

Sykehuset Innlandet HF
Styremøte 27.05.2024

SAK 041 – 2024

Tiltaksområdet God drift – status i arbeidet med ressursstyring

Forslag til vedtak

1. Styret tar saken «Tiltaksområde God drift – status i arbeidet med ressursstyring» til orientering.

Brumunddal, 21. mai 2024

Alice Beathe Andersgaard
administrerende direktør

Bakgrunn

Ressursstyring er et av satsningsområdene innenfor området God drift. Sykehuset Innlandet har de siste årene forsterket arbeidet med ressursstyring.

Arbeidet med ressursstyring foregår langs seks akser; bemanning- og ressursplanlegging, veiledning og opplæring, utprøving av alternative arbeidstidsordninger, erfaringsdeling på tvers av foretakene, analyser og tilgjengeliggjøring av virksomhetsdata og partssamarbeid. Denne saken har til formål å redegjøre for status i arbeidet med god ressursstyring. Arbeidet med oppgavedeling er også en viktig del av arbeidet med god ressursstyring. Status i arbeidet med oppgavedeling vil bli presentert i en egen styresak høsten 2024.

Saksframstilling

God ressursstyring handler om å benytte ressursene på en mest mulig hensiktsmessig måte ut ifra aktivitet, tilgjengelig kompetanse, ansattes ønsker og i tråd med relevant lov- og avtaleverk.

Effekten av god bemanning- og ressursplanlegging kan sammenfattes slik:

- Bedre samsvar mellom aktivitet og bemanning
- Bedre sammenheng mellom bemanningsplan, budsjett og registrert arbeidstid
- Riktig kompetansesammensetning i forhold til aktivitet og behov
- Bedre samordning av ferieavvikling som sikrer tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til stede
- Bedre oversikt over kapasitet per enhet og mellom sammenlignbare enheter
- Forutsigbare pasientløp og lengre planleggingshorisont for pasienter og ansatte
- Økt pasientsikkerhet som følge av redusert uønsket variasjon i bemanning
- Redusert ventetid grunnet bedre kapasitetsplanlegging
- Redusert tidsbruk til administrasjon av vikarer
- Jevnere arbeidsbelastning for ansatte
- Reduksjon i AML-brudd
- Redusert sykefravær

I sum bidrar de ulike effektene til reduserte kostnader gjennom redusert forbruk av årsverk og redusert kostnad per time.

God dialog med ansatte om arbeidstid er en viktig del av arbeidet med god ressursstyring. Sykehuset Innlandet gjennomførte i 2023 en kartlegging av hva som er viktig for ansatte for at de skal ønske å fortsette å arbeide i Sykehuset Innlandet. Arbeidstid ble fremhevet som en viktig faktor, og det er grunn til å tro at fleksibel arbeidstid blir enda viktigere i årene fremover.

Et godt trepartssamarbeid er av stor betydning for å lykkes i arbeidet med ressursstyring. Det krever god dialog mellom ledere, tillitsvalgte og vernetjenesten, som igjen forutsetter felles forståelse av relevant lov- og avtaleverk.

Satsningsområder

Bemanning- og ressursplanlegging

Innføring av kalenderplan

Medio juni 2023 innførte syv enheter i Sykehuset Innlandet kalenderplan. Kalenderplan gir større mulighet for å tilpasse bemanning til sesongvariasjon i aktivitet, og derigjennom å kunne redusere forbruket av overtid. Det er langtidsplanlegging for minimum seks måneder og alt kjent fravær som ferie, kurs og permisjoner planlegges i arbeidsplanen. Ved utarbeidelse av kalenderplanen sees det til og tas høyde for historiske data for sykefravær. Effektene av innføringen av kalenderplan følges gjennom å kartlegge utviklingen på følgende parametere; restferie, overtid, forskjøvet vakt, interne bytter, turnover, sykefravær og andel deltid.

