

Budgetanalyse Psykiatrisk Center Sct. Hans



Indhold

1. Sammenfatning
2. Baggrund og metode
3. anbefalinger – budgetanalyse
4. anbefalinger – samarbejde, ledelses- og styringsprocesser

Bilag 1: Faktaark

Sammenfatning

1



Sammenfatning

NHG har med budgetanalysen har haft til opgave at afdække potentialer og tiltag, der på kort og langt sigt kan bidrage til at bringe balance mellem forbrug og budget samt understøtte en mere fremadrettet bæredygtig drift på PC Sct. Hans.

NHG har som led i analyseprocessen mødt en organisation præget af høj faglighed og faglig stolthed samt stærke formålsdrevne ledere og medarbejdere som udviser stort engagement og ejerskab i egen opgavevaretagelse. Dermed rummer PC Sct. Hans i NHGs optik et stærkt og solidt fundament for den fortsatte faglige og organisatoriske udvikling af Centret.

Analyseprocessen har imidlertid også vist, at PC Sct. Hans i sin hidtidige virkemåde rummer et stort udviklingspotentiale for øget helhedssyn og mere hensigtsmæssig anvendelse af ressourcer i arbejdstilrettelæggelsen, hvor der tænkes mere på tværs og hvor funktioner og enheder i fællesskab understøtter hinanden og samarbejde omkring løsninger på udfordringer sker til gavn for fællesskabet.

NHG vurderer ligeledes at der med fordel kan arbejdes med at skabe mere klarhed og samspil på tværs med en mere langsigtet bæredygtigt økonomisk og organisatorisk drift af centret for øje, hvor den samlede centerledelse understøtter at organisatoriske processer og rammevilkår i arbejdstilrettelæggelsen, rammer og roller bliver tydelige, transparente og står på et fælles grundlag.

Analysen peger endvidere en række forbedringspotentialer og tiltag som på kort, mellemlangt og langt sigt kan bidrage til et PC Sct. Hans i balance – økonomisk såvel som organisatorisk.

Sammenfatning #1

Budgetanalysen har samlet identificeret potentialer på imellem 16-50 mio. kr. på tværs af centret fordelt på 17 anbefalinger.

Anbefalingerne afledt af budgetanalysen er opdelt i følgende kategorier:



Budgetomlægning

1. Omlægning af TRT
2. Tilpasning i velkomsthuset
3. Tilpasning af KISA
4. Fælles præmisser for personale udenfor fremmøde (B-rul)



Langsigtet økonomisk balance

5. Samling af vagtplanlægningsteam
6. Stabsmedarbejdere under chefsygeplejerske
7. Fremmødepraksis og vikarforbrug
8. Revurdering af den biokemiske laboratoriebetjening
9. Nedbringelse af stofindkast- og indsmugling
10. Forskningsområdet
11. Administrativt personale og tværgående funktioner



Potentialer for øget aktivitet

12. Tilpasning af ressourcer i forhold til belægning
13. Tilpasning af FLOW-funktion ift faktisk niveau i MOPS



Organisatoriske forbedringer

14. Samling af psykologer
15. Dobbeltbemanding på tværs af centret
16. Fælles ledelse i ambulatorier og OP-teams
17. Omlægning af opgaverne i forbindelse med museumsdrift

Grundlæggende konklusioner:

- Budgetgrundlag og præmisser for budgetter er som udgangspunkt gennemsigtige og kommunikeret i organisationen
- Budget til bemanning beregnes med udgangspunkt i fremmødeprofiler med gældende gennemsnitslønninger ud fra data i Silkeborg Data
- Præmisser og rammer for styring på PC Sct. Hans er som udgangspunkt ensartede på tværs af centret, hvor forbrug følges ud fra ensartede og forholdsvis transparente metodikker på tværs af centret
- Ledelsesinformation om budgetter og budgetopfølgning forekommer systematisk, detaljeret og ensartet på tværs af centret og deles med ledelseslag i organisationen
- Der opleves huller i informations- og beslutningsflowet samt i ledelses- og kommunikationskæderne, herunder problematisering af budget og styring, som skaber uklarhed og mangel på transparens lokalt
- Der bør arbejdes med sammenhængskraft og samarbejdskultur på tværs af centret
- Der bør arbejdes med helhedssyn og fælles principper for bemanning
- Der bør arbejdes med kulturen omkring den daglige disponering

Sammenfatning #2

Analysen omkring samarbejde, ledelses- og styringsprocesser har givet anledning til en række anbefalinger.

Anbefalingerne afledt af analysen dækker over følgende:



Klarhed om roller, mandat og ansvar



Entydighed i ledelseskæderne



Øget beslutningskraft og effektive beslutningsprocesser



Fokus på budgetansvar og styring



Fokus på vagtplanlægning og daglig disponering



Fokus på helhedssyn og fælles interessevaretagelse



Fælles kultur og hensigtsmæssig adfærd

Grundlæggende konklusioner:

- Beslutninger trækkes ikke stringent igennem
- Beslutningsprocesser opleves som uigennemsigtige og langtrukne
- Tendens til silo-tænkning og detailfokusering som skaber ubeslutsomhed og udfordrer rammen
- Manglende tilbageløb og opfølgning på beslutninger
- Uklarhed om ansvarsområder og arbejdsgange
- Sporadisk eller mangelfuld kommunikation på tværs af centret
- Processer vedrørende budgetlægning og styring udfordres og forlænges unødigt
- Vagtplanlægning og daglig disponering er påvirket af individuelle frem for fælles hensyn
- Manglende konsekvenser for u hensigtsmæssig adfærd

2

Baggrund og metode

Formål og tilgang

I lyset af forventede budgetoverskridelser samt større reorganiseringer og flytning af opgaver over de seneste år til PC Sct. Hans, ønskedes en **nærmere gennemgang af driften – og de samlede budgetter og udgifter i centret**. Gennemgangen havde til formål at bidrage til at sikre det bedste udgangspunkt for den kommende centerchef.

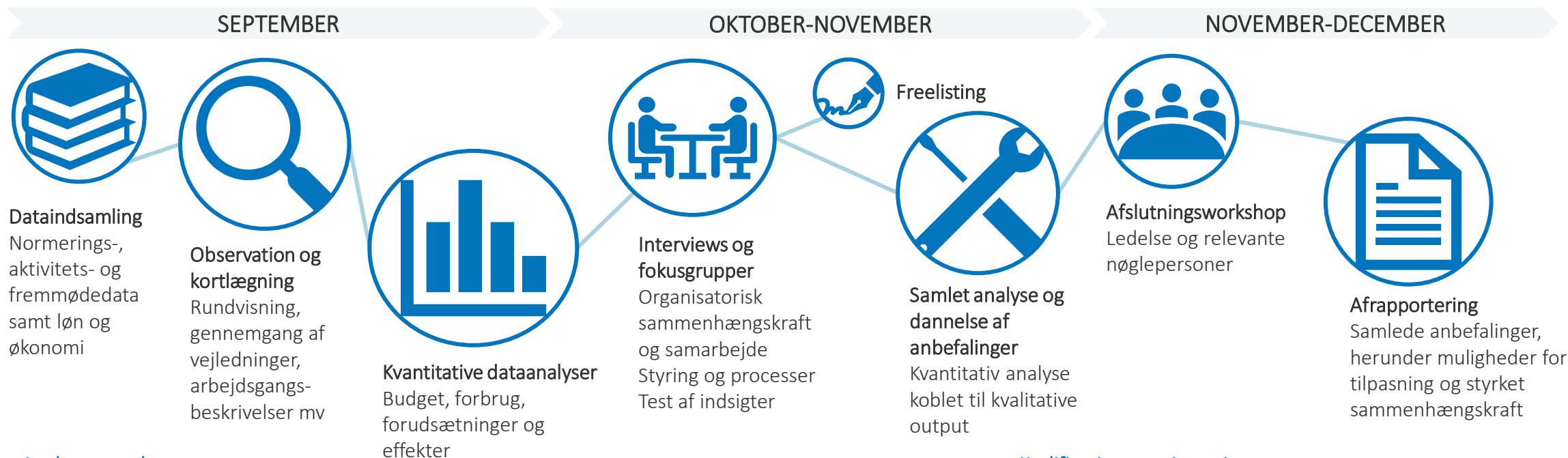
Formålet med budgetanalysen på PC Sct. Hans var at gennemgå budgetter og udgifter samt arbejdstilrettelæggelse og det interne samarbejde for at kunne **vurdere om psykiatridirektionens forventninger til centret stemmer overens med centrets funktioner, bemanning og samarbejdsformer og at der opnås balance mellem centrets budget og forbruget indenfor den eksisterende ramme**.

Ledelse og personale på PC Sct. Hans er løbende blevet inddraget i projektet for at sikre og kvalificere input og analyser, samt få testet de hypoteser der blev dannet undervejs i afdækningen. Relevante nøglepersoner og medarbejdere i centret er blevet inddraget i dataindsamling og –kvalificering samt til interview og afslutningsworkshop.

