

Kongens Vænge 2
DK - 3400 Hillerød

Opgang Blok A
Afsnit 1. sal

Telefon 48 20 50 00
Direkte 48 20 50 13
Fax 48 20 57 99
Mail oekonomi@regionh.dk

Web www.regionh.dk

CVR/SE-nr: 30113721

Dato: 20. september 2010

Notat om vejledning til driftsoptimering i forbindelse med om- og nybygninger

Indledning og formål

Denne vejledning anviser, at der skal gennemføres analyse i forbindelse med forberedelsen af et byggeprojekt, hvor det undersøges, hvordan projektet i videst mulig omfang kan understøtte en mere effektiv opgaveløsning og en bedre ressourceanvendelse.

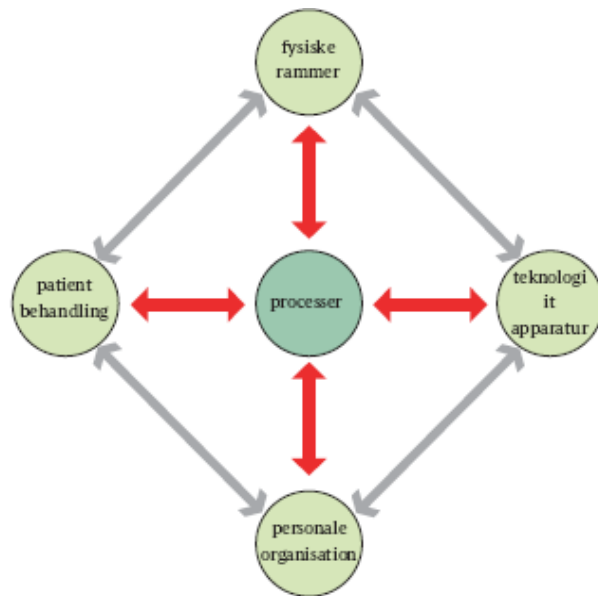
Ved investeringer i om- og nybygninger skal det sikres, at investeringerne giver de effektiviseringsgevinster, som det er muligt at opnå. Nye fysiske rammer skal muliggøre en mere effektiv opgaveløsning og ressourceanvendelse ved hjælp af procesoptimering og bedre logistik, ny teknologi samt moderne og energieffektive løsninger. Effektiviseringsgevinsterne ved om- og nybygninger ligger ud over de løbende produktivtetsforbedringer i sygehusvæsenet.

Nye fysiske rammer giver mulighed for at overveje den måde, arbejdet organiseres på i sin helhed, og det fulde potentiale ved et nybyggeri eller renoverede fysiske rammer kan kun opnås, hvis det forud for afklaring af den nærmere indretning overvejes, om der skal gennemføres ændringer af organisation og arbejdstilrettelæggelse samt teknologi, som der bør tages højde for ved indretningen.

Den økonomiske effektivitet ses som et produkt af en række faktorer og deres indbyrdes samspil, der kan illustreres ved nedenstående figur.

Byggeprojekter i Region Hovedstaden indgår som et led i en organisationsudvikling, hvor det overvejes, hvordan faktorerne kan være med til at understøtte et optimalt og ressourceeffektivt behandlingsforløb.

Det vedrører samspillet mellem fysiske rammer, arbejds gange, it og medicinsk teknologi, organisation og faglig kvalitet.



I forbindelse med hospitalsplanen blev der udarbejdet et estimat for rationaliseringsmuligheden vedrørende reduktion i antallet af ledelser og antal af personer på vagt ved samling på færre enheder samt generelle stordriftsfordele og driftsbesparelser ved nedlæggelse af funktioner på hele matrikler.

Denne vejledning forudsætter, at der ved fokus på projektdesign i byggeprojekterne bliver mulighed for at opnå andre besparelser, da ændrede bygningsmæssige rammer skal understøtte mere effektiv opgaveløsning.

