

## Hvordan finder man den rigtige teamstørrelse i plejen?

Der er mange meninger om, hvor stort et fast team i plejen skal være. Det er helt naturligt da teamets størrelse afhænger af mange faktorer.

Den vigtigste og mest afgørende faktor er, hvilke mål som det faste team skal arbejde efter. Forskellige mål fører naturligt til forskellige teamstørrelser.

Teamet kan have en række objektive mål som det skal arbejde efter. Lad os kalde dem målsætningsparametre.

Neden for følger de vigtigste målsætningsparametre, når man arbejder med faste teams i plejen:

- **Kontinuitet** dvs. hvor mange forskellige plejere kommer i borgerens hjem i dagvagten, aftenvagten eller over hele døgnet. Jo flere vagtlag som teamet skal dække sammen, jo større skal et team være for at dække de mange vagter 365 dage om året.
- **Effekt fra rehabilitering** dvs. om teamet formår at gøre borgeren mere selvhjulpent over tid og i bedste fald helt uafhængig af plejen. Jo større fokus der er på den rehabiliterende indsats, jo større er behovet for forskellige faggrupper (SOSU, sygeplejersker, terapeuter) omkring borgeren i det daglige. Det vil naturligt øge teamets størrelse.
- Teamets evner til at levere et **sammenhængende borgerforløb**, mellem hjemmepleje, sygepleje og træning/rehabilitering. Jo større fokus der er på at skabe sammenhængende borgerforløb i hvert team, jo større et team, er der behov for. Sammenhængende borgerforløb indebærer, at flere faggrupper og kompetencer skal arbejde sammen i det daglige om den enkelte borgers plejeforløb. Det vil naturligt øge teamets størrelse.
- **Forsynings- og patientsikkerhed** dvs. om teamet kan levere den pleje, som borgeren har behov for på alle tider af døgnet og året rundt. Jo mere der lægges vægt på, at der ikke må ske aflysning af borgerens ydelser, jo større skal teamet være, så der er bedre mulighed for at dække ind ved sygdom.
- **Økonomi** – dvs. om teamet formår at levere efter de økonomiske forudsætninger, som er opstillet eks. på BTP-tid eller på budgetbalance. Jo større teamstørrelse, jo større vil et teams økonomiske robusthed være. Det har stor betydning for teamets økonomi, når der er udsving i teamets fravær eller i teamets borgergrundlag. Et større team kan nemmere udglatte udsving i økonomien end et mindre team.

Samlet set vil en større vægt på målsætningsparametrene trække i retning af en større teamstørrelse.

Teamet kan også have en række mere subjektive mål, om selvbestemmelse og medbestemmelse, som de skal arbejde efter. Lad os kalde dem indflydelsesparametre.

Neden for følger de vigtigste indflydelsesparametre, når man arbejder med faste teams i plejen:

- **Medarbejdernes indflydelse** på tilrettelæggelse af arbejdet og egen arbejdstid. Opfyldelse af målet kan både ske i mindre og større teams. I mindre teams har den enkelte lettere ved at koordinere det daglige arbejde og arbejdstiden med kollegaerne. Der kan dog være den udfordring, at der er mindre muligheder for at være fleksibel, da der er færre til at bytte vagter med eller til at dele de trælske vagter med. I større teams kan man være mere fleksibel, da der er flere at bytte med. I

modsat retning kan trække, at det er sværere at koordinere, når man er flere der skal inddrages. Alt i alt taler medarbejdernes indflydelse ofte for en mindre teamstørrelse.

- Teamets muligheder for at understøtte **borgerens selvbestemmelse**. Målet kan både tale for et større og et mindre team. Et større team vil gøre det muligt at imødekomme borgernes forskellige ønsker om bl.a. tidspunkt som plejen skal leveres på, mens et mindre team i bedre kan indgå i en dialog med borgeren om borgerens ønsker, da man kender borgeren godt. Alt i alt taler borgerens selvbestemmelse for en mindre teamstørrelse.
- Teamets **indflydelse på de ydelser og den tid**, som borgeren får i hverdagen. Opfyldelse af målet er ikke umiddelbart påvirket af teamets størrelse. Indflydelsen forudsætter dels, at man har et godt kendskab til borgerens behov, hvilket taler for et mindre team. Samtidig forudsætter indflydelsen, at man i teamet har kompetencerne til at vurdere borgerens forskellige behov, hvilket taler for et større team.

