



## **Bilag 6 - Notat om plejehjemmenes økonomi**

I 2007 kom plejehjemsområdet ud med et samlet merforbrug på 27 mio. kr.

Det realiserede merforbrug i 2007 er udtryk for, at økonomien på plejehjemsområdet er under pres grundet en række faktorer.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har på baggrund af det realiserede merforbrug for 2007 iværksat en række initiativer, herunder analyser af årsager til merforbruget. Endvidere har de plejehjem, der realiserede et merforbrug i 2007 iværksat tilpasningsinitiativer og udarbejdet handleplaner for genopretning af økonomien.

Dette notat redegør indledningsvist for baggrunden for det realiserede merforbrug på plejehjemsområdet samt de væsentligste udfordringer i forhold til styringen af området. Herefter redegøres der for de initiativer, der er iværksat for at genoprette økonomien, og afslutningsvis gives en status på den forventede økonomi på plejehjemsområdet i 2008.

Det realiserede merforbrug på plejehjemsområdet i 2007 kan dels henføres til generelle udfordringer på plejehjemmene dels til nogle

04-08-2008

Sagsnr.  
2008-94238

Dokumentnr.  
2008-411849

**Center for  
Forretningsudvikling  
Økonomistaben**

Sjællandsgade 40, G -113  
2200 København N

Telefon  
3530 3717

Telefax  
3530 3955

E-mail  
P457@suf.kk.dk

EAN nummer  
5798009290601

www.kk.dk

lokale udfordringer på enkelte af plejehjemmene.

**Nogle af de væsentligste generelle udfordringer er:**

- *Fravær og rekruttering:* Fravær og rekrutteringsudfordringer, hvor sidstnævnte i stigende grad opleves i forbindelse med genbesættelse af ledige stillinger, når medarbejdere fratræder på grund af alder, er med at vanskeliggøre styringen på plejehjemmene, da disse udfordringer medfører uforudsigelighed i ressource- og vagtplanlægningen. Samtidig medfører fravær og rekrutteringsvanskeligheder, at plejehjemmene bliver mere afhængige af dyrere ekstern arbejdskraft fra vikarbureauerne, hvilket medfører en mærkbar belastning af det enkelte plejehjems økonomi.
- *Stigende fødevarepriser:* Grundet udviklingen på verdensmarkedet er fødevarepriserne siden medio 2007 steget ekstraordinært. Denne stigning har ikke i tilstrækkelig grad været indregnet i de ordinære pris- og lønfremskrivinger i budgettet for 2007 og har dermed haft indflydelse på merforbruget i 2007. Herudover er der på flere plejehjem ikke i tilstrækkeligt omfang sket en tilpasning af personaleforbruget på køkkenområdet som følge af, at madservice til hjemmeboende nu produceres i Bystævneparken.
- *Tidsforskydning i plan for konvertering af beskyttede boliger:* Som følge af en tidsforskydning i planen for konvertering af beskyttede boliger til plejehjemslignende boliger, blev alle budgetmidler afsat hertil ikke udmøntet i 2007. Dette er en medvirkende årsag til merforbruget på de plejehjem, som i 2007 har haft plejekrævende borgere i beskyttede boliger.
- *Tilpasning til BUM:* Pr. 1. juli 2007 blev BUM implementeret på plejehjemmene. Dette betyder, at plejen styres på basis af de løbende aktivitetsforudsætninger (beboernes plejetyngde). Ændringer i plejetynde slår således direkte igennem i styringen, idet ændringer i princippet skal medføre øjeblikkelige tilpasninger af ressourceplanlægning og –anvendelse. Tilpasningen til BUM har vist sig at være en væsentlig styringsmæssig udfordring på flere plejehjem, idet ændringer i plejetyngde kan være vanskelige at forudsige og dermed planlægge. Samtidig er det en forudsætning for den økonomiske balance på det enkelte plejehjem, at ressourceanvendelsen hele tiden er tilpasset den aktuelle plejetyngde af beboerne på plejehjemmet.  
  
Rent organisatorisk har plejehjemmene også været igennem en tilpasningsproces, idet medarbejderne også har skulle vænne sig til at agere efter de nye styringsprincipper.

Det skal dog understreges, at plejehjemmene nu efter det første år med BUM er godt i gang at tilpasse sig de nye styringsforudsætninger.

Ud over de generelle styringsmæssige udfordringer har enkelte plejehjem haft betydelige problemer i relation til den interne økonomistyring. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har på disse institutioner iværksat de nødvendige ledelsesmæssige tiltag.

Med henblik på at genoprette balancen og nedbringe merforbruget på plejehjemsområdet har Sundheds- og Omsorgsforvaltningen igangsat en række initiativer med henblik på at styrke de forskellige styringsmæssige udfordringer på plejehjemsområdet.

