

November 2018

Inspirationskatalog om vagtplanlægning og personaleanvendelse



Region
Hovedstaden



Introduktion

Dette inspirationskatalog er en samling af gode eksempler på, hvordan man kan arbejde med vagtplanlægning og personaleanvendelse på danske hospitaler. Inspirationsmaterialet er udarbejdet i efteråret 2018 af Partnerskabet om god økonomistyring mellem regioner, Danske Regioner og Moderniseringsstyrelsen.

De 15 cases er udvalgt som gode eksempler på, hvordan processerne omkring vagtplanlægning og personaleanvendelse kan forbedres. Herudover har præmissen for udvælgelsen været, at casene kan bidrage til tværregional videndeling og inspiration til bedre ressource- og kapacitetsstyring på hospitalerne.

Baggrunden for Partnerskabets arbejde med emnet er, at der i de senere år er gennemført en række analyser, der påpeger et potentiale for at styrke vagtplanlægning og personaleanvendelse på de danske hospitaler. Det er derfor vigtigt, at dele viden og erfaringer om, hvordan vagtplanlægning og personaleanvendelse kan styrkes mellem de relevante aktører i regionerne og på hospitalerne.

Inspirationskataloget er udarbejdet i en arbejdsgruppe, hvor hver region er repræsenteret med 1-2 medarbejdere. Arbejdsgruppens formål er at definere, hvilke temaer der indgår indenfor vagtplanlægning og personaleanvendelse, indsamle konkrete cases til inspirationskataloget samt at bidrage til videndeling.

Partnerskabet om god økonomistyring

Partnerskabet mellem Danske Regioner og regeringen blev indgået i økonomiaftalen for 2017, og har 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.

Arbejdsgruppen har defineret følgende seks overordnede temaer, som centrale for vagtplanlægning og personaleanvendelse:

- Overenskomster: Indarbejdelse af fleksibiliteten i de overenskomst-mæssige og lokale rettigheder og regler i vagtplanlægningen
- Systemunderstøttelse: IT-systemer til understøttelse af vagtplanlægningen
- Ledelsesinformation: Løbende informationer om ressourceforbrug og -behov som beslutningsstøtte
- Kobling til aktivitet: Kobling mellem personalebehov og aktivitetsniveau (patientflow o.lign.)
- Kompetenceudvikling: Udvikling af vagtplanlægningskompetencer
- Organisering: Rolle- og ansvarsfordeling ift. vagtplanlægning

Hensigten med kataloget er at inspirere til løsninger på konkrete problemstillinger ift. at tilrettelægge en optimal vagtplanlægning og personaleanvendelse. Det anbefales at kontakte de personer, som er angivet på de enkelte cases for uddybende information om tekniske løsninger, organisatoriske overvejelser mv.

De udvalgte cases berører alle flere af overordnede temaer. På næste side fremgår en oversigt over inspirationskataloget og hvilke temaer de enkelte cases berører.

Indholdsfortegnelse

Case 01: Business Intelligence og fremmødedata	6
Case 02: Automatisk Vagtplanlægning og indtastning	8
Case 03: Sund planlægning i Region Hovedstaden	10
Case 04: Nedbringelse af afspadsringstimer for portørerne	12
Case 05: Bedre Vagt- og Arbejdstidsplanlægning for læger	14
Case 06: Kørekort til vagtplanlægning	16
Case 07: Databaseret arbejdstidstilrettelæggelse i FAM	18
Case 08: Vagtplansoptimering i Region Sjælland	20
Case 09: Professionel Vagtplanlægger for lægerne på Klinik Medicin	22
Case 10: Netværksgrupper for planlæggere på Sygehus Lillebælt	24
Case 11: Uddannelse af vagtplanlæggere i arbejdstidsregler	26
Case 12: Dialogmøder med Leder, Vagtplanlægger og Registreringsansvarlig	28
Case 13: Professionalisering af vagtplanlægningen	30
Case 14: Kapacitetsscanning (HOTflo)	32
Case 15: Central planlægning i Ambulance Syd	35

	Overens- komster	System- understøttelse	Ledelses- information	Kobling til aktivitet	Kompetence udvikling	Organisering
Case 01: Business Intelligence og Fremmødedata		x	x	x		
Case 02: Automatisk Vagtplanlægning og indtastning		x	x	x		
Case 03: Sund planlægning i Region Hovedstaden	x	x	x	x	x	x
Case 04: Nedbringelse af afspadseringstimer for portørerne	x				x	
Case 05: Bedre Vagt- og Arbejdstidsplanlægning for læger	x			x	x	x
Case 06: Kørekort til vagtplanlægning	x				x	
Case 07: Databaseret arbejdstidstilrettelæggelse i FAM	x	x	x	x		
Case 08: Vagtplansoptimering i Region Sjælland		x	x		x	x
Case 09: Professionel Vagtplanlægger for lægerne på Klinik Medicin			x	x	x	x
Case 10: Netværksgrupper for planlæggere på Sygehus Lillebælt	x				x	
Case 11: Uddannelse af vagtplanlæggere i arbejdstidsregler	x				x	
Case 12: Dialogmøder med Leder, Vagtplanlægger og Registreringsansvarlig	x	x	x	x	x	x
Case 13: Professionalisering af vagtplanlægningen	x				x	x
Case 14: Kapacitetsscanning (HOTflo)		x	x	x		
Case 15: Central planlægning i Ambulance Syd					x	x

Case 01: Business Intelligence og Fremmødedata

Region Midtjylland

Emner

- Systemunderstøttelse, ledelsesinformation, kobling til aktivitet

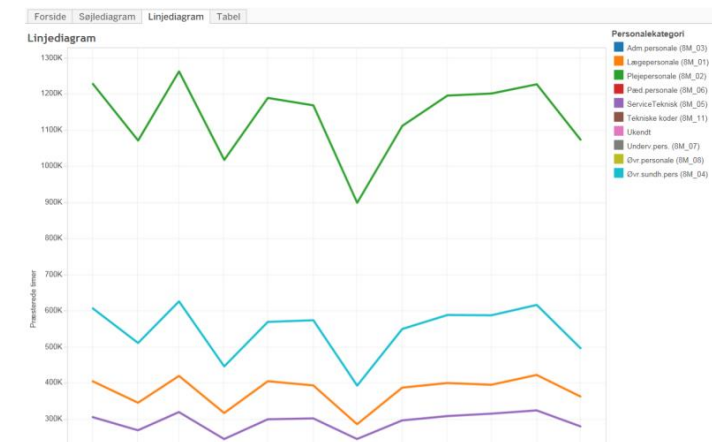
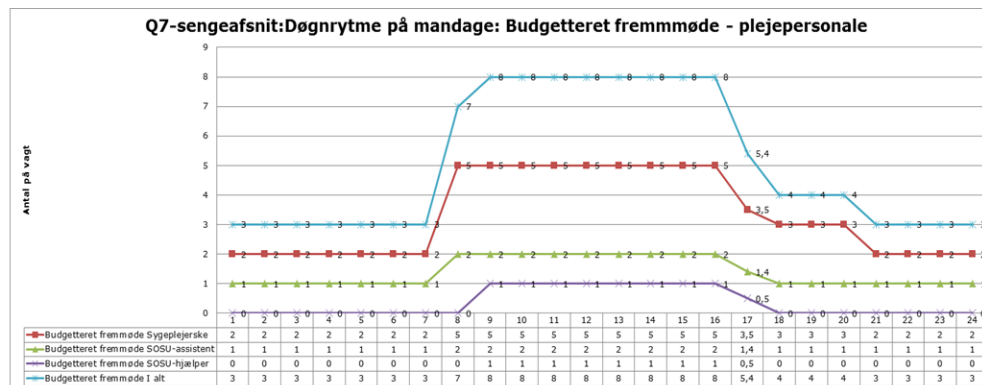
Formål

Formålet med projektet er at skabe et datagrundlag, der giver de kliniske afdelinger i Region Midtjylland mulighed for let at se sammenhæng mellem budgetteret, planlagt og realiseret fremmøde.

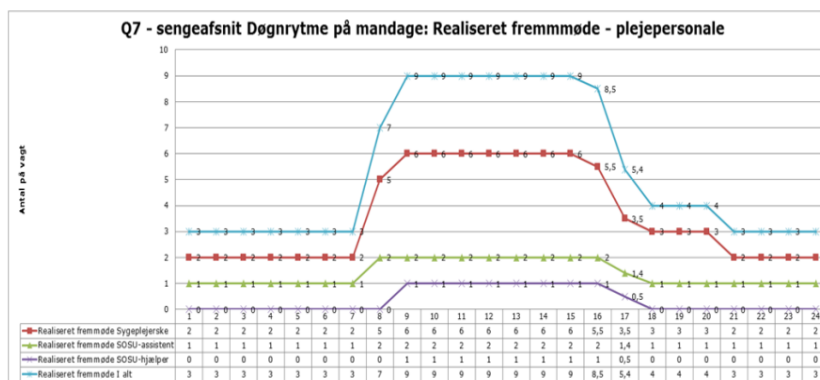
Effekt

Med en bedre adgang til data vil afdelingerne kunne lave bedre lønstyring, men også på sigt få en bedre vagt- og arbejdstidsplanlægning til gavn for patienter og brugere. Med en større viden om vagt- og arbejdstidsplanlægning er der grundlag for at kunne effektivisere ressourceforbruget lokalt, mens man fra centralt hold - og senere også lokalt - kan bidrage med værdiskabende analyser på vagt- og arbejdstidsdata set i sammenhæng med kliniske aktivitetsdata.

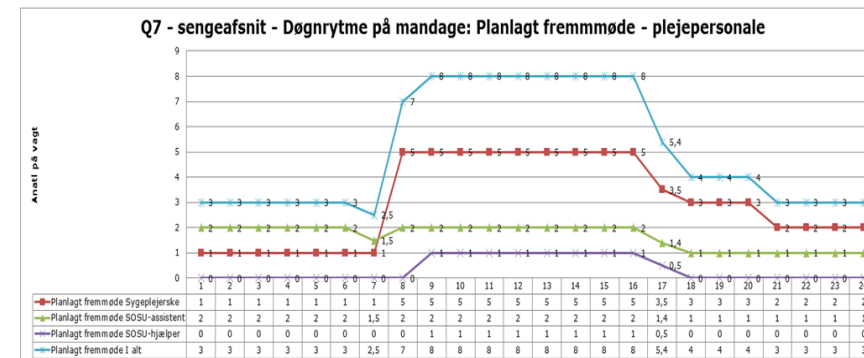
Budgetteret fremmøde (fremmødeprofildata)



Realiseret fremmøde (tjenestetidsdata)



Planlagt fremmøde (tjenestetidsdata)



Case 01: Business Intelligence og Fremmødedata

Region Midtjylland

Baggrund

Der skal fremadrettet leveres nye BI-produkter på vagt- og arbejdstidsdata fra Modul Tjenestetid, Vikarbureau data samt SD Fremmøde profiler, herunder skal udarbejdes nye, relevante nøgletal til målopfølgning i samarbejde med hospitalerne (HR-konsulenter fra alle enheder).

Budgettet til løn inkl. vikarer udgør ca. 68 % af et samlede budget. Et primært fokus med projektet er således at styrke den lokale lønstyring for at kunne effektivisere ressourceforbruget lokalt til gavn for patienter og brugere. Projektet har både et økonomisk og et patient-/brugerrettet perspektiv.