Samlet set vil en større vægt på indflydelsesparametrene trække i retning af en mindre teamstørrelse.

Teamet kan også have en række udefrakommende objektive betingelser for levering af plejen, som de skal arbejde efter. Lad os kalde dem for leveranceparametre.

Neden for følger de vigtigste leveranceparametre, når man arbejder med faste teams i plejen:

- **Geografisk spredning** dvs. i hvilket omfang at køretid spiller en rolle for mulighederne for at levere plejen. Skal teamet levere på et større geografisk område, vil det ofte betyde, at teamet skal være større, da køretid vil tage en større del af teams tid.
- **Plejetyngde** dvs. i hvilket omfang borgernes funktionsevne og behov for forskellige plejekompetencer spiller en rolle for at levere plejen. Står teamet overfor en borgergruppe med en stor plejetyngde, vil det ofte betyde, at teamet skal være større, da behovene for forskellige faggrupper og kompetencer omkring borgeren ofte øges med plejetyngden.
- **Kompetencer** dvs. i hvilket omfang et team har adgang til kvalificeret arbejdskraft. Jo bedre en adgang, der er til faglært arbejdskraft, jo mindre kan teamet være. Hver faglært medarbejder kan håndtere opgaver hos borgeren, der både kræver få kompetencer og opgaver der kræver mange kompetencer. Jo ringere adgang der er til kompetencer, jo større skal teamet være for at dække de forskellige typer af opgaver i dagligdagen. Det skyldes at der bliver behov for, at flere medarbejdere kommer i borgerens hjem for at løse de forskellige typer af opgaver (eks. en sygeplejeopgave og en plejeopgave).
- **Ydelsestyper** der tilbydes dvs. i hvilket omfang, at teamet kun skal levere hjemmepleje eller om teamet også skal levere sygepleje, træning og eller rehabiliteringsforløb samt rengøring. Skal teamet levere mange forskellige ydelser, så kræver det mange forskellige kompetencer og dermed et større team (hvis ikke teamet fortrinsvis består af sygeplejersker, der som udgangspunkt kan håndtere flere forskellige plejeydelser).

Samlet set vil en større vægt leveranceparametrene trække i retning af en større teamstørrelse.

### Den rigtige teamstørrelse?

I vores danske arbejde med faste selvstyrende teams kigger vi i øjeblikket til Holland, hvor Buurtzorg arbejder med en teamstørrelse på ca. 12 medarbejdere. En størrelse der gør det nemt at koordinere mellem teamets medlemmer. Størrelsen er et produkt af, at Buurtzorgs teams primært er kendetegnet ved at:

## PROFEKTO

- De leverer få forskellige plejeydelser - ofte primært sygepleje med direkte tilknyttede plejeydelser (praktisk hjælp og ernæring).
- De består primært af faglærte sygeplejersker, der kan dække flere typer af ydelser (sygepleje, pleje, rehabilitering)
- De leverer ofte i bymiljøer, med kort afstand til borgerne, hvor de også selv bor i samme område. Det betyder kort afstand til borgeren og dermed minimal køretid.
- De har meget fleksible arbejdstidsregler, hvor samme medarbejder kan møde ind om morgenen, holder fri midt på dagen, og møder ind igen om eftermiddagen, hvor de også tager en del af det vi kalder aftenvagten. Det reducerer behovet for den sene aftenvagt.

I dansk sammenhæng vil de faste plejeteams ofte være i en situation, hvor der skal leveres flere forskellige ydelser (hjemmepleje, hjemmesygepleje og rehabiliterende træning samt rengøring) fra teamet af flere forskellige faggrupper (SOSU, sygeplejersker og terapeuter samt ufaglærte). Ydelserne skal leveres under meget forskellige geografiske forhold i både bymiljøer, med kortere afstande mellem borgerne, og i landmiljøer, med større afstande mellem borgerne.

Sidst men ikke mindst skal der leveres under danske overenskomster, som bl.a. stiller krav til sammenhængende vagter og overholdelse af overenskomstens normtider.

