

Rapportering til Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse vedr.
arbejdet med effektiviseringskravet på Regionshospitalet Viborg



Indledende beskrivelse af effektiviseringsarbejdet i Hospitalsenhed Midt

Hospitalsenhed Midt (HE Midt) skal i 2019 - ét år efter samlet ibrugtagning af kvalitetsfondsbyggeriet på Regionshospitalet Viborg - 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.

Fremskrevet til 2013 pl. har HE Midt en effektiviseringsopgave på 95,9 mio. kr. knyttet til kvalitetsfondsbyggeriet på RH Viborg.

HE Midt skal kontinuerligt kunne redegøre for, at enheden er i stand til at realisere det forudsatte effektiviseringskrav og sandsynliggøre, at de forventede effektiviseringer kan henføres til kvalitetsfondsinvesteringen. I løbet af 2013 har enheden derfor haft nedsat 8 arbejds-/effektiviseringsgrupper med lederrepræsentanter fra relevante afdelings-/centerledelser samt 1-2 medarbejderrepræsentanter i hver gruppe. Hospitalsledelsen har siddet for bordenden i effektiviseringsgrupperne, som med udgangspunkt i hvert sit effektiviseringsområde har haft til opgave, at udarbejde forslag til, hvordan HE Midt kan udnytte om- og udbygninger til at muliggøre nye og effektive arbejdsgange – eks ved modning af organisationen forud for indflytning i de nye/ombyggede lokaler eller implementering af ny teknologi mv. Effektiviseringsgrupperne har haft ansvaret for, at beskrive og konkretisere effektiviseringsforslag. Grupperne har ikke haft beslutningskompetence, og har løbende refereret til hospitalets byggeudvalg.

Effektiviseringsområderne har haft afsæt i kvalitetsfondsprojektet og den godkendte generalplan samt de ændringer, der følger heraf. Det vedrører funktioner, der bliver berørt samt justeringer af organiseringen. For eksempel vil delprojektet for akutcenteret forbedre og effektivisere akutfunktionen og samtidig få konsekvenser for sengeafdelingerne og den forsyningsmæssige, tekniske og kliniske disponering. Tilsvarende vil de nye faciliteter til operation, intensiv og billeddiagnostik være med til at optimere patientforløbene. Hertil kommer, at omorganiseringen af hospitalsfunktionerne giver mulighed for en effektivisering af patientbehandlingen og bidrager dermed til realiseringen af effektiviseringer.

I det hidtidige effektiviseringsarbejde har der været arbejdet med et effektiviseringsmål, der er større end det totale effektiviseringskrav. Hensigten med fastsættelse af en større beløbsramme er, at skabe rum for prioritering og sikkerhed for en realisering af effektiviseringskravet. Det

Den 21. februar 2014

J.nr.

Michael Facius Christensen

Dir. tf. 7844 1413

miccht@RM.dk

Side 1

fremgår af nedenstående tabel, at beløbsrammen for effektiviseringsarbejdet i HE Midt er sat til 106,7 mio. kr. (2013 pl.) og det er angivet hvilken beløbsramme, der er knyttet til effektiviseringsområderne for de 8 effektiviseringsgrupper. Der er desuden angivet beløbsrammen for effektivisering vedrørende patologien, hvor effektivisering er realiseret.

Muligheden for realvækst indgår i den regionale investeringsplan for årene 2013-2021, og dele af effektiviseringskravet for HE Midt forventes realiseret med baggrund i effektiviseringstiltag, der fører til meraktivitet, som tilfældet også er med AUH.

Tabel 1. Oversigt over effektiviseringsgrupper/hovedområder, indeholdende beløbsramme for effektivisering.

Grp.	Område	Mio. kr. (2013)
0	Patologi	1 (er realiseret)
1	Vestdansk center for Rygmarvsskade (VCR)	1,7
2	Akutcenter	20
3	Sengeafsnit og patientinventering	20
4	Billeddiagnostik og ortopædkirurgi	5
5	Anæstesi-operationsafdelingen/intensiv	15
6	Forsyning, logistik og sporbarhed	15
7	Serviceblok	10
8	Fælles	19
	Samlet	106,7

Beskrivelse af effektiviseringen - centrale aktiviteter og organisatoriske tiltag

Sundhedsministeriet og Danske Regioner arbejder med 3 typer kategoriseringer: Bygningsrelaterede, organisatoriske og strukturelle effektiviseringer. I tabel 2 er skønsmæssigt anført effektiviseringsbeløb efter denne kategorisering.

