



**SYGEPLEJE**  
**HJEMMEPLEJE**

## RESUME

På Forebyggelses- og Seniorudvalgets møde i februar 2019 blev evaluering og status for Hjemme- og Sygeplejen behandlet. I den forbindelse ønskede udvalget en status på indsatserne og udviklingen til mødet i august 2019. På grund af for mange sager til udvalgsrådet i august, forelægges denne sag i stedet på mødet i september.

Analysen fokuserer på trivsel, fravær, effektivitet og takster som indsats til, at skabe økonomi i balance.



### Analysens hovedkonklusioner opridsede følgende overordnede forbedringsområder:

1. Takster til Hjemmeplejen: Takstmodellen skal afspejle virkeligheden for at understøtte styring
2. Visitering: Visiteringsprocessen kan optimeres med mere klare roller og tydelige succeskriterier
3. Planlægning: Kvaliteten kan øges gennem mere fokus på helhed, standardisering og træning i planlægningen
4. Re-planlægning: Forbedring af processen for optimering og løbende justering på dagen rummer potentiale
5. Dokumentation og omsorgssystem: Potentiale ved forbedringer i selve omsorgssystemet samt træning og opfølgning i anvendelsen
6. Organisering og samarbejde på tværs: Mulighed for at organisere Syge- og Hjemmeplejen således, at samarbejdet understøttes bedre
7. Styring og ledelsessystem: Etablering af en sammenhængende styringsmodel, tydelige roller og træning er nødvendig for robust styring
8. Daglig ledelse: Udvikling af kvalitet i den daglige ledelse er vigtig for succes
9. Strategisk ledelse: Den øverste ledelse kan blive mere effektive i at skabe de nødvendige resultater
10. Kultur: Ledelsen kan med fordel arbejde målrettet med at skabe helhedsorienteret forbedringskultur, hvor alle har ansvar

På de næste sider beskrives udviklingen for Hjemme- og Sygeplejen i forhold til økonomi, sygefravær, vikarforbrug mm. Derudover ses en status på de igangværende planlagte indsats i forlængelse af analysen i 2018. Det skal hertil bemærkes, at disse – som konsekvens af ny IT-systemer i først halvår af 2019 delvist har været sat standby, men nu i gang igen.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

Resume .....	1
Indholdsfortegnelse .....	2
Økonomi .....	3
Trivsel .....	5
Sygefravær og Arbejdsglæde .....	6
Vikarforbrug .....	9
Styring og samarbejde .....	10
Sygeplejen .....	11
Hjemmeplejen .....	12
Kompetenceudvikling .....	13

# ØKONOMI

## Status:

Seneste økonomiopfølgning, ved udgangen af juli 2019, viser at Hjemme- og Sygeplejen samlet set forventes at være i budgetbalance ved udgangen af året. Aktuelt viser området samlet set et estimeret mindre forbrug i størrelsesordenen 650.000 kr. hvilket imidlertid er forbundet med flere usikkerhedsfaktorer, hvilke der arbejdes videre med i den kommende tid. Derudover skal bemærkes, at mindre forbrug forventes at skulle tilbageføres til visitationsområdet i myndighed, da der vil skulle foretages justeringer i allerede foretagne afregninger for årets første ½-år.

## Specifikation:

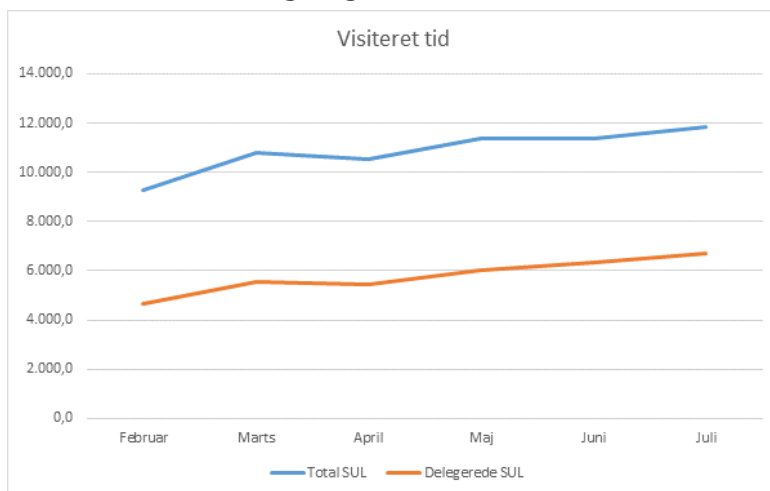
- Hjemmeplejen:

