



Statusrapport omstillingsprosess helse og velferd pr 31.12.2023

På bakgrunn av en intern evalueringsrapport fra 2020 og PWC sin rapport fra kartleggings- og analysearbeid i 2020, ble det tidlig i 2021 igangsatt en strukturert omstillingsprosess i tjenestområdet med

Overordnet målsetting

En organisasjonskultur preget av samhandling, og en økonomi som setter oss i stand til å møte framtidens innbyggerbehov

Dette betyr:

- En organisasjon som håndterer endringer og omstillinger
- En organisasjon som har et handlingsrom økonomisk og kompetansemessig slik at den kan møte tjenestebehovene nå og i framtida
- En drift innenfor tildelte budsjettrammer
- Samhandling og ressursbruk på tvers av avdelinger og enheter
- En organisasjonskultur og -struktur som understøtter målene

Det ble definert fem fokusområder/delprosesser i omstillingsarbeidet:

I: Iverksette enkelttiltak definert i PwC-rapporten

II: Redusere bemanningsnorm i alle tjenestene

III: Ledelse og organisasjonskultur

IV: Administrativ struktur og ressursutnyttelse på tvers

V: Informasjon og kommunikasjon

Status for arbeidet pr 2021 er presentert i «Statusrapport omstillingsprosess helse og velferd 2021», lagt fram i kommunedirektørens orienteringsnotat for november 2021 og pr mai 2022 i kommunedirektørens orienteringsnotat for mai 2022. Det foreligger også en statusrapport for 2022 som er brukt ved ulike orienteringer i politiske fora.

Delprosess/fokusområde I: Enkelttiltak identifisert i PwC-rapporten

Tiltak	Iverksatt	Kommentar
Stillinger som er ledige holdes vakante hvis mulig	Januar/februar 2021	Har rask effekt på kort sikt. Endringer må innarbeides i bemanningsplan innenfor budsjett på lengre sikt. 2023: Det er utfordrende å holde stillinger ledige over lang tid med brukervekst pga demografisk utvikling, flere yngre med store behov mv.
Ansettelseskontroll	Vår 2021	Fortsatt i 2023
Vikarinnleie og bruk av overtid blir holdt på minimumsnivå	Januar/februar 2021	Fortsatt i 2023. 2023: Det er utfordrende å rekruttere vikarer, dermed øker bruken av overtid da fast ansatte må jobbe for å sikre at tilstrekkelig med personell er til stede.



Levanger kommune

Helse og velferd

Øker kompetanse på bemanningsplanlegging og turnus	Vismakurs og KS-kurs høsten 2021	2023: Avdelingsledere og plasstillitsvalgte oppdateres videre årlig i forbindelse med planlegging av årsturnus.
Analyse av styringsdata	Høsten 2021	Bistand fra Statsforvalter og PwC høsten 2021. 2023: Årlig legges kostratall fram og analyseres, regnskapstall analyseres og rapporteres adm månedlig og politisk tre ganger pr år, andre tall fremskaffes og analyseres ved behov.
Tjenestenivå vurderes nøye ved nye/endrede vedtak	Vår 2020	Fortsatt i 2023. 2023: Prosess for forbedring av samhandlingsmodell for søknadsvurdering og tjenestetildeling iverksatt høsten 2023 med mål om å sikre riktig nivå på tjenester.
Sykefravær – forebygging og oppfølging.	Pågått over år	Medbestemmelsesgrupper har fått større fokus og bedre struktur siden 2020. Veileder for medbestemmelsesgruppene er utarbeidet. Ny Giv har bistått flere avdelinger. Gjennomføring av KLP-prosjekt (arbeidsmiljø) ved Staup helsehus pågår til 2025.
Velferdsteknologi – jobber med innføring av nye teknologier, kartlegging og opplæring	Pågått over år	Temaplan utarbeidet i 2019 2023: Planen ble revidert i 2023. Økt bruk av ulike typer teknologi, noe som medfører økt tid til kartleggingsprosedyrer og saksutredning. Økte lisensutgifter for kommunen. Samtidig er det gevinst i form av økt trygghet og selvstendighet for den enkelte bruker.

