

Rapportering til Sundheds- og Ældreministeriet vedr. arbejdet med effektiviseringskravet på Regionshospitalet Viborg



Beskrivelse af effektiviseringsarbejdet i Hospitalsenhed Midt

I Hospitalsenhed Midt (HE Midt) blev i 2013 nedsat 8 arbejds-/effektiviseringsgrupper med lederrepræsentanter fra relevante afdelings-/centerledelser samt 1-2 medarbejderrepræsentanter i hver gruppe. Disse grupper udarbejdede, indenfor hvert sit effektiviseringsområde, effektiviseringsforslag til, hvordan HE Midt, henført til kvalitetsfondsbyggeriet i Viborg, kunne udnytte om- og udbygninger til at muliggøre nye og effektive arbejdsgange.

Med baggrund i forslagene udarbejdet i effektiviseringsgrupperne, da blev udarbejdet en effektiviseringsplan, der sandsynliggjorde, at HE Midt i 2019 - ét år efter samlet ibrugtagning af kvalitetsfondsbyggeriet på Regionshospitalet Viborg - kunne have realiseret en samlet effektiviseringsgevinst på 6 pct., svarende til i alt ca. 92 mio. kr. (2010 pl.) jf. brev om endeligt tilsagn af december 2010. I effektiviseringsplanen er blevet arbejdet ud fra et effektiviseringsmål, der har været større end det totale effektiviseringskrav. Dette med henblik på, at skabe rum for prioritering og sikkerhed for realisering af effektiviseringskravet. I forbindelse med faseovergangsrapportering på effektiviseringsarbejdet i maj 2014, da arbejdede HE Midt ud fra et effektiviseringsmål på 110,8 mio. kr. (2013 pl.)

HE Midt har, siden seneste rapportering på effektiviseringsarbejdet ifm. faseovergang i kvalitetsfondsbyggeriet, arbejdet med konkretisering af effektiviseringsplanen og forankringen de enkelte effektiviseringstiltag. Fællesskaber på tværs af afdelingsstrukturer er i den forbindelse af stor betydning for, at HE Midt kan løse opgaver bedre, og det blev derfor henover efteråret 2014 besluttet, at udbygge det tværgående samarbejde yderligere på RH Viborg. I HE Midt blev der derfor etableret 6 nye organisatoriske fællesskaber, som et supplement til den eksisterende afdelingsstruktur på RH Viborg. Tanken bag er, at afdelingerne gennem fællesskaber bedre kan udvikle og arbejde med nye, innovative udrednings- og behandlingsforløb, arbejdsgange og andre løsninger. Alt sammen for bedre at leve op til kravene om højere produktivitet og effektivisering og samtidig levere kvalitet og sundhedsydelser på patientens præmisser. De organisatoriske fællesskaber iværksætter driftssamarbejde, hvor de vurderer det fordelagtigt og hvert fællesskab har som udgangspunkt udpeget én

Den 19. november 2015

J.nr.