Kontakt

Mads Vestergaard
Koncern HR, stab
mv@rm.dk
Tlf.: 2169 1806

Proces og resultat

Datagrundlag på fremmødedata baseret på faste leverancer er endeligt på plads i datavarehuset pr. 31. oktober 2018. Herefter skal der via workshops arbejdes med at lave BI-rapporter dels på budgetteret, planlagt og realiseret fremmøde, men derudover laves der også prøvehandlinger på at koble fremmødedata med kliniske aktivitetsdata (eksempelvis antal bookedede patienter, ambulante besøg, sengedage osv.). Formålet med workshops er at skabe fundamentet for, at det bliver mere tydeligt, hvilke vagt- og arbejdstidsplanlægningsdata, det er relevant at få integreret i Region Midtjyllands eget BI-miljø, i forbindelse med at Region Midtjylland pr. 1. januar 2020 får nyt vagt- og arbejdstidsplanlægningssystem (EG Optima). Vurderingen er, at selv med Optima, der også har en række BI-rapporter, vil der fortsat være behov for at hente data til eget BI-miljø, bl.a. med henblik på kobling til de kliniske aktivitetsdata.

Da projektet endnu ikke er færdigt, er det vanskeligt at drage en endelig konklusion om resultatet. Målsætningerne for projektet er at opnå, at:

- der grundlæggende er større indsigt i vagt- og arbejdstidsplanlægningen mhp. at effektivisere ressourceforbruget,
- give mulighed for opfølgning og forbedring af vagt- og arbejdstidsplanlægningen mellem hhv. budgetteret, planlagt og realiseret fremmøde.

Det er således et konkret mål på baggrund af projektet at kunne se en mere ensrettet vagt- og arbejdstidsplanlægning, samt at give mulighed for at kunne følge op på vagt- og arbejdstidsplanlægningen (målt på nye, relevante nøgletal). Derudover er en del af forretningsudbyttet også, den værdi, som lokale analyser fra forretningen på de nye datagrundlag, kan skabe.

Anbefalinger

Projektet har stor kompleksitet, men det er vurderingen, at der kommer meget ny forretningsviden og meget ny analysekraft frem via projektet. Projektet skaber byggestenene til, at Region Midtjylland også i det nye set-up fra 2020 kan arbejde mere aktivt med at bruge fremmødedata til at styre den fremadrettede vagt- og arbejdstidsplanlægning. Mange af erfaringerne fra projektet vil kunne anvendes i andre regioner, men pga. af forskelligt set up (bl.a. med BI-værktøjer og leverandør af planlægningsværktøjer) vil det tekniske set-up ikke kunne overføres direkte.

Case 02: Automatisk vagtplanlægning og indtastning

Lønfunktionen, Sydvestjysk Sygehus - Region Syddanmark

Emne

- Systemunderstøttelse, kobling til aktivitet & kompetenceudvikling

Formål

Gennem en delvis automatisering af vagtplanlægningsprocessen er formålet at optimere og kvalitetssikre vagtplanlægning og personaleanvendelse.

Effekt

Den delvise automatiske vagtplanlægning har reduceret tidsforbruget ift. at lave vagtplanlægning. Derudover er der sket en optimeret og mere objektiv udnyttelse af personaleressourcerne, herunder en skærpet synliggørelse af evt. konflikter mellem personale- og effektiviseringsperspektivet.

The screenshot displays a software interface for shift planning. The main window shows a grid for planning shifts for Monday, October 1st, 2018, with columns for hours 00-12 and rows for different staff members. A dialog box titled 'Indsæt vagt' (Insert Shift) is open, showing a list of shift types (e.g., A-int, A/N-int, A1, A3, Afsp D1, etc.) and their corresponding unit (6750). The dialog also includes fields for 'Tjen.nr.', 'Navn', 'Navn(kort)', 'Tekst', 'Start', 'Slut', 'Type', 'Kategori', and 'Visning'. There are also buttons for 'OK', 'Fortryd', 'Hjælp', 'Tj.inds', and 'Tj.slet'.

Case 02: Automatisk vagtplanlægning og indtastning

Lønfunktionen, Sydvestjysk Sygehus - Region Syddanmark

Baggrund

Vagtplanlægning er en fundamental og meget tidskrævende opgave, som skal sikre både økonomi, medarbejdertilfredshed og kvalitet (korrekte kompetencer til varetagelse af funktionerne).

En styrkelse af vagtplanlægningen må derfor formodes at have effekt på de nævnte parametre

Projektet er udviklet som en masteropgave af ledende overlæge Morten Lund Christiansen i samarbejde med Niels Christian Petersen, SDU. Projektet er under fortsat udvikling i samarbejde med Troels Martin Range, lektor i matematisk optimering, Sydvestjysk Sygehus.

Kontakt

Berit Bolby Beier
Lønchef
Berit.Bolby.Beier@rsyd.dk
Tlf.: 7918 2073

Proces og resultat

Forud for udgivelse af en vagtplan, afgiver medarbejderne deres ønsker som aktiviteter via Silkeborg Data MinTid. Planlæggerne tager efterfølgende stilling til både ønsker og evt. tvungne vagter/tjenester. Herefter foretager lønfunktionen følgende:

1. Data eksporteres fra vagtplanlægningssystemet Tjenestetid til Excel for videre bearbejdning.
2. En række regler er opstillet for, hvad en god vagtplan er, og ud fra disse regler konstrueres en matematisk model i modelleringssoftwaren GAMS. Tilføjelse af evt. nye regler til modellen sker iflg. aftale/dialog med planlæggeren. Den resulterende model løses herefter af en algoritmer
3. Resultatet er en vagtplan i en fil, som via RPA software indlæses i Tjenestetid, hvorefter planen returneres til planlæggeren. Planlæggeren foretager de sidste justeringer, herunder at tage stilling til eventuelt ubesatte tjenester.

Der sikres en høj grad af objektivitet og retfærdighed, da udarbejdelsen bygger på fastlagte regler og i mindre grad på menneskelige vurderinger og præferencer.

Implementeringsprocessen starter med et informationsmøde med afdelingsledelsen og følges op af løbende forventningsafstemning og arbejds møder med det formål at kortlægge afdelingens planlægningskutymer. Processen er langvarig og kan besværliggøres af modstand fra både planlægger og medarbejdere.

Anbefalinger

Opsætningen af den "Automatiske Vagtplan" er en omfattende og langvarig proces og fordrer ud over rette tekniske hjælpemidler også de fornødne modelleringskompetencer.

Case 03: Sund planlægning

Center for HR - Region Hovedstaden

Emner

- Organisering, kobling til aktivitet, ledelsesinformation, system-understøttelse, kompetenceudvikling & overenskomster

Formål

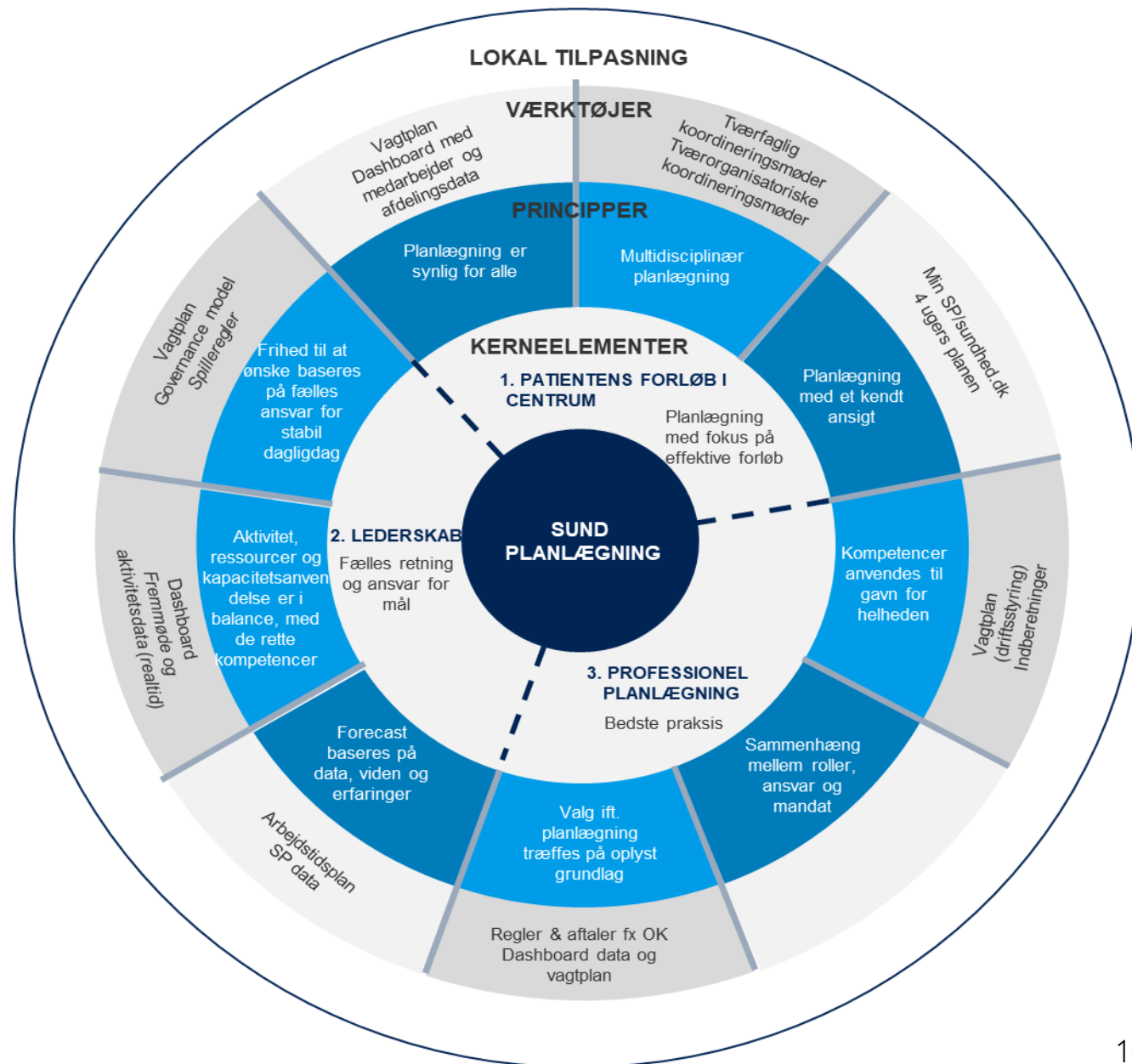
Sund planlægning er et tilbud til regionens virksomheder og har til formål at skabe fundamentet for en bæredygtig personalestyring, hvor der er fokus på patientforløbet som parameter for tilrettelæggelsen af arbejdet i organisationen.

Effekt

Sund Planlægning bidrager med at:

- Skabe klare rammer for bedre arbejdstidstilrettelæggelse
- Udvikle datamodeller til beslutningsstøtte i planlægningsprocessen
- Understøtte gennemsigtighed i arbejdstidstilrettelæggelse indenfor og på tværs af organisatoriske enheder
- Tilbyde undervisningskoncept for arbejdstidsregler
- Implementere ny systemunderstøttelse af arbejdstidstilrettelæggelse (Optima)
- Et tilbud til hospitaler og virksomheder om at indgå i en udvikling henimod at tilrettelægge arbejdstid mere effektivt og med fokus på tværgående patientforløb til gavn for både patienter og medarbejdere

Målskiven



Case 03: Sund planlægning

Center for HR - Region Hovedstaden

Baggrund

Rigsrevisionen konkluderede i marts 2015 at hospitalers og virksomheders brug af personaleressourcer kan professionaliseres yderligere – blandt andet ved at udnytte mulighederne i overenskomsterne og have en bedre styring af personaleressourcerne.

På den baggrund besluttede Regionsrådet i Budgetaftalen for 2017, at Region Hovedstaden fremadrettet skal sætte fokus på at sikre bedre anvendelse af medarbejdernes arbejdstid samt mere hensigtsmæssig understøttelse af den daglige ledelsesopgave med blandt andet vagtplanlægning.