Delprosess/fokusområde II: Redusere bemanningsnorm

Tiltak	Iverksatt	Kommentar
Rapport med anbefalinger om pleiefaktor utarbeidet	April – august 2021	Egen arbeidsgruppe ledet av HR-avdelingen i kommunen.
Ny pleiefaktor (0,74) i ny bemanningsplan som ligger til grunn for årsturnus ved BBT	August 2021	Planlagt reduksjon 5 årsverk. Turnus inneholder frivillige langvakter på helg. 2023: BBT har mistet mye sykepleierkompetanse de siste par årene.
Ny pleiefaktor (0,78) i ny bemanningsplan som ligger til grunn for årsturnus ved Stokkbakken	Januar 2022	Planlagt reduksjon 2 årsverk. 2023: Dette har ikke lyktes fullt ut da brukere som bor i HDO-boliger i snitt har høyere pleiebehov.
Ny pleiefaktor (0,9) i ny bemanningsplan som ligger til grunn for årsturnus ved Staup helsehus	Januar 2022	Budsjett for 2022 ble redusert med 7 mill kroner. En har ikke lyktes med å ta ned bemanningen og holde nivået over tid i tråd med ambisjonsnivået som ble lagt til



Levanger kommune

Helse og velferd

		grunn for lavere budsjetteramme. Det er behov for å bruke plassene da trykket fra sykehuset har vært svært stort i 2022 og 2023. Kommunedirektøren gjennomfører månedlige oppfølgingsmøter med institusjonstjenesten med tema regnskap, tiltaksoppfølging, støtte og bistand (innsatsteam). Her deltar kommunedirektør, kommunalsjef, HR-seksjonen og økonomirådgiver sammen med enhetsleder og eventuelt avdelingsleder. Dette er også gjennomført i 2023
Arbeidsflytkartlegging – identifisering av tidstyver ved Staup helsehus (pilot)	Okt – 2021 – mars 2022 (PwC)	Ulike tiltak for bedre arbeidsflyt iverksettes gjennom 2022 ved Staup helsehus. Medbestemmelsesgruppen er sentral i arbeidet. Videre arbeid tas inn i KLP-prosjektet som Staup deltar i (fra høst 2022 til 2025)
Arbeidsflytkartlegging i alle relevante avdelinger	10. juni 2022	Erfaringer fra Staup formidles til andre avdelinger. Arbeidsflytkartlegging i avdelingene i 2022 og 2023. 2023: Dette er delvis gjennomført, og er et viktig moment å videreføre da også oppgavefordeling er avhengig av god arbeidsflyt.
Felles innleierutiner i helse og velferd utarbeidet og vedtatt	Okt 2021 – mars 2022 (PwC)	Godkjent av kommunalsjef i april 2022 – gjøres kjent i medbestemmelsesgruppene, for ansvarlige for innleie og for alle ansatte.
Oppfølging av utfordringer i enhet habilitering relatert til brukervekst og økonomisk merforbruk	2022	Kommunedirektøren gjennomfører månedlige oppfølgingsmøter med enhet habilitering med tema regnskap, tiltaksoppfølging, støtte og bistand (innsatsteam). Her deltar kommunedirektør, kommunalsjef, HR-seksjonen og økonomirådgiver sammen med enhetsleder. Dette er også gjennomført i 2023.

Delprosess/fokusområde III: Ledelse og organisasjonskultur

Tiltak	Iverksatt	Kommentar
Prosser på ulike ledernivå med fokus på kulturbygging	2021	Organisasjonskultur blir til i det daglige arbeidet med kjernevirksomheten. 2023: Må fortsatt settes i fokus i det daglige arbeidet.
Verktøy «Aktiv sammen» presentert for	Januar 2022	Enkelt verktøy for kulturbygging. Kan



Levanger kommune

Helse og velferd

avdelingslederne		tas i bruk i personalmøter og andre møter umiddelbart. 2023: Er i liten grad benyttet og kan med fordel tas frem igjen.
Lederutviklingsprogram	2019	Alle ledere har deltatt i programmet siden oppstart. Siste oppfølgingsmøte var fredag 22.04.22.

