

Inspiration til udvikling af økonomistyringskompetencer på hospitaler i Danmark

April 2018

**DANSKE
REGIONER**

REGION H Region
Hovedstaden

REGION
SJÆLLAND
-vi er til for dig

 Region
Syddanmark

midt
regionmidtjylland

 **REGION NORDJYLLAND**

 **MODERNISERINGSSTYRELSEN**

INTRODUKTION

Inspiration til kompetenceudvikling ift. økonomistyring

Formålet med dette inspirationskatalog er at stille gode eksempler til rådighed ift., hvordan der kan arbejdes med at udvikle gode økonomistyringskompetencer på landets hospitaler både til budgetansvarlige afdelingsledelser og på organisatorisk plan. Inspirationsmaterialet er udarbejdet af partnerskabet mellem regioner, Danske Regioner og Moderniseringsstyrelsen.

Økonomistyring er sammen med den faglige styring, ledelse og kvalitetssikring de budgetansvarlige afdelingsledelsers kerneopgave. Afdelingsledelsen har ifølge en kortlægning af økonomistyringskompetencer på landets hospitaler ansvaret for i gennemsnit 100 årsværk og et gennemsnitligt bruttoudgiftsbudget på 139 mio. kr. De største afdelinger har ansvaret for 3-400 og helt op til 900 årsværk med dertilhørende store budgetter.

Inspirationskataloget indeholder konkrete eksempler på, hvordan nye og erfarne afdelingsledelser på de danske hospitaler klædes på til at løfte deres ansvar ift. styring af afdelingens produktion, økonomi og ressourcer. Derudover er der konkrete eksempler på, hvordan man på organisatorisk plan har arbejdet med at styrke økonomistyringen ved fx at udvikle ny ledelsesinformation eller processer ift. økonomiopfølgning og –styring og eksempler på konkrete værktøjer til at styrke enkelte elementer af økonomistyringen.

Hvad er kompetenceudvikling ift. økonomistyring?

Med kompetenceudvikling af økonomistyring forstås kurser, projekter og andre initiativer, der gennemføres for at udvikle og forbedre medarbejdernes og organisationens kompetencer til økonomistyring. Økonomistyring omfatter aktiviteter, der gennemføres som led i styringen af fx en afdelings produktion, økonomi og ressourcer, herunder registrering, rapportering og kontrol af aktiviteter, udgifter og indtægter, planlægning, ressourceforbrug, målopfølgning mv.

Partnerskabet

Partnerskabet mellem Danske Regioner og regeringen har overordnet set til formål at styrke den daglige økonomistyring i regioner og på hospitaler. Udgangspunktet for partnerskabets projekter er, at regionerne skal udvikle deres styring gennem inspirationsmateriale og deling af gode eksempler.

Indholdsfortegnelse

Introduktion	2
Anbefalinger til videreudvikling af kompetencer til økonomistyring	3
Resultater fra kortlægning af økonomistyringskompetencer på hospitaler	4
Kompetenceudviklingsaktiviteter i regionerne	6
Cases	
Overblik over cases	9
Økonomistyringskurser og – introforløb	11-17
Organisering og tilrettelæggelse af økonomistyring	19-23
Værktøj til bedre økonomistyring	25-29

ANBEFALINGER TIL VIDEREUDVIKLING AF KOMPETENCER TIL ØKONOMISTYRING

Det er vigtigt, at der løbende er fokus på, om der er de rette kompetencer til varetagelse af ansvaret ift. økonomistyring. Som det fremgår af ovenstående introduktion, har afdelingsledelserne på landets hospitaler et stort ansvar ift. at sikre en effektiv drift og styring af afdelingerne. Sammen med økonomienheder på hospitalerne og regionens centrale administration skal afdelingsledelserne sikre, at ressourcerne på hospitalerne anvendes, så de skaber mest mulig sundhed for borgerne i Danmark.

Det fremgår af nedenstående afsnit om kompetenceudviklingsaktiviteterne i regionerne, at meget af kompetenceudviklingen foregår decentralt på hospitalerne. Særligt gennemføres introduktionsforløb for nye afdelingsledere og målrettet introduktion til de lokale styringsmodeller og -redskaber. Det er et godt udgangspunkt for en ny afdelingsleder, men det er også vigtigt løbende at følge op og videreudanne afdelingsledelsernes kompetencer til at håndtere de løbende nye krav og redskaber ift. økonomistyring. Regionale strategier for kompetenceudvikling vurderes at kunne bidrage til at sikre et stærkere fokus herpå.

Der er i nedenstående eksempler på tematiske kurser over forskellige aspekter af økonomistyringen, fx vagtplanlægning. Tematiske efteruddannelseskurser om fx kapacitetsplanlægning, fremmødeplanlægning, prioriteringsredskaber, datadreven styring o.lign. vil kunne styrke økonomistyringskompetencerne mere generelt. Derudover kan netværk på tværs - enten på det enkelte hospital eller på tværs af hospitaler - understøtte en vedvarende videreudvikling af økonomistyringskompetencerne hos de ansvarlige.

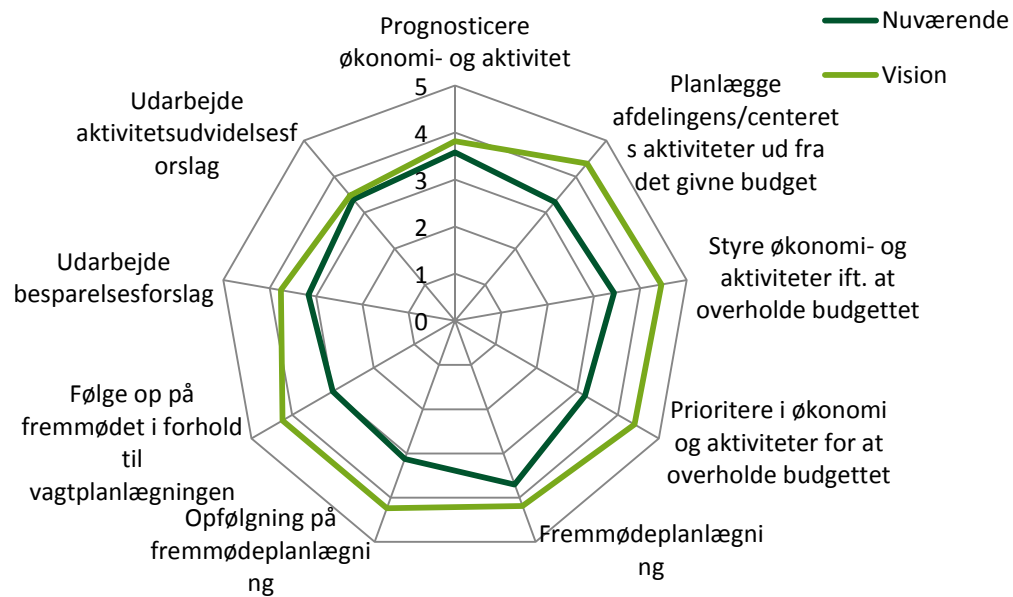
Det kan desuden overvejes at åbne eksisterende kurser op for deltagere fra andre hospitaler og fra alle regioner og dermed sikre større kapacitet til det enkelte tilbud og ikke mindst understøtte en bredere erfaringsudveksling på tværs af hospitaler. Regionerne/hospitaler vil ikke kun i højere grad kunne deles om omkostningerne ved kursusudvikling og gennemførelse, men vil fremadrettet med et øget samarbejde og koordinering om kompetenceudvikling kunne understøtte videreudvikling heraf fx af e-læringstilbud, action learning tilbud o.lign. som omkostningseffektivt vil kunne bidrage til at stille gode og fleksible kompetenceudviklingsredskaber til rådighed.



