

SEPTEMBER 2016

HERNING KOMMUNE – CENTER FOR DRIFT OG SERVICE

CASERAPPORT – PSYKISK ARBEJDSMILJØ



COWI

SEPTEMBER 2016

ADRESSE COWI A/S
Stormgade 2
6700 Esbjerg

TLF +45 56 40 00 00

FAX +45 56 40 99 99

WWW cowi.dk

HERNING KOMMUNE – CENTER FOR DRIFT OG SERVICE

CASERAPPORT – PSYKISK ARBEJDSMILJØ

PROJEKTNR.	A032456
DOKUMENTNR.	Caserapport
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	23. september 2016
UDARBEJDET	RVAN
KONTROLLERET	PEA
GODKENDT	PEA

INDHOLD

1	Indledning	6
2	Baggrundsoplysninger	8
3	Dataindsamling	9
4	Interventionen	11
4.1	Målgruppe	13
4.2	Aktiviteter	13
4.3	Mål og effekter	17
4.4	Virksomhedens egen vurdering af interventionen	18
5	Analyse	20
5.1	Virkningsevaluering	20
5.2	Økonomi	23
6	Sammenfatning	25

1 Indledning

COWI har fået midler fra Arbejds miljø forskningsfonden 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 30 cases. Hver case er et specifikt projekt i en virksomhed, som med succes har forbedret arbejdsmiljøet. Der vil være ti cases vedrørende ergonomisk arbejdsmiljø, ti cases vedrørende psykisk arbejdsmiljø og ti cases vedrørende interventioner, der har reduceret ulykkesrisikoen.

COWI har gennemført dataindsamlingen på de 30 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 30 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 Hering Kommunes Center for Drift og Service.

2 Baggrundsoplysninger

Nedenfor fremgår casevirksomhedens baggrundsoplysninger.

Virksomhed: Herning Kommune, Teknik og Miljø – Center for Drift og Service

Titel på intervention: Happy Meet

Arbejds miljøemne: Psykisk arbejdsmiljø

Branche: Landbrug, skovbrug og fiskeri

Sektor: Den offentlige sektor

"Center for Drift og Service" er et center under Herning Kommunes forvaltning for "Teknik og Miljø". De opgaver, som Center for Drift og Service varetager, omfatter bl.a. vedligeholdelse af parker, idrætsanlæg og veje ved f.eks. græsslåning samt klipning af buske og træer.

I 2013 fik centret en 5. plads i Herning Kommunes innovationskonkurrence for interventionen.

I 2014 var Center for Drift og Service nomineret til året arbejdsmiljøpris i kategorien psykisk arbejdsmiljø.

3 Dataindsamling

Dataindsamlingen hos Center for Drift og Service blev gennemført den 25. marts 2015 af Rikke Voss Andersen (RVAN) fra COWI.

Der blev gennemført følgende fem interviews:

Interview	Navn	Titel
1	Anders Faber Nielsen	Driftsleder
2	Nina Hagelskjer	AMR
3	Peter Dalsgaard	Afdelingsleder for Center for Drift og Service
4	Maria Have	HR

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

Titel	Data	Forfatter
Mail fra d. 3. maj 2015	Data om: <ul style="list-style-type: none">> Sygefravær> Socialt indeks (trivselsundersøgelse)> Arbejdsgruppemøder> Gennemsnitslønninger> Opsamlingsmøde – lederne> Roadshow	Maria Have
Mail fra d. 12. maj 2015	Data om: <ul style="list-style-type: none">> Gennemsnitslønninger for hver medarbejderkategori> Roadshow	Maria Have
Årsrapport – Drift 2012	Data om: <ul style="list-style-type: none">> Økonomi> Social indeks> Miljøindsats	Herning Kommune

Årsrapport – Drift 2013	Data om: › Økonomi › Social indeks › Miljøindsats	Herning Kommune
Årsrapport – Drift 2014	Data om: › Økonomi › Social indeks › Miljøindsats	Herning Kommune

4 Interventionen

Herning Kommune er inddelt i fem forvaltninger, hvoraf Teknik og Miljø er en af disse forvaltninger. Teknik og Miljø er yderligere opdelt i fire centre, hvoraf Center for Drift og Service er det ene center.

Det er i Center for Drift og Service, at interventionen har fundet sted. Centrets opgaver omfatter bl.a. vedligeholdelse af parker, idrætsanlæg og veje ved f.eks. græsslåning samt klipning af buske og træer.

Organisatorisk set har centeret en afdelingsleder, og under ham er der tre driftsledere, som er ansvarlige for hvert deres område. Der er i alt 130 medarbejdere, heraf 10 medarbejdere i administrationen og 120 medarbejdere i marken.