Initiativerne falder inden for følgende delvist overlappende kategorier:

- Styrkelse af samarbejdsrelationer med fokus på dialog, sparring og opfølgning
- Styrkelse af videngrundlaget gennem budgetanalyser
- Styrkelse af understøttende værktøjer

Der er tale om initiativer, som ikke kan forventes at have en direkte målbar effekt på den økonomiske balance på plejehjemmene. Derimod forventes initiativerne at have en række indirekte effekter. Endvidere er de med til at skabe de nødvendige forudsætninger for, at forvaltningen kan arbejde videre med projekter målrettet helt specifikke udfordringer i driften på plejehjemmene, jf. nedenfor.

### **Indsatser, der skal forbedre plejehjemmenes økonomi**

#### *Udarbejdelse og intensiveret opfølgning på genopretningsplaner*

Som tidligere omtalt er der udarbejdet genopretningsplaner for de plejehjem, som realiserede et merforbrug i 2007 på mere end 0,5 mio. kr. Planerne bygger på en gennemgang/identifikation af årsager til merforbruget på det enkelte plejehjem og indeholder målrettede initiativer i forhold hertil. Som eksempler på konkrete initiativer kan nævnes initiativer i relation til personaletilpasninger, styring på timer samt kriterier for anvendelse af eksterne vikarer.

Planerne følges op månedligt og sker i en tæt dialog mellem Økonomistaben, Ældrekontorer og de enkelte plejehjem. Den intensiverede opfølgning på de omtalte plejehjem er med til at understøtte en koordineret og styrket indsats i forhold til at genoprette og forbedre plejehjemmenes økonomi.

Tendensen er, at nogle af de igangsatte initiativer er begyndt at have en

effekt, men de forventes dog først at slå fuldt igennem i løbet af 2. halvår af 2008.

#### *Statusmøder med lokalområderne*

Udover den omtalte intensiverede opfølgning afholder Økonomistaben statusmøder med lokalområderne. Statusmøderne er primært med til at afdække lokale udfordringer for hhv. hjemmeplejen og plejehjem i de enkelte lokalområder samt drøfte de initiativer, der er igangsat med henblik på at forbedre balancen. I relation hertil følges også op på BUM-modellen. Udgangspunktet er en gennemgang af aktivitets- og forbrugstal for enhederne i lokalområdet. På statusmøderne i 2008 har et særligt fokusområde været de plejehjem, som realiserede et merforbrug på 0,5 mio. kr. og derover i 2007. Forstanderne på disse plejehjem har deltaget i møderne og gjort rede for status på de initiativer, som de har iværksat med henblik på at genoprette økonomien og dermed sikre budgetoverholdelse i 2008.

Endvidere er det også drøftet, hvordan styringsredskaber og nøgletal kan forbedres. De udviklingsområder, der identificeres i forbindelse med statusmøderne, vil blive inddraget i det videre udviklingsarbejde vedr. controlling og styring.

#### *Ny controllingmodel for forvaltningen*

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er ved at opstarte en udviklingsproces med henblik på en gennemgribende styrkelse af forvaltningens økonomiske såvel som fagligt orienterede controlling. Hensigten med konceptet er at skabe et bedre styringsgrundlag i form af bedre ledelsesinformation og bedre styringsredskaber. Målet er at opnå en bedre sammenhæng mellem den daglige drift og forvaltningens overordnede mål, som er formuleret i mission, vision og diverse politikker.

Sideløbende med den gennemgribende videreudvikling af controllingen gennemføres en række analyser og mindre procesforbedringer af den nuværende controlling. Der er tale om initiativer, som kræver en relativt begrænset indsats, og som forventes hurtigt at føre til forbedringer i økonomistyringen. Det drejer sig bl.a. om øget standardisering af de metoder, der anvendes i forbindelse med udarbejdelse af prognoserne. Ligeledes omfatter det implementering af en proces vedr. afstemning af budgetgrundlaget i lokalområderne allerede i starten af året. Hensigten er at forbedre grundlaget for den løbende økonomistyring hen over året.

#### *Budgettilpasninger*

Der foretages løbende budgettilpasninger i takt med ændrede budgetforudsætninger. Således er der i juni måned tilført budget til plejehjemmene som kompensation for de stigende fødevarepriser, ligesom der er givet særbevillinger til blandt andet blindeplejehjemmene.

Ligeledes vil der blive tilført budget, som følge af en højere lønfremskrivningsprocent end oprindeligt forudsat i budget 2008. Forvaltningen har netop fået overført 19 mio. kr. fra Økonomiforvaltningen til dette formål.

Herudover vil de plejehjem, der har beskyttede boliger med plejekrævende borgere, få tilført flere budgetmidler, som følge af at forvaltningen har besluttet at fremskynde omkonverteringen af beskyttede boliger til plejehjemslignende boliger.

### **Forventet regnskab 2008 på plejehjemsområdet**

I forbindelse med prognosen pr. 31. juli 2008 er det forventningen, at det samlede plejehjemsområde har budgetoverholdelse. Dette skal ikke mindst ses i lyset af de tiltag og initiativer, der er iværksat.

Der er dog enkelte lokalområder, hvor der fortsat er vis usikkerhed omkring økonomisk balance i 2008, og hvor det er en afgørende forudsætning, at der fortsat arbejdes målrettet og fokuseret med at genoprette økonomien.