Michael Facius Christensen

Dir. tf. 7844 1413

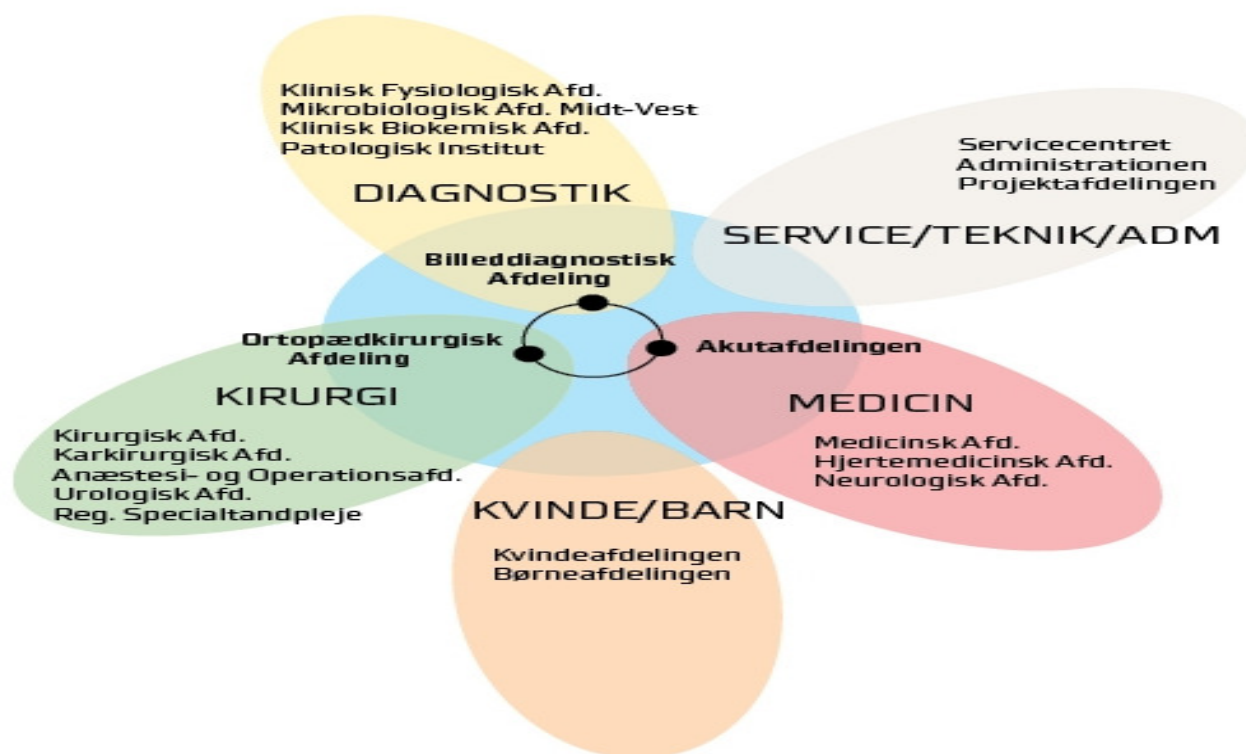
miccht@RM.dk

Side 1

tovholder, som er ansvarlig for mødeledelse, mødestruktur og opfølgning på aftaler i fællesskabet. Hospitalsledelsen faciliterer, understøttet af Administrationen, samarbejdet ved at deltage i 1-2 møder årligt i hvert af de organisatoriske fællesskaber.

Nedenstående figur "Blomsten" viser med sine blade, hvilke organisatoriske fællesskaber hver enkelt afdeling indgår i. Alle afdelinger på RH Viborg er en del af et "blomsterblad" fæstnet på det samlede fællesskab symboliseret ved knoppen i midten. Herudover har Akutafdelingen, Billeddiagnostisk Afdeling og Ortopædkirurgisk Afdeling yderligere et fællesskab sammen, da disse afdelinger også i fremtiden kommer til at "bo dør om dør".

Figur 1. Organisatoriske fællesskaber på RH Viborg



Effektiviseringstiltag til realisering af effektiviseringskravet knyttet til kvalitetsfondsprojektet, og løbende konkretisering og opfølgning, er som udgangspunkt forankret i de organisatoriske fællesskaber. Det er fællesskabets og særligt tovholders ansvar, at der arbejdes med konkretisering af effektiviseringstiltag og planer for realisering heraf. Enkelte effektiviseringstiltag er dog forankret i interne styregrupper i HE Midt, og det kan selvfølgelig løbende vise sig hensigtsmæssigt med delvis forankring af effektiviseringsopgaven på afdelingsniveau. Den endelige prioritering af effektiviseringstiltag, til udmøntning i efterfølgende år, foretages i forbindelse med den årlige budgetlægningsproces.

Den løbende konkretisering og kvalificering af effektiviseringsarbejdet i HE Midt foregår i tæt dialog mellem hospitalsenhedens bygge/projekt- og driftsorganisation, hvorved der sikres sammenhæng mellem realiseringen af effektiviseringer og byggeriets dimensionering og design. Der er faste byggeudvalgsmøder, med repræsentation af bl.a. hospitalsledelsen og ledelsen af bygge-/projektorganisationen, hvor effektiviseringsopgaven er et fast punkt på dagsordenen. På disse møder er eksempelvis kvalitetsfondsbyggeriets "prioriterings- og

besparelses katalog" løbende genstand for drøftelse. Foretages der ændringer i kataloget bliver det vurderet i hvilket omfang dette ændrer i forudsætningerne for realisering af effektiviseringsgevinster.

