

## Handlingsplan for reduksjon av årsverksforbruk

### 1 Bakgrunn og oppdrag

I opprinnelig budsjett (108-2023) og revidert budsjett (33-2024) har styret vedtatt tiltaksplaner som forutsettes gjennomført og gir forventet effekt for budsjettåret 2024. Hovedinnretningen i tiltaksplanene er å redusere kostnader gjennom lavere personellforbruk.

Styret i Helgelandssykehuset vedtok i styresak 33-2024 nytt revidert budsjett, inkludert revidert tiltaksplan. Der forplikter foretaket seg til å gjennomføre et nedtrekk i årsverksforbruk på 60. Fordelingen framkommer nedenfor:

Klinikk/stab	Oppdrag nedtrekk årsverksforbruk
Akuttmedisinsk klinikk	7
Medisinsk klinikk	10
Kirurgisk klinikk	11
Prehospital klinikk	4
Drift og eiendom	6
Diagnostisk klinikk	8
Psykisk helse og rus	6
Staber	8
- Økonomi (1,9)	
- HR (2,2)	
- Fagavdeling (3)	
- Adm./kommunikasjon (0,9)	
<b>Totalt</b>	<b>60</b>

#### Årsverksreduksjonen tas gjennom:

- Variable kostnader
- Innleie
- Bemanningsfaktor/kalenderplaner
- Faste stillinger/vakanser i stab/støttefunksjoner

Tabell 1: Fordeling av nedtrekk årsverksforbruk

Med estimert gjennomsnittskostnad for årsverk på 1,1 mill. kr skal den planlagte reduksjonen av årsverksforbruk bidra med 66 mill. kr av den uløste utfordringen. Styret har i styresak 49-2024 bedt om at det må iverksettes sterkere oppfølging for å sikre økt tiltakseffekt.

I august 2023 ble det etablert en handlingsplan for fristbrudd og ventelister. Gjennom bruk av kjent metodikk og en del nye tiltak, greide man på kort tid å snu den negative utviklingen.

I revidert budsjett er tiltaksplanen på 140 mill. kr. Av dette utgjør tiltak om bemanning, innleie og årsverk hele 83 %. Med dette som bakteppe etableres handlingsplan for reduksjon av årsverksforbruk, etter modell fra handlingsplan for fristbrudd og ventelister.

## 2 Metodikk

I arbeidet med tiltaksplan for 2024 ble det av sykehusledelsen vedtatt å ta i bruk forbedringsmetodikk og reviderte rutiner og verktøy. Etablert forbedringsmetodikk skal være grunnstruktur i tiltaksarbeidet.

Klinikkene skal gjøre bruk av realistiske og SMARTE mål, der man i planperioden anbefales å sette delmål. I første utkast til handlingsplan var oktober foreslått som delmålsperiode, men da saken først legges frem for ledermøtet i september, anbefaler vi å ha årsskiftet som delmålepunkt. Tilbakemeldingene fra oppfølgingsmøter i juni/juli kan tyde på at ledere i klinikkene opplever målsetningene om årsverksnedtrekk som urealistiske, noe som underbygger behovet for realistiske delmål. Endelig måloppnåelse foreslås å settes til april 2025.

Det er også viktig å følge med på øvrige parameter som ikke direkte inngår i denne handlingsplanen (balanserende mål). For eksempel hvordan avvik i pasientbehandlingen, fristbrudd etc. påvirkes.

Det er nødvendig med tett oppfølging av både tiltaksgjennomføring og resultater, med påfølgende oppfølging og tiltaksgjennomføring. Å ta i bruk allerede etablerte oppfølgingsverktøy og rutiner mener vi er nødvendig. Verktøyene skal bidra til å understøtte klinikkene i gjennomføringen av tiltakene. Verktøy og rutiner framgår under pkt. 5.