RESULTATER FRA KORTLÆGNING AF ØKONOMISTYRINGSKOMPETENCER PÅ DANSKE HOSPITALER

Der er som led i partnerskabet om god økonomistyring gennemført en kortlægning af budgetansvarlige afdelingsleders økonomistyringskompetencer på de danske hospitaler. Resultaterne er nærmere afrapporteret i en selvstændig rapport (Kortlægning af økonomistyringskompetencer på hospitaler i Danmark, april 2018). I kortlægningen indgår svar fra 22 hospitaler og fra 58 tilfældigt udvalgte afdelingsledelser.

Figur 1 Kompetenceniveau og –vision ift. udvalgte økonomistyringsaktiviteter



Gennemsnitlig oplevelse af kompetencerne på afdelingerne/ klinikkerne, hvor 1 = Meget lav og 5 = Meget høj.

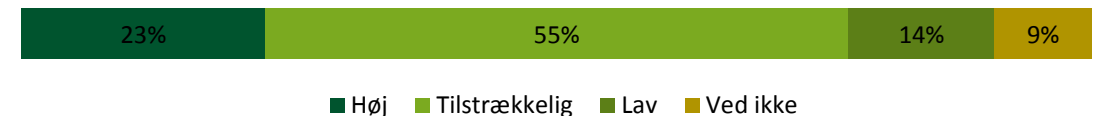
Kilde: Kortlægning af økonomistyringskompetencer i Danmark

Overordnet viser kortlægningen, at der ifølge de økonomiansvarlige på landets hospitaler opleves et kompetencegab mellem de aktuelle økonomistyringskompetencer hos afdelingsledelserne og de ønskede kompetencer (jf. figur 1). Det gælder i særlig grad ift. *prioritering* og *styring af økonomi og aktiviteter for at overholde budgettet*.

Afdelingsledelserne selv oplever et lille kompetencegab ift. økonomistyring. Hos afdelingsledelserne opleves kompetencegabets størrelse at være størst ift. at vurdere *data, som sammenligner økonomi eller aktiviteter ml. afdelinger* samt ift. *den ledelsesinformation afdelingerne modtager*.

På 12 ud af 22 hospitaler (55 pct.) opleves kvaliteten af produkterne som afdelingerne leverer ift. økonomi- og aktivitetsstyring som tilstrækkelig (jf. figur 2).

Figur 2: Hvordan oplever administrationen kvaliteten af de produkter afdelingerne/centrene leverer ift. økonomi- og aktivitetsstyring?



Kilde: Kortlægning af økonomistyringskompetencer i Danmark

Kompetenceudviklingstilbud

På to hospitaler er der på *regionsniveau* organiseret fælles kompetenceudviklingstilbud ift. økonomi- og aktivitetsstyring. På 9 hospitaler ud af 22 er der organiseret fælles kompetenceudviklingstilbud på *hospitalsniveau*, mens der ikke er kompetenceudviklingstilbud ift. økonomi- og aktivitetsstyring på 12 hospitaler.

På halvdelen af hospitalerne er der fra centralt hold sat konkrete aktiviteter i gang for at styrke afdelingsledelsernes kompetencer og indsigt til økonomi- og aktivitetsstyring.

RESULTATER FRA KORTLÆGNING AF ØKONOMISTYRINGSKOMPTENCER PÅ DANSKE HOSPITALER

40 pct. af afdelingsledelserne oplyser, at deres tilegnelse af økonomi- og aktivitetsstyringskompetencer helt eller delvis er sket gennem regionens eller hospitalets kompetenceudviklingstilbud, mens 55 pct. svarer, at det er sket uden for dette regi (jf. figur 3).

Figur 3: Er tilegnelsen af økonomi- og aktivitetsstyringskompetencer sket gennem regionens eller hospitalets tilbud?



Kilde: Kortlægning af økonomistyringskompetencer i Danmark

47 pct. af afdelingsledelserne svarer, at der er relevante kompetenceudviklingstilbud ift. økonomi- og aktivitetsstyring for afdelingsledelsen i regionen eller på hospitalet. De resterende oplever ikke, at der er relevante kompetenceudviklingstilbud eller ved det ikke (jf. figur 4).

Figur 4: Er der relevante kompetenceudviklingsmuligheder ift. økonomi- og aktivitetsstyring for afdelingsledelse på jeres region eller hospital?



Kilde: Kortlægning af økonomistyringskompetencer i Danmark

Ift. om man er god til at dele viden og sparre med hinanden på tværs af regionerne ift. økonomi- og aktivitetsstyring svarer 47 pct. af afdelingsledelserne, at det er man dårlig eller meget dårlig til. 38 pct. mener, at man hverken er god eller dårlig hertil, mens 5 pct. mener, at man er meget god til videndeling og sparring på tværs af regionerne ift. økonomi- og aktivitetsstyring.

Ledelsesinformation

Ser man på anvendelse af ledelsesinformation i afdelingsledelserne, svarer 48 pct., at den ledelsesinformation de modtager fra administrationen er tilstrækkelig, mens 40 pct. svarer benægtende hertil (jf. figur 5). Dvs. at det kun er ca. halvdelen af hospitalsafdelingerne, der vurderer, de modtager tilstrækkelig ledelsesinformation fra centralt hold.

Figur 5: Er den ledelsesinformation afdelingen modtager fra administrationen tilstrækkelig?



Kilde: Kortlægning af økonomistyringskompetencer i Danmark

Afdelingsøkonomer

På 10 hospitaler ud af 22 (45 pct.) er der ingen afdelingsøkonomer eller tilsvarende til at bistå med økonomi- og aktivitetsstyring. På de resterende 11 hospitaler er det varierende, hvor mange afdelinger der har afdelingsøkonomer. På ét af de 22 hospitaler, der er med i kortlægningen, har man afdelingsøkonomer eller tilsvarende administrativt personale på *alle afdelinger* til at bistå med økonomi- og aktivitetsstyring.

I kortlægningen fremgår yderligere resultater ift. kompetencer, ledelsesinformation, organisering af økonomistyring og brugen af afdelingsøkonomer. Du kan bl.a. finde kortlægningen på www.regioner.dk og www.modst.dk.

KOMPETENCEUDVIKLINGSAKTIVITETER I REGIONERNE

I det følgende beskrives kort, hvordan der i regionshusene arbejdes med kompetenceudvikling ift. økonomistyring.