Projektet har omfattet:

- Kortlægning og analyse af PC Sct. Hans' budget og forbrug med henblik på at sikre balance inden for den eksisterende ramme.
- Budgetanalyse og kortlægning af budgetforudsætninger og budgetoverholdelse for hvert afsnit.
- Gennemgang af fremmødeprofiler og faktisk bemanning.
- Analyse af intern sammenhængskraft og organisatoriske virkemåder, ansvarsfordeling og snitflader i ledelsesroller og ansvarsområder.
- Beskrivelse af arbejdstilrettelæggelse i interne snitflader samt kultur for samarbejde og arbejdstilrettelæggelse.
- Ledelseskultur- og styringsprocesser for drift af centret.
- Workshop med relevante nøglepersoner ved afslutning.
- Samlet afrapportering.
- Løbende styregruppe- og arbejdsgruppemøder med inddragelse af centret.

Metode



Analysemetode

På baggrund af kvantitative data fastlægges budgetforudsætninger og evnen til budgetoverholdelse i afsnit og for centret som helhed. Via fremmødeprofiler og faktisk bemand samt centrale nøgletal foretages en vurdering af potentialer for tilpasning i arbejdstilrettelæggelsen for at sikre budgetoverholdelse. Observationer, interviews og fokusgruppe bidrager til udvidet forståelse af arbejdsgange og organisatoriske virkemåder som har indflydelse på den samlede økonomi og arbejdstilrettelæggelse. Samtidig indgår de kvalitative data til kvalificering af potentialevurderinger samt analysen af alternative løsningsmuligheder. Indsamling af eksisterende styringsmateriale samt interviews danner grundlaget for analyse og vurdering af de oplevede styringsmæssige processer i centret, og i hvor høj grad det fornødne grundlag for beslutningsstøtte og handlen i den daglige drift tilvejebringes i afdelinger og afsnit.

Kvalificering og orientering

Løbende i projektperioden er der mobiliseret forskellige niveauer i organisationen. Der er herunder foregået en løbende drøftelse og kvalificering af fund på ugentlige møder i arbejdsgruppen. Derudover har der været en løbende orientering og høring i styregruppen, som blandt andet har godkendt afgrænsning og scope for projektet, samt løbende inddragelse og orientering af LMU. Analysen forelægges i endelig form for styregruppe, direktionen for Region Hovedstadens psykiatri samt LMU.

Projektorganisering

Projektet er organiseret med en styregruppe, en arbejdsgruppe og en følgegruppe. Derudover varetages projektledelse og gennemførelse af aktiviteter og analyser i projektets spor og faser af projektteamet i NHG. CL og ledergruppen er løbende involveret i processen. Foreløbige analyseresultater og vurderinger drøftes i tæt dialog med deltagerne i arbejdsgruppen og fremlægges for styregruppe og følgegruppe.

Styregruppe

Deltagere:

- Centerchef Mie Carstensen (formand)
- Centerchef Line Duelund Nielsen
- Økonomichef Sven Knudsen, RHP
- Chefspl., Afd. M Susie Petersen, PCSH
- Chefspl., Afd. R Marianne Friis Lindegaard, PCSH
- Adm.chef Pernille Tiedemann, PCSH
- Partner Hanne Lobedanz, NHG
- Partner Martin Hornstrup, NHG

Formål og indhold:

- Understøtte fremdrift og retning i projektet i forhold til leverancer, aktiviteter og milepæle i projektet.
- Drøfte og vurdere foreløbige resultater og afrapporteringer undervejs i projektførløbet.
- Beslutningstagere ved justeringsbehov i projektets aktiviteter og retning.

Centerledelsesrepræsentanter for PC Sct. Hans repræsenterer i styregruppen alle faggrupper i centret og centret som helhed.

Arbejdsgruppe

Deltagere:

- Budgetchef Margit Nielsen, RHP
- Adm. Chef Pernille Tiedemann, PCSH
- Rikke Kobberø, PCSH
- Mads Zahle Østergaard, RHP
- Hanne Lobedanz, NHG
- Thea Stoustrup, NHG

Formål og indhold:

- Dataindsamling og bistå i analysearbejdet.
- Kvalitetssikring og vurdering af analysegrundlag.
- Bistå med viden og metodisk retning i analyser.
- Løbende sparring på foreløbige analyseresultater.
- Bistå i materialeindsamling og afdækning af centerets setup og virkemåde.

Arbejdsgruppen bidrager med faglig viden og datagrundlag for aktiviteterne i projektets spor, samt bistår som sparringspartner for NHG i analysefaserne.

Følgegruppe - MED udvalget

Deltagere:

- Det lokale MED-udvalg på PCSH.

Formål og indhold:

- Drøfte og kommentere på foreløbige resultater og afrapporteringer undervejs i projektførløbet.
- Følgegruppen kan bidrage med input og perspektiver på analyser og resultater.

NHG projektledelse

Deltagere: Hanne Lobedanz, NHG, Martin Hornstrup, NHG, Thea Stoustrup, NHG

Formål og indhold:

- Projektstyring og -ledelse samt kvalitetssikring.
- Planlægning, koordinering og kalenderbooking af indsatser og aktiviteter.
- Sikre fremdrift i projektaktiviteter og leverancer.
- Løbende afrapportering og beslutningsmateriale til styregruppe.

3

Anbefalinger
- budgetanalyse

Sammenfatning #1

Budgetanalysen har samlet identificeret potentialer på imellem 16-50 mio. kr. på tværs af centret fordelt på 17 anbefalinger.

Anbefalingerne afledt af budgetanalysen er opdelt i følgende kategorier:



Budgetomlægning

1. Omlægning af TRT
2. Tilpasning i velkomsthuset
3. Tilpasning af KISA
4. Fælles præmisser for personale udenfor fremmøde (B-rul)



Langsigtet økonomisk balance

5. Samling af vagtplanlægningsteam
6. Stabsmedarbejdere under chefsygeplejerske
7. Fremmødepraksis og vikarforbrug
8. Revurdering af den biokemiske laboratoriebetjening
9. Nedbringelse af stofindkast- og indsmugling
10. Forskningsområdet
11. Administrativt personale



Potentialer for øget aktivitet

12. Tilpasning af ressourcer i forhold til belægning
13. Tilpasning af FLOW-funktion ift faktisk niveau i MOPS



Organisatoriske forbedringer

14. Samling af psykologer
15. Dobbeltbemanding på tværs af centret
16. Fælles ledelse i ambulatorier og OP-teams
17. Omlægning af opgaverne i forbindelse med museumsdrift

Grundlæggende konklusioner:

- Budgetgrundlag og præmisser for budgetter er som udgangspunkt gennemsigtige og kommunikeret i organisationen
- Budget til bemanning beregnes med udgangspunkt i fremmødeprofiler med gældende gennemsnitslønninger ud fra data i Silkeborg Data
- Præmisser og rammer for styring på PC Sct. Hans er som udgangspunkt ensartede på tværs af centret, hvor forbrug følges ud fra ensartede og forholdsvis transparente metodikker på tværs af centret
- Ledelsesinformation om budgetter og budgetopfølgning forekommer systematisk, detaljeret og ensartet på tværs af centret og deles med ledelseslag i organisationen
- Der opleves huller i informations og beslutningsflowet samt i ledelses- og kommunikationskæderne, herunder problematisering af budget og styring, som skaber uklarhed og mangel på transparens lokalt
- Der bør arbejdes med sammenhængskraft og samarbejdskultur på tværs af centret
- Der bør arbejdes med helhedssyn og fælles principper for bemanning
- Der bør arbejdes med kulturen omkring den daglige disponering



Omlægning af TRT

Beskrivelse af tiltag

TRT varetager individuelle og gruppeaktiviteter for sengeafsnittene på PC Sct. Hans og deltager på husmøder i Udsigten samt behandlingskonferencer i det omfang den enkelte medarbejder er involveret i rehabiliteringen af patienter. Aktiviteterne indebærer bl.a. Fodbold, fitness/aktiviteter i multisalen, e-sport og wellness. TRT er primært ansvarlig for caféen i Udsigten.

Der opleves imidlertid stor variation på tværs af afdelinger og afsnit i forståelsen af TRTs rolle og ansvar og et potentiale i en bedre anvendelse af matriklens faciliteter.

Formål med dette tiltag er at skabe mere ensartede vilkår i patientaktiviteter og nærhed i relationen til afsnit og patient, mere ensartede præmisser i opgaveløsningen og bedre brug af faciliteter på matriklen.

Patienter fra M bør i langt højere grad kunne tilbydes adgang til faciliteter i Udsigten i forhold til hvad der gør sig gældende i dag.

Det foreslås at tilrettelæggelse af aktiviteter sker i afsnit og at adgang til fællesområder (bassin, værksted, bane mv.) sker efter fast skemafordeling, således at både R og M har rådighed over fællesområder – fællesaktiviteter for patienter på tværs af afsnit sker i tværgående samarbejde mellem de enkelte afsnit.

Anbefaling

Det anbefales at der sker en omlægning af opgavevaretagelsen som i dag varetages af TRT.

Konkret anbefales:

- At ressourcer og opgaver tilføres de enkelte afsnit efter ensartede kriterier
- At der sker en tildeling og skemalægning af adgang til fællesaktiviteter, herunder bassin, multisal og idrætsfaciliteter efter ensartede præmisser og på faste dage.
- At tilrettelæggelsen af patientrettede aktiviteter sker på tværs af afsnit og løftes på afdelingsniveau.
- At der etableres tværfaglig ledelse med ansvar for den klinisk faglige kvalitet og koordinering i opgavevaretagelsen af aktiviteter på tværs af centret og af den faglige ledelse, svarende til øvrige kliniske støttefunktioner.
- At der i fastlæggelse af endelig model indregnes udgifter til bademesterfunktion omkring bassinet.

