala analysenheten med indikatorer för processövervakning/-utveckling.
- Utveckla och följa upp standardiserade vårdförlopp inom somatik och cancer
- Genomföra förbättringsprojekt – Patienter med komplexa vårdbehov
- Genomföra förbättringsprojekt – Öka antalet genomförda operationer
- Fortsatt utveckling av mobila team för patienter med kognitiv svikt
- Utveckla de patientprocesser som HSS utsett med stöd av omställningens fem områden och KPP-data.
- Minska oönskade dödsfall på SkaS (NEWS)
- Öka andelen patienter med höftfraktur som blir opererade inom 24 timmar Mål > 75 %.
- Minska andelen patienter > 18 år med bipolär affektiv sjukdom med återfall i affektivt skov senaste 12 månaderna Mål < 40 %
- Öka andelen patienter ≥ 18 år med diabetes typ 1 som når behandlingsmål för blodtryck Mål > 90 %
- Andelen lungcancerpatient med behandlingsstart senast 44 dagar efter remiss ska öka Mål > 80 %
- Öka andelen patienter med prostatacancer som fått PAD-besked om cancer senast 11 dagar efter biopsi. Mål > 80 %
- Öka andelen patienter med bröstcancer som opererats inom 28 dagar efter cancermisstanke > 80 %
- Öka andelen patienter med akut stroke som initialt vårdas på strokeenhet eller IVA Mål > 90 %

Var god se också 2.2.2 Den medicinska kvaliteten ska öka och den organisatoriska effektiviteten förbättras samt 3.4 Fokusera på kvalitetsdriven verksamhetsutveckling.

4.2 Patientsäkerhetsarbetet

4.2.1 Minska antalet vårdskador och antalet vårdrelaterade infektioner

Skaraborgs Sjukhus patientsäkerhetsarbete utgår från den regionala patientsäkerhetsplanen och riktlinjer för patientsäkerhet 2020. I patientsäkerhetsplanen för SkaS preciseras SkaS mål vilka utgår från den regionala patientsäkerhetsplanen.

Under året ska följande aktiviteter genomföras:

- Införande av "Gröna korset" på fler enheter för att stärka patientsäkerhetskulturen. Utbildningsdagar inför uppstart via patientsäkerhetsfunktionen.
- Grundutbildning i patientsäkerhet för alla patientsäkerhetsombud 2 ggr/år.
- Nätverksträffar för patientsäkerhetsombud 2 ggr/år och tätare möten för de sjukhusövergripande uppdragsledarna för fokusområdena patientsäkerhet.
- Utvecklingsdialoger om kvalitet och patientsäkerhet med alla verksamhetsledningarna 2 ggr/år där patientsäkerhetsombud bjuds in.
- Öka patientens delaktighet i patientsäkerhetsarbetet, bland annat med hjälp av informationsbladet "Din säkerhet på sjukhus", och använda patientberättelser som diskussionsunderlag.
- Förbättra det systematiska arbetet för hantering av synpunkter/klagomål från patienter och närstående utifrån den nya klagomålshanteringen.
- Trycksårsuppföljning utifrån regional kvalitetsindikator.
- Undernäring ska riskbedömas och i förekommande fall behandlas.
- Fortsatta insatser för att förhindra vårdskador i samband med halk-/fallolyckor.
- Utveckla uppföljningen av vårdrelaterade infektioner via Infektionsverktyget och kontaktläkarrollen.
- Utveckla sjukhus-Stramas arbete med att övervaka och analysera resistens- och forskrivardata samt följsamhet till behandlingsriktlinjer.
- (Åter)införa "antibiotikaronder", på några enheter.
- Minska läkemedelsfel i vårdens övergångar genom tydliga rutiner för läkemedelsavstämningar och läkemedelslistor.
- Utvecklad samverkan med primärvård och kommuner för trygg och säker in- och utskrivning från slutenvård.

