

STRATEGI FOR 2022 - 2035



Helse, omsorg og sosiale tjenester

Innhold

1

Bakgrunn

2

Strategi for 2022-2035

3

Hovedmål og tiltaksområder

4

Slik skal vi lykkes



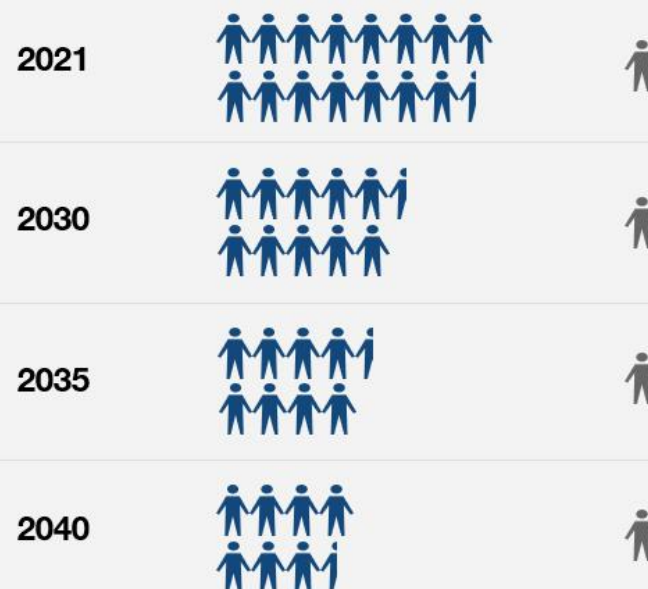
I årene som kommer vil vi se endringer i behovet for helse-, omsorgs- og sosiale tjenester i Haugesund kommune

Haugesund kommune står, i likhet med resten av kommunesektoren, overfor store utfordringer i årene som kommer. For Helse, omsorg og sosiale tjenester er dette knyttet til blant annet ressursituasjonen og den demografiske og epidemiologiske utviklingen vi forventer de neste 10-20 årene.

Kombinasjonen av stadig flere eldre, og en stadig lavere andel yrkesaktive i den voksne befolkningen, vil kreve betydelig omstilling og utvikling innenfor sektoren. Basert på Statistisk sentralbyrås (SSB) befolkningsframskrivninger for Haugesund kommune, vil det samlede innbyggertallet i kommunen øke med om lag 16 prosent fram til 2040, mens befolkningen i aldersgruppen 80+ vil mer enn dobles i samme periode. Samtidig som den eldste delen av befolkningen øker er det ventet en betydelig svakere vekst i innbyggerandelen i arbeidsfør alder. I 2021 var det 15,4 innbyggere i arbeidsfør alder per innbygger over 80 år i Haugesund kommune. Dette forholdstallet vil reduseres med 32 prosent innen 2030 og være halvert innen 2040. I praksis tilsvarer dette en reduksjon på 51 prosent av innbyggere i arbeidsfør alder per person over 80 år i perioden.

I tillegg til den demografiske utviklingen peker også Samhandlingsreformen på at økt forekomst av sykdommer som demens, kreft og psykiske lidelser vil bidra til stor vekst i behovet for kommunale helse- og omsorgstjenester fremover.

Utvikling i antall innbyggere i arbeidsfør alder (18-66 år) (blå), per person over 80 år (grå)



Nasjonale føringer viser vei til fremtidens helse- og omsorgstjenester

Strategiarbeidet er basert på en rekke nasjonale føringer. Disse er de mest sentrale:



Meld. St. 15 (2017-2018) - Leve hele livet - En kvalitetsreform for eldre (Kvalitetsreformen)

- Kvalitetsreformen skal være basert på fire grunnpillarer og ønsker å jevne ut uønsket variasjon basert på tilfældigheter:
 1. God ernæring: For eksempel å skape gode middagssituasjoner der tidspunkt, ernæring og tilhørighet er viktig.
 2. Aktivitet: Tilstrekkelig aktivitet i hverdagen som skal skape velvære og mestring.
 3. Riktig helsehjelp til riktig tid skal skape god balanse mellom pårørende og kommunene sin innsats.
 4. Samfølelse: Arbeidet med kvalitetsreformen skal involvere fagmiljø, interesseorganisasjoner, KS og andre aktører.



