

SEPTEMBER 2016

# SLAGELSE KOMMUNE, HJEMMEPLEJEN

CASERAPPORT – ERGONOMI



SEPTEMBER 2016

# SLAGELSE KOMMUNE, HJEMMEPLEJEN

CASERAPPORT – ERGONOMI

PROJEKTNR. A032456  
DOKUMENTNR. Caserapport  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 5. september 2016  
UDARBEJDET GRGU  
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	17
4.4	Virksomhedens egen vurdering af indsatsen	19
5	Analyse	22
5.1	Virkningsevaluering	22
5.2	Økonomi	23
6	Sammenfatning	28

# 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 24 cases. Hver case er et specifikt projekt eller indsats i en virksomhed, som med succes har forbedret arbejdsmiljøet. Undersøgelsen indeholder seks cases vedrørende ergonomisk arbejdsmiljø, ti cases vedrørende psykisk arbejdsmiljø og otte cases vedrørende interventioner, der har reduceret ulykkesrisikoen.

COWI har gennemført dataindsamlingen på de 24 casevirksomheder via interviews med hjemmehjælpere 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 identificere, 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 24 caserapporter er opbygget således, at først beskrives virksomhedens baggrundsoplysninger. 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 i hjemmeplejen i Slagelse Kommune.

## 2 Baggrundsoplysninger

Nedenfor fremgår casevirksomhedens baggrundsoplysninger.

**Virksomhed:** Slagelse Kommune, hjemmeplejen

**Titel på intervention:** Kompetente forflytninger

**Arbejdsmiljøemne:** Ergonomi

**Branche:** Døgninstitutioner og hjemmepleje

**Sektor:** Offentlige sektor



### 3 Dataindsamling

Dataindsamlingen i Slagelse Kommune blev gennemført den 22. og 28. april 2015 af Gry Grundtvig (GRGU) fra COWI.

Der blev gennemført følgende fire interviews:

Interview	Navn	Titel
1	Anni Nørgaard Jensen	Arbejds miljøkonsulent i Center for HR og Udvikling og projektleder
2	Karin Henriksen	Områdeleder
3	Berit Jönsson	Forflytningsinstruktør – Med i arbejdsgruppen, der udviklede algoritmerne
4	Sana Toft	Fysioterapeut, APV- og forflytningskonstruktør
5	Merete Lyving	Forflytningsinstruktør
6	Majbrit Pietras	Forflytningsinstruktør og AMR
7	Ulla Madsen	Forflytningsinstruktør – Med i arbejdsgruppen, der udviklede algoritmerne

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

Titel	Data	Forfatter
Afsluttende Evaluering	Evalueringsrapport af projekt Kompetente forflytninger i Slagelse Kommune.	ErgoPro
Sygefraværstistik	Sygefravær fra 2010-2014	Slagelse Kommune
Arbejdsskadestistik	Fravær i forbindelse med arbejdsskader 2010-2014	Slagelse Kommune

Regnskab til Forebyggelsesfonden	Delregnskaber samt slutregnskab til Forebyggelsesfonden	Slagelse Kommune
Ansøgning til Forebyggelsesfonden	Ansøgning til Forebyggelsesfonden med projektbeskrivelse, tidsplan, budget m.m.	Slagelse Kommune

## 4 Interventionen

Slagelse Kommune blev i 2009-2010 opmærksomme på, at de havde et højt sygefravær, som de ønskede at reducere. Derfor gennemførte de i starten af 2010 en problemanalyse for at afdække, hvordan de bedst kunne sætte ind i forhold til at reducere sygefraværet. På baggrund af dette arbejde er projektets målgruppe udpeget (ansatte i Ældreområdet). Statistiske analyser viste, at ansatte i Ældreområdet havde 5,2 gange højere risiko for en forflytningsrelateret arbejdsskade end ansatte i Handicap og Socialpsykiatri. Ansatte inden for hjemmeplejen i Ældreområdet havde 4,5 gange så stor risiko for en forflytnings-skade, som ansatte på plejecentrene og 11 gange så stor risiko for at få en arbejdsskade anmeldt til arbejdsskadestyrelsen. En fraværsgivende forflytningsarbejdsskade gav i gennemsnit 25 fraværdsdage. I 2009 var der 672 fraværdsdage som følge af forflytningsarbejdsskader.

På baggrund af problemanalysen blev projekt Kompetente Forflytninger iværksat. Projektet er en del af den overordnet indsats i kommunen for at optimere forflytninger.

Projekt Kompetente forflytninger i Slagelse Kommune har primært omfattet udvikling af såkaldte forflytningsalgoritmer. Desuden blev forflytningsinstruktører og øvrige hjemmehjælpere undervist i algoritmerne. Det overordnede formål har været at forebygge nedslidning og arbejdsskader for at reducere sygefraværet.

Projektet blev gennemført blandt 120 hjemmehjælpere i hjemmeplejen i Slagelse Kommune, og det blev hovedsageligt finansieret af Forebyggelsesfonden.

Projektet blev som tidligere nævnt indledt med en problemanalyse i 2010 for at afdække, hvordan de bedst kunne sætte ind i forhold til at reducere sygefraværet. Efterfølgende blev der søgt midler i Forebyggelsesfonden, og i september 2011 gik projekt Kompetente forflytninger i gang. Foråret 2011 blev brugt til at nedsætte styregruppe, projektgruppe samt arbejdsgruppe, og i efteråret 2011 gik arbejdsgruppen i gang med at udvikle algoritmerne. I foråret og sommeren 2012 blev algoritmerne afprøvet i praksis og implementeret i de 3 deltagende enheder. I denne periode blev der ligeledes udviklet yderligere 5 algoritmer, fordi der viste sig et behov herfor. Pilotprojektet blev afsluttet i september 2012.

I 2013 fulgte Slagelse Kommune op på interventionen fra 2011-2012 og implementerede algoritmerne i hele Center for Sundhed og Omsorg.

