

FRØYA KOMMUNE

ADMINISTRASJONSUTVALGET		Saksliste
Møtested: Frøya herredshus, Kommunestyresalen	Møtedato: 27.10.2020	Kl. 09:00

Møteinnkalling

Medlemmene innkalles herved til overnevnte møte. Forfall må straks meldes til informasjonen, Tlf 72 46 32 00 eller til postmottak@froya.kommune.no
Varamedlemmer møter etter nærmere beskjed.

Sakliste:

Saksnr.	Arkivsaksnr. Innhold
8/20	20/2391 GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 18.08.20
9/20	20/2047 TILRÅDNING OM NY ORGANISERING OG LEDERSTRUKTUR I BAM

Sistranda, 21.10.20

Kristin Furunes Strømskag
Ordfører

Siv-Tove Skarshaug
Sekretær

Saksdokumentene er lagt ut til offentlig ettersyn på følgende sted:

www.froya.kommune.no.

FRØYA KOMMUNE

Administrasjonsutvalget		Møtebok
Møtedato:	Arkivsaksnr:	Sak nr:
27.10.2020	20/2391	8/20
Saksbehandler:	Arkivkode:	Gradering:
Siv-Tove Skarshaug	033	

Saken skal behandles i følgende utvalg:		
8/20	Administrasjonsutvalget	27.10.2020

GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 18.08.20

Forslag til vedtak:

Protokoll fra møte 18.08.20 godkjennes som framlagt.

Vedlegg:

Protokoll fra møte 18.08.20

FRØYA KOMMUNE

Administrasjonsutvalget		Møtebok
Møtedato:	Arkivsaksnr:	Sak nr:
27.10.2020	20/2047	9/20
Saksbehandler:	Arkivkode:	Gradering:
Renate Loktu Sandvik	034	

Saken skal behandles i følgende utvalg:		
9/20	Administrasjonsutvalget	27.10.2020

TILRÅDNING OM NY ORGANISERING OG LEDERSTRUKTUR I BAM

Forslag til vedtak:

Administrasjonsutvalget støtter kommunedirektørens tilråkning om ny organisering og lederstruktur i bo, aktivitet og miljøtjenesten (BAM)

Vedlegg:

1. Notat virksomhet Bam, mai 2019
2. Tilråkning om ny organisering og lederstruktur i BAM
3. Plan for endring og utviklingsprosess i BAM

Saksopplysninger:

Virksomheten yter hjemmebaserte tjenester til målgruppen barn/unge og voksne med nedsatt funksjonsevne. Dette gjelder utviklingshemming, ulike funksjonshemminger og psykisk lidelse av alvorlig karakter. Virksomheten har følgende organisering av sine tjenestoområder pr 01.09.20 med 1 virksomhetsleder og 3 avdelingsledere.

- Avdeling Øvergården – 7 brukere– 16 årsverk - 24/7 drift – **avdelingsleder**
- Moa/ Moa-Midtre/Moatunet – 15 brukere – 20 årsverk - 24/7 drift – **avdelingsleder**
- Utetjenesten – **avdelingsleder** - tjenestoområdet består av;
- Heia – 5 beboere – 2,4 årsverk – 24/7 drift/ felles nattvakt med Moa
- Sistranda avlastning – 2 årsverk – 24/7 drift
- BPA – 1 bruker – 5,13 årsverk - 24/7 drift – arbeidsleder
- Cafe Kysthaven – 0,80 årsverk – tilrettelagt dagaktivitet
- Dagsenter Strandkanten – ingen ressurser på drift.
- Støttekontakt - oppdragskontrakter

- Omsorgslønn - oppdragskontrakter
- Privat avlastning
- Hjemmeboende enkeltpersoner med tjenester som IP, koordinator, mentor.

Bakgrunn for de endringer som skal skje/skjer i virksomheten, er en politisk bestilling hvor «Hovedutvalget for drift (HFD) ønsker en ekstern gjennomgang av tjenesten med tanke på effektiviseringstiltak. Dette på bakgrunn av tall for tjenesten referert fra fylkesmannen. Vi ber om at organisering/ plassering av «Frøyablåsenga» sees på, på nytt. Alternativt bør en se på fordeler med å legge denne inn i institusjonsdelen av «Morgendagens omsorg». Vi ønsker samtidig en vurdering av om hvorvidt det kan være mulig å organisere ambulant tjeneste som en del av hjemmetjenesten».

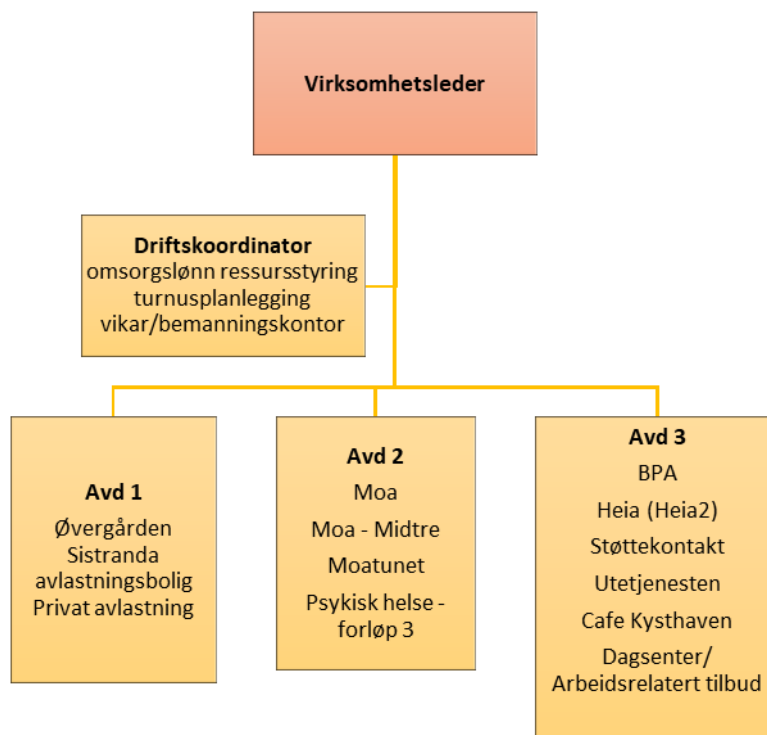
«Det er viktig i en slik gjennomgang at rettsikkerheten til brukere/ beboere blir belyst ved å se på rutiner for kartlegging, når iverksetting av tjenester og vedtakspraksis. En slik gjennomgang vil si noe om kvaliteten på tjenestene og om tjenestene svarer ut kravene i lovverket»

RO (Ressurssenter for omstilling) ble engasjert for å gjennomføre en kartlegging av virksomheten BAM jfr HFD sin bestilling. Det ble utarbeidet en rapport med funnene fra kartlegging og tilråkning på hva RO mener vil gi bedre organisering, bedre rettsikkerhet for brukerne, ressurseffektivt og kvalitativt godt faglig tilbud og en givende, utfordrende og spennende jobb for ansatte i tjenesten.

Vurdering:

Begrunnelse for valg av organiseringsmodell

Med bakgrunn statusen på virksomheten, kartleggingen av virksomheten og tilråkningene fra RO jfr notatet, og det utviklingsarbeidet som har blitt utført av den utnevnte arbeidsgruppen, ledergruppen og avdelingsleder tilrår prosjektgruppen følgende fremtidig organisering og ledelse av virksomheten BAM.



1 årsverk - virksomhetsleder

3 årsverk - avdelingsledere

1 årsverk - Driftskoordinator – støttefunksjon

Fagteam – høyskoleansatte i turnus – fagutviklingsoppgaver i virksomheten

Denne modellen har en lik strukturen som er i virksomheten p.t. Modellen har noen endringer i hvilke tjenester som ytes fra hvilke avdelinger. Endringene som her er foretatt i denne modellen er med bakgrunn i hvilken avdeling har hvilke kompetanse på målgruppen og oppgavene, hva er mest hensiktsmessig organisert inn mot effektivisering av tjenestene, hva tjener helheten best.

Likeledes en vurdering på hvordan gjøre arbeidshverdagen mere spennende og utfordrende for ansatte som øker trivselen og arbeidsgleden. Det er også vurdert størrelsen (ant årsverk/ansatte) på avdelingene med tanke på hva som blir en håndterbar oppgave for avdelingslederne å lede for å oppnå kvalitative godt faglig tilbud.

Virksomhetsleder

Ingen endring i ansvar/oppgaver, struktur eller rolle.

Driftskoordinator – ny rolle i virksomheten

Styrker driften med en ny rolle, driftskoordinator. Denne stillingen skal være en støttefunksjon for avdelingsleder på administrative oppgaver som

- Visma ressursstyring/ lønnskjøring
- Vikar innleie, korttids/vikariater

- Turnusplanlegging, ferieplanlegging, inn/ut melding av ansatte fra lønssystemet,
- Administrer omsorgslønn og støttekontakter/oppdagskontrakte
- Betjene fremtidig bemanningskontor i virksomheten.

Dette er oppgaver som hver avdelingsleder sitter med i dag. De uttrykker at slike oppgaver tar mye av deres tid i hverdagen. Bemanning og lønnskjøring er viktige oppgaver i den daglige driften, men det kreves ikke faglig at det skal være en avdelingsleder for å betjene disse oppgavene. Virksomheten ønsker gjennom denne prosessen å frigi tid til ledelse hos avdelingslederne, dette er en måte vi ønsker å gjøre det på. Likeledes er det viktig å vurderer rett person/kompetanse på rett oppgave.

Å etablere et **bemanningskontor** i virksomheten er en utviklingsoppgave som det skal jobbes med i denne prosessen. Å etablere et slikt kontor, vil blant annet frigjøre mye tid som i dag brukes rundt på avdelingene på å organisere innleie etc.

Avdeling 1

Øvergården, Sistranda avlastning, privat avlastning, 1 avdelingsleder, 24/7 drift, 16 årsverk + avlastningen på p.t 2 årsverk og arbeidsavtaler på privat avlastning. Yter 1-1 tjenester og noe punktjenester.

Ansatte har opparbeidet seg kompetanse og erfaringer på godt voksne – eldre mennesker med utviklingshemming og nedsatt funksjonsevne. De har i perioden 1991 – 2010 ytet avlastningstjeneste til familier som har særlig tyngende omsorgsansvar for sine barn/unge. Dette er en kjent oppgave for mange av de ansatte og vurderer nå at oppgaven avlastning til barn/unge blir et spennende fagområde for ledelsen og ansatte i bofellesskapet å få inn igjen. Å legge avlastningsenheten sammen med en større drift som Øvergården, gjør tjenestene mindre sårbare i den daglige driften av oppgaver og bemanning.

Driften gir rom for større fleksibilitet. Denne avdelingsstørrelsen vil være håndterbar for en avdelingsleder å lede.

Avdeling 2

Moa, Moa- Midtre, Moatunet, psykisk helse forløp 3, 1 avdelingsleder, 24/7 drift, 20 årsverk, yter 1-1 tjenester og punktjenester på flere omsorgsboliger og private boliger. Dette er en avdeling som yter tjenester til mange brukere, p.t 15 stykker.

Ansatte har kompetanse på målgruppen mennesker med utviklingshemming, nedsatt funksjonsevne og alvorlig psykisk lidelse. De har opparbeidet seg kompetanse på aldersgruppen unge voksne /voksne og inn mot eldre. Er den avdelingen i virksomheten som er godt kjent med faget og det miljøterapeutiske arbeidet som knytter seg til fagområdet alvorlig psykisk lidelse. Denne avdelingen har en vekstutfordring innenfor målgruppen alvorlig psykisk lidelse. Å legge tjenesten psykisk lidelse forløp 3 sammen med en større drift som Moa, gjør tjenestene mindre sårbare i den daglige driften av oppgaver og bemanning.

Driften gir rom for større fleksibilitet. Denne avdelingsstørrelsen vil være håndterbar for en avdelingsleder å lede.

Avdeling 3

Heia, BPA, Støttekontakt, dagtilbud Cafe Kysthaven og dagsenter, «Heia 2», utetjeneste, 1 avdelingsleder, 11,8 årsverk p.t, noe av tilbudet er 24/7 drift, punktjenester, koordinatorfunksjon, oppdragsavtaler. Denne avdelingen har en vekstutfordringer i og med at de betjener tilbud rettet inn mot barn/unge med særskilt behov og deres familier.

Dette er en avdeling med et stort kontrollspenn grunnet flere forskjellige tjenester på forskjellige steder som har behov for daglig ledelse. Denne avdelingen innehar de tjenester som er mest rettet mot barn/unge/ og unge voksne som starter et voksenliv med egen bolig, arbeid etc.

I dag er ikke dagsenteret/dagtilbud lagt inn under noen avdelingsledere, dvs tilbudet mangler den daglig ledelsen. Cafe Kysthaven ledes i dag fra avd 3, ledergruppen ser nå behovet for å samle dagtilbudet under en ledelse og sette fokus på driften av tilbudet. Dette er også i tråd med hva RO beskrev i sitt notat etter kartleggingen.

BPA- tjenesten er pr. i dag lagt direkte under virksomhetsleder, noe som er meget uheldig for både for virksomhetsleder og tjenesten.

Virksomheten får høsten 2020 en ny BPA- tjeneste inn i virksomheten, tiden er nå innen for å legge denne tjeneste i sin helhet inn under en avdeling. Dette vurderer vi som hensiktsmessig skjer i avd 3 som også har ansvar for de øvrige tjenesten som fysisk er utenfor avd 1 og avd 2. Den ene BPA- tjenesten har meldt om boligønske inn mot «Heia 2» som skal prosjekteres og bygges innen de førstkommende årene. Dette bofelleskapet er organisatorisk plassert inn i avd 3 slik at dagens Heia og fremtidens Heia 2 driftes som en enhet og kan ledes og effektivisere sin drift etter det.

Å legge de «små» tjenesten sammen med en større drift som Heia og Heia 2, gjør tjenestene mindre sårbare i den daglige driften av oppgaver og bemanning. Driften gir rom for større fleksibilitet. Denne avdelingsstørrelsen vil være håndterbar for en avdelingsleder å lede.

Fagteam

Avdelingslederne har ikke nok tid eller kapasitet til å dra oppgavene på faget alene. De er avhengig av medarbeider som tar ansvar og kan jobbe på fagoppgavene sammen. Høyskoleansatte i virksomheten bør få tildelt mere ansvar for å utvikle miljøarbeiderfaget, dette gjøres blant annet ved at de blir en del av et fagteam som skal jobbe med utviklingsoppgaver i virksomheten. Dette teamet vil ha en utmålt oppgave, rolle, struktur og gruppen må ledelse. De ansatte jobber i turnus, med blir organisert inn mot de utviklingsoppgaver som skal løses til enhver tid. Hvordan dette skal løses, må vurderes inn mot hva virksomheten har ressurser til. Formålet med et *Fagteam* er å få faget mer frem i arbeidshverdagen enn

hva det gjør i dag jfr notatet fra RO. Dette fører også til at de ansatte opplever sin arbeidshverdag spennende, utfordrende, de får bruke sin kompetanse og dele den med sine kollegaer.

Prosjektgruppen tilrår følgende fremtidig lederstruktur

Struktur; 1 virksomhetsleder, 3 avdelingsledere, støttefunksjon driftskoordinator, modell 1.

Lederstil; Relasjonell ledelse med fokus på nærværende ledelse og myndiggjorte medarbeidere.

Begrunnelse for valg av lederstruktur

Oppsummert var det tre faktorer som ble mye omtalt under utviklingsarbeidet både fra ledelsen og ansatte. Dette var nok tid til ledelse, nærværende ledelse og myndiggjorte medarbeidere. For å kunne innfri dette er organisering og inndeling av tjenesteområdene en viktig faktor. Dess støtte avdelingene er med ant ansatte å lede, mange brukere med omfattende individuelle behov som skal koordineres og følges opp, dess større er faren for at det blir mindre tid til ledelse av de ansatte og leders tilstedeværelse/ nærværende i arbeidsoppgavene. Avdelingsområdene yter 24/7- tjenester, noe som gir ytterligere utfordringer for en leder når det gjelder å følge opp sine ansatte. Tjenestene ytes på forskjellige steder, ikke samlet i «et hus», dette krever ytterligere nok tid til å lede de ansatte.

Jfr notatet fra RO, så bør virksomhetens ledere ta mere styring enn kontroll slik det er i dag. De må bli flinkere til å fordele ansvar og oppgaver til sine medarbeider, gjøre de ansvarlig og etterspør om oppgavene er gjennomført. Dette krever nok tid til å lede, være i miljøet der oppgavene blir utført og ha fokus på å utvikle de ansatte til myndiggjorte medarbeidere. Tjenesteområdene i virksomheten er mange med ulike størrelser av ant ansatte, årsverk og driftsform. Det som er likt på tjenesteområdene er at oppgavene som omfatter planlegging, tilrettelegging, gjennomføring, evaluering av tjenesten er meget krevende, se vedlegg 3 avdelingsleders oppgaver. Målgruppen som virksomheten yter tjeneste til innehar alvorlig og langvarige behov for omsorgstjenester som er faglig krevende å lede. Det er behovet for å gi kontinuerlig veiledning og faglig oppfølging og opplæring av ansatte for å kunne gi et godt fagligtilbud.

SAKSFRAMLEGG

Saksbehandler: Siv-Tove Skarshaug
Arkivsaksnr.: 20/2391

Arkiv: 033

Saken skal behandles i følgende utvalg:

Administrasjonsutvalget

GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 18.08.20

Forslag til vedtak:

Protokoll fra møte 18.08.20 godkjennes som framlagt.

