

SEPTEMBER 2016

BOSTEDET LINDEVANG

CASERAPPORT – PSYKISK ARBEJDSMILJØ



SEPTEMBER 2016

BOSTEDET LINDEVANG

CASERAPPORT – PSYKISK ARBEJDSMILJØ

PROJEKTNR. A032456
DOKUMENTNR. Caserapport
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 26. september 2016
UDARBEJDET GRGU
KONTROLLERET PEA
GODKENDT PEA

INDHOLD

1	Indledning	6
2	Baggrundsoplysninger	8
3	Dataindsamling	9
4	Interventionen	10
4.1	Målgruppe	10
4.2	Aktiviteter	10
4.3	Mål og effekter	16
4.4	Virksomhedens egen vurdering af indsatsen	18
5	Analyse	20
5.1	Virkningsevaluering	20
5.2	Økonomi	21
6	Sammenfatning	24

1 Indledning

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

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

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

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

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

COWI har gennemført dataindsamlingen på de 24 casevirksomheder via interviews med medarbejdere og ledere, som har indgået i interventionen på den pågældende virksomhed.

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

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

Analysen tager udgangspunkt i realistisk evaluering/virkningsevaluering, som har fokus på kontekst, mekanismer og outcome. Denne metode sikrer fokus på at identificere, hvad der virker for hvem, hvordan, på hvilke måder og under hvilke betingelser og medvirker således til at fremme den praktiske udnyttelse af resultaterne.

Hver af de 24 caserapporter er opbygget således, at først beskrives virksomhedens baggrundsoplysninger. Dernæst beskrives dataindsamlingen, og til sidst fremgår selve analysen af interventionen med en kort beskrivelse af interventionen, herunder dens målgruppe, aktiviteter, virksomme mekanismer, kontekst, mål og effekter samt økonomi.

Dette dokument er caserapporten, som omhandler den intervention, der er foregået på bostedet Lindevang.

2 Baggrundsoplysninger

Nedenfor fremgår casevirksomhedens baggrundsoplysninger.

Virksomhed: Bostedet Lindevang

Titel på intervention: Bedre psykisk arbejdsmiljø

Arbejdsmiljøemne: Psykisk arbejdsmiljø

Branche: Døgninstitution og hjemmepleje

Sektor: Den private sektor

Lindevang er et bosted for voksne med psykiske diagnoser. Beboerne er personer, der ikke er i stand til at klare sig selv og bo alene pga. deres psykiske diagnoser. Tanken med bostedet er at hjælpe beboerne til at blive bedre socialt fungerende og forhåbentlig blive i stand til at bo alene på et tidspunkt. P.t. bor der 58 beboere, og der er 60 ansatte; hvoraf 40 er bostøtter (plejepersonale). Lindevang er en selvejende institution.

3 Dataindsamling

Dataindsamlingen på Lindevang blev gennemført den 9. juni 2015 af Gry Grundtvig (GRGU) fra COWI.

Der blev gennemført følgende fem interviews:

Interview	Navn	Titel
1	Inge Fjordside	Formand for AMR, forstander
2	Kirsten Hansen	AMR og TR (FOA), sosu-assistent
3	Ann-Charlotte Kongsbak	TR (FOA), sosu-assistent
4	Jeanette Lindberg	AMR og TR, socialpædagog
5	Bo Hansen	Sygeplejerske
6	Aida Nurkovic	AMR, Sosu-assistent

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

Titel	Data	Forfatter
Indtjening	Budget, indtægter og udgifter 2009-2014	Lindevang
Afløsere	Antal afløsertimer 2009-2014	Lindevang
Løn	Gennemsnitsløn for personalegrupper pr. maj 2015	Lindevang
APV 2010	Opsummering af APV 2010 Tiltag iværksat på baggrund af APV 2010	Lindevang
APV 2014	Opsummering på APV 2014	Lindevang

4 Interventionen

I juli 2010 fik Lindevang ny forstander, Inge Fjordside, som fortsat er forstander på Lindevang. Dette bevirkede, at indsatsen for at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø blev iværksat. Den tidligere forstander havde været med til at opstarte Lindevang og havde derfor været rigtig længe på Lindevang. Desuden havde Lindevang ikke fulgt helt med tiden, og der var ikke iværksat nye initiativer i et stykke tid – der manglede nye øjne og en ny tilgang til opgaven.

Inge Fjordside overtog et bosted, hvor der var manglende tillid til ledelsen, en dårlig økonomi, og hvor medarbejderne ikke havde mulighed for udvikling.

Med den nye forstander blev der, i samarbejde med AMR og øvrige medarbejdere, sat fokus på fagligheden blandt personalet, skabt gennemsigtighed og opbygget tillid mellem ledelse og medarbejdere. Dertil har de skabt bedre samarbejde mellem medarbejdergrupperne ved at gennemføre en omstrukturering af stedet.

