

Karolinska Universitetssjukhuset

Verksamhetsberättelse

December 2023

Innehållsförteckning

1	Förvaltningschefens/verkställande direktörens kommentar.....	4
1.1	Väsentliga händelser	4
1.2	Ledningens åtgärder	6
2	Styrning och ledning	10
2.1	Verksamhetsfakta.....	10
2.2	Mål.....	12
2.2.1	God ekonomisk hushållning.....	12
2.2.2	Behovsstyrd hälso- och sjukvård av god kvalitet	13
2.2.3	En hållbar regional utveckling	14
2.2.4	God och hållbar arbetsgivare.....	23
2.3	Uppdrag	24
2.4	Intern kontroll	24
2.4.1	Arbetet med intern kontroll.....	24
2.4.2	Risker, åtgärder och kontroller	25
2.4.3	Försäkran.....	25
3	Verksamhet.....	26
3.1	Vårdproduktion.....	26
3.2	Produktivitet.....	26
4	Personal	27
4.1	Attraktiv arbetsgivare	27
4.2	Strategisk kompetensförsörjning	28
4.3	Helårsarbeten.....	29
4.4	Sjukfrånvaro	30
5	Ekonomi.....	31
5.1	Resultat	31
5.1.1	Intäkter	32
5.1.2	Kostnader.....	33
5.1.3	Utredning av det fullmäktige beslutade resultatkravet	35
5.1.4	Åtterrapporering medel för åtgärder god ekonomisk hushållning.....	35
5.2	Åtgärder för ett resultat i balans	36
5.3	Investeringar.....	39
5.3.1	Kommande investeringsbeslut för investeringsobjekt > 300 mkr	40

5.4	Balansräkning.....	40
5.5	Kassaflödesanalys.....	41
6	Pågående rättsprocesser (tvister).....	43
7	Övrigt.....	44
8	Förväntad utveckling kommande år	45
9	Nämnd-/styrelsebehandling	46

Bilagor

*Bilaga 1: E1 - Övriga avsättningar ansvarsförbindelser och tvister Karolinska
Universitetssjukhuset*

Bilaga 2: E3 - Externa bidrag - Karolinska Universitetssjukhuset

*Bilaga 3: F5 - Uppföljning av upphandling och inköp - Karolinska
Universitetssjukhuset*

Bilaga 4: H1 - Externa pensionspremier - Karolinska Universitetssjukhuset

1 Förvaltningschefens/verkställande direktörens kommentar

1.1 Väsentliga händelser

Den kraftigt stigande inflationen och därmed sammanhängande ökning av pensionskostnader har präglat 2023. Till detta ska läggas det riktiga men likväl produktionspåverkande regionala beslutet om restriktiv inhyrning av medarbetare. Karolinska har med utgångspunkt i sjukhusets strategiska inriktning agerat på dessa båda utmaningar. En närmare beskrivning ges nedan under avsnitt 1.2 Ledningens åtgärder. Dessa kan sammanfattas i följande:

- Nära samarbete mellan verksamheter, produktionsdirektör och HR-organisationen i syfte att uppskatta och mitigera effekter av restriktiv inhyrning med syftet att trygga en stor tillgänglighet och en god arbetsmiljö. Dessa insatser har givit förutsättningar för en hög vårdproduktion, trots de störningar som den restriktiva inhyrningen har medfört.
- Inom ramen för initiativet ”Rätt stöd” genomlystes sjukhusets administrativa stödfunktioner. Resultatet visade på omfattande möjligheter till effektiviseringar. Behovet av dessa påskyndades av den ekonomiska utvecklingen. Den 12 juni 2023 lades ett varsel omfattande 450 medarbetare och chefer inom administrativa stödfunktioner.
- Inköpsstopp och senareläggning av investeringar som kan anstå. Åtgärder har vidtagits för att förbättra och effektivisera sjukhusets inköpsrutiner samt omförhandla leverantörsavtal där så är möjligt.

Det åtgärdspaket som sjukhuset satte in vid halvårsskiftet 2023 har haft effekt. Från juni till december har underskottet varit konstant, se bild nedan. Med den tydliga strategiska inriktningen och skyndsamma åtgärder har Karolinska stabiliserat den ekonomiska situationen och lagt grunden för 2024. Sjukhusets resultat 2023 är minus 736 miljoner kronor, vilket motsvarar 2,7 procent av sjukhusets omsättning.

Karolinska Universitetssjukhuset har under 2023 ökat vårdproduktionen för att möta vårdbehovet. Den höga vårdproduktionen har inneburit att väntetider och köer till operationer har minskat under årets senare hälft. Dock steg väntetider och köer under det första halvåret, framför allt som en följd av restriktivitet mot inhyrning. I tillägg till detta har sjukhuset producerat mer utomläns- och utlandsvård än tidigare år. Sjukhuset har tagit hand om drygt 8 300 fler patienter 2023, totalt 334 000. Vårdleveransen till Region Stockholm är 106,4 % av den beställda vården från Hälso- och sjukvårdsnämnden. Den ökade vårdproduktionen har varit möjlig tack vare medarbetarnas insatser, förbättrade arbetssätt och en bättre förmåga att planera produktionen och dimensionera resurser.

Under året har antalet fast anställda sjuksköterskor ökat, vilket innebär ett trendbrott. Karolinskas status som attraktiv arbetsgivare avspeglas också i årets medarbetarundersökning. I denna noteras förbättringar för sjukhuset inom samtliga

tre delar av det sammanvägda Hållbart Medarbetarskaps-index, HME, motivation, ledarskap och styrning. Under 2023 har sjukfrånvaron vid sjukhuset varit lägre än under 2022.

Under 2023 har över 1 600 kliniska studier pågått och drygt 38 000 utbildningsveckor genomförts på Karolinska Universitetssjukhuset.

Som en följd av Sveriges försämrade säkerhetsläge fortsätter sjukhuset arbetet med att stärka förmågan att möta olika typer av scenarion.

Förmågan till snabb utveckling och omställning, effektivitet och kompetensförsörjning kommer även framöver att vara Karolinska Universitetssjukhusets främsta framgångsfaktorer, vilket är i linje med sjukhusets strategiska inriktning som legat till grund för de senaste årens framgångar. Under 2023 visas detta bland annat i att Karolinska, i den enda globala ranking som genomförs, klassas som världens sjätte och Europas främsta sjukhus.

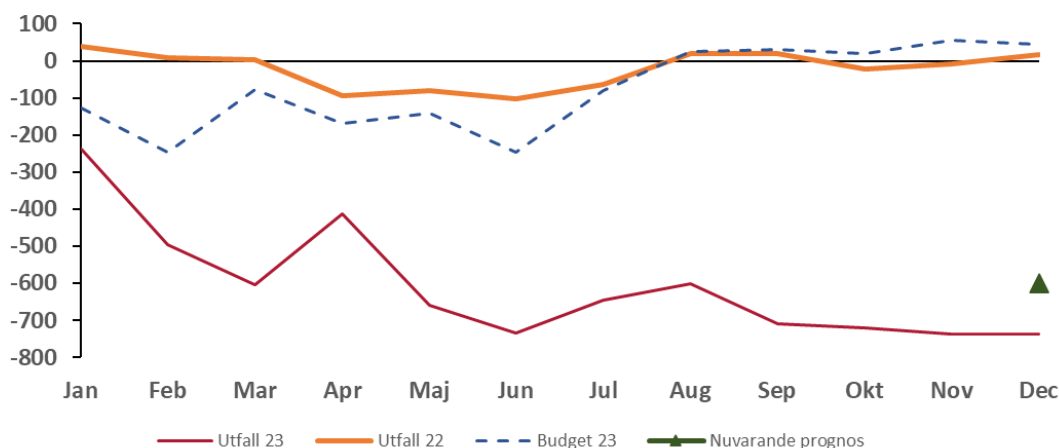


Bild. Karolinskas resultat per månad 2022 och 2023, samt budget för 2023

1.2 Ledningens åtgärder

Precis som under pandemin och vid andra snabba förändringar utom sjukhusets direkta kontroll har Karolinska agerat skyndsamt för att möta de ekonomiska utmaningarna under 2023. De åtgärder som sjukhuset initierade syftade till att:

- Trygga patienternas tillgång till vård genom hög produktion
- Få kontroll över kostnader
- Fortsätta den utveckling av sjukhuset som pekas ut i strategin

Trygga patienternas tillgång till vård genom hög produktion – hela världens resurs/alltid kapacitet och tillgänglighet

Sjukhuset har under året arbetat aktivt och i samarbete med övriga aktörer inom regionen för att upprätthålla hög produktion. Åtgärderna har inneburit effektivitet och användning av sjukhusets resurser på bästa sätt. Exempel på detta är arbetet med att förbättra samverkan och synkronisering inom operationsverksamheten. Detta har resulterat i att sjukhuset under hösten i stort har kunnat parera effekterna av den minskade inhyrningen. Avseende helåret ses dock en påverkan på produktionen. Exempel på produktionshöjande åtgärder inkluderar tidig operationsstart och planering av standby-patienter för optimerande av nyttjandet av operationsresurs. Sjukhusets satsning på köfrihet, *Köfritt Karolinska*, ledde till kraftigt minskade köer till både operation och nybesök under hösten 2022. På grund av den restriktiva inhyrningen ökade väntetiderna till operation inom flera områden under våren och sommaren 2023. Sjukhuset har dock säkerställt att medicinskt farlig väntan inte uppstått, och vidtagit åtgärder för att öka produktion och förbättra tillgängligheten. Målet om köfrihet kvarstår.

Sjukhuset har fortsatt fokus på att minska väntetiderna på akutmottagningen i Huddinge. Nya arbetssätt på akutmottagningen och vårdavdelningarna i Huddinge, med fokus på ökat samarbete över verksamhets- och professionsgränser, har minskat medianväntetiderna. I genomsnitt får patienter på Huddingeakuten sin första läkarkontakt en halvtimme snabbare jämfört med för två år sedan.

Implementering har under året pågått av schemaplaneringssystemet Tessa och rutiner för schemaplanering, för att förenkla och säkerställa bästa planering av sjukhusets samlade personalresurs.

Åtgärder för att uppnå kostnadskontroll

Utöver ovan nämnda produktionsökande och därmed intäktsdrivande aktiviteter har ett antal åtgärder vidtagits för att bromsa sjukhusets kostnader. Som framgår av bild ovan växte Karolinskas underskott fortlöpande fram till och med juni 2023. I takt med att det stod klart att hög produktion inte skulle vara tillräckligt för att nå en stabil ekonomisk situation vidtogs en mängd åtgärder. Den minskade inhyrningen personal bidrog till minskade kostnader, liksom den restriktivitet som gällde vid nyanställningar. Restriktiviteten vid nyanställningar ska ses mot bakgrund av att det sammanlagda antalet anställda ökat med 231 stycken under 2022 till 15 639.

Trots restriktiviteten kring rekryteringar fortsatte antalet anställda att öka under första halvåret 2023. Därför beslutades den 12 juni om varsel av 450 medarbetare och chefer inom administration och stödjande funktioner. I ett utsatt ekonomiskt läge var bedömningen att den direkta produktionen av vård, utbildning och forskning skulle värnas. Vidare hade ett antal initiativ i syfte att automatisera och digitalisera administrativa processer nått så långt att dessa verktyg skulle kunna tas i bruk och möjliggöra en minskning av antalet administrativa medarbetare och chefer. Ytterligare initiativ innebar att prioritera hårdare bland investeringar och skjuta fram dem som inte är kritiska för att sjukhuset ska klara sitt uppdrag eller att arbetsmiljön försämras. Vidare har ett inköpsstopp av material och tjänster som inte är nödvändiga för sjukhusets kärnverksamheter införts. Detta har åtföljts av en genomlysning av Karolinskas processer för inköp och upphandling.

Effekten av sjukhusets åtgärder för att minska sina kostnader uppgår under 2023 till 261 miljoner kronor, avsnitt 5.2. Genom åtgärderna har gynnsamma långsiktiga förutsättningar för en ekonomi i balans skapats.