Region Hovedstaden

Region Hovedstaden har en række kursusaktiviteter, der i større eller mindre grad indeholder elementer om økonomistyring. Det er fx følgende kurser: Arbejdstidsregler, Barselsregler (kursus 1-4), Basiskursus i tjenestetid, Fast track til ledelse af ledere, Introduktion for nye ledere, Introduktionskursus til Silkeborg Data (Datawarehouse, Fremmødeprofiler og Personaleweb).

Derudover er der særligt to tilbud hhv. *Ledelse af ledere* og *Ledelse af medarbejdere*, hvor der indgår et mere overordnet modul om økonomistyring som indeholder:

- Rammesætning om økonomi: Fra regionalt budget til afsnitsbudget
- Indblik i hvordan økonomien i det danske sundhedsvæsen hænger sammen, hvor pengene kommer fra, og hvordan de fordeles
- Dialog om økonomistyring i det daglige
- Driftsmålstyring og fokus på at lede daglig drift ud fra viden om kapacitet og økonomi
- Ledelsesansvar – sikring af kvalitet og budgetoverholdelse
- Eksterne oplæg, fx om DRG og værdibaseret styring

Se case 5 for udvalgt konkret lederudviklingsforløb og case 9 for et udviklingsprojekt på Nordsjællands Hospital for at styrke processerne omkring økonomistyring.

Region Sjælland

I Region Sjælland inviteres alle nye ledere til en introduktionsdag i Regionshuset. Under introduktionen præsenterer den administrerende direktør retning og rammer, hvorefter der følger et oplæg om ledelse og om økonomi (hver én times varighed). Der suppleres efterfølgende med oplæg om ledelsestilsyn og om jura og forhandling. Regionens KoncernHR står for gennemførelsen.

Der er ikke andre centrale tilbud end denne introduktionsdag da kompetenceudviklingstilbud er decentraliseret i Region Sjælland. Alle hospitaler afholder derudover egne introduktionsdage og der afholdes flere lederseminarer årligt, hvor økonomistyring indgår.

Lokalt indføres afdelingsledelsen typisk i afdelingens økonomi ved den afdelingsansvarlige økonomikonsulent eller ved deres afdelingsøkonom (såfremt der er en sådan). Der gives typisk også tilbud om indførelse i hospitalernes ledelsesinformationssystem og regionens økonomisystem.

Se case 8 og 10 for udvalgte konkrete udviklingsaktiviteter i regionen ift. at styrke brugen af afdelingsøkonomer og brugen af ledelsesinformation.

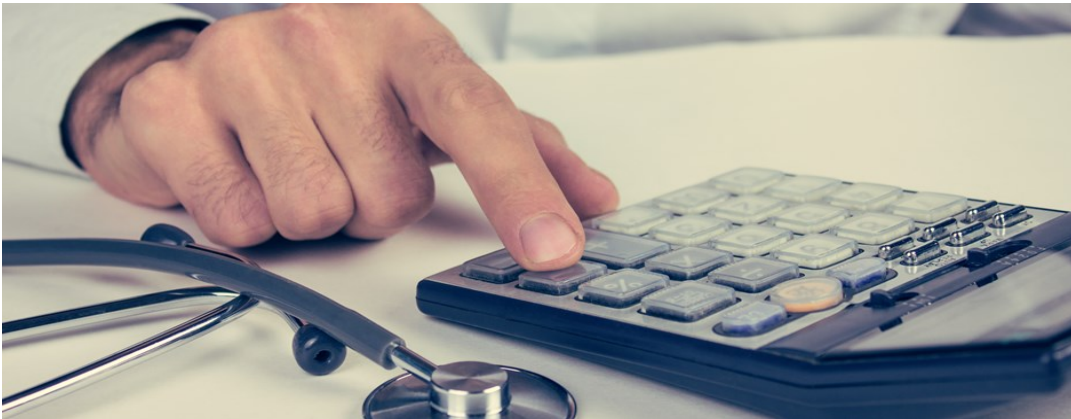
KOMPETENCEUDVIKLINGSAKTIVITETER I REGIONERNE

Region Syddanmark

I Region Syddanmark arrangerer de enkelte hospitaler selv introduktionsprogrammer og kurser for afdelingsledelserne.

Dette inkluderer typisk et todelt forløb, hvor første trin for den nye afdelingsleder er en række én-til-én introduktioner fra de relevante stabsafdelinger, fx HR, økonomi og planlægning og kvalitet. Andet trin er deltagelse i én eller flere kursusdage sammen med andre afdelingsledelser.

Se case 1 og 2 for en beskrivelse af introduktionskurser for afdelingsledelserne på regionens to største sygehuse, Odense Universitetshospital (OUH) og Sygehus Lillebælt (SLB). Herudover viser case 7 et ekstraordinært kompetenceudviklings-tiltag på Sygehus Sønderjylland i forbindelse med en større organisationsomlægning, hvor mange ledere er nye eller har fået nye funktioner.



Region Midtjylland

I Region Midtjylland er der målrettede kurser for nye ledere, der indeholder:

- Introduktion til økonomistyring i sundhedsvæsnets
- Model for driftsplanlægning herunder kapacitets- og ressourceplanlægning
- Ansvar og ledelsesrum inden for økonomistyringen for afsnitsledelser
- Redskaber i økonomistyringen herunder regionens BI-portal og andre relevante kildesystemer

De enkelte hospitaler har endvidere forskellige tilbud til nye ledere med økonomistyrings- og budgetansvar. Det gælder introduktion til styringsmodellerne i Region Midtjylland såvel som på de enkelte hospitaler. Der introduceres til de systemer, der anvendes i den daglige styring og planlægning. Introduktionen er ofte én-til-én introduktion til de enkelte stabsområder som økonomi, HR, planlægning og kvalitet. Her får lederen viden om og visning af de systemer og informationer, de skal anvende i styringen af et afsnit eller en afdeling; det drejer sig blandt andet om: Modul tjenestetid, Silkeborg Data, økonomisystem, indkøbssystem mm.

Region Midtjylland arbejder målrettet på dataunderstøttelse af den daglige styring og planlægning, hvorfor BI-portalens er et relevant værktøj for bl.a. afdelingsledelser. Der afholdes én-til-én introduktion til BI-portalens og lokale visninger samt løbende workshops og hands-on cafeer på hospitalerne, hvor der er mulighed for at komme og få hjælp til anvendelse af BI-portalens.

Se case 6 for et eksempel på en standardisering af den løbende økonomiopfølgning og case 11 og 14 for eksempler på værktøj til bedre økonomistyring.

KOMPETENCEUDVIKLINGSAKTIVITETER I REGIONERNE

Region Nordjylland

Region Nordjylland tilbyder en række kurser i en samlet managementpakke, der skal sikre, at lederne i regionen opnår en "need-to-know" viden i en ledelsessammenhæng. Hvert kursus har en varighed på ca. 3 timer. Den samlede pakke består af nedenstående kurser:

- Økonomisk forståelse
- Arbejdstidstilrettelæggelse
- Jura, forsikring og IT-sikkerhed
- Ledelse af den digitale arbejdsplads
- Arbejds miljø og MED
- Personalejura
- Kompetenceudvikling – Sygefravær

Se case 3 og 4 for eksempler på introduktionskurser ift. økonomistyring og lederudviklingsforløb. Case 12 og 13 viser eksempler på kurser i konkrete værktøjer til økonomistyring.

