

Kommissorium for fremtidens Sundhed og Omsorg i Syddjurs Kommune

Acadre sagsnr.: 18/34115

Senest opdateret: 4.9.2018

BAGGRUND OG FORMÅL

Syddjurs Kommune står i fremtiden overfor en udvikling, der udfordrer fremtidens sundhedsvæsen, og som nødvendiggør en gentænkning af kommunens brug af de allerede allokerede ressourcer. Kommunen står på en brændende platform, hvorfor nærværende kommissorium har til formål at skitsere processen for tilvejebringelsen af et økonomisk råderum i Sundhed og Omsorg.

Fremtiden vil byde på en langvarig økonomisk smalhals. Forbedringer i velfærden kan derfor ikke i samme grad som tidligere finansieres af nye penge, men skal finansieres ved at prioritere udgifterne på en ny måde, så borgerne i højere grad end i dag behandles på laveste effektive omkostningsniveau – i borgerens nærmiljø. Med andre ord – tiden er inde til, at vi skal fremtidssikre vores fælles velfærd (KL – Det nære sundhedsvæsen).

Demografisk udvikling i Syddjurs Kommune

I løbet af de næste mange år vil der ske en kraftig ændring i befolkningssammensætningen i Danmark. Det absolutte antal af ældre vil stige markant – også i Syddjurs Kommune. Syddjurs kommune er på nuværende tidspunkt kendetegnet ved en stor andel af ældre borgere, og da plejeopgaverne stiger med alderen, må disse forventes at øges yderligere i de kommende år.

Den demografiske udvikling viser en tilvækst i andelen af borgere i aldersgrupperne 65 – 79 årige og 80+ årige, og den seneste befolkningsprognose forventer en yderligere stigning frem til 2030. Antallet af ”unge” pensionister (65 – 79 årige) forventes at stige med 9,8 % frem mod 2030, mens andelen af 80+ årige forventes at stige med 81,4 %.

Sammenlignet med landsgennemsnittet vil Syddjurs Kommune have relativt flere pensionister i gruppen 65 – 79 årige og også lidt flere i gruppen 80+ årige.

Flere ældre betyder større mulighed for samskabelse og medborgerskab

Dem, der kan selv, vil selv. Vi må ikke forfalde til bare at yde livslang kompensation for tabte evner og forsvundne relationer. Fremtidens ældre ønsker en stor grad af selvbestemmelse, kontrol over eget liv og uafhængighed. At have en god bolig, god mobilitet og et godt netværk er afgørende for at bevare selvstændighed og god livskvalitet.

En væsentlig forudsætning for, at vi kan løse opgaverne på andre måder, end vi gør i dag, er bl.a. at inddrage de ressourcestærke ældre. Denne gruppe er bl.a. kendetegnet ved følgende:

- Har flere ressourcer, stærkere socialt netværk og et bedre helbred
- Udgør en samfundsressource i form af tid og kompetencer
- Kan få en central rolle som aktive medborgere i videreførelsen af velfærdssamfundet
- Kan selv – og kan bidrage med hjælp til andre

Det betyder, at vi også har et voksende antal borgere på vej, der har ressourcer og holdninger til, hvad de

vil bruge resten deres liv på. Flere af disse vælger f.eks. at blive på arbejdsmarkedet ud over deres pensionsalder og bidrager positivt på arbejdspladser og generelt i samfundsøkonomien (Syddjurs Kommune 2018). Men forudsætningen for, at denne udvikling fortsætter er, at vi sikrer sundhedsfremme og forebyggelse, så de også er friske, når de bliver 90 år og dermed ikke har brug for vores hjælp.

Der er således et forventet samfundspotentiale, hvis vi inddrager borgere, brugere og pårørende i fællesskabet og i tilrettelæggelsen af fremtidens Sundhed og Omsorg i Syddjurs Kommune.

Ændret sygdomsbillede

Som en konsekvens af en række samfundsændringer er livsstilssygdomme i stærk fremvækst, og dette gælder for både børn og voksne (Vinge 2018).

I 2025 skønnes det, at der vil være 60 % flere borgere med de mest udbredte kroniske sygdomme, end der var i 2013. De seneste mange år har den målrettede specialisering i sygehusvæsenet kombineret med den teknologiske udvikling, løftet kvaliteten i det danske sygehusvæsen. Udviklingen stiller i stigende grad krav til kommunerne, der skal være klædt på til at varetage nogle af de roller, der tidligere blev varetaget på sygehusene.