## 3 Mål og rapportering

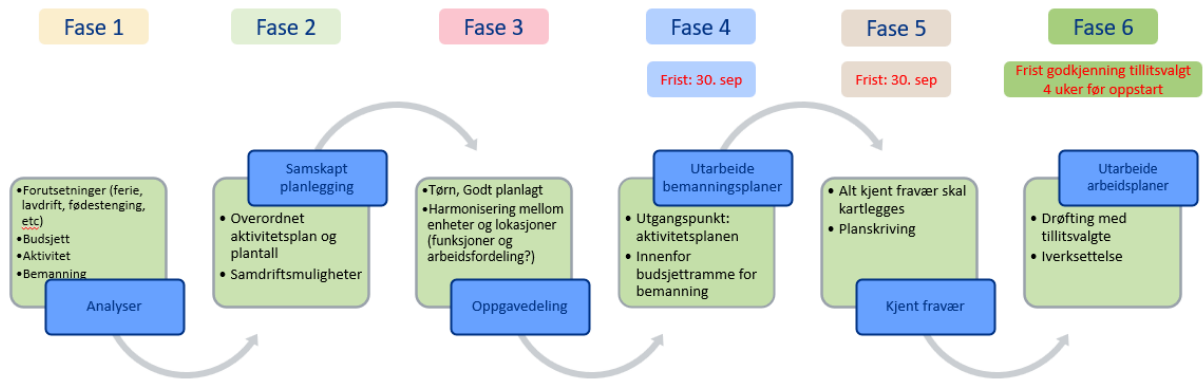
Helse Nord og HSYK har utviklet rapporter i VA som synliggjør foretakenes årsverksforbruk. Det er derfor fornuftig å benytte samme tallmateriale og rapportering i oppfølging av årsverksutviklingen i eget foretak. Det foreslås at vi tar utgangspunkt i årsverksforbruk per april 2024, delmål april 2025 og endelig måloppnåelse pr 1.9.2025.

Styret har vedtatt et årsverksnedtrekk på 60. Dette vedtaket definerer tydelige mål for alle klinikker og staber.

Forslag til rapporteringsplan for årsverksutviklingen er vedlagt saken.

## 4 Bemanning- og ressursplanlegging

Siden 2021 har Helgelandssykehuset hatt som mål å arbeide etter metodikken «aktivitetsstyrt ressursplanlegging» der enhetene også skal bruke kalenderplan som verktøy for å oppnå optimal ressursplanlegging. Målet skal være bemanningssammensetning med god kvalitet, som samtidig har lavest mulig kostnad. Erfaring fra tidligere år viser at til tross for at flere enheter har forbedret kompetanse innen slik planlegging, er det fortsatt behov for bistand fra ressursplanleggere. HR-avdelingen sitt team skal bistå enhetene tettere enn tidligere og gi de største enhetene bistand.



Figur: Fasene i ressursplanlegging med tilhørende frister for gjennomføring

For å oppnå optimal ressursplanlegging er det flere forutsetninger som må være avklart for kommende år:

1. Bemanningsplan for hele 2025 må være ferdig utarbeidet innen 30.09.24 for alle enheter.
2. Bemanningsplanene skal utarbeides innenfor enhetenes budsjettrammer for årsverk, som må ta høyde for reduksjon i årsverksforbruk i henhold til revidert budsjett.
3. Følgende klinikker og enheter skal prioriteres for bistand til kalenderplanlegging i prioritert rekkefølge:
  - a. Medisinske og kirurgiske sengeposter. Føde håndteres i egen prosess av klinikkssjef kirurgi.
  - b. Intensiv, operasjon og akuttmottak.
  - c. Legeenheter.
4. Sommerferieperioden i 2025 er på 9 uker i perioden uke 26-34 (Drøftet FTV møtet 18. september).
5. Ferieperioden skal som hovedregel være 3 ukers sommerferie i 2025.
6. Uker med lavdrift i forbindelse med følgende perioder i 2025:
  - a. Påske
  - b. Sommer
  - c. Høstferie
  - d. Jul
  - e. Øvrige lavdriftsperioder
7. Oppfølging av årsverksforbruk skjer gjennom HR rapport utviklet og vedlagte skjematikk for handlingsplan reduksjon av årsverksforbruk. Rapportering månedlig.

