

SEPTEMBER 2016

ESBERNHUS

CASERAPPORT – PSYKISK ARBEJDSMILJØ



COWI

SEPTEMBER 2016

ESBERNHUS

CASERAPPORT – PSYKISK ARBEJDSMILJØ

PROJEKTNR. A032456
DOKUMENTNR. Caserapport
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 5. september 2016
UDARBEJDET GRGU
KONTROLLERET PEA
GODKENDT PEA

INDHOLD

1	Indledning	6
2	Baggrundsoplysninger	8
3	Dataindsamling	9
4	Interventionen	10
4.1	Målgruppe	10
4.2	Aktiviteter	10
4.3	Mål og effekter	13
4.4	Virksomhedens egen vurdering af indsatsen	15
5	Analyse	16
5.1	Virkningsevaluering	16
5.2	Økonomi	17
6	Sammenfatning	20

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 Esbernhus.

2 Baggrundsoplysninger

Nedenfor fremgår casevirksomhedens baggrundsoplysninger.

Virksomhed: Esbernhus

Titel på intervention: Samarbejde og bedre kommunikation

Arbejds miljøemne: Psykisk arbejdsmiljø

Branche: Døgninstitutioner og hjemmepleje

Sektor: Social og sundhed

Esbernhus er et botilbud 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. De fleste af beboerne kommer formentlig aldrig til at bo for sig selv, og der er enkelte beboere, der har boet på Esbernhus i 40 år. P.t. bor der 29 beboere, og der er 23 ansatte; heraf er 12 plejepersonale.

3 Dataindsamling

Dataindsamlingen hos Esbernhus blev gennemført den 9. marts 2015 af Gry Grundtvig (GRGU) fra COWI.

Der blev gennemført følgende fem interviews:

Interview	Navn	Titel
1	Nina Lockwood	Forstander
2	Anne Mortensen	Teamleder og AMR
3	Elisabeth Petersen	Plejer og tillidsrepræsentant
4	Annette Kjæmpe	Sekretær og AMR
5	Max Hansen	Pedel og AMR

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

Titel	Data	Forfatter
Tilsynsrapport	Beskrivelse af det psykiske arbejdsmiljø på institutionen, 2014.	Socialtilsyn Øst, Holbæk Kommune
	Uddannelsesomkostninger Omkostninger, konsulenttydelser Sygefravær Personaleomsætning	Institutionens egne opgørelser

4 Interventionen

I 2007 fik Esbernhus ny forstander, som fortsat er forstander på Esbernhus. Dette bevirkede, at indsatsen for at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø blev iværksat. Under den tidligere forstander var der en masse udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø og en kultur, der var præget af bagtaleri og sladder.

Med den nye forstander ønskede Esbernhus' bestyrelse, at der skulle sættes fokus på fagligheden blandt personalet. Grundet de mange udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø besluttede den nye forstander at lade den faglige udvikling gå hånd i hånd med udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. Hun vurderede bl.a., at det var vigtigt dels for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, dels for at øge kvaliteten i kerneydelsen, at samtlige medarbejdere havde viden om den socialpsykiatriske tilgang, som skulle praktiseres på stedet. Samtlige medarbejdere, herunder også køkkenpersonale, sekretærer, pedeller m.fl. fik kursus i socialpsykiatri (2009). Dette var første element i de aktiviteter, som har kørt på Esbernhus siden 2009 for at skabe og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø for stedets 23 ansatte.

Formålet med indsatsen var at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og derved skabe højere kvalitet i kerneydelsen - medarbejderne skulle fokusere på arbejdet og beboerne, og det dårlige psykiske arbejdsmiljø var en barriere herfor.