Tabel 2: Oversigt over forventede effektiviseringsgevinster

Overordnet kategori	Effektiviseringsgevinst (mio. kr.)
Bygningsrelaterede	41,7
Organisatoriske	64
Strukturelle	1
Total	106,7

I tabel 2 består bygningsrelaterede effektiviseringer af effektiviseringsgruppe 1, 2, 4 og 6. Organisatoriske effektiviseringer består af effektiviseringsgruppe 3, 5, 7 og 8. Strukturelle effektiviseringer består af effektiviseringsgruppe 0.

Bemærk, at det enkelte effektiviseringsområde ikke er begrænset til én kategori af effektiviseringer, men kan rumme flere kategorier af effektiviseringer. Den foreløbige 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.

På baggrund af det hidtidige effektiviseringsarbejde er der nedenfor beskrevet, hvorledes HE Midt overordnet forventer at realisere det forudsatte effektiviseringskrav. Dette er beskrevet ud fra kategoriseringen af effektiviseringsområderne som anført i tabel 1, men der kan som nævnt, være flere kategorier af effektiviseringer knyttet til det enkelte effektiviseringsområde.

Bygningsrelaterede effektiviseringer

- VCR

Effektiviseringen vedrørende VCR vil overordnet blive realiseret indenfor nedenstående indsatsområde(r).

Optimerede patientforløb

Det første område vedrører en ny tilrettelæggelse af patientforløbene. Som en del af rehabiliteringen planlægges der med at indlagte patienter sendes hjem på weekendorlov med henblik på hjemmetræning i de sidste uger af indlæggelsen. Dette medfører bedre effekt af rehabiliteringen og en nemmere overgang mellem hospital og hjem. Samtidig reduceres personaleforbruget i weekenderne.

Arbejdsgange

Det andet område handler om implementering af nye arbejdsgange og øget patientinddragelse, som medfører reduceret personaleforbrug.

- Akutcenter

Effektiviseringen vedrørende Akutcenter vil overordnet blive realiseret indenfor nedenstående indsatsområde(r).

Optimerede patientforløb

Effektiviseringen i forhold til det kommende Akutcenter har fokus på at optimere de akutte patientforløb. HE Midt deltager i projektet "Sikkert flow i Akutmodtagelsen". Det vurderes, at dette - udover at løfte kvaliteten og sikkerheden i diagnosticeringen og behandlingen af de akutte patienter - ligeledes vil være en mulighed for en effektivisering af de akutte patientforløb, sådan at patienterne får pleje og behandling på det rigtige niveau og på rette tidspunkt.

Diagnostiske ydelser

I effektiviseringen indgår også optimeret adgang til og anvendelse af diagnostiske ydelser, herunder billeddiagnostik og laboratorieydelser. Effektivisering af laboratorieområdet indebærer bl.a. etablering af rørpost og umiddelbar adgang til bionalytikerbistand i Akutcenteret.

Begrænse antal indlæggelser

Effektiviseringen vedrører desuden øget telemedicinsk og tværsektorielt samarbejde vedrørende patienter med hyppige indlæggelser. Dette med henblik på øget behandling i eget hjem eller på kommunens akutpladser og dermed begrænsning af antallet af indlæggelser i Akutcenteret.

Sengereduktion

Effektiviseringen vedrører en reduktion i antallet af senge efter endeligt tilsagn fra Kvalitetsfonden i 2010, som følge af fase 0-projekter i kvalitetsfundsbyggeriet og som forberedelse til ibrugtagning af det nye Akutcenter i 2016.

- Forsyning, logistik og sporbarhed

Effektiviseringen vedrørende "Forsyning, logistik og sporbarhed" vil overordnet blive realiseret indenfor nedenstående indsatsområde(r).

BRIK

Det økonomisk mest betydningsfulde område omhandler implementering af BRIK, standardisering af varesortiment, elektronisk indkøb via ILM og bedre indkøbsaftaler.

Arbejdsgange

Dernæst arbejdes med forenkling af arbejdsgange af sengevask og opredning, samt evt. investering i mere effektive forhold for sengevasken, som samlet giver effektiviserede arbejdsgange og mindre sengetransport.

Forbrug, lager og logistik

Et mindre område omhandler udstyr brugt i sterilcentralens produktion og leverance af sterile enheder, hvor det undersøges hvilke forbrugsvarer i produktionen, som kan erstattes af artikler/varer, som kan genbruges.