Formålet med indsatsen har været at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, da medarbejderne ikke trivedes eller udviklede sig. Indsatsen startede i 2010, og langt de fleste indsatser blev iværksat i 2010 og 2011.

4.1 Målgruppe

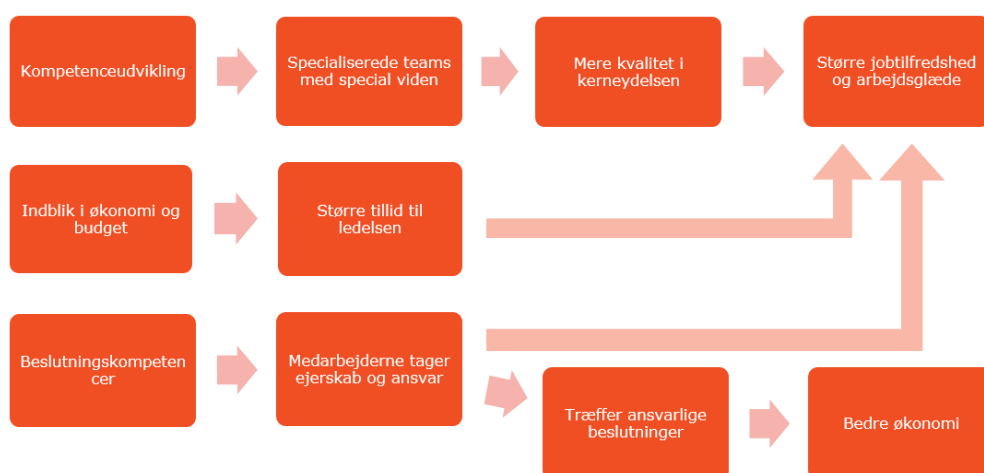
Målgruppen for interventionen er alle medarbejdere på Lindevang, herunder plejepersonale, køkkenpersonale, pedeller m.fl. I alt 60 medarbejdere, inkl. forstanderen og viceforstanderen. Det har været vigtigt for Lindevang, at indsatsen dækker samtlige medarbejdere for at skabe mere sammenhold mellem medarbejderne imellem. Forventningen var, at det ville betyde, at de ville sparre mere med hinanden og give hinanden flere informationer om beboerne.

4.2 Aktiviteter

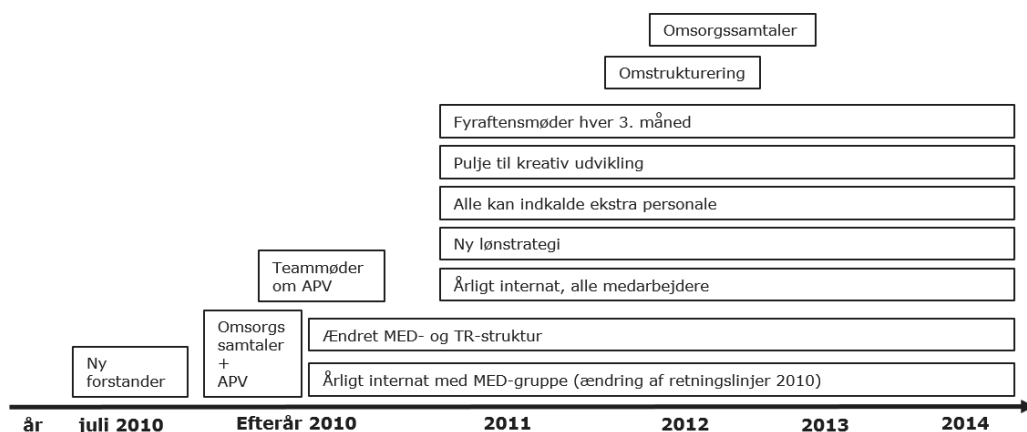
De forskellige aktiviteter, som blev gennemført i løbet af indsatsen beskrives nedenfor. Samtlige initiativer er løbende aktiviteter, der hele tiden er med til at sikre, at der er et godt psykisk arbejdsmiljø på Lindevang. Mange af aktiviteterne handler i høj grad om en ny tilgang til medarbejder-ledelsesrelationen, ny ansvarsfordeling

og gennemskuelighed i processerne, foruden at der er fokus på medarbejdernes faglige udvikling.

Nedenfor ses dels en figur over projektets forandringslogik, dels en figur med tidslinje for projektet.



