

SEPTEMBER 2016

# BOTILBUDDET LYNGDAL

CASERAPPORT – ULYKKER



**COWI**



SEPTEMBER 2016

# BOTILBUDET LYNGDAL

CASERAPPORT – ULYKKER

PROJEKTNR. A032456  
DOKUMENTNR. Caserapport  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 6. 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	15
4.4	Virksomhedens egen vurdering af indsatsen	18
5	Analyse	20
5.1	Virkningsevaluering	20
5.2	Økonomi	21
6	Sammenfatning	26

# 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 hos botilbuddet Lyngdal.

## 2 Baggrundsoplysninger

Nedenfor fremgår casevirksomhedens baggrundsoplysninger.

**Virksomhed:** Botilbuddet Lyngdal

**Titel på intervention:** Reduktion i antallet af voldsepisoder

**Arbejds miljøemne:** Ulykker

**Branche:** Døgninstitutioner og hjemmepleje (botilbud)

**Sektor:** Social og sundhed (handicap)

Lyngdal er et botilbud samt dag- og aktivitetstilbud for psykisk udviklingshæmmede voksne med lav udviklingsalder (9 mdr. – 2-3 år), autisme spektrum forstyrrelser og/eller psykiske lidelser samt problemskabende adfærd. Alle beboere har brug for betydelig skærmende og kompenserende støtte og indsats i alle deres vågne timer.

Det er nødvendigt med en normering på 1:1 eller 2:1, så der altid er mindst en medarbejder omkring beboeren i de vågne timer. P.t. er der 15 beboere.



### 3 Dataindsamling

Dataindsamlingen i Botilbuddet Lyngdal blev gennemført den 5. marts 2015 af Gry Grundtvig (GRGU) fra COWI.

Der blev gennemført følgende fire interviews:

Interview	Navn	Titel
1	Lisbeth Nørgaard	Forstander
2	Helle Hansen	Pædagogisk assistent og AM-repræsentant
3	Line Andersen	Pædagog – teamleder
4	Line T	Pædagog - teamleder
5	Susanne Pedersen	Pædagog

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

Titel	Data	Forfatter
Vold og trusler	Interne registreringer af vold og trusler	Lyngdal
Sygefravær	Interne registreringer af sygefravær	Lyngdal
Magtanvendelse	Interne registreringer af magtanvendelser	Lyngdal

## 4 Interventionen

I 2007 fik Botilbuddet Lyngdal ny forstander, som ved interviewtidspunktet fortsat er forstander af botilbuddet. Da den nye forstander tiltrådte var stedet præget af manglende fælles faglighed, en høj grad af privathed – forstået på den måde, at medarbejderne ofte havde beboernes pårørende siddende i køkkenet, og medarbejdere tog beboere med hjem. Samtidig var der et stort antal af voldsepisoder og mange af voldsepisoderne var voldsomme f.eks. fik en medarbejder hjernerystelse efter et overfald fra en beboer. Medarbejdere så det som et vilkår i deres arbejde at blive fysisk overfaldet af beboerne, og der blev derfor ikke gjort noget for at ændre dette.

Ligeledes forelå der en tilsynsrapport fra Region Hovedstaden med flere påbud og bemærkninger særligt til det organisatoriske arbejde. Derfor blev der som det første taget fat på det organisatoriske arbejde for at skabe en struktur, hvor medarbejderne blev involveret. Det gik også op for den nye forstander, at en af grundene til de mange voldsepisoder var, at medarbejderne ikke havde kompetencerne til at håndtere situationerne med beboerne. Der var derfor brug for opkvalificering af medarbejderne og behov for en fælles faglighed og forståelse for arbejdet. For at ændre den faglige tilgang til arbejdet med beboerne blev Lyngdals ansatte efteruddannet inden for neuropædagogik og kommunikation.

Midlet til at reducere antallet af voldsepisoder og arbejdsulykker er dels opkvalificering af personalet, dels en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

Det primære formål med indsatsen var at reducere antallet af voldsepisoder.

### 4.1 Målgruppe

Målgruppen for interventionen er alle medarbejdere på Lyngdal, i alt ca. 70 medarbejdere, inkl. forstanderen, souschefen, pædagogstuderende og tilkaldevikarer.