Delprosess/fokusområde IV: Administrativ struktur og ressursutnyttelse på tvers

Tiltak	Iverksatt	Kommentar
Utarbeide designkriterier som grunnlag for evt strukturendringer	Vår 2021	Ferdig høsten 2021
Kartlegge eksisterende samarbeidsrelasjoner på tvers av avdelinger og enheter	Vår 2021	Ferdig høsten 2021
Alle avdelinger skal ha minst en allianseavdeling	Vår 2022	Det er utviklet allianseavtaler mellom avdelinger slik at de kan bistå hverandre på en så forutsigbar måte som mulig. 2023: En ser god effekt av tiltaket, og det jobbes med videreutvikling.
Anbefaling fra PwC ift administrative strukturendringer (etter workshops des 2021 – mars 2022)	2022	Jobbes med i arbeidsgrupper på tvers av enheter og avdelinger. Risikovurderinger og kost/nyttevurderinger. Tett samarbeid med tillitsvalgte og verneombud. Forventet ferdigstilt høsten 2022. 2023: Prosessen for å beslutte enhetsstruktur ble ferdigstilt i april 2023, og prosess for å beslutte struktur internt i hver enhet var ferdig i oktober 2023. Iverksettes fra 01.01.24 og innarbeides i økonomisystem og HRM/andre systemer.

Delprosess/fokusområde V: Informasjon og kommunikasjon

Tiltak	Iverksatt	Kommentar
Innbyggere, politikere: månedlig økonomirapportering til politisk nivå, orienteringsnotat fra kommunedirektøren, media	Mai/juni 2021	Pågår
Brukere og pårørende: ansatte og ledere i avdeling – hva betyr omstilling for den enkelte bruker?	Jan 2021	Pågår
Ledere – bruker eksisterende møtearenaer	Jan 2021	Pågår
Ansatte – medbestemmelsesgrupper, personalmøter	Mars 2021	Pågår
Kommunikasjonsplan er utarbeidet med	Nov 2021	



Levanger kommune

Helse og velferd

bistand fra PwC

Generelt:

Tiltak	Iverksettes/iverksatt	Kommentar
Videre arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær	Pågår kontinuerlig	Fokus på ledelse i sammenheng med å bygge en helsefremmende organisasjon. Enkelte avdelinger har bistand fra Ny giv eller BHT/NAV. 2023: Sykefraværstall følges opp kontinuerlig, medbestemmelsesgruppene er svært viktige i dette arbeidet.
Fortsette arbeidet med behovskartlegging og oppfølging av brukere i forhold til velferdsteknologi	Pågår kontinuerlig	Trygghetsalarmer, RoomMate og GPS er teknologi som er igangsatt og videreføres. Temaplan velferdsteknologi følges opp, og etter innføring av Helseplattformen, som er svært ressurskrevende for avdelingene, vil det settes større trykk på å videreutvikle bruken av velferdsteknologi.

Forhold som påvirker utfordringsbildet og kompleksiteten innen helse og velferd, og dermed muligheten til å redusere ressursbruk

De siste årene har tjenestene igjen merket stort trykk med økte brukerbehov, økt antall både eldre og yngre brukere og lavere tilgang på helsefaglig kompetanse enn tidligere. Antall brukere og de behovene brukerne har, og som de har lovfestet rett til å få bistand i forhold til, er ikke noe kommunen kan påvirke eller ha kontroll på. Når det gjelder tilgang på kompetanse, vil kommunens omdømme, godt arbeidsmiljø, struktur i hverdagen og opplevelsen av å få brukt sin kompetanse, kunne påvirke det å lykkes med å rekruttere og beholde helsepersonell. Helse og velferd jobber mye med dette. Kommunen deltar også i et stort prosjekt (Sykepleier i Nord) sammen med Nord universitet, KS og de andre kommunene i nordre del av Trøndelag og i Nordland for å fremme rekruttering til sykepleierutdanning og til jobb i kommunene.

Etter reduksjon i pleiefaktor og dermed lavere grunnbemanning, har kommunen opplevd å miste kompetanseressurser. Helse og velferd har i dag færre årsverk sykepleiere enn i 2020.