Kontakt

Mette Keis Jepsen
Enhedschef, HR service
Mette.keis.jepsen@regionh.dk
Tlf.: 3866 9622

Proces og resultat

Center for HR arbejder med en række initiativer under overskriften "Sund planlægning", som har til formål at styrke og professionalisere arbejdstidstilrettelæggelse og personalestyring på regionens hospitaler og virksomheder.

Sund Planlægning betragtes ikke som et projekt, men som en længerevarende forandringsproces, som løbende understøttes de igangsatte initiativer. Initiativerne omfatter dels organisatorisk forandringsprojekter, understøttelse via implementering af ny systemunderstøttelse, pilotprojekter og datamodellering til styrkelse af databaseret beslutningsstøtte i forhold til vagtplanlægning samt skalering heraf, udvikling af undervisningskoncepter til etablering af kompetenceløft, dialog med afdelinger om roller, ansvar og mandater i forhold til vagtplanlægning, kommunikationsstrategi etc.

Sund Planlægning er sat på dagsorden i leder- og medarbejderfora som led i den organisatoriske forandringsproces på vagtplanlægningsområdet. Berørte medarbejdere: Ledelse, vagtplanlæggere, medarbejdere.

Kerneelementer Sund Planlægning er:

- Patientforløbet i centrum
- Lederskab, fælles mål og retning ved optimering af arbejdsgange og medarbejdertrivsel
- Professionalisering af vagtplanlægningsområdet

Anbefalinger

Det er væsentligt at der i vagtplanlægningssammenhænge er fokus på den sammenhængen mellem den tilgængelige kapacitet, den aktivitet der skal håndteres, de kompetencer der er tilstede, de spilleregler for planlægning der tilvejebringes og det regelsæt der kan ressourcettes efter - mere end at hvert område betragtes isoleret set.

Case 04: Nedbringelse af afspadseringstimer for portørerne

Regionshospital Nordjylland, Hjørring - Region Nordjylland

Emner

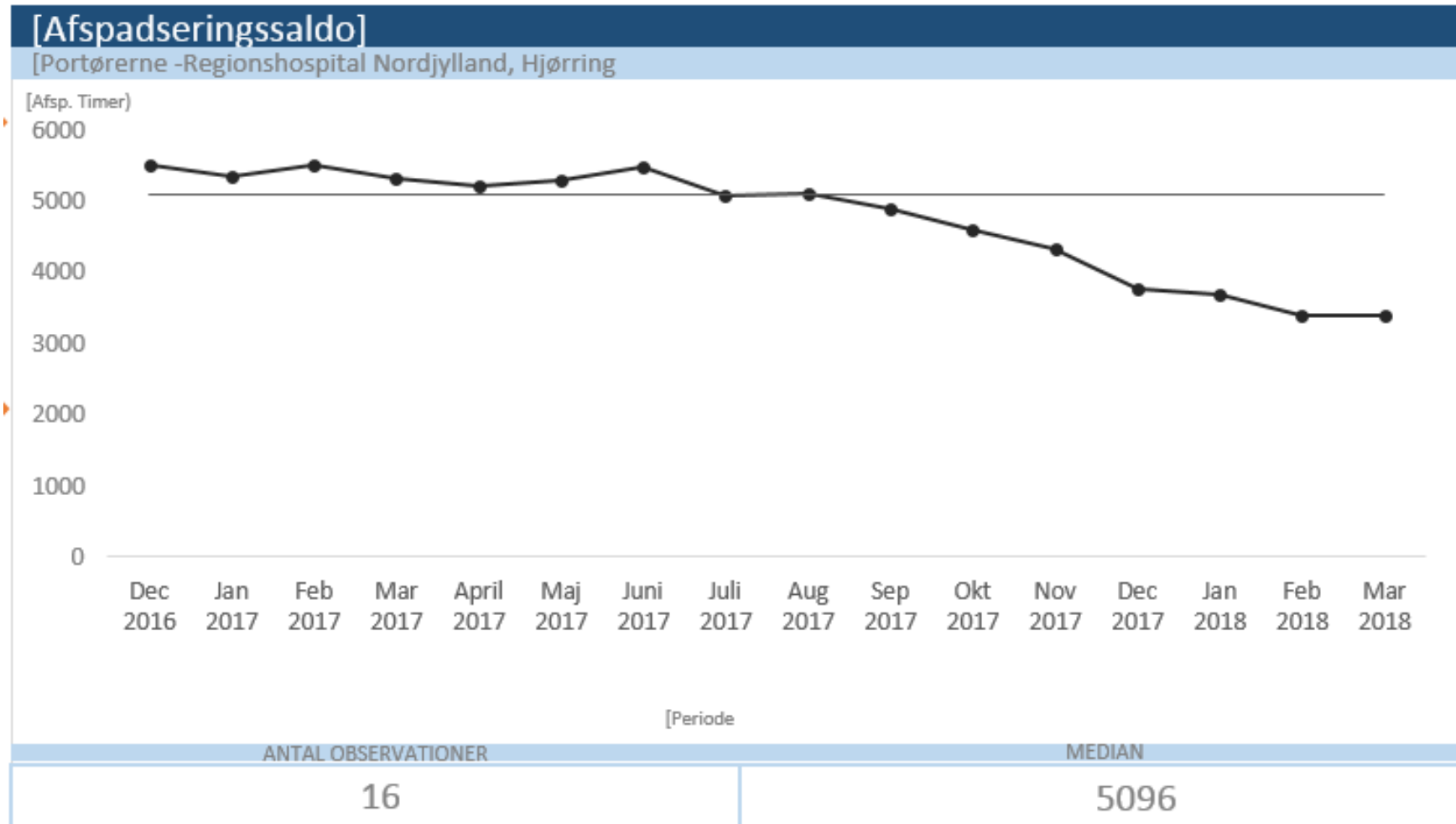
- Overenskomster & kompetenceudvikling

Formål

Indsatsen havde til formål at nedbringe antallet af afspadseringstimer for portørerne ved at se på deres arbejdsopgaver og – tilrettelæggelse samt processer ift. vagtplanlægning.

Effekt

Indsatsen har resulteret i en bedre arbejdstidstilrettelæggelse og overblik over portørernes arbejdsopgaver. Derudover er der kommet større fokus på vagtplanlægning og kommunikation herom. Endelig er der sket en styrket professionalisering af vagtplanlægningen.



Case 04: Nedbringelse af afspadseringstimer for portørerne

Regionshospitalet Nordjylland, Hjørring - Region Nordjylland

Baggrund

Serviceafdelingen i Hjørring havde gennem længere tid arbejdet med at få bugt med en stor mængde afspadseringstimer for ca. 40 portører.

Afspadseringsmængden voksede, selvom der hele tiden var fokus på at nedbringe afspadseringstimerne.

Proces og resultat

Projektgruppen gik som det første i gang med, at danne sig et grundigt overblik over arbejdsbelastningen, ved at indsamle et års data tilbage i tid. Herunder opgørelse af opgaver, tidsforbrug, arbejdsbelastning og tidspunkter for opgaverne. Det samlede billede blev brugt til en bedre planlægning af arbejdstidsfordelingen i portørgruppen. Der blev også hurtigt sat fokus på systemunderstøttelsen og de muligheder der er i Tjenestetid for overblik og udtræk på afspadseringssaldi. Den lokale TR og arbejdsmiljørepræsentant var fra starten af processen en del af den nedsatte arbejdsgruppe. Derudover er der løbende blevet holdt personalemøder for hele faggruppen, hvor emnet blev drøftet, for at sikre gennemsækelighed og involvering.

Som led i projektet blev endvidere lavet mere formelle aftaler i forhold til arbejdstidsregler, da det blev tydeligt at dette manglede. Der er nu 100% styr på arbejdstidsaftalerne og der er gennem projektet opnået et godt og tæt samarbejde med regionens lønkonsulenter.

Vagtplanlægningen blev også justeret. Nu er der ansat en fuldtidsvagtplanlægger. Det er hensigtsmæssigt da vagtplanlægning er en kompleks opgave, som er vanskelig at gennemføre ved siden af andre driftsopgaver. Vagtplanlæggeren har fokus på en lang planlægningshorisont, på at ferie/afspadsering planlægges langt frem i tiden samt på at få den samlede drift til at hænge sammen. For portører betyder det, at de kender deres vagtplan to måneder frem. Ledelsen holdes nu systematisk orienteret om afspadseringssaldiene og der er lavet "spilleregler" for antal max. afspadseringstimer, samt fastlagt afspadsering i arbejdstidsplanen, når den offentliggøres.

Kontakt

Jeanett Frandsen
Teamleder
jfr@rn.dk
Tlf.: 9764 8261

Anbefalinger

Gennem kompetenceudvikling, hjælp udefra og professionalisering af vagtplanlægningsrollen er det lykkedes Serviceafdelingen at bruge ressourcerne mere effektivt, og ledelsen gør meget for at imødekomme den enkelte medarbejders ønsker til arbejdstid og behov for at holde fri. Selv om medarbejderne føler det er mere "top down" end tidligere i forhold til frihed, så har en gennemgang af arbejdstidsaftalerne kombineret med bedre arbejdstilrettelæggelse betydet en betydelig forskel ift. at få nedbragt afspadseringstimerne og have en mere sikker samlet drift.

Case 05: Bedre Vagt- og Arbejdstidsplanlægning for læger

Ortopædkirurgisk afd., Aarhus Universitetshospital, Regionspsykiatrien, Randers, Anæstesiologisk afdeling, Hospitalsenheden Vest, Ortopædkirurgisk afdeling, Regionshospitalet Horsens, Medicinsk afdeling, Regionshospitalet Randers, Akutafdelingen, Hospitalsenhed Midt – Region Midtjylland

Emner

- Organisering, kompetenceudvikling, kobling til aktivitet & overenskomster

Formål

Formålet med det tværgående regionsprojekt var at få afdækket, om forventede potentialer ved bedre vagt- og arbejdstidsplanlægning kunne indfries i praksis.

Potentialerne drejede sig om:

- En længere planlægningshorisont
- Viden om patient- og aktivitetsbehov som afsæt for planlægningen
- Aktivitetsbaseret planlægning
- Samling af vagtplanlægningen på afdelingsniveau
- Booking af ambulante patienter uden for almindelig åbningstid (kl. 8-15).

Effekt

Enhederne og den samlede organisation er blevet klogere på at indfri potentialerne i praksis, Ressourcerne anvendes nu mere effektivt, patientansvarlig læge er realiseret og styrket samt har bidraget til et godt arbejdsmiljø.



Case 05: Bedre Vagt- og Arbejdstidsplanlægning for læger

Ortopædkirurgisk afd., Aarhus Universitetshospital, Regionspsykiatrien, Randers, Anæstesiologisk afdeling, Hospitalsenheden Vest, Ortopædkirurgisk afdeling, Regionshospitalet Horsens, Medicinsk afdeling, Regionshospitalet Randers, Akutafdelingen, Hospitalsenhed Midt – Region Midtjylland

Baggrund

I foråret 2016 blev der lavet en forundersøgelse af lægernes vagt- og arbejdstidsplanlægning i udvalgte afdelinger i Region Midtjylland. Det skete som en opfølgning på "Spar1519" og ud fra et ønske om at anvende personaleressourcerne mere optimalt. Forundersøgelsen var initieret af HR/Personale-chefkredsen og blev gennemført af Koncern HR, og udviklet i et samarbejde med analysefirmaet 4Improve. Forundersøgelsen indikerede, at hvis man ændrer på en række forhold omkring vagt- og arbejdstidsplanlægningen for læger, kunne der udløses nogle gode effekter. Derfor blev det besluttet at initiere et pilotprojekt, hvor 6 udvalgte afdelinger skulle arbejde med forskellige potentialer i forhold til bedre vagtplanlægning.