Derudover undersøges kortsigtede effektiviseringspotentialer ved at sammentænke nogle lager- og logistikbehov på tværs af HE Midt, inden dette sker i 2016, når den eksterne logistikpartner i Midtlogistik-projektet leverer varer plukket til den enkelte afdeling.

- Billeddiagnostik og ortopædkirurgi

Effektiviseringen vedrørende "Billeddiagnostik og ortopædkirurgi" vil overordnet blive realiseret indenfor nedenstående indsatsområde(r).

Forbedrede rammer og hensigtsmæssig udnyttelse af ressourcer

Effektiviseringen vedrørende ortopædkirurgi og billeddiagnostik er primært bygningsrelateret. De nye samlede rammer betyder, at arbejdet kan tilrettelægges mere hensigtsmæssigt og at personale ressourcer optimeres. Det kan bl.a. nævnes at et øget antal ambulatorie/omklædningsrum vil kunne øge patientflowet og optimere brugen af personale til supervision og overvågning. Endelig vil de nye forbedrede rammer også betyde at apparatur udnyttes bedre.

Organisatoriske effektiviseringer

- Sengeafsnit og patientinventering

Effektiviseringen vedrørende "Sengeafsnit og patientinventering" vil overordnet blive realiseret indenfor nedenstående indsatsområde(r).

Patientinventering

Effektiviseringen realiseres på baggrund af patientinventering foretaget på samtlige sengeafsnit i HE Midt.

Effektiviseringstiltagene vedrører bl.a. organiseringen af patientforløb, herunder behandling, pleje og opholdssted, en bedre udnyttelse af sengekapaaciteten, nedbringelse af ventetiden under indlæggelsesforløb og forbedrede patientovergange.

Forbedrede rammer og hensigtsmæssig udnyttelse af ressourcer

Effektiviseringen relateres til arbejdsopgaver, hvor der indenfor den enkelte afdeling, og på tværs af afdelinger, er et effektiviseringspotentiale og/eller hvor nye fysiske rammer muliggør en mere effektiv opgavehåndtering og bedre udnyttelse af ressourcerne. Eksempelvis ved standardisering og optimering af registrerings- og monitoreringsmæssige opgaver, ved øget samdrift mellem afdelinger/afsnit, eller ved effektivisering af kommunikationen med patienter og pårørende.

- Anæstesi-operationsafdelingen/intensiv

Effektiviseringen vedrørende "Anæstesi-operationsafdelingen/intensiv" vil overordnet blive realiseret indenfor nedenstående indsatsområde(r).

Forbedrede rammer og hensigtsmæssig udnyttelse af ressourcer

Effektiviseringen realiseres gennem forbedrede arbejdsgange, øget standardisering samt effektiviseringer indenfor logistik, sporbarhed og forsyning til operationsgangen. Effektiviseringer af arbejdsgange vedrører blandt andet arbejdsgange ved booking af patienter samt den personalemæssige organisering og opgavekoordinering i teams. Hertil kommer, at der vil være mulighed for at øge produktiviteten bl.a. som følge af udvidelse af åbningstiden og optimering af OP stuerne.

Omlægning til dagkirurgi

I Akutcenteret placeres dagkirurgi og en udvidelse af operationsafdelingen. Opvågning og intensiv placeres i eksisterende bygninger i direkte tilknytning til den eksisterende operationsafdeling. En fremtidig fleksibel vægtning af stationær kirurgi og dagkirurgi muliggøres. Med de nye fysiske rammer vil det være muligt fortsat at omlægge til yderligere dagkirurgi, standardisere samt effektivisere logistik, sporbarhed og forsyning til operationsgangen.

- Serviceblok

Effektiviseringen vedrørende serviceblokken vil overordnet blive realiseret indenfor nedenstående indsatsområde(r).

Etablering af sug

Det første område vedrører etablering af sug til af affald og brugt linned. Dette giver mulighed for at effektivisere arbejdsgange, opmagasinering, intern trafik og personaleforbrug i forhold til den nuværende manuelle håndtering af affald og brugt linned.

Køkken- og madkoncept

Det andet område omhandler nye køkken- og madkoncepter. Effektiviseringen findes i form af stordriftsfordele ved at samkøre de to køkkener, og ved at indføre nye madkoncepter for kantiner, cafemiljøer, mødeservering mv.

Tekniske vagtberedskaber

Det tredje område vedrører optimering af tekniske vagtberedskaber, minimere rundringer ved at indføre tekniske løsninger og samling af alarmkald i nattiden.

