



08-06-2015

Sag nr. 14/1540

Dokumentnr. 27172/15

Vedr. svar til statsrevisorerne om Rigsrevisionens beretning

Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse har, på foranledning af en henvendelse fra statsrevisorerne, anmodet Danske Regioner om udtalelser fra de fem regionsråd vedr. *Beretning til Statsrevisorerne om hospitalernes brug af personaleresurser*, som Rigsrevisionen offentliggjorde i marts 2015.

Vedlagt dette brev er udtalelser fra de fem regionsråd. Det fremgår af udtalelserne, at det er et område, hvor regionerne løbende har igangsat nye initiativer og også fremadrettet planlægger nye initiativer bl.a. med afsæt i Rigsrevisionens beretning og de gode erfaringer, som regionerne allerede har på området. Danske Regioner noterer sig i den forbindelse Rigsrevisionens konklusion om, at de fire afdelinger i undersøgelsen generelt har fokus på at effektivisere arbejdsgange samt tilpasse personaleanvendelsen efter behov og ressourcer. Ligesom alle hospitalerne har eksempler på god praksis for planlægning og styring, som kan inspirere i andre dele af landet.

Kapacitetsudnyttelse, herunder anvendelse af personaleresourcer, er også et område, hvor regionerne i fællesskab har taget initiativ til en række projekter og indsatser. Udgangspunktet er bl.a. Danske Regioners arbejdsgiverpolitik fra 2014, hvor et helt centralt mål er at sikre en effektiv anvendelse af medarbejderressourcerne. Det skal bl.a. ske ved at forenkle overenskomster og arbejdstidsregler, implementere overenskomstresultater, effektivisere arbejdsgange, nedbringe sygefraværet og fjerne unødigt bureaukrati.

Rigsrevisionens beretning bekræfter, at der fortsat er behov for nye initiativer på området i både de enkelte regioner og på tværs af regionerne. I tillæg til, og som understøttelse for regionernes initiativer, har Danske Regioner derfor taget initiativ til at igangsætte et tværregionalt projekt om optimal

Dampfærgevej 22
Postboks 2593
2100 København Ø

T 35 29 81 00
F 35 29 83 00
E regioner@regioner.dk

anvendelse af personaleressourcer. I det følgende beskrives dette projekt og efterfølgende suppleres med andre fællesregionale initiativer, som adresserer konklusionerne i Rigsvisionens beretning.

Side 2

Projekt om optimal anvendelse af personaleressourcer på hospitalerne

Projektet har til formål at understøtte og følge op på regionernes initiativer i forhold til optimal anvendelse af personaleressourcer med udgangspunkt i udvalgte fokusområder fra Rigsrevisionens beretning. Projektet har tre hovedspor:

1. at tilvejebringe viden og værktøjer, som kan understøtte regionerne i at optimere anvendelsen af personaleressourcer
2. at dokumentere og evaluere regionernes indsatser for at optimere anvendelsen af personaleressourcer på baggrund af resultaterne under pkt. 1.
3. at sprede viden i regioner og på hospitaler om værktøjer og god praksis, som understøtter en optimal anvendelse af personaleressourcer.

Første hovedspor har fokus på at identificere viden og værktøjer, der understøtter kvalitet og effektivitet i anvendelsen af personalets tid, vagtplanlægning, sammensætningen af det tværfaglige team omkring patienten samt optimal udnyttelse af øvrig kapacitet såsom apparatur og lokaler. Det vil sige, at projektet tager afsæt i og søger at bygge videre på nogle af de igangværende initiativer og projekter vedrørende styrket kapacitetsanvendelse på sygehusene, herunder optimal anvendelse af personaleressourcer (se nedenfor).

I andet hovedspor identificeres og evalueres tre til fem igangværende initiativer, som er egnede til udbredelse på tværs af regionerne. Sideløbende hermed følges der op på, hvilke initiativer regionerne har igangsat på baggrund af første hovedspor med henblik på at dokumentere og evaluere udviklingen. Tredje hovedspor indebærer, at der løbende sker en videndeling og formidling af god praksis og konkrete værktøjer identificeret i de to andre hovedspor.

Udvalgte igangværende initiativer

Regionerne har i regi af Danske Regioner løbende igangsat en række andre initiativer og projekter, hvor effektiv anvendelse af kapaciteten, herunder personaleressourcer, er i fokus.

Gennem de seneste to overenskomstperioder har Danske Regioner arbejdet målrettet for arbejdstidsregler på lægeområdet, som understøtter en fleksibel arbejdstilrettelæggelse på lavest mulige omkostningsniveau. Ved begge overenskomstforhandlinger er det lykkedes at ændre reglerne, så de i højere grad understøtter behovet for at udvide normalarbejdstiden, arbejde på tværs af afdelinger og weekendarbejde på et lavere omkostningsniveau.

