

SEPTEMBER 2016
COWI

TVÆRGÅENDE ANALYSE AF 24 CASES

ARBEJDSPAPIR



COWI

SEPTEMBER 2016
COWI

TVÆRGÅENDE ANALYSE AF 24 CASES

ARBEJDSPAPIR

PROJEKTNR.

A032456

DOKUMENTNR.

Analyse

VERSION

1.0

UDGIVELSESDATO

18. sept. 2016

BESKRIVELSE

UDARBEJDET

PLSA; PEA

KONTROLLERET

RVAN

GODKENDT

PEA

INDHOLD

1	Indledning	7
2	Metode	8
2.1	Udvælgelse af cases	8
2.2	Økonomiske beregninger	9
3	Data	13
4	Analyse	16
4.1	Arbejdspladsernes økonomiske overvejelser	16
4.2	Økonomiske omkostninger og gevinster	18
4.3	Virkningsevaluering	27
5	Konklusion	41
6	Perspektivering	44

BILAG

Bilag A	Økonomiske gevinster	46
---------	----------------------	----

1 Indledning

Denne rapport er en tværgående analyse af 24 caserapporter som del af projektet: *"Arbejdspladsers økonomiske omkostninger og gevinster ved interventioner i arbejdsmiljøet og deres betydning for arbejdsmiljøarbejdet"*.

Projektet er et udviklingsprojekt finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden og udført af COWI i perioden 1. januar 2013 – 31. august 2016.

Baggrunden for projektet er et ønske om øget viden om økonomiens betydning for beslutninger om arbejdsmiljøforbedringer på arbejdspladser samt økonomien i vellykkede interventioner i form af nøgletal og eksempler.

Erfaringer med Arbejdsmiljørådets værktøj til arbejdsmiljøøkonomi, som COWI udviklede i 2006 sammen med PwC, samt erfaringer med rapporten "Arbejdsmiljø set med virksomhedsøkonomiske briller", som COWI udarbejdede for LO i 2010, danner også baggrund for projektet.

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

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

- 1 At undersøge, hvordan økonomiske overvejelser indgår i beslutninger om og udformning af interventioner i arbejdsmiljøet.
- 2 At opgøre arbejdspladsers økonomiske omkostninger til investeringer i arbejdsmiljøet.
- 3 At opgøre arbejdspladsers økonomiske gevinster i form af lavere fravær, lavere frivillig personaleomsætning, højere produktivitet, bedre kvalitet o.lign. ved investeringer i arbejdsmiljøet.
- 4 At udvikle en metode til opstilling af en business case, som arbejdspladser kan anvende i det strategiske arbejdsmiljøarbejde.

Denne rapport er en tværgående kvalitativ analyse foretaget på baggrund af projektets 24 caserapporter. Formålet med analysen er, sammen med caserapporterne, at opfylde projektets tre første delmål.

2 Metode

Projektet er et multi-casestudie omfattende 24 cases. Hver case er en specifik intervention på en arbejdsplads, som med succes har forbedret arbejdsmiljøet (jf. afsnit 2.1 nedenfor).

COWI har gennemført dataindsamling på de 24 arbejdspladser via interviews med medarbejdere og ledere, som har indgået i interventionen på den pågældende arbejdsplads. Derudover er der blevet indhentet relevante dokumenter fra arbejdspladserne i form af f.eks. evalueringer, fraværstatistik mm.

På baggrund af de indsamlede data er der lavet en caserapport for hver arbejdsplads, hvor interventionen på arbejdspladsen er beskrevet, analyseret og evalueret. Analysen tager udgangspunkt i realistisk evaluering/virkningsevaluering, som har fokus på kontekst og mekanismer. 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.

2.1 Udvalgelse af cases

I projektet indgår 24 cases, som alle har foretaget en vellykket intervention i arbejdsmiljøet. Hvorvidt en intervention har været vellykket er vurderet ud fra interventionens påvirkning af arbejdsmiljøet og ikke ud fra økonomien i interventionen.

De vellykkede interventioner er blevet udvalgt på baggrund af, at et eller flere af følgende kriterier har været opfyldt: 1) De succeskriterier som arbejdspladsen har stillet op i deres ansøgning til Forebyggelsesfonden er blevet opfyldt, 2) Interventionen har modtaget arbejdsmiljøprisen eller været nomineret til prisen. Derudover har det været et kriterium, at arbejdspladsen selv oplevede interventionen som vellykket, da de blev kontaktet med henblik på deltagelse i projektet.

Interviewene foretaget på arbejdspladserne har understøttet den indledende vurdering af, at der er tale om arbejdsmiljøinterventioner, som har haft en positiv effekt på arbejdsmiljøet.

Tabel 1 viser antallet af cases i de forskellige faser af udvælgelsen.

Tabel 1 Udvælgelse af cases.

	Screenet	Kontaktet	Opnået
Psykisk arbejdsmiljø	> 236	32	9
MSB	>118	37	7
Ulykke	>54	38	8

2.2 Økonomiske beregninger

2.2.1 Metode

I analysen indgår følgende økonomiske beregninger:

- > Samlede økonomiske omkostninger for den enkelte intervention
- > Samlede økonomiske gevinster for den enkelte intervention
- > BCR¹ (Benefit Cost Ratio) for den enkelte intervention = $\frac{\text{Gevinster}}{\text{Omkostninger}}$

Beregningerne er foretaget af COWI på baggrund af data leveret af arbejdspladserne, der kan belyse omkostninger og økonomiske gevinster i forbindelse med interventionen.

Beregningerne har fulgt følgende fremgangsmåde:

1 Indsatsen og dens effekter er afgrænset tidsmæssigt

Ud fra datagrundlaget (interviews og dokumenter) er det fastlagt, hvornår (måned og år) indsatsen er begyndt, og hvornår indsatsen er afsluttet. Det er som regel forholdsvist enkelt at afgøre, hvornår en indsats er begyndt, fordi det ofte markeres med et møde, en ansættelse eller andet. Det er derimod ofte vanskeligere at afgøre, hvornår en indsats er afsluttet – specielt i de cases, hvor virksomheden ikke har modtaget ekstern økonomisk støtte til indsatsen. Forklaringen er, at indsatsen bliver integreret i driften, bliver suppleret eller fulgt op med nye aktiviteter eller glider over i en forankringsfase. Vi har sat afslutningen af en indsats til det tidspunkt, hvor den oprindeligt planlagte indsats er afsluttet, eller til det tidspunkt, hvor indsatsen blev ændret markant – f.eks. i form af nye aktiviteter eller ny/udvidet målgruppe.

I forhold til måling af effekter er *året før* indsatsens begyndelse som hovedregel anvendt som baseline, mens *året efter* indsatsens afslutning som hovedregel er anvendt som effekt-år. Er en indsats påbegyndt sent på et år,

¹ Den beregnede BCR er et udtryk for, hvor mange gange arbejdspladsen får sin investering igen. Er BCR < 1 har arbejdspladsen ikke fået sin investering igen.

er det samme år anvendt som baseline – ud fra den antagelse, at indsatsen ikke kan nå at have effekt inden for det pågældende år. Er en indsats afsluttet i begyndelsen af et år, er det samme år anvendt som effekt-år – ud fra den antagelse, at effekten af en indsats som regel hurtigt aftager og derfor næppe kan vare ind i det kommende år.

2 De samlede økonomiske omkostninger er opgjort

Ud fra datagrundlaget er alle omkostninger til interventionen gjort op, herunder både udlæg til f.eks. produktionsudstyr, tekniske hjælpemidler, personlige værnemidler, eksterne konsulenter, forplejning og transport og omkostninger i form af tid for ledere, medarbejdere, interne konsulenter og andre til planlægning, projektledelse, møder, kurser og andre aktiviteter, som er foregået i arbejdstiden/hvortil der er udbetalt løn.

Omkostningerne er bruttoomkostninger, dvs. at der er set bort fra eventuelle tilskud.

Så vidt muligt er værdien af en arbejdstime opgjort som arbejdsgiverens samlede omkostninger pr. time til en medarbejder af den pågældende kategori, dvs. sociale omkostninger er inkluderet.

3 De samlede økonomiske gevinster er opgjort

Ud fra datagrundlaget er alle økonomiske gevinster gjort op.

Værdien af en arbejdstime er opgjort på samme måde som i forbindelse med beregningen af omkostningerne til interventionen.

Da en effekt, f.eks. et reduceret sygefravær, kan skyldes andet end interventionen, er interviewpersonerne blevet spurgt om, hvor stor en del af effekten der kan tilskrives interventionen. I de tilfælde, hvor interviewpersonernes svar har været forskellige, har vi valgt den laveste andel. Hvis f.eks. tre interviewpersoner har svaret, at henholdsvis 90 %, 75 % og 50 % af faldet i fravær kan tilskrives interventionen, har vi regnet med, at det er 50 %. Det er derfor kun 50 % af den samlede økonomiske gevinst ved det lavere sygefravær, som regnes med i den økonomiske gevinst ved interventionen.

I de tilfælde, hvor effekten af en intervention omfatter reduceret vikarforbrug, er det merudgiften ved anvendelse af vikarer, der medregnes, og ikke hele omkostningen til vikarer. Begrundelsen for dette er, at med indsættelsen af vikarer opretholdes produktionen (af produkter eller service), og der er allerede kalkuleret med arbejdsgiverens omkostninger til de sygemeldte medarbejdere.

4 Nutidsværdien af de økonomiske omkostninger og gevinster er beregnet ved tilbagediskontering

Nogle interventioner har fundet sted over flere år. I de tilfælde har vi beregnet nutidsværdien af såvel omkostninger som gevinster ved hjælp af til-

bagediskontering til året for interventionens begyndelse. Renten er sat til 2 %, da vi ikke kender arbejdspladsernes interne renter.

Denne korrektion reducerer størrelsen af henholdsvis de samlede omkostninger og de samlede gevinster en smule, men ikke i et omfang, som påvirker BCR.

5 Benefit Cost Ratio er beregnet

BCR er beregnet på grundlag af nutidsværdien af de samlede økonomiske gevinster og de samlede økonomiske omkostninger.

Der er foretaget en beregning af BCR i 18 cases. I 6 cases har det ikke været muligt for arbejdspladsen at levere tilstrækkelig data i forhold til gevinster til, at det har givet mening at beregne BCR.

Beregningerne er behæftet med en grad af usikkerhed, som særligt knytter sig til følgende forhold: 1) Adgang til data: hvilke data har arbejdspladserne været i stand til at levere i forhold til de økonomiske gevinster af interventionen? og 2) Vurdering af kausalitet: hvor stor en del af f.eks. et fald i sygefravær kan tilskrives interventionen?

2.2.2 Adgang til data

Arbejdspladserne blev bedt om at bidrage med samtlige data, som de kunne forestille sig kunne hjælpe til at opgøre gevinsterne ved arbejdsmiljøinterventionerne. Inden de kvalitative interviews fik arbejdspladserne tilsendt følgende liste over mulige gevinster til inspiration:

- > Arbejdsulykker – antal, frekvens og fravær i forbindelse med arbejdsulykker
- > Sygefravær – korttidsfravær og langtidsfravær i forbindelse med egen sygdom eller arbejdsulykke
- > Personaleomsætning – fyringer og frivillige opsigelser
- > Produktivitet/effektivitet – antal produkter/ekspeditioner pr. medarbejder pr. tidsenhed, omsætning/resultat pr. medarbejder pr. tidsenhed
- > Kvalitet – antal fejl/utilsigtede hændelser, antal reklamationer/klager, kunde-/borgertilfredshed
- > Materielle skader – antal, omkostninger, spild

Arbejdspladserne har generelt haft svært ved at levere data i forhold til de økonomiske gevinster. Dette kan skyldes, at det kan være svært at måle på f.eks. kvalitet, men det kan også skyldes, at økonomiske gevinster ikke har været fokus for interventionen. En del af arbejdspladserne har et godt overblik over det samlede sygefravær, hvorfor opgørelser over sygefravær har været relativt let tilgængeligt.

Den begrænsede tilgængelighed af data betyder, at de økonomiske gevinster i flere cases primært er opgjort i forhold til sygefravær, på trods af en formodning om yderligere økonomiske gevinster. I en del cases forventes det derfor, at de økonomiske gevinster reelt ligger højere end det angivne. Derudover er der en usikkerhed forbundet med, at det i mange tilfælde ikke har været muligt at se, hvordan udviklingen i det samlede sygefravær knytter sig til sygdomsspecifikt fravær. I disse tilfælde er beregningerne over gevinster foretaget på baggrund af det samlede sygefravær.