Bild. Karolinskas strategiska karta

Världsledande kompetens

Arbete för att säkerställa tillgång till kompetens på kort och medellång sikt har haft hög prioritet under året, särskilt satsningen givet restriktiv inhyrning. Sjukhuset har lanserat rekryteringskampanjen "Välkommen till Laget Karolinska" som syftar till att nå ut till både nuvarande och potentiella medarbetare för att förtydliga och synliggöra vårt starka medarbetarerbjudande.

Arbetet med att stärka sjukhusets strategiska kompetensförsörjning fortgår. Under året har en ny roll som universitetssjukhusöverläkare införts, för att premiera och satsa på läkare med hög kompetens inom *samtliga* tre kärnuppdrag, vård, forskning och

utbildning. Vidare har Karolinska etablerat ett kompetensutvecklingscentrum för att förstärka sjukhusets strategiska planering samt analys och uppföljning av kompetensutveckling. Under hösten har en externt upphandlad utbildning för verksamhetschefer, i samarbete med Handelshögskolan, inletts.

Bästa kvalitet och patientsäkerhet

Sjukhuset arbetar fortsatt med att öka transparensen kring resultat, och under året har ytterligare data avseende patientnöjdhet för olika delar av sjukhusets verksamhet tillgängliggjorts på extern websida. Sjukhuset fortsätter också arbetet med att utveckla och förenkla hantering av patientrapporterade mått (PREM och PROM), och sjukhusets arbete med PROM har väckt internationellt intresse och används i patientmötet samt i förbättringsarbete för till exempel reumatologipatienter. Automatiserade PREM-enkäter inkluderar nu även barnsjukvården och utomlänspatienter. Satsningen på patientsäkerhetsdialoger har fortsatt. Under hösten redovisar sjukhuset förbättrade resultat avseende andelen patienter med höftfraktur som opereras inom 24 timmar. Under året har en utvecklad uppförandekod lanserats, och sjukhusets förebyggande arbete mot korruption intensifierats.

Forskning, utbildning och innovation för framtidens sjukvård

Karolinska har fortsatt arbetet i enlighet med FOU-strategin.

Arbetet med implementering av Precisionsmedicin har fortgått och intensifierats – inom cancerområdet pågår en systematisk utrullning av genomik i klinisk rutin. I samarbete med SciLifeLab drivs etableringen av en ”precisionsmedicinsk hub”, som ska fungera som en plattform för överföring av nya teknologier från forskning till sjukvård. Under året har ändamålsenliga lokaler för denna hub identifierats, – etableringen väntas ske under 2024. En annan avgörande fråga för Precisionsmedicin är IT och datahantering, – Karolinska har gjort investeringar i lagrings- och beräkningskapacitet för genomik och arbetar med att skapa förutsättningar för användning av specialiserade beslutsstöd.

I juli undertecknade Karolinska universitetssjukhuset och Karolinska Institutet ett avtal om att etablera ett nytt gemensamt centrum för avancerade cell-, gen- och vävnadsterapier.

En ny handbok för kliniska forskare och prövare som sammanfattar de dokument, processer och avtal som behövs för olika typer av kliniska studier har utarbetats och lanserats i form av en interaktiv applikation, för att underlätta för kliniska prövningar. Som en strategisk satsning har FoUU-kommittén beslutat att dela ut medel till sjukhusets kliniska prövningsenheter för att stärka genomförandekapaciteten av kliniska studier. Resultatet från den nationella ALF-utvärderingen visar att Stockholm fortsatt har en unikt framträdande position i Sverige vad gäller vetenskapliga publikationer och här är Karolinska Universitetssjukhuset starkt bidragande.

Under året har sjukhuset inlett satsningen Karolinska@Home, där sjukhuset, i samarbete med andra vårdgivare inom regionen, intensifierar utvecklingen inom distansmonitorering och sjukvård i hemmet. Denna utveckling väntas få stor betydelse

både för patientnytta och som del i ansträngningarna att säkerställa möjligheterna att i framtiden ge vård till fler med oförändrad personalresurs.

Smartaste sjukhuset

Karolinska har under året fortsatt arbetet med IT-utveckling för framtidens vård. Utveckling och dialog pågår av vårddataplattformen (vårddatalager tillsammans med nödvändiga tjänster för en modern infrastruktur). Omfattande utveckling pågår avseende teknisk infrastruktur för att hantera genomikdata och dataanalyser för att möjliggöra utökad precisionsmedicinsk diagnostik. Arbetet har också påbörjats med utveckling av en forskningsplattform som ska göra det lättare för forskningsprojekt att få tillgång till hälsodata. Vidare har sjukhusets satsning på datadriven produktionsplanering fortskridit. Karolinska har även fortsatt fokuserat på att säkerställa enkel och enhetlig informationsförsörjning av data för medarbetare och chefer. Sjukhuset har tillsammans med KI också inlett en acceleration av arbetet med att på bästa sätt nyttja den snabba utvecklingen inom artificiell intelligens.

2 Styrning och ledning

2.1 Verksamhetsfakta

Karolinska Universitetssjukhuset har ett tredelat uppdrag: vård, forskning och utbildning.

Karolinska Universitetssjukhusets uppdrag beskrivs i nämndens reglemente, och sjukhuset har ansvar för nationell högspecialiserad vård och regionsjukvård. I tillägg utför sjukhuset utomlans- och utlandsuppdrag.

Verksamheten bedrivs huvudsakligen vid sjukhusen i Huddinge respektive Solna, men även på ett antal andra platser inom regionen. Karolinska Universitetssjukhuset är ett av Europas största sjukhus och Karolinska utgör en betydande andel av regionen Stockholms vårdkapacitet.

Sjukhuset har drygt 15 600 månadsanställda. Under 2023 har sjukhuset haft 1,4 miljoner öppenvårdsbesök och 86 000 slutenvårdstillfällen har utförts av Karolinska.

Karolinska Universitetssjukhuset är organiserat utifrån patientens behov, och placerar stort mandat och ansvar på vårdens verksamhetschefer. De centrala staberna ger stöd till vårdverksamheterna.

Karolinska består av sex teman och tre funktioner (se bild nedan).

	Funktion MDK	Funktion PMI	Funktion Barn-PMI
Tema Barn, ALB			
Tema Hjärta, Kärl och Neuro			
Tema Cancer			
Tema Kvinnohälsa och Hälsoprofessioner			
Tema Akut och Reparativ Medicin			
Tema Inflammation och Åldrande			

MDK = Medicinsk Diagnostik Karolinska

PMI = Perioperativ Medicin och Intensivvård

Bild. Karolinska Universitetssjukhusets organisation

En dialog förs mellan nämnden och sjukhusledningen kring måluppfyllelse samt de åtgärder och aktiviteter som krävs för att nå de uppsatta målen. Denna dialog förs både

utifrån specificerade punkter i ett årshjul för nämndens uppföljning och utifrån aktuella utmaningar och frågeställningar.

Sjukhusets operativa styrning syftar till att säkerställa att sjukhuset uppfyller de mål och uppdrag som Karolinska har erhållit från regionfullmäktige, inom ramen för beslutade ekonomiska förutsättningar samt i enlighet med gällande författning och styrande dokument, och att verksamheten bedrivs med god kvalitet och i linje med Karolinskas strategiska inriktning. Sjukhusets ledning, styrning och uppföljning bygger på principen att mandat och ansvar ska finnas så nära vårdverksamheterna som möjligt.

Styrningen utgår från Karolinskas produktions- och ekonomistyrningsmodell, där produktionsplaneringen och verksamhetschefernas ansvar för produktion, medarbetare, ekonomi samt kvalitet, utgör kärnan. Produktionsuppdraget för respektive verksamhet bryts ner och detaljeras i flera dimensioner, och uttrycks som veckoplaner över året.

För att möjliggöra snabba åtgärder vid avvikelser från plan, följs produktion, tillgänglighet, kvalitetsaspekter och ekonomiskt utfall, upp frekvent. Informationsförsörjningen av dessa parametrar är kritiskt, det ger verksamheterna möjlighet att följa utveckling och hantera avvikelser. Informationsförsörjningen, är föremål för fortlöpande utveckling utifrån verksamheternas behov.

Styrningen har under året ytterligare stärkts genom att prognoser i större utsträckning används för att förstå och styra verksamhetens utveckling avseende målsatta nyckeltal. Syftet är att fokusera på utfall och hur rätt riktning kan möjliggöras - i stället för avvikelser mot budget. Vid avvikelse mot plan vidtas effektiviseringsåtgärder, med fokus både på intäktshöjande och kostnadsänkande åtgärder. Åtgärder vidtas både på uppdrag från nämnden, initierade av sjukhusledningen, samt på initiativ från verksamheterna.

Under 2023 har produktionsdirektörens och produktionsstabens roll ytterligare förtydligats, för att stärka det centrala stödet i sjukhusets produktionsplaneringsprocesser, underlätta samplanering mellan verksamheter, samt genomföra effektivitetshöjande åtgärder tvärs sjukhuset. Vidare har under året vyer för uppföljning av produktion förenklats och anpassats till verksamheternas behov, för att underlätta löpande och frekvent uppföljning av prognoser och utfall.

Sjukhusets arbets- och delegationsordning har uppdaterats under året.

Sjukhusets ledningsprocesser vidareutvecklas fortlöpande, så också under 2023. Omfattande utveckling sker kontinuerligt avseende produktionsplanering, inkluderande resursdimensionering tvärs sjukhuset, för att säkra samplanering och effektivitet tvärs enheter och resursslåg.

En särskilt viktig del av sjukhusets styrning utgörs av uppföljning och ledningssystem avseende kvalitet och patientsäkerhet. Avvikelser och lex Maria-ärenden följs upp och hanteras enligt tydliga rutiner. Patientsäkerhetsdialoger med sjukhusdirektör närvarande genomförs regelbundet. Kvalitetsindikatorer finns visualiserade i

tillgängliga vyer, och arbete pågår för att tillgängliggöra fler indikatorer. Vidare följs kvalitetsindikatorer upp kvartalsvis i uppföljning av teman/funktioner. Inrapportering görs vidare till ett stort antal kvalitetsregister.

Ständiga förbättringar är en nyckelkomponent i sjukhusets arbetssätt och samtliga verksamheter har ett tydligt uppdrag att kontinuerligt utvärdera och förbättra sina arbetssätt.




2.2 Mål

2.2.1 God ekonomisk hushållning

Ett resultat i balans



De ekonomiska förutsättningarna, 2023, har varit utmanade för sjukhuset och utfallet 2023 är negativt. För att möta de ekonomiska utmaningarna har Karolinska under året arbetat med att förstärka intäkterna och reducera kostnaderna, trots detta når Karolinska ej resultatkravet. Fler av åtgärderna kommer att ge full effekt 2024 och framåt. Avvikelsen mot regionfullmäktiges resultatkrav är minus 2,9 procent.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Nämnden/bolaget har uppnått sitt resultatkrav (Regionfullmäktige)	-736mkr	18mkr		44mkr	
Investering (Mkr) (Nämnd)	304Mkr	314Mkr		850Mkr	
Andel inhyrd personal/egen personal (%) (Nämnd)	2	3,5		2	

Hållbar investeringsutveckling



Avtals- och investeringsrådet på Karolinska Universitetssjukhuset bereder ärenden på en sjukhusövergripande nivå för att sedan rekommendera beslut om genomförande eller ej. För varje ärende görs en miljö- och hållbarhetsprövning samt bedömningar om den investerande verksamheten kan bära avskrivningskostnader och driftskostnader. Föredraganden av ärenden i avtals- och investeringsrådet är Medicinteknik, IT eller Fastighet som har förankrat dessa med sjukhusets verksamhet.

Arbetet att införa ett systemstöd för att effektivisera investeringsprocessen på Karolinska och därmed bidra till att uppfylla målen fortsätter under 2024.