Alene de forventede fremtidige demografiske ændringer vil medføre 21 % stigning i multisygdom fra 2014 til 2024 (en stigning fra ca. 128.000 til ca. 154.000 multisyge). De direkte økonomiske konsekvenser af, at den enkelte borger får flere kroniske sygdomme, vil bl.a. være, at der i kommunen vil være flere udgifter til kommunal medfinansiering af udgifterne forbundet med sygdommen, men også omkostninger til behandling, hjælp og pleje.

Seneste undersøgelse af Syddjurs Kommunes sundhedsprofil (2017) viser en betydelig social ulighed hvad angår sundhedsvaner, generelle helbred, mental sundhed og sundhedskompetencer. Særligt to tendenser er gældende for kommunen: 1) Jo lavere uddannelsesnivea, jo større sundhedsudfordringer, og 2) jo længere fra arbejdsmarkedet, jo større sundhedsudfordringer.

Det peger på et behov for samarbejde på tværs af Syddjurs Kommunes kommunale enheder. Det er afgørende, at overgangene fra ét område til et andet opleves som naturlige ændringer og ikke strukturelle og lovmæssige skift. Den største effekt opnås med en flerstrengt indsats, hvor vi arbejder sammen på tværs i kommunen og skaber løsninger i samspil med borgerne.

Udvikling i de regionale sundhedsydelser

Med den igangværende omlægning af sygehusstrukturen samles indsatserne på færre enheder. Opgaverne flyttes fra hospitalerne til den primære sektor, og kortere indlæggelser og mere ambulante behandling betyder, at mere behandling og pleje – i hurtigere overgange – skal løses i kommunen.

Udviklingen i de regionale sundhedsydelser betyder, at borgerne udskrives tidligere end før i tiden, og behovet for de rette kompetencer er derfor ofte større, og hertil er også kompleksiteten i borgernes behov steget.

Fra 2009 til 2015 er den gennemsnitlige indlæggelsestid på sygehusene faldet fra 4,1 dage til 3,4 dage. Det er en positiv udvikling, der betyder, at borgerne har mulighed for at vende hurtigt tilbage til deres dagligdag. Samtidig betyder det helt konkret, at mange sundhedsindsatser skal løses i det kommunale regi uden for sygehusene. Flere borgere har dermed stadig et behandlings- og rehabiliteringsbehov efter de udskrives fra sygehusene, hvilket kræver en lang række stadig mere specialiserede sundhedsfaglige indsatser i kommunen.

Regionsrådsformandens spareforslag lægger blandt andet op til en besparelse på 60 mio. kr. i 2020 gen-

nem reduceringer af ambulante besøg. Således forventes, at kommunen skal overtage endnu flere opgaver i fremtiden.

Ny sundhedsaftale og nye finansieringsmodeller

Fremover står Sundhed og Omsorg overfor en større og mere forpligtende rolle i forhold til det tværsektorielle samarbejde. Det skyldes blandt andet de obligatoriske sundhedsaftaler, den forventede sundhedsreform, den kommunale medfinansiering af regionale sundhedsydelser samt færdigbehandlingstaksterne.

Med den kommende sundhedsaftale skal kommunen og regionen opstille fælles, forpligtende målsætninger for samarbejdet på sundhedsområdet, som bliver fastlagt med udgangspunkt i de nationale mål for sundhedsvæsenet. Der lægges vægt på en proaktiv tilgang til blandt andet forebyggelse af sygdom, hvorfor der forventes afprøvning af nye modeller for samarbejde mellem kommunen og regionen.

Kommunens rolle i det nære sundhedsvæsen ses også med den kommunale medfinansiering (KMF). I forbindelse med økonomiaftalen for 2017 mellem Regeringen og KL blev der foretaget en justering af modellen for den aktivitetsbestemte kommunale medfinansiering af sygehusudgifter i regionen. Justeringerne vedrører blandt andet, at KMF differentieres på alder fra 2018. Konkret bliver medfinansieringen højere for småbørn og ældre borgere. Det betyder, at der afregnes en højere medfinansiering for de aldersgrupper, som kommunen har stor kontakt til, og hvis forbrug af sundhedsydelser, kommunen har mulighed for at påvirke.

