



FÆLLES FAGLIGE BEGREBER / FFB

BUSINESS CASE-VÆRKTØJ

December 2018, v. 1.0

Bringing Ingenuity to Life
paconsulting.com

CONTENTS

1	Business case-værktøj	3
2	Match mellem støttebehov og sociale indsatser	7
3	Tidsforbrug til administration	14
4	Omkostninger til implementering	21
5	Case-eksempler	29
6	Vejledning til business case-værktøj	34

1

BUSINESS CASE- VÆRKTØJ



BUSINESS CASE-VÆRKTØJ:

FORMÅL OG INDHOLD

Formål

Formålet med dette business case-værktøj er at hjælpe landets kommuner med at synliggøre de forventede gevinster og implementeringsomkostninger forbundet med en bredere implementering af Fælles Faglige Begreber (FFB) på det specialiserede voksen socialområde. Det er hensigten, at business case-værktøjet skal bidrage som beslutningsgrundlag i forbindelse med, at der i de enkelte kommuner skal træffes beslutning om implementering af Fælles Faglige Begreber. Dette værktøj har fokus på de forventede operationelle effekter og omkostninger relateret til implementeringen af FFB såsom effekten af en mere fleksibel visitation og ressourcetræk på medarbejdere i det specialiserede socialområde. Derimod fokuserer dette værktøj ikke på de borgeroplevede- og langsigtede effekter af FFB samt de omkostninger, der relaterer sig hertil. Dette kunne eksempelvis være den positive effekt af et lettere tværkommunalt samspil eller bedre anvendelse af data.

Metode og datagrundlag

Business case-værktøjet bygger på den viden og de data, der er til rådighed medio 2018. Da Fælles Faglige Begreber på nuværende tidspunkt ikke er implementeret i praksis, bygger business case-værktøjet i sin opgørelse af forventede gevinster og omkostninger på erfaringer fra fem kommuner – Esbjerg, Frederiksberg, Gladsaxe, Høje Taastrup og Vordingborg – som gennem de seneste 4-5 år har igangsat initiativer, der i formål og tilgang er sammenlignelige med intentionerne i Fælles Faglige Begreber. De fem kommuner har været inddraget gennem workshops og indsamling af supplerende skriftligt materiale. Endvidere er der trukket på en bred vifte af allerede eksisterende analyser og øvrigt materiale vedrørende det specialiserede voksen socialområde.

Indhold

Business case-værktøjet består af tre dele:

1. Denne **rapport**, der beskriver de erfaringer og antagelser, der ligger til grund for de enkelte elementer i værktøjet
2. Et **regneark**, der indeholder selve business case-værktøjet, og som i sin opbygning følger samme tematiske struktur som denne rapport
3. En **vejledning**, der giver konkrete anvisninger til, hvordan værktøjet anvendes.

BUSINESS CASE-VÆRKTØJ:

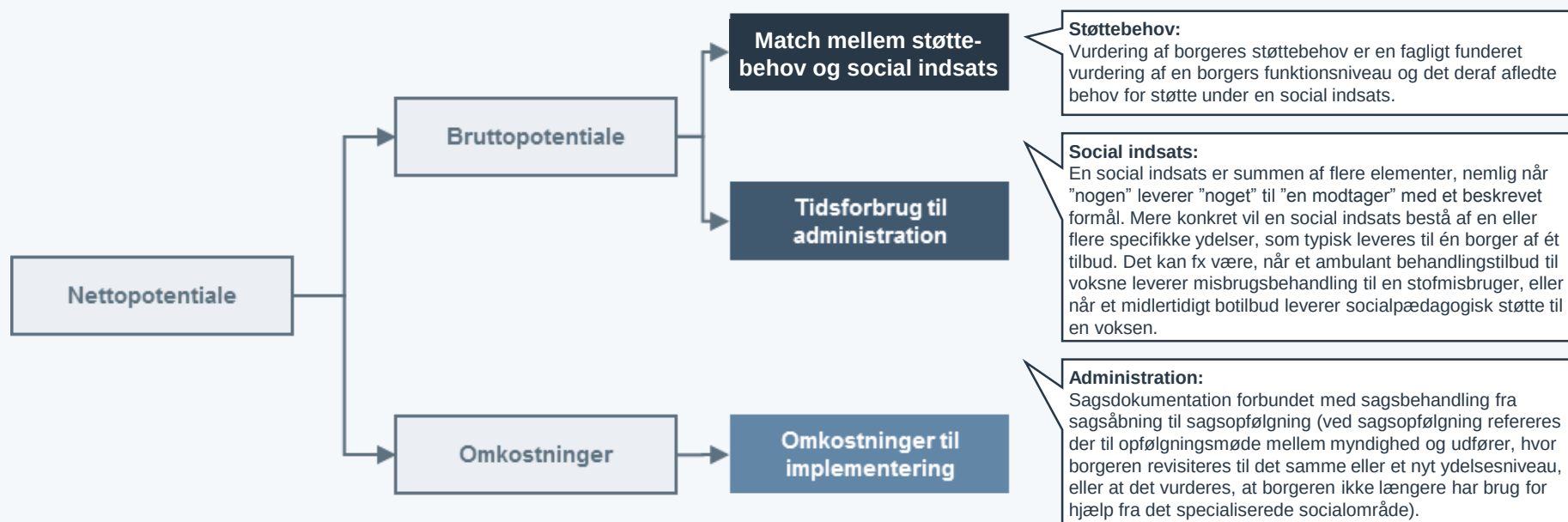
FORUDSÆTNINGSDIAGRAM OG KOBLING TIL GEVINSTER I FFB

Business case-værktøjet for Fælles Faglige Begreber er helt overordnet bygget op omkring tre hovedelementer:

- Match mellem støttebehov og social indsats
- Tidsforbrug til administration
- Omkostninger til implementering.

De to hovedelementer, der udgør værktøjets bruttopotentiale, er udtryk for en tilnærmet kvantificering af de overordnede gevinster, der er formuleret i regi af Fælles Faglige Begreber (se KL's gevinsttræ og uddybende beskrivelse af gevinsterne for Fælles Faglige Begreber).

Omkostninger til implementering af Fælles Faglige Begreber i form af projektledelse, it-understøttelse, omlægning af sager til FFB samt opkvalificering af medarbejdere er samlet i det tredje hovedelement.



BUSINESS CASE-VÆRKTØJ:

HOVEDELEMENTER OG EFFEKTER

Business case-værktøjets tre hovedelementer bestemmer samlet set, om en implementering af FFB vil være en positiv eller negativ business case for den enkelte kommune. På tværs af de tre hovedelementer i business case-værktøjet er den enkelte kommunes udgangspunkt helt afgørende for, hvordan det samlede potentiale ser ud.

Groft sagt betyder det, at jo mere en kommune tidligere har arbejdet systematisk og struktureret med at fastlægge, dokumentere og følge op på mål i dialog mellem myndighed og udfører – eksempelvis i forbindelse med VUM, FKO, SMART-mål og etablering af et fælles it-fagsystem – desto mindre vil en implementering af FFB påvirke kommunen i form af ændringer i hver af business case-værktøjets tre hovedelementer.

De tre hovedelementer i business case-værktøjet gennemgås på de følgende sider.

Match mellem støttebehov og social indsats	Tidsforbrug til administration	Omkostninger til implementering
Måltrettet dokumentation ved myndighed	Tidsforbrug på sagsbehandling	Projektledelse
Måltrettet dokumentation ved udfører	Tidsforbrug på dokumentation under levering af social indsats	Uddannelse
Bedre dialog og koordination mellem myndighed og udfører	Tidsforbrug på sagsopfølgning	It-fagsystem
		Sagskonvertering

2

MATCH MELLEM STØTTEBEHOV OG SOCIALE INDSATSER



MATCH MELLEM STØTTEBEHOV OG SOCIAL INDSATS:

OVERBLIK OVER EFFEKTER

Match mellem støttebehov og social indsats	Trinvis ud- arbejdelse af samarbejdet	Indsamling af oplysninger om samarbejdet
Målt dokumentation af borgernes behov	Trinvis ud- arbejdelse af samarbejdet	Indsamling af oplysninger om samarbejdet
Målt dokumentation af borgernes funktionsevne	Trinvis ud- arbejdelse af samarbejdet	Indsamling af oplysninger om samarbejdet
Bedre dialog og koordination mellem myndighed og udfører	Trinvis ud- arbejdelse af samarbejdet	Indsamling af oplysninger om samarbejdet

Det første delelement i business case-værktøjet omhandler det match, der er mellem de sociale indsatser, som kommunerne leverer, og borgernes behov for støtte. FFB bidrager til et øget match mellem støttebehov og sociale indsatser ved at understøtte et systematiseret og struktureret samarbejde mellem myndighed og udfører, som kan medføre en højere præcision i de tilbud og ydelser, der leveres til kommunens borgere. Et fælles begrebssæt for funktionsevne og sociale indsatser understøttet af bedre mulighed for kommunikation mellem it-fagsystemer bidrager samlet set til et mere systematiseret og struktureret samarbejde. Det er forventningen, at effekten primært opstår som følge af bedre muligheder for løbende og tæt opfølgning på borgerens støttebehov og justering af den sociale indsats.

1. Målt dokumentation ved udfører

- Systematisk arbejde med fælles begreber for funktionsevne bidrager til at styrke udførers valg af tilgang, metode etc. i leveringen af den sociale indsats og kan skærpe udførers faglige refleksion over, hvorvidt indsatsen har haft en effekt på borgerens funktionsevne og støttebehov
- Større klarhed om, hvad der leveres, og hvorfor det leveres samt opfølgning på klare mål, gør det muligt at synliggøre borgerens nytte af den sociale indsats og dermed matche borgerens støttebehov med den rette sociale indsats.

2. Målt dokumentation ved myndighed

- Fælles anvendelse af klassificerede begreber for funktionsevne og sociale indsatser muliggør, at dokumentation er nemmere at genfinde, genkende og genanvende
- Dokumentation gøres mere overskuelig og søgbar som konsekvens af ensartet struktur og standardiserede begreber, hvilket gør opfølgningsopgaven lettere og skaber større klarhed omkring sammenhæng mellem opstillede mål og opnåede effekter af den bevilgede indsats.

3. Bedre dialog og koordination mellem myndighed og udfører

- Bedre dialog og anvendelse af fælles begreber muliggør fælles forståelse for borgerens situation, og derigennem styrkes fastsættelse af mål. Der skabes en arbejdsramme, som giver en fælles retning i samarbejdet med borgeren
- En standard for kommunikation imellem it-fagsystemer understøtter muligheden for styrket dialog, koordination og større sammenhæng mellem myndighed og udfører
- Den mere præcise beskrivelse af borgerens funktionsevne og støttebehov er en væsentlig forudsætning for en bedre dialog med borgere og pårørende samt mellem myndighed og udfører om leverede sociale indsatser.

MATCH MELLEM STØTTEBEHOV OG SOCIAL INDSATS: MÅLRETTET DOKUMENTATION VED UDFØRER

Målrettet dokumentation af borgerens mål og behov	Tilrettelæggelse af dokumentation	Udførelse af dokumentation
Målrettet dokumentation af borgerens behov	Tilrettelæggelse af dokumentation	Udførelse af dokumentation
Målrettet dokumentation af borgerens behov	Tilrettelæggelse af dokumentation	Udførelse af dokumentation
Målrettet dokumentation af borgerens behov	Tilrettelæggelse af dokumentation	Udførelse af dokumentation

En mere målrettet dokumentation hos udfører understøtter samarbejdet om og med borger samt sparringen om de dokumenterede effekter af sociale indsatser

Dokumentation relateret til borgerens mål understøtter udførers prioriteringer af de daglige opgaver, således at der fokuseres på borgerens nytte af den sociale indsats.

Løbende og systematisk opfølgning på fælles fastsatte mål understøtter en øget faglig refleksion om, hvorvidt borgeren har profiteret af den sociale indsats og dermed matchet mellem borgerens støttebehov og den rette sociale indsats.

Fælles begreber til at beskrive borgerens funktionsevne og sociale indsatser bidrager til at understøtte øget præcision i valg af faglig tilgang, metode mv. i arbejdet med borgeren.

Udførers daglige dokumentation struktureres efter fælles begreber for funktionsevne, hvilket medfører et skærpet fokus på at dokumentere, hvor det har relevans for borgerens situation.

Hvordan påvirker målrettet dokumentation ved udfører matchet mellem støttebehov og sociale indsatser?

Kommuner har givet udtryk for, at de i forbindelse med implementeringen af projekter, som fokuserer på anvendelsen af dokumentation på mål ud fra fælles faglige begreber som fx VUM's temaer, har oplevet en større grad af faglig dialog og øget refleksion over valg af faglige metoder i arbejdet med borgeren.

- **Lav grad af dokumentationsbaseret sparring** er kendetegnet ved, at socialfagligt personale i mindre grad drøfter og dokumenterer faglige problemstillinger og observationer med afsæt i fælles faglige begreber. Dokumentation anvendes slet ikke eller kun i mindre omfang som grundlag for tilrettelæggelsen af arbejdet med borgeren, og en opfølgning på effekten heraf vanskeliggøres
- **Høj grad af dokumentationsbaseret sparring** er kendetegnet ved, at socialfagligt personale i høj grad drøfter og dokumenterer faglige problemstillinger og observationer ved brug af fælles faglige begreber. Dokumentation anvendes i høj grad i arbejdet med borgeren og i den systematiske opfølgning på effekten heraf.