Meld. St. 26 (2014-2015) - Fremtidens primærhelsetjeneste - nærhet og helhet (Primærhelsemeldingen)

- Primærhelsemeldingen legger opp til mer teambasert organisering av helsetjenestene gjennom primærhelse- og oppfølgingsteam, samt mer samarbeid med omkringliggende kommuner.
- Primærhelsemeldingen legger føringer for at kommunene må få på plass mer helse- og sosialfaglig kompetanse ved å etterutdanne helsepersonell uten fagkompetanse, samt gi ledere mer lederkompetanse.
- Fokuset må endres fra behandling til forebygging i de kommunale helsetjenestene i årene som kommer.



NOU 2011:11 - Innovasjon i omsorg

- Innovasjon i omsorg legger opp til en fremtidsrettet omsorgspolitik som forutsetter en bred samfunnsmessig tilnærming til fremtidens brukergrupper, herunder:
 - Videreføring og forsterking av politikken for å bygge ned funksjonshemmende barrierer i samfunnet.
 - En ny og aktiv seniorpolitikk som på helse- og omsorgsnivået tenker forebyggende og legger forholdene til rette for at folk kan ta det ansvar for eget liv som de ønsker.
 - En moderne pårørendepolitikk som synliggjør og verdsetter innsatsen pårørende yter og tilrettelegger for større fleksibilitet gjennom et tett samspill med de kommunale omsorgstjenestene.



Meld. St. 29 (2012-2013) - Morgendagens omsorg

- Morgendagens omsorg er ment som en mulighetsmelding for omsorgsfeltet, som utforsker mulighetene og leter etter nye måter å løse omsorgsoppgavene på.
- Morgendagens omsorg har tre hovedsiktemål:
 - Få kunnskap om, lete fram, mobilisere og ta i bruk samfunnets samlede omsorgsressurser på nye måter.
 - Utvikle nye omsorgsformer gjennom ny teknologi, ny kunnskap, nye faglige metoder og endringer av organisatoriske og fysiske rammer.
 - Støtte og styrke kommunenes forsknings-, innovasjons- og utviklingsarbeid på omsorgsfeltet.



Demensplan 2025 fra Helse- og omsorgsdepartementet (2020)

- Demensplan 2025 er en femårsplan for å forbedre tjenestetilbudet til personer med demens og deres pårørende og bidra til et mer demensvennlig samfunn.
- Personer med demens og deres pårørende skal fanges opp til rett tid og sikres rett behandling, samtidig som de sikres medbestemmelse og kan leve aktive og meningsfulle liv. Dette krever også økt forskning og kunnskap om forebygging og behandling av demens.
- Demensplan 2025 har definert fire hovedinnsatsområder og tilhørende tiltak. Hovedinnsatsområdene er 1) medbestemmelse og deltakelse, 2) forebygging og folkehelse, 3) gode og sammenhengende tjenester, og 4) planlegging, kompetanse og kunnskapsutvikling.

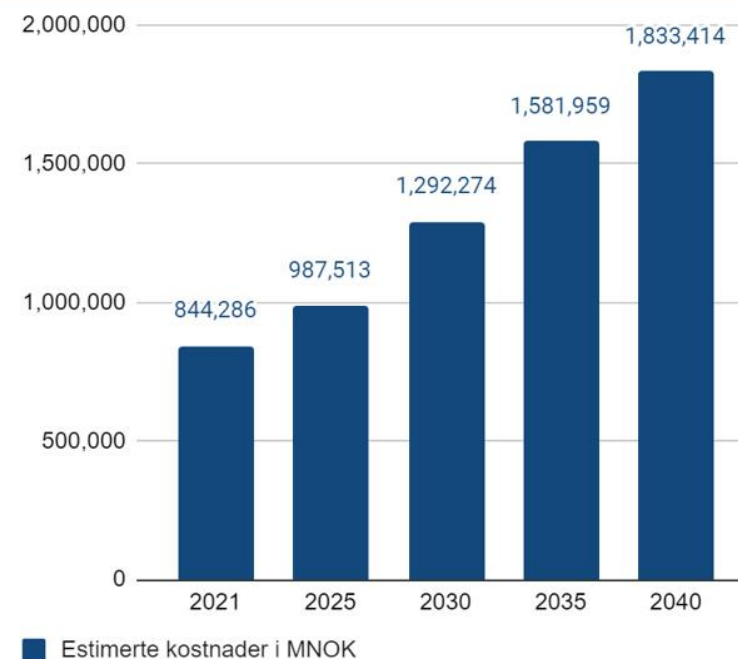
For å komme det økende tjenestebehovet i møte må vi løse oppgavene våre på nye måter

