

579 Forbedret styring af ældreområdet – Beslutning

00.01.00-A00-14-20 – HenriLa

Resumé

I lyset af den betydelige budgetoverskridelse i 2020 på ældreområdet er KL's konsulentenhed KLK blevet bedt om at analysere den samlede styringskæde på området med henblik på at udpege problemfelter, hvor der er behov for at sætte ind for at forbedre styringen. KLK's rapport fremlægges, og der skal tages stilling til, hvordan der kan arbejdes videre med de udfordringer, som er afdækket.

Indstilling

Sundhed & Omsorg indstiller til KB via direktionen, SSU og ØU, at

1. KLK's rapport tages til efterretning
2. de afsatte midler i budget 2021 til driftsoptimering på SSU's område anvendes til konsulentbistand i forhold til indsatser, der følger op på anbefalingerne i rapporten, samt den allerede igangsatte måling af brugertidsprocenten
3. der på SSU's møde i april fremlægges en sag om den samlede projektportefølje i Sundhed & Omsorg med henblik på eventuel prioritering i igangværende udviklingsaktiviteter
4. der på de politiske møder i maj måned fremlægges en samlet projektplan for opfølgning på anbefalingerne i KLK's rapport
5. der ansættes en stabschef i Center for Sundhed & Omsorg med henblik på at styrke ledelseskraften i centeret og fremdriften i indsatsen for at forbedre økonomistyringen
6. der for en midlertidig periode på to år ansættes en udviklingskonsulent, som primært skal arbejde med at revitalisere brugen af CURA
7. pkt. 5 og 6. finansieres i 2021 ved overførsel af overskud på 750.000 kr. fra 2020 på lønsumsstyrede områder i Sundhed & Omsorg, og fra 2022 og frem ved prioriteringer inden for egen lønramme, herunder gevinster som følge af forbedret styring.

Beslutning fra Direktionen, 16. marts 2021, pkt. 6:

Anbefales.

Beslutning fra Social og Sundhed, 17. marts 2021, pkt. 297:

1.-7. Anbefales.

Beslutning fra Økonomiudvalget, 23. marts 2021, pkt. 241:

SSU's indstilling anbefales.

1 medlem (O) kan ikke anbefale indstillingen da han mener, at opgaven skal løses internt i organisationen.

Beslutning

ØU's indstilling godkendt.

2 medlemmer (O) stemmer imod og fastholder sin protokollering fra ØU.

Beskrivelse af sagen

Med baggrund i budgetoverskridelsen inden for den integrerede døgnpleje i 2020 blev der medio 2020 igangsat en plan med en række initiativer til at forbedre budgetlægningen og den økonomiske styring på området. Et af initiativerne var, at der skulle iværksættes et gennemsyn af den samlede økonomiske styringskæde med bistand fra en ekstern konsulent. Forvaltningen bad derfor KLK om en vurdering af og anbefalinger til forbedring af styringsgrundlaget på ældreområdet. Undersøgelsen har fundet sted i perioden fra november 2020 til februar 2021, og har udover gennemgang af forskelligt skriftligt materiale omfattet interviews og workshops med deltagelse af i alt ca. 30 ledere og medarbejdere på området.

I rapporten er identificeret fire udfordringstemaer, som er gengivet nedenfor (ordlyden er hentet fra rapporten):

Tema 1: Styring og retning

Organisationen arbejder i høj grad løsrevet og ad hoc i opgaveløsningen og uden en egentlig samlet fælles strategisk retning. Årsagen hertil skal ses i en kombination af ophobede styringsmæssige udfordringer over lang tid kulminerende med et markant ledelsesmæssigt vakuum i slutningen af 2018 og langt ind i 2019. Samlet har det betydet at området ikke umiddelbart haft mulighed for at fokusere og prioritere i tilstrækkelig grad på de grundlæggende styringsudfordringer i området. [...] Der skal derfor arbejdes med at styrke ledelseskraften, således, at der kan sættes en ny samlet retning og strategiske styringen af området, herunder databaseret ledelse.

Tema 2: Serviceniveau

Der er ikke en tydelig sammenhæng mellem de politiske bestemte kvalitetsstandarder og de konkrete visitationspakker. Pakkestrukturen er desuden uklar og med en meget stor spændvidde timemæssig på tværs af de konkrete pakker. Der skal derfor arbejdes med at skabe en tættere kobling mellem serviceniveau, pakker og den leverede service.