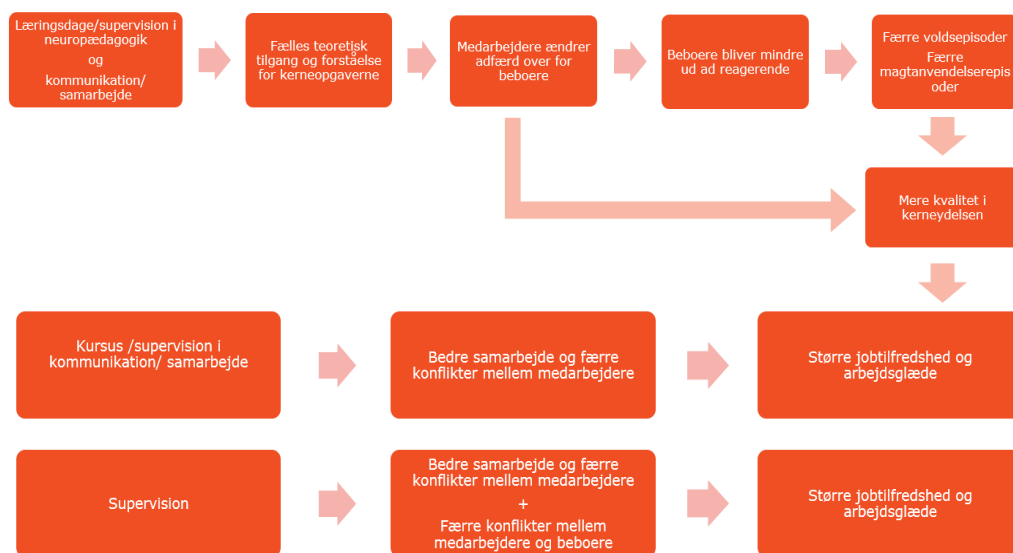
### 4.2 Aktiviteter

De forskellige aktiviteter, som blev gennemført i løbet af indsatsen beskrives nedenfor. For forstanderen på Lyngdal er det vigtigt, at medarbejdernes udvikling er

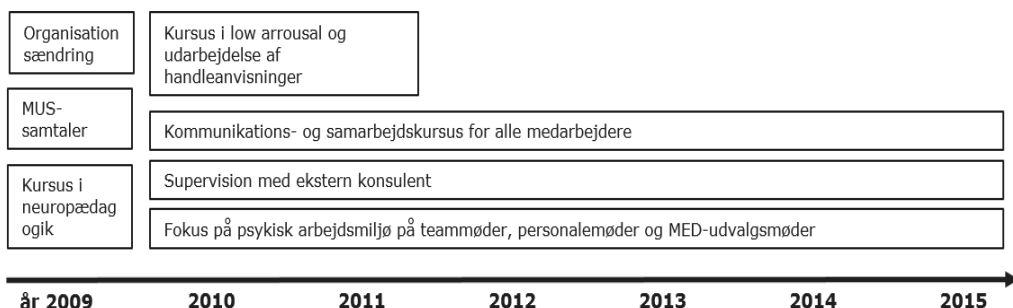
en del af deres arbejde, hvorfor medarbejderne tilbydes supervision. Dertil prioriteres opfølgende kurser, således at medarbejderne forsat får kompetenceudvikling. For forstanderen er det vigtigt, at medarbejderne hele tiden arbejder med kompetenceudvikling, og hun betragter derfor aktiviteterne som permanente.

Forstanderen vurderer, at indsatsen har haft mange positive effekter, men at de fortsat er i gang og ikke er nået i mål endnu. Forstanderen har set aktiviteterne som ekstremt vigtige for at få botilbuddet på ret køl. Derfor prioriteres kurser, supervision og kompetenceudvikling frem for vedligeholdelse af bygninger eller personalefaciliteter.

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



Figur 1 Projektets forandringslogik



Figur 2 Tidslinje

## 4.2.1 Organisatorisk ændring

Forstanderen indså tidligt efter sin tiltræden, at der var behov for organisatoriske ændringer. Der blev derfor foretaget en række organisatoriske ændringer i 2009. Bl.a. var medarbejderne ikke vant til at blive inddraget, og der foregik ingen formaliserede møder. Det første, der blev etableret, var derfor et MED-udvalg. I begyndelsen blev der afholdt MED-møder hver måned, hvor der blev udarbejdet fælles retningslinjer, som blev forankret i MED. På MED-møderne bliver der på interviewtidspunktet bl.a. diskuteret, hvordan man kan fordele/bruge pengene i organisationen, hvormed medarbejderne har indflydelse på, hvilke kurser, supervision og udvikling de får.

Ligeledes indførtes MUS-samtaler. Til at begynde med fungerede de som relationsopbyggende – medarbejderne var i begyndelsen meget negative overfor den nye forstander og de ændringer, der skulle gennemføres, og MUS-samtalerne havde således til formål at opbygge en tættere relation mellem den nye forstander og medarbejderne. På nuværende tidspunkt gennemføres der fortsat årlige MUS-samtaler, men de omhandler i højere grad kompetenceudvikling m.m.

Dertil blev strukturen i organiseringen ændret, og man gik fra 4 arbejdsgrupper til 2 teams med teamledere. Dette for at skabe mere ledelse og styring, hvilket der ikke havde været tidligere. Der blev således oprettet 2 nye fuldtidsstillinger til teamledelse som en del af indsatsen. Teamlederne har været på diverse lederkurser: Interne kurser afholdt af forstanderen, Regionens lederuddannelse samt et mindfulness kursus. I begyndelsen fungerede teamlederne mere som teamkoordinatorer. På interviewtidspunktet fungerede de som afdelingsledere. Det er således først fra omkring 2012, at de 2 ekstra stillinger fuldt ud går til teamledelse.

I 2011/2012 flyttede Lyngdal til nye bygninger i Birkerød, fordi bygningerne manglede afskærmning. Beboerne fik for mange inputs og gik af den grund nemt i affekt. Flytningen har således haft positiv betydning for antallet af magtanvendelser. I forbindelse med flytningen blev der ligeledes etableret kontaktgrupper for hver beboer, således at en række medarbejdere har det overordnede overblik over og indblik i relevant information om den pågældende beboer. Dette blev indført for at skabe faglig udvikling for medarbejderne og bedre udvikling for beboerne.

Forstanderen har ligeledes arbejdet for at få en højere normering pr beboer, da Lyngdal lå lavere end andre lignende tilbud. Fra 2012 til 2014 er medarbejderstaben således øget fra 34 til 74 medarbejdere til 15 beboere.

