



Strategi

Ældreomsorg 2020

Varde
Kommune



Strategiens afsæt og fokus



I Byrådets udviklingsstrategi for 2018-2021 indgår ni strategiske målsætninger for Varde Kommune frem mod 2021, der alle tager afsæt i de centrale pejlemærker fra byrådsgrundlaget. Blandt de strategiske målsætninger er temaer som:

- Et værdigt og aktivt liv som ældre
- Ombejlet arbejdsplads
- Stærke lokalsamfund hvor alle tager fat
- Udvalget besluttede at omsætte arbejdet med fokusområder til strategier, hvor også øvrige punkter, der er vigtige for området samles.

Strategien danner grundlag for, hvad Udvalget for Social og Sundhed ønsker at prioritere på ældreområdet i de kommende år.

I baggrunden beskrives den konkrete udvikling på området, den ramme der forventes at være for området i fremtiden, og de tiltag der allerede nu arbejdes med.

Strategien er bygget op omkring fem fokusområder, som vurderes at være områder hvor der fortsat er et væsentligt udviklingspotentiale, og som er vigtige at have fokus på, hvis vi også skal lykkes på ældreområdet i fremtiden. Under fokusområderne er der lagt mål ind for hvad borgere og medarbejdere skal opleve, og punkter som ældreområdet arbejder målrettet hen imod.

Der er derudover lagt konkrete indsatser ind, som området helt konkret vil arbejde med i indeværende år. Disse indsatser evalueres én gang årligt, hvor der gøres status på hvad der konkret er iværksat og hvorvidt indsatserne er lykkedes. På baggrund af denne evaluering tages der stilling til, om det fortsat er de samme indsatser der skal være fokus på det kommende år, eller om der skal formuleres nye indsatsmål. Strategien fungerer således som en aftale mellem det politiske udvalg og forvaltningen, som sikrer at der er overensstemmelse mellem de politiske ønsker og forvaltningens prioriteringer.

Ældreområdet er et område i bevægelse. Det er vi af flere grunde: Demografien. Udviklingen i sygehusvæsenet. Og ikke mindst på grund af lysten til at gøre det bedre for de mennesker, som har brug for os.

Befolkningssammensætningen ændrer sig meget i disse år. I de seneste ti år er antallet af ældre over 85 år steget med 31 procent i Varde Kommune. Trods den store stigning i antallet af ældre og på trods af, at folk kommer hurtigere hjem fra behandling på sygehuse, har vi formået at reducere i antallet af plejeboliger. Vi har fastholdt serviceniveauet, som det er defineret i kvalitetsstandarderne, og på det seneste har vi endda udvidet indsatsen på demensområdet.



Én forklaring på, at det har kunnet lade sig gøre, er, at folk er sundere længere op i årene end tidligere. En anden forklaring er, at vi har dygtige og effektive medarbejdere. Formentligt har vi i Varde Kommune den bedst uddannede medarbejderstab på ældreområdet i Danmark. Andre forklaringer er, at vi træner og motiverer folk til at klare mest muligt selv, og måske også at vi er blevet bedre til at understøtte pårørende i at tage vare på deres nærmeste. Det er greb der også vil være behov for i fremtiden, idet udviklingen fortsætter. Stigningen i antallet af ældre over 85 år forventes at ligge på 37 procent i de kommende ti år. Det stiller store krav til effektivitet og innovation på ældreområdet, hvor presset konstant intensiveres. Udviklingen kalder på overvejelser omkring hvordan ressourcetildelingen fremadrettet kan modsvare den støt voksende generation af ældre.