I årene som kommer vil behovet for kommunale helse- og velferdstjenester komme til å være større enn veksten i budsjetter og tilgangen på kompetent helsepersonell. I tråd med økt antall brukere og økt ressursbehov kan vi forvente store kostnadsøkninger. Framskrivninger av kostnader for Helse, omsorg og sosiale tjenester viser at hvis dagens tjenestetilbud skal opprettholdes, vil dette medføre mer enn en dobling av dagens kostnader i 2040.

Skal Haugesund kommune fortsette å levere gode tjenester til innbyggerne i årene fremover må vi løse oppgavene på nye måter, med mer effektiv ressursbruk og et betydelig sterkere innslag av teknologi.

Med dette som bakteppe er det utarbeidet en overordnet strategi for Helse, omsorg og sosiale tjenester for perioden 2022-2035. Strategien bygger på Haugesund kommunes verdigrunnlag, kommuneplanens samfunnsdel 2014-2030, utfordringsnotat utarbeidet i juni 2021 og Digitalt målbilde for Helse, omsorg og sosiale tjenester 2022-2025. I tillegg ble det også gjennomført et organiseringsprosjekt i 2021 for å rigge organisasjonen til å håndtere de endringene og utfordringene vi står overfor.

Konstnadsutvikling ved opprettholdelse av dagens tjenestenivå



Strategien skal bidra til at vi fortsetter å levere gode tjenester

I arbeidet med denne strategien er det gjort analyser av både kostnadsutvikling, pleiefaktor og tjenesteomfang for de ulike tjenesteområdene. Sammen med innspill fra både ansatte og ledere, danner dette analyse- og innsiktsarbeidet grunnlaget for beslutninger og veivelag som er tatt i forbindelse med utarbeidingen av ny strategi. Realisering av tiltak utledet fra denne strategien må behandles som egne politiske saker eller som en del av budsjettprosessene i strategiperioden.

Det er definert 5 strategiske tema som danner grunnpilarene i strategien:



Tjenesteprofil



Ressursstyring



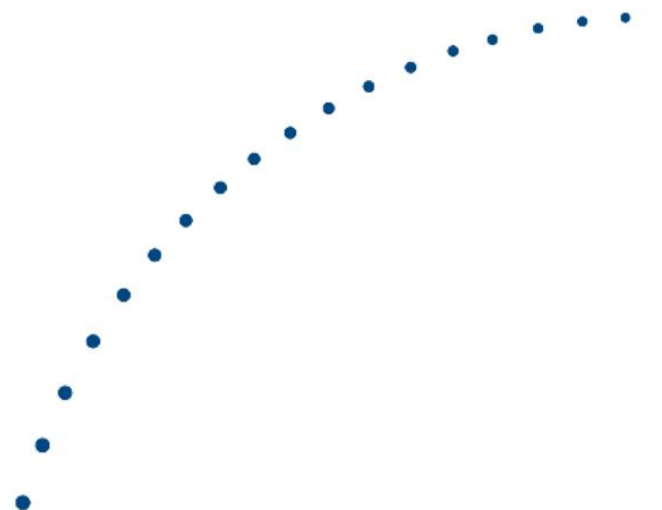
Teknologi



Ledelse og kultur



Kompetanse og rekruttering



Veien til ny strategi for Helse, omsorg og sosiale tjenester



Utarbeidelse av utfordringsnotat *Juni 2021*

Det ble laget et utfordringsnotat basert på gjennomgang av nøkkelinformasjon knyttet til drift, organisering, og forventet demografisk utvikling.



Etablering av digitalt målbilde

Juni 2021 - November 2021

Digitalt målbilde ble etablert for å skape et tydelig bilde av ønsket utvikling, og et eget verktøy for å prioritere tiltak innen e-helse.



Organiserings- prosjektet

August 2021 - Desember 2021

For å rigge Helse, omsorg og sosiale tjenester for fremtidens tjenestebehov ble det gjennomført et prosjekt for utarbeidelse av ny organisering. Den nye organiseringen trådte i kraft 01.01.2022.