I 2008 tog centrets ledelse en beslutning om at gå fra en BUM-model til en HOD-model. BUM står for bestiller-udfører-model, og HOD står for helhedsorienteret drift.

Under BUM-modellen blev der fra central side brugt meget tid på udarbejdelse af udbudsmaterialer og på udbudsforretning. BUM-modellen var kendetegnet ved, at medarbejderne udelukkende måtte udføre det, der stod i udbudsmaterialet. Hvis der var behov for at lave andet, skulle der først laves en aftale og en kontrakt på arbejdet, før det måtte udføres. På den måde blev arbejdsgangen lang og besværlig, og medarbejdernes frihed og selvstændighed var snæver. BUM-modellen havde fokus på økonomi, og formålet med modellen var at tjene penge, samtidig var det dog meget dyrt at drive virksomheden sådan bl.a. fordi modellen var tung rent administrativt.

HOD-modellen blev indført for at udnytte ressourcerne og kompetencerne bedre. Både medarbejdere og ledelse skulle til at tænke i helheder. Medarbejderne skulle desuden vænne sig til at tænke og agere mere selvstændigt. Når de var ude i marken, skulle de tage det med, som var logisk og ikke holde sig snævert til opgavebeskrivelsen. Med HOD-modellen ønskedes desuden at opnå mere glade og tilfredse medarbejdere, der forstod og kunne se værdien af deres arbejde. For at illustrere dette overfor medarbejderne brugte de en tegneserie, som viser to stenhuggere, der udfører det samme arbejde. Den ene fortæller lidt uentusiastisk, at han hugger sten. Den anden fortæller glad, at han bygger en katedral. Drift ønskede, at deres medarbejdere blev som "katedralbyggeren".



I 2009 opstartede centret et kulturprojekt.

Et led i dette projekt bestod i at screene medarbejdernes dansk- og matematikfærdigheder og på baggrund af dette at tilbyde undervisning i dansk og/eller matematik i arbejdstiden til dem, der kunne have behov herfor.

Et andet led i projektet bestod desuden i, at alle medarbejdere var af sted på et kursus i to-tre dage, hvor de var blandet på tværs af teams, og hvor der var en masse samarbejdsøvelser og teambuilding.

I forbindelse med kulturprojektet blev der talt meget om rød og grøn bane. Rød bane betød, at en medarbejder måske havde en lidt dårlig dag, og grøn bane betød, at en medarbejder havde en god dag. Det var mere legitimt at sige til hinanden: "Nå, du har vist en rød dag i dag" frem for "Du er da vist sur i dag". Der blev endvidere talt meget om kontrolcirklen, herunder hvad der er vilkår, og hvad vi har kontrol over. Hvor meget energi skal man bruge på vilkår, som der ikke kan gøres noget ved, og hvor meget energi på kontrol, hvor man kan gøre noget.

Samtidig med indførelsen af HOD-modellen og kulturprojektet, udarbejdede ledelsen en klar strategi og vision for Center for Drift og Service. Strategien blev formidlet ud til medarbejderne på en letforståelig måde, og den er klar for alle på arbejdspladsen. Der er en overordnet strategi for 2020, og så bliver der lagt en konkret strategi for hvert år.

I 2011 tog afdelingslederen initiativ til at revidere den måde, hvormed de gennemførte deres psykiske APV. Dette skete i en erkendelse af, at deres daværende psykiske APV ikke gav brugbare resultater.

Den psykiske APV havde indtil da været gammeldags og statisk. Det var et flere siders spørgeskema, hvor medarbejderne skulle svare på en række spørgsmål ved at sætte kryds og komme med uddybende bemærkninger.

En af udfordringerne ved denne form for APV var, at den var skriftlig. Problemet med dette var, at mange af medarbejderne ikke var så gode til at læse og skrive. Krydsene blev derfor tit sat lidt tilfældigt, og der blev aldrig skrevet uddybende bemærkninger. En anden udfordring ved APV-formen var, at spørgsmålene bestod af en række standardspørgsmål, som ikke rigtig passede til arbejdspladsen.

Ift. resultaterne af APVen konkluderede ledelsen desuden, at de ikke rigtig flyttede sig på det psykiske arbejdsmiljø ift. hvor mange ressourcer de brugte på den psykiske APV. Dette skyldtes til dels selve APV-metoden.

Formålet med afdelingslederens initiativ til at revidere APV-metoden var, at der skulle udvikles en mere dynamisk model, som gav mere brugbare resultater, og hvor alle medarbejderne deltog aktivt og fik ejerskab over processen. Den nye APV-model skulle gerne skabe værdi for arbejdspladsen og være med til at give glade og tilfredse medarbejdere.