Kontakt

Lisbeth Nicolajsen
Chefkonsulent
lisnic@rm.dk
Tlf.: 2913 5886

Proces og resultat

Projektet er gennemført i perioden juni 2016-oktober 2017, hvor 6 pilotafdelinger har afprøvet potentialerne. I de enkelte pilotafdelinger har lægerne været involveret i potentialerne på forskellige måder, bl.a. vedrørende beslutninger om den fremtidige arbejdstidsplanlægning, vagtstruktur etc. Lokalt har en projektleder haft kontakt til regionens projektleder sammen med den ledende overlæge i pilotafdelingen. Den lokale projektleder har stået for det praktiske i forbindelse med afprøvningen af potentialerne, afholdt møder med de involverede læger, TR og øvrigt personale, som har indflydelse på arbejdstidsplanlægningen.

Pilotafdelingerne benyttede fokusgruppeinterviews og spørgeskemaundersøgelser til at afdække effekten. Pilotafdelingerne har afleveret dokumentation for status på afprøvningen af potentialerne midtvejs og afslutning på projektet. I afprøvningen af alle potentialerne har de ledende overlæger haft en central rolle og vist retningen. De er blevet meget bevidste om, at lægernes arbejdstidstilrettelæggelse er et strategisk og organisatorisk ledelsesværktøj, som har stor indflydelse på den daglige drift og på uddannelsesniveaue for yngre læger i afdelingen.

I pilotprojekterne ses effekten af ovennævnte ledelse: Et forbedret lærings- og arbejdsmiljø med udnyttelse af læringspotentiale og ressourcer. Det er væsentligt, at den person der udfører vagtplanlægningsopgaven kender rammen. Ikke alene overenskomst og arbejdstidsregler, men også den organisatoriske ramme og ledelsens ønsker om, hvordan arbejdet struktureres, funktionerne udfyldes mv. I nogle af pilotafdelingerne er der sket en ændring i, hvem der varetager arbejdstidsplanlægningen. En bevægelse fra, at det primært var lægerne, der stod for arbejdstidsplanlægningen, hen imod at det nu i flere afdelinger er en administrativ person, der står for planlægningen. Denne administrative person får støtte fra en lægelig vagtplanlægger, som primært har til opgave at sikre, at der er den nødvendige kompetence til stede dagligt, og at uddannelsessøgende læger bliver matchet med deres vejleder.

Anbefalinger

Hele udgangspunktet for projektet har været, at den samlede organisation skulle blive klogere på at indfri potentialerne. Resultaterne kan derfor som udgangspunkt anvendes generelt på andre hospitalsafdelinger. Læs rapport på:
<http://www.rm.dk/siteassets/om-os/organisation/koncern-hr/koncern-hr-udvikling/konsulentydelse/organisationsudvikling/bedre-vagt-og-arbejdstidsplanlagning-2017.pdf>

Case 06: Kørekort til vagtplanlægning

HR-afdelingen, Odense Universitetshospital – Region Syddanmark

Emner

- Kompetenceudvikling & overenskomster

Formål

OUH ønsker gennem dette projekt at kvalificere vagtplanlægningen, så fejl og uhensigtsmæssigheder minimeres og arbejdstidsaftaler, hviletidsbestemmelser, ferieregler mm. overholdes.

Effekt

Der er et ønske om gennem kørekort til vagtplanlægning at opkvalificere kompetencerne til vagtplanlægning og sikre optimal anvendelse af overenskomsterne.



Case 06: Kørekort til vagtplanlægning

HR-afdelingen, Odense Universitetshospital – Region Syddanmark

Baggrund

Der blev konstateret et behov for sikring af, at de medarbejdere, der indberetter i Tjenestetid, får en grundlæggende viden, færdigheder og forståelse af vagtplanlægningen.

Proces og resultat

Odense Universitetshospital har besluttet, at der skal ske en opkvalificering af vagtplanlæggerne. Opgaven med at uddanne vagtplanlæggerne ligger i HR-afdelingen.

OUH har ca. 700 brugere af vagtplansystemet Tjenestetid – disse skal igennem et 1½ dages kursus, som forudsætter forudgående grundkursus i Tjenestetid. Derudover er der et antal vagtplanlæggere, som ikke anvender Tjenestetid – primært på lægeområdet. Disse ønsker vi også på sigt at tilrettelægge et kursus for. Dette for at fremme samarbejdet med de medarbejdere, som foretager indtastningen i Tjenestetid, så det taler samme sprog og har en fælles forståelse for opgaven.

Fra ultimo 2018 udbydes kørekortskurserne – kurserne indeholder ½ dag med avancerede funktioner i Tjenestetid med fokus på vagtplanlægning. Derudover en hel dag med gennemgang af de tværgående aftaler (ferie, barsel, hviletid mv.) og gennemgang af arbejdstidsreglerne.

Kursene målrettes forskellige faggrupper – 1) lægeområdet, 2) sundhedskartellet, FOA, og lægesekretærer, 3) øvrige. Vi benytter interne undervisere fra henholdsvis HR-funktionen og Lønfunktionen i HR-afdelingen og laver løbende evaluering på form og indhold.

Der påtænkes fremadrettet at lave temabaserede workshops og eventuelt oprettelse af ERFA-grupper målrettet det brugerne efterspørger.

Kontakt

Birgitte Jensen
Funktionsleder
birgitte.jensen@rsyd.dk
Tlf.: 6541 3782

Anbefalinger

Det er for tidligt i processen at give anbefalinger på baggrund af resultater, men vi tror på, at kvaliteten af vagtplanlægningen vil højnes som følge af indsatsen.

Case 07: Databaseret arbejdstidstilrettelæggelse i FAM

Fælles akutmodtagelse, Herlev Gentofte Hospital – Region Hovedstaden

Emne

- Systemunderstøttelse, Kobling til aktivitet, ledelsesinformation & overenskomster

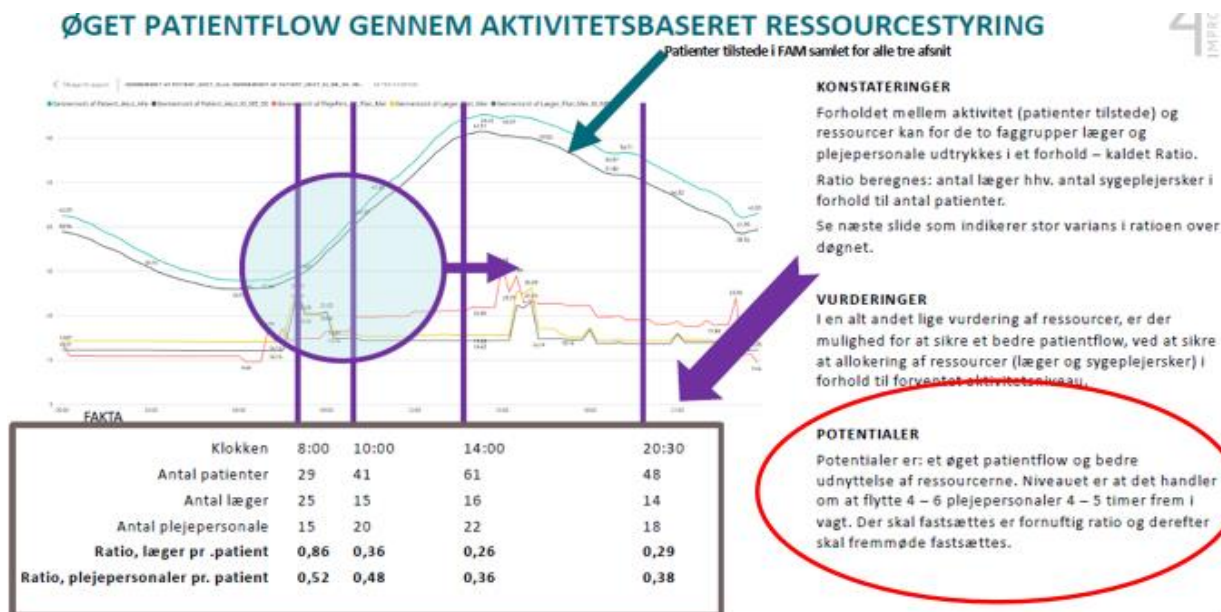
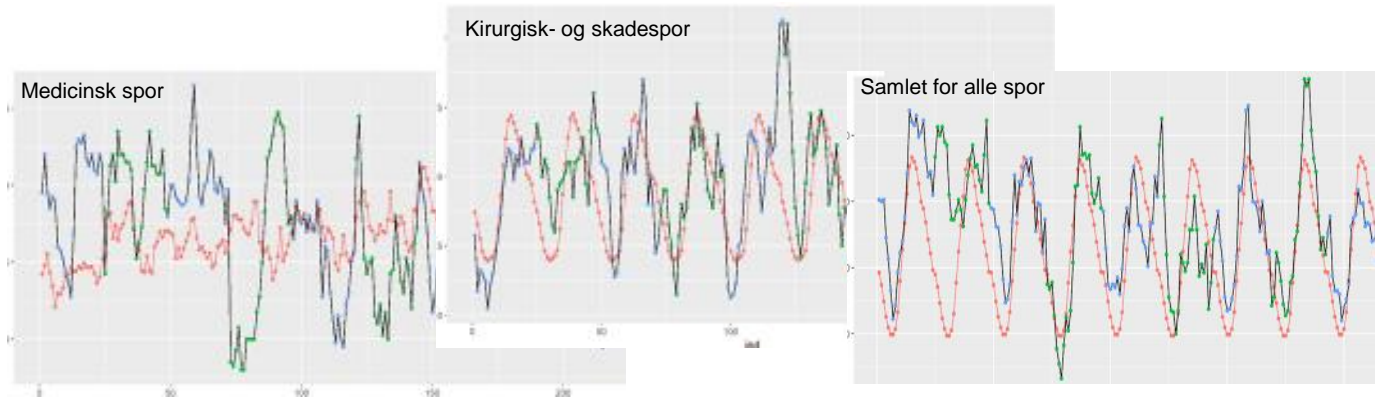
Formål

Datamining og statistisk forecasting med henblik på at optimere planlægning og tilrettelæggelse af arbejdstid

Effekt

Ved anvendelse af store datamængder om patienters flow, kan øget indsigt i behovet for produktion og dermed arbejdstid opnås, og dermed skabe præcise algoritmer for sammenhæng mellem patientflow og nødvendige ressourcer. Dette afdækker hvor varianser mellem patienter og ressourcer er høj og afdækker dermed hvor der potentielt skal justeres i arbejdstilrettelæggelsen

Forecasting af patientflow udnyttes bedst når vi kan hjælpe hinanden. Ved at samarbejde på tværs af spor kan vi bedre vagtplanlægge og håndtere spidsbelastninger



- Rød linje= forecast af patientinflow pga historiske data
- Grøn og blå linje = Lørdag og søndag
- Antal patienter i medicinsk spor er forholdsvis uforudsigeligt
- Hvorimod antallet af patienter i langt højere grad er forudsigeligt i kirurgisk og skadesporet
- Det samlede forecast for alle spor giver gode resultater og er mindre sensitiv mht. uforudsigeligheden i forhold til patientantallet i medicinsk spor.
- Fleksibel udnyttelse af ressourcer på tværs vil kunne udjævne spidsbelastninger i alle spor især i medicinske spor

Case 07: Databaseret arbejdstidstilrettelæggelse i FAM

Fælles akutmodtagelse, Herlev Gentofte Hospital – Region Hovedstaden

Baggrund

Som led i Sund Planlægning har Center for HR igangsat en række pilotprojekter som har til formål at afdække potentialer for forbedret planlægning samt indsamle erfaringer på hvordan anvendelse og udstilling data i højere grad kan understøtte lokale planlægningsbeslutninger når der skal vagtplanlægges.

