

# Træning i arbejdstiden i Varde Kommune

## Indhold

Indhold.....	1
Sosus'ernes livsstil og arbejdsmiljø.....	3
Arbejdspladsen som sundhedsfremmende arena.....	4
Varde Kommune .....	4
Sundhedstjek .....	4
Mini arbejdspladsvurdering (APV).....	5
Strategi og effektmål.....	6
Vision - indfriet december 2017.....	6
Mission – indfriet juni 2019 .....	6
Udrulning i 2018: .....	7
Plejecentrene og Hjemmeplejen: .....	7
Tid og frekvens.....	8
Ressourceforbrug.....	8
Udgift for udrulning på plejecentre og hjemmeplejen i 2018, 2019 og 2020:.....	8
Sundhedstjek .....	9
Personlig tilpassede træningsprogrammer fra SDU .....	9
Ekstern projektleder.....	9
Intern projektleder.....	9
Træner .....	9
Terapeuter fra Træning & Rehabilitering .....	10
Medarbejdertid.....	10
Sammenfatning af udgifter:.....	11
Potentielle gevinster .....	11
Nedsættelse af sygefravær .....	12
Fastholdelse og rekruttering .....	12
Sammenfatning.....	13
Anbefalinger.....	13
Bilag 1 .....	14
Bilag 2 .....	15
Bilag 3 .....	16

NOTAT

Bilag 4 .....20  
Bilag 5 .....22  
Bilag 6 .....23  
Bilag 7 .....24

## Sosu'ernes livsstil og arbejdsmiljø

Sosu'er spiller en vigtig rolle i vores samfund. Dagligt løfter de kernevelfærden og der er stor efterspørgsel på faggruppen især i ældreplejen. Grundet massiv mangel på sosu-assistenter, der er et landsdækkende problem, viser det sig at situationen ikke har været værre siden 2008.

Ikke blot i henhold til rekruttering og fastholdelse af sosu'er har kommunerne store udfordringer. Det daglige pleje- og omsorgsarbejde med mennesker i ældreplejen, sætter også fysiske og psykiske krav til den enkelte medarbejder, som bevirker at en høj andel af sosu'er havner i korte og lange sygemeldinger og forlader arbejdsmarkedet før tid grundet nedslidning. Trods sosu'ernes tilbagetrækningsalder er hævet, medfører deres dårlige livsstil til, at de oftere bliver invalide, syge og dør tidligere end andre faggrupper.

Forskning dokumenter, hvordan en række faktorer i arbejdsmiljøet hænger sammen med et øget sygefravær. Det gælder f. eks. høje fysiske belastninger i arbejdet på grund af ubekvemme arbejdsstillinger og bevægelser, høj oplevet fysisk anstrengelse, høje psykiske krav, mobning samt forekomst af vold og trusler. Individuelle faktorer, som f.eks. overvægt og rygning, spiller også en vigtig rolle for sygefraværet. I sidste ende har ansatte i ældreplejen større risiko for at ende på førtidspension. Det er karakteristisk, at der ligger et endog meget stort potentiale for forebyggelse i at forbedre medarbejdernes arbejdsmiljø.

I en sammenligning af FOA-medlemmernes livsstil og arbejdsmiljø, som Statens Institut for Folkesundhed (SFI, 2012) har foretaget, er sosu'erne eksempelvis næsten dobbelt så ofte storrygere som pædagogmedhjælpere og andre erhvervsaktive kvinder. Sosu'erne er også langt oftere svært overvægtige med et usundt kostmønster. Derfor har de også en større tendens til livsstilssygdomme som f.eks. diabetes. Endvidere har sosu-assistentene meget høj forekomst af bøjede eller forvredne arbejdsstillinger. Og de er også mere tilbøjelige end andre erhvervsaktive kvinder til at døje med slidgigt eller diskusprolaps, viser undersøgelsen. Der er altså markante forskelle indenfor både livsstil og arbejdsmiljø.

Tallene nedenfor er fra en anden undersøgelse af 232 FOA-medlemmer fra 2010, omhandlende parametre iht. sosu'ernes livsstil:

- 20 procent havde en BMI på over 30. Syv procent var motiverede for at ændre kostvaner.
- 32 procent var rygere. 73 procent var motiveret for at ændre rygevaner.
- 34 procent drak ofte mere end 5 genstande ved en enkelt lejlighed. 16 procent var motiveret for at ændre alkoholvaner.
- 47 procent dyrker ingen motion med høj intensitet flere gange om ugen. 16 procent var motiveret for at ændre motionsvaner.

Ovenstående resultater viser, at hver femte i faggruppen har en BMI på over 30, hvilket indikerer svær overvægt (se bilag 1) Normalen er mellem 18-25. Endvidere viser undersøgelsen, at 47 procent ikke dyrker motion med høj intensitet.

Sundhedsstyrelsen og SDU udsendte i 2016 en undersøgelsesrapport, der kvantificerer vigtige risikofaktorer betydning for befolkningens sundhed i Danmark, udtrykt ved relevante byrdemål for folkesundheden. Undersøgelsen viser bl.a. hvorledes rygning, kort uddannelse, fysisk inaktivitet, højt blodtryk, psykisk arbejdsbelastning, arbejdsbetingede lidelser og overvægt er topscorerne i, at danskerne bliver syge og dør for tidligt. Sosu'erne kan kategoriseres under alle de parametre.

Når én faggruppe kan kategoriseres under adskillige parametre, bliver det ikke kun en byrde, men koster også dyrt for både samfundet, arbejdsgiveren, pensionsselskaberne og den enkelte sosu-medarbejder. Derfor er det i alles interesse, at sosu'erne bliver motiveret til at træffe nogle sundere valg, der vil have stor indflydelse på de individuelle faktorer og dermed fastholdelse, sygefraværet og arbejdsmiljøet.

### Arbejdspladsen som sundhedsfremmende arena

Arbejdet er en væsentlig del af menneskers liv og her formes mange vaner og holdninger, så derfor bør arbejdspladsen også give ansatte mulighed for sundere valg. Kort sagt, skal arbejdspladsen være en *sundhedsfremmende arena*, især når ens arbejde, som sosu'ernes, er med til at fremme fysisk og psykisk nedslidning samtidig med, at de individuelle faktorer såsom overvægt, højt blodtryk, rygning og dårlig kondition er i spil.

Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø (NFA) har undersøgt arbejdsmiljøet i ældreplejen i Danmark. Her viste det sig, at især rygning og overvægt giver højere sygefravær. Undersøgelsen viste også, at personer, der selv vurderer, at deres kondition og styrke er lav, har et meget højere sygefravær end andre kollegaer. NFA kom i deres undersøgelse frem til, at en forbedring af den enkeltes livsstil og fysiske formåen havde en lige så stor forebyggende effekt på sygefraværet, som forbedringer af arbejdsforhold.

Arbejdspladsen er derfor en væsentlig og oplagt arena for sundhedsfremmende indsatser. Det kan umuligt være den enkeltes eget ansvar, men et fælles ansvar at fremme en sundere livsstil og skabe bedre betingelser på arbejdspladsen. Sundere medarbejdere, som trives og bliver i arbejdet bør være i højsædet.

### Varde Kommune

I Varde Kommune har man i ældreplejen prioriteret og sat fokus på sosu'ernes trivsel og sundhed på to af de største plejecentre i kommunen - Carolineparken og Lyngparken.

I helt op til 18 uger har sosu'erne haft mulighed for træne i arbejdstiden én gang ugentligt (se bilag 2). Formålet med processen er bl.a. at undersøge, hvorvidt træning i arbejdstiden har en positiv effekt på medarbejdernes fysiske og psykiske velbefindende, sygefravær og arbejdsglæde. Forsker Just Bendix Justesen, der er projektleder, understreger at 10.000 skridt om dagen ikke er nok for ens sundhed i et forebyggende perspektiv. Konditionstræning, styrkelse af muskulaturen og at få pulsen op er godt for hjertet og det er især vigtigt ved netop denne faggruppe, grundet den højere forekomst af forhøjet blodtryk, dårlig kondition samt fysiske belastninger i arbejdet.

### Sundhedstjek

Et Sundhedstjek før og efter forløbet med træning i arbejdstiden har ligeledes været en del af processen, og for mange sosu'er var dette tjek med til at fremme en bevidsthed omkring egen livsstil, et slags "wake-up-call". Sundhedstjekket foretages ude på selve arbejdspladsen, hvilket har vist sig at være hensigtsmæssigt. Sundhedstjekket bevirker yderligere til at hver medarbejder får udarbejdet et personligt tilpasset træningsprogram fra Syddansk Universitet i Odense, som de kan bruge både i træning i arbejdstiden og i deres fritid. Programmet indeholder træningsøvelser tilpasset den enkelte sosu's behov ud fra resultaterne i sundhedstjekket.