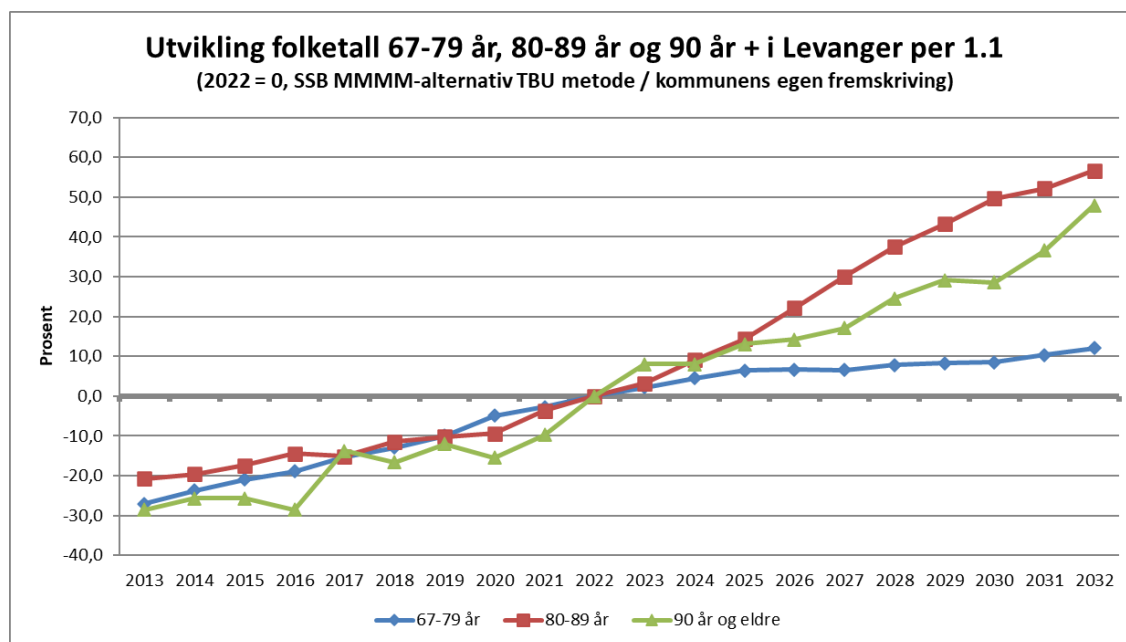
Eldreomsorgen

Hjemmetjenesten opplever økt brukervekst, spesielt i sentrumsområdene. Dette påvirker behovet for personell og dermed økte lønnsutgifter. Denne utviklingen vil ifølge prognosene fortsette i årene framover (fra KS sin prognosemodell):



Levanger kommune

Helse og velferd



I tall:

	2023	2028	2033	2038	2043	2048
Eldre (67-79 år)	2 646	2 768	2 898	3 016	3 054	2 882
Eldre (80-89 år)	858	1 159	1 390	1 542	1 615	1 793
Eldre (90 år og eldre)	182	218	279	405	494	592
Total	3 686	4 145	4 567	4 963	5 163	5 267

Tabellen over viser at totalt i aldersgruppen over 67 år vil det være 1500 flere personer i 2048 enn i 2023. I aldersgruppen 80 - 89 år vil det bli 935 flere, og i gruppen over 90 år 410 flere. Dette tilsier at situasjonen innen helse og velferd vil bli preget av økte tjenestebehov, både innenfor hjemmetjenester og heldøgns omsorgstjenester.

Antall liggedøgn for utskrivningsklare pasienter ved sykehuset har vært høyt gjennom siste halvår 2022 og hele 2023. Antall personer som har vedtak om heldøgns omsorgsplass men som venter hjemme, er også høyt. Kommunen har ikke ledighet i omsorgsplasser, og det er derfor ikke mulig eksempelvis å ta hjem utskrivningsklare pasienter som trenger institusjonsplass. De som venter hjemme på plass, får bistand fra hjemmetjenesten. Begge disse forhold medfører store merutgifter for kommunen i tillegg til belastning for den enkelte pasient.

