



## Ansøgningskema for

**Pulje til nedbringelse af sygefravær i ældreplejen  
Finanslovskonto 17.51.05**

Projektets navn:	Bæredygtig Selvledelse på Arbejdspladsen (BSA) et samarbejde mellem Ældreplejen, HR og Jobcenter.
------------------	---

### Ansøger

Kommune	Varde Kommune
Projekt- og tilskudsansvarlig: (navn, adresse, telefon, e-mail)	Ældrechef Thorkild Sloth Pedersen Social & Sundhed. Bytoften 2 6800 Varde <a href="mailto:thpe@varde.dk">thpe@varde.dk</a> Mobil: 30 52 75 91

### Projektperiode

Angiv projektets periode	Startdato: 1. september 2018
	Slutdato: 1. september 2020

## Proces for udarbejdelse af strategi

<p>Beskriv hvordan medarbejdere i ældreplejen og det politiske niveau i kommunen vil blive inddraget i udarbejdelse af strategien for nedbringelse af sygefravær</p>	<p><b>Inddragelse af medarbejdere i ældreplejen</b> Inddragelse og involvering af medarbejdere i ældreplejen har stor betydning og vægtes højt i Varde Kommune. Medarbejderne vil blive inddraget i udarbejdelse af strategien til nedbringelse af sygefravær gennem MED-systemet.</p> <p>Medarbejderinddragelsen indebærer:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ved at give feedback på de tre eksperimenter (læs senere uddybelse af eksperimenterne)</li><li>• Gennem MED-systemet som løbende vil blive involveret i forbindelse med afprøvning af eksperimenterne, udover at sygefraværet er et fast punkt på deres dagsorden. Yderligere vil MED-systemet blive afgørende i forhold til at komme med forslag til konkrete handlinger som skal forelægges det politiske niveau. Resultaterne fra analyserne vil blive præsenteret for MED-systemet lokalt i de fire ældreområder og her vil der ud fra en IGLO-drøftelse blive genereret bud på handlinger, der ud fra medarbejderne vinkel bør initieres for at reducere sygefraværet.</li><li>• Gennem projekt organiseringen</li><li>• I efteråret 2018 er HR's opgave en gennemførelse af både en APV måling, en trivselsmåling samt lederevaluering på Ældreområdet. Disse tager alle udgangspunkt i den enkelte medarbejders feedback.</li></ul> <p><b>Inddragelse på det politiske niveau</b> Drøftelsen omkring hvilke indsatser der i sidste ende skal implementeres i strategien for nedbringelse af sygefraværet finder deres afsæt i data, der er tilvejebragt gennem:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• APV og Trivselsmålinger</li><li>• Sygefraværsstatistikken</li><li>• Fordelingen af kort og langtidssygefravær</li><li>• Årsager til sygefravær</li><li>• Resultaterne fra eksperimenterne</li></ul> <p>Udvalget er orienteret om ansøgningen og vil løbende blive orienteret. Efter analyse af samtlige data, udarbejdes der forslag til konkrete handlinger under "strategien for sygefravær" disse handlinger vil blive drøftet i udvalget.</p>
--	---

## Iværksættelse af kerneelementer

Beskriv hvordan strategiens obligatoriske og eventuelle øvrige kerneelementer tænkes iværksat

(Obs: Se bilag 1 for en oversigt over projektets forskellige aspekter)

### **Baggrund for strategiens kerneelementer**

I gennem en årrække har Varde Kommune, som mange andre kommuner været vidne til et forhøjet sygefravær hos ansatte på ældreområdet – særligt langtidssygefravær. Varde Kommunes HR har undersøgt hvilke faktorer, der har betydning for sygemelding samt sygefravær.

I efteråret 2017 udarbejdede HR-afdelingen i Varde Kommune kortlægningen af årsager til sygefravær indeholdende de fire ældreplejeområder med i alt 805 ansatte.

Analysen af sygefraværet viste antal medarbejdere med 30 dage/12% sygefravær eller mere på 12 måneder og at årsagerne til sygefraværet overvejende skyldes bevægeapparatet på 38% og stress/depression på 26%. I alt svarer det til at 64% af sygefraværet er forudsaget af fysiske og psykiske årsager.