4.1 Målgruppe

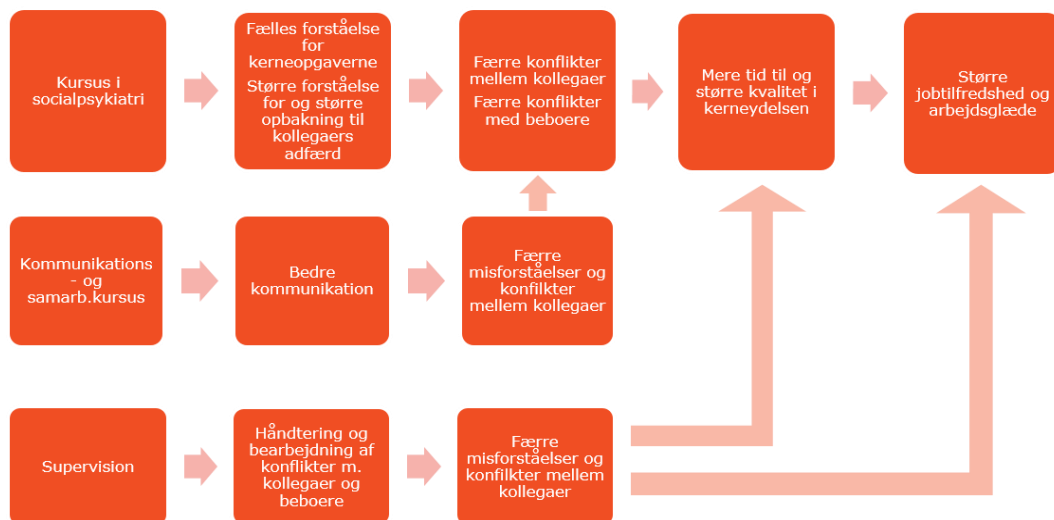
Målgruppen for interventionen er alle medarbejdere på Esbernhus, herunder plejepersonale, køkkenpersonale, pedeller m.fl. I alt 23 medarbejdere, inkl. forstanderen. Det har været meget vigtigt for Esbernhus, at indsatsen dækker samtlige medarbejdere for at skabe et fælles grundlag og forståelsesramme.

4.2 Aktiviteter

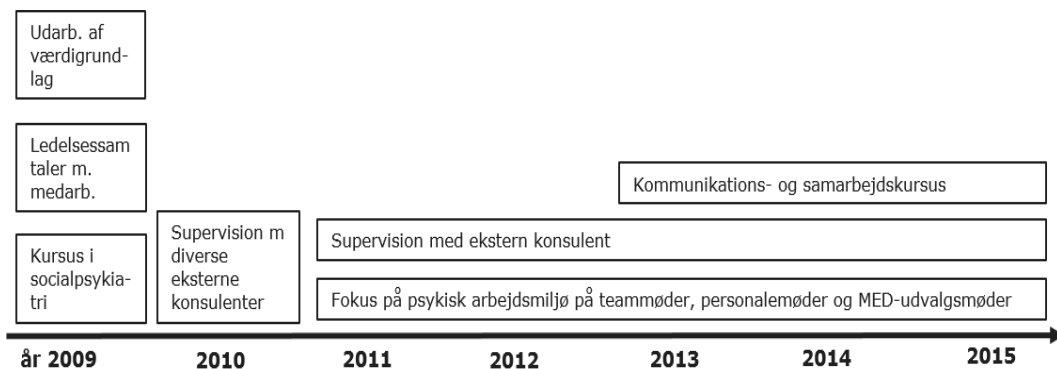
De forskellige aktiviteter, som blev gennemført i løbet af indsatsen beskrives nedenfor. Samtlige initiativer er løbende aktiviteter, der hele tiden er med til at sikre, at der er et godt psykisk arbejdsmiljø på Esbernhus. For ledelsen på Esbernhus er det centralt, at man ikke kan stoppe aktiviteter, der sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø, da redskaberne og kulturen i så fald vil blive glemt og forsvinde. Aktiviteterne

forventes at reduceres over tid, men der vil fortsat være repeterende aktiviteter, således at opfølgning sikres.