Manglende fælles faglige begreber medfører en mindre dokumentationsbaseret sparring i det socialfaglige arbejde, hvilket resulterer i mindre synlighed af indsatsens effekt for borgeren.

Tilstedeværelsen af fælles faglige begreber medfører en højere dokumentationsbaseret sparring i det socialpædagogiske arbejde, hvilket resulterer i større synlighed af indsatsens effekt for borgeren.



MATCH MELLEM STØTTEBEHOV OG SOCIAL INDSATS: MÅLRETTET DOKUMENTATION VED MYNDIGHED

Match mellem støttebehov og social indsats	Trinbaseret af dokumentation indsats	Inddelinger af indsatsområder indsats
Målt dokumentation for indsats	Tilrettelagt af indsats	Inddelinger af indsatsområder indsats
Målt dokumentation for indsats	Tilrettelagt af indsats	Inddelinger af indsatsområder indsats
Målt dokumentation for indsats	Tilrettelagt af indsats	Inddelinger af indsatsområder indsats

En mere målrettet dokumentation understøtter
myndigheden i sit valg af social indsats og
leverandør

Myndighedens anvendelighed af dokumentationen bliver
væsentligt forbedret som følge af brug af standardiserede og
klassificerede begreber for funktionsevne, et fælles
indikator-katalog og et katalog over sociale indsatser

Det bliver i højere grad muligt at skabe overblik over og følge op
på borgerens udvikling under leveringen af sociale indsatser,
hvilket muliggør hyppigere opfølgninger

Bedre data om borgeren og på effekten af tilbud øger
mulighederne for sammenligninger på tværs med henblik på at
vurdere, om et givent tilbud matcher med lignende sager,
herunder sammenlignelige udredningsforløb

Det bliver i højere grad muligt at genfinde og genkende den
relevante dokumentation for både myndighed og udfører, hvilket
medfører en højere genanvendelse af viden om funktionsevne-
tilstand, social indsats og effekter på specialiserede
socialområder.

Hvordan påvirker målrettet dokumentation ved myndighed matchet mellem støttebehov og sociale indsatser?

Flere kommuner har givet udtryk for, at de i projekter, der er
sammenlignelige med FFB, har implementeret en mere målrettet
dokumentationsproces, og at det har bidraget til større klarhed omkring
sammenhængen mellem opstillede mål og opnåede effekter af den
bevilgede sociale indsats. Det har betydet, at både myndighed og
udfører står med mere valide faglige argumenter i situationer, hvor
borgeren skal visiteres til mere eller mindre støtte, og i valg af social
leverandør.

- **Svag dokumentationspraksis er kendetegnet ved**, at der
sagsbehandles uden at kategorisere dokumentationen ud fra fælles
begreber, at der skrives subjektive prosatekster om borgeren dvs.
dokumentation uden tydelig kobling til borgerens mål, som indsatsen
er bevilget i relation til. Myndigheden anvender ikke udførers
dokumentation
- **Stærk dokumentationspraksis er kendetegnet ved**, at
myndigheden anvender udførers dokumentation og fælles begreber,
skriver mod de samme faglige målsætninger og har fokus på at skrive
objektivt relateret til borgerens situation.

Dokumentationsprocesser og
metoder er i mindre grad tilrettelagt,
så de understøtter fleksibilitet i
visitering til sociale indsatser.

Dokumentationsprocesser og
metoder er i høj grad tilrettelagt,
så de understøtter fleksibilitet i
visitering til sociale indsatser.



MATCH MELLEM STØTTEBEHOV OG SOCIAL INDSATS:

BEDRE DIALOG OG KOORDINATION MELLEM MYNDIGHED OG UDFØRER

Match mellem støttebehov og sociale indsatser	Træning af samarbejdet	Indsatsen af implementering
Indsats, information og muligheder	Træning på samarbejdet	Implementering
Indsats, information og muligheder	Indsatsen af samarbejdet	Implementering
Indsats, information og muligheder	Træning på samarbejdet	Implementering

En styrket dialog mellem myndighed og udfører om borgeres støttebehov medfører en større præcision i visiteringen af sociale indsatser

Bedre forudsætninger for at specificere og tilrettelægge de sociale indsatser på en mere hensigtsmæssig måde, fordi udfører og bestiller opnår bedre dialog og mulighed for koordination. Der sættes en fælles retning over for borgeren

Fælles begreber for funktionsevne anvendes fra sagsoplysningen over fastlæggelse af indsats- og delmål til opfølgningen på den sociale indsats, hvilket medfører, at borgerens mål bliver mere specifikke og relevante for alle parter

Ensartet formulering af mål og brug af fælles faglige begreber muliggør at sammensætte eksempelvis "pakked løsninger", der kan justeres løbende i takt med opfølgning på borgerens nytte af indsatsen

Bedre dialog om borgerens handleplan kan medføre, at der visiteres til mindre indgribende tilbud, idet opfølgningen på borgerens nytte af indsatsen i relation til de fastsatte mål er tydeligere end tidligere.

Hvordan påvirker bedre dialog matchet mellem støttebehov og sociale indsatser?

Flere kommuner har givet udtryk for, at der i forbindelse med implementeringen af projekter, som indholdsmæssigt minder om FFB, er sket en styrkelse af dialogen mellem myndighed og udfører. Implementeringen af disse projekter er af kommunerne beskrevet som en bevægelse fra en svag dialog til en stærk dialog:

- **Svag dialog er kendetegnet ved**, at der ofte kan være misforståelser udfører og myndighed imellem, sjældne møder ansigt til ansigt, "os-mod-dem"-kultur og ringe eller ingen mulighed for kommunikation via it-fagsystemer
- **Stærk dialog er kendetegnet ved**, at man har samme forståelse af faglige problemstillinger, respekterer hinandens faglighed, har oftere kontakt og kultur for at spørge, hvis der er noget, man ikke forstår, samt at man kan kommunikere via sine respektive it-fagsystemer.

Dialogen om borgerens støttebehov og sociale indsatser er usystematisk og mangelfuld. Det betyder, at borgeren i flere tilfælde ikke visiteres til rette sociale indsatser.

Dialogen om borgerens støttebehov og sociale indsatser er systematisk og fokuseret på målopfyldeelse. Det betyder, at der er færre tilfælde af over- eller undervisitation.



MATCH MELLEM STØTTEBEHOV OG SOCIAL INDSATS: OPERATIONALISERING AF POTENTIALE

Match mellem støttebehov og social indsats	Trinvisuel af arbejdsprocessen	Indholdsbilag af arbejdsprocessen
Måske dokumentation af sager	Trinvisuel af arbejdsprocessen	Indholdsbilag af arbejdsprocessen
Måske dokumentation af sager	Trinvisuel af arbejdsprocessen	Indholdsbilag af arbejdsprocessen
Match mellem støttebehov og social indsats	Trinvisuel af arbejdsprocessen	Indholdsbilag af arbejdsprocessen

BUSINESS CASE-VÆRKTØJ
SE FANEBLADET
MATCH MELLEM STØTTEBEHOV
OG SOCIAL INDSATS

Det er forventningen, at de tre deleffekter ved FFB – bedre dialog mellem myndighed og udfører, mere målrettet dokumentation og understøttet opgaveløsning og faglig refleksion – alle bidrager til et bedre match mellem borgerens støttebehov og de visiterede og leverede sociale indsatser.

I business case-værktøjet er dette operationaliseret som en række selvstændige potentialer, der knytter sig til den løbende justering af indsatser, så de mere præcist matcher den samlede gruppe af borgers støttebehov. Dette kan både medføre et merforbrug og et mindreforbrug. Der vil være tale om en gennemsnitsbetragtning, idet de enkelte borgers behov ændrer sig løbende. Tilsvarende ændrer størrelsen og sammensætningen af den samlede borgergruppe sig over tid. De enkelte potentialer opgøres hver for sig og følger hver især nedenstående grundlæggende fremgangsmåde.

ANTAL SAGER PÅ OMRÅDET x ANDEL AF SAGER DER KAN OMLÆGGES x POTENTIALE PR. SAG PR. ÅR

Antal sager på området opgøres inden for det paragrafområde, det enkelte potentiale knytter sig til, eksempelvis SEL §85, §103, §104, §107 eller §108.

Antal sager skal opgøres som summen af CPR-numre (ikke helårspersoner), som modtager indsatser på paragraffen. Disse oplysninger kan trækkes i kommunens myndighedssystem.

Andel af sager, der kan omlægges, estimeres ud fra en vurdering af, i hvor mange sager på et givent paragrafområde en introduktion af FFB vil gøre en reel forskel i relation til visiteret og leveret indsatsniveau.

Erfaringerne viser, at andelen af sager, der kan omlægges, i væsentligt omfang afhænger af, hvor meget kommunen i forvejen har arbejdet med at strukturere og systematisere samarbejdet mellem myndighed og udfører omkring visitation og leverance, eksempelvis i forbindelse med indførelse af VUM, FKO eller andre lignende indsatser. Erfaringerne viser også, at der i den enkelte kommune kan være stor forskel i modenhed og systematik mellem de enkelte paragrafområder.

Derudover viser erfaringer fra flere kommuner, at det ofte vil være lettere at høste gevinsterne ved et mere struktureret samarbejde i de situationer, hvor myndighed og udfører tilhører samme organisation. Det betyder, at rene "køberkommuner" kan have sværere ved at høste de her nævnte gevinster.

En kommune med 60.000 indbyggere kan have mellem 250 og 300 borgere, der får støtte efter SEL §85, og 50-60 borgere på længerevarende botilbud efter SEL §108 (der er dog stor variation på tværs af landets kommuner).

Potentiale pr. sag pr. år estimeres som forskellen mellem den gamle omkostning og den nye omkostning forbundet med et givent tilbud. Der vil i denne vurdering være tale om en gennemsnitsbetragtning for hvert af de berørte paragrafområder, idet der kan være stor forskel på borgernes behov og dermed på den ændring i omkostninger, der følger af en omlægning. Det er erfaringen, at der ved gennemgang og omlægning af tilbud primært visiteres til billigere tilbud.

For omlægning fra ét døgntilbud til et andet vil besparelsen eksempelvis være *døgntakst i gammelt tilbud minus døgntakst i nyt tilbud gange antal bevilgede dage pr. år* (se regneeksempel på næste side).

For omlægning fra en større til en mindre indsats på timeafregnet støtte vil besparelsen være *gammelt antal bevilgede timer pr. år minus nyt antal bevilgede timer pr. år gange timetakst* (se regneeksempel på næste side).

MATCH MELLEM STØTTEBEHOV OG SOCIAL INDSATS:

OPERATIONALISERING AF POTENTIALE

Skaber mellem kommuner og social indsats	Trænings- og uddannelsesaktiviteter	Uddannelses- og træningsaktiviteter
Miljøet dokumentation af behovet	Træning af medarbejdere	Træning af medarbejdere
Miljøet dokumentation af behovet	Træning af medarbejdere	Træning af medarbejdere
Miljøet dokumentation af behovet	Træning af medarbejdere	Træning af medarbejdere
Miljøet dokumentation af behovet	Træning af medarbejdere	Træning af medarbejdere

BUSINESS CASE-VÆRKTØJ
SE FANEBLADET
MATCH MELLEM STØTTEBEHOV
OG SOCIAL INDSATS

REGNEEKSEMPEL 1:

REVISITATION FRA SEL §108 TIL SEL §107

Nogle kommuner har erfaring med, at et tættere og mere systematisk samarbejde mellem myndighed og udfører omkring indsatsmål og opfølgning baseret på fælles begreber har synliggjort en række borgere, som har skullet revideres til andre – og i visse tilfælde mindre indgribende – foranstaltninger som følge af en bedre og fælles forståelse for og dokumentation af borgernes behov.

Nogle kommuner har erfaring med at revidere udvalgte borgere fra SEL §108 til SEL §107. Andre kommuner har tilsvarende erfaringer med revisitation fra SEL §107 til SEL §85 + ABL §105.

Potentialet drives af den øgede tydelighed omkring indsatsmål og gennemsigthed i dokumentationen af borgerens faktiske støttebehov, som muliggør en revisitation. Yderligere progression hos borgeren på et senere tidspunkt vil påvirke potentialet tilsvarende. En estimering af det mulige potentiale følger fremgangsmåden beskrevet på ovenstående side. For en kommune med omkring 60.000 indbyggere kunne et muligt potentiale se ud som følger:

$$100 \text{ sager} \times 2\% \times 219.000 \text{ kr. pr. sag pr. år} = 438.000 \text{ kr. pr. år}$$

Antal sager på området: Kommunen i eksemplet har i alt **100 borgere**, som er visiteret til længerevarende ophold efter SEL §108.

Andel af sager der kan omlægges: Kommunen i eksemplet vurderer, at **2 pct.** af de borgere, som er visiteret til længerevarende ophold efter SEL §108 – svarende til 2 borgere – vil kunne revideres SEL §107. Eksemplet viser et potentiale drevet af store justeringer i indsatsniveau for ganske få borgere.