Figur 1 Projektets forandringslogik



Figur 2 Tidslinje

4.2.1 Afdækning af udfordringerne

Efter den nye forstander tiltrådte stillingen, henvendte arbejdsmiljørepræsentanterne sig og gjorde hende opmærksom på, at det var et dårligt psykisk og til dels også fysisk arbejdsmiljø. For at afdække problemstillingen afholdt forstanderen individuelle omsorgssamtaler med samtlige medarbejdere, dels for at hun og medarbejderne kunne lære hinanden bedre at kende, dels for få mere viden om de udfordringer, der var med det psykiske arbejdsmiljø. Hver samtale varede i gennemsnit 1 ½ time.

På baggrund af samtalerne blev det klart for forstanderen, at det stod værre til med det psykiske arbejdsmiljø end først antaget.

I samarbejde med MED-udvalget blev det besluttet at gennemføre en APV for at klarlægge udfordringerne. Der blev gennemført endnu en APV, fordi der fortsat var behov for yderligere viden på udvalgte områder.

Derefter afholdt ledelsen møder med samtlige teams (9 teams) for at få input til, hvad der skulle til for at genopbygge tilliden til ledelsen samt forbedre de øvrige psykiske arbejdsmiljø-udfordringer. Den største udfordring var imidlertid den manglende tillid til ledelsen, hvorfor indsatsen særligt har været centreret herom.

4.2.2 Inddragelse af MED og TR

Der har altid været MED-udvalg, tillidsrepræsentanter (TR) og arbejdsmiljørepræsentanter på Lindevang, men i praksis havde medarbejderrepræsentanterne og TR ingen særlig indflydelse. For den nye forstander var det vigtigt at deltage i samtlige MED-møder og være en del af arbejdsmiljøorganisationen. Hun sidder som formand, men benytter ikke sin veto, da alt foregår ved dialog. Der er MED møde ca. 1 gang om måneden af 4-8 timers varighed, samt ad hoc møder ved behov. På MED-møderne bliver sygefraværet ligeledes italesat, og det diskuteres, hvad der kan gøres for at sænke sygefraværet.

Desuden afholdes et internatophold med MED-udvalget hvert år. MED-udvalget består af 4 ledere samt 5-6 medarbejdere. Opholdet varer 2 dage. Det første internatophold blev afholdt i 2010.

Den nye forstander indførte ligeledes møder mellem AMR og TR, som afholdes hver 6. uge. Møderne varer ca. 2 timer og de 3 AMR og 3 (4 fra 2014) TR deltager på mødet. På møderne taler AMR og TR om, hvad der foregår i huset, hvilke problemstillinger der er, og hvem der tager sig af hvilke problemstillinger, således at rollefordelingen er tydelig, og at der ikke bliver lavet dobbeltarbejde. På disse møder fokuseres der udelukkende på trivsel.

Forstanderen og viceforstanderen holder ligeledes møder med TR-gruppen hver 6. uge i 2 timer for at få viden om, hvad der sker i huset.

Alle medarbejdere har mulighed for at få punkter på dagsordenen til såvel MED-møder som ledelsesmøder, og dagsordener og referater lægges på intranettet, så alle kan få indblik i, hvad der er blevet diskuteret på mødet. Ved at skabe gennemsigtighed i alle led skabes der større tillid til ledelsen.

AMR og TR har fast allokeret henholdsvis 6 og 8 timer til AMR- og TR-arbejde om måneden, hvor de har kontortid. I kontortiden er det ligeledes muligt for medarbejderne at henvende sig (udover at kunne henvende sig i hverdagen). Dette for at signalere tydeligt, at input fra medarbejderne er meget velkomne.

4.2.3 Ændrede retningslinjer

På det første internatophold med MED-udvalget og ledelsesgruppen begyndte man at rydde op i de retningslinjer, der var gældende på Lindevang. Der forelå mange retningslinjer, som der ikke var blevet taget stilling til længe. Det var vigtigt for den nye forstander, at reglerne skulle give mening og dermed være til gavn for enten personale eller beboere. Som udgangspunkt blev langt de fleste retningslinjer droppet, og man valgte at starte forfra, således at der nu bliver tilføjet regler, hvis der opstår behov for det. Dermed har medarbejderne fået mere ansvar og skal træffe situationsbestemte beslutninger frem for blot at følge en manual. Det giver mere arbejdsglæde, at medarbejderne på denne måde har mulighed for at bruge deres faglige kompetencer til at træffe beslutninger i hverdagen.

4.2.4 Åbenhed omkring økonomi og budget

Da den nye forstander tiltrådte i juli 2010 var der en meget dårlig økonomi på Lindevang. Der var årlige underskud og dette bekymrede medarbejderne, som hvert år frygtede, at der skulle afskediges medarbejdere. Det var derfor vigtigt for den nye forstander at lave en ny budgetstruktur, som betød, at der i slutningen af året ikke kom en masse uforudsete udgifter, som belastede budgettet periodevist og derfor skabte utryghed. Ligeledes valgte ledelsen at involvere medarbejderne i institutionens økonomi, og alle budgetter er tilgængelige for medarbejderne. MED-udvalget er direkte med til at prioritere, hvad de penge der ikke går direkte til drift bruges til. Forretningsordenen gennemgås desuden hvert år med MED-udvalget.