Mandat for HR-team og rolleavklaring for koordinator er under utarbeidelse.

## 5 Øvrige rutiner og skjema til bruk i oppfølging av tiltak

Det er tilgjengelig ulike verktøy og skjema for oppfølging av tiltak. Nedenfor presenteres skjema og systematikk som kan benyttes i dette arbeidet.

### a) Verktøykasse – bemanningsprosjekt

Under tidligere arbeid med bemanningsplaner og kalenderplaner ble det utarbeidet en «verktøykasse» til bruk i bemanningsplanleggingsarbeidet. Denne finnes tilgjengelig ([LINK](#)). Bruken av denne gjenopptas av enhetsledere og avdelingsledere. De ulike verktøyene ble sist revidert i januar 2023, så det er viktig at disse gjennomgås på nytt som hensyntar ev oppdateringer.

### b) Oppfølging av økonomisk effekt

Alle tiltak for 2024 er samlet i oppfølgingsark som ligger i teams ( [1 Tiltaksplan 2024](#)). Dette arket ajourholdes av økonomirådgiverne, blant annet med oppdatert effektmåling.

**Ansvar for oppdatering:** Økonomirådgivere

**Tidspunkt for oppdatering:** Månedlig (til VR)

### c) Framdrift i tiltaket

For en del av tiltakene tar det tid før man vil oppnå økonomisk effekt og man vil derfor ikke kunne se om det har vært framdrift i tiltaksarbeidet i det økonomiske oppfølgingsarket. En del tiltak er også fellestiltak, der man er avhengig av bistand og samarbeid med andre før å kunne fullføre tiltaket. Det er derfor utarbeidet et skjema der klinikkene kan registrere kort status for utvikling i tiltaksarbeidet ([2 Rapportering skriftlig tiltak 2024](#)). Dette er til stor hjelp for økonomirådgiverne når de skal rapportere i sitt oppfølgingsark, som grunnlagsinformasjon til den månedlige virksomhetsrapporten fra hver klinikk, samt for lett tilgjengelig informasjon for andre interessenter i sykehusledelse og stab.

**Ansvar for oppdatering:** Klinikkene

**Tidspunkt for oppdatering:** Månedlig (til VR)

### d) Innleie

En av kostnadsdriverne har vært bruk av kostbar innleie. Det siste året har det vært nasjonalt og regionalt søkelys på å redusere innleie til et forsvarlig minimum. Dette skjema gir også oversikt over gjennomført innleie samt planlagt uker innleie framover i tid, og dermed også framtidige kostnader. Oversikten er nyttig som rapporterings- og planleggingsverktøy ([3 Planlagt innleie av vikarer 2024](#)).

**Ansvar for oppdatering:** Klinikkene

**Tidspunkt for oppdatering:** Månedlig (til VR)

### e) Forhåndsgodkjenning overtid

Noen klinikker planlegger å redusere sitt årsverksforbruk gjennom å blant annet redusere bruk av overtid. For å skaffe seg god styringsinformasjon og forbruk av overtid er det utarbeidet et

skjema der klinikken selv kan føre oversikt med hvilke avdelinger/enheter og ledere som innvilger overtid. Link: [Forhåndsgodkjenning overtid](#)

**Ansvar for oppdatering:** Klinikkene  
**Tidspunkt for oppdatering:** Månedlig (til VR)

#### f) Møteplaner

For tiltaksplan 2024 ble det utarbeidet møte- og rapporteringsplan for flere nivåer i foretaket. Det anbefales å benytte samme ramme for struktur, men avstemmes mot både sykehusledelsen og klinikkledelsen.