Derudover introduceres i 2019 en ny nærhedsfinansiering. Nærhedsfinansieringen udgør en betinget finansiering, der erstatter den nuværende aktivitetspuljes fokus på sygehusaktivitetsvækst og i stedet indeholder bredere mål for øget sammenhæng og omstilling af behandlingen.

Teknologi, digitalisering og sundhedsinnovation

Der skal skabes mere fleksible rammer, hvor Syddjurs Kommune skaber bedre og billigere sundhed, og hvor sundheds- og velfærdsinnovation tænkes ind som en forudsætning for, at vi i fremtiden kan løse flere opgaver og lykkes med at indfri kommunens mål og visioner.

Der sker en rivende teknologisk udvikling i disse år, hvor kommunen skal navigere uden at miste kursen, hvor kerneydelserne er og skal være i centrum samtidig med, at teknologien muliggør ændring af en række kommunale services.

Anvendelsen af IT og digitalisering samt velfærdsinnovation er nogle af midlerne til at understøtte arbejdet med kommunens mål og visioner. De understøtter bl.a. effektivitet, kvalitet og samarbejde på tværs. Således er de ikke i sig selv et led mod forebyggelse af sygdom, højere livskvalitet og bedre trivsel, men snarere en forudsætning for, at vi i fremtiden kan lykkes med at få mest mulig sundhed for pengene.

Sundhed og Omsorg arbejder blandt andet med følgende mål inden for digitalisering:

- *Nemmere arbejdsgange og bedre forløb, fordi vi skal effektivisere.*
- *Nemmere at være patient, fordi flere kan mere selv.*
- *Vi skal levere den rigtig indsats og kvalitet fra start.*

Med opgaven skåret ind til benet skal vi arbejde systematisk for at sikre, at vi kommer i mål på en god måde. For at sikre en vellykket implementering og realisering af gevinsterne er det centralt, at Sundhed og Omsorg har opbygget innovationskompetencer i organisationen, så de digitale muligheder kan udnyttes.

Kvalitet og borgersikkerhed

Sundhed og Omsorg arbejder kontinuerligt med at forbedre kvaliteten i sundheds- og omsorgsområdet. Kvalitetsarbejdet skal fremme sammenhæng i borgerforløbet og sikre den borgeroplevede kvalitet. Kvalitet handler om flere elementer; den faglige kvalitet, den relationelle kvalitet og den organisatoriske kvalitet. I takt med en konstant udvikling inden for området, har Sundhed og Omsorg stor fokus på at sikre sikkerhed for borgeren og dermed undgå, at der opstår alvorlige fejl og u hensigtsmæssige hændelser.

Datadreven styring

Effektive beslutninger kræver indsigt, og der spiller data en afgørende rolle. Fremover skal der arbejdes mere strategisk med anvendelsen af data, så der kan sættes tidligt ind med henblik på at styrke borgernes sundhed og egenomsorg.

Data skal understøtte den daglige drift, skabe kvalitet for borgerne og mere sundhed for pengene. Der stilles høje krav til den økonomiske og faglige styring og det har betydning for anvendelsen af data. Det er nødvendigt med beslutningsstøtte og ledelsesinformation i alle styringskæder. Der skal være data, der kan understøtte, at ressourcerne prioriteres og kanaliseres hen, hvor de bruges mest effektivt – både internt i Sundhed og Omsorg og ikke mindst på tværs i kommunen. Med implementeringen af omsorgssystemet Columna Cura har Sundhed og Omsorg fokus på nye muligheder i forhold til datadrevet styring.

Med større fokus på datadrevet styring prioriteres helhedstankegangen med henblik på, at Sundhed og Omsorg opnår den mest rationelle og effektive udnyttelse af de til enhver tid allokerede ressourcer.

For at sikre en virkningsfuld datadrevet styring kræves, at politiske strategier oversættes og når helt ud til den enkelte medarbejder i hele kommunen. Medarbejderne skal have fokus på brugen af data herunder fokus på effekt, kvalitet og økonomi.