Der er kommuner der har fået forhandlet en aftale om selvvalgt arbejdstid på plads. Den giver en større fleksibilitet, når det kommer til opgørelse af normtiden og størrelsen på udsvingene i den løbende tidsbalance, for hver medarbejder. De kommer dermed tættere på de forhold, som et team i Hollandske Buurtzorg leverer under.

Når vi i Danmark skal fastlægge den rigtige teamstørrelse, så bliver det dels afgørende hvilken betydning som de forskellige parametre har i den enkelte kommune, dels hvilken vægt, man i hver kommune tillægger de tre sæt af parametre: målsætningsparametrene, leveranceparametrene og indflydelsesparametrene.

Man kan teoretisk udregne den rigtige teamstørrelse med afsæt i denne formel:

$$\text{Teamstørrelsen} = \frac{\text{Målsætningsparametre} + \text{leveranceparametre}}{\text{Indflydelsesparametre}}$$

Hvor en opfyldelse af de mere objektive parametre i hhv. målsætningsparametrene og leveranceparametrene trækker i retning af et større team, mens en større vægt på en opfyldelse af de mere objektive parametre, udtrykt i indflydelsesparametrene, trækker i retning af en mindre teamstørrelse.

Ser man på de forsøg der er gjort med faste (selvstyrende) teams i Danmark har tilstedeværelsen og vægtningen af de forskellige parametre hyppigere betydet, at teamstørrelsen er blevet større end 12 medarbejdere end den er blevet på 12 eller færre medarbejdere.

### Hvad kan man gøre?

Det er vigtigt når man sætter gang i arbejdet med faste selvstyrende teams i plejen, at man fra start drøfter de forskellige parametres betydning, både ift. hvad man kan påvirke og hvad man ikke kan påvirke, og hvad der er vigtigst at opnå med etableringen af de faste teams.

Kommer man her frem til, at teamstørrelsen bliver større end 12, så kan man arbejde for at kompensere den ulempe det giver ift. koordination mellem medarbejderne og indflydelsen på eget arbejde og arbejdstid.

Man kan bl.a. arbejde med mindre plejeteams i det større borgerteam, omkring en gruppe af borgere, og man kan arbejde med forskellige former for selvvalgt arbejdstid, der giver alle en større grad af fleksibilitet i hverdagen.

Uanset om plejeteamet er lille eller stort, så er der behov for en stærk understøttelse af teamet i det daglige. Den understøttelse skal komme fra et back-office. Back-office kan understøtte teamet med administrativ støtte til økonomi, løn, rekruttering, planlægning og faglig sparring. Når der er behov for at justere i plejeteamets borgergrundlag eller der er behov for vikardækning på tværs af teams, så vil det også være back-office, der leverer den nødvendige støtte. Du kan læse mere om back-office her:

<https://www.adom.dk/Design/ny-organisering-af-plejen>

Når beslutningerne de enkelte parametre og om teamets størrelse er taget, så starter det svære arbejde med at danne plejeteams ud af den fungerende plejeorganisation. Det kræver et større arbejde med inddragelse af data omkring: geografi, borgergrundlag, plejetyngde, ydelser, timer, medarbejdere, kompetencer, sygefravær, vikardækning mm.

Hvis du vil vide mere om selvstyrende teams og om hvordan, vi kan hjælpe jer med at ramme den rigtige teamstørrelse og teamdannelse, så kontakt mig gerne.

## Om artiklen:

Artiklen bygger på erfaringer opnået i løbet af 2021 fra bl.a. Syddjurs Kommune, Københavns Kommune, Haderslev Kommune og Ikast-Brande Kommune samt fra dialoger med og materiale fra Buurtzorg i Holland. Forfatterne har selv i 2021 været rådgivende og udførende konsulent for Syddjurs Kommune, hvor der er implementeret faste borgerteams i plejen. Teams der består af SOSU'er og sygeplejersker, og har terapeuter tilknyttet.

**Forfatter: Christian Braad**

[www.Profekto.dk](http://www.Profekto.dk)

Mail: [Christian@Profekto.dk](mailto:Christian@Profekto.dk)

Tele: 6170 2063