Alle medarbejdere får tilbuddet om et gratis Sundhedstjek, også dem som efterfølgende ikke har deltaget på træningsholdene. I et interview med sosu'er fra både Carolineparken og Lyngparken, som *ikke* træner, har det vist sig at en del af dem er blevet mere fysisk aktive i fritiden og mere opmærksomme på kosten.

Sosu'erne har ligeledes udfyldt en onlinetest, som kaldes Sundhedskompasset. PenSam har udviklet onlinetesten og nedenfor ses resultater om de fysiske udfordringer fra begge plejecentre:

- 30 personer angiver smerter i nakken indenfor de seneste 12 måneder (svarende til 60%)

- 38 personer angiver smerter i skuldrene indenfor de seneste 12 måneder (svarende til 76%)
- 26 personer angiver smerter i lænden indenfor de seneste 12 måneder (svarende til 52%)
- 26 personer angiver smerter i benene indenfor de seneste 12 måneder (svarende til 52%)

Figur 1 giver et generelt billede af sosu'ernes helbredstilstand i Varde kommune - Carolineparken og Lyngparken:

Figur 1 – Samlet oversigt fra Carolineparken og Lyngparken ud fra første omgang af sundhedstjekket.

Variable	Gruppe gennemsnit± SD
Alder:	47±11 år
Højde:	167±7cm
Vægt:	76,6±16,6 kg
BMI:	27,3±5,3 kg/m <sup>2</sup>
Fedt%:	36,3±7,7 %
Systolisk blodtryk:	125±16 mmHg
Diastolisk blodtryk:	81±9 mmHg
Blodsukker:	6,1±1,3 mmol
Kolesterol total:	5,7±1,8 mmol
Kondital:	28,8±6,5 ml/kg/min

Med samlet deltagelsesprocent på 85% (sosu'er som har gennemført et Sundhedstjek) er det tydeligt at BMI, fedtprocent, kolesterol samt blodsukker ligger alle i den høje ende af skalaen og at især konditallet ligger meget lavt (se også Bilag 1).

En af de fordelagtige gevinster ved at tilbyde medarbejdere Sundhedstjek, er bl.a., som mange sosu'er påpeger, at de ikke har tid til at gå til egen læge og når de ikke har tiden, hvordan skal de så få øje eller fokus på hvordan deres livsstil påvirker deres sundhed. Overraskelsen over resultaterne, især for højt blodtryk, højt BMI samt forhøjet kolesterol og nedsat lungefunktion grundet rygning, har bevirket øget fokus på ens egen livsstil, sundhed og på hvilke faktorer i arbejdsmiljøet, bl.a. kulturen, der bevidst og ubevidst fremmer usunde og u hensigtsmæssige praksisser og valg hos den enkelte sosu.

### Mini arbejdspladsvurdering (APV)

Udviklingskonsulenten på ældreområdet har i samarbejde med HR-afdelingen udarbejdet en mini-apv, som de sosu'er fra både Carolineparken og Lyngparken, der har trænet i arbejdstiden, har besvaret (se bilag 3). Det fremtrædende i mini apv'en, er at respondenterne indenfor de seneste måneder har oplevet fysiske smerter i nakke, skuldre, arme og lænd. Disse svar omkring fysiske smerter overrasker måske ikke, når netop

denne faggruppe dagligt har høje fysiske belastninger i arbejdet på grund af ubekvemme arbejdsstillinger. Derudover svarer yderligere en medarbejder: *"Jeg er slidt efter mange år på arbejde"*.

Men også hovedpine og stress ligger forholdsvis høj, knap halvdelen af de 24 respondenter har oplevet hovedpine inden for de seneste måneder. Fra et fysiologisk perspektiv viser forskning, at for højt blodtryk, for højt BMI og for højt kolesterol, som faggruppen ofte lider under, kan medvirke til hovedpine. Forskning viser også, at overvægtige (BMI 25-29) udvikler kronisk daglig hovedpine tre gange hyppigere end normalvægtige personer.

Den manglende antal af respondenter, skyldes at mini-apv'en blev uddelt under den ugentligt træning og blev udfyldt manuelt. Træneren afsatte tid, af hensyn til at sosu'erne ikke skulle benytte arbejdstiden til mini-apv'en.

Udviklingskonsulent og HR sammenholder i januar 2018 resultater fra mini-apv'en med den obligatoriske arbejdspladsvurdering foretaget i 2016. Dette for at undersøge om der efter 18 ugers træning kan måles en effekt iht. de psykiske og fysiske parametre.

### Strategi og effektmål

Nedenfor gives der et overblik af den strategi, som har formet rammerne for de effektmål Varde Kommune har opstillet og ønsket at opnå gennem træning i arbejdstiden:

#### Vision - indfriet december 2017

- Der er øget arbejdsglæde og sammenhold (mindst 10% øget trivsel)
- Færre smerter i bevægeapparatet (mindst 10% færre smerter i bevægeapparatet)
- Bedre selv vurderet helbred (selv vurderet helbred er øget med mindst 5%)
- Mere overskud når jeg kommer hjem fra arbejde (mindst 5% konditionsforbedring og mindst 5% forbedring i spørgsmål fra APV)
- Indikatorer på sygefravær og fastholdelse (vi skal allerede nu kunne måle en forskel i %).

De bløde værdier kan være vanskeligere at måle på, men effektmål på arbejdsglæde er blevet forsøgt indhentet vha. fokusgruppeinterview med både de sosu'ere som har trænet og ikke trænet. Det er tydeligt, at der langsomt sker positive ændringer i vaner og i kulturen på arbejdspladsen.

En del af sosu'erne er grundet den øget opmærksomhed på egen livsstil og sundhed, begyndt at træne i deres fritid og endda fået tid hos egen læge får at få tjekket kolesterol og lungefunktion iht. rygning. En sosu som ikke har været med på træningsholdene i arbejdstiden er begyndt til badminton i sin fritid og en anden kollega der heller ikke har haft tid til at træne i arbejdstiden, har meldt sig selv og sin ægtefælle ind i et fitnesscenter. Sosu'erne ytrer, at tonen og humøret opleves forbedret mellem de forskellige teams – dag og aftenvagterne, fx når der skal overleveres mundtlige informationer om borgerne. Teamlederne oplever medarbejdere, der smiler og har højt humør både under og efter træning.

#### Mission – indfriet juni 2019

- Øget fastholdelse (mindst 50%)
- Reduceret sygefravær (mindst 30%)
- Øget rekruttering (mindst 50% flere ansøgninger) Vi bliver længere i arbejdslivet (seniorer) - vi bliver mindst et år længere
- Som medarbejder oplever jeg, at jeg har fået mere tid (overskud og energi) – 10% øget produktivitet
- Træning i arbejdstiden er en naturlig del af hverdagen (mindst 80% deltagelse)

- Medarbejderne efterlever Sundhedsstyrelsens anbefalinger for motion og træning (mindst 80% af medarbejderne).

I henhold til at nå missionen, forventes mindst 10% besparelse i sygefravær i 2018 – og 30% i 2019. Derudover vil der være en reduktion i personaleomsætning på 10%.

### Hele organisationen – tidsplan for udrulning

På baggrund af de sundhedsfremmende effekter og positive erfaringer med træning i arbejdstiden på Carolineparken og Lyngparken og gode erfaringer med et tidligere projekt med træning i Hjemmeplejen (projekt "Rengøring med Omtanke"), er der et politisk ønske om, at træning i arbejdstiden udrulles i hele ældreområdet. Forslag til udrulningen er blevet finjusteret, da der er flere logistiske udfordringer iht. de udekørende grupper (hjemmeplejen).

Derfor anbefales, at Carolineparken og Lyngparken fortsætter ind i 2018 med træningen. Det påbegyndes fra 15. maj 2018 og med ny træner der ansættes. Derefter vil træning i maj 2018 påbegyndes i hele ældreområde VEST og 18 uger frem (se nedenstående), hvor terapeuterne fra Træning og Rehabilitering overtager træningsholdene. Det er både praktisk og effektivt at gøre brug af terapeuterne, da de befinder sig ude på de forskellige plejecentre, samt at de har kendskab til sosu'ernes daglige fysiske udfordringer i arbejdet med borgerne.

### Udrulning i 2018:

Det første møde vedr. Træning i arbejdstiden – "Opsamling 2017 og det videre forløb 2018-2020" finder sted på Rådhuset d. 19. februar 2018 mellem projektleder, udviklingskonsulent, ældrechef samt involverede ledere fra Lyngparken og Carolineparken. Herudover vil der blive arbejdet på, at terapeuter fra Træning og Rehabilitering kan indgå, som trænere når træningen udrulles flere steder.