OPGAVEBESKRIVELSE

Byrådet vedtog med budgetstrategien for byrådsperioden 2018-2021 nedenstående oplæg, hvor Sundhed og Omsorg skal bidrage til omstilling af kernevefærden i Syddjurs Kommune:

"Fremtidens Sundhed og Omsorg i Syddjurs. Den demografiske udvikling, hvor der bl.a. kan forventes flere plejegrævende ældre, udfører kraftigt Syddjurs' økonomi i de næste mange år. Syddjurs har i de senere år etableret løsninger og investeret i det kommunale sundhedspersonale, som har bragt behandlingen tættere på borgerne. Der udvikles løbende nye hjælpemidler og ny teknologi, som understøtter de ældre medborgere til at være så selvhjulpne i hverdagen som muligt. Samtidig er de ældres krav til de kommunale tilbud under konstant udvikling, hvilket tilbudsviften for målgruppen skal afspejle. Økonomi og faglighed skal imidlertid fortsat gå hånd i hånd. Et mere nært og sammenhængende sundhedsvæsen skal løse langt flere opgaver i fremtiden. Syddjurs arbejder bl.a. med digitalisering, kompleks sygepleje og rehabilitering. Udbygningen af det nære sundhedsvæsen nødvendiggør, at Syddjurs løser sundhedsopgaverne med høj, ensartet kvalitet og styrker brugen af data og digitale løsninger. Frem mod budget 2020 skal der indenfor området egen økonomi skabes et råderum til at indfri politikken på området."

I den netop påbegyndte byrådsperiode (2018-2021) er fokus på arbejdet med årlige konkrete budgetanalyser, der anviser muligheder for effektivisering, omstilling og afbureaukratisering af vores organisation til gavn for borgerne og virksomhederne i Syddjurs Kommune, jf. kommunens budgetstrategi for perioden 2018-2021 vedtaget af byrådet i marts 2018.

Frem mod udarbejdelsen af budget 2020, arbejdes der med de mest komplekse dele af den fortsatte omstil-

ling og udvikling på nogle af kommunens store velfærdsområder, som derfor også forudsætter en endnu større grad af involvering og kvalificering fra de berørte områder. Følgende måltal for at skabe et økonomisk råderum til fortsat udvikling på området er fastlagt af direktionen.

Sundhed og Omsorg i Syddjurs Kommune: 20- 30 mio. kr. årligt fra 2021 (det konkrete måltal afventer)

Med den vedtagne budgetstrategi og oplægget fra direktionen er der behov for at etablere en samlet strategi- og handleplan for Sundhed og Omsorg, som tager hånd om de aktuelle økonomiske udfordringer samtidig med, at der sættes fokus på udvikling i kvaliteten i kerneydelserne og bedre udnyttelse af den eksisterende kapacitet.

Det er ambitionen igennem projektet at sikre, at de foreslåede reduktioner i budgettet identificeres som intelligente besparelser.

LEVERANCER

Med afsæt i de præsenterede overvejelser munder processen ud i følgende foreløbige leverancer:

1. *En rammesætning og analyse af samspillet med overordnede politikker og strategier både internt og eksternt med henblik på at skabe sammenhæng med allerede vedtagne beslutninger.*
2. *Analyse af hvordan udviklingen inden for Sundhed og Omsorg påvirker både service til borgerne og økonomien.*
3. *Identificering af de rigtige problemer/udfordringer/muligheder/indsatsområder. Dette skal ske med inddragelse af:*
 - *National og international litteratur*
 - *Erfaringer og viden fra praksis*
 - *Borgere og de pårørende inddrages*
4. *Identificering af potentielle tværgående indsatsområder. Dette vil ske på tværs af:*
 - *Syddjurs Kommunes kommunale enheder*
 - *Sektorer*
 - *Kommuner*
5. *Udarbejdelse af et mulighedskatalog for effektiviserings- og tilpasningsmuligheder/potentialer i forhold til effektiviseringskravet.*
6. *En plan for realisering af budgetkravene til Sundhed og Omsorg på baggrund af mulighedskataloget for effektiviserings- og tilpasningsmuligheder.*
7. *Færdig strategi- og handleplan for fremtidens Sundhed og Omsorg.*