Generelle kompetenceudviklingstilbud (efteruddannelse) om økonomistyring på sundhedsområdet

Det Nationale Ledelsesprogram i sundhedsvæsenet

Som led i Sammenhængsreformen er udviklet et Nationalt Ledelsesprogram for ledere af ledere i kommuner og regioner med fokus på bl.a. kvalitetsudvikling, organisatoriske forandringer og effektivisering, herunder et modul om styringstilgange og sundhedsvæsenets økonomiske rammer. Ledelsesprogrammet gennemføres over 5 moduler og har en samlet varighed af 15 dage. Forløbet gennemføres første gang i 2017-2018.

Diplom- og masteruddannelser

Der tilbydes en række diplom- og masteruddannelser for sundhedspersonale, der primært fokuserer på sundhedsfaglig kompetenceudvikling og sekundært på ledelse. Herunder findes enkelte moduler og valgfag, hvor styring og økonomi ift. sundhedsområdet og hospitaler indgår.

Kursus i Sundhedsøkonomi

Kurset indeholder undervisning i værktøjer til sundhedsøkonomiske analyser vedr. måling, evaluering, planlægning og finansiering. Kurset udbydes af VIVE og tilbydes én gang årligt.

OVERBLIK OVER CASES TIL INSPIRATION

Økonomistyringskurser og -introforløb (herunder også ledelsesforløb)

Case	Side
------	------

1. INTRODUKTIONSKURSUS OM ØKONOMI PÅ SYGEHUS LILLEBÆLT	11
--	----

2. INTROFORLØB OM LEDELSE OG ØKONOMI PÅ OUH	12
---	----

3. OBLIGATORISK KURSUS I ØKONOMISK FORSTÅELSE	13
---	----

4. UNDERVISNING I ØKONOMISTYRING	14
----------------------------------	----

5. UDVIKLINGSFORLØB FOR LEDERFORUM	15
------------------------------------	----

Styrket organisering og tilrettelæggelse af økonomistyring

6. STANDARDISERET ØKONOMIOPFØLGNING MÅLRETTET AFDELINGSLEDELSER	16
---	----

7. WORKSHOP OM LEDERS ROLLE OG ANSVAR	17
---------------------------------------	----

8. BEDRE BRUG AF AFDELINGSØKONOMER	18
------------------------------------	----

9. PROJEKT GOD ØKONOMISTYRING	19
-------------------------------	----

10. BRUG AF LEDELSESINFORMATION	20
---------------------------------	----

Værktøj til bedre økonomistyring

Case	Side
------	------

11. BEDRE BRUG AF LØNPROGNOSE	21
-------------------------------	----

12. MANAGEMENTKURSUS I BUSINESS INTELLIGENCE	22
--	----

13. KURSUS I TJENESTETID OG VAGTPLANLÆGNING FOR LÆGER	23
---	----

14. OPFØLGNING PÅ UDREDNINGSRETTE	24
-----------------------------------	----



ØKONOMISTYRINGSKURSER OG - INTROFORLØB (herunder også ledelsesforløb)

CASE 1

INTRODUKTIONSKURSUS OM ØKONOMI PÅ

SYGEGEHUS LILLEBÆLT

Kort beskrivelse

Sygehus Lillebælt udbyder et introduktionskursus i økonomiforståelse og sundhedsøkonomi for nye overlæger, funktionsledere og afdelingsledere.

Kurset er en del af Lederudviklingsprogrammet i Sygehus Lillebælt, hvor nyansatte ledere deltager i en introduktionspakke det første år af deres ansættelse.

Kurset er obligatorisk for afdelingsledelser og funktionsledelser. Efter ønske fra overlægerne deltager de i stort omfang efter aftale med deres afdelingsledelser.

Sygehus Lillebælts organisation er bygget op om afdelinger med et betydeligt decentraliseret fagligt, organisatorisk og økonomisk råderum.

Kursets formål er at styrke ledergruppens kompetencer og rolle i denne ledelsesopgave. Kurset indeholder 4 moduler á 4 timer:

- Økonomistyring i Sygehus Lillebælt - i et sygehusledesperspektiv
- Overordnede styringsvilkår - nationalt og regionalt
- Økonomistyring i SLB - løn - et væsentligt parameter
- Økonomistyring i SLB - takst- og omkostningsstyring

Der er oplæg ved medarbejdere fra HR-afdelingen samt Økonomi- og Planlægningsafdelingen, men der er også vægt på gruppearbejde med udgangspunkt i konkrete cases og drøftelse i plenum.

Kurset tilpasses i videst muligt omfang aktuelle udfordringer i styringsparadigmet.

Effekt

Kurset bidrager til at sikre budgetoverholdelse, som er helt central for afdelingernes decentrale råderum og sygehusets vision med *Patienten først* og værdier og resultatmål – den *brede bundlinje*.

Erfaringer

Der er gode erfaringer med at tage udgangspunkt i praktiske cases, der tager afsæt i afdelingernes drift og data i SydLIS. Casene kvalificeres med oplæg ved HR-afdelingen og Økonomi- og planlægningsafdelingen. Det er en fordel at tilpasse kurset til aktuelle udfordringer.

Kontakt

Mette Jacobsen
Mette.jacobsen1@rsyd.dk

Lejf Hansen
Lejf.hansen@rsyd.dk

CASE 2

INTROFORLØB OM LEDELSE OG ØKONOMI PÅ OUH



Kort beskrivelse

OUH tilbyder et introduktionsforløb på 5 moduler á 4 timer. Forløbet er for funktionsledere og afdelingsledere - med og uden personaleansvar. Introforløbet er åbent for nye ledere såvel som for erfarne ledere, der ønsker en opdatering indenfor emnerne, herunder afdelingsledelser, specialeansvarlige overlæger, administrative ledere m.fl. Overskrifterne for de fem moduler er:

Modul 1: Ledelse på OUH

Modul 2: Ledelse af kvalitet og udvikling på OUH

Modul 3: Ledelse og styring på OUH

Modul 4: Personaleledelse på OUH

Modul 5: Organisationspsykologi og kulturforståelse

Det overordnede formål med introduktionsforløbet er at understøtte den nye leder i sin praksis ved fra starten at arbejde med forventningsafstemning samtidig med at informationen og historien om OUH som virksomhed bygges op.

Oplægsholderne er fra OUH (direktør, afdelingsledelse, funktionsleder, specialister m.fl.). Den gennemgående facilitator er en konsulent fra regionens ledelsesakademi.

Ud over ovenstående tilbydes afdelingslederne en generel undervisning i økonomi, aktivitet, løn mv. Denne undervisning er forankret i Økonomi og Planlægning.