Den 24. januar afholder ældrechefen et møde med alle fire områdelederne, hvor drøftelsen vil omhandle form, de økonomiske vilkår samt rammerne for udrulningen på plejecentre og hjemmepleje. Projektleder, udviklingskonsulent og lederen fra Træning og Rehabilitering (som har terapeuter, der dagligt er på plejecentrene og som vil have mulighed for at træne medarbejdere) forslår følgende til udrulningsplan:

### Plejecentrene og Hjemmeplejen:

- Ældreområdet VEST – **Start 1. september 2018** (Poghøj og Skovhøj og hjemmeplejen i Poghøj, Skovhøj, Varde Øst og Oksbøl)
- Ældreområdet NORD – **Start Januar 2019** (Aktivitetscenter, Vinkelvejscenteret, Møllegården og Tistrup Plejecenter og hjemmeplejen i Lunde/Outtrup/Tistrup/Horne og Ølgod)
- Ældreområdet SYD – **Start August 2019** (Søgården og Bofællesskabet Lyngparken og hjemmeplejen i Varde Midt, Varde Syd, Varde Nord)
- Ældreområdet ØST – **Start Januar 2020** (Helle Plejecenter, Ansager Plejecenter og Sognelunden og hjemmeplejen i Årre/Sig og Nordenskov)

Drift og vedligehold af træning i arbejdstiden på Carolineparken og Lyngparken kører sideløbende med opstart af Ældreområde ØST. Ledelsen på alle fire områder skal ikke have en oplevelse af, at fokus flyttes fra dem, når et nyt plejecenter eller hjemmepleje igangsættes. Den interne projektleder har løbende den koordinerende opgave med opfølgning- samt statusmøder med teamledere/souschefer af områderne NORD, SYD, VEST og ØST.

Endvidere ligger der i overvejelserne, hvorledes træning i arbejdstiden kan nedtrappes, hvilket fx kunne være at tilbyde medarbejdere 8 ugers træning før sommerferien og 8 uger efter sommerferien. En anden overvejelse for

### Tid og frekvens

På de to plejecentre i Varde Kommune valgte man at tilbyde flere typer af træningstider, for at kunne understøtte et større antal af ansatte i de forskellige vagter. Herved fik både dag-, aften- og evt. nattevagter mulighed for at træne i arbejdstiden. De aktuelle træningstider for 2017 kan ses i bilag 2.

I 2018 vil træningstiderne variere en smule, da sosu'erne på Carolineparken ønsker at ændre fredag til mandag. Udfordringen er pt. at man på Carolineparken gør brug af klippekortordningen mellem kl. 10.00-11.00 og der derfor ikke kan trænes i dette tidsrum. Dertil har der været lokaleudfordringer på Carolineparken, som har medført at træning foregår på gangarealerne, som ikke er optimal for hverken træner, medarbejderne eller beboere. Desuden kan de som træner hverken have musik eller redskaber til øvelserne, grundet pladsmanglen i gangene. Dette er et opmærksomhedspunkt, der drøftes i januar 2018 med lederen af Træning og Rehabilitering, da der forefindes gode træningsmuligheder i kælderen på Carolineparken.

Træning i arbejdstiden har allerede nu affødt et par nye initiativer og flyttet på sosu'ernes tankemønstre. Fokus ligger ikke kun på træningen, men også på de sociale relationer og selve arbejdsmiljøet, der bliver præget af, at ansatte fra forskellige teams møder hinanden til træning. I en hel anden kontekst oplever de kollegaer, de måske aldrig har talt eller grinet sammen med før.

I januar og februar 2018 har der allerede været en efterspørgsel fra sosu'erne fra både Lyngparken og Carolineparken om, hvornår træning i arbejdstiden igen påbegyndes. Dette kan tolkes som, at sosu'erne har et ønske om at fortsætte arbejdet med egen sundhed.

### Ressourceforbrug

Det følgende afsnit omhandler tid og ressourceforbrug på de parter, der er involveret og med til at træning i arbejdstiden kan udrulles yderligere i kommunen.

Se de beregnede udgifter til plejecentrene og hjemmeplejen i bilag 4. Udgiften er i bilag 4, beregnet ud fra en deltagelsesprocent på 80% hvert sted, som er et skøn og forventning om en optimal deltagelse. Lyngparken og Carolineparken er ligeledes medregnet, da de igen starter træning i arbejdstiden fra april 2018.

Virksomhederne vil blive kompenseret for, at deres medarbejdere kan træne i alt i 18 uger. Dette for at medarbejdere kan nå at få samt opleve en effekt af deres træning.

### Udgift for udrulning på plejecentre og hjemmeplejen i 2018, 2019 og 2020:

- **2018:** 611.867 kr.
- **2019:** 866.836 kr.
- **2020:** 408.813 kr.

**I alt ca : 2.802.584 kr.**



### Sundhedstjek

- Sundhedstjekkene vil blive foretaget af træneren, ansat fra april 2018 og forslås gennemført på enten plejecentrene, da de har i træningsudstyr eller i træningslokale på Center for Sundhedsfremme.

### Personlig tilpassede træningsprogrammer fra SDU

- **Udgift 2018: 55.000 kr.**
- **Udgift 2019: 55.000 kr.**
- **Udgift 2020: 55.000 kr.**

### Ekstern projektleder

- Just B. Justensen er med til sommeren 2018, ledelse og drift.
- Gennemførelse af en uges kulturanalyse på de næste plejecentre og i hjemmeplejen iht. udrulningen indtil sommeren 2018. Hver 14. dag én hel dag i Varde Kommune, herunder bl.a. sparring og statusmøder med teamledere, sundhedsambassadører, ældrechef og udviklingskonsulent på ældreområdet. Kontakten til SDU iht. træningsprogrammer.
- **Udgift: 250.000 kr.**

### Intern projektleder

- Udviklingskonsulent på ældreområdet
- Arbejdstid: ca. 18 timer per uge (104 uger)
- Konsulentens arbejdsopgave består bl.a. i koordineringen, at træning indlejres i driften, vedligeholdelse, samspil med ledelsen på plejecentrene/hjemmeplejen samt fokus på at hjælpe, støtte og ”klæde dem på. Månedlige møder med alle involverede parter.
- **Udgift 2018 og frem til 2020: ca. 205.920 kr. pr år.**

### Træner

- Varde Kommune har lønudgift til træner i 2018. I januar, februar og marts holdes der en pause grundet udrulningen af Fællessprog III på Carolineparken og Lyngparken og derfor vil der først være løn til træner fra 1. april 2018.
- Trænerens baggrund er en fysioterapeutuddannelse og master i Sundhedsfremme, og hun ansættes ca. 30 timer per uge, til at varetage træning samt udføre Sundhedstjek af samtlige sosu'er på ældreområdet (hjemmeplejen og plejecentrene) i juni 2018. Derudover har træneren også sparrings- og vejledende rolle iht. terapeuterne, men også at springe ind som træner på de plejecentre, hvor en terapeut fra Træning og Rehabilitering ikke kan.
- Træneren samarbejder med både med Center for Sundhedsfremme omkring Sundhedstjek samt med trænerne fra Træning & Rehabilitering og med udviklingskonsulenten iht. koordinering, sparringsmøder og drift. Endvidere vil træneren have den koordinerende opgave at notere de medarbejdere, som har deltaget i træning hver uge på Carolineparken og Lyngparken. Det skal være muligt for teamledere på de to plejecentre at træne selv, bl.a. for at udsende et signal om deres engagement og opbakning af træning i arbejdstiden. Derfor vil det også være udviklingskonsulenten samt trænerens rolle at holde medarbejdere i gang, men også samarbejde med ledelsen på plejecentrene om dette.
- **Udgift 2018: ca. 184.473 kr. (9 mdr. start i april 2018)**
- **Udgift 2019: ca. 245.965 kr. (12 mdr.)**
- **Udgift 2020: ca. 245.965 kr. (12 mdr.)**

### Terapeuter fra Træning & Rehabilitering

Under udrulningen af træning i arbejdstiden på alle plejecentre forslås brugen af Varde Kommunes egne terapeuter (ergoterapeuter og fysioterapeuter) fra Træning & Rehabilitering. I bilag 7 er der foretaget en beregning ud fra antal hold (á ca. 10 medarbejdere) og en terapeuts timeløn på løntrin 7 fra Træning & Rehabilitering, samt ATA plus forberedelsestid:

- **Udgift 2018: ca. 80.000 kr.**
- **Udgift 2019: ca. 210.000 kr.**
- **Udgift 2020: ca. 110.000 kr.**

I henhold til de overstående udgifter er disse beløb estimeret og overført i nedenstående skema, som viser en sammenfatning af udgifterne.