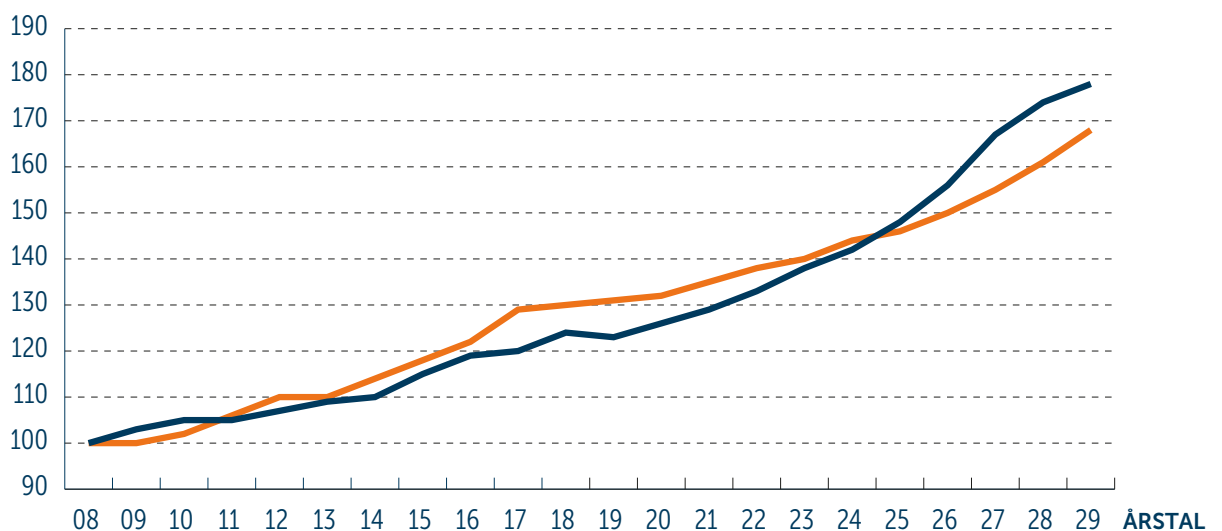
Den bevægelse, ældreområdet har været i de seneste år, har ikke mindst været kendetegnet ved, at vi har styrket fagligheden, sammenhængen og kvaliteten. Vi har indført tværfaglige møder, hvor forskellige faggrupper koordinerer indsatsen om brugere, man er fælles om. De såkaldte træffetidsmøder. Vi arbejder med udvikling af patientsikkerhed, så brugerne er "I Sikre Hænder". Vi arbejder med

Tidlig Opsporing, så vi kan sætte hurtigt og koordineret ind, når funktionsniveauet hos brugere falder. Og vi udbreder KRAP, som styrker medarbejdernes handlemuligheder i arbejdet med brugere med en udfordrende adfærd. Og i vores Demensvenlige Kommune involverer vi borgere og lokalsamfund i at tage ansvar for demensramte medborgere.

Der er meget, vi kan være stolte af. Men tiden er ikke til at hvile på laurbærrene. Vi skal fortsat være i bevægelse. Vi skal fortsætte med at styrke den faglige udvikling. Og vi skal turde investere der, hvor vi tror på at der kan komme et positivt afkast. Men når vi i de kommende år skal levere hjælp til mange flere på et højt kvalitetsniveau, er der behov for, at vi løbende fornyr vores måde at arbejde på. Flere borgere vil blive bedt om at komme ind på sygeplejeklinikker for at få den hjælp, de har brug for. Flere vil blive rehabiliteret til at kunne klare mere selv. Teknologiske løsninger vil give folk mulighed for via data selv at kunne følge deres helbred og give mulighed for at kunne yde støtte via skærmen, hvilket vil erstatte nogle besøg i borgernes hjem.

**UDVIKLING I ANTAL ÆLDRE I VARDE KOMMUNE
INDEX 100. TALLENE ER FRA 2008.**

80-85 ÅRIGE
86-110 ÅRIGE



// Vi skal sammen – politikere, medarbejdere, ledere – bevæge ældreområdet, så det bliver et endnu bedre sted at arbejde, og så vi fortsat sikrer høj kvalitet for de borgere som har brug for os.

Vi skal sammen – politikere, medarbejdere, ledere – bevæge ældreområdet, så det bliver et endnu bedre sted at arbejde, og så vi fortsat sikrer høj kvalitet for de borgere, som har brug for os.