Effekt

Standardiseret introduktionsforløb for alle ledere på OUH sikrer ensartet kompetenceniveau på tværs om ledelse samt muligheder for at skabe netværk på tværs.

Erfaringer

Forløbet har eksisteret siden 2012. Ca. 260 ledere har gennemført forløbet.

Forløbet evalueres mundtligt og skriftligt på formålene, læringsdelen samt den samlede tilfredshed. Evalueringen ligger generelt på 4,0 – 4,5 på en fempunktskala.

Kontakt

Henriette Berdel Kaae

Henriette.Berdel.kaae@rsyd.dk

CASE 3

OBLIGATORISK KURSUS I ØKONOMISK FORSTÅELSE



Kort beskrivelse

Region Nordjylland udbyder et obligatorisk kursus på 3 timer i økonomisk forståelse for alle ledere med budgetansvar - såvel på institutioner som på administrative områder.

Kurset er ét i en række af kurser i en samlet managementpakke, der skal sikre, at lederne i regionen opnår en "need-to-know" viden i en ledelsessammenhæng. Den samlede pakke består af nedenstående kurser:

- **Økonomisk forståelse**
- Arbejdstidstilrettelæggelse
- Jura, forsikring og IT-sikkerhed
- Ledelse af den digitale arbejdsplads
- Arbejds miljø og MED
- Personalejura
- Kompetenceudvikling – Sygefravær

Formålet med kursus i økonomisk forståelse er at introducere ledere til en bredere forståelse af samspillet mellem den regionale budgetlægning og økonomistyring, samt det lokalt tilrettelagte budgetarbejde og økonomiopfølgning.

Derudover er formålet at gøre ledere bekendte med de regler, der administreres efter på det økonomiske område. Sikre viden om, hvilke krav der stilles til lederfunktionen, når denne er betroet administration af regionale midler. At give ledere en forståelse af helhedstænkningen i forbindelse med regionens udbuds- og indkøbspolitik (bindinger i indkøbsaftaler).

Kurset har en varighed på ca. 3 timer og afholdes ca. 3-4 gange årligt afhængig af behovet/antal kursister.

Effekt

Regionens ledere får gennem kurset det tiltænkte indblik i regionens økonomi og en forståelse for, hvordan de forskellige budgetprocesser spiller sammen – herunder også, hvilken rolle de har heri bl.a. i forhold til at levere bidrag til budgetlægningen samt opfølgning på budgetansvarlige poster.

Erfaringer

Kursusmaterialet opdateres løbende særligt ifb. med ny økonomiaftale og ny regional budgetaftale. Kursuskonceptet og fremgangsmåden er gennemprøvet adskillige gange og virker efter hensigten.

Kurset giver ligeledes mulighed for, at lederne kan få afklaring på konkrete spørgsmål ift. økonomi.

Kontakt

Region Nordjylland,
Louise Aagaard Christiansen, Specialkonsulent
loas@rn.dk

CASE 4

UNDERVISNING I ØKONOMISTYRING



Kort beskrivelse

Psykiatrien i Region Nordjylland udbyder undervisningsforløb i økonomistyring for ambulatorieledere med budgetansvar. Undervisningsforløbet gennemføres af psykiatriens interne økonomikonsulenter og har en varighed på 2 timer. Undervisningsforløbet har to overordnede formål.

Dels at skabe en grundlæggende forståelse for opbygningen af regionens økonomi, herunder økonomiaftalen mellem regeringen og Danske Regioner, budgetforliget i Region Nordjylland samt fastsættelse og udmelding af budget internt i psykiatrien.

Undervisningsforløbets andet formål er at sikre en effektiv økonomistyring i det daglige. Ambulatorielederne bliver introduceret til regler for refusioner, feriekort ved fratrædelse og løndokumentationskontrol. Herudover bliver der undervist i Region Nordjyllands økonomisystem, således at ambulatorielederne på daglig basis kan følge med i økonomien. Hver enkelt ambulatorieleder får ligeledes tilknyttet en økonomikonsulent i psykiatrien, som vil være behjælpelig ved spørgsmål vedrørende økonomi.

Effekt

Ambulatorielederne har fået en større forståelse for, hvordan deres budgetter bliver dannet og er samtidig blevet mere fortrolige med den månedlige opfølgning af lønforbruget. Der er ligeledes blevet en bedre kommunikation og samarbejde mellem ambulatorielederne og psykiatriens økonomikonsulenter. Eksempelvis gennemgås budgettet bilateralt mellem ambulatorielederen og økonomikonsulenten inden nye stillinger kommer i opslag.

Erfaringer

Erfaringerne har vist, at et tættere og løbende opfølgning på økonomien decentralt har givet bedre resultater. Herved opnås en større succesrate for budgetoverholdelse og risikoen for uforudsete udgifter minimeres.

Undervisningsforløbet er på nuværende tidspunkt gennemført én gang, men forventes gentaget for nye ledere, som ikke tidligere har fået undervisning i økonomistyring.

Kontakt

Region Nordjylland,
Ole Bertram Andersen, Kontorchef for Budget og Planlægning
o.andersen@rn.dk

CASE 5

UDVIKLINGSFORLØB FOR LEDERFORUM

Kort beskrivelse

Som led i de udviklingsaktiviteter, som aktuelt er i gang på Bornholms Hospital (BOH), ønsker direktionen at igangsætte et udviklingsforløb for Lederforum. Direktionen ønsker at inddrage Lederforum så meget som muligt og at benytte deres input i procesarbejdet, således at ledelsen sammen udvikler Bornholms Hospital til at kunne håndtere de kommende års strategiske, faglige og formentlig også økonomiske udfordringer.

Målene med forløbet er både at udvikle sig sammen som ledere, og som organisation. Forløbet skal også forberede lederforum på at skulle lede Det Nye Bornholms Hospital og medvirke til at etablere en tidssvarende organisering, der kan løfte hospitalets opgaver, nu og i de kommende år.

I Lederforum sikres koordinering af økonomiske initiativer på tværs af hospitalet, herunder behov for besparelser og omfordeling af budgetter mellem afdelingerne. Der arbejdes med, at konsekvenser af økonomiske ændringer for den enkelte afdeling og for øvrige afdelinger vurderes og samordnes. Arbejdet i Lederforum skal føre frem til, at budgettet på Bornholms Hospital fremadrettet kan overholdes. Der er særlige udfordringer på hospitalet, bl.a. som følge af de geografiske forhold.

Ledelses- og organisationsudviklingen er på nuværende tidspunkt planlagt til, at skulle løbe i hele 2018. Der afsættes én dag om måneden til ledelses – og organisationsudvikling. Forløbet planlægges i samarbejde med 2 ledelseskonsulenter fra CHR.

Effekt

Den forventede effekt er, at der bliver leveret på udviklingshospital Bornholm, at hospitalet lever op til udrednings- og behandlingsretten samt at budgettet overholdes.

Det er endvidere et mål at få Lederforum til at gå fra at være en gruppe af ledere til en ledergruppe.