Det har ligeledes været en fælles beslutning i 2012 at gå fra 56 til 58 beboere uden en opnormering af medarbejderne. Dette betyder, at Lindevang har en yderligere indtjening på 1,2 mio. pr år.

Medarbejdernes involvering i økonomien betyder, at medarbejderne kender baggrunden for beslutninger og kan følge med i, hvad pengene bruges på. Dette betyder ligeledes, at de tager medansvar i forhold til at få økonomien til at hænge sammen og således træffer mere økonomisk hensigtsmæssige beslutninger. Ligeledes har det været gavnligt for institutionen og kvaliteten i kerneopgaven, at de økonomiske beslutninger træffes med input fra fagpersonale, som har langt større viden end ledelsen om, hvad der er vigtigt at prioritere i forhold til kerneopgaven.

For generelt at skabe åbenhed og tydelighed, skriver forstanderen et månedligt nyhedsbrev for at informere medarbejderne om stort og småt. Forstanderens holdning er, at alt, der ikke er fortrolige oplysninger om f.eks. medarbejderne, skal meldes ud for at skabe tryghed og tillid.

For ligeledes at skabe tryghed og tillid var det vigtigt at ændre proceduren omkring tjenestesamtaler. Tidligere oplevede medarbejderne, at der ingen konsekvenser var ved at blive kaldt til tjenestesamtale pga. for højt sygefravær, samarbejdsproblemer eller dårlig performance. Dette er der blevet lavet om på – både for at være retfærdig over for de medarbejdere, der gør det godt, men også over for de medarbejdere, der er udfordringer med. Det er vigtigt for forstanderen, at alle får en fair chance til at forbedre sig, når der er udfordringer, men at det også skal have kon-

sekvenser, hvis der ikke sker ændringer. Af den grund er en række medarbejdere blevet opsagt siden 2010.

4.2.5 Ny lønstrategi

Udover at reformere budgetter m.m. ændrede man i 2011 ligeledes lønstrategien for at gøre den mere gennemskuelig, retfærdig og mere ensartet. Bl.a. sørgede man for, at alle medarbejdere nu får fleksibilitetstillæg, hvor det tidligere kun var nogle medarbejdere.

Forstanderen og viceforstanderen gennemgår hvert andet år samtlige medarbejderes lønsedler for at sikre, at der ikke er sket fejl.

Dertil afholdes der ca. 30 min lønsamtale med hver medarbejder hvert andet år, foruden forhandlinger mellem ledelse og TR forud for disse samtaler.

Det vurderes, at forstander og viceforstander til sammen bruger ca. 150 timer på hele lønprocessen (hvert andet år).

4.2.6 Beslutningskompetence til medarbejderne

I 2011 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 kun i ansættelsesudvalg ved ansættelse af medarbejdere, direkte under hende. Ellers varetages ansættelsessamtaler af den daglige leder samt medarbejdere fra det relevante team, og der er ingen der har højere beføjelser end andre i ansættelsesudvalget. For at lære den nye medarbejder at kende afholder forstanderen imidlertid 1 times omsorgssamtale med den nye medarbejder.

Ligeledes er arbejdsmiljøorganiseringen blevet simplificeret, således at der ikke længere er en overordnet sikkerhedsleder. Nu er alle 3 arbejdsmiljørepræsentanter arbejdsmiljøledere, og de har derved fået større beslutningskompetence. Der er ingen daglige ledere i AMR organiseringen, bortset fra forstanderen, som deltager i alle AMR møder, aktiviteter og et årligt AMR internat.

Der er afsat en pulje til medarbejderne så kreative og innovative løsninger kan skabes. Puljen kan bruges til renovering eller etablering af en ny aktivitet for beboerne. Derved tager medarbejderne ejerskab og samarbejder på tværs af medarbejdergrupper, samtidig med at der spares håndværkerudgifter. Det bliver desuden et pædagogisk projekt, fordi beboerne inddrages i malearbejdet eller lign., og beboerne aktiveres derved mere.

4.2.7 Fyraftensmøder

I 2011 blev der indført fyraftensmøder, som afholdes ca. hver tredje måned. På nuværende tidspunkt har de dog været sat i bero de sidste 6 måneder pga. andre initiativer, men forventes genoptaget i august 2015.