### Medarbejdertid

I bilag 4 er medarbejdertiden udregnet, i henhold til udgifterne, hvis de resterende plejecentre samt hjemmeplejen i Varde Kommune, har en deltagelsesprocent på 80 % samt bruger 12 timer på at uddanne sundhedsambassadører (motivatorerne). Dertil er afsat tid til ét Sundhedstjek af alle medarbejdere (100%).

### Sundhedsambassadører

I 2017 blev i alt 12 medarbejdere udvalgt som sundhedsambassadører. Begrundelsen og effekten bag at udvalgte medarbejdere efter en kulturanalyse får rollen som sundhedsambassadører, er at de er med til at motivere og arbejde med sundhed ude på selve arbejdspladsen:

- Uddannelsen af sundhedsambassadører - udvælges i samarbejde med ledelsen.
- Kompetenceudvikling og sparring/rådgivning af ambassadørerne.
- De får viden om sundhed og indsigt i succesfuld implementering og sundhedstiltag på arbejdspladsen.
- Sundhedsambassadørerne lærer at udvikle og igangsætte både store og små sundhedsaktiviteter.
- Tid: 12 timer per sundhedsambassadører (en månedligt undervisning session på 3 timer)

## Sammenfatning af udgifter:

Udgift	2018	2019	2020
Ældreområde VEST	291.236 kr.	0	0
Ældreområde Nord	0	558.965 kr.	0
Ældreområde SYD	0	307.871kr.	0
Ældreområde ØST	0	0	408.813kr.
Til Carolineparken og Lyngparken 2018	320.631 kr.	0	0
Træningsprogrammer (SDU)	55.000 kr.	55.000 kr.	55.000 kr.
Ekstern projektleder	250.000 kr.	0	0
Intern projektleder	205.920 kr.	205.920 kr.	205.290 kr.
Træner (CP og LP plus Sundhedstjek)	184.473 kr.	245.965 kr.	245.965 kr.
Terapeuter (T &R)	80.000 kr.	210.000 kr.	110.000 kr.
<b>Udgifter i alt</b>	<b>1.387.261 kr.</b>	<b>1.583.722 kr.</b>	<b>1.025.068 kr.</b>

I et økonomisk perspektiv vil en reduktion på blot 0,1 procent i sygefraværet i Varde Kommunes ældrepleje, i henhold til selve lønudbetalingen til plejepersonalet, kunne nedsættes med omkring **275.457,63 kr.** på et år (se bilag 6).

I henhold til at nå missionen, vil der være mindst 10% besparelse i sygefravær i 2018 – og 30% i 2019.

Derudover vil der være en forventet reduktion i personaleomsætning på 10%.

### Potentielle gevinster

Gevinster spirer frem på arbejdspladser, når medarbejdere begynder at træne i arbejdstiden og dermed mærke fysiske og psykiske forandringer og forbedringer. Den bevidsthed de får omkring egen sundhedstilstand er med til at fremme nye initiativer ift. fysiske aktiviteter, hvor medarbejderne i deres fritid begynde at vælge, fx gåture i naturen, cykler eller melder sig ind i et fitnesscenter i deres fritid.

Selve Sundhedstjekket skaber en bevidsthed for sosu'erne omkring deres egen helbredstilstand, når deres "egne" helbredsfacts bliver en realitet og synliggjort iht. BMI, blodtryk og kondition samt at de med mere kritiske målinger, bliver anbefalet at kontakte egen læge.

Men ikke kun bevidstheden om at ændre ens livsstil og forbedre ens helbredstilstand er forebyggende og sundhedsfremmende, også det psykiske arbejdsmiljø får gevinster ved at medarbejdere træner sammen. Generelt opleves en øget fællesskabsfølelse samt øget trivsel.

De nærmeste ledere, teamlederne, oplever sosu'erne, som griner, smiler og har det sjovt sammen, fordi de har træningen at være fælles om. En andet aspekt som kan spille ind er, at sosu'erne oplever at ens arbejdsgiver "gør noget for dem!". Under sparringsmøderne er der ofte blevet ytret, at de oplever tidspres i de omsorgs- og plejeopgaver de skal varetage overfor borgerne. Men under træning i arbejdstiden er alt fokus rettet på sosu'erne og deres behov og trivsel.

### Nedsættelse af sygefravær

Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø (NFA) har undersøgt arbejdsmiljøet i ældreplejen i Danmark. Her viste det sig, at især rygning og overvægt giver højere sygefravær. Sosu'erne fra Carolineparken og Lyngparken har allerede gennem den ugentlige træning en oplevelse af, at de kan mere end de troede rent fysisk og mentalt, fordi det alligevel var sjovt at få pulsen op, sved på panden og at grine sammen med kollegerne i en travl hverdag. Undersøgelsen viste også, at personer, der selv vurderer, at deres kondition og styrke er lav, har et meget højere sygefravær end andre kolleger. NFA kom i deres undersøgelse frem til, at en forbedring af den enkeltes livsstil og fysiske formåen havde en lige så stor forebyggende effekt på sygefraværet som forbedringer af arbejdsforhold. Gevinsten ved træning i arbejdstiden er derfor, sosu'ernes positive oplevelse af at træne og at de får troen på egen formåen, som kan være med til at påvirke en reduktion af sygefraværet. De får en bevidsthed omkring egen livsstil og får trænet i arbejdstiden og nogle endog i fritiden. Arbejdspladsen er en oplagt og vigtig arena for indsatser over for fysisk inaktivitet, usund kost og rygning.

### Fastholdelse og rekruttering

Da det er blevet vanskeligere at rekruttere sosu'ere i de danske kommuner er det væsentligt for den enkelte kommune at være en attraktiv arbejdsplads, som kan både fastholde og tiltrække gode medarbejdere. I Sundhedsstyrelsens rapport "Sundhed og trivsel på arbejdspladsen" fra 2010, viser erfaring, at når virksomhederne implementerer gode sundhedsprogrammer får de lettere ved at fastholde eller rekruttere nye.

I henhold til den strategi og de effektmål som ældreplejen i Varde Kommune har udvalgt, vil fysisk aktivitet øge rekrutteringen (mindst 50% flere ansøgninger) samt bevirke at sosu'ere bliver længere i arbejdslivet (seniorer) - mindst et år længere.

Det er dyrt både menneskeligt og økonomisk at ansætte den forkerte medarbejder, da det ofte ender med en afskedigelse. Beregninger viser, at en fejlrekruttering – alt medregnet – koster i nærheden af en årsløn. Ligeledes viser mange undersøgelser, at virksomhedslederne er tilbøjelige til at vælge kommende medarbejdere på baggrund af faglige kvalifikationer, hvorimod at overvægten af afskedigelser sker på baggrund af personligheden<sup>1</sup>.

I Varde Kommune er en sosu-assistent's årsløn på 37 timer ca. 273.798 kr. og på 30 timer er årslønnen ca. 221.998 kr. (Beløbene er uden særydelsestillæg og haleydelser). Se evt. eksemplet i bilag 6, der viser hvad en

<sup>1</sup> <http://www.hrpeople.dk/prisen-for-at-vaelge-den-forkerte-medarbejder/>

ny medarbejder kan koste. Ifølge forsker Just B. Justensen vil man kunne realisere en gevinst på 0,05% iht. fastholdelse og rekruttering ved at træning bliver indlejret i ens arbejdstid/vagtplan en gang ugentligt.

Sundhedsfremmende indsatser på arbejdspladsen signalerer i stigende grad en attraktiv arbejdsplads, hvilket kan have væsentlig betydning for både rekruttering og fastholdelse. Træning i arbejdstiden vil ikke skulle anses som "et tilbud" for medarbejdere, men som en del af det, at være ansat i Varde Kommune.

### Sammenfatning

Sosuéernes tilbagetrækningsalder er øget, men kernevelfærdsarbejdet, som denne faggruppe dagligt udfører har anselige udfordringer indenfor sygefravær, fastholdelse, rekruttering, fysisk og psykisk nedslidning. Sosu'er oplever høje fysiske og psykiske krav og derfor er behovet for sundhedsfremmende valgmuligheder for sosu'erne væsentlige at få implementeret ind i deres hverdag på arbejdspladsen. Derudover understreger forsker Just. B. Justensen, at sosu'erne en faggruppe, hvor størstedelen af dem ikke motionerer i fritiden, hvilket svarer til 80-90 procent.

Arbejdspladsen er den "arena", hvor vi opholder os i mange timer dagligt og er central for mange iht. fællesskab, trivsel og sundhed m.v. En arbejdsplads som sundhedsfremmende arena, er ikke blot attraktiv, men kan også være med til at fremme øget rekruttering, øget fastholdelse, nedsættelse af sygefravær m.m. Især er det vigtigt at understøtte sosu'er, grundet deres daglige fysiske og psykiske belastende arbejde. Just B. Justensen har gennem sin forskning konkluderet, at størstedelen af langtidssygefravær bunder i muskelskeletbesvær. HR i Varde Kommune nyeste resultater viser ligeledes at i ældreplejen er årsager til langtidssygefraværet bevægeapparatet, stress og depression.