HE Midts samlede effektiviseringsplan, og økonomien angivet heri, er overordnet sammenlignelig med planen fra faseovergangsrapporteringen på effektiviseringsarbejdet i maj 2014. Planerne er naturligt ikke identiske, da HE Midt løbende har haft behov for tilpasning med baggrund i forudsætningerne for kvalitetsfondsprojektet og andre forudsætninger med betydning for den fremadrettede drift i HE Midt. Siden faseovergangsrapporteringen, har der således løbende været foretaget vurdering af effektiviseringspotentialer samt implementeringstakt for flere effektiviseringstiltag, hvilket har medført behov for tilpasning af HE Midts samlede effektiviseringsplan. Der har mellem flere effektiviseringstiltag været indbyrdes afhængigheder i planerne/forudsætningerne for realisering af potentialerne knyttet hertil og sammenholdt med behovet for en meningsfuld forankring af effektiviseringstiltag, primært i de organisatoriske fællesskaber, har HE Midt fundet det hensigtsmæssigt med gruppering af nogle effektiviseringstiltag og potentialerne knyttet hertil. I vedhæftede bilag 1 er medsendt uddybende oplysninger om HE Midts plan for realisering af effektiviseringspotentialer i forbindelse med kvalitetsfondsbyggeriet på RH Viborg frem mod 2019. Det skal bemærkes, at bilaget/oversigten overordnet er et arbejdsredskab, som bruges til at skabe overblik over, og en sikkerhed for, realiseringen af det forudsatte effektiviseringskrav. Oversigten viser effektiviseringstiltagene samt forventet plan for implementering. Der angives hvornår implementeringen af de enkelte tiltag forventes påbegyndt og en løbende tidsplan for effektivering indtil effektiviseringsmålet er nået. Oversigten vil løbende kunne ændres i relation til såvel effektiviseringsforslag som beløb.

I vedhæftede bilag 2, er medsendt opfølgningsskemaer på effektiviseringstiltagene i HE Midt. Skabelonen for disse skemaer er svarende til den Aarhus Universitetshospital (AUH) også anvender i forbindelse med opfølgningen på effektiviseringskravet knyttet til opførelsen af DNU. Skemaerne indeholder de fornødne oplysninger i forhold til det aftalte indhold i den oprindelige skabelon til opfølgning udarbejdet af Danske Regioner. Af disse skemaer fremgår bl.a. kategorisering, effektiviseringsbeløb, realiseringsplan mv.

Rigsrevisionen arbejder med 3 typer kategoriseringer: Bygningsrelaterede, organisatoriske og strukturelle effektiviseringer. I tabel 1 er skønsmæssigt anført effektiviseringsbeløb efter denne kategorisering.

Tabel 1: Kategoriseret oversigt over forventede effektiviseringsgevinster

Overordnet kategori	Effektiviseringsgevinst (mio. kr.)
Bygningsrelaterede	29,4
Organisatoriske	78,9
Strukturelle	1,1
Total	109,4

Bemærk, at det enkelte effektiviseringstiltag ikke er begrænset til én kategori af effektiviseringer, men kan rumme flere kategorier af effektiviseringer. Fordeling af effektiviseringsbeløb knyttet til konkret effektiviseringskategori fremstår således med en vis usikkerhed. Den løbende konkretisering af effektiviseringsgevinsten kan medføre ændringer i fordelingen, og den endelige fordeling er først kendt, når effektiviseringsprocessen er tilendebragt.

Plan for centrale aktiviteter vedrørende konkretisering og løbende opfølgende på effektiviseringsarbejdet i Hospitalsenhed Midt

HE Midt realiserede i 2014 effektiviseringsgevinster for 18 mio. kr. relateret til effektiviseringskravet knyttet til kvalitetsfondsbyggeriet. Dette beløb medgår i hospitalsenhedens samlede effektiviseringsplan, hvor der i 2015 realiseres effektiviseringsgevinster svarende til et beløb på ca. 20,1 mio. kr. Der vil således, for årene 2014 og 2015, samlet være realiseret en effektiviseringsgevinst på i alt ca. 38,1 mio. kr.