Fyraftensmøderne er blevet afholdt hver 3. måned og varer 3-4 timer. Alle medarbejdere er inviteret og får timebetaling for at deltage. Beboerne er ligeledes nogle gange med til fyraftensmøderne, hvis det vurderes at være relevant for dem. På langt de fleste fyraftensmøder har der været ekstern oplægsholder, hvor der bliver sat fokus på faglige elementer eller arbejdsmiljømæssige udfordringer. I starten blev fyraftensmøderne i høj grad brugt til, at ledelsen og medarbejderne kunne tale om forskellige elementer i arbejdet og diskutere mulige løsninger på udfordringerne.

4.2.8 Beboerarrangementer og personalefester

Der afholdes beboerarrangementer flere gange om året. Til disse inviteres som noget nyt samtlige medarbejdere (også dem, der ikke er på vagt) for at skabe noget socialt mellem medarbejderne. Medarbejderne får timebetaling for at deltage, og den daglige arbejdsdeling mellem faggrupperne brydes op, således at også køkkenpersonalet f.eks. er med til at danse med beboerne. Dette gøres for at samle medarbejdergrupperne mere.

Ligeledes bliver der afholdt medarbejderfester, bl.a. en stor medarbejderfest i 2011 for at vise medarbejderne, at de er anerkendt.

4.2.9 Faglig kompetenceudvikling

Hvert år afholdes der internat for medarbejderne, hvor der gennemgås et bestemt tema/fagligt område. Det første internatophold blev afholdt i 2011.

Internatet varer 2 dage og koster ca. 400.000 kr. pr. gang. De første par år blev internatet afholdt i teams – derved sparede man udgifter til vikarer, men fra 2014 er internatet blevet afholdt for hele institutionen samlet for at skabe samhørighed og fællesskab. Inden internatet har hver medarbejder en undervisningsdag i temaet, som i 2015 er konflikthåndtering. På internatet gennemgås både praktiske og teoretiske øvelser med en ekstern underviser. Selve undervisningen koster 150.000 kr.

Kompetenceudvikling af medarbejderne er blevet prioriteret højt på Lindevang. Det har bl.a. været en MED-beslutning, at der skulle være færre, men mere veluddannede medarbejdere. Medarbejderne kommer på de kurser, de ønsker. Bl.a. fordi de har indblik i økonomien, beder de ikke om kurser, der ikke er relevante for deres arbejde, og derfor har ledelsen sjældent måttet sige nej til kursus-ønsker.

I forbindelse med omstruktureringen (se beskrivelse nedenfor) hvor der blev etableret special-faglige teams, kom samtlige medarbejdere på uddannelse inden for deres specialfaglige område. Flere af uddannelserne blev skræddersyet til Lindevangs medarbejdere, fordi der ikke var de rette uddannelser på markedet.

4.2.10 Supervision

Der afholdes teammøder hver 6. uge i 8 timer. 2 af disse timer bliver brugt til supervision med eksterne konsulenter. For nylig er der blevet tilknyttet en psykiater, som særligt hjælper teamet, der arbejder med beboere med dobbelt-diagnoser, men som også kan benyttes af resten af huset.

4.2.11 Omstrukturering

I 2012 gennemførte Lindevang en større omstrukturering blandt bostøtterne. Inden omstruktureringen havde der været 2 grupper og i alt 10 teams. De 2 grupper arbejdede i hver deres hus med forskellige beboere og havde intet samarbejde på tværs og kendte derfor ikke hinanden. Denne struktur blev ændret til 5 teams, som blev specialiseret inden for et fagligt område. F.eks. er der et team, der er specialiserede i beboere med dobbelt-diagnoser og et team, der er specialiseret i konflikt-håndtering. Dermed har medarbejderne mere samarbejde på tværs af teamene. Hvert team indeholder ligeledes (så vidt det er muligt) min. 1 sygeplejerske, 1 so-su-assistent og 1 pædagog, således at faggrupperne også arbejder mere sammen.

Ca. 6 måneder efter omskruttureringen var medarbejderne stadig meget utilfredse hermed; særligt blandt bostøtterne. Derfor gennemførte ledelsen omsorgssamtaler med samtlige bostøtter (42 medarbejdere). Til omsorgssamtalerne deltog forstander eller viceforstander samt den daglige leder. Samtalerne varede i gennemsnit 1 ½ time.

4.2.12 Forankring

De fleste af de iværksatte aktiviteter er fortløbende og således en varig ændring på Lindevang. Dermed bevares indsatsen og forankres i organisationen.

4.3 Mål og effekter

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

4.3.1 Mål

Ledelsens overordnede mål var at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø. En reduktion i sygefraværet samt andre økonomiske gevinster har ikke været målsætningen og betragtes således som andre effekter for Lindevang. Derfor er der heller ikke opstillet mål for de økonomiske parametre.

4.3.2 Målopfyldelse

Lindevang gennemførte en APV inden indsatsen i 2010. Den viste bl.a., at:

- › Trivslen i de 10 teams var forskellig. En del teams gav udtryk for rigtig god trivsel i eget team. En del gav udtryk for dårlig trivsel.