Innsiktsarbeidet

Des 2021 - Mars 2022

Det ble gjennomført et større analysearbeid for å få innsikt i Helse, omsorg og sosiale tjenesters kostnader og drift de siste fire årene (2018-2021). Dette ble også sett opp mot SSBs befolkningsfremskrivning frem til 2040.



Utvikling av ny strategi

April 2022 - Desember 2022

Basert på det kvalitative og kvantitative forarbeidet, samt innspill fra involverte interessenter, er det gjennomført et løp hvor ledergruppen i Helse, omsorg og sosiale tjenester har definert ledesetninger, hovedmål og tilhørende tiltaksområder for å møte fremtidens tjenestebehov.



Implementering av ny strategi

Januar 2023 →

Ny strategi er gjeldende fra 01.01.2023 og vil ligge til grunn for tjenesteutvikling, prioritering, budsjettering og satsinger i årene fremover.

Strategien er bygget opp av fem hovedelementer

Ledesetningene	Våre ledesetninger skal lede oss i alt vi gjør; de skal prege vår adferd, våre holdninger, vår kommunikasjon og våre prioriteringer.
Strategiske tema	Fem tema danner grunnpilarene i strategien vår. Disse temaene er utgangspunktet for våre hovedmål og tiltaksområder, og vil også være vårt utgangspunkt når vi skal utarbeide handlingsplaner.
Hovedmålene	Strategien har fem hovedmål - et hovedmål knyttet til hver av de fem temaene. Hovedmålene skal vi jobbe mot å levere på i denne strategiperioden.
Tiltaksområder	Alle hovedmålene i strategien har flere tiltaksområder knyttet til seg. Disse tiltaksområdene utdyper hvordan vi skal jobbe mot hovedmålene i strategien.
Verdiene	Haugesund kommunes verdier knytter oss sammen med resten av organisasjonen og ligger til grunn for alt vi gjør.



Haugesund
kommune

Helse, omsorg og sosiale tjenester

Bakgrunn

Strategi for 2022-2035

Hovedmål og
tiltaksområder

Ett Haugesund



VÅRE VERDIER

VÅRE LEDESETNINGER

Vi er her for
innbyggerne

Vi skal ha ledere
som våger å lede

Vi skal ha medarbeidere
som opplever mening og
utvikling

Vi utvikler gode tjenester
med
vekt på forebygging

Vi bruker teknologi for å gi
innbyggerne gode liv

VÅRE STRATEGISKE TEMA

VÅRE HOVEDMÅL

Tjenesteprofil



Vår tjenesteprofil skal balansere behov og ressurser, og vektlegge tidlig innsats og forebygging

Ressursstyring



Vår bemanningsplanlegging er tjenestestyrte og basert på innbyggernes behov

Teknologi



Teknologistøttede tjenester som ivaretar innbyggernes behov skal være vårt førstevalg

Ledelse og kultur



Gjennom tydelig lederskap og en enhetlig organisasjonskultur skal vi lykkes med endring og omstilling

Kompetanse og
rekruttering



For å løse samfunnsoppdraget vårt skal vi tiltrekke oss, verdsette og utvikle kompetente medarbeidere



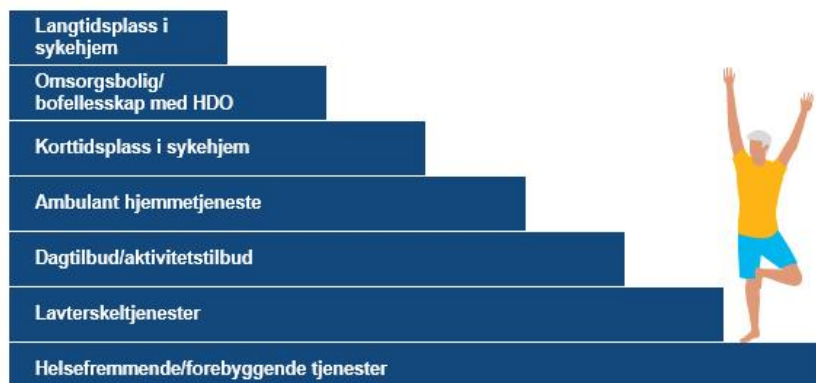
Tjenesteprofil

Vi må balansere både innbyggernes behov og kommunens ressurser slik at utviklingen av tjenesteområdene blir bærekraftige.