Vedlegg:

Protokoll fra møte 18.08.20

FRØYA KOMMUNE

MØTEPROTOKOLL

Administrasjonsutvalget:

Møtested: Frøya herredshus, Kommunestyresalen	Møtedato: 18.08.2020	Møtetid: 09:00 - 09:20	Av utvalgets medlemmer møtte 9 av 9
---	-------------------------	---------------------------	--

Fra og med sak:	6/20
Til og med sak:	7/20

Faste representanter i Administrasjonsutvalget i perioden 2019-2023

<u>H/Pp:</u> Kristin Strømskag <u>Sp/V/Frp</u> Knut Arne Strømøy Lene Dahlø Skarsvåg Arvid Hammernes	<u>Ap:</u> Berit Flåmo Geir Egil Meland	<u>R:</u> Dordi Hammer <u>Arbeidstakerrepresentanter:</u> Fagforbundet: Bente Kristin Øyen <u>Juristforbundet:</u> Aimee` Leistad
---	--	---

Faste representanter med forfall:

<u>H/Pp:</u> <u>Sp/V/Frp</u>	<u>Ap:</u> Berit Flåmo	<u>R:</u> <u>Arbeidstakerrepresentanter:</u> Fagforbundet: <u>Juristforbundet</u>
---	----------------------------------	--

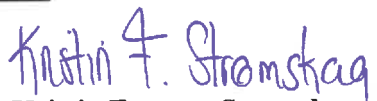
Vararepresentanter som møtte:

<u>H/Pp:</u> <u>Sp/V/Frp</u>	<u>Ap:</u> Billy Fredagsvik	<u>R:</u> <u>Arbeidstakerrepresentanter:</u> Fagforbundet: <u>Juristforbundet</u>
---	---------------------------------------	--

Merknader:

1. Innkalling med saksliste ble enstemmig godkjent.

Underskrift:


Kristin Furunes Strømskag
Ordfører


Dordi Hammer
Protokollunderskriver


Siv-Tove Skarshaug
Sekretær

HOVEDUTSKRIFT

Utvalg: Administrasjonsutvalget
Møtedato: 18.08.2020

SAKSLISTE

Saksnr.	Arkivsaksnr. Innhold
6/20	20/1754 GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 03.03.20
7/20	20/1525 NY ORGANISERING AV FAMILIE OG HELSE

6/20

GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 03.03.20

Vedtak:

Protokoll fra møte 03.03.20 godkjennes som framlagt.

Enstemmig.

Innstilling:

Protokoll fra møte 03.03.20 godkjennes som framlagt.

7/20

NY ORGANISERING AV FAMILIE OG HELSE

Vedtak:

Administrasjonsutvalget støtter kommunedirektørens forslag til ny organisering av Familie og helse

Enstemmig.

Innstilling:

Administrasjonsutvalget støtter kommunedirektørens forslag til ny organisering av Familie og helse

SAKSFRAMLEGG

Saksbehandler: Renate Loktu Sandvik
Arkivsaksnr.: 20/2047

Arkiv: 034

Saken skal behandles i følgende utvalg:

Administrasjonsutvalget

TILRÅDNING OM NY ORGANISERING OG LEDERSTRUKTUR I BO, AKTIVITET OG MILJØTEJENESTEN

Forslag til vedtak:

Administasjonsutvalget støtter kommunedirektørens tilrådning om ny organisering og lederstuktur i bo, aktivitet og miljøtjenesten (BAM)

Vedlegg:

1. Notat virksomhet Bam, mai 2019
2. Tilrådning om ny organisering og lederstuktur i BAM
3. Plan for endring og utviklingsprosess i BAM

Saksopplysninger:

Virksomheten yter hjemmebaserte tjenester til målgruppen barn/unge og voksne med nedsatt funksjonsevne. Dette gjelder utviklingshemming, ulike funksjonshemminger og psykisk lidelse av alvorlig karakter. Virksomheten har følgende organisering av sine tjenesteområder pr 01.09.20 med 1 virksomhetsleder og 3 avdelingsledere.

- Avdeling Øvergården – 7 brukere– 16 årsverk - 24/7 drift – **avdelingsleder**
- Moa/ Moa-Midtre/Moatunet – 15 brukere – 20 årsverk - 24/7 drift – **avdelingsleder**
- Utetjenesten – **avdelingsleder** - tjenesteområdet består av;
- Heia – 5 beboere – 2,4 årsverk – 24/7 drift/ felles nattvakt med Moa
- Sistranda avlastning – 2 årsverk – 24/7 drift
- BPA – 1 bruker – 5,13 årsverk - 24/7 drift – arbeidsleder
- Cafe Kysthaven – 0,80 årsverk – tilrettelagt dagaktivitet
- Dagsenter Strandkanten – ingen ressurser på drift.

- Støttekontakt - oppdragskontrakter
- Omsorgslønn - oppdragskontrakter
- Privat avlastning
- Hjemmeboende enkeltpersoner med tjenester som IP, koordinator, mentor.

Bakgrunn for de endringer som skal skje/skjer i virksomheten, er en politisk bestilling hvor *«Hovedutvalget for drift (HFD) ønsker en ekstern gjennomgang av tjenesten med tanke på effektiviseringstiltak. Dette på bakgrunn av tall for tjenesten referert fra fylkesmannen. Vi ber om at organisering/ plassering av «Frøyablåsenga» sees på, på nytt. Alternativt bør en se på fordeler med å legge denne inn i institusjonsdelen av «Morgendagens omsorg». Vi ønsker samtidig en vurdering av om hvorvidt det kan være mulig å organisere ambulant tjeneste som en del av hjemmetjenesten».*

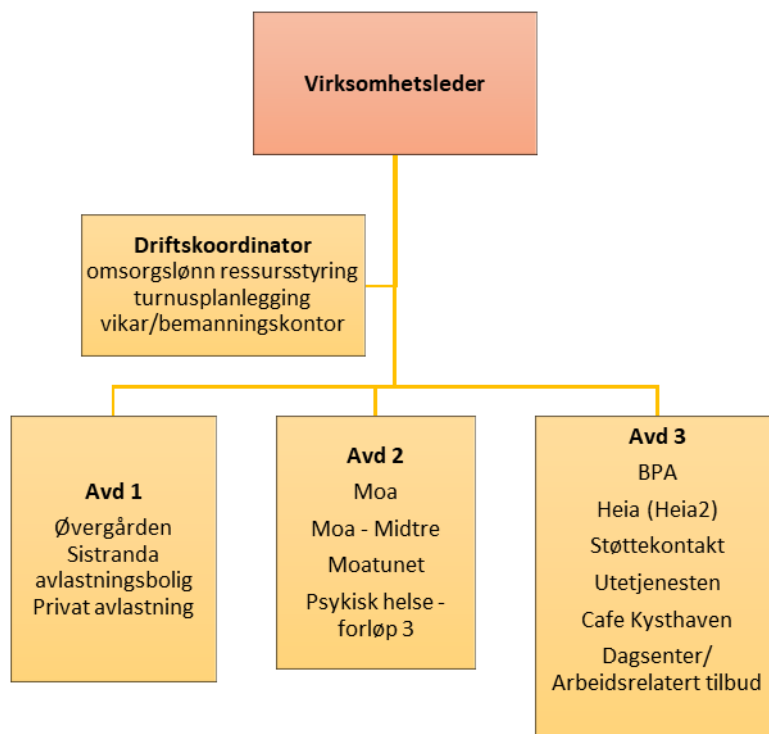
«Det er viktig i en slik gjennomgang at rettsikkerheten til brukere/ beboere blir belyst ved å se på rutiner for kartlegging, når iverksetting av tjenester og vedtakspraksis. En slik gjennomgang vil si noe om kvaliteten på tjenestene og om tjenestene svarer ut kravene i lovverket»

RO (Ressurssenter for omstilling) ble engasjert for å gjennomføre en kartlegging av virksomheten BAM jfr HFD sin bestilling. Det ble utarbeidet en rapport med funnene fra kartlegging og tilråkning på hva RO mener vil gi bedre organisering, bedre rettsikkerhet for brukerne, ressurseffektivt og kvalitativt godt faglig tilbud og en givende, utfordrende og spennende jobb for ansatte i tjenesten.

Vurdering:

Begrunnelse for valg av organiseringsmodell

Med bakgrunn statusen på virksomheten, kartleggingen av virksomheten og tilråkningene fra RO jfr notatet, og det utviklingsarbeidet som har blitt utført av den utnevnte arbeidsgruppen, ledergruppen og avdelingsleder tilrår prosjektgruppen følgende fremtidig organisering og ledelse av virksomheten BAM.



1 årsverk - virksomhetsleder

3 årsverk - avdelingsledere

1 årsverk - Driftskoordinator – støttefunksjon

Fagteam – høyskoleansatte i turnus – fagutviklingsoppgaver i virksomheten

Denne modellen har en lik strukturen som er i virksomheten p.t. Modellen har noen endringer i hvilke tjenester som ytes fra hvilke avdelinger. Endringene som her er foretatt i denne modellen er med bakgrunn i hvilken avdeling har hvilke kompetanse på målgruppen og oppgavene, hva er mest hensiktsmessig organisert inn mot effektivisering av tjenestene, hva tjener helheten best.

Likeledes en vurdering på hvordan gjøre arbeidshverdagen mere spennende og utfordrende for ansatte som øker trivselen og arbeidsgleden. Det er også vurdert størrelsen (ant årsverk/ansatte) på avdelingene med tanke på hva som blir en håndterbar oppgave for avdelingslederne å lede for å oppnå kvalitative godt faglig tilbud.

Virksomhetsleder

Ingen endring i ansvar/oppgaver, struktur eller rolle.

Driftskoordinator – ny rolle i virksomheten

Styrker driften med en ny rolle, driftskoordinator. Denne stillingen skal være en støttefunksjon for avdelingsleder på administrative oppgaver som

- Visma ressursstyring/ lønnskjøring

- Vikar innleie, korttids/vikariater
- Turnusplanlegging, ferieplanlegging, inn/ut melding av ansatte fra lønssystemet,
- Administrer omsorgslønn og støttekontakter/oppdragskontrakte
- Betjene fremtidig bemanningskontor i virksomheten.

Dette er oppgaver som hver avdelingsleder sitter med i dag. De uttrykker at slike oppgaver tar mye av deres tid i hverdagen. Bemanning og lønnskjøring er viktige oppgaver i den daglige driften, men det kreves ikke faglig at det skal være en avdelingsleder for å betjene disse oppgavene.

Virksomheten ønsker gjennom denne prosessen å frigi tid til ledelse hos avdelingslederne, dette er en måte vi ønsker å gjøre det på. Likeledes er det viktig å vurderer rett person/kompetanse på rett oppgave.

Å etablere et **bemanningskontor** i virksomheten er en utviklingsoppgave som det skal jobbes med i denne prosessen. Å etablere et slikt kontor, vil blant annet frigjøre mye tid som i dag brukes rundt på avdelingene på å organisere innleie etc.

Avdeling 1

Øvergården, Sistranda avlastning, privat avlastning, 1 avdelingsleder, 24/7 drift, 16 årsverk + avlastningen på p.t 2 årsverk og arbeidsavtaler på privat avlastning. Yter 1-1 tjenester og noe punktjenester.

Ansatte har opparbeidet seg kompetanse og erfaringer på godt voksne – eldre mennesker med utviklingshemming og nedsatt funksjonsevne. De har i perioden 1991 – 2010 yttet avlastningstjeneste til familier som har særlig tyngende omsorgsansvar for sine barn/unge. Dette er en kjent oppgave for mange av de ansatte og vurderer nå at oppgaven avlastning til barn/unge blir et spennende fagområde for ledelsen og ansatte i bofelleskapet å få inn igjen. Å legge avlastningsenheten sammen med en større drift som Øvergården, gjør tjenestene mindre sårbare i den daglige driften av oppgaver og bemanning.

Driften gir rom for større fleksibilitet. Denne avdelingsstørrelsen vil være håndterbar for en avdelingsleder å lede.

Avdeling 2

Moa, Moa- Midtre, Moatunet, psykisk helse forløp 3, 1 avdelingsleder, 24/7 drift, 20 årsverk, yter 1-1 tjenester og punktjenester på flere omsorgsboliger og private boliger. Dette er en avdeling som yter tjenester til mange brukere, p.t 15 stykker.

Ansatte har kompetanse på målgruppen mennesker med utviklingshemming, nedsatt funksjonsevne og alvorlig psykisk lidelse. De har opparbeidet seg kompetanse på aldersgruppen unge voksne /voksne og inn mot eldre. Er den avdelingen i virksomheten som er godt kjent med

faget og det miljøterapeutiske arbeidet som knytter seg til fagområdet alvorlig psykisk lidelse. Denne avdelingen har en vekstutfordring innenfor målgruppen alvorlig psykisk lidelse. Å legge tjenesten psykisk lidelse forløp 3 sammen med en større drift som Moa, gjør tjenestene mindre sårbare i den daglige driften av oppgaver og bemanning. Driften gir rom for større fleksibilitet. Denne avdelingsstørrelsen vil være håndterbar for en avdelingsleder å lede.

Avdeling 3

Heia, BPA, Støttekontakt, dagtilbud Cafe Kysthaven og dagsenter, «Heia 2», utetjeneste, 1 avdelingsleder, 11,8 årsverk p.t, noe av tilbudet er 24/7 drift, punktjenester, koordinatorfunksjon, oppdragsavtaler. Denne avdelingen har en vekstutfordringer i og med at de betjener tilbud rettet inn mot barn/unge med særskilt behov og deres familier.

Dette er en avdeling med et stort kontrollspenn grunnet flere forskjellige tjenester på forskjellige steder som har behov for daglig ledelse. Denne avdelinger innehar de tjenester som er mest rettet mot barn/unge/ og unge voksne som starter et voksenliv med egen bolig, arbeid etc.

I dag er ikke dagsenteret/dagtilbud lagt inn under noen avdelingsledere, dvs tilbudet mangler den daglig ledelsen. Cafe Kysthaven ledes i dag fra avd 3, ledergruppen ser nå behovet for å samle dagtilbudet under en ledelse og sette fokus på driften av tilbudet. Dette er også i tråd med hva RO beskrev i sitt notat etter kartleggingen.

BPA- tjenesten er pr. i dag lagt direkte under virksomhetsleder, noe som er meget uheldig for både for virksomhetsleder og tjenesten.

Virksomheten får høsten 2020 en ny BPA- tjeneste inn i virksomheten, tiden er nå innen for å legge denne tjeneste i sin helhet inn under en avdeling. Dette vurderer vi som hensiktsmessig skjer i avd 3 som også har ansvar for de øvrige tjenesten som fysisk er utenfor avd 1 og avd 2. Den ene BPA- tjenesten har meldt om boligønske inn mot «Heia 2» som skal prosjekteres og bygges innen de førstkommende årene. Dette bofelleskapet er organisatorisk plassert inn i avd 3 slik at dagens Heia og fremtidens Heia 2 driftes som en enhet og kan ledes og effektivisere sin drift etter det.

Å legge de «små» tjenesten sammen med en større drift som Heia og Heia 2, gjør tjenestene mindre sårbare i den daglige driften av oppgaver og bemanning. Driften gir rom for større fleksibilitet. Denne avdelingsstørrelsen vil være håndterbar for en avdelingsleder å lede.

Fagteam

Avdelingslederne har ikke nok tid eller kapasitet til å dra oppgavene på faget alene. De er avhengig av medarbeider som tar ansvar og kan jobbe på fagoppgavene sammen. Høyskoleansatte i virksomheten bør få tildelt mere ansvar for å utvikle miljøarbeiderfaget, dette gjøres blant annet

ved at de blir en del av et fagteam som skal jobbe med utviklingsoppgaver i virksomheten. Dette teamet vil ha en utmålt oppgave, rolle, struktur og gruppen må ledelse. De ansatte jobber i turnus, med blir organisert inn mot de utviklingsoppgaver som skal løses til enhver tid. Hvordan dette skal løses, må vurderes inn mot hva virksomheten har ressurser til. Formålet med et *Fagteam* er å få faget mer frem i arbeidshverdagen enn hva det gjør i dag jfr notatet fra RO. Dette fører også til at de ansatte opplever sin arbeidshverdag spennende, utfordrende, de får bruke sin kompetanse og dele den med sine kollegaer.

Prosjektgruppen tilrår følgende fremtidig lederstruktur

Struktur; 1 virksomhetsleder, 3 avdelingsledere, støttefunksjon driftskordinator, modell 1.

Lederstil; Relasjonell ledelse med fokus på nærværende ledelse og myndiggjorte medarbeidere.

Begrunnelse for valg av lederstruktur

Oppsummert var det tre faktorer som ble mye omtalt under utviklingsarbeidet både fra ledelsen og ansatte. Dette var nok tid til ledelse, nærværende ledelse og myndiggjorte medarbeidere. For å kunne innfri dette er organisering og inndeling av tjenesteområdene en viktig faktor. Dess støtteavdelingene er med ant ansatte å lede, mange brukere med omfattende individuelle behov som skal koordineres og følges opp, dess større er faren for at det blir mindre tid til ledelse av de ansatte og leders tilstedeværelse/ nærværende i arbeidsoppgavene. Avdelingsområdene yter 24/7-tjenester, noe som gir ytterligere utfordringer for en leder når det gjelder å følge opp sine ansatte. Tjenestene ytes på forskjellige steder, ikke samlet i «et hus», dette krever ytterligere nok tid til å lede de ansatte.

Jfr notatet fra RO, så bør virksomhetens ledere ta mere styring enn kontroll slik det er i dag. De må bli flinkere til å fordele ansvar og oppgaver til sine medarbeider, gjøre de ansvarlig og etterspør om oppgavene er gjennomført. Dette krever nok tid til å lede, være i miljøet der oppgavene blir utført og ha fokus på å utvikle de ansatte til myndiggjorte medarbeidere. Tjenesteområdene i virksomheten er mange med ulike størrelser av ant ansatte, årsverk og driftsform. Det som er likt på tjenesteområdene er at oppgavene som omfatter planlegging, tilrettelegging, gjennomføring, evaluering av tjenesten er meget krevende, se vedlegg 3 avdelingsleders oppgaver. Målgruppen som virksomheten yter tjeneste til innehar alvorlig og langvarige behov for omsorgstjenester som er faglig krevende å lede. Det er behovet for å gi kontinuerlig veiledning og faglig oppfølging og opplæring av ansatte for å kunne gi et godt fagligtilbud.



ENDRING- OG UTVIKINGSPROSESS I VIRKSOMHETEN BAM

Fremtidig organiserings- og lederstruktur

Sammendrag

Virksomhetens ledergruppe, utvalgte ansatte, Hovedtillitsvalgt og Hovedverneombud har arbeidet på en utviklingsoppgave angående fremtidig organisering- og lederstruktur. Dokumentet oppsummerer dette arbeidet og prosjektgruppen tilrådning av fremtidig organisering og lederstruktur av virksomheten.

Berit Gulbrandsen

Virksomhetsleder/ prosjektleder

Sistranda 15.09.20

Fremtidig organiserings- og lederstruktur i BAM

Faktaopplysninger

Virksomheten yter hjemmebaserte tjenester til målgruppen barn/unge og voksne med nedsatt funksjonsevne. Dette gjelder utviklingshemming, ulike funksjonshemminger og psykisk lidelse av alvorlig karakter. Virksomheten har følgende organisering av sine tjenesteområder pr 01.09.20 med 1 virksomhetsleder og 3 avdelingsledere.