Tema 3: Systemunderstøttelse

Systemunderstøttelsen er delvis til stede i den enkelte enhed (udegruppe, sygepleje, plejecenter), men understøtter ikke den tværgående opgaveløsning for ældreområdet som helhed, hverken styrings- eller opgavemæssigt. Dette udfordrer dokumentationskravet ift. til den enkelte indsats, men betyder også, at de løbende registreringer i CURA ikke i tilstrækkelig grad kan bruges, som et værktøj til at understøtte styringen og dermed løbende status og udvikling i området. Dette gælder både fagligt og økonomisk. Der skal derfor arbejdes med at revitalisere brugen af CURA med henblik på at skabe en mere ensartet og målrettet brug, der giver et solidt fagligt og styringsmæssigt grundlag.

Tema 4: Visitation og udfører

En uklar rolle-, opgave- og ansvarsfordelingen mellem visitation og udfører udfordrer samspillet på tværs. Derfor skal der arbejdes med rammebeskrivelser for visitationens arbejde. Dette kan ske ved at implementere en systematisk, struktureret og gennemsigtig BUM-model, hvor roller og ansvar er defineret i praksis.

Forvaltningens vurdering og overvejelser

Forvaltningen er enig i de identificerede udfordringer og i al væsentlighed også enig i de anbefalinger, som rapporten rummer. Overordnet set tegner rapporten et billede af en styringskæde med væsentlige behov for forbedringer, og for så vidt angår den utilstrækkelige systemimplementering af CURA også fundamentale mangler, som det er af afgørende betydning at få udbedret. Samlet set vurderes der også at være tale om et komplekst genopretningsprojekt, som vil kræve en betydelig og fokuseret indsats gennem de kommende 12-18 måneder for at komme helt i mål – og for CURA's vedkommende muligvis længere.

Det har i det korte tidsrum, der har været til rådighed efter rapportens aflevering, og i henseende til de store veksler, som coronakrisen aktuelt trækker på forvaltningens ressourcer,

ikke været muligt at udarbejde en egentlig projektplan for de initiativer, som bør igangsættes. En sådan plan forventes færdiggjort til maj-møderne. Men der kan allerede nu udpeges en række forhold, som efter forvaltningens vurdering bør adresseres for, at en genopretningsplan for den økonomiske styring realistisk set kan realiseres:

Som det fremgår af udfordringstema 1, er der brug for at styrke den samlede ledelseskraft i centeret. Som en ressourcemæssig forudsætning for at kunne gennemføre et kommende genopretningsprojekt og efterfølgende fastholde en forbedret styring anbefaler forvaltningen, at ledelsen af Center for Sundhed og Omsorg styrkes ved, at der ansættes en stabschef, som dels kan frigøre tid hos centerchefen ved at varetage den umiddelbare ledelse medarbejderne i centerets stabsfunktioner (9 ansatte) og dels spille en væsentlig rolle i relation til at drive en eller flere af de indsatser, som igangsættes som led i projektet med at forbedre styringskæden.

For yderligere at styrke fokusering og bane vej for, at der om nødvendigt kan foretages en prioritering i allerede igangsatte projekter for at frigive ressourcer og ledelseskraft til fordel for styringsprojektet, har forvaltningen udarbejdet et første bud på et porteføljeoverblik (vedlagt som bilag). Oversigten vil – når den er endeligt færdiggjort – blive fremlagt som en sag på SSU's møde i april.

Anbefalingerne i KLK's rapport peger i særlig grad på, at der er presserende behov for at revitalisere it-systemunderstøttelsen gennem brugen af CURA. Det skyldes, at CURA udgør rygraden i dels delingen af den nødvendige dokumentation om borgernes behov og ydelser på tværs af medarbejderne og dels i frembringelsen af de styringsmæssige data, som er en helt afgørende forudsætning for en sikker økonomisk styring. Det eksisterende team-CURA er bemanded efter at skulle varetage drift og løbende udvikling af CURA, og vurderes således ikke ressourcemæssigt at kunne løfte en opgave, som i omfang mere har lighed med en re-implementering af CURA. Det anbefales derfor, at teamet i en toårig periode opnomeres med en ekstra medarbejder.

Økonomiske konsekvenser og finansiering

Udgifterne til stabschef og projektmedarbejder til CURA-teamet kan i 2021 finansieres ved overførsel af overskud på lønsumsstyrede områder i Sundhed & Omsorg, svarende til 0,750 mio. kr., idet der vil være hålvårseffekt i 2021. Der er tale om overførsel af overskud, som er genereret på SSU's budgetområder, men som skal overføres til ØU's budgetområde for så vidt angår den andel, som vedrører stabschefen.

Fra 2022 og frem finansieres den varige udgift til stabschefen og resten af den 2-årige projektperiode for så vidt angår den midlertidige CURA-opnormering, dels inden for Sundhed & Omsorgs samlede lønsum, og dels af forventet nedbragt udgiftspres som følge af forbedrede styringsmuligheder.

Bilag

- Rapport - Styring af ældreområdet Stevns Kommune
- Aktivitets- og projektoversigt - Stevns Kommune SSU.pdf