Viser ved seneste opfølgning et mindre forbrug på ca. 2,8 mio. kr. Dette forventede resultat tilskrives følgende forklaringer:

- Løn- og prisfremskrivningen i de nye timetakster har gennemslag til hele året, men reelt kun faktisk lønpåvirkning fra oktober
- Sygefraværets sammensætning i forhold til refusioner
- Effekt af effektiv drift – særligt vagt- og ruteplanlægning

- Sygeplejen:

For sygeplejens vedkommende viser seneste opfølgning et forventet merforbrug ved udgangen af 2019 på ca. 2,1 mio. kr. Årsagen til merforbrug er, at der ses en stigning i visiteret tid til sundhedslovsydelser.



Grafen ovenfor viser, er den visiterede tid til sundhedslovsydelser steget ca. 3.000 timer fra februar til juli 2019. I samme periode har der været fokus på delegering

af sundhedslovsydelser fra sygeplejen til hjemmeplejen. Målet er, at levere "Bedst, billigst og tættest på borgeren". Som grafen viser er dette lykkedes og dette fokus fortsætter.

Da den samlede udvikling i sundhedslovsydelser er stigende, har den øgede delegering imidlertid ikke effekt i sygeplejen.

Sygeplejen skal levere flere ydelser og samtidig betale til hjemmeplejen for de delegerede sundhedslovsydelser.

### Budget 2020

Det skal bemærkes, at Sygeplejens budget 2020 og frem er et opmærksomhedspunkt, da budgetrammen er faldende og dermed ikke retvisende i forhold til den faktiske udvikling. Sygeplejen blev til budget 2019 tilført 6 mio. med en indlejret forventning om effektivisering med 10 % til budget 2020. Derudover forudsætter den nuværende demografimodel en forudsætning om effektivisering på 50 % af tilvæksten i ydelser hvert år.

### **Konklusion**

De iværksatte indsatser for Hjemme- og Sygeplejen viser nu en økonomisk effekt. Økonomien er stabiliseret og dermed forventning om budgetoverholdelse samlet set.

Samtidig bekymring for økonomiske udfordringer fra 2020 på sygeplejens område, da budgettildeling ikke svarer overens med den faktiske udvikling i sundhedslovsydelser samt befolkningsprognosens indikationer om stor vækst i den ældre befolkningsgruppe.

# TRIVSEL

## Lederevaluering

I efteråret 2018 blev der gennemført lederevaluering og en række initiativer igangsat, for at skabe større tilfredshed blandt områdelederne.

- Mødestrukturen er fra 2019 ændret. Nyt er blandt andet "Klyngemøder" for områdelederne, for derved at skabe rum for tæt faglig og ledelsesmæssig sparring og samarbejde.
- Der arbejdes i CSÆ hele tiden på at optimere og re-tænke arbejdsgange, for derved at minimere omfanget af administration og praktiske opgaver ude i områderne.
- Arbejdet med et revideret koncept for tavlemøder i områderne genoptages i efteråret 2019.
- En række prøvehandling er igangsat i foråret 2019, hvilke løbende følges op og evalueres i forhold til effekt.

## Medarbejder tilfredshed måling

Lokal-Med i Hjemme- og Sygeplejen besluttede i efteråret 2018, at de vil følge op på trivselsundersøgelsen ved den planlagte undersøgelse for alle ansatte i Slagelse Kommune i 2019.

## SYGEFRAVÆR OG ARBEJDSGLÆDE

I forlængelse af en koncentreret indsats gennem hele 2018, her der fortsat i 2019 et tæt fokus på sygefravær. Resultatet er positivt og viser at både Hjemme- og Sygeplejen er på rette spor.