## 4.1 Målgruppe

Målgruppen for interventionen var 3 hjemmeplejedistrikter i Slagelse Kommune.

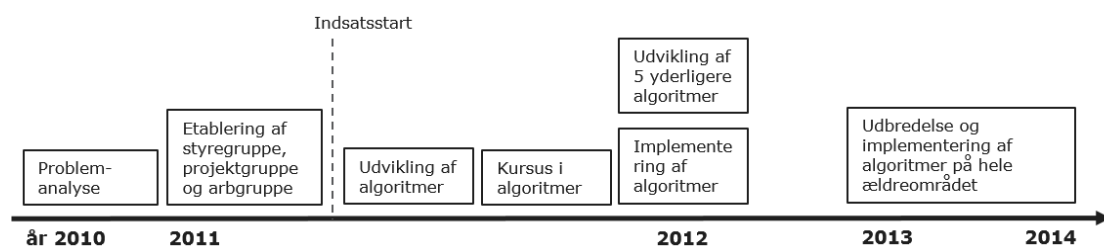
## 4.2 Aktiviteter

Projektet supplerer den allerede eksisterende helhedsorienterede forebyggende indsats på forflytningsområdet i Slagelse Kommune. Det centrale element i indsatsen var udviklingen af 4 forflytningsalgoritmer. I løbet af projektperioden blev der imidlertid udviklet yderligere 5 algoritmer, fordi der viste sig at være behov for og ressourcer til det. Hertil kom undervisning af forflytningsinstruktører og øvrigt personale, implementeringsbesøg i hjemmene med konsulentbistand og ledelsesopbakning.

Nedenfor ses dels figur over projektets forandringslogik, dels figur over tidforløbet i interventionen



Figur 1 Projektets forandringslogik



Figur 2 Tidslinje

Nedenfor gennemgås de enkelte delelementer i indsatsen.

### 4.2.1 Styregruppe- og projektgruppemøder

Projekt "Kompetente Forflytninger" var godkendt i Slagelse Kommunes MED-struktur og var organiseret med en styregruppe, en projektgruppe og en arbejds-

gruppe. Styregruppe bestod af chefen for Center for Sundhed og Omsorg (Ældreområdet), chefen for HR og Udvikling samt projektlederen, som er arbejdsmiljøkonsulent fra HR og Udvikling. Projektets styregruppe havde det overordnede ansvar for, at projektets budget blev overholdt og traf afgørelser vedr. rammer, fulgte løbende op på projektet og traf afgørelser om evt. justeringer. Der blev afholdt 7 styregruppemøder i projektperioden.

Projektgruppen bestod af projektlederen, en trivsels- og arbejdsmiljøkonsulent/fysioterapeut, en uddannelseskonsulent/sygeplejerske samt arbejdsmiljøkonsulent fra ErgoPro. Projektgruppen var ansvarlig for at lede projektarbejdet og overholde mål, opgaver og tidsplan inden for projektets rammer. Projektgruppen løste de konkrete projektopgaver, tog ejerskab for projektopgaven, repræsenterede de områder de blev udpeget fra og var ambassadører for projektet. Der blev afholdt projektgruppemøde ca. hver 14. dag i hele projektperioden (1 ½ år) af ca. 1 times varighed.

Projektlederen afholdt desuden 3 møder med lederne af de involverede afdelinger i løbet af implementeringsperioden (6 måneder i 2012) for at holde dem orienterede om projektet.

Under projektgruppen var der en arbejdsgruppe, som udviklede forflytningsalgoritmerne og gav input til projektgruppen i forhold til efterfølgende implementering. Arbejdsgruppen bestod af en ergoterapeut, en fysioterapeut, to forflytningsinstruktører, en arbejdsmiljøkonsulent/fysioterapeut samt arbejdsmiljøkonsulenten fra ErgoPro. Arbejdsgruppen mødtes ca. hver måned i 6 måneder i efteråret 2011. Møderne havde typisk en varighed på 4 timer.

## 4.2.2 Forflytningsalgoritmer

Arbejdsgruppen under projektgruppen udarbejdede ved projektstart 4 forflytningsalgoritmer samt anvisninger til implementering af algoritmerne. Algoritmerne dækker forflytningerne "liggende i seng til siddende på sengekant", "seng til stol", "længere tilbage i stol" og "fra gulv og op på stol". De tre første algoritmer dækker forflytningssituationer, som kan medføre u hensigtsmæssige høje belastninger. Samtidig er det forflytninger, hvor man ved, at anvendelse af hensigtsmæssig forflytningsteknik kan reducere belastningsniveauet til under det kritiske niveau. "Op fra gulv" er valgt, da det lokalt blev vurderet at være et hensigtsmæssigt fokus.

Arbejdsgruppen arbejdede meget med sproget i algoritmerne, som skulle være let tilgængeligt og ikke til at misforstå. Dette er særligt vigtigt, da målgruppen for algoritmerne ikke er læsevante. Desuden har det været vigtigt at være præcis omkring borgerens mobiliseringsniveau – og formuleringer i algoritmerne er f.eks. blevet ændret fra måske/delvist til ja/nej. Algoritmerne blev afprøvet og justeret flere gange i implementeringsperioden, men der foretages fortsat justeringer (i 2015), fordi Slagelse Kommune gør sig erfaringer, der kræver ændringer af algoritmerne.