- › Mange gav udtryk for at have rigtig god indflydelse på tilrettelæggelse af eget arbejde. Dog var der en generel oplevelse af at have for lidt ansvar og kompetence på alle niveauer.
- › I forhold til udviklingsmuligheder var der flest, der oplevede for lidt muligheder pga. den dårlige økonomi. Mange gav til gengæld udtryk for, at der i mange år havde været rigtig gode muligheder og mange gode kurser m.m. på Lindevang.
- › Der blandt medarbejderne var et ønske om større åbenhed fra ledelsens side.
- › En del medarbejdere mente, at omgangstonen kunne være bedre, idet der er for meget fejlfinder-kultur og små bemærkninger i krogene.
- › Der var alt for mange regler og retningslinjer.
- › Den generelle tilfredshed med at være på Lindevang lå for de flestes vedkommende mellem tilfreds og halvtilfreds. Enkelte var utilfredse og nogle gav udtryk for at være ved at se sig om efter andet arbejde, hvis ikke det snart blev bedre.

En opfølgende APV blev gennemført i 2014. Denne viste tydeligt, at der var sket en stor forandring i det psykiske arbejdsmiljø. Den viste bl.a., at:

- › Der overordnet er en meget høj tilfredshed på de fleste områder i forhold til det psykiske og fysiske arbejdsmiljø.
- › Der er en oplevelse af et højt og tilfredsstillende informationsniveau, samt god støtte fra kollegaer ved behov.
- › Der er god balance mellem arbejdsopgaver og tid, samt arbejde og privatliv.
- › Der er et godt socialt samvær og et godt klima på arbejdspladsen. Ved en trivselsmåling i efteråret 2013 var der en oplevelse af, at de talte om hinanden i stedet for med hinanden. Vurderingen i APV vedrørende dette er bedret.
- › Der tages hånd om konflikter på en god måde.
- › Man føler sig retfærdigt behandlet, og der er en gensidig respekt mellem ledere og medarbejdere.
- › Der er høj motivation på arbejdspladsen og en oplevelse af, at man yder en meningsfuld indsats.
- › Der er god mulighed for ny læring, samt en følelse af, at man har de nødvendige kompetencer.
- › Der gives udtryk for en tilfredshed med indflydelse på eget arbejde, beslutninger samt planlægning.
- › Der er stor tilfredshed med nærmeste ledelse i forhold til tryghed, anerkendelse og trivsel.
- › Der er stor tilfredshed med øverste ledelse angående tryghed, anerkendelse og fokus på fremtidens muligheder og udfordringer.
- › Der gives god oplæring og instruks i arbejdet.
- › Der er god mulighed for at varierer arbejdsstillinger og få gener i forhold til ensidigt gentaget arbejde.

- › Der er stor viden om, hvor arbejdspladsens sikkerheds- og førstehjælpsudstyr er placeret, og hvordan det anvendes.

4.3.3 Andre effekter

Det har desværre ikke været muligt for Lindevang at stille sygefraværstatistik til rådighed, men Lindevang vurderer, at sygefraværet har været stabilt siden 2009. En stigning i sygefraværet kunne ellers have været forventelig, mener forstanderen, da Lindevang er blevet skåret væsentligt i budgettet de sidste 4 år og samtidig har fået en mere kompleks beboergruppe (beboere med mere aktivt misbrug, flere beboere med behandlingsdomme samt flere beboere med udadreagerende adfærd). Forstanderen vurderer, at interventionen er årsagen til, at sygefraværet ikke er steget i perioden på trods af de større udfordringer for medarbejderne.

- › Der er desuden kommet mere gennemsigtighed i organisationen, som betyder at medarbejderne føler mere tryk i deres ansættelse og generelt føler sig mere trygge i forhold til ledelsen.
- › Både medarbejdere og ledelse er meget fleksible i forhold til at tage vagter/ holde fri. Det har betydet, at der er blevet indkøbt færre vikarer.

4.4 Virksomhedens egen vurdering af indsatsen

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

Interviewpersonerne på Lindevang vurderer, at indsatsen har bidraget til et bedre arbejdsmiljø, at der er skabt tillid mellem medarbejderne og ledelsen, og at der er større arbejdsglæde blandt medarbejderne, fordi de har frihed under ansvar. For medarbejderne har følgende faktorer, særligt haft betydning for, at indsatsen har haft en effekt:

- › Ledelsesopbakning. Forstanderen er meget imødekommen og åben. Medarbejderne oplever, at forstanderen altid har respekt for deres holdninger, og at de bliver lyttet til. Indsatsen har desuden været initieret af ledelsen, og ledelsen er en konstant drivkraft i forhold til at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø.
- › Tydelighed og gennemsigtighed i alle led af organisationen og ansvarsfordelingen.
- › Medarbejderne har taget ejerskab og ansvar, fordi de har fået beslutningskompetencer, hvilket betyder, at medarbejderne bidrager aktivt til at få forretningen til at løbe rundt.
- › Alle bidrager til at holde øje med økonomien og budgettet, og derfor er det muligt at få råd til kompetenceudvikling, højere lønninger m.m.
- › Både medarbejdere og ledelse er meget fleksible i forhold til at tage vagter/ holde fri. Det har betydet, at der er blevet indkøbt færre vikarer.