##### *Klinikkvise oppfølgingsmøter med AD*

Det utarbeides en møteplan som skal sikre jevnlig oppfølging av tiltaksarbeidet og driften i klinikkene. Annenhver måned i 2024.

**Ansvarlig:** Økonomisjef og medisinsk direktør. AD konf.  
**Tidspunkt:** I etterkant av månedsavslutning og minimum 1 uke før oppfølgingsmøte mottar klinikk-sjef innkalling med aktuelle tema som klinikk-sjef sammen med rådgivere, eventuelt ledere forbereder seg til. Varighet 1,5 time.  
**Aktuelle tema:** Økonomi, Handlingsplan for reduksjon av årsverksforbruk, Kvalitet, Arbeidsmiljø, Prosjekt

##### *Oppfølging av Handlingsplan for reduksjon av årsverksforbruk i sykehusledelsen*

Gjennomgang av status og resultater fra handlingsplanen settes opp som fast punkt på ledermøtet hver uke.

**Ansvarlig:** Administrerende direktør  
**Tidspunkt for gjennomføring:** Månedlig. Sykehusledelsens møter

##### *Oppfølging av Handlingsplan for reduksjon av årsverksforbruk i klinikkledelsen*

Gjennomgang av status og resultater fra handlingsplanen settes opp som fast punkt på ledermøtene i klinikkene.

**Ansvarlig:** Klinikksjef  
**Tidspunkt for gjennomføring:** Ukentlig. Klinikkens ledermøter

##### *Oppfølging av Handlingsplan for reduksjon av årsverksforbruk i styret*

Gjennomgang av status og resultater fra handlingsplanen inkluderes fast i Virksomhetsrapporten til styret og refereres i presentasjonen. Kan vurdere hvorvidt man bør la klinikk-sjefene presentere resultatene fra egen klinikk i disse møtene.

**Ansvarlig:** Økonomisjef (alternativt klinikk-sjefene)  
**Tidspunkt for gjennomføring:** Månedlig – i forbindelse med virksomhetsrapportering

### Om rapportering

Nedenfor vises forslag for hvordan rapportere utviklingen i årsverk. Ved måling av reduksjon av 60 årsverk foreslås å sammenligne med årsverk 2023-nivå. Samtidig, for å redusere effekten av tilfeldig variasjon i årsverksmålingene foreslås også å bruke 3-månederssnitt for aktuell måned og de to foregående måneder, som deretter måles mot samme periode i 2023. Bruk av 3-månederssnitt tilsvarer praksis i Helse Nords rapporter.

For eksempel skal kirurgisk klinikk redusere med 18 i årsverksforbruk (11 + 7 for tidligere akuttklinikk), og der vil altså målet være oppnådd når endringen i 3-månederssnitt mot 2023 blir -18.

NB: Fra 2023 til 2024 har det blitt overført faste årsverk mellom enkelte klinikker, som påvirker målingen for endring fra fjoråret. For å få nøyaktige målinger på klinikknivå må dermed disse årsverkene kartlegges i sin helhet og hensyntas i tabellen under. For eksempel ble det overført 8 årsverk for renholdere operasjon fra akuttklinikken til drift og eiendom september 2023, slik at målingen mot 2023 blir i det tilfellet ikke korrekt før i september 2024.

I utkastet nedenfor er det ikke hensyntatt virkningen av ekstraordinære øremerkede midler til ventetidsløftet og PUK. Dette kan føre til at omfang av årsverksnedtrekk skal justeres.

De fleste klinikker/staber har hatt en økning av årsverksforbruk siden april 2024. Det forventes at vi først i desember 2024 vil se en «knekk» i totale årsverksforbruket.