Potentiale pr. sag pr. år: Kommunen i eksemplet vurderer, at de to berørte borgere vil kunne flyttes fra pladser med en gennemsnitlig døgntakst på 1.800 kr. til pladser med en gennemsnitlig døgntakst på 1.200 kr. svarende til et fald i døgntaksten på 600 kr. Det giver **219.000 kr. pr. sag pr. år.**

Det er væsentligt at understrege, at der i både regneeksemplet og business case-værktøjet er tale om en gennemsnitsvurdering af døgntaksten på tværs af flere borgere med forskellige behov og deraf følgende forskellige døgntakster.

REGNEEKSEMPEL 2:

MERE PRÆCIS VISITATION TIL STØTTE EFTER SEL §85

Nogle kommuner har erfaring med, at større gennemsigthed omkring borgerens reelle støttebehov og en klarere kobling af visiterede timer til konkrete indsatsmål har gjort det muligt for dem at visitere og levere en støtte, der mere præcist modsvarer borgerens støttebehov.

Nogle kommuner har koblet denne praksis med brug af "timepakker", som har givet større fleksibilitet i den løbende justering af støttebehov i dialogen mellem myndighed og udfører. Dette ses mest markant i samarbejdet med kommunens egne sociale tilbud.

Den øgede dialog om og fælles forståelse af støttebehov betyder, at der i højere grad "bliver bedt om det nødvendige" fra udfører i stedet for at "holde fast på tilkæmpede timer". Potentialet ligger med andre ord i en praksisændring drevet af dialog og fælles forståelse.

En estimering af det mulige potentiale følger fremgangsmåden beskrevet på ovenstående side. For en kommune med omkring 60.000 indbyggere kunne et muligt potentiale se ud som følger:

$$280 \text{ sager} \times 10\% \times 9.600 \text{ kr. pr. sag pr. år} = 268.800 \text{ kr. pr. år}$$

Antal sager på området: Kommunen i eksemplet har i alt **280 borgere**, som får støtte efter SEL §85.

Andel af sager der kan omlægges: Kommunen i eksemplet vurderer, at **10 pct.** af de borgere, som får støtte efter SEL §85 – svarende til 28 borgere – vil kunne justeres i deres støttebehov. Eksemplet viser et potentiale drevet af små justeringer i indsatsniveau for en lidt større andel af borgere.

Potentiale pr. sag pr. år: Kommunen i eksemplet vurderer, at de 28 berørte borgere i gennemsnit vil kunne justeres med to timer om måneden svarende til 24 timer om året. Med en timetakst på 400 kr. giver det **9.600 kr. pr. sag pr. år.**

Det er væsentligt at understrege, at der i både regneeksemplet og business case-værktøjet er tale om en gennemsnitsvurdering. Den gennemsnitlige justering på to timer om måneden kan derfor dække over borgere, der justeres både op og ned i støttebehov, men at deres behov samlet set rammes mere præcist.

3

TIDSFORBRUG TIL ADMINISTRATION



TIDSFORBRUG TIL ADMINISTRATION:

OVERBLIK OVER EFFEKTER

Effekt ved implementering af FFB	Tidsforbrug til administration	Tidsforbrug til sagsbehandling
Effekt ved implementering af FFB	Tidsforbrug til sagsbehandling	Tidsforbrug til sagsbehandling
Effekt ved implementering af FFB	Tidsforbrug til sagsbehandling	Tidsforbrug til sagsbehandling
Effekt ved implementering af FFB	Tidsforbrug til sagsbehandling	Tidsforbrug til sagsbehandling
Effekt ved implementering af FFB	Tidsforbrug til sagsbehandling	Tidsforbrug til sagsbehandling

Det andet delelement i business case-værktøjet om implementering af FFB omhandler den omlægning af administrationstid, som FFB må forventes at medføre. De organisatoriske ændringer, som FFB medfører, vil i mange kommuner være den mest synlige ændring for medarbejdere hos både myndighed og i særlig grad hos udfører. Da dette er et potentialeområde, der kan medføre enten store besparelser eller store udgifter, er det afgørende for den lokale business case, at der lægges kræfter i grundigt forarbejde til vurderingen af, hvordan tidsforbruget vil ændre sig. Overordnet set påvirker FFB det administrative tidsforbrug på sagsbehandlingen af førstegangssager, dokumentation og opfølgning.

1. Tidsforbrug på sagsbehandling

- Myndigheden vil med FFB skulle investere mere tid i sagsbehandlingsprocessen af førstegangssager for at sikre en grundigere udredning af borgerens funktionsevne, støttebehov og i fastsættelse af mål
- Udføreren kan opleve at blive involveret i bestillingsprocessen tidligere og i højere grad end hidtil, hvilket må forventes at medføre et større tidsforbrug.

2. Tidsforbrug på dokumentation

- FFB medfører en mere struktureret og udførlig praksis til udarbejdelse af dokumentation, hvilket kræver en ændring af praksis hos udfører
- Afhængig af, hvilken dokumentationspraksis der eksisterer hos udfører, kan FFB medføre en forøgelse eller en reduktion i tidsforbruget på dokumentation.

3. Tidsforbrug på opfølgning

- FFB vil medføre, at udfører bruger mindre tid i forbindelse med opfølgning, fordi dokumentationen er struktureret og søgbar, hvilket gør det lettere at genfinde de relevante informationer, som dokumenterer effekt og sammenhæng mellem praksis og fastsatte mål
- Idet FFB medfører en højere grad af målretning af dokumentationen imod mål og borgerens nytte af indsatsen, vil myndigheden opleve et reduceret tidsforbrug til opfølgning.

TIDSFORBRUG TIL ADMINISTRATION: TIDSFORBRUG PÅ SAGSBEHANDLING

Udfører medfører ændringer og tidsforbrug	Tidsforbrug til administration	Tidsforbrug til sagsbehandling
Udfører medfører ændringer og tidsforbrug	Tidsforbrug til sagsbehandling	Tidsforbrug til administration
Udfører medfører ændringer og tidsforbrug	Tidsforbrug til sagsbehandling	Tidsforbrug til administration
Udfører medfører ændringer og tidsforbrug	Tidsforbrug til sagsbehandling	Tidsforbrug til administration

FFB medfører en større opgave ved behandlingen af førstegangssager, idet der stilles krav om et udvidet samarbejde mellem myndighed og udfører omkring målfastsættelse

FFB udvider VUM med en række nye processer særligt i relation til bestilling og opfølgning, hvilket betyder at man bruger mere tid i forbindelse med sagsbehandlingen

FFB stiller krav til et systematisk og struktureret samarbejde om afdækning af borgerens funktionsevne og støttebehov udfører og myndighed imellem, hvilket medfører, at man bruger mere tid på at have en dialog herom

For at sikre en øget præcision i bestillingen af sociale indsatser foretages der en øget tidsinvestering i målfastsættelse hos både myndighed og udfører.

Hvordan påvirker FFB administrativt tidsforbrug på sagsbehandlingen?

Det er erfaret af flere kommuner igennem projekter, som er sammenlignelige med FFB, at en forudsætning for at samarbejde struktureret og systematisk med målfastsættelse myndighed og udfører imellem er en investering i bedre målfastsættelse samt en tættere dialog udfører og myndighed imellem i relation til afdækning af borgerens støttebehov. Derfor er det forventeligt, at tidsforbruget på behandlingen af førstegangssager vil ændre sig hos både myndighed og udfører.

- **Hos myndighed** kan man forvente at bruge mere tid på behandlingen af førstegangssager. Dels som en konsekvens af at VUM-processen udvides for at understøtte et tættere samarbejde med udfører, dels fordi det samarbejde medfører hyppigere dialog, hvilket medfører et tidsforbrug, som ikke eksisterede tidligere
- **Hos udfører** kan man forvente at bruge mere tid som en konsekvens af, at man inddrages mere og tidligere end hidtil i bestillingsprocessen i et samarbejde om borgerens målfastsættelse.

Hvor stor en ændring i tidsforbruget, det vil kræve, vil afhænge af, hvilket udgangspunkt man som kommune kommer fra. Nogle kommuner er tættere på målet og har en veludviklet kommunikation mellem myndighed og udfører, som understøttes af fælles begreber og it-fagsystem; nogle vil være langt fra målet, idet de ikke har arbejdet systematisk med ensretningen af kommunikationsprocesserne. Jo tættere på målet man som kommune er, desto mindre vil forandringen i tidsforbruget som følge af FFB være.

TIDSFORBRUG TIL ADMINISTRATION: TIDSFORBRUG PÅ DOKUMENTATION

Udførelse af dokumentation af social service	Tidspunkt for dokumentation	Udførelse af dokumentation af social service
Udførelse af dokumentation af social service	Tidspunkt for dokumentation	Udførelse af dokumentation af social service
Udførelse af dokumentation af social service	Tidspunkt for dokumentation	Udførelse af dokumentation af social service
Udførelse af dokumentation af social service	Tidspunkt for dokumentation	Udførelse af dokumentation af social service
Udførelse af dokumentation af social service	Tidspunkt for dokumentation	Udførelse af dokumentation af social service

FFB stiller større krav til struktur og systematik i den daglige dokumentation hos udfører, fordi der stilles krav om, at der dokumenteres imod fastsatte mål

Systematisering og strukturering af dokumentation hos udfører vil for langt de fleste kommuner være den tungeste post i den lokale business case for at indføre FFB

Det vil variere meget fra et tilbud til et andet, både i relation til hvilken og hvor stor en ændring der kræves, da der er stor variation i, hvor fokuseret medarbejderne arbejder med dokumentation

Implementeringen af FFB kan resultere i både et mindre og et større tidsforbrug på dokumentation hos udfører i kommunen alt afhængigt af, hvilken praksis der eksisterer.

Hvordan påvirker FFB det administrative tidsforbrug på dokumentation?

FFB påvirker kommunerne forskelligt på tidsforbrug til dokumentation **hos udfører**, idet udgangspunktet vil være vidt forskelligt og enormt afgørende for FFB's effekt. Er eksisterende praksis kendetegnet ved sjælden, sporadisk og irrelevant dokumentation, vil implementeringen af FFB sandsynligvis medføre et væsentligt større tidsforbrug på daglig dokumentation hos udfører. Bruges der derimod meget tid på at dokumentere observationer af borgeren, vil man med god sandsynlighed ende med at bruge mindre tid på at dokumentere som en konsekvens af FFB.

Det er op til den enkelte kommune at vurdere, om man kommer til at bruge mere, mindre, eller den samme tid på at dokumentere. Men da det er en meget afgørende parameter i business case-værktøjet, er det et godt sted at investere noget tid i at lave så god en vurdering som muligt.

Flere kommuner har i forbindelse med implementeringen af mere målrettede dokumentationsprocesser hos udfører erfaret, at der var en del af medarbejderne, som slet ikke eller meget sjældent dokumenterede. Den væsentligste årsag til dette er meget varierende it-færdigheder og tilgængelighed. I takt med at der bliver veldefinerede processer, som understøttes af IT, må det forventes, at der er færre tilfælde af medarbejdere, som bruger ingen eller næsten ingen tid på at dokumentere, hvorfor de fleste kommuner ved indførelsen af FFB oplever, at der gennemsnitligt bruges lidt mere tid på den daglige dokumentation hos udfører.

TIDSFORBRUG TIL ADMINISTRATION: TIDSFORBRUG PÅ SAGSOPFØLGNING

Udfører bruger mindre tid på forberedelsen af møder	Tidspunkt for møder	Tidspunkt for møder
Udfører bruger mindre tid på forberedelsen af møder	Tidspunkt for møder	Tidspunkt for møder
Udfører bruger mindre tid på forberedelsen af møder	Tidspunkt for møder	Tidspunkt for møder
Udfører bruger mindre tid på forberedelsen af møder	Tidspunkt for møder	Tidspunkt for møder
Udfører bruger mindre tid på forberedelsen af møder	Tidspunkt for møder	Tidspunkt for møder

Som en konsekvens af en mere struktureret dokumentationspraksis produceres der målrettet, relevant og søgbar information, hvilket letter opfølgningsopgaven

Udfører bruger mindre tid på forberedelsen til opfølgningsmøder, da meget af arbejdet relateret hertil traditionelt set er gået med at fremfinde, samle og strukturere dokumentation om borgeren for at "bygge" borgerens sag over for myndigheden

Myndigheden vil bruge mindre tid på sagsbehandling efter opfølgningsmøder, da meget af arbejdet relateret til at tilpasse metodeløs dokumentation til VUM-temaerne og borgerens mål er gjort via grundig målfastsættelse og struktureret dokumentation

Som følge af en reduktion i tidsforbruget hos både myndighed og udfører muliggøres hyppigere opfølgninger.

Hvordan påvirker FFB administrativt tidsforbrug på opfølgning?

Flere kommuner har givet udtryk for, at de i forbindelse med implementeringen af en struktureret dokumentationsproces, som er digitalt understøttet, har reduceret det administrative tidsforbrug på opfølgningsopgaven hos både udfører og myndighed:

- **Hos udfører** bliver dokumentationsopgaven lettere eller forbliver uændret afhængigt af, hvor man som kommune kommer fra. De fleste kommuner vil opleve, at opfølgningsopgaven også hos udfører bliver lettere, da relevant information er indsamlet løbende over året og lagret i en struktur, der passer til myndighedens behov ift. at lave en indstilling
- **Hos myndighed** bliver sagsbehandlingen lettere som en konsekvens af, at dokumentationen er skrevet op imod mål og delmål, der følger VUM-temaerne, hvorfor den kan anvendes mere direkte i en indstilling.

