

# Samlet handleplan for økonomien på Aarhus Universitetshospital 2019

23. maj 2019



**midt**  
 regionmidtjylland

## Indhold

1. Indledning: Den samlede handleplan for AUH's økonomi 2019 .....	2
2. Baggrund: Ubalance i økonomien 2019 .....	2
3. Resultatet af arbejdet med handleplaner .....	3
Tværgående spareforslag = 10 mio. kr. ....	4
Afdelingernes handleplaner .....	4
Realiserbare handleplaner – 109 mio. kr. ....	4
Handleplaner under afklaring eller nærmere analyse – 64 mio. kr. ....	5
Handleplaner til politisk beslutning i regionsrådet 26. juni – 4 mio. kr. ....	5
Ikke realiserbare handleplaner – 99 mio. kr. ....	6
Totalt udgiftsstop på udvalgte områder = 15 mio. kr. ....	6
4. Hospitalsledelsens vurdering af konsekvenser og risici ved gennemførelse af de samlede handleplaner 2019 .....	7
5. Den videre proces – genopretning af økonomien de kommende år .....	8

## 1. Indledning: Den samlede handleplan for AUH's økonomi 2019

Den samlede handleplan for Aarhus Universitetshospitals økonomi 2019 sendes hermed i høring, med frist for afgivelse af bemærkninger den 3. juni kl. 12. Høringsmaterialet består af dette notat samt to bilag.

Med dette høringsmateriale ser LMU'erne den samlede handleplan for AUH's økonomi i 2019 og kan komme med høringssvar til dette.

Afdelingerne implementerer i hver deres takt egne handleplaner. Flere af afdelingernes handleplaner er allerede behandlet, eller på vej til at blive behandlet, i det enkelte LMU, hvor AUH's drejebog for omplacering og afskedigelse følges, i de tilfælde, hvor der i en afdeling skal ske omplacering uden for egen afdeling. Hertil kommer nogle tværgående forslag og enkelte forslag, der efterfølgende kræver en politisk beslutning.

LMU'ernes bemærkninger til den samlede handleplan for AUH's økonomi sendes til [planlaegning@auh.rm.dk](mailto:planlaegning@auh.rm.dk).

Materialet fra LMU'erne vil blive behandlet på møde i HMU den 6. juni 2019. HMU sender et samlet svar, der bliver en del af RMU-behandlingen og den efterfølgende politiske behandling af AUH's økonomi. På mødet i juni orienteres regionsrådet om den samlede handleplan for AUH. Samtidig tager regionsrådet stilling til de konkrete forslag, som skal lægges op til politisk behandling. Handleplanen er på regionsrådets dagsorden 26. juni 2019, hvor høringssvaret fra HMU på AUH bliver vedlagt som bilag.

I dette notat redegøres der for AUH's overordnede, økonomiske handleplan 2019, og hovedtrækkene i de enkelte elementer i planen.

Der er vedlagt to bilag:

- *Bilag 1* omfatter i overskriftsform de handleplaner, der er under implementering/MED-behandling.
- *Bilag 2* er en præsentation af den samlede, handleplan, som kan bruges til visning i de lokale LMU'er.

## 2. Baggrund: Ubalance i økonomien 2019

Med udsigten til et merforbrug i 2019 på 425 mio. kr. igangsatte Hospitalsledelsen 2. april 2019 en proces for at reducere udgifterne på AUH for ca. 325 mio. kr., heraf 305 mio. kr. i afdelingerne. Med udgiftsreduktioner for ca. 325 mio. kr. i 2019 var den oprindelige ambition at begrænse underskuddet for 2019 til 100 mio. kr.

Behovet for denne handleplan skal ses i lyset af, at AUH de seneste år har forberedt sig på at skulle levere en 8 % effektivisering, som var aftalt med staten som betingelse for kvalitetsfondsbyggeriet. I den samme periode har AUH været igennem flere andre sparerunder for at dække regionale behov for omprioriteringer og interne behov for dækning af udgiftsstigninger på AUH. Samlet set er effektiviserings- og sparekravene bygget massivt op i afdelingerne de senere år, og når samlet op i størrelsesordenen 800 mio. kr. for 2019. Afdelingernes budgetter er tilsvarende blevet reduceret de senere år, uden at alle afdelinger har været i stand til at reducere udgifterne i samme omfang.