Pilotprojekterne bidrager som input i etableringen af datamodeller til bedre understøttelse af planlægningsbeslutninger for vagtplanlæggere og ledere på regionens hospitaler og virksomheder.

Kontakt

Hanne Lobedanz Sørensen
Sektionschef
Hanne.lobedanz.soerensen@regionh.dk
Tlf.:2011 9754

Proces og resultat

Potentialeafdækningen er en analytisk iterativ analysemetode, der med udgangspunkt i en indledende Speed interviewing og efterfølgende analyse af data og datavalidering, afdækker potentialerne i forbedret planlægning.

Metoden er hypotesedrevet og sikrer at afdelingens egne hypoteser, direkte artikulert eller udtrykt som udfordring, efterprøves med udgangspunkt i analyser af vagtplanlægningsdata, aktivitesdata mv og mining af sammenhænge imellem data, som afdelingen ikke selv kender. Hypoteser og resultater afstemmes løbende med afdelingen, og hovedinteressenter, så resultaterne forfines igennem processen

Baseret på resultater fra speed-dates, data-analyse og den løbende sparring, opstilles konkrete løsningsforslag til forbedringsprojekter der som udgangspunkt kan gennemføres uden indkøb af IT-systemer, og kan gennemføres på 3-6 måneder. Udgangspunktet for løsningerne er en strukturel og organisatorisk justering samt en kompetencemæssig opkvalificering af eksisterende ressourcer

Gennem analyser af varians og sammenhæng mellem vagtplanlægningsdata og patientaktivitet er der i det konkrete pilotprojekt identificeret en række konkrete forbedringspotentialer, herunder bl.a.:

- Fleksibel anvendelse af ressourcer på tværs af teams vil kunne udjævne spidsbelastninger i alle patientspor
- Fokuserer på efterspørgselsbaseret og korrekt fremmøde (minimere varians) kan forbedre patientflow og sikre bedre ressourceanvendelse
- Forecast af patientflow øger forudsigelighed og reducerer sårbarhed i resourcesætningen
- Løbende monitorering af udviklingen i bemanding op mod efterspørgsel med simple nøgletal eksempelvis Ratio på faggrupper øger de ledelsesmæssige handlemuligheder

Resultaterne ses igennem bedre udnyttelse af ressourcer, så de forbrugte ressourcer mest optimalt afdækker patienternes behov. Resultaterne ses igennem, mere sammenhængende planlægning af ressourcer, mere hensigtsmæssig ressourceudnyttelse, lavere ventetid, kortere procestid og forbedrede arbejdsgange omkring patientens forløb.

Case 08: Vagtplansoptimering i Region Sjælland

Produktion, Forskning og Innovation (PFI) – Region Sjælland

Emner

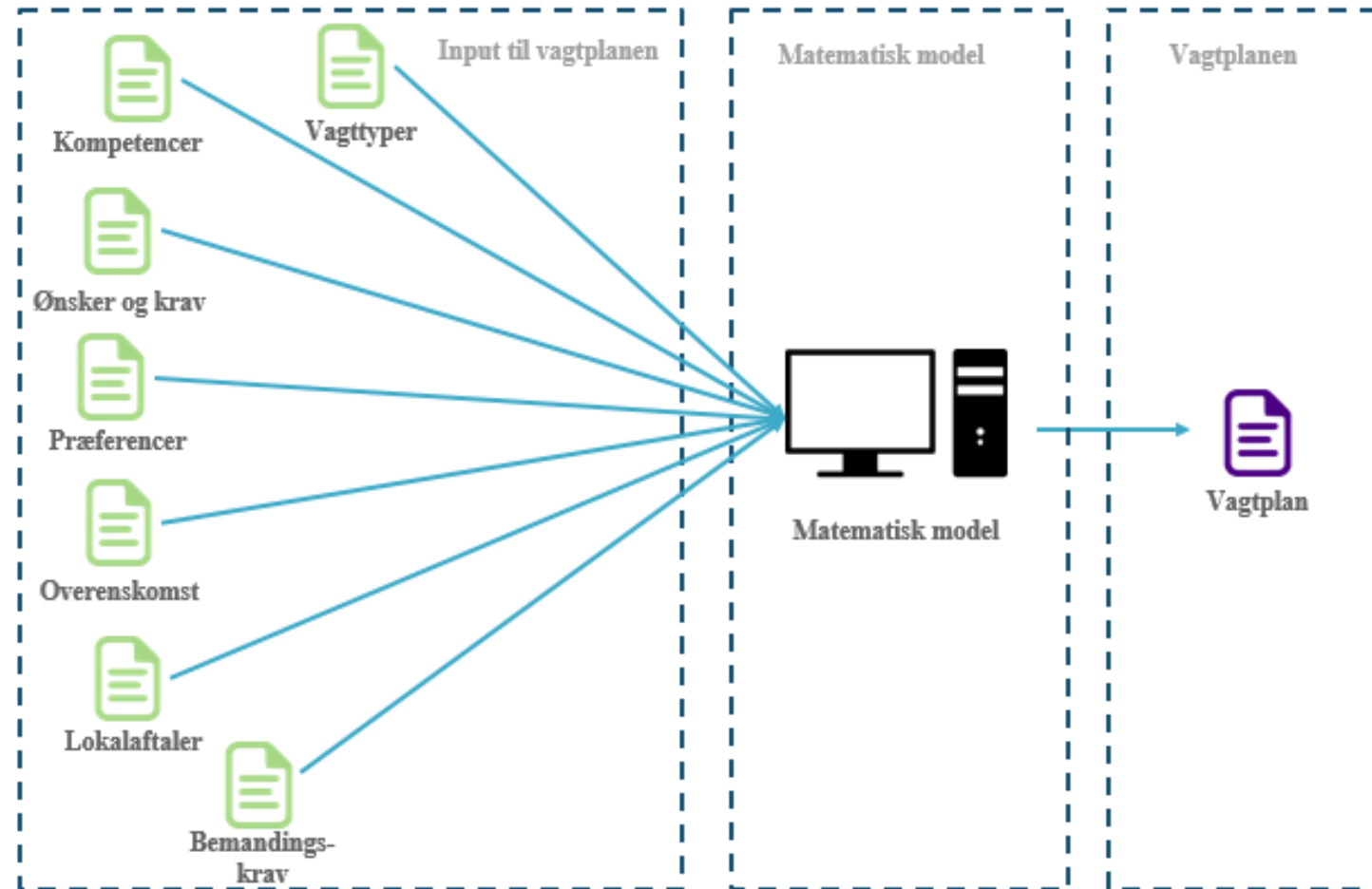
- Systemunderstøttelse, kompetenceudvikling, ledelsesinformation & organisering

Formål

Formålet med projektet er at analysere potentialerne i at anvende matematiske optimeringsmetoder til forbedring af vagtplanlægning på kliniske afdelinger.

Effekt

Vagtplanlægning baseret på matematiske optimeringsmetoder har et stort gevinstpotentiale. Da fremgangsmåden bliver datadreven og analytisk, er det muligt at udnytte de tilgængelige ressourcer optimalt under hensyntagen til bl.a. overenskomst, arbejdsmiljø og medarbejderpræferencer. Derigennem vil der skabes en bedre kapacitetsanvendelse. Matematiske modeller i vagtplanlægning frigør også ressourcer fra selve planlægningen, som således kan anvendes i produktionen.



Case 08: Vagtplansoptimering i Region Sjælland

Produktion, Forskning og Innovation (PFI) – Region Sjælland

Baggrund

Rigsrevisionen kritiserede i 2015 regionerne for deres brug af personaleressourcer. Ligeledes har Sundhedsministeriet og Danske Regioner påpeget behovet for bedre anvendelse af ressourcerne. Ressourceanvendelsen er tæt forbundet med vagtplanlægning på sygehusene. Region Sjælland ville have fokus på bedre vagtplanlægning for bl.a. at opnå gode og mere fair vagtplaner. Derfor analyseredes potentialerne i bruge matematiske modeller til vagtplanlægning. Dette var underbygget af forskningsresultater, som har påvist et besparelspotentiale i anvendelsen af matematiske optimeringsmetoder til vagtplanlægning. Projektet er finansieret af Sundhedsministeriet og Styregruppen for Innovation i Region Sjælland.

Kontakt

Mahad Mussa Huniche
Direktør for Produktion, Forskning og Innovation
mahu@regionsjaelland.dk
Tlf.: 5120 0187

Proces og resultat

Processen for test af matematiske modeller til vagtplanlægning på udvalgte afdelinger er inddelt i tre faser:

1. Information- og dataindsamling, 2. Opbygning af matematisk model, 3. Implementering

I den første fase har det været en forudsætning at gøre vagtplanlægningen datadrevet og analytisk. Derfor er alle de nødvendige informationer ifm. en vagtplan blevet systematiseret og struktureret. Informationerne er bl.a. overenskomster, kompetencer, oplysninger om vagttyper og bemandingsbehov samt ønsker fra medarbejderne. På baggrund af alle indsamlede informationer på testafdelingerne er der bygget matematiske modeller, som består af en lang række matematiske formler. Disse omsætter inputtene til en konkret og brugbar vagtplan, der bl.a. tager højde for overenskomster, afdelingens bemandingsbehov og medarbejdernes ønsker. Efter opbygning og justering af den matematiske model tages den i drift i den sidste fase. Her produceres der til hver planlægningsperiode en vagtplan til testafdelingen. Dermed er der sket en ændret arbejdsgang ifm. produktion af en vagtplan. Arbejdsgangen er således: De nødvendige data opdateres og indsamles (f.eks. medarbejderønsker), hvorefter modellen producerer en vagtplan. Denne vagtplan laver vagtplanlæggeren de sidste justeringer til inden den frigives til medarbejderne.

Resultaterne på testafdelingerne hvor matematiske modeller anvendes til vagtplanlægning viser flere gevinster:

- Betragteligt reduceret tidsforbrug på vagtplanlægningsopgaven samt høj understøttelse af vagtplanlægning
- Gennemsigtighed i vagtplanlægning og ressourcer samt en bedre anvendelse af medarbejderressourcer
- Mulighed for medarbejderspecifikke hensyn
- Opnået fairness og retfærdighed i vagtplanerne

Anbefalinger

Anvendelsen af matematiske modeller til vagtplanlægning kan reducere tidsforbruget for vagtplanlæggeren, idet alle krav automatisk bliver håndteret af modellen. Derudover anbefales det, at matematiske modeller anvendes på afdelinger, hvor ledelsen har klare målsætninger og en fokuseret anvendelse af mulighederne inden for vagtplanlægning. Her vil det være muligt at opnå den største effekt, idet ledelsen får et værktøj, der har potentiale til at understøtte en aktiv fremmøde- og personalepolitik.

Case 09: Professionel Vagtplanlægger for lægerne på Klinik Medicin

Klinik Medicin, Regionshospitalet Nordjylland – Region Nordjylland

Emner

- Organisering, kompetenceudvikling, kobling til aktivitet, ledelsesinformation

Formål

Gennem en organisatorisk samling af de lægelige kompetencer i Klinik Medicin, herunder også vagtplanlægningen opnås bedre planlægning og overblik over kompetencer og udviklingsmuligheder.

Effekt

Der er opnået en mere professionel vagtplanlægning på tværs af matrikler og en bedre ressourceudnyttelse af de lægefaglige kompetencer.

Derudover er opnået et bedre overblik over arbejdsopgaverne, herunder bedre fokus på bl.a. uddannelsesopgaven.



Case 09: Professionel Vagtplanlægger for lægerne på Klinik Medicin

Klinik Medicin, Regionshospital Nordjylland – Region Nordjylland

Baggrund

Regionshospital Nordjylland består af 4 sygehuse (Skagen, Brønderslev, Frederikshavn og Hjørring) og Klinik Medicin er forankret med specialer på alle 4 matrikler.