Forflytningsalgoritmer bruges til at vurdere, hvilken forflytning der skal foretages. Det kræver viden at bruge algoritmerne, fordi det er nødvendigt at vurdere borgerens mobilitetsniveau - hvor langt skal borgeren f.eks. kunne gå for, at det er sik-

kerhedsmæssigt forsvarligt at benytte stålifft. Derfor er algoritmerne primært tiltænkt forflytningsinstruktørerne til at vurdere forflytninger og udforme forflytningsbeskrivelser, som de øvrige hjemmehjælpere kan benytte. Den enkelte hjemmehjælper skal som udgangspunkt forflytte i overensstemmelse med eksisterende forflytningsbeskrivelse. Dog har de hjemmehjælpere, som ikke er forflytningsinstruktører også benyttet algoritmerne i tilfælde, hvor de anviste forflytninger ikke kunne bruges, f.eks. fordi borgerens funktionsniveau var ændret. Det er vigtigt hele tiden at vurdere borgerens funktionsniveau, således at borgeren ikke presses til at gøre ting vedkommende ikke er i stand til. Borgerens mobilitet kan ændre sig fra uge til uge, og det er derfor vigtigt at hjemmehjælperen hele tiden er opmærksom på borgerens funktionsniveau.

Algoritmen hjælper hjemmehjælperen til at vurdere borgerens funktionsniveau og dermed, hvor meget borgeren selv kan hjælpe til ved forflytningen. Algoritmen går systematisk til værks og stiller spørgsmål, som hjemmehjælperen svarer ja/nej til. Algoritmen viser, hvilken forflytning hjemmehjælperen bør foretage, om der skal bruges hjælpemidler m.m.

De 4 algoritmer blev pilotafprøvet, placeret på nyanskaffede smartphones og implementeret under indsatsperioden. I slutningen af projektperioden blev yderligere 5 algoritmer udviklet, fordi der viste sig at være behov for og ressourcer til det. Algoritmerne dækker forflytningerne "højere op i seng", "vending", "sejlpålægning på siddende borger", "sejlpålægning på liggende borger" og "loftlift - 1 eller 2 hjælpere". Dermed er langt hovedparten af de forflytningssituationer, som forflytningsinstruktørerne skal vurdere, nu dækket af forflytningsalgoritmer.

## Implementering af algoritmerne

Forflytningsinstruktør og den primære hjemmeplejer implementerede forflytningsalgoritmerne i de hjem, hvor der foregik personforflytning. Dette blev gjort ved at besøge hjemmet og i fællesskab gennemgå alle relevante algoritmer. Hvis det efterfølgende var påkrævet at justere i forflytningsrutinerne, blev ændringerne iværksat af forflytningsinstruktøren.

Som led i implementeringen af algoritmerne i det daglige forflytningsarbejde var det under projektet muligt for forflytningsinstruktørerne at få en ekstern arbejdsmiljøkonsulent fra ErgoPro med ud i borgernes hjem. To arbejdsmiljøkonsulenter fungerede som forflytningsinstruktørens og hjælperens sparringspartnere i forhold til at vurdere de observerede forflytninger ud fra de udviklede algoritmer. I alt var der en arbejdsmiljøkonsulent med ude i borgernes hjem ca. 190 gange fordelt over 40 dage. Besøgene havde en varighed på gennemsnitslig 45 min. Forskellige grupper af borgere blev udvalgt samt hjemmehjælpere med rygproblemer, således at arbejdsmiljøkonsulenterne kunne få indblik i, hvordan algoritmerne fungerede i forhold til forskellige grupper af borgere samt kunne afhjælpe u hensigtsmæssige forflytninger. Udvalgte forflytningsinstruktører var således frikøbt i 6-10 dage til at tage med arbejdsmiljøkonsulenterne ud til borgere og afprøve algoritmerne. Efter besøgene opdaterede forflytningsinstruktøren forflytningsbeskrivelsen og informerede hjælperne i hjemmet, hvis dette var påkrævet.

### 4.2.3 Kursus i forflytningsalgoritmerne

Der blev afholdt et 3 dages kursus (2 moduler) for 18 forflytningsinstruktører, hvor teori om og brugen af forflytningsalgoritmerne blev trænet i praksis. Kurset indeholdt desuden introduktion til og afprøvning af alle de hjælpemidler, som algoritmerne indeholdt. Tillige blev der på kurset diskuteret ledelsens rolle i projektet, holdninger, kultur og forflytningsfaglighed. Der var en hjemmeopgave mellem de 2 moduler.

For de øvrige hjemmehjælpere blev der afholdt 1 kursusdag, hvor der primært var praktiske øvelser i brugen af algoritmer og de nye forflytningshjælpemidler. 107 hjemmehjælpere fra de tre distriktsenheder var med på 1 dags-kurset.

### 4.2.4 Algoritmer på smartphones

For at øge algoritmernes tilgængelighed, blev algoritmerne uploadet på hjemmehjælpernes arbejdstelefoner (smartphones). Den tekniske løsning blev udarbejdet af et eksternt firma, som også leverer omsorgssystem til Slagelse Kommune. Dog var der i projektperioden mange udfordringer med den tekniske løsning, hvorfor mange af forflytningsinstruktørerne i stedet brugte papirudgaverne af algoritmerne.

Siden projektperioden er den tekniske løsning blevet optimeret, og forflytningsinstruktører samt de øvrige hjemmehjælpere bruger nu algoritmerne på deres smartphones.

Endnu en fordel ved at have algoritmerne på smartphones er, at hjemmehjælperne undgår dobbeltregistreringer, da data dokumenteres og gemmes direkte, når der indtastes oplysninger i algoritmen.

### 4.2.5 Personalemøder

I løbet af projektperioden var algoritmerne et fast punkt på dagsordenen til teammøder, som blev afholdt hver uge. Ligeledes blev der på teammøderne sat fokus på sygefraværet generelt ved at synliggøre sygefraværstallene og italesætte sygefraværet som en udfordring.

### 4.2.6 Indkøb af hjælpemidler

I indsatsperioden blev der ligeledes indkøbt en række hjælpemidler, som algoritmerne identificerede et øget behov for.

Der blev købt 3 løftepuder (Elk) til hjælp ved forflytning af borgere, som er faldet og skal have hjælp til at komme op fra gulv samt 11 Return og 2 Quickmove til hjælp ved forflytning mellem seng og kørestol.