Hertil kommer, at AUH og Region Midtjylland selv har afholdt store dele af udgifterne til flytning og ibrugtagning, inklusiv udgifter forbundet med forsinket indflytning for nogle afdelinger. Flytte- og ibrugtagningsudgifterne har således været med til at bringe hospitalet i en økonomisk presset situation.

Planen for at nå effektiviseringskravet på de 8 % er hidtil gennemført som planlagt, men der mangler ifølge planen de sidste 216 mio. kr. De er planlagt til at skulle findes i 2019 og 2020, og det er stadig forventningen, at det kan gennemføres.

### 3. Resultatet af arbejdet med handleplaner

Den 30. april 2019 afleverede afdelingsledelserne handleplaner for hver afdelings måltal. Ugen efter, den 7. maj, godkendte Hospitalsledelsen de handleplaner, som afdelingsledelserne kunne arbejde videre med, herunder behandling i eget LMU<sup>1</sup>.

Hospitalsledelsen har som hovedregel accepteret, at afdelingsledelserne kunne arbejde videre med alle handleplaner, der **ikke**

- Kompromitterer patientsikkerhed og/eller faglig standard
- Modvirker AUH som højtspecialiseret hospital
- Vælter udgifter over på andre afdelinger/hospitaler/sektorer
- Modvirker andre besparelser

Sideløbende hermed forventer Hospitalsledelsen, at der kan gennemføres besparelser på tværs af afdelingerne for 10 mio. kr. Endelig har Hospitalsledelsen indført total udgiftsstop på udvalgte områder, efter det stod klart, at afdelingernes handleplaner og de tværgående tiltag, langt fra summerede op til de forventede 305 mio.

Resultatet af besparelserprocessen er således:

Vurderet ubalance	- 425 mio. kr.
Tværgående spareforslag	10 mio. kr.
Afdelingernes handleplaner, der umiddelbart kan iværksættes	109 mio. kr.
Øvrige handleplaner (spareforslag, der stadig er under afklaring og/eller skal i høring)	16 mio. kr.
Totalt udgiftsstop på udvalgte områder	15 mio. kr.
<b>Besparelser i alt med effekt 2019</b>	<b>150 mio. kr.</b>

<sup>1</sup> Nogle handleplaner havde afdelingsledelserne dog før 7. maj fået accept af Hospitalsledelsen til at arbejde videre med, med efterfølgende LMU-behandling

<b>Forventet regnskabsresultat 2019</b>	<b>- 275 mio. kr.</b>
---	-----------------------

I det følgende gennemgås de enkelte af handleplanens elementer.

*Tværgående spareforslag = 10 mio. kr.*

I forsøget på at opnå effekt af udgiftsreducerende tiltag, som går på tværs af hospitalet, er der fremkommet en række forslag.

Nogle eksempler er

- Indkøbsaftaler – bedre brug af ILM
- Bedre arbejdstidsplanlægning
- Reduktion af diagnostiske ydelser
- Reduktion af madspild og mødeforplejning
- Øget anvendelse af læge-/firmainitierede protokoller
- Indsatser under *Veldrevet Hospital* – et analyseteam fra Hospitalsstaben gennemgår systematisk alle afdelingers ressourceforbrug
- Sengelukninger i mindre omfang

Flere af disse forslag kræver yderligere konkretisering/analyse før besparelspotentialet kan anslås og før der kan udarbejdes et oplæg til en tidsplan for realiseringen af dem. På den baggrund er der aktuelt fire forslag, som samlet set vurderes at kunne indbringe en besparelse på 10 mio. kr. i 2019/20 mio. kr. i 2020:

1. Reduktion i brug af fleksibilitetsaftaler, merarbejdsaftaler og stykprisaftaler
2. Bedre arbejdstidsplanlægning
3. Tjek for om der er overensstemmelse mellem funktionstillæg og funktioner
4. Løbende gennemgang af telefonabonnementer

### **Afdelingernes handleplaner**

Afdelingerne har i alt beskrevet forslag til handleplaner for 276 mio. kr., som efter en gennemgang falder i følgende kategorier

- Realiserbare handleplaner = 109 mio. kr.
- Under afklaring = 64 mio. kr.
- Til politisk beslutning i regionsrådet 26. juni = 4 mio. kr.
- Ikke realiserbare forslag = 99 mio. kr.