Erfaringer

Der sker en løbende læring og udvikling qua de emner der arbejdes med.

Kontakt

Region Hovedstaden, Bornholms Hospital, Lederforum
Michael Hjernø, Enhedschef,
michael.hjernoe@regionh.dk

STYRKET ORGANISERING OG TILRETTELÆGGELSE AF ØKONOMISTYRING

CASE 6

STANDARDISERET ØKONOMIOPFØLGNING MÅLRETTET AFDELINGSLEDELSE



Kort beskrivelse

Der er udviklet et standardmateriale til brug ved den månedlige økonomiopfølgning. Materialet består af en obligatorisk relativt overordnet del (afdelingsniveau og niv. 1 i kontoplanen) og af en række standardopstillinger på mere detaljeret niveau, der kan benyttes afhængigt af behov. Som eksempler på det sidste kan nævnes udviklingen i vikarudgifter, udviklingen i lønudgifter på afsnitsniveau og udvikling i implantatudgifter fordelt på leverandører.

Materiale bygger på, at der automatisk og systematiseret indhentes data fra økonomisystemet. Den enkelte afdelingsledelse skal så i samarbejde med en administrativ medarbejder indarbejde eventuelle korrektioner for at komme frem til en kvalificeret skøn på regnskabsresultatet. Korrektionerne bygger på de involverede personers viden om den forventede udvikling. Det kan eksempelvis være kendskab til ændringer i antal medarbejdere/lønudgiften eller kendskab til bevillingsændringer, der endnu ikke er udmøntet. Projektet omfatter også standardisering af en lang række af de data, man baserer sig på, de forudsætninger der indarbejdes, og hvordan man arbejder med prognosedelen. Det forventes at denne klarhed over data og metoder øger kvaliteten.

Via de månedlige systematiske gennemgange af materialet opbygges der en grundlæggende viden hos afdelingsledelserne om sammenhængen mellem de konkrete aktiviteter i driften og økonomien. Økonomiopfølgningmateriale udnyttes dermed samtidig som et redskab til afdelingsledelsernes økonomistyring.

Det systematiske arbejde med materialet skal opbygge afdelingsledelsernes kompetencer til at reagere rettidigt på en negativ udvikling i økonomien og til at se konsekvenserne i et årsperspektiv på dels udefrakommende sager, dels deres egne beslutninger.

Effekt

Projektet er netop igangsat, så der er endnu ikke nogen effekter af projektet. Standardisering af datagrundlag, proces og skabelon for økonomiopfølgningen forventes at øge kvaliteten i opfølgningen som følge af klarhed over grundlag og metoder. Derudover forventes standardiseringen og den automatiske opdatering af datagrundlag at indebære en effektivisering af processen.

Konkret er det målet, at afdelingsledelserne hurtigt bliver opmærksom på det, hvis økonomien udvikler sig i en forkert retning, og har en klar forståelse af årsagen. Afdelingsledelserne skal således blive bedre til hurtigt selv at tage initiativer til at rette op på økonomien, alternativt at sikre en kvalificeret dialog med Hospitalsledelsen om opståede problemer.

Erfaringer

Standardiseringen og automatiseringen gør det lettere for medarbejdere at tilegne sig de nødvendige kompetencer og ift. involvering af afdelingsledelserne. Den primære forudsætning er, at afdelingsledelserne prioriterer at involvere sig i økonomiarbejdet på dette niveau, hvilket kan kræve et ændret mind-set hos nogle.

Kontakt

Region Midtjylland, Aarhus Universitetshospital, alle afdelinger
Charlotte Toftgård Nielsen, Chefkonsulent
Charlotte.Toftgaard@stab.rm.dk

CASE 7

WORKSHOP OM LEDERS ROLLE OG ANSVAR

Kort beskrivelse

Sygehus Sønderjylland har organiseret sig i en ny afdelingsstruktur, hvilket har betydet, at man er gået fra en centerstruktur til en struktur med faglige afdelingsledelser. Dette har medført ændringer i ledelseslaget, hvor nogle ledere har fået nye ledelsesroller og funktioner samtidig med, at der ansat nye ledere.

For at styrke ledelsens rolle og ansvar i ledelsesopgaven på Sygehus Sønderjylland, er der udarbejdet et nyt introduktionsprogram. Dette er en understøttelse af såvel de nye som de erfarne ledere i de nye funktioner.

Som en del af dette er der afholdt en 3 timer lang workshop med fokus på organisatorisk ledelse og de situationer/opgaver lederne står overfor i hverdagen ift. fx økonomi og personale. Workshoppen var bygget op omkring cases, der illustrerede situationer fra en hverdag i praksis. Lederne fik i deres drøftelser lejlighed til at tage udgangspunkt i deres administrative opgaver, deres rolle og ansvar, som de står med i hverdagen og samtidig få delt deres erfaringer med hinanden.

Undervisningen blev varetaget af stabscheferne fra hhv. HR-, Kvalitets- og Økonomiafdelingen, som fremlagde casene og havde den efterfølgende opsamling med lederne omkring forslag til handlinger, som casene kunne udmønte sig i.

Workshoppen blev afholdt som et ekstraordinært tiltag og var dermed et supplement til den introduktion, der finder sted for de nye ledere. Som en del af introduktionen mødes stabscheferne for økonomi, kvalitet og HR også med de nye ledere indenfor den første måned. Derudover besøger nøglepersoner fra de tre stabe de nye ledere inden for de første 3 måneder, for at give dem en viden om, hvor og hvem de har mulighed for at kontakte, hvis de står med en opgave de har behov for at få administrativ hjælp til.

Effekt

Ledelses rolle og ansvar er tydeliggjort.

Erfaringer

På workshoppen fik lederne mulighed for, på tværs af afsnits- og afdelingsledelserne og på tværs af de faglige områder, at drøfte organisatorisk ledelse med udgangspunkt i hverdagssituationer og derved dele viden og erfaringer samt netværke.

Workshoppens form og indhold bidrog desuden til at drøftelserne blev nærværende, relations skabende og meget praksisorienteret. Det var nogle af de tilbagemeldinger, der kom efter workshoppen.

Kontakt

Elna Lorensen
Elna.Lorensen@rsyd.dk

CASE 8

BEDRE BRUG AF AFDELINGSØKONOMER

Kort beskrivelse

Der arbejdes i Psykiatrien i Region Sjælland på bedre brug af afdelingsøkonomer. Psykiatrien har seks kliniske afdelinger, som altid har haft en mindre stab, hvor der indgår en økonomiansvarlig medarbejder. Flertallet af afdelingerne har et budget på minimum 150 mio. kr. og minimum 250 årsværk med stor geografisk spredning.

Afdelingsøkonomer (eller ledelseskonsulenter) fungerer godt som afdelingens bindeled til den centrale økonomiafdeling og er afdelingsledelsens talerør og indgang. Her opsamles viden fx til prognoser og fremtiden, som konsolideres centralt. Budgetopfølgningen tages fx op med afdelingsøkonomen i detaljer inden budgettet vendes med afdelingsledelsen.