Effektivisering af driften i 2015 realiseres som oplyst i nedenstående tabel 2:

Tabel 2: effektivisering i 2015.

Forankring	Effektiviseringstiltag	Realisering i 2015	Beløb
VCR / Neurologisk Afdeling	Optimerede patientforløb + arbejdsgange	Reduceret lønbudget	1 mio. kr.
Organisatorisk fællesskab for kirurgi, medicin, kvinde/barn, diagnostik & Blilleddiagnostikken/Ort opædkirurgien/Akutafdelingen	Effektivisering og udvidet samarbejde på lægesekretærområdet	Reduceret lønbudget til sekretærområdet	1,5 mio. kr.
Organisatorisk fællesskab for kirurgi, medicin og kvinde/barn	Patientinventering, optimerede fysiske rammer og sengereduktion	Reduceret drift af i alt 11 senge	7 mio. kr.
Forsyningsstyregruppen	Arbejdsgange og standardisering af vaskeriydelser	Reduceret udgift til teknisk service, rundering, vagt og alarmkald	0,6 mio. kr.
Administrationen	Effektiv udnyttelse af primært den ambulante kapacitet – understøttet af Klinisk IT	Effektiv udnyttelse af primært den ambulante kapacitet – understøttet af Klinisk IT	6 mio. kr.
Administrationen	Effektiv udnyttelse af primært den ambulante kapacitet – understøttet af gennemførte patientinventeringer	Effektiv udnyttelse af primært den ambulante kapacitet – understøttet af gennemførte patientinventeringer	4 mio. kr.
Alle / I alt			20,1 mio. kr.

Nb. Den gennemførte, og forudsatte, effektivisering af driften i 2014 og 2015 fremgår ligeledes af de medsendte bilag 1+2.

Den fremadrettede konkretisering og opfølgning på effektiviseringsarbejdet er, som før beskrevet, primært forankret i de organisatoriske fællesskaber i HE Midt. Forankringen muliggør en struktureret opfølgning med en klar ansvarsfordeling for elementerne heri. I nedenstående tabel 3 er skematisk beskrevet plan for centrale aktiviteter vedrørende konkretisering og løbende opfølgende på effektiviseringsarbejdet i HE Midt.

Tabel 3 - plan for centrale aktiviteter vedrørende konkretisering og løbende opfølgende på effektiviseringsarbejdet i HE Midt

Fora	Beskrivelse af central aktivitet
De organisatoriske fællesskaber og interne styregrupper i HE Midt	<p>Opfølgning på effektiviseringstiltag med fokus på:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Effektiviseringspotentiale, implementeringstidspunkt og opretholdelse/forbedring af kvalitet - Konkretisering af effektiviseringstiltag og planer for realisering heraf. <p>Hospitalsledelsen faciliterer, understøttet af Administrationen, samarbejdet ved at deltage i 1-2 møder årligt i hvert af de organisatoriske fællesskaber. Hospitalsledelsen indgår i de relevante interne styregrupper i HE Midt.</p>
Struktureret kvartalsvis opfølgning på effektiviseringsarbejdet	<p>Administrationen foretager kvartalsvis opfølgning på effektiviseringsarbejdet i samarbejde med de organisatoriske fællesskaber og interne styregrupper i HE Midt. Dette med henblik på tilpasning af HE Midts samlede effektiviseringsplan samt afhjælpning af væsentlige risici i effektiviseringsarbejdet. Fokus på væsentlige risici ift. effektiviseringspotentiale, implementeringstidspunkt og kvalitet.</p> <p>Ændringer i effektiviseringsplanen, som indebærer en væsentlig reduktion i effektiviseringsmål og/eller udskydelse af implementeringstakt, godkendes af hospitalsledelsen.</p>
Løbende dagsordenssættelse i diverse fora i HE Midt	<p>Med henblik på orientering og/eller beslutning bliver effektiviseringsarbejdet løbende dagsordenssat i HE Midts ledelses- bygge- og MED-organisation. Fokus vil samtidig være på at sikre fremdrift og afhjælpning af problematikker i effektiviseringsarbejdet.</p>
Faste byggeudvalgsmøder med deltagelse af bl.a. hospitalsledelsen og ledelsen af bygge-/projektorganisationen	<p>Den løbende konkretisering og kvalificering af effektiviseringsarbejdet i HE Midt foregår i tæt dialog mellem hospitalets bygge/projekt- og driftsorganisation, hvorved der sikres sammenhæng mellem realiseringen af effektiviseringer og byggeriets dimensionering og design. På de faste byggeudvalgsmøder er effektiviseringsopgaven et fast dagsordenspunkt, hvor eksempelvis kvalitetsfondsbyggeriets "Prioriterings- og besparelses katalog" løbende genstand for drøftelse. Foretages der ændringer i kataloget bliver det</p>