Kommunen har en opgave i, at den enkelte sosu'er kan se sig selv og sit fag i et sundheds- samt sundhedsfremmende perspektiv. Det vil være et signalværdi til omgivelserne og borgerne, når Varde Kommune implementerer indsatser for at øge sundhed, trivsel, arbejdsglæde og fx er med til at nedsætte antallet af kommunale medarbejdere i ældreplejen, der fx ryger, har for højt BMI eller dårlig kondi. Derudover vil nedsættelse af sygefraværet kunne være med til at fremme fastholdelse og rekruttering.

### Anbefalinger

Selve processen med træning i arbejdstiden i hjemmeplejen og på plejecentrene er afhængig af:

- Ledelsesmæssig opbakning
- Langsigtet proces – hav tålmodighed – det tager tid at ændre folks vaner og en kultur
- At det ikke blot er endnu et projekt, men en langsigtet proces/transformation!
- Forankring sker, der hvor der er systematik og inddragelse - Styr på rammerne – Rollefordeling af opgaver - Hvem dækker den sosu, som tager ind og træner en time? (Vikarbureau? Senior der ønsker at arbejde mindre timer?)
- Økonomien (udgift vikarer i opstartsfasen, andet?)
- Tilbyde medarbejderne gratis Sundhedstjek, da det giver dem et indblik i deres helbredstilstand
- Konsulent som har den overordnede opgave iht. drift/implementering, støtte, sparring osv. til ledelsen ude på plejecentrene og hjemmeplejen.

## Bilag 1

**Body Mass Index (BMI) - anbefales at ligge indenfor det grønne felt:**

Undervægt	Normalvægt	Overvægt	Svær Overvægt
18,5 kg/m <sup>2</sup>	18,5 – 25 kg/m <sup>2</sup>	25 – 30 kg/m <sup>2</sup>	>30 kg/m <sup>2</sup>

**Fedtprocent (%) - anbefales at ligge indenfor det grønne felt:**

Alder (år)	Mænd			
	Undervægtig	Anbefalet	Overvægtig	Meget overvægtig
20 – 39	1-8 %	8-20 %	20-25 %	> 25 %
40 – 59	1-9 %	9-22 %	22-28 %	> 28 %
60 – 79	1-13 %	13-25 %	25-30 %	> 30 %
Alder (år)	Kvinde			
	Undervægtig	Anbefalet	Overvægtig	Meget overvægtig
20 – 39	1-21 %	21-33 %	33-39 %	> 39 %
40 – 59	1-23 %	23-34 %	34-40 %	> 40 %
60 – 79	1-24 %	24-36 %	36-42 %	> 42 %

**Blodtryk (mmHg) – anbefales at ligge indenfor det grønne felt:**

Normalt	Lidt forhøjet	Moderat forhøjet	Svært forhøjet
Sys: 110-140	Sys: 140-160	Sys: 160-180	Sys: 180-210
Dia: 70-90	Dia: 90-100	Dia: 100-110	Dia: 110-120

**Kondital (ml/kg/min) - anbefales at ligge indenfor det blå/grønne felt:**

Alder (år)	Mænd			Alder (år)	Kvinder		
	Lavt	Middel	Højt		Lavt	Middel	Højt
20 – 29	<44	44 – 51	>51	20 – 29	<34	35 - 43	>44
30 – 39	<40	40 – 47	>47	30 – 39	<33	34 - 41	>42
40 – 49	<36	36 – 43	>43	40 – 49	<31	32 - 40	>41
50 – 59	<32	32 – 39	>39	50 – 59	<28	29 - 36	>37
60 – 69	<27	27 - 35	>35	60 – 69	<26	27 - 34	>35

**Blodprofil:**

Total kolesterol	Blodsukker
< 5,0 mmol	> 4 - < 7 mmol

## Bilag 2

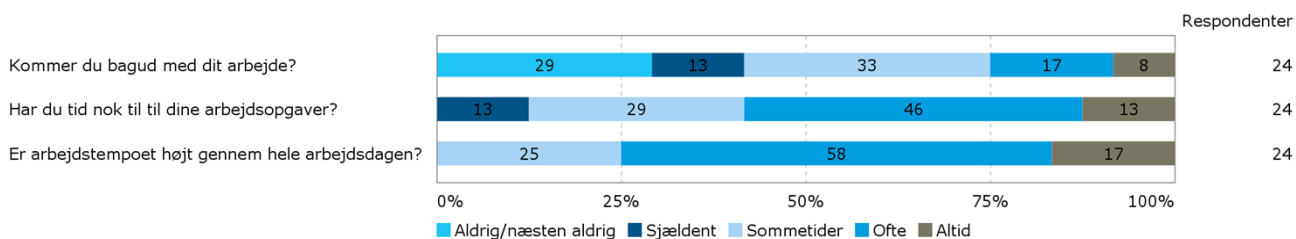
Træningstider på Carolineparken og Lyngparken i 2017.

\*Fra 2018 ønsker Carolineparkens medarbejdere også at træne i tidsrummet 10.00-11.00, dette har de endnu ikke prøvet af i 2017.

<b>Frekvens/Plejecenter</b>	<b>Tirsdag</b>	<b>Onsdag</b>	<b>Torsdag</b>	<b>Fredag (ændres til mandag i 2018)</b>
<b>Lyngparken</b>	10.15-11.15  14.00-15.00		10.15-11.15  14.00-15.00	
<b>Carolineparken</b>		10.00-11.00*  13.00-14.00  14.00-15.00  15.00-16.00		10.00-11.00*  13.00-14.00  14.00-15.00  15.00-16.00

## Bilag 3

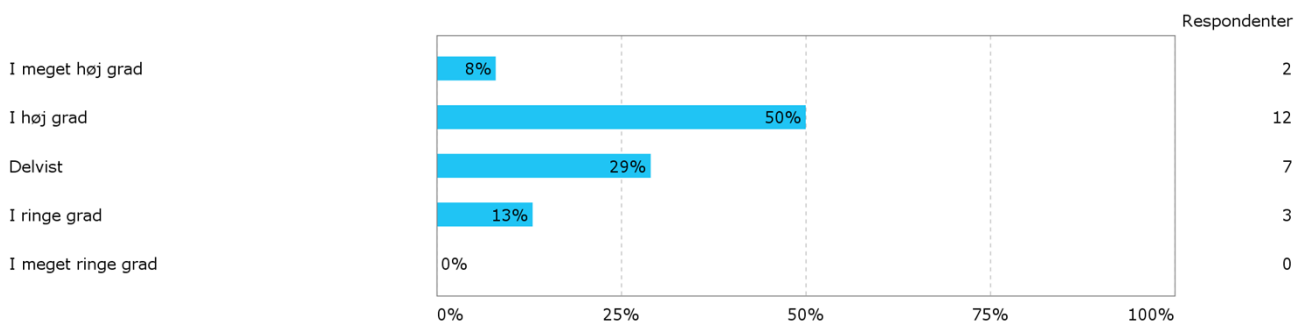
MINI APV – besvaret af sosu´er fra Lyngparken og Carolineparken, og som har trænet i arbejdstiden 2017



Har du yderligere kommentarer, kan du skrive det her:

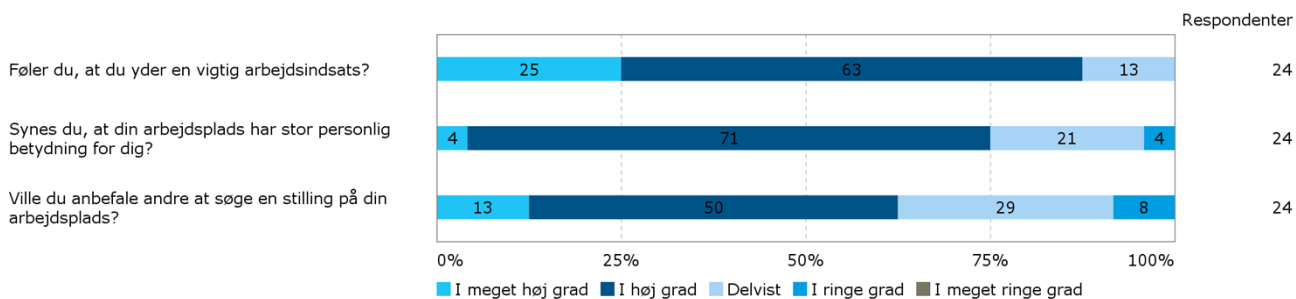
Kan aldrig gøre det godt nok - Er usikker

Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?