*Realiserbare handleplaner – 109 mio. kr.*

I afdelingernes handleplaner i denne kategori, er det generelt kendetegnende, at de udttynder i bemanningen inden for alle afdelinger/fag, primært ved at vakante stillinger ikke genopslås i perioden, eller at stillinger helt nedlægges.

I resten af 2019 reduceres således i alt med ca. 180 stillinger, hvoraf det skønnes for nuværende, at cirka 40 stillinger er vakante.

- Læger: 14
- Sygeplejersker: 67

- Social- og sundhedsassistenter: 6
- Bioanalytikere: 11
- Administrativt personale (*Klinisk, administrativt personale, herunder lægesekretærer, ansatte i Hospitalsstaben mm*): 42
- Øvrige (*Ansatte i service-, køkken-, lager- og logistikfunktioner mm*): 40

Derudover er der generelt en tendens til, at afdelingerne sparer på funktionsledere, stabsfunktioner eller på administrative funktioner.

Endelig planlægger afdelingerne overordnet set med en opbremsning i forbrug på uddannelse, kursusudgifter og andre engangsudgifter.

Hospitalsledelsen har den 7. maj 2019 godkendt, at afdelingerne kan arbejde videre med handleplaner fra afdelingerne for i alt 109 mio. kr. Forslagene er derfor under implementering, med inddragelse af afdelingernes LMU. Disse tiltag fremgår i overskriftsform af bilag 1.

#### *Handleplaner under afklaring eller nærmere analyse – 64 mio. kr.*

I denne kategori er der tale om handleplaner, som afdelingerne ikke umiddelbart kan iværksætte, fordi de kræver nærmere afklaring eller analyse.

Flere afdelinger foreslår opbremsning i forbrug på en række områder, der skal afklares nærmere, eksempelvis øvrig drift, utensilier, vakante stillinger mv., hvor potentiale og konsekvens ved implementering skal analyseres.

Derudover er der flere forslag, der indebærer flytning af funktioner eller kapacitet til regionshospitalet, hjemtrækning af aktivitet/funktion eller tiltrækning af patienter fra andre regioner. Alle disse forslag hviler på forudsætninger, som det inden for tidsfristen ikke har været muligt fuldt ud at belyse. For forslagene om hjemtrækning gælder, at de forudsætter mulighed for at øge kapaciteten på OP-området, hvilket er usikkert i den nuværende situation med personalemangel. Af samme grund er potentialet og dermed besparelseeffekten uafklaret.

I takt med at disse handleplaner analyseres over de kommende måneder, vil de forslag, der bliver godkendt til at kunne arbejdes videre med, blive behandlet i de enkelte afdelinger, med inddragelse af MED-systemet og anvendelse af HR-drejebogen.

#### *Handleplaner til politisk beslutning i regionsrådet 26. juni – 4 mio. kr.*

En mindre del af afdelingernes forslag vurderes at være af en karakter, der forudsætter politisk behandling.

Det gælder følgende forslag:

- Afskaffelse af mad til medindlagte forældre. Medindlagte forældre henvises fremover til at købe mad i kantinen eller udefra, når kantinen har lukket (Børn & Unge 415.000 kr. i 2019 – 830.000 kr. i 2020 )
- Flytning af Diagnostisk Klinik til anden afdeling eller hospital (Diabetes og Hormonsygdomme, 193.000 kr. i 2019, 2,316 mio. kr. i 2020)

- Medbring egen medicin, f.eks. i Kvindesygdomme og Fødsler (466.000 kr. i 2019, 800.000 kr. i 2020)
- Delvist, midlertidigt stop for robotkirurgi (Mave- Tarmkirurgi, 2 mio. kr. i 2019)
- Ophør med hjemme-hæmodialyse, som i stedet erstattes af self-care behandling på hospital (Nyresygdomme, 357.000 kr. i 2019, 860.000 kr. i 2020)

For disse forslag gælder, at de vil blive fremlagt specifikt i den samlede sag til regionsrådet den 26. juni. De berørte afdelinger afgiver selvstændigt høringssvar herom, som vil indgå i regionsrådets behandling af sagen.