Beregning og forudsætninger

- Forbrugte stillinger i TRT fordeles til afsnit i R og M efter ensartede præmisser og der modregnes for allerede eksisterende ikke vagtbærende Fys/Ergo ressourcer (ressourcer i B-rul).
- Den ledende stilling i TRT konverteres til tværfaglig ledelse med ansvar for faglig udvikling på tværs af Sct. Hans

Der foreslås følgende tre modeller:

1. At åbne afsnit bemandes med 0,5 fys og 0,5 ergo. Og at lukkede afsnit bemandes med 0,75
2. At åbne afsnit bemandes med 0,5 fys /0,5 ergo. Og at lukkede afsnit bemandes med 1 fys/1 ergo svarende til grundbemanning B-rullet på andre centre
3. Alle afsnit bemandes med 1 fys/1 ergo.

Forbrugte stillinger i TRT fordeles til afsnit i R og M efter ovenstående præmisser, og der modregnes for allerede eksisterende ressourcer i B-rullet

Potentialevurdering og samlet effekt

	Model 1	Model 2	Model 3
TRT stillingsforbrug	12,36	12,36	12,36
stillinger til afd. R	3,0	6,5	6,5
Stilinger til afd. M	-3,7	-3,7	0,3
Tilpasningspotentiale	11,6	9,6	5,6
Samlet potentiale (mio. Kr.)	5,8	4,8	2,8



Tilpasning i Velkomsthuset

Beskrivelse af tiltag

Velkomsthuset varetager opgaver i forbindelse med ind- og udgange fra Udsigten, herunder, modtagelse (reception), visitation af patienter og besøgende, sikkerhed i tilknytning til besøg udefra samt opsyn og sikkerhed i havegangen. Alle besøg i Udsigten foregår i Velkomsthusets besøgsenhed, hvor der findes to besøgslejligheder og to besøgsrum. Derudover varetager velkomsthuset conciergefunktion i forbindelse med lokaleanvendelsen i Udsigten. Hver funktion har selvstændigt bemandingsbudget.

Nogle af Velkomsthusets funktioner binder personalet fast. Disse omfatter perimeterovervågning samt SP-opslag i receptionen. SP-opslag kan kun udføres af sundhedsfagligt personale. De resterende opgaver varetages afhængig af aktiviteten i huset. Der arbejdes løbende med rotation og kompetenceudvikling, således at personalet kan gå på tværs af funktioner bl.a. for at skabe variation for personalet i hverdagen.

Velkomsthuset er oprindelig bemandet ud fra en forudsætning om at patienter bevægede sig langt mere rundt end hvad der udspiller sig i virkeligheden. Derfor har velkomsthuset løbende påtaget sig ekstra opgaver som ellers ikke indgår i kerneopgaven. I 2023 er der sket en nedbringelse af fremmødet i havegangen, således at bemanningen afspejler opgavebelastningen. Med den nuværende opgavesammensætning og vurdering af den samlede opgavebelastning, vurderes det at der ud over havegangen kan ske en yderligere tilpasning af fremmødet.

NHG har gennemført en vurdering af potentialet baseret på tre fremmødemodeller for Velkomsthuset, hvor særligt dag- og aftenfremmødet tænkes på tværs, på nær havegangen.

Anbefaling

- At personalet bemandingsmæssigt i højere grad bemandes på tværs af reception, visitation, besøgskoordinering og besøgsrum og besøgende samt sikkerhed i tilknytning til havegangen og at budgettet tilpasses herefter.
- At der gennemføres en nærmere databaseret analyse af den faktiske opgavebelastning, herunder overlap med andre funktioner og spidsbelastningstidspunkter.
- I fastlæggelsen af endelig model skal opgaveløsningen omkring rundering indtænkes.

Beregning og forudsætninger

Der er taget udgangspunkt i følgende

- Reception, visitation, besøg og besøgsrum tænkes i højere grad sammen med bemanning på tværs.
- Havegangen bemandes med det i 2023 justerede fremmøde med 6 i dagfremmøde og 4 i aften (2 fra kl 21-23).

Tilpasningspotentiale baseret på tre fremmødemodeller for Velkomsthuset på nær havegangen:

Model 1: 5 i dagtid, 4 i aften, 2 i nat

Model 2: 4,5 i dagtid, 4 i aften, 2 i nat

Model 3: 4 i dagtid, 4 i aften, 2 i nat

Det giver et samlet tilpasningspotentiale på mellem 2 og 2,9 mio. kr..

Potentialevurdering og samlet effekt

	Normering	Lønsum	Potentiale (mio. Kr.)
Nuværende niv	46,8	22,9	
Model 1: 5/4/2	44,4	20,9	2,0
Model 2: 4,5/4/2	43,4	20,4	2,5
Model 3: 4/4/2	42,4	20,0	2,9



Tilpasning af KISA

Beskrivelse af tiltag

KISA er et åbent sengeafsnit placeret i Fjordhus, og varetager behandling af svært behandleligt misbrug, der henvises fra de øvrige psykiatriske centre i regionen. KISA bemandes 6 senge og varetager et indslusnings- og stabiliseringsforløb af de patienter der ikke er i stand til at indgå i et almindeligt behandlingsforløb på de tre andre sengeafsnit. Et KISA-forløb varer 3-4 uger, hvorefter patienten fortsætter behandling i et åbent sengeafsnit på Afdeling M. Behandlingen på KISA består af bl.a. kognitiv samtaleterapi, miljøterapeutisk arbejde, sansearbejde, motivational interviewing og psykoedukation, alle med højere intensitet end i de øvrige M-afsnit.

Personalet på KISA består af psykiatere/læger, psykologer, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, plejere, ergo- og fysioterapeut, socialrådgiver og lægesekretær.

KISA fungerer som et åbent skærmet afsnit som følge af patienternes kompleksitet, og behandlingsbehov. KISA er derfor bemanded højere end andre åbne afsnit, dog uden at møde kriterierne for et intensivt afsnit.

KISA er på nuværende tidspunkt bemanded højere end samtlige afsnit på PC Sct Hans. Normeringen er 30,2, inkl. 3,6 årsværk som ikke indgår i vagten, svarende til en plejenorm på 5 og et udgiftsniveau på 2,6 mio. kr. pr. seng. Plejenormen ligger således på niveau med en somatisk intensiv afdeling. På de lukkede retspsykiatriske afsnit udgør plejenormen i gennemsnit 2,4 med et udgiftsniveau på 1,3 mio. Kr. pr. seng.

Da KISA er et åbent afsnit og bemanningen uagtet patientkompleksitet forekommer høj, vurderes det, at der bør ske en tilpasning af fremmødet, hvor også den samlede budgetramme tilpasses.

Et bemandingsniveau på linje med de åbne afsnit på R, hvor der imidlertid ikke reguleres for at R-afsnittene varetager hhv. 12 og 18 senge, vil betyde en tilpasning til et fremmøde på 4 i dagtid, 3 i aften og 2 i nattevagten. Der er i denne sammenhæng ikke sket ændringer i personalet uden for fremmøde, idet der særligt for Fys/ergo vurderes at netop denne patientgruppes behov bør imødekommes.

Anbefaling

- At bemanningen på KISA tilpasses til et fremmøde på 4 i dagtid, 3 i aftenvagte og 2 i nattevagte.
- Hertil kommer personale uden for fremmøde.
- At det vurderes hvorvidt en yderligere tilpasning i fremmødet i A-rullet er realiserbart (ved bemanning som åbent R-afsnit ville et fremmøde i A-rullet skulle ligge på 2/1,5/1)
- At forbruget nedbringes til at møde budgetrammen
- At de nærmere præmisser for opgaveløsningen fastlægges

Beregning og forudsætninger

- Udgangspunkt i nuværende bemanning og budgetramme pr. seng sammenholdt med andre lukkede og åbne afsnit.
- Beregning af bemanningen på bases af bemanningen i R4/R12 uden regulering for sengemasse (højere patientkompleksitet).
- Sammenligning af niveau med surrogatafsnit C1 (isolationsfaktor)
- Vurdering af omkostning pr. seng.

Potentialeberegning og samlet effekt

Mio. Kr.	Nuværende Lønudgift	Omk pr. Seng	Tilpasset Lønudgift	Omk. pr. Seng	Potentiale
Vagtbærende	14,3	2,4	9,5	1,6	4,8
Ikke vagtbærende	1,8	0,3	1,8	0,3	-
I alt	16	2,7	11,3	1,9	4,8



Fælles præmisser for personale udenfor fremmøde (B-rul)

Beskrivelse af tiltag

Budgetkortlægningen har vist, at der er en uklar praksis omkring håndtering af vagtbærende (A-rul) og ikke-vagtbærende personale (B-rul). Analyse gennemgangen tyder på at der er afsnit, hvor der er for mange i A-rullet i forhold til, hvor mange der rent faktisk går i vagt.

Derfor anbefales det, at der gennemføres en detaljeret gennemgang af samtlige sengeafsnit og vagtbærende funktioner med henblik på at fastlægge det faktiske behov for fremmøde i dag-, aften- og nattevagter (A-rullet) samt at centerledelsen med udgangspunkt i RHPs principper definerer fælles regler for bemanning til opgaver og funktioner udenfor vagtrullet (B-rullet) på tværs af afsnittene på hele PC Sct. Hans.

Principperne bør læne sig op at de generelle principper i RHP og bør indebære en sammenligning med bemanningen i B-rullet) på andre centre under hensyntagen til sengemassen.