4.2.2 Minska antalet överbeläggningar

För att minska patientsäkerhetsriskerna med överbeläggningar och utlokaliseringar av patienter till andra vårdavdelningar behöver vårdplatsstrukturen optimeras. Målsättningen är att ha tillräckligt antal disponibla vårdplatser på de rätta vårdavdelningarna för att hålla en beläggningsgrad < 90 procent. Några av de aktiviteter som pågår och planeras för 2020 är:

- Översyn och omstrukturering av vårdplatser på SkaS som helhet
- Utökad samarbete och koordinering av patienter och vårdplatser mellan avdelningar och sjukhusorter
- Utökad samarbete med kommunerna för att minska vårdtiden för utskrivningsklara patienter
- Internt processarbete för att minska onödig sjukhusvård
- Handledande sjuksköterska på avdelning - kompetensstöd
- Handledande undersköterska på avdelning - kompetensstöd
- Arbete för att behålla och vid behov rekrytera nya medarbetare

4.3 Tillgänglighet

För att uppnå måluppfyllelse inom vårdgarantiområdet har ett flertal aktiviteter påbörjats under 2019 vilka kommer fortsätta under 2020, bland annat

- Översyn och beslut om förändrad vårdplatsstruktur för akut och planerad slutenvård i syfte att revidera både antal vårdplatser och placering av dessa utifrån behov.
- Uppdrag påbörjat med syfte att öka antalet genomförda operationer på SkaS med målsättning att patienter i behov av ett kirurgiskt ingrepp ska erbjudas operationen inom rimlig tid.
- Fortsatt utveckling av produktions- och kapacitetsplanering enligt SkaS justegsmodell. Målet är att fler verksamheter ska koppla läkarschema till produktionsplanens aktiviteter samt införa vecko- eller månadsvisa strukturerade beslutsmöten för att tydligare styra produktionsplaneringen framåt.
- Använda 1177 basutbud inklusive sms-påminnelse, omvänd kallelse och webb-tidbok för att minska antalet uteblivna patienter. Målet är att minska antal uteblivna patienter till två procent.
- Fortsätta köpa vård via externa vårdgivare med stöd av den regionala operativa styrgruppen för tillgänglighet och produktion. Målsättningen är att tillgängligheten till första besök och behandling förbättras så att behov av köpt vård minskar.
- Erbjuda specialistutbildning för sjuksköterskor, bland annat inom operation och anestesi där verksamheten identifierat stora utmaningar med kompetensförsörjningen de närmaste åren. En fungerande operationsverksamhet är en förutsättning för att operativa specialiteter ska klara vårdgaranti till behandling

4.4 Arbetsgivarvarumärket

VGR har som mål att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare 2026.

SkaS har arbetat fram en plan utifrån genomförda workshops, med samtliga ledningsgrupper och professioner samt facklig referensgrupp.

SkaS har två strategier, kommunikation och kompetensförsörjning som driver och leder arbetet.

Planen omfattar fyra identifierade områden, kultur, kommunikation, förutsättningar och organisation. Inom varje område har eller ska utses två ansvariga, en från verksamhetsrådet och en person från ledningsgruppen.

Varje område ska under 2020 identifiera aktiviteter, för prioritering, som ska genomföras under 2020. Målet 2020 är att genomföra och kommunicera minst en aktivitet per område.

5 Ekonomiska förutsättningar

5.1 Ekonomi och verksamhet i balans

Den ekonomiska obalansen 2020 bedöms uppgå till cirka -150 miljoner kronor. I bedömningen har positiv ekonomisk effekt av under 2019 genomförda åtgärder medräknats. I bedömningen ingår även en beräknad positiv ekonomisk effekt utifrån pågående planeringsarbete för en förändrad vårdstruktur. Till denna obalans tillkommer det negativa resultat från verksamhetsår 2019 som ska återbetalas under en period av tre år 2020-2022. Bedömning enligt denna budget är att återbetalning tidigast kan ske från och med år 2021.