Rationalisering og samling af funktioner

Det sidste område omhandler øget rationalisering i forbindelse med indkøb, samling af funktioner, øget digitalisering i forhold til blanketter samt andre optimeringer i forhold til processer og arbejdsgange. Der vil desuden være besparelser indenfor håndtering og vask af linned og uniformer.

- Fælles

Effektiviseringen vedrørende fællesområdet vil overordnet skulle realiseres indenfor nedenstående indsatsområde(r).

Forbedrede rammer og hensigtsmæssig udnyttelse af ressourcer

Effektiviseringen vedrører eksempelvis nedbringelse af udgiften til leje af ejendomme samt nedbringelse af fælles puljer. Dette bl.a. som følge af forventede mindre udgifter til vedligehold og ombygninger.

Strukturelle effektiviseringer

- Patologi

Arbejdet med effektiviseringer i forbindelse med patologien er afsluttet. Der er realiseret en effektiviseringsgevinst på 1,1 mio. kr.

Patologisk Institut er flyttet til Regionshospitalet Viborg fra Regionshospitalet Skive. Opførelsen af Patologisk Institut var en del af fase 0-byggeriet. Med flytningen af den patologiske funktion kommer en reduktion af befordringsudgifter samt transportudgifter. Hertil kommer blandt andet mindre spildtid gennem indretning af de fysiske faciliteter og bedre arealudnyttelse til produktion. Samtidig er der taget nyt og hurtigere analyseudstyr i brug.

Proces/tidsplan for centrale aktiviteter vedrørende effektiviseringsarbejdet i Hospitalsenhed Midt

HE Midt vil årligt skulle realisere effektiviseringer summerende til det totale effektiviseringskrav på 95,9 mio. kr. (2013 pl.) i år 2019. Dette skal ses i sammenhæng med den regionale investeringsplan og forskellige tidsperspektiver på delprojekterne i relation til det samlede kvalitetsfundsbyggeri.

HE Midt har foreløbigt realiseret effektiviseringsgevinsten relateret til kvalitetsfundsbyggeriet af Patologisk Institut og dette beløb medgår i hospitalsenhedens plan for budgetreducerende tiltag i 2014, hvor det er forventningen, at HE Midt effektiviserer driften svarende til et beløb på ca. 18 mio. kr.

Effektivisering af driften i 2014 forventes realiseret som oplistet i nedenstående tabel 3:

Tabel 3: effektivisering i 2014.

Hovedområde	Tiltag	Beløb
Patologi:	Er realiseret	ca. 1 mio. kr.
VCR:	Personale forbrug	ca. 1 mio. kr.
Fællesområdet:	Afskaffelse af frotté klude	ca. 1 mio. kr.
Forsyningsområdet:	Effektivisering af indkøbsaftaler	ca. 4 mio. kr.
Realvækst	0,4 %	ca. 11 mio. kr.
	I alt	18 mio. kr.

Som det fremgår af ovenstående, så vil en effektivisering af driften i 2014, omhandle effektivisering indenfor fire separate hovedområder. Desuden forventes en realvækst via øget produktivitet udover det årlige nationale krav til produktivitetstigning. Dvs. HE Midt leverer den forudsatte aktivitet mens ca. 0,4 % af budgettet ikke lægges ud til afdelinger/centre, der skal gennemføre aktiviteten. Afdelingerne skal derfor implementere effektiviseringstiltag, der svarer til kravet. Realisering af beløbet vil primært omhandle aktivitet med henblik på efterlevelse af udredningsretten. Der vil løbende være en opfølgning i forhold til hospitalsenhedens samlede produktivitet og en vurdering i forhold til realiseringen af den forudsatte realvækst.

I vedhæftede bilag er medsendt en foreløbig plan for realisering af effektiviseringspotentialer i forbindelse med kvalitetsfundsbyggeriet på RH Viborg. Det skal bemærkes, at bilaget/oversigten er et arbejdsredskab, som bruges til at skabe overblik over, og en sikkerhed for, realiseringen af det forudsatte effektiviseringskrav på 95,9 (2013 pl.). Oversigten har ikke, i nuværende udgave, været forelagt hospitalsenhedens MED-organisation og bør derfor ikke være offentlig tilgængelig. Derfor er den vedlagt i en version med farvemarkeringer. Oversigten viser effektiviseringsforslag samt foreløbig plan for implementering. Der angives hvornår implementeringen af de enkelte forslag forventes påbegyndt og effektiviseringspotentialerne vil løbende effektueres indtil effektiviseringsmålet er nået. Oversigten vil løbende kunne ændres i relation til såvel effektiviseringsforslag som beløb. Den forudsatte effektivisering af driften i 2014 fremgår af oversigten og ændringer i oversigten, som indebærer en væsentlig reduktion i effektiviseringsmål og/eller udskydelse af implementeringstakt, skal godkendes af hospitalsledelsen.