Begrundelsen for at ønske et nyt APV-koncept til det psykiske arbejdsmiljø var altså ikke, at de havde observeret nogle udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø, men simpelthen at ledelsen ønskede et APV-produkt, de kunne bruge til noget, og som kunne flytte dem.

4.1 Målgruppe

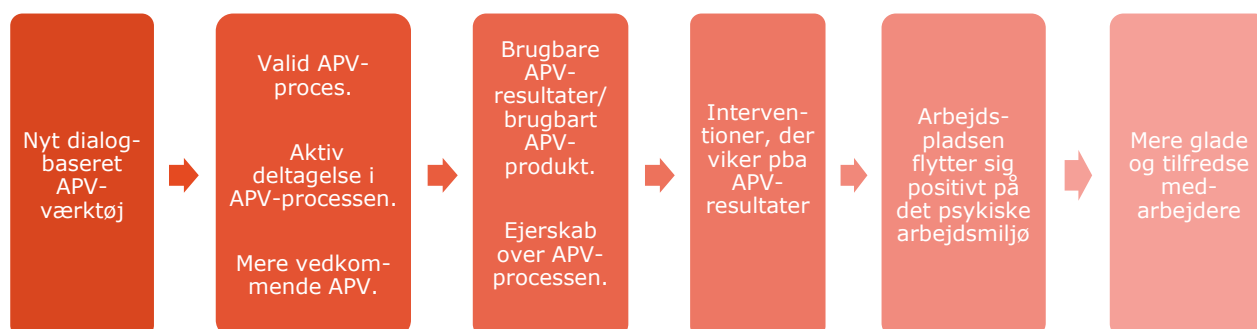
Målgruppen for interventionen har været samtlige 130 medarbejdere hos Center for Drift og Service både ledelse og medarbejdere.

4.2 Aktiviteter

I dette afsnit beskrives interventionens aktiviteter. Interventionen bestod som nævnt i at udvikle en ny måde at gennemføre den psykiske APV.

I nedenstående figurer fremgår interventionens forandringslogik og tidsforløb.

Figur 1 Interventionens forandringslogik.



Figur 2 Interventionens tidsforløb.



4.2.1 Udvikling af værktøjet

I 2011 afholdt afdelingslederen et møde med en ekstern konsulent om mulighederne for at udvikle et nyt APV-værktøj til den psykiske APV. Den eksterne konsulent kendte virksomheden godt, da han havde været med til at igangsætte og facilitere det kulturprojekt, virksomheden tidligere havde igangsat samt været facilitator på udviklingen af strategien og visionen.

Der blev nedsat en arbejdsgruppe bestående af to arbejdsmiljørepræsentanter, en HR-konsulent fra centralt hold, den lokale HR-assistent, en beredskabschef samt afdelingslederen. Desuden deltog den eksterne konsulent.

Ved det første møde præsenterede den eksterne konsulent tre modeller, hvoraf arbejdsgruppen valgte den ud, som de ønskede at arbejde videre med.

I løbet af tre kvart år mødtes arbejdsgruppen fem gange á to timer, hvor de udviklede og afprøvede konceptet, indtil det færdige koncept lå klar til brug.

4.2.2 Happy Meet

Konceptet, som er en form for spil, fik navnet Happy Meet inspireret af McDonalds Happy Meal, fordi materialerne til brug i APV-processen er pakket ind i et lille paphus, som kan foldes ud.

På billedet nedenfor ses huset, når det er foldet ud og flere af effekterne:



To af de indvendige vægge i huset er lavet af whiteboard materiale, hvor der kan skrives på. De to øvrige indvendige vægge er røde og grønne lavet af magnetisk materiale.

Desuden omfatter spillet:

- > Grønne og røde runde smileymagneter
- > 14 emnekort
- > Løsningsobjekter som f.eks. ur, værktøj, forstørrelsesglas, talebobbel og mønt

Medarbejderne gennemførte spillet holdvist med maksimum ti medarbejdere pr. spil. Hvis et hold bestod af mere end ti medarbejdere, blev det opdelt i mindre hold. Lederne lavede en seance for sig selv. Til hver seance var der endvidere to facilitatorer, som var den lokale HR-assistent og en HR-konsulent centralt fra. I alt blev der gennemført 18 APV-seancer i efteråret 2012.