2.2.3 Kausalitet

En anden faktor, som spiller ind på usikkerheden af de økonomiske beregninger, er, at opgørelsen over økonomiske gevinster ved en intervention bygger på en vurdering af sammenhængen mellem interventionen og en række formodede gevinster. Det kan f.eks. være en vurdering af, at en intervention har ført til et fald i sygefravær og en efterfølgende vurdering af, hvor stor en del af det samlede fald i sygefraværet i perioden, der kan tilskrives interventionen. Disse vurderinger er foretaget på baggrund af udtalelser og estimater fra informanterne. I tilfælde, hvor informanternes estimater har peget i forskellige retninger, er en konservativ tilgang valgt, og det laveste estimat er derfor indgået i de videre beregninger.

3 Data

Analysen er foretaget på baggrund af 24 cases. Data indeholder syv cases vedrørende ergonomisk arbejdsmiljø, ni cases vedrørende psykisk arbejdsmiljø og otte cases vedrørende interventioner, der har reduceret ulykkesrisikoen. 14 cases er offentlige arbejdspladser, og 10 cases er private arbejdspladser.

Tabel 2 Cases fordelt på arbejdsmiljøemne og sektor.

	Psykisk arbejdsmiljø	MSB	Ulykke	I alt
Offentlig	5	5	4	14
Privat	4	2	4	10
I alt	9	7	8	24

De offentlige arbejdspladser dækker over 5 arbejdspladser inden for hjemmeplejen/ældreplejen, 3 botilbud for voksne, 2 hospitalsafdelinger, 2 arbejdspladser inden for dagpleje, 1 drift- og servicecenter og 1 arbejdsplads med udbetaling af ydelser.² De private arbejdspladser dækker over 1 bank, 1 afdeling for genbrug af tøj, 1 botilbud (selvejende), 1 mejeri, 1 slagteri, 1 energikoncern, 1 boligforening og 3 entreprenørvirksomheder.

Tabel 3 og Tabel 4 giver en oversigt over henholdsvis offentlige og private arbejdspladser fordelt på arbejdsmiljøemne.

² Der er samlet to arbejdspladser i denne case

Tabel 3 Offentlige arbejdspladser fordelt på arbejdsmiljøemne.

Arbejdsplads	Interventionsfokus	AM-emne
Hospital (portører)	Social kapital og kompetenceløft	PSYK
Hospitalsafdeling (behandling)	Anerkendende ledelse og kommunikation	PSYK
'Grønt' drift- og servicecenter	Kommunikation og dialog	PSYK
Ydelsesservice	Trusler og vold fra borgere	PSYK
Botilbud for voksne med psykiske diagnoser	Faglighed, samarbejde og kommunikation	PSYK
Hjemmepleje	Ergonomi i rengøring	MSB
Dagpleje	Ergonomi og hjælpemidler	MSB
Hjemmepleje	Forflytninger	MSB
Hjemmepleje	Forflytninger	MSB
Botilbud for voksne med senhjerneskader	Forflytninger	MSB
Botilbud for psykisk udviklingshæmmede voksne	Voldsepisoder	Ulykke
Hjemmepleje og plejecenter	Arbejdsulykker og ergonomi	Ulykke
Ældrepleje	Forflytninger	Ulykke
Dagpleje	Ergonomi i hverdagen	Ulykke

Tabel 4 *Private arbejdspladser fordelt på arbejdsmiljøemne.*

Arbejdsplads	Interventionsfokus	AM-emne
Bank	Fysisk og psykisk AM-miljø	PSYK
Entreprenør	Sundhed, trivsel og kompetenceudvikling	PSYK
Botilbud for voksne med psykiske diagnoser	Faglighed, gennemsigtighed og tillid	PSYK
Boligforening	Vold, trusler og chikane fra beboere	PSYK
Afdeling for genbrugstøj	Arbejdsstillinger og løftemængde	MSB
Entreprenør	Arbejdsstillinger og anerkendende kommunikation	MSB
Mejeri	Arbejdsulykker	Ulykke
Slakteri	Arbejdsulykker	Ulykke
Entreprenør	Arbejdsulykker	Ulykke
Energikoncern	Arbejdsulykker	Ulykke

4 Analyse

Formålet med analysen er at undersøge, hvordan økonomiske overvejelser indgår i beslutninger om interventioner i arbejdsmiljøet (afsnit 4.1) og at analysere økonomien i arbejdsmiljøinterventionerne (afsnit 4.2). Formålet er derudover at undersøge hvilke fælles træk, der er mellem casene, som alle indeholder en vellykket intervention i arbejdsmiljøet (afsnit 4.3).

4.1 Arbejdspladsernes økonomiske overvejelser

Denne del af analysen har fokus på spørgsmålet: *Hvordan indgår økonomiske overvejelser i beslutninger om og udformning af interventioner i arbejdsmiljøet?*

Samlet budget

Arbejdspladserne i casematerialet har generelt ikke inden interventionen opstillet et samlet budget for økonomiske omkostninger og gevinster forbundet med interventionerne. Kun i en enkelt case har man inden interventionen lagt et sådan budget. Det var i en afdeling for genbrug af tøj, hvor man på baggrund af et påbud fra Arbejdstilsynet ønskede at gennemføre en intervention, som skulle minimere u hensigtsmæssige arbejdsstillinger og reducere den manuelle håndtering af sække. I samarbejde med en ekstern rådgiver gennemgik arbejdspladsen forskellige løsningsforslag og foretog beregninger til et budget for de forskellige muligheder. Det gjorde det muligt at lade økonomiske overvejelser indgå i vurderingen af forskellige løsninger på arbejdsmiljøproblemet. Man endte med at vælge den mest omfangsrige af de interventioner, som blev overvejet, da man forventede at den ville give den største effekt på arbejdsmiljøet og samtidig kunne forsvares økonomisk. Arbejdspladsen endte med at få sin investering 2 gange igen.

Gevinster

Økonomiske gevinster spiller generelt en relativ lille rolle, når arbejdspladserne fortæller om baggrunden for at iværksætte en arbejdsmiljøintervention, og i de fleste cases nævnes muligheden for økonomiske gevinster ikke direkte i forbindelse med beslutningen om at sætte en intervention i gang.

I flere cases beskrives interventionen derimod som en reaktion på en konkret udfordring som f.eks. et højt sygefravær, et stigende antal ulykker eller et på-

bud fra Arbejdstilsynet. Andre arbejdspladser italesætter interventionen som en del af en generel prioritering af et godt arbejdsmiljø. Mulige gevinster ved interventionerne italesættes generelt af arbejdspladserne i kvalitative målsætninger som f.eks. ønsket om at være en ansvarlig arbejdsplads eller at opnå en højere kvalitet i kerneydelsen. Bag sådanne målsætninger kan ligge økonomiske incitament, men disse bliver generelt ikke eksplicit italesat eller målt på i processen.

Der er dog nogle cases, hvor forventningen om økonomiske gevinster nævnes direkte som en del af baggrunden for at sætte interventionerne i gang.

Et eksempel er en privat bank, som netop havde fået en ny strategi med nye ambitiøse forretningsmål. Her ønskede man at lave en intervention i arbejdsmiljøet, som kunne gøre medarbejderne robuste og 'fit' til at opfylde de nye krav om øget performance.

I en dagpleje spillede overvejelser om økonomiske gevinster ligeledes en rolle, da man valgte at sætte en intervention i gang. Her valgte man en ergonomisk indsats, fordi lederen havde hørt at ergonomiske indsatser er dem, der bedst kan betale sig økonomisk.

Derudover fortæller enkelte arbejdspladser, at de har sat en intervention i gang bl.a. på baggrund af et ønske om at mindske store udgifter forbundet med ulykker eller en omkostningsfuld personaleomsætning.

I andre cases har økonomiske gevinster spillet en mere indirekte rolle. På et slagteri, var økonomien ikke den oprindelige grund til at iværksætte interventionen. Men senere blev det økonomiske incitament et sekundært værktøj, idet økonomien blev bærende for at kunne udøve opadledelse og dermed få arbejdsmiljø og sikkerhed på dagsordenen hos bestyrelsen.

Hos en entreprenør var ønsket om øget konkurrenceevne en del af baggrunden for at sætte en intervention i gang i forhold til ulykker, da ledelsen oplevede at fokus på forebyggelse af ulykker i stigende grad blev efterspurgt af bygherre.

Omkostninger

Det er generelt overvejelser om omkostninger og ikke overvejelser om økonomiske gevinster, som har betydet noget for, om interventionerne er blevet gennemført.

De arbejdspladser, som har fået støtte fra Forebyggelsesfonden, har skullet indsende et budget over forventede omkostninger i ansøgningen. Kun få af de arbejdspladser, som ikke har fået støtte fra Forebyggelsesfonden, har lagt et samlet budget over de økonomiske omkostninger for interventionen. I de budgetter som arbejdspladserne har lagt over økonomiske omkostninger indgår ofte relativt synlige omkostninger som udgifter til eksterne konsulenter mm. Mere skjulte omkostninger som f.eks. den tid, der bruges på interne møder, er ofte ikke en del af budgettet.

På flere arbejdspladser vurderes det, at økonomisk støtte udefra – primært fra Forebyggelsesfonden – har bidraget til at gøre interventionerne mulige. En arbejdsplads har søgt Forebyggelsesfonden flere år i træk og har ikke sat interventionen i gang, før de fik støtte fra Fonden, hvilket indikerer, at arbejdspladsen ikke var villig til at sætte interventionen i gang uden midler udefra.

Evaluering

Langt størstedelen af arbejdspladserne har ikke foretaget en økonomisk evaluering af deres interventioner, men de har ofte et projektrekskab med overblik over omkostningerne. Det har været svært efter interventionerne at rekvirere data på de økonomiske gevinster fra arbejdspladserne, da det ikke er noget, som de har haft fokus på hverken før, under eller efter interventionen.

Offentlig/privat

I casematerialet ses eksempler på forskellige måder at tænke økonomi på, som tilskrives forskelle på offentlige og private arbejdspladsers vilkår.

På de private arbejdspladser ses eksempler, hvor der er fokus på målsætninger om øget produktion og konkurrencedygtighed, da de skal forholde sig til konkurrencen. Den før omtalte bank opererer på et område med stor konkurrence, hvilket betyder, at der kræves meget af medarbejderne. Arbejdsmiljøinterventionen sættes i værk for at gøre medarbejderne og dermed virksomheden robust til at kunne konkurrere på de vilkår. Der er ligeledes eksempler på private virksomheder, hvor det vurderes, at baggrunden for at sætte ind overfor ulykker på arbejdspladsen bl.a. er, at de gerne vil værne om et omdømme som ansvarlige virksomheder bl.a. for at styrke deres konkurrencedygtighed.

På de offentlige arbejdspladser ses ikke tilsvarende eksempler på målsætninger om øget produktion og konkurrencedygtighed. Her ses i stedet mere indirekte måder at italesætte økonomi på, hvilket afspejler, at mange offentlige arbejdspladser opererer inden for et budget, hvor indtægten ligger fast. Målsætningerne kan f.eks. være at nedbringe (dyrt) sygefravær, reducere personaleomsætningen eller udnytte ressourcer og kompetencer bedre. Frem for fokus på økonomi har en del offentlige arbejdspladser fokus på at øge kvaliteten i kerneopgaven.

4.2 Økonomiske omkostninger og gevinster

I hver caserapport er de økonomiske omkostninger og gevinster i forbindelse med arbejdsmiljøinterventionen opgjort og BCR er beregnet. I de økonomiske omkostninger ligger også de skjulte omkostninger, som det har været muligt at beregne, men som arbejdspladserne selv har haft svært ved at medregne. I de økonomiske gevinster ligger bl.a. gevinster forbundet med lavere sygefravær, mindre personaleomsætning, øget produktion, personalereduktion, færre magt-anvendelser og voldsepisoder og færre arbejdsulykker (bilag A).

Tabel 5 er en oversigt over økonomien i arbejdsmiljøinterventionerne (tal i parentes er arbejdspladsens egen investering, som er mindre end den totale investering, hvis arbejdspladsen har fået tilskud til interventionen). XX markerer, at det pga. manglende data ikke har været muligt at beregne BCR.