Og vi har behov for et konstant fokus på hvordan vi kan være en ombejlet arbejdsplads, for at kunne rekruttere tilstrækkeligt med kvalificeret personale til at løfte opgaverne. Her er god ledelse som formår at anerkende og motivere medarbejderne, og som samtidig kan understøtte den daglige drift med god planlægning og kvalificeret faglig ledelse af afgørende betydning. Vi skal derfor gå efter at være en ombejlet arbejdsplads på alle niveauer – også for de dygtigste ledere.

ÆLDREOMRÅDETS SAMMENSÆTNING OG TILBUD

Ældreområdet udgøres af Ældre og Sundhed-Myndighed, Sygeplejen, Hjælpemiddeldepotet og fire ældreområder; Nord, Syd, Øst og Vest, som er geografisk afgrænsede enheder der tilsammen rummer 12 plejcentre og ni hjemmeplejegrupper.

Ældreområdet beskæftiger i alt ca. 1250 medarbejdere, og betjener løbende ca. 2500 borgere. Området står for plejeboliger, hjemmepleje, sygepleje og udlevering og tilpasning af hjælpemidler. Myndigheden visiterer også til aflastning, madservice, træning efter serviceloven, rehabilitering, plejeorlov og støtte til handicapbil.





*Ældreområdet beskæftiger
i alt ca. 1250 medarbejdere,
og betjener løbende ca.
2500 borgere.*

STRATEGIENS FEM FOKUSOMRÅDER

Strategiens fem fokusområder er emner, som er aktuelle i forhold til byrådets udviklingsstrategi, generelle samfundstendenser og det pres, der for nuværende og i fremtiden ligger på ældreområdet, både i forhold til den demografiske udvikling og situationen omkring rekruttering af arbejdskraft.

De fem fokusområder er:

- Kvalitet
- Rekruttering og fastholdelse
- Frivillighed og fokus på sociale fællesskaber
- Forskellighed – plads til alle
- Pårørende

Der er tale om områder som Varde Kommune allerede i dag arbejder med. Men hvor vi er bevidste om at det også fremadrettet kræver fokus og ambitioner for at kunne følge med udviklingen, for at kunne understøtte de borgere, der har behov for hjælp, til at leve et meningsfuldt og værdigt liv.

Varde Kommune er fortsat en demensvenlig kommune, og borgere der er ramt af demens er tænkt ind som målgruppe i alle strategiens fokusområder.

STRATEGIENS VÆRDIMÆSSIGE BASE

Værdighedspolitikken, udgør en del af den base, som denne strategi hviler på.

Strategien knytter derfor an til følgende værdier:

- Respekt for borgeren.
- Anerkendelse af retten til selvbestemmelse.
- Nysgerrighed i forhold til den enkeltes historie og behov.
- Værdighed – med særligt fokus på udsatte grupper såsom borgere der er ramt af demens, eller som er i livets sidste fase.
- Fokus på at den ældre støttes i at opretholde et aktivt liv.

BEKÆMPELSE AF ENSOMHED

Udover elementerne i værdighedspolitikken, er medejerskab en vigtig betingelse, for at kunne honorere de udfordringer og vilkår der er på ældreområdet.

Det er vigtigt at alle medarbejdere føler ejerskab, både for den daglige drift, men også når vi skal til at gøre ting på en anden måde, eller når vi skal i gang med at gøre ting vi aldrig har gjort før. På samme måde er det vigtigt, at borgeren føler medejerskab i forhold til den indsats der iværksættes, for at det skal lykkes og dække det behov borgeren har, og det samme gør sig gældende for borgerens netværk.

Kvalitet

Vi arbejder løbende med at forbedre kvaliteten på ældreområdet. Blandt de områder der understøtter fokus på kvalitet, er I Sikre Hænder, hvor systematiske arbejdsgange f.eks. reducerer tryksår og medicinfejl, og Tidlig Opsporing, hvor risikoindikatorer opsamles systematisk, så der kan sættes tidligt ind med forebyggelse.