## 4.2.7 Forankring

For Slagelse Kommune var algoritmerne en stor succes, og man valgte derfor i 2013 at udbrede og implementere algoritmerne i hele Center for Sundhed og Omsorg (ældreområdet). I denne forbindelse blev samtlige forflytningsinstruktører i Center for Sundhed og Omsorg uddannet i algoritmerne i forbindelse med deres årlige efteruddannelsesdag i forflytning. Dette var en del af deres årlige opkvalificeringskursus og krævede således ikke ekstra ressourcer for kommunen (ud over opdatering af undervisningsmateriale). Det var efterfølgende forflytningsinstruktørernes opgave at undervise deres kollegaer i algoritmerne. Dette blev gjort på et personalemøde.

Alle hjemmehjælpere deltager hvert år i forflytningsundervisning i 3 timer – dette er en del af deres grundlæggende opkvalificering. Siden 2013 har algoritmerne været i fokus på disse seancer, hvorved der holdes et konstant fokus på algoritmerne.

Efter projektperioden har algoritmerne været oppe på de fleste teammøder, som afholdes hver uge. Algoritmerne er ikke længere et fast punkt på dagsordenen, men tages op i forbindelse med forflytningshændelser. Hvis der ikke har været en hændelse i et stykke tid, holder en af forflytningsinstruktørerne et lille oplæg om algoritmerne, eller områdelederen gennemgår algoritmerne med hjemmehjælperne. Det er således op til den enkelte områdeleder at holde et konstant fokus på algoritmerne.

Algoritmerne er ligeledes en gang imellem oppe på møder i AM-gruppen samt AMO, hvis der opstår behov herfor.

For at udbrede algoritmerne til hele Center for Sundhed og Omsorg ansatte Slagelse Kommune en forflytningskonsulent, som har 1) foretaget supervision for at afdække, hvornår og hvor i organisationen algoritmerne bruges, 2) afholdt netværksmøder med alle instruktører i Slagelse Kommune hver 3 måned i 1 år (aug. 2013 – aug. 2014) samt 3) redigeret/videreudviklet algoritmerne. Forflytningskonsulenten har bistået forflytningsinstruktørerne og de øvrige hjemmehjælpere ved konkrete borgerbesøg, undervisning, forflytningsvurderinger, planlægning og optimering af undervisning generelt, udvikling på algoritmer, erfaringsdannelse osv.

Forflytningskonsulenten forsøger på nuværende tidspunkt at udbrede algoritmerne til interne og eksterne vikarer, således at vikarerne også er kompetente til at benytte algoritmerne ved borgerbesøg. De interne vikarer er blevet undervist, og undervisning af de eksterne er i pipelinen.

Dertil er forflytningskonsulenten ved at producere en række film, der viser algoritmerne, hvordan de benyttes, og hvilke vurderinger af borgerne der skal foretages. Filmene skal supplere de skriftlige forflytningsalgoritmer, og algoritmerne blive dermed endnu mere tilgængelige for målgruppen, som ikke er læsevante.



## 4.3 Mål og effekter

### 4.3.1 Mål

Det overordnede formål med projekt Kompetente forflytninger var at forebygge nedslidning og arbejdsskader samt reducere sygefraværet.

Følgende konkrete målsætninger blev opstillet for projektet:

- › Nedbringe antallet af forflytningsrelaterede arbejdsskader i hjemmeplejen fra 50 i 2009 til 25 efter projektet.
- › Nedbringe fraværet ved fraværsgivende forflytningsarbejdsskader fra 25 til 15 dage i gennemsnit pr. medarbejder.
- › Alle forflytningsinstruktører i hjemmeplejen bruger forflytningsalgoritmerne i projektperioden til at vurdere forflytninger og til at beslutte, hvordan forflytningen skal foregå i fremtiden.
- › 80 % af hjemmeplejens ansatte kender og har anvendt forflytningsalgoritmerne i forbindelse med deres forflytningsarbejde.

### 4.3.2 Målopfyldelse

I dette afsnit beskrives, i hvilken grad de opstillede mål er opfyldt.

Det har ikke været muligt at opgøre om antallet af forflytningsrelaterede arbejdsskader i hjemmeplejen er reduceret, da hele hjemmeplejen ikke har været målgruppe for projektet. Imidlertid har det været muligt at foretage målinger på baggrund af målgruppen for de øvrige målsætninger.

I forhold til at nedbringe antallet af forflytningsrelaterede arbejdsskader i hjemmeplejen har målgruppen for interventionen reduceret deres fraværsgivende skader fra 5 skader med gennemsnitlig 15 fraværdsdage til 2 fraværsgivende skader i indsatsperioden med gennemsnitlig 2,5 fraværdsdage.

Sygefravær i forbindelse med forflytninger og muskel-skeletbesvær (antal fraværdsdage)		
	sept.2010-aug.2011	sept.2011-aug.2012 <sup>1</sup>
Arbejdsskader (selv-rapporterede og anmeldte)	91 dage	5 dage
Forflytningsrelaterede fraværdsdage	75 dage	5 dage

Besvær i lænderyg	123 dage	22 dage
Besvær i nakke/skuldre	67 dage	14 dage
Besvær i knæ	26 dage	155 <sup>2</sup> (5 dage)
Besvær i håndled	60 dage	21 dage
<b>Ialt</b>	<b>442 dage</b>	<b>222 (72 dage)</b>

Kilde: Evalueringsrapport, Projekt Kompetente forflytninger i Slagelse Kommune

<sup>1</sup>Resultaterne er opgjort sept.2011-aug.2012. I efteråret 2011 begyndte indsatsen at påvirke medarbejderne i forbindelse med testning af algoritmerne og i foråret/sommeren 2012 blev algoritmerne implementeret.

<sup>2</sup>De 150 af dagene skyldtes en forflytningsrelateret skade, der skete inden indsatsen.