Hvor meget mindre tid, der bruges på opfølgning, vil afhænge kraftigt af, hvilket udgangspunkt en given kommune kommer fra. Desuden er der set eksempler på, at noget af den sparede tid reinvesteres i at følge op hyppigere, end man gjorde tidligere. Dette resulterer i, at man bruger mindre tid pr. opfølgning men foretager flere opfølgninger pr. år. Dette reducerer den samlede tidsbesparelse på opfølgning, dog sandsynligvis ikke så meget at der vil blive tale om et mertidsforbrug.

TIDSFORBRUG TIL ADMINISTRATION:

OPERATIONALISERING AF POTENTIALE

Antal nye sager pr. år	Tid til sagsbehandling	Tid til opfølgning
Antal borgere i egne tilbud	Tid til daglig dokumentation	Tid til opfølgning
Antal borgere i egne tilbud	Tid til daglig dokumentation	Tid til opfølgning
Antal borgere i egne tilbud	Tid til daglig dokumentation	Tid til opfølgning
Antal borgere i egne tilbud	Tid til daglig dokumentation	Tid til opfølgning
Antal borgere i egne tilbud	Tid til daglig dokumentation	Tid til opfølgning
Antal borgere i egne tilbud	Tid til daglig dokumentation	Tid til opfølgning
Antal borgere i egne tilbud	Tid til daglig dokumentation	Tid til opfølgning
Antal borgere i egne tilbud	Tid til daglig dokumentation	Tid til opfølgning
Antal borgere i egne tilbud	Tid til daglig dokumentation	Tid til opfølgning

BUSINESS CASE-VÆRKTØJ
SE FANEBLADET
ADMINISTRATIONSTID

Omlægningen af administrationstid er i business case-værktøjet operationaliseret som en række potentialer, der knytter sig til omlægningen af administrativt tidsforbrug i forskellige dele af en sags flow for både myndighed og udfører. Værktøjet er modelleret efter, at det vil være forskelligt fra kommune til kommune, hvordan FFB vil påvirke de enkelte situationer. Dog vil de fleste kommuner opleve et større tidsforbrug i sagsbehandlingen og et mindre tidsforbrug på opfølgning.

ANTAL NYE SAGER PR. ÅR x MERTIDSFORBRUG SOM KONSEKVENNS AF FFB x TIMEPRIS

1. Omlægning af tid til sagsbehandling

Antal nye sager pr. år opgøres som antallet af nyåbnede sager - altså sager som ikke er de opfølgninger, kommunen har om året.

Mertidsforbrug som konsekvens af FFB skal vurderes separat for både myndighed og udfører som forskellen i den tid, der bruges i forbindelse med en nyåbnet sag. Der vil i denne vurdering være tale om et gennemsnit for henholdsvis myndighed og udfører. Der må forventes at være en større forøgelse af den tid, myndigheden bruger, da det i sagens natur kobles mere direkte til deres vanlige arbejde. De fleste kommuner vil opleve et øget tidsforbrug i sagsbehandlingen, men arbejdes der allerede struktureret med grundig målfastsættelse, er det ikke nødvendigvis tilfældet.

Timepris regnes i en separat fane i business case-værktøjet og baseres på en årlig bruttoløn, der så omregnes til effektive arbejdstimer (1450 timer pr. år) og tillægges en overhead på 25%.

ANTAL BORGERE I EGNE TILBUD x MERTIDSFORBRUG SOM KONSEKVENNS AF FFB x TIMEPRIS

2. Omlægning af tid til daglig dokumentation

Antal borgere i egne tilbud er alle borgere, som er på egne botilbud eller på anden vis modtager ydelser leveret af kommunens udfører.

Mertidsforbrug som konsekvens af FFB estimeres som forskellen i det gennemsnitlige tidsforbrug på den daglige dokumentation hos udfører. Det er altså den tid, man forventer at bruge mere (eller mindre) på at dokumentere som en konsekvens af FFB. Det anbefales at lave et grundigt forarbejde og analyse for at estimere så korrekt som muligt, da ændringen i tidsforbrug på dokumentation for langt de fleste kommuner vil være den eller en af de mest centrale parametre i business casen.

Den skal laves separate estimater for borgere på botilbud og borgere på dagtilbud, samt dem som modtager støtte i eget hjem, da der kan være et forskelligt dokumentationsbehov de to grupper imellem.

Timepris regnes i en separat fane i business case-værktøjet og baseres på en årlig bruttoløn, der så omregnes til effektive arbejdstimer (1450 timer pr. år) og tillægges en overhead på 25%.

ÅRLIGE OPFØLGNINGER x MERTIDSFORBRUG SOM KONSEKVENNS AF FFB PR. OPFØLGNING x TIMEPRIS

3. Omlægning af tid til opfølgning

Årlige opfølgninger opgøres som antal årlige sagsopfølgninger. Følges der op en gang årligt pr. sag, vil dette være det samme som antal aktive sager i kommunen. Antallet af opfølgninger vil ofte være forskelligt hos henholdsvis myndighed og udfører i en kommune, da egne borgere placeret uden for kommunens egne tilbud og borgere fra andre kommuner påvirker antallet hos henholdsvis myndighed og udfører.

Mertidsforbrug som konsekvens af FFB estimeres ved at vurdere et gennemsnitligt tidsforbrug pr. opfølgning før implementeringen af FFB og efter implementeringen af FFB. Desuden skal man tage stilling til, om man forventer at følge op på borgere – eller udvalgte grupper af borgere – hyppigere som en konsekvens af FFB.

Timepris regnes i en separat fane i business case-værktøjet og baseres på en årlig bruttoløn, der så omregnes til effektive arbejdstimer (1450 timer pr. år) og tillægges en overhead på 25%.

TIDSFORBRUG TIL ADMINISTRATION: OPERATIONALISERING AF POTENTIALE

Skaber mellem arbejdsgiver og social rådgiver	Tidspost til ansættelsen	Indvirkning af arbejdsgiveren
Skaber mellem arbejdsgiver og arbejdsgiver	Tidspost til arbejdsgiveren	Indvirkning af arbejdsgiveren
Skaber mellem arbejdsgiver og arbejdsgiver	Tidspost til arbejdsgiveren	Indvirkning af arbejdsgiveren
Skaber mellem arbejdsgiver og arbejdsgiver	Tidspost til arbejdsgiveren	Indvirkning af arbejdsgiveren

BUSINESS CASE-VÆRKTØJ
SE FANEBLADET
ADMINISTRATIONSTID

REGNEEKSEMPEL 1:

ØGET TIDSFORBRUG PÅ SAGSBEHANDLING

Flere kommuner har oplevet, at der er behov for at sætte mere tid af til sagsbehandlingen af særligt førstegangssager. Dette skyldes dels, at man implementerer nye dokumentationsmetoder, dels at man stiller krav om et udvidet samarbejde mellem myndighed og udfører om målfastsættelse. Generelt hos kommunerne har dette været den største ændring i tidsforbrug og praksis for medarbejdere hos myndigheden. Estimering af ændringen i tidsforbrug følger fremgangsmåden beskrevet på ovenstående side. For en kommune med omkring 60.000 indbyggere kunne det udregnes i omkostning pr. år som følger:

$$250 \text{ sager} \times 3 \text{ timer} \times 380 \text{ kr.} = 284.788 \text{ kr.}$$

Antal nye sager pr. år: antal nye borgere (cpr-numre) som modtager ydelser af kommunen i et givent år. Tallet kan estimeres ud fra det forventede antal sager i den lokale business cases første år ved at gange dette med den gennemsnitlige andel, nye borgers sager udgjorde i de forgangne år.

Mertidsforbrug som konsekvens af FFB: Kommunen i eksemplet vurderer, at de gennemsnitligt vil bruge tre timer mere pr. ny sag i sagsbehandlingen hos myndigheden.

REGNEEKSEMPEL 2:

ØGET TIDSFORBRUG PÅ DOKUMENTATION

Der er stor variation i, hvordan en mere struktureret tilgang til dokumentation påvirker tidsforbruget hos udfører. Nogle kommuner har oplevet, at enkelte tilbud bruger mindre tid, og enkelte bruger mere. Da denne parameter for de fleste kommuner vil være ret afgørende for business casens udfald, er det god business case-praksis at beregne en smule konservativt. Vær opmærksom på, at denne potentialepost udregnes separat for borgere på timesatsydelser og borgere på botilbud. Estimering af ændringen i tidsforbrug for borgere på botilbud i en kommune med omkring 60.000 indbyggere kunne udregnes i omkostning pr. år som følger:

$$150 \times 0,5 \text{ time pr. md.} \times 12 \times 369 \text{ kr.} = 332.526 \text{ kr.}$$

Antal borgere i egne tilbud: antal borgere i kommunens egne tilbud. Dette vil være relativt mindre i køberkommuner.

Mertidsforbrug som konsekvens af FFB: Kommunen i eksemplet har estimeret, at dokumentationsopgaven i gennemsnit vil tage en halv time mere pr. borger pr. måned. Denne parameter vil for de fleste kommuner være ret afgørende for business casens udfald, hvorfor det er god business case-praksis at beregne en smule konservativt.

REGNEEKSEMPEL 3:

MINDRE TIDSFORBRUG PÅ SAGSOPFØLGNING

Flere kommuner har oplevet, at en mere struktureret dokumentationspraksis letter opfølgningsopgaven ved at gøre det lettere at finde relevant information hurtigt.

Vær opmærksom på, at denne potentialepost udregnes separat for medarbejdere hos myndighed og udfører. Estimering af ændringen i tidsforbrug for borgere på botilbud i en kommune med omkring 60.000 indbyggere kunne udregnes i omkostning pr. år som nedenfor. Vær opmærksom på, at der i regneeksemplet regnes med en reduktion i tidsforbruget, hvorfor resultatet er en negativ omkostning - altså en besparelse:

$$1.000 \times -1,5 \text{ timer} \times 369 \text{ kr.} = -591.158 \text{ kr.}$$

Årlige opfølgninger: antal sags-opfølgninger kommunen i eksemplet foretager hvert år.

Mertidsforbrug som konsekvens af FFB pr. opfølgning: Kommunen i eksemplet har estimeret, at den i gennemsnit vil bruge 1,5 time mindre på opfølgningsopgaven.

TIMEPRISER: Der er i regneeksemplerne ovenfor anvendt forskellige timepriser. I regneeksemplet 1 er der anvendt en timepris på 380 kr., som repræsenterer den gennemsnitlige vægtede timepris på en kommunal socialrådgiver. I regneeksemplerne 2 og 3 anvendes en timepris på 369 kr., som repræsenterer den gennemsnitlige vægtede timepris på en kommunal socialpædagog.

4

OMKOSTNINGER TIL IMPLEMENTERING



OMKOSTNINGER TIL IMPLEMENTERING:

OVERBLIK OVER EFFEKTER

Udvalgte effekter af implementeringen af FFB	Udvalgte effekter af implementeringen af FFB	Udvalgte effekter af implementeringen af FFB
Øget effektivitet og kvalitet	Øget effektivitet og kvalitet	Øget effektivitet og kvalitet
Øget effektivitet og kvalitet	Øget effektivitet og kvalitet	Øget effektivitet og kvalitet
Øget effektivitet og kvalitet	Øget effektivitet og kvalitet	Øget effektivitet og kvalitet
Øget effektivitet og kvalitet	Øget effektivitet og kvalitet	Øget effektivitet og kvalitet
Øget effektivitet og kvalitet	Øget effektivitet og kvalitet	Øget effektivitet og kvalitet

Det sidste delelement i business casen er de implementeringsomkostninger, som relaterer sig til at implementere FFB og udgøres af omkostninger til projektledelse, opkvalificering af personale samt it-system og sagskonvertering. Den sværeste del af at estimere omkostninger korrekt vil typisk ligge i at vurdere, hvilket ressourcebehov der er for projektledere og FFB-ambassadører. Det afhænger dels af den givne kommunes størrelse, dels af hvor moden kommunen er på de centrale parametre i FFB (dialog, dokumentationspraksis og graden af socialfaglig prioritering i opgaveløsningen), da dette er afgørende for, hvor stor en opgave det er at implementere FFB succesfuldt. På de næste par sider er der en gennemgang af implementeringsomkostninger og centrale erfaringer, der knytter sig til hver af dem.

1. Projektledelse

- Implementeringen af FFB kræver, at kommunerne allokerer en passende mængde ressourcer til projektledelse og nøglemedarbejdere fra både myndighed og udfører til at støtte projektlederen.

2. Uddannelse

- Implementeringen af FFB kræver, at der indtænkes behov for og ressourcer til opkvalificering af medarbejdere - både i starten af implementeringen, og løbende for at sikre vedholdenhed

3. It-fagsystem

- Det er oplagt at planlægge implementeringen af FFB parallelt med et evt. indkøb af et nyt it-fagsystem, da FFB for at sikre it-understøttelse af klassificerede begreber og samarbejdet mellem myndighed og udfører vil stille visse krav til it-fagsystemets leverandører.

4. Sagskonvertering

- Implementering af FFB stiller krav om, at alle aktive sager konverteres til et nyt format med andre informationer. Strategien for at gennemføre sagskonverteringen er afgørende for, hvor hurtigt gevinster på match mellem støttebehov og indsatser kan realiseres.

