

## Business case for faste teams i plejen

Står din kommune i en situation, hvor ældreplejen ikke er bæredygtig i det lange løb og I derfor har behov for en omlægning af plejen?

Hvis det er tilfældet, så har din kommune behov for at få udarbejdet en business case, som giver jer svaret på, hvilken situation som I kommer fra, hvilke mål som I gerne vil opnå og dermed også hvor dyb en omlægning og dermed forandring, som I skal i gang med.

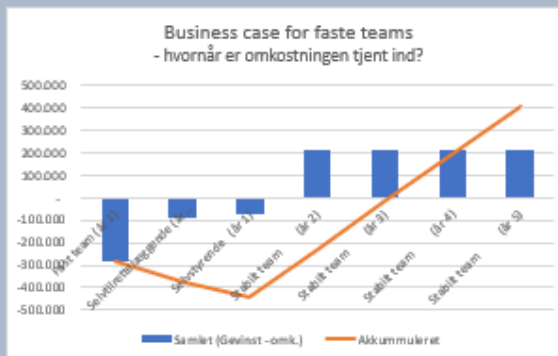
Business casens beregninger vil vise jer, hvad der skal til for at gevinsterne bliver større end udgifterne, når I implementerer faste teams i plejen.

Neden for er vist et eksempel på, hvordan en business case kan skabe overblik over, om din kommune opnår de ønskede mål, herunder formålet og hvilke omkostninger og gevinster, der er over en periode på 5 år.

*Business-case model for faste teams i plejen udarbejdet af Profekto.*

### Samlet business case for et fast tværfagligt team i plejen (med projektkomkostninger)

Typer af teams	Fast team (år 1)	Selvtilrettelæggende (år 1)	Selvstyrede (år 1)	Stabilt team (år 2)	Stabilt team (år 3)	Stabilt team (år 4)	Stabilt team (år 5)
Omkostninger	352.422	158.885	190.438	158.479	125.479	125.479	125.479
Gevinster	-	45.432	91.102	336.836	336.836	336.836	336.836
Samlet (Gevinst - omk.)	- 283.307	- 88.293	- 69.105	211.358	211.358	211.358	211.358
Akkumuleret	- 352.422	- 465.875	- 565.211	- 386.854	- 175.496	35.862	247.220



Gevinstrealisering - reduktion i..	Fast team (år 1)	Selvtilrettelæggende (år 1)	Selvstyrede (år 1)	Stabilt team (år 2)	Stabilt team (år 3)	Stabilt team (år 4)	Stabilt team (år 5)
BTP - pct.	5	3	2	1	1	1	1
Syggefravær - pct.	0	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Personaleomsætning - pct.	0	5	5	5	5	5	5
Tid med ubesat stilling - uger	0	4	4	4	4	4	4
Dækningspct. ved fravær	80	80	80	80	80	80	80
Behov for timer i pct. - SEL	0	0	0	1	1	1	1
Behov for timer i pct. - SUL	0	0	0	1	1	1	1
Tid til dok. i plejen - pct.	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5
Ressourcer i visitation - pct.	0	0	0	1	1	1	1

Samlet tilbagebetalingstid: 4 år (for en gennemsnitlig kommune med 55.000 indbyggere).

Der er ikke indregnet værdien af en større livskvalitet for borgeren bl.a. opnået gennem øgede selvbestemmelse

Neden for kan du læse mere om, hvordan du kan arbejde med en business case i din kommune.

## Sådan kan du arbejde med jeres business case

En business case giver et overblik over udgifterne ved at gennemføre forskellige forandringer og gevinster ved hver af de forskellige forandringer.

En business case starter med, hvilke mål man gerne vil opnå. I dette tilfælde er det, at man ønsker at forbedre den samlede borger- og medarbejdertrivsel, da man står med en pleje, der ikke er økonomisk bæredygtig bl.a. som følge af et for højt sygefravær, en for stor medarbejderudskiftning og en for ringe effekt af den rehabiliterede indsats.