Det er litt tidlig å evaluere effektene av langtidsplanlegging etter kun ti måneders bruk, men foreløpig gjennomgang viser, som det framgår av figurene under, en nedgang i overtid i etterkant av vakt og redusert forbruk av forskjøvet vakt i de syv pilotenhetene.

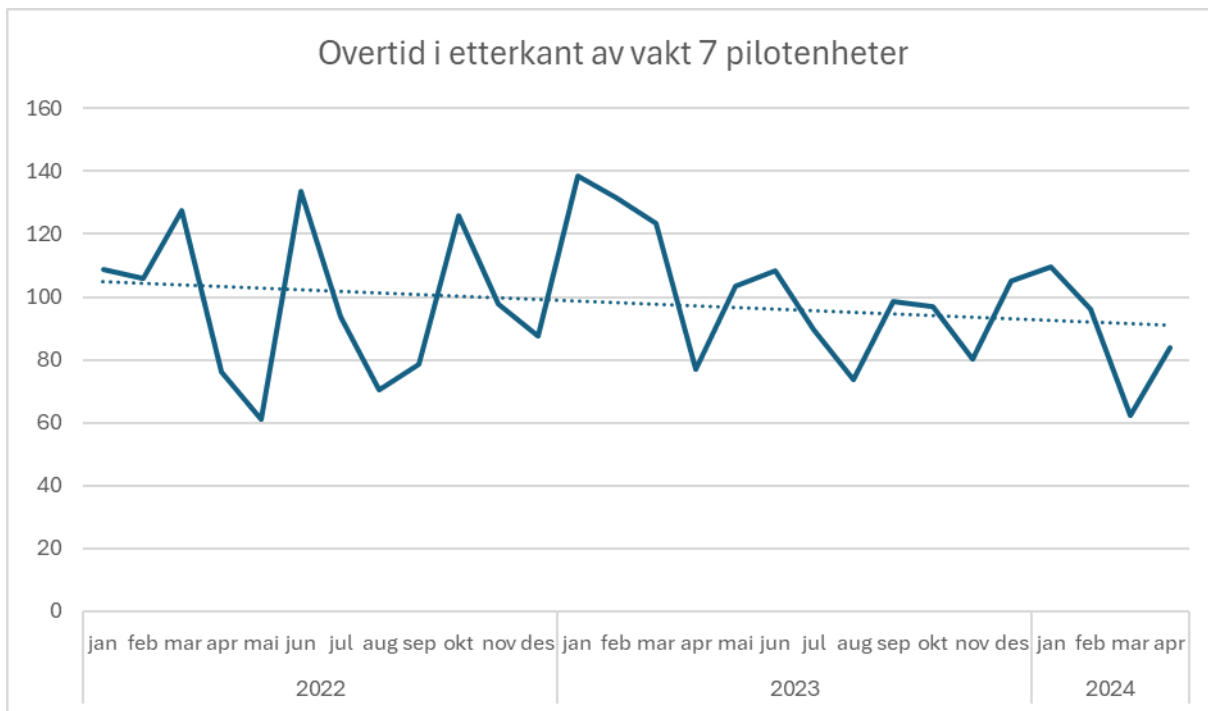


Fig. Overtid i etterkant av vakt (kilde: GAT)