## 4.2.2 Kursus og læringsdage i neuropædagogik

Forstanderen, souschefen samt de to teamledere var i 2009 på kursus i neuropædagogik. Inden den nuværende forstanders tiltræden var medarbejderne opdelt i 4 grupper. Den ene af grupperne havde haft psykologisk supervision, som bevirkede, at de arbejdede ud fra en fælles teoretisk ramme og forståelse, og det virkede. Forstanderen tog derfor udgangspunkt i dette og undersøgte, hvad der var af kurser på området og besluttede, at neuropædagogik ville være den rigtige vej at gå.

Kurset gav lederne indblik i, hvordan hjernen fungerer, og hvordan det påvirker hjernen, når man som beboerne er på et meget lavt udviklingstrin. Dermed fik lederne en teoretisk ramme at sætte deres arbejde ind i.

Efterfølgende blev medarbejderne sat ind i den neuropædagogiske tankegang på 2 interne læringsdage.

### 4.2.3 Kursus i low arousal

De fleste af beboerne på Lyngdal er meget udadreagerende og går ofte i affekt. Derfor vurderede forstanderen, at der var behov for, at medarbejderne fik viden om, hvad der sætter mennesker i affekt - f.eks. at de får nej/ bliver afvist/ ikke kan forstå/ ikke kan gøre sig forståelig. Dette gør sig ofte gældende for beboerne grundet deres lave intellektuelle udviklingstrin – de er ikke i stand til at forstå konsekvenser eller se sammenhænge og bliver derfor ophidsede og yder selvskade eller skade på andre. Formålet med low arousal kurset var at skabe forståelse herfor, således at medarbejderne ændrer deres tilgang til og adfærd over for beboerne, så beboerne i mindre grad går i affekt.

På kurset benyttes der bl.a. videoklip, således at medarbejderne kan se reaktionsmønstre og erfare, hvilken adfærd og handlinger beboerne reagerer på. Situationen, hvor medarbejderne ikke kan forstå, hvorfor det går galt med beboeren, optages og analyseres sammen med den eksterne konsulent (supervisor).

Samtlige medarbejdere var på kursus i low arousal i 2010. Kurset gentages, således at der kommer en konsulent 2 x 1 dag om året og arbejder med medarbejdere i forhold til low arousal.

### 4.2.4 Handleanvisninger for samtlige beboere

På baggrund af low arousal blev der udviklet individuelle handleanvisninger og -planer for samtlige beboere. Handleplanerne er et krav fra Region Hovedstaden og præsenterer pædagogiske udviklingsmål for den enkelte beboer, mens handleanvisningerne beskriver, hvilke rutiner den enkelte beboer følger, hvad beboeren typisk reagerer på og hvordan. Beboerne har brug for faste rutiner og reagerer typisk opfarende og potentielt truende eller voldelige, hvis dette ændres. Handlingsanvisningerne letter således arbejdet for medarbejderne, fordi de altid kan tage fat i handleanvisningerne, som ligger uden for døren til hver beboer, inden de går ind til beboeren. Dermed ved de, hvilken adfærd de helst skal have over for beboeren og er samtidig forberedte, hvis beboeren reagerer. Dette betyder, at medarbejderne ikke bliver ligeså bange eller potentielt traumatiserede, hvis der opstår en situation med beboeren.

Der forelå handleanvisninger tidligere, men disse var ikke lige så detaljerede. Der bruges ligeledes piktogrammer i forhold til beboerne – disse er blevet brugt mere systematisk, efter den nye tilgang til arbejdet blev indført. De forskellige elementer bidrager til at skabe struktur omkring beboerne.

De nye handleanvisninger blev udarbejdet i 2010. Efterfølgende justeres de ca. hver 14 dag på teammøder.

#### 4.2.5 Kursus i kommunikation og samarbejde

I 2010 påbegyndte Lyngdal et procesforløb i forhold til kommunikation og samarbejde blandt medarbejderne. Det neuropædagogiske kursus skabte en teoretisk ramme for arbejdet med beboerne, men der var ligeledes brug for at skabe forbindelse mellem det teoretiske og det praktiske, og medarbejderne fik derfor kursus i kommunikation og samarbejde samt relateret supervision og vejledning.

Procesforløbet gennemføres af en ekstern konsulent, som afholder kursus/workshop for Lyngdal 2 gange om året á 2 dage, inkl. supervision.

Medarbejderne har bl.a. lavet øvelser i forhold til at give og modtage feedback samt i forhold til håndtering af konflikter mellem kollegaer. Desuden er der blevet sat fokus på, hvordan medarbejderne undgår at overskride hinandens grænser. Beboerne overskrider konstant medarbejdernes grænser, fordi de ikke kan forstå og se konsekvenser eller sammenhænge. Medarbejderne bliver af den grund ofte frustrerede, og det kan nemt gå ud over kollegaerne. Derfor har kurset bl.a. sat fokus på dette, således at medarbejderne ikke er grænseoverskridende over for hinanden.

På kurset er der ligeledes blevet arbejdet med medarbejdernes egen tilstand, således at de er mere nærværende og til stede, når de er sammen med beboeren. Som led i at vurdere, hvordan de har det psykisk (deres egen tilstand), er medarbejderne blevet bedre til at vurdere, om de er i stand til at være sammen med en beboer, eller om det er mere hensigtsmæssigt, at en kollega tager over den første time, fordi man måske har haft et morgenskænderi med kæresten og derfor ikke er 100 % tilstede og nærværende over for beboeren.