En vigtig forudsætning for at opnå god kvalitet i ældreplejen, er at personalet har den rette faglighed til at løse opgaven, så vi formår at sætte ind med de rette virkemidler på det rigtige tidspunkt. Koordinationen mellem forskellige fagpersoner omkring borgeren, som foregår på træffetidsmøder, er en anden vigtig forudsætning, for at borgeren oplever helhed.

God kommunikation og oplevelsen af kontinuitet er afgørende for den kvalitet borgeren oplever, og for den nødvendige tryghed.

I Varde Kommune tror vi på, at kvalitet understøtter og går hånd i hånd med effektivitet. Hvis vi gør det godt, kan vi ofte nøjes med at gøre mindre i længden, hvilket betyder at vi får mest muligt ud af ressourcerne.



DERFOR SKAL BORGERNE OPLEVE

- At de har været igennem en forventningsstemning i forhold til den hjælp de kan forvente at modtage og målet med den.
- At målene med indsatser, der leveres af forskellige personalegrupper fra forskellige organisationer, er velkoordinerede og sammenhængende, så borgerne ikke oplever, at de selv skal koordinere deres forløb.
- At personalet ved hvad de skal.
- At der kommunikeres tydeligt.



DERFOR ARBEJDER VI MÅLRETTET MOD

- At borgerne høres om hvad der er god kvalitet for dem.
- At det i videst muligt omfang er det samme personale, der leverer hjælpen.
- At dokumentation læses og "genbruges" på tværs i organisationen.
- At faggrupperne har gode mulighed for at samarbejde og understøtte hinanden.
- At medarbejdergruppen bliver involveret i udviklingsfasen og pilotprojekter, samt når arbejdsopgaver skal tilpasses, for at sikre bedst mulig forbindelse med praksis.

DERFOR VIL VI HAVE FOKUS PÅ FØLGENDE INDSATSER

- At handleanvisninger og døgnrytmeplaner opdateres og følges.
- Personalet inddrager borgerne, når en ny indsats starter.
- At borgerens plan som hovedregel har et rehabiliterende sigte.
- At der altid følges op på borgerens indsatser.
- At personalet har de rette kompetencer til at løse opgaverne på et højt kvalitetsniveau.
- Instrukser og arbejdsopgangsbeskrivelser skal være afstemt med praksis, lette at finde og formidlet på en lettilgængelig måde.

Rekruttering og fastholdelse



Fagligt kompetente og engagerede medarbejdere er en forudsætning for at kunne levere ældrepleje i en høj kvalitet. I Varde Kommune har vi i hjemmeplejen og på plejecentre landets bedst uddannede arbejdsstyrke, målt på andelen af SOSU-assistenten. Vi vil dog fortsat gerne øge andelen af SOSU-assistenten, og er også lykkedes med dette i en vanskelig rekrutteringssituation. Samtidig har vi også stor succes med at ansætte SOSU-assistenten og fastholde dem efter endt uddannelse. Rekrutteringen af plejepersonale er dog stadig en landsdækkende udfordring, som også er aktuel i Varde Kommune. Vi har derfor løbende stillinger der ikke kan besættes, og nogle steder er stillinger besat på et lavere kompetenceniveau end ønsket. Hvis vi ikke fortsat har øje på at imødekomme rekrutteringsudfordringen, vil problemet med at rekruttere medarbejdere kun vokse.

Det er derfor vigtigt, at ældreområdet i Varde Kommune er en ombejlet arbejdsplads, der formår at rekruttere og fastholde gode medarbejdere. Vi skal have arbejdspladser der tilbyder faglig udvikling, arbejdsglæde, trivsel og et meningsfuldt arbejdsliv. Arbejdspladser hvor en kompetent ledelse giver plads til medarbejdernes ideer og individuelle udvikling.

ELEVER SKAL OPLEVE

At Varde Kommune er et attraktivt praktiksted for SOSU- og sygeplejerskestuderende, hvor der er gode rammer for læring.