Øvergården – 7 brukere– 16 årsverk - 24/7 drift – **avdelingsleder**

Moa/ Moa-Midtre/Moatunet – 15 brukere – 20 årsverk - 24/7 drift – **avdelingsleder**

Utetjenesten – **avdelingsleder** - tjenesteområdet består av;

Heia – 5 beboere – 2,4 årsverk – 24/7 drift/ felles nattvakt med Moa

Sistranda avlastning – 2 årsverk – 24/7 drift

BPA – 1 bruker – 5,13 årsverk - 24/7 drift – arbeidsleder

Cafe Kysthaven – 0,80 årsverk – tilrettelagt dagaktivitet

Dagsenter Strandkanten – ingen ressurser på drift.

Støttekontakt - oppdragskontrakter

Omsorgslønn - oppdragskontrakter

Privat avlastning

Hjemmeboende enkeltpersoner med tjenester som IP, koordinator, mentor.

Virksomheten har vært gjennom en prosess høsten 2019/våren2020 med organisasjonsendring av Oppfølgingstjeneste rus/psykisk helse. Virksomheten har driftet denne tjenesten fra 01.06.2017 og frem til 01.09.20. Nå er tjenesten omorganisert og en del av dette tjenestetilbudet er underlagt BAM, tjenestested Moa. Dette gjelder tilbud til mennesker med alvorlig og langvarig psykisk lidelse med behov for omsorgstjenester i hverdagen.

Hvorfor gjennomføre en endring- og utviklingsprosess i virksomheten?

Bakgrunn for de endringer som skal skje/skjer i virksomheten, er en politisk bestilling hvor «Hovedutvalget for drift (HOD) ønsker en ekstern gjennomgang av tjenesten med tanke på effektiviseringstiltak. Dette på bakgrunn av tall for tjenesten referert fra fylkesmannen. Vi ber om at organisering/ plassering av «Frøyablåsenga» sees på, på nytt. Alternativt bør en se på fordeler med å legge denne inn i institusjonsdelen av «Morgendagens omsorg». Vi ønsker samtidig en vurdering av om hvorvidt det kan være mulig å organisere ambulant tjeneste som en del av hjemmetjenesten».

«Det er viktig i en slik gjennomgang at rettsikkerheten til brukere/ beboere blir belyst ved å se på rutiner for kartlegging, når iverksetting av tjenester og vedtakspraksis. En slik gjennomgang vil si noe om kvaliteten på tjenestene og om tjenestene svarer ut kravene i lovverket»

RO (Ressurssenter for omstilling) ble engasjert for å gjennomføre en kartlegging av virksomheten BAM jfr HOD sin bestilling. Det ble utarbeidet en rapport med funnene fra kartlegging og tilrådning på hva RO mener vil gi bedre organisering, bedre rettsikkerhet for brukerne, ressurseffektivt og kvalitativt godt faglig tilbud og en givende, utfordrende og spennende jobb for ansatte i tjenesten.

Mål

Organisering – utarbeide en fremtidig modell som skaper god samhandling, nærværende ledelse, mere helhetlig tjenesteytingen og fleksibilitet.

Ledelse – legge grunnlag for det helhetlige blikket på tjenesten og myndiggjøring av ansatte i arbeidshverdagen. Skape trivsel og arbeidsglede, skape en spennende og utfordrende jobb.

Kvalitativt godt faglig tilbud - Hensiktsmessig organisering av tjenestetilbud for å sikre gode kvalitative tjenester til målgruppene, ivareta brukers rettsikkerhet.

Begrepsforståelse

I valg av organiserings- og lederstruktur, må vi tenke over hvilke modell vi ønsker å lede etter og hvilken struktur tjener oppgavene og rollene i organisasjonen.

Hva ligger i begrepet nærværende lederskap og myndiggjorte medarbeidere? Ledergruppen og ansattes forståelse av begrepene blir her viktig å synliggjøre for å enes om en felles forståelse som legger grunnlag for forventningsavklaringer på rollene.

Nærværende lederskap

Synlig leder Personlig autoritet (du vet hva du vil/ønsker)

Tilgjengelig God evne til å samarbeide

Tydelig Sette mål

Bry seg, etterspør på ansatte oppgavene

En leder som er i miljøet og vet hva som skjer i tjenesteytingen

Faglig sterk på målgruppen

Gi opplæring, være en god modell for ansatte

Påvirke kulturen på arbeidsplassen i positiv retning, vise vei.

Myndiggjorte medarbeidere

Myndiggjorte medarbeidere er **ansvarlige og selvstendige medarbeidere** som har fått og grepet retten til å beslutte på områder der de er kompetente. Det dreier seg om innflytelse og kontroll over egen arbeidssituasjon.

Viktige faktorer fra ledelsen for at ansatte skal bli myndiggjorte;

Informasjon Kunnskap Leder bryr seg og er støttende

Tydelig lederskap Gi trygghet Involvering

Gå tillit Gi tilbakemelding Synlige ledere

Utviklingsarbeid, fremtidig organisering og ledelse av BAM

Oppgaven det har vært jobbet på

- Vurdere struktur
- Vurdere ledelsesform
- Støttefunksjoner
- Medarbeiderfellesskap

Organiseringsmodeller som det er jobbet med, er 4 forskjellige modeller av hvordan virksomheten kan organiseres (se vedlegg 1). Det ble nedsatt en arbeidsgruppe som bestod av Eli Jensen (Øvergården), Jannicke Greiff (Moa), Sonja Dypvik (HR), Bente K Øyen (Hovedtillitsvalgt) og Stine- Mathea Lillerødvann (avdelingsleder). De utarbeidet to forslag på organisering, modell 1 og modell 4 og beskrev fordeler/utfordringer.

Ledergruppen i BAM (virksomhetsleder og avdelingslederne) gjennomførte en SWOT av modell 1 – 3 hvor de sjekket ut styrker, svakheter, muligheter og trusler i modellene (se vedlegg 2).

I tillegg har avdelingslederen kartlagt sine arbeids/ansvarsoppgaver, laget et grunnlagt for vurdering av hvilken lederstruktur som er formålstjenlig at virksomheten har i sin drift med vektlegging av blant annet nærværende ledelse, myndiggjorte medarbeidere og tid til ledelse. (se vedlegg 3)

RO (Ressurssenter for omstilling) har bistått virksomheten med utviklingsoppgaven, de har gjennomført samlinger med alle ansatte og veiledet avdelingslederne på utviklingsoppgavene de har hatt ansvar for. I dette arbeidet har hovedtillitsvalgt for Fagforbundet Bente K Øyen og hovedverneombud Olav Raanes deltatt aktivt. På grunn av Korona pandemien som oppstod mars 2020, ble det ikke aktuelt å gjennomføre flere fysiske felles samlinger med ansatte i tidsrommet frem til september 2020. Dette har utfordret prosessarbeid, men gjennom veiledning og bruk av teams møter har vi klart å utarbeidet et grunnlag for tilrådning av fremtidig organisering og lederstruktur i virksomhet BAM.

Prosjektgruppen som består av ledergruppen i BAM, Hovedtillitsvalgt Fagforbundet og Hovedverneombudet har ansvaret for å fremme på vegne av alle ansatte i virksomheten en tilrådning på fremtidig organiserings- lederstruktur av virksomheten.

Utviklingsarbeidet (vedlegg 1), oppsummert

Lederoppgaver	Modell 1	Modell 4
Kontrollspenn	3 avdelinger, mindre inndelinger i ledelse, mindre ansatte å lede, gir større kontroll for avdelingslederen	2 avdelinger, flere inndelinger i ledelse, flere ansatte å lede. Flere ledd å forholde seg til. Mindre kontroll for avdelingslederen.
Driftsutfordringer/ Personalansvar	Mindre arbeidsgrupper å lede, gir mere oversikt ang oppgavefordeling.	Store arbeidsgrupper, vanskeligere å lede de ansatte inn mot oppgavene i hverdagen.
Tid til ledelse	Støttefunksjon frigjør tid til ledelse	Støttefunksjon frigjør tid til ledelse
Nærværende ledelse	Større nærledelse fra avdelingsledere	Flere ledere, ansvarlige i hverdagen. Avdelingsleder har større avstand til ansatte, jobber mere strategisk og utviklingsrettet. Driftsansvarlige kan lett bli brukt på avgjørelser som avd.leder skal/bør ta.
Myndiggjøring av medarbeidere	Frigjør mere tid til oppfølging av ansatte inn mot myndiggjøring	Mindre tid til oppfølging og nærværende ledelse av ansatte
Faglig ansvar, rett kompetanse til rett tid på rett plass	Avdelingsleder får mere tid til ledelse, oppfølging faglig, kvalitetssikring og kompetanse.	Via driftsansvarlig kommer fokuset på faget mere frem i hverdagen.
Større arbeidsfellesskap, større og bedre arbeidsmiljø	Større områder gir bedre turnus jfr heltidskultur.	Ikke svart ut
Ressursbruk	Ryddig lederstruktur, få ledere, tydelige oppgave og rolle	Tung struktur på ledelse, vanskeligere å skille oppgaver og roller.

Ledergruppens SWOT (vedlegg 2), oppsummert

Lederoppgaver	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Kontrollspenn	3 avdelinger, mindre inndelinger i ledelse, håndterbart kontrollspenn	Lik modell 1	2 avdelinger, større inndelinger i ledelse, flere ansatte å lede, gir utfordringer på stort kontrollspenn.
Driftsutfordringer/ Personalansvar	Flere å lede enn i dag, større grupper Gir fleksibilitet i driftsformen Lik strukturene i dag, mindre forandring og motstand ved endring	Lik modell 1	Flere å lede enn i dag, store arbeidsgrupper, mere krevende ang personaloppfølging/-ledelse
Tid til ledelse	Støttefunksjon frigjør mere tid til ledelse. Driftskoordinator Bemanningskontor	Lik modell 1	Støttefunksjon frigjør tid til ledelse, flere å lede som krever mere tid og gir flere oppgaver enn modell 1 og 2.
Nærværende ledelse	Bedre tid til oppgaven, veiledning og oppfølging av ansatte	Lik modell 1	Flere ledernivå, behov for teamleder på tjenesteområdene. Manglende mulighet for at avdelingsledere kan utøve nærværende ledelse.
Myndiggjøring av medarbeidere	Utviklingsmuligheter for ansatte i henhold til endrede oppgaver, nye oppgaver med faglig utfordringer.	Lik modell 1	Mulighet for utvikling hos ansatte på oppgaver og faget. Vanskeligere å følge opp ansatte på oppgaver som er tildelt, etterspør og veilede. Ansatte kan bli mere omstillingsdyktighet, fleksible.

Endring – og utviklingsprosess i virksomheten BAM 2020-2021

Faglig ansvar	Fagteam gir støtte på fagutvikling. Tjenesteområdene er satt inn der hvor kompetanse befinner seg mest.	Fagområdet for psykisk helse ligger i avd 2, ikke i avd 3. Dagaktivitet bør ligge i avd 3 hvor tjenestene til de yngste organiseres	Stor gruppe å lede med forskjellig fagområder
Strategi og utviklingsarbeid	Flere å dele de forskjellige oppgaver på i avd.	Lik modell 1	Utviklingsmuligheter for ansatte på flere forskjellige oppgaver Færre leder å fordele strategiske utviklingsoppgaver på.
Ressurser	Ryddig lederstruktur Kan gi mulighet for heltidskultur. Ser mulighet for å organisere driftskordinator innenfor eksisterende ramme på virksomheten.	Lik modell 1	Større områder, bedre mulighet for heltidskultur og gode turnusplaner. Stor arbeidsmiljø. Krever flere ressurser inn mot en organisering med teamleder.

Avdelingsleders oppgaver i dag v/BAM (vedlegg 3), oppsummert

Oppgaveområde	Oppsummert inntrykk av oppgavemengde
Personal	Stor oppgavemengde, bruker mye av arbeidstiden på dette oppgaveområde. Mange deloppgaver inn mot ressursstyring, fraværsoppfølging/ IA, bemanningsstyring/innleie etc. Bruker <u>mye tid</u> på dette arbeidet. Må gjennomføre mange samtaler med ansatte knyttet til arbeidstakerrollen, veiledning på oppgaver og styring av oppgaver i hverdagen. En del samarbeid med HR.
Økonomi	Håndterbar oppgavemengde i dag. Bruker lite tid på å ha god styring av økonomien. Tiden går til fakturering, bestilling og ressursstyring/lønn. Behov for å kunne sette av mere tid til å skaffe seg overblikk, kontroll og se muligheten innenfor egne rammer – økonomistyring.
Fag	Stor og kompleks oppgavemengde, Veileder på enkeltoppgaver, spørsmål etc. Bistår med å følge opp tjenestene til beboerne, koordinere tilbudet i hverdagen. Har behov for mere tid til veiledning, opplæring av ansatte. Har behov for tid knyttet til faglig refleksjon og fag utvikling av tjenestene. I perioder har avdelingsleder bistå i miljøarbeid grunnet bemanningsproblemer.
HMS/arbeidsmiljø	Stor oppgavemengde, Har fokus på HMS og arbeidsmiljø, men kunne ha vært satt av mere tid til det. Tar ofte oppgavene fortløpende når de kommer, vanskelig å jobbe planmessig på oppgavene i dette området.

Endring – og utviklingsprosess i virksomheten BAM 2020-2021

Internkontroll	Stor oppgavemengde. Mange viktig oppgaver på området. Det jobbes mest mot avvikshåndtering. Lite tid til å utarbeide gode rutiner retningslinjer etc på egen arbeidsplass. Lite tid til implementering av utarbeidet dokumenter etc. Har ikke gode tid til evaluering og kvalitetsforbedring av tjenestetilbudet eller driften, eksempel å gjennomføre en ROS-analyser.
Div	Mye tidsbruk, bør styres bedre. Her er det mange oppgaver som grenser opp og inn i de øvrige oppgavene. Dette kan være oppgaver som prioriterer seg selv i en arbeidshverdag og som tar tiden fra de andre ansvarsområdene avdelingslederen har. Enkelte perioder er det mye tid som brukes på forskjellige møter.

Punkter som har stor betydning i grunnlaget for tilrådingen av fremtidig organisering av virksomheten BAM;

- At ca 60 faste ansatte skal ledes og følges opp i sin arbeidshverdagen
- 24/7- drift, ansatte som jobber dag, kveld, natt, hverdager og helger samt høytid.
- Tjenestene ytes på forskjellige steder, ikke samlet i «et hus».
- Alle tjenestene som ytes til målgruppene, krever det mye tid til planlegging, tilrettelegging, koordinering, oppfølging og evaluering.

Tematikk som må håndteres i virksomhetens drift er blant annet;

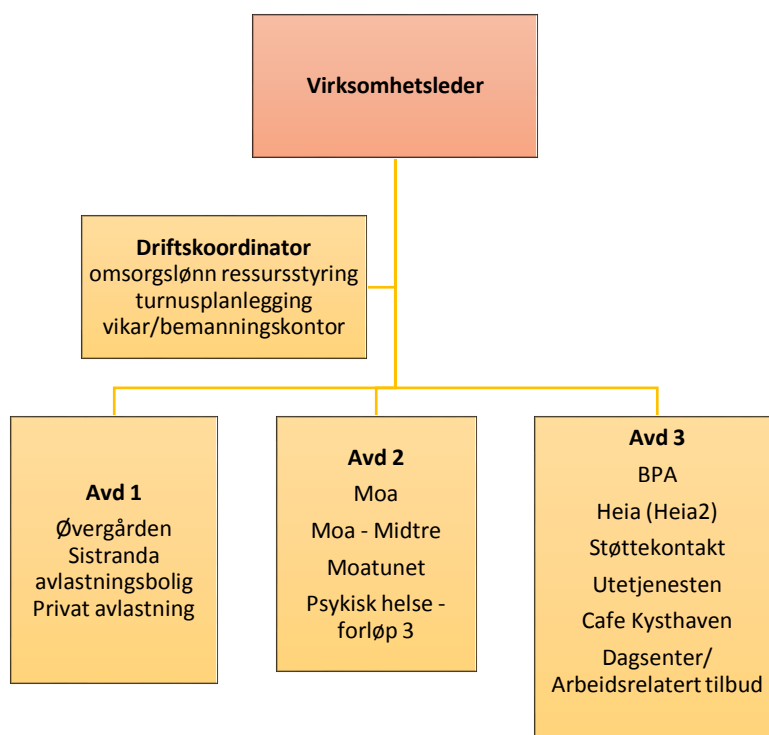
- Vold og trusler fra bruker mot ansatte og medbeboere
- Atferds utfordringer, selvskading, utagering
- Habilitere og rehabiliterer
- Aktivisering, motivering, hverdagsmestring, brukermedvirkning osv
- At det er tid nok til personaloppfølging, utføre nærværende ledelse
- Tid til å jobbe utviklende, skape god kvalitative tjenester.
- At BAM er en virksomhet i vekst, det fører til stadig flere brukere å yte tjenester til, flere bofelleskap bygges og skal ledes etc.

Tilråding om fremtidig organisering- og lederstruktur i BAM

Med bakgrunn statusen på virksomheten, kartleggingen av virksomheten og tilrådingene fra RO jfr notatet, og det utviklingsarbeidet som har blitt utført av den utnevnte arbeidsgruppen, ledergruppen og avdelingsleder tilrår prosjektgruppen følgende fremtidig organisering og ledelse av virksomheten BAM:

Prosjektgruppen tilrår følgende fremtidig organiseringsstruktur

Modell 1



1 årsverk - virksomhetsleder

3 årsverk - avdelingsledere

1 årsverk - Driftsordinator – støttefunksjon

Fagteam – høyskoleansatte i turnus – fagutviklingsoppgaver i virksomheten

Begrunnelse for valg av organiseringsmodell

Denne modellen har en lik strukturen som er i virksomheten p.t. Modellen har noen endringer i hvilke tjenester som ytes fra hvilke avdelinger. Endringene som her er foretatt i denne modellen er med bakgrunn i hvilken avdeling har hvilke kompetanse på målgruppen og oppgavene, hva er mest hensiktsmessig organisert inn mot effektivisering av tjenestene, hva tjener helheten best. Likeledes en vurdering på hvordan gjøre arbeidshverdagen mere spennende og utfordrende for ansatte som øker trivselen og arbeidsgleden. Det er også vurdert størrelsen (ant årsverk/ansatte) på avdelingene med tanke på hva som blir en håndterbar oppgave for avdelingslederne å lede for å oppnå kvalitative godt faglig tilbud.

Virksomhetsleder

Ingen endring i ansvar/oppgaver, struktur eller rolle.

Driftskoordinator – ny rolle i virksomheten

Styrker driften med en ny rolle, driftskoordinator. Denne stillingen skal være en støttefunksjon for avdelingsleder på administrative oppgaver som

- Visma ressursstyring/ lønnskjøring
- Vikar innleie, korttids/vikariater
- Turnusplanlegging, ferieplanlegging, inn/ut melding av ansatte fra lønssystemet,
- Administrer omsorgslønn og støttekontakter/oppdragskontrakte
- Betjene fremtidig bemanningskontor i virksomheten.