Derudover er sygefraværet blevet opdelt på direktørområder og fagområder 2014-2017, der viser at der har været en meget lille reduktion af sygefraværet siden 2014 på trods af den øvrige udvikling i Varde Kommunes sygefravær. Behovet, for en analyse, af hvorledes det tværfaglige samarbejde kan optimeres af de relevante parter med henblik på at tilvejebringe viden om, hvilke faktorer der gør sig gældende og hvilke indsatser der har effekt, er derfor en nødvendighed.

Efter resultatet af analysen afholdte HR dialogmøder med ældreområdets fælles MED-udvalg (Medarbejderudvalg). MED-udvalget fremkom vha. IGLO-modellen (Niveauer på individ, gruppe, ledelse og organisation) med relevante og foreslåede indsatser med henblik på reducere af sygefraværet. Forslag til indsatser var bl.a. øget fokus på brugen af hjælpemidler, mere fysisk træning, tilbud om coaching m.m. på de fire niveauer.

Efter denne oversigt af både analysen af årsager til sygefravær samt forslag til indsatserne dannes et tydelig billede af et behov for iværksættelsen forskellige typer af eksperimenter, for at kunne udarbejde en analyse og kortlægning af hvorledes

hvilke greb, der optimalt udvider og forbedrer vores systematiske forebyggelsesindsatser, som pt. er følgende:

I dag består vores systematiske indsats af følgende 6 fokusområder med afsæt i KL's publikation "Kur mod Sygefravær", 2014):

- 1) Tydelig og kompetent ledelse
- 2) Fælles ejerskab til indsatserne, vi har MED-systemet dybt involveret i at kvalificere vores sygefraværsindsats.
- 3) God statistiske opfølgninger
- 4) Systematiske samtaler – de centrale retningslinjer for sygefraværssamtaler
- 5) Tidlig indsats i form af sundhedstilbud: forebyggende tiltag som træning i arbejdstiden, mulighed for udredning hos Fysio DK og benyttelse af Arbejdsmedicinsk Afdeling i Esbjerg m.m.
- 6) Høj trivsel og social kapital at opleve sit job som meningsfuldt.

I det følgende vil iværksættelsen af kernelementerne blive uddybet:

#### **Iværksættelse af projektets kerneelement 1**

Tiltag vedr. forebyggelse af sygefravær indebærer følgende tre eksperimenter:

- a) Eksperiment Træning i arbejdstiden
- b) Eksperiment Brug af hjælpemidler
- c) Eksperiment Bæredygtig selvledelse

#### **Træning i arbejdstiden**

Træning i arbejdstiden er et projekt (egenfinansiering) der allerede er i iværksat og pt. udrulles i hele ældreplejen (ansatte på plejecentre og i hjemmeplejen) i 2018-2021. Erfaring fra træning i arbejdstiden har allerede vist en god effekt på oplevelsen af arbejdsglæde, trivsel og egen fysiske formåen. Ansatte i ældreplejen har dagligt fysiske og psykiske belastninger og her kan arbejdspladsen være en sundhedsfremmende arena, hvor vi passer godt på vores medarbejdere og hvor de har muligheden for at tage sundere valg.

#### **Bedre brug af hjælpemidler**

Der fokus på hvorledes APV-teamet kan øge brugen af hjælpemidler på plejecentre og i hjemmeplejen. Et greb er at uddanne flere

forflytningsvejledere samt oftere gentage undervisningen af benyttelsen af hjælpemidler, hvert andet år fremfor hvert tredje år. Derudover vil APV-Teamet fremover være mere opsøgende og synlige. Teamet kan spotte de u hensigtsmæssige arbejdsstillinger og de vil kunne følge bedre op på de hjælpemidler, som plejepersonalet søger bevilling til, så der sikres at rette hjælpemiddel bevilges enten til borgere eller egen brug. Med videoklip vil det også være muligt at formidle forflytninger i hverdagen.

Ældreområdet udarbejder endvidere analyse af 50 nyansattes introduktion af brug af hjælpemidler.