PROCES OG AKTIVITETS- OG TIDSPLAN

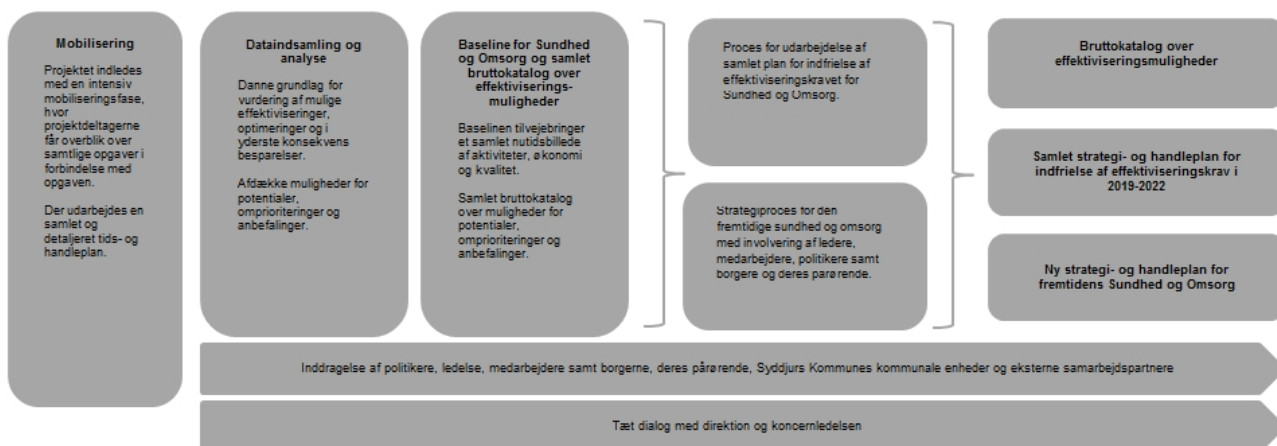
Syddjurs Kommune står over for en stor ledelsesmæssig opgave. Der skal tilvejebringes et stort økonomisk råderum i 2020, og det kræver mobilisering af organisationen samtidig med, at der sikres trivsel blandt medarbejderne.

Ledelsen skal skabe det mentale billede af, hvilken værdi, mening og retning organisationen har i den verden, den er i. Dette vil Sundhed og Omsorg sikre ved at integrere medarbejderne, politikerne og samarbejdspartnere i selve historiefortællingen og lade dem være med til at formulere fremtidens Sundhed og Omsorg i Syddjurs Kommune. Derfor har processen karakter af følgende citat:

“Hvis du vil have bygget et skib, skal du ikke kalde folk sammen for at tilvejebringe tømmer eller tilvirke redskaber. Du skal ikke uddelegere opgaver til dem eller fordele arbejdet – men du skal vække deres længsel efter oplevelserne på det store åbne hav”.

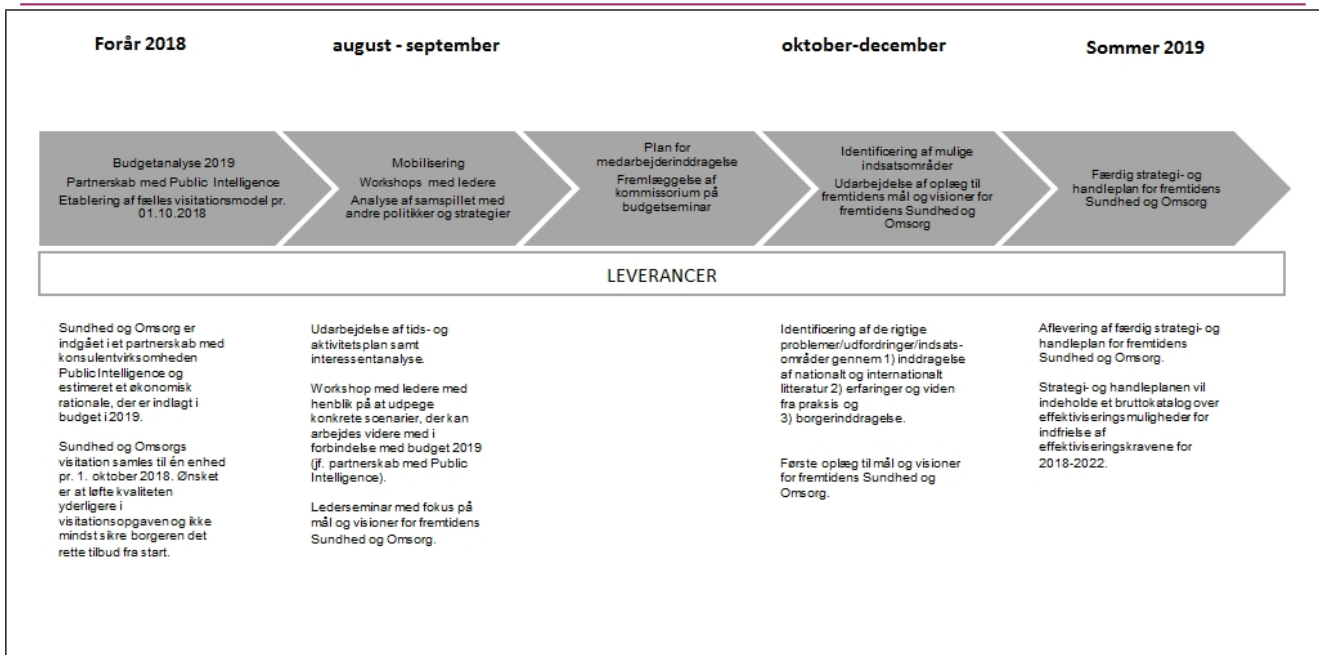
En anden forudsætning for tilvejebringelsen af et økonomisk råderum er det tværgående samarbejde. Flere og flere borgere er ofte i kontakt med flere kommunale velfærdsområder, og det udfordrer vores tværfaglige indsats. Vi skal sikre bedre velfærd på tværs af kommunen og på tværs af sektorer. Derfor skal vi i processen gentænke opgaveløsningerne på tværs af alle velfærdsområderne og de øvrige kommunale enheder samt gentænke hele styringen ud fra, hvad der giver værdi for borgeren. Det betyder, at der skal iværksættes tiltag, hvor man får mere velfærd for pengene gennem eksempelvis samarbejde og fælles løsninger mellem Sundhed og Omsorg, Erhverv og Beskæftigelse samt Social og Familie.