Vi tror at stadig flere av våre innbyggere ønsker å bo hjemme lengst mulig. For å møte dette behovet må vi fokusere på innbyggernes iboende ressurser og legge til rette for at innbyggerne skal kunne ivareta egen helse. Det krever at vi i enda større grad vrir våre tjenester inn mot tidlig innsats, forebygging og forløpstenkning, både på overordnet nivå og ned i hver enkelt avdeling. I dette arbeidet vil samskaping og samarbeid med innbyggere, pårørende og frivilligheten stå sentralt.

Ved å vektlegge tidlig innsats og tjenester på de nederste trinnene i tjenestetrappen kan vi bidra til å utsette behovet for de mest ressurskrevende tjenestene og legge til rette for at flere skal kunne bo lengre i eget og/eller egnet hjem.

TJENESTETRAPPEN



Hovedmål

Vår tjenesteprofil skal balansere behov og ressurser, og vektlegge tidlig innsats og forebygging

Tiltaksområder

1. Bruke en større del av våre ressurser til å styrke forebygging, aktivitet, rehabilitering og terapi i alle tjenesteområder
2. Øke kartleggingskompetanse i vurdering av tjenestebehov
3. Sikre riktig dimensjonering av budsjett, bygg, kompetanse og bemanning
4. Etablere arenaer for samarbeid og samskaping mellom Helse, omsorg og sosiale tjenester på den ene siden og frivillige og pårørende på den andre siden
5. Styrke kommunikasjons- og informasjonsarbeidet knyttet til folkehelse og innbyggernes ansvar for, og muligheter til, ivaretagelse av egen helse



Ønsket utvikling innenfor tjenesteområdene

Tabellen illustrerer ønsket utvikling innenfor tjenesteområdene i antall plasser fra 2021 til 2035.

		2021	2023	2027	2031	2035	Utvikling
Langtidsinstitusjoner	Demens	128	132	140	144	148	
	Somatikk	90	90	78	78	78	
	Aldershjem	27	12	0	0	0	
	Avlastnings-hjemmet	9	9	15	15	15	
Korttidsinstitusjoner	KAD/lindrende/mottak	30	30	30	30	30	
	Rehabilitering og øvrige (inkl. avlastning)	30	30	30	30	30	
Hjemmetjenester med HDO	Omsorgsbolig med HDO	22	80	100	140	180	
	Omsorgsbolig med HDO for psykisk helse	33	32	32	40	40	
	Bofellesskap med HDO	102	102	120	120	126	



Ressursstyring

Vi skal bruke de økonomiske og menneskelige ressursene vi råder over til å lage gode tjenester for våre innbyggere.

Vi tar utgangspunkt i innbyggernes reelle behov når vi planlegger våre tjenester og bemanning. Det betyr at det er en tjenestestyrte bemanningsplanlegging som ligger til grunn for utarbeiding av alle våre planer og ressursstyringsverktøy som døgnrytmeplaner og arbeidsplaner.

Vår ressursstyring preges av systematikk også når det gjelder heltidskultur, HMS og arbeid med kvalitet i tjenesten.



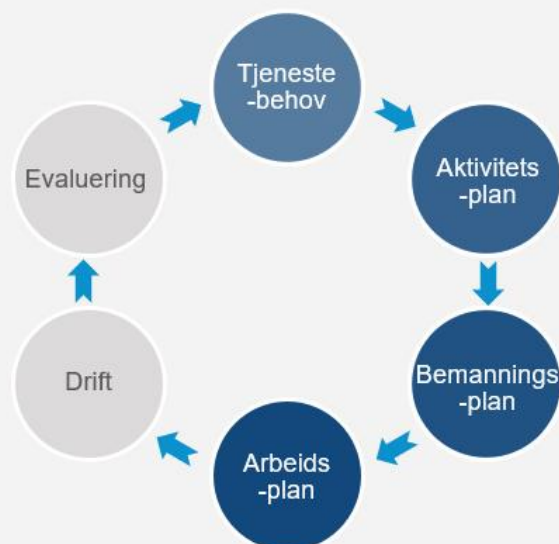
Hovedmål

Vår bemanningsplanlegging er
tjenestestyrte og basert på
innbyggernes behov

Tiltaksområder

1. Gjennomføre prosesskartlegging for å sikre forenkling og forbedring, og definere oppgavedeling, ansvar og roller
2. Sikre at alle ledere, tillitsvalgte og verneombud har kompetanse i tjenestestyrte bemanningsplanlegging
3. Sikre tydeligere arbeidsdeling ut fra kompetanse i tjenestene og planlegge for variasjon i drift
4. Legge til rette for tjenestestyrte årsturnus og organisering av arbeidstid og bemanning som er preget av team og fleksibilitet