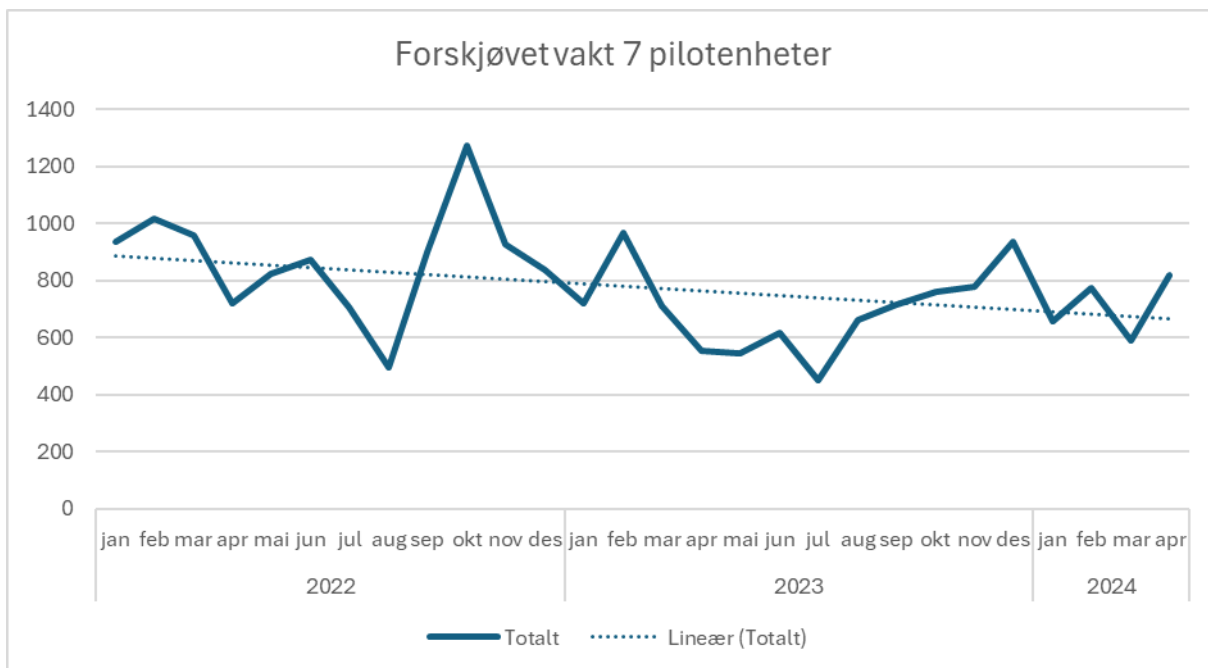


Fig. Forskjøvet vakt (kilde: GAT)

Foreløpige resultater viser at pilotenhetene i større grad planlegger uttak av ferie gjennom hele året. De har økt avvikling av ferie høsten 2023 og våren, 2024 sammenlignet med Sykehuset Innlandet totalt og sammenlignet med perioden fra 2021 frem til oppstart av kalenderplan i 2023.

Interne bytter mellom ansatte skulle man tro ble færre når man har større påvirkning på egen arbeidsplan, men foreløpig tall viser at jo mer fleksibel arbeidsplan den ansatte har, jo flere interne bytter har enheten. Dette er det data på fra Visma (GAT). Den samme trenden er i enheter som benytter ønskeplan.

Sykefravær og turnover er data som kan påvirkes på lengre sikt. Også dette er for tidlig å se noen effekt av kalenderplan på disse parameterne etter ti måneders bruk.

En vellykket implementering av kalenderplan krever god opplæring og veiledning fra ressursstyringsrådgivere og god dialog med tillitsvalgte. Det er utarbeidet en plan for videre implementering av kalenderplan, som vektlegger god opplæring, støtte til implementering og tid til evaluering av effektoppnåelse.

Kalenderplan er et godt verktøy i bruk til aktivitetsstyrt bemanning og langtidsplanlegging. Kalenderplan er ikke nødvendigvis riktig verktøy for bemanningsplanlegging i alle enheter. Valg av verktøy for bemanningsplanlegging vurderes ut fra type drift, størrelse og kompetansesammensetning. Det må derfor parallelt med arbeidet med implementering av kalenderplan jobbes generelt med å løfte kompetansen knyttet til aktivitetsstyrt bemanning.

Implementering av GAT/DIPS integrasjon

Sykehuset Innlandet startet implementeringen av GAT/DIPS integrasjonen i slutten av november 2023. Det ble besluttet å starte med to testenheter for å høste erfaringer med implementeringsarbeidet før det utarbeides en videre plan for implementering.