Tjenester til yngre personer

Enhet habilitering Har hatt betydelig vekst i antall tjenestemottakere og brukerbehov fra 2021 fram til slutten av 2023. Det er mange unge med nedsatt funksjonsevne som ønsker, og har behov for, bolig i bofellesskap med personellbase. Alle leiligheter i eksisterende bofellesskap er utleid, og alternativet er å opprette single baser i den enkeltes hjem. Dette er utfordrende med tanke på rekruttering og å beholde personell over tid, og det er kostnadskrevende. Det foreslås derfor fra kommunedirektøren å bygge nytt bofellesskap i økonomiplanperioden 2024 – 2027.

Regnbuen barne- og avlastningsbolig, økning i brukerbehov:

Utvikling i avlastningstjenester for barn og unge, 2019 - 2023

Tall pr 1. september hvert år



Levanger kommune

Helse og velferd

	2019	2020	2021	2022	2023
Antall barn i institusjon	12	17	21	22	28
Timer pr uke	544	662	761	1 026	1 240
Timer pr år	28 288	34 424	39 572	53 352	64 480
Økning i timer pr år		6 136	5 148	13 780	11 128
Økning i % pr år		22%	15%	35%	21%
Økning i %, målt mot 2019		22%	40%	89%	128%
Antall barn i privat avlastning	11	15	19	21	36
Time pr uke, privat avlastning	130	191	228	240	429

Resultat av omstillingsarbeidet pr 31.12.23

Det aller viktigste resultatet av omstillingsprosessen er det økte samarbeidet mellom avdelingene, spesielt at det er utviklet allianseavtaler slik at avdelingene kan bistå hverandre på en så forutsigbar måte som mulig. Kompetanseressurser brukes på tvers, spesielt i ferier og høytider.

Målet om økonomisk balanse i sektoren er ikke nådd. Når en imidlertid sammenligner seg med andre kommuner, ser en at Levanger har endret status fra å ha størst forbruk i 2020 til å ligge under gjennomsnittet i kostragruppe 09 i 2022. Brukervekst og økte brukerbehov i alle enheter, mer komplisert og ressurskrevende innføring av Helseplattformen enn forutsett, mangel på helsepersonell og kompetanseressurser (som medfører økt bruk av overtid) er eksempler på forhold som påvirker drift og regnskapsresultat.

Tabellen nedenfor viser netto driftsutgifter pr innbygger i kroner til pleie og omsorg 2019 - 2022. Tallene for 2023 vil foreligge våren 2024.

	2019	2020	2021	2022
Levanger	17 938	19 841	20 684	21 050
Verdal	16 423	16 160	18 948	19 397
Stjørdal	-1 036	-1 656	330	21 109
Steinkjer	17 348	17 673	19 262	21 640
Malvik	19 874	18 527	21 263	22 836
Melhus	16 498	16 093	18 427	21 395
Kostragruppe 09	18 605	18 716	20 613	23 719

Tallene viser at utviklingen for Levanger er slik:

2020: Levanger brukte kr. 1 125,- **mer** enn gjennomsnittet i kostragruppe 09 pr innbygger på pleie og omsorg.

2022: Levanger brukte kr. 2 669,- **mindre** enn gjennomsnittet i kostragruppe 09 pr innbygger på pleie og omsorg.

Dette synliggjør at omstillingsarbeidet fra 2020 – 2022 har hatt økonomisk effekt. Levanger, som de sammenlignbare kommunene, har opplevd store utfordringer i perioden, både forutsette og uforutsette. Dette har medført store ekstra kostnader, og en kan anta at ressursforbruket i helse og velferd hadde vært større om en ikke hadde startet på denne omstillingsprosessen i 2021.



Levanger kommune

Helse og velferd

Vegen videre

Den demografiske utvikling og økningen i brukerbehov er ikke noe kommunen kan påvirke. Det er derfor viktig å følge opp de strategier som beskrives i planverket, spesielt i Boligsosial temaplan del I og del II. Vedtatte tiltak om bygging av omsorgsplasser både for yngre og eldre er viktig for å øke kapasiteten i tråd med utviklingen. Dette vil også kreve prioritering av midler til å bruke og drifte plassene når de blir ferdige.

Levanger desember 2023

Kristin Bratseth