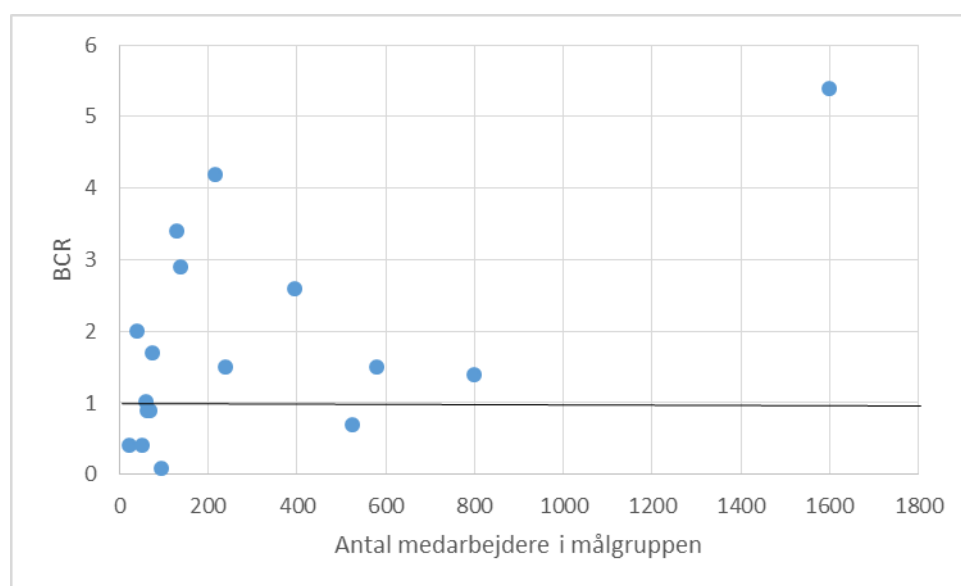
Tabel 5 Økonomien i arbejdsmiljøinterventionerne.

Arbejdspladstype	Interventionsfokus	AM- emne	Investering (Mkr.)	BCR
Ældrepleje	Forflytninger	Ulykke	0,09 (0,09)	5,4
Dagpleje	Ergonomi i hverdagen	Ulykke	0,8 (0,6)	4,2
'Grønt' drift- og servicecenter	Kommunikation og dialog	PSYK	0,2 (0,2)	3,4
Hospitalsafdeling (behandling)	Anerkendende ledelse og kommunikation	PSYK	3,1 (3,1)	2,9
Bank	Fysisk og psykisk AM-miljø	PSYK	5,6 (5,6)	2,6
Afdeling for genbrugstøj	Arbejdsstillinger og løftemængde	MSB	3,1 (3,1)	2,0
Entreprenør	Sundhed, trivsel og kompetenceudvikling	PSYK	4,0 (2,0)	1,7
Hjemmepleje og plejecenter	Arbejdsulykker og ergonomi	Ulykke	1,3 (1,3)	1,5
Hjemmepleje	Forflytninger	MSB	4,8 (0,03)	1,5
Hjemmepleje	Forflytninger	MSB	1,7 (1,2)	1,4
Botilbud for voksne med psykiske diagnoser	Faglighed, gennemsigtighed og tillid	PSYK	4,8 (4,8)	1,02
Hospital (portører)	Social kapital og kompetenceløft	PSYK	1,0 (0,4)	0,9
Botilbud for voksne med senhjerne-skader	Forflytninger	MSB	0,09 (0,09)	0,9
Dagpleje	Ergonomi og hjælpemidler	MSB	0,4 (0,4)	0,7
Energikoncern	Arbejdsulykker	Ulykke	8,0 (8,0)	0,5
Botilbud for voksne med psykiske diagnoser	Faglighed, samarbejde og kommunikation	PSYK	2,4 (2,4)	0,4
Hjemmepleje	Ergonomi i rengøring	MSB	1,2 (0,1)	0,4
Mejeri	Arbejdsulykker	Ulykke	0,9 (0,9)	0,08
Botilbud for psykisk udviklingshæmmede voksne	Voldsepisoder	Ulykke	2,1 (0,1)	XX
Boligforening	Vold, trusler og chikane fra beboere	PSYK	1,9 (0,4)	XX
Ydelsesservice	Trusler og vold fra borgere	PSYK	1,1 (0,1)	XX
Entreprenør	Arbejdsstillinger og anerkendende kommunikation	MSB	1,2 (0,2)	XX
Slagteri	Arbejdsulykker	Ulykke	XX	XX
Entreprenør	Arbejdsulykker	Ulykke	XX	XX

Af de 18 cases, hvor der er foretaget beregninger af BCR har 11 opnået en BCR større end én ($BCR > 1$), hvilket er udtryk for en lønsom investering, mens 7 cases har opnået en BCR mindre end én ($BCR < 1$), hvilket er udtryk for en investering, der ikke er lønsom. I cases med $BCR < 1$ spænder BCR fra 0,08 til 0,9. I cases med $BCR > 1$ spænder BCR fra 1,02 til 5,4.

BCR i forhold til målgruppen

Casematerialet indikerer, at størrelsen på målgruppen for interventionen og de økonomiske omkostninger investeret pr. medarbejder har betydning for arbejdspladsens mulighed for at få sin investering igen. Figur 1 viser, hvordan arbejdspladserne fordeler sig i forhold til størrelse af interventionernes målgruppe og BCR (den vandrette linje er ved $BCR = 1$).

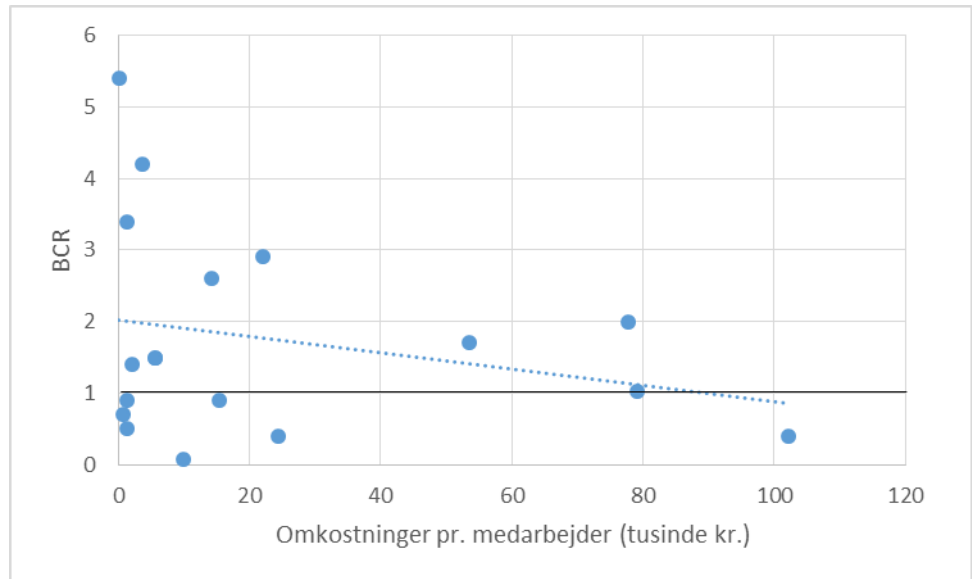


Figur 1 BCR i forhold til målgruppens størrelse.

Casene fordeler sig således, at arbejdspladser med interventioner, som har haft en målgruppe på over 95 medarbejdere generelt har opnået en $BCR > 1$ (hvor det har været muligt at lave beregninger). Derudover har arbejdspladser, som har haft interventioner med en målgruppe på under 95 medarbejdere generelt opnået en lavere BCR end de øvrige arbejdspladser.

En arbejdsplads er udeladt af plottet, da den har så stor en målgruppe, at den ikke kan indeholdes i plottet. Denne case følger ikke mønstret for de øvrige cases, da den på trods af, at den har haft den største målgruppe af alle interventioner i materialet, ikke har opnået en $BCR > 1$.

Figur 2 viser BCR sat i forhold til omkostninger pr. medarbejder i målgruppen.



Figur 2 BCR i forhold til omkostninger pr. medarbejder.

Plottet viser en tendens til, at de arbejdspladser som fået deres investering flest gange igen, er arbejdspladser, som har haft relativt lave omkostninger pr. medarbejder.

Tendenserne i de to plot kan forklares med, at mulige gevinster ved et fald i f.eks. sygefravær eller ulykker er mindre med en lille målgruppe, og investeringen bliver derfor sværere at få hjem, hvis man har relativt høje omkostninger bl.a. i forhold til udvikling, tilpasning og evaluering af interventionen.

Følgende er et eksempel på en arbejdsplads, som i første omgang havde økonomisk underskud på en investering i en arbejdsmiljøintervention for en relativt lille målgruppe, men hvor økonomien vendte, da konceptet blev spredt ud til en større målgruppe:

I en kommunal hjemmepleje ønskede man at forebygge nedslidning og arbejds-skader samt at reducere sygefraværet ved at sætte ind i forhold til forflytninger. En central del af interventionen bestod i at udvikle såkaldte forflytningsalgoritmer, som skulle hjælpe medarbejderne med at vurdere, hvilken forflytning der skulle foretages. Målgruppen for projektet var ca. 120 hjemmehjælpere i hjemmeplejen. De samlede omkostninger for projektet var lidt under 3 millioner kr., hvoraf den største post var udgifter til eksterne konsulenter i forbindelse med udvikling, undervisning og implementering af algoritmer, uploading til smartphones samt evaluering af interventionen. En beregning af BCR viser, at Kommunen kun fik 60% af sin investering igen ($BCR = 0,6$). Projektet havde alligevel været en succes, da det havde haft en positiv effekt på arbejdsmiljøet, og man valgte derfor at udbrede og implementere algoritmerne til en større målgruppe ved at uddanne flere forflytningsinstruktører i algoritmerne. Dette blev gjort som en del af forflytningsinstruktørernes årlige opkvalificeringskursus, hvilket holdt udgifterne nede. De samlede omkostninger for udbredelsen løb op i lidt under 500.000 kr. og de samlede gevinster i form af besparelse i sygefravær var lidt over 3 millioner kr., hvilket giver en BCR på 6,7. Udregnes BCR for den samlede

intervention – både den første arbejdsmiljøintervention og udbredelsen af algoritmerne – viser den, at Kommunen har fået sin investering 1,5 gange igen.

Der er i materialet ikke fundet mønstre, som indikerer generelle tendenser i forholdet mellem BCR og hvilket arbejdsmiljøemne interventionen omhandler, hvorvidt arbejdspladsen er offentlig eller privat, hvorvidt arbejdspladsen har fået støtte eller ikke har fået støtte, størrelsen af interventionens samlede omkostninger eller størrelse af egenbetaling. Det skal dog i den forbindelse nævnes, at vurderingerne i forhold til at tale om generelle tendenser er blevet foretaget varsomt pga. det relativt lave antal cases i hver af disse grupper.

Der er heller ikke i casematerialet en umiddelbar sammenhæng mellem, hvor højt et sygefravær arbejdspladsen har haft som udgangspunkt, og i hvor høj grad arbejdspladsen har fået sin investering igen. Dette har været værd at undersøge, da de økonomiske gevinster ofte er beregnet på baggrund af et fald i sygefravær.

Manglende data om gevinster

Jf. afsnit 2.2.2 forventes den reelle BCR for en del cases at ligge højere, end det, der har været muligt at beregne primært på grund af begrænset adgang til data i forhold til økonomiske gevinster.

I to ud af de syv cases, hvor beregningerne viser, at arbejdspladsen ikke har fået sin investering igen kan $BCR < 1$ forklares ved manglende data om de økonomiske gevinster. Beregningerne i de to cases viser en BCR på 0,9, og i begge cases formodes der at have været (skjulte) økonomiske gevinster, som f.eks. øget effektivitet og sparret tid i forhold til administration af ulykker og fravær, som det ikke har været muligt for arbejdspladsen at fremskaffe tal på. Det vurderes, at disse to cases har fået deres investering igen, men at det pga. usikkerheden i beregningerne ikke har været muligt at synliggøre. I begge cases er gevinsterne beregnet i besparelser i sygefraværet.

Tabel 6 er en oversigt over arbejdspladserne fordelt i forhold til, hvorvidt de har opnået en $BCR < 1$ eller en $BCR > 1$. Der skelnes i tabellen mellem den BCR, som det har været muligt at beregne med de tilgængelige data (beregnet BCR) og BCR, som den vurderes at være, hvis der havde været tilstrækkelig data i forhold til de økonomiske gevinster (forventet reel BCR). De cases, som er markeret med fed, er cases, hvor beregnet og forventet BCR ikke er overensstemmende.

Tabel 6 Beregnet og forventet reel BCR.