### **Bæredygtig selvledelse**

Bæredygtig Selvledelse (BS) er en strategi for livet og arbejdslivet, som hjælper individet til at indgå i et arbejdsfællesskab uden at udpine egne ressourcer. Vigtigt for indsatsen er, at de ansatte på Ældreområdet i Varde Kommune selv har peget på coachingsamtaler som et ønskeligt trivselsfremmende tilbud.

BS består i, at vi er i stand til at mærke og forstå kroppens signaler, at vi kender egne styrker og begrænsninger, samt at vi forstår at ændre strategi eller bede om hjælp, når mistrivsel står på over længere tid. Når der arbejdes med BS, så analyseres der både på individets iboende karaktertræk, mestringsstrategier og erfaringer. I BS indgår også en kontekstuel analyse i form af: hvad, hvem og hvor meget? der skal være i netop mit liv for, at jeg oplever optimal trivsel.

Elementerne heri består af:

- Dialogmøder (erfamøder/information/undervisning)
- Hotline
- Coachingsamtaler
- Tilbage melding

### **Dialogmøder**

BSA som forebyggende og trivselsfremmende indsats starter allerede ved, at samtlige medarbejdere klædes på med informationer om BSA-tilbuddene samt bæredygtig selvledelse. Da Varde Kommunes medarbejdere på Ældreområde på lige fod med alle andre kommunalt ansatte

præsenteres for mange projekter, kan en holdning være, at projekter generelt fjerner fokus fra medarbejdernes kerneområde – arbejdet med de ældre borgere.

For at BSA indsatsen ikke bliver opfattet som endnu et projekt og risikerer at møde modstand, er det vigtigt, at nærværende projekt udelukkende 'mærkes' som et projekt på de indre linjer. For de ansatte skal de enkelte tilbud i indsatsen 'mærkes' som relevante og interessante tilbud.

Præsentationen af tilbud og information om bæredygtig selvledelse skal ikke blot vidne om et brugbart og relevant indhold. Den skal også vidne om et stærkt og imødekommende team, der med nærvær, ekspertise og anerkendelse vil være med til at skubbe en god udvikling i gang i forhold til øget trivsel for den enkelte og heraf følgende på arbejdspladsen som hele. BSA indsatsen vil blive præsenteret på de involverede afdelingers personalemøder/teammøder og ledermøder.

#### **Erfaringsudvekslingsmøder (erfamøder) for nyuddannede**

De nyuddannede tilbydes en forebyggende og tidlig indsats i form af erfamøder. Her vil de nyuddannede blive informeret om bæredygtig selvledelse. Der vil desuden skabes et rum for de nyuddannede, hvor der er mulighed for at sparre med ligestillede på tværs af afdelinger. Planen er, at der i projektperioden vil være 4 møder af to timers varighed.

Mål:

- Undersøge de tematiske problemstillinger
- Finde metode og form til at styrke den enkelte medarbejder gennem et fællesskab med ligestillede og en øget viden om bæredygtig selvledelse
- Undersøge om vi kan opfange og afværge eksempelvis en spirende mistrivsel indenfor her beskrevne rammer

#### **Hotline**

Der oprettes en anonym hotline, som alle ansatte samt ledelse frit kan benytte. Hotlinen vil være åben tre dage ugentligt fra 14.00-16.00. Alle spørgsmål og problematikker er velkomne – både af

arbejds­mæssig og privat karakter.

- Det undersøges her om der gøres brug af hotlinen, og i hvilket omfang
- Det undersøges om en hotline styrker den forebyggende og tidlige indsats ved at være en let tilgængelig løsning
- Det undersøges, om hotline styrker eller svækker dialog mellem medarbejder og leder
- Hotlinen bruges til dataindsamling ift. eventuelle gennemgående temaer eller problemstillinger, de ansatte eller ledelsen møder.

### **Coachingforløb**

De ansatte tilbydes et forløb ved en coach på op til 3 samtaler. Dog kan disse forlænges af teamlederen helt op til 10 samtaler, da det er individuelt hvor mange samtaler medarbejderne har gavn af. Coaching bliver tilbudt som traditionel ansigt-til-ansigt samtaler eller alternativt som telefonsamtale. Sidstnævnte form er mere fleksibel ift. tid og sted. Ansigt-til-ansigt samtalerne afholdes enten i psykologpraksis Lene Bammeskov eller hvis medarbejderen ønsker at afholde samtalerne på arbejdspladsen, vil dette forsøges imødekommet. På ledermødet d. 30. maj 2018 blev det tilkendegivet at områdelederne bakker op om dette, da de tror på den forebyggende effekt af coachingforløbene.

Medarbejders egen teamleder orienteres og involveres om coaching forløbet og inviteres med til den afsluttende samtale efter behov – for på den måde at inddrage og klæde teamleder på i forhold til støtte, skånehensyn eller andet af relevans.

Målsætningen med afprøvelsen af en coachfunktion og dertilhørende værktøjer hotline og undervisning er at undersøge og analysere os frem til hvilke eksperimenter der vil have mest gavnlig effekt på nedbringelsen af sygefravær og indholdet af vores fremtidige strategi.

Opgave 1) at klæde den enkelte medarbejder på til bæredygtig selvledelse, så medarbejders trivsel optimeres.

Opgave 2) at fremme den tidlige og tværgående indsats – i form af et samarbejde mellem Jobcenter, HR og Ældreplejen. Målet er at den ansatte bliver

bevidst om egen trivsel og bliver tryk ved at bede om hjælp, før resultatet evt. bliver en sygemelding.

I BS indsatsen indgår de coachende samtaler som et centralt element, men fokus vil ligeledes være på at styrke en tidlig indsats og skabe grobund for en 'selvlærende organisation', hvor trivselsfremmende erfaring/viden kanaliseres fra individet ind i organisationen og omvendt.

### **Eksterne konsulenter**

Årsagen til inddragelse af ekstern konsulent er todelt. For det første vil en ekstern konsulent møde organisationen med 'friske øjne', ligesom medarbejder vil opleve at møde en psykolog/coach, der er løsrevet fra den organisation, som medarbejder skal navigere i. Mest relevant er dog, at psykolog/coach bidrager med relevant klinisk arbejdspsykologisk viden og praksiserfaring i forhold til: Forebyggelse af arbejdsrelateret stress samt det kliniske arbejde med stress- og kriseramte under sygemelding og tilbagevending til arbejde.

### **Iværksættelse af kerneelement 2**

Nedbringelsen af sygefraværet handler om forebyggelse så medarbejderne i første omgang ikke ender i en sygemelding, kort som lang. Et samarbejde mellem Jobcenter, HR, APV- Team og Ældreområdet er en nødvendighed for at kunne løfte denne forebyggelsesindsats. Ifølge KOCH-rapporten skal en virksomhed opleve et professionelt samarbejde med Jobcenteret, der indebærer støtte og hjælp fra Jobcenterets side for at kunne løfte opgaven (s. 71, "Nye veje mod Job", 2015). Projektet skal sikre at ældreområdets ledelse og teamledere har kendskab til de interne sundhedsfremmende tilbud samt Jobcenterets tilbud.

Rent praktisk iværksættes et antal møderækker mellem HR, Jobcenter og Ældreområdet for at der kan udarbejdes et systematisk samarbejde.

Der er i dag allerede et godt samarbejde med Jobcenter Varde Kommune (se bilag 2). Dette samarbejde udvikles yderligere under projektet. Samarbejdet med jobcentre i andre kommuner er ikke på samme niveau og skal yderligere optimeres,



	<p>herunder udarbejde af retningslinjer for den situation, hvor en sygemeldt er bosat uden for kommunen.  Dette forventes også opnået gennem en møderække med Jobcenter i Varde som facilitator.</p> <p><b>Iværksættelse af kerneelement 3 og 4</b>  Iværksættelsen af kernelementerne 3 og 4 vil ske under iværksættelsen af kerneelement 2. I og med at punkterne fremrykket indsats for sygemeldte og brug af gradvis tilbagevenden vil være faste punkter på dagsorden i det systematiske samarbejde. I dag oplever ledelsen i Ældreplejen ofte udfordringer med andre kommuner, hvor de sygemeldte medarbejdere bor. Dette kan forbedres og vil være et greb som Jobcenter Varde ønsker at optimere.</p>
--	---

**Eventuelle øvrige relevante elementer ift. kommunens arbejde med at nedbringe sygefraværet i ældreplejen**

	<p>Den strategiske intention er præget af en kulturforandring og en konsolidering af arbejdspladsen som en sundhedsfremmende arena.</p> <p><b>Kvalitetssikring/udvikling og effektivisering – En kulturforandring i ældreområdet.</b>  Den overordnede udfordring inden for social-, sundhed- og ældreområdet, er et øget opgavepres og en øget kompleksitet i opgaveløsningen. En større andel af ældre, tidligere udskrivning fra sygehusene – både indenfor somatikken og psykiatrien – kommer til at betyde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At vi skal kunne håndtere flere borgere inden for den samme ressourceramme</li> <li>• At de borgere vi skal håndtere bliver mere komplekse</li> <li>• At vi skal kunne løse opgaver med en større grad af kompleksitet, større grad af faglighed og dermed sættes højere krav til kvaliteten i opgaveløsningen</li> </ul> <p>Derfor er der fokus i Varde Kommune på at udvikle en kultur, hvor vi arbejder med løbende forbedringer. Der arbejdes allerede med effektivisering og kvalitetsudvikling i store dele af organisationen – der er behov for at målrette og intensivere dette arbejder yderligere, og sikre at</p>
--	--

arbejdet foregår i hele organisationen. Der er en tæt sammenhæng mellem arbejdet med udvikling af den faglige kvalitet, effektivitet og et godt arbejdsmiljø. Udgangspunktet er, at medarbejdere motiveres af at yde en faglighed af høj kvalitet, og at man ønsker at udnytte ressourcerne så optimalt som muligt – til gavn for borgerne.

#### **En sundhedsfremmende arena**

Vi ønsker at arbejdspladsen skal være en sundhedsfremmende arena, hvor der er et godt arbejdsmiljø, hvor medarbejderen befinder sig godt og har mulighed for at træffe sunde valg. De sunde valg kan sænke sygefraværet, da de valg forebygger psykiske og fysiske faktorer.

### **Projektets organisation og ledelse**

Beskriv projektets organisationsstruktur og opgavefordeling (F.eks. antal ansatte, overordnet lederansvar, evt. samarbejdspartnere og deres bidrag).

#### **Overordnet projektejer:**

Ældrechef Thorkild S. Pedersen fra Social & Sundhed.

- Har på vegne af ledelsen beslutningskompetencen
- Har ansvar for overblikket over kommunes portefølje og koordinering med relevante projekter
- Ansvar at orientere og sørger for at sygefraværsindsatsen behandles på ledermøder og på det politiske niveau.
- Økonomisk ansvar
- Formand for Styregruppen (se nedenfor)

#### **Styregruppe:**

Opgavefordeling:

- Drøfter og træffer overordnede beslutninger ud fra projektbeskrivelsen
- Sikre ressourcer til arbejdet i projektet
- Skaber vej for projektet i hele organisationen

Medlemmer:

- Jobcenter Varde: Udviklingskonsulent på Sygedagpengeområdet, Lars Stenkjær
- Jobcenter Esbjerg: Er på ansøgningstidspunktet endnu ikke afklaret
- HR: Personalechef Kirsten Mørch Hansen
- Områdeleder SYD: Kari Stork

### **Referencegruppe**

Opgavefordeling:

- Bidrager med viden og erfaring
- Har ingen beslutningskompetence
- Ambassadør for projektet i egen organisation

Medlemmer:

- Fællestillidsrepræsentant, FOA og medlem af Fælles-MED: Hanne Jespersen
- Arbejdsmiljørepræsentant fra Ældreområde NORD og medlem af Fælles-MED: Helle Uldahl Hansen

### **Projektledere**

Opgavefordeling:

- Har det daglige ansvar for projektets fremdrift og kvalitet
- Rapporterer til projektejer
- Har løbende kontakt til styregruppen og projektejeren og deltager i møder i styregruppen
- Varetager den daglige kommunikation udadtil og indadtil
- Disponerer tid og penge under projektet

Medlemmer:

- Overordnet projektleder og udviklingskonsulent på ældreområdet, Karina Berg
- Projektleder og HR-konsulent Rolf B. H. Jakobsen

### **Projektgrupper**

Opgavefordeling:

- De refererer til projektlederne om forhold i projektet
- Tilfører viden og kunnen til projektet
- Medvirker til fremdrift i projektet

Der er og bliver etableret projektgrupper i forhold til:

### **Træning i arbejdstiden:**

- Ph. D Just B. Justesen, Implement
- Christina B. Møller, Sundhedstræner fra Social & Sundhed.

### **Bedre brug af hjælpemidler:**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leder af Hjælpemiddeldepotet og APV-Teamet, Preben B. Madsen</li> <li>• Fysioterapeut i APV-Teamet, Ann B. Hagelskjær</li> </ul> <p><b>Bæredygtig Selvledelse på Arbejdspladsen:</b> Yderligere opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Præsentation af tilbud</li> <li>• Varetagelse af tilbud</li> <li>• Opfølgning og videreformidling</li> <li>• Opsamling af data som en tematisk kondensering af erfaringer fra Hotline, Coaching samtaler og erfaringsudvekslingsmøder</li> </ul> <p>Medlemmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekstern konsulent og Psykolog Lene Bammeskov</li> <li>• Ekstern konsulent og Psykolog og Coach Lea Park</li> </ul> <p><b>Samarbejdspartner</b> Varde Kommune ønsker at gøre brug af Ph.d. studerende i psykologi Søren Illum Schmidt. Søren har i sit speciale fokus på de indsatser der iværksættes for målgruppen. Hvilke indsatser der kan afhjælpe stress, depression og omsorgstræthed. Søren vil også være en støtte og hjælp af analyserne og udarbejdelsen af en evalueringsrapport samt i forankringsprocessen.</p>
--	---

### Projektets tidsplan

Beskriv en plan for projektets gennemførelse, herunder hvornår de forskellige aktiviteter forventes gennemført.	Projektet påbegyndes pr. 1. september 2018 og forløber de næste to år med undtagelse af Hotline og coachingtilbuddet, som evalueres efter 1 år. Aktivitetsplan udarbejdes efter tilsagn fra STAR.
---	---

### Forankring og udbredelse

Beskriv hvordan projektet tænkes forankret finansielt og organisatorisk efter projektperiodens udløb.  Beskriv desuden hvordan den opnåede viden i projektet vil blive videreformidlet til relevante aktører.	Projektet forankres finansielt og organisatorisk under Ældrechefen i Social & Sundhed.  De relevante aktører er inddraget og involveret under projektorganisationen. Derved forventes at de relevante aktører formidler deres viden og kunnen i egen del af organisationen.
---	---

	<p>Ledelsen har efterspurgt opfølgning efter projektets afslutning. Dette for at blive informeret om til dels resultaterne af projektet samt på hvilke områder, der med rette kan laves nye tiltag. For at inddrage ledelsen mest muligt indbydes de og Jobcenter til en midtvejsevaluering og der afholdes et afsluttende møde for relevante aktører i slutningen af projektperioden.</p>
--	--

### Økonomi

Der skal sammen med ansøgningsskemaet indsendes et detaljeret budget, hvoraf projektets samtlige udgifter og eventuelle indtægter skal fremgå (se vedlagte budgetskema). Vær opmærksom på bemærkningerne til budgetposterne i budgetskemaet.

Angiv det ansøgte beløb	955.256,00 kr.
-------------------------	----------------

<p>Er der ansøgt om tilskud til projektet fra anden side (eksempelvis fra andre puljer)? Hvis ja, hvor stort et beløb er der ansøgt om og hvor er tilskuddet ansøgt fra?</p>	Nej.
--	------

### Indsamling af data og evaluering af projektet

Ansøger forpligter sig ved indsendelse af ansøgning til at ville samarbejde med evaluatør og deltage i de aktiviteter, der er forbundet med gennemførelse af projektets evaluering, herunder indsamling af data i løbet af projektperioden m.v.

Ansøgninger skal indsendes via Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekrutterings tilskudsportal.