Alle forflytningsinstruktørerne i de tre distriktsenheder, der indgik i interventionen, har brugt forflytningsalgoritmerne, og 79% af hjemmeplejens ansatte angiver, at de kender algoritmerne. 57% af hjemmeplejens ansatte har brugt algoritmerne i løbet af interventionen.

### 4.3.3 Andre effekter

I dette afsnit beskrives effekter af interventionen, som ikke har været en aktiv målsætning fra virksomhedens side, men som virksomheden vurderer, har været et resultat af interventionen.

Indsatsen i Slagelse Kommune var målrettet at forebygge nedslidning og arbejds-skader samt reducere sygefraværet. Følgende er ifølge evalueringsrapporten og interviewpersonerne opnået på baggrund af indsatsen:

Andel af hjemmehjælpere med muskel-skeletbesvær		
	sept.2010-aug.2011	sept.2011-aug.2012 <sup>1</sup>
Besvær i lænderyggen	49 %	29 %
Besvær i nakke/skuldre	43 %	28 %
Besvær i knæ	30 %	26 %

Kilde: Evalueringsrapport, Projekt Kompetente forflytninger i Slagelse Kommune

<sup>1</sup>Resultaterne er opgjort sept.2011-aug.2012. I efteråret 2011 begyndte indsatsen at påvirke medarbejderne i forbindelse med testning af algoritmerne og i foråret/sommeren 2012 blev algoritmerne implementeret.

Derudover har interventionen haft følgende effekter:

- › Der er en større forståelse for vigtigheden af rigtige forflytninger blandt hjemmehjælperne.
- › Der er kommet mere fokus på forflytninger og i højere grad fokus på, at forflytninger kan være rigtige og forkerte.
- › Der er færre konflikter mellem forflytningsinstruktører og hjemmehjælpere, fordi algoritmerne kan afgøre diskussioner mellem kollegaerne.
- › Der er mere kvalitet i kerneydelsen, da borgerne i højere grad bliver forflyttet korrekt.
- › Det tager kortere tid for forflytningsinstruktørerne at lave forflytningsbeskrivelser, fordi de er mere sikre i deres beslutninger, da de ikke er baserede på individuelle vurderinger. Der skal ikke foretages lige så mange dobbelttjek eller justeringer. Det vurderes af nogle af de interviewede forflytningsinstruktører at tiden for en forflytningsbeskrivelse er afkortet fra 60 til 30 min. Det er dog svært at prissætte denne fortjeneste, da forflytningsinstruktørerne er uenige om, hvorvidt de sparer tid i forhold til at lave en forflytningsbeskrivelse, og de har samtidig svært ved at estimere, hvor mange forflytningsbeskrivelser de laver.
- › Der er mere samarbejde og sparring mellem forflytningsinstruktørerne, da de kender hinanden bedre grundet kurser i forbindelse med indsatsen.

## 4.4 Virksomhedens egen vurdering af indsatsen

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

Hjemmehjælperne vurderer, at projektet har været godt. Der er en stor begejstring for algoritmerne, som hjemmehjælperne vurderer bidrager til mere kompetente forflytninger. For hjemmehjælperne har følgende faktorer særligt haft betydning for, at indsatsen har haft en effekt:

- › Der har været god opbakning fra ledelsen, således at den nødvendige tid til implementering af algoritmerne er blevet givet. Det var vigtigt, at der var afsat tid til at tilpasse algoritmerne til praksis, og dermed at udvalgte forflytningsinstruktører blev frikøbt til dette arbejde, da det ikke havde været muligt inden for deres normale arbejdstid.
- › Arbejdsmiljøkonsulenten fra ErgoPro har været en god støtte og nyttig sparingspartner. Særligt var det givende, at han var med ude i borgernes hjem under implementeringen, således at algoritmerne blev tilpasset de forhold der er og de situationer, der kan opstå i borgernes hjem. Det havde dels betydning, at arbejdsmiljøkonsulenten var en ekstern konsulent, der dermed havde et andet perspektiv på forflytningerne og hjemmeplejen, dels at arbejdsmiljøkonsulenten som person var god, fordi han stillede provokerende spørgsmål,

var meget direkte og konkret samt havde stor erfaring med området og dermed kunne samarbejde med hjemmehjælperne.

- › God sammensætning af kompetencer i arbejdsgruppen, som dels havde faglig viden om området, dels havde politisk forståelse og indsigt i Slagelse Kommune som politisk organisation.
- › God projektledelse.
- › Der har været et godt samarbejde med forflytningskonsulenterne, som var nemme at benytte og hive fat i, når der var noget, man som forflytningsinstruktør eller områdeleder var i tvivl om.
- › Hjemmehjælperne er blevet bedre til at benytte forflytningsinstruktørerne, når de er i tvivl om en forflytning, men samtidig oplever forflytningsinstruktørerne også, at hjemmehjælperne er mere selvkørende, fordi de kan benytte algoritmerne.
- › Hjemmehjælperne er blevet bedre til at tænke på sig selv og deres helbred i forbindelse med forflytninger.
- › Algoritmerne bidrager til, at det er blevet lettere at afgøre, hvilke hjælpemidler der er behov for, og som skal indkøbes.
- › Algoritmerne er lettilgængelige samt nemme og overskuelige at bruge.
- › Algoritmerne er blevet testet og praktisk afprøvet – og efterfølgende justeret, hvilket betyder at algoritmerne er anvendelige.

Algoritmerne har gjort det nemmere for hjemmehjælperne at vurdere forflytningerne, og forflytningerne er derfor mere hensigtsmæssige for både hjemmehjælper og borgere. Ligeledes betyder algoritmerne, at forflytningsinstruktørerne ikke behøver at diskutere med hjemmehjælperne om den bedste forflytning – de kan køre algoritmen, og så bliver der ikke stillet spørgsmålstejn ved beslutningen. Derved vurderer forflytningsinstruktørerne, at deres arbejde er blevet lettere. Endelig betyder algoritmerne, at det er blevet mere konsistent og ensartet hvornår og hvilken forflytningsmetode, der anvendes i forflytningssituationen, da beslutningen ikke længere afgøres udelukkende på baggrund af den enkelte forflytningsinstruktørs vurdering.