Arbejdspladstype	Interventionsfokus	AM- emne	Beregnet BCR	Forventet reel BCR
Botilbud for voksne med psykiske diagnoser	Faglighed, samarbejde og kommunikation	PSYK	BCR<1	BCR<1
Hjemmepleje	Ergonomi i rengøring	MSB	BCR<1	BCR<1
Dagpleje	Ergonomi og hjælpemidler	MSB	BCR<1	BCR<1
Mejeri	Arbejdsulykker	Ulykker	BCR<1	BCR<1
Energikoncern	Arbejdsulykker	Ulykker	BCR<1	BCR<1
Hospital (portører)	Social kapital og kompetenceløft	PSYK	BCR<1	BCR>1
Botilbud for voksne med sen-hjerneskader	Forflytninger	MSB	BCR<1	BCR>1
Hjemmepleje	Forflytninger	MSB	BCR>1	BCR>1
Hjemmepleje	Forflytninger	MSB	BCR>1	BCR>1
Ældrepleje	Forflytninger	Ulykker	BCR>1	BCR>1
Dagpleje	Ergonomi i hverdagen	Ulykker	BCR>1	BCR>1
Afdeling for genbrugstøj	Arbejdsstillinger og løftemængde	MSB	BCR>1	BCR>1
Hospitalsafdeling (behandling)	Anerkendende ledelse og kommunikation	PSYK	BCR>1	BCR>1
'Grønt' drift- og servicecenter	Kommunikation og dialog	PSYK	BCR>1	BCR>1
Hjemmepleje og plejecenter	Arbejdsulykker og ergonomi	Ulykker	BCR>1	BCR>1
Bank	Fysisk og psykisk AM-miljø	PSYK	BCR>1	BCR>1
Entreprenør	Sundhed, trivsel og kompetenceudvikling	PSYK	BCR>1	BCR>1
Botilbud for voksne med psykiske diagnoser	Faglighed, gennemsigtighed og tillid	PSYK	BCR>1	BCR>1

Hvorfor er ikke alle vellykkede interventioner rentable?

Fem ud af de 18 arbejdspladser, hvor det har været muligt at beregne BCR, har lavet en intervention, som selvom den har haft en positiv effekt på arbejdsmiljøet, ifølge de økonomiske beregninger ikke har kunne betale sig økonomisk. Manglende data om økonomiske gevinster kan kun delvist forklare, at disse fem arbejdspladser ikke har fået deres investering i arbejdsmiljøet igen.

To af de fem cases er arbejdspladser, som har lavet en intervention på baggrund af en 0-tolerance overfor ulykker.

Den ene af disse to arbejdspladser er et mejeri, som har lavet en arbejdsmiljøintervention for at reducere antallet af ulykker. Baggrunden var bl.a., at ledelsen fandt det uacceptabelt for en ansvarlig arbejdsplads, at medarbejderne kom til skade. Interventionen var vellykket og ulykkesfrekvensen faldt. På trods af, at arbejdspladsen næsten har elimineret antallet af ulykker, viser de økonomiske beregninger for interventionen, at interventionen ikke har kunne betale sig økonomisk ($BCR=0,08$). De økonomiske gevinster i casen er beregnet på baggrund af besparelser i udgifter til ulykker og er beregnet til 72.429 kr. Det vurderes, at der kan have været yderligere økonomiske gevinster forbundet med mindre vikarbrug, mindre overarbejde, færre produktionsstop, større produktion, reduceret sygefravær generelt (pga. øget trivsel) mm. Den reelle BCR kan således ligge en del højere end den beregnede, og interventionen kan have været lønsom. Det har dog ikke været muligt at foretage en klar vurdering af, hvorvidt denne intervention har været lønsom pga. manglende data, hvorfor den behandles som en case med $BCR < 1$. Det kan i denne case have været svært at få investeringen igen alene på baggrund af gevinster knyttet til færre ulykker, da antallet af ulykker som udgangspunkt var relativt lavt. Det vurderes yderligere at omkostningerne umiddelbart ville stige proportionalt med en øget målgruppe (målgruppen var ca. 9 ledere og 85 medarbejdere), hvorfor det ikke ville have gjort interventionen mere lønsom med en større målgruppe. Det vurderes, at ledelsen på denne arbejdsplads har prioriterede sikkerhed og omdømme højere end direkte økonomiske gevinster fra interventionen på kort sigt. Det kan give yderligere økonomiske gevinster forbundet med interventionen på lang sigt, som det ligger uden for denne analyse at undersøge. Interventionens succes har bl.a. medført at arbejdspladsen er blevet kåret som vinder af Arbejdsmiljøprisen, har holdt oplæg på arbejdsmiljøkonferencer og er kommet ud i flere medier på baggrund af interventionen, hvilket kan have styrket arbejdspladsens image og dermed konkurrenceevne. Interventionen bliver af interviewpersonerne betragtet som en succes, og arbejdspladsen er blevet ved med at investere i interventionen for at vedligeholde den.

Den anden arbejdsplads er en energikoncern, hvor man satte ind i forhold til ulykker. Baggrunden var et stigende antal ulykker. Derudover var en medarbejder blevet dræbt i en ulykke relativt kort tid efter, at koncernen havde fået ny direktør. Antallet af ulykker påvirkede bl.a. koncernens sikkerhedsperformance og dermed konkurrenceevne, og man ønskede overfor kunder og samarbejdspartnere at signalere, at det var en organisation med en stærk sikkerhedskultur. Det vurderes, at motivationen fra ledelsen for at sætte en intervention i gang således ikke var de umiddelbart økonomiske gevinster forbundet med en intervention, men en reaktion på de begivenheder, som ledte op til interventionen samt et langsigtet og bredere økonomisk perspektiv vedrørende konkurrenceevne. Interventionen kom til at koste ca. 8 millioner kr. og havde en positiv effekt på antallet af ulykker, dog uden at gevinsterne forbundet med besparelser i sygefravær kom til at overstige omkostningerne ved interventionen. Ifølge de økonomiske beregninger af interventionen fik koncernen 50% af sin investering igen. Denne case er atypisk i forhold til den øvrige tendens i materialet om en sammenhæng mellem målgruppens størrelse og BCR, da interventionen dækkede et stort antal medarbejdere og havde relativt lave omkostninger pr. medarbejder. En forklaring kan være, at den primære målgruppe for arbejdsulykker

kun har udgjort en relativ lille del af den samlede målgruppe for interventionen, som også omfattede kontorpersonale mm.

Det vurderes, at fokus på disse to arbejdspladser i højere grad har været på ansvarlighed, omdømme og konkurrenceevne end på de lidt mere kortsigtede økonomiske gevinster ved interventionen. Hvorvidt disse to interventioner på længere sigt vil skabe flere økonomiske gevinster, har det ikke været muligt at beregne, men det vurderes, at interventionerne muligvis har forbedret virksomhedernes konkurrenceevne i form af en positiv effekt på arbejdsmiljøet og virksomhedernes omdømme.

To øvrige arbejdspladser, som ikke umiddelbart har fået deres økonomiske investering hjem, er en kommunal hjemmepleje og et botilbud.

I den kommunale hjemmepleje satte man ind for at lette medarbejdernes ergonomiske belastning ved rengøring ved at indføre et nyt rengøringskoncept. Interventionen bevirkede blandt andet, at medarbejderne oplevede forbedringer i bevægeapparatet, hvilket var en af målsætningerne med interventionen. Arbejdsmiljøinterventionen har dog ikke givet økonomisk overskud, og de økonomiske beregninger viser, at arbejdspladsen kun har fået sin investering 0,4 gange igen. De økonomiske gevinster er i denne case gjort op i forhold til en reduktion i sygefraværet. Den skriftlige evaluering til Forebyggelsesfonden konkluderede, at projektet bl.a. yderligere har medført, at medarbejderne sparer tid på rengøringsprocessen og har øget kvaliteten i rengøringen, hvorfor det forventes at den reelle BCR ligger højere end den beregnede. Det har dog ikke været muligt at udregne de økonomiske gevinster for disse resultater. Det vurderes, at mangel på data om økonomiske gevinster ikke kan forklare den relativt lave BCR alene. En anden forklaring kan være, at målgruppen er relativt lille (50 medarbejdere) i forhold til den type investeringer, der er foretaget. Arbejdspladsen har investeret ca. 1,2 million kr. En del af de økonomiske omkostninger forbundet med interventionen knytter sig til udvælgelse af det nye rengøringskoncept. Det nye koncept blev valgt af en nedsat arbejdsgruppe på 6-7 medarbejdere samt en ekstern konsulent, som bl.a. holdt møder med relevante leverandører og afprøvede og godkendte det endelige koncept. Disse udgifter ville ikke nødvendigvis have været tilsvarende større, hvis målgruppen havde været større. Til gengæld kunne gevinsterne ved at forbedre arbejdsmiljøet ved hjælp af det nye koncept have været større med en større målgruppe. Det samme princip gælder for evalueringen af projektet. Kommunen har pga. interventionens succes efterfølgende valgt at udbrede rengøringskonceptet til hele Kommunen, hvilket muligvis vil komme til at betyde, at Kommunen i sidste ende får den økonomiske investering i arbejdsmiljøet igen. Interventionen blev støttet af Forebyggelsesfonden og arbejdspladsen har haft en egenbetaling til interventionen på lidt over 100.000 kr.

Den anden arbejdsplads, som ikke har fået sin investering i arbejdsmiljøet igen økonomisk, er et botilbud for voksne med psykiske diagnoser. Ledelsen ønskede her at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø. Da der samtidig var et ønske fra bestyrelsen om at sætte fokus på fagligheden hos personalet for at øge kvaliteten i kerneydelserne, besluttede man at lade de to målsætninger gå hånd i hånd. Ledelsen satte på den baggrund en intervention i gang, som blandt andet bestod i et

kursus i socialpsykiatri og et samarbejds- og kommunikationskursus. Der var ikke fokus på at opnå økonomiske gevinster, hvorfor de økonomiske gevinster, der kom ud af interventionen blev opfattet som en sidegevinst. Botilbuddet har reduceret sygefraværet markant efter interventionen, og både ledere og medarbejdere tilskriver faldet i sygefravær arbejdsmiljøinterventionen. De samlede økonomiske gevinster ved interventionen er udregnet på baggrund af det reducerede sygefravær, reduceret brug af vikarer og reduktion i medarbejderstaben (en besparelse, som har kunne lade sig gøre pga. interventionen). De samlede gevinster er beregnet til 1 million kr. og $BCR=0,4$. Det vurderes at mangel på data om skjulte økonomiske gevinster ikke alene kan forklare, at botilbuddet ikke har opnået en positiv BCR. En anden forklaring kan være, at man på botilbuddet har foretaget en relativ stor investering for en relativ lille målgruppe. Interventionen på botilbuddet har i alt kostet lidt over 2 millioner kr. over en periode på 5 år, og målgruppen har været 23 medarbejdere. Selv med et relativt stort fald i sygefraværet og en reduktion i medarbejderstaben, er det svært at få omkostningerne hjem med den relativt lille målgruppe. Det har ikke været muligt at vurdere hvorvidt en mindre omkostningsfuld intervention ville have haft den samme effekt på arbejdsmiljøet. Det skal dog igen understreget, at formålet med interventionen har været at øge medarbejdernes trivsel og faglighed, og at øge kvaliteten i kerneydelsen, og ikke at opnå økonomiske gevinster. Arbejdspladsen har ikke fået støtte til interventionen. Som selvejende institution har arbejdspladsen således skulle spare andre steder for at få råd til indsatsen.

Det vurderes, at den primære forklaring på, at disse to arbejdspladser ikke har fået deres investering hjem, er, at de har foretaget en relativ stor investering i arbejdsmiljøet på en relativ lille målgruppe. Denne forklaring understøttes af en indikation i hele casematerialet af en sammenhæng mellem størrelsen på målgruppen for arbejdsmiljøinterventionen, og hvor rentabel interventionen har været.

Den sidste arbejdsplads, som ikke umiddelbart har fået sin investering igen, er en dagpleje, som arbejdede med dagplejemødrenes ergonomiske arbejdsmiljø for at nedbringe sygefraværet. Målgruppen for interventionen var samtlige dagplejere i kommunen - ca. 500. Interventionen bestod primært af et tretimers ergonomikursus for alle dagplejere samt indkøb af hjælpemidler. Det var vigtigt for ledelsen og arbejdsmiljørepræsentanterne, at projektet gav god mening for dagplejerne, og der var derfor fokus på både dagplejernes arbejdsmiljø og børnenes udvikling. Økonomi spillede ifølge lederen af dagplejen ikke en rolle for initieringen af interventionen. Omkostningerne for interventionen var lidt under 400.000 kr. og BCR er udregnet til at være 0,7. De økonomiske gevinster er regnet ud i forhold til en relativ beskedne reduktion i sygefraværet, som faldt fra 4,5% til 4,3% over 4 år. Interviewpersonerne angiver at mellem 50% og 90% af dette fald i sygefravær kan tilskrives interventionen. Som i de øvrige cases, hvor der har været usikkerhed omkring, hvor stor en del af faldet i sygefravær, som kan tilskrives interventionen, er der i denne case foretaget en konservativ vurdering, således at der regnes med at 50% af faldet i sygefravær skyldes interventionen. Denne arbejdsplads har således ikke formået at få sin investering igen, på trods af, at interventionen omfattede en relativt stor målgruppe, og at omkostninger pr. medarbejder var relativt lave. En forklaring på det relativt lave

fald i sygefravær kan være, at ergonomiske problemer ikke er skyld i så stor en del af det samlede sygefravær, som antaget af arbejdspladsen.