2.2.2 Behovsstyrd hälso- och sjukvård av god kvalitet

En hälso- och sjukvård av god kvalitet



Under 2023 arbetade Karolinska, tillsammans med regionen, för att minska beroendet av inhyrd personal. Att ha egen personal ger ökad patientsäkerhet samt högre tillgänglighet då sjukhuset minimerar sitt beroende av leverans av personal från externa bolag. Arbetsmiljön förbättras liksom förutsättningarna för kompetens- och kvalitetsutveckling. Sjukhuset har reducerade inhyrningen betydligt under 2023. Det medförde under perioder minskad operationskapacitet och en viss minskning av antalet disponibla vårdplatser. Trots detta levererade sjukhuset på helårsbasis vård över det regionala uppdraget.

Under hösten 2023 minskade det totala antalet patienter som väntade på operation med 10% och antalet som väntat mer än 90 dagar med 32%. Detta parallellt med en reducerad extern inhyrning. Antalet patienter som väntat på nybesök 30 dagar var oförändrat i slutet av 2023 jämfört med 2022. Slutenvårdsproduktion har till del överförs till dagvård och dagkirurgi och förändrade arbetssätt har kortat medelvårdtiderna vilket är i linje med sjukhuset strategi. För cancerpatienterna ses en positiv trend i SVF-tider (tid från misstanke om cancer till behandling enligt standardiserade vårdförlopp) för patienter som får första behandling med kirurgi eller läkemedelsbehandling. Sjukhuset har under året utvecklat automatisk överföring av data för att möjliggöra uppföljning av SVF i realtid. Detta har implementerats tvärs över hela Tema Cancers organisation som under året inkluderat över 7 000 patienter med välgrundad misstanke om cancersjukdom.







Under året har sjukhuset haft stort fokus på akutflödena. I Huddinge (vuxenakuten) är trenden de senaste två åren positiv vad gäller andel patienter som väntat mindre än 4 timmar och väntetid till läkarbedömning minskar. Belastningen på akutmottagningen har varit jämnare. Antalet övernattare, dvs patienter med inskrivningsbeslut som är kvar på akutmottagningen på morgonen, var lägre 2023 än 2022. Andelen akutvårdspatser har ökat och detta i kombination med tidigare åtgärder har förbättrat situationen på Huddingeakuten. För barn är vistelsetiderna på akutmottagningen generellt kortare än för vuxen men oförändrade under 2023, dock påverkades vistelsetiderna av infektionssäsongen både under vår och höst 2023.

Att minska vårdrelaterade infektioner (VRI) är ett av sjukhusets huvudfokusområden. Registreringar i Infektionsverktyget, som är en incidensmätning, visar på en sjunkande trend. Under 2023 deltog Karolinska i en europeisk punktprevalens studie av VRI och den identifierade fler fall än incidensmätningen. Det är olika sätt att mäta förekomst av VRI som inte kan jämföras.

Karolinska har stor andel patienter med ökad risk för VRI. De vanligaste infektionerna var postoperativa infektioner och kateterrelaterade infektioner. Särskilda satsningar med utbildningar och utveckling av digitala verktyg har påbörjats under året. Goda

lokala exempel har presenterats och spridits till exempel på patientsäkerhetsdagar och i patientsäkerhetsdialoger.

Under 2023 har sjukhuset tagit fram en handlingsplan för patientsäkerhet baserad på Socialstyrelsens handlingsplan "Agera för säker vård". Den är uppbyggd som ett egenkontrollinstrument för att säkra att verksamheterna utvecklar och har kontroll på alla olika delarna i handlingsplanen. Uppföljning sker årligen vid patientsäkerhetsdialoger.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Vård i rätt tid: Andel patienter som vistas högst 4 timmar på akutmottagning (Regionfullmäktige)	53%	53%		>=50%	>=50%
Vård i rätt tid: Medianväntetid till första läkarbedömning på akutmottagning, alla patienter (Regionfullmäktige)	65	70		52	52
Vård i rätt tid: Andel väntande till första besök inom 30 dagar hos specialist (Regionfullmäktige)	59%	59%		>=70%	>=70%
Vård i rätt tid: Andel väntande till behandling inom 90 dagar hos specialist (Regionfullmäktige)	72%	81%		>=80%	>=80%
Effektiv vård: Antal utskrivningsklara dagar till kommunen per vårdtillfälle (Regionfullmäktige)	0,8	0,8		<=1,3	<=1,3
Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Säker vård: Förekomsten av vårdrelaterade infektioner (Regionfullmäktige)	5,2%	5,6%		<=4,4%	<=4,4%

2.2.3 En hållbar regional utveckling

Region Stockholms verksamheter har år 2023 minimerat sina utsläpp av skadliga ämnen



Under året har Karolinska arbetat med att minska utsläpp av läkemedel och kemikalier. Inom ramen för ett större forskningsprojekt på flera sjukhus i Sverige har analys av sjukhusens avloppsvatten med avseende på antibiotikaresistens genomförts. Kartläggning av läkemedelskassation från läkemedelsautomater har genomförts. Utfallet för läkemedelssvinn från läkemedelsautomater för 2023 är en kassation på 4,3 miljoner SEK.

Förskrivning och rekvisition av miljöbelastande läkemedel har minskat betydligt sedan


2022. Bredspektrumantibiotika i relation till totala förskrivna antibiotika har ökat en aning sedan föregående år men har fortsatt en tydlig minskning från basår 2016.

Kemikalieinventering och kartläggning av de farligaste kemikalierna ur hälso- och miljösynpunkt på olika verksamhet har genomförts. Ett projekt som genomförts är att kartlägga och minska antalet Cancerframkallande, mutagena och reproduktionsstörande (CMR) produkter som används på sjukhuset. Minskningen av CMR-produkter är 18% för år 2023, i jämförelse med 2020.

Diskussioner har genomförts med leverantörer om utbyte av kemikalier. Sjukhuset har också kravställt i upphandlingar kring utfasning av ämnen enligt utfasningslistan.

För att minimera utsläpp av skadliga ämnen har vi under 2023 genomfört en kartläggning kopplat till kemikaliekassation samt genomfört internrevision med fokus på läkemedel och kemikalier.

Andelen ekologiska och svekologiska råvaror i patientmat följer Regionens styrning för 2023.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Antal genomförda utfasningsåtgärder (Regionfullmäktige)	5				

Region Stockholm är tillgänglig för alla och bemötandet likvärdigt



Karolinska arbetar aktivt med vår värdegrund, att alla människors lika värde är grundläggande och centralt samt att bemötande ska ske utifrån individuella behov och förutsättningar.



Under 2023 har Karolinska arbetet med att integrera och utvecklat arbetet med social hållbarhet. Social hållbarhet har integrerats i det sjukhusövergripande hållbarhetsarbetet genom hållbarhetsaktiviteter, det är obligatoriskt att genomföra av den nya grundläggande hållbarhetsutbildningen och alla nyanställda har fått en introduktion till social hållbarhet. Nya riktlinjer för kompetens och ansvar inom social hållbarhet samt integrering av social hållbarhet i lagefterlevnad och -uppföljning har bidragit till ett mer systematiskt arbete med social hållbarhet.

Under året har arbete även skett inom digital tillgänglighet, delaktighet, användande av tolktjänst och utveckling av statistikuppföljning av diskrimineringsgrunder.

Karolinska bidrar till folkhälsa och verksamheterna arbetar för att kartlägga patienternas hälsa och livskvalitet samt jämlik vård. Exempelvis används patientrapporterade mått för att mäta patientens subjektiva upplevelse av sin hälsa och livskvalitet, via standardisade Patientrapporterade utfallsmått (PROM).

- Under 2023 har 23 barnkonsekvenser genomförts vid Karolinska Universitetssjukhuset

- Under 2023 har 47 verksamheter valt att sociala hållbarhetsaktiviteter som en del av hållbarhetsprogrammet

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Nämnden/bolaget har utifrån sitt uppdrag genomfört aktiviteter i enlighet med Region Stockholms styrande dokument inom social hållbarhet och folkhälsa (Regionfullmäktige)	Ja	Ja		Ja	Ja
Nämnden/bolaget arbetar med konsekvensanalyser inom folkhälsa och/eller social hållbarhet (Regionfullmäktige)	Ja			Ja	Ja

Till år 2030 har Region Stockholms totala klimatpåverkan halverats jämfört med 2019




Kartläggning av de stora klimatutsläppen från sjukhuset (tjänsteresor, energi och förbrukningsmaterial) visar att utsläppen minskat utifrån basåret 2019 i flera kategorier, framför allt medicinska gaser och vissa konsumtionsbaserade utsläpp. En ny energirond har tagits fram och tillsammans med hyresvärdarna pågår olika initiativ för att minska energiförbrukningen på sjukhuset.

Antalet tjänsteresor har ökat under 2023, både sett till antal och klimatpåverkan. Detta beror bland annat på ett ökat antal inrikes flygresor och ett ökat antal resor till Europa. För att framåt uppnå ökad måluppfyllelse så kommer reseriktlinjen justeras för att innefatta flera destinationer där tåg är ett rimligt alternativ till flyg.

Karolinska har under 2023 genomfört en "Spendanalys" för konsumtionsbaserade kategoriserade inköp. En plan har tagits fram för klimatberäkningar och arbete med att minska sjukhusets klimatpåverkan, till exempel konsumtionsrelaterade utsläpp, såsom engångsprodukter, livsmedel, textilier, tjänsteresor, transporter, personalresor.

För att säkerställa uppfyllnad av Regionfullmäktiges mål framöver kommer Karolinska att följa upp följande områden inom ramen för hållbarhetsprogrammet:

- Utsläpp från tjänsteresor, energianvändning, egna fordon, medicinska gaser, patientmåltider och textilier
- Fem utsedda prioriterade flöden för minskad klimatpåverkan, se prioriterade områden i kommentar till tabell nedan

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Region Stockholms konsumtionsbaserade klimatpåverkan (Regionfullmäktige)	Ja				

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Kommentar					
Under 2024 kommer sjukhuset att arbeta inom fem områden för att minska den konsumtionsbaserade klimatpåverkan.					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Öka andelen biobaserade avfallskärl. 2. Minska onödig kassation och överanvändning av utvalda förbrukningsprodukter. 3. Öka andelen biobaserade förkläden. 4. Minska matsvinn och arbeta med att fler väljer vegetariska alternativ. 5. Minska klimatpåverkan från resor. 					
Motiveringen till valet av områden: Stor potentiell minskning av klimatpåverkan per satsad krona.					
Scope 3 kategorier som omfattas är:					
1 a Inköpta varor, 1b Inköpta tjänster, 5 Avfall, 6 Tjänsteresor					



Region Stockholms måltider främjar hälsa och är hållbara



Under året har ett nytt cateringavtal upphandlats där samtliga obligatoriska hållbarhetskrav ställts, inga upphandlingar har genomförts gällande patientmåltider.

Under året har implementeringen av det nya måltidsavtalet på Huddinge-siten fortsatt. Det nya avtalet har lett till ett tydligt minskat matsvinn, delvis genom införandet av en fast meny och rätter på plats i vårdavdelningarnas kök som ägs av leverantören till dess att maten värms för servering. Volymerna i kylskåpen har justerats löpande för att optimera ett minskat svinn. Sjukhuset har samarbetat med båda måltidsleverantörer löpande för att ha koll på matsvinnet.

Tallrikssvinnet har minskat från 21% 2021 till 12% år 2023. Gällande det totala matsvinnet blir resultat enligt matsvinnsmätning att det har gått ned från 78,2 ton år 2021 till 36,9 ton år 2023, vilket innebär en minskning med 46%. Från år 2023 påbörjat faktisk mätning av det totala matavfallet från patientmåltider varje dag och då blir utfallet 42,3 ton år 2023. I och med att det inte mättes på detta sätt år 2021 kan vi inte dock inte använda oss av det utfallet i ett jämförelsemål.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Hållbarhetskrav ställs på måltider inom Region Stockholm (Regionfullmäktige)	Ja				Ja
Kommentar					
Inga upphandlingar av måltidstjänster har genomförts under 2023.					
Inköp av livsmedel: Ekologiskt; 47,8% SEK, Svekologiskt; 20,6% SEK					
Matsvinn från patientmåltider (Regionfullmäktige)	-46,3%			-5%	-5%
Kommentar					

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
-------------------------------------	--------	--------------	-----------------	----------	-------------

Tallrikssvinnet har minskat från 21% 2021 till 12% år 2023.