Det første, der skete, når medarbejderne var kommet ind i lokalet og havde sat sig om bordet var, at en af medarbejderne blev bedt om at åbne huset. Øverst i huset lå en pose med rundstykker eller kage. Det næste de stødte på i huset var kaffe og kopper. På kopperne var der små "gajolcitatater" omkring psykisk arbejdsmiljø. Hver medarbejder fik en kop kaffe og et stykke morgenbrød eller kage, og så blev der snakket om gajolcitataterne, mens de drak kaffen. Hvis der var et hold, der ikke rigtig ville sige noget, så satte en af de to facilitatorer gang i snakken ved f.eks. at spørge, hvad står der på din kop. Kaffen, morgenbrødet og snakken var med til at skabe en god stemning og dialog, allerede inden de gik i gang med selve APV-processen.

Efter omkring ti minutter gik den egentlige APV-proces i gang.

Processen startede med, at holdet sammen skulle udvælge to ud af fjorten temaer ud fra nogle temakort. Når de to temaer var valgt, startede de med først at gennemgå det ene tema og dernæst det andet.

Først skulle medarbejderne vha. magnetiske smileyhoveder tilkendegive, hvad de syntes om temaet. Hvis de ikke syntes, der var nogle udfordringer ift. temaet, skulle de kaste en grøn smiley ind på pladen, og omvendt skulle de kaste en rød smiley ind på pladen, hvis de syntes, der var nogle udfordringer ift. temaet. Når alle havde kastet en smiley ind på pladen, skulle hver især sige noget om, hvorfor/hvorfor ikke de synes der var nogle udfordringer.

Den ene facilitator skrev de positive udsagn ned på husets ene whiteboard. Den anden facilitator skrev de negative udsagn ned på husets andet whiteboard. Udsagnene blev endvidere skrevet ned på et stykke papir.

Når de positive og negative forhold ved temaet var fundet, skulle der findes løsninger til det, der fyldte mest. Der måtte godt være mere end en løsning. Løsningerne blev fundet vha. spilllets løsningsobjekter. F.eks. kunne uret symbolisere, at der ikke var tid nok, og forstørrelsesglasset kunne symbolisere, at der skulle mere fokus på området.

Til slut blev temakortet, løsningsobjekterne og papiret med medarbejdernes udsagn pakket ned i en lille "flyttekasse", som lederen skulle have.

For hver seance blev der lavet to flyttekasser – en for hvert udvalgt tema.

I december 2012, da alle 18 APV-seancer var gennemført, mødtes lederne, den lokale HR-assistent og den eksterne konsulent en hel dag, hvor de sammen åbnede de små flyttekasser og sammen gennemgik, hvad der stod på sedlerne. Ud fra denne gennemgang blev der lavet en konklusion, som udpegede tre indsatsområder i det psykiske arbejdsmiljø:

- 1 *I efterspørger en bedre håndtering af værktøj og udstyr, så:*
Vi sætter fokus på, hvordan vi behandler vores udstyr, så vi ikke irriteres over dårlig adfærd og bruger unødigt tid. Alle skal komme med deres forslag til, hvad vi i fællesskab bør gøre, og hvad man som person vil gøre.
- 2 *I ønsker synlighed, så:*
Vi vil som ledergruppe være endnu skarpere på at gøre overordnede beslutninger og rammer forståelige og interessante. Det betyder bl.a. at det vi siger, er det vi gør, samt at vi forbedrer vores evne til at give feedback og være i en god dialog om muligheder og beslutninger.
- 3 *I siger, at vi faktisk gør det godt, og samtidig siger I, at det kan være en fordel, at vi alle tager ansvar, så:*
Meget handler om, at man selv gør det, man godt ved, er det rigtige, herunder:
 - › At vi er gode til at gøre det, der gavner os alle frem for en selv.
 - › At vi taler ordentligt til hinanden.
 - › Sætter fokus på de vigtigste områder ift. kulturen, og hvor vi vil være henne om et år eller to.

I foråret 2013 tog afdelingslederen på roadshow ud til alle pladser for at formidle konklusionerne af APV-processen til alle medarbejderne samt rose medarbejderne for, at de var gået så positivt ind i processen og takke for de input, de var kommet med.

Konklusionerne fra APVen blev indarbejdet i deres overordnede strategi og i strategien for 2013. Interviewpersonerne mener selv, at resultaterne af APV-processen er implementeret, og at medarbejdere og ledere arbejder efter APV-konklusionerne. Dette ses bl.a. ved, at medarbejderne kommer med ideer til tiltag, og medarbejderne tør komme og tale med lederne, hvis der er nogle udfordringer, eller hvis de har nogle ideer. Endvidere bliver der nu talt om psykisk arbejdsmiljø, og der er efterhånden opstået en os-følelse.

4.3 Mål og effekter

I dette afsnit præsenteres de målsætninger, virksomheden har opsat for interventionen.