OMKOSTNINGER TIL IMPLEMENTERING: PROJEKTLEDELSE

Udgifter til ambassadører og andre ressourcer	Udgifter til ambassadører og andre ressourcer	Udgifter til ambassadører og andre ressourcer
Udgifter til ambassadører og andre ressourcer	Udgifter til ambassadører og andre ressourcer	Udgifter til ambassadører og andre ressourcer
Udgifter til ambassadører og andre ressourcer	Udgifter til ambassadører og andre ressourcer	Udgifter til ambassadører og andre ressourcer
Udgifter til ambassadører og andre ressourcer	Udgifter til ambassadører og andre ressourcer	Udgifter til ambassadører og andre ressourcer

Implementering af FFB stiller krav om, at der allokeres ressourcer til projektledelse og tilknyttede projektressourcer i en længere periode for at sikre forankring og effekt

Det forventes, at FFB kræver projektressourcer til både projektledelse og støttende ressourcer i form af projekt-ambassadører, som kan bidrage til implementeringen af dokumentationspraksis og begreber hos såvel udfører som myndighed

Det forventes, at timeforbruget til projektledelse og ambassadører/fagkoordinatorer kan variere betragteligt hen over implementeringsperioden

En succesfuld implementering af FFB kræver en vedvarende dedikation fra ledelsen hos såvel udfører som myndighed i alle projektets faser.

Hvordan skal omkostninger til projektledelse forstås?

Flere kommuner har givet udtryk for, at de i forbindelse med implementeringen af projekter, der er sammenlignelige med FFB, har anvendt projektledere med tilknyttede ambassadører, ligesom dedikation og fokus fra ledelsen har været afgørende.

- Omkostninger til **projektledelse** afhænger af kommunens størrelse og antallet af medarbejdere hos såvel myndigheden som hos udfører. Flere kommuner har givet udtryk for, at antallet af tilbud inden for kommunen har været en væsentlig "driver" for ressourcebehovet i projektledelsesteamet
- **Timeprisen** for en projektleder, der er anvendt i business case-værktøjet, bør revideres, hvis muligt. Den pris, der er i værktøjet, er baseret på et længennemsnit af ledende sagsbehandlere i kommunerne i 2017. Den enkelte kommune må vurdere, hvilken profil der er behov for ud fra deres specifikke situation
- Ressourcebehovet for "**ambassadører**" til at bistå projektlederen afhænger dels af projektlederens allokering, dels af kommunens størrelse. Flere kommuner har givet udtryk for, at flere ambassadører har været nødvendige i starten af projekter med mulighed for udfasning senere hen. Desuden giver de udtryk for, at man sikrer rekruttering af minimum en ambassadør fra udfører, hvis der rekrutteres en projektleder fra myndighed, således at begge parter er repræsenteret i projektledelsesteamet.

OMKOSTNINGER TIL IMPLEMENTERING: UDDANNELSE

Uddannelses- og kursusomkostninger	Uddannelses- og kursusomkostninger	Uddannelses- og kursusomkostninger
Uddannelses- og kursusomkostninger	Uddannelses- og kursusomkostninger	Uddannelses- og kursusomkostninger
Uddannelses- og kursusomkostninger	Uddannelses- og kursusomkostninger	Uddannelses- og kursusomkostninger
Uddannelses- og kursusomkostninger	Uddannelses- og kursusomkostninger	Uddannelses- og kursusomkostninger

Implementeringen af FFB kræver opkvalificering af medarbejdere hos både udfører og myndighed

Det forventes, at FFB kræver en opkvalificering af medarbejdere hos myndigheden med henblik på at lære, hvordan it-understøttelsen skal anvendes i praksis

Det forventes, at FFB kræver en opkvalificering af medarbejdere hos udfører med henblik på at lære, hvordan it-understøttelsen skal anvendes i praksis, ligesom FFB's begreber og dokumentationspraksis skal kendes

Den største udgift til opkvalificering vil typisk være den tabte arbejdstid, som kommunens medarbejdere bruger på uddannelse i stedet for arbejde. I business case-værktøjet regnes alle undervisningstimer som et tab i "forretningen". Dette gøres med henblik på at sikre, at der afsættes økonomi til eksempelvis vikarer, overarbejde fra kollegaer, mv.

Hvordan skal omkostninger til opkvalificering forstås?

Flere kommuner har givet udtryk for, at der har været behov for løbende at afsætte ressourcer til opkvalificering, således at medarbejderne eksempelvis årligt kan tilmelde sig kurser for at vedligeholde kompetencer i god dokumentationspraksis samt holde fokus på nye arbejdsgange. Perioden, hvor opkvalificeringen skal finde sted, afhænger naturligvis af, hvilket niveau af it-færdigheder der er hos kommunens medarbejdere, og hvilken historik der er for at arbejde struktureret med dokumentation og stringent målfastsættelse. Overordnet set opdeles opkvalificeringsomkostninger i business case-værktøjet i:

- **Omkostninger til undervisning**, som består af et beløb pr. medarbejder, der er afsat til at dække kursusomkostninger
- **Omkostninger til tabt arbejdstid**, som er beregnet som det samlede antal undervisningstimer til medarbejdere gange timeprisen på en socialpædagog, da der må forventes at være flere medarbejdere fra udførersiden, som skal opkvalificeres. Posten repræsenterer ressourcer afsat til at dække eventuelle ekstraudgifter i den daglige drift, når medarbejderne er på kursus.

Flere kommuner har i projekter, der minder om FFB, erfaret, at man med fordel kan uddanne egne folk i at undervise og derigennem spare nogle omkostninger til eksterne undervisere. Om dette er en rentabel løsning vil afhænge af, hvor stor kommunen er, hvor en større kommune forventeligt ville kunne drage en større fordel af en sådan løsning.

OMKOSTNINGER TIL IMPLEMENTERING: IT-FAGSYSTEM(ER)

Udgifter til anskaffelse af hard vare	Udgifter til anskaffelse af software	Udgifter til implementering
Udgifter til opgradering af hardware	Udgifter til opgradering af software	Udgifter til opgradering af implementering
Udgifter til udvikling af ny funktioner	Udgifter til udvikling af ny funktioner i software	Udgifter til udvikling af ny funktioner i implementering
Udgifter til udvikling af ny funktioner i hardware	Udgifter til udvikling af ny funktioner i software	Udgifter til udvikling af ny funktioner i implementering

Implementering af FFB stiller krav om en sammenhængende it-understøttelse af samarbejdet mellem myndighed og udfører

Kommunen er nødt til at forholde sig til it-systemunderstøttelsen hos både myndighed og udfører, da en implementering af FFB for langt de fleste kommuner vil betyde, at der skal anskaffes ny funktionalitet, som kan understøtte en mere sømløs udveksling af data mellem myndighed og udfører

Det bør overvejes at implementere FFB samtidig med en planlagt opgradering eller udskiftning af it-understøttelsen på det specialiserede socialområde. Dette åbner for en mere ressourceeffektiv konvertering og muliggør en træning i FFB, der er målrettet den systemspecifikke implementering af begrebsapparatet

Kommunen skal tage stilling til, hvor stor en andel af omkostningerne til opgradering eller udskiftning af it-fagsystem der skal indregnes som implementeringsomkostninger i relation til FFB.

Hvordan skal omkostninger til it-system(er) forstås?

Det er god praksis at indregne en del af omkostningerne til et nyt it-fagsystem for myndighed og udfører i business casen for FFB, da FFB med al sandsynlighed vil drive en del af de krav og dermed de omkostninger, som afholdes i forbindelse med anskaffelse af it-fagsystemet. Hvor stor, denne andel er, afhænger i sagens natur af det enkelte system og dets kontraktsammensætning. Desuden skal kommunen forholde sig til, om der skal anskaffes:

- Et fælles system, som dækker både myndighed og udfører, eller
- Separate systemer til myndighed og udfører.

Enkelte kommuner har valgt at afsætte udviklingsressourcer til projektet ud over år 1 (anskaffelsesåret), da det giver mulighed for at lave modifikationer i takt med, at nye arbejdsgange sætter sig i organisationen, og medarbejderne bliver klogere på og får erfaring med processerne i FFB.

Business case-værktøjet er modelleret således, at man indskrifter summen af de omkostninger, man vil tilskrive FFB-projektet i hvert af de fem år, business casen løber.

OMKOSTNINGER TIL IMPLEMENTERING: SAGSKONVERTERING

Indledningsvis til sagskonvertering	Indledningsvis til sagskonvertering	Indledningsvis til sagskonvertering
Indledningsvis til sagskonvertering	Indledningsvis til sagskonvertering	Indledningsvis til sagskonvertering
Indledningsvis til sagskonvertering	Indledningsvis til sagskonvertering	Indledningsvis til sagskonvertering
Indledningsvis til sagskonvertering	Indledningsvis til sagskonvertering	Indledningsvis til sagskonvertering

Implementering af FFB stiller krav om, at alle aktive sager konverteres, uanset om der skiftes it-system eller ej

Hvor tidligt en kommune vil kunne realisere gevinster relateret til et match mellem støttebehov og social indsats afhænger i høj grad af strategien for at konvertere sager til FFB

Vælges en implementeringsstrategi, hvor der fokuseres på de mest basale oplysninger, der er nødvendige for at arbejde med FFB, vil man kunne komme i gang med en mindre ressourceindsats, men man må forvente et ressourcetræk over længere tid

Sagskonverteringsopgaven kan anvendes som anledning til en dybdegående revision af samtlige sager i systemet. Dette vil tage mere tid end en basal konvertering, men kommunen vil kunne realisere gevinster og indarbejde nye arbejdsgange hurtigere

Manuel sagskonvertering kan anvendes som anledning til opkvalificering af medarbejdere, da de her får mulighed for at anvende en ny metode og eventuelt et nyt it-fagsystem på et større antal sager inden for et kortere tidsrum.

Hvordan skal omkostninger til sagskonvertering forstås?

Når en kommune overgår til FFB, vil det være nødvendigt før eller siden at konvertere alle sager til et FFB-format (ensartet formulering af mål, delmål, udfører-adgang mv.). For at vurdere omkostninger til dette og hvornår de falder, må man tage et aktivt valg i forhold til konverteringsstrategien:

- Enten at klare sig med **indledningsvis at konvertere et absolut minimum af sagslementer** for at sprede arbejdsindsatsen og dermed ressourceforbruget hos medarbejderne forbundet med konverteringsopgaven over flere år
- Eller at benytte implementeringen som anledning til en fuld **revision af samtlige sager for optimeringspotentiale**, hvilket, flere kommuner har erfaret, muliggør en hurtigere gevinstrealisering samt giver myndigheden mulighed for at vænne sig hurtigere til nye arbejdsgange.

Det ressourcetræk, sagskonverteringen kræver, vil primært ligge hos myndigheden, da konverteringen tager udgangspunkt i de sager, der ligger i myndighedssystemet. Der er dog set eksempler på kommuner, der med succes har inddraget nøglemedarbejdere (superbrugere) fra udfører i processen med henblik på at bruge implementeringsarbejdet til at styrke forståelsen for dialog og fælles målformulering hos både myndighed og udfører.

OMKOSTNINGER TIL IMPLEMENTERING: OPERATIONALISERING AF OMKOSTNINGER

Skaber vedligeholdelse af social rådgivning	Trænings og undervisningsmateriale	Overvågnings og evaluering
Skaber opkvalificering af medarbejdere	Trænings og undervisningsmateriale	Procedurer
Skaber opkvalificering af medarbejdere	Trænings og undervisningsmateriale	Udførelse
Skaber opkvalificering af medarbejdere	Trænings og undervisningsmateriale	Afslutning
Skaber opkvalificering af medarbejdere	Trænings og undervisningsmateriale	Supplerende

BUSINESS CASE-VÆRKTØJ
SE FANEBLADET
IMPLEMENTERING

Nedenfor er der en redegørelse for, hvordan de forskellige implementeringsomkostninger kan operationaliseres, så de kan indtastes i business case-værktøjet. Med undtagelse af omkostningselement 4 (sagskonvertering) tages alle omkostninger for hvert af de fem år, den lokale business case løber. Dette betyder ikke, at der skal afholdes omkostninger på hver post i alle år, men blot at værktøjet giver mulighed for det.

(PROJEKLEDELSESTIMER PR. UGE x 52 UGER x PROJEKTLEDER TIMEPRIS)
+ (AMBASADØRTIMER PR. UGE x 52 UGER x SOCIALRÅDGIVER TIMEPRIS)

1. Projektledelsesressourcer opgøres af omkostninger til en projektleder samt en eller flere FFB-ambassadører. Både projektledelsestimer og ambassadørtimer regnes som effektive arbejdstimer, hvilket vil sige, at tallet ikke skal indeholde tid til pauser, faglig opkvalificering, orlov, ferie og helligdage. I business casens "timepriser"-fane tages der højde for omkostninger til alt dette i den måde, hvorpå værktøjet udregner effektive timepriser. Værktøjet er udfyldt med data til at regne timepriser og benytter nationale gennemsnitslønninger for henholdsvis ledende socialrådgivere (projektleder), sagsrådgivere og socialpædagoger, men det giver brugeren mulighed for selv at taste data til denne beregning for mere præcist at estimere en given kommunes omkostninger.