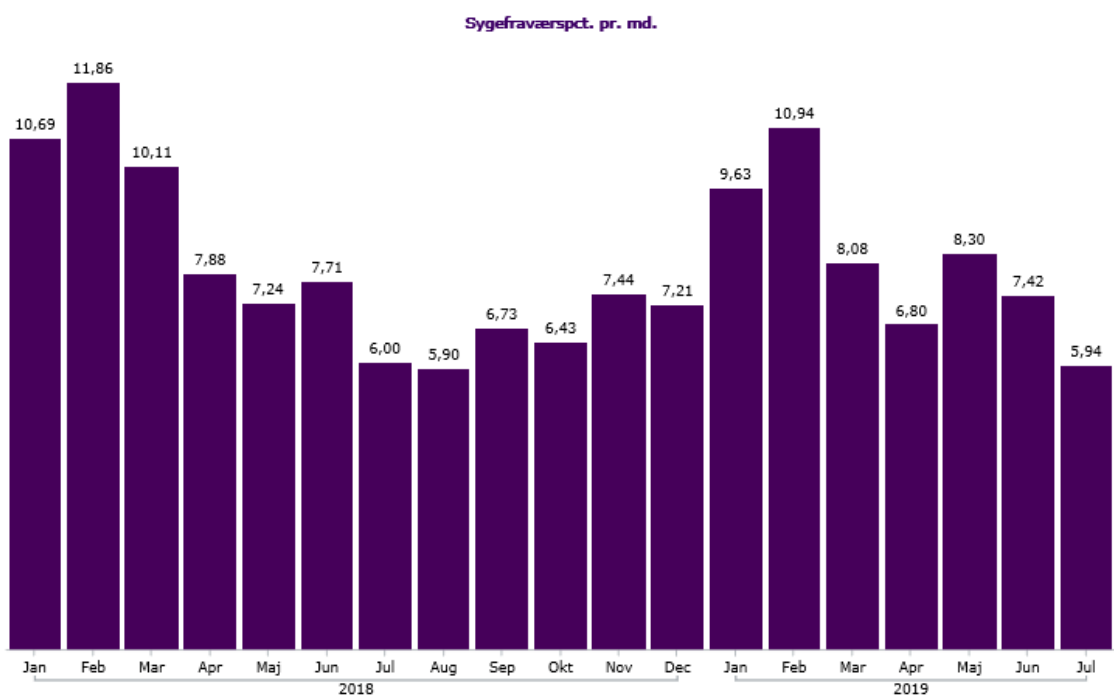
Der gennemføres løbende opfølgning i forbindelse med sygefravær efter gældende regler. I 2019 er der et øget ledelsesmæssigt fokus på arbejdsglæde og arbejdsstolthed – det skal være motiverende at gå på arbejde.

På lederseminar i foråret 2019 blev arbejdet med hvad der skaber arbejdsglæde for lederne. En tilsvarende proces skal gennemføres med medarbejderne.