Historisk set delte lægerne ofte deres planlægning ved at have en vagtplan-lægger for speciallægerne og en skiftende vagtplanlægger for de yngre læger. I Klinik Medicin var vagtplanlægningen fordelt med vagtplanlæggere på alle matrikler, hvilket gjorde den overordnede planlægning tung, uigennemsigtig og økonomisk uhensigtsmæssig.

Kontakt

Mari-Ann Simonsen
HR-Forretningskonsulent
Kvalitet&Forretningsprocesser
maas@rn.dk
Tlf.: 4019 5517

Proces og resultat

I 2011 valgte Klinik Medicin at samle alle lægerne i de medicinske specialer under én vagtplanlægger. Vagtplanlægningen varetages nu af en fast overlæge og er samlet et sted. En sekretær tager sig af de administrative funktioner i forbindelse med planlægningen. Vagtplanen bliver udarbejdet i et godt samarbejde mellem klinikledelse, vagtplanlægger, sekretær og lægerne.

Planlægningen foregår i Tjenestetid, hvor der i samarbejde med ledelsen er brugt tid på at udtænke en opsætning, som er fagspecifik. Derudover er der lavet grundplaner for alle specialer i samarbejde med den enkelte specialeansvarlige overlæge, hvor man har prioriteret og planlagt alle lægers funktioner (ambulatorier) således, at evt. vagtforpligtigelse så vidt muligt ikke får indflydelse på den enkelte læges ambulatoriefunktion. Det giver færre aflysninger af patienter og en bedre mulighed for at booke patienter til ambulatorierne hos samme speciallæge. Det giver også bedre mulighed for at planlægge de yngre lægers forløb på de forskellige specialer og godt overblik for den specialeansvarlige overlæge inden for eget speciale og samarbejde med de andre. Planlægning med specialespecifikke grundplaner giver et overblik, der gør det enkelt at sikre relevante fagspecifikke læger til de enkelte funktioner (eks. ambulatorier og stuegang) og hermed også et større overblik i hverdagen, når der sker ændringer. Det har således også været lettere for ledelsen at få et overblik over de samlede og de enkelte lægefaglige ressourcer i klinikken. Resultaterne er, at:

- Vagtplanlægningen er samlet et sted, herunder er der opnået bedre erfaring med at udføre opgaven.
- Den nye organisering giver større mulighed for at dække ind på tværs af specialerne, også i forbindelse med fravær.
- Sker bedre planlægning på tværs af matriklerne, hvor alle de lægelige kompetencer i klinikken deles op efter deres specialer.
- Sker bedre planlægning for de yngre læger og med større fokus på deres uddannelsesforløb.
- Opnået bedre overblik i forhold til planlægning og økonomi for klinikledelsen.

At have den samme vagtplanlægger over flere år, som opnår god erfaring giver mulighed for en bedre oplæring, overskud til videre udvikling og samling af viden i forhold til vagtplanlægningsopgaven (regler, overenskomster, aftaler, medarbejderindflydelse mv.). Det giver endvidere mere tid til at fokusere på enkeltdele i vagtplanlægningen, såsom at have fokus på planlægning af nye sammenhænge og muligheder i forbindelse med forandringer og på fx sammenhæng i forhold til uddannelse af de yngre læger.

Anbefalinger

At samle de lægefaglige ressourcer inden for samme område giver større overblik over kompetencer og bedre mulighed for planlægning samt for at dække ind på tværs af specialerne, hvorved man har mulighed for at udnytte ressourcerne bedre. Det giver desuden større mulighed for ens vilkår i vagtplanlægning og i forhold til honorering af ekstra vagter mv.

Case 10: Netværksgrupper for planlæggere på Sygehus Lillebælt

HR-afdelingen, Sygehus Lillebælt - Region Syddanmark

Emner

- Kompetenceudvikling & overenskomster

Formål

Skabe netværk med frirum til læring og kompetenceudvikling for planlæggere samt kodere inden for både sundhedskartellet, Yngre Læger og Foreningen af Speciallæger.

Effekt

Bedre fortolkning af overenskomster og kompetenceudvikling af medarbejdere. Samtidig et netværk for den enkelte, hvor man kan videndele, sparre samt arbejde med cases og derfor planlægge bedre.



**BRUGERMANUAL
TJENESTETID**

Case 10: Netværksgrupper for planlæggere på Sygehus Lillebælt

HR-afdeling, Sygehus Lillebælt - Region Syddanmark

Baggrund

Sikre løbende kompetenceudvikling af medarbejdere i forhold til kodning i vagtplanlægningssystemet og fortolkning af overenskomster samt arbejdstidsregler.

Proces og resultat

Tre løn- og personalekonsulenter er dedikeret denne opgave. På baggrund af efterspørgsel i forlængelse af undervisning i Tjenestetid, etablerede Sygehus Lillebælt disse netværksgrupper. Der undervises i overenskomster, arbejdstidsregler samt særlig svære fortolkninger. Sidstnævnte sker på baggrund af tilbagemeldinger fra de tre lønteam i forhold til, hvad der fylder i den daglige support.

Der laves også cases til hvert netværksmøde, som der arbejdes med i grupper på dagen. Efterfølgende får kollegerne facit med retur til afdelingen, så man kan lave sit eget opslagsværk.

I starten blev der holdt møder hver måned, men hyppigheden er ændret til hvert kvartal efter ønske fra klinikken.

Hvis der har været nogle specifikke områder, de enkelte organisationer har fokus på, bliver der sendt nyhedsbrev ud til Tjenestetidsgruppen, og det bliver taget med i undervisningen.

Der er gennemført evaluering på nogle af de områder, hvor der tidligere har været sager, som viser, at der er sket forbedringer siden netværksgrupperne startede. Der kodes mere korrekt nu.

HR på Sygehus Lillebælt har også observeret, at der er kommet en bedre dialog og videndeling både ift. spørgsmålene til HR og mellem planlæggerne/koderne.

Herudover har afdelingsledelserne et helt andet fokus på, at der afsættes ressourcer til, at de enkelte medarbejdere bruger tid på at blive kompetenceudviklet, både via netværksgrupperne og ved sidemandsoplæring.

Kontakt

Marie-Louise Scheel Gade
Løn- og Ressourcechef
Marie-Louise.Scheel.Gade@rsyd.dk
Tlf.: 2383 5247

Anbefalinger

Netværksgruppen på sundhedskartellets område (SHK) blev oprettet pga. kompleksiteten i arbejdstidsregler primo 2017. I 2018 har vi også oprettet netværksgruppe for Foreningen af Speciallæger og Yngre Lægers områder.

Case 11: Uddannelse af vagtplanlæggere i arbejdstidsregler

Region Hovedstaden

Emner

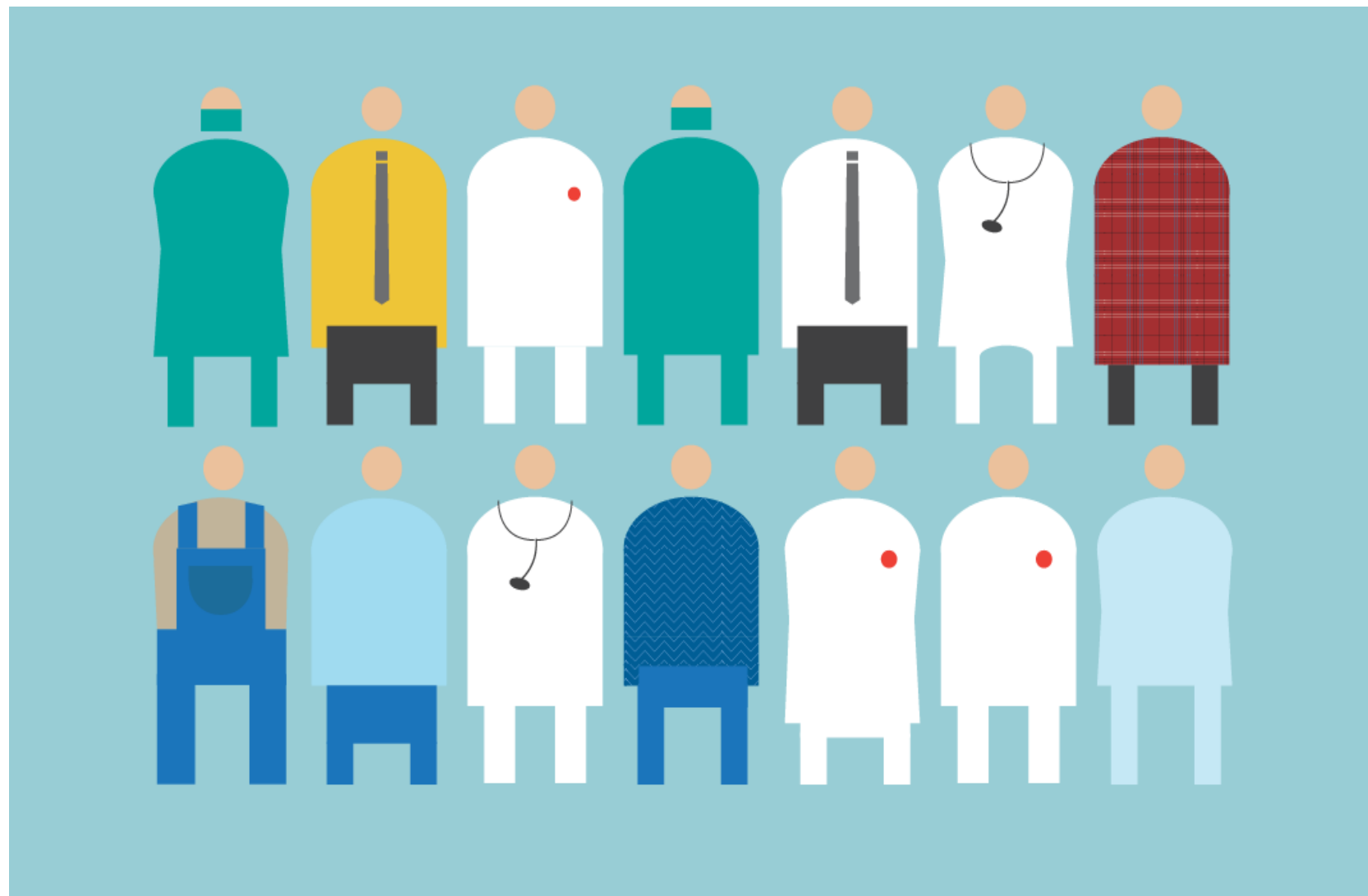
- Kompetenceudvikling & overenskomster

Formål

Kurserne afholdes for at få en ensartet fortolkning af gældende regler og aftaler og for at styrke ledere og vagtplanlæggeres kompetencer i rammerne for vagtplanlægning.

Effekt

Øget kompetenceniveauet for vagtplanlæggere i forhold til korrekt anvendelse af arbejdstidsregler, forbedret anvendelse af rammerne for arbejdstidstilrettelæggelse, forbedret kvalitet i registrering af vagter



Case 11: Uddannelse af vagtplanlæggere i arbejdstidsregler

Region Hovedstaden

Baggrund

Initiativet havde sit udspring af en henvendelse fra Rigshospitalet, der gerne ville uddanne deres afdelingssygeplejersker/ledere i arbejdstidsregler med henblik på at styrke deres viden omkring overenskomst og arbejdsregler i forhold til vagtplanlægning.

I Da Center for HR ønsker at forbedre vidensniveauet for rammerne for vagtplanlægning indledtes et samarbejde om at etablering af et uddannelseskoncept indeholdende de relevante dele af love og regler, der gælder for vagtplanlægningsområdet.