MEDARBEJDERNE SKAL OPLEVE

- At lederen er imødekommende overfor individuelle hensyn og løsninger.
- Arbejdsglæde i et støttende arbejdsmiljø, hvor det er meningsfuldt at være på arbejde.
- At de kender formål og rammer for forandringer og projekter, og oplever dem som meningsfulde, fordi de ser at de skaber positive forandringer for borgerne.
- At gode ideer bliver hørt, og at ildsjæle får mulighed for at afprøve nye tiltag.
- At de har gode rammer for at udføre deres arbejdsopgaver i en tilfredsstillende kvalitet.

DERFOR ARBEJDER VI MÅLRETTET MOD

Værdibaseret ledelse, som italesætter og skaber refleksion blandt personalet om hvad der er vigtigt for arbejdspladsen.



DERFOR VIL VI HAVE FOKUS PÅ FØLGENDE INDSATSER

Selvvalgt arbejdstid skal udbredes, dog med hensyn til lokale og individuelle ønsker.

Nye medarbejdere skal igennem en grundig introduktion og der gennemføres regelmæssig opfølgning i den første del af ansættelsen.

Afbureaukratisering af overflødige procedurer og regler.

Medarbejdertrivsel. Det skal ske gennem f.eks. supervision og tiltag som Bevægelse på Arbejdspladsen. Trivsel skal dagsordensættes både lokalt på arbejdspladsen f.eks. på personalemøder, og strategisk i form af tilbud om trivselsfremmende gruppeprocesser og undervisning af ledere.

Vi skal understøtte at medarbejderne oplever at de lykkes med at løse kerneopgaven i hverdagen, det skal eksempelvis ske ved at de kender rammen for hvornår de er i mål med opgaven, og at de føler sig klædt på til at foretage faglige prioriteringer, der hvor det er nødvendigt.

At skabe et positivt image for social- og sundhedspersonale på sociale medier, f.eks. ved at dele gode historier om hvordan vi skaber et godt arbejdsmiljø.

Kommunen skal arbejde aktivt på at rekruttere elever og studerende og tale uddannelserne op. Vi vil fortsat rekruttere flere SOSU-elever, end vi er forpligtet til.

Pilotprojekter der forbedrer kvalitet, arbejdsmiljø, og giver bedre rammer for at imødekomme individuelle ønsker og behov for et fleksibelt arbejdsliv, kan iværksættes og afprøves lokalt. Erfaringer herfra formidles til de øvrige dele af ældreområdet. I løbet af 2020 gennemføres der en analyse af personalets arbejdsforhold, og på baggrund af denne arbejdes der med hvordan de kan optimeres.

Vi vil være opmærksomme på at brande SOSU-faget og ældreområdet som en attraktiv arbejdsplads, og samarbejde med relevante aktører omkring det.



Frivillighed og fokus på sociale fællesskaber



Frivilliges indsats udgør en uvurderlig ressource på ældreområdet, og har en stor betydning for især gruppen af udsatte ældre, som er i risiko for at opleve ensomhed og social mistrivsel.

Varde Kommune anerkender, at frivillige kan bidrage med noget særligt. Den frivillige indsats på kommunens plejecentre og ældreboligcentre er derfor vigtig at understøtte.

Samtidig er det vigtigt, at personalet har blik for den hjælp, mennesker har behov for ved både fysisk og mental mistrivsel. Vi skal sidestille den hjælp man har behov for som følge af social mistrivsel med den hjælp, man har behov for ved fysiske begrænsninger - og udvikle flere tilbud der imødekommer dette.

Som det er i dag, går den formelle indsats leveret af kommunen og de frivilliges indsats hånd i hånd: På plejecentrene understøtter aktivitetsmedarbejdere og ledere de frivillige indsatser.

Med Boblberg stiller Varde Kommune i dag en platform til rådighed, hvor borgere kan møde hinanden, og gennem engagementet i Folkebevægelsen mod Ensomhed sættes der fokus på emnet. Med klippekortet og fællesskabsklippekortet får de svageste ældre støtte til meningsfulde aktiviteter og hjælp til at indgå i sociale fællesskaber.