Har du yderligere kommentarer til udviklingsmuligheder, kan du skrive det her:

Mere tid til omsorg



Hvorfor vil du anbefale andre at søge en stilling på din arbejdsplads, kan du skrive det her:

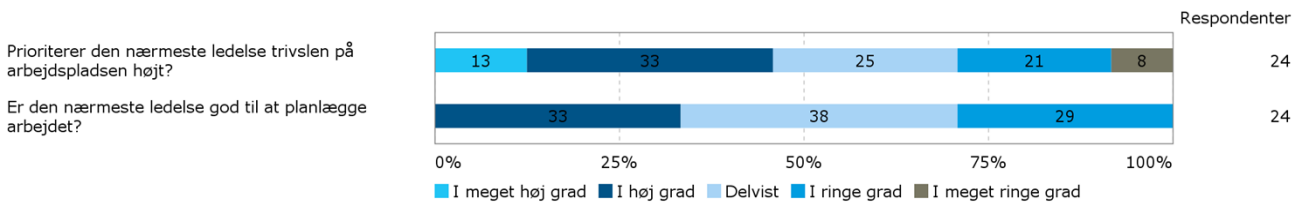
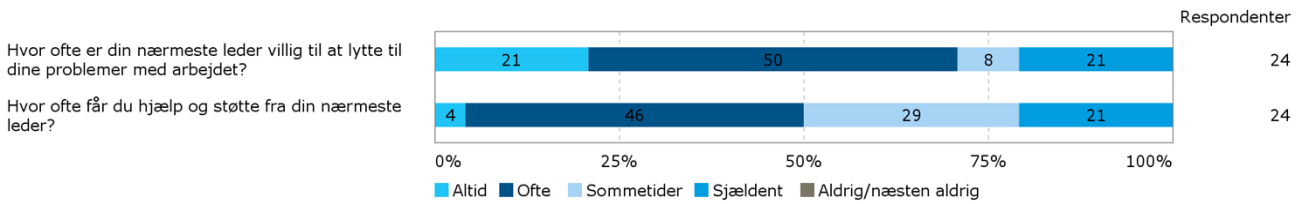
For at få flere hænder og gode kollegaer

Det er en super arbejdsplads med gode kollegaer

Jeg har en super god stilling



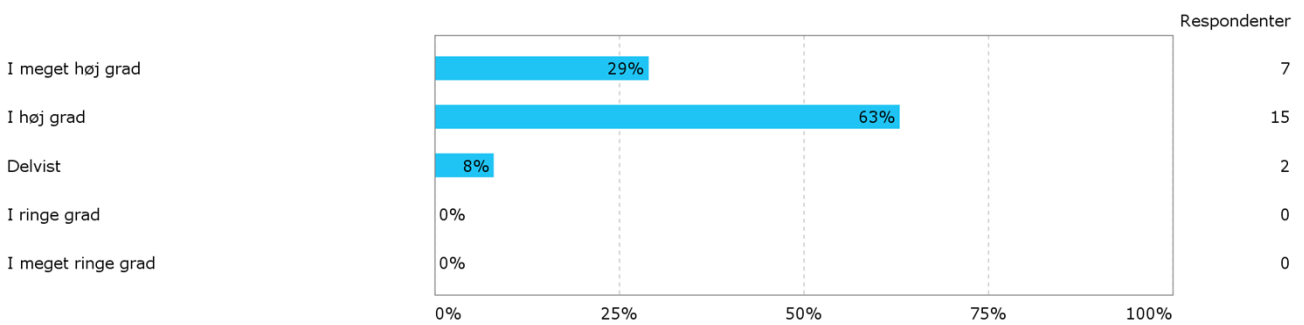
## NOTAT



Har du yderligere kommentarer til ovenstående spørgsmål, kan du skrive det her:

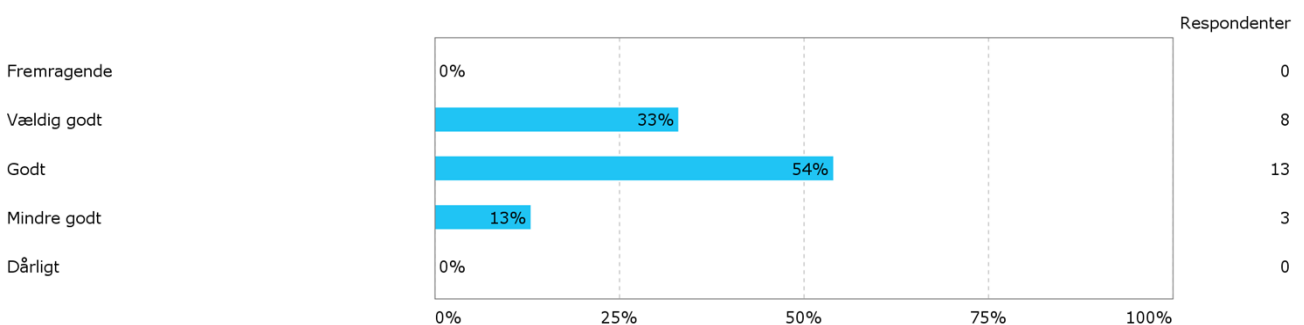
Flere hænder

Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?



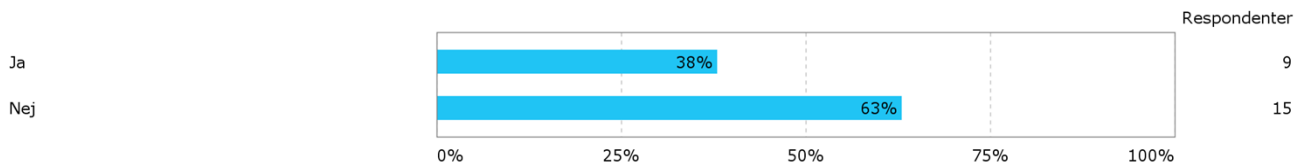
Har du yderligere kommentarer til rolleklarhed, kan du skrive det her:

Hvordan synes du, at dit helbred er alt i alt?

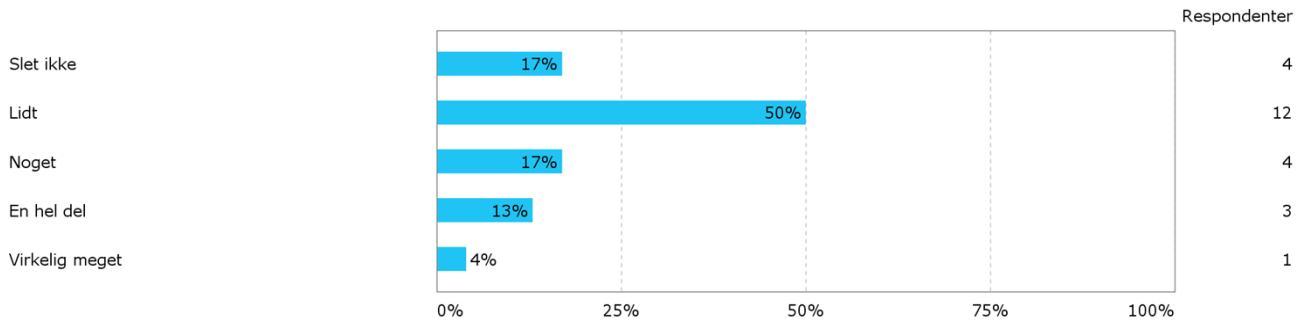


Jeg har pga. fysiske helbred været begrænset i hvilken slags arbejde eller andre aktiviteter, jeg har kunne udføre