Kontakt

Helle Clausen
HR-systemspecialist
helle.clausen.03@regionh.dk
Tlf.: 3866 9636

Proces og resultat

Implementeringen foregik i perioden oktober 2017 til januar 2018, hvor samtlige afdelingssygeplejersker/ledere af vagtgående personale har deltaget i et endagskursus i arbejdstidsregler mm på SHK området. Kurset består i gennemgang af regler, quiz'er, og løsning af cases i mindre grupper.

Som konsekvens af undervisningsforløbet har Center for RH kunnet konstatere en forbedring i registreringskvaliteten på vagtplanlægningsområdet og forbedret planlægning.

Kursuskonceptet er efterfølgende udbudt til de øvrige hospitaler og virksomheder i Region Hovedstaden – hvor næsten alle hospitaler har valgt at gøre kurset til et obligatorisk kursusforløb for medarbejdere og ledere der varetager vagtplanlæggerrollen. Undervisningsforløbet har betydet at rigtig mange vagtplanlæggere har været på kurset og dermed er klædt bedre på til at udarbejde en korrekt plan.

Kursuskonceptet er under videreudvikling til at dække øvrige overenskomstområder.

Anbefalinger

Vi vil anbefale at udbyde dette kursus, da der er mange personalegrupper, som får vagtplanlægningsopgaven uden at de har de rette forudsætninger for at bestride opgaven.

Case 12: Dialogmøder og sparring med Leder, Vagtplanlægger og Registreringsansvarlig

Region Nordjylland

Emne

- Overenskomster, systemunderstøttelse, ledelsesinformation, kobling til, kompetenceudvikling & organisering

Formål

At hjælpe den enkelte vagtplanlægger/leder/registreringsansvarlige til at få et større indblik i og mere overblik over hele opgaven omkring vagtplanlægning. Dette med specielt fokus på dem og deres vagtplanlægningsudfordringer.

Effekt

De er gennem projektet opnået større fokus på vagtplanlægning, herunder skabet et rum for specifikt fokus og sparring.

Det giver det enkelte afsnit mulighed for sparring om nye måder at arbejde på og med. Derudover har hjælp udefra givet større indblik i eget afsnit.



Case 12: Dialogmøder og sparring med Leder, Vagtplanlægger og Registreringsansvarlig

Region Nordjylland

Baggrund

I 2015 blev der afholdt en dialogbaseret procesoptimering ved Sygehus Thy/Mors. Silkeborg Data (Region Nordjyllands lønudbyder) var konsulent på opgaven. Processen fokuserede på ledelse, kultur, økonomi og systemudnyttelse i forhold til arbejdstilrettelæggelse/ vagtplanlægning.

På baggrund af den proces, blev det tydeligt, at der godt kunne være flere steder i regionen, hvor en gennemgang og drøftelse omkring brugen af arbejdstidsregler, systemer samt hvilke kulturer/kutymer og ledelsesmuligheder kunne have en positiv effekt på både økonomien og kvaliteten i arbejdstilrettelæggelse

Kontakt

Jeanett Frandsen
Teamleder
jfr@rn.dk
Tlf.: 9764 8261

Proces og resultat

I Region Nordjylland udarbejdede arbejdstilrettelæggelsesgruppen i 2015 et optimeringsforløb med workshops, som bliver tilbudt på klinisk niveau/afdelingsniveau. Forløbene bestod af et managementkursus for ledere og planlæggere med fokus på overenskomster og arbejdstidsregler med tid til spørgsmål og dialog. Herefter aftales dialogmøder med de enkelte afsnit i klinikken, hvor afsnitsleder og vagtplanlægger deltager og hvor der tages udgangspunkt i de forhold og de specifikke udfordringer, der er gældende på afsnittet. Dialogmøderne er meget forskellige, da der kan være stor forskel på, hvilken oplæring vagtplanlæggeren / lederen har fået i forhold til opgaven samt stor forskel på de udfordringer de måtte have.

Dialogmøderne består af:

- Drøftelse af afsnittets opgaver, ressourcer, faggrupper og døgnrytme.
- Generel snak om principperne for god vagtplanlægning – retfærdighed/tillid, forudsigelighed/fleksibilitet, vigtigheden af god (og meget) kommunikation, arbejdsplan/fritidsplan.
- Snak om ansvarsfordelingen af opgaverne i vagtplanlægningen og om der er lavet en forventningsafstemning i forhold til, hvem der har ansvar for hvilke dele af planlægningen.
- Opgaverne i forbindelse med vagtplanlægning – normperiode, lokalaftaler, afspadseringsregnskab, ferieregnskab, sygdom/arbejds miljø mv.
- Gennemgang af systemet (SD Tjenestetid), der planlægges i, med henblik på at udnytte de funktioner, der kan understøtte en god og hensigtsmæssig planlægning.

Resultatet af gennemgangene er større bevidsthed omkring roller, muligheder, systembrug og kvalitet i planlægningen.

Anbefalinger

Ledere og planlæggere bliver bevidste om systemmulighederne, kultur og kutymer bliver synlige og ledelsen får øget bevidsthed om, hvilke beslutninger det kan være nødvendigt at træffe. Planlæggeren bliver mere klar på sin rolle og ledelsen og planlæggere får forslag til drøftelse med medarbejdergruppen i forhold til udarbejdelse af arbejdstidspolitik.

Case 13: Professionalisering af vagtplanlægningen

HR og Direktionssekretariatet, Sygehus Sønderjylland - Region Syddanmark

Emner

- Organisering, kompetenceudvikling & overenskomster

Formål

Formålet med projektet har været gennem en samling af vagtplanlægningen, at anvende færre ressourcer samt styrke kompetencerne ift. at have bedre styr på reglerne.

Effekt

Normperioder går i nul, overenskomsten overholdes og der er ikke 'sager' vedr. brud på arbejdstidsregler. Vagtplaner er klar til tiden, og altid opdaterede. Vagtplanlægning sker kun gennem konsekvent tekniske løsninger (ingen papirløsninger). Der er øget medarbejdertilfredshed, fordi vagtplanerne er klar til tiden, individuelle ønsker tilgodeses i videst muligt omfang, og mængden af inddragede fridøgn, tilkald mv. er reduceret.



Case 13: Professionalisering af vagtplanlægningen

HR og Direktionssekretariatet, Sygehus Sønderjylland - Region Syddanmark

Baggrund

Projektet startede som led i en spareplan 2015/2016, hvor der var ønske om at samle vagtplanlægningen på færre medarbejdere på Sygehus Sønderjylland.

Opmærksomhedspunkter:

- Færre ressourcer til vagtplanlægning
- Bedre styr på regler – især normtimer
- Bedre styr på overarbejde / afspadsering
- Mindre vikarforbrug
- Bedre udnyttelse af OK-muligheder

Der var opnået gode erfaringer fra et center, hvor der var ansat en planlægger.

Proces og resultat

Ved at samle vagtplanlægningen på Sygehus Sønderjylland på færre personer er det muligt at skabe en veldefineret og afgrænset vagtplanlægningsgruppe. Det er en effektiv måde til at vedligeholde den enkelte planlæggeres kompetencer gennem kurser, workshops og struktureret erfaringsudveksling. Via undervisning og café-møder opbygger planlæggerne relationer på tværs af afdelingerne, hvilket medfører øget sparring.

Det er afgørende, at vagtplanlægningsarbejdet udgør en væsentlig del af medarbejderens opgaver, og at planlæggeren er dedikeret til opgaven, hvorved planlæggeren bliver både dygtig og effektiv.

Det har stor betydning at ansætte den rette profil til opgaven. Planlæggeren skal kunne gennemskue arbejdstidsreglerne, kunne udnytte teknologien og på det menneskelige plan tage dialogen med såvel medarbejderne som lederne. Planlæggerrollen udføres i tæt samspil med leder, medarbejdere og tillidsrepræsentant, og planlæggeren skal kunne håndtere at komme under pres fra de forskellige interessenter.

Der er sket en delvis implementering i perioden fra 2016 til 2017, hvor antallet af planlæggere er blevet reduceret fra ca. 125 til omkring 45. Planlæggerne ansættes typisk på afdelingsniveau og er fordelt på flere faggrupper. Hovedparten er ansat under Sundhedskartellet og HK-kontor, men der er også læger og lægesekretærer.

Vi har efter implementering oplevet færre arbejdstidssager, at normperioderne går op og flere ferietimer bliver registreret.

Kontakt

Rikke Holch Nielsen
HR-konsulent
rikke.holch.nielsen@rsyd.dk
Tlf. 7997 9007 el. 2917 3704

Anbefalinger

Vigtigt med fokus på planlæggerens rolle og samspillet mellem leder, medarbejder og planlægger. Hvis planlæggeren ikke har lederens opbakning, vil planlæggeren opleve at komme under pres fra mange sider.

Det er vigtigt at få nedskrevet nogle spilleregler i forhold til, hvem der har hvilket ansvar. Det er altid lederens ansvar at arbejdstidsreglerne overholdes.

Case 14: Kapacitetsscanning (HOTflo)