SkaS styrelse, ledning och medarbetare genomför, samt planerar för ytterligare åtgärder, för ett hållbart sjukhus, där målet är ett effektivt och hållbart sjukhus med både ekonomi och verksamhet i balans. Även SkaS handlingsplan för hälso- och sjukvårdens omställning är en viktig del i detta arbete. Några områden har särskilt lyfts fram som viktiga för en hållbar ekonomi. Inom dessa områden fortsätter arbetet även under 2020:

- nya effektiva vårdformer och en optimal vårdstruktur, tex arbetet med översyn av vårdplatsstruktur och bemanning, nära vård, omhändertagande av patienter med komplexa vårdbehov, digitalisering
- kvalitetsdriven verksamhetsutveckling och effektiva processer, förändrings och förbättringsarbete utifrån identifierade förbättringsområden, bland annat med hjälp av KPP och benchmarking med andra sjukhus,
- kompetensförsörjning där rekrytering av nödvändiga kompetenser kan ske samtidigt som personalvolymen för SkaS som helhet minskar och bemanningsföretag kan fasa ut utan att arbetsmiljö, kvalitet och patientsäkerhet påverkas negativt,
- produktions- och kapacitetsplanering som skapar förutsättningar för ett optimalt kapacitetsutnyttjande och hög produktivitet, till exempel sjukhusövergripande processarbete för förbättrad operationskapacitet,
- ett strukturerat arbete för en förbättrad patientsäkerhet med färre vårdskador och minskade kvalitetsbristkostnader,
- inköp och avtal, en översyn av avtalstrohet, inköpsrutiner och sortiment
- prioritering av aktiviteter och arbetsuppgifter på verksamhets-/processnivå i syfte att tillskapa mesta möjliga nytta för befintliga resurser,
- effektiv läkemedelsanvändning,
- lokaleffektivisering.

En fortsatt stor utmaning för 2020 och kommande år är att genomföra nödvändiga förändringar för en ekonomi i balans samtidigt som uppdragen i enlighet med regionfullmäktiges mål och vårdöverenskommelse ska uppnås. Vårdens omställning, arbetet med införande av framtidens vårdinformationsmiljö samt annat nödvändigt utvecklingsarbete kommer att

kräva ett stort engagemang från verksamhetens medarbetare och riskerar att ta resurser från det vårdnära arbetet. Det är viktigt att de ekonomistyrningsmodeller som används inom VGR främjar den utveckling som är önskvärd för vårdens omställning.

Under hösten 2019 har SkaS styrelse tillsammans med östra hälso- och sjukvårdsnämnden påbörjat ett målbildsarbete tillsammans, där mål och inriktning för specialistvården i Skaraborg tas fram gemensamt. Utgångspunkten är bland annat vårdens omställningsbehov. Arbetet fortsätter under 2020.

5.1.1 Måltal för antal nettoårsarbetare

	Utfall 2018	Måltal 2019	Prognos 2019	Måltal 2020
Nettoårsarbetare	3 820	3 670	3 700 (december)	3 670 (december)

Måltalet för 2020 är oförändrat jämfört 2019 och överensstämmer med redovisad personalbudget. Antal nettoårsarbetare varierar över året och ovan angivet måltal 3 670 avser januari och december 2020.

5.2 Ekonomiskt resultat

Den bedömda ingående obalansen för 2020 uppgår till -150 miljoner kronor och utgörs till stor del av utgående obalans från 2019. Det ekonomiska läget kräver beslut om fortsatta verksamhetsförändringar och åtgärder för en ekonomi i balans 2020. Utifrån vårdöverenskommelse 2020 och övriga beräknade intäkter tillsammans med beräknad effekt av genomförda åtgärder 2019 samt planerad förändrad vårdplatsstruktur, är bedömningen att ingen ytterligare obalans tillkommer 2020.