Arbejdsmiljøinterventioner med et højt afkast

De tre interventioner, som ifølge beregningerne bedst har kunne betale sig økonomisk, er alle interventioner, som har haft relativt lave omkostninger pr. medarbejder (fra ca. 55 kr. pr. medarbejder til ca. 3500 kr. pr. medarbejder), og har således haft lettere ved at få deres investering igen i form af reduktion af sygefravær ved forbedring i arbejdsmiljøet.

På to andre arbejdspladser, hvor man har foretaget lønsomme interventioner, vurderes det, at et fokus på økonomi fra begyndelsen har været afgørende i forhold til, at interventionerne er blevet lønsomme. Der er tale om en bank og en afdeling for genbrugstøj (jf. afsnit 4.1).

I banken satte man en intervention i værk for at gøre medarbejderne 'fit' til at opnå nye ambitiøse forretningsmål. I denne case vurderes det, at arbejdspladsens fokus på økonomi har været med til at sikre, at interventionen er blevet lønsom. Interventionen var en del af bankens strategi om at øge produktiviteten, og man har derfor, inden interventionen blev sat i gang, sandsynligvis haft et overblik over, hvilke økonomiske gevinster man regnede med, at en vellykket intervention kunne bidrage med. Banken fik sin investering 2,6 gange igen.

Den anden arbejdsplads, hvor man havde fokus på økonomi fra begyndelsen, er en afdeling for genbrugstøj, hvor man på forhånd havde lavet et budget for både forventede omkostninger og gevinster ved interventionen. Udover fokus på økonomi vurderes det, at det har været afgørende for økonomien i interventionen, at man som led i interventionen indkøbte nyt materiel, som betød at man kunne reducere antallet af medarbejdere med 4,5 fastansatte medarbejdere, hvilket gav en stor økonomisk gevinst. Arbejdspladsen endte med at få sin investering 2 gange igen.

På de to ovenstående arbejdspladser havde man relativt høje omkostninger pr. medarbejder, men man formåede alligevel at få investeringen hjem.

En tredje arbejdsplads som har haft relative høje omkostninger pr. medarbejder, men som alligevel har formået, at få sin investering igen (BCR=2,9) er en afdeling på et hospital, hvor man havde som målsætning, at man ville reducere sygefraværet og personaleomsætningen via en intervention i det psykiske arbejdsmiljø. På denne arbejdsplads opnåede man en relativ stor effekt på begge dele, da man som udgangspunkt havde et relativt højt sygefravær og en relativ høj personaleomsætning (sygefraværet faldt fra lidt over 9,3 % til 4,5 %).

4.3 Virkningsevaluering

Dette er en tværgående analyse af de 24 virkningsevalueringer, som er foretaget i projektets caserapporter. Formålet er at bidrage med viden om hvilke mekanismer, som har været med til at gøre interventionerne i casematerialet vellykkede, og hvilke omstændigheder (kontekst), som har gjort det muligt for me-

kanismerne at være virksomme. Hvorvidt interventionerne har været rentable, er ikke en del af denne analyse, hvor der er fokus på, hvad der har gjort interventionerne succesfulde i den forstand, at arbejdsmiljøet er blevet påvirket positivt.

Først præsenteres en tværgående analyse af virksomme mekanismer, som går igen i casematerialet. Derefter præsenteres en tværgående analyse af de omstændigheder (kontekst), som vurderes at have været til stede, for at de virksomme mekanismer trådte i kraft.

4.3.1 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.

Nedenfor analyseres de mekanismer, som går igen som virksomme mekanismer i casematerialet. De virksomme mekanismer deles i mekanismer som knytter sig til processen omkring interventionerne og mekanismer, som knytter sig til selve indholdet af interventionerne.

Proces

Nedenstående mekanismer er forhold i processen omkring arbejdsmiljøinterventionen, som i flere cases på tværs af materialet vurderes at have bidraget til de vellykkede arbejdsmiljøinterventioner.

Ledelsens opbakning

Et gennemgående træk i de vellykkede arbejdsmiljøinterventioner er, at ledelsen på alle niveauer har spillet en central rolle i forhold til at skabe vellykkede arbejdsmiljøinterventioner. I mange cases er interventionen initieret af ledelsen på forskellige niveauer, og ledelsen har bakket op igennem processen, hvilket vurderes at have styrket interventionerne på flere måder. Ledelsens rolle kommer særligt til udtryk i forhold til: 1) ledelsens prioritering af nødvendige ressourcer, 2) ledelsens signal til medarbejderne om, at interventionen er vigtig og bør prioriteres og 3) ledelsens opbakning til medarbejderne, hvis medarbejderne møder modstand udefra.

Prioritering af ressourcer: Arbejdsmiljøinterventionerne er generelt blevet prioriteret højt af den øverste ledelse. Ledelsen har sikret, at der er blevet afsat de nødvendige ressourcer i form af tid, midler og kompetencer til at gennemføre interventionerne, hvilket har været afgørende i nogle af de cases, hvor interventionen ikke er blevet finansieret udefra. Det ses bl.a. på en hospitalsafdeling, hvor det var afgørende, at afdelingen fik økonomisk råderum til at investere i interventionen, og i en arbejdsplads for indsamling af tøj til genbrug, hvor det havde stor betydning, at topledelsen prioriterede at investere i den dyre gode løsning. Derudover har det i flere cases været afgørende, at ledelsen løbende har prioriteret aktiviteter knyttet til målet for interventionen som møder, kurser mm.

Signalering af prioritet: I en stor del af casene har ledelsens synlige prioritering af interventionen givet et signal om, at interventionen har været værd at prioritere for medarbejderne, hvilket har skabt motivation. I mange cases har ledelsen på alle niveauer bakket op om interventionen ved bl.a. at deltage aktivt i aktiviteterne og dermed signalere, at det var vigtigt, og at de selv var klar til at ændre adfærd for at forbedre arbejdsmiljøet. Ledelsen har meldt klart ud hvad de ville og sørget for, at der på intet tidspunkt har været tvivl om retningen. Interventionen har hele vejen igennem haft ledelsens bevågenhed, og ledelsen har dermed anerkendt det arbejde som medarbejderne har lagt i at få interventionerne til at lykkes.

Opbakning ved modstand: Derudover har ledelsen i flere cases bakket medarbejderne op, hvis medarbejderne har mødt modstand fra f.eks. borgere eller pårørende, eller hvis medarbejderne har påpeget udfordringer i hverdagen. I en kommune, hvor man havde indført et nyt rengøringskoncept, var det således betydningsfuldt, at ledelsen bakkede medarbejderen op, hvis en borger eller pårørende skabte problemer i forhold til forandringerne.

Medarbejderinddragelse/-indflydelse

Medarbejderne er i flere cases blevet inddraget i udviklingen af interventionerne. Inddragelsen har bl.a. bestået af, at kortlægningen af udfordringerne i arbejdsmiljøet er blevet foretaget på baggrund af input fra medarbejderne, og at medarbejderne har fået stor indflydelse på valg af kurser og koncepter, hvor medarbejderne har bidraget med input om deres behov i det daglige arbejde. Det vurderes, at medarbejderinddragelsen har bidraget til, at interventionerne er blevet vellykkede, da interventionerne er blevet målrettet målgruppens udfordringer og behov, og at det samtidig har bidraget med motivation og ejerskab hos medarbejderne.

I flere cases har det været virksomt, at medarbejderne har følt, at der blev lyttet til dem, og at deres holdninger og viden blev respekteret og var vigtige.

En bank har længe haft en kultur, hvor medarbejderinvolvering var vigtigt. Medarbejderinvolvering betyder, at så mange medarbejdere som muligt involveres i indsatser, og at medarbejderne høres i forbindelse med den årlige strategiudvikling samt gennem trivselsmålinger.

Bred målgruppe med fælles aktiviteter

En virksom mekanisme har i flere tilfælde været, at interventionen har inddraget alle medarbejdere på arbejdspladsen, og at målgruppen ofte har omfattet både medarbejdere og ledere. Ved fælles aktiviteter har man skabt en fælles forståelse af problemer og løsninger og udviklet et fælles sprog: mellem teams, mellem faggrupper og mellem ledere og medarbejdere. Derudover har de fælles aktiviteter i flere tilfælde øget trivslen og samarbejdet på arbejdspladsen, hvilket i nogle cases har været en del af formålet og i andre cases en sidegevinst.

På et bosted for voksne med psykiske diagnoser, var det meget vigtigt, at interventionen dækkede alle medarbejdere herunder plejepersonale, køkkenpersonale pedeller og sekretærer. Tanken var, at inddragelsen af alle ville skabe et fæl-

les grundlag og en fælles forståelsesramme i forhold til interventionen. Samtlige medarbejdere samt 1/3 af beboerne på bostedet kom på et kursus i socialpsykiatri som en del af interventionen, som havde til formål at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Ideen var, at det kunne give en fælles platform, og at køkkenpersonalet f.eks. kunne komme til at forstå plejepersonalets adfærd overfor beboerne og skabe større forståelse mellem personale og beboere. At alle medarbejderne var af sted på det samme kursus skabte en fælles forståelse for arbejdet med beboerne, som har forbedret samarbejdet medarbejderne imellem og dermed påvirket det psykiske arbejdsmiljø positivt.

I en kommune, hvor man udviklede et nyt APV-koncept i form af et spil, som lagde op til dialog, virkede spillet som en form for teambuilding, hvor medarbejderne opnåede større kendskab til hinanden, større tryghed ved hinanden og mere åbenhed overfor hinanden. Forhold som blev fastholdt efter spillets afslutning.

Inddragelse af interessenter

I flere cases er inddragelse af interessenter (kollegaer i naboafdelinger, familie, beboere, borgere, underentreprenører osv.) en mekanisme. Inddragelsen af interessenter bidrager bl.a. til, at interessenterne får forståelse for de forandringer i målgruppen, som de er vidner til. Forståelsen kan medvirke til, at interessenterne ikke - tilsigtet eller utilsigtet - modarbejder forandringerne. Inddragelsen kan i visse tilfælde fremme, at interessenterne understøtter og motiverer målgruppen til forandringerne.

En entreprenør arrangerede aktiviteter, hvor medarbejdernes familie var inviteret med, bl.a. en sundhedsdag, hvor medarbejderne og deres familier lærte at lave sund mad. Dette blev arrangeret for at hjælpe medarbejderne med at ændre vaner – også i deres private liv – i forhold til sundhed. Ved at inddrage familierne vurderede entreprenøren, at læringen blev forlænget, og at der dermed var større sandsynlighed for, at medarbejderne begyndte at leve sundere.

Et bosted arrangerede fyraftensmøderne for medarbejderne. I visse tilfælde var beboerne også med til fyraftensmøderne, hvis det blev vurderet at være relevant for dem.

I en kommunal dagpleje kom inddragelsen af interessenter til udtryk ved, at dagplejerne på et kursus i ergonomi også fik gode argumenter for, hvorfor de skulle lade børnene gøre mere selv, som de kunne anvende over for forældrene. Dagplejebørnene kan også betragtes som en interessant, som netop ved at ændre adfærd, dvs. gøre mere selv, gør det lettere for dagplejerne at ændre adfærd, dvs. løfte mindre.

I en hjemmepleje blev der udarbejdet en pjece til alle borgerne, som informerede om det nye rengøringskoncept. Formålet med pjecen var at imødekomme og reducere den eventuelle modstand, der ville komme fra borgerne i forbindelse med indførelse af det nye rengøringskoncept.

Aktiviteter på arbejdspladsen

Flere arbejdspladser har sikret tilslutningen til aktiviteterne ved at lægge aktiviteterne på arbejdspladsen og i arbejdstiden med løn. Det har bevirket, at flere medarbejdere har deltaget i aktiviteterne. I nogle cases har aktiviteterne været obligatoriske.

God projektstyring med fokus på forankring

I mange cases identificeres god projektstyring som en virksom mekanisme. Det går igen, at der har været afsat tid til udvikling, afprøvning og justering af koncepter. Der har været fokus på implementering, og der har været fokus på forankring af interventionerne.

I en energikoncern kom den gode projektstyring bl.a. til udtryk ved, at projektgruppen i tilrettelæggelsen af interventionen tog højde for andre vigtige forretningsaktiviteter for at få opbakning og større deltagelse fra mellemlederne. Derudover vidste projektgruppen, at det var vigtigt at varsle lederne om de kommende forandringer for at få deres opbakning.

Integreret intervention

I en del af interventionerne er fokus i interventionen integreret i øvrige aktiviteter på arbejdspladsen, således at interventionen ikke kører selvstændigt, men er - eller bliver - en del af arbejdspladsens øvrige aktiviteter og arbejdsgange.