Tjenestestyrte bemanningsplanlegging





Teknologi

Haugesund kommune vil fra 2025 få en kraftig økning i antall eldre over 80 år. Tjenestetilbudet vårt må innrettes slik at utviklingen av tjenesteområdet blir bærekraftig. Bruk av ny teknologi blir svært viktig for å kunne møte morgendagens utfordringer og forventninger. Helse, omsorg og sosiale tjenester i Haugesund kommune skal ta i bruk teknologi som en naturlig del av tjenestetilbudet og bruk av velferdsteknologi skal bidra til å ivareta innbyggernes behov.

Digitalt målbilde og strategi for bruk av teknologi i tjenesteleveransen til Helse, omsorg og sosiale tjenester 2022-2025 har følgende ambisjoner:

Digitalisering	Velferdsteknologi
Helse, omsorg og sosiale tjenester skal utvikle trygge, gode og effektive tjenester ved å tilstrebe at innbyggerne tar i bruk nasjonale, samt leverandørspesifikke, digitale tjenester.	Haugesund kommune skal tilby velferdsteknologiske og helserettede tiltak som gjør at innbyggerne kan bo lengre i eget hjem.
Helse, omsorg og sosiale tjenester i Haugesund kommune skal bruke digitaliseringstiltak til å fornye, forenkle og forbedre sektoren. Innbyggerne skal stå i sentrum.	Haugesund kommune skal øke egeninnsats og mestring av egen helse ved å tilby/tildele trygghets- og mestringsteknologi som førstevalg i vurdering av behov for tjenester.
Vridning av ressursbruk fra oppgaver som gir lav effekt til der ressursene gir mest nytte gjennom bruk av e-helse.	
Sikre at gevinster realiseres innenfor tjenestekvalitet, pasientsikkerhet og ressursbruk (økonomi, personal osv.).	



Hovedmål

Teknologistøttede tjenester som ivaretar innbyggernes behov skal være vårt førstevalg

Tiltaksområder

1. Sikre god informasjon knyttet til teknologi til både innbyggere og ansatte gjennom blant annet visning av teknologimuligheter
2. Sikre tilgang på ressurspersoner som er oppdatert på tilgjengelige verktøy og som kan bistå med sin kompetanse både til ansatte og innbyggere
3. Etablere tjenestemodell for ansvars- og oppgavefordeling og prioritering innen innføring av ulike teknologier
4. Utvikle og ta i bruk prosjektmetodikk for innføring, bredding og gevinstrealisering av teknologistøttende tjenester
5. Sikre god digital kompetanse hos ansatte blant annet ved å sørge for at opplæring på teknologi blir satt i system



Ledelse og kultur

Vi står overfor store utfordringer i årene som kommer, og skal vi klare å opprettholde gode tjenester til innbyggerne må vi lykkes med endring og omstilling. Det krever et enhetlig lederskap og ledere som evner å håndtere tjenester i kontinuerlig utvikling.

Våre ledere må ha fokus på forbedringskultur og endringsledelse, samtidig som de må være utholdende i tider med utfordringer og motstand. Å lykkes med endring og utvikling krever også ledere som sikrer god involvering, innsikt og forankring hos sine medarbeidere. Samtidig som vi skal jobbe for et tydelig lederskap blir det også avgjørende å fortsette å bygge en god organisasjonskultur, der vi drar i samme retning, som ett Haugesund.

Kommuneplanens samfunnsdel for Haugesund kommune 2014-2030 sier at kommunen:

“vil legge til grunn en holdning om at alt kan gjøres bedre. Endringskompetanse- og villighet er sentrale egenskaper som kommunen ønsker å dyrke frem. Tydelig ledelse skaper trygghet, inspirerer til innovasjon, stiller krav og tilrettelegger for utvikling.”

Ledergruppen i Haugesund kommune har følgende ambisjon nedfelt i sin strategi:

“På vår vakt skal vi utvikle Haugesund slik at byen blir et bedre sted for mennesker å bo, leve og jobbe i.”