Matsvinnsmätning visar att det har gått ned från 78,2 ton år 2021 till 36,9 ton år 2023, en minskning med 53%.

Från år 2023 påbörjas faktisk mätning av det totala matavfallet från patientmåltider varje dag och då blir utfallet 42,3 ton år 2023.

2035: Flöden i Region Stockholms verksamheter är cirkulära

Under året har kartläggning av cirkulära flöden genomförts på exempelvis förbrukningsmaterial, möbler, IT-kringutrustning och textilier.

- I syfte att minska *förbrukningsmaterial från verksamheten* har sjukhuset under året tagit fram en materialrond samt statistik över användning av förbrukningsmaterial. Pilotprojekt avseende cirkulära skyddsförkläden har genomförts på fyra enheter. 100 000 cirkulära förkläden med 66 % lägre CO₂-utsläpp har använts vilket ger en koldioxidbesparing på 15 300 kg. Användningen av biobaserade förkläden har ökat från 18% 2022 till 34 % 2023 och biobaserade kanylburkar har ökat från 1% 2022 till 12 % 2023.
- *Återbruksportalen, Karolinskas "Blocket"*, som är en återvinningsportal med fokus på bland annat på möbler och kringutrustning till IT har implementerats. Antal möbler som fått nya användare under 2022 - 2023 är närmare 1 700 vilket ger en besparing på 4 000 000 kr och 140 000 kg koldioxid.
- *Textilier*, arbetet med att införa "Texiskåp" har fortsatt under året vilket har minskat svinnet av personalkläder kraftigt. Svinnet uppgick till drygt 39 000 plagg, vilket ger en uppskattad klimatpåverkan på 103 ton CO₂ och kostnaden på 3 328 000 SEK.
- En *plockanalys* har under året genomförts av matavfall från alla 65 personalpentryn på Karolinska Solna. Sortering av matavfall skedde i knappt hälften av pentryna, 32. Endast 4 påsar av de 32 insamlade påsarna var korrekt sorterade. I snitt var mer än 60% avfall i avfallspåsarna annat avfall än matavfall.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
-------------------------------------	--------	--------------	-----------------	----------	-------------

Genomförda åtgärder för att öka produkters och materials livslängd
(Regionfullmäktige)


Ja

Kommentar

Öka livslängden

Områden 1

1. Prioriterat områden: Datorer och MT-utrustning
2. Beskrivning av åtgärden: Förlänga livslängden på datorer samt ställa cirkulära krav för MT-utrustning
3. Tillfälligt projekt eller verksamhetsutveckling: Verksamhetsutveckling

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
<ol style="list-style-type: none"> Tidsplan: Start Q3 2024 Hur åtgärden beräknas förlänga livslängden av produkter och material: Åtgärden innebär att utrustningen används längre än idag vilket förlänger livslängden. Åtgärdens hållbarhetsnytta (ökad resurseffektivitet och minskad miljö- och klimatpåverkan ska ingå Social nytta och/eller robusthet kan ingå: IT- och MT-utrustning har en enorm klimatpåverkan vid produktion: Förlängd livslängd minskar kravet på produktion av ny utrustning. 					
Område 2					
<ol style="list-style-type: none"> Prioriterat områden: Arbeta med återbruksportalen. Beskrivning av åtgärden: Utöka produktkategorier som omfattas Tillfälligt projekt eller verksamhetsutveckling: Verksamhetsutveckling Tidsplan: Start Q2 2024 Hur åtgärden beräknas förlänga livslängden av produkter och material: Återbruksportalen möjliggör en minskning av nyinköp eftersom det skapar en andrahandsmarknad internt. Åtgärdens hållbarhetsnytta (ökad resurseffektivitet och minskad miljö- och klimatpåverkan ska ingå Social nytta och/eller robusthet kan ingå: minskad miljö- och klimatpåverkan pga. minskad krav på nyproducerade varor. Det ökar också robustheten på sjukhuset pga. minskat beroende av varuleveranser och produktionskedjor. 					
<p>Genomförda åtgärder för att öka materialåtervinning av produkt- och materialflöden (Regionfullmäktige)</p>	Ja				
Kommentar					
Ökar materialåtervinningsgrad					
Område 1					
<ol style="list-style-type: none"> Prioriterat områden: Cirkulära förkläden Beskrivning av åtgärden: Cirkulära förkläden går från att vara ett projekt till att vara en del av Karolinskas ordinarie sortiment. I stället för att kassera förkläden samlas de in och nya skapas förkläden produceras av materialet Tillfälligt projekt eller verksamhetsutveckling: Verksamhetsutveckling Tidsplan: Start Q2 2024 Hur åtgärden beräknas bidra till högkvalitativ materialåtervinning: De cirkulära förkläden är ett slutet system där materialets kvalitet inte blir försämrade som exempelvis vid vanlig återvinning via återvinningscentral. Åtgärdens hållbarhetsnytta (ökad resurseffektivitet och minskad miljö- och klimatpåverkan ska ingå Social nytta och/eller robusthet kan ingå: Förklädena tillverkas i Sverige vilket ökar robustheten och skapar arbetstillfällen i Sverige. Förklädena har även en betydligt lägre klimatpåverkan än både-biobaserade förkläden och fossilplastsförkläden. Materialåtervinningen ökar också markant. 					
Område 2					
<ol style="list-style-type: none"> Prioriterat områden: Textilier Beskrivning av åtgärden: Svinn av textilier ska minska och följsamhet till riktlinjer samt vägledning ska öka Tillfälligt projekt eller verksamhetsutveckling: Verksamhetsutveckling Start Q1 2024 Hur åtgärden beräknas bidra till högkvalitativ materialåtervinning: ej applicerbart. Åtgärdens hållbarhetsnytta (ökad resurseffektivitet och minskad miljö- och klimatpåverkan ska ingå Social nytta och/eller robusthet kan ingå: Att minska svinn- och onödig kassation av textilier innebär en minskad klimatpåverkan, minskad användning av vatten, kemikalier och annat som krävs vid 					

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
nyproduktion av textilier.					

2025: Region Stockholms verksamheter är resilienta



Karolinskas förmåga att hantera extraordinära händelser säkerställs bland annat genom att Risk- och Sårbarhetsanalysen ses över årligen/löpande med mitigerande aktiviteter samt att ha en utbildad och övad kris- och katastrofmedicinsk organisation. En större masskadeövning genomfördes under 2023 i Huddinge och i Solna har samverkansövningar genomförts med Försvarmakten, Säkerhetspolisen och Ordningspolisen. Ett antal aktiviteter är genomförda eller påbörjade inom akutsjukvård, säkerhet, MT/IT samt robusta sjukhuset.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Andel av utvalda säkerhetsåtgärder enligt Region Stockholms riktlinjer för informationssäkerhet som är implementerade (Regionfullmäktige)	95%	73%		>=90%	>=90%
Nämnden/bolaget har förmåga att hantera extraordinära händelser (Regionfullmäktige)	Ja	Ja		Ja	Ja
Andel vidtagna åtgärder av identifierade sårbarheter i risk och sårbarhetsanalysens åtgärdsplan (Regionfullmäktige)	84%	63%		>=70%	>=70%

Kärnverksamhet ska prioriteras



Sjukhuset har fortsatt effektivisera och förenkla de sjukhusövergripande processerna och minskat administrationen inom såväl staber som den kliniska verksamheten. Projektet ”Rätt stöd” har under året verkat för att de administrativa resurserna skall prioriteras och dimensioneras för att stödja kärnverksamheten bäst och mest effektivt. I maj infördes ett anställningsstopp för administrativa tjänster och 12 juni lades ett varsel på 450 tjänster inom administration och stöd. Åtgärderna kommer få effekt framför allt på längre sikt, en av anledningarna till att målvärden för minskad kostnad inte nåtts fullt ut under året.

Kärnverksamheten är direkt produktionsfinansierad vilket innebär att den ekonomiska allokeringen till respektive verksamhet strikt följer produktionsutfall.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Administrativa kostnader ska minska (Regionfullmäktige)	525mkr	-514mkr	■	490mkr	Enligt budget 2 023

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Andel lagakraftvunna domstolsavgöranden där Region Stockholm har vunnit (Regionfullmäktige)	67%	50%	■	>=75%	>=75%

Kommentar

Antal lagakraftvunna: Totalt fyra fall, varav en dyr förlikning som enligt regler går bort, två vinster och en förlust.


Hög innovations- och digitaliseringsgrad

Karolinska arbetar aktivt med innovation tätt integrerat i linjeverksamheten bland annat genom flera utbildningsprogram, och temaövergripande stöd ges för systematiskt innovationsarbete baserat på forskning och erfarenhet. Kunskapen sprids nu i hela Region Stockholm via digitala kurser.

Under 2023 fortsatte sjukhuset att jobba med att öka innovationsförmågan, skapa förutsättningar för innovation och bygga och upprätthålla samarbeten med externa innovationsaktörer. Inom särskilda satsningar under 2023 har avdelningen:

- Arbetat med framtagande av gemensam AI-vision för Karolinska Institutet och Karolinska Universitetssjukhuset för ansvarfull AI inom hälso- och sjukvård, samt fokuserat på IT-infrastruktur utifrån innovationsbehov och tätare samverkan med IT.
- Medverkat i uppskalning av distansmonitorering inom det strategiska området Karolinska@Home.
- Drivit aktiviteter inom innovationsnätverk (EUHA, nationellt och regionalt) för lärande och utveckling av best-practice-metoder för innovation och implementering, samt vidareutvecklat sjukhusets process för etablering och upprätthållande av företagssamverkan.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Nämnden/bolaget har infört metoder och verktyg för att arbeta med innovationer på ett systematiskt sätt (Regionfullmäktige)	Ja	Ja	●	Ja	Ja
Innovationsgrad (Regionfullmäktige)	4	4	●	>=3	>=3

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Grad av digital mognad (Regionfullmäktige)	44,9	50		>=55	>=55




Kommentar

Nedgång från föregående år. Ett mindre urval av respondenter jmf med föregående år.