#### *Ikke realiserbare handleplaner – 99 mio. kr.*

Af afdelingernes spareforslag er mere end hver 3. forslag vurderet ikke realiserbart. Årsagen til dette er primært, at der ikke kan identificeres en nettobesparelse og/eller at forslaget kompromitterer patientsikkerhed, faglig standard eller i alvorlig grad truer AUH's profil som højtspecialiseret hospital.

Flere afdelinger foreslår lukning af funktioner, som alternativ til en generel uddynding. Med disse forslag opnås som hovedregel ikke en besparelseeffekt, eftersom hospitalet fortsat vil have udgiften til behandling af den berørte patientgruppe, enten privat eller på et andet hospital. Ofte vil denne udgift langt overstige prisen for at fastholde behandlingsmuligheden på AUH.

I enkelte tilfælde er foreslået lukning af funktioner, som aktuelt kun varetages få steder i Danmark eller udelukkende på AUH. I disse tilfælde vil lukning af funktionen tillige have store konsekvenser for de berørte patienter, medføre et stort tab af indtægter fra patienter fra andre regioner, samt tab af fagligt terræn/spydspidsfunktion ifht at AUH nu er blandt de førende på området i Danmark.

Nogle afdelinger har foreslået lukning af medicinske senge i større omfang. Disse forslag er afvist af hensyn til patientsikkerheden og risiko for overbelægning.

Endelig har nogle afdelinger foreslået loft på behandlinger, hvilket er afvist, da det vil stride imod patientrettigheder og/eller skabe en pukkel af patienter, til behandling i 2020.

#### **Totalt udgiftsstop på udvalgte områder = 15 mio. kr.**

Hospitalsledelsen har fundet det nødvendigt at indføre totalt udgiftsstop i resten af 2019 på udvalgte områder. Dette tiltag er for at kompensere for, at der ikke kan opnås tilstrækkelige udgiftsreduktioner ved de beskrevne tværgående og afdelingsvise handleplaner i indeværende år.

Da afdelingerne i forvejen har indregnet engangsbesparelser i egne handleplaner, har Hospitalsledelsen fundet det nødvendigt at medtage centrale udgifter i større omfang, som primært vedrører planlagte udgifter til parkeringsområder, skilte og andre tilpasninger i kølvandet på indflytning og ibrugtagning.



#### **4. Hospitalsledelsens vurdering af konsekvenser og risici ved gennemførelse af de samlede handleplaner 2019**

Den gennemførbare besparelse summerer op til 150 mio. kr., hvilket er under halvdelen af målet, som er besparelser på 325 mio. kr. med effekt i 2019.

Hospitalsledelsen opfatter dette som udtryk for, at afdelingerne over de seneste år har været igennem adskillige sparerunder, og at de lavthængende frugter allerede er høstet.

De forventede effektiviseringspotentialer ved at samle hospitalet under fælles tag, har vist sig at kræve mere tid til realisering, ligesom det har vist sig at være dyrere at drive det nye hospital, end oprindeligt antaget.

Ligeledes er der mange bindinger i det samlede sundhedssystem, der gør, at det sjældent er muligt at lukke ned for hele funktioner/behandlinger, idet lukning samlet set vil medføre en merudgift i stedet for en besparelse.

På det grundlag har det for afdelingerne i mange tilfælde kun vist sig muligt at udtynde blandt personalet for at opnå besparelser. Det er Hospitalsledelsens vurdering, at denne udtynding udgør den største risiko ved gennemførelse af handleplanen, og at den truer AUH's profil og styrkeposition i det danske sundhedsvæsen.