Et eksempel på en standard for grundbemanning andre steder (pr. 16 senge):

- 1 overspl pr afsnit (svarende til andre centre)
- 0,5 Fysioterapeut for åbne, og 0,75 på lukket (svarende til niveauet på andre centre)
- 0,5 ergoterapeuter for åbne og 0,75 på lukket (svarende til niveauet på andre centre)
- 0,5-1 recoverymentor pr. afsnit (på andre centre indgår alene 1 på lukkede afsnit)
- 0,5 sygeplejerske (nattrisse) på åbne afsnit og 1 på lukkede (svarende til andre centre)
- 0,5 klinisk spl.spec. pr afsnit (svarende til andre centre)
- 1 psykolog

Beregning og forudsætninger

Det forudsættes at denne gennemgang vil kunne identificere et anslået tilpasningspotentiale svarende til 2,5-5 mio.kr.

Anbefaling

Det anbefales at gennemføre en revision af samtlige sengeafsnit og vagtbærende funktioner med henblik på at sikre ensartede principper for tildeling af vagtbemanning og mere bæredygtig anvendelse af ressourcerne samt af ikke-vagtbærende funktioner på tværs af hele organisationen mhp. transparens i principperne. Revisionen bør indeholde:

- Kortlægning og vurdering af antal i fremmøde i forhold til grundbemanning, samt omfanget af vagtbærende personale, der ikke går i vagt eller tager vagter
- Fastlægge grundprincipper for ikke-vagtbærende personale; Hvor mange, hvilke roller og funktioner, herunder forskelle på åbne og lukkede afsnit og støttefunktioner.

Potentialevurdering og samlet effekt

Det forudsættes at denne gennemgang vil kunne identificere et anslået tilpasningspotentiale svarende til 2,5-5 mio.kr.



Samling af vagtplanlægningsteam

Beskrivelse af tiltag

PC Sct. Hans har som led i professionaliseringen af vagtplanlægning samlet opgaven som planlægger i team på tværs af centret for i alt 24 vagtbærende funktioner. Teamet består af 8 vagtplanlæggere som fagligt er forankret under staben. Vagtplanlægningsteamet har til opgave at sikre hensigtsmæssig vagtdækning af vagtbærende funktioner, at der planlægges ud fra behovet i patientbehandling og arbejdstilrettelæggelsen, herunder at planlægning sker ressourcemæssigt og økonomisk hensigtsmæssigt og uden afvigelser fra arbejdstidsregler, normtid og uhensigtsmæssig planlægning i forhold til over-/merarbejde og vikarforbrug under hensyntagen til det lokale arbejdsmiljø og vilkår blandt personalet. Arbejdet med professionalisering sker som led i overgangen til Optima og er i tråd med tankerne i Sund Planlægning.

Som vagtplanlægger bevæger man sig i gråzonen mellem stab og lokal ledelse, idet vagtplanlægningen har stor betydning for arbejdsmiljø og sammenhængskraften i og på tværs af de enkelte afsnit. Det kræver tydelighed i roller, rammer og mandater og et tæt samarbejde med den kliniske ledelse. Derfor er et tæt samarbejde mellem den enkelte vagtplanlægger og oversygeplejerske afgørende for gode planer der formår at afbalancere hensynet til den samlede ressourceanvendelse og økonomi med en dagligdag der fungerer i afsnittene.

Teamet refererer ledelsesmæssigt til staben, bortset fra 1 vagtplanlægger der refererer til en oversygeplejerske på M. Det skaber uklarhed og udfordringer i koordineringen og prioritering af opgaver og tilgange, og asymmetri i ledelseskæderne set fra et medarbejderperspektiv. Det vurderes derfor hensigtsmæssigt at strømline organiseringen således at den bliver ens på tværs af vagtplanlæggere.

En samlet normering på 8 vagtplanlæggere som vagtplanlægger for 24 enheder med vagtbærende funktioner bør overvejes i forhold til sammenlignelige steder. I somatikken er der oftest mellem 0,2-0,5 normering pr afsnit med vagtbærende funktioner, hvor plejeafsnit trækker flest ressourcer. Det ville svare til en normering blandt vagtplanlæggere på mellem 4,6-11 stillinger på PC Sct. Hans. Opgavebelastningen for vagtplanlæggere hænger i høj grad sammen med organisationens evne til planlægning med fokus på behandlingsbehov eller om det daglige personalehensyn vægter større. Der bør være et potentiale på lang sigt i at effektivisere vagtplanlægningen og opnå højere grad af stabilitet.

Anbefaling

- At beslutning om ensartet organisering på tværs i centret i praksis implementeres
- At vagtplanlægger på M forankres budgetmæssigt og ledelsesmæssigt til samme team eller at vagtplanlægger budgetmæssigt og ledelsesmæssigt forankres i afdelingerne med en tværgående faglig ledelse.
- At der skabes tydelighed omkring roller, ansvar og mandat i snitfladen mellem vagtplanlægger og afsnit

Potentialevurdering og samlet effekt

- Ingen økonomisk effekt
- Re-allokering af normering, budget og forbrug til samme enhed
- Fælles fagligt og ledelsesmæssigt tilhørsforhold
- Ensartet fokus på vagtplanlægning som fag



Stabsmedarbejdere under chefsygeplejerske

Beskrivelse af tiltag

Generelt på PC Sct. Hans er der en vis uklarhed i hvor og hvorfor stabsmedarbejdere ledelsesmæssigt og budgetteknisk er placeret som de er. Ledelsesreferencer hænger ikke nødvendigvis sammen med budgetplacering, ligesom aftræk på tidligere rammebeslutninger ikke eksekveres konsistent. Det skaber forvirring om rammen, styringspræmisserne og et stort arbejde styrings- og opfølgingsmæssigt, hvor detailviden om historik og lokale aftaler er påkrævet.

Det anbefales at budgetposter under oversygeplejersken afgrænses til det kliniknære som ikke kan fordeles til afsnit, og at alt der går på tværs af centret samles under centerledelse eller administration.

På budgetafsnittene under oversygeplejerske i hhv. afdeling R og M er der allokeret en række stabsfunktioner med både normering og forbrug.

På M indgår 2 kliniske sygeplejespecialister. Derudover er der budget til recovery mentorer. På R indgår 2 kl. sygeplejespecialister, 2 FTR som er allokeret under R, idet de også indgår i dækningen af arbejdet i R. Derudover indgår 1 fagleder for ergoterapeuterne i R, natrisser på R, samt budget til fastholdelsespulje og budget til varetagelsen af grunduddannelsen.

Direktionen i RHP anbefaler generelt at der ikke bør være normering og forbrug af stabsmedarbejdere under chefsygeplejersken, og at kliniske sygeplejespecialister enten allokeres til kliniske afsnit eller indgå i kvalitetsfunktioner. Der bør derfor overvejes at kliniske sygeplejespecialister allokeres til afsnit – eventuelt med én eller to stillinger allokere til den KF-enhed.

I den endelige model bør det indtænkes hvordan man på PC Sct. Hans vil håndterer den samlede kompetenceudviklingsindsats i forbindelse med initiativerne omkring dobbeltdiagnoser i psykiatrien som helhed.

Tilsvarende bør det overvejes om budget til FTR stillinger, fagledelse og grunduddannelse bør allokeres budgetmæssigt til andre steder end chefsygeplejerskeniveau.

Anbefaling

- At kliniske sygeplejespecialister allokeres til afsnit – eventuelt med én eller to stillinger allokere til den KF-enhed og at det i den endelige model indtænkes hvordan man på PC Sct. Hans vil håndterer den samlede kompetenceudviklingsindsats i forbindelse med initiativerne omkring dobbeltdiagnoser i psykiatrien som helhed
- At normering og forbrug omkring til grunduddannelsen udgår af budget og forbrug under oversygeplejerske i afd. R og at midler og ledelsesansvar til staben
- At det overvejes hvordan budget til FTR stillinger, fagledelse og grunduddannelse allokeres budgetmæssigt til andre steder end chefsygeplejerskeniveau

Potentialevurdering og samlet effekt

- Implementering af fælles principper for ingen stabsmedarbejdere under chefsygeplejerske, svarende til øvrige centre.
- Revurdering af ressourceforbrug og behov
- Vurdering af re-allokering af budget og forbrug



Fremmødepraksis og vikarforbrug

Beskrivelse af tiltag

Vikarforbrug og omfanget af over- merarbejde udgør en betydelig del af forbruget på de kliniske afsnit. Årsagen skal primært findes i vakante stillinger.

Nuværende praksis genererer en samlet merudgift på 29,5 mio. kr., svarende til 62,7 fuldtidsstillinger.

Imidlertid er der ikke entydig sammenhæng i hverken lav bemanning eller høj aktivitet og brugen af vikarer. Der er således behov for at genoverveje brugen og bestillingen af vikarer og beslutningen om overarbejde..

I realiteten indkaldes der ofte til dækning af vagter baseret på bemanning hvis afsnittet havde en belægning på 100%, og ikke til bemanning relativt til faktisk belægningsprocent.

Hvis der gennemføres en ny praksis, hvor der alene indkaldes vikarer og anvendes overarbejde ud fra faste regler omkring bemanningsomfang, så vurderes det at kunne reducere vikarforbruget med 1/3 del, svarende til en udgiftsreduktion på **9,7 mio.kr.**

Det resterende vikarforbrug bør reduceres via øget indsats for at bemane sengeafsnit med fast personale, herunder eventuelt reducere sengeomfang.