Det er ikke en bevidst strategi at ansætte afdelingsøkonomer i Psykiatrien. Opgaven blev tidligere varetaget af lægesekretærer, som med tiden er blevet erstattet af HK'er/ akademikere.

Stillingsindholdet for afdelingsøkonomen er meget bred. Opgaverne består fx i at bistå med at godkende faktura og håndtere faktura, udarbejde og følge op på fremmødeplaner, hjælpe med budgetlægning og forfaldende HR opgaver. Opgaven varetages i dag typisk af HK'er og i et enkelt tilfælde af én akademisk medarbejder. Økonomistyringen vurderes at udgøre 50 pct. af opgaveporteføljen.

Effekt

Afdelingsledelserne lægger stor vægt på deres afdelingsøkonomer, fordi de i betydelig grad aflastes administrativt. Centralt opleves det rationelt at have centraliseret økonomistyringen.

Erfaringer

Erfaringerne er overordnet set, at der opleves en nemmere kommunikation i det daglige. Centralt fra opleves til tider at økonomikonsulenten er ekstra filter. Der kræves en central afvejning af, hvornår opgaven er central eller decentral.

I dag er økonomikonsulenterne ude i afdelingerne typisk HK'er. Det er tidligere forsøgt at ansætte flere akademiker, men erfaringen er, at opgaveporteføljen ikke har tilstrækkeligt akademisk tyngde til at kunne rekruttere og fastholde akademikere.

Der er ingen planer om at ændre nuværende set up med afdelingsøkonomer, men en evt. fremadrettet ændring vil kræve en omfattende tilpasning af opgaveporteføljerne centralt og decentralt.

Kontakt

Stig Bækgaard, Stabschef
sbak@regionsjaelland.dk

CASE 9

PROJEKT GOD ØKONOMISTYRING

Kort beskrivelse

Projektet startede primo 2016 på baggrund af, at der i 2015 var et stort merforbrug i flere af hospitalets kliniske afdelinger. Erkendelsen var, at der var behov for at styrke både afdelingsledernes og mellemlidernes kompetencer vedr. økonomistyring og de værktøjer, de havde til rådighed herfor. Projektet fokuserede i første omgang på kompetenceopbygning i 6 af de mest udfordrede afdelinger.

I projektet blev der udarbejdet nogle konkrete principper og guidelines for god økonomistyring. Der blev desuden udviklet en række nye ledelsesinformations-rapporter, herunder ugentlige oversigter over forbrug på vikar, overarbejde og normtimer samt oversigter over rådighedsbeløb og forbrug ifm. vakancer mv. I det første halve år af projektets levetid blev der afholdt ugentlige møder med deltagelse af budgetkonsulent, vagtplankonsulent, afdelingsledere og mellemlidere, hvor disse oversigter blev gennemgået, og der blev truffet beslutning om evt. modgående foranstaltninger mhp. at sikre budgetoverholdelse.

Efter det første halve år gik projektet over til at være centreret omkring afdelingernes egne ledermøder. Erfaringerne blev ved udgangen af 2016 udbredt til øvrige afdelinger og indgår i dag i den løbende økonomistyring.

Effekt

I regnskab 2015 havde de 6 afdelinger et samlet merforbrug på ca. 3 pct. af løn- og vikarbudgettet. I regnskab 2016 blev dette vendt til et mindreforbrug på 0,5 pct., og resultatet er fastholdt i regnskab 2017.

Erfaringer

En vigtig erfaring var, at det er afgørende, at mellemlidere i de kliniske afdelinger (herunder afdelingssygeplejersker) involveres i den løbende økonomistyring, at de kender deres råderum og har et løbende overblik over økonomien og konsekvenserne af de beslutninger, de træffer.

Kontakt

Region Hovedstaden, Nordsjællands Hospital
Michael Ballegaard, Økonomichef
michael.ballegaard@regionh.dk,

CASE 10

BEDRE BRUG AF LEDELSESINFORMATION

Kort beskrivelse

For at sikre bedre budgetoverholdelse i Psykiatrien har Økonomiafdelingen identificeret et behov for, at komme endnu tættere på afdelingernes disponeringer for at kunne reagere i tide. Der arbejdes derfor på en fastlagt køreplan for møder mellem Økonomiafdeling og afdelingsledelse. Vigtigt for møderne er, hvilke rapporter der skal tages udgangspunkt i samt en spørgeliste, der har det formål at der altid bliver spurgt til de vigtigste elementer.

Indsatsen har til formål at styrke kompetencerne samt iværksætte nye processer, der skal styrke økonomistyringen. Baggrunden for indsatsen var at Psykiatrien de sidste år har haft budgetoverskridelser i flere af de i alt 6 kliniske afdelinger. Det opleves centralt fra, at ikke alle afdelingsledelser har prioriteret økonomistyringen højt nok. Afdelingsledelsens prioriteringer har dog været udfordret af en omfattende implementering af Sundhedsplatformen og Region Sjællands øgede fokus på overholdelse af udrednings- og behandlingsretten og har for nogle medført en uhensigtsmæssig disponering.

Der er fremadrettet planlagt mellem 4 – 10 møder med afdelingsledelsen og en central placeret Controller. Mødefrekvensen er vigtig og skal være med til at sikre indblik i disponeringer hele vejen rundt i afdelingen. Der arbejdes videre med en ensretning af standardrapporter og spørgeguide.

Effekt

En formalisering og ensretning af økonomistyringen skal sikre bedre budgetoverholdelse.

Erfaringer

Efter oplevede problemer med økonomistyring er der nu en mere central rammesætning end tidligere. Erfaringerne er, at viden om afdelingsledelsens fremtidige disponeringer er afgørende for, om der centralt fra kan iværksættes korrigerende handlinger. En fastlagt mødestruktur med en ensartet køreplan for afholdelse er en forudsætning for, at man centralt får del i den nødvendige viden afdelingsledelsen rummer.

Yderligere forudsætter det, at afdelingsledelsen prioriterer møderne og svarer uforbeholdent omkring deres fremtidige disponeringer.

Kontakt

Stig Bækgaard, Stabschef
sbak@regionsjaelland.dk

VÆRKTØJ TIL BEDRE ØKONOMISTYRING

CASE 11

BEDRE BRUG AF LØNPROGNOSE

Kort beskrivelse

Med det formål at forbedre kompetencerne til brugen af lønprognose er gennemført en fokuseret indsats. Via Silkeborg Data's datawarehouse fremstilles en oversigt over afdelingens faktiske og forventede løn fordelt på måneder hen over året. Oversigten vises på medarbejderniveau. Hensigten er at lave en valid prognose for lønforbruget resten af året.

Rapporten sendes pr. mail fra økonomimedarbejder til afdelingsledelsen forud for økonomiopfølgingsmøde. Afdelingsledelsen kontrollerer om kendskab til nye ansættelser og ophør er slået igennem i opgørelsen.