Dette er oppgaver som hver avdelingsleder sitter med i dag. De uttrykker at slike oppgaver tar mye av deres tid i hverdagen. Bemanning og lønnskjøring er viktige oppgaver i den daglige driften, men det kreves ikke faglig at det skal være en avdelingsleder for å betjene disse oppgavene. Virksomheten ønsker gjennom denne prosessen å frigi tid til ledelse hos avdelingslederne, dette er en måte vi ønsker å gjøre det på. Likeledes er det viktig å vurderer rett person/kompetanse på rett oppgave.

Å etablere et **bemanningskontor** i virksomheten er en utviklingsoppgave som det skal jobbes med i denne prosessen. Å etablere et slikt kontor, vil blant annet frigjøre mye tid som i dag brukes rundt på avdelingene på å organisere innleie etc.

Avdeling 1

Øvergården, Sistranda avlastning, privat avlastning, 1 avdelingsleder, 24/7 drift, 16 årsverk + avlastningen på p.t 2 årsverk og arbeidsavtaler på privat avlastning. Yter 1-1 tjenester og noe punktjenester.

Ansatte har opparbeidet seg kompetanse og erfaringer på godt voksne – eldre mennesker med utviklingshemming og nedsatt funksjonsevne. De har i perioden 1991 – 2010 ytet avlastningstjeneste til familier som har særlig tyngende omsorgsansvar for sine barn/unge. Dette er en kjent oppgave for mange av de ansatte og vurderer nå at oppgaven avlastning til barn/unge blir et spennende fagområde for ledelsen og ansatte i bofelleskapet å få inn igjen. Å legge avlastningsenheten sammen med en større drift som Øvergården, gjør tjenestene mindre sårbare i den daglige driften av oppgaver og bemanning. Driften gir rom for større fleksibilitet. Denne avdelingsstørrelsen vil være håndterbar for en avdelingsleder å lede.

Avdeling 2

Moa, Moa- Midtre, Moatunet, psykisk helse forløp 3, 1 avdelingsleder, 24/7 drift, 20 årsverk, yter 1-1 tjenester og punktjenester på flere omsorgsboliger og private boliger. Dette er en avdeling som yter tjenester til mange brukere, p.t 15 stykker.

Ansatte har kompetanse på målgruppen mennesker med utviklingshemming, nedsatt funksjonsevne og alvorlig psykisk lidelse. De har opparbeidet seg kompetanse på aldersgruppen unge voksne /voksne og inn mot eldre. Er den avdelingen i virksomheten som er godt kjent med faget og det miljøterapeutiske arbeidet som knytter seg til fagområdet alvorlig psykisk lidelse. Denne avdelingen har en vekstutfordring innenfor målgruppen alvorlig psykisk lidelse. Å legge tjenesten psykisk lidelse forløp 3 sammen med en større drift som Moa, gjør tjenestene mindre sårbare i den daglige driften av oppgaver og bemanning. Driften gir rom for større fleksibilitet. Denne avdelingsstørrelsen vil være håndterbar for en avdelingsleder å lede.

Avdeling 3

Heia, BPA, Støttekontakt, dagtilbud Cafe Kysthaven og dagsenter, «Heia 2», utetjeneste, 1 avdelingsleder, 11,8 årsverk p.t, noe av tilbudet er 24/7 drift, punktjenester, koordinatorfunksjon, oppdragsavtaler. Denne avdelingen har en vekstutfordringer i og med at de betjener tilbud rettet inn mot barn/unge med særskilt behov og deres familier.

Dette er en avdeling med et stort kontrollspenn grunnet flere forskjellige tjenester på forskjellige steder som har behov for daglig ledelse. Denne avdelingen innehar de tjenester som er mest rettet mot barn/unge/ og unge voksne som starter et voksenliv med egen bolig, arbeid etc.

I dag er ikke dagsenteret/dagtilbud lagt inn under noen avdelingsledere, dvs tilbudet mangler den daglig ledelsen. Cafe Kysthaven ledes i dag fra avd 3, ledergruppen ser nå behovet for å smale dagtilbudet under en ledelse og sette fokus på driften av tilbudet. Dette er også i tråd med hva RO beskrev i sitt notat etter kartleggingen.

BPA- tjenesten er pr. i dag lagt direkte under virksomhetsleder, noe som er meget uheldig for både for virksomhetsleder og tjenesten. Virksomheten får høsten 2020 en ny BPA- tjeneste inn i virksomheten, tiden er nå innen for å legge denne tjeneste i sin helhet inn under en avdeling. Dette vurderer vi som hensiktsmessig skjer i avd 3 som også har ansvar for de øvrige tjenesten som fysisk er utenfor avd 1 og avd 2. Den ene BPA- tjenesten har meldt om boligønske inn mot «Heia 2» som skal prosjekteres og bygges innen de førstkommende årene. Dette bofelleskapet er organisatorisk plassert inn i avd 3 slik at dagens Heia og fremtidens Heia 2 driftes som en enhet og kan ledes og effektivisere sin drift etter det.

Å legge de «små» tjenesten sammen med en større drift som Heia og Heia 2, gjør tjenestene mindre sårbare i den daglige driften av oppgaver og bemanning. Driften gir rom for større fleksibilitet. Denne avdelingsstørrelsen vil være håndterbar for en avdelingsleder å lede.

Fagteam

Avdelingslederne har ikke nok tid eller kapasitet til å dra oppgavene på faget alene. De er avhengig av medarbeider som tar ansvar og kan jobbe på fagoppgavene sammen.

Høyskoleansatte i virksomheten bør få tildelt mere ansvar for å utvikle miljøarbeiderfaget, dette gjøres blant annet ved at de blir en del av et fagteam som skal jobbe med utviklingsoppgaver i virksomheten. Dette teamet vil ha en utmålt oppgave, rolle, struktur og gruppen må ledelse. De ansatte jobber i turnus, med blir organisert inn mot de utviklingsoppgaver som skal løses til enhver tid. Hvordan dette skal løses, må vurderes inn mot hva virksomheten har ressurser til. Formålet med et *Fagteam* er å få faget mer frem i arbeidshverdagen enn hva det gjør i dag jfr notatet fra RO. Dette fører også til at de ansatte

opplever sin arbeidshverdag spennende, utfordrende, de får bruke sin kompetanse og dele den med sine kollegaer.

Prosjektgruppen tilrår følgende fremtidig lederstruktur;

Struktur; 1 virksomhetsleder, 3 avdelingsledere, støttefunksjon driftskoordinator, modell 1.

Lederstil; Relasjonell ledelse med fokus på nærværende ledelse og myndiggjorte medarbeidere.

Begrunnelse for valg av lederstruktur

Oppsummert var det tre faktorer som ble mye omtalt under utviklingsarbeidet både fra ledelsen og ansatte. Dette var nok tid til ledelse, nærværende ledelse og myndiggjorte medarbeidere. For å kunne innfri dette er organisering og inndeling av tjenesteområdene en viktig faktor. Dess støtte avdelingene er med ant ansatte å lede, mange brukere med omfattende individuelle behov som skal koordineres og følges opp, dess større er faren for at det blir mindre tid til ledelse av de ansatte og leders tilstedeværelse/ nærværende i arbeidsoppgavene. Avdelingsområdene yter 24/7- tjenester, noe som gir ytterligere utfordringer for en leder når det gjelder å følge opp sine ansatte. Tjenestene ytes på forskjellige steder, ikke samlet i «et hus», dette krever ytterligere nok tid til å lede de ansatte.

Jfr notatet fra RO, så bør virksomhetens ledere ta mere styring enn kontroll slik det er i dag. De må bli flinkere til å fordele ansvar og oppgaver til sine medarbeider, gjøre de ansvarlig og etterspør om oppgavene er gjennomført. Dette krever nok tid til å lede, være i miljøet der oppgavene blir utført og ha fokus på å utvikle de ansatte til myndiggjorte medarbeidere. Tjenesteområdene i virksomheten er mange med ulike størrelser av ant ansatte, årsverk og driftsform. Det som er likt på tjenesteområdene er at oppgavene som omfatter planlegging, tilrettelegging, gjennomføring, evaluering av tjenesten er meget krevende, se vedlegg 3 avdelingsleders oppgaver. Målgruppen som virksomheten yter tjeneste til innehar alvorlig og langvarige behov for omsorgstjenester som er faglig krevende å lede. Det er behovet for å gi

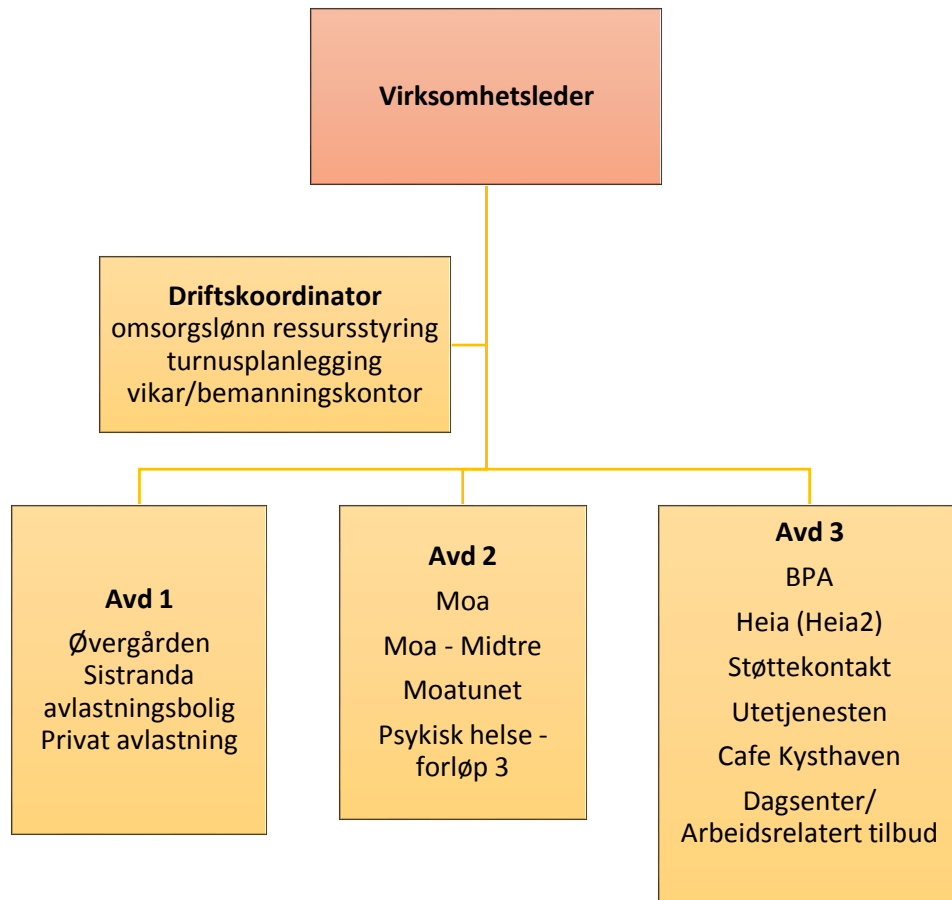
kontinuerlig veiledning og faglig oppfølging og opplæring av ansatte for å kunne gi et godt fagligtilbud.

Økonomi

Virksomheten har i dag et budsjett som ivaretar lønnsutgifter og andre personellkostnader til følgende lederstillinger, 1 virksomhetsleder og 4 avdelingsledere. Budsjettet er knyttet til den lederstrukturen virksomheten hadde frem til 01.09.20. Det er ikke behov for ytterligere lønnsmidler i den nye tilrådde organisasjonsmodell, slik vi ser det vil den nye modellen gjøre en effektivisering av driften med ned tak av en 100 % avdelingslederstilling.

Vedlegg 1; Organisasjonsmodeller – 4 modeller

Modell 1



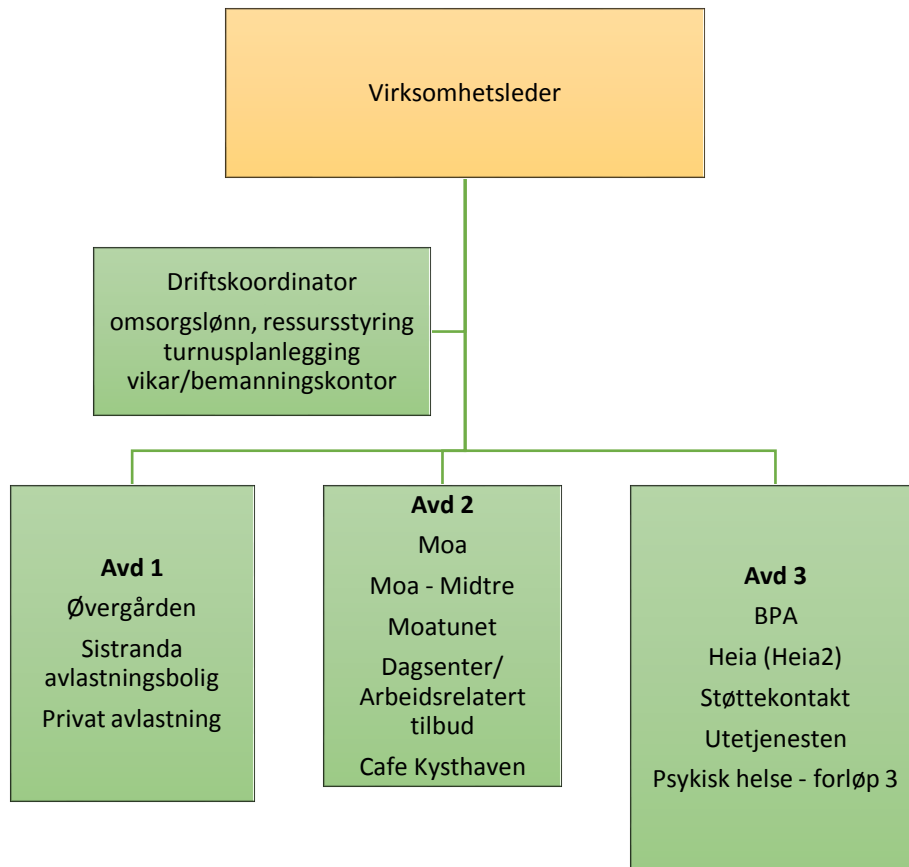
1 årsverk - virksomhetsleder

3 årsverk - avdelingsledere

1 årsverk - Driftskoordinator – støttefunksjon

Lik lederstrukturen i dag, noen endringer i hvilke tjenester som ytes fra hvilke avdelinger.
Styrker driften med en driftskoordinator.

Modell 2



1 årsverk - virksomhetsleder

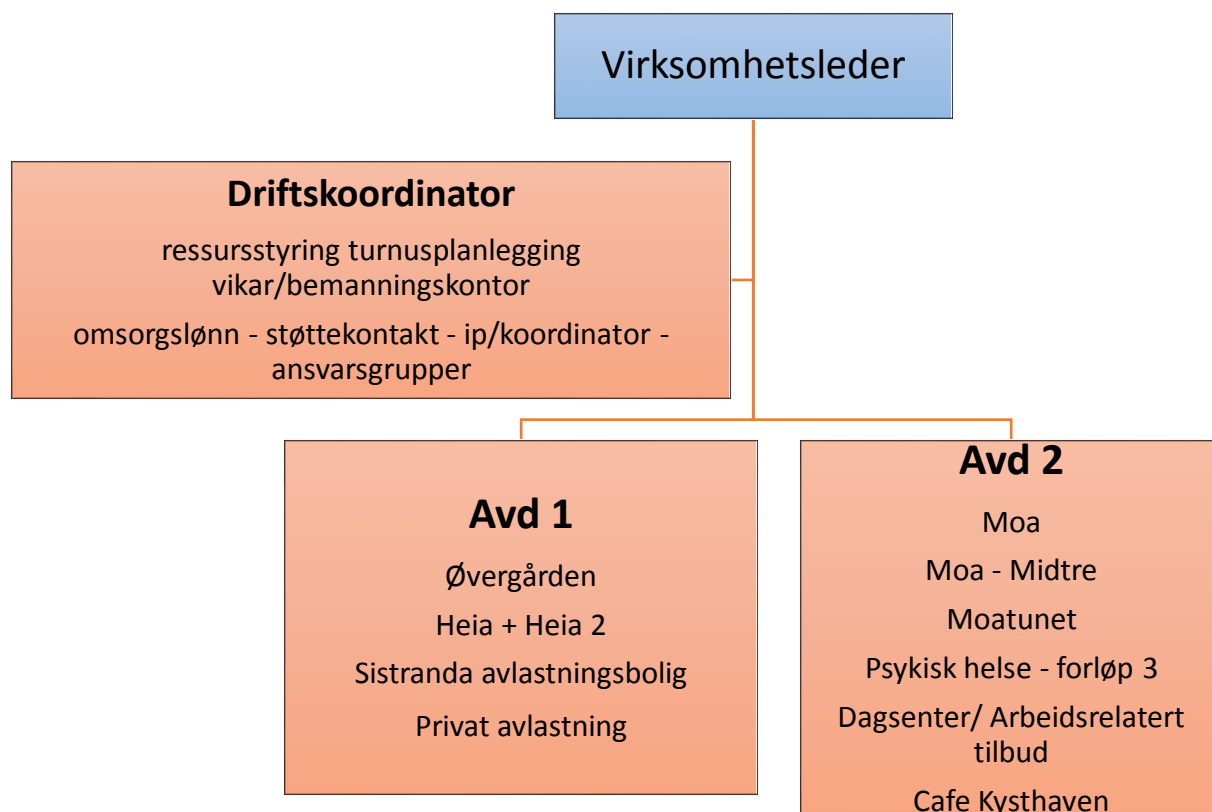
3 årsverk - avdelingsledere

1 årsverk - Driftskoordinator - støttefunksjon

Lik lederstrukturen i dag, noen endringer i hvilke tjenester som ytes fra hvilke avdelinger.

Styrker driften med en driftskoordinator.