Rigsrevisionen peger i den forbindelse på vigtigheden af at anvende mulighederne i lægeoverenskomsten på de områder, hvor det er relevant. Det er også et område, der har fokus på tværs af regionerne. Siden de nye regler trådte i kraft 1. januar 2014, har Danske Regioner løbende monitoreret implementeringen, og den seneste status fra maj 2015 viser, at antallet af afdelinger, der planlægger med aftentjeneste på hverdage og dagtjeneste på lørdage, fortsat stiger. Det forventes, at den positive udvikling fortsætter, idet nye regler erfaringsmæssigt kræver en vis implementeringsperiode. Danske Regioner vil fremadrettet supplere monitoreringen med en løbende status på implementeringen af de nye OK-15 resultater.

Arbejdet med at udvikle arbejdstidsreglerne, så de bliver tidsvarende, enkle og så omkostningseffektive som muligt, fortsættes frem mod næste overenskomstperiode. Bl.a. er der aftalt et projekt om arbejdstid og arbejdstilrettelæggelse for hele plejeområdet. Derudover lykkedes det også at aftale et projekt om stillings- og overenskomststruktur for lægegrupperne ved OK-15. Her er fokus ligeledes på at sikre en bedre ressourceanvendelse og dermed mere sundhed for pengene.

Med henblik på bedst mulig ressourceanvendelse har Danske Regioner også et løbende fokus på at begrænse unødigt bureaukratiske arbejdsgange og uhensigtsmæssige registreringer på hospitalerne. I samarbejde med Yngre Læger og Foreningen af Speciallæger afholdt Danske Regioner et værksted for afbureaukratisering, hvor læger fra alle regioner kunne komme med forslag fra deres hverdag til at rydde op i bureaukratiet. Danske Regioner og lægeforeningerne arbejder videre med idéerne og har i maj 2015 fremlagt en samlet strategi for det videre arbejde. Flere regioner har også deres egne projekter.

For at sikre en bedre kapacitetsanvendelse i forhold til medarbejderressourcerne har Danske Regioner siden 2008 gennemført årlige benchmarkanalyser på centrale sygefraværstatistikker, som viser, at sygefraværet har været faldende siden 2007. Arbejdet indeholder også vejledninger til den gode sygefraværssamtale, bedre ledelsesværktøjer til at arbejde systematisk med

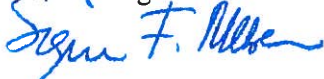
sygefravær og udbredelse af de gode, lokale eksempler på initiativer, der skaber bedre trivsel på arbejdspladsen.

Side 4

Ydermere blev der i økonomiaftalen for 2015 nedsat en arbejdsgruppe i regi af Danske Regioner med deltagelse af Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse og Finansministeriet. Arbejdsgruppen arbejder med, hvordan man kan identificere og udbrede bedste praksis i forhold til opgørelse af indikatorer for kapacitetsanvendelse i den enkelte region og på tværs af regioner. Arbejdsgruppen har identificeret potentielle kapacitetsindikatorer inden for operationsområdet, billeddiagnostik og ambulatorieområdet. En endelig af-rapportering af gruppens arbejde ventes at foreligge i september 2015.

Som det fremgår af ovenstående og de enkelte udtalelser fra regionsrådene er kapacitet og anvendelsen af personaleressourcer et område, som regionerne har og fortsat vil have fokus på. Rigsrevisionens beretning og konkrete forslag udgør et godt fundament for det videre arbejde og vil derfor også blive inddraget som inspiration i de initiativer, som regionerne fælles og enkeltvis igangsætter i den kommende tid.

Med venlig hilsen



Signe Friberg Nielsen
Forhandlingsdirektør

Udtalelse fra regionsrådet i Region Hovedstaden til brug for ministerredegørelse til Statsrevisorernes beretning om hospitalernes brug af personaleresurser

Regionsrådet i Region Hovedstaden har behandlet sagen om udtalelse til ministeren for Sundhed og Forebyggelse til brug for ministerens udtalelse til Statsrevisorerne om beretning om hospitalernes brug af personaleresurser.

Region Hovedstaden er enig med Statsrevisorerne i, at der kan arbejdes på at anvende hospitalernes personaleresurser og kapacitet mere effektivt. Dette arbejde har gennem længere tid være i fokus i regionen, hvor vi arbejder på at forbedre regionens brug af personaleresurser gennem en række fokuserede tiltag. Region Hovedstaden skal i den forbindelse gøre opmærksom på, at størstedelen af regionens hospitaler er længere fremme med implementering af nye værktøjer til brug for effektivisering af arbejdstidsplanlægning mv. end den afdeling på Rigshospitalet, som indgik i selve undersøgelsen.