En av Europas ledande forskningsregioner inom forskning som syftar till bättre hälsa



Karolinska är det ledande universitetssjukhuset för klinisk forskning i Sverige och arbetar ständigt med att förbättra och förenkla förutsättningar för att bedriva mer klinisk forskning av hög kvalitet. Sjukhuset har investerat i ökad kapacitet i att bedriva specifika utbildningar inom kliniska studier, bland annat så kallad GCP utbildning. Under året har 772 medarbetare inom Region Stockholm utbildats i GCP, varav 417 (55 %) varit anställda vid Karolinska Universitetssjukhuset. Det är en ökning med totalt 4 % jämfört med tidigare år. Externfinansierad forskning når 83 procent av målvärdet. Konkurrensen om externa medel för forskning är hög och ökar årligen samtidigt har regeringen beslutat att dra ner den statliga finansieringen av forskning i nästa årsbudget, vilket kommer att bidra till ännu högre konkurrens. De internationella anslagen och projekten visar på en positiv trend och ökar. Mellan år 2022 och 2023 ökade det beviljade beloppet från EU med 37 %. År 2023 beviljades totalt 10 ny EU projekt vilket är en ökning med 233% under den senaste tioårsperioden (2013-2023). Karolinskas databas för kliniska studier har vidareutvecklats och inom ramen för Karolinskas digitala forskningsportal erbjuds numera ytterligare digitala verktyg för att optimera förutsättningar för klinisk forskning i universitetssjukvården. Ett strategiskt arbete med patientinvolvering i planering och design av klinisk forskning har påbörjats för att förstärka patientperspektivet och klinisk nytta i forskning vid Karolinska. Slutligen har även förfrågningar från Life Science industri ökat vilket bland annat kan härledas till den ökade globala uppmärksamheten kring Karolinskas höga ranking som världens bästa sjukhus utanför USA, vilket bidrar till ökat antal förfrågningar om partnerskap från industrin.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Externfinansierad forskning, inbetalningar (Mkr) (Nämnd)	2 320Mkr	2 331Mkr		2 800Mkr	
Bibliometri - summa journal impact factor (JIF) (Nämnd)	36 649	30 163		23 000	
Bibliometri - fältnormerad citeringsgrad (CF) (Nämnd)	1,82	1,8		1,8	

2.2.4 God och hållbar arbetsgivare

Region Stockholm - attraktiv arbetsgivare



Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Motivation (Hållbart medarbetarengagemang, HME) (Regionfullmäktige)	81	73		>=78	>=78
Ledarskap (Hållbart medarbetarengagemang, HME) (Regionfullmäktige)	81	73		>=77	>=77
Styrning (Hållbart medarbetarengagemang, HME) (Regionfullmäktige)	77	71		>=75	>=75
Andel av medarbetare som utsätts för hot och/eller våld i samband med sitt arbete (Regionfullmäktige)	6%	7%		<=8%	<=8%
Andel av medarbetare som utsätts för kränkande särbehandling som har samband med arbetet (Regionfullmäktige)	8%	9%		<=6%	<=6%
Andelen sjukfrånvaro i relation till ordinarie arbetstid (Regionfullmäktige)	6,2%	6,9%		<6,1%	<6,1%
Personalomsättning (Regionfullmäktige)	12,7%	13,9%		<=7,9%	<=7,9%
Ambassadörskap (Nämnd)					

Kommentar

Ambassadörskap - mätvärde ej med i HME






Systematisk kompetensförsörjning



Karolinska har under 2023 tillhandahållit klinisk utbildning inom 39 utbildningsprogram från gymnasie- till avancerad högskolenivå. Via nationella, regionala samt Karolinska specifika ekonomiska satsningar har medarbetares fortbildning inom medicinsk pedagogik faciliteras inom ett antal av Karolinskas verksamheter. De logistiska förutsättningarna för storgruppsundervisning inom ramen för den 6-åriga legitimationsgrundande läkarutbildningen har också adresserats i riktat stöd. Karolinska har i regional samverkan medverkat inom dimensioneringsprojekt för klinisk utbildning, utveckling och implementering av samarbetsavtal för klinisk utbildningsmiljö för simulering, samt medverkat i samverkansprojekt för genomlysning av nyttjande av utbildningsmedel för klinisk utbildning inom grundutbildning av läkare. Såväl asynkrona som synkrona handledarutbildningsaktiviteter för klinisk handledning inom grund- och vidareutbildning har genomförts och fortsätter utvecklas under 2024. Kliniskt träningscenter (KTC) samt HLR-utbildningscenter har 2023

optimerat logistiska förutsättningar för lärarledd samt studenters egen träning, liksom medarbetares möjlighet till träning vid KTC.

Inom allmäntjänstgöring för läkare (AT) har utvecklingsarbete företagits inom struktur för AT-utbildning samt inom ramverk för utvärdering, bedömning och återkoppling. I oktober 2023 stod Karolinska Universitetssjukhuset tillsammans med Karolinska Institutet värd för en nydanande medicinsk pedagogisk konferens, Med Ed on the Edge, med internationellt namnkunniga medverkande från ett flertal kontinenter i ett interaktivt och dynamiskt gränssnitt, i syfte att skapa en bred innovativ dialog inom medicinska utbildningar på grund och specialistnivå.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Antal helårsstudenter som vidareutbildar sig till specialistsjuksköterska eller barnmorska med bibehållen lön under studietiden (Regionfullmäktige)	150			140	
Antalet startade AT-block per år (Regionfullmäktige)	60	56		60	270
Antalet ST-läkare (Regionfullmäktige)	667	648		648	Öka från år 2 022
Studenters nöjdhet av utbildningen (helhet) (Nämnd)	84	86		85	
Måluppfyllnad USV kriterier (Nämnd)	100			100	

2.3 Uppdrag

2.4 Intern kontroll

2.4.1 Arbetet med intern kontroll

Karolinskas Universitetssjukhusets arbete med intern kontroll fortsätter enligt plan och är en viktig del av sjukhusets ledning och styrning. Syftet med intern kontroll är att identifiera och förebygga risker. Information kring hur arbetet bedrivs återfinns i styrdokument, exempelvis policys och riktlinjer, och finns samlade på intranätet vilket är tillgängligt för alla medarbetare.

Arbete pågår för att samla och förenkla hanteringen av mål, risker och dess uppföljning. Därtill utreds hur rapportering av bland annat arbetsmiljö, hållbarhet, patientsäkerhet och compliance kan integreras i samma system. Sjukhuset anser att den framtida lösningen kommer bidra till en integrerad styrning och ett ledningssystem för hela sjukhuset.

2.4.2 Risker, åtgärder och kontroller

Riskerna har under hösten uppdaterats av riskägarna i enlighet med plan. Väsentliga risker inkluderar sjukhusets möjlighet att *säkra kompetensförsörjningen, säkerställa en god arbetsmiljö, tillfredställande tillgänglighet, nå uppsatta mål avseende produktion samt en ekonomi i balans*. Risken avseende *behörigheter* är åtgärdad och därmed borttagen. För alla risker finns identifierade åtgärder som ska hantera risken och minimera eventuell skada. Karolinska fortsätter arbetet med de planerade åtgärderna.

För detaljerad information rörande intern kontroll, risker och åtgärder vänligen se ”Plan för intern kontroll år 2023”.

2.4.3 Försäkran

Nämnden/styrelsen har försäkrat sig om att man genom sjukhusdirektören vidtagit nödvändiga åtgärder för att uppnå en tillräcklig intern kontroll inom verksamheten, i enlighet med riktlinjen för intern kontroll (RS 2022-0326).

3 Verksamhet

3.1 Vårdproduktion

Vårdproduktion (antal)	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. utfall fg år
Besök, akuta	114 216	145 856	-31 640	-5,8 %
Besök, elektiva	1 307 100	1 236 845	70 255	6,1 %
Öppenvårdsbesök, totalt	1 421 316	1 382 701	38 615	5 %
- varav utomlän/utland	73 998	61 659	12 339	10 %
Slutenvårdstillfällen, akuta	56 837	58 623	-1 786	-1 %
Slutenvårdstillfällen, elektiva	28 334	30 500	-2 166	-0,6 %
Slutenvårdstillfällen, totalt	85 170	89 123	-3 953	-0,8 %
- varav förlossning, totalt	6 434	8 330	-1 896	-14,8 %
- varav utomlän/utland	6 767	7 182	-415	-0,6 %
Antal vårdplatser	1 016	0	1 016	-7,6 %

Utfall i jämförelse med budget och föregående år

Under 2023 har Karolinska levererat 106,4% av beställningen i Sjukhusavtal 2020–2023 avseende DRG-poäng. Antalet vårdplatser har i snitt varit 1 031.

Restriktiv inhyrning påverkade operationsverksamhet och slutenvårdsverksamhet under våren 2023. Under hösten 2023 har både operationsverksamheter och slutenvårdsverksamheter kunnat arbeta enligt ursprunglig produktionsplan, vilket dock inte till fullo har kunnat kompensera för kapacitetsbortfallet under våren. Resultatet är därmed ett högre antal väntande till operation jämfört med motsvarande period 2022. Intensivvårdsverksamheterna har under 2023 hållit i genomsnitt 47 vårdplatser öppna.

3.2 Produktivitet

Karolinska har även under 2023 arbetat regelbundet med datadriven uppföljning av kirurgiska verksamheternas nyttjande av tilldelad kapacitet i syfte att främja gott utnyttjande av operationssalsresurs. Under 2023 lades också ökat fokus på en god dimensionering utifrån respektive verksamhets produktionsplan som omfattande både läkare och omvårdnadspersonal inom slutenvården.

4 Personal

Under 2023 har två händelser väsentligen påverkat Karolinska Universitetssjukhusets personalsituation:

- Restriktiv inhyrning av vårdpersonal. Med en minskad inhyrning kan sjukhuset, förutom att reducera de direkta kostnaderna för inhyrd bemanning, investera i egna medarbetare, deras arbetsmiljö och kompetensutveckling.
- Rätt stöd för mer patienttid. Förbättrade arbetssätt och effektiviseringar inom det administrativa området. En konsekvens av arbetet är att Karolinska har varslat om uppsägningar gällande chefer och medarbetare inom administration och stödjande verksamhet motsvarande 450 tjänster.

4.1 Attraktiv arbetsgivare

Personalen är Karolinskas viktigaste resurs och sjukhuset har under 2023 arbetat hårt med att förstärka vår attraktivitet som arbetsgivare genom bland annat:

- Utvecklande arbetsuppgifter
- Tydligare karriärvägar
- Ett lyhört ledarskap
- En god arbetsmiljö

Vidare har sjukhuset under året fortsatt med fördjupade strategiska dialoger med cheferna, under arbetet "Att leda Karolinska". Sjukhuset har även arbetat med ett partsgemensamt sjukhusövergripande styrdokument, Vägvisaren.

En viktig del i att vara en attraktiv arbetsgivare är sjukhusets kontinuerliga arbete med att stärka våra chefer. Under året har sjukhuset bland annat arbetat med:

- Definiera Karolinskas chefsdimensioner, vilket utgör grunden för ett sjukhusövergripande verktyg för chefsutveckling och chefsstöd samt chefsuppföljning.
- Genomfört ett skraddarsytt managementprogram för högre chefer på Karolinska.
- Stärkt arbetsmiljön och främjat återhämtning för medarbetarna. Drygt 70 hälsofrämjande projekt såsom satsning på handledning, föreläsningar/workshops har genomförts.
- 7 avdelningar har inspekterats av Arbetsmiljöverket inom ramen för den nationella inspektionsrundan av Sveriges akutsjukhus. Kartläggning av Karolinskas arbete utifrån jämlikhet, jämställdhet och mångfald har utförts. Vilken har tydliggjort relevanta fokusområden. Vidare har vi arbetat med social hållbarhet, i Karolinskas hållbarhetsprogram för att tydliggöra ett fortsatt behov av att arbeta med jämlikhet, jämställdhet och mångfald.
- Fokus på att öka medarbetarnas säkerhet, trygghet samt kompetens gällande hot och våld genom att implementera en VR-träning (Virtual Reality) samt genomfört riktade utbildningsinsatser gällande deskalering av riskabla situationer samt en utbildning om ökad kunskap och strategier gällande

”pågående dödligt våld”.

- Våra mångfacetterade insatser för att minska sjukfrånvaron samt öka frisktalerna på kort och lång sikt har intensifierats. Karolinska arbetar uppsökande utifrån sjukfrånvaro och har regelbundet genomfört hälsomottagningar med en genomgång av kort och lång sjukfrånvaro med 300 chefer på Karolinska med fokus på eventuella åtgärder som ska genomföras.
- Vidare har sjukhuset genomfört en ökad mängd riktade insatser och har vi ökat antalet genomförda medicinska kontroller vid nattarbete.

4.2 Strategisk kompetensförsörjning

I början av året inleddes ett långsiktigt arbete med att förbättra arbetssätt och effektiviseringar inom det administrativa stödet, projektet Rätt Stöd. Detta föranledde att sjukhuset i mitten av juni varslade motsvarande 450 chefer och medarbetare med administrativa och stödjande arbetsuppgifter. Inom ramen för projektet Rätt Stöd fortsatte arbetet med att se över administrativa och stödjande arbetsuppgifter för att bättre anpassa dem efter vårdverksamheternas behov och ett antal förslag på förändringar har arbetats fram.