#### 4.2.6 Supervision

Supervision er en del af forløbet om kommunikation og samarbejde. Fra 2014 er der blevet gennemført supervision 2 gange om året som gruppesessioner med 10-12 medarbejdere i hver gruppe. Supervisionen omfatter samtlige medarbejdere.

I forbindelse med supervisionen er der blevet optaget forskellige arbejdssituationer på video. Disse videoklip analyseres og diskuteres og har bidraget til, at medarbejderne fik en øget forståelse for, i hvilke situationer de handlede uhensigtsmæssigt over for beboerne.

#### 4.2.7 Andre kurser

Medarbejderne har desuden i 2010 været på kursus i, hvordan man begrænser brugen af magtanvendelse<sup>1</sup>, kursus i udviklingshæmmedes seksualliv samt en lang række andre kurser i årene 2011-2014: kurser i konflikthåndtering, etik, medicin-

---

<sup>1</sup> Magtanvendelse er et aktivt indgreb, hvor personen fastholdes eller føres væk fra stedet.

kurser, brandkurser, praktikvejlederkurser, ICF-kurser, massagekurser, mindfulness leadership,

Når udvalgte medarbejdere får ekstra kurser som led i deres individuelle kompetenceudviklingsplan sørges der for, at disse medarbejdere videreformidler deres nye viden. F.eks. tog en medarbejder et kursus i socialterapeutisk massage om, hvordan mennesker reagerer på berøring. Videreformidlingen sker til kontakteamene, som formidler det videre til andre.

## 4.2.8 Forankring

På teammøder er kommunikation og samarbejde et fast punkt på dagsordenen. Der er fokus på, at evaluere, hvordan det går med kommunikation og samarbejde, og opståede udfordringer bliver diskuteret. Der afholdes teammøde hver uge i 2-5 timer.

Det vurderes, at teammøderne er blevet kortere, fordi teammøderne er mere fokuserede end tidligere. Førhen var det nødvendigt for medarbejderne at tale sammen efterfølgende, hvilket tog tid fra kerneopgaven. Ligeledes er teammødernes længde påvirket af antallet af voldsepisoder, som gennemgås på teammøderne.

Desuden laves der daglige trivselsmålinger på Lyngdal, således at der hele tiden er opmærksomhed på, hvordan medarbejderne har det. Efter hver vagt angiver medarbejderne deres velbefindende med røde, gule og grønne kort og skriver en begrundelse til kortet. Efterfølgende gennemgår teamlederen farvekortene og kan således lokalisere, hvor udfordringerne opstår, med hvilke beboere og for hvilke medarbejdere. Dette bidrager til at tage eventuelle udfordringer i opløbet.

Der gennemføres ligeledes sygefraværssamtaler med medarbejderne, således at der sikres en konstant tæt dialog, så udfordringer/problemer kan tages i opløbet. Og der er stor bevidsthed om, at ikke alle egner sig til at arbejde på Botilbuddet Lyngdal. Derfor arbejdes der tæt sammen med nye ansatte i prøveperioden, og forstanderen har 2 samtaler med den nye medarbejder i prøveperioden for at sikre, at den rette person bliver ansat.

Hver 4. uge bruges teammødetiden (5 timer) til skrivearbejde, hvor medarbejderne kan opdatere handleanvisninger, rapport om beboeren (påkrævet af Regionen) og følge op på handleplaner m.m.

## 4.3 Mål og effekter

### 4.3.1 Mål

Ledelsens overordnede mål var at reducere antallet af voldsepisoder. En reduktion i sygefraværet har ikke direkte været en målsætning for Lyngdal, men Region Hovedstaden, som Botilbuddet Lyngdal er underlagt har en overordnet målsætning om en fraværsprocent på max 5%.

### 4.3.2 Målopfyldelse

Som det ses af nedestående tabel har det lykkedes Lyngdal at reducere antallet af voldsepisoder og har dermed opfyldt deres mål herom. Desuden er antallet af magtanvendelser reduceret, hvilket ligeledes er et udtryk for, at de fysiske episoder mellem medarbejdere og beboere er reduceret. Vi vurderer, at flytningen til Birkerød har spillet en stor rolle i forhold til de effekter, Lyngdal har haft, fordi de bedre omgivelser alene har reduceret antallet af voldsepisoder.

Voldsepisoder		
	Antal voldsepisoder <sup>1</sup>	Antal magtanvendelser <sup>2</sup>
2010	-	81
2011	631	35
2012	230	13
2013	127	22
2014	180	15

<sup>1</sup>Der forefindes ingen data for årene 2009-2010.

<sup>2</sup>Der forefindes ingen data for årene 2009.

Nedenfor fremgår udviklingen i sygefraværet siden 2009<sup>2</sup> samt antallet af arbejds-skader.

Sygefravær og arbejdsskader 2009-2014		
	Sygefravær	Arbejdsskader (antal) <sup>1</sup>
2008	8,9 %	
2009	13,8 %	-
2010	7,6 %	-
2011	9,7 %	53

<sup>2</sup> Tallene indeholder al slags sygefravær.

