

Rekstur hjúkrunarheimilanna Silfurtúns og Fellsenda

Er unnt að auka samþættingu og samnýtingu í starfsemi heimilanna?

1. Tildrög verkefnisins

Í apríl 2019 ræddu fulltrúar Dalabyggðar við heilbrigðisráðherra um fjárhagsstöðu hjúkrunarheimila í Dalabyggð og möguleika á fleiri hjúkrunarrýmum. Heilbrigðisráðherra sendi Dalabyggð síðan bréf í maí þar sem óskað var eftir að heimamenn könnuðu áður en lengra væri haldið sjálfir leiðir til hagræðingar með aukinni samþættingu og samnýtingu í starfsemi hjúkrunarheimilanna tveggja.

Með það veganesti frá heilbrigðisráðherra ákváðu stjórnir Silfurtúns og Fellsenda að láta gera athugun á því og var undirritaður fenginn til verksins. Útgangspunkturinn var að treysta í sessi starfsemi hjúkrunarheimilanna, þannig að þau verði áfram starfandi en kannað hvort hægt sé að reka þau með hagkvæmari og skilvirkari hætti en nú.

2. Vinnan við verkefnið

Rætt var við stjórnendur beggja heimila, aðstæður skoðaðar og farið m.a. yfir mönnunarmódel heimilanna.

Athugað var hvort unnt sé að samnýta starfsfólk í meira mæli en nú og skoðað í því sambandi m.a. vaktaskipulag, bakvaktir, stoðþjónusta og þjónusta sjúkrapjálfa og iðjupjálfa.

Farið var yfir gögn um rekstur heimilanna og skoðað hvort og þá hvar sé möguleiki á að auka samþættingu og samnýtingu, hækka tekjur og lækka útgjöld.

Kannað var hvort unnt sé og hagkvæmt að fjölga hjúkrunarrýmum og þá með hvaða hætti.

3. Lykilþættir í rekstri hjúkrunarheimila

Tekjur hjúkrunarheimila byggja á daggjöldum. Fjöldi og nýting hjúkrunarrýma er því afgerandi þáttur í tekjum heimilanna. Stærðarhagkvæmni skiptir einnig máli og eiga lítil hjúkrunarheimili oft erfitt uppdráttar, þó að þau fái greitt sérstakt smæðarálag.

RAI-mat (sem á að segja til um hjúkrunarþyngd) hefur áhrif á tæplega helming teknanna. RAI-matið er mjög endurhæfingarmiðað.

Útgjaldamegin nemur launakostnaður (laun, launatengd gjöld o.fl.) yfirleitt um 80% af útgjöldum hjúkrunarheimila. Ef ná á hagræðingu sem skilar árangri, þarf því að horfa á launaliðinn og skoða hvort einhverju megi breyta, svo sem mönnunarmódeli, vaktaskipulagi, viðbrögðum við fjarvistum o.fl. Í því sambandi verður þó að hafa í huga að mönnun á heimilunum er oft mikil barátta og stöðugleiki í starfsmannahaldi sparar bæði fé og vinnu.

4. Húsnæði og hjúkrunarrými

Silfurtún er með 10 hjúkrunarrými og 2 dvalarrými. RUG-stuðull fyrir árið 2018 (byggður á RAI-mati) var 0,91 og var ekkert hjúkrunarheimili á landinu með lægri RUG-stuðul. Árið 2019 hækkaði stuðullinn í 0,95. Heimilið fær greitt smæðarálag.

Fellsendi er með 27 hjúkrunarrými. Þau eru öll geðhjúkrunarrými. RUG-stuðull fyrir árið 2018 (byggður á RAI-mati) var 0,94, sem var með því lægsta á landinu. Árið 2019 hækkaði stuðullinn í 0,98. Heimilið fær smæðarálag og sérstakt álag vegna geðhjúkrunarrýma.

Full nýting á rýmum er nú bæði á Fellsenda og í Silfurtúni. Þrátt fyrir fulla nýtingu er ljóst að rekstur svo smárra eininga er afar erfiður, einkum Silfurtúns.

Húsnæðið á Fellsenda er 1.560 fm að stærð og var tekið í notkun árið 2006. Það var hannað sem hjúkrunarheimili og hentar starfseminni vel. Nýting á fermetrum er góð.

Húsnæði Silfurtúns er 1.466 fm að stærð, nokkurra áratuga gamalt og var upphaflega byggt sem dvalarheimili en ekki hjúkrunarheimili. Það er að nokkru leyti óhentugt sem hjúkrunarheimili og nýting á fermetrum er slæm. Unnt væri að fjölga rýmum um t.d. tvö með einhverjum endurbótum á húsnæðinu. Hins vegar er ljóst að mikil fjárfesting í endurbótum eða nýbyggingu mun seint borga sig. Það hefur þó komið fram frá Dalabyggð að vilji sé til að ráðast í þess háttar breytingar, ef það yrði til þess að reksturinn kæmist í eðlilegt jafnvægi.

5. Rekstur heimilanna

Rekstur Fellsenda hefur verið í járnum síðustu ár en uppsafnað tap er frá fyrri árum og hefur Minningarsjóður Ólafs Finnssonar og Guðrúnar Tómasdóttur fjármagnað það. Reksturinn gekk vel á árunum 2017 og 2018. Á árinu 2018 voru tekjur 339,2 m.kr., útgjöld 327,6 m.kr. og afgangur af rekstri án fjármagnsliða 11,6 m.kr. Eigið fé var neikvætt um 87 m.kr. og stafar það af uppsöfnuðum rekstrarhalla fyrri ára. Á árinu 2019 hækkaði launakostnaður umtalsvert og er útlit fyrir nokkurn rekstrarhalla á því ári.