Region Hovedstaden finder det positivt, at beretningen indeholder en liste over opmærksomhedspunkter og eksempler på god praksis, som regionen kan anvende aktivt i det videre arbejde med effektiv anvendelse af personaleresurser og kapacitet. Regionerne arbejder videre i forskellige sammenhænge med beretningens opmærksomhedspunkter og eksemplerne på god praksis. Området har således både regionsrådets såvel som administrationens fortsatte fokus, bl.a. i arbejdet omkring fastlæggelse af niveauer for bemanning i forbindelse med budgetarbejdet.

Region Hovedstaden har allerede iværksat følgende tiltag for at sikre mere effektiv udnyttelse af personaleresurser og kapacitet på hospitalerne:

- Region Hovedstaden arbejder løbende med indgåelse af lokalaftaler, således er ca. 17 procent af alle ansættelser i Region Hovedstaden omfattet af en lokalaf tale, som ændrer hviletidsbestemmelser. Der er mange faktorer, der skal tages hensyn til inden indgåelse af en lokalaf tale, som løbende afvejes. Der er derfor ikke klarhed over hvilken procentdel af regionens ansatte, der optimalt burde være dækket af en lokalaf tale.

- I Region Hovedstaden er der systemmæssigt implementeret mulighed i vagtplanlægningssystemet for at udbyde vagter på sms, og det anvendes også i Region Hovedstadens Præhospitale Virksomhed. Det skal nævnes, at en ny lig statistisk gennemgang af vagter og arbejdstidsregler i Region Hovedstaden viser, at mange brud på arbejdstidsregler sker, når kollegaer bytter med hinanden, idet der sker mange brud ved at de ansatte tager vagter på deres fridøgn.
- I Region Hovedstaden laver alle afdelinger deres vurdering af budget og fremmødebehovet (bemandingen) i Silkeborg Data (fremmødeprofiler). I dette værktøj skal der tages højde for fraværet. Regionen har over de sidste 2 år arbejdet med hvordan fremmødebehov og faktisk vagtplan hænger sammen, hvilket gøres gennem kurser og workshops. Administrationen følger løbende op på om værktøjet anvendes på regionens hospitaler.
- Region Hovedstaden tilbyder både kurser og specifikke oplæg til de forskellige fagområder omkring kendskab til arbejdstidsregler, overenskomster og eventuelle lokalaftaler. Det samme gælder i forhold til håndtering af forskellige typer af fravær. Region Hovedstaden har siden primo 2013 tilbudt kurser i vagtplanlægning på forskellige niveauer.
- Region Hovedstadens vagtplanlægningssystem kan allerede håndtere afvigelser fra hviletidsbestemmelserne. Regionen arbejder på nuværende tidspunkt både på en øget undervisningsindsats og en udvikling af systemet, så det understøtter efterspurgte funktionaliteter på en mere nutidig måde.
- I Region Hovedstaden er ca. 15.000 medarbejdere tilmeldt et indmeldingsværktøj – MinTid - hvor de afgiver ønsker for både vagter og fravær i forhold til mere eller mindre faste grundplaner. For alle de ønsker, hvor det passer sammen med grundplanen, så clearer planlægningsværktøjet automatisk disse ønsker, og vagtplanlæggerne skal kun forholde sig til de situationer, hvor ønsker og fremmødekrav ikke møder hinanden. Samtidig kan de ansatte ved afgivelse af deres ønske se, om andre kollegaer har budt ind, så de ansatte kan være med til at mindske vagtplanlæggerens arbejde. Værktøjet bruges særligt af plejepersonalet på døgndækkende afdelinger, men der mangler fortsat udvikling før værktøjet understøtter lægevagtplanlægningen optimalt.
- Det er regionens erfaring, at langt de fleste afdelinger ved investering i større skærme (fx 27") vil kunne få fuldt overblik over 4 ugers planlægning og alle medarbejdere, medmindre der er tale om et meget stort afsnit. Således er der mulighed for at løse udfordringerne med, at vagtplanlæggerne måske ikke får det nødvendige overblik, når de ikke kan se både hele planlægningsperioden og alle medarbejdere i samme billede.

I Region Hovedstaden har der således gennem de seneste år været fokus på en udvikling af vagtplansområdet, dette indledningsvist gennem etablering af et fælles Center for HR, som har fokus på en fælles indsats på nedenstående områder:

- Etableret fælles indberetningsvejledninger på alle områder,
- Udviklet e-learning i brugen/forståelsen af MinTid, overenskomster og arbejdstidsregler.