Modell 3



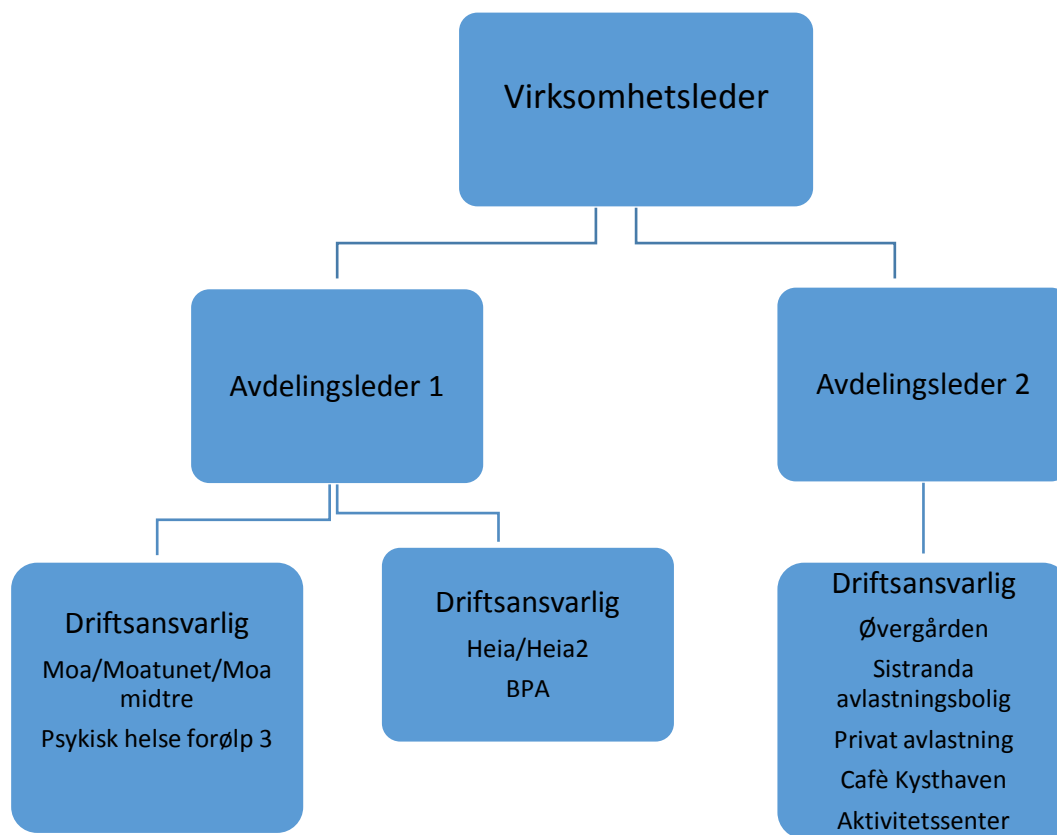
1 årsverk - virksomhetsleder

2 årsverk - avdelingsledere

1 årsverk - Driftskoordinator

Mindre avdelinger enn i dag, noen endringer i hvilke tjenester som ytes fra hvilke avdelinger. Styrker driften med en driftskoordinator. Denne modellen krever kanskje teamleder som går i turnus og som skal bistå avdelingsleder. Grunnet store avdelinger ang ant årsverk/ ansatte å lede.

Modell 4



1 årsverk - virksomhetsleder

2 årsverk – avdelingsledere (personalsaker, oppfølging av ansatte)

3 årsverk – Driftsansvarlig (Nærledelse og daglig drift/ praktisk planlegging av hverdagen. Veiledning, fag og kurs sammen med fagutvikler)

Færre avdelinger enn i dag, noen endringer i hvilke tjenester som ytes fra hvilke avdelinger. Styrker driften med en driftsansvarlige som går deler av sin stilling i turnus. I tillegg tenkes det støttefunksjoner innen fagansvarlig/utvikler og virksomhetskoordinator som har oppgave med å organisere oppgaver knyttet til støttekontakt, omsorgslønn, ansvarsgrupper, koordinatorfunksjon ved IP.

Vedlegg 2; SWOT - Ledergruppen i BAM

Modell 1

Styrker;

- Flere som kommer inn under Heia/Heia 2 vil nok være kandidater for jobb/aktivitet ved dagsenter og Kantine i fremtiden. Naturlig at personalet jobber på tvers her også brukere fra andre boliger.
- Driftskoordinator – helhetlig oversikt over BAM. Muligheter for mer samarbeid på tvers. Fordeling av kompetanse og mest mulig effekt bruk av ressursene. God støtte til avdelingslederne.
- Flere å fordele strategiske og organisatoriske oppgaver på. Dette gjelder oppgaver som f.eks planlegging, tilrettelegging, gjennomføring og evaluering av kvalitetsarbeid og internkontroll i avdelingene.
- Utviklingsmulighet for ansatte med tanke på flere og endrede arbeidsoppgaver, ikke «låst fast» på nåværende avdeling/oppgaver.
- Tydelige avdelinger, naturlig inndelinger
- Store nok arbeidsgrupper – mange å spille på, variasjon i oppgaver
- Moa og psykisk helse, passer sammen med bakgrunn i kompetanse på oppgave
- Øvergården har hatt avlastningstilbud tidligere, får ny oppgave inn i gruppen – positivt
- Lettere å organisere avlastningstilbudet når det er sammen med Øvergården som har en stor personalgruppe.
- Ansatte må jobbe på tvers av boligene, mindre avgrenset område.
- Lik den organiseringen vi har i dag, mindre forandring i de kjente strukturene
- Kort vei til beslutning i hverdagen der tjenestene ytes
- VL får mulighet til å jobbe på de overordnede og strategiske oppgavene

Begrensninger;

- Store avdelinger å lede med tanke på personal- og brukeroppfølging
- To avdelingsledere må ha oversikt over samme område (tilbud til barn) avlastningen og utetjenesten, dette krever tett samarbeid.
- Manglende engasjement hos ansatte for å utvikle tjenesten, jobbe etter felles mål etc.

Muligheter;

- Lettere å ivareta drift/bemanning, med tanke på at ansatte har kjennskap til flere avdelinger.
- Kan gi mulighet for større stillinger.
- Lettere å legge gode turnuser
- Bedre tid til nærledelse ved hjelp av driftskoordinator.
- Kartlegging (endringsoppsigelse) for ny innplassering av ansatte/ledelse på nytt.

- Opprette et fagteam bestående av høyskoleansatte i turnus. Er med på å jobbe på overordnede faglige oppgaver eks behovskartlegging.
- Bemanningskontor – vikarer som jobber i BAM er kjent på flere tjenesteområder og kan brukes på tvers i virksomheten
- Organiseringen gir større mulighet for å spisse oppgavene til ansatte, eks høyskoleutd mere faglig ansvar i oppgavene og veiledning til ansatte.
- Større variasjon i arbeidsoppgaver gjennom arbeidsdagen.

Trusler;

- For lik dagens organisering, fortsatt mye «meg og mitt»
- Manglende støttefunksjon i form av støtte på fag.
- Rett kompetanse på rett plass vil fremover være en trussel uansett organisering.
- Manglende kompetanse på utviklingshemming og psykisk lidelse, målrettet miljøarbeid
- Vansker med å rekruttere ansatte med relevant kompetanse på videregående og høyskolenivå, dedikert på oppgaven
- At ansattegruppene kan bli for stor i en 24/7 drift, vanskelig å følge opp. Kan skape utfordringer i for eksempel arbeidsmiljø.
- Små avdelinger begrensninger «vi- følelsen»

Modell 2

Styrker;

- Mye likt styrkene i modell 1.
- Driftskoordinator – helhetlig oversikt over BAM. Muligheter for mer samarbeid på tvers. Fordeling av kompetanse

Begrensninger;

- Mye likt modell 1.
- Kompetansen på psykisk helse for voksne ligger i avd 2.
- Dagaktivitet tilbudene bør ligge i avd 3 hvor tjenestene til de yngste er organisert, det gir en helhet i plan/organisering og drift av tilbudene.

Muligheter;

- Mye likt forslag 1
- Bør organisere| et fagteam, hvor høyskoleansatte får dedikerte oppgaver knyttet til fagutvikling.

Trusler;

- Mye likt modell 1

Modell 3

Styrker;

- Driftskoordinator – helhetlig oversikt over BAM. Muligheter for mer samarbeid på tvers. Fordeling av kompetanse.
- Positivt med støtte på adm-oppgaver til avdelingsleder gjennom driftskoordinatoren
- Større områder, bedre mulighet for å utarbeide gode turnuser/arbeidsplaner og skap større stillinger (heltidskultur).
- Større arbeidsmiljø for ansatte.
- Utviklingsmuligheter for ansatte med tanke på flere og endrede arbeidsoppgaver
- Styrker «VI-følelsen» med større personalgrupper.

Begrensninger;

- Denne modellen krever kanskje teamledere sammen med avdelingsledere. Det er store grupper å lede, forskjellig fagområder.
- Store avdelinger å lede med tanke på god personal- og brukeroppfølging/faget.
- Større avdelinger krever en støtte på fag, ledelse og drift oppgaver.
- Færre ledere å fordele strategiske og organisatoriske oppgaver på som innehar planlegging, tilrettelegging og gjennomføring og evaluering. Eks kvalitetsarbeid og internkontroll.

Muligheter;

- Ansatte blir mer omstillingsdyktig.
- Større fleksibilitet på oppgavene etc
- Lettere å ivareta drift/bemanning med tanke på at ansatte har kjennskap til flere avdelinger i virksomheten.
- Mulighet for å imøtekomme heltidskulturen, større stillinger.
- Lettere å legge gode turnuser.
- Gjennomføre en kartlegging (endringsoppsigelse) av ansatte, innplassering på nytt ansatte og ledelse ut fra ny kartlegging. Bedre tilpasser ansatte på riktig oppgaver med riktig kompetanse etc.
- Opprette et fagteam bestående av høyskoleansatte i turnus. Er med på å jobbe på overordnede faglige oppgaver eks behovskartlegging.

Trusler;

- Flere ledd (avdelingsleder, teamleder) å forholde seg til for ansatte.
- Manglende mulighet for nærledelse.
- For stor arbeidsmiljø/ ansattegrupper å lede.
- Mangel på nåværende og fremtidig kompetanse på fagområdene i virksomheten, utviklingshemming, andre funksjonsnedsettelse, psykisk lidelser, målrettet miljøarbeid etc.
- Store avdelinger fører til vansker med å opprettholde en god oversikt og kontroll med driften for avdelingslederne.

Vedlegg 3; Kartlegging av avdelingsleders ansvar/ arbeidsoppgaver

Oppgaveområde	Deloppgaver	Tidsbruk
Personal	• Fraværsoppfølging • Oppstartsamtaler og oppfølgingssamtaler med nytilsatte. • Sørge for innmelding, arbeidsavtaler og tilganger/opplæring i Visma, profil osv. for nytilsatte. • Sørge for stoppmelding (også der det er gitt tilganger) og sluttsamtale ved endt arbeidsforhold. • Skal sørge for at medarbeidere blir gitt opplæring, veiledning og evaluering i samsvar med vedtak • Skal sørge for at medarbeidere utfører sitt arbeid i samsvar med lov, forskrift, instruks, reglement og øvrige vedtak. • Skal sørge for IA-oppfølging etter fastsatte planer og retningslinjer • Skal sørge for at medarbeiderne får medarbeidersamtaler årlig • Sørge for seniorsamtaler • Skal sørge for tilstrekkelig bemanning, delta aktiv i tilsettingsprosesser • Sørge for utarbeiding av arbeidstidsplaner/turnuser, godkjente turnuser • Skal sørge for at det avholdes jevnlig personalmøter	
Økonomi	• Skal sørge for å forvalte tildelte midler/budsjett for sitt ansvarsområde, i samsvar med mål for virksomheten og etter avtale med virksomhetsleder • Bestillingsansvar i forhold til varer/tjenester for sitt ansvarsområde • Sørge for å behandle fakturering for sitt ansvarsområde – attestere fakturaer • Sørge for månedlig ressursstyring, elektroniske timelister • Månedlig budsjettkontroll, rapporter evt. avvik +/- • Sørge for å utarbeide tertialrapporter over ansvarsområdet til virksomhetsleder etter fastsatt frist	
Fag	• Avdelingsleder har det faglig ansvaret for at det utvikles og gjennomføres tiltak som bidrar til optimal utvikling for den enkelte bruker, i tråd med gjeldende lover, forskrifter og retningslinjer som foreligger. • Skal sørge for forsvarlig prioritering av de behandlings-/opplæringsmål som blir vedtatt • Skal sørge for kvalitetssikring og utvikling av tjenesten, samt utarbeidelse av prosedyrer, retningslinjer etc.	

Endring – og utviklingsprosess i virksomheten BAM 2020-2021

	• Bistå forvaltningskontoret i kartlegging og evaluering av vedtak. • Skal sørge for faglig veiledning og undervisning av personalgruppen • Skal sørge for hensiktsmessig dokumentasjon og rapportering, samt sørge for god informasjonsflyt. • Sørge for at fagprogrammet Profil og IPLOS kartlegging er ajourført. • Skal sørge for at alternative tiltak blir utprøvd før en vurderer tiltak etter kapittel 9 i helse- og omsorgstjenesteloven, ang bruk av tvang og makt • Skal sørge for godt pårørendekontakt • Skal sørge for at det jobbes tverrfaglig rundt brukerne, etablerer samarbeid med eksterne tjenesteutøvere der det er behov. • Skal sørge for at det avholdes jevnlig brukermøter	
HMS/ Arbeidsmiljø	• HMS-arbeid. Skal tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø (helse, miljø og sikkerhet) i arbeidsgruppen og utarbeide hensiktsmessige arbeidsplaner • Ansvar for brannvern, med oppdaterte rutiner og retningslinjer samt organisere brannøvelser. • Gjennomføre vernerunder og opprettholde kontakt med teknisk avdeling ved behov. • Kartleggingssamtaler med ansatte ved behov. • Ivareta ansattes behov for samtaler/drøfting angående fag, arbeidsmiljø osv.	
Internkontroll	• Kvalitetssystemet – internkontroll/dokumentasjon. Skal påse at det utarbeides hensiktsmessige prosedyrer/rutiner for ulike arbeidsoppgaver og sørge for at alle medarbeidere er kjent med disse. • Ansvar for legemiddelhåndteringen, som innebærer dosering, ivareta eventuelle endringer, og oppdatering av legemiddelkort, samt regelmessig dialog med lege. • Bistå andre avdelinger i virksomheten, med dosering, kontrollering og oppdatering av legemiddelkort. • Ansvar for opplæring av ansatte i medisinhåndtering. • Opplæring, veilede og bistå primærkontakter med Profilarbeid.	
Div	• Deltar fast i virksomhetens ledergruppe • Deltar fast i virksomhetens HMS-gruppe • Deltar i tverrfaglige arbeidsgrupper ved behov i forhold til fag og drift. • Delta på avdelingsledermøte • Deltar på avdelingslederforum. • Delta i intervju og oppfølgingssamtaler med lærlinger. • Dialogmøter med Virksomhetsleder • Samarbeidsmøter med Hovedtillitsvalgt/Plasstillitsvalgt.	

Endring – og utviklingsprosess i virksomheten BAM 2020-2021

	• Tett samarbeid med Primærkontakter med samarbeidsmøter ved behov. • Bistå med medisinhåndtering ved fravær av faglært. • Gå inn i bemanning/vakter utover egen arbeidstid ved fravær. • Delta på div. opplæring i f.eks. HMS – arbeid, Profil, Visma, Kvalitetsstyring.	
--	---	--



Frøya kommune.

PROSESSPLAN

Endring- og utviklingsarbeid i virksomhet for Bo-, aktivitet- og miljøtjeneste.

Prosessplan vedtatt av: Ledergruppen i BAM

Prosessplan sist endret den: 30.09.20

Endringene foretatt av: Berit Gulbrandsen, virksomhetsleder

Innhold

BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING	3
MÅL	4
FORMÅLET MED PROSESSEN ER FORBEDRING AV SAMSKAPNING OG ARBEIDSPROSESSER PÅ ALLE NIVÅ.....	4
RESULTATMÅL	4
INTERESSEENTER	Feil! Bokmerke er ikke definert.
ORGANISERING AV ARBEIDET	5
ROLLEBESKRIVELSE	6
PROSESSDESIGN	6
PROSESSBESKRIVELSE.....	7
FRAMDRIFT / TIDSPLAN	12
RESSURSBEHOV OG FINANSIERING	13
KRITISKE SUKSESSFAKTORER	Feil! Bokmerke er ikke definert.

Bakgrunn og problemstilling

Frøya kommune ved politisk utvalg ønsket våren 2019 en kartlegging og analyse av virksomheten for Bo-, aktivitet- og miljøtjeneste (BAM). BAM yter tjenester til unge funksjonshemmede, psykisk utviklingshemmede, samt mennesker med psykisk helse og rus utfordringer. Tjenesten har nå jobba med fremtidig organisering av psykisk helse og rus med tanke på 24/7 tjeneste. Samtidig ser man at tjenesten for psykisk utviklingshemmede vokser stadig, både i forhold til boligbehov og faglige ressurser. Frøya kommune hadde behov for en statusgjennomgang, med fokus på framtidig drift og organisering av virksomheten BAM.

Ressurssenter for omstilling i kommunene (RO), fikk oppdraget fra HOD å vurdere:

«Hovedutvalget for drift (HOD) ønsker en ekstern gjennomgang av tjenesten med tanke på effektiviseringstiltak. Dette på bakgrunn av tall for tjenesten referert fra fylkesmannen. Vi ber om at organisering/ plassering av «Frøyablåsenga» sees på, på nytt. Alternativt bør en se på fordeler med å legge denne inn i institusjonsdelen av «Morgendagens omsorg». Vi ønsker samtidig en vurdering av om hvorvidt det kan være mulig å organisere ambulant tjeneste som en del av hjemmetjenesten».

«Det er viktig i en slik gjennomgang at rettsikkerheten til brukere/ beboere blir belyst ved å se på rutiner for kartlegging, når iverksetting av tjenester og vedtakspraksis. En slik gjennomgang vil si noe om kvaliteten på tjenestene og om tjenestene svarer ut kravene i lovverket»

Med bakgrunn i ROs kartlegging av virksomheten, RO sin erfaring og fortolkninger av nasjonale føringer, resultater fra forskning og forsøksvirksomhet og KOSTRA ble det oppsummert med behov for følgende effektiviseringstiltak i virksomheten BAM;

- ✓ Gjennomgang av enkeltvedtak med god brukermedvirkning. Ivareta den enkeltes rettsikkerhet.
- ✓ Kvalitativt gode tjenester. Rett tjeneste til rett tid – i tråd med enkeltvedtaket.
- ✓ Fokus på faglig arbeid – bruker i fokus! Hva er viktig for deg?
- ✓ Vurder bruk av velferdsteknologi.
- ✓ Fokus på god ledelse og kvalifiserte ledere.
- ✓ Fokus på kompetanse.
- ✓ God dokumentasjon. Utnytte mulighetene i fagprogrammet.