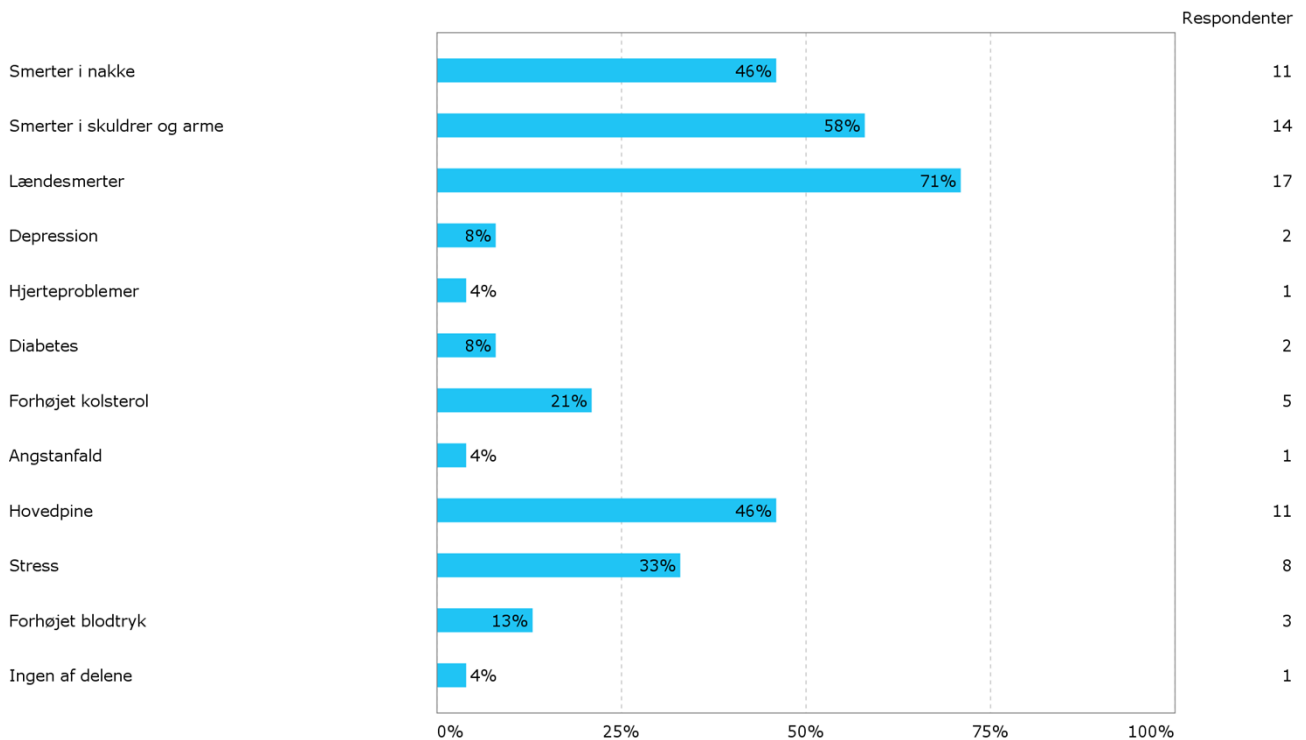
## NOTAT



Fysiske smerter har vanskeliggjort mit daglige arbejde

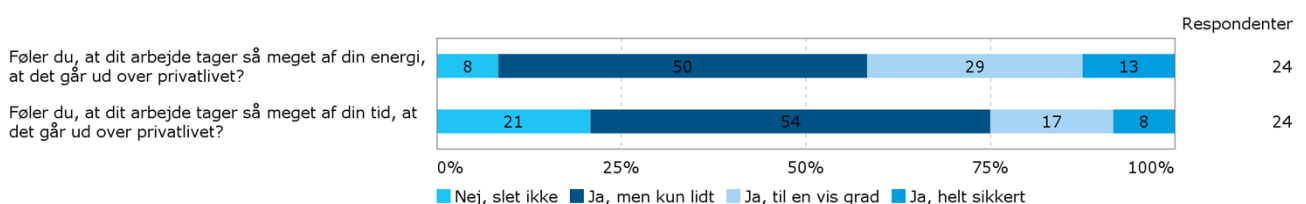


Har du inden for de seneste måneder oplevet noget af følgende? Sæt gerne flere krydser



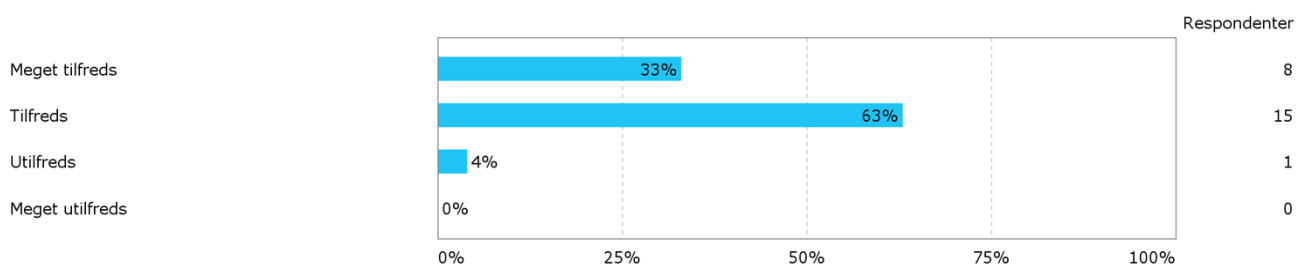
Har du yderligere kommentarer til selv vurderet helbred, udbrændthed og stress, kan du skrive det her:

Jeg er slidt efter mange år på arbejde



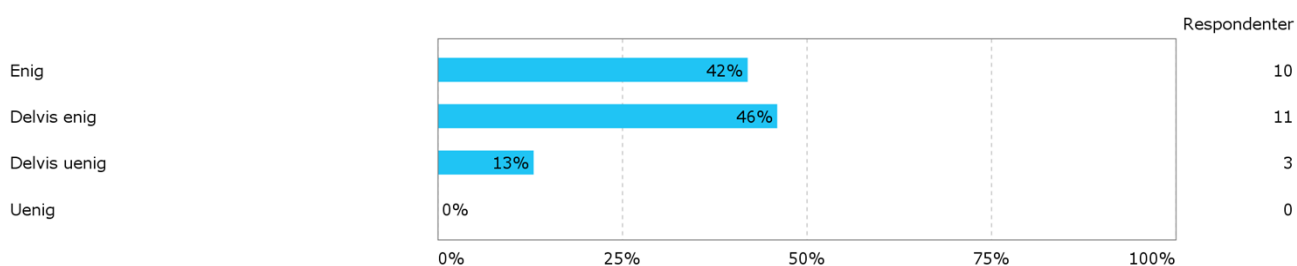
Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?

## NOTAT



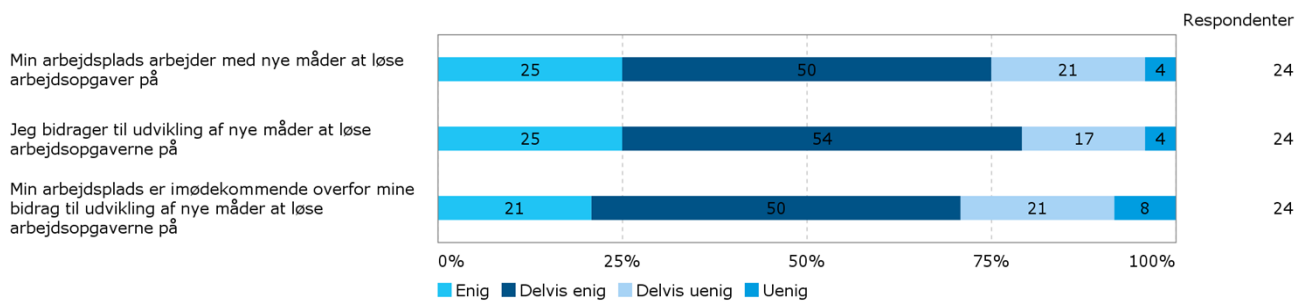
Har du yderligere kommentarer til arbejde og privatliv og/eller dit arbejde i almindelighed, kan du skrive det her:

### Min arbejdsplads har fokus på at forebygge sygefravær på arbejdspladsen



Har du yderligere kommentarer, kan du skrive det her:

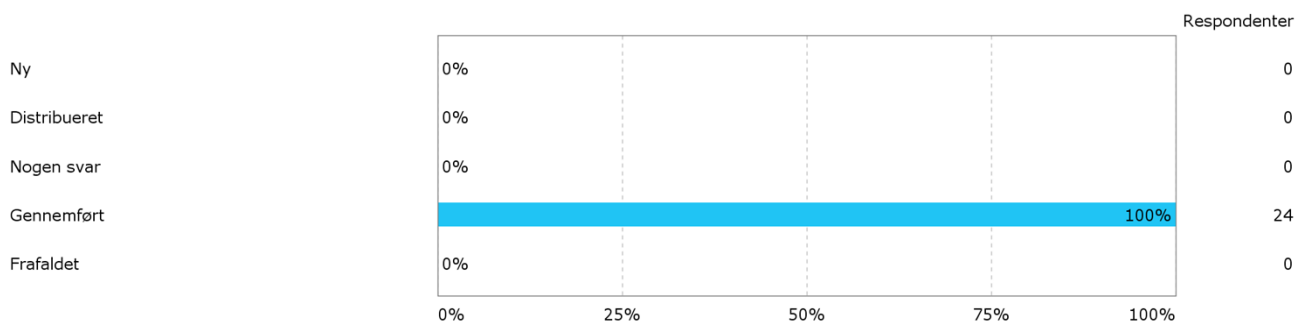
Træning er med til at forebygge sygefravær, men hvis vi havde tid til at blive færdig med vores arbejde



Har du yderligere kommentarer, kan du skrive det her:

Manglende tid - Kan ikke lade sig gøre

### Samlet status



## Bilag 4

### Udgift til træning i arbejdstiden 2018-2020

Oversigten viser udgifterne til plejecentre og hjemmeplejen, når der afsættes 18 ugers træning af til hvert sted og deltagelsesprocenten forventes at være 80%. Pris pr. medarbejder i timen kr. 182,80. Tid brugt i de 18 uger pr. medarbejder: 14,40.