*”Formålet med udviklingsprojektet er at øge borgernes og medarbejdernes trivsel og reducere det samlede plejebæbehov. Det skal ske gennem implementering af en organisering med faste teams til hele ældreplejen, hvor borgerens behov er udgangspunktet for teamets faglige sammensætning”*

Med afsæt i formålet skal der ske en analyse af udgangspunktet for den samlede pleje dvs. hvad er et for problemer man står over for i den nuværende pleje. Det er også her, at der sker en klar formulering af hvilke mål, som man gerne vil forfølge og dermed hvilke gevinster, som man går efter at realisere.

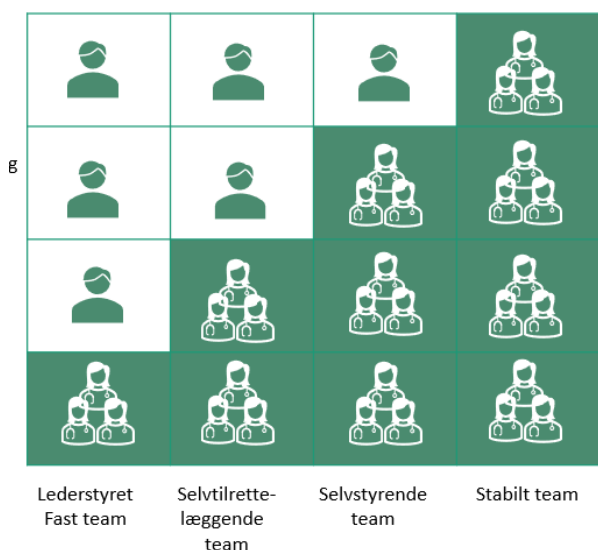
Det kan eks. være en bedre trivsel hos medarbejdere og borgere, der skal måles gennem:

- En reduktion af sygefraværet med 2 procentpoint
- En reduktion af personaleomsætningen med 5 procentpoint
- En reduktion af den gennemsnitlige plejetyngde med 1 procent
- En reduktion i tid anvendt på dokumentation med 0,5 procentpoint af arbejdstiden

Erfaringerne og de opsatte mål fører til, at der kan beskrives et forslag til, hvordan der kan ske en forandring gennem etablering af faste tværfaglige teams i plejen. Der kan være flere forskellige måder at gøre det på eller man kan lægge sig fast i beskrivelsen af en bestemt måde. Det er også her der tages stilling til teamstørrelsen og dermed hvor mange teams, der skal etableres.

Med afsættet i forslaget eller forslagene til en implementering af faste teams, skal der ske en beskrivelse af implementeringsprojektet med tids- og aktivitetsplaner samt ressourcebehov.

Vi anbefaler, at der sker en faseopdeling af, hvordan hhv. omkostningerne og gevinsterne forventes at blive effektueret.



I figuren er vist hvordan faseopdelingen kan se ud. Faseopdelingen viser hvordan teamet over en periode udvikler sig fra et fast lederstyret team (fase 1) til et selvtillæggende team (fase 2) og ender op med at være et selvstyrende team (fase 3). Fordelen ved at dele business casen op i faser er at det bliver synligt for alle i hvilke faser, gevinsterne skal skabes og dermed hvad der i de enkelte faser skal gøres for at realisere gevinsterne. Efter de tre første faser, hvor teamet bygges op, så kommer en fase hvor teamet er stabilt (fase 4 og fase 5). Hver af de to sidste faser dækker over de år, hvor der arbejdes med at høste gevinster og vedligeholde teamets kompetencer.

Beskrivelsen af projektet giver grundlaget for, at der kan ske en opstilling og en analyse af omkostninger og gevinster ved den valgte model.

Neden for er der som eksempel formuleret en række gevinster, og hvordan de forventes at udvikle sig over de forskellige faser af et teams udvikling. Det bliver her tydeligt, at gevinsterne opstår i forskellige faser. Gevinster fra sygefravær begynder at opstå, når teamet bliver selvtilrettelæggende (fase 2). mens gevinster i form af mindre tid på dokumentation først opstår når teamet er stabilt i fase 4 og 5.