Mål

FORMÅLET MED PROSESSEN ER FORBEDRING AV SAMSKAPNING OG ARBEIDSPROSESSER PÅ ALLE NIVÅ.
FOR Å HA FOKUS PÅ FORBEDRINGSARBEID ER DET VIKTIG Å HA EN MÅLSETTING OG EN PRAKSIS SOM ER LIK, UAVHENGIG AV HVOR
TJENESTEMOTTAKERE BOR ELLER HVEM SOM UTFØRER TJENESTENE. I TILLEGG HAR KOMMUNEN ETTER LOV OM HELSE- OG OMSORGSTJENESTER,
KRAV OM Å UTNYTTE RESSURSENE PÅ EN EFFEKTIV MÅTE.

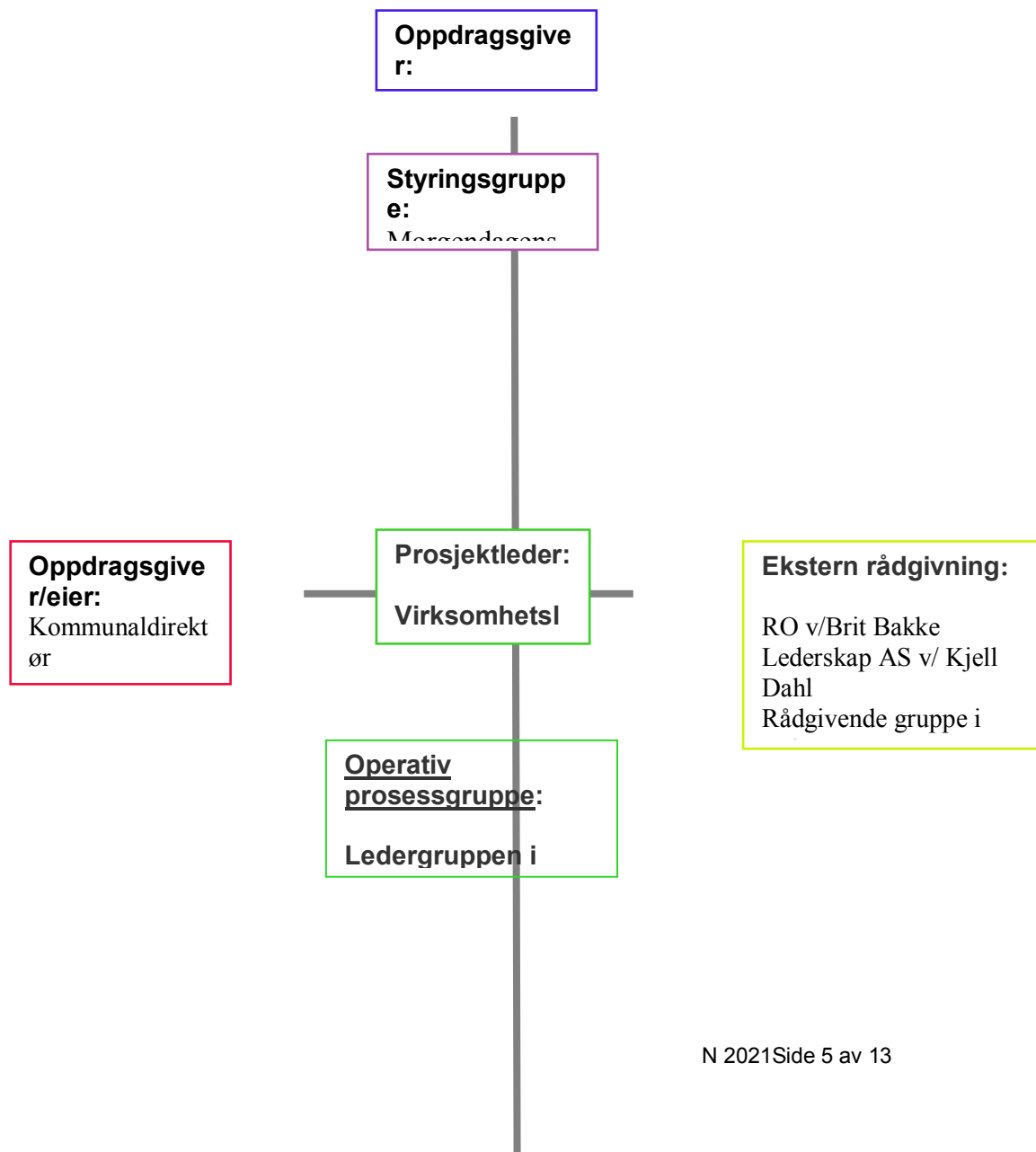
Resultatmål

- ✚ Hensiktsmessig organisering av virksomheten BAM og dens tjenestetilbud
- ✚ Utvikle ledergruppen til et lederteam
- ✚ Gode vedtak omsatt til kvalitative gode tjenester med vekt på brukermedvirkning
- ✚ Sikre samordnede og koordinerte tjenester
- ✚ Ressursene benyttes på en effektiv måte
- ✚ Forbedringsarbeid skaper kvalitetssikring av tjenester, god internkontroll

Interessenter

Alle ansatte i virksomheten
Tjenestemottakere
Pårørende
Ledelsen
Politikere
Tillitsvalgte
Samarbeidspartnere

Organisering av arbeidet



Rollebeskrivelse

Prosjektleder; eier av prosjektet og leder av den operativ prosessgruppe. Leder det overordnede arbeidet i prosjektet. Har kontakten og planlegger prosjektarbeidet sammen med eksterne rådgivere, støtteapparatet.

Avdelingsleder; leder tildelt utviklingsarbeid og følger opp utviklingsarbeidet ute på tjenesteområdene. Har en aktiv rolle i den operative prosessgruppen.

Prosessdesign

Proessen gjennomføres med to eksterne rådgivere/ veiledere, fra RO og Lederskap AS.

RO, skal bistå med oppstart av den operative prosessgruppen, ledergruppen, tillitsvalgt, verneombud og ansatte. Det vil bli en blanding av;
En til en møter

Opplæring til forvaltningskontoret

Gruppeprosesser for ledergruppen

Undervisning i aktuelt lovverk, teamarbeid, tjenesteinnovasjon og kontinuerlig forbedring

Samskapning for nye prosesser/løsninger som tas i bruk

Lederskap AS, ivaretar utviklingsprogram av ledergruppen.

Intern arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon som ledes av ledergruppen i BAM.

Her jobbes det ut tiltak på tjenesteområdene knyttet til effektiviseringstiltak fra kartleggingen som RO gjennomførte i virksomheten.

Metoden det jobbes ut fra er malen til utviklingsoppgave med utformet et tydelig mandat på oppgaven, avklart tidsrom for å svare ut oppgaven.

Prosessbeskrivelse

Delmål/faser Hvorfor?	Aktivitet Hva?	Arbeidsmetode Hvordan?	Aktører Hvem?	Tidsrom Når?
Mer hensiktsmessig organisering av BAM inn mot morgendagens omsorg/ tjenester.	Utviklingsoppgaver • Vurdere struktur • Vurdere ledelsesform • Støttefunksjoner • Medarbeiderfelleskap	Gruppearbeid	Avdelingsledere Utvalgte ansatte Tillitsvalgt Forvaltningskontoret Verneombud	Juni-2020
Virksomheten har en faglig plattform.	Utviklingsoppgave • Lage en skisse/ utkast til en faglig plattform	Gruppearbeid	Avdelingsledere Utvalgte ansatte Tillitsvalgt Tjenestedesigner	September 2020
Behovskartlegging – enkeltvedtak omsatt til faktisk yttjeneste. Ivaretar den enkeltes rettsikkerhet.	Utviklingsoppgave Lage et utkast på • Nye behovskartleggingsrutiner med system for evaluering • Nye verktøy • Beskrivende rutiner med involverte parter • Brukerforløp i fokus	Gruppearbeid	Avdelingsledere Utvalgte ansatte Tillitsvalgt Forvaltningskontoret Tjenstedesigner	Juni 2020
Milepæl 1 (Hva er oppnådd + dato som målfester tid) xxx				

God ledelse og kvalifiserte ledere	Lederutviklingsprogram til lederne i BAM - Rollen, teamarbeid	Felles samlinger med treningsoppgaver mellom samlingene	Ledergruppen i BAM Lederskap v/Kjell Dahl	Høsten2019 - Høsten 2020
	Fordeling/oppfølging av ansvar Ta mer styring enn kontroll Operasjonalisere aller planer og dokumenter i virksomheten	Enkeltsamtaler/oppfølging	RO v/Brit Bakken	
	Lederutdanning Helseledelse v/RO	8 Moduler Samlingsbasert	Avdelingsledere, 2 Virksomhetsleder	Våren 2018 – våren 2021
	Verdi og måldebatt i virksomheten	Fellessamling, Cafe metode Faglig plattform	Alle ansatte Ledergruppen	Høsten 2020
Ansatte trives på jobb, har et godt arbeidsmiljø og mestrer sine arbeidsoppgaver.	Kartleggingssamtale med ansatte, sjekke ut - Trivsel/arbeidsmiljø - Behov opplæring, utstyr - Arbeidsoppgavene opp mot hva som oppleves håndterbart. Plan på oppfølging av funnen	Omorganiseringsprosess	HR Tillitsvalgt Verneombud Avdelingsleder Virksomhetsleder	Høst/vinter 2020/21
Kompetanseutvikling – faglig arbeid	Intern opplæring – hvilke tema skal organiseres. Ekstern opplæring/ utdanning – hva skal tilbys. Støtteordninger etc. Utarbeide/ferdigstille kompetanseplan for virksomheten, oppdater etc.	Faglig plattform Arbeidsgruppe Lage plan over internundervisning og hvordan gjennomføre dette i organisasjonen.	Utvalgte ansatte, en avd.leder leder arbeidet	Høsten 2020

Kvalitative gode tjenester.	Holdningsarbeid ut hos ansatte, jobbe med brukerperspektivet, - Hva er viktig for deg? - Bruker i fokus, hva betyr det i praksis?	Faglig plattform Fellessamlinger, refleksjonsgrupper på tjenestestedet/ brukermøter	Ansatte Ledere Fagteamet	Vinter/Våren 2021
	Kvalitetsforbedringsarbeid av virksomhetens aktiviteter/ tjenester. - Planlegge, tilrettelegge, gjennomføre, evaluere.	ROS-analyser Deming sirkel	Ledere – ansvarlig Ansatte	
	Opprette eget fagteam med overordnet fagansvar for tjenesten.	Prosjekter en beskrivelse av oppgaver og drift	Ledere	
	Opprette eget internt bemanningskontor	Prosjekter en beskrivelse av drift og oppgaver	Ledere	
Milepæl 2				

Enkeltvedtak med god brukermedvirkning	Gjennomgang av alle enkeltvedtak i BAM.	Kartlegging av brukerens behov.	Forvaltningskontoret Avdelingsleder Primærkontakt	Våren/høsten 2020
Rett tjeneste til rett tid.	Ny utmåling i vedtakene og tydelig mål/tiltaksbeskrivelse på tjenesten.	Kartleggingsmøte Ny utmåling	Pårørende Verger Bruker	
God dokumentasjon	Opplæring i grunnleggende observasjon og dokumentasjon Dokumentasjonsplikten til helsearbeider, opplæring - lovverk	Planlegge internundervisning Opprette en dokumentasjonsgruppe- superbruker i BAM	Ledere Avd.leder og utvalgte ansatte	Vinteren 2021
	«Rydde i fagprogrammet»	Samarbeidsmøter	Ledere Primærkontakt Systemansvarlig	Vinter 2021
	Gjennomgå BAM sine behov for digitalt verktøy. - Trådløs internett i boligene - Innkjøp av nettbrett – ta i bruk mobil profil omsorg på boligene.	Meldes inn i budsjettprosessen	Ledere IKT Systemansvarlig profil	Høsten 2020
	Avvik og avvikshåndtering, opplæring	Internundervisning	Ledere Systemansvarlig for kvalitetssystemet	Vinteren 2021

Velferdsteknologi	Vurdere bruk av aktuell teknologi eks: - Medisinhåndtering - Søsteralarm i boligene - Epilepsialarm - Natt tilsyn - GPS - Smarttelefon – apper	Arbeidsgruppe	Rådgiver digitalisering, Line BW Utvalgte ansatte En avd.leder leder arbeidet	Høsten 2020
Dag/ aktivitetstilbud	Beskriv; - Hvilke tilbud skal vi etablere innad i virksomheten? - Hvilke tilbud skal vi samarbeide med andre aktører på?	Tjenstedesigne av tjenestetilbudet.	Ledergruppen Ansatte	Høsten 2020
Milepæl 3				

Framdrift / tidsplan

Januar – september 2020	3 utviklingsarbeid gjennomføres.
Mars – desember 2020	Gjennomføre ny kartlegging og evaluering av enkeltvedtak i BAM
August 2020	Ledergruppen tar valg på tilrådning av ny organisering og ledelsesstruktur i BAM
September/oktober 2020	Presenterer den nye organiseringen og lederstrukturen i ASU og HOOK Kommunaldirektøren beslutter fremtidig organisering og ledelse av virksomheten BAM
September 2020 November 2020 Februar 2021 Mai 2021 September 2021 November 2021	Felles informasjonsmøte, arr todelt likelydende samlinger. Deltagere, alle ansatte i BAM, ledergruppen, tillitsvalgt, verneombud evt andre samarbeidende representanter
September 2020 – juni 2021	Jobbe med delmålene i prosjektet. Effektuerer innovative tiltak fordelt på tjenestekområdene som skal tjene helheten i virksomheten.

Kritiske suksessfaktorer

AKTIV DELTAGELSE FRA ANSATTE

VIRKSOMHETENS RAMME ANG RESSURSER

STØTTE INN I PÅ OPPGAVENE , INTERNT/EKSTERN BISTAND

ENDRINGSKOMPETANSE/ ENDRINGSVILLIGHET HOS ALLE ANSATTE

Ressursbehov og finansiering

Ressursbehov

Aktivitet/Formål	Personal-ressurser	Personal-kostnader innleie/frikjøp	Andre Kostnader	Kommentarer
Lederutviklings-programmet				
Ekstern støtte på prosjektet, veiledning				
Utviklingsarbeid i BAM				
Innkjøp av div utstyr				

Finansiering

Finansieringskilde	Kostnader	Finansiering
OU- midler Lederutvikling og prosessbistand fra RO		OU midler kr 125 000,
OU-midler Ledergruppeutvikling v/Lederskap as	220 000,- + egenkostnad i lønnsmidler ved samlingene	OU- midler kr 204 000,-
Egne midler i virksomheten. Bundne fond kr 262 651,85		Brukes til å dekke interne kostnader innenfor kompetanseløft og utviklingsarbeidet i prosessarbeidet.
Lederutdanning – Helseledelse		Egenkostand lønn, bøker + økonomisk støtte fra Fylkesmann på studiekostnader

Gjennomgang av bo-, aktivitet og miljøtjenester

Frøya kommune

Oppsummerende notat fra RO – april 2019



Innholdsfortegnelse

1.	INNLEDNING	3
2.	BO-, AKTIVITET- OG MILJØTJENESTER	3
3.	KVANTITATIVE DATA.....	4
3.1	Ressurskrevende tjenester	8
4.	STATLIGE FØRINGER OG FORSKNING	9
5.	KVALITATIV UNDERSØKELSE – OPPSUMMERING AV INTERVJU	11
5.1	Kultur	11
5.2	Ledelse	11
5.3	Tildelingspraksis og faktisk ytt tjeneste	12
5.4	Kompetanse og kompetanseutvikling.....	12
5.5	Refleksjonsmøter	12
5.6	Dokumentasjon og digitale arbeidsverktøy	12
5.7	Ambulerende tjeneste og "Frøyablå-senga"	13
6.	AVSLUTNING	13
6.1	Tilrådninger	13

1. Innledning

Frøya kommune ved politisk utvalg ønsker at kommunen gjennomfører en analyse av sin bo-, aktivitet- og miljøtjeneste (BAM). BAM yter tjenester til unge funksjonshemmede, psykisk utviklingshemmede, samt psykisk helse og rus. Tjenesten har nå jobba med fremtidig organisering av psykisk helse og rus med tanke på 24/7 tjeneste. Samtidig ser man at tjenesten for psykisk utviklingshemmede vokser stadig, både i forhold til boligbehov og faglige ressurser. Hovedutvalget for drift har bedt RO vurdere:

«Hovedutvalg for drift ønsker en ekstern gjennomgang av tjenesten med tanke på effektiviseringstiltak. Dette på bakgrunn av tall for tjenesten referert fra fylkesmannen. Vi ber om at organisering/ plassering av «Frøyablåsenga» sees på, på nytt. Alternativt bør en se på fordeler med å legge denne inn i institusjonsdelen av "Morgendagens omsorg". Vi ønsker samtidig en vurdering av om hvorvidt det kan være mulig å organisere ambulant tjeneste som en del av hjemmetjenesten»

«Det er viktig i en slik gjennomgang at rettssikkerheten til brukere/beboere blir belyst ved å se på rutiner for kartlegging, når iverksetting av tjenester og vedtakspraksis. En slik gjennomgang vil si noe om kvaliteten på tjenestene og om tjenesten svarer ut kravene i lovverket»

I samtale med virksomhetsleder blir det presisert at Frøya kommune har behov for en statusgjennomgang, med fokus på framtidig drift og organisering av virksomheten.

Følgende data er lagt til grunn for notatet:

- Informasjon innhentet i møter med ledere, brukerråd, tillitsvalgte, verneombud, politikere og andre ansatte i et intervjuprogram med to rådgivere fra RO, over to dager i kommunen.
- Skriftlig dokumentasjon vedrørende organisasjon, drift og metode etc. tilsendt fra kommunen.

Dette holdt opp mot ROs erfaringer og fortolkninger av:

- Nasjonale føringer (gitt i lov, offentlige utredninger, stortingsmeldinger etc.).
- Resultater fra forskning og forsøksvirksomhet.
- KOSTRA

I løpet av de to dagene RO var i Frøya kommune, møtte RO 22 personer til intervju. I tillegg besøk i bofellesskapene. Frøya kommune hadde tilrettelagt godt for at RO kunne møte viktige informanter i løpet av dagene.

2. Bo-, aktivitet- og miljøtjenester

Virksomheten er delt inn i fire enheter som ledes av hver sin avdelingsleder. Hver tjenestemottaker er tildelt en primær- og sekundærkontakt, som har ansvar for at den enkelte får de tjenester og oppfølging som behovet tilsier.

Tjenesteyterne er den viktigste ressursen i enheten. De har god kjennskap, kunnskap og kompetanse om målgruppen, om iverksetting av tiltak, oversikt over samarbeidspartnere internt og eksternt. Kunnskap om og bruk av dokumentasjon av IT-verktøy er et krav og forutsetning for rapportering i hverdagen med tanke på utvikling og videreføring av tiltak. Tjenesteyterne er kjent med hvilke aktivitets- og treningsområder som skal gjennomføres i tråd med kravspesifikasjon, fagkunnskap og etiske retningslinjer.