Blandt udfordringerne i projektet har været kommunikation, teknologi og kulturen omkring at blive kigget i kortene af en kollega og en konsulent.

Der var også mindre barriere for indsatsen. F.eks. foregik der en omstruktureringsproces samtidig med den brede implementering i hele Center for Sundhed og Om-sorg, hvilket betød, at det var svært at motivere lederne. Derfor blev der afholdt informationsmøder for lederne, men også planlæggerne<sup>1</sup>, da det ofte er dem, der har det største overblik over, hvordan det bedst kan tilrettelægges, at forflytnings-

---

<sup>1</sup> Planlæggerne lægger vagter og sørger for at kørselsplaner m.m. går op.

instruktører kører med ud til borgerne og oplærer de øvrige hjemmehjælpere. Dog har omstruktureringen alligevel betydet, at implementeringen af algoritmerne har taget længere tid end forudset og derfor fortsat er i gang.

Forflytningskonsulenten oplever, at forflytningsvejlederne fortsat har behov for introduktion/ undervisning i brugen af algoritmerne i dagligdagen til vurderingen af forflytningshandlinger.

## 5 Analyse

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

Først præsenteres en virkningsevaluering af interventionen, hvor det analyseres hvilke virksomme mekanismer, der har været til stede for, at interventionen resulterede i effekterne samt hvilke omstændigheder (konteksten), der har været til stede, for at de virksomme mekanismer trådte i kraft.

Dernæst præsenteres 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.

De virksomme mekanismer i forbindelse med indsatsen i Slagelse Kommune er:

- › Opbakning fra ledelsen.
- › Tid til praktisk testning af algoritmer. Opbakningen fra ledelsen betød bl.a., at den nødvendige tid til implementering af algoritmerne blev givet.

- › Eksternt perspektiv på kerneopgaven. Arbejdsmiljøkonsulenten fra ErgoPro har været en god støtte og nyttig sparringspartner.
- › Faglig synergi og sparring. God sammensætning af kompetencer i arbejdsgruppen, som bevirkede, at der blev udviklet gode og anvendelsesorienterede algoritmer.
- › Lederskab. Projektet blev styret med kyndige projektledelseskompetencer, hvilket betød, at der gennem projektet var styring og retning, og samtidig blev det sikret, at projektet blev prioriteret.
- › Mulighed for sparring. Der har været et godt samarbejde med forflytningskonsulenterne, som var nemme at benytte og hive fat i, når der var noget, man som forflytningsinstruktør eller afdelingsleder var i tvivl om.
- › Erfaringsudveksling. Samtidig med Kompetente Forflytninger kørte et rehabiliteringsprojekt. De to projekter træk på hinandens erfaringer.

### 5.1.2 Kontekst

Konteksten angiver hvilke omstændigheder, der skal være til stede, for at den virksomme mekanisme 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.

De kontekster, som var med til at fremme den virksomme mekanisme var følgende:

- › Projekt Kompetente forflytninger var en del af et større projekt om forflytninger i Slagelse Kommune, hvor der er fokus på at gå fra 1 til 2 personer ved forflytninger. Dette overordnede fokus har gjort det nemmere at arbejde med Projekt Kompetente forflytninger.
- › Midler fra Forebyggelsesfonden har gjort det muligt for Slagelse Kommune at gennemføre indsatsen.

## 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.

Af nedenstående tabeller fremgår gevinster og omkostninger ved indsatsen for at synliggøre, hvordan udgifter og gevinster fordeler sig inden for forskellige elementer.

## Intervention

I nedenstående tabel fremgår de økonomiske gevinster, der har været i forbindelse med interventionen. Gevinsterne er beregnet på baggrund af sygefraværstatistik fra 2011-2014. 2011 bruges som baselineår, da interventionen først begyndte at påvirke hjemmehjælperne fra september 2011 med testninger af algoritmerne og først direkte blev implementeret i hjemmeplejen i foråret 2012. Effekten af interventionen vurderes således først at kunne måles i 2012.

Gevinsterne opgøres i sygefravær samt fravær i forbindelse med arbejdsskader. Som det ses af effekterne (afsnit 4.3.2 Målopfyldelse) er sygefraværet relateret til forflytningsrelateret fravær og fravær relateret til muskel-skeletbesvær faldet i indsatsperioden. Desuden er sygefraværet også faldet i forhold til andre sygefravær årsager. Dette skyldes formentlig, at der i indsatsperioden er blevet sat øget fokus på sygefravær generelt på personalemøder, samt at der kan være afledte effekter til andre områder af at sætte fokus på ét arbejdsmiljøområde. Hverken projektlederen i for projekt Kompetente forflytninger eller COWI kan pege på faktorer i indsatsperioden, som kan forklare reduktionen i sygefraværet, hvorfor vi i beregningerne tilskriver reduktionen i sygefraværet interventionen med 100%.

Som det ses af tabellen, løber de samlede økonomiske gevinster af interventionen op på 1.549.226 kr. Det vurderes, at der muligvis også er økonomiske gevinster i forhold til reduceret tid til forflytningsbeskrivelser. Nogle af forflytningsinstruktørerne vurderer, at det tager kortere tid at udarbejde forflytningsbeskrivelser pga. algoritmerne. Dette er dog ikke medregnet i gevinsterne, da der dels ikke er enighed herom blandt forflytningsvejlederne, og at det ikke har været muligt at estimere, hvor mange forflytningsbeskrivelser, instruktørerne laver.