Amager og Hvidovre Hospital – Region Hovedstaden

Emne

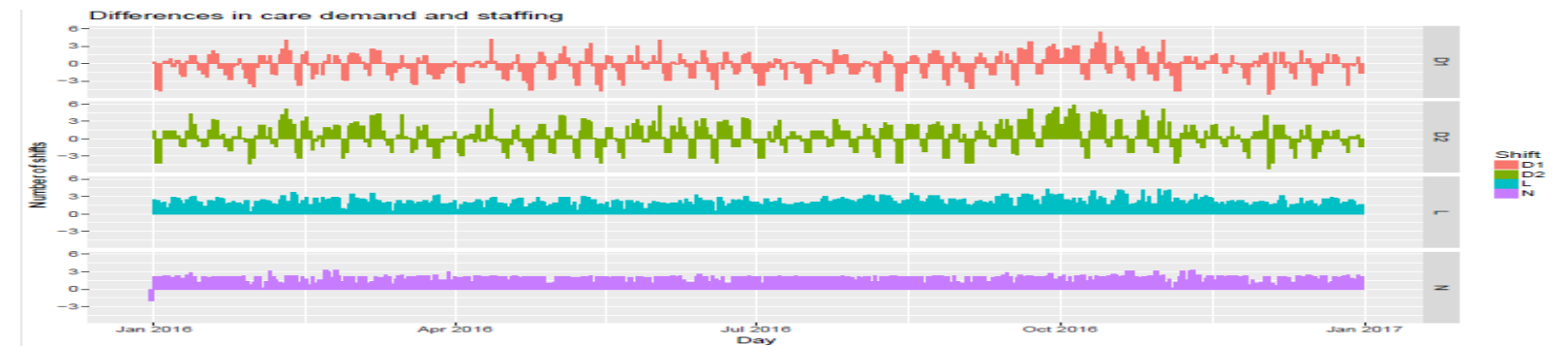
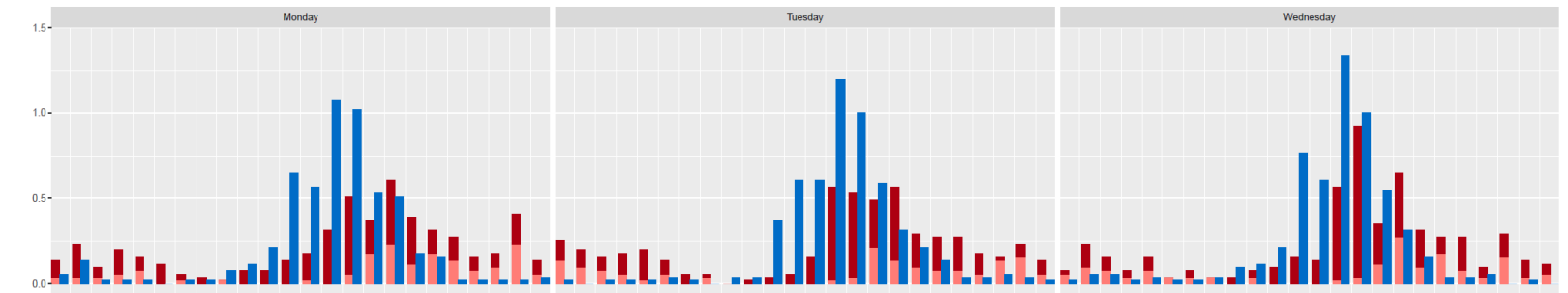
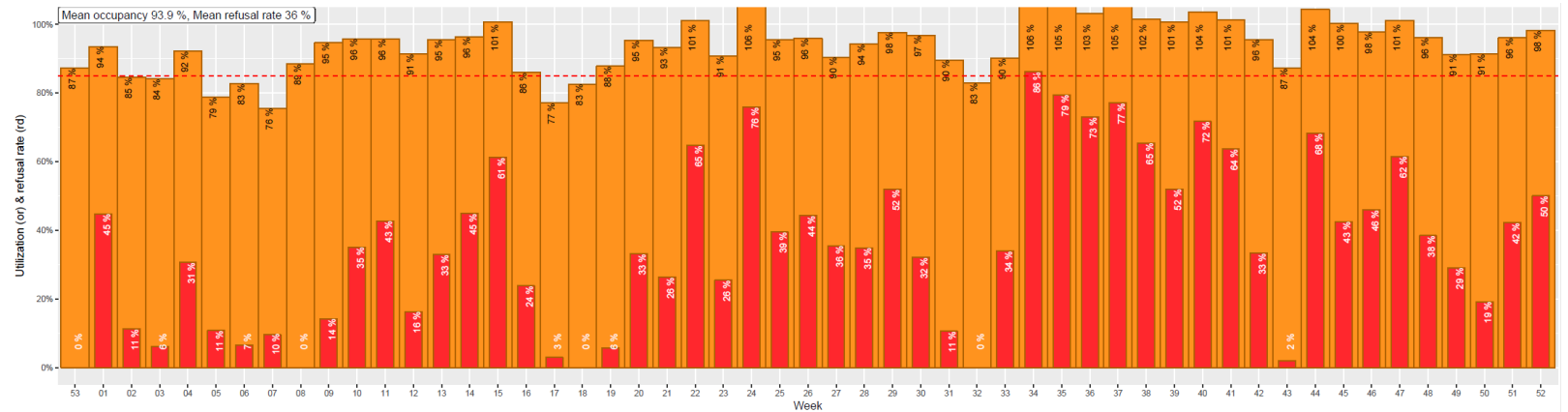
Systemunderstøttelse, ledelsesinformation & kobling til aktivitet

Formål

Analyse af hospitalets kapacitet for at definere forbedringsmuligheder samt give et fyldestgørende billede af sammenhænge mellem afdelinger, faktorer og mønstre på hospitalet

Effekt

Afventer projektets resultater



Case 14: Kapacitetsscanning (HOTflo)

Amager og Hvidovre Hospital – Region Hovedstaden

Baggrund

Det forventes at resultatet af HOTflo kapacitetsscanningen vil udgøre et solidt styrings- og beslutningsgrundlag, idet der for hele hospitalet vil findes detaljerede oplysninger om bl.a. liggetider, belægning, ventetider, udskrivelser, variation og sammenhænge på tværs af afdelingerne.

Proces og resultat

Sammen med HOTflo har Amager og Hvidovre Hospital søgt at få besvaret følgende spørgsmål vha. en kapacitetsscanning:

- Kan sengekapaciteten tilpasses bedre til efterspørgslen på senge?
- Kan personalekapaciteten tilpasses bedre til efterspørgslen på behovet for tilstedeværelse af personale?

Eksempler på analyser:

- Sengekapacitet – belægning i fht. refusal rate
- Sengekapacitet – Indlæggelse og udskrivningsmønstre per time per dag
- Bemandingsstyring – forskel i plejefterspørgsel og bemanning

Resultater: Sengekapaciteten er generelt meget presset. Knap en tredjedel af sengeafsnittene har en høj statistisk sandsynlighed for overbelægning

- På flere afsnit observeres, at liggetiderne varierer betydeligt
- Høj variabilitet i antallet af patienter på det enkelte sengeafsnit
- Følges anbefalingerne i analysen er det forventningen, at det vil være muligt ligefrem at lukke senge

Der er stor skævhed i bemanning ifht. plejebehovet på flere tider af døgnet

Kontakt

Pernille Møller Pedersen
Økonomi- og Planlægningschef
pernille.moeller.pedersen.01@regionh.dk
Tlf.: 3862 1847

Anbefalinger

Introduktion af daglig udskrivningsstyring for at mindske liggetiden. Optimere planlægningen af de elektive operationer. Det vil mindske variabiliteten i antallet af patienter på de kirurgiske sengeafsnit

Forbedre vagtplanlægningen/bemandingen i fht. plejebehovet. Det vil mindske variabiliteten i arbejdspresset fra dag til dag og time til time

Case 15: Central planlægning i Ambulance Syd

Drifts- og planlægningsafdeling – Region Syddanmark

Emner

- Organisering & kompetenceudvikling

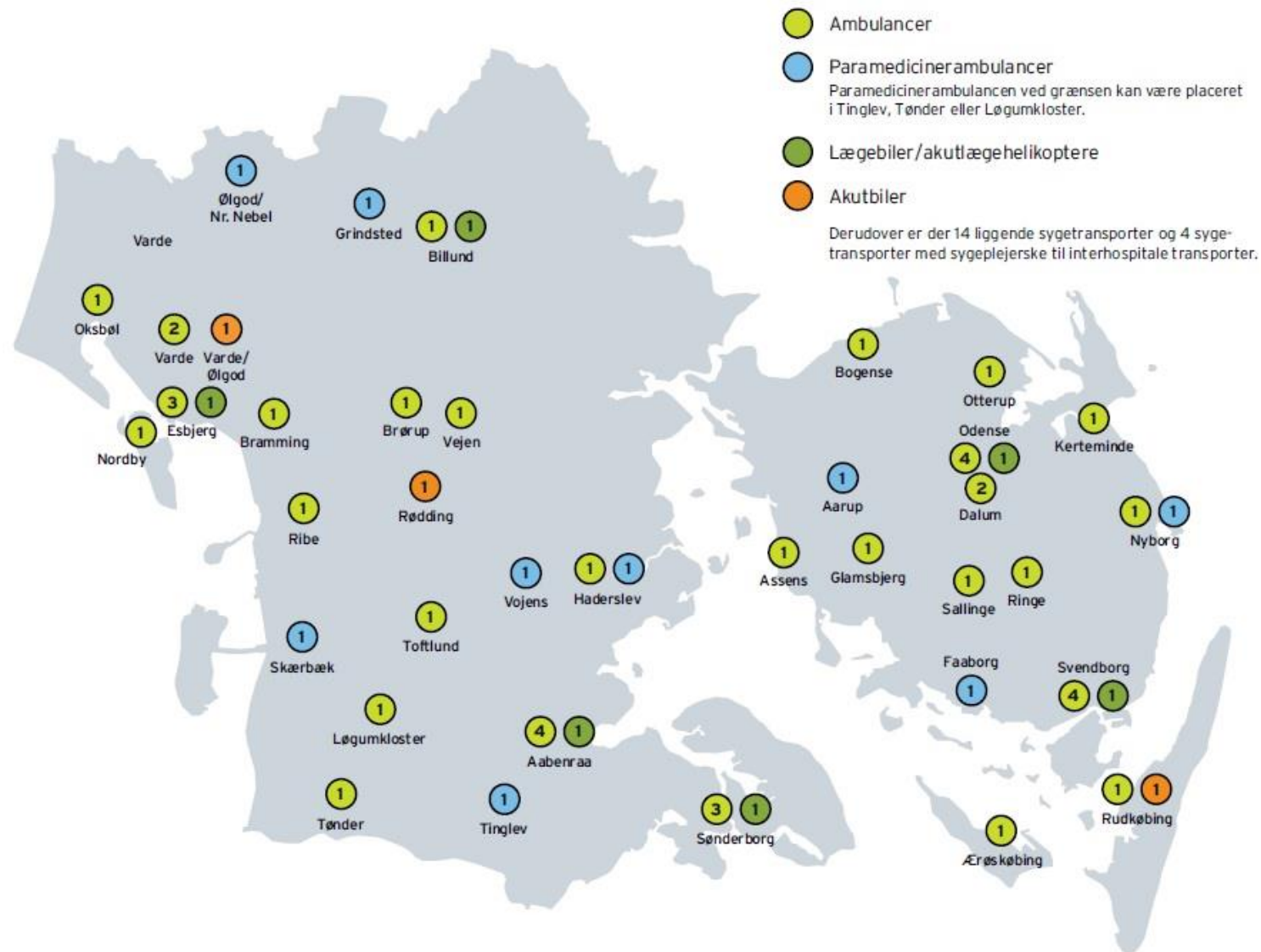
Formål

Med central planlægning opnås et samlet overblik over beredskaber, samt sikring af rette kompetencer på tværs af beredskaber og stationer.

Ledelsesinformation udtrækkes i central vagttenhed og muliggør et nemt overblik over data i forbindelse med planlagt og realiseret fremmøde, sygefravær mm.

Effekt

- Bedre fortolkning af overenskomster
- Tjek på normtid og ferieplanlægning
- En effektiv ressourceudnyttelse
- Optimeret disponering
- Forbedret kvalitet i registrering af vagter, overarbejde og tillæg mm.



Case 15: Central planlægning i Ambulance Syd

Drifts- og planlægningsafdeling – Region Syddanmark

Baggrund

Ambulance Syd er den første regionale ambulancetjeneste i Danmark, der varetager ambulance- og sygetransportkørsel samt bemanning af akutbiler og lægeambulancer.

Samlet er der ansat ca. 630 medarbejdere i 'driften', fordelt på 37 lokationer i Region Syddanmark.

Ambulance- og sygetransportredderne er ansat på forskellige vagtformer, med det fælles formål at kunne levere den optimale service til borgerne 24/7/365.

Proces og resultat

Ambulance Syd har en central drifts- og planlægningsafdeling for at sikre de rette kompetencer på de rette køretøjer. Central planlægning giver bedre styring af vagtplaner og saldi samt understøtning af én kontinuerlig rulleplan som ønsket af medarbejderstaben.

Ambulance- og sygetransportredderne er ansat på 37 forskellige lokationer i Region Syddanmark, hvor hovedparten af arbejdstiden naturligvis bruges på landevejen, hos patienterne og på sygehusene.

Det er ved centralisering muligt at holde medarbejdere ajour og informeret omkring årsnorm og feriedato samt mulighed for afvikling af afspadsering, omsorgsdage og øvrig frihed.

Ligeledes planlægges der løbende efteruddannelse for alle medarbejdere under hensyn til driften og vagtsætning.

Kontakt

Martin Jakobsen
Administrationschef
Mjakobsen@ambulancesyd.dk
Tlf. 9944 0114

Anbefalinger

Generelt er en central planlægningsfunktion for hele regionen ift. ambulancedrift en effektiv måde at organisere opgaven på, idet det understøtter effektiv vagtplanlægning og gode kompetencer. Medarbejderne i en driftsorganisation er fokuserede på de operationelle opgaver og ikke på de bagvedliggende administrative processer, hvorfor det har været relevant at etablere en central drifts- og planlægningsafdeling. Det har skabt genkendelighed og ensartethed for medarbejderne, og de har samtidig mulighed for centralt at søge information og vejledning ved behov.