Budgeten i nedanstående tabell visar på ett budgeterat nollresultat 2020. Budgeten är lagd utifrån bedömningen att återställandet av det negativa resultatet från 2019 kan ske först från och med år 2021 samt att ytterligare åtgärder med ekonomisk effekt motsvarande den bedömda obalansen på 150 miljoner kronor vidtas. Den positiva ekonomiska effekten av redan genomförda åtgärder samt effekt av planerade förändringar i vårdplatsstruktur är medtagen vid beräkning av bedömd ingående obalans.

I nedanstående beskrivning av den ekonomiska budgeten har nettokostnader på motsvarande 150 miljoner kronor reducerats från bedömda kostnader i resultaträkningen för att uppnå en budget där kostnader och intäkter är i balans, det vill säga ett budgeterat nollresultat.

Beskrivning av bedömd obalans

Den ekonomiska bedömningen bygger på intäkter enligt vårdöverenskommelse (VÖK)

3 878,6 miljoner kronor, tilläggsöverenskommelse avseende kompletteringsbudget (TÖK) 42,7 miljoner kronor samt så kallad bruten takersättning där det totala taket på 46 miljoner kronor nås. Den ekonomiska bedömningen utgår också från att intäkter för köpt vårdgaranti erhålls på motsvarande sätt som för 2019 samt oförändrade statsbidrag med undantag för nedanstående:

- Minskat statsbidrag för migration -4 miljoner kronor

- Minskade statsbidrag inom förlossningssjukvården och neonatalvården -8,2 miljoner kronor

Sammantaget innebär detta ökade intäkter med cirka 2 procent jämfört med 2019 om extra bruten takersättning som eventuellt erhålls för 2019 exkluderas vid jämförelsen samt att intäkter för uppdrag som utgår på grund av förändrat uppdrag 2020 exkluderas vid jämförelsen (BUP slutna vård, valfrihetsvård).

Kostnadsutvecklingen för de uppdrag som ingår i VÖK 2020 beräknas till 1,3 procent jämfört med prognostiserad kostnad 2019. Den låga kostnadsutvecklingen bygger på att effekten av genomförda åtgärder 2019 och planerad förändrad vårdplatsstruktur ger en beräknad kostnadsminskning på cirka 50 miljoner kronor samt att det nya avtalet med Unilabs, från och med 1:a februari 2020, ger en minskad kostnad för laboratorieanalyser på drygt 20 miljoner kronor. Dessa bedömningar utgör en större osäkerhet i prognosen.

Bedömd löneöversyn 2020 och överhäng från 2019 års översyn innebär en ökad kostnad för löner- och sociala avgifter med cirka 60 miljoner kronor eller drygt 2 procent. Bedömd nettokostnadsutveckling för läkemedel är 6 procent vilket utgår från den prognosrapport som är framtagen av område läkemedel inom koncernkontoret. Kostnadsutvecklingen för hyror beräknas till 3,5 procent gå grund av ökad hyra nya lokaler och pågående PCB-sanering. Kostnadsökningen för avskrivningar och räntor uppgår till närmare 6 procent till följd av nyinvesteringar. Det förväntas en fortsatt hög kostnadsutveckling för IT där bedömd kostnadsökning uppgår till 5,4 procent. Avseende IT-kostnader 2020 finns en stor osäkerhet då det flaggats från koncernkontoret att ytterligare IT-kostnader eventuellt kommer att belasta förvaltningarna men något beslut har inte tagits. Kostnader mot Regionservice regleras i serviceöverenskommelsen, vilken förväntas öka med 4,7 procent till följd av full effekt av ny prismodell för städtjänster, effekt av tidigare justerade städriktlinjer samt ökade hanteringskostnader för läkemedelsnära produkter vilka ökar i såväl volym som pris.