<sup>3</sup> I 2013 indførte Lyngdal 15 timers vagter efter ønske fra medarbejderne for at have flere sammenhængende fridage. Undersøgelser viser imidlertid at lange vagter skaber større sygefravær. Ledelsen accepterede derfor kun at indføre 15-timers vagter mod, at sygefraværet ikke ville stige, dvs. at ledelsen ville afskaffe 15-timers vagterne, hvis sygefraværet steg. Dette vurderes at have påvirket sygefraværet i 2013, hvor medarbejderne var meget opmærksomme på at holde sygefraværet nede.



2012	8,6 %	19
2013	5,0 % <sup>3</sup>	11
2014	7,1 %	15

<sup>1</sup>Der forefindes ingen data for årene 2008-2010.

Lyngdal havde i 2014 et sygefravær på 7 %. De har således ikke opfyldt målet om 5 % fuldt ud. Sygefraværet steg kraftigt i 1. indsatsår, hvilket vi desværre ikke umiddelbart kan forklare, men sygefraværet er reduceret siden 2009, hvor indsatsen begyndte, men steg dog lidt igen i 2011.

Sygefraværet i 2013 vurderes at være påvirket af, at Lyngdal i 2013 indførte 15 timers vagter mod, at medarbejderne lovede at sygefraværet ikke ville stige. Det ses også, at sygefraværet steg igen i 2014, da presset fra ledelsen om at holde sygefraværet nede havde lagt sig.

Det er ligeledes relevant at nævne, at ledelsen på Lyngdal har haft fokus på at italesætte sygefraværet. Og som noget nyt skal medarbejderne ringe til deres leder ved sygdom, hvor de før kunne ringe til en kollega. Dette vurderes af Lyngdal at have påvirket sygefraværet i en nedadgående retning.

Antallet af arbejdsskader er desuden reduceret betydeligt i perioden 2011-2014, hvilket vurderes at hænge sammen med reduktionen i voldsepisoder og har påvirket sygefraværet i en positiv retning. Forstanderen fortæller bl.a., at der nu ikke længere er medarbejdere, som er fraværende, fordi de bliver bange eller er blevet slået ned.

### 4.3.3 Andre effekter

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

Indsatsen på Lyngdal er målrettet reduktion af voldsepisoder og arbejdsulykker. Ud over reduktionen af voldsepisoder, magtanvendelser og sygefravær har indsatsen haft en række effekter. Følgende er opnået på baggrund af indsatsen:

- › Medarbejderne trives bedre.
- › Medarbejderne har fået øgede kompetencer.
- › Medarbejderne har udviklet sig personligt og ændret adfærd, hvilket har påvirket medarbejdernes arbejdsglæde og beboernes adfærd.
- › Høj social kapital, fordi medarbejderne involveres frem for at blive kontrolleret.
- › Medarbejderne er mere nærværende og til stede, når de er sammen med beboeren.

- › Fokus har skiftet fra at der tænkes, at beboeren skal ændre adfærd til, at medarbejderne skal ændre adfærd, og at beboerne derved ændrer adfærd.
- › Øget kvalitet i kerneydelsen. Medarbejderne har ændret adfærd over for beboerne, hvilket har resulteret i, at beboerne er mindre udad reagerende, hvilket bevirker at beboerne har fået større livskvalitet. Desuden har flere beboere udviklet deres kompetencer, fordi medarbejderne har fået overskud til at lave flere aktiviteter med beboerne. Når medarbejderne oplever en positiv effekt af deres pædagogiske indsats skabes en positiv udviklingsspiral, hvor medarbejdernes trivsel øges, som igen giver dem større overskud til det pædagogiske arbejde.
- › Gladere og mere trygge pårørende.
- › Det er blevet normalt at frasiere sig at gå ind til en beboer og få en kollega til det, hvis man er nervøs pga. en ubehagelig oplevelse med beboeren. Således hjælper medarbejderne i højere grad hinanden.
- › Bedre kommunikation mellem kollegaer. Det er legitimt at italesætte udfordringer, hvilket har skabt et bedre samarbejde. Bedre samarbejde bl.a. fordi uddannelsesforløbene er blevet afholdt på tværs af medarbejderteamene.
- › Medarbejdere er ikke længere bange for at gå på arbejde og opfatter voldsepisoder som en risiko, men ikke længere som en uundgåelig del af arbejdet.
- › Ved voldsepisoder bliver medarbejderne ofte mindre bange eller traumatiserede, fordi de forstår, hvorfor beboeren reagerer, da medarbejderne kan se, at de selv handler forkert i forhold til den pågældende beboer.
- › Lyngdal har fået en højere normering af medarbejdere pr. beboer.
- › Lyngdal blev normineret til Arbejdsmiljøprisen i 2014 for deres indsats.

## 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 i Lyngdal vurderer, at indsatsen har bidraget til en fælles forståelse og accept af hinandens arbejdsområder og en reduktion i antallet af voldsepisoder. For medarbejderne har følgende faktorer, særligt haft betydning for, at indsatsen har haft en effekt:

- › Ledelsesopbakning. En leder der bl.a. har prioriteret og kæmpet for at få midler til udviklingsarbejdet og som har taget fat på udfordringerne.
- › Dygtige medarbejdere, der har forståelse for de beboere, der er på Lyngdal.
- › Medarbejdere og ledelse har deltaget aktivt i aktiviteterne og gjort en stor indsats for at ændre forholdene på Lyngdal.