I en entreprenørvirksomhed, hvor man har sat ind overfor ulykker, er sikkerhed og afrapportering af ulykkesstatistikken altid første punkt på dagsordenen på direktionmøder, og nye medarbejdere har fast en samtale med arbejdspladsens arbejdsmiljøkoordinator, hvor der tales om adfærd og sikkerhedshensyn.

På en døgninstitution er der fokus på forflytninger allerede i ansættelsessamtalen med nye medarbejdere, hvor det bliver tydeliggjort, at forflytninger vægtes højt og nye medarbejdere introduceres hurtigt i forflytningsarbejdet.

På et slagteri er arbejdsmiljø med interventionen blevet et fast punkt på tavlemøder og afdelingsudvalgsmøder. Desuden har arbejdsmiljø med interventionen fået en meget mere fremtrædende plads i forbindelse med instruktionen af en ny medarbejder.

I nogle cases er interventionen blevet en integreret del af det øvrige arbejdsmiljøarbejde. På et mejeri, hvor man som del af interventionen uddannede et observatørkorps i forhold til ulykker, blev det besluttet, at observatørerne og AMO skulle holde to årlige møder for at blive mere en helhed og for at forene observatørernes arbejde med det øvrige arbejdsmiljøarbejde.

Vedvarende indsats

I en række cases er interventionen ikke et projekt med en veldefineret begyndelses- og afslutningsdato. Der er derimod tale om en vedvarende indsats, hvor nogle aktiviteter er permanente, andre gentages med jævne intervaller og atter andre fra tid til anden afløser hinanden, eventuelt med et tidsmæssigt overlap. Den vedvarende indsats er en virksom mekanisme på den måde, at den frem-

mer, at resultaterne af interventionen fastholdes og eventuelt videreudvikles. I andre cases har man i stedet haft selvstændige opfølgende indsatser for at fastholde resultaterne, men ved den vedvarende indsats er den primære intervention og opfølgningerne smeltet sammen.

På et slagteri er indsatsen for at forebygge ulykker kontinuerlig. Det vurderes at være nødvendigt for at fastholde fokus på området. Indsatsen er bl.a. gjort kontinuerlig på den måde, at flere af de forebyggende aktiviteter er integreret i den daglige drift, herunder ved brug af sikkert værktøj, værnemidler, arbejdsmiljø som fast punkt på dagsordenen for forskellige møder og instruktion og oplæring af nye medarbejdere.

Det er centralt for bankens indsats, at den fortsættes. Samtlige initiativer er løbende aktiviteter, der hele tiden er med til at sikre, at medarbejderne får et sundt arbejdsliv.

På et botilbud er samtlige initiativer løbende aktiviteter, der hele tiden er med til at sikre, at der er et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Mange af aktiviteterne handler i høj grad om en ny tilgang til medarbejderledelsesrelationen, ny ansvarsfordeling og gennemsikuelighed i processerne, foruden at der er fokus på medarbejdernes faglige udvikling.

Ekstern rådgivning/konsulentbistand

I flere cases har konsulentbistand været en virksom mekanisme. Eksterne konsulenter har bidraget med sparring, idégenerering, procesfacilitering og supervision, og den eksterne konsulent har kunne komme med et eksternt perspektiv på udfordringer og på kerneopgaven. En del af det virksomme har været, at konsulenterne har haft fokus på og viden om arbejdspladsen og medarbejdernes behov og hverdag. Et eksempel er på et hospital, hvor en ekstern konsulent stod for facilitering af dialog og processer, således at medarbejderne kunne være åbne om udfordringer med ledelsen. Konsulenten var kompetent og hendes brug af hård tone som virkemiddel samt hendes kendskab til hospitalsvæsenet havde stor betydning i forhold til hendes indvirkning på personalet.

Brug af sanktioner

En mekanisme som ses i flere cases er brug af sanktioner med det formål at fremme muligheden for, at interventionen bliver vellykket.

I nogle cases har man valgt at afskedige medarbejdere, som har haft stor modstand imod forandringerne. På et botilbud for voksne med psykiske diagnoser opsigede man medarbejdere, der ikke var interesserede i at arbejde efter den nye tilgang, hvilket lettede samarbejdet mellem de øvrige medarbejdere.

På et slagteri hvor man ønskede at nedbringe antallet af arbejdsulykker gjorde man brug af advarsler, hvis sikkerhedsanvisningerne ikke blev fulgt. Der blev givet en advarsel, hvis medarbejderne ikke brugte det sikkerhedsudstyr, de var påbudt, og fik de tre advarsler var det afskedigelsesgrundlag. Endvidere opfordrede overenskomsten til, at medarbejderne anvendte de af arbejdspladsen påbudte værnemidler og fulgte instruktionerne for sikkert arbejde, idet det gav en

mindre løn (sygeløn uden supplerings), hvis man kom til skade og ikke havde fulgt reglerne, end hvis man havde anvendt korrekte værnemidler og fulgt instruktion (sygeløn med supplerings).

På en døgninstitution har man skrevet ind i personalepolitikken, at det er fyrringsgrundlag, hvis en medarbejder ikke overholder forflytningsbeskrivelserne.

Indhold

Nedenstående mekanismer knytter sig til selve indholdet af arbejdsmiljøinterventionerne og er mekanismer, som flere arbejdspladser i casematerialet har benyttet, og som vurderes at have bidraget til at gøre interventionerne vellykkede.

Simple og praksisnære virkemidler

Der er i mange cases brugt og udviklet virkemidler (løsninger), som tager udgangspunkt i og er målrettet målgruppens praksis og dermed bliver relevante og lette at bruge for medarbejderne i hverdagen. I nogle cases har medarbejderne selv været med til at udvikle virkemidlerne, i andre er det blevet prioriteret at virkemidlerne er blevet afprøvet og tilpasset efter medarbejdernes behov.

I en boligforening producerede man en række film, som viser forskellige måder at håndtere forskellige konfliktfyldte situationer på, som f.eks. når en beboer optræder truende overfor en ejendomsfunktionær under et flyttesyn af en lejlighed. Indholdet i filmene byggede på udsagn fra medarbejderne om de daglige situationer, som de oplevede som konfliktfyldte. Udsagnene fra medarbejderne var blevet samlet ind via interviews og temadage. At filmene byggede på medarbejdernes egne oplevelser, gjorde situationerne genkendelige, nærværende og relevante for medarbejderne, hvilket vurderes at have bidraget til virkningen af deres budskab.

I en dagpleje, hvor man ønskede at forebygge ergonomiske skader, observerede og fotograferede en ekstern konsulent dagplejerne i deres hverdag, for på baggrund heraf at kunne undervise dem i, hvad de især skulle være opmærksomme på i forhold til god ergonomi. Metoden skabte identifikation gennem den praksisnære læring og billederne af dem selv og deres kollegaer, da dagplejemødrene kunne genkende sig selv i undervisningen, hvilket gjorde den nærværende og relevant.

I en anden dagpleje var der i interventionen fokus på at øge brugen af hjælpemidler i form af især trappestiger og skamler. Det betød noget for dagplejerne, at interventionen ikke betød, at de skulle i gang med at bruge noget mere avanceret, som kunne blive uoverskueligt.

Visuelle virkemidler

I flere interventioner er der brugt visuelle virkemidler som film, foto, tegneseri, teater og spil, hvilket har været virksomt på flere måder. De visuelle virkemidler har gjort en forskel for målgrupper, som ikke er læsevante, men som relativt let har kunnet orientere sig i en stor mængde information ved hjælp af bl.a. fotos. I flere cases har det visuelle udtryk gjort budskaberne let forståelige

og har gjort det let for medarbejderne at søge den information, som de har skulle bruge til at ændre adfærd i det daglige arbejde. Et eksempel på dette er i en kommune, hvor man ønskede at nedbringe antallet af forflytningsrelaterede arbejdsskader og i den forbindelse udviklede tegneserier, som viser standarder for forflytninger af borgere. Tegneserierne viser tydeligt, hvor medarbejderen skal placere sine hænder eller hjælpemidlet i forhold til borgeren. Det visuelle udtryk i form af tegneserier lettede forståelsen og gjorde det let og overskueligt for forflytningsinstruktører og hjemmeplejere at orientere sig i og bruge, hvilket vurderes at være vigtigt i forhold til at nedbringe forflytningsrelateret arbejdsskader.

En anden måde, de visuelle virkemidler er blevet brugt på, er i forhold til at motivere medarbejderne til at ændre adfærd ved at bruge følelsesmæssig involvering. I en energikoncern, hvor man ønskede at nedbringe antallet af ulykker, blev otte film produceret og vist til medarbejderne. Filmene viser eksempler på arbejdsulykker og deres betydning for personers privat- og arbejdsliv. Filmene viser således, at en arbejdsulykke ikke kun har betydning for den tilskadekomne, men også for dennes kollegaer og familie. Filmene bidrog til at skabe identifikation og følelsesmæssig involvering, fordi medarbejderne blev konfronteret med, hvad de mulige konsekvenser er ved alvorlige ulykker.

Ledelsesudvikling

Ledelsen har i flere cases deltaget i aktiviteter og udviklet sig sammen med medarbejderne. Hos en entreprenør, hvor man ønskede at øge trivslen, havde man stor fokus på ledelsesudvikling for at bygge bro mellem faglig ledelse og personaleledelse. Det var med til at forbedre samarbejdet og dermed trivslen for de ansatte.

På et hospital blev der afholdt undervisningsseancer for lederne om håndtering af ledelsesudfordringer, hvor der bl.a. blev undervist i værktøjer, der understøttede deres individuelle udvikling samt udmøntning og implementering af medarbejdernes forbedringsforslag.

Medarbejderne som forandringsagenter

Flere arbejdspladser har arbejdet med en kulturændring og et ønske om at ændre den enkelte medarbejders adfærd i forhold til f.eks. ulykker og forflytnings-skader. Formålet har været at skabe en fælles kultur, hvor det er alle medarbejdernes ansvar f.eks. at forebygge og reducere antallet af ulykker. Det har i flere cases betydet noget, at flere medarbejdere i den forbindelse har fået tildelt rollen som vejleder og kontrollant i forhold til deres kollegaer som f.eks. forflytningsvejledere eller observatører af ulykkesrisici. Medarbejderne kvalificeres i den forbindelse til bedre selv at kunne foretage risikovurderinger og handle på risici. Medarbejderne bliver således bærere af en god sikkerheds- eller forflytningskultur og holder øje med hinanden, så flere sikkerhedsrisici opdages og elimineres.

På et bosted for voksne, hvor man ønskede at forbedre det ergonomiske arbejdsmiljø oplevede forflytningsvejlederne at deres kollegaer ikke lyttede til dem og ikke fulgte forflytningsbeskrivelserne. Man indførte derfor en rotationsordning

blandt medarbejderne, hvor rollen som forflytningsvejleder skulle gå på skift. Det betød, at forflytningskompetencen blev udbredt til flere medarbejdere, så flere blev bærere af den gode forflytningskultur, at flere fik ejerskab over forflytningsbeskrivelserne, og at samarbejdet omkring forflytninger blev bedre. En udfordring i forbindelse med interventionen var, at det i begyndelsen var svært for medarbejderne at påtage sig rollen som forflytningsvejleder og at skulle kontrollere sine kollegaer, rette på dem og påpege, hvis de gjorde noget forkert. Derfor havde de en ekstern konsulent inde og lavede en to timers supervisionssession for forflytningsvejlederne og terapeuterne omkring dette emne. Derudover fik man som forflytningsvejleder et løntillæg på 10.000 kr. om året for at varetage rollen, hvilket signalerede, at det var et prioriteret område, men også at der lå nogle forventninger i rollen.

På et andet bosted blev det besluttet, at beslutningskompetencen til at indkalde ekstra hjælp ind til en vagt skulle overdrages fra ledelsen til medarbejderne. Dette har betydet, at der bliver brugt færre vikarer, fordi medarbejderen i hvert enkelt tilfælde vurderer, om det virkelig er nødvendigt. Da de har fået indblik i økonomi og budget på arbejdspladsen, er de bevidste i forhold til ikke at bruge midler på vikarer, hvis det ikke er nødvendigt.

Hos en entreprenørarbejdsplads er håndværkerne blevet positioneret som konsekvens eksperter. Dette har betydet, at de i højere grad bliver inddraget i planlægningen af opgaveløsningen samt får mere ansvar, hvilket øger håndværkernes jobtilfredshed og kvaliteten i opgaveløsningen.

At medarbejderne er blevet forandringsagenter har i flere tilfælde fået medarbejderne til at tage ansvar i forhold til at nå målene med interventionen og har som sidegevinst i nogle cases gjort, at medarbejderne også har taget mere ansvar generelt i opgaveløsningen og har fået større arbejdsglæde.