- Udviklet et fællesregionalt værktøj til budgetlægning af fremmødebehovet, og der arbejdes med sammenhængen til den daglige vagtplanlægning.
- Udbyder kurser og workshop på hele vagtplanlægningsområdet
- Et centralt etableret et team af specialister i vagtplanlægning, hvor der samarbejdes med både jurister og økonomer.

Der arbejdes i 2015 fortsat med udvikling af området, og her fokuseres særligt på udvikling af værktøj til lægevagtplanlægning, bedre ledelsesinformation til de daglige ansvarlige på området, mulighed for løbende at kunne beregne værdien af den pågældende vagtplan, at bedre arbejdsgange omkring planlægningssystemerne og en certificering af vagtplanlæggere.

Senest har Region Hovedstaden i 2015 iværksat et pilotprojekt om forbedret vagtplanlægning, hvis formål er at skabe et kvalificeret grundlag for et regionalt koncept for bedre vagtplanlægning, der kan anvendes på samtlige hospitaler og virksomheder og for samtlige faggrupper. Pilotprojektet tager udgangspunkt i yngre lægers normtimeunderskud samt udbetaling af overarbejde grundet normtimeoverskud. Pilotprojektet forventes afsluttet inden udgangen af 2015, hvorefter Region Hovedstaden har mulighed for at udrulle konceptet til samtlige hospitaler og virksomheder.

Det er regionens forventning, at de igangsatte tiltag og det fortsatte fokus vil medføre, at regionen fremadrettet vil få en mere effektiv anvendelse af personaleresurser på hospitalerne.

Samtidig må det dog nævnes, at det er et komplekst område, hvor der er brug for vedvarende fokus på udvikling af området, og oplæring af de mange medarbejdere, der er involveret i området. Region Hovedstaden vil fremadrettet løbende følge op på området for at sikre, at der på hospitalerne i vedvarende fokus på omkostningsbevidst anvendelse af personaleresurserne.

Med venlig hilsen



Sophie Hæstorp Andersen



Udtalelse fra Region Midtjylland som opfølgning på Rigsrevisionens beretning om hospitalernes brug af personaleressourcer

Dato 29.05 2015

Kim Wissendorff

kim.wissendorff@stab.rm.dk

Sagsnr. 1-30-77-314-15

Danske Regioner er af Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse blevet bedt om at indhente udtalelser fra regionsrådene om Rigsrevisionens publikation "Beretning til Statsrevisorerne om hospitalernes brug af personaleressourcer" samt Statsrevisorerens bemærkninger hertil med henblik på at afgive et samlet tværregionalt svar til ministeriet.

Side 1

Hermed afgives udtalelse fra Region Midtjylland.

Region Midtjylland har i gennem længere tid arbejdet med en række tiltag, der skal effektivisere kapacitetsudnyttelsen og anvendelsen af personaleressourcer på hospitalerne til gavn for patienterne:

- I forbindelse med OK13 blev reglerne for arbejdstid ændret således, at det blev muligt at anvende overlægernes udvidede normale arbejdstid. I den forbindelse blev der i 2013 igangsat et arbejde i Region Midtjylland med at sikre, at overenskomstens nye muligheder for fleksibel arbejdstilrettelæggelse udnyttes. Hospitalerne i Region Midtjylland er i fuld gang med at udnytte de nye muligheder for at planlægge med overlægerne i deres udvidede normale arbejdstid.
- Arbejdet med at implementere Ok13 har flere steder givet anledning til indsatser rettet mod styringen af vagtplanlægningen. Der er eksempler på, at der er etableret servicetjekdialoger mellem administrationen og de enkelte kliniske afdelinger/centre samt tilbud om støtte til vagtplanlægning og -registrering på udvalgte afdelinger/centre med henblik på at understøtte en mere hensigtsmæssig tilrettelæggelse af tjenesten.
- Et andet eksempel på hvordan der arbejdes med at optimere anvendelsen af personaleressourcerne er, at vagter tilrettelægges således, at personalets mødetidspunkter er koncentreret omkring patienternes ankomsttidspunkt.

- Region Midtjylland udviklede i 2010 en række principper for opgaveflytning. Opgaveflytning har store perspektiver i forhold til at skabe sammenhængende patientforløb, effektiv ressourceanvendelse, at udvikle medarbejdere og at afhjælpe manglen på arbejdskraft indenfor visse faggrupper. Eksempler er flytning af opgaver indenfor billeddiagnostik fra læger til radiografer, at udføre koloskopiske undersøgelser m.m. fra læger til sygeplejersker, ift. udførsel af ekkokardiografi (ultralydsundersøgelse af hjertet) fra læger til sygeplejersker og opgaveflytning ift. forundersøgelser, viderehenvielse og post operative kontroller ift. skulderområdet fra læger til fysioterapeuter.