- › Medarbejderne tager ejerskab for arbejdsmiljøet.
- › Medarbejderne føler sig set og investeret i af ledelsen. Det resulterer i mere fleksible og loyale medarbejdere.
- › Kontinuerlig indsats, der ikke stopper. Konstant fokus.
- › Der har været tid og ressourcer nok til indsatsen.
- › Teamlederne har været gode til at sparre med medarbejderne.
- › Dygtige eksterne konsulenter, der har hjulpet Lyngdal med udviklingen.

Medarbejderne er meget begejstrede for indsatsen og kan mærke en stor forskel i forhold til at være ansat på Lyngdal nu efter indsatsen. De vurderer, at de har haft en rigtig dygtig underviser i kommunikation og samarbejde, som har givet dem en bedre forståelse for, hvordan beboerne reagerer. Ligeledes oplever medarbejderne, at de ikke længere går kampklar på arbejde – det at beboerne har en lav frustrationstærskel og dermed måske sparker eller slår er ikke længere styrende for arbejdet på Lyngdal.

Dertil oplever medarbejderne, at de bliver anerkendt og værdsat, fordi deres leder investerer i deres udvikling fagligt og personligt. Dette gavner kerneopgaven, men medarbejderne ser det som en interesse og investering i dem personligt i stedet for en investering, der har betydning for bundlinjen.

Det vurderes, at det er et udviklingsforløb, som er blevet sat i gang, men som ikke er slut. De lærer konstant af deres erfaringer og justerer løbende tilgangen.

## 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 de opstillede mål 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 Lyngdal er:

- › Samarbejdet styrkes ved at udvalgte medarbejdere uddannes og videreformidler deres viden og dermed 'uddanner' resten af medarbejdergruppen. Dette er desuden mindre ressourcekrævende for organisationen og har været afgørende for, at Lyngdal økonomisk har haft råd til at gennemføre indsatsen.

- › Ledelsesopbakning. En leder der bl.a. har prioriteret og kæmpet for at få midler til udviklingsarbejdet og som har taget fat på udfordringerne.
- › Medarbejderne har haft stor indflydelse på, hvilke kurser der skal tilbydes medarbejderne og tager ejerskab for udviklingsforløbet samt er motiverede for kurserne.
- › Medarbejderne tager ejerskab for arbejdsmiljøet.
- › Kontinuerlig indsats, der ikke stopper, således at der bevares et konstant fokus på den gode praksis.
- › Dygtige eksterne konsulenter har været en væsentlig faktor i forhold til medarbejdernes udvikling og ændrede arbejdsadfærd.

### 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 den virksomme mekanisme var følgende:

- › Region Hovedstaden har opsat et mål om et sygefravær på 5 dage pr. medarbejder.
- › Ny forstander, som betød, at der blev foretaget ændringer på Lyngdal og iværksat initiativer til at forbedre arbejdsmiljøet.
- › Flytning til nye bygninger i 2011/2012. Flytningen har betydet, at beboerne fik mere plads og således får færre inputs og påvirkninger og af den grund går mindre i affekt.
- › Påbud og anmærkninger til det organisatoriske arbejde fra Region Hovedstaden.

## 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.

I nedenstående tabeller fremgår de økonomiske gevinster, der har været i forbindelse med interventionen på Lyngdal.

Udover at kigge på de samlede gevinster for hele perioden, vurderes det ligeledes relevant, at opdele gevinster og udgifter i forhold til, hvilke der kan betragtes som

hørende til indsatsen, og hvilke udgifter/gevinster der knyttes til opfølgning eller fortsættelse af indsatsen.

På Lyngdal er det ikke entydigt, hvornår indsatsen slutter og opfølgning begynder, da flere af aktiviteterne er iværksat som løbende aktiviteter. Dog vurderer vi, at indsatsen var mest intens i perioden 2009-2011, da flest aktiviteter blev gennemført og iværksat i denne periode. Vi har derfor valgt at betragte indsatsperioden som værende 2009-2012. Vi vurderer, at flytningen til Birkerød har spillet en stor rolle i forhold til de effekter, Lyngdal har haft, fordi de bedre omgivelser alene har reduceret antallet af voldsepisoder. Flytningen betragtes af Lyngdal ikke som en direkte del af indsatsen, og gevinster i forbindelse hermed trækkes derfor fra. Flytningen vurderes af os at stå for 30 % af gevinsterne. Ligeledes er der fratrukket 10% af gevinsterne i sygefraværet i 2013, da Lyngdal i 2013 indførte 15 timers vagter mod, at medarbejderne lovede at sygefraværet ikke ville stige. Dette vurderes at have påvirket sygefraværet. Det ses også, at sygefraværet steg igen i 2014, da presset fra ledelsen om at holde sygefraværet nede havde lagt sig. Derfor er der kun fratrukket 10 % i 2013.

Beregningerne er foretaget i forhold til det faste personale, dvs. minus studerende samt tilkaldevikarer. Forstander og souschef er heller ikke medregnet i tallene.

Nedenfor ses regnskab over gevinsterne, når effekterne af flytningen og presset i forbindelse med indførelse af 15-timers vagter er fratrukket.