Beregning og forudsætninger

- Vikartimer og mer-/ overarbejdstimer er opgjort på baggrund af LINK data og omregnet til årsværk svarende til 1554 timer pr. stilling
- Til omkostningsvurdering er der taget udgangspunkt i en gennemsnitsløn på 470 t.kr.
- For vakante stillinger er der taget udgangspunkt i oplysninger fra PC Sct. Hans

Anbefaling

- Det anbefales, at der mere intensivt arbejdes med nedbringelse af vikarforbrug og dyre timer og at der systematisk arbejdes med mere bæredygtig vagtplanlægning som sikrer at dyre fremmødetimer og vikarforbrug nedbringes i de afdelinger hvor det er muligt.
- At vikarforbrug og omfanget af dyre timer følges med henblik på at bidrage til mere bæredygtig økonomisk balance
- Tydelige principper for hvornår en vikar kan rekvireres etableres som praksis.

Potentialevurdering og samlet effekt

- Fastlæggelse og efterlevelse af rammer og præmisser for rekvirerings af vikarer
- Nedbringelse af forbruget af vikarer og dyre timer i vagtdækningen
- Øget anvendelse af fast personale
- Mere bæredygtig økonomi

Afdeling	Vakante stillinger	Forbrug svarende til ÅV (1554)	Forbrug svarende til omkostning (mio kr)	Mulig udgiftsreduktion (mio kr)
M	-5,4	2,6	1,2	0,4
R	-61,9	59,5	28,0	9,2
Velkomsthuset	-7,9	0,6	0,3	0,1
R+Velkomsthuset	-69,8	60,1	28,2	9,3
Total	-75,3	62,7	29,5	9,7



Revurdering af den biokemiske laboratoriebetjening

Beskrivelse af tiltag

Klinisk Biokemisk Afdeling udfører almindelige biokemiske analyser, screener uriner for misbrugsstoffer, laver genetiske analyser, samt udfører EKG og blodprøvetagning. Afdelingen er laboratorieansvarlige for hele PC Sct. Hans og vedligeholder derfor også udstyr såsom EKG'er.

Blodprøver indsamles dagligt gennem morgenrunde der foregår á 2 omgange, grundet patienter der sover. Ved blodprøverunder udgår 2 medarbejdere fra Biokemisk Afdeling, der tager blodprøven på patientens stue. 2-3 medarbejdere fra afsnittet er også til stede under prøvetagning. Derudover udføres prøver også ad hoc efter behov, særligt i forbindelse med mistanke om medicinforgiftning. Alle testsvar er tilgængelige samme dag.

Laboratoriefunktionen varetog oprindeligt opgaver for forskningsinstituttet, men udfører ikke længere opgaver i regi heraf. Argumentet for fortsat biokemisk laboratoriebetjening på matriklen grunder i behovet for stofscreeninger, når patienter fra Afd. R skal have udgangstilladelser. Dertil er behovet for prøvetagning og afledte udgifter til reagenser steget som følge af udfordringer med indsmugling og indkast af stoffer i Udsigten.

I lyset af omkringliggende muligheder for biokemiske betjening i og udenfor regionen, inklusiv logistiske modeller for prøvetransport mv. bør forskellige modeller for laboratoriebetjening og prøvetagning overvejes PC Sct. Hans' størrelse taget i betragtning

Lokalt POCT udstyr der kan screene for stofindtag kan muliggøre en nedbringelse af behovet for blodprøvetagning og analyse gennem screening for tilstedeværelse af rusmidler i blodet forud for bestilling af selve blodprøven. Ved sådanne anskaffelser vil leverandører ofte varetage oplæring og kalibrering af udstyr.

De samlede udgifter til biokemi og laboratoriefunktion udgør i 2023 i alt

Stillingsforbrug	Lønforbrug	Øvrig drift-forbrug	Samlet forbrug
4,56	2,5 mio. Kr.	3,4 mio.kr.	5,9 mio. Kr.

Anbefaling

- At laboratoriefunktionen på matriklen genovervejes og at arbejdsgange omkring prøvetagning i den sammenhæng fastlægges nærmere.
- At der indledes dialog med Sjællands Universitetshospital for at afdække muligheder for samarbejde omkring analyser.
- At der arbejdes med initiativer og tiltag som kan skabe fokus på nødvendige prøver
- At mulighederne for anvendelse af POCT-udstyr i udsigten til screening for rusmidler forud for prøvebestilling afsøges. Der kan med fordel indføres en internt afregningsmodel/budget for prøver, så nødvendige prøver prioriteres.

Beregning og forudsætninger

- Forbrug for 2023 er fremskrevet til helårsniveau

Potentialevurdering og samlet effekt

- Afklaring af modeller for fremtidig laboratoriebetjening
- Nedbringelse af blodprøver og laboratorieanalyser



Nedbringelse af stofindkast og –indsmugling

Beskrivelse af tiltag

PC Sct. Hans har, som funktion af patientsammensætning i de to specialer, udfordringer med indsmugling og indkast af rusmidler på matriklen. Personalet på de lukkede sengeafsnit i Udsigten oplever at stofindsmugling er blevet værre efter indflytningen i de nye lokaler, hvor de bliver kastet ind i Udsigtens haver.

Problematikken har mange afledte effekter, da patienter som er påvirket af rusmidler kan udfordre behandlingsalliancen og udgøre et forstyrrende element på sengeafsnittene, for personalet såvel som de andre patienter. Derudover medfører den øgede opmærksomhed på stofindkast et øget forbrug af urintests, da patienter skal testes før de kan få udgangstilladelser.

For at håndtere stofindkastet anvendes en del af Velkomsthusests ressourcer til tagafsøgning, fast placering i enhederne for at monitorere aktiviteter i haverne, runderinger samt videoovervågning.

Anbefaling

Det anbefales, at afdelingen forsøger at nedbringe stofindkast og indsmugling ved systematisk at afdække indgangsvinklerne til disse stoffer. Ved dette tiltag vil der kunne ses afledte indirekte effekter, såsom nedbringelse af vikarforbruget og øvrige driftsomkostninger. Da patienter oftest er påvirket under behandling, vil en nedbringelse af stofindkast og indsmugling også lede til bedre compliance i forhold til behandlingen af sygdom.

PC Sct. Hans har på nuværende tidspunkt allerede afsøgt flere muligheder for nedbringelse af stofindkastet, dog er det stadig vores anbefaling, at dette punkt bliver prioriteret højt.

Det anbefales desuden, at PC Sct. Hans forsøger at afdække omfanget af stofindsmuglingen, og vurderer dette imod eksisterende viden om indsmugling, både på PC Sct.- Hans og på andre centre, for at kortlægge omfangets relative størrelse.

Beregning og forudsætninger

Der er ikke foretaget beregning ved dette tiltag, da store dele af effekter vil kunne ses som indirekte effekter.

Potentialevurdering og samlet effekt

I nedenstående er der listet en række afledte effekter der muligvis kan reduceres:

- Reduktion i behov for prøvetagning
- Reduktion af udgifter til fast placerede vagter i enheder
- Reduktion i antallet af runderinger
- Forbedret medicincompliance
- Øget stabilitet i behandlingsforløbet



Beskrivelse af tiltag

Der er en stor formaliseret forskningsaktivitet på PC Sct. Hans i forhold til organisationens størrelse. Det er primært forankret i Forskningsinstituttet for Biologisk Psykiatri og Kompetencecenter for Retspsykiatri. Området er organisatorisk spredt og hvert enhed håndterer alle administrative og forskningsrelaterede aktiviteter selv, dette formentlig som følge af forskelligartede forskningsområder og formål.

Forskningsinstituttet for biologisk psykiatri varetager forskning uden tilknytning til aktiviteten og patientgruppen på PC Sct. Hans.

Kompetencecenter for retspsykiatri varetager forskningsaktiviteter direkte i tilknytning til de retspsykiatriske patienter og den aktivitet der er på PC Sct. Hans, og har til formål at bidrage med viden til at sikre den bedst mulige pleje, behandling og rehabilitering af retslige patienter.

I lyset af PC Sct. Hans' størrelse, bør forskningsaktiviteter enten kobles sammen organisatorisk og administrativt for at sikre gennemsigthed, hvor mange ressourcer der er bundet i forskning og evt. muligheden for at udnytte forskningsmæssige synergier. Alternativt bør det overvejes om forskning uden direkte tilknytning til PC Sct. Hans bør udgå som selvstændig budgetenhed i driftsbudgettet for centret. også ses på om forskningsområder med fordel kan kobles sammen med andre forskningsområder i RHP.

Der er 7,2 AC-stillinger tilknyttet forskningsinstituttet for Biologisk Psykiatri, mens Kompetencecenter for Retspsykiatri har 2,7 AC-stillinger tilknyttet.

Anbefaling

- At forskningsområder samles organisatorisk og budgetmæssigt under en fælles enhed.
- At der arbejdes med tydeliggørelse af hvor meget forskning kan og skal belaste driften, eller
- At forskningsinstituttet udskilles af budgettet på PC Sct. Hans og overgår til RHP eller andet center der bedriver forskning på vegne af hele psykiatrien.