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



Figur 1 Projektets forandringslogik



Figur 2 Tidslinje

4.2.1 Kursus i socialpsykiatri

Samtlige medarbejdere samt ca. 1/3 af beboerne blev i 2009 sendt på kursus i socialpsykiatri 1 og 2. Tanken bag, at samtlige medarbejdere, inkl. køkkenpersonale, sekretærer og pedeller, samt beboere skulle på kursus i socialpsykiatri var, at ledelsen fandt det vigtigt, at der blev skabt en fælles faglig platform og en fælles forståelsesramme. Derved ville f.eks. køkkenpersonalet kunne forstå plejepersonalets adfærd over for en beboer, ligesom det ville skabe større forståelse mellem personale og beboere. Dette ville fordre færre konflikter og misforståelser mellem de

ansatte samt mellem ansatte og beboere og således føre til et bedre psykisk arbejdsmiljø.

4.2.2 Fælles værdigrundlag

Der blev arbejdet med arbejdspladsens værdigrundlag fra 2009-2010. Ledelsen afholdt møder med hele personalegruppen hver måned i ca. 1 år, hvor værdigrundlaget blev diskuteret og fastlagt. Dette var ligeledes et vigtigt element i at skabe et fælles ståsted og forståelse for arbejdet på Esbernhus.

4.2.3 Individuelle samtaler med medarbejderne

Forstanderen påbegyndte individuelle samtaler med medarbejderne for at få viden om det psykiske arbejdsmiljø og årsagerne til de udfordringer, der var heri. Disse samtaler var gode og bevirkede, at medarbejderne oplevede, at ledelsen lyttede til dem. Imidlertid oplevede forstanderen ikke, at det ændrede tilstrækkeligt på det psykiske arbejdsmiljø, og forstanderen blev klar over, at der skulle sættes yderligere ind.

4.2.4 Supervision med ekstern konsulent

Ledelsen besluttede derfor, at tilknytte ekstern konsulentbistand i 2010 til supervision. I starten var der skiftende konsulenter, fordi der ikke var nogen af dem, der fungerede optimalt, f.eks. var en af konsulenterne også bestyrelsesmedlem, og medarbejderne havde derfor ikke tilstrækkelig tillid til vedkommende til, at supervisionen fungerede optimalt. I 2011 blev en ekstern konsulent tilknyttet Esbernhus fast. Dette ændrede på resultaterne af den eksterne konsulentbistand, og der begyndte at ske ændringer i det psykiske arbejdsmiljø.

Siden 2011 har medarbejderne fået tilbudt supervisionssamtaler af 1 times varighed hver måned. De fleste medarbejdere benytter sig frivilligt af dette og finder det meget givende. Dog er der fortsat medarbejdere, der ikke har lyst til at deltage i supervisionen. Det bliver de imidlertid tvunget til, fordi ledelsen betragter det som en del af arbejdet på lige fod med andre arbejdsopgaver.

Der er ligeledes mulighed for gruppesupervision, hvor flere medarbejdere kan få supervision i forhold til en konflikt eller en vanskelig samarbejdssituation, f.eks. hvis kollegaer bliver ved med at støde ind i de samme konflikter/udfordringer i forhold til deres samarbejde.

4.2.5 Samarbejds- og kommunikationskursus

I 2013 indførte Esbernhus et samarbejds- og kommunikationskursus for medarbejderne (samtlige medarbejdere). Kurset er et løbende kursus, hvor medarbejderne træner kommunikation og samarbejde. Kurset afholdes af den samme eksterne konsulent, som varetager den individuelle supervision. Dette skaber en sammenhængskraft, og tilliden til konsulenten øges.

Kurset består af 5-6 temadage om året. På disse temadage lærer medarbejderne forskellige kommunikationsværktøjer. Dette har bl.a. skabt en øget respekt kollegaerne imellem, idet de har fået forståelse for, at de alle sammen er forskellige og har forskellige behov. Forskelligheden bliver brugt aktivt f.eks. ved fordeling af arbejdsopgaver m.m.

Når der ansættes nye medarbejdere går de ind i forløbet sammen med de andre medarbejdere. De har mulighed for at se Youtube-videoer med de foregående kursusgange, da konsulenten lægger dem op på firmaets hjemmeside.