Mere hensigtsmæssige fysiske rammer kan muliggøre mere optimal arbejdstilrettelæggelse og reduceret fremmøde via stordriftsfordele, reduktion af personalets transporttid og spildtid i øvrigt samt fx via nedlæggelse af dublerede funktioner. Der kan etableres mere automatiserede tekniske løsninger vedrørende varetransporter, rørpost, nye fysiske rammer vil trods eventuelle arealførøgelser betyde lavere rengøringsudgifter i forhold til rengøring i den ældre bygningsmasse, mens forbedret arbejdsmiljø og hygiejneforhold giver reduceret sygefravær og personaleomsætning. Hertil kan nævnes energiforbruget som vil falde i nye fysiske rammer alt andet lige.

Samlet vil hospitalets patientbehandling enten kunne øges betydeligt med de samme ressourcer eller behandling af den samme mængde patienter vil kunne varetages for et betydeligt reduceret omkostningsniveau.

Efter vejledningen gøres det til en betingelse, at hospitalerne forud for og løbende i forbindelse med afklaring af projektets nærmere design afvejer og analyserer de alternative muligheder i udformning og samspil mellem de forskellige elementer.

Investeringer i nybyggeri og større renoveringer vil give rationaliseringsgevinster. Ifølge Danske Regioner vil et realistisk bud på en produktivetsforbedring over nyt sygehus være mellem 3,5 – 8 pct., afhængig af projektets omfang, herunder fx om der er tale om ombygning eller indretning i nybygning.

Vejledningen indeholder ikke måltal for, hvor store driftsbesparelser, det bør være muligt at opnå i forskellige situationer, men det forudsættes, at der i forbindelse med planlægningen og de beslutninger, der træffes om det nærmere projektdesign, foretages opgørelser, der nærmere indkredser potentialet.

Vejledningen er udformet af en arbejdsgruppe med repræsentanter for hospitalerne samt Koncern Plan og Udvikling og Koncern Økonomi.

Metode

Vejledningen er en del af regionens porteføljeplan, som beskriver administrationens forventninger til indsats og bistand i forbindelse med virksomhedernes realisering af større byggeprojekter.

Vejledningen er et hjælpeværktøj til de projektansvarlige og angiver et normativt skelet for resultatkrav på den eksterne rådgivning og egne analyser, understøttelse og baggrund for brugerproces samt for de ledelsesmæssige overvejelser om organisationsudvikling.

Vejledningen er udformet som en række standarder for, hvilke analyser, der bør være foretaget i forskellige dimensioner og i forskellige stadier i planlægningsprocessen, herunder fra den overordnede arealdisponering til indretning af sengestuen. De omhandlede analyser indgår som led i virksomhedernes udarbejdelse af projektplaner for de forskellige byggeprojekter.

I forbindelse med de enkelte analysestandarder gives til inspiration en række aktuelle eksempler på, hvilke ændringer, som eventuelt vil kunne overvejes vedrørende organisation, fysisk disponering m.m. Disse eksempler skal ikke forstås som en komplet opstilling af hvilke muligheder, der vil være i de forskellige situationer. Desuden er der tale om forenklede eksempler, der ikke medtager alle aspekter af de konkrete projekter.

I forhold til analysernes detailniveau skal virksomhederne ved fastlæggelse af den nærmere opgaveformulering foretage en afvejning af, hvor meget dataindsamling og ressourcer i øvrigt, der skal disponeres til analysen set i forhold til, hvordan alternativer vil kunne give andre muligheder for procesoptimeringen. Det er herunder vigtigt, at omkostningerne ved de forskellige muligheder for detailniveau afvejes i lyset af, at løsninger skal holde en længere årrække, hvor de driftsmæssige konsekvenser realiseres hvert år.

Vejledningen skal føre til, at der opnås et veldokumenteret grundlag for beregningen af de reelle driftsbesparelser i forhold til de nuværende faktiske forhold. Det vil derfor være en fordel, hvis der på relevante områder foretages en registrering og analyse af de eksisterende logistikforhold og driftsforhold i øvrigt som grundlag for designet af de fremtidige forhold. Og efter ibrugtagningen af det færdige byggeri vil registreringen af de nuværende forhold betyde, at der på et klarere grundlag kan foretages en analyse og evaluering af, om de beregnede mål og ændringer er opnået.