Beregning og forudsætninger

Stillingsforbrug er opgjort på basis af data fra Silkeborg Data, fratrasket bioanalytiker og led. bioanalytiker

Stillingsforbrug 2023	
Bachelor (8H_6235)	0,5
Chefkonsulent (8H_6232)	0,7
Kto specialist (8H_6122)	0,8
Læge 1, andre (8H_1134)	0,8
Sosu-ass. (8H_2531)	1,1
Spec.konsulent (8H_6233)	0,3
Stabschef (8H_6216)	0,6
Øvr. led AC (8H_3702)	0,3
Øvrige AC (8H_6241)	4,7
i alt	9,8

Potentialevurdering og samlet effekt

Det er på nuværende tidspunkt ikke foretaget en vurdering af tilpasningspotentialet.



Administrativt personale og tværgående funktioner

Beskrivelse af tiltag

Omfanget af administrativt personale på PC Sct. Hans er stort i lyset af organisationens størrelse og samt at der også er administrativt personale i Kristineberg og i regionsforvaltningen samt CIMT, CEJ mv.

Som en funktion af de retspsykiatriske patienter varetager administrationen på PC Sct. Hans en række bundne opgaver forbundet med: 1) kassefunktion for patienternes privatøkonomi og 2) administration af patienternes lønninger for arbejde udenfor PC Sct. Hans.

Kassefunktionen er åbent 2 dage om ugen, og arbejdsbyrden vurderes til 3 fulde arbejdsdage pr uge inkl. forberedelse og udlæg.

Lønadministrationen af patienters løn varetages af en økonomimedarbejder, der udover dette varetager afstemning og visitation af faktura på tværs af PC Sct. Hans og arbejdsbyrden for lønadministrationen vurderes som svarende til 5 fulde arbejdsdage pr måned.

Antal stillinger	Budget	Forbrug
Centerledelse PC Sct. Hans (PV_KA01)	6,5	5,2
Centerledelse, Adm. m.v. (PV_KA00)	23,5	18,5
Forskningsinstituttet (PV_KT00)	7,2	9,8
Fælles funktioner (PV_KA08)		6,2
Administrative funktioner M	2,0	2,0
Administrative funktioner R	2,0	2,0
KF-enheden		7,0
Adm. Pers i alt	41,2	50,7
 Personale i alt PC Sct Hans	 729,7	 667,3
 Andel	 5,6%	 7,6%

Beregning og forudsætninger

Medregnet i opgørelsen er

- Centerledelsen bestående af 1 centerchef, 3 chefsygeplejersker og 2 cheflæger
- personale ansat under administrative enheder, inkl. sygeplejersker og andre AC-grupper+ stabschef
- Socialrådgivere, psykologer, lægesekretærer og service/og rengøringspersonale indgår ikke i opgørelsen

Anbefaling

- At der generelt på de administrative funktioner foretages en kritisk vurdering og gennemgang for dobbeltfunktioner
- At mulighederne for en mere effektiv ressourceanvendelse afsøges
- At ratioen mellem klinisk og administrativt personale nedbringes

Potentialevurdering og samlet effekt

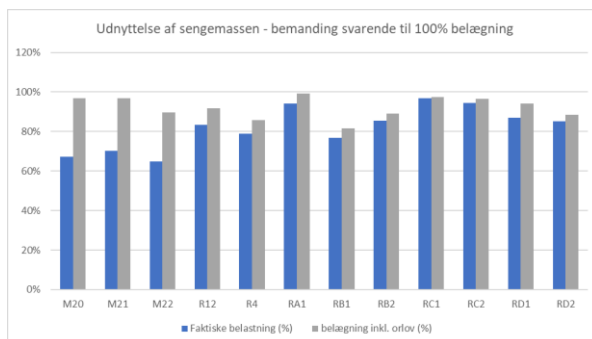
Det forudsættes, at der vil kunne oppebæres en tilpasning i de administrative funktioner, svarende til en anslået udgiftsreduktion på ca. 1-2 mio.kr. En andel af tilpasningen vil kunne ske ved ikke at genbesætte vakante stillinger.



Tilpasning af ressourcer i forhold til belægning

Beskrivelse af tiltag

For alle afsnit gælder at budgettet er dannet med en forudsætning om 100% belægning i de disponible senge. Imidlertid er der en stor variation, når man ser på antallet af belagte senge. Ved belagt seng forstås, at der er registreret en indlæggelse i den pågældende seng, også selvom patienten som led i behandlingen er på orlov fra afsnittet. Belagte senge er opgjort som forbrugte sengedage inkl. Sengedagsforbrug under orlov



PC Sct. Hans har som elektivt center en særlig opgave i at udnytte den disponible kapacitet til fulde og aflaste de øvrige centre. Aktuelt er der 12 ugers ventetid til behandling på de åbne sengeafsnit i afd. M.

Med den nuværende belægningsgrad svarer den uudnyttede kapacitet for centret som helhed til et tab på omkring 15 mio. kr.

Anbefaling

- At ventetiden til behandling i afdeling M nedbringes og at sengekapaciteten og de tilhørende ressourcer i centret som helhed generelt anvendes fuldt ud
- At der i centerledelse udarbejdes faste mål for belægningsgrad
- At belægningsgrad og målopfyldelse monitoreres i centerledelsen med mitigerende handlinger for at sikre fuld kapacitetsudnyttelse.

Beregning og forudsætninger

- Der er taget udgangspunkt i bruttonormeringen alene for vagtbærende personale samt den afledte lønsum jf. budgettet.
- Bruttonormering og lønsum er herefter vægtet i forhold til den faktiske belægningsprocent.
- Belægningsprocenten udgør gennemsnittet de seneste 12 måneder hvor, der er anvendt er sengeforbrug inkl. patienter på orlov.
- Beregningen er foretaget pr. afsnit og herefter summeret op.

	Bruttonormering		Lønsum		Udnyttet kapacitet mio. Kr.
	Nuværende	Reguleret I fht. belagte senge	Nuværende Lønsum	Reguleret I fht. belagte senge	
Afd. M	105,2	75,2	56,6	54,4	2,2
Afd. R, lukkede	236,1	218,0	124,9	114,2	10,6
Afd. R, åbne	37,3	33,1	19,6	17,4	2,2
I alt	379	326	201	186	15,1

Potentialevurdering og samlet effekt

- Nedbringelse af ventetiden
- Reduktion i den uudnyttede kapacitet
- Bedre anvendelse af ressourcerne
- Fast fokus på kapacitetsudnyttelse



Tilpasning af FLOW-funktion i forhold til faktiske niveau i MOPS

Beskrivelse af tiltag

MOPS, eller Specialambulatoriet Afdeling M, er et opsøgende ambulant tilbud beliggende på Østerbro som varetager de patienter, der ikke er i stand til at modtage behandling andre steder. Patienter henvises til MOPS via CVI og udskrives til FACT og/eller behandling på et rusmiddelcenter.

Patienterne er psykotiske (enten skizofreni/paranoid psykose eller kronisk stofudløst psykose), har et kaotisk og kompliceret rusmiddelbrug og er tidligere forsøgt behandlet i psykiatrien eller rusmiddelcenter uden succes.

Som led i styrkelsen af gennemløbstid og flowet i patientforløbet blev der tilført ressourcer tilsvarende til 1 overlæge og 1 sygeplejerske uden aktivitetskrav, under forudsætning af at gennemløbstid blev reduceret med 20 %, svarende til at der fremadrettet kan håndteres 20% flere patienter.

NHG kan konstatere at antallet af besøg pr. patient er faldet siden 2020. Ambulante besøg pr. patient er faldet fra 35,8 i 2020 til 32,2, i 2022 svarende til 12 %. Endvidere er antallet af unikke patienter i perioden faldet fra 106 patienter til 100 patienter, svarende til et fald på 6 pct.

Ses på antallet af besøg pr. Årsværk er der et fald i antallet af besøg pr. Årsværk i samme periode. Dette primært som en følge af reduktion i antallet af besøg.

Samlet set er der således sket et produktionsfald, hvorfor den samlede kapacitets udnyttelse i MOPS ikke synes forøget. Det anbefales derfor nærmere at undersøge af ændringen i gennemløbstiden og patientflowet relativt til det år ressourcerne uden aktivitetskrav blev tilført MOPS.

	Aktivitet			Årsværk		Indeks besøg pr. årsværk	
	Besøg	Antal unikke pt.	Besøg pr. pt	Normering	Forbrug	Normering	Forbrug
2020	3.795	106	35,8	11,9	11,4	320	332
2021	3.377	104	32,5	11,9	11,8	285	287
2022	3.216	100	32,2	12,9	11,4	250	282

Beregning og forudsætninger

- Der tages udgangspunkt i MOPS budget for 2023 samt den ambulante aktivitet i 2020- 2023.
- Der er foretaget beregning vækst i ambulante besøg, besøg pr. patient og tilknyttede patienter, sammenhold med antal årsværk

Anbefaling

- Det anbefales at undersøge den reelle udvikling i gennemløbstiden for MOPS sammenlignet med udgangspunktet for tilførslen af flow-ressourcerne.
- At kapaciteten i MOPS i højere grad udnyttes

Potentialevurdering og samlet effekt

- Øget kapacitetsudnyttelse i MOPS
- Værdien af den uudnyttede kapacitet vurderes til at udgøre ca. 1,7 mio. kr.



Samling af psykologer

Beskrivelse af tiltag

I 2016 valgte PC Sct. Hans at samle psykologerne under én samlet ledelse med direkte reference til Centerchefen. Formålet var at sikre en mere tværfaglig psykologfunktion, mere ensartede vilkår for videre-efteruddannelse af psykologer samt styrke den faglige ledelse af psykologerne. Hvert afsnit har egen fast tilknyttede psykolog, og afsnitsledelsen er også med i ansættelsesprocessen for at sikre forankring af psykologen i afsnittet.