Förslagen innefattar bland annat att bilda en sjukhusgemensam enhet, VO Vårdadministration. Till VO Vårdadministration flyttas vårdadministrativa tjänster som exempelvis medicinska sekreterartjänster från teman, funktioner och staber i syfte att förbättra och harmonisera arbetssätt, samt för att möjliggöra en ökad kompetensutveckling. Vidare finns förslag till harmoniserade arbetssätt för vårdnära administration inom våra vårdverksamheter innefattande bland annat definierade enheter, roll- och funktionsbeskrivningar. Förslagen innefattar även att Stab Kvalitet och Patientsäkerhet införlivas i Stab Produktion samt ett flertal effektiviseringar inom övriga staber.

För chefer och medarbetare som berörs av förändringarna erbjuder Karolinska coachnings-/ vägledningssamtal med en professionell extern coach i samarbete med Omställningsfonden.

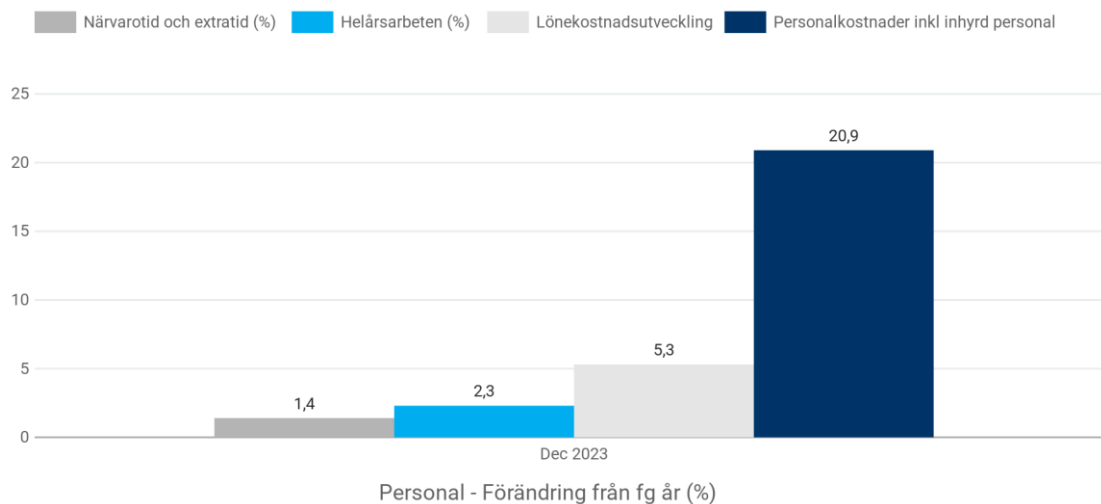
För att ytterligare utveckla och stärka kompetensen inom våra vårdverksamheter har Karolinska och Region Stockholm finansierat Specialistsjuksköterskeprogram för 150 medarbetare med inriktning operationssjukvård, intensivsjukvård, anestesijukvård, hälso- och sjukvård för barn och ungdomar samt för barnmorskor. Under 2023 infördes skyddad yrkestitel för undersköterskor och vi har arbetat vidare med kompetenshöjande insatser med syftet att alla våra undersköterskor ska kunna uppnå formell kompetens.

Vidare har Karolinska under året inrättat ett nytt uppdrag som Universitetssjukhusöverläkare för vissa excellenta kliniska läkare som arbetar inom hela universitetssjukvårdsuppdraget – vård, forskning och utbildning. Ett särskilt uppdrag är att säkra förutsättningar i verksamheten för vidareutbildning efter specialistkompetens – det livslånga lärandet.

Under 2023 har Karolinska även, i enlighet med övriga sjukhus i Regionen, arbetat för

att minska inhyrningen av medarbetare. Detta har givit ett önskat delresultat och antalet inhyrda helårsarbetare har under året minskat med 90 %. Karolinska fortsätter nu detta arbete, som förutom de ekonomiska fördelarna och en ökad tillgänglighet för patienterna då vårt beroende av leverans från externa bolag minimeras, förbättrar arbetsmiljö samt möjliggör en förstärkt kompetensutveckling för våra medarbetare och chefer.

4.3 Helårsarbeten



Helårsarbeten	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. % utfall fg år
Personal - Helårsarbeten	15 684	15 480	204	2,3%

Utfall i jämförelse med budget och föregående år

Antalet HÅA är 204 fler, 1% högre, jämfört med budget. Jämfört med föregående år ökade antalet HÅA med 2%. Närvaron har varit högre medan frånvaron minskat avseende framför allt covidledighet, även sjukfrånvaro och föräldraledighet har minskat.

4.4 Sjukfrånvaro

Procentuell sjukfrånvaro	Utfall	Utfall fg år	Förändr.
Procentuell sjukfrånvaro totalt	6,15%	6,90%	-0,75
- varav kvinnor	6,95%	7,73%	-0,78
- varav män	3,31%	3,96%	-0,65
Fördelat på period			
1 - 14 dagar	2,75%	3,28%	-0,53
15 - 90 dagar	0,90%	0,99%	-0,09
91 - dagar	2,50%	2,63%	-0,13

Under året har vi sett en nedåtgående utveckling för sjukfrånvaron. Den längre sjukfrånvaron (15 dagar) är lägre än jämfört med pandemiåren 2020–2022 och i nivå med utfallet från år 2019. Även den kortare (14 dagar) är lägre än föregående år men något högre än prepandemi, år 2019.

I en jämförelse av sjukfrånvaron mellan könen syns det tydligt att män har en lägre sjukfrånvaro än kvinnor. Denna skillnad är oberoende av yrkesgrupp och följer samma trend som den har gjort sedan 2019.

5 Ekonomi

Karolinska Universitetssjukhusets ekonomiska resultat 2023 uppgår till -736 mkr. Rensat för poster som ej ska ingå vid jämförelse mot det av regionfullmäktige beslutade resultatkravet uppgår resultatet till -447 mkr vilket är 491 mkr lägre än resultatkravet på 44 mkr. Sjukhusets resultatkrav 2023 på 44 miljoner kronor var utmanande. Jämför med tidigare år har kostnaderna ökat mera, främst kopplat till räntor och inflation samtidigt som intäkterna var lägre på grund av minskade statsbidrag. Karolinska har under året arbetat med att förstärka intäkterna, främst via en ökad vårdproduktion av patienter från både Stockholm och utomlän/utomlands. Den totala produktionen har ökat mot föregående år. Produktionen för regionen uppgår till 106,4% av uppdraget.

Produktionsstyrning har varit i fokus under 2023 vilket gett positivt resultat och ses i form av högre intäkter både för Stockholm och utomlän/lands-vård. Den restriktiva inhyrningen påverkade produktionen negativt under första halvåret. De kostnadsänkande åtgärder som initierades i början på året har ännu inte gett full effekt. Bemanningskostnaderna har varit högre än planerat bland annat på grund av en högre produktionsnärvaro och fler anställda. Kostnaderna för öppenvårdsläkemedel har varit högre än kostnadsersättningen, kostnadsökningen beror bland annat på en ökad öppenvård som innebär att fler recept förskrivs. Materialkostnader och köpta sjukvårdstjänster ökar, vilket bland annat beror på att precisionsmedicinska tester skalats upp under året men ej ersatts fullt ut. Ökade hyreskostnader från Locum kopplat till NKS har också förstärkt den ekonomiska utmaningen.

5.1 Resultat

Resultat*	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. utfall fg år
Patientavgifter	111	100	11	6,6 %
Sålda primärtjänster	21 042	19 617	1 425	13,1 %
Försäljning övriga tjänster	3 040	2 260	780	-0,4 %
Erhållna bidrag	2 985	917	2 068	
Övriga intäkter	293	3 642	-3 349	-82,7 %
Verksamhetens intäkter	27 471	26 536	935	10,5 %
Personalkostnader inkl inhyrd personal	-15 746	-14 742	-1 004	20,9 %
- varav inhyrd personal	-286	-382	96	-11,7 %
Köpta primära sjukvårdstjänster	-301	-245	-56	22,3 %
Köpta verksamhetsknutna tjänster	-288	-209	-79	-21,6 %
Läkemedel	-4 002	-3 887	-115	12,1 %
Materialkostnader	-2 030	-1 806	-224	-0,9 %

Resultat*	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. utfall fg år
Lokal- och fastighetskostnader	-2 744	-2 688	-56	8,6 %
Övriga kostnader	-2 472	-2 220	-252	3,2 %
Verksamhetens kostnader	-27 582	-25 797	-1 785	14,1 %
Avskrivningar	-594	-679	85	-9,3 %
Finansnetto	-30	-16	-14	
Justering pension mm.	0	0	0	
Resultat**	-735,8	44	-779,8	

* mkr

** Avser resultat före bokslutsdispositioner.

5.1.1 Intäkter

Utfall i jämförelse med budget och föregående år

Verksamhetens omsättning var högre än budget och uppgick till 27,5 mdkr (+4%), främst drivet av sålda primärtjänster och erhållna bidrag.

Produktionen inom slutenvården uppgick till 99,5 % av beställd volym, motsvarande jämförelse för öppenvården visar på ett utfall om 115,4%. Tillskottet till akutsjukhusen har gett en positiv intäktseffekt på 944 mkr.

Sålda Primärtjänster

Sålda primärtjänster avser huvudavtal, vårdval, sidoavtal, intäkter för KÖL och UULP. Utfallet för sålda primärtjänster är 7 % högre än budget vilket beror på att sjukhuset erhöll ett tillskott om 944 mkr från Hälso- och sjukvårdsnämnden (HSN 2023-0298) som bokförs sålda primärtjänster och erhållna bidrag. I budget är tillskottet i sin helhet inkluderat i rad Övriga intäkter. Justeringsposter från tidigare år uppgår till 151 mkr. Rensat för ovanstående är utfallet för sålda primärtjänster 2% högre än budget.

På rad Sålda primärtjänster, ersätts Karolinska med 40 procent över beställd produktion av Hälso- och sjukvårdsnämnden, vilket innebär att produktionen mellan beställning och 106,4% ger en lägre intäkt än produktionen upp till beställning.

Intäkterna för utomläns- och utlandspatienter är 11 % högre än budget.

Försäljning övriga tjänster

Försäljning övriga tjänster avser försäljning inom diagnostik, MT, IT, övriga tjänster, material och varor.

Försäljning av övriga tjänster är 35 % högre än budget vilket främst förklaras av ökad försäljning inom diagnostik. Övriga avvikelser beror på ökade intäkter inom externa projekt och ökad försäljning av IT-tjänster.

Erhållna bidrag och övriga intäkter

Erhållna bidrag avser FoUU och utbildningsanslag, statsbidrag och övriga bidrag. Övriga intäkter avser främst verksamhetsnära fakturering för tjänster.

Erhållna bidrag är högre än budget, främst med anledning av att Karolinska sjukhuset till viss del erhållit ersättning för ökat PO-pålägg via HSN. Ersättningen för ökat PO-pålägg bokförs som erhållna bidrag, tillskottet är inkluderat i rad "övriga intäkter" i budget.

Utfallet för FOUU samt utbildningsanslag är 30% högre än budget, främst drivet av en ökad upparbetning i ALF-projekt.

5.1.2 Kostnader

Utfall i jämförelse med budget och föregående år

Verksamhetens kostnader var högre än budget och uppgick till 27,6 mdkr (+7%) främst drivet av högre Personalkostnader, Läkemedel, Materialkostnader och Övriga kostnader.