- › Medarbejderne er trygge og føler tryghed i deres ansættelse. Desuden frygter medarbejderne ikke længere at blive kaldt til samtale med ledelsen, idet der er blevet skabt et trygt forhold, hvor medarbejderne ved, at der altid er fokus på læring frem for reprimander.

En medarbejder udtalte under interviewet, at de er gået fra, at have 'frihed uden ansvar' til 'frihed under ansvar'.

5 Analyse

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

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

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

5.1 Virkningsevaluering

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

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

5.1.1 Virksomme mekanismer

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

De virksomme mekanismer i forbindelse med indsatsen på Lindevang er:

- › En proaktiv topleder, der har iværksat indsatsen og prioriteret udvikling og forandring af Lindevang – og dermed har været en væsentlig faktor for den forandring, der er skabt på Lindevang.

- › Konsekvent ledelse. Ledelsen er tydelig i sine udmeldinger og er konsekvente f.eks. i forhold til, hvad de accepterer fra medarbejderne. Således ved medarbejderne, hvordan de skal agere.
- › Tydelighed og gennemsigtighed i alle led af organisationen og ansvarsfordelingen, som har skabt trykke medarbejdere, fordi de ved hvad de skal forvente og forholde sig til.
- › Medarbejderne har taget ejerskab og ansvar, fordi de har fået beslutningskompetencer, hvilket betyder, at medarbejderne bidrager aktivt til at få forretningen til at løbe rundt. Bl.a. bidrager alle med at holde øje med økonomien og budgettet, og derfor er det muligt at få råd til kompetenceudvikling, højere lønninger m.m.
- › Det er en kontinuerlig indsats, hvor aktiviteterne fortsætter og dermed fastholdes.
- › Beboerinddragelse. Dette giver mere kvalitet i kerneydelsen og giver dermed medarbejderne større arbejdsglæde.

5.1.2 Kontekst

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

Den kontekst, som var med til at fremme de virksomme mekanismer, altså som var med til at fremme, at ledelsens ageren og holdning kunne føre til opfyldelsen af deres mål, var følgende:

- › Løbende budgetbeskæring, som hele tiden har tvunget Lindevang til at tænke kreativt og prioritere.
- › Forstander med stort råderum til at forvalte institutionens midler.

5.2 Økonomi

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

Aktiviteterne i Lindevangs intervention er for hovedparten fortløbende, dog har langt de fleste af aktiviteterne fundet sted i 2010-2011.

I nedenstående tabel fremgår resultatet af Lindevangs regnskab 2009-2014. Som det ses af nedenstående har Lindevang løbende opnået et bedre og bedre regnskab siden 2009.

Økonomisk resultat 2009-2014	
	Resultat
2009	-968.191 kr.
2010	-539.850 kr.
2011	-242.096 kr.
2012	51.637 kr.
2013	343.784 kr.
2014	471.242 kr.
Gns. pr. år (2010-2014)¹	16.943 kr.

¹Beregnet gennemsnit for interventionsperiode.

I ovenstående tabel er medregnet, at Lindevang har haft en øget indtjening på 1.200.000 pr år fra 2012-2014 ved at øge antallet af beboere fra 56 til 58. Ligeledes er medregnet, at Lindevang i perioden har haft besparelser på vedligehold på 190.609 kr. samt øgede udgifter til vikarer på 1.443.804 kr., som følge af interventionen. De øgede udgifter til vikarer dækker bl.a. vikarer i forbindelse aktiviteter forbundet med indsatsen, f.eks. internatophold m.m.

I nedenstående tabel fremgår det hvilke omkostninger, der har været i forbindelse med interventionen.