<b>Gevinster 2009-2012 Indsatsperiode<sup>1</sup></b>	
Besparelser ifbm færre magtanvendelser (2011-2012) <sup>2</sup>	13.001 kr.
Besparelser ifbm færre voldsepisoder (2012) <sup>2</sup>	28.820 kr.
Besparelser ifbm færre arbejdsskader (2012) <sup>2</sup>	770 kr.
Besparelser ifbm reduktion i sygefravær (2009-2012) <sup>3</sup>	-1.318.940 kr.
<b>Gevinster i alt</b>	<b>-1.276.349 kr.</b>

<sup>1</sup> Reduktion i sygefraværet regnes fra året efter indsatsen er iværksat med 1.indsatsår som baseline-måling.

<sup>2</sup> Grundet ændringer i registreringssystemer forefindes samtlige tal ikke for hele perioden.

<sup>3</sup> Sygefraværstallene dækker al sygefravær og er således ikke udelukkende relateret til voldsepisoder eller arbejdsskader.

Sygefraværet udgør en samlet negativ gevinst, fordi sygefraværet steg kraftigt i 1. indsatsår (2009). Derefter er sygefraværet reduceret, men steg dog lidt igen i 2011.

<b>Gevinster 2013-2014 Opfølgning / fortsættelse af indsats</b>	
Besparelser ifbm færre magtanvendelser	-1.255 kr.
Besparelser ifbm færre voldsepisoder	11.001 kr.
Besparelser ifbm færre arbejdsskader	-1.455 kr.
Besparelser ifbm reduktion i sygefravær <sup>1</sup>	1.100.942 kr.
<b>Gevinster i alt</b>	<b>1.109.233 kr.</b>

<b>Gevinster 2009-2014<sup>1</sup></b>	
Besparelser ifbm færre magtanvendelser (2011-2014) <sup>2</sup>	11.746 kr.
Besparelser ifbm færre voldsepisoder (2012-2014) <sup>2</sup>	39.821 kr.
Besparelser ifbm færre arbejdsskader (2012-2014) <sup>2</sup>	-685 kr.
Besparelser ifbm reduktion i sygefravær (2010-2014) <sup>3</sup>	-217.998 kr.
<b>Gevinster i alt</b>	<b>-167.116 kr.</b>

<sup>1</sup> Reduktion i sygefraværet for indsatsperioden beregnes fra året efter indsatsen er iværksat med 1.indsatsår som baseline-måling. Den opfølgende periodes reduktion beregnes fra året efter indsatsen som baselineår.

<sup>2</sup> Grundet ændringer i registreringssystemer forefindes samtlige tal ikke for hele perioden.

<sup>3</sup> Sygefraværstallene dækker al sygefravær og er således ikke udelukkende relateret til voldsepisoder eller arbejdsskader.

I nedenstående tabel fremgår det hvilke omkostninger, der har været i forbindelse med interventionen. Som tabellen viser, er de økonomiske omkostninger i forbindelse med interventionen på 2.089.234 kr.

<b>Omkostninger</b>	
<b>Eksterne konsulenter – kurser og supervision</b>	
Forløb i 2009	- 1
Forløb i 2010	- 1
Forløb i 2011	484.647 kr.
Forløb i 2012	636.936 kr.
<b>I alt (indsatsperiode)</b>	<b>1.121.583 kr.</b>
Forløb i 2013	389.330 kr.
Forløb i 2014	374.712 kr.
<b>I alt</b>	<b>1.885.625 kr.</b>
<b>Kurser – tidsforbrug, medarbejdere</b>	
Forløb i 2009	- 1
Forløb i 2010	- 1
Forløb i 2011	252.000 kr.
Forløb i 2012	332.000 kr.
<b>I alt (indsatsperiode)</b>	<b>584.000 kr.</b>
Forløb i 2013	566.465 kr.
Forløb i 2014	684.427 kr.
<b>I alt</b>	<b>1.834.892 kr.</b>
<b>Supervision - tidsforbrug</b>	

Forløb i 2011	76.210 kr.
Forløb i 2012	76.271 kr.
<b>I alt (indsatsperiode)</b>	<b>152.481 kr.</b>
Forløb i 2013	76.279 kr.
Forløb i 2014	76.336 kr.
<b>I alt</b>	<b>305.096 kr.</b>
<b>2 teamlederstillinger <sup>(2)(3)</sup></b>	
2012	231.170 kr.
<b>I alt (indsatsperiode)</b>	<b>231.170 kr.</b>
2013	115.585 kr.
2014	115.585 kr.
<b>I alt (samlet)</b>	<b>462.340 kr.</b>
<b>Omkostninger i alt (indsatsperiode)</b>	<b>2.089.234 kr.</b>
<b>Omkostninger i alt (samlet)</b>	<b>4.487.953 kr.</b>

<sup>1</sup> Der forefindes desværre ikke tal for omkostningerne til kurser i 2009 og 2010. Dvs. omkostninger til kursus i neuropædagogik skal således tillægges de samlede omkostninger.

<sup>2</sup> Udgifter til de to ekstra teamlederstillinger, som Lyngdal valgte at oprette i 2012 tilskrives kun delvist til omkostninger forbundet med interventionen, da det forventes at teamlederne kun har brugt en mindre del af deres tid på opgaver i forbindelse med interventionen, og hovedparten af deres tid på andre opgaver. 30 % af deres tid tilskrives omkostninger forbundet med interventionen i indsatsperioden, mens 15 % af deres tid tilskrives opfølgning i opfølgningsperioden.