### Sygefravær

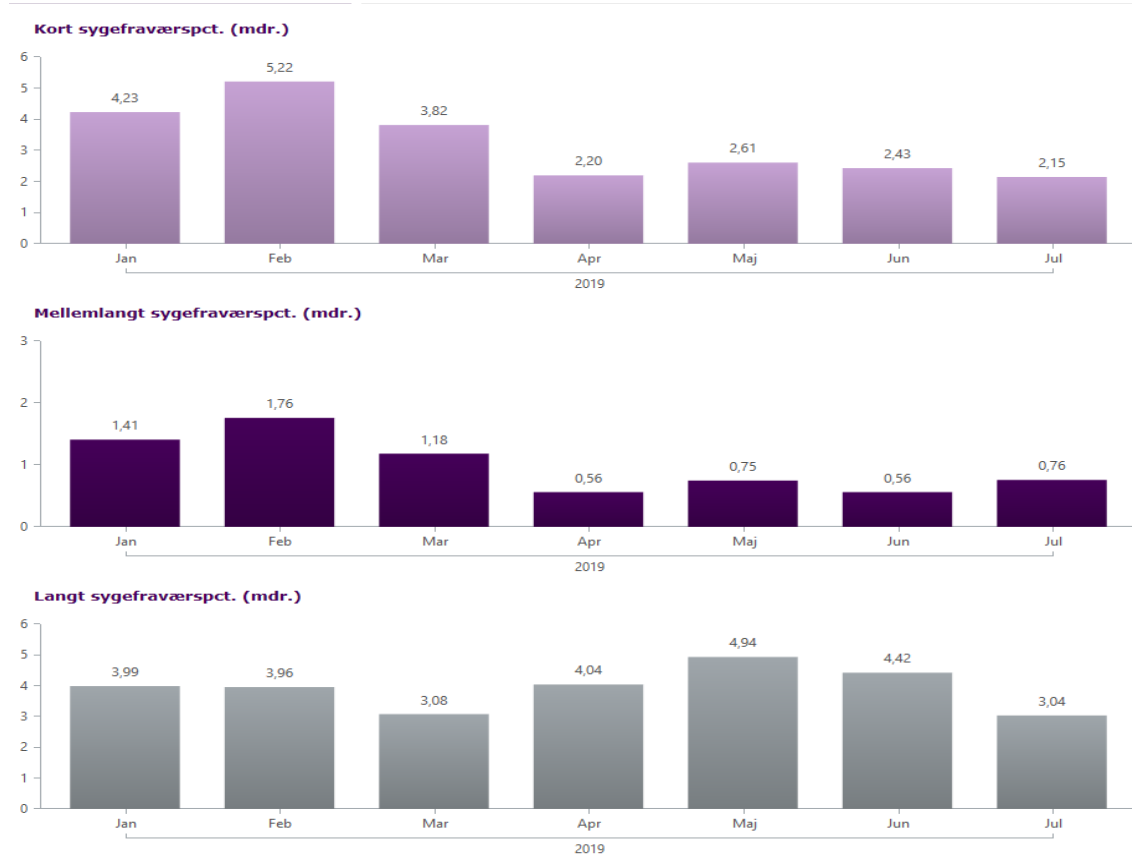
#### Hjemmeplejen

Hjemmeplejens samlede sygefravær ligger fortsat højt. Grafen nedenfor viser, udviklingen fra januar 2018 til juli 2019.



Der er stort ledelsesmæssigt fokus på sygefravær og der skal tæt opfølgning på både langtidssygefravær og på medarbejdere med jævnligt kort sygefravær.

En mere specifik analyse af sygefraværets sammensætning, viser følgende billede:



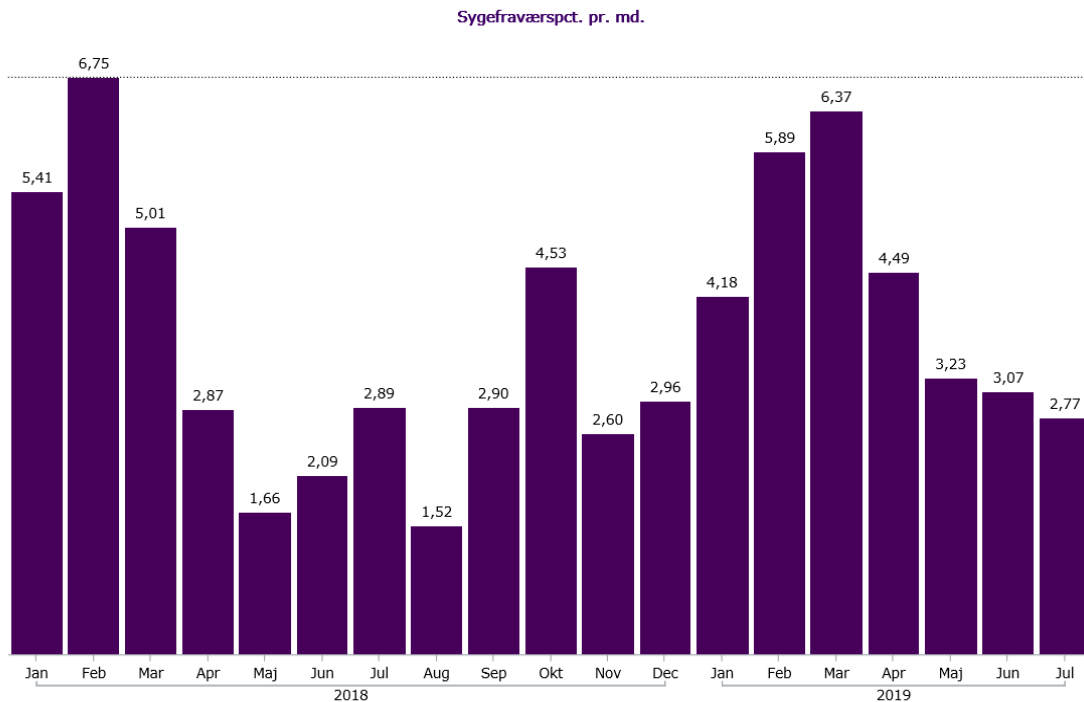
Grafikken viser, at det korte og mellemlange sygefravær ligger på et pænt niveau, når man sammenligner med andre.