- Personalkostnader inklusive inhyrd personal är 7% högre än budget och 21% högre än föregående år
 - Lönekostnadernas avvikelse mot budget beror främst på fler anställda, en högre produktionsnärvaro samt mer arbetad extratid.
 - Kostnaderna för inhyrd personal var 96 mkr lägre än budget. Inhyrningen minskade från april som en effekt av åtgärder för att minska den externa bemanningen.
- Kostnaderna för Köpta primära sjukvårdstjänster och Köpta verksamhetsanknutna tjänster är 30% högre än budget, bland annat drivet av ett ökat behov av köpta röntgentjänster då bristen på röntgensjuksköterskor är fortsatt hög.
- Läkemedelskostnaderna är högre än budget (3%), läkemedelskostnaden ökat i linje med den ökade produktionen. Den restriktiva inhyrningen har medfört en förflyttning i produktion från slutenvård till öppenvård. Kostnaderna för öppenvårdsläkemedel (KÖL) har ökat i linje med den ökade produktionen, denna ökning har inte sjukhuset blivit ersatt för. Nettot mellan ersättningen och kostnader för KÖL är negativ med 89 miljoner kronor. Fler och dyrare behandlingar inom tema Cancer har medfört ökade kostnader inom rekvisitionsläkemedel.
- Materialkostnaderna är 12% högre än budget och 1% lägre än föregående år. Rensat för merkostnader för covid-19 är materialkostnaderna 9% högre än motsvarande period föregående år. Kostnadsökningen är främst en effekt av hög inflation, men ökningen förklaras också av t ökade kostnader för labbmateriel vilket till del beror på en ökad extern försäljning av diagnostiktjänster inom Medicinsk Diagnostik Karolinska (MDK).
- Lokal- och fastighetskostnader är 2% högre än budget och 8,6% högre än

föregående år på grund av 2023 års indexering på 8,6%. Genom planering och senareläggning av ombyggnationer är utfallet 56 mkr högre än budget trots att ökade hyreskostnader om 150 mkr ej var inkluderade i budget.

- Övriga kostnader är 11% högre än budget och 3% högre än föregående år. Kostnader för textiltjänster, diverse övriga tjänster och IT-relaterade supporttjänster har ökat.

Personalkostnader inklusive inhyrd personal

Personalkostnad inkl inhyrd personal*	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. utfall fg år
Summa personalkostnader	-15 460,2	-14 360,2	-1 100	21,8 %
Förändring sem- och löneskuld	-69,8	-135,2	65,4	46,6 %
Lönekostnad	-8 843,9	-8 059	-784,9	5,3 %
- varav övertid	-274,9	-203,5	-71,4	-2,3 %
- varav sjuklönekostnad	-150,2	-202,7	52,5	-12,7 %
PO-pålägg	-6 365,3	-6 012	-353,3	56,9 %
Övriga personalkostnader	-181	-154	-27	-5,3 %
Inhyrd personal	-285,5	-382	96,5	-11,7 %
- varav läkare	-16	-14,3	-1,7	-11,6 %
- varav sjuksköterskor	-190,7	-320	129,3	-32,7 %
- varav övrig personal	-78,9	-47,7	-31,2	
Personalkostnad inkl inhyrd personal	-15 745,7	-14 742,2	-1 003,5	20,9 %

* mkr

Personalkostnaderna exklusive inhyrning var 1 100 mkr över budget (+8%). Framst på grund av att sjukhuset haft 1% fler anställda än budget. Utfallet har en högre andel närvaro i relativt dyrare yrkeskategorier, mer extratid har arbetats och löneöversynen avslutades 1% högre än budgeterat. Utöver det är utfallet avseende utbildning och övriga personalkostnader högre. Kostnaderna för externt inhyrd personal är 96 mkr lägre än budget, vilket förklaras av förändrade arbetssätt för att minska den externa bemanningen samt utökningar i Karolinskas interna bemanningscentrum och fler rekryterade sjuksköterskor.

Konsultkostnader

Externa Konsultkostnader (Mkr)	Utfall	Budget	Budgetavvikelse	Förändr. utfall fg år
Juridik	-3	-4	1	-44,2 %
PR	0	0	0	0 %
Management	0	0	0	0 %
IT	-50	-57	7	0,2 %
Övriga	-28	-30	2	-26 %
Summa externa konsultkostnader	-81	-91	10	-13,4 %

Karolinska har under 2023 fokuserat på en växling från inhyrd personal till ökad grundbemanning, fler vårdplatser och satsningar på arbetsmiljön för vårdpersonalen. Sjukhuset är restriktiva med användningen av konsulter. Utfallet för 2023 års konsultkostnader är 81 mkr vilket är 10 mkr lägre än budget och 13% lägre än föregående år.

Administrativa kostnader

Administrativa kostnader (mkr)	Utfall	Budget	Budgetavvikelse	Förändring utfall fg år
Administrationskostnader	-607	-578	-29	3,2 %

De administrativa kostnaderna (-607 mkr) är 19 mkr högre än föregående år (29 mkr högre än budget) detta förklaras framför allt av högre kostnad för pension (inflation- och ränteeffekt exkluderad) och lönerrevision (tillsammans 37 mkr). Arbetet med automatisering och effektivisering i flera administrativa processer (RPA, schemaplanering, tal till text, nytt inköpssystem m.m) har fortgått enligt plan och utvecklats i omfattning. Dessa initiativ möjliggör på sikt en reducering av administrativ personal. De är också på längre sikt som åtgärderna av det varsel av administrativ personal (450 tjänster) som är lagt kommer att få effekt. I Projekt Rätt Stöd som drivits under året har målbilden varit att de administrativa resurserna skall prioriteras och dimensioneras för att stödja kärnverksamheten på det bästa och mest effektiva sättet.

5.1.3 Utredning av det fullmäktige beslutade resultatkravet

Ej applicerbar för Karolinska Universitetssjukhuset.

5.1.4 Åtterrapporering medel för åtgärder god ekonomisk hushållning

Karolinska har beviljats 31,5 mkr för åtgärder som möjliggör en god ekonomisk hushållning inom fem aktiviteter. Inom ramen för åtgärderna har under året analyser, processkartläggningar, studiebesök, utarbetning av nya arbetssätt och inköp av en del ny teknik skett.

Virtuell cockpit – röntgen styrd på distans. Beslut om nästa steg har tagits, implementering planerad till 2024 och hemtagning förväntad under 2025.

Flöden vid akuten i Huddinge – nya arbetssätt med tydligare samplanering och

utveckling av realtidstavlor och rapportering är genomfört. Hemtagning förväntas under 2024.

Rätt Stöd – ny modell för administrativt stöd till verksamheten. Denna åtgärd är kopplad till sjukhusets varsel om uppsägning av administrativ personal vilket framför allt kommer att ge en hemtagning med start under 2024, med full effekt först 2025. Hemtagning under året baserat på att återrekrytering ej skett 5 mkr.

Taligenkänning – effektivare journalföring. Pilot genomförd och slutrapport för rekommendation om nästa steg lämnas i början av 2024. Ingen hemtagning 2023.

Analys för att reducera den externa inhyrningen. Här har Karolinska tillsammans med övriga aktörer inom regionen gjort en kraftig neddragning under året. Hemtagningen som var beräknad till 17,5 mkr har överträffats då sjukhuset under april – december 2023 haft 70 mkr lägre kostnad för extern inhyrning jämfört med samma period året innan.

5.2 Åtgärder för ett resultat i balans

Åtgärder (Mnkr)	Budgeterad effekt 2023	Realiserad effekt 2023	Avvikelse budget jmfvt realiserad effekt 2023	Budgeterad effekt 2024	Budgeterad effekt 2025	Budgeterad effekt 2026
Minskad inhyrning	84	97	13			
Översyn administration	68	22	-46			
Översyn lokaler	38	25	-13			
Översyn avtal	30	28	-2			
Översyn personal	150	43	-107			
Läkemedel, sjukvårdstjänster & material	25	31	6			
Summa	395	246	-149			

Budgeterad effekt för 2024, 2025 och 2026, se Verksamhetsplan 2024.

Sjukhuset har under 2023 genomfört ett åtgärdsprogram för att uppnå en ekonomi i balans. Åtgärderna avser att minska sjukskrivningar, inhyrning av personal, effektivare nyttjande av sjukvårdsmaterial osv. Under 2023 har positiva effekter uppnåtts inom samtliga områden, vilket uppgår till 246 mkr och motsvarar 62% av åtgärdsprogrammet.

Karolinska arbetar med ett antal åtgärder för att motverka de ekonomiska effekterna av den restriktiva inhyrningen, inflationsdrivna kostnadsökningar samt en högre bemanning än planerat. Med åtgärder såsom en ny produktionsplan för slutenvården, anställningsstopp, varsel av personal med stödande och administrativa arbetsuppgifter samt effektiviseringsåtgärder initierade av styrelsen är resultatet minus 736 mkr för helåret 2023.

Åtgärder som ledningen initierat är: (1) ökad produktion av operationer och ingrepp, (2) projekt Rätt stöd, (3) effektiviseringar på Tema och Funktionsnivå samt (4)

centrala effektiviseringsinitiativ.

Ökad produktion av operationer och ingrepp (1)

Produktionen har under året delvis präglats av regionens gemensamma satsning på restriktiv inhyrning, som medförde kapacitetsutmaningar och produktionsbortfall för sjukhuset. Sjukhuset har bedrivit ett arbete med omfattande åtgärder och aktiv medicinsk prioritering för att säkerställa att den tillgängliga kapaciteten nyttjas på allra bästa sätt, och säkerställa patientsäkerhet och tillgänglighet. Väntetiderna ökade under årets första halva, men under hösten har sjukhuset till stor utsträckning lyckats hantera situationen och säkerställa tillräcklig kapacitet. Genom att prioritera om kapacitet och säkerställa *inte en tom tid* inom operation får patienter vård i rätt tid.

Flera initiativ har genomförts för att öka produktionen och effektiviteten på den tillgängliga kapaciteten. Verksamheten arbetar med att *förbättra patienternas flöde genom sjukhuset* och minska väntetider som genererar extra arbete och tar kapacitet i anspråk utan att vara värdeskapande. Exempel på genomförda förändringar inkluderar säkerställande av tidig operationsstart, och maximerande av nyttjandet av operationskapacitet genom bokning av s.k. standby-patienter.

Projekt Rätt stöd (2)

Arbetet med Rätt stöd, syftande till att säkerställa rätt, och effektivt, administrativt stöd till verksamheterna, och minskad administration, har ett arbete bedrivits med involvering av stora delar av sjukhuset. Under våren genomfördes en genomlysning av icke-klinisk verksamhet för att definiera verksamheternas behov av stöd. En bild av nuläget, genom kartläggning av administrativa/stödjande aktiviteter, samt vilka aktiviteter som är viktigast för verksamheten och hur stödet bör utformas togs fram. Den 1 maj infördes anställningsstopp för administrativa tjänster på sjukhuset. Den 12 juni lades ett varsel på 450 tjänster inom administration och stödjande tjänster. Under hösten har principer och nyckeltal arbetats fram för att säkerställa harmonisering och effektivisering av olika typer av administrativt stöd. Stort fokus har lagts vid en ordentlig och tydlig hantering av lagt varsel. Ekonomisk effekt av anställningsstopp och vissa naturliga avgångar ses redan under 2023. Ekonomisk effekt av varslet väntas framför allt från 2024.

Effektiviseringsåtgärder på Tema- och funktionsnivå (3)

Produktionsstyrd bemanning – dimensionering och planering av bemanning utifrån produktionsuppdrag och produktionsplan.

Initiativ för ökande kvarstannandegrad - leder till sänkta rekryterings- och inskolningskostnader.

Effektivare processer och resursutnyttjande – framför allt avseende material och läkemedel samt beställningsmönster diagnostik.

Behovsprövad ersättningsrekrytering för att säkerställa rätt bemanning i förhållande till produktionsuppdraget.

Centrala effektiviseringsinitiativ (4)

a. *Automatiserad diktering* - syftet med automatisering av diktering är att öka patientsäkerheten, förbättra arbetsmiljön och minska vårdpersonalens administrativa arbete. En utökad pilot startade i augusti, och fortsatt pilotering kommer att göras under 2024.

b. *Översyn av hyror och lokaler* - en översyn av hyror och lokaler pågår exempelvis, optimera de administrativa lokalerna genom att lämna delar av Norrbacka och effektivisering av hyresförvaltningen.

c. *Aktiviteter kopplade till inköp* - inom upphandling och inköp har ett flertal åtgärder för att sänka kostnaderna genomförts.

d. *Avsluta direktupphandlad inhyrning av bemanning* - minskningen av kostnaderna för inhyrd vårdpersonal har skett i två steg. Första steget genomfördes vid årsskiftet och innebar stopp för direktupphandling. Andra steget startade den 1 mars och innebär en restriktiv inhyrning av vårdpersonal. Undantag sker via ett dispensförfarande. Karolinska arbetar tillsammans med regionen kring hanteringen av inhyrning.