Andre forudsætninger

Forudsætningerne om specialefordeling og dimensionering af behandlingskapaciteten fastlægges løbende i overensstemmelse med det til enhver tid foreliggende plangrundlag.

Mere generelt skal designet være fleksibelt, så det i muligt omfang imødekommer fremtidige behov for ændringer som følge af nye arbejdsmetoder, teknologier og organisationsformer. Derudover skal der sikres en generalitet og ensartethed, således at der er genkendelighed og overskuelighed med deraf følgende fordele ved driften af bygningerne og for bygningernes brugere.

Indretningsovervejelser, der skyldes hensyn og ideer om ”helende arkitektur”, bæredygtighed og energirigtige løsninger, arbejdsmiljø og hygiejneforhold vil kunne medvirke til at forøge rationaliseringsmulighederne positivt, men det er ikke en del af vejledningen om driftsoptimering, hvordan disse forhold analyseres systematisk.

Med hensyn til byggetekniske krav, affaldsbestemmelser osv. der har betydning for hospitalets logistik forudsættes disse også afklaret i særskilte analyser.

Driftsoptimering er således kun én dimension i porteføljeplanen. De øvrige vejledninger i porteføljeplanen og andre hensyn har betydning ved design af byggeprojekterne, som vil kunne virke begrænsende for mulighederne for effektivisering og optimering af driften.

Ved analysearbejdet i forbindelse med projekteringen ses på hele porteføljeplanen m.v., og der vil i forbindelse med de foreslåede løsninger skulle foretages en samlet vægtning mellem de forskellige hensyn.

Vejledningens opbygning

Vejledningen om driftsoptimering er som nævnt udformet som en række standarder for, hvilke analyser, der bør være foretaget i forskellige dimensioner og i forskellige stadier i planlægningsprocessen.

Vejledningen er inddelt i følgende hovedafsnit:

- A. Vurdering af generel hospitalslogistik, afdelinger og funktioner
- B. Vurdering af kliniske afdelingers indre logistik og organisering
- C. Vurdering af driftslogistik, herunder transport, forsyning og rengøring etc.
- D. Vurdering af teknologi

Der kan ikke angives en bestemt analysemetode på de enkelte punkter i vejledningen, men der skal gennemføres en analyse, hvor relevante aspekter og valgmuligheder er overvejet med betydning for driftsoptimering. I analysen gøres dermed også rede for overvejselen om fravalg af de løsninger, som ligger tæt på den foreslåede løsning.

Videre proces

Det forudsættes, at vejledningen løbende vedligeholdes og forbedres, og at der efter drøftelse med hospitalerne og psykiatrien med mellemrum foretages en evaluering af, om opbygning og detaljeringniveau m.v. på bedste måde opfylder formålet.

Første evaluering iværksættes ultimo 2010 ved inddragelse af byggecheferne og økonomicheferne. Der tages i forbindelse med denne evaluering stilling til, hvornår der vil være behov for efterfølgende evalueringer.

Deltagere i arbejdsgruppen

Flemming Lindbæk Kronholm, Bispebjerg Hospital
Gunn Danielsen, Koncern Økonomi
Merete Schmidt Pedersen, Koncern Økonomi
Mille Kaufmann, Rigshospitalet
Morten Christiansson, Glostrup Hospital
Morten Klint, Herlev Hospital
Nikolaj Fasmer Blomberg, Koncern Plan og Udvikling
Poul Low Møller, Gentofte Hospital
Søren Helsted, Koncern Økonomi (formand)
Stefan Hochstrasser, Bispebjerg Hospital
Sven Knudsen, Region Hovedstadens Psykiatri
Vibeke Løgstrup, Hillerød Hospital