Viðvarandi tap hefur verið á rekstri Silfurtúns síðustu ár og mikið uppsafnað tap sem Dalabyggð hefur þurft að fjármagna. Á árinu 2018 voru tekjur 134,5 m.kr., útgjöld 146,5 m.kr. og halli af rekstri án fjármagnsliða 12 mkr. Eigið fé var neikvætt um 237 m.kr. og stafar það af uppsöfnuðum halla fyrri ára. Útlit er fyrir að rekstartap minnki á árinu 2019, einkum vegna hækkunar á smæðarálagi frá Sjúkratryggingum. Fjölgun hjúkrunarrýma um tvö myndi auka tekjur heimilisins verulega og yrði tekjuaukningin talsvert meiri en aukning kostnaðar.

Í október 2019 störfuðu hjá Silfurtúni 15 starfsmenn í 10 stöðugildum en þess ber að geta að matargerð og störfum í eldhúsi sinna verktakar samkvæmt samningi. Í október 2019 störfuðu 42 starfsmenn hjá Fellsenda í 28,4 stöðugildum. Há veikindaprósenta hjá báðum heimilum, einkum Fellsenda, er áhyggjuefni og hefur leitt til aukakostnaðar. Mikilvægt er að við því sé brugðist.

Almennt hefur rekstur íslenskra hjúkrunarheimila gengið fremur erfiðlega á árinu 2019 og útlitið fyrir árið 2020 er ekki bjart. Útlit er fyrir að það sama muni eiga við um Fellsenda og Silfurtún.

Velta hjúkrunarheimilanna Fellsenda og Silfurtúns er nú samtals um 500 milljónir á ári og því eru verulegir fjármunir í húfi. Mikilvægt er að ákvarðanir um aðgerðir til að bæta fjárhagsstöðuna dragist ekki, enda fara aðgerðirnar oft ekki að bera árangur fyrr en nokkru eftir að þær komast í framkvæmd eða eftir svo sem hálf til eitt ár.

6. Möguleg samþætting eða samnýting hjá Silfurtúni og Fellsenda

Megintarfsemi Silfurtúns og Fellsenda felst að mestu leyti í umönnun og hjúkrun, sem unnið er að samkvæmt vaktaskipulagi. Í þeim störfum er nálægð við heimilismenn lykilatriði og verkefnin eru staðbundin. Möguleikar á samnýtingu á starfsmönnum, sem sinna þessum störfum, eru því takmarkaðir, enda þarf að tryggja lágmarksmönnun á hvorum stað fyrir sig og talsverð vegalengd er á milli heimilanna eða rúmlega 20 km eftir þjóðvegi 60.

Hvað varðar bakvaktir eru þó góðir möguleikar á samnýtingu. Hafa Fellsendi og Silfurtún nú þegar gert með sér samstarfssamning um samnýtingu hjúkrunarfræðinga á bakvöktum.

Eins og staðan er nú eru einnig vandkvæði á því að elda mat á öðrum staðnum og aka á milli og sömuleiðis er samnýting varðandi þvott á fatnaði vandkvæðum bundin.

Hins vegar geta verið möguleikar á að samnýta starfsmenn í ákveðnum verkefnum, sem kalla ekki á fasta viðveru með heimilsmönnum, svo sem sjúkraþjálfun og umsjón fasteigna.

En það sem helst virðist geta aukið samþættingu og samnýtingu í starfseminni er að hafa sama stjórnanda yfir báðum heimilunum. Vissulega eru ekki sömu aðilar sem reka Fellsenda og Silfurtún og rekstrarform heimilanna er mismunandi en með góðu samstarfi gætu bæði heimilin haft hag af því að hafa sameiginlegan stjórnanda. Það hefði fyrst og fremst í för með sér faglegan ávinning en rekstrarlegur ávinningur er ekki eins sýnilegur. Eftirfarandi gæti áunnist:

Betri skipulagning starfseminnar, svo sem vakta og betri nýting á starfskröftum, (einkum þeim sem sinna ekki staðbundinni umönnun)

Lækkun kostnaðar (en þó ekki þannig að það skipti sköpum í rekstrinum)

Efling á faglegu starfi og gæðastarfi

Heimilin yrðu betur í stakk búin til að mæta kröfum um fjölbreyttari þjónustu

Aukin áhersla á þjálfun starfsmanna og þróun í starfi

Verði ákveðið að fara þá leið að hafa sameiginlegan stjórnanda, þarf að útfæra hana nánar. Eigi fyrrgreind markmið að nást, þarf að vinna að þeim með markvissum hætti.

7. Helstu niðurstöður

Samnýtingu og samþættingu í rekstri Fellsenda og Silfurtúns eru takmörk sett vegna eðlis starfseminnar og fjarlægðar á milli heimilanna. Helstu möguleikarnir eru í bakvöktum, stoðþjónustu og yfirstjórn. Í kjarnastarfseminni, þ.e. almennri umönnun og hjúkrun samkvæmt vaktaplani, eru litlir möguleikar til samþættingar eða samnýtingar.

Það sem helst virðist geta aukið samþættingu og samnýtingu er að hafa sameiginlega yfirstjórn yfir báðum heimilunum. Það gæti haft í för með sér bætt skipulag og eflt faglegt starf og gæðastarf.

Með markvissum aðgerðum er unnt að reka Fellsenda án halla en það er þó erfitt, eigi að veita þá þjónustu sem ætlast er til.

Nánast útilokað er að reka án halla svo litla rekstareiningu sem Silfurtún er, með sama fjölda hjúkrunarrýma og nú. Fjölgun um tvö rými gæti hins vegar gert það mögulegt.

Guðmundur Jóhannsson,
viðskiptafræðingur