Udfordringen er det lange sygefravær, hvilket i hjemmeplejen er kendetegnet ved at fremkomme oftest som følge af medarbejdernes sygemelding efter operation i skuldre, knæ mm. I netop hjemmeplejen vil det oftest ikke være muligt for disse medarbejdere at genoptage arbejde før genoptræning er gennemført, pga. den daglige relative hårde fysiske belastning. Derudover forekommer – som alle andre steder – alvorlige sygdomme som cancer mm. Der er stort fokus på at forebygge langtidsfravær, den primære indgang hertil er APV.



## Sygeplejen

Sygeplejens sygefravær ligger pænt og stabilt.



### Planlagt for 2019

Fokus på sygefravær er vedvarende igennem 2019 for såvel Hjemme- som Sygeplejen. Alle områder følger den centralt fastsatte praksis, hvor der sker dialog med sygemeldte medarbejdere på 1., 5. og 10. dagen, og hvor der indkaldes til omsorgssamtaler rettidigt.

Udviklingen i sygefravær er fast indhold på dialogmøder mellem virksomhedsleder og områdelederne samt på tavlemøder med medarbejderne i alle områder. Der er fokus på involvering af medarbejderne og dermed indflydelse på egen arbejdsdag.

Alle områder får besøg af arbejdsmiljøkonsulenterne i alle TRIO'er med det formål at fortsætte den gode udvikling.

Derudover er det anbefalingen til alle områdelederne, at der systematisk afholdes "en til en-samtaler" med alle medarbejdere, for derved at være tæt på samt forebygge.

## VIKARFORBRUG

Vikarforbruget i både Hjemme- og Sygeplejen har været højt i først halvår af 2019.

Der er flere årsager til dette:

- Implementering af nye IT-systemer; Omsorgs-, løn- og økonomisystem i samme periode har medført et naturligt behov for vikarer. Alle medarbejdere og ledere har deltaget i undervisning, ligesom implementering af nyt omsorgssystem forudsætter ekstra ressourcer i en periode.
- Der har været en stigning i visiterede timer til både service- og sundhedslovsydelser, hvilket har nødvendiggjort anvendelse af vikarer indtil normering og opgaver svarer overens.
- I sygeplejen er 3 sygeplejersker i 2019 på uddannelse i Borgernær sygepleje. Det trækker dem stort set 100 % ud af driften – derudover går der også timer fra udviklingssygeplejersken. I 2020 er de ikke længere på uddannelse.

### Måltallet for vikarudgifter i 2019

Ved årets start var måltallet et maks. på i alt 8,4 mio. kr. samlet set for Hjemme- og Sygeplejen, hvilket svarer til et gennemsnitligt forbrug på maks. 0,7 mio. kr. pr. måned. Dette har vist sig ikke at være realistisk. I de første 5 måneder af 2019 er samlet set brugt vikarer for ca. 7,7 mio. kr.

## STYRING OG SAMARBEJDE

### Styring

Analysen afdækkede behov for etablering af en sammenhængende styringsmodel, samt tydelige roller – for at sikre en robust styring.

Der er skabt tydeligere roller og dermed forventningsafstemning i forhold til områdeledernes styring af Hjemme- og Sygeplejen. Derudover er der udviklet brugbare redskaber til at styre efter. Pt. arbejdes på at genskabe styringsdata og ledelsesinformation fra de nye IT-systemer.

Der afholdes hver måned KPI-møder mellem den enkelte områdeleder fra Hjemme- og Sygeplejen samt Virksomhedslederen.

I forlængelse heraf inddrages medarbejderne bl.a. via tavlemøder, hvorved der skabes grundlag for, at bidrage til løbende forbedringer.

### Samarbejde

Der er etableret fast og sammenhængende mødestruktur i Hjemme- og Sygeplejen samt ift. samarbejdet med Økonomiecentret.

Derudover er lavet aftaler om at visitatorer og sygeplejersker deltager i holdmøder i Hjemmeplejen. Og som nyt i 2019 deltager visitationens ledere i månedlige møder med områdelederne i Hjemme- og Sygeplejen, med det formål at skabe relationer og dermed sikre tæt dialog omkring samarbejdet mellem også medarbejderne.

## SYGEPLEJEN

I Sygeplejen var der gennem 2018 primært fokus på sygefravær, trivsel, vikarforbrug samt økonomi i balance.