Overdragelse af ansvar og beslutningskompetence til medarbejderne

I nogle cases har en central del af interventionen bestået i at give medarbejderne større selvbestemmelse i arbejdet – enten individuelt eller kollektivt. Den øgede autonomi er koblet til et højere niveau af information om arbejdspladsens situation. På den måde har medarbejderne fået – og kunnet tage – et medansvar for, hvordan arbejdspladsen udvikler sig.

På et bosted blev det besluttet, at det ikke skulle være en ledelsesbeslutning, om der skulle kaldes ekstra hjælp ind på en vagt. Således kan alle medarbejdere nu indkalde vikarer eller lade medarbejdere blive til overarbejde, hvis de vurderer, at der er behov for det. Dette har betydet, at der benyttes færre vikarer, fordi medarbejderne i højere grad vurderer, om det virkelig er nødvendigt. Fordi de har indblik i budgettet og økonomien ved de også, at hvis de indkalder 'unødvendige' vikarer, så belaster det budgettet og har indflydelse på, hvad de ellers kan bruge pengene til. Som led i uddelegering af beslutningskompetencer til medarbejderne deltager forstanderen ikke i ansættelsessamtaler. Det varetages af den daglige leder samt medarbejdere fra det relevante team, og der er ingen, der har højere beføjelser end andre i ansættelsesudvalget. Ligeledes er arbejdsmiljøorganiseringen blevet simplificeret, således at der ikke længere er

en overordnet sikkerhedsleder. Nu er alle tre arbejdsmiljørepræsentanter arbejdsmiljøledere, og de har derved fået større beslutningskompetence.

Kobling til kerneopgaven

I flere cases vurderes det, at interventionens kobling til kerneopgaven har gjort interventionen meningsfuld for medarbejderne og skabt motivation for at arbejde med interventionen. At interventionen har øget kvaliteten i kerneydelsen har derudover givet større arbejdsglæde hos medarbejderne.

I en dagpleje ønskede man at reducere sygefraværet som følge af muskelskeletbesvær ved hjælp af et ergonomikursus og indkøb af hjælpemidler. En del af interventionen bestod i, at børnene selv skulle gøre flere ting, som at kravle op i barnevogne og på puslebordet mm. for at spare dagplejerne. Det fik den effekt, at børnene blev meget mere selvhjulpne og fik en bedre motorik. Dagplejerne oplevede, at interventionen ikke kun havde en positiv effekt på deres ergonomi, men også på børnenes udvikling. Børnene ville rigtig gerne selv og oplevede en stor glæde, sejr og stolthed ved at kunne selv, og det gjorde, at interventionen gav mening for dagplejerne og motiverede dem til at fortsætte.

På en arbejdsplads med kommunal sagsbehandling ønskede man at skabe bedre tryghed og trivsel hos medarbejderne, da medarbejderne ofte møder utilfredse borgere i deres arbejde. Ledelsen fokuserede på, at interventionen ikke kun handlede om at skabe mere tryghed for medarbejderne ved at reducere konfliktfyldte situationer, men også handlede om at skabe bedre service til borgeren. Dette motiverede de medarbejdere, der ikke oplevede trusler eller konfliktfyldte situationer, da interventionen også gav mening for dem.

Fokus på faglighed

I nogle cases har fokus på faglighed været en vigtig del af interventionen, da det har øget kvaliteten af kerneydelsen og dermed arbejdsglæden.

På en arbejdsplads har man allerede inden interventionen arbejdet med at gøre arbejdsmiljøemnet (gode forflytninger) til en stor del af fagligheden blandt både ledelse og medarbejdere. Det har gjort, at både medarbejdere og ledere prioriterer det, og tager det seriøst.

Fokus på det positive og anerkendende

På flere arbejdspladser har man arbejdet med at sætte fokus på det, der virker og arbejdet med en anerkendende kommunikation.

I en dagpleje kom det til udtryk ved, at undervisningen i ergonomi havde fokus på det, dagplejemødrene gjorde rigtigt og godt og ikke på at finde fejl i den måde, dagplejerne udførte arbejdet på.

På et hospital blev der udarbejdet et hæfte, som fortæller om medarbejdernes heltegerninger, og der blev på den måde sat fokus på positive historier til inspiration i hverdagen.

I en entreprenørvirksomhed kom samtlige funktionærer på kursus i anerkendende kommunikation, fordi der var udfordringer med den sociale kapital, da funktionæerne ikke var anerkendende overfor håndværkerne.

I en kommune arbejdede man med en positiv og åben tilgang med fokus på samarbejde frem for en kontrollerende og observerende tilgang. Den positive tilgang har vist medarbejderne, at de allerede gør en hel masse godt, men at der måske kan findes nogle måder at gøre det endnu lettere og endnu bedre for dem på. Det har skabt motivation hos medarbejderne.

Helhedsorienteret intervention

I en del cases har det været en central mekanisme, at interventionen rettede sig mod flere arbejdsmiljøemner på én gang og ikke kun på f.eks. muskel-skeletbelastninger. Ved at en intervention er helhedsorienteret, håndteres komplekse årsags-virkningsrelationer i arbejdsmiljøet bedre, ligesom der tages højde for, at medarbejderne i målgruppen er hele mennesker.

En entreprenør tilrettelagde bevidst en intervention, hvor alle enkeltelementerne i indsatsen spillede sammen for at opnå effekt. En konsekvens af dette var, at der blev iværksat mange aktiviteter inden for kort tid. Desuden udviklede omfanget af indsatsen sig løbende med flere og flere aktiviteter i takt med, at flere og flere udfordringer blev identificeret.

En bank iværksatte bevidst en helhedsorienteret indsats, som var rettet mod medarbejdernes fysiske såvel som psykiske helbred.

4.3.2 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 de virksomme mekanisme eller med hvilke hjælpemidler de virksomme mekanisme med størst sandsynlighed træder i kraft.

Nedenstående forhold vurderes at have haft betydning for, at mekanismerne har kunne være virksomme.

Økonomisk autonomi

I de cases, som ikke har fået finansieret interventionerne udefra, har en vis grad af økonomisk autonomi været afgørende for, at interventionen har kunne lade sig gøre.

Økonomisk støtte udefra

Økonomisk støtte til interventionerne (særligt fra Forebyggelsesfonden) vurderes for flere arbejdspladser at have været afgørende for at kunne sætte interventionen i gang.

Brændende platform

I flere cases står arbejdspladsen med et erkendt stort problem, som kræver handling. Det kan være et stigende antal ulykker, påbud fra Arbejdstilsynet, medieomtale af et arbejdsmiljøproblem mm.

Ny leder

I flere cases er interventionerne sat i gang af en ny leder. Det er ledere på flere niveauer som f.eks. en ny direktør, afdelingssygeplejerske, forstander eller arbejdsmiljøchef. I nogle cases er der tale om, at den nye leder kommer med nye øjne på arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøproblemer. I andre cases er interventionen initieret i forbindelse med et lederskifte for at understøtte en ny strategi, jf. nedenfor.

På en hospitalsafdeling, hvor man ønskede at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, vurderede oversygeplejersken, at det, at hun og en ny afdelingssygeplejerske kom udefra, gjorde det legitimt for dem at ændre på forholdene, da de ikke var en del af den eksisterende kultur.

Ny strategi

I en række cases er interventionen knyttet til formuleringen eller implementeringen af en ny forretningsstrategi for virksomheden på en sådan måde, at interventionen i forhold til arbejdsmiljøet understøtter arbejdet med at nå de forretningsmæssige mål.

En bank udarbejdede en ny strategi, som skulle rette op på, at den ikke tjente penge nok. Strategien havde fokus på at øge produktiviteten. Bl.a. skulle kunderådsgiverne holde to møder om dagen mod tidligere 0,6 møder i gennemsnit. HR- og kommunikationsdirektøren syntes, det var vigtigt, at man også kiggede på medarbejdernes sundhed og gjorde en indsats for, at medarbejderne ville kunne håndtere det stigende arbejdspress. Det blev derfor integreret i strategien, at der skulle tages hånd om medarbejdernes sundhed og trivsel. I forbindelse med den nye strategi blev der opstillet en ny vision og mission for virksomheden, hvor den sunde tilgang til arbejdslivet blev inkluderet.

Høj social kapital

Der har generelt været en god samarbejdskultur på arbejdspladserne, inden interventionerne er sat i gang, hvor medarbejdere, ledere og arbejdsmiljørepræsentanter har været vant til at samarbejde om udfordringer.

På et mejeri havde man inden interventionen bygget et godt samarbejde op mellem medarbejdere og ledelse. Medarbejderne havde tillid til at det kunne lykkes, når ledelsen satte noget i gang og vidste at ledelsen mente, hvad de sagde. Det samme gjorde sig gældende på en anden arbejdsplads (et kommunalt drift- og servicecenter), hvor ledelsen inden interventionen havde iværksat flere tiltag, som skulle forbedre forholdene på arbejdspladsen – herunder et kulturprojekt og et strategiarbejde. Medarbejderne havde oplevet at tiltagene gjorde en forskel, og at ledelsen satte handling bag deres ord. Derudover var der sket en holdningsændring hos medarbejderne, hvor ledere og medarbejdere blev opfattet som et fælles team om en fælles opgave.

De fleste arbejdspladser i materialet vurderes at have haft en relativ høj grad af social kapital i forvejen. På de arbejdspladser, hvor der ikke har været en høj grad af social kapital i forvejen, er interventionen i flere tilfælde startet på baggrund af et skift i ledelsen, som har gjort det lettere at arbejde med kulturen. Der er dog en arbejdsplads (en enhed på et hospital), som har haft udfordringer med den sociale kapital, men som alligevel har haft en vellykket intervention uden et lederskifte. Her vurderes det, at det var afgørende, at ledelsen gik forrest og kom på kursus i bl.a. kommunikation og feedback-metoder i forhold til medarbejdere. Det betød, at ledelsen viste, at de ville gå foran i forhold til at ændre adfærd. Samtidig gjorde facilitering af dialog og processer af en ekstern konsulent, at medarbejderne kunne være åbne om deres udfordringer med ledelsen.

Velfungerende arbejdsmiljø-/MED-organisation

I flere cases spiller arbejdsmiljøorganisationen (AMO) eller MED-udvalget en fremtrædende rolle i interventionen. Der er tale om velfungerende udvalg, hvor ledelses- og medarbejderrepræsentanter samarbejder konstruktivt om at sætte mål og iværksætte planer for at nå målene. Dette er en væsentlig kontekst i forhold til flere af de tidligere nævnte mekanismer. I nogle cases har AMO/MED-udvalget ikke nødvendigvis været velfungerende fra begyndelsen af interventionen. Det har til gengæld stået centralt for interventionen i disse cases, at samarbejdsorganet skulle bringes til at fungere godt som noget af det første, fordi det ville understøtte resten af interventionen.

På et bosted havde der altid været et MED-udvalg, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, men i praksis havde medarbejderrepræsentanterne ingen særlig indflydelse. For den nye forstander var det vigtigt at ændre på dette. Som led i ændringen var det vigtigt for hende selv at deltage i samtlige MED-møder og være en del af arbejdsmiljøorganisationen. Hun valgte at sidde som 'almindeligt medlem' af MED og ikke som formand, fordi hun ønskede, at beslutningskompetencen skulle ligge hos medarbejderne.

Hos en entreprenør var interventionen forankret i arbejdsmiljøudvalget, hvilket betød, at indsatsen blev kvalificeret i forhold til faglig viden på området.

Motiverede medarbejdere

Generelt har medarbejderne været motiverede for interventionerne, hvilket vurderes at have været et afgørende udgangspunkt for interventionens resultater. Motivationen kan både skyldes at medarbejderne har oplevet at interventionerne har været relevante i forhold til deres hverdag (svar på et erkendt problem), at tidligere indsatser har været vellykkede, og at der generelt har været tillid til ledelsen.

Eksisterende fokus på arbejdsmiljø

I flere cases er der et eksisterende fokus på arbejdsmiljø og arbejdsmiljøproblemer. Mange steder har man en lang tradition for at have fokus på og arbejde med arbejdsmiljøproblemer som ergonomi eller ulykker. Det betyder, at interventionerne i arbejdsmiljøet bygger videre på mange års arbejde og på en allerede eksisterende kultur på området. På flere arbejdspladser har man haft en

organisering og en samarbejdsstruktur omkring et fokusområde som f.eks. forflytninger med faste møder, koncepter og arbejdsgrupper.

Der har derudover i flere cases været et eksisterende fokus på det givne arbejdsmiljøproblem fra højeste sted. En privat virksomhed havde de seneste mange år haft stort fokus på forebyggelse af ulykker, som blev prioriteret højt af ejerne af virksomheden.