Udover tiltag, der allerede er igangsat med henblik på at effektivisere anvendelsen af personaleressourcerne, er der fremadrettet planlagt en række indsatser.

I forbindelse med Region Midtjyllands spareplan 2015-2019 er der fremsat en række forslag til politisk behandling omkring arbejdsgange, kapacitetsudnyttelse og forenkling, herunder bl.a. bedre udnyttelse af operationsgange og bedre vagtplanlægning.

- *Bedre økonomi- og budgetstyring*

I 2010 blev der igangsat udvikling af et værktøj til at styrke økonomi- og budgetstyringen i forbindelse med planlægningen af personalets fremmøde. Projektet resulterede i det dialogbaserede værktøj *Fremmødeprofiler* som i 2013 blev påbegyndt implementeret på hospitalerne i regionen.

Fuld implementering og konsekvent brug af Fremmødeprofiler vil samlet set øge ensartetheden og kvaliteten i budgetlægningen på områder med vagtdækning. Dette vil i sidste ende øge mulighederne for budgetoverholdelse.

Der forventes et effektiviseringspotentiale svarende til ca. 5 mio. kr. årligt, som i spareforslaget realiseres som en besparelse i regionen fra 2016.

- *Bedre udnyttelse af operationsgange*

Flere rapporter på nationalt niveau, senest Rigsrevisionens, har konstateret, at der er muligheder for at udnytte operationskapaciteten bedre.

Alle somatiske hospitaler i Region Midtjylland har eller er i gang med at implementere it-værktøjet *Klinisk Logistik*. Værktøjet giver mulighed for at få et datagrundlag, som kan bruges til løbende opfølgning af operationsgangenes kapacitetsudnyttelse. Klinisk Logistik forventes fuldt implementeret ved udgangen af 2018, hvor de sidste afdelinger på Aarhus Universitetshospital er flyttet til Det Nye Universitetshospital. Derfor gennemføres en kapacitetsanalyse af området i 2019, hvor et samlet effektiviseringspotentiale på 20 mio. årligt forventes at slå igennem som en besparelse.

- *Bedre vagtplanlægning*

Projekt *Bedre vagtplanlægning* har fokus på vagtplanlægningen i Region Midtjylland med det mål at optimere anvendelsen af personaleressourcer.

Projektet vil bl.a. have fokus på nedenstående områder:

- Det skal sikres, at overenskomsternes muligheder for fleksibel arbejdstilrettelæggelse udnyttes.
- Det skal sikres, at bemandingsplanerne er optimeret således, at normtimetallet går op.

- Det skal sikres, at vagtplanlægningsprocessen er optimeret, herunder at vagtplanlægningen foregår ud fra den aftalte grundbemanning, og at arbejdsplaner er klar i god tid.
- Det skal sikres, at ledelsen har den nødvendige ledelsesinformation til at analysere bemandingsbehovet samt følge op på afviklede vagtplaner.
- Det skal sikres, at stillingsbesættelser koordineres i forhold til normering og tager hensyn til afdelingens behov.

Projektet forventes at indebære en besparelse på bl.a. brugen af vikarer, udbetaling af overarbejde og lignende. Dertil forventes det, at projektet medfører bedre budgetoverholdelse på afdelingerne samt et kvalitetsløft i vagtplanlægningen.

Der forventes et effektiviseringspotentiale svarende til ca. 10 mio. kr. årligt, som i forslaget realiseres som en trinvis besparelse i regionen fra 2017 og med fuld effekt fra 2019.

- *Projekt omkring deling af viden og værktøjer på tværs af regionerne*
Der er igangsat et fælles tværregionalt projekt under Danske Regioner med det sigte at tilvejebringe og sprede viden og værktøjer omkring god praksis for, hvordan personaleressourcerne kan anvendes mere omkostningsbevidst.

Projektet forventes at bidrage til Region Midtjyllands projekt omkring Bedre vagtplanlægning.

- *Kapacitetsanvendelse*
I regi af Danske Regioner og med deltagelse af Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse og Finansministeriet er der som led i Økonomiaftalen for 2015 igangsat et projekt vedrørende kapacitetsanvendelse. Der arbejdes med, hvordan man kan identificere og udbrede bedste praksis for opgørelse af indikatorer for kapacitetsanvendelse med henblik på større gennemsigtighed om kapaciteten og kapacitetsudnyttelse på hospitalerne, i den enkelte region og på tværs af regioner. Herudover arbejdes der med videreudvikling af Venteinfo.dk med henblik på at understøtte effektiv patientvisitation på tværs af hospitalerne.