4.2.6 Forankring

Der afholdes fælles personalemøder for samtlige medarbejdere hver anden måned, hvor arbejdsmiljø er et fast punkt på dagsordenen. Dette for at sikre et konstant fokus på arbejdsmiljø. Dertil afholdes der møder i de enkelte personalegrupper ca. hver måned. Her diskuteres der også ofte arbejdsmiljø, men det er ikke et fast punkt på dagsordenen.

Der afholdes MED-møder hver anden måned, hvor det psykiske arbejdsmiljø altid diskuteres. Dette er en del af at forankre et fokus på det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

4.3 Mål og effekter

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

4.3.1 Mål

Esbernhus' overordnede mål var at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø, men der er ikke opstillet konkrete mål herfor. En reduktion i sygefraværet samt andre økonomiske gevinster har ikke været målsætningen og betragtes således som en sideeffekt for Esbernhus.

4.3.2 Effekter

De interviewede medarbejdere refererer, at det psykiske arbejdsmiljø er blevet væsentligt forbedret:

- › Medarbejderne trives bedre.
- › Der er skabt rum for, at medarbejderne kan være åbne om konflikter.
- › Der er skabt rum for, at medarbejderne kan give hinanden konstruktiv feedback.
- › Bedre sociale relationer de ansatte imellem, fordi ALLE medarbejderne har været på kursus sammen. Dette er fordrende for samarbejdet om arbejdsopgaverne i det daglige.

- › Den enkelte medarbejder tager i højere grad ansvar for arbejdet og trivslsen.
- › Der er skabt øget kvalitet i kerneydelsen, fordi medarbejderne ikke bruger deres ressourcer på at arbejde under et dårligt psykisk arbejdsmiljø, men kan fokusere på kerneopgaven.

Ud over et forbedret psykisk arbejdsmiljø har Esbernhus reduceret sygefraværet betydeligt siden indsatsen begyndte i 2009.

Nedenfor fremgår udviklingen i sygefraværet siden 2009. 2009 er valgt som baseline for udviklingen i sygefraværet, da indsatsen begyndte i 2009.

Sygefravær 2009-2014		
2009	28,2	dage pr. medarbejder
2010	22,3	dage pr. medarbejder
2011	17,5	dage pr. medarbejder
2012	12,7	dage pr. medarbejder
2013	9,3	dage pr. medarbejder
2014	7,7	dage pr. medarbejder

Kilde: Esbernhus

Som det ses af ovenstående, har sygefraværet været stødt faldende fra projektstart (2009) til nu. Fra 2009 til 2010 ses det første fald og efterfølgende frem til og med 2014, som er de seneste tilgængelige tal, er sygefraværet faldet yderligere år for år.

Reduktionen i sygefraværet vurderes af såvel medarbejdere som ledelsen udelukkende at skyldes indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

I starten af indsatsen måtte Esbernhus sige farvel til enkelte medarbejdere, som ikke kunne indordne sig under den nye tilgang. Dette skabte mere ro i personalegruppen. Siden 2012 har 8 medarbejdere forladt stedet, mens 7 nye er kommet til. Siden 2013 har Esbernhus således haft en medarbejder mindre i plejegruppen, hvilket Esbernhus vurderer har kunnet lade sig gøre grundet indsatsen.

Esbernhus har desuden reduceret brugen af vikarer. Af nedenstående tabel ses udviklingen i brugen af vikarer fra 2009-2014. Tallene viser svingninger, men overordnet har Esbernhus reduceret brugen af vikarer i perioden.

Vikarer 2009-2014		
2009	21	dage
2010	0	dage
2011	2	dage
2012	17	dage
2013	8	dage
2014	10	dage

Kilde: Esbernhus

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 Esbernhus vurderer, at indsatsen har bidraget til en fælles forståelse og accept af hinandens arbejdsområder. For medarbejderne har følgende faktorer særligt haft betydning for, at indsatsen har haft en effekt:

- › Ledelsesopbakning. Medarbejderne vurderer at forstanderen er meget engageret og dygtig. De 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.
- › Der er skabt en kulturændring for *hele* institutionen – det samme sprog og faglige forståelse, fordi *alle* medarbejdere samt udvalgte beboere var på kursus sammen (inkl. køkkenpersonale, pedeller og sekretærer).
- › Ligeledes har kommunikations- og samarbejdskurserne bidraget til, at der er et bedre arbejdsmiljø, fordi medarbejderne samarbejder bedre.
- › 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.