På økonomiopfølgingsmødet laves endelig prognose for årets lønforbrug, herunder på baggrund af planlagte ændringer. Helt konkret er der til rapporten, der downloades til regneark, blevet tilføjet navne eller stillinger med beløb, så det rent faktisk disponerede kan beregnes. Dokumentet med beregninger kan således også danne grundlag for næste måneds opfølgning.

På baggrund af lønprognosen sammenholdt med øvrige udgifter i afdelingen kan der tages stilling til evt. nye initiativer i budgettet.

Effekt

Lønprognosen for den enkelte afdeling er blevet mere valid, og det er for afdelingsledelsen blevet nemmere at tage ejerskab for den.

Dialogen om forventet forbrug bliver meget konkret, idet der altid kan sættes medarbejdernavne på forventet forbrug. En sideeffekt har været rettelse af evt. mangelfulde registreringer i lønsystemet.

Erfaringer

Anvendelse af rapporten med oplysninger på medarbejderniveau kræver detaljeret kendskab til medarbejderstaben (sygdom, opsigelser, barsel, vikar, overarbejde mv.). I større afdelinger egner rapporten sig mere til afsnitslederen.

Rapporten bygger på registreringer i lønsystemet og en prognostisering af særydelser på baggrund af udgifter de sidste 12 måneder. Rapporten tager ikke højde for timelønnede, fremtidige ændringer i arbejdstilrettelæggelse med betydning for udbetaling af særydelser mv. Det skal derfor fortsat vurderes, om ændringer i arbejdstilrettelæggelse mv. får betydning for forventet lønudgift.

Kontakt

Region Midtjylland, Regionshospitalet Randers
Anna Dorthe Kirkeby, AC-fuldmægtig
annakk@rm.dk

CASE 12

MANAGEMENTKURSUS I BUSINESS INTELLIGENCE

Kort beskrivelse

I 2016 og 2017 afholdt Region Nordjyllands Forbedringsorganisation samt BI-enhed en række obligatoriske managementkurser vedr. forbedring og Business Intelligence.

Målgruppen var specialeledere og afsnitsledere inden for sundhedsområdet. For at sikre optimal udveksling af ideer og erfaringer blev kurserne afholdt klinikvis og med deltagelse af klinikledelsen og kvalitets-koordinatoren.

Kurserne var opdelt i to dele. Første del bestod af en gennemgang af forbedringsarbejdet og de dertilhørende værktøjer (3-timers varighed). Anden del var 1 times gennemgang af regionens ledelsesinformationsportal.

Ledelsesinformationsportalen *Koncern Info* blev gennemgået med fokus på de udfordringer, der kan være i forståelsen af data, og alle de fejlkilder/udfordringer, der til tider er i hele datakæden – fra data indtastes hos sekretæren og til de vises som bearbejdede data i en portal.

Endvidere blev de tabeller, dashboards og rapporter, som speciale- og afsnitsledelserne kan have glæde af i deres daglige arbejde specifikt gennemgået.

Effekt

Deltagerne opnåede viden om eksisterende data og anvendelsen heraf. Der er ønske om at udvide kurset.

Erfaringer

Det viste sig, at mange af de data, som ledelserne har manglet i deres arbejde allerede var tilgængelige i portalen.

Kontakt

Hanne Purkær, AC-fuldmægtig
hpp@rn.dk

CASE 13

KURSUS I TJENESTETID OG VAGTPLANLÆGNING FOR LÆGER

Kort beskrivelse

I Region Nordjylland tilbydes hver 2. måned et kursus i tjenestetid. Kurset er en målrettet indsats for at professionalisere vagtplanlægningen for læger. Kurset henvender sig således til personer, der dagligt anvender/vagtplanlægger i Silkeborg Data Tjenestetid for læger.

Kurset er et supplement til regionens mere overordnede managementkursus i arbejdstilrettelæggelse for alle faggrupper.

Kursets form er en kombination af gennemgang og dialog med afprøvning på egne data.

Kursets indhold er:

- Bruge grundplan ift. norm, afspadsering, regler og behov på afsnittet
- Benytte Normtimeregnskabet til aktiv planlægning (for at sikre at der ikke kommer under- og overskud på normtimeregnskabet)
- Registreringer i SD Tjenestetid, herunder:
 - Almindelig arbejdstid
 - Rådighedsvagt fra vagtværelse og fra bolig
 - Afspadsering af normoverskud og indenfor normen
 - Oprette og benytte aktiviteter.

Kurset har 1 dags varighed og afholdes centralt i Regionshuset.

Effekt

Effekten af kurset er en professionalisering af arbejdsprocessen ved vagtplanlægning for læger.

Kurset skaber opmærksomhed på optimal tilrettelæggelse af lægers arbejdsopgaver, effektiv ressourceudnyttelse, overholdelse af gældende overenskomster og arbejdstidsregler.

Erfaringer

Kurset forudsætter grundlæggende kendskab til IT. Det er erfaringen, at en øget systematisering af arbejdet med vagtplanlægningen for læger resulterer i en betydelig effektivisering.

Kontakt

Region Nordjylland,
Jeanett Y. C. Schou Frandsen, Teamleder
jfr@m.dk

CASE 14

OPFØLGNING PÅ UDREDNINGSRETTE

Kort beskrivelse

Der er med henblik på at sikre afdelingernes overholdelse af udredningsretten udarbejdet en analyserapport. I forbindelse med arbejdet med udredningsretten, er det nødvendigt at der kan handles hurtigt på ændringer i målopfyldelsen. Analyserapporten er opsat til at opdatere hver dag, således det altid er de nyeste data der arbejdes med.

Det er muligt at se udviklingen i målopfyldelsen og antallet af færdigudredte patienter på det enkelte afsnit, samt det gennemsnitlige antal dage indtil færdigudredning. Analyserapporten sikrer, at afdelingen får håndteret de henvisninger, der kommer, samt viser, hvor stor en opgave afdelingen har med udredningsretten mht. antallet af patienter, der skal skabes kapacitet til.

Brugen af handleplaner kan ligeledes følges, ved at se på de forskellige typer af handleplaner, der anvendes, samt hvorledes udviklingen i brugen af de forskellige handleplaner er over tid. Endelig fremgår de forskellige henvisningsdiagnoser, der bliver udredt i afdelingen, af analyserapporten og målopfyldelsen på de enkelte henvisningsdiagnoser.

Alt sammen er det oplysninger, der bidrager til, at direktionen, hospitalsledelsen, administrationen, afdelinger/centre, sekretærer m.fl. kan følge med og derved kan agere på udsving.

Effekt

Analyserapporten er medvirkende til at sikre at Hospitalsenhed Midt har en samlet overholdelse af udredningsretten på 85 pct. Overholdelsen af målsætningen trækkes ned af områder, hvor hospitalet har bagstopperfunktion.

Erfaringer

Analyserapporten giver alle aktører et hurtigt, tidstro overblik og sikrer herved at afdelingerne har mulighed for at handle rettidigt.

Kontakt

Administrationen, Hospitalsenhed Midt
BI-enhed, Region Midtjylland
Bjørn Christensen, Specialkonsulent
bjoern.christensen@midt.rm.dk