Som psykolog indgår man som en fast del af det afsnit man er tilknyttet. Opgaverne inkluderer undervisning, supervision, udredning af patienter, risikovurdering af patienter, individuel og gruppeterapi, samt deltagelse på behandlingskonferencer og personale-/patientmøder. Der er forskelle i opgaveporteføljen for psykologer tilknyttet M og R relateret til forskelle i behandlingsforløbets varighed, patientens tilstand, og sikkerhedsforanstaltninger, men hovedparten af opgaver går på tværs af afdelingerne.

PC Sct. Hans varetager klinisk uddannelse af specialpsykologstuderende (SPU'er) på 3. år af uddannelsen. SPU'erne bruger 6 måneder på M og 6 måneder på R, hvor de indgår som en del af det daglige kliniske arbejde.

Psykologerne er organiseret således at chefpsykologen har ansvar for faglig ledelse af alle psykologer, men budget- og ledelsesmæssigt kun har ansvar for SPU'erne og de retspsykologer der er tilknyttet afdeling R. På afdeling M er psykologerne ansat under det enkelte afsnit og refererer ledelsesmæssigt til overlægen.

Med én psykolog tilknyttet hvert afsnit vurderes det hensigtsmæssigt at ensarte den faglige og personalemæssige ledelse, for at sikre den faglige kvalitet af psykologernes arbejde på tværs af afdelingerne og for at skabe symmetri i ledelseskæder, -roller og ansvar. Dette er ud over sikring af fælles monofagligt perspektiv på opgaven også særlig relevant i lyset af, at uddannelsen også går på tværs.

Beregning og forudsætninger

Der er ikke foretaget konsekvensberegninger for tilpasningspotentialitet.

Anbefaling

- At beslutning om samling af psykologerne på tværs i centret i praksis implementeres og at personaleansvar og budget følger med
- At psykologer på M forankres budgetmæssigt og ledelsesmæssigt i samme team eller at psykologer budgetmæssigt og ledelsesmæssigt forankres i afsnittene med en tværgående faglig ledelse.
- At normering på 3 stillinger og budget, svarende til 1,6 mio. kr, udgår af budgettet for M og overflyttes med midler og ledelsesansvar til chefpsykologen.

Potentialevurdering og samlet effekt

- Ingen økonomisk effekt
- Re-allokering af normering, budget og forbrug til samme enhed
- Fælles fagligt og ledelsesmæssigt tilhørsforhold
- Ensartet fokus på den psykologfaglige understøttelse, efteruddannelse og udvikling.
- Symmetri i ledelseskæderne



Dobbeltbemanding på tværs af centret

Beskrivelse af tiltag

På tværs af PC Sct. Hans opstår der "dobbeltbemanding", altså unødigt tilstedeværelse af personale i aktiviteter, og dertilhørende ressourcebrug der ikke direkte gavner patienten. Dette indebærer bl.a. krav om deltagelse på "morgentavlemøder", behandlingskonferencer o.lign.

I Udsigten deltager patienterne i mange forskellige aktiviteter. Dette rummer bl.a. rehabilitering varetaget af TRT, behandlings- og rehabilitering varetaget af afsnitspersonalet, udgang med/uden ledsagelse, besøg fra pårørende, samt samtaler med sagsbehandler, juridisk rådgiver mv.

I transporten til og fra afsnit og aktiviteter opstår der ofte "dobbeltbemanding" på patienten. Det er ofte afsnitspersonalet der følger patienten til en aktivitet, hvor det ansvarlige personale står klar til at modtage, samtidigt med at sikkerhedspersonale fra Velkomsthuset sidder i gangvagten og sikrer personalet visuelt eller auditivt. Hvor der ideelt set bør være 2 personer til at dække hinanden sikkerhedsmæssigt, opstår der i stedet ofte scenarier hvor op til 5 personaler dækker hinanden sikkerhedsmæssigt på samme tid, grundet overlap.

Dette udgør også en udfordring for det "resterende" afsnitspersonale, da der ofte er overlappende patientaktiviteter og der af sikkerhedsmæssige grunde skal være minimum 4 ansatte i et afsnit af hensyn til bl.a. alarmløb. De må derfor ikke varetage aktiviteter i afsnittet, hvis der er for mange "ude" af afsnittet på et givent tidspunkt. Dette har konsekvenser for patienterne, da disse får aflyst deres behandlings- og rehabiliteringsaktiviteter med henvisning til argumenter om sikkerhedsdækning.

Ovenstående beskrivelse gælder også prøvetagning, herunder blodprøver og urinscreening.

Beregning og forudsætninger

Der er ikke foretaget konsekvensberegninger for tilpasningspotentialitet.

Anbefaling

- Det anbefales at tilrettelægge behandlingskonferencer o.lign. så deltagelseskrav kun vedrører kontaktpersoner og behandlingsansvarlige for de patienter der diskuteres på mødet. Dette frigiver ressourcer til andre aktiviteter og/eller reducerer fremmødebehovet.
- Det anbefales at medarbejdere fra velkomsthuset dækker sikkerhed i overgange mellem patientaktiviteter. Dette ville frigive en klinisk ressource fra afsnittet, der i stedet ville kunne varetage behandlings- og rehabiliteringsaktiviteter med de "resterende" patienter i afsnittet.
- Dette kunne bl.a. indebære at personalet fra Velkomsthuset henter patienterne fra sengeafsnittene, når de skal bevæge sig rundt i Udsigten mellem aktiviteter.

Potentialevurdering og samlet effekt

- Vurderingen af det samlede potentiale i nedbringelsen af dobbeltdækning i snitfladerne afhænger af de øvrige tiltag der sættes i værk, herunder særligt vedr. Arbejdstilrettelæggelsen og organiseringen af kontaktpersoner, TRT-funktion, Velkomsthuset, prøvetagning og vagtdækning.



Fælles ledelse i ambulatoriefunktioner og OP-teams

Beskrivelse af tiltag

PC Sct. Hans har to opsøgende teams, MOPS og ROPS, beliggende på Østerbro i København, samt Retspsykiatrisk Ambulatorium (RAMB) beliggende på Brøndbyøstervej på PC Glostrups matrikel.

RAMB og ROPS forestår sammen den ambulante behandling af retslige patienter med særligt komplekse og komplicerede behandlingsforløb, hvor andre tilbud har vist sig utilstrækkelige til at sikre et stabilt behandlingsforløb. RAMB varetager også behandling af patienter dømt til ambulant behandling.

MOPS og ROPS forestår sammen behandlingen af patienter med særligt komplekse og komplicerede behandlingsforløb, hvor andre tilbud har vist sig utilstrækkelige til at sikre et stabilt behandlingsforløb. MOPS behandler psykotiske patienter med kaotiske misbrug, der ikke er i stand til at modtage behandling andre steder, mens ROPS behandler retslige patienter der er udskrevet fra afdeling R, og stadigvæk har en retslig foranstaltning. En andel af patienterne tilknyttet MOPS har også behandlingsdomme.

De to OP-teams varetager i høj grad samme opgaver, arbejder begge med tålmodighed og fleksibilitet, opbygning af behandlingsalliancer og fungerer som samlende led på tværs af patientens mange kontaktpunkter (kommune, bank, jobcenter, somatik mv.). Personalet er altså vant til at varetage det opsøgende, relationsdannende arbejde.

Ved at indføre en samlet ledelse på tværs af de tre afsnit er det muligt at samarbejde og udnytte synergier på tværs af specialerne, sikre ensartede vilkår for medarbejdere og patienter samt understøtte personalet ledelsesmæssigt.

Anbefaling

Da ambulatorie-funktionen på R udgør 2 mindre enheder, bør det overvejes om det fagligt og ressourcemæssigt ville være hensigtsmæssigt med sammentænke ledelsen på tværs af flere ambulante funktioner.

Potentialevurdering og samlet effekt

- Ingen økonomisk effekt
- Re-allokering af normering, budget og forbrug til samme enhed
- Fælles fagligt og ledelsesmæssigt tilhørsforhold
- Ensartet fokus på efteruddannelse, udvikling og sikkerhed
- Symmetri i ledelseskæderne



Omlægning af opgaverne i forbindelse med museumsdrift

Beskrivelse af tiltag

PC Sct. Hans løfter en museumsopgave i relation til centrets historie som Danmarks ældste psykiatriske hospital.

Centret lønner via driften 2 ansatte a 10 timer pr. uge samt overhead til museet og har derudover udgifter til kontorartikler og materiale i forbindelse med driften. Museet har ikke egen budgetenhed, og afholdelse af udgifter er i stedet spredt forskellige steder under forskellige funktioner:

- Løn til medarbejdere er placeret i en administrativ enhed, som finansierer den øvrige del af lønnen. Lønudgift udgør 292.274 kr. i 2023
- Driftsudgifter tilknyttet museet (kontorartikler, IT-udstyr, mm) betales af driftsrammen for øvrig drift på en fælleskonto. Udgør anslået 10.000 kr. i 2023.
- Udgifter der er knyttet til bygningerne (el, vand, varme mm) er pt afholdt af CEJ. Denne løsning kan ændre sig ifbm. salg af Kurhus.
- Overhead afholdes af PC Sct. Hans og betales af driftsrammen for øvrig drift på en fælleskonto.
- Museet beholder selv indtægterne i forbindelse med billetsalg og aktiviteter

Museumsdrift er ikke en kerneopgave for PC Sct. Hans. Det bør helt overordnet overvejes, hvorvidt denne funktion derfor skal fortsætte som en del af driftsrammen og i hvilke rammer.