(Sitat: Plan for målstyring i virksomheten – bo-, aktivitet- og miljøtjenesten, 1.1.2019)

ROs kommentar

For å kunne utføre arbeidet i tråd med virksomhetens plan for målstyring, stilles det store krav til kompetanse i tjenesten. Alle ansatte må ha kompetanse om målrettet miljøarbeid eller miljøterapi, om diagnoser, etikk og holdninger etc. Dette utfordrer kommunens kompetanseplan, der det må stilles krav om at ansatte har riktig fagkompetanse. Videre blir det viktig å gi god og riktig opplæring av nytilsatte og vikarer uten fagutdanning.

Forskning viser at tjenester til personer med utviklingshemming og rus/psykisk helse krever høy kompetanse, men er den tjenesten med flest ufaglærte ansatte. Derfor vil det stille store krav til kommunen for å oppfylle virksomhetens krav til tjenesteyterne om målene skal nås.

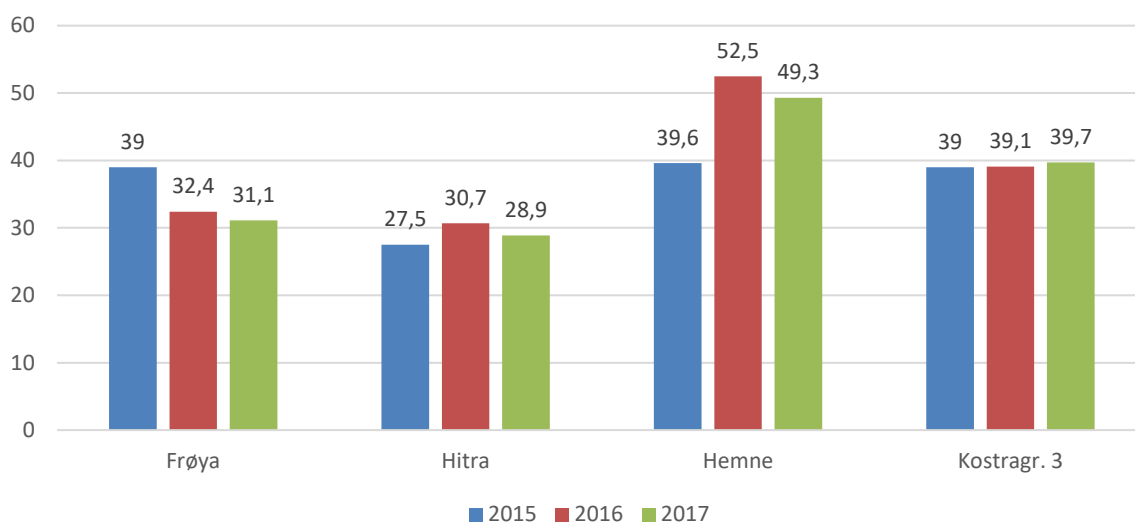
3. Kvantitative data

Statistisk Sentralbyrå gjennomfører jevnlig levekårsundersøkelser blant befolkningen. Ifølge SSB finnes ingen levekårsstatistikk der personer med utviklingshemming kan identifiseres. Når det gjelder pleie- og omsorgsstatistikken, så baserer den seg på årlig innsending av to ulike elektroniske spørreskjema til alle kommuner og institusjoner for eldre og funksjonshemmede via KOSTRA. Årlig innsending av data om brukere og søkere av pleie- og omsorgstjenester på individnivå til IPLOS-registeret og SSB sin registerbaserte sysselsettingsstatistikk. IPLOS registeret omfatter opplysninger om brukere og søkere av kommunale pleie og omsorgstjenester.¹

RO har valgt å benytte KOSTRA-tall fra 2015, 2016 og 2017 i sammenligningen. Bakgrunn for dette er at foreløpige KOSTRA-tall for 2018 ikke foreligger i SSB for helse og omsorg. Det er viktig å merke seg at tallen som er benyttet, gir kun indikasjoner på situasjonen i Frøya kommune og at tallene gjelder for alle som yter hjemmetjenester, både BAM og de ordinære hjemmetjenestene i kommunen.

¹ NAKU.no

Figur 1 Andel brukere av hjemmetjenester 0 - 66 år (prosent)



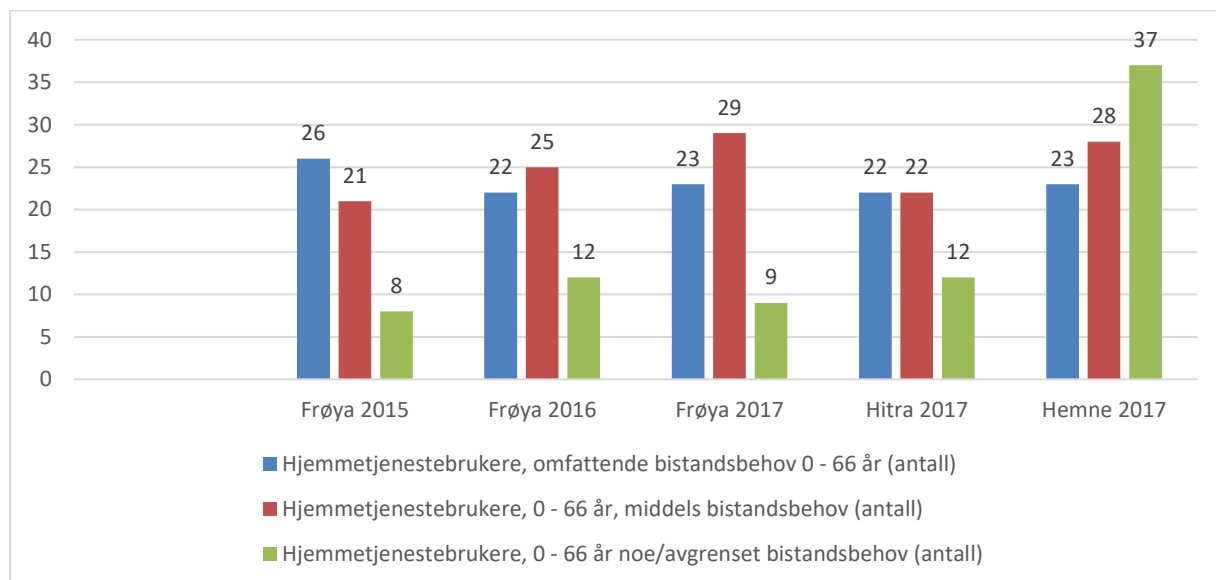
Kilde: SSB, KOSTRA 2018

Figuren viser andel av brukere av hjemmetjenester 0 – 66 år i prosent av totalt antall brukere av hjemmetjenester. Dette gjelder KOSTRA-funksjon 254, det vil si følgende tjenester: Praktisk bistand: hjelp til daglige gjøremål, Praktisk bistand - opplæring i daglige gjøremål, Praktisk bistand: brukerstyrt personlig assistanse BPA, helsetjenester i hjemmet (tidl. «hjemmesykepleie»), avlastning utenfor institusjon og omsorgslønn. Delt på alle brukere av hjemmetjenester, uavhengig av alder².

Figuren viser at det er en nedgang i prosent fra 2015 til 2017 på 7,9 prosent i andelen brukere av hjemmetjenester 0 - 66 år i Frøya kommune. I 2017 var 31,1 prosent av totalt antall brukere under 67 år. Dette er lavere enn Hemne og kostragruppe 3, som henholdsvis hadde 49,3 prosent og 39,7 prosent brukere av hjemmetjenester i målgruppa. Bare Hitra kommune ligger lavere i 2017, der 28,9 prosent av brukerne er under 67 år.

² SSB, KOSTRA

Figur 2 **Antall hjemmetjenestebrukere med omfattende, middels og noe/avgrenset bistandsbehov, 0 - 66 år**

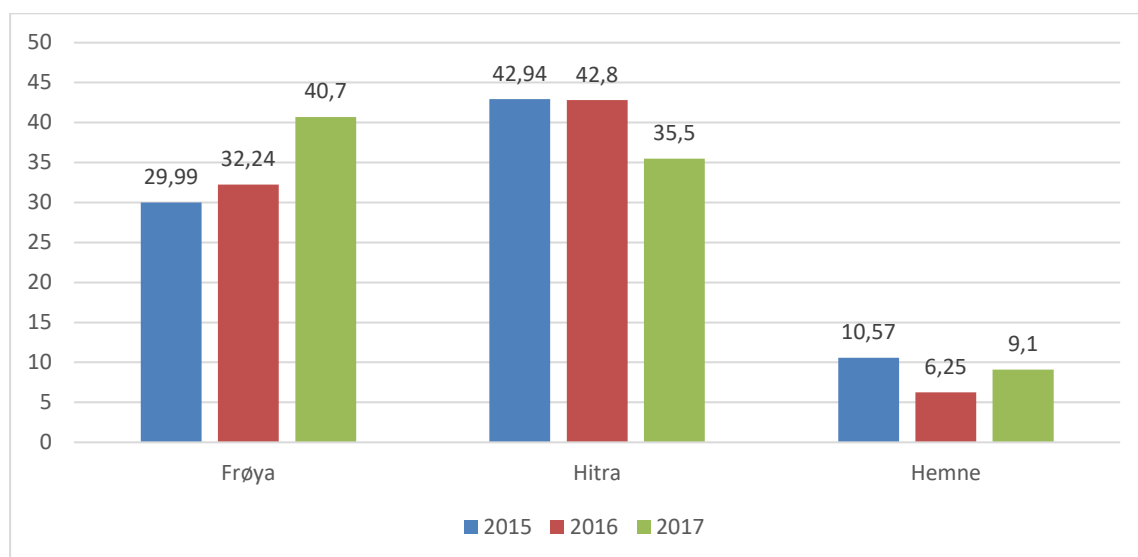


Kilde: SSB, KOSTRA 2018

Figur 2 viser at Frøya kommune har 23 brukere med omfattende bistandsbehov i 2017, 29 brukere med middels bistandsbehov og 9 brukere med noe/avgrenset bistandsbehov i 2017. Sammenlignet med kommunene Hitra og Hemne synes det som Frøya har samme antall brukere med omfattende bistandsbehov, men flere med middels behov. Frøya kommune har færre med noe/avgrenset behov, enn sammenlignende kommuner.

Frøya kommune har hatt en nedgang i antall hjemmetjenestebrukere med omfattende behov fra 2015 til 2017, men har hatt en relativt stor økning av hjemmetjenestebrukere med middelbehov. Antall personer med noe/avgrenset behov har vært relativt stabilt.

Figur 3 Gjennomsnittlig antall tildelte timer i uken, hjemmetjenestebrukere 0 - 66 år (antall)



Kilde: SSB, KOSTRA 2018

Figuren viser gjennomsnittlig antall tildelte timer i uken pr. hjemmetjenestebruker 0 – 66 år. Frøya kommune tildelte i 2017, i gjennomsnitt 40,7 timer, mens Hitra tildelte 35,5 timer i gjennomsnitt. Hemne lå lavest med 9,1 time i uken i gjennomsnitt.

Frøya har hatt en økning i antall tildelte timer i uken fra 29,99 timer i 2015 til 40,7 timer i 2017. Dette betyr at det har vært en økning i 10,8 tildelte timer i uka. Frøya kommune har rapportert at de har 61 brukere 0 – 66 år og dette utgjør 658,8 timer i uka totalt. Årsaken til dette kan være at kommunen har rapportert feil, tallene for 2018 foreligger ikke. Det kan også være endringer i tildelingspraksis eller at kommunen har fått flere ressurskrevende brukere. For å gi et bilde på hva 658,8 timer tilsvarer, så er det 1:1 bemanning i 24 timer i døgnet, 7 dager i uka til 4 brukere. Informanter mener dette kan ha sammenheng med nye bofellesskap opprettet i 2017, som Heia og Perstua. Beboerne i disse bofellesskapene hadde tidligere kun støttekontakt, omsorgsstønad etc.

Tabellen under viser andelen innbyggere med utviklingshemming i alderen 16 – 66 år som mottar kommunale tjenester fra 2015 til 2018.

Tabell 1. Antall innrapporterte personer med diagnosen psykisk utviklingshemming

År	2015	2016	2017	2018
Antall personer innrapportert	21	23	22	21

Tabellen viser at antall personer med diagnosen psykisk utviklingshemming som er innrapportert i SSB. Tabellen under viser prosentvist antall personer med diagnosen psykisk utviklingshemming i 2018, sammenlignet med andre kommuner.

Tabell 2. Andelen innbyggere med utviklingshemming 16 - 66 år i prosent av antall innbyggere i aldersgruppen totalt.

	Totalt antall innbyggere	Innbyggere 16 - 66 år	Antall innbyggere med utviklingshemming	Prosent av aldersgruppa 16 - 66 år, med utviklingshemming
Frøya	5031	3400	21	0,62
Hitra	4655	3029	23	0,76
Bjugn	4866	2987	14	0,47
Ørland	5362	3537	18	0,51
Hemne	4225	2760	16	0,58
Landet	5,2 mill.	3515888	19858	0,56

Kilde: kriteriedata 2019 – Grønt hefte.

Frøya kommune har innrapportert at de yter tjenester til 21 personer med diagnosen psykisk utviklingshemming mellom 16 og 66 år. Dette utgjør 0,62 prosent av alle innbyggere mellom 16 og 66 år. Det finnes ikke tilsvarende tall for barn under 16 år i offentlig statistikk.

Hitra kommune har prosentvis flere personer med utviklingshemming i denne aldersgruppen med 0,76 prosent. Hemne, Bjugn og Ørland har prosentvis færre mottakere i målgruppen. Landsgjennomsnittet er på 0,56 prosent. Dette kan bety at Frøya kommune har noen større utfordringer når det gjelder tjenester til personer med utviklingshemming.

3.1 Ressurskrevende tjenester

Toppfinansieringsordningen for ressurskrevende tjenester ble etablert i 2004 for å kompensere kommunene for svært kostnadskrevende enkeltbrukere innen helse-, sosial- og pleie- og omsorgstjenester. Alle kommuner som yter særlig ressurskrevende helse- og omsorgstjenester til enkeltmottakere kan søke om delvis refusjon av direkte lønnsutgifter knyttet til tjenestene.

Kommunenes helse- og omsorgstjenester er i hovedsak finansiert gjennom kommunens frie inntekter. Formålet med ordningen er å legge til rette for at kommunen skal kunne gi et gode tjenestetilbud til mottakere som har behov for og krav på omfattende helse- og omsorgstjenester. Innslagspunktet for ressurskrevende tjenester er i dag på kr 1 270 000 og kompensasjonsgraden er på 80%. Når det gjelder ressurskrevende tjenester til personer med utviklingshemming skal rammeoverføringene på kr 656 000,- trekkes fra.

Frøya kommune har totalt 11 brukere i 2018 som kommunen mottok refusjon for. 10 av brukerne har diagnosen psykisk utviklingshemming. Kommune mottok kr 9 528 millioner kroner for særlig ressurskrevende helse- og omsorgstjenester i 2018. Dette utgjør svært høye kostnader for kommunen. Tabellen under viser antall personer innrapportert og netto driftsutgifter for perioden 2015 – 2018.

Tabell 3. Antall personer som mottar ressurskrevende tjenester og netto driftsutgifter

År	2015	2016	2017	2018
Antall personer som mottar ressurskrevende tjenester	13	10	11	11
Netto driftskostnad	33 017 000,-	25 566 000,-	35 394 000,-	26 664 000,-

Kilde. Kommunens regnskapssystem

Tabell 3 viser antall personer som mottar ressurskrevende helse- og omsorgstjenester i perioden 2015 til 2018. i 2015 var det 13 personer, mens i 2018 var det innrapportert 11 personer. Nette driftskostnader er kommunens egeninnsats.

ROs oppsummering

Slik RO vurderer har Frøya kommune hatt en prosentvis nedgang av tjenestemottakere i helse og omsorgstjenesten i aldersgruppen 0 – 66 år fra 2015 til 2017 med 7,9 prosent. Figur 2 viser at Frøya kommune har relativt stor økning av brukere med middels bistandsbehov. Ser vi på figur 3 har gjennomsnittlig antall timer i uka økt med 10,8 timer fra 2015 til 2017. Bakgrunnen til dette kan være at kommunen har fått flere brukere med svært ressurskrevende tjenester. Årsaken kan også være en omlegging av tildelingspraksis. Alternativt er at det er ført feil i innrapportering til SSB for 2017.

Frøya kommune har prosentvis flere personer i med utviklingshemming enn landsgjennomsnittet. Dette kan indikere at Frøya har noe større utfordringer enn landsgjennomsnittet.

Frøya kommune mottar refusjon for 10 personer med utviklingshemming i 2018. Dette utgjør ca. 48 prosent av alle brukere med utviklingshemming. Dette synes å være et høyt tall sammenlignet med andre kommuner. RO anbefaler kommunen å se på tjenestebehov og enkeltvedtak, samt hvordan disse er omsatt til praktisk tjenesteyting.

4. Statlige føringer og forskning

Personer med funksjonsnedsettelser kan ha behov for omfattende og varige tjenester. Mange er avhengig av hjelp og bistand til det aller meste, hver eneste dag, livet ut. Brukerne skal ha et meningsfylt innhold i livet, og tilbudene må derfor være individuelt tilpasset. Tilbudet må være helhetlig, forutsigbart, tilstrekkelig og trygt. RO har erfaring for at organisasjonens form og innretning kan ha begrenset innvirkning på hvordan deltjenester samhandler, hvordan brukere opplever helhet i tjenestetilbudet etc. Avgjørende er hvordan praksis utvikler seg innenfor den struktur som er valgt.