Akutt	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Knekk-punkt	Delmål 01.05.25	Mål 01.09.25
<b>Endring mot 2023 årsverksforbruk</b>	<b>-1,8</b>	<b>+3,4</b>	<b>+8,1</b>	<b>+9,5</b>							<b>-5</b>	<b>-7</b>
Endring faste	-0,2	3,9	5,6	4,9								
Endring variable	2,4	1,1	2,9	3,3								
Endring innleie	-4,0	-1,6	-0,4	1,2								
Tiltak gjennomført: 1. xxxxxxxx 2. xxxxxxxx 3. xxxxxxxx												
Medisin	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Knekk-punkt	Delmål 01.05.25	Mål 30.4.25
<b>Endring mot 2023 årsverksforbruk</b>	<b>+3,8</b>	<b>+6,1</b>	<b>+11,6</b>	<b>+8,1</b>							<b>-8</b>	<b>-10</b>
Endring faste	7,2	10,1	14,8	6,9								
Endring variable	-3,3	-1,8	-2,0	3,7								
Endring innleie	-0,2	-2,2	-1,2	-2,4								
Tiltak gjennomført: 4. xxxxxxxx 5. xxxxxxxx 6. xxxxxxxx												
Kirurgi	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Knekk-punkt	Delmål 01.05.25	Mål 30.4.25
<b>Endring mot 2023 årsverksforbruk</b>	<b>+3,7</b>	<b>+6,0</b>	<b>+1,5</b>	<b>-3,8</b>							<b>-9</b>	<b>-11</b>
Endring faste	1,4	4,4	0,6	-0,3								
Endring variable	3,5	1,9	0,9	-2,8								
Endring innleie	-1,1	-0,4	-0,1	-0,7								

Tiltak gjennomført: 7. xxxxxxx 8. xxxxxxx 9. xxxxxxx													
<b>Prehospital</b>	<b>Apr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Aug</b>	<b>Sep</b>	<b>Okt</b>	<b>Nov</b>	<b>Des</b>	<b>Knekk- punkt</b>	<b>Delmål 01.05.25</b>	<b>Mål 30.4.25</b>	
<b>Endring mot 2023 årsverksforbruk</b>	<b>+3,9</b>	<b>+4,2</b>	<b>+3,7</b>	<b>+6,8</b>							<b>-3</b>	<b>-4</b>	
Endring faste	-3,9	-3,0	-1,9	1,4									
Endring variable	7,7	7,2	5,7	5,4									
Endring innleie	0	0	0	0									
Tiltak gjennomført: 10. xxxxxxx 11. xxxxxxx													
<b>Drift og eiendom</b>	<b>Apr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Aug</b>	<b>Sep</b>	<b>Okt</b>	<b>Nov</b>	<b>Des</b>	<b>Knekk- punkt</b>	<b>Delmål 01.05.25</b>	<b>Mål 30.4.25</b>	
<b>Endring mot 2023 årsverksforbruk</b>	<b>+10,7</b>	<b>+10,0</b>	<b>+9,8</b>	<b>+11,0</b>							<b>-4</b>	<b>-6</b>	
Endring faste	9,4	9,8	8,2	8,5									
Endring variable	1,4	0,2	1,7	2,4									
Endring innleie	0	0	0	0									
Tiltak gjennomført: 12. xxx 13. xxxxxxx 14. xxxxxxx													
<b>Diagnostikk og med service</b>	<b>Apr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Aug</b>	<b>Sep</b>	<b>Okt</b>	<b>Nov</b>	<b>Des</b>	<b>Knekk- punkt</b>	<b>Delmål 01.05.25</b>	<b>Mål 30.4.25</b>	
<b>Endring mot 2023 årsverksforbruk</b>	<b>+16,6</b>	<b>+16,1</b>	<b>+16,6</b>	<b>+14,4</b>							<b>-6</b>	<b>-8</b>	
Endring faste	10,9	9,7	11,2	9,7									
Endring variable	4,3	4,1	3,6	3,4									
Endring innleie	1,4	2,2	1,9	1,4									
Tiltak gjennomført: 15. xxxxxxx 16. xxxxxxx													
<b>Psykisk helse og rus</b>	<b>Apr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Aug</b>	<b>Sep</b>	<b>Okt</b>	<b>Nov</b>	<b>Des</b>	<b>Knekk- punkt</b>	<b>Delmål 01.05.25</b>	<b>Mål 30.4.25</b>	
<b>Endring mot 2023 årsverksforbruk</b>	<b>+4,4</b>	<b>+6,2</b>	<b>+6,0</b>	<b>+4,4</b>							<b>-4</b>	<b>-6</b>	
Endring faste	1,3	2,4	2,1	0,9									
Endring variable	3,7	3,3	3,6	4,6									
Endring innleie	-0,7	0,5	0,3	-1,1									
Tiltak gjennomført: 17. xxxxxxx 18. xxxxxxx													
<b>HR (59020)</b>	<b>Apr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Aug</b>	<b>Sep</b>	<b>Okt</b>	<b>Nov</b>	<b>Des</b>	<b>Knekk- punkt</b>	<b>Delmål 01.05.25</b>	<b>Mål 30.4.25</b>	
<b>Endring mot 2023 årsverksforbruk</b>	<b>-1,0</b>	<b>+0,2</b>	<b>+0,8</b>	<b>+1,4</b>							<b>-1</b>	<b>-2,2</b>	
Endring faste	-0,9	0,3	0,9	1,4									
Endring variable	0	-0,1	-0,1	0									
Endring innleie	0	0	0	0									
Tiltak gjennomført: 19. xxxxxxx													