Med afsæt i ovenstående foreslås en proces tilrettelagt som illustreret i nedenstående figur:



Den foreløbige aktivitets- og tidsplan tager udgangspunkt i det arbejde, som Sundhed og Omsorg allerede har igangsat i foråret 2018 og frem til ultimo 2018.

Da Sundhed og Omsorg sideløbende med nærværende kommissorium arbejder med diverse projekter – herunder partnerskabet med Public Intelligence – vil der også opstå andre leverancer hermed. Derfor vil nedenstående aktivitets- og tidsplan fungere dynamisk og der vil forekomme ændringer løbende.

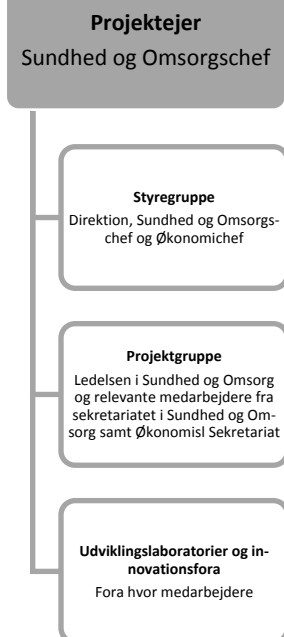


ORGANISERING

Projektet foreslås organiseret som følger:

Organisering af processen:

- Den færdige strategi- og handleplan for Sundhed og Omsorg inkl. bruttokatalog over effektiviseringsmuligheder godkendes endeligt i styregruppen
- Der etableres en projektgruppe bestående af ledelsen i Sundhed og Omsorg, der sikrer nødvendig beslutningskompetence og understøtter den generelle fremdrift i forhold til leverancerne.
Projektgruppen omfatter herudover en udførende og koordinerende funktion i forhold til projektets gennemførelse og består derfor også af medarbejdere fra stabsfunktionen i Sundhed og Omsorg samt Økonomisk Sekretariat.



Trods ovenstående formelle organisering vil meget af arbejdet foregå i udviklingslaboratorier og innovationsfora, hvor både medarbejdere, ledere, borgere samt interne og eksterne samarbejdspartnere deltager.

Der planlægges en tæt dialog i hele processen, og leverancerne gennemføres med fokus på tæt involvering af alle interessenter i det samlede forløb. Medarbejdere inddrages i forskellige fora, men også via MED-systemet.

Økonomiudvalget udgør den politiske styregruppe for analysearbejdet. Fagudvalg involveres løbende i forhold til emner med betydning for den samlede analyse.

RESSOURCER OG ØKONOMI

Der vurderes at være behov for ekstern programledelse.