Lyngparken og Carolineparken fortsætter deres træning i arbejdstiden fra april 2018.

Da Lyngparken og Carolineparken har fået udbetalt midler til træning i arbejdstiden for 2017 og der er overskydende midler, vil disse midler bliver overført til deres træning i arbejdstiden i 2018.

Beregninger af træning i arbejdstiden - 18 uger						
Plejecenter/ hjemmepleje	80 % deltagelse	*Tid på træning	Tid - Sundhedstjek. (alle medarbejdere)	Tid - motivatore rne	Tid brugt i alt	Udgift i alt til træning i arbejdstiden
<b>Ældreområde Lyngparken &amp; Carolineparken - April 2018</b>						
Lyngparken	40	576	50	4	630	kr. 115.164,00
Carolineparken/Rehab. b.	50	720	65	4	789	kr. 144.229,20
Samlet udgifter						kr. 259.393,20
<b>Ældreområde Vest - start maj 2018</b>						
Poghøj	34	489,6	43	24	556,6	kr. 101.746,48
Skovhøj	17	244,8	21	12	277,8	kr. 50.781,84
Hjemmeplejen - Varde Øst	21	302,4	26	12	340,4	kr. 62.225,12
Hjemmeplejen - Oksbøl	26	374,4	32	12	418,4	kr. 76.483,52
Samlet udgifter						kr. 291.236,96
<b>Ældreområde Nord - start januar 2019</b>						
Aktivitetscenter	44	633,6	55	36	724,6	kr. 132.456,88
Vinkelvejscenret	47	676,8	59	36	771,8	kr. 141.085,04
Møllegården	18	259,2	23	12	294,2	kr. 53.779,76
Tistrup Plejecenter	22	316,8	27	12	355,8	kr. 65.040,24
Hjemmeplejen - Lunde/Outrup/Tistrup/ Horne	31	446,4	39	24	509,4	kr. 93.118,32
Hjemmeplejen - Ølgod	21	302,4	26	12	340,4	kr. 62.225,12
Samlet udgifter						kr. 547.705,36
<b>Ældreområde Syd - start august 2019</b>						
Lyngparken Bofællesskab	16	230,4	20	12	262,4	kr. 47.966,72
Søgård	10	144	13	12	169	kr. 30.893,20
Hjemmeplejen - Varde Midt	34	489,6	42	24	555,6	kr. 101.563,68
Hjemmeplejen - Varde Syd	24	345,6	30	12	387,6	kr. 70.853,28
Hjemmeplejen - Varde Nord	19	273,6	24	12	309,6	kr. 56.594,88
Samlet udgifter						kr. 307.871,76
<b>Ældreområde Øst - start januar 2020</b>						
Helle Plejecenter	40	576	50	36	662	kr. 121.013,60
Ansager Plejecenter	22	316,8	28	12	356,8	kr. 65.223,04
Sognelunden	18	259,2	23	12	294,2	kr. 53.779,76
Hjemmeplejen - Årre/Sig	30	432	37	24	493	kr. 90.120,40
Hjemmeplejen - Nordenskov	26	374,4	32	24	430,4	kr. 78.677,12
Samlet udgifter						kr. 408.813,92
<b>Udgifter i alt på hele området</b>						<b>kr. 1.815.021,20</b>
Pris pr. medarbejder i timen				kr. 182,80		
Tid brugt i de 18 uger pr. medarbejder				14,40		
*Tid på træning (antal medarbejder*antal tid brugt pr. medarbejder)						
**Talene hos Carolineparken og Lyngparken er udregnet på baggrund af træningsdeltagelse i 2017.						
Dok. Nr. 196784/17						

## Bilag 5

Træning og Rehabilitering 48201	13.084.822
Fritvalgsområde Midt/Vest	49.582.919
Fritvalgsområde Nord/Øst	49.229.873
Ældreområde Øst	32.917.341
Ældreområde Syd	35.565.998
Ældreområde Nord	48.374.250
Ældreområde Vest	46.702.428

I alt lønudgifter: 275.457,63 kr. når ældreplejen (plejecentre og hjemmeplejen) har 0,1 procent reduktion i sygefravær et år.

## Bilag 6

**Hvor meget koster det at udskifte en medarbejder?**

Vi har forudsat, at virksomheden har 100 medarbejdere med en timeløn på i gennemsnit 175,00 kr. (inkl. feriepenge samt div. sociale bidrag). Der arbejdes 160 timer om måneden, og det kræver en indkøringsperiode på 6 måneder, inden en ny medarbejder arbejder optimalt (Job og Trivsel – ”Hvad koster sygefraværet?” - [http://www.jobogtrivsel.dk/Files/Filer/hvad\\_koster\\_sygefravaeret.pdf](http://www.jobogtrivsel.dk/Files/Filer/hvad_koster_sygefravaeret.pdf))

Aktivitet	Konsekvens i form af tid, der ikke udnyttes til produktion	Time/r x person/er x timeløn	Omkostning i kr.
Omplaceringsforsøg	1 time x 2 personer	1 x 2 x 175,00	350,00
Udformning af annonce kontakt til AF	1 time x 1 person	1 x 1 x 175,00	175,00
Annonce	2 stk. 20 x 20 cm	2 x kr. 8.000,00	16.000,00
Besvarelse af spørgsmål	4 timer x 2 personer	4 x 2 x 175,00	1.400,00
Sortering af ansøgninger	4 timer x 1 person	4 x 1 x 175,00	700,00
Foretage første udvælgelse	2 timer x 2 personer	2 x 2 x 175,00	700,00
Indkaldelse til samtale	4 timer x 1 person	4 x 1 x 175,00	700,00
Gennemføre samtaler	1 time x 2 personer x 10 ansøgere	1 x 2 x 175,00 x 10	3.500,00
Udvælgelse	2 timer x 2 personer	2 x 2 x 175,00	700,00
Forhandling	2 timer x 2 personer	2 x 2 x 175,00	700,00
Returnering af ansøgninger	4 timer x 1 person	4 x 1 x 175,00	700,00
Skrive ansættelsesaftale	½ time x 1 person	½ x 1 x 175,00	87,50
Introduktion	4 timer x 2 personer	4 x 2 x 175,00	1.400,00
Undervisning og vejledning	25% nedgang x 3 mdr.	0,25 x 3 x 160 x 175,00	21.000,00
Indskoling	50% nedgang x 6 mdr.	0,50 x 6 x 160 x 175,00	84.000,00
Indvirkning på det øvrige personale	5% nedgang x 2 mdr. x 10 medarb. <sub>1</sub>	0,05 x 2 x 160 x 175,00 x 10	28.000,00
Opsigelsesvarsel	25% nedgang x 3 mdr.	0,25 x 3 x 160 x 175,00	21.000,00
Indvirkning på det øvrige personale	5% nedgang x 3 mdr. x 10 medarb.	0,05 x 3 x 160 x 175,00 x 10	42.000,00
<b>Rekrutteringsomkostninger totalt</b>			<b>kr. 223.112,50</b>

Kilde: Susanne Rehlund, 1998, bearbejdet af MANUS, feb. 2000

## Bilag 7

Plejecenter	Hold/timer	Løntrin 4 - timeløn 189,41 kr.	Løntrin 7 - timeløn 227,64 kr.	18 ugers træning (løntrin 4)	18 ugers træning (løntrin 7)
Ældreområde Syd	10	kr. 1.894,10	kr. 2.276,40	kr. 34.093,80	kr. 40.975,20
Ældreområde Nord	18	kr. 3.409,38	kr. 4.097,52	kr. 61.368,84	kr. 73.755,36
Ældreområde Vest	10	kr. 1.894,10	kr. 2.276,40	kr. 34.093,80	kr. 40.975,20
Ældreområde Øst	14	kr. 2.651,74	kr. 3.186,96	kr. 47.731,32	kr. 57.365,28
	52	kr. 9.849,32	kr.11.837,28	kr. 177.287,76	kr.213.071,04
Terapeut - løntrin 4 koster 9849,32 kr. i ugen ved at træne alle plejecenter					
Terapeut - løntrin 7 koster 11837,28 kr. i ugen ved at træne alle plejecenter					
Dok nr. 196784-17					