REGION NORDJYLLAND,

Danske Regioner
regioner@regioner.dk

Koncern HR

Lars Hermansen
Specialkonsulent
Direkte: 22457959
lahe@rn.dk
Ref.: Jeres sag nr: 14/1540
Sagsnummer: 2012-153680

26. maj 2015

Udtalelse fra Regionsrådet i Region Nordjylland om hospitalernes brug af personaleressourcer

Regionsrådet i Region Nordjylland har på sit møde den 19. maj 2015 behandlet Danske Regioners forespørgsel af 24. april 2015 - og udtaler følgende:

"Regionsrådet har noteret sig, at beretningen fra Rigsrevisionen indeholder en kritik af den gængse ressourcestyring på hospitalerne og en række forslag og anbefalinger til, hvordan man i det danske hospitalsvæsen kan sikre bedre og mere sundhed for pengene, hvis hospitalerne bruger personaleressourcerne og kapacitet mere effektivt.

Til trods for at ingen nordjyske hospitalsenheder indgår i Rigsrevisionens undersøgelse, vil man i Region Nordjylland i videst mulige omfang hente inspiration og ideer fra beretningen, idet der sandsynligvis også er et forbedringspotentiale i det nordjyske sundhedsvæsen.

Anbefalingerne i beretningen er således i god tråd med det "forbedringsarbejde", der er indeholdt i Region Nordjyllands Budget 2015. Via en målrettet indsats inden for områderne "Spild", "Sygefravær" og "Effektiv Arbejdstidsindsats" budgetteres der med en væsentlig reduktion af omkostningerne i 2015. Rigsrevisionens beretning støtter således op om Region Nordjyllands indsats for at sikre en optimeret resourceudnyttelse, uden det påvirker patienter og personale i negativ retning.

Derudover skal det bemærkes, at der i regi af de fem danske regioner i 2015 iværksættes et projekt, der har til formål at håndtere Rigsrevisionens kritikpunkter proaktivt.

Regionsrådet vil følge de iværksatte initiativer tæt."

Med venlig hilsen

Jesper Kløvborg Laustsen
Løn- og Forhandlingschef

Danske Regioner
Dampfærgevej 12
2100 København Ø

Dato: 26. maj 2015

Brevid: 2531804

Regionsrådets bemærkninger til beretning fra statrevisorerne om sygehusenes brug af personaleressourcer

Ledelsessekretariatet

Alléen 15

4180 Sorø

Danske Regioner koordinerer et fælles svar fra regionerne til Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse, der med brev af 24. april 2014 har bedt om en udtalelse til Statsrevisorernes beretning 10/2014 om hospitalernes brug af personaleressourcer.

Tlf.: 70 15 50 00

Hermed følger Region Sjællands høringssvar med forbehold for Regionsrådets politiske vedtagelse på Regionsrådets møde den 4. juni 2015. Regionsrådets forretningsudvalg har drøftet henvendelsen i sit møde den 26. maj 2015.

Ledelsessekretariatet@regionsjaelland.dk

www.regionsjaelland.dk

Fra Region Sjælland har ortopædkirurgien ved Næstved, Ringsted og Slagelse Sygehuse indgået i undersøgelsen.

Region Sjælland vil gerne knytte følgende bemærkninger til beretningen:

Beretningen og dens konklusioner bygger på Rigsrevisionens interviews, dokumentanalyser og bearbejdnings af aktivitetsdata fra fire sygehusafdelinger i Danmark. Alle de fire afdelinger hører til specialet ortopædkirurgi. Denne fremgangsmåde indebærer væsentlige metode-mæssige problemer, idet Rigsrevisionen har generaliseret vurderinger fra fire sygehusafdelinger inden for et enkelt speciale til hele det danske sygehusvæsen. Det understreges af, at netop Næstved, Ringsted og Slagelse Sygehuse, der er medtaget i undersøgelsen, er blevet fremhævet af Produktivitetskommissionen for sit arbejde med at udnytte personaleressourcerne optimalt.

Rigsrevisionen har vurderet, at sygehusene i højere grad kan understøtte, at ressourcerne bruges omkostningsbevidst ved at forbedre planlægningen, styringen og opfølgningen på aktiviteter og ressourcer.

Regionsrådet i Region Sjælland har siden Strukturreformen iværksat en række initiativer for at styrke ressourceudnyttelsen – bl.a. ved at videreudvikle udformningen af mål for sygehusenes og afdelingernes opgaveløsning.