Hovedmål

Gjennom tydelig lederskap og enhetlig organisasjonskultur skal vi lykkes med endring og utvikling

Tiltaksområder

1. Etablere et system for kontinuerlig lederutvikling som inkluderer gode arenaer, ledernetverk på tvers av virksomheter og tjenesteområder, og opplæringspakker/lederprogram for nye ledere
2. Systematisk bruk av verdier og ledesetninger for å skape en felles organisasjonskultur
3. Definere medarbeiderrollen og legge til rette for involvering, medvirkning og medarbeiderskap
4. Sikre lederspenn og lederstruktur som er synlig, tydelig og legger til rette for nærhet, mer ledelse og medvirkning
5. Sikre en felles forståelse av hva tydelig lederskap er og etablere krav om måloppnåelse for ledere



Kompetanse og rekruttering

Konkurransen om arbeidskraft og kompetent personell vil bli mer utfordrende i årene som kommer. Vi skal være en attraktiv arbeidsgiver som tiltrekker oss kompetente medarbeidere og sikrer rett kompetanse på rett sted. Vi skal ha en rekrutteringsprofil som gjør oss til potensielle arbeidstakers førstevalg.

Kommuneplanens samfunnsdel for Haugesund kommune 2014-2030 sier at:

“For å beholde og trekke til seg den beste arbeidskraften må kommunen ta mål av seg til å bli den beste arbeidsplassen med:

- ***Myndiggjorte, tilfredse, produktive og kreative medarbeidere med stor grad av selvstendighet***
- ***Friskere medarbeidere, hvor bevegelse og aktivitet er en del av hverdagen***
- ***Trygge medarbeidere, med sikre og gode arbeidsforhold***
- ***Ansvarlige medarbeidere som er stolte av arbeidsplassen og bidrar til god omdømmebygging***
- ***Et inkluderende arbeidsliv, hvor ulikhet i bakgrunn og utdanning komplementerer organisasjonen***
- ***Utfordrende arbeidsoppgaver og konkurransedyktige betingelser”***



Hovedmål

Vi skal tiltrekke oss,
verdsette og utvikle kompetente
medarbeidere

Tiltaksområder

1. Sikre strategisk kompetansestyring med kompetanseplaner som oppmuntrer til og gjør det mulig å gjennomføre kompetanseheving for ansatte
2. Bygge en heltidskultur med fokus på kompetanse, kontinuitet og kapasitet
3. Jobbe aktivt med tilbakemeldingskultur og rolleklarhet
4. Utvikle rekrutteringsstrategi og rekrutteringskampanjer
5. Jobbe med strategisk omdømmebygging

Slik skal vi lykkes

Skal Haugesund kommune klare å opprettholde gode tjenester til våre innbyggere i årene fremover, må vi sammen lykkes med endring og omstilling.

Strategi for Helse, omsorg og sosiale tjenester 2022-2035 gir oss som organisasjon noe å strekke oss etter. Skal vi nå målene vi har satt i strategien krever det engasjement fra både ansatte og ledere, gode arbeidsprosesser, sterkt lederskap og en god, enhetlig organisasjonskultur. Det fordrer at vi drar lasset sammen, som ett Haugesund.

Alle endringer krever ledelse, og endringsledelse handler om å bryte ned strategi og målsettinger til hva det betyr for den enkelte medarbeider, og hvordan de kan bidra til å utgjøre en forskjell.

Suksesskriterier for endring:

1	Ledelsen er samstemt og opptrer som rollemodeller
2	Ledelsen har innsikt i kultur og kulturforskjeller, og jobber aktivt med kulturutvikling
3	Ansatte får tydelig, tilstrekkelig og tidsriktig informasjon
4	Ansatte tar eierskap til endringene, forstår hvorfor endringen gjennomføres og hva som er målsettingen
5	Det finnes rom for læring, øving og uttesting av nye måter å jobbe på



Litteraturliste

- Helse- og omsorgsdepartementet. (2018). *Leve hele livet - En kvalitetsreform for eldre* (Meld. St. 15 (2017–2018)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2011). *Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet* (Meld. St. 26 (2014–2015)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2011). *Innovasjon i omsorg* (NOU 2011:11). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2013). *Morgendagens omsorg* (Meld. St. 29 (2012-2013)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2020). *Demensplan 2025*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2009). *Samhandlingsreformen — Rett behandling – på rett sted – til rett tid* (Meld. St. 47 (2008-2009)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>



Helse, omsorg og sosiale tjenester
desember 2022