4.3.1 Mål

Målet med interventionen var at få udarbejdet et brugbart APV-produkt, som kunne få arbejdspladsen til at flytte sig positivt på det psykiske arbejdsmiljø og dermed være med til at opnå mere glade og tilfredse medarbejdere.

Der var ingen kvantitative mål opstillet for interventionen.

4.3.2 Målopfyldelse

Ifølge interviewpersonerne er det lykkedes at lave et brugbart APV-produkt, og interviewpersonerne mener, at det har været med til at flytte arbejdspladsen positivt ift. det psykiske arbejdsmiljø. Dette ses ifølge interviewpersonerne bl.a. ved følgende:

- › Det er nu legitimt at tale om det psykiske arbejdsmiljø.
- › Medarbejderne er blevet bedre til at komme med gode ideer og forslag til tiltag.
- › Samarbejdet i de enkelte teams er styrket.

4.3.3 Andre effekter

Ifølge interviewpersonerne er der flere effekter af interventionen. De giver dog alle udtryk for, at effekterne ikke udelukkende kan tilskrives Happy Meet, men også overgangen til HOD-modellen, kulturændringen og strategien.

Nedenfor fremgår de effekter, interviewpersonerne nævnte:

- › Sygefraværet er faldet fra 5,02% i 2010 til 2,85% i 2014.

Noget, der ifølge interviewpersonerne, også (udover interventionen) kan have været med til at forklare faldet i sygefraværet, kan være:

- › At de er blevet bedre til at omplacere medarbejdere, i stedet for at sygemelde dem.
- › At de siden 2012 har skærpet opmærksomheden på sygefravær. Der er kommet mere struktur på det med at overvåge sygefraværet. Der bliver holdt øje

med det hver dag, og når fem arbejdsdage er gået, sker der en opfølgning ift. de syge.

- › Det sociale indeks, som måler medarbejdernes tilfredshed, har de sidste år vist en stigning i tilfredsheden blandt medarbejderne.
- › Medarbejderne har fået større arbejdsglæde.
- › Der er større tilslutning til sociale arrangementer.
- › Medarbejderne har opnået større kendskab til hinanden, større tryghed ved hinanden og mere åbenhed overfor hinanden. Forhold som blev fastholdt efter mødets afslutning.
- › Stoltheden af arbejdspladsen er blevet større.
- › Arbejdspladsen er blevet mere attraktiv, hvilket bl.a. ses ved, at de lige har haft ansættelsessamtaler, og at de aldrig tidligere har set så mange spændende ansøgere til et kommunalt job.

4.4 Virksomhedens egen vurdering af interventionen

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

Interviewpersonernes oplevelse er, at Happy Meet har fungeret efter hensigten, ved at APV-processen har været god og positiv, der er kommet synlighed omkring og fokus på det psykiske arbejdsmiljø, og der er kommet et brugbart produkt ud af det, som de har kunnet arbejde videre med.

Interviewpersonerne mener, at følgende faktorer har haft betydning for, at interventionen har haft en effekt:

- › Hele konceptet omkring huset var godt gennemtænkt og viste sig at fungere. Mange af medarbejderne kom ind med korslagte arme og så ud som om, de tænkte: "Hvad har de gang i". Store mænd, der skulle tale psykisk arbejdsmiljø, var en udfordring, men det var tænkt ind i konceptet. Gajolcitatene, kaffen og brødet blødte op på stemningen og satte dialogen i gang allerede fra starten, så barrikaderne var nede, inden den egentlige APV-proces gik i gang. Mange af effekterne i spillet var genkendelige, og så krævede det ingen skrivning og læsning, fordi der var fokus på det visuelle.
- › En af udfordringerne med den psykiske APV har altid været at få folk til at sige noget. Interviewpersonerne fortæller, at det ofte blev meget som en skoleklasse, hvor medarbejderne bare sad og kiggede på hinanden eller ned i bordet. Happy Meet "tvinger" alle til at gå med ind i en åben dialog, hvorved det bliver mere frit at tale, og ingen sidder og gemmer sig og er bange for at komme med tilføjelser til det sagte.

- › APVen står ikke alene. Den hænger uløseligt sammen med det kulturprojekt, de har kørt og med den strategi, der er lagt. APVen understøtter kulturen og strategien. Arbejdet med kulturen og strategien bliver troværdigt med APVen, og når noget er troværdigt, så virker det.
- › Der er en rød tråd i det, der besluttet, igangsættes og gennemføres. Det hele støtter op om hinanden. Ikke alene støtter de aktiviteter, der sættes i gang, op om hinanden, men den røde tråd ