

SEPTEMBER 2016

# CENTER FOR SENHJERNESKADE

CASERAPPORT - ERGONOMI



SEPTEMBER 2016

# CENTER FOR SENHJERNESKADE

CASERAPPORT - ERGONOMI

PROJEKTNR. A032456  
DOKUMENTNR. Caserapport  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 5.september 2016  
UDARBEJDET RVAN  
KONTROLLERET PEA  
GODKENDT PEA



# INDHOLD

1	Indledning	6
2	Baggrundsoplysninger	8
3	Dataindsamling	9
4	Interventionen	11
4.1	Målgruppe	12
4.2	Aktiviteter	12
4.3	Mål og effekter	13
4.4	Virksomhedens egen vurdering af interventionen	15
5	Analyse	17
5.1	Virkningsevaluering	17
5.2	Økonomi	21
6	Sammenfatning	23

# 1 Indledning

COWI har fået midler fra Arbejdsmiljøforskningsfonden til et projekt om arbejdsmiljøøkonomi. Projektet har titlen: "*Virksomheders økonomiske omkostninger og gevinster ved interventioner i arbejdsmiljøet og deres betydning for arbejdsmiljøarbejdet*".

Formålet med projektet er at udvikle et materiale, som kan anvendes af virksomheder til at fremme lønsomme investeringer i et bedre arbejdsmiljø.

Som led i opfyldelsen af dette formål har projektet følgende delmål:

- › At undersøge, hvordan økonomiske overvejelser indgår i beslutninger om og udformning af interventioner i arbejdsmiljøet.
- › At opgøre virksomheders økonomiske omkostninger til og gevinster ved investeringer i arbejdsmiljøet.
- › At udvikle en metode for opstilling af en business case, som virksomheder kan anvende i det strategiske arbejdsmiljøarbejde.

Projektet er et multi-casestudie omfattende 30 cases. Hver case er et specifikt projekt i en virksomhed, som med succes har forbedret arbejdsmiljøet. Der vil være ti cases vedrørende ergonomisk arbejdsmiljø, ti cases vedrørende psykisk arbejdsmiljø og ti cases vedrørende interventioner, der har reduceret ulykkesrisikoen.

COWI har gennemført dataindsamlingen på de 30 casevirksomheder via interviews med medarbejdere og ledere, som har indgået i interventionen på den pågældende virksomhed.

På baggrund af de indsamlede data er der lavet en caserapport for hver virksomhed, hvor interventionen i casevirksomheden er beskrevet, analyseret og evalueret.

Analysen belyser interventionen, dens forandringslogik, dens kontekst, dens effekter, dens økonomi, beslutningen om den og udformningen af den.

Analysen tager udgangspunkt i realistisk evaluering/virkningsevaluering, som har fokus på kontekst, mekanismer og outcome. Denne metode sikrer fokus på at iden-

tificere, hvad der virker for hvem, hvordan, på hvilke måder og under hvilke betingelser og medvirker således til at fremme den praktiske udnyttelse af resultaterne.

Hver af de 30 caserapporter er opbygget således, at først beskrives virksomhedens baggrundsplysninger. Dernæst beskrives dataindsamlingen, og til sidst fremgår selve analysen af interventionen med en kort beskrivelse af interventionen, herunder dens målgruppe, aktiviteter, virksomme mekanismer, kontekst, mål og effekter samt økonomi.

Dette dokument er caserapporten, som omhandler den intervention, der er foregået hos Center for Senhjernesgade i Kolding.

## 2 Baggrundsoplysninger

Nedenfor fremgår casevirksomhedens baggrundsoplysninger.

**Virksomhed:** Center for Senhjernesgade i Kolding

**Titel på intervention:** Fra løft til forflytningskoncept –en kulturforandringsproces

**Arbejds miljøemne:** Ergonomi

**Branche:** Døgninstitutioner og hjemmepleje → Døgninstitutioner for personer med fysisk handicap

**Sektor:** Den offentlige sektor

Center for Senhjernesgade i Kolding tilbyder bolig og støtte til voksne med senhjernesgade. Centret er målrettet personer, der har fået en hjernesgade af neurologisk eller traumatisk oprindelse, f.eks. pga. apopleksi, iltmangel eller en ulykke.

I 2014 vandt Center for Senhjernesgade i Kolding arbejdsmiljøprisen i kategorien "Muskel- og skeletpåvirkninger".



### 3 Dataindsamling

Dataindsamlingen hos Center for Senhjerneskaade blev gennemført den 3. marts 2015 af Rikke Voss Andersen (RVAN) fra COWI.

Der blev gennemført følgende fem interviews:

Interview	Navn	Titel
1	Eydrit Mikkelsen	Vicecenterleder
	Heidi Jensen	Centerleder
2	Anette Lange	Afdelingsleder
3	Ann-Mari	Medarbejder, tidligere forflytningsvejleder
4	Eva	Ergoterapeut
5	Thomas	Fysioterapeut

Der er i forbindelse med dataindsamlingen blevet indhentet følgende dokumenter med relevans for interventionen.

Titel	Data	Forfatter
Nøgletal (mail fra den 2. marts)	Data om: <ul style="list-style-type: none"><li>› Nøgletal vedr. sygefravær og personaleomsætning for årene 2013 og 2014.</li><li>› Eksempel på, hvordan personaleomsætning er defineret.</li><li>› Opgørelse over antal timer i 2012, som er anvendt til undervisning i forflytning.</li><li>› Der afsættes årligt et rammebeløb på kr. 200.000 til anskaffelse og vedligeholdelse af hjælpemidler.</li></ul>	Holger Skott

Mail fra den 18. maj 2015	Sygefraværdata fra 2010, 2011, 2012.	Holger Skott
Mail fra den 27. maj 2015	Svar på diverse afklarende spørgsmål, som jeg havde stillet via mail den 15. april 2015.	Eydritt Ragnudottir Mikkelsen
Forflytningskoncept	<p>Forflytningsgruppens forflytningskoncept:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Målformulering</li> <li>&gt; Hvem består forflytningsgruppen af?</li> <li>&gt; Funktionsområde</li> <li>&gt; Mødeaktivitet</li> <li>&gt; Ansvarsområder</li> <li>&gt; Forflytningsvejlederens rolle</li> <li>&gt; Pædagogisk metode i arbejdet</li> <li>&gt; 3-trins model: Grøn, gul, rød</li> <li>&gt; Rotation på forflytningsvejlederfunktionen</li> <li>&gt; Forflytningsundervisning – koncept</li> <li>&gt; Organisatoriske retningslinjer</li> </ul>	Forflytningsgruppen
Mødereferater fra forflytningsmøder (2010-2014)		Forflytningsgruppen
Forflytningsundervisning - koncept	Beskriver, hvordan den interne forflytningsundervisning skal gennemføres.	Forflytningsgruppen
Oplæg om brug af FF-beskrivelser i hverdagen.  Fra personale-møde i 2011	Info om FF-beskrivelser, herunder baggrund, mål, kendskab og brug	
Ansøgning om Arbejdsmiljøpris, 2014	Beskrivelse af indsatsen på Center for Senhjerneskade.	

## 4 Interventionen

Center for Senhjernesgade i Kolding har haft fokus på forflytninger i mange år.

I starten af 1990-erne var der mange arbejdsulykker pga. forflytninger. På baggrund af dette blev ledelsen og sikkerhedsrepræsentanter enige om at have fokus på forflytninger for derved at forsøge at forebygge forflytningsulykkerne.

I perioden fra 1990 til 1993 blev der indkøbt flere og flere loftslifte. I 2015 er der loftslifte i alle lejligheder.

I 1993 blev BST hyret til at undervise medarbejderne i løfteteknik.

I slutningen af 1990-erne blev der dannet et forflytningsteam på centret bestående af AMU-uddannede forflytningsvejledere og centrets terapeutgruppe. Forflytningsvejlederne skulle via formidling af viden sikre kollegaernes opmærksomhed på gældende retningslinjer og på hensigtsmæssige forflytninger, således at arbejdsulykker som følge af uhensigtsmæssige forflytninger kunne forebygges. Forflytningsteamet havde også til ansvar at udarbejde forflytningsbeskrivelser, som er individuelt tilrettelagte vejledninger ift. forflytning af hver enkelt borger.

I 1998 blev forflytningsvejlederne tildelt et løntillæg på 10.000 kr. pr. år, og der blev udarbejdet en kompetencebeskrivelse for forflytningsvejlederne, hvor deres funktioner og ansvarsområder fremgik.

Fra 2000 og fremefter er konceptet til stadighed blevet struktureret og finpudset. Siden 2002 har der været forflytningsvejledere i alle bostøtteteams, og fra det tidspunkt blev der afholdt forflytningmøder kvartalsvist for at koordinere indsatsen og sammen drøfte, analysere og finde løsninger på konkrete problemstillinger.

Frem til 2012 var det de samme medarbejdere, der havde været forflytningsvejledere på centret i flere år. Disse oplevede gang på gang, at deres kollegaer ikke lyttede til dem og ikke fulgte forflytningsbeskrivelser. Der blev derfor gennemført en intervention, som gik ud på at indføre en rotationsordning blandt forflytningsvejlederne. Formålet med interventionen var at reducere fysisk nedslidning og forbedre det ergonomiske arbejdsmiljø.

## 4.1 Målgruppe

Målgruppen for interventionen (rotationsordningen) var de 70 bostøttemedarbejdere hos Center for Senhjernesgade i Kolding, som har borgerrelateret arbejde. Medarbejderne er inddelt i tre klynger, og hver klynge består af to bostøtteteams. Det vil sige, at der er seks bostøtteteams i alt. Derudover er der et dagcenterteam, som ikke indgår som en del af klyngerne.

På centeret har de 27 borgere boende.

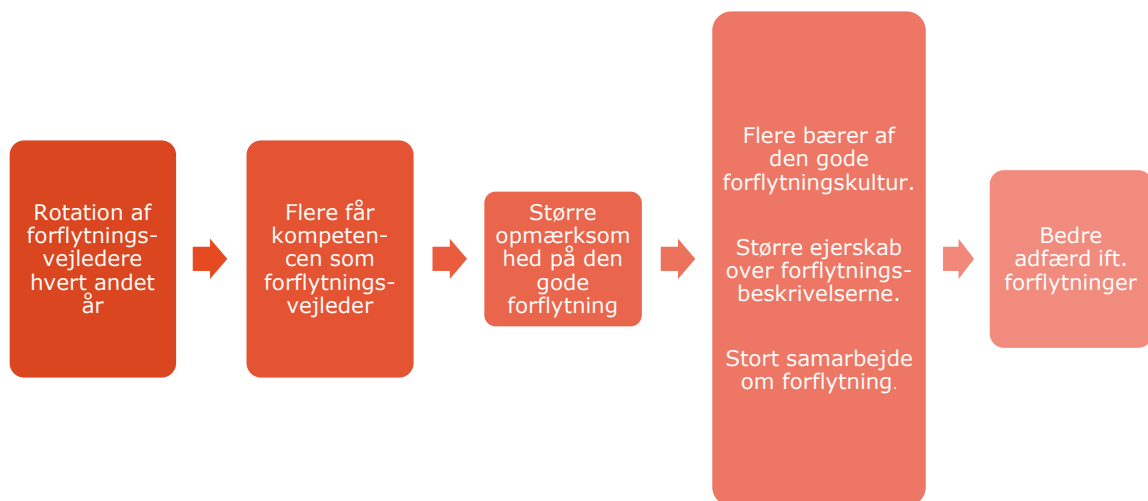
## 4.2 Aktiviteter

I dette afsnit beskrives interventionens aktivitet, der som nævnt er en rotationsordning for forflytningsvejlederne blandt medarbejderne. Aktiviteten blev igangsat i 2012 og har kørt siden.

Tanken med aktiviteten var at udbrede forflytningskompetencen til flere medarbejdere. Dette skulle skabe større opmærksomhed på den gode forflytning, således at flere blev bærere af den gode forflytningskultur, at flere fik ejerskab over forflytningsbeskrivelserne, og at samarbejdet omkring forflytninger blev bedre. Herigenem skulle adfærden omkring forflytninger blive bedre med det formål at reducere nedslidning og forbedre arbejdsmiljøet.

I nedenstående figurer fremgår interventionens forandringslogik og tidsforløb.

Figur 1 Interventionens forandringslogik.



Figur 2 Interventionens tidsforløb.



## 4.2.1 Rotation af forflytningsvejledere

Som nævnt besluttede ledelsen i 2012, at rollen som forflytningsvejleder skulle gå på skift hvert andet år, og de indførte derfor en rotationsordning blandt forflytningsvejlederne.

Formålet med dette var, at få flere bærere af den gode forflytningskultur, at flere skulle få ejerskab over forflytningsbeskrivelserne og at få et stort samarbejde omkring forflytninger på tværs af centret.

Ved at rotere forflytningsvejlederrollen bliver kompetencen bredt ud til flere medarbejdere, hvorved opmærksomheden på vigtigheden af den gode forflytning skærpes.

Ordnningen skulle fungere således, at der var overlap mellem nye og gamle forflytningsvejledere. Dette sker ved, at ikke alle forflytningsvejledere skiftes ud på samme tid. I 2012 udskiftede de to forflytningsvejledere. Derefter blev turnus, at ud af de syv forflytningsvejledere der hele tiden er, udskiftes der tre hvert andet år og fire hvert andet år.

Hver gang nogle nye skal være forflytningsvejledere, skal de gennemgå et eksternt forflytningskursus på fem arbejdsdage.

En medarbejder kan først blive forflytningsvejleder, når han/hun har været ansat i to år.

Der er en forflytningsvejleder i hvert team, og det er ude i de enkelte teams, det vælges, hvem der skal være forflytningsvejleder næste gang. Der har indtil nu ikke været problemer med at få folk til at melde sig til rollen.

## 4.3 Mål og effekter

I dette afsnit præsenteres de målsætninger, virksomheden har opsat for interventionen samt de effekter, interventionen medførte.

### 4.3.1 Mål

Målet med interventionen var at skabe større opmærksomhed på den gode forflytning og dermed reducere nedslidning og forbedre arbejdsmiljøet.

### 4.3.2 Målopfyldelse

Ifølge interviewpersonerne er målet med interventionen nået, idet der er set følgende effekter af interventionen:

- › Der breder sig en større forståelse for hele forflytningsområdet i takt med, at rotationsordningens udbredes. Bl.a. opleves der hos flere en større forståelse for centrets lokale forflytningskoncept, for forflytningsbeskrivelserne og for, hvordan man samarbejder med terapeuterne om forflytninger.
- › Flere har fokus på forflytninger i hverdagen i takt med, at rotationsordningen udbredes. Dette ses ved, at de medarbejdere, der har været forflytningsvejledere, men er blevet udskiftet som følge af rotationsordningen, holder fast i det, de har lært under deres periode som forflytningsvejleder. Det betyder bl.a. at de fortsat går til kollegaer, hvis de observerer en forkert forflytning, at kollegaer kommer til dem for forflytningsråd, at de selv i højere grad end tidligere op søger forflytningsvejledere og terapeuterne for råd, og at de nu kommer med input i form af ideer og spørgsmål til eksisterende forflytningsbeskrivelser.
- › I forlængelse af ovenstående punkt er en effekt således også, at der i rotationsordningen er en indbygget fastholdelse af den gode forflytningskultur.

### 4.3.3 Andre effekter

Ud over de effekter af rotationsordningen, som er i overensstemmelse med målsætningen for interventionen, er der desuden set følgende effekter af interventionen:

- › En uventet effekt af ordningen er, at det er blevet en af de måder, centret holder sig ajourført med den nyeste viden inden for forflytningsområdet. Dette skyldes, at ved at have medarbejdere på det eksterne forflytningskursus hvert andet år, får de den nyeste viden inden for området bl.a. i forhold til tekniske hjælpemidler. Oplevelsen har indtil videre været, at de medarbejdere, der har været af sted på kurset, er kommet hjem med gode input, som er blevet drøftet i forflytningsgruppen.
- › En anden uventet effekt er, at de medarbejdere, der er af sted på det eksterne forflytningskursus kommer hjem med en oplevelse af, at centret er langt fremme på forflytningsområdet i forhold til andre arbejdspladser, og at de sammenlignet med mange andre arbejdspladser har de rette tekniske hjælpemidler. Medarbejderne har også oplevet, at de har kunnet bidrage positivt til undervisningen med læring ved at komme med eksempler fra deres arbejdsplads. Disse forhold giver en stolthed af arbejdspladsen og en motivation til at fortsætte.
- › Der er en følelse af, at det gode fysiske arbejdsmiljø smitter positivt af på det psykiske arbejdsmiljø.
- › Der er en formodning om, at det er med til at reducere nedslidning. Denne formodning kommer bl.a. af, at mange af de ældre, der har været i branchen

længe, har mange skavanker, hvorimod dem i mellemgruppen ikke har så mange.

- › Der er en formodning om, at det er med til at reducere antallet af forflytningsulykker.
- › En af interviewpersonerne nævner, at interventionen kan have haft en indflydelse på sygefraværet. Der har været et fald i sygefraværet hen over årene med interventionen, dog med en uforklarlig stigning i sygefraværsprocenten i 2013.

Sygefravær i procent	
2011	5,77
2012	5,01
2013	6,30
2014	4,50

#### 4.4 Virksomhedens egen vurdering af interventionen

I dette afsnit beskrives interviewpersonernes vurdering af interventionen og hvilke aspekter, der ifølge dem, har haft betydning for interventionens succes.

Interviewpersonernes oplevelse er, at rotationsordningen fungerer efter hensigten ved at flere får ejerskab til forflytningsbeskrivelserne, og flere bliver bærere af den gode forflytningskultur, hvorved opmærksomheden på den gode forflytning til staidighed udbredes og skærpes. En af interviewpersonerne mener, at det er det bedste tiltag, de nogensinde har lavet på forflytningsområdet.

Interviewpersonerne mener, at følgende faktorer særligt har haft betydning for, at interventionen har haft en effekt:

- › Alle, der skal være forflytningsvejleder, skal deltage i et eksternt forflytningskursus for at erhverve sig viden og opnå kompetence som forflytningsvejleder.
- › Alle, der er forflytningsvejleder, deltager i de fora på arbejdspladsen, hvor der bliver drøftet forflytninger.
- › Den allerede eksisterende forflytningskultur, der var på arbejdspladsen forud for rotationsordningens indførsel.
- › Ledelsens støtte til interventionen har også været vigtig. Det var ledelsen, der tog beslutningen om rotationsordningen. De har fra starten givet udtryk for, at

"*vi vil det, og nu er det det, vi gør*", og så har de holdt fast ved det og fulgt den plan, de lavede for interventionen. Desuden har ledelsen gennem hele forløbet signaleret, at de synes, det her er vigtigt, at de tager det seriøst, og at de prioriterer interventionen. Herved anerkender de det arbejde, der foregår på forflytningsområdet, og dermed motiverer de medarbejderne til også at ville det. Dette ses bl.a. ved, at interventionen prioriteres økonomisk ift. køb af eksternt kursus og ift. tid brugt på forflytningsområdet.

En udfordring i forbindelse med interventionen har været at påtage sig rollen som forflytningsvejleder i forhold til sine kollegaer. For de nye forflytningsvejledere ved første rotation i 2012 var det svært at skulle kontrollere sine kollegaer, rette på dem og påpege, hvis de gjorde noget forkert. Derfor havde de en ekstern konsulent inde og lave en to timers supervisionsseance for forflytningsvejlederne og terapeuterne omkring dette emne. Efterfølgende er der blevet talt meget om, hvordan forflytningsvejlederne kan varetage denne del af forflytningsvejlederopgaven uden at møde modstand. Det er blevet italesat rigtig meget og beskrevet på skrift. Det er gjort synligt for alle medarbejdere, så alle ved, at det er en del af forflytningsvejlederrollen, som de skal gøre brug af, og som ledelsen forventer, de gør brug af i deres virke som forflytningsvejleder. I og med at det er blevet italesat så meget og synliggjort for alle medarbejderne, har det ikke været nødvendigt at gennemføre en tilsvarende supervisionsseance ved rotationen i 2014.

Inden de kunne igangsætte rotationsordningen, havde ledelsen desuden været nødt til at undersøge, om det var lovligt for dem på denne måde at indføre en rotation, idet der blev taget et funktions-/løntillæg fra nogle. Det havde ikke været et problem.



## 5 Analyse

I dette afsnit hæver casebeskrivelsen sig op på et højere analytisk niveau.

Først gennemgøres en virkningsevaluering, hvor det analyseres hvilken kontekst, der skal være for at de virksomme mekanismer træder i kraft samt hvilke virksomme mekanismer, der skal være til stede, for at interventionen resulterer i de opstillede mål.

Desuden gennemføres en økonomisk evaluering, hvori der gøres rede for, hvilke økonomiske gevinster og omkostninger, interventionen har haft.

### 5.1 Virkningsevaluering

En virkningsevaluering har fokus på sammenhængen mellem en indsats og de resultater, der kommer ud af den og hvilke betingelser, der skal være til stede, for at en indsats fører til de forventede resultater.

Det væsentlige i en virkningsevaluering består i at finde frem til de mekanismer som i samspil med konteksten kan føre til et bestemt resultat. Herved bliver det muligt at bestemme, hvad der virker, og hvordan det virker i en konkret kontekst, og gennem forståelse af mekanismerne bliver det muligt at overføre denne viden til andre sammenhænge.

#### 5.1.1 Virksomme mekanismer

De virksomme mekanismer angiver hvilke grundlæggende mekanismer, der skal være til stede for, at interventionen resulterer i de opstillede mål. De virksomme mekanismer beskriver således, hvordan det potentielt kan lykkes at forbinde aktiviteterne i en intervention med et succesfuldt resultat.

Rotationsordningen på Center for Senhjernesgade i Kolding virker især i kraft af, at de, der bliver forflytningsvejledere, bliver en aktiv del af forflytningsområdet i en toårig periode. I perioden oparbejder de flere og flere kompetencer inden for forflytningsområdet og kommer så meget ind i arbejdet med forflytninger og rundt i den lokale forflytningsverden, at de får det så meget ind under huden, at det bliver

en naturlig del af deres arbejde også fremadrettet, når de ikke længere er forflytningsvejledere.

Det ved rotationsordningen, som er skyld i dette, er, at forflytningsvejlederne får ejerskab over og forståelse for forflytningsbeskrivelserne, at de er med i de fora, hvor forflytningsbeskrivelserne udarbejdes og drøftes, og at de bevidst anvender deres forflytningskompetencer dagligt i deres virke som forflytningsvejledere. Desuden er der fra ledelsens side ilagt et ansvar i forflytningsvejlederrollen. Et ansvar som forflytningsvejlederne påtager sig i den periode, hvor de har teten. Med rotationsordningen signalerer ledelsen endvidere fortsat, at de prioriterer forflytningsområdet, dels fordi der afsættes tid og midler til det, og dels fordi det prioriteres, at forflytningsvejlederne indlemmes fuldstændigt i det lokale forflytningsarbejde, når de bliver forflytningsvejledere. Ledelsen har desuden været meget klare om, at det er det, de ville på forflytningsområdet. Det, at ledelsen på denne måde prioriterer forflytningsområdet, er med til at give forflytningsvejlederne en oplevelse af, at det er et vigtigt område, at der er brug for dem, og at de varetager en vigtig funktion, når de har rollen.

Opsummerende er de virksomme mekanismer i rotationsordningen:

- › Af forflytningsvejlederne er en aktiv del af de forskellige forflytningsfora på centret (herunder deltager i dialogen om forflytninger).
- › At forflytningsvejlederne oplever, at det er et vigtigt og prioriteret område.
- › At forflytningsvejlederne bevidst og dagligt bruger deres forflytningskompetencer i rollen som forflytningsvejleder.
- › At forflytningsvejlederne får ejerskab over forflytningsområdet, herunder forflytningsbeskrivelserne.
- › At forflytningsvejlederne får og påtager sig et ansvar for forflytningsområdet
- › At ledelsen synligt prioriterer rotationsordningen (tidsmæssigt og økonomisk – uddannelse af forflytningsvejledere, indkøb af supervision, inddragelse i alle forflytningsfora) og signalerer vigtigheden af forflytningsvejlederne og området
- › At ledelsen er gået foran og har gjort det helt klart, at det var det, de ville, og sådan det ville blive fremadrettet.

### 5.1.2 Kontekst

Konteksten angiver hvilke omstændigheder, der skal være til stede, for at de virksomme mekanismer træder i kraft. Konteksten beskriver således de betingelser, der aktiverer den virksomme mekanisme eller med hvilke hjælpemidler den virksomme mekanisme med størst sandsynlighed træder i kraft. Konteksten er tilstede uafhængig af interventionen.

Den kontekst, som var med til at fremme de virksomme mekanismer på Center for Senhjernesgade i Kolding var den allerede eksisterende gode forflytningskultur.

Som det er fremgået tidligere, har Center for Senhjernesgade i Kolding haft fokus på forflytninger siden starten af 1990'erne og har i mange år haft en god forflytningskultur.

Nogle af de forhold, der er omfattet af denne gode forflytningskultur, er følgende:

› Forflytningskoncept:

De har et godt, gennemarbejdet forflytningskoncept, som de har arbejdet med i mange år, og som til stadighed opdateres, udvikles og forbedres. Forflytningskonceptet er et dokument, som beskriver forflytningsgruppens målformulering, medlemmer, funktionsområde, mødeaktivitet og ansvarsområde. Det beskriver desuden forflytningsvejledernes rolle, den pædagogiske metode i arbejdet med den gode forflytningskultur, rotationsordningen af forflytningsvejlederfunktionen, konceptet for den interne forflytningsundervisning samt organisatoriske retningslinjer og ansvarsfordelingen i forflytningsgruppen.

› Forflytningsgruppe:

På centret har de en forflytningsgruppe bestående af en afdelingsleder, tre fysioterapeuter, tre ergoterapeuter og alle syv forflytningsvejledere. Forflytningsgruppen afholder tre møder om året, som hver varer to timer. På disse møder drøftes de mere overordnede forhold ift. forflytninger. F.eks. udveksles ideer, erfaringer og teoretisk viden, det drøftes hvordan nye forflytningsbeskrivelser udbredes til medarbejderne, det drøftes, om der skal køres temaer, om der skal laves plancher o.l. Nogle gange taler de også om rollen som forflytningsvejleder, da det ikke altid er nemt at skulle rette på kollegaer og påpege fejl.

› Forflytningsteams:

På centret har de desuden seks forflytningsteams, som hver består af en fysioterapeut, en ergoterapeut og to forflytningsvejledere. Hvert forflytningsteam afholder et møde pr. måned, pånær i juli, august og december. Møderne tager ca. to timer pr. gang. Hvert forflytningsteam er knyttet til et enkelt bostøtteteam.

På disse møder udarbejdes, drøftes eller tilrettes de skriftlige forflytningsbeskrivelser for de enkelte borgere i det enkelte team, så disse hele tiden er opdaterede.

Medarbejderne har mulighed for at komme med input ved at skrive deres forslag, ideer eller spørgsmål på en seddel, der er hængt op i hvert teams kontor.

› Intern forflytningsundervisning:

På centret har de i mange år gennemført intern forflytningsundervisning. Som med de andre forhold på forflytningsområdet er også dette blevet udviklet og forfinet med årene. I sin nuværende form er den interne forflytningsundervisning inddelt i to niveauer:

1. Begynderhold

Dette hold er for nyansatte medarbejdere (både dag, aften, nat). inkl. elever og studerende. Begynderholdet består af to moduler á tre timer. Holdet skal gennemføres så hurtigt som muligt efter ansættelse.

2. Hold for erfarne ansatte

Dette hold er for medarbejdere, der har været på begynderholdet tidligere. For dag- og aftenvagterne består holdet af to moduler á tre timer. For nattevagterne består holdet af et modul á tre timer. Holdet skal gennemføres ca. tolv måneder efter begynderholdet, og derefter skal der gå omkring atten måneder mellem hver gang, medarbejderne skal deltage på dette hold.

Det er en af de ansatte fysioterapeuter, der står for den interne forflytningsundervisning. Ud over fysioterapeuten er der også altid en forflytningsvejleder med på kurserne til at assistere.

› Økonomisk tillæg knyttet til forflytningsvejlederrollen:

Siden 1998 har forflytningsvejlederne fået tildelt et løntillæg på 10.000 kr. om året for at varetage rollen som forflytningsvejleder.

Løntillægget signalerer dels, at ledelsen prioriterer forflytningsområdet. Desuden signalerer løntillægget, at der fra ledelsens side er nogle forventninger til forflytningsvejlederne ved, at der er uddelegeret en særlig kompetence, og at forflytningsvejlederne skal tage denne kompetence på sig, også den del af rollen, der kan være lidt udfordrende ift. at konfrontere kollegaer.

› Fokus på forflytninger ved ansættelsessamtaler og i personalepolitik:

Der er fokus på forflytninger, så snart man kommer ind i huset. Allerede til ansættelsessamtaler bliver det gjort klart, at forflytninger vægtes højt, og at man skal overholde forflytningsbeskrivelserne. Det står desuden i deres personalepolitik, at det er fyringsgrundlag, hvis en medarbejder ikke overholder forflytningsbeskrivelserne.

› Introduktion til forflytning for nye medarbejdere:

Der er fokus på, at nyansatte er aktive i forflytningsarbejdet så hurtigt som muligt. Derfor gennemgår de to indrodage. Den første halvdel af den første indrodag observerer de forflytninger udført af en-to faste medarbejdere. Den anden halvdel af dagen er de aktive i forflytningerne som hjælper. De skal udføre forflytninger, hvor den faste medarbejder observerer og instruerer. På den anden indrodag deltager den nye medarbejder aktivt i forflytningerne.

De nyansatte bliver først overladt til sig selv, når det faste personale er sikre på, at forflytningerne varetages korrekt.

› Forflytning er en del af medarbejdernes faglighed:

På Center for Senhjernesgade betragtes forflytning som en stor del af fagligheden blandt både ledelse og medarbejdere. Sådan er det blevet med årene, og det er en af grundene til, at både ledelse og medarbejdere tager det seriøst og prioriterer det.

› Ledelsen prioriterer forflytning:

Ledelsen på centret prioriterer forflytningsområdet. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at de fortsat prioriterer at fastholde og udvikle området, at de sanktionerer på området, hvis forflytningsbeskrivelserne ikke overholdes, og at de har forflytning med i personalepolitikken og som et emne til ansættelsessamtaler. Økonomisk prioriteres forflytningsområdet også bl.a. ved at have de for-

skellige mødefora for forflytning, ved kontinuerligt at gennemføre den interne forflytningsundervisning, ved at tildele et løntillæg til forflytningsvejlederne og senest ved at sende tre eller fire forflytningsvejledere på et eksternt forflytningskursus hvert andet år.

Som det fremgår af ovenstående, kan rotationsordningen ikke stå alene. Hele den etablerede forflytningskultur har også andel i, at rotationsordningen er blevet en succes.

## 5.2 Økonomi

I dette afsnit vil der blive gjort rede for de økonomiske gevinster og omkostninger, der har været i forbindelse med interventionen, og på baggrund af disse vil det blive beregnet, om interventionen har kunnet svare sig rent økonomisk.

Baseline for interventionen er 2011. Slutåret for gevinster er 2014.

I nedenstående tabel fremgår det hvilke gevinster, Center for Senhjernesgade i Kolding har haft i forbindelse med interventionen. Det er i beregningerne af gevinsterne antaget, at 25 % af reduktionen i sygefraværet kan tilskrives interventionen. Dette er en konservativ antagelse lavet på baggrund af, at en af interviewpersonerne oplyste, at der ikke har været andre forhold (kurser el.), der har spillet ind på forflytningskulturen i løbet af den periode, interventionen har kørt.

Som tabellen viser, er den økonomiske gevinst i forbindelse med interventionen på 85.111 kr.

Gevinster	
Sygefravær	85.111 kr.
<b>Gevinster i alt</b>	<b>85.111 kr.</b>
<b>Gevinster i alt (m. tilbagediskontering)</b>	<b>81.816 kr.</b>

I nedenstående tabel fremgår det hvilke omkostninger, der har været i forbindelse med interventionen. Som tabellen viser, har de økonomiske omkostninger i forbindelse med interventionen været på 92.037 kr. i perioden 2011-2014.

Omkostninger	
Rotation (2012 og 2014)	77.032 kr.
Valg af nye forflytningsvejledere (2012 og 2014)	4.025 kr.
Supervision: Rollen som forflytningsvejleder	10.980 kr.
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>92.037 kr.</b>
<b>Omkostninger i alt (m. tilbagediskontering)</b>	<b>89.289 kr.</b>

Sammenholdes gevinster og omkostninger i forbindelse med interventionen, viser beregningerne, at Center for Senhjernesgade i Kolding har fået investeringen 0,9 gange igen.

### 5.2.1 Økonomisk tilskud

Center for Senhjernesgade i Kolding har ikke fået tilskud af nogen art til interventionen.

## 6 Sammenfatning

I 2012 iværksatte Center for Senhjernesgade i Kolding en intervention for at reducere nedslidning og forbedre arbejdsmiljøet. Interventionen bestod i at rotere rollen som forflytningsvejleder for herved at udbrede forflytningskompetencen til flere medarbejdere. Rotationsordningen skulle skabe større opmærksomhed på den gode forflytning ved at flere blev bærere af den gode forflytningskultur, flere fik et større ejerskab over forflytningsbeskrivelserne, og samarbejdet omkring forflytninger blev større. Tanken var, at adfærden ift. forflytninger herved skulle blive bedre, således at nedslidning kunne reduceres, og arbejdsmiljøet forbedres.

Målgruppen var alle 70 bostøttemedarbejdere på centret.

Interventionen gik ud på, at rollen som forflytningsvejleder skulle gå på skift hvert andet år. Derfor blev der indført en rotationsordning, som fungerede således, at der var overlap mellem nye og gamle forflytningsvejledere. Dette skete ved, at ikke alle syv forflytningsvejledere skulle udskiftes på samme tid.

Med interventionen er der opnået en større forståelse for forflytningsområdet blandt medarbejderne. Det opleves, at flere medarbejdere har fokus på forflytninger i hverdagen, efterhånden som rotationsordningen udbredes. Uventede effekter af interventionen er bl.a. at centret kan holde sig ajourført med den nyeste forflytningsviden, idet de har medarbejdere af sted hvert andet år. Endvidere opleves det, at det gode fysiske arbejdsmiljø smitter positivt af på det psykiske arbejdsmiljø. Der er ligeledes en formodning om, at interventionen er med til at reducere antallet af forflytningsulykker og har en positiv indflydelse på sygefraværet.

De virksomme mekanismer, der har været med til at skabe succes er, at ledelsen synligt prioriterer rotationsordningen og signalerer vigtigheden heraf, samt at ledelsen har meldt klart ud, at det er sådan det bliver fremadrettet. Mekanismer har også været, at forflytningsvejlederne er en aktiv del af de forskellige forflytningsfora, at de oplever, at det er et vigtigt og prioriteret område, og at de får ejerskab over forflytningsarbejdet.

I forhold til de økonomiske omkostninger har interventionen kostet 92.037 kr. Beregningerne viser, at Center for Senhjernesgade i Kolding har fået investeringen 0,9 gange igen.