Derudover er der en særlig risiko forbundet med, at afdelingerne skal realisere handleplanerne på et tidspunkt, hvor organisationen i forvejen er meget sårbar:

- Mange afdelinger mærker stadig eftervirkninger af tidligere besparelser, organisatoriske ændringer, flytteprocesser og ibrugtagning, som har trukket store veksler på personalet og slidt på arbejdsmiljøet
- Hele OP-området er fortsat ustabil som følge af personalemangel
- Ledelsessystemet er fortsat under etablering, med en ny ledelsesstruktur, der er under 2 år gammel
- Arbejdsmiljøet er presset
- Problemer med at fastholde og rekruttere personale, særligt operations- og anæstesisygeplejersker.

Samlet set vurderer Hospitalsledelsen, at de største risici ved realisering af handleplanerne for AUH som værende:

- Tab af højtspecialiserede funktioner og generel udtynding af højtprofilerede områder
- Sværere at rekruttere og fastholde personale
- Sammenhængskraften vil blive udfordret på AUH

Et længere tidsperspektiv for genopretning af økonomien vil i høj grad kunne afbøde eller mindske de nævnte risici. En udvidelse af perioden for genopretning af balance til 4 år, vil give mulighed for, at Hospitalsledelsen med inddragelse af den samlede organisation, og i et samarbejde med Aarhus Universitet, kan udarbejde en fælles strategi for den fremadrettede udvikling af AUH, der fastholder hospitalets styrkepositioner og profilen som højtspecialiseret universitetshospital.

## 5. Den videre proces – genopretning af økonomien de kommende år

Med realisering af de beskrevne besparelser på 150 mio. kr. er det forventede regnskabsresultat for 2019 et minus på 275 mio. kr.

Det har vist sig at være vanskeligt at skulle gennemføre besparelser og effektiviseringer parallelt med, at hospitalet er fusioneret, reorganiseret og flyttet sammen i nye rammer, samtidig med at nye arbejdsprocesser, nye koncepter og logistik har været under implementering, med de begyndervanskeligheder, der altid vil være i sådan en proces.

Der er derfor brug for en længere tidsramme til at omsætte de effektiviseringsplaner, der fortsat er realistiske, men kræver længere tidsperspektiv.

Det er derfor Hospitalsledelsens vurdering, at det er nødvendigt med en løsning, hvor AUHs besparelser kan gennemføres over en længere tidsperiode, f.eks. over 4 år. Det er samtidig Hospitalsledelsens vurdering, at balance i 2023 forudsætter, at AUH alene skal arbejde med genopretning af den strukturelle ubalance i budgettet og ikke samtidig skal afvikle gæld og oparbejdet merforbrug. Der er endnu ikke taget politisk stilling til, hvordan den samlede gæld skal håndteres.

Forudsat at perioden til genopretning udvides til 4 år, samt at gæld/merforbrug ikke skal afvikles i perioden, skal AUH gennemføre yderligere besparelser for 275 mio. i perioden 2020-22 kr. for at være i økonomisk balance fra 2023. Besparelserne fra 2019 vil blive videreført, og nogle af dem vil få større effekt fra 2020. Resten af pengene skal findes gennem nye besparelser og effektiviseringer.

De primære indsatsområder for at kunne reducere udgifter for alt 425 mio. kr. over 4 år vil blive besparelser gennem optimeret arbejdstidsplanlægning, optimeret styring af forbrug af implantater, medicin og engangsudstyr samt sengereduktioner.

Desuden vil der være fokus på effektiviseringer gennem systematisk gennemgang af og analyse af alle afdelingers ressourceforbrug samt af klinikker (ambulatorier), operationsområdet, serviceområdet, sterilvarer og logistik.

Endelig vil mulighederne for øgede indtægter gennem hjemtrækning af behandling, tiltrækning af patienter fra andre regioner og afsøgning af nye indtægtskilder.

Inge Pia Christensen Sygeplejefaglig direktør	Claus Thomsen Lægefaglig direktør	Jørgen Schøler Kristensen Lægefaglig direktør	Poul Blaabjerg Hospitalsdirektør
--	---	--	-------------------------------------

### Bilagsoversigt:

1. Oversigt over afdelingernes handleplaner, der kan realiseres
2. Slides om AUHs økonomiske handleplan 2019