<sup>3</sup> Omkostninger til teamlederstillinger opdeles ikke i omkostninger til henholdsvis indsatsperiode og samlet (indsatsperiode + opfølgning), da stillingerne forbliver.

Lyngdal følger fortsat op på interventionen med løbende aktiviteter og har de første 2 år efter interventionen brugt 2.398.720 kr. (dvs. gennemsnitligt 1.199.360 kr. pr år).

I forhold til de økonomiske gevinster det har været muligt at beregne for Lyngdal, har Lyngdal ikke haft økonomisk udbytte af deres indsats. Der er flere parametre, hvor det havde været forventeligt med en økonomisk gevinst, men hvor dette ikke har vist sig, eller hvor det ikke har været muligt at indsamle data. Det var forventeligt, at sygefraværet var reduceret som følge af indsatsen, men som der samlet set har udgjort en negativ gevinst. Vi vurderer, at det er vanskeligt at afgøre om dette skyldes indsatsen eller andre forhold, fordi sygefraværet dækker alle typer af sygefravær, herunder børns sygdom, fravær i forbindelse med ikke-arbejdsrelateret sygdom m.m. I forhold til brugen af vikarer har det ikke været muligt, at indsamle data. Brugen af vikarer kunne ligeledes forventeligt være reduceret i forbindelse med indsatsen. Derudover har Lyngdal opnormeret deres personale med et betydeligt antal medarbejdere, fordi de tidligere var lavt normeret sammenlignet med lignende tilbud. Dette må ligeledes forventes at have haft en betydelig positiv indvirkning på udviklingen i arbejdsmiljøet, og som det ikke har været muligt at pris-sætte.



Det vil således give et uklart billede af indsatsens effekter at beregne Benefit Cost Ratio<sup>3</sup> for indsatsen, hvorfor vi afholder os fra at gøre dette i forhold til nærværende case.

### 5.2.1 Økonomisk tilskud

Lyngdal har fået økonomisk tilskud til indsatsen fra Region Hovedstaden på 920.000 kr. i 2011-2012 til dækning af lønomkostninger i forbindelse med efteruddannelse.

Lyngdal har således haft en egen finansiering på 1.169.243 kr. i indsatsperioden (2009-2012).

---

<sup>3</sup> Benefit Cost Ratio (BCR=Gevinst/Investering) er et udtryk for, hvor økonomisk effektivt en investering har været. I dette tilfælde i hvor høj grad det økonomisk har kunnet betale sig at investere i at forbedre arbejdsmiljøet.

## 6 Sammenfatning

I 2009 iværksatte Botilbuddet Lyngdal en indsats for at reducere antallet af voldsepisoder og arbejdsulykker. For at reducere antallet af voldsepisoder og arbejdsulykker blev medarbejderne efteruddannet inden for neuropædagogik og arousal, således at de i højere grad havde kompetencerne til at håndtere affekt-situationer med beboerne. For at forbedre arbejdsmiljøet yderligere har medarbejderne fået kursus i kommunikation og samarbejde samt supervision ved ekstern konsulent.

Lyngdal har haft økonomiske besparelser i forbindelse med færre magtanvendelser, færre voldsepisoder samt færre arbejdsskader.

De virksomme mekanismer, der har skabt succes i interventionen er, at fokus er skiftet fra, at beboeren skal ændre adfærd til, at medarbejderne skal ændre adfærd, og at beboerne derved ændrer adfærd. Ligeledes har det været vigtigt, at medarbejderne har haft stor indflydelse på indsatsen. Det har bevirket, at medarbejderne tager ejerskab for udviklingsforløbet og arbejdsmiljøet samt har været motiverede for indsatsene. Dertil har det været afgørende for, at Lyngdal økonomisk har haft råd til at gennemføre indsatsen, at udvalgte medarbejdere er blevet uddannet inden for forskellige områder (udover i neuropædagogik og arousal, som alle medarbejdere gennemførte) og videreformidler deres viden og 'uddanner' dermed resten af medarbejdergruppen. Dette styrker samarbejdet mellem kollegaerne. Endelig har det stor betydning, at der er tale om en kontinuerlig indsats, der ikke stopper, således at der bevares et konstant fokus på den gode praksis.

I forhold til økonomiske omkostninger har Lyngdal haft omkostninger til interventionen på 2.089.234 kr. i perioden 2009-2012. I indsatsperioden har Lyngdal haft besparelser på 42.591 kr. i kraft af reduktion i antallet af magtanvendelser, voldsepisoder og arbejdsskader. Samtidig har de imidlertid haft øgede omkostninger til sygefravær på 1.318.940 kr.

I forhold til de økonomiske gevinster det har været muligt at beregne for Lyngdal, har Lyngdal ikke haft økonomisk udbytte af deres indsats. Der er flere parametre, hvor det kunne have været forventeligt med en økonomisk gevinst, men hvor dette ikke har vist sig, eller hvor det ikke har været muligt at indsamle data. Det vil såle-

des give et uklart billede af indsatsens effekter at beregne Benefit Cost Ratio<sup>4</sup> for indsatsen, hvorfor vi afholder os fra at gøre dette i forhold til nærværende case.

---

<sup>4</sup> Benefit Cost Ratio (BCR=Gevinst/Investering) er et udtryk for, hvor økonomisk effektivt en investering har været. I dette tilfælde i hvor høj grad det økonomisk har kunnet betale sig at investere i at forbedre arbejdsmiljøet.