ANTAL MEDARBEJDERE TIL OPKVALIFICERING x (UNDERSVINGSOMKOSTNINGER PR. MEDARBEJDER + (TIMER PR. MEDARBEJDER x TIMEPRIS))

2. Opkvalificeringsomkostninger beregnes pr. år og indeholder omkostninger til undervisning (kursuspladser, kursusmateriale mv.) og tabt arbejdstid for de medarbejdere, som skal på kursus eller på anden vis afsætte tid til at opkvalificere sig. Værktøjet regner med timeprisen for en socialpædagog. Dette betyder ikke, at medarbejdere i en myndigheds teams ikke skal opkvalificeres, blot at det er erfaringen fra flere kommuner, som har implementeret tiltag, der minder om FFB, at opkvalificeringsbehovet er langt større hos udfører, da de typisk udgør langt den største andel af medarbejdere i socialområdet i kommunerne.

KONTRAKTSUM PÅ IT-SYSTEM(er) PR. ÅR x %-ANDEL SOM TILSKRIVES FFB

3. It-fagsystem(er) kan i business case-værktøjet indtastes som et beløb pr. år i hvert af de fem år, business casen løber. Hvor stor en andel af socialrådets omkostninger til it-fagsystems man vil indregne i business casen til FFB, er op til den enkelte kommune. God praksis er, at man tilskriver FFB-projektet de omkostninger, som projektet har drevet. Det kan dog være svært at afgøre præcist, hvilke omkostninger der udspringer af hvilke tiltag, idet it-fagsystemer typisk afregnes i en kontraktsum for en periode på 4-6 år.

ANTAL SAGER SOM SKAL KONVERTERES TIL FFB x TID AFSAT PR. SAG TIL KONVERTERING

4. Sagskonvertering er sammenholdt med mange andre poster i den lokale business case ved at implementere FFB relativt let at estimere korrekt. Dette bunder i, at når først ledelsen har besluttet, hvilken proces der skal være herfor, skal man blot taste, hvor mange sager der skal konverteres, og hvor lang tid der afsættes til hver sag. Læs mere om, hvilke fordele og ulemper der er ved at vælge en hurtig versus en grundig proces for sagskonverteringen på forrige side i denne rapport (s. 26).

OMKOSTNINGER TIL IMPLEMENTERING: OPERATIONALISERING AF OMKOSTNINGER

Skaber vedligeholdelse af social kompetence	Træner og vejleder til implementering	Overvåger og evaluerer implementeringen
Skaber og vedligeholder et netværk	Træner og vejleder til implementering	Overvåger og evaluerer implementeringen
Skaber og vedligeholder et netværk	Træner og vejleder til implementering	Overvåger og evaluerer implementeringen
Skaber og vedligeholder et netværk	Træner og vejleder til implementering	Overvåger og evaluerer implementeringen

BUSINESS CASE-VÆRKTØJ
SE FANEBLADET
IMPLEMENTERING

REGNEEKSEMPEL 1:

PROJEKTLEDELSESOMKOSTNINGER

Flere kommuner har erfaret, at det er nødvendigt at afsætte personaleressourcer ud over en projektleder for at sikre en bedre forankring i organisationen. Behovet for personaleressourcer vil variere meget fra kommune til kommune men være nogenlunde proportionalt med kommunens størrelse. Vær opmærksom på, at man i business case-værktøjet regner projektleder- og ambassadøromkostninger for sig. I eksemplet nedenfor er der udregnet projektledelsesomkostninger for år 1; de vil formentligt falde ret meget i år 2 og være ganske små i år 3 og 4:

$$24 \text{ t.} \times 52 \times 533 \text{ kr.} + 16 \text{ t.} \times 52 \times 380 \text{ kr.} = 972.324 \text{ kr.}$$

Projektledelsestimer pr. uge: antal effektive arbejdstimer projektlederen skal bruge hver uge på FFB-implementering.

Ambassadørtimer pr. uge: antal effektive arbejdstimer FFB-ambassadøren(e) skal bruge hver uge på FFB-implementering.

REGNEEKSEMPEL 2:

OPKVALIFICERINGSOMKOSTNINGER

Opkvalificeringsomkostninger vil for de fleste kommuner være den største udgift forbundet med at implementere FFB. Nogle kommuner har i projekter, der minder om FFB, oplevet, at opkvalificeringsbehovet lå mellem to og fem dage per medarbejder afhængigt af, hvilket kompetenceniveau der var udgangspunkt for projektet. I eksemplet nedenfor er der afsat tre dage á otte timer (24 t.) pr. medarbejder. Eksemplet følger formelen fra side 27:

$$400 \text{ medarb.} \times 3.000 \text{ kr.} + 400 \text{ medarb.} \times 24 \text{ t.} \times 369 \text{ kr.} = 4.746.947 \text{ kr.}$$

Undervisningsomkostninger: i eksemplet er der afsat 3.000 kr. pr. medarbejder.

Tapt arbejdstid: Antal timer medarbejderne tages ud af deres daglige arbejde. Denne tid koster penge i form af vikarer eller ekstra personale, som skal købes ind for at dække de vagter/opgaver, kommunens medarbejdere ellers ville have håndteret.

REGNEEKSEMPEL 3:

OMKOSTNINGER TIL IT-FAGSYSTEM(ER)

Det er god business case-praksis at indregne nogle af kommunens omkostninger til it-fagsystem(er) i den lokale FFB-business case, hvis FFB driver et behov for ændringer i it-fagsystemet, som man ikke ellers ville have afholdt udgifter til. I en kommune med 60.000 indbyggere kunne man forestille sig, at et eksempel kunne se ud som følger:

$$1.800.000 \times 10\% = 180.000 \text{ kr. pr. år.}$$

Kontraktsum: kommunen i eksemplet har et it-fagsystem med en kontraktsum på 1.800.000 kr. om året.

Andel som tilskrives FFB: Kommunen tilskrives i dette eksempel 10% af den samlede kontraktsum til FFB-projektet.

REGNEEKSEMPEL 4:

OMKOSTNINGER TIL SAGSKONVERTERING

Når en kommune implementerer FFB, vil der være et behov for, at alle aktive sager i kommunens system konverteres til FFB-standarder uafhængigt af, om der skiftes it-system eller ej. I en kommune med 60.000 indbyggere, hvor man vælger at konvertere samtlige sager i business casens første år, kunne regnestykket se ud som følger:

$$1.200 \text{ sager.} \times 2 \text{ t.} \times 380 \text{ kr.} = 911.323 \text{ kr.}$$

Antal sager: kommunen i eksemplet har 1.200 sager, de skal konvertere til FFB-standarder.

Tid afsat pr. sag: som nævnt tidligere, afhænger disse omkostninger meget af, hvilken implementeringsstrategi man vælger. I eksemplet er der gennemsnitligt afsat to timer pr. sag, hvilket giver myndighedsmedarbejdere mulighed for at få nye metoder ind under huden.

TIMEPRISER: I regneeksemplet 1 på denne side er der en timepris på en projektleder. Denne timepris er den vægtede timepris på en gennemsnitligt ledende socialrådgiver i kommunalt regi. Timepriser på socialpædagoger og socialrådgivere er de samme som i tidligere eksempler.

5

CASE-
EKSEMPLER



FFB CASE-EKSEMPLER:

OVERSIGT

CASES

På de følgende sider er der givet tre eksempler på lokale business case-beregninger for forskellige kommuner. Alle tre cases er fiktive og skal udelukkende bruges som inspiration til at gøre sig de nødvendige antagelser for at udfylde FFB's business case-værktøj i den enkelte kommune. Der vises forskellige scenarier, som eksemplificerer, hvordan forskellige antagelser påvirker den lokale business case ved implementering af FFB.

Den lille køberkommune

- Lille kommune med ca. 25.000 borgere som køber mange pladser eksternt fra kommunens egne tilbud
- Business casen giver et mindre positivt resultat på en femårig horisont men er presset af relativt større implementeringsomkostninger end de to efterfølgende cases.

Den mellemstore kommune

- Mellemstor kommune med ca. 50.000 borgere som køber nogle pladser eksternt fra kommunens egne tilbud
- Business casen giver et mindre negativt resultat på en femårig horisont som en konsekvens af, at man har indregnet en større del af socialområdets it-omkostninger end i to andre cases.

Den store sælgerkommune

- Stor kommune med ca. 100.000 borgere som køber få pladser eksternt fra kommunens egne tilbud
- Business casen giver et positivt resultat på en femårig horisont, som primært drives af, at kommunen har bedre muligheder for stordriftsfordele end de to andre.

FFB CASE-EKSEMPLER:

DEN LILLE KØBERKOMMUNE

CASES

Den lille køberkommune

Den lille køberkommune har ca. 25.000 indbyggere og omkring 200 ansatte på det specialiserede voksenområde. Da kommunen har valgt at fokusere på indsatser, som leveres på kommunens eget tilbud, er kommunen nødt til at sende godt halvdelen af kommunens borgere på tilbud i andre kommuner eller i private tilbud. Det er i særlig grad kommunens tunge borgere på botilbud (SEL § 107 og 108), som kommunen har valgt at håndtere eksternt, hvorimod de fleste af kommunens borgere, som modtager ydelser på SEL § 85, håndteres af egne socialpædagoger.

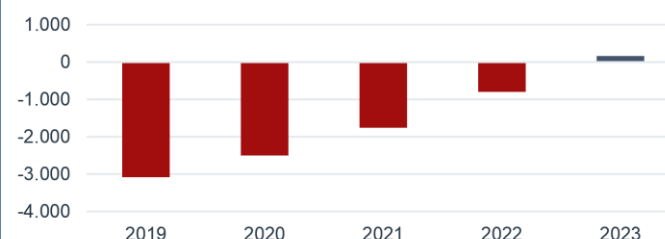
Kommunens udgangspunkt for at implementere FFB

Den lille køberkommunes myndighedsteam har i de seneste år arbejdet med at implementere SMART-mål, hvorfor kommunen vurderer at være noget af vejen mht. at arbejde struktureret med målfastsættelse. Dog har man hos udfører ikke helt vænnet sig til at dokumentere imod de mål, der sættes, men skriver i højere grad dagbogsberetninger om, hvordan det går med borgerne.

Nøgleantagelser for business casen ved at implementere FFB i den lille køberkommune

- Kommunen forventer at kunne reducere timeydelsen på 5% af sine 250 borgere, der modtager ydelser på SEL § 85, til gennemsnitligt 2 timer mindre om ugen ved at skære i de ydelser, der ikke eller kun i ringe grad har en effekt på borgernes fastsatte mål og delmål
- Kommunen forventer en mindre forøgelse af tidsforbrug på dokumentation med gennemsnitligt 15 minutter pr. måned pr. borger, der modtager timebaserede ydelser, og en time mere på borgere i botilbud
- Kommunen tilskriver 20% af kontraktsummen på 1,3 mio. kr. årligt til FFB, hvilket svarer til 260.000 kr. om året. Dette svarer til den prisstigning, kommunen oplever, sammenlignet med kontraktsummen på det foregående it-fagsystem
- Kommunen vælger at tildele samtlige 200 medarbejdere i kommunens specialiserede voksenområde tre fulde dages kursus fordelt over år 1
- I den lille køberkommune har man valgt at afsætte en time pr. sag til at konvertere til FFB. Med denne tid forventer kommunen at kunne revidere, om der er tilstrækkelig kvalitet i målfastsættelsen for alle borgere, og samtidig at have tid til grundigere behovsafdækning og målfastsættelse for de borgere, hvor der ikke er tilstrækkelig kvalitet. Alle sager konverteres i år 1.

Akkumuleret nettopotentiale over fem år (tusind kr.)



Business case for FFB i den lille køberkommune

Omkostninger i business casens første år: 3,6 mio. kr.

De 3,6 mio. omfatter opkvalificering, udgifter til it-system, projektledelsesressourcer og sagskonvertering, hvoraf opkvalificering udgør knap 2/3 af omkostningerne i år 1 men kun en lille del af de årlige omkostninger i år 2-5, hvor det primært er omkostninger til projektledelse og it-fagsystemer, der trækker mest.

Nettogevinst i år n: 1,3 mio. kr. pr. år

En nettogevinst på 1,3 mio. kr. pr. år er et udtryk for den effektivisering, kommunen har opnået i sin drift af det specialiserede socialområde.

Akkumuleret nettopotentiale: 0,2 mio. kr. over fem år

Grunden til, at den lille køberkommunes business case kun lige går over 0 over den femårige periode, er primært manglen på stordriftsfordele set i forhold til kommuner med flere borgere.

FFB CASE-EKSEMPLER:

DEN MELLEMSTORE KOMMUNE

CASES

Den mellemstore kommune

Den mellemstore kommune har ca. 50.000 indbyggere og omkring 400 ansatte på det specialiserede voksenområde. Kommunen opererer efter køber/sælger-modellen, hvor myndigheden agerer købmænd blandt såvel kommunens egne bo- og dagtilbud som eksterne tilbud.