<b>Gvinster er interventionen (2011-2012)</b>	
<b>Besparelse i sygefravær</b>	1.519.601 kr.
<b>Besparelse i sygefravær ifbm. arbejdsskader</b>	29.625 kr.
<b>Ialt<sup>1</sup></b>	<b>1.549.226 kr.</b>
<small>Kilde: Slagelse Kommune</small>	

<sup>1</sup>Der er ingen tilbagediskontering for dette projekt, da beregningerne er beregnet fra 1 år til det næste. Perioden er så kort at en diskontering ikke vurderes relevant.

I nedenstående tabel fremgår det hvilke omkostninger, der har været i forbindelse med interventionen. Som tabellen viser, er de økonomiske omkostninger i forbindelse med interventionen på 2.724.635 kr.



<b>Omkostninger til interventionen (2011-2012)</b>	
<b>Løn til medarbejdere</b> – projektgruppe, arbejdsgruppe samt løn i forbindelse med kursus i algoritmerne og implementering af algoritmer <sup>1</sup> .	<b>1.016.267 kr.</b>
<b>Eksterne konsulenter</b> – udvikling af algoritmer, undervisning, implementering af algoritmer samt uploadning til smartphones. Desuden er der udgifter til evaluering af interventionen indeholdt i beløbet.	<b>1.659.118 kr.</b>
<b>Mødeforplejning + transport i forbindelse med indsatsen</b>	<b>15.205 kr.</b>
<b>Forplejning til kurser i algoritmer + indkøb af bog</b>	<b>27.045 kr.</b>
<b>Øvrige udgifter (- revision)</b>	<b>7.000 kr.</b>
<b>Omkostninger i alt<sup>2</sup></b>	<b>2.724.635 kr.</b>

<sup>1</sup> Der blev ligeledes afholdt 2 ledermøder af 2 timers varighed for 30-40 ledere med information om implementeringen. Slagelse Kommune vurderer, at dette er en alm ledelsesopgave, hvorfor vi ikke har inkluderet det i regnskabet.

<sup>2</sup>Der er ingen tilbagediskontering for dette projekt, da beregningerne er beregnet fra 1 år til det næste. Perioden er så kort at en diskontering ikke vurderes relevant.

Beregnes Benefit Cost Ratio<sup>2</sup> er resultatet, at Slagelse Kommune fra 2011-2012 har fået deres investering 0,6 gange igen, dvs. at de har fået 60% af deres investering igen i form af gevinster.

### **Udbredelse i hele Center for Sundhed og Omsorg**

I nedenstående tabel fremgår de økonomiske gevinster, der har været i forbindelse med udbredelsen af algoritmerne til hele Center for Sundhed og Omsorg. Udbredelsen ses som et selvstændigt projekt, da målgruppen for udbredelsen har været en anden. Udbredelsen beregnes således selvstændigt. Gevinsterne er beregnet på baggrund af sygefraværstatistik fra 2013-2014. 2013 bruges som baselineår, da udbredelsen først begyndte august 2013. Effekten af udbredelsen vurderes således først at kunne måles i 2014.

Som det ses af tabellen nedenfor, løber de samlede økonomiske gevinster af udbredelsen op på 3.185.903 kr.

---

<sup>2</sup> Benefit Cost Ratio er beregnet som:  $BCR = \text{Gevinst} / \text{Investering}$

<b>Gevinster af udbredelsen (2013-2014)</b>	
<b>Besparelse i sygefravær</b>	3.222.534 kr.
<b>Besparelse i sygefravær ifbm. arbejdsskader</b>	-36.631 kr.
<b>Ialt<sup>1</sup></b>	<b>3.185.903 kr.</b>

Kilde: Slagelse Kommune

<sup>1</sup>Der er ingen tilbagediskontering for dette projekt, da beregningerne er beregnet fra 1 år til det næste. Perioden er så kort at en diskontering ikke vurderes relevant.

I nedenstående tabel fremgår det hvilke omkostninger, der har været i forbindelse med udbredelsen af algoritmerne i Slagelse Kommune, som foregik i 2013-2014. Omkostninger hertil har *kun* været 473.717 kr. Dette skyldes, at algoritmerne blev udviklet og afprøvet i pilotperioden fra 2011-2012.

<b>Omkostninger til udbredelse i resten af Slagelse Kommune</b>	
<b>Løn til medarbejdere</b>	<b>438.428 kr.</b>
<b>Undervisning af 72 forflytningsinstruktører</b>	<b>35.289 kr.</b>
Forflytningsinstruktørerne har 1 efteruddannelsesdag om året. I 2014 blev denne dag brugt på algoritmerne. Timer til dette kursus er derfor ikke medregnet i udgifterne. Udgifterne dækker således udelukkende opdatering af materialer til undervisningen.	
<b>Omkostninger i alt<sup>1</sup></b>	<b>473.717 kr.</b>

<sup>1</sup>Der er ingen tilbagediskontering for dette projekt, da beregningerne er beregnet fra 1 år til det næste. Perioden er så kort at en diskontering ikke vurderes relevant.

Beregnes Benefit Cost Ratio<sup>3</sup> er resultatet, at Slagelse Kommune fra 2013-2014 har fået deres investering 6,7 gange igen.

Implementeringen af algoritmerne til hele Center for Sundhed og Omsorg havde kun få omkostninger, idet algoritmerne blev udviklet og afprøvet i pilotperioden fra 2011-2012. Derfor beregnes ligeledes de samlede omkostninger og gevinster ved de to indsatser for at give et tydeligere billede af, hvilke gevinster der er forbundet med en indsats af denne type. De samlede omkostninger har været 4.735.129 kr.<sup>4</sup>, mens de samlede gevinster har været 3.198.351 kr.<sup>5</sup> Beregnes Benefit Cost Ratio<sup>6</sup> er resultatet, at Slagelse Kommune samlet set har fået deres investering 1,5 gange igen ved udgangen af 2012.