HE Midt har fokus på konkretisering af effektiviseringsopgaven i forbindelse med kvalitetsfundsbyggeriet på RH Viborg. Dette være sig i relation til implementering/realisering, milepæle i processen og særlige risici i forhold til gennemførelse. Konkretisering foregår med baggrund i tidsperspektivet på de enkelte bygge-delprojekter i relation til kvalitetsfundsbyggeriet, den regionale investeringsplan samt type og omfang på det enkelte effektiviseringstiltag. Den løbende konkretisering 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. Effektiviseringsarbejdet konkretiseres bl.a. i forbindelse med den årlige budgetlægningsproces, hvor den endelige prioritering af effektiviseringstiltag foretages med henblik på udmøntning i efterfølgende år.

I foråret 2014 bliver status på effektiviseringsarbejdet og den fremadrettede proces dagsordenssat i hospitalsenhedens ledelses- bygge- og MED-organisation. Herpå opstartes en proces omhandlende den fornødne konkretisering af effektiviseringsforslag/indsatsområder. Formålet med konkretiseringen er, at muliggøre opfølgning i forhold til fremdrift på implementering af effektiviseringstiltag samt at forfølge målopfølgningen vedr. de enkelte effektiviseringstiltag. Konkretiseringen af effektiviseringsforslag/indsatsområder vil primært være i relation til:

- Realiserings-/tidsplan og eventuelle delmål
- Risici for potentiale.

Med henblik på at sikre den nødvendige konkretisering af effektiviseringsforslag/indsatsområder vil der blive en eller flere ansvarlige herfor. Ansvar for forventes som udgangspunkt, at blive på afdelings- og centerledelsesniveau.

HE Midt vil, i forbindelse med fremadrettede faseskift i kvalitetsfundsbyggeriet, afrapportere ud fra den fælles skabelon som regionerne har udarbejdet. Dette med henblik på en ensartet og kontinuerlig opfølgning på realisering af effektiviseringskravet. Hospitalet vil ligeledes i forbindelse med førstkommande faseskift fremsende konkretiseret tidsplan til ministeriet.

Risikovurdering af effektiviseringsarbejdet

På nuværende tidspunkt kan det konstateres, at effektiviseringsarbejdet forløber planmæssigt.

- Der er peget på effektiviseringstiltag og potentialer, der sandsynliggør, at det samlede effektiviseringsmål på 95,9 mio. kr. (2013 pl.) vil være realiserbar frem mod 2019.
- Realiseringen af de centrale aktiviteter i 2014 forløber planmæssigt og det er forventningen, at HE Midt i 2014 effektiviserer driften svarende til et beløb på ca. 18 mio. kr.

Effektiviseringsforslag hvor bygningsmæssige forhold er særlige vigtige for fremadrettede effektiviseringspotentialer har været til gennemgang i hospitalsenhedens bygge/projektorganisation. Dette med henblik på, at muligheder for realisering af det samlede effektiviseringsmål vurderes i forhold kvalitetsfundsbyggeriets dimensionering og design. Dialogen mellem hospitalsenhedens bygge/projekt- og driftsorganisation er vigtig i forbindelse med risikovurdering af effektiviseringsarbejdet, hvor der har eksempelvis været en særskilt vurdering af muligheden for etablering af rørpost i forhold til effektiviseringsforslaget vedrørende diagnostiske ydelser samt en særskilt vurdering af muligheden for effektivisering af kommunikationen med patienter og pårørende i forhold til effektiviseringsforslag vedrørende forbedrede rammer og hensigtsmæssig udnyttelse af ressourcer. Sammentænkning af effektivisering og bygningsmæssig dimensionering og design er således vigtig, hvis der ved en etablering af rørpost skal skabes en effektiv forsendelse af blodprøver og såfremt placeringen af info-søgningsskærme for pårørende/patienter, skal understøtte en effektiv kommunikation med patienter og pårørende.

Der vil løbende blive fulgt op effektiviseringstiltag og potentialer, således at der er fokus på realisering af disse. Risici vedrørende effektiviseringsarbejdet vil fremadrettet være en del af det samlede risikobillede for kvalitetsfondsprojektet, hvor der på rapporteringstidspunktet, for relevante indsatsområder, vil være en vurdering af, om tidsplaner overholdes og centrale aktiviteter effektueres.