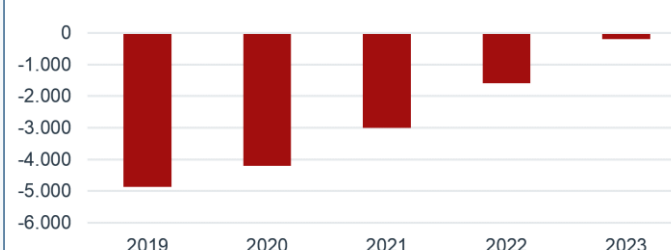
Kommunens udgangspunkt for at implementere FFB

Den mellemstore kommune har i de seneste år arbejdet med at ensarte dokumentationspraksis hos udfører og har foretaget investeringer i uddannelse til medarbejdere med henblik på, at alle har basale færdigheder relateret til it-fagsystemer og præcis skriftlighed. Desuden har man i kommunen besluttet at indregne 50% af kontraktsummen på et nyt it-fagsystem, hvilket medfører, at business casen for FFB giver en negativ nettogevinst over en femårig periode. Dette er ikke udtryk for, at FFB ikke resulterer i en effektivisering men blot, at gevinsterne ikke er store nok til at betale for så stor en andel af it-fagsystemet.

Nøgleantagelser for business casen ved at implementere FFB i den mellemstore kommune

- Kommunen forventer at kunne reducere 6% af sine 350 borgere, der modtager ydelser på SEL § 85, til gennemsnitligt to timer mindre om ugen ved at skære i de ydelser, der ikke eller kun i ringe grad har en effekt på borgernes fastsatte mål og delmål
- Kommunen forventer at kunne flytte 3% af sine 100 borgere, der modtager ydelser på SEL § 108, til mindre indgribende ydelser ved at skære i de ydelser, der ikke eller kun i ringe grad har en effekt på borgernes fastsatte mål og delmål
- Kommunen forventer en mindre forøgelse af tidsforbrug på dokumentation på gennemsnitligt 15 minutter pr. måned pr. borger, der modtager timebaserede ydelser, og en halv time mere på borgere i botilbud
- Kommunen tilskriver 50% af kontraktsummen på 1,8 mio. kr. årligt til FFB, hvilket svarer til 900.000 kr. om året. Dette svarer til den prisstigning, kommunen oplever, sammenlignet med kontraktsummen på det foregående it-fagsystem
- Kommunen vælger at tildele samtlige 400 medarbejdere i kommunens specialiserede voksenområde to fulde dages kursus fordelt over år 1. Desuden sættes der penge af til efteruddannelse i alle fem år, business casen løber.

Akkumuleret nettopotentiale over fem år (tusind kr.)



Business case for FFB i den mellemstore kommune

Omkostninger i business casens første år: 6,1 mio. kr.

De 6,1 mio. omfatter opkvalificering, udgifter til it-system, projektledelsesressourcer og sagskonvertering, hvoraf opkvalificering udgør mere end 2/3 af omkostningerne i år 1 drevet af tabt arbejdstid hos de 400 medarbejdere.

Nettogevinst i år n: 2,4 mio. kr. pr. år

En nettogevinst på 2,4 mio. kr. pr. år er et udtryk for den effektivisering, kommunen har opnået i sin drift af det specialiserede socialområde.

Akkumuleret nettopotentiale: -0,2 mio. kr. over fem år

Grunden til, at den mellemstore kommunes business case går i 0 over den femårige periode, er primært den store andel af it-omkostninger, der tilskrives FFB.

FFB CASE-EKSEMPLER:

DEN STORE SÆLGERKOMMUNE

CASES

Den store sælgerkommune

Den store sælgerkommune har ca. 100.000 indbyggere og omkring 1.100 ansatte på det specialiserede voksenområde. Kommunen følger en klar strategi om at hjemtage så mange borgere til egne tilbud som muligt, hvorfor mere end 90% af kommunens borgere er i eget tilbud. Desuden sælges pladser til andre kommuner, men dette er ikke vigtigt for kommunens omkostninger og gevinster relateret til at implementere FFB. Det, der er afgørende for FFB business casen, er den store andel af kommunens egne borgere, som håndteres i kommunens egne tilbud. Kommunens specialiserede socialområde hjælper ca. 1.800 borgere årligt.

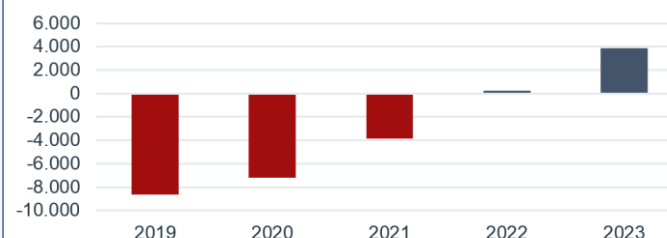
Kommunens udgangspunkt for at implementere FFB

I den store sælgerkommune har man i de seneste par år initieret flere projekter med henblik på at udviske linjerne mellem myndighed og udfører, og kommunen er kendetegnet ved at være én organisation. Man har igennem flere store tilbudscentre haft mulighed for at hjemtage næsten alle borgere til egne institutioner, og centraliseringen har gjort det lettere at ensarte dokumentationspraksis på tværs af kommunens medarbejdere hos udfører.

Nøgleantagelser for business casen ved at implementere FFB i den store sælgerkommune

- Kommunen forventer at kunne reducere 4% af sine 1.100 borgere, der modtager ydelser på SEL § 85, § 103 og § 104, til gennemsnitligt to timer mindre om ugen ved at skære i de ydelser, der ikke eller kun i ringe grad har en effekt på borgernes fastsatte mål og delmål
- Kommunen forventer at kunne flytte 3% af sine 200 borgere, der modtager ydelser på SEL § 108, til mindre indgribende ydelser ved at skære i de ydelser, der ikke eller kun i ringe grad har en effekt på borgernes fastsatte mål og delmål
- Kommunen forventer en mindre forøgelse af tidsforbrug på dokumentation med gennemsnitligt 15 minutter pr. måned pr. borger, der modtager timebaserede ydelser, og en halv time mere på borgere i botilbud
- Kommunen tilskriver 20% af kontraktsummen på 2,4 mio. kr. årligt til FFB, hvilket svarer til 480.000 kr. om året. Dette svarer til den prisstigning, kommunen oplever, sammenlignet med kontraktsummen på det foregående it-fagsystem
- Kommunen vælger at tildele samtlige 1.100 medarbejdere i kommunens specialiserede voksenområde to fulde dages kursus fordelt over år 1.

Akkumuleret nettopotentiale over fem år (tusind kr.)



Business case for FFB i den store sælgerkommune

Omkostninger i business casens første år: 11,3 mio. kr.

De 11,3 mio. omfattes primært af opkvalificering og projektledelsesressourcer, som tilsammen udgør 10,4 mio. kr. af omkostningerne i år 1.

Nettogegevinst i år n: 4,7 mio. kr. pr. år

En nettogegevinst på 4,3 mio. kr. pr. år er et udtryk for den effektivisering, kommunen har opnået i sin drift af det specialiserede socialområde. Det absolutte potentiale er større i den store kommune, eftersom effektiviseringen rammer et større budget.

Akkumuleret nettopotentiale: 3,9 mio. kr. over fem år

90% af den samlede gevinst ved at implementere FFB i den store kommune kommer fra et bedre match mellem sociale ydelser og borgernes behov.

6

VEJLEDNING TIL BUSINESS CASE- VÆRKTØJ



VEJLEDNING TIL FFB BUSINESS CASE-VÆRKTØJ:

OVERSIGT

VEJLEDNING

På de følgende sider er der en vejledning til FFB's business case-værktøj (Excel-fil), som kan hjælpe en kommune med at forstå de økonomiske aspekter af at implementere FFB. Excel-arket indeholder ikke data i indtastningsfanerne på forhånd, hvorfor kommunen selv skal indtaste alle antagelser relateret til match mellem ydelser og behov, administrationstid og implementeringsomkostninger. Nedenfor er der en oversigt over de fire sider, som hver forklarer indholdet på en fane i Excel-arket.

1. Match mellem ydelser og behov

- Indtastningsfane til antagelser af hvilke potentielle gevinster kommunen forventer at kunne realisere som en konsekvens af FFB.

2. Administrationstid

- Indtastningsfane til antagelser af hvordan FFB vil påvirke administrationstiden hos myndighed og udfører som en konsekvens af FFB.

3. Implementeringsomkostninger

- Indtastningsfane til de omkostninger kommunen forventer at have i forbindelse med implementeringen af FFB.

4. Business case

- Overblikksfane som viser resultatet af de antagelser, der er indtastet på de tre foregående faner.

VEJLEDNING TIL FFB BUSINESS CASE-VÆRKTØJ:

1. MATCH MELLEM YDELSER OG BEHOV

VEJLEDNING

Potentiale relateret til borgere med døgntakstsydelser

I business case-værktøjet er der plads til at indtaste op til tre forskellige potentialer relateret til døgntakstborgere, som rykkes til mindre indgribende ydelser. I feltet markeret med **A** navngives, hvilken effekt der er tale om. I felterne markeret med **B** indtastes, hvor mange borgere, kommunen har, der modtager den ydelse, der er tale om (fx antal borgere på § 107), samt hvilken andel af disse man forventer at kunne rykke til en mindre indgribende ydelse. I felterne markeret med **C** indtastes den nuværende gennemsnitlige døgntakst og den forventede fremtidige døgntakst for de borgere, som kan flyttes.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1															
2															
3															
4	Potentiale 1: A 107'ere til 104'ere Beskrivelse af potentialegruppe Gennemsnitlig døgntakst														
5	Antal nuværende CPR-numre 50 Nuværende døgntakst 1.600														
6	Andel der kan rykkes til mindre indgribende ydelse 4% Ny døgntakst 700														
7															
8															
9	Potentiale 2: 108'ere til 107'ere Beskrivelse af potentialegruppe Gennemsnitlig døgntakst														
10	Antal nuværende CPR-numre 20 Nuværende døgntakst 2.250														
11	Andel der kan rykkes til mindre indgribende ydelse 5% Ny døgntakst 1.800														
12															
13															
14	Potentiale 3: Beskrivelse af potentialegruppe Gennemsnitlig døgntakst														
15	Antal nuværende CPR-numre - Nuværende døgntakst -														
16	Andel der kan rykkes til mindre indgribende ydelse 0% Ny døgntakst -														
17															
18															
19															
20	Potentiale 4: A 85'ere til mindre timer Beskrivelse af potentialegruppe Timetakst potentiale														
21	Antal CPR-numre 250 Timetakst 400														
22	Andel der kan rykkes til mindre indgribende ydelse 5% Ændring i ugentlige visiterede timer pr. CPR -2														
23															
24															
25															
26	Potentiale 5: 103'ere og 104'ere til mindre timer Beskrivelse af potentialegruppe Timetakst potentiale														
27	Antal CPR-numre 70 Timetakst 400														
28	Andel der kan rykkes til mindre indgribende ydelse 3% Ændring i ugentlige visiterede timer pr. CPR -2														
29															
30															
31															
32	Potentiale 6: Beskrivelse af potentialegruppe Timetakst potentiale														
33	Antal CPR-numre - Timetakst 400														
34	Andel der kan rykkes til mindre indgribende ydelse 0% Ændring i ugentlige visiterede timer pr. CPR -														
35															
36															
37															

Samlet årligt potentiale (1)		657.000
CPR-numre der rykkes	2	
Årlig potentiale pr. CPR-nummer	328.500	
Samlet årligt potentiale (2)		164.250
CPR-numre der rykkes	1	
Årlig potentiale pr. CPR-nummer	164.250	
Samlet årligt potentiale (3)		-
CPR-numre der rykkes	-	
Årlig potentiale pr. CPR-nummer	-	
Samlet årligt potentiale (4)		499.200
CPR-numre der rykkes	12	
Årlig potentiale pr. CPR-nummer	41.600	
Samlet årligt potentiale (5)		83.200
CPR-numre der rykkes	2	
Årlig potentiale pr. CPR-nummer	41.600	
Samlet årligt potentiale (6)		-
CPR-numre der rykkes	-	
Årlig potentiale pr. CPR-nummer	-	

Mellemregning af samlet gevinst-potentiale for hver potentialekategori

I højre side af værktøjet findes en række mellemregninger, som viser, dels hvor mange borgere den indtastede procentsats svarer til, dels hvilken økonomisk effekt dette vil have pr. borger og samlet set. Dette kan altså betragtes som en støtte, der viser, hvor mange borgere skal rykkes til mindre indgribende ydelser for at realisere det økonomiske potentiale.

Potentiale relateret til borgere med timetakstsydelser

I business case-værktøjet er der plads til at indtaste op til tre forskellige potentialer relateret til timetakstborgere, som rykkes til mindre indgribende ydelser. I feltet markeret med **A** navngives, hvilken effekt der er tale om. I felterne markeret med **B** indtastes, hvor mange af kommunens borgere, som modtager en given ydelse (fx antal borgere på § 85), samt hvilken andel af disse man forventer at kunne ordinere færre timer. I felterne markeret med **C** indtastes den gennemsnitlige timetakst og den forventede gennemsnitlige reduktion i ugentlige visiterede timer for hver af de borgere, man kan reducere i timer.