Hvis denne funktion skal fortsætte forankret på PC Sct. Hans, bør alle indtægter og udgifter samles på et fælles omkostningssted for således at kunne adskille indtægter og udgifter entydigt fra den ordinære drift.

Beregning og forudsætninger

Der er taget udgangspunkt i de faktiske omkostninger opgjort af PC Sct. Hans.

Anbefaling:

At museet overgår til RHP eller alle udgifter og indtægter samles under eget budgetafsnit.

Potentialevurdering og samlet effekt

Der vurderes intet tilpasningspotentiale ud over mere stringens i budgetstyring og opfølgning samt entydig samling af budget og udgifter

4

Anbefalinger

- samarbejde, ledelses og styringsprocesser

Sammenfatning #2

Analysen omkring samarbejde, ledelses- og styringsprocesser har givet anledning til en række anbefalinger.

Anbefalingerne afledt af analysen dækker over følgende:



Klarhed om roller, mandat og ansvar



Entydighed i ledelseskæderne



Øget beslutningskraft og effektive beslutningsprocesser



Fokus på budgetansvar og styring



Fokus på vagtplanlægning og daglig disponering



Fokus på helhedssyn og fælles interessevaretagelse



Fælles kultur og hensigtsmæssig adfærd

Grundlæggende konklusioner:

- Beslutninger trækkes ikke stringent igennem
- Beslutningsprocesser opleves som uigennemsigtige og langtrukne
- Tendens til silo-tænkning og detailfokusering som skaber ubeslutsomhed og udfordrer rammen
- Manglende tilbageløb og opfølgning på beslutninger
- Uklarhed om ansvarsområder og arbejdsgange
- Sporadisk eller mangelfuld kommunikation på tværs af centret
- Processer vedrørende budgetlægning og styring udfordres og forlænges unødigt
- Vagtplanlægning og daglig disponering er påvirket af individuelle frem for fælles hensyn
- Manglende konsekvenser for u hensigtsmæssig adfærd

Anbefalinger #1

Ledelse, beslutninger og ansvar



Klarhed om roller, mandat og ansvar

- Tydeliggør roller, mandat, ansvar og forventninger som en del af ledelsesdialogen på alle niveauer i PC Sct. Hans.
- Kommuniker tydeligt og ensartet om rammer og forventninger og gør disse entydige på tværs af afsnit og afdelinger, når muligt.
- Etabler fælles aftaler om ledelsesroller og mandater.



Entydighed i ledelseskæderne

- Styrk og tydeliggør afdeling- og afsnitslederes mandat og ansvarsområde.
- Understøt afsnits- og afdelingsledelse i deres ansvarsområde og forventning til lederskab.
- Inkludér i videst muligt omfang relevante interessenter i beslutningsrum og til drøftelser der vedrører deres ansvarsområde.
- Understøt de "officielle" ledelseskæder.



Øget beslutningskraft og effektive beslutningsprocesser

- Sørg for at beslutninger trækkes stringent og konsistent igennem organisationen.
- Understøt at endelige beslutninger er endelige.
- Understøt at beslutninger træffes i relevante og officielle beslutningsrum.
- Understøt samlet og fælles kommunikation af beslutninger.
- Gør beslutningsprocesser tydelige for de involverede og berørte parter.



Konkrete tiltag

- At centerledelsen fremstår som en samlet ledelse, der varetager centrets interesser som helhed.
- At der arbejdes med tydeliggørelse af ansvar, roller og mandat på alle ledelsesniveauer og at rammerne for ledelse fremstår klare.
- At der skabes øget transparens og tempo i beslutningskader.
- At der kommunikeres mere effektiv og gennemsigtig om beslutninger hele vejen igennem ledelseskæderne på ensartede præmisser og med ensartede narrativer på tværs af centret.
- At der kommunikeres mere tydeligt omkring hvornår en beslutning gælder for alle eller få enheder.
- At der kommunikeres mere tydeligt om status på processer, potentielle udfald samt klare tidsrammer for beslutningen, hvis en beslutning afhænger af yderligere viden el.lign.
- At centerledelsen sikrer at beslutninger implementeres med fokus på centret som helhed og dets sammenhængskraft.
- At det fælles ledermøde for PC Sct. Hans fastholdes, videreudvikles og anvendes som base for informationsdeling og transparens.
- At relevante parter i videst muligt omfang inddrages i processer, der omhandler deres ansvarsområde.
- Vedvarende ledelsesmæssigt fokus på at skabe klarhed om rammer og præmisser for opgaveløsningen i hele organisationen – også når der er uenighed omkring præmisserne.

Anbefalinger #2

Styring, planlægning og daglig disponering



Klarhed om roller, mandat og ansvar

- Skab entydighed i processer og dialog omkring budgetfordeling og –forudsætninger.
- Tydeliggør roller, ansvar og rammer for dialog om budget og økonomi.
- Tydeliggør roller, ansvar og mandat i samspillet mellem afdelingsleder og vagtplanlæggere tilknyttet de enkelte afdelinger.
- Skab entydighed omkring ansvaret og forventninger for bæredygtig drift i afdelingerne.
- Tydeliggør den enkelte leders ansvar og mandat vedr. økonomi, styring og drift.



Fokus på budgetansvar og styring

- Skab entydighed i grundlaget for dialog vedrørende økonomi.
- Ensret styringsredskaber og datagrundlag.
- Skab gennemsigtighed og entydighed omkring budgetposter.
- Understøt de budgetmæssige beslutninger der træffes i og for centret.
- Skab entydige processer for budgetlægning, økonomiopfølgning og eventuelle behov for tilpasning.



Fokus på vagtplanlægning og daglig disponering

- Styrk samspillet og samarbejde mellem ledelse og vagtplanlægning – fokus på det fælles mål.
- Understøt vagtplanlægningsteamet organisatorisk og afklar og ensret grænseflader og ledelsesansvar.
- Understøt vagtplanlægningsteamet med implementering af ensartede principper for vagtplanlægning, prioritering og rammer for disponering mv.
- Skab entydige rammer for personale der indgår i A- og B-rul.



Konkrete tiltag

- At lave en genetablering af samtlige budgetter ud fra principper om gennemsigtighed og troværdighed, herunder ift. ledelsesansvar, budgetfordeling og budgetforudsætninger, med det primære fokus at sikre transparente og ensartede principper og faste rammer for opfølgning gennem hele organisationen.
- At de fælles principper danner grundlag for al budgetberegning.
- At der er ledelsesmæssig opbakning omkring de budgetmæssige beslutninger der træffes på centerets vegne.
- At der eksekveres på de fælles principper for vagtplanlægning og at samarbejdet i planlægningen og den daglige disponering tager udgangspunkt i hensynet til fælles principper, bæredygtig drift og økonomisk sunde beslutninger.
- At der arbejdes med klarhed om roller, mandat og ansvar i gråzonen mellem personaleledelse og vagtplanlægning.
- At ledelsen fastholder fokus på bæredygtig drift i afdelingerne som grundlag for vagtplanlægningen.

Anbefalinger #3

Samarbejde og fællesskab



Klarhed om roller, mandat og ansvar

- Tydeliggør forventninger til ledere og medarbejdere om at bidrage til at skabe et fælles PC Sct. Hans og tage lederskabet i dagligdage.
- Tydeliggør processer vedrørende håndtering af uhensigtsmæssig adfærd.
- Skab fokus på løsningsmuligheder frem for udfordringer.



Fokus på helhedssyn og fælles interessevaretagelse

- Understøt samarbejde og tænkning på tværs af enheder, afdelinger og hele centret.
- Undersøg muligheder for faste processer, der sikrer samarbejde på tværs.
- Skab incitament og grobund for samarbejde på tværs af PC Sct. Hans.
- Skab fokus på samarbejdspotentialer og understøt historier om et fælles mål på PC Sct. Hans.



Fælles kultur og hensigtsmæssig adfærd

- Skab grobund for en samlet historie og fortælling om et fælles PC Sct. Hans og et fælles formål.
- Skab initiativer der øger den fælles forståelse, styrker den psykologiske sikkerhed og forbedrer det psykiske arbejdsmiljø på tværs af centret.
- Tydeliggør rammer for håndtering af uhensigtsmæssig adfærd.
- Understøt håndtering af uhensigtsmæssig adfærd.



Konkrete tiltag

- At klarhed om ansvar, roller og det fælles lederskab er en del af den daglige dialog.
- At iværksætte initiativer til styrkelse af den psykologiske tryghed, det gode arbejdsmiljø og en fælles forståelse.
- At opfordre og understøtte læring udenfor eget organisatoriske tilhørsforhold, med henblik på at understøtte læring og videndeling på tværs.
- At der indføres en helt konsekvent ledelsespraksis og håndtering af utilsigtet og uacceptabel adfærd i og udenfor eget organisatoriske tilhørsforhold.
- At ledelsen og medarbejdere understøttes i håndtering af sager der vedrører arbejdsmiljø og konflikter.
- At det fælles, tværgående ledelsesrum (i både centerledelse og på ledermøder) til koordinering og opbygning af relationer udvikles.
- At ledere får indblik i centrets økonomi som helhed.