Regionsrådets styring af regionen tager udgangspunkt i et koncept med såkaldte driftsaftaler, der inddrager flere relevante dimensioner i regionens styring end de traditionelle budgetter. Regionsrådet fokuserer på at give lederne flere redskaber og styrket motivation til at arbejde med at forbedre ressourceudnyttelsen – bl.a. via styrket planlægning og stadigt bedre udnyttelse af mulighederne i overenskomsterne.

Regionsrådet har også udviklet og implementeret konceptet "Værdi for borgeren" der animerer sygehusene og afdelingerne til at fokusere på særlig højt prioriterede mål – i 2015 er et af disse mål en øget elektiv ortopædkirurgisk aktivitet inden for de eksisterende ressourcemæssige rammer.

I Region Sjælland varetages arbejdstilrettelæggelse og vagtplanlægning af afdelingsledelserne, der varetager opgaven i tæt dialog med sygehusledelsen. Sygehusene har prioriteret ressourcer til at understøtte afdelingsledelsernes opgaver, herunder støtte til økonomisk bevidst fremmødeplanlægning, opfølgning af personale- og vikarforbrug m.m.

Der er skarpt fokus på optimal personaleanvendelse, da denne har direkte indflydelse på omkostninger, produktivitet og hensigtsmæssige patientforløb. Sygehusene i Region Sjælland udfolder "Lean i stor skala" via forbedringstavler, hvor patientforløb og ressourceanvendelse indgår som vigtige opfølgingsparametre.

Afdelingsledelsernes budgetter udarbejdes efter en aftalt fremmødeprofil, der justeres, når der er ændret patientflow, hjemtag af opgaver eller andre faktorer, der har indflydelse på personaleanvendelsen.

Sygehusledelserne følger løbende kritisk afdelingernes forbrug af personaleressourcer, fremmøde- og vagtplanlægning samt arbejdstilrettelæggelse i afdelingerne og er i dialog med afdelingsledelserne herom. Sygehus- og afdelingsledelsernes redskaber omfatter bl.a. også gennemgang af vikarforbrug, en systematisk tilgang til patientflowet, der gør behovet for arbejdskraft mere forudsigeligt til gavn for effektivitet og arbejdsmiljø, samt kvalificerede ansættelses- og vikarstop.

Regionen vil videreføre disse indsatser. Herudover understøttes optimal anvendelse af personaleressourcer systematisk af det kommende ledelsesinformationssystem. Dette giver mulighed for at sammenligne personaleanvendelsen på tværs af organisationen, samt at monitorere personaleanvendelsen løbende. U hensigtsmæssig planlægning vil derfor blive åbenlyst for alle ledelsesniveauer.

Region Sjælland gennemfører pt. flere analyser, der skal sikre god vagtplanlægning. Arbejdet med vagtplanlægning og optimering heraf skal ses i sammenhæng med patienternes træk på personalet. Regionen søger altså at optimere forholdet mellem ressourcetrækket og de personalemæssige ressourcer for at sikre, at patienterne får mest mulig service for pengene. Vagtplanlægning er en vigtig del af dette arbejde og planlægningen revurderes løbende i forhold til det forventede patientantal. Arbejdet med vagtplanlægning understøttes af et samarbejde med DTU, der konkret udmøntes i samarbejder om specialer og ansættelse af en PhD-studerende per 1. juli 2015 til at understøtte området med fremover.

Overenskomsterne indeholder en række muligheder for at indgå lokale aftaler, der understøtter fleksibel og omkostningsbevidst arbejdstilrettelæggelse. Der er fokus på at sikre kendskab til disse muligheder, og regionen gennemfører løbende aktiviteter, der skal formidle mulighederne og øge anvendelsen der, hvor det fører til en bedre personaleanvendelse.

Brug af personaleressourcer har ligeledes sammenhæng med rekrutteringssituationen, da det ikke altid er muligt at opnå en tilstrækkelig bemanding til at løse patientopgaverne. Vakancer og anvendelse af vikarer kan være omkostningstunge udfordringer, hvorfor sygehusledelserne ligeledes har fokus på anvendelse af vikarer.

Det personalepolitiske aspekt indgår ligeledes i den løbende arbejdstilrettelæggelse, da det er kendt, at medarbejdernes indflydelse på arbejdstilrettelæggelse har positiv effekt på trivsel og arbejdsmiljø, ligesom medarbejdernes mulighed for "*work life balance*" har betydning for rekruttering og fastholdelse af personale.

Regionsrådet følger løbende op på de enkelte sygehuses opfyldelse af målene i driftsaftalerne ved regelmæssige afrapporteringer i løbet af budgetåret.