Integrasjonene mellom GAT og DIPS skal legge til rette for en bedre kobling mellom bemanningsplanlegging og timetildeling for pasienter. Det gjør at utvalgt informasjon automatisk blir overført systemene imellom. Oppgaver og fravær som registreres i GAT går automatisk over i DIPS, og motsatt vil anonymiserte pasientavtaler vises i GAT. En vellykket integrasjon krever at det parallelt med innføringen av systemet, arbeides med å bedre arbeidsflyten i avdelingene.

Hensikten med integrasjonen er å bidra til å:

- legge til rette for at leger/behandlere sine arbeidsplaner blir tilgjengelige for timetildeling seks måneder fram i tid

- fjerne manuelle arbeidsprosesser i oppsett av timebøker i DIPS og derigjennom bidra til redusert ressursbruk
- tilgjengeliggjøring av informasjon for behandlere på flere plattformer.

Løsningen er foreløpig innført ved gyn/føde-avdelingene på Gjøvik og Lillehammer og Nevrologisk avdeling. Nevrologi erfarer så langt mindre ressursbruk til planlegging for sekretær på poliklinikk, men har økende ventelister, økende andel fristbrudd og økende andel passert planlagt tid. Dette skyldes mangel på spesialistressurser og dermed kapasitetsmangel. Det er derfor foreløpig vanskelig å vurdere effektene av implementeringen. Effekten ved gyn/føde-avdelingene er foreløpig ikke kartlagt.

Det er utarbeidet plan for videre implementering av GAT-DIPS integrasjonen. Arbeidet vil trolig være slutført i løpet av første halvår 2025. Planen tar høyde for at innføringen krever prosessstøtte.

Bemanningsplanlegging ved hjelp av kunstig intelligens

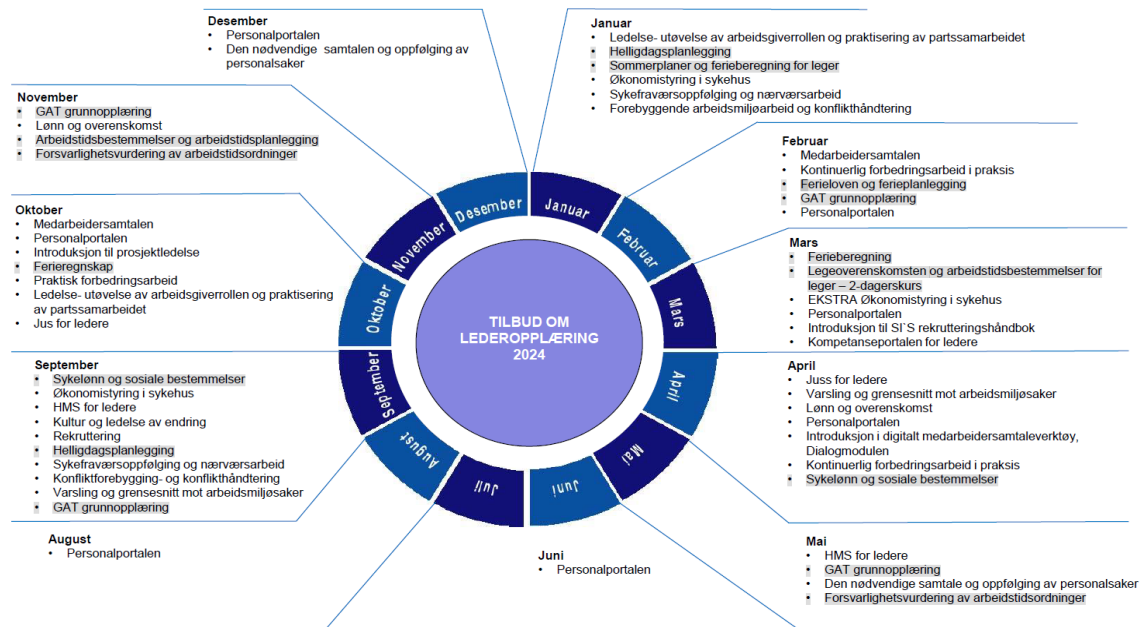
Sykehuspartner tester ut bruk av kunstig intelligens (KI) som et verktøy i arbeidet med bemanningsplanlegging. Det gjennomføres en pilot ved Vestre Viken og Oslo universitetssykehus. Hensikten er å undersøke om bruk av KI i turnusplanlegging kan bidra til å forbedre og forenkle arbeidet med turnusplanlegging ved helseforetakene. Arbeidet startet i januar i år. Det vil foreligge en evaluering i løpet av juni. Helse Sør-Øst RHF vil i dialog med foretakene i Helse Sør-Øst vurdere å iverksette en anskaffelsesprosess når utprøvingen er ferdigstilt.