Derudover blev udarbejdet med ny kompetenceprofil, for at sikre rette kompetencer til opgaverne og gennemsigthed i opgavevaretagelsen.

### Første halvår af 2019

I Sygeplejen har første halvår af 2019, i lighed for resten af CSÆ, været fyldt op af implementering af nye IT-systemer – primært omsorgssystemet CURA, hvori lå en implicit overgang til "FS3" (Fælles Sprog 3). Der har derfor ikke været ressourcer til, at igangsætte andre nye tiltag.

Implementeringen af nyt omsorgssystem har vist, at sygeplejens hidtidige dokumentationspraksis ikke har haft en tilfredsstillende kvalitet. Samtidig er det blevet tydeligt, at dokumentering i CURA/FS3 er mere tidskrævende. Ændringerne er positivt modtaget i sygeplejen. Ny sker der en reel dokumentation når besøgene udføres. Tilsynsbesøg igennem de seneste måneder bekræfter, at vi er på rette vej.

En udfordring i sygeplejen er rekruttering. Det er stort set umuligt at få ansat i vikariater, men fastansættelser går rimeligt. Det handler her om, at skabe attraktive arbejdspladser.

På Kommissoriumødet blev det besluttet forskellige indsatser for Hjemme- og Sygeplejen. Af disse indsatser, var stor tiltro til, at en yderligere udvikling af Sygeplejeklinikker kunne have en positiv effekt på økonomien. Der er analyseret på data vedrørende aktivitetsniveauet på klinikkerne. Det viser sig, Slagelse Kommune ligger nogenlunde på landsgennemsnittet ift. anvendelse af klinik. Det er således mest realistisk er den største gevinst formentligt af forebyggende karakter I forhold til rehabilitering og understøttelse af borgernes egen handleevner.

Der er i Sygeplejen ansat en udviklingssygeplejerske. Indtil nu har fokus været sygeplejeklinikker, supervisor på borgernær sygeplejeuddannelse, kliniske retningslinjer, tilsyn mm.

## HJEMMEPLEJEN

Hjemmeplejen aktivitetstyres. Der foretages intern afregning fra Myndigheden i form af timetakst pr. visiteret time jf. Servicelovens §83 samt afregning fra Sygeplejen for delegerede ydelser jf. Sundhedsloven. Derudover modtager fast afregning fra Myndigheden til faste omkostninger.

- I december 2018 godkendte Forebyggelses- og Seniorudvalget nye timetakster gældende fra 2019, hvilke tager udgangspunkt i faktiske virkelighedsnære faktorer.
- De forudsætninger, der indgår i beregningen af den borgerrettede tid (BTP) skal følges hver måned, ligesom der løbende skal styres efter faktisk ressourcebehov med udgangspunkt i udviklingen i visiterede timer.
- Der arbejdes pt. på at få genskabt ledelsesinformation fra de nye IT-systemer, så den i 2018 opbyggede systematik for opfølgning kan fortsætte. Flere rapporter og styringsark er reetableret, men eksempelvis henstår pt. at få valide data på planlagt- kontra visiteret tid, da dette er en vigtig indikator for områdeledernes styring. Der er pt. data på visiteret tid, men endnu ikke i en fast rapport.

# KOMPETENCEUDVIKLING

## Kompetenceudvikling af ledere

Et af opmærksomhedspunkterne, fra Valcons rapport, var behovet for kompetenceudvikling af lederne i Hjemme- og Sygeplejen;

*"Daglig ledelse: Udvikling af kvalitet af den daglige ledelse er vigtig for succes".*

Der er fortsat fokus på, at sikre denne kompetenceudvikling:

- Alle områdelederne har mulighed for bistand fra arbejdsmiljøkonsulent i forhold til håndtering af sygefravær og arbejdsglæde i det enkelte område. Derudover er Trioerne i områderne tæt involveret.
- Alle ledere vil modtage yderligere træning og feedback i afholdelse af tavlemøder. Fokus er, at skabe konstruktiv dialog med medarbejderne om mulige indsatser, samt målsætte og følge op.
- I Hjemme- og Sygeplejen er der i alt 13 områdeledere. Pt. går 5 på lederuddannelse på diplomniveau og en yderligere starter til januar. 3 har gennemført uddannelsen og for dem alle gælder, at der er lavet aftaler for hvordan deres lederudvikling skal ske.