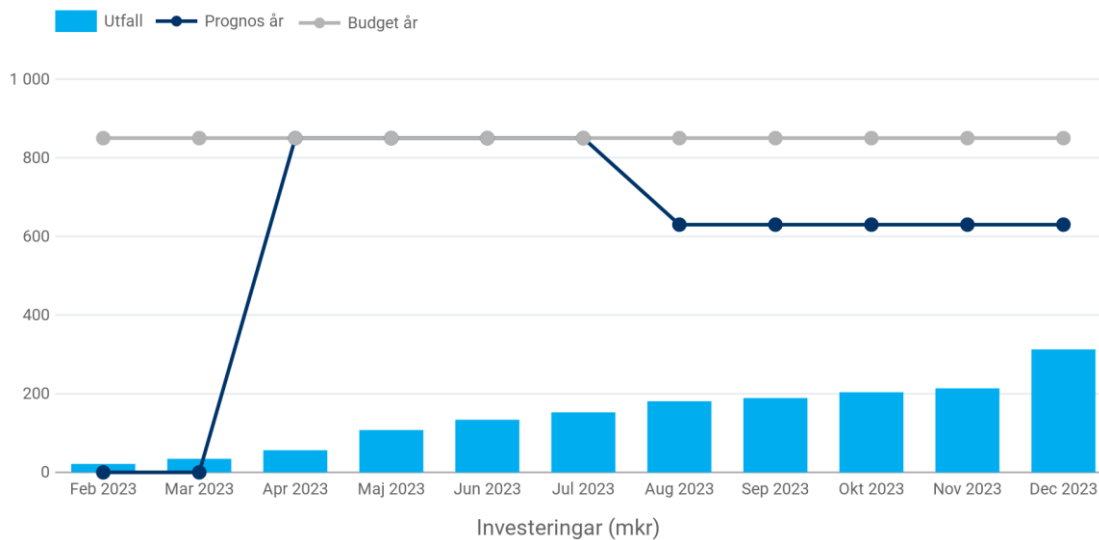
e. *Eventuell insourcing av tjänster från Serviceförvaltningen* - arbetet med insourcing av tjänster från Serviceförvaltningen till sjukhuset. Karolinska har inväntat en utvärdering av Serviceförvaltningen, som ej har genomförts.

f. *Skapandet av löneråd* - för att säkerställa ökad likvärdighet och strategiskt genomtänkt lönesättning.

g. *Ytterligare stärkt fokus på hållbarhet* - sjukhuset har under året sparat både pengar och minskat miljöbelastningen genom att förlänga livet på ett flertal produkter. Karolinska har startat en återbruksportal för IT-utrustning och möbler, sett över livslängden på våra bärbara datorer samt arbetat med att cirkulera engångsmaterial i förkläden. Återbruksportalen har tilldelats regionens stora miljöpris.

h. Arbeta med *dimensionering* och harmonisering av mängden personella resurser utifrån nyckeltal.

5.3 Investeringar



Utgift i jämförelse med budget

Totala investeringsutgifter för helåret 2023 avseende Karolinskas anläggningsregister uppgick till 304 mkr vilket motsvarade en upparbetningsgrad mot årets investeringsbudget (850 mkr) på 36% och mot årets prognos (650 mkr) på 48%.

Årets investeringstakt var lägre än planerat på grund av effektivare processer och bättre nyttjandegrad vilket är positivt men även på grund av resursbrist gällande upphandlingskapacitet samt förlängda ledtider i leveranser.

Av utfallet på 304 mkr har 147 mkr beviljats under 2023, 113 mkr härrör från investeringar som beviljades 2022 och 44 mkr från tidigare år.

Ny- och ersättningsinvesteringar

Merparten av Karolinskas investeringsutfall 2023 bestod av ersättningsinvesteringar för att upprätthålla driften i den befintliga vårdverksamheten. Se tabellen nedan.

Karolinskas tre största investeringsutgifter 2023 bestod av både ny- och ersättningsinvesteringar: Nyinvesteringarna Upphandling, Vårddataplattformen (30 mkr) samt Texiskåp Huddinge & Solna (11 mkr); och ersättningsinvesteringen Akut utbyte ID31 Bild och Funktions-avtalet (20 mkr).

Investeringar (mkr)	Utgift	Budget	Budget	Upparb
	ack. innev. år	innev.år	avvik.	grad (%)
Nyinvesteringar	122	85	37	144%
Ersättningsinvesteringar	182	765	-583	24%
Totalt investeringar	304	850	-546	36 %

Status enskilda investeringsobjekt

Vissa ombyggnationer av vårdavdelningar och vårdmottagningar i Huddinge (FVA/FVM) är i genomförandefasen, dessa ombyggnationer aktiverades inte i sin helhet under 2023.

Status investeringsplanens genomförbarhet och risk

Tid: Genomförbarhet av Karolinskas investeringsplan 2023 blev inte enligt tidplan p.g.a. stora osäkerheter i upphandlingstider, vilket beror på begränsad upphandlingskapacitet och väsentligt förlängda leveranstider. Karolinska kommer genom en god planering och effektiva arbetssätt delvis att lösa utmaningarna med begränsad upphandlingskapacitet. Karolinska har fått ansvar för fyra MT kategorier i det regiongemensamma kategoristyrningsarbetet. Risk finns att detta arbete initialt kommer att påverka genomförbarheten för Karolinskas investeringsplan. (Röd)

Kostnad: Karolinska sänkte investeringsutgiften under 2023 genom den aktiva förvaltningen som stöds av nuvarande investeringsprocess. För samma anledning sänktes Karolinskas tioåriga investeringsutrymme (2024 – 2033). Dock har omvärldsfaktorer, inflation i kombination med att leveransavtal med fasta priser löper ut, gett upphov till prisökningar vilket ha börjat påverka investeringsutgiften. (Gul)

Omfattning: Karolinska har sänkt det totala beslutade investeringsutrymmet 2024 – 2033 genom att justera ned både ny- och ersättningsinvesteringar genom aktiv förvaltning. Dock riskeras genomförandet av de tidigare nämnda utmaningarna dvs. begränsad upphandlingskapacitet och förlängda leveranstider. (Gul)

Effektmål: Bedömning är att Karolinska Universitetssjukhuset kommer uppfylla uppdragsgivarens mål. (Gul)

5.3.1 Kommande investeringsbeslut för investeringsobjekt > 300 mkr

Investeringsobjekt	Typ av beslut	Inv. utgift beslut Mkr	Total inv. utgift inv. objekt Mkr	Datum beslut nämnd/bolags styrelse	Datum planerat beslut RS/RF
Investeringsobjekt 1					
Investeringsobjekt 2					

Karolinskas investeringsplan innehåller inga investeringsobjekt 300 mkr.

5.4 Balansräkning

Balansräkning*	Utfall	Bokslut fg år	Förändr.
Anläggningstillgångar	2 382	2 663	-280
Omsättningstillgångar	4 842	4 757	86
- varav kassa och bank	506	841	-335
SUMMA TILLGÅNGAR	7 225	7 419	-194

Balansräkning*	Utfall	Bokslut fg år	Förändr.
Eget kapital	-376	378	-754
Avsättningar	12	145	-133
Skulder	7 588	6 897	692
- varav långfristiga skulder	1 074	1 638	-565
- varav kortfristiga skulder	6 515	5 258	1 257
SUMMA SKULDER OCH EGET KAPITAL	7 225	7 419	-194

* mkr

Totala tillgångar uppgick till 7 225 mkr per december 2023. Anläggningstillgångarna har minskat med 281 mkr då avskrivningarna under året varit större än ny- och återinvesteringarna (läs 5.3 Investeringar). Det kvarstår 34 mkr avseende utrustning som driftsatts under år 2022 och 2023 gällande Chopin-projekt som ej aktiverats i balansräkning. För att beakta resursförbrukningen har belopp motsvarande bedömda avskrivningar redovisats som övrig omkostnad i resultaträkningen.

Omsättningstillgångar ökade något mot föregående år (85 mkr). För ändring i omsättningstillgångar under året förklaras dels en minskning av likvida medel (335 mkr) som mötts av ökade förutbetalda kostnader och upplupna intäkter.

Summa skulder och eget kapital uppgick till 7 225 mkr. Det egna kapitalet minskade med årets förlust (-736 mkr) samt med utbetalningen av positivt resultat, 18 mkr, från år 2022 till regionen. I år summerade kvarvarande avsättningarna för diverse olika tvister och omförhandlingar grundat i legala förpliktelser från föregående år till 12 mkr.

Skulderna ökade med 691 mkr jämfört med föregående år, långfristiga skulder minskade med 564 mkr förklarar av omklassificering av långfristigt till kortfristigt lån (1 550 mkr) samt upptag av ersättningslån om 1 mdkr. Kortfristiga skulder ökade med 1257 mkr där ökningen förklaras framför allt av omklassificering av lån (se ovan) och minskningen av amortering av lån om 500 mkr.

5.5 Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalys	2023-12-31
Mkr	
Den löpande verksamheten	
Kassaflöde från den löpande verksamheten	685
Investeringsverksamheten	
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-304
Finansieringsverksamheten	
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-716
Årets kassaflöde	-335
Likvida medel vid årets början	841
Likvida medel vid årets slut	506

Kassaflöde från verksamheten förklaras av periodens negativa resultat (-736 mkr),

återlagda avskrivningar (594 mkr) och en positiv rörelsekapitalförändring (836 mkr).

Investeringsverksamheten (-304 mkr) utgörs av betalning av ersättningsinvesteringar och nyinvesteringar.

Kassaflöde från finansieringsverksamheten förklaras i huvudsak av omklassificering av långfristigt till kortfristigt lån om 1 550 mkr, upptag av ersättningslån om 1 mkr samt minskad avsättning (-134 mkr).

6 Pågående rättsprocesser (tvister)

Nämnden har två pågående rättstvister. En tvist avseende upphandling av akuta larm. Motpart är ett aktiebolag och ärendet väntas behandlas i Stockholms Förvaltningsrätt under kvartal 1 2024. Det andra ärendet är initierat av Konkurrensverket avseende upphandlingsskadeavgift rörande frivillig förhandsinsyn. Det är i dagsläget oklart om ärendet kommer att behandlas i domstol eller inte.

7 Övrigt

Samma redovisningsprinciper har använts som i den senaste årsrapporten.

8 Förväntad utveckling kommande år

Karolinska behöver både öka intäkterna från utomlands- och utomlänspatienterna och sänka kostnaderna för att nå regionfullmäktiges resultatkrav på 54 mkr 2024. Detta för att skapa långsiktiga förutsättningar för en ekonomi i balans.

Karolinska har produktionskapacitet att möta efterfrågan av vård från patienter utanför Regionen samtidigt som man möter regionens vårdbehov.

Kostnaderna förväntas att sänkas med 600 mkr 2024. Åtgärder som startade under 2023 fortsätter 2024 såsom ett minskat antal medarbetare med stödjande och administrativa arbetsuppgifter, minska beroendet av inhyrd vårdpersonal samt arbetet med effektiviseringar på Tema och Funktionsnivå och centrala effektiviseringsinitiativ.

Övriga initiativ som initieras är förtydligande av förskrivningsdirektiv av läkemedel, översyn av materialhantering genom lagernivåer och kassationer och minskat beroende av köpta extern sjukvård både inom labbverksamheten och inom Teman. Även översyn av lokalkostnader görs, dels kopplat till varselprocessen, att antal administrativ personal skall bli färre och att vi nyttjar befintliga lokaler för vård så effektivt som möjligt med få tomma ytor.

Nuvarande sjukhusdirektör har valt att lämna sjukhuset, vilket han kommer att göra i början av mars 2024.

9 Nämnd-/styrelsebehandling

Verksamhetsberättelsen för 2023 **behandlas** i Karolinska Universitetssjukhusets **nämnden/-styrelsen** den **16 februari** 2024.