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 opnåede effekter. De virksomme mekanismer beskriver således, hvordan det potentielt kan lykkes at forbinde aktiviteterne i en intervention med et succesfuldt resultat.

Den virksomme mekanisme i forbindelse med indsatsen på Esbernhus er:

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

- › At *alle* medarbejdere var på kursus i socialpsykiatri, da det skabte en fælles forståelse for arbejdet med beboerne, som har forbedret samarbejdet medarbejderne imellem og dermed påvirket det psykiske arbejdsmiljø positivt.
- › Der blev sat fokus på faglighed, hvilket har bevirket en øget kvalitet i kerneydelsen og dermed større arbejdsglæde blandt personalet.
- › Gennem supervisionen er medarbejderne begyndt at kigge indad og forholde sig til egne fejl før der evt., peges fingre ad andre. Dette har ligeledes forbedret samarbejdet mellem medarbejderne.
- › Modstand mod den nye tilgang til arbejdet er blevet elimineret, da medarbejdere, der ikke var interesserede i at arbejde efter den nye tilgang, er blevet opsagt. Det har bevirket, at der nu er en positiv indstilling til arbejdsmetoderne, som letter samarbejdet medarbejderne imellem.
- › Det er en kontinuerlig indsats, hvor aktiviteterne fortsætter og dermed fastholdes.

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

- › En bestyrelse, der besluttede, at der skulle ske udvikling på Esbernhus og derfor ansatte en ny leder i 2007.
- › Motiverede og vedholdende medarbejdere, der ønsker at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og levere en god kerneydelse.
- › Gensidig fleksibilitet. Både medarbejdere og ledelsen er meget fleksible i forhold til at få institutionen til at fungere. Medarbejderne tilrettelægger selv arbejdet og er meget fleksible i forhold til at dække kollegaers vagter m.m. Ledelsen viser på den anden side også fleksibilitet. Det har haft stor betydning i forhold til at kunne dække vagter i forbindelse med kursus og supervision.
- › Esbernhus er en selvejende institution, som har bevirket, at lederen har kunnet allokere så mange midler, som hun har haft lyst (råd) til, til supervision og kurser.

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.

Indsatsen har været fortløbende og er fortsat i gang, hvorfor gevinster og udgifter beregnes samlet for hele perioden.

I nedenstående tabel fremgår de økonomiske gevinster, der har været i forbindelse med interventionen. Som det ses af tabellen, løber de samlede økonomiske gevinster op på 1.051.742 kr.

Gevinster	
Reduceret sygefravær (2009-2014)	346.871 kr.
Reduceret brug af vikarer	254.005 kr.
Reduktion i medarbejderstaben	599.288 kr.
I alt¹	1.051.742 kr.

¹ Beregningen er tilbagediskonteret, hvor der regnes med en rente lig inflationen på 2 %.

Esbernhus er ligeledes blevet reduceret med 1 medarbejder i personalegruppen i perioden. Dette skyldes besparelser og har ikke direkte været en del af indsatsen, men vi vurderer, at denne prioritering har kunnet lade sig gøre i kraft af indsatsen, hvorfor besparelsen er medregnet i Benefit Cost Ratio¹ beregningen.

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

Omkostninger	
Eksterne konsulenter – kurser og supervision¹	
Forløb i 2009	46.415 kr.
Forløb i 2010	23.131 kr.
Forløb i 2011	87.799 kr.
Forløb i 2012	42.610 kr.
Forløb i 2013	251.355 kr.
Forløb i 2014	330.461 kr.
I alt	781.771 kr.
Kurser – tidsforbrug og forplejning	
Forløb i 2009	450.014 kr.
Forløb i 2010	256.628 kr.
Forløb i 2011	256.628 kr.