Omkostninger	
Afdækning af udfordringerne 2010-2011	101.988 kr.
- Omsorgssamtaler, tidsforbrug	67.410 kr.
- Møder med teams, tidsforbrug	34.578 kr.
MED og TR (møder, allokeret tid samt internatophold)	962.530 kr.
Nyhedsbrev, forstander	24.300 kr.
Nye medarbejdere, omsorgssamtaler	3.210 kr.
Lønproces (lønsamtaler m.m.)	139.881 kr.
Fyraftensmøder (tid til medarbejdere)	457.653 kr.
- Udgifter til oplægsholdere	-
Internat for alle medarbejdere	1.829.110 kr.
- Medarbejdernes tid, forplejning, ophold m.m.	1.600.000 kr.
- Udgifter til undervisere	229.110 kr.
Kompetenceudvikling	-
- Kurser, tid medarbejdere	-
- Udgifter til kursusedtagelse	-
Supervision	1.166.411 kr.
- Teammøder, tid medarbejdere	1.166.411 kr.
- Udgifter til konsulenter	-

Omsorgssamtaler ifbm. omstrukturering	65.354 kr.
Omkostninger i alt	4.750.437 kr.

Som det ses af tabellen har Lindevang haft omkostninger til interventionen på 4.750.437 kr. i perioden 2009-2014.

Det har desværre ikke været muligt at få data i forhold til en række udgifter i forbindelse med indsatsen. Det drejer sig om udgifter til eksterne oplægsholdere på fyraftensmøder, udgifter til kompetenceudvikling samt udgifter til konsulent i forbindelse med supervision. Der må derfor påregnes en vis sum til disse udgifter.

Sammenholdes omkostninger og gevinster i forbindelse med interventionen viser beregningerne, at Lindevang har fået investeringen 1,02 gange igen i perioden 2010-2014 ud fra de data, vi har haft tilgængelige, idet de har haft et gennemsnitligt årligt overskud på 16.943 kr. i perioden.

5.2.1 Økonomisk tilskud

Lindevang har ikke modtaget økonomiske tilskud til indsatsen. Som selvejende institution har Lindevang mulighed for selv at omfordele deres økonomiske ressourcer. Lindevang har således sparet andre steder for at få råd til indsatsen samtidig med, at deres budgetmæssige ramme blev beskåret.

6 Sammenfatning

I juli 2010 iværksatte Lindevang en indsats for at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø, da medarbejderne ikke trivedes tilstrækkeligt og ikke udviklede sig. Indsatsen startede i 2010 og langt de fleste indsatser blev iværksat i 2010 og 2011. Målgruppen for interventionen er alle medarbejdere på Lindevang, herunder plejepersonale, køkkenpersonale, pedeller m.fl. for at skabe mere sammenhold medarbejderne imellem.

Samtlige initiativer er løbende aktiviteter, der hele tiden er med til at sikre, at der er et godt psykisk arbejdsmiljø på Lindevang. Medarbejderne har fået faglig kompetenceudvikling samt supervision. Der er blevet skabt en ny arbejdsmiljøorganisation, og medarbejderne bliver generelt inddraget mere i beslutninger og har fået større beslutningskompetence. Mange af aktiviteterne handler i høj grad om en ny tilgang til medarbejder-ledelsesrelationen, ny ansvarsfordeling og gennemsækelighed i processerne, foruden at der er fokus på medarbejdernes faglige udvikling.

Med indsatsen er der blevet sat fokus på fagligheden blandt personalet, skabt gennemsigtighed og opbygget tillid mellem ledelse og medarbejdere. Dertil har de skabt bedre samarbejde mellem medarbejderne grupperne ved at gennemføre en omstrukturering af stedet. Det har desværre ikke været muligt at få data i forhold til sygefraværet, men forstanderen vurderer, at sygefraværet har været stabilt siden 2009.

De virksomme mekanismer, der har skabt succes og fortsat skaber succes er, at Lindevang har en proaktiv leder, der har iværksat indsatsen og prioriteret udvikling og forandring af Lindevang. Medarbejderne er blevet trygge, fordi der er skabt tydelighed og gennemsigtighed i alle led af organisationen og ansvarsfordelingen. Medarbejderne har fået beslutningskompetencer, som betyder, at de i højere grad tager ejerskab og ansvar for Lindevang. Endelig er Lindevang begyndt at involvere og dermed aktivere beboerne mere, hvilket giver mere kvalitet i kerneydelsen og giver dermed medarbejderne større arbejdsglæde.

I forhold til økonomiske omkostninger har Lindevang haft omkostninger til interventionen på 4.750.437 kr. Det har desværre ikke været muligt at få data i forhold til en række udgifter i forbindelse med indsatsen. Det drejer sig om udgifter til eksterne oplægsholdere på fyraftensmøder, udgifter til kompetenceudvikling samt udgifter til

konsulent i forbindelse med supervision. Der må derfor påregnes en vis sum til disse udgifter.

Lindevang har haft et gennemsnitligt årligt overskud på 16.943 kr. i perioden.

Sammenholdes omkostninger og gevinster i forbindelse med interventionen viser beregningerne, at Lindevang har fået investeringen 1,02 gange igen i perioden 2010-2014 ud fra de data, vi har haft tilgængelige, idet de har haft et gennemsnitligt årligt overskud på 16.943 kr. i perioden.