Bemanningsenhet

Bemanningsenheter har til hensikt å gi bedre kontroll av ekstern innleie fra vikarbyrå, bedre utnyttelse av interne ressurser og legge til rette for økt andel heltidsstillinger. Mange foretak har etablert bemanningsenheter, som har hatt en sentral rolle i arbeidet med å redusere innleie fra byrå. Sykehuset Innlandet har sammenlignet med andre foretak i liten grad benyttet innleie av pleiepersonell fra byrå, men det har vært en økning de siste årene. Det er på bakgrunn av økningen i innleie fra byrå, behovet for økt koordinering av ressursbruk mellom enheter og arbeidet med heltidskultur, besluttet å utrede etablering av bemanningsenhet i Sykehuset Innlandet. Arbeidet er forsinket grunnet manglende kapasitet, men vil bli prioritert i løpet av 2024.

Opplæring og veiledning

Sykehuset Innlandet har fra 2022 økt fokuset på lederopplæring. Det ble utarbeidet et eget årshjul. Figurene under viser planen for lederopplæring. Kurstilbudet knyttet til ressursstyring er markert.



Deler av avtaleverket knyttet til arbeidstidsplanlegging er komplisert, og mange ledere har store enheter med komplisert arbeidstidsplanlegging. Det gis derfor tilbud om «en-til-en»-veiledning.

Det er påbegynt et arbeid med å kartlegge praktisering av lov- og avtaleverk for å sikre lik praksis i foretaket. Lik praktisering av avtaleverket er viktig for våre medarbeidere. Arbeidet har så langt i år gitt en innsparing på nærmere 300 000 kroner.

Utprøving av alternative arbeidstidsordninger

Følgende oppdrag er gitt til helseforetakene gjennom oppdrag og bestilling (OBD) «Økt fleksibilitet i arbeidstidsordninger kan være et gode både for arbeidstakere og arbeidsgivere, gitt at dette er basert på frivillighet fra arbeidstakersiden og forankret i partssamarbeid. Det er ønskelig å vurdere alternative arbeidstidsordninger som kan bedre

den samlede ressursbruken og styrke heltid.» Arbeidet med å vurdere alternative arbeidstidsordninger er viktig for å imøtekomme medarbeiders forventninger til fleksibilitet og utfordringene med knapphet på helsepersonell. Sykehuset Innlandet vil i tråd med OBD vurdere utprøving av alternative arbeidstidsordninger herunder innføring av 12,5 timers vakter ved flere enheter. Foretaket vil i samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten vurdere alternative ordninger. Arbeidet vil bli igangsatt høsten 2024.