¹ Benefit Cost Ratio er beregnet som: BCR=Gevinst/Investering

Forløb i 2012	225.007 kr.
Forløb i 2013	154.656 kr.
Forløb i 2014	199.080 kr.
I alt	1.542.013 kr.
Supervision – tidsforbrug	
Forløb i 2011 ²	38.137 kr.
Forløb i 2012	38.137 kr.
Forløb i 2013	38.137 kr.
Forløb i 2014	38.137 kr.
I alt	152.548 kr.
Omkostninger i alt	2.476.332 kr.
Omkostninger i alt med tilbagediskontering³	2.351.017 kr.

¹ Kurser i 2009 var primært AMO-kurser, men kurserne i 2013 og 2014 blev afholdt af et eksternt konsulentfirma.

² Det har desværre ikke været muligt at få data i forhold til udgifter til supervision før 2011.

³ Beregningen er tilbagediskonteret, hvor der regnes med en rente lig inflationen på 2 %.

Som det ses af tabellen har Esbernhus haft omkostninger til interventionen på 2.351.017 kr. siden 2009.

Beregnes Benefit Cost Ratio er resultatet, at Esbernhus har fået investeringen 0,4 gange igen i perioden 2009-2014.

5.2.1 Økonomisk tilskud

Esbernhus har ikke modtaget økonomiske tilskud til indsatsen. Som selvejende institution har Esbernhus mulighed for selv at omfordele deres økonomiske ressourcer. Esbernhus har således sparet andre steder for at få råd til indsatsen. Desværre har vi ikke viden om, hvilke prioriteter Esbernhus har måttet foretage for at få råd til indsatsen.

6 Sammenfatning

Esbernhus iværksatte i 2009 en intervention for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Interventionen kobede faglig udvikling med udvikling af det psykiske arbejdsmiljø for dels at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, dels at øge kvaliteten i kerneydelsen.

Interventionens omdrejningspunkt har været kursus i socialpsykiatri samt kursus i samarbejde og kommunikation koblet med løbende supervision af plejepersonalet.

Som resultat af indsatsen har Esbernhus forbedret det psykiske arbejdsmiljø. Medarbejderne trives bedre, og der er skabt øget kvalitet i kerneydelsen, fordi medarbejderne ikke bruger deres ressourcer på at arbejde under et dårligt psykisk arbejdsmiljø, men kan fokusere på kerneopgaven. Dertil er der skabt rum for, at medarbejderne kan tale åbent om konflikter og give hinanden konstruktiv feedback. Ud over et forbedret psykisk arbejdsmiljø har Esbernhus reduceret sygefraværet fra 28,2 dage pr. medarbejder i 2009 til 7,7 dage pr. medarbejder i 2014.

De virksomme mekanismer, der har skabt succes i projekt, er at Esbernhus har haft en proaktiv leder, der har iværksat indsatsen og prioriteret udvikling og forandring. Desuden har det været en væsentlig virkningsmekanisme, at *alle* medarbejdere var på kursus i socialpsykiatri, da det skabte en fælles forståelse for arbejdet med beboerne, som har forbedret samarbejdet medarbejderne imellem og dermed påvirket det psykiske arbejdsmiljø positivt. Derudover har det været væsentligt, at der er blevet sat fokus på faglighed, som har bevirket en øget kvalitet i kerneydelsen og dermed større arbejdsglæde blandt personalet.

I forhold til økonomiske omkostninger har Esbernhus haft omkostninger til interventionen på 2.351.017 kr. fra 2009-2014. Der er flere aktiviteter, hvor det ikke har været muligt at få oplyst omkostningerne. Disse skal lægges til de samlede omkostninger for interventionen.

Esbernhus har sparet 452.454 kr. i udgifter til sygefravær og vikarer siden 2010. Derudover har Esbernhus reduceret medarbejderstaben med en person siden

2013 og har derfor sparet 599.288 kr. i 2013-2014. I alt har Esbernhus sparet 1.051.742 kr. siden 2010 som resultat af indsatsen.

Beregnes Benefit Cost Ratio² er resultatet, at Esbernhus har fået investeringen 0,4 gange igen i perioden 2009-2014.

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