<sup>3</sup> Benefit Cost Ratio er beregnet som:  $BCR = \text{Gevinst} / \text{Investering}$

<sup>4</sup> Beregnet som summen af omkostningerne for de to indsatser.

<sup>5</sup> Beregnet som summen af gevinsterne for de to indsatser

<sup>6</sup> Benefit Cost Ratio er beregnet som:  $BCR = \text{Gevinst} / \text{Investering}$

### 5.2.1 Økonomisk tilskud

Slagelse Kommune har fået økonomisk tilskud til indsatsen fra Forebyggelsesfonden. 2,7 millioner blev givet i tilsagn. Slagelse Kommune har haft en egenfinansiering på 27.800 kr.

## 6 Sammenfatning

Projekt Kompetente Forflytninger blev iværksat på baggrund af en problemanalyse for at afdække, hvordan Slagelse Kommune bedst kunne sætte ind i forhold til at reducere sygefraværet. Analysen viste, at ansatte på Ældreområdet har en højere risiko for forflytningsrelateret arbejdsskader end andre sammenlignelige områder i kommunen. For at nedbringe antallet af forflytnings-skader og dermed sygefraværet blev et pilotprojekt i 3 hjemmeplejeteams iværksat. Projektet var en del af den overordnet indsats i kommunen for at optimere forflytninger. Det overordnede formål har været at forebygge nedslidning og arbejdsskader samt at reducere sygefraværet.

På baggrund af dette arbejde er projektets målgruppe udpeget. Statistiske analyser viste, at ansatte i Ældreområdet havde 5,2 gange højere risiko for forflytningsrelateret arbejdsskader end ansatte i Handicap og Socialpsykiatri. Ansatte inden for hjemmeplejen i Ældreområdet havde 4,5 gange så stor risiko for en forflytnings-skade, som ansatte på plejecentrene og 11 gange så stor risiko for at få en arbejdsskade anmeldt til arbejdsskadestyrelsen. En fraværgivende forflytningsarbejdsskade gav i gennemsnit 25 fraværsdage. I 2009 var der 672 fraværsdage som følge af forflytningsarbejdsskader

Projekt Kompetente forflytninger har primært omfattet udvikling af 9 forflytningsalgoritmer. Forflytningsalgoritmer bruges til at vurdere, hvilken forflytning der skal foretages og er målrettet forflytninger, hvor man ved, at anvendelse af hensigtsmæssig forflytningsteknik kan reducere belastningsniveauet til under det kritiske niveau. Algoritmerne er primært tiltænkt forflytningsinstruktørerne til at vurdere forflytninger og udforme forflytningsbeskrivelser, som de øvrige hjemmehjælpere kan benytte.

Effekterne af indsatsen har været reduceret muskel-skelet-besvær blandt hjemmehjælperne i lænderyg, nakke/skuldre og knæ. Desuden har der været en reduktion i fraværgivende skader. Derudover har interventionen betydet, at der er færre konflikter mellem forflytningsinstruktører og hjemmehjælpere, fordi algoritmerne kan afgøre diskussioner mellem kollegaerne, og der spares tid på udarbejdelsen af forflytningsbeskrivelser, fordi forflytningsinstruktørerne er mere sikre i deres beslutninger, da de ikke er baseret på individuelle vurderinger. Samtidig er der skabt mere kvalitet i kerneydelsen, da borgerne i højere grad bliver forflyttet korrekt.

De virksomme mekanismer, der har skabt succes i projekt Kompetente forflytninger er, at der har været god opbakning fra ledelsen, således at den nødvendige tid til implementering af algoritmerne er blevet givet. Samtidig har Slagelse Kommune benyttet eksterne konsulenter, som en væsentlig del af interventionen, hvilket har betydet, at der har været et eksternt, kritisk perspektiv på kerneopgaven, som har styrket interventionen. Dertil har det været vigtigt for indsatsen, at forflytningsinstruktørerne havde mulighed for at få hjælp og sparring fra forflytningskonsulenter. Endelig har det haft stor betydning, at projektet blev styret med kyndige projektleddelseskompetencer, hvilket betød, at der gennem projektet var styring og retning, og at projektet blev prioriteret af den øverste ledelse.

Interventionen har kostet 2.724.635 kr. som blev brugt på udvikling af algoritmer samt undervisning af såvel forflytningsinstruktører som øvrige hjemmehjælpere i algoritmerne. Forebyggelsesfonden har finansieret hovedparten af interventionen.

Kommunen har i indsatsperioden (2011-2012) haft økonomiske gevinster på 1.549.226 kr., mens omkostninger har været på 2.724.634 kr. Beregnes Benefit Cost Ratio er resultatet, at Slagelse Kommune fra 2011-2012 har fået deres investering 0,6 gange igen, dvs. at de kun har fået 60% af investeringen igen i form af gevinster fra 2011-2012.

I 2013-2014 implementerede Slagelse Kommune algoritmerne i hele Center for Sundhed og Omsorg (Ældreområdet). Denne indsats har Slagelse Kommune investeret 473.717 kr. i. Fra 2013-2014 gav denne investering gevinster beregnet ud fra sygefravær og arbejdsskader<sup>7</sup> på i alt 3.185.903 kr. En Benefit Cost Ratio beregning viser, at Slagelse Kommune har fået deres investering 6,7 gange igen i perioden 2013-2014.

Implementeringen af algoritmerne til hele Center for Sundhed og Omsorg havde kun få omkostninger, idet algoritmerne blev udviklet og afprøvet i pilotperioden fra 2011-2012. Derfor beregnes ligeledes Benefit Cost Ratio samlet for begge indsatser. Benefit Cost Ratio for begge indsatser er 1,5, dvs. at Slagelse Kommune i perioden 2011-2014 har fået deres investering 1,5 gange igen.

---

<sup>7</sup> Der var desværre en stigning i arbejdsskader pr. medarbejder 2013-2014.