Gevinstrealisering - reduktion i..	Fast team (Fase 1)	Selvtilrettelæggende team (Fase 2)	Selvstyrende team (Fase 3)	Stabilt team (Fase 4)	Stabilt team (Fase 5)
Sygefravær - pct.		1,3	2	2	2,3
Personaleomsætning - pct.		3	5	5	5
Behov for timer i pct.				1	1
Tid til dok. i plejen - pct.				0,5	0,5

Hver af gevinsterne skal herefter gives en konkret økonomisk værdi. Det sker ved at gange lønninger, vikaromkostninger, teamstørrelser og perioder på hver af gevinsterne.

På tilsvarende vis skal der ske en opstilling af de omkostninger, der følger med udrulningen. De omfatter bl.a.:

- Projektledelse
- Udgifter til kompetenceudvikling (under og efter udrulning)
- Udgifter til implementering af de konkrete ændringer, der skal understøtte, at gevinsterne opnås. Det omfatter bl.a. ny samarbejdsmodel, ny planlægningsmodel, ny styringsmodel, ny ledelsesmodel, ny administrativ støttemodel (Back-office), ny samarbejdsmodel, ny fleksibel BUM-model mm.
- Udgifter til ændringer i fysiske forhold mm.

Udgifterne placeres ind i de faser, hvor udgifterne falder. Der tages her højde for hvilke udgifter, der er uafhængige af, hvor mange teams, der etableres og hvilke udgifter, der er afhængige af antallet af teams.

De samlede udgifter og gevinster kan man sammenfatte til en samlet business case for implementering af faste teams til hele plejen. Det er fra ovenstående case muligt at se, hvornår gevinsterne begynder at overstige udgifterne og hvornår hele udgiften ved udrulningen har tjent sig selv ind.

Du kan i overblikket for business casen se, hvilke gevinster, der er forudsat i de forskellige faser. Hvordan udgifter og gevinster udvikler sig over projektets faser. Eksemplet giver samlet en tilbagebetalingstid af projektet på 4 år, da det først er i år 4, at de akkumulerede udgifter og indtægter er i grønt.

Med afsæt i den samlede business case kan der gives en række anbefalinger til ledelsen om, hvordan man skal gribe hele implementeringen an. Man kan samtidig arbejde med en række scenarier for, hvad der sker, hvis gevinsterne ikke realiseres i det omfang, som det er forudsat. Det giver et input til den samlede risikoanalyse for implementeringen.

## **Afrunding**

En business case er helt uundværlig, når der skal ske en stor omlægning i en organisation. I situationen med omlægningen af plejen er det endnu vigtigere, da plejen i forvejen er stramt økonomisk styret. Der skal således kun ske en mindre reduktion i den samlede BTP/ATA-tid, for de faste teams førend, at gevinsterne ved mindre sygefravær og faldende personaleomsætning er spist op.

Og den reduktion i BTP/ATA-tid vil komme, hvis der eksempelvis ikke er helt styr på den nye planlægningsmodel for de faste teams, som skal sættes i stedet for den tidligere

planlægningsmodel, hvor det primære mål har været at reducere køretid. Når der arbejdes med faste teams, så er der flere mål, som planlægningen skal opfylde samtidig, dvs. både en høj BTP/ATA tid, en høj grad af kontinuitet og en bedre sammenhæng i plejen mellem de forskellige faggrupper, der kommer hos borgeren.

Så vi anbefaler, at I få udarbejdet jeres business case - både for afprøvningen, så I ved præcist, hvilke omkostninger og gevinster, der skal arbejdes med, og efterfølgende for hele implementeringen i plejen. Det er også business casen, der vil give jer svaret på, om det giver tilstrækkelig med gevinster kun at etablere teams som er selvtilrettelæggende eller om jeres teams også skal udvikles til at være selvstyrende, for at gevinsterne bliver større end udgifterne.

Har du brug for hjælp til at få udarbejdet jeres business case, er du/I meget velkommen til at tage fat i os. Vi kan med vores business-case model hurtigt hjælpe din kommune på rette vej.

**Ring eller mail til Christian Braad, Profekto:**

**Tlf.: 61702063 eller mail: [Christian@Profekto.dk](mailto:Christian@Profekto.dk)**