Formålet med tilbudet er å:

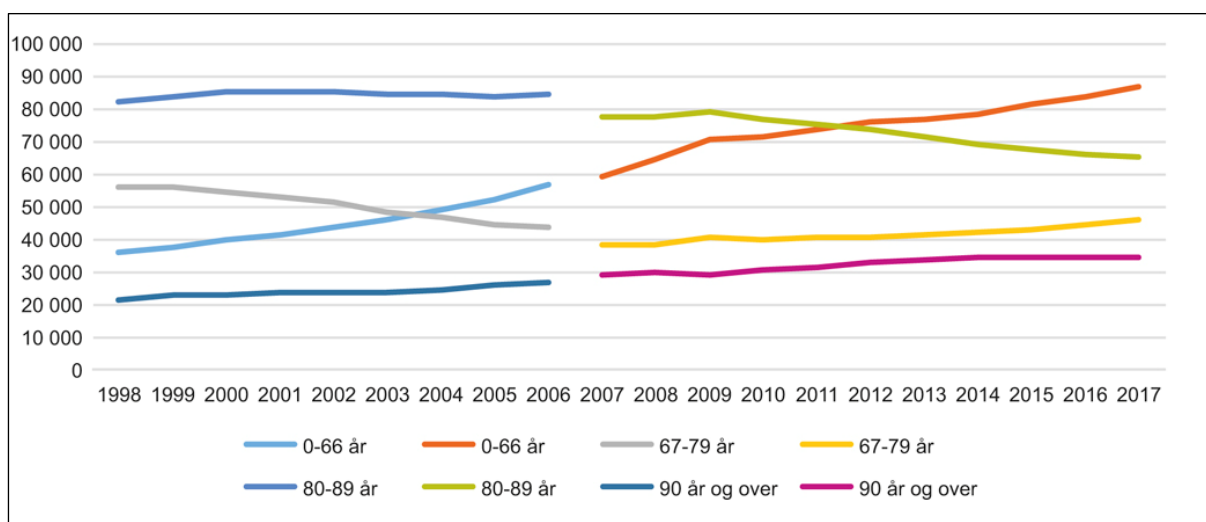
”(...)Sikre at den enkelte får muligheten til å leve og bo selvstendig og til å ha en aktiv og meningsfylt tilværelse i fellesskap med andre.”

(Helse- og omsorgstjenesteloven § 1-1)

Organiseringsformene i pleie og omsorg har endret seg etter hvert som kommunene har overtatt ansvaret for tjenestene til innbyggere med utviklingshemming og andre yngre med funksjonsnedsettelse. Kommunen har også fått større oppgaver overfor innbyggere med psykiske lidelser og rus, og at sykehjemmets rolle og funksjon er endret.

Stort sett ser RO at i de fleste kommunene har en type profesjonsorganisering ovenfor ulike brukergrupper. Profesjonsorganisering betyr at det er en egen enhet med eget personale som er utdannet til å utøve faglig arbeid for personer med utviklingshemming. Denne benevnelse kan også beskrive hvordan organisasjonsformen framstår i Frøya kommunes bo-, aktivitet- og miljøtjeneste. Faren med slik organisering kan være at det blir en lukket organisasjon med liten mulighet for innsyn for administrasjonen.

I Meld. St. 15. "Leve hele livet"³ viser at det har vært økende kostnader knyttet til yngre brukere under 67 år. I figuren under vises økningen i kostnader til tjenestene.



Kilde: Meld. St. 15 (2017-2018) Leve hele livet.

I Meld. St. 15, vises det til at flere av rapportene som har framhevet de store forskjellene i tjenestetilbud til eldre og yngre brukere av hjemmetjenester, bygger på gjennomsnittstall for ressurstildeling til ulike aldersgrupper. Nærmere analyser av lplos-data viser at den høye gjennomsnittlige bruken av hjemmetjenester i aldersgruppen 0–66 år i hovedsak skyldes de brukerne som kommer inn under den statlige toppfinansieringsordningen for ressurskrevende tjenester, mens de øvrige brukerne med omfattende bistandsbehov i denne aldersgruppen mottar om lag det samme som brukere i aldersgruppen 67 år og eldre med omfattende bistandsbehov (86; 87):

«For øvrige er det egentlig svært små forskjeller mellom samtlige brukere av heimebaserte tjenester under og over 67 år når vi holder utenfor de 5.700 brukerne (eller 3,3 pst) brukere med omfattende bistandsbehov under Toppfinansieringsordningen.» (87)

De betydelige forskjellene i gjennomsnittlig hjemmetjenestetilbud til yngre og eldre brukere er altså knyttet til finansieringsordninger som er begrenset til tjenestemottakere under 67

³ Meld. St. 15 (2017-2018) Leve hele livet, kvalitetsmelding for eldre.

år. Det gjelder både brukerstyrt personlig assistanse (BPA) og tilskuddsordningen til ressurskrevende tjenester.

Den lokale saksbehandlingen skal være basert på at det er likhet for loven både for gammel og ung, og at det må være det faktiske behovet til den enkelte som legges til grunn ved tildeling av tjenester, og ikke alder.

5. Kvalitativ undersøkelse – oppsummering av intervju

BO-, aktivitet- og miljøtjenester har mange positive kjennetegn. Ansatte beskriver en tjeneste der de er opptatt av å gi kvalitativt gode tjenester til brukerne. Det er satt av tid til refleksjon over egen praksis. Det er mange overordnede dokumenter som beskriker mål, strategi, stillingsbeskrivelser, møtestruktur osv. BAM beskrives som en gammel og en ny tjeneste. Deler av tjenesten har eksistert siden ansvarsreformen, mens tjenesten har utviklet seg med flere bofellesskap og utvidelse med rus og psykisk helse.

RO vil vider oppsummere informantenes framstilling av tjenesten.

5.1 Kultur

Flere informanter beskriver at det er et godt arbeidsmiljø i tjenesten og at de trives på arbeid og med arbeidsoppgaver. På spørsmål om hvordan tjenesten er organisert svarer flere informanter at fokus ofte er på renhold, vasking, etc. og ikke på hva som er viktig for brukerne i dag. Fokus er på om de praktiske oppgavene er gjennomført og mindre på hvordan dagen til brukerne har vært. Informanter mener det er viktig å ha felles middag for brukerne og at selvbestemmelsen ivaretas gjennom at de kan takke nei til fellesmiddagen. På spørsmål om ernæring blir ivarettatt gjennom fellesmiddager, er mange usikre da det ikke er noen som har kompetanse på dette fagområdet.

På spørsmål om dagtilbud, beskriver informantene ulike aktiviteter. Flere brukere har dagtilbud som er kvalitativt gode, som bl.a. Cafe kyst, eller i butikk, post- og matombringing.

Videre beskrives dagsentret som en utfordring. Brukerne har tilbud om dagsenter. Det er ikke noen form for organisering av tilbudet, slik at det blir opp til den enkelt hva som gjøres der. Mange beskriver at det ikke fungerer og at brukere ikke ønsker å dra dit, men ansatte tar med seg brukeren dit fordi det står på planen. Informanter beskriver at det er viktig å hake ut for at det er gjennomført.

På spørsmål om BAM har preg av institusjon svarer mange informanter at det er flere tegn på at enkelte bofellesskap drives som institusjon. Informanter trekker fram: felles middag, felles aktiviteter, vasking er viktigere enn brukeraktiviteter, etc.

5.2 Ledelse

På spørsmål om ledelse svarer informanter at det er gjort et stort arbeid på overordnet nivå gjennom Omsorg 2020. Informasjon tyder på at lederteamet har utfordringer med å omsette dette arbeidet til operativ tjeneste. Informasjon tyder på at det er lite kompetanse på endringsledelse i teamet. Lederteamet møtes til ledermøter, men det er lite samarbeid

mellom lederne i daglig arbeid. Noen informanter beskriver også at det er uformelt lederskap i bofellesskap. Lederteamet er ikke et team som står sammen for å løse oppgaver.

5.3 Tildelingspraksis og faktisk ytt tjeneste

Informanter beskriver at det har vært en omlegging av forvaltningskontoret. Tidligere var det et interkommunalt forvaltningskontor sammen med Hitra. Etter at Frøya kommune avsluttet samarbeidet med Hitra kommune om forvaltning innenfor helse og omsorg, har det vært utfordringer med få ressurser. Flere tiltak blir iverksatt før bruker har mottatt enkeltvedtak. På spørsmål om det er samsvar mellom enkeltvedtak og faktisk ytt tjeneste er informantene usikre. Flere svarer at de mener at enkeltvedtakene ikke er oppdaterte, eller at de er skrevet på en slik måte at det er vanskelig å yte tjenester etter vedtaket.

5.4 Kompetanse og kompetanseutvikling

På spørsmål om kompetanse svarer mange informanter at BAM kunne utnyttet eksisterende kompetanse på en bedre måte. Videre uttrykker flere at det er mange med liten kompetanse. Dette gjør at de ikke forstår hvorfor det er viktig å gjennomføre oppgaver som er beskrevet i tiltaksplaner.

Informanter beskriver at det står i års-hjulet at det skal gjennomføres en fagdag 2 ganger i året. Ingen har fått ansvar for å planlegge og gjennomføre fagdagene og derfor blir det ikke noe av det.

5.5 Refleksjonsmøter

Flere informanter trekker fram refleksjonsmøte. Det kan synes som refleksjonsmøte fungerer forskjellig på ulike bofellesskap. Møtene er organisert på ulike måter, noen har lagt møtene til dagtid, andre på ettermiddag. På noen møter er avdelingsleder med, andre er ikke leder tilstede.

Noen beskriver at det i utgangspunktet skulle være et møte der de reflektere over egne praksis, men det er ikke det som skjer i praksis. På spørsmål om hva møtene blir brukt til svarer enkelte informanter at det har blitt et brukermøte, andre beskriver at det er daglig drift som har fokus, som for eksempel ledige vakter i turnus. Andre beskriver at de brukes til refleksjon. De fleste informanter beskriver at dette møte ikke helt har tatt form ennå.

5.6 Dokumentasjon og digitale arbeidsverktøy

På spørsmål om BAM er god på dokumentasjon og om de vet hva de skal dokumentere, er det flere informanter som mener de ikke har god nok opplæring på fagprogrammet. I tillegg stiller noen spørsmål ved om fagprogrammet er tilpasset BAM sine behov for dokumentasjon.

Når de får spørsmål om dokumentasjon er det flere informanter som uoppfordret beskriver mangelen for PC, nettbrett osv. Hadde det vært enklere å dokumentere og mer opplæring ville dokumentasjonen blitt mer presis.

5.7 Ambulerende tjeneste og "Frøyablå-senga"

RO har spurt informanter om Ambulerende tjenester og Frøyablå-senga.

Informanter beskriver ambulerende tjenester der ansatte i rus/psykisk helse gjennomfører hjemmebesøk hos brukere. Dette besøket innebærer blant annet individuelle samtaler og bistand til ulike behov brukere har. I tillegg er det en mulighet til å observere brukeren. For å kunne gjennomføre dette er det behov for kompetanse om psykisk helse og rus.

Når det gjelder Frøyablå-senga gir informantene et bilde av to ulike senger. Informanter mener det av og til er behov for øyeblikkelig hjelp. Da har denne målgruppen behov for innleggelse i Helsehuset som alle andre innbyggere med behov for øyeblikkelig hjelp. Da med tilsyn fra lege. Informanter beskriver Frøyablå-senga som en overgangsbolig/korttidsbolig der personer med behov for kortere opphold etter utskrivning fra spesialisttjenesten, personer som har behov for et botilbud for å komme på rett vei igjen, ungdommer som har behov for å lære seg å bo, osv. Dette bør være en leilighet knyttet opp mot rus/psykisk helse. Dette er brukere med behov for miljøterapi i en kortere periode.

6. Avslutning

Frøya kommune gir mye tjenester til sine innbyggere som mottar tjenester fra BAM. RO sitt inntrykk ut fra informasjon vi har mottatt tyder på at det stort sett er fornøyde brukere og pårørende i bo-, aktivitet- og miljøtjenesten. Alle informanter mener at det gis et godt tilbud innenfor de gitte rammer. Ansatte er genuint opptatt av sine tjenestemottakere og ønsker å gi så gode tjenester som mulig. Ansatte beskriver at de trives på jobb, har et godt arbeidsmiljø og trives med tjenestemottakerne.

Tilråkningene under er ikke satt opp i prioritert rekkefølge.

6.1 Tilrådninger

RO tillater seg å gi noen tilrådninger vi mener vil gi bedre organisering, bedre rettssikkerhet for brukerne, ressurseffektivt og kvalitativt godt faglig tilbud og en givende, utfordrende og spennende jobb for ansatte i tjenesten. I tillegg er godt faglig arbeid ressurseffektivt. Det er viktig at BAM arbeider med å gi brukerne mer selvbestemmelse og bruker mindre tid på systemnivå.

Organisering

BAM har gode styringsdokumenter, beskrivelser av hvordan tjenesten skal organiseres og drives. Det er gode planer for målstyring, funksjonsbeskrivelser, tjenestebeskrivelser, for nytilsatte, medisinbehandling osv. I dag er disse dokumentene kun et administrativt dokument. RO anbefaler BAM å lage en gjennomføringsplan for implementering av overordnede dokumenter til praktisk arbeid.

RO har ikke sett på sammensetting av brukergruppa i de ulike bofellesskapene for å vurdere eventuelle effektiviseringstiltak ved en annen brukersammensetting. Bygningsmessig er det mulig å drive ressurseffektivt innenfor gitte boligstruktur.

Videre anbefaler RO en gjennomgang av tjenestens ideologi og faglig ståsted. Slik RO vurderer tilbudet i noen bofellesskap, framstår tilbudet som svært institusjonspreget. Det

kan være utfordrende å gi tjenester der bruker er i fokus og tilby tjenester bruker ønsker innenfor en slik organisering. Om man ikke har fokus på holdninger, etikk og fag kan tjenesten for få preg av institusjon. RO anbefaler kommunen å utnytte de faglige ressursene på en bedre måte. For å bli mer ressurseffektiv er det viktig å sette brukernes ønsker og selvbestemmelse i fokus. Dette stiller store krav til ledelse.

RO anbefaler at tjenesten utnytter fagprogrammet bedre. Etter at vedtak er fattet og lagt inn skal det utarbeides en tiltaksplan som sier noe om hvordan tjenesten skal gis. Slik vi oppfatter det skrives det i dag dagsplaner og miljøregler som ikke ligger i fagprogrammet. Begrunnelsen for dette kan være at tjenesten mangler digitale verktøy for å kunne bruke dette i daglig tjenesteyting.

Ledelse

Ledergruppa bør samkjøres som et faglig godt team. I dag er tre av lederne i gang med årsstudium i Helseledelse, som er bra. RO ser at det er behov for å utvikle hele lederteamet. Ledelsen bør framstå mer samlet som et lederteam enn de gjør i dag.

- Ledergruppa bør prioritere og operasjonalisere alle planer og dokumenter som er utarbeidet for tjenesten.
- Leder må bli bedre på fordeling av ansvar og oppfølging av gitt ansvar. Leder må etterspørre om oppgaver er gjennomført.
- Ledelsen må ta mer styring enn kontroll.
- Det må være klart hvem som har ansvar for hva. Hva forventes av den enkelte.

Avdelingslederne bør ta ansvar for å gjennomføre endringer i måten enkelte bofellesskap er drevet på i dag. RO anbefaler at lederne gir større ansvar for å gjennomføre faglig arbeid til ansatte med høgskoleutdanning. RO anbefaler at det vurderes å opprette et fagteam som har et overordnet fagansvar for tjenesten.

Kompetanse

Frøya kommune og BAM har mange ansatte med god kompetanse. Det er viktig at kompetansen blir benyttet på de riktige brukerne. RO anbefaler Frøya kommune å kvalifisere sine ansatte med en generell kompetanse om utviklingshemming eller psykisk helse. Ansatte i BAM arbeider med personer med sammensatte behov og det stilles store krav til kompetanse for å gi et godt tilbud til tjenestemottakerne.

RO anbefaler at BAM gjennomfører fagdager to ganger i året i samsvar med års-hjulet. For å sikre at fagdagene blir gjennomført, må det settes ned en ansvarlig gruppe eller person.

Saksbehandling og faktisk ytt tjeneste

I dag er det ikke samsvar mellom timer i enkeltvedtak og turnus. RO anbefaler at enkeltvedtak gjennomgås. Det må gjøres en grundig behovskartlegging med god brukermedvirkning. Videre må vedtaket gjenspeile brukernes behov. Enkeltvedtakene er brukers rettssikkerhet. Vedtakene må omsettes til faktisk ytt tjeneste, med bemanningsplaner og turnus som ivaretar brukerbehovene. BAM har mange brukere som mottar ressurskrevende tjenester. RO anbefaler at kommunen setter inn fagressurser for å

se på om det kan gjøres faglige endringer, som gir kvalitativt bedre tjenester på en mer ressurseffektiv arbeidsmåte.

Dagsenter

RO har fått mange tilbakemeldinger på at dagsentret slik det er organisert i dag, ikke fungerer. Slik vi vurderer det er det en utfordring at ingen har ansvar for å tilrettelegg og iverksette ulike aktiviteter for de brukerne som har vedtak på dagtilbud. Det kan se ut som ansatte som skal gjennomføre aktiviteter, ikke har oversikt og kompetanse på hvordan tilbudet kan tilrettelegges og gjennomføres for den enkelte bruker.

Dokumentasjon - digitale hjelpemidler og fagprogrammer

BAM kan bli bedre på dokumentasjon. En av utfordringene er at avdelingene ikke har nødvendig utstyr, som f.eks. PC, nettbrett etc.

RO anbefaler derfor at Frøya kommune gjennomgår BAM sine behov for digitale verktøy. Dette for å kunne dokumenter i tråd med gjeldende lovverk og installerer nødvendig utstyr. Videre er det viktig at ansatte får nok opplæring for å ta i bruk utstyret. Det er også viktig å ha fokus på hva som skal dokumenteres i fagprogrammet.

Frøyablå-senga

Det er gjort en grundig gjennomgang av behovet for Frøyablå-senga, jf. "Sluttrapport, utredning av bo- og driftsform av Oppfølgingstjenesten – rus/psykisk helse i Frøya kommune. RO stiller seg bak konklusjonene i denne rapporten.

Frøya kommune skal ha ø-hjelpsseng/kriseplass i det nye helsehuset. Når innbyggere med rus/psykiske problemer har behov for kriseplass, benyttes plass i nytt helsehus. I tillegg kan det være behov for gjennomgangsbolig/korttidsopphold i kommunal bolig, pga. utskrivning fra DPS men fortsatt oppfølgingsbehov, ungdom som må lære seg å bo, personer med psykiske problemer som har behov for tettere oppfølging i en overgangsfase etc.

Ambulerende team

RO anbefaler at ambulerende team fortsatt blir knyttet opp mot oppfølgingstjenesten. Ambulerende team oppsøker personer med behov for individuell samtaler, hjelp til å mestre live sitt. Dette er et team med god kompetanse på psykiske lidelser.

Effektiviseringstiltak

- Gjennomgang av enkeltvedtak med god brukermedvirkning. Ivaretar den enkeltes rettssikkerhet.
- Kvalitativt gode tjenester. Rett tjeneste til rett tid – i tråd med enkeltvedtaket.
- Fokus på faglig arbeid – Bruker i fokus! Hva er viktig for deg?
- Vurder bruke av velferdsteknologi.
- Fokus på god ledelse og kvalifiserte ledere.
- Fokus på kompetanse.
- God dokumentasjon. Utnytt mulighetene i fagprogrammet.