Regionsrådet i Region Sjælland vil fortsætte videreudviklingen af sin styring og vil herunder søge at nyttiggøre indholdet af beretningen fra Rigsrevisionen til Statsrevisorerne i videst muligt omfang. Regionsrådet vil samtidig pege på, at indholdet af beretningen og særligt dens konklusioner ville have været mere dækkende og relevant, hvis indhold og konklusioner var blevet nuanceret ved at tage forbehold for de metodemæssige udfordringer ved analysearbejdet bag beretningen, regionernes aktuelle arbejde for at udvikle styringen af sygehusene ved brug af mange forskellige redskaber, samt udfordringer med rekruttering af sundheds-personale der kan forstærkes ved at udnytte overenskomsternes muligheder fuldt ud.

Med venlig hilsen

Jens Stenbæk
regionsrådsformand /

Jens Andersen
administrerende direktør



**Udtalelse fra Region Syddanmark som opfølgning
på Rigsrevisionens beretning om hospitalernes
brug af personaleressourcer**

*Human Resources
Overenskomst og Løn*
Kontaktperson: Simon Kristensen
slk@rsyd.dk

Direkte tlf. 76631830

3. juni 2015
Journal nr.
Side 1 / 2

Danske Regioner er af Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse blevet bedt om at indhente udtalelser fra regionsrådene om Rigsrevisionens publikation "Beretning til Statsrevisorerne om hospitalernes brug af personaleressourcer" samt Statsrevisorernes bemærkninger hertil med henblik på at afgive et samlet svar til ministeriet.

Hermed afgives udtalelse fra Region Syddanmark med forbehold for politisk godkendelse.

Region Syddanmark er enig med statsrevisorerne i, at der kontinuerligt skal arbejdes med at anvende personaleressourcerne mere omkostningsbevidst til gavn for patienterne. Region Syddanmark vil medtage Rigsrevisionens anbefalinger om god praksis i det videre arbejde med at forbedre sundhedsvæsenet.

Region Syddanmark arbejder aktivt med effektiv planlægning og styring på tværs af hele organisationen bl.a. via følgende tiltag:

- Region Syddanmark har et stort fokus på at anvende de eksisterende arbejdstidsregler til at sikre en effektiv opgavevaretagelse. Regionen har bl.a. igangsat en omfattende undervisning af ledere og vagtplanlæggere i arbejdstidsreglerne, som bl.a. omfatter mulighederne for indgåelse af lokalaftaler. Da indgåelse af lokalaftaler kræver enighed blandt de to parter, afholdes der løbende møder med de forhandlingsberettigede organisationer for at drøfte behov og muligheder for sikring af effektiv planlægning
- Region Syddanmark støtter op om Danske Regioners fokus på at de overenskomstmæssige rammer skal tilpasses behovet for fleksibilitet på sygehusene og institutioner. Specielt i de sidste to overenskomstforhandlinger har der været fokus på at lægerne kan arbejde effektivt om aftenen og i weekend. Region Syddanmark arbejder for en fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse af hensyn til patienterne, hvilket bl.a. fremgår af dagspressen. Der kan opstå nogle udfordringer i at få den fleksible arbejdstidstilrettelæggelse til at gå hånd i hånd med balancen mellem arbejdstid og privatliv.
- Region Syddanmark arbejder på at effektivisere vagtplanlægningen ved bl.a. at implementere mere automatiserede vagtplanlægningssystemer, som kan danne mere optimale vagtplaner. Ved at anvende effektive it-værktøjer, som kan håndtere lægernes krav om funktionsplanlægning minimeres både arbejdsindsatsen med at lave en god vagtplan og

risikoen for uhensigtsmæssig planlægning herunder "minustimer".

- Sygehusene i Region Syddanmark anvender værktøjer som LEAN og arbejdsgangsanalyser til løbende forbedring af arbejdsgangene. Regionen har bl.a. indgået aftale med Virginia Mason som bl.a. arbejder med minimering af spild, standardisering af rutiner og stærke udviklingshold tæt på klinikken.
- Region Syddanmark lægger stor vægt på budgetstyring og økonomiopfølgning. Til budgetlægningen anvender regionen bl.a. værktøjer til simulering af personaleomkostningerne i forhold til medarbejdernes fremmøde. Målet er at skabe bedst mulig sammenhæng mellem aktiviteter og vagtplaner så personaleressourcerne udnyttes effektivt.
- Region Syddanmark har vedtaget en målsætning om at nedbringe sygefravær med 20% fra 2009 til 2015. Baggrunden herfor er at regionen ønsker højt nærvær på arbejdspladsen og høj trivsel blandt medarbejderne. Et centralt element i nedbringelse af sygefraværet er dialogen mellem leder og medarbejder.