DE FRIVILLIGE SKAL OPLEVE

At deres viden og erfaring bringes i spil, og at de er involveret i udviklingen af de aktiviteter, der afvikles på plejecentre og ældreboligcentre. At deres indsats understøttes og anerkendes. Både officielt, f.eks. med kåring af årets frivillige, men også i dagligdagen, hvor både ledelse og personale skal være opmærksomme på de frivilliges vilkår. At man ved hvor man kan henvende sig, hvis man vil være frivillig på ældreområdet.

BORGERNE SKAL OPLEVE

At personalet har tid til at lytte og lære dem at kende. At både deres ressourcer og svagheder bliver set, og at personalet bruger deres kendskab til at støtte borgeren i dagligdagen. At borgerens ressourcer aktiveres der, hvor de kan bidrage med noget, så de føler sig som en del af fællesskabet.

At personalet støtter borgerne i at blive inddraget i sociale fællesskaber. Det kan være ved at ledsage dem til aktiviteter eller ved at understøtte fællesskaber mellem f.eks. plejehjemsbeboere.

DERFOR ARBEJDER VI MÅLRETTET MOD

- At Varde Kommune har fokus på samskabelse med det lokale foreningsliv.
- At frivillighed på plejecentre og ældreboligcentre fortsat understøttes. Vi skal gøre det let at være frivillig.
- At vi har øje for de ressourcer den enkelte borger har, og støtter dem i at mobilisere dem som medspillere i den frivillige indsats.
- At børn og unge ses som en ressource, der kan inddrages på ældreområdet.
- At klæde medarbejderne godt på, så de kan guide borgerne ind i fællesskaber.
- Aktivt at opspore social mistrivsel og ensomhed, f.eks. gennem tidlig opsporing.
- At der skal være særligt fokus på borgere uden netværk.

DERFOR VIL VI HAVE FOKUS PÅ FØLGENDE INDSATSER

- Der skal også fremover dedikeres ressourcer til at koordinere og understøtte den frivillige indsats på plejecentre.
- Der skal gøres en målrettet indsats for at rekruttere frivillige til plejecentre.
- Vi skal gøre brug af mulighederne for at hjælpe borgerne ind i fællesskaber via fællesskabsklippekortet.
- Vi skal fortælle den gode historie om frivillighed.
- Klippekortet skal bestå som en vigtig indsats i for at forebygge ensomhed og social mistrivsel.
- Der skal afsættes tid til opstartssamtaler og opfølgning, hvor der også er fokus på den sociale trivsel, både i hjemmeplejen, sygeplejen og på plejecentre.
- Kontaktpersonens rolle skal styrkes i forhold til ensomhed og social trivsel.

Forskellighed

– plads til alle



Ældre mennesker er lige så forskellige som yngre, og den samfundsmæssige udvikling tilsiger, at der fremadrettet vil være et større fokus på, at borgerne, også når de bliver afhængige af hjælp, ønsker indflydelse på rammerne for deres eget liv. Derfor tror vi på, at fremtiden byder på færre standard-løsninger og flere individuelle og fleksible løsninger.

NOGLE GRUPPER AF ÆLDRE ER MERE UDSATTE END ANDRE

Derfor skal vi give mere situationsbestemt hjælp til de mest sårbare ældre, f.eks. dem der har psykiatriske problemstillinger og dem med flere sygdomme eller omfattende funktionsnedsættelser. Igennem et forløb vil borgerens behov ofte skifte. Nogle borgere har i perioder brug for ekstra opmærksomhed, hvor andre har bedre forudsætninger for at klare sig med mindre.

I forbindelse med indflytningssamtaler på plejecentre og opstartssamtaler i hjemmeplejen, har personalet et særligt fokus på den enkelte borgers behov. Gennem KRAP (Kognitiv, ressourcefokuseret og anerkendende pædagogik) -metoden er personalet på ældreområdet blevet uddannet til at arbejde ud fra et anerkendende og ressourcefokuseret syn, som respekterer det enkelte menneskes egne tanker om verden. Det medvirker til en bedre trivsel og en højere livskvalitet.