Erfaringsdeling mellom foretakene i Helse Sør-Øst

Sykehuset Innlandet deltar i et regionalt nettverk for ressursstyring som ble etablert våren 2024, i regi av Helse Sør-Øst RHF. Nettverket skal sørge for læring på tvers av helseforetakene. Nettverket skal levere en anbefaling til styret i Helse Sør-Øst RHF høsten 2024, gjennom å:

- Kartlegge status for pågående aktiviteter på området ved helseforetakene
- Lage en plan for videre arbeid som er basert på kartleggingen
- Identifisere delområder for regionale anbefalinger
- Samarbeide med helseforetakene om innføringen av de regionale føringene ved å etablere felles nettverk for koordinering og læring på tvers
- Utarbeide og sikre plan for oppfølging av helseforetakenes arbeid med innføring og gjennomføring av regionale føringer
- Utarbeide en plan for hvordan prosessarbeidet skal evalueres
- Sørge for eventuelle justeringer av regionale føringer
- Analysere og tilgjengeliggjøre virksomhetsdata

Erfaringene fra nettverket og anbefalingene til styret i Helse Sør-Øst RHF, vil tas inn i det videre arbeidet med ressursstyring i Sykehuset Innlandet.

Analyser og tilgjengeliggjøring av virksomhetsdata

Analyser

Det er etablert tverrfaglige team bestående av HR, kontrollere og ressursrådgiver, som arbeider med å analysere driften i enheter med merforbruk. Teamene vil på bakgrunn av analysene, fremme forslag til tiltak for å redusere bemanningsforbruket.

Teamene arbeider foreløpig med å analysere driften i de enhetene med størst merforbruk. Analyser av driften i de akuttpsykiatriske enhetene viser at merforbruket skyldes en økning i antall spesielt ressurskrevende pasienter. Foreløpige analyser viser at det er krevende å redusere bemanningsforbruket i disse enhetene, men det arbeides

med å vurdere mulighetene for å endre lengden på overlapp mellom vaktlag, og redusere bruk av overtid i etterkant av vakt.

Hovedvekten av merforbruket i ambulansetjenesten skyldes innleie ved fravær. Analysene av bemanningsforbruket viser at størrelse på enhetene og aktivitetsnivået medfører at det er behov for innleie ved fravær for å opprettholde akuttberedskap.

Arbeidet med å analysere bemanningsforbruket i de somatiske enhetene er ikke ferdigstilt, men foreløpige funn viser økende utfordringer som følge av mangel på kvalifisert helsepersonell. Det medfører økt bruk av overtid og ekstrahjelp. De første analysene vil foreligge innen utgangen av mai.

Tilgjengeliggjøring av virksomhetsdata

Enhet for virksomhetsstyring arbeider kontinuerlig med å tilgjengeliggjøre relevante styringsdata som kan benyttes til å analysere driften. Sørlandet sykehus har utviklet en analyseløsning, som skal breddes ut i foretaksgruppen. Verktøyet vil gi bedre innsikt i forholdet mellom aktivitet og bemanning på sengeposter.

Partssamarbeid

God ressursstyring krever et godt partssamarbeid. For å videreutvikle dette arbeidet er det invitert til workshop med fokus på ressursstyring mellom HR-ressursstyring og tillitsvalgte på foretaks- og divisjonsnivå. Det er også opprettet en partssammensatt arbeidsgruppe for å revidere noen av prosedyrene Sykehuset Innlandet har på området bemanning og arbeidstidsplanlegging. Tillitsvalgte og vernetjenestene inviteres til å delta på opplæring i relevant lov- og avtaleverk sammen med ledere, for å sikre felles forståelse av rammeverket. Det er behov for å styrke partssamarbeidet i arbeidet med bemanningsplanlegging i flere enheter.

Administrerende direktørs vurdering

God ressursstyring er avgjørende for at Sykehuset Innlandet skal nå sine mål. Arbeidet med god ressursstyring er intensivert de siste årene som følge av regional og lokal satsning. Foretaket har etablert en stilling som fagansvarlig for området ressursstyring, og antall ressursstyringsrådgivere er økt fra tre til seks de siste to årene.

Det arbeides godt med tiltak innenfor området ressursstyring, og det forventes en ytterligere intensivering av arbeidet som følge av økt kapasitet av rådgivere som kan bistå ledere med ressursplanlegging.