VEJLEDNING TIL FFB BUSINESS CASE-VÆRKTØJ:

2. ADMINISTRATIONSTID

VEJLEDNING

Ændringer i administrationstid for myndighed

I business case-værktøjet skal der for myndighed testes ændret administrationstid til nyåbnede sager samt opfølgning. I felterne markeret med **A** angives antal nyåbnede sager i kommunen pr. år (forventet gennemsnit for business casens femårige periode). I felterne markeret med **B** indtastes der antal årlige opfølgninger og gennemsnitligt tidsforbrug pr. opfølgning for både før og efter implementeringen af FFB.

1. Administration af nyåbnede sager hos myndighed					A	
Antal nyåbnede sager (CPR-numre) pr. år					100	
Mertidsforbrug (timer) som konsekvens af FFB					2,0	
2. Administration af opfølgninger hos myndighed					B	
Opfølgninger					Før FFB	Efter FFB
Antal opfølgninger pr. år					700	1.100
Gennemsnitligt tidsforbrug pr. opfølgning					3,0	1,0
3. Administration af nyåbnede sager hos udfører i egne tilbud					A	
Antal nyåbnede sager (CPR-numre) pr. år					60	
Mertidsforbrug (timer) som konsekvens af FFB					2,0	
4. Administration af opfølgninger hos udfører i egne tilbud					B	
Opfølgninger					Før FFB	Efter FFB
Antal opfølgninger pr. år					350	550
Gennemsnitligt tidsforbrug pr. opfølgning					2,5	0,5
5. Administrativt tidsforbrug på dokumentation hos udfører i egne tilbud					C	
Dagtilbud og støtte i eget hjem						
Antal aktive CPR-numre i egne tilbud					280	
Månedligt mertidsforbrug (timer) som konsekvens af FFB					0,25	
Botilbud						
Antal aktive CPR-numre i egne tilbud					70	
Månedligt mertidsforbrug (timer) som konsekvens af FFB					1,00	

Samlet årlige effekt (1)		-75.944
Ændring i tidsforbrug pr. år	200	
Timepris	380	
Samlet årlige effekt (2)		379.718
Ændring i tidsforbrug pr. år (timer)	-1.000	
Timepris	380	
Samlet årlige effekt (3)		-44.337
Ændring i tidsforbrug pr. år	120	
Timepris	369	
Samlet årlige effekt (4)		221.684
Ændring i tidsforbrug pr. år (timer)	-600	
Timepris	369	
Samlet årlige effekt (5)		-620.716
Ændring i tidsforbrug pr. år	840	
Timepris	369	

Mellemregning af samlet gevinstpotentiale for hver tidskategori

I højre side af værktøjet findes, som på foregående fane, en række mellemregninger, som viser, hvor mange timer der omlægges per år, hvilken timepris der regnes med, og hvilken samlet økonomisk effekt dette vil have for kommunen.

Ændringer i administrationstid for udfører

I de tre nederste felter testes antagelser relateret til omlægning af tid hos udfører fordelt på tid til nyåbnede sager, tid til opfølgning samt ændret tidsforbrug på dokumentation. I felterne markeret med **A** testes, som for myndighed, antal årlige nyåbnede sager (forventet gennemsnit over business casens fem år) og forventet mertidsforbrug som en konsekvens af FFB. I felterne markeret med **B** indtastes, også som for myndighed, antal årlige opfølgninger og gennemsnitligt tidsforbrug pr. opfølgning både for før og efter implementeringen af FFB. Felterne markeret med **C** er unikke for myndighed og benyttes til at estimere den økonomiske effekt af ændringer i dokumentationspraksis som følge af FFB. Business case-værktøjet opdeler cpr-numre i botilbud og dagtilbud samt borgere i eget hjem, og der skal testes antal aktive cpr-numre og den gennemsnitlige ændring i tidsforbrug som følge af FFB for begge grupper. De fleste kommuner vil opleve, at der bruges mere tid på dokumentation, men afhængigt af den eksisterende dokumentationspraksis kan FFB godt medføre en reduktion i tid forbrugt på dokumentation (læs mere på side 17).

VEJLEDNING TIL FFB BUSINESS CASE-VÆRKTØJ:

3. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

VEJLEDNING

Opkvalificering

Der skal indtastes forventet antal medarbejdere, der skal opkvalificeres, gennemsnitligt antal opkvalificeringstimer pr. medarbejder og undervisningsomkostninger. Det må forventes, at opkvalificering af medarbejdere på udfører-siden medfører den største del af det samlede ressourcetræk.

It-fagsystem

Omkostninger til it-fagsystem testes som årlige omkostninger i den femårige periode, som business casen løber.

Sagskonvertering

I den øverste linje indtastes antal sager, der skal konverteres til FFB (antal aktive sager) pr. år. For de fleste kommuner vil alle sager blive konverteret i business casens år 1, men man kan vælge at sprede arbejdsbyrden over flere år. I den nederste celle testes den tid, som afsættes til konvertering af hver sag.

Projektledelsesressourcer

Der kan testes ressourceforbrug for både projektleder og projektambassadører i hvert af de fem år, business casen løber. Det vil være meget forskelligt fra kommune til kommune, hvor mange ressourcer der afsættes, og hvor lang en periode der afsættes ressourcer i. De fleste vil opleve, at der ikke er behov for at indtaste i alle cellerne.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															

1. Projektledelsesressourcer		År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Projektleder allokering (timer/uge)		16	8	2	-	-
Ambasador allokering (timer/uge)		16	8	8	-	-

2. Opkvalificering						
Medarbejdere, der skal opkvalificeres (antal medarbejdere)		200	10	10	10	10
Gennemsnitlig opkvalificeringstimer (timer/medarbejder)		24	8	8	8	8
Omkostninger til undervisning (kr./medarbejder)		3.000	1.500	1.500	1.500	1.500

3. It-fagsystem						
Omkostninger til it-system som tilskrives FFB (kr.)		260.000	260.000	260.000	260.000	260.000

4. Sagskonvertering						
Antal sager der skal omlægges til FFB		700	-	-	-	-
Tid afsat per sag (timer):		1				

5. Implementeringshastighed						
Realisering af gevinster ved match mellem behov og ydelser		50%	100%	100%	100%	100%

Samlede omkostninger (1)	1.335.136
Projektleder omkostninger	720.332
Ambasadoromkostninger	614.804

Samlede omkostninger (2)	2.551.705
Total tabt arbejdstid (kr.)	1.891.705
Totale undervisningsomkostninger	660.000

Samlede omkostninger (3)	1.300.000
---------------------------------	------------------

Samlede omkostninger (4)	265.803
Total antal timer	700
Timepris	380

Mellemregning af omkostninger

I højre side af værktøjet finder du som på de foregående faner mellemregninger, der her viser de samlede omkostninger for hver implementeringskategori samt relevante breakdowns af omkostninger i hver kategori. Der er ingen mellemregning til 5. implementeringshastighed (læs mere nedenfor).

Implementeringshastighed

Implementeringshastigheden bestemmer, hvor hurtigt en kommune realiserer potentielle gevinster ved FFB. Grunden til, at den ligger på samme fane som implementeringsomkostningerne, er, at den er afhængig af, hvilken implementeringsstrategi der anvendes. Følges en implementeringsstrategi med intenst fokus i år 1 (og der derfor er stort ressourceforbrug i år 1), vil en kommune kunne realisere de potentielle gevinster hurtigere, end hvis ressourcerne spredes over flere år.

VEJLEDNING TIL FFB BUSINESS CASE-VÆRKTØJ:

4. BUSINESS CASE

VEJLEDNING

Omkostninger

Oversigt over implementeringsomkostninger for hvert år business casen løber, i år n og samlet set for den femårige periode. Der skal ikke testes noget i cellerne på denne fane, som samler alle indtastede antagelser og giver overblik.

Potentiale	2019	2020	2021	2022	2023	år n	Samlede 5 år
Kvalitet i ydelser	2.032.325	3.138.488	4.184.650	4.184.650	4.184.650	4.184.650	17.784.763
Potentiale 1: 107'ere til 104'ere	766.500	1.143.150	1.533.000	1.533.000	1.533.000	1.533.000	6.515.250
Potentiale 2: 108'ere til 107'ere	410.625	615.338	821.250	821.250	821.250	821.250	3.430.313
Potentiale 4: 85'ere til mindre timer	439.200	748.800	938.400	938.400	938.400	938.400	4.243.200
Potentiale 5: 103'ere og 104'ere til mindre timer	416.000	624.000	832.000	832.000	832.000	832.000	3.536.000
Administrationstid	554.873	554.873	554.873	554.873	554.873	554.873	2.774.366
Myndighed	1.120.168	1.120.168	1.120.168	1.120.168	1.120.168	1.120.168	6.721.008
Udfører	-565.235	-565.235	-565.235	-565.235	-565.235	-565.235	-2.826.473
Totalt potentiale	2.647.198	3.693.361	4.739.523	4.739.523	4.739.523	4.739.523	20.559.129
Implementeringsomkostninger	2019	2020	2021	2022	2023	år n	Samlede 5 år
Projektledelesomkostninger	1.735.355	1.332.483	529.043	-	-	-	3.597.481
Projektledelesomkostninger	1.025.087	1.025.087	221.640	-	-	-	2.271.815
Ambudsomkostninger	710.867	307.402	307.402	-	-	-	1.325.671
Opkvalificering	8.702.736	395.579	395.579	395.579	395.579	-	10.285.052
Tabt arbejdstid	6.502.736	295.579	295.579	295.579	295.579	-	7.685.052
Omkostninger til undervisning	2.200.000	100.000	100.000	100.000	100.000	-	2.600.000
It-fagsystem	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	-	2.400.000
Omkostninger til it som tilskrives FFB	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	-	2.400.000
Sagskonvertering	379.718	-	-	-	-	-	379.718
Sagskonverteringsomkostninger	379.718	-	-	-	-	-	379.718
Totale omkostninger	11.298.409	2.208.068	1.404.621	875.579	875.579	-	16.662.256
Samlet business case	2019	2020	2021	2022	2023	år n	Samlede 5 år
Potentiale	2.647.198	3.693.361	4.739.523	4.739.523	4.739.523	4.739.523	20.559.129
Match mellem behov og ydelser	2.032.325	3.138.488	4.184.650	4.184.650	4.184.650	4.184.650	17.784.763
Administrationstid	554.873	554.873	554.873	554.873	554.873	554.873	2.774.366
Projektkomkostninger	11.298.409	2.208.068	1.404.621	875.579	875.579	-	16.662.256
Projektledelesressourcer	1.735.355	1.332.483	529.043	-	-	-	3.597.481
Opkvalificering	8.702.736	395.579	395.579	395.579	395.579	-	10.285.052
It-fagsystem	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	-	2.400.000
Sagskonvertering	379.718	-	-	-	-	-	379.718
Resultat	-8.651.211	1.485.292	3.334.902	3.863.944	3.863.944	4.739.523	3.896.872

Potentialer

Tabellen med gevinstpotentialer indeholder resultaterne af de antagelser, som er tastet på fanerne "1. Match mellem behov og ydelser" og "2. Administrationstid". I undertabellen "Match mellem behov og ydelser" kan der forekomme tomme celler, såfremt ikke alle seks potentialeindtastningsmoduler anvendes på indtastningsfanen. Alle andre celler i denne undertabel har det navn, som potentialekategorien gives på indtastningsfanen.

Samlede resultater

I række 42 vises det samlede resultat for hvert år, år n og samlet set over fem år. Det samlede resultat ses nederst helt til venstre.

Indtastningsfaner

De tre faner som er forklaret i mere dybde på s. 36-38. Resultatet af de indtastede antagelser vises ovenfor i to tabeller: en med potentiale (indeholder "1. Match mellem ydelser og behov", samt "2. Administrationstid") og en med implementeringsomkostninger ("3. Implementering").

Visualisering af BC

Fane hvorpå der findes grafer, der viser nøgletals udvikling over den femårige periode.

Regulering af timepriser

Fane hvorpå der findes en tabel til indtastning af antagelser relateret til timepriser (årløn, overhead, mm.).



About PA.

An innovation and transformation consultancy, we believe in the power of ingenuity to build a positive human future in a technology-driven world.

As strategies, technologies and innovation collide, we turn complexity into opportunity.

Our diverse teams of experts combine innovative thinking and breakthrough technologies to progress further, faster. Our clients adapt and transform, and together we achieve enduring results.

We are over 2,600 specialists in consumer, defence and security, energy and utilities, financial services, government, healthcare, life sciences, manufacturing, and transport, travel and logistics. And we operate globally from offices across the Americas, Europe, the Nordics and the Gulf.

PA. Bringing Ingenuity to Life.

Copenhagen Office

Portland Towers
Göteborg Plads 1
DK-2150 Nordhavn
Copenhagen
Denmark
+45 39 25 5000

paconsulting.com

This report has been prepared by PA Consulting Group on the basis of information supplied by the client, third parties (if appropriate) and that which is available in the public domain. No representation or warranty is given as to the achievability or reasonableness of future projections or the assumptions underlying them, targets, valuations, opinions, prospects or returns, if any, which have not been independently verified. Except where otherwise indicated, the report speaks as at the date indicated within the report.

All rights reserved

© PA Knowledge Limited 2018

This report is confidential to the organisation named herein and may not be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical or otherwise, without the prior written permission of PA Consulting Group. In the event that you receive this document in error, you should return it to PA Consulting Group, 10 Bressenden Place, London, SW1E 5DN. PA Consulting Group accepts no liability whatsoever should an unauthorised recipient of this report act on its contents.