BORGERNE SKAL OPLEVE

- At der tages udgangspunkt i deres forståelse af det gode liv baseret på deres vaner, værdier, interesser og mentale og fysiske formåen.
- At de kender rammen for hvad der er muligt og hvorfor, så forventningerne tilpassede reelle muligheder.
- At der er øje for, at de borgere, der sjældent efterspørger noget, kan have særlige behov.

DERFOR ARBEJDER VI MÅLRETTET MOD

- At skabe forståelse for at alle ikke har samme behov, både hos medborgere og medarbejdere.
- At medarbejderne er i stand til at rumme borgere, der har en adfærd som afviger fra det forventede.
- At medarbejdere med særlige kompetencer, f.eks. sproglige, erfaring med psykiatri, misbrug, konfliktløsning m.m. løser særlige opgaver.

Derfor vil vi have fokus på følgende indsatser: Medarbejderne skal kende det generelle service-niveau, og de muligheder der er for at skabe rummelige løsninger indenfor dette.

Medarbejderne skal støttes i at kunne håndtere borgere med særlige behov, f.eks. via uddannelse og supervision.

KRAP skal fortsat bruges som et redskab, og der skal følges op på brugen heraf.





// For pårørende er det vigtigt,
at man kan føle sig tryk, når
Varde Kommune varetager
pleje og behandling af
familiemedlemmet.

Pårørende



Samarbejdet med pårørende og borgerens netværk er vigtigt for at kunne skabe optimale rammer for borgeren, da de pårørende er gennemgående og centrale personer i borgerens liv.

For pårørende er det vigtigt, at man kan føle sig tryk, når Varde Kommune varetager pleje og behandling af familiemedlemmet. Kommunikation og inddragelse er derfor afgørende for at skabe gode rammer for samarbejdet.

Pårørende har ofte stor viden om borgerne og kan være en stor ressource i forhold til at støtte op omkring borgerens hverdagsaktiviteter og mulighed for at bevare en selvstændig tilværelse. Som pårørende kan man være i en meget belastende situation. Det er vigtigt, at pårørende tilbydes den fornødne støtte. Derfor har Varde Kommune ansat en pårørendevejleder. Myndigheden og plejepersonalet arbejder målrettet på at inddrage de pårørende. Endelig er der mulighed for at deltage i pårørendekurser på Center for Sundhedsfremme.

DE PÅRØRENDE SKAL OPLEVE

- At de bliver set, hørt og anerkendt af personalet.
- At blive inddraget som en ressource
- At der er tydelighed om de forventninger, der stilles til dem.
- At personalet og ledelsen er tilgængelig for sparring og rådgivning.
- At de tilbydes den fornødne støtte.
- At de kan få konkret vejledning hos kommunens pårørendevejleder.

DERFOR ARBEJDER VI MÅLRETTET MOD

Intern afklaring om hvad vi forventer af de pårørende, både generelt og i de individuelle tilfælde. At personalet er bevidste om at opbygge en god relation til de pårørende.

DERFOR VIL VI HAVE FOKUS PÅ FØLGENDE INDSATSER

- Vi skal afstemme forventninger med pårørende.
- Vi skal tilbyde pårørende den fornødne støtte.
- Det skal være let for pårørende at vide, hvor og hvornår de kan træffe personalet.
- Der skal være lettilgængelig information til pårørende om de forventninger, der er til dem, og hvad de kan forvente af Varde Kommune.
- Der skal være fokus på tiltag, der understøtter pårørendesamarbejdet på plejecentre.
- Der udarbejdes en pårørendepjece, der beskriver, hvad pårørende kan forvente og hvad der forventes af dem.



**Varde
Kommune**

Bytoften 2, 6800 Varde
Telefon 7994 6800
vardekommune@varde.dk

www.vardekommune.dk

Alle fotos overholder
gældende billedpolitik
i Varde Kommune.