	vurderet i hvilket omfang dette ændrer i forudsætningerne for realisering af effektiviseringsgevinster.
Hospitalsledelsen	Endelig realiseringsplan for følgende år vedtages af hospitalsledelsen i forbindelse med budgetlægningsprocessen. På kvalitets- og budgetmøder, mellem afdelinger og hospitalsledelse, drøftes realiseringen af effektiviseringstiltag.

Risikovurdering af effektiviseringsarbejdet

Effektiviseringsarbejdet forløber planmæssigt, og HE Midt har ikke på nuværende tidspunkt identificeret væsentlige risici vedrørende effektiviseringsarbejdet.

Der vil, for årene for 2014 og 2015, samlet være realiseret effektivisering af driften for i alt ca. 38,1 mio. kr. knyttet til effektiviseringskravet irt. kvalitetsfundsbyggeriet. I effektiviseringsplanen for HE Midt er peget på effektiviseringspotentialer for yderligere 71,3 mio. kr. i årene 2016-2019. Beløbet i den samlede effektiviseringsplan er således på i alt 109,4 mio. kr. og dermed større end det totale effektiviseringskrav, som er på ca. 97 mio. kr. (2015 pl.), knyttet til kvalitetsfundsbyggeriet. Dette skaber rum for prioritering og sikkerhed for realisering af det samlede effektiviseringskrav ét år efter ibrugtagning af det samlede kvalitetsfundsbyggeri.

HE Midt foretager løbende risikovurdering af effektiviseringsarbejdet og udarbejder kvartalsvis risikorapport herpå i en fælles aftalt skabelon herfor på tværs af kvalitetsfundsprojekterne i Region Midtjylland. I rapporten beskrives de identificerede risici, som på rapporteringstidspunktet vurderes at være de mest betydningsfulde i forhold til efterlevelse af effektiviseringskravet et år efter ibrugtagning af de samlede nye fysiske rammer.

Administrationen foretager, i samarbejde med de organisatoriske fællesskaber og interne styregrupper i HE Midt, en kvartalsvis opfølgning på effektiviseringsarbejdet. Dette med henblik på tilpasning af HE Midts samlede effektiviseringsplan samt afhjælpning af væsentlige risici i effektiviseringsarbejdet. Her fokuseres på eventuelle væsentlige risici knyttet til effektiviseringspotentialet, implementeringstidspunktet samt det kvalitetsmæssige aspekt af de enkelte effektiviseringstiltag. HE Midt sikrer herved en god og struktureret opfølgning på realisering af effektiviseringskravet samt løbende identificering og reducere/eliminering af risici ved hjælp af en kvalitativ risikovurdering med fokus på effektiviseringspotentialer, implementeringstidspunkt og kvalitet. På HE Midts faste byggeudvalgsmøder er effektiviseringsopgaven desuden et fast dagsordenspunkt, og ændres der eksempelvis i kvalitetsfundsbyggeriets "Prioriterings- og besparelseskatalog", da bliver det vurderet i hvilket omfang dette ændrer i forudsætningerne for realisering af effektiviseringsgevinster.