5.2.1 SD02 Sammanställd detaljbudget Utförare hälso- och sjukvård

Resultatbudget (mnkr)	Budget 1912	Prognos 1908	Budget 2012
Såld vård internt	4 000,9	4 039,9	4 054,7
Såld vård externt	36,3	52,3	54,8
Patientavgifter	67,3	65,3	64,7
Driftbidrag från nämnd inom regionen	0,0	0,0	0,0
Övriga erhållna bidrag	362,7	397,2	350,7
Försäljning av tjänster	62,4	72,8	68,7
Hyresintäkter	0,0	0,0	0,0
Försäljning av material och varor	0,6	0,4	0,2
Övriga intäkter	15,0	25,9	12,5
Verksamheten intäkter	4 545,3	4 653,8	4 606,3
Personalkostnader, inkl. inhyrd personal	-2 840,3	-2 869,3	-2 860,9
Köpt vård	-50,4	-139,4	-24,7
Läkemedel	-508,1	-552,1	-531,3

Verksamhetsanknutna tjänster	-232,8	-280,0	-255,6
Övriga tjänster, inkl konsultkostnader	-118,4	-122,8	-132,7
Material och varor, inkl förbrukningsmtrl	-268,6	-308,6	-282,3
Lokal- och energikostnader	-317,3	-318,8	-328,5
Lämnade bidrag	0,0	0,0	0,0
Avskrivningar	-78,9	-71,9	-83,4
Övriga kostnader	-127,1	-137,5	-103,9
Verksamhetens kostnader	-4 541,7	-4 800,2	-4 603,4
Finansiella intäkter/kostnader	-3,6	-3,6	-2,9
Bidrag, speciella beslut över budget	0,0	0,0	0,0
Resultat	0,0	-150,0	0,0

5.3 Eget kapital och obeskattade reserver

Skaraborgs sjukhus ledning och styrelse ser det inte som rimligt att återbetala 2019 års negativa resultat under 2020 och bedömer att återställande av det egna kapitalet kan ske först från och med år 2021.

5.4 Investeringar

Totalt uppgår 2020 års investeringsram för utrustning till 65 miljoner kronor och funktionsförändring av lokaler till 10 miljoner kronor.

Investeringsramen är enligt regionstyrelsens beslut om fördelning av låneramar för investeringar 2020 och innebär en kraftig reducering av investeringsnivå jämfört med identifierat behov av främst återinvesteringar på sammanlagt cirka 35 miljoner kronor. Som en konsekvens av detta kommer planerade återinvesteringar enligt utbytesplan att få skjutas på framtiden. En risk- och konsekvensanalys är genomförd och inlämnad till koncernkontoret.

Större delen av planerade investeringar 2020 utgörs av återinvestering i medicinsk utrustning enligt utbytesplan efter hård prioritering. Investeringar sker i huvudsak med utgångspunkt från fastställda utbytesplaner och till följd av om- och nybyggnation i lokaler. Funktionsförändringar av lokaler (mindre fastighetsinvesteringar) utgår från behov som identifierats från verksamheten.

SkaS står inför flera omfattande fastighetsinvesteringsprojekt de kommande åren. Det stora ASP-projektet (AkutServicePsykiatri), en ny byggnad för akut – och serviceblocket infattande en ny akutmottagning, akutröntgen, ambulansintag, operation, IVA och sterilcentral är nu påbörjat och spadtaget är taget även för den nya byggnaden för öppen- och slutenvårdspsykiatri. Hela projektet beräknas vara klart 2023. Till detta kommer fortsatt PCB-sanering och anpassning av vårdavdelningar, mottagningar och entréhall. Dessa projekt, som innebär stora investeringar, kommer påverka driftkostnaderna (hyra och avskrivningar) och öka sjukhusets kostnadsnivå de närmaste åren.

Investeringsbudget	Ägarstyrda investeringar	Verksamhetsstyrda investeringar
Fastighetsinvesteringar		10 mkr
Fordonsinvesteringar		

Investeringsbudget	Ägarstyrda investeringar	Verksamhetsstyrda investeringar
Utrustningsinvesteringar		65 mkr
varav ägarstyrd följdutrustning till fastighetsinvesteringar		
varav ägarstyrd medicinteknisk utrustning		
varav strålbehandlingsutrustning		