20. xxxxxxx													
<b>Økonomi (59010)</b>	<b>Apr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Aug</b>	<b>Sep</b>	<b>Okt</b>	<b>Nov</b>	<b>Des</b>	<b>Knekk- punkt</b>	<b>Delmål 01.05.25</b>	<b>Mål 30.4.25</b>	
<b>Endring mot 2023 årsverksforbruk</b>	<b>+0,5</b>	<b>+0,5</b>	<b>+1,1</b>	<b>+0,9</b>							<b>-1</b>	<b>-1,9</b>	
Endring faste	0,4	0,6	1,2	0,9									
Endring variable	0,1	0	0	0									
Endring innleie	0	0	0	0									
Tiltak gjennomført: 21. xxxxxxx 22. xxxxxxx													
<b>Fagstab (59045, 59046, 59060, 59065)</b>	<b>Apr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Aug</b>	<b>Sep</b>	<b>Okt</b>	<b>Nov</b>	<b>Des</b>	<b>Knekk- punkt</b>	<b>Delmål 01.05.25</b>	<b>Mål 30.4.25</b>	
<b>Endring mot 2023 årsverksforbruk</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,7</b>	<b>-1,2</b>	<b>-2,3</b>							<b>-2</b>	<b>-3</b>	
Endring faste	-0,6	-1,4	-1,9	-3,0									
Endring variable	-0,1	0,1	0,8	0,6									
Endring innleie	0	0	0	0									
Tiltak gjennomført: 23. xxxxxxx 24. xxxxxxx													
<b>Adm. og komm. (59040, 59052, 59070, 59050)</b>	<b>Apr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Aug</b>	<b>Sep</b>	<b>Okt</b>	<b>Nov</b>	<b>Des</b>	<b>Knekk- punkt</b>	<b>Delmål 01.05.25</b>	<b>Mål 30.4.25</b>	
<b>Endring mot 2023 årsverksforbruk</b>	<b>-0,9</b>	<b>-2,4</b>	<b>-2,6</b>	<b>-2,3</b>							<b>-0,5</b>	<b>-0,9</b>	
Endring faste	-1,2	-2,4	-2,4	-2,2									
Endring variable	0	0	-0,2	-0,2									
Endring innleie	0	0	0	0									
Tiltak gjennomført: 25. xxxxxxx 26. xxxxxxx													
<b>Totalt</b>	<b>+36,3</b>	<b>+47,6</b>	<b>+53,5</b>	<b>+46,7</b>							<b>-43,5</b>	<b>-60</b>	