5 Konklusion

Arbejdspladserne i casematerialet har generelt haft begrænset fokus på og viden om den samlede økonomi i de arbejdsmiljøinterventioner, som de har gennemført. Langt de fleste arbejdspladser har ikke lagt et budget for den samlede økonomi inden interventionen eller foretaget en økonomisk evaluering efterfølgende.

Økonomiske gevinster spiller generelt en relativ lille rolle, når arbejdspladserne fortæller om baggrunden for at sætte en arbejdsmiljøintervention i gang, og i langt de fleste cases har vi ikke kendskab til, at man har foretaget økonomiske udregninger over de økonomiske gevinster hverken før eller efter interventionen. Det vurderes, at de primære økonomiske overvejelser, som arbejdspladserne har haft, knytter sig til, hvorvidt de har haft økonomiske ressourcer til at foretage en intervention. For nogle arbejdspladser har det i den forbindelse været afgørende, at de har fået økonomisk støtte udefra.

I de fleste cases i materialet har de vellykkede interventioner i arbejdsmiljøet kunne betale sig økonomisk, da de beregnede økonomiske gevinster, som effekt af interventionen, har oversteget de økonomiske omkostninger forbundet med interventionen. Interventionerne har bl.a. bidraget med økonomiske gevinster til arbejdspladsen i form af lavere sygefravær, mindre personaleomsætning, øget produktion, personalereduktion, færre magtanvendelser og voldsepisoder og færre arbejdsulykker.

I de tilfælde, hvor arbejdspladserne ikke har fået deres investering igen, kan en forklaring i nogle tilfælde være, at de har haft mere fokus på at styrke deres omdømme som en ansvarlig arbejdsplads ved at reducere antallet af arbejdsulykker end på de mere direkte økonomiske gevinster ved interventionen. I andre tilfælde kan en del af forklaringen findes i, at arbejdspladserne har foretaget en relativ stor økonomisk investering i en relativ lille målgruppe.

Materialet indikerer en tendens til, at arbejdsmiljøinterventioner med mindre målgrupper og relativt store omkostninger pr. medarbejder har været mindre rentable. En forklaring kan være, at det kan være svært at få investeringer igen i form af f.eks. lavere sygefravær ved en lille målgruppe. Dette gælder især in-

terventioner, hvor man har lavet en relativ stor økonomisk investering eventuelt med udvikling, tilpasning og evaluering af indsatsen.

Blandt de arbejdspladser, som har fået det højeste økonomiske afkast i forhold til deres investering, findes arbejdspladser, som har formået at forbedre arbejdsmiljøet ved relativt få omkostninger pr. medarbejder. Derudover findes arbejdspladser, som på forhånd har haft fokus på økonomien og på formodede gevinster, og derfor har styret interventionen i forhold til at få et økonomisk afkast.

Selvom ikke alle interventionerne i materialet har været rentable, har de alle været vellykkede. Følgende mekanismer er på tværs af materialet identificeret som mekanismer, der har bidraget til at gøre interventionerne vellykkede.

Virksomme mekanismer forbundet til processen: Ledelsesopbakning, medarbejderinddragelse/-indflydelse, en bred målgruppe med fælles aktiviteter, inddragelse af interessenter, aktiviteter på arbejdspladsen, god projektstyring med fokus på forankring, en integreret intervention, en vedvarende indsats, ekstern rådgivning/konsulentbistand og brug af sanktioner.

Virksomme mekanismer i forhold til indholdet af interventionerne: Simple og praksisnære virkemidler, visuelle virkemidler, ledelsesudvikling, medarbejderne som forandringsagenter, overdragelse af ansvar og beslutningskompetence til medarbejderne, kobling til kerneopgaven, fokus på faglighed, fokus på det positive og anerkendende samt helhedsorienterede interventioner.

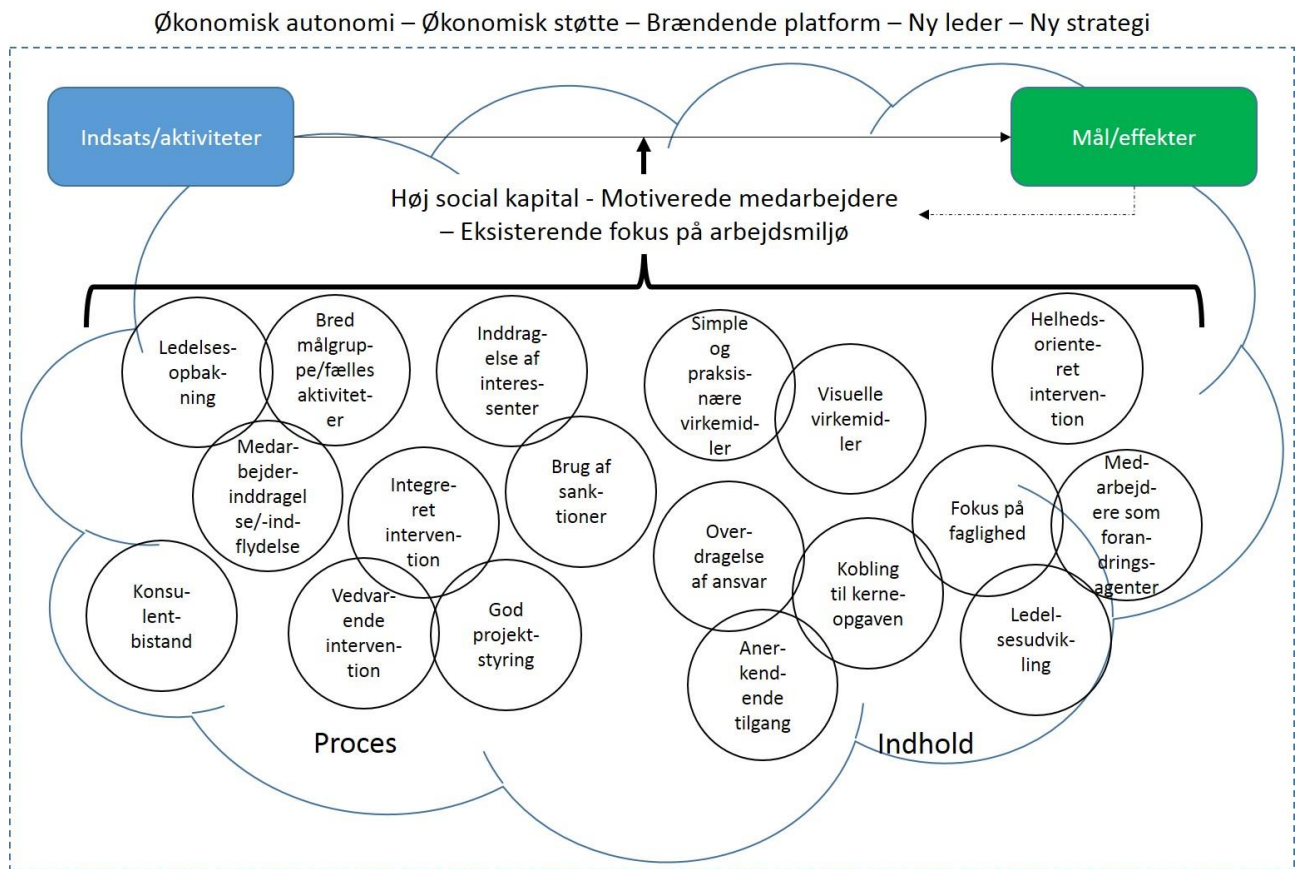
Mekanismerne vurderes i flere cases at have bidraget til at kvalificere interventionerne, motivere medarbejderne, give medarbejderne nye kompetencer og at reducere eventuelle barrierer for interventionerne. Det skal dog understreges, at mekanismerne har optrådt med forskellig hyppighed og i forskellige former, kombinationer og grader i materialet.

Mekanismerne har ikke virket i et vakuum, og hver intervention har haft en kontekst, som har ligget uden for interventionen, men som stadig vurderes at have påvirket interventioner og mekanismer. Følgende forhold i konteksten for interventionerne er identificeret på tværs i materialet i forhold til at gøre interventionerne mulige og sammen med mekanismerne at bidrage til at gøre interventionerne vellykkede.

Kontekstforhold: Økonomisk autonomi, økonomisk støtte udefra, brændende platform, ny leder, ny strategi, høj social kapital, velfungerende arbejdsmiljø/MED-organisation, motiverede medarbejdere og et eksisterende fokus på arbejdsmiljø.

I flere cases har en ny leder, en ny strategi og/eller en brændende platform således været baggrunden for at sætte en intervention i gang og økonomisk støtte udefra eller en vis grad af økonomisk autonomi har gjort det muligt. Det vurderes også, at konteksten i flere cases har haft betydning i forhold til at bidrage til at gøre mekanismerne virksomme. Det har været kontekstfaktorer som høj so-

cial kapital, velfungerende arbejdsmiljø/MED-organisation, motiverede medarbejdere og et eksisterende fokus på arbejdsmiljø.



Figur 3 Sammenfattende figur over kontekstforhold og mekanismer fundet på tværs af de 24 undersøgte vellykkede cases.

6 Perspektivering

På baggrund af projektets konklusioner ønsker vi:

- > At sprede budskabet til danske arbejdspladser om, at vellykkede interventioner i arbejdsmiljøet ofte betaler sig økonomisk.
- > At motivere arbejdspladserne til at lave et samlet budget for økonomien i interventionerne.
- > At motivere arbejdspladserne til at evaluere økonomien i interventionerne.
- > At opfordre til at kvalificere den hjælp og støtte, som arbejdspladserne kan søge eksternt for at foretage økonomiske beregninger over interventionerne.
- > At motivere arbejdspladserne til at lave en plan over, hvordan de får en vellykket intervention.

Vellykkede interventioner betaler sig

Casematerialet underbygger resultater fra eksisterende forskning på området, som viser, at vellykkede interventioner i arbejdsmiljøet ofte kan betale sig økonomisk. Det er et budskab, som ledere, AMO, interne arbejdsmiljøkonsulenter og lignende kan bruge til at argumentere for at foretage investeringer i arbejdsmiljøet, og som kan skabe motivation hos beslutningstagerne.

Et budget

Et budget over økonomien i interventionen kan bidrage med viden og motivation i beslutningsfasen, og kan være med til at afgøre, hvorvidt en konkret investering foretages. Et budget er et værktøj, som arbejdspladserne kan bruge til at synliggøre formodede økonomiske gevinster ved interventionen, hvilket kan kvalificere argumentationen og skabe motivation for at foretage en investering.

Evaluering

En økonomisk evaluering kan bidrage med brugbar viden og læring for arbejdspladsen. En evaluering kan kvalificere arbejdet med kommende investeringer i

arbejdsmiljøet, og indgå som en del af arbejdet med og argumentationen for at sætte nye interventioner i gang.

Plan for intervention

Inden man beslutter sig for at sætte en intervention i gang, anbefaler vi at man laver en plan, hvor man overvejer og tydeliggør, hvordan de forskellige aktiviteter skal føre til den ønskede effekt. Det kan man bl.a. gøre ved at lave en forandringslogik, hvor man synliggør forholdet mellem de forskellige aktiviteter og deres outcome.

Kvalificeret hjælp og støtte

Det er vigtigt at arbejdspladserne har mulighed for at få kvalificeret støtte til at planlægge, udføre og evaluere vellykkede og lønsomme arbejdsmiljøinterventioner. Det kræver at virksomheders eksterne aktører i arbejdsmiljøsystemet f.eks. arbejdsmiljørådgivere er klædt på til at vejlede arbejdspladserne og hjælpe dem til selv at kunne bruge økonomi mere strategisk i arbejdsmiljøarbejdet.

På baggrund af erfaringer fra projektet finder vi følgende overvejelser relevante for videre undersøgelser på området.

Følgforskning

Ved undersøgelser af økonomien i arbejdsmiljøinterventioner, anbefales det, at følge interventionerne på sidelinjen fra beslutningsfasen til afslutningen, således at man har bedre mulighed for at undersøge, hvordan økonomi har spillet ind på beslutningsprocessen, og følge interventionerne, så man kan lave de økonomiske beregninger løbende.

Større materiale

De 24 cases i projektet har bidraget med ny viden om og eksempler på økonomien i vellykkede arbejdsmiljøinterventioner, men det har været svært at uddrage generelle tendenser i forskellen mellem arbejdsmiljøemne, branche mm. vil et større materiale være ønsket.

Bilag A Økonomiske gevinster

De data som det har været muligt for arbejdspladserne at levere i forhold til økonomiske gevinster omfatter tilsammen:

- > Lavere sygefravær
- > Mindre personaleomsætning
- > Færre vikarudgifter
- > Øget produktion
- > Personalereduktion
- > Færre magtanvendelser og voldsepisoder
- > Færre arbejdsulykker
- > Bedre samlet regnskab
- > Reduceret forbrug af brændstof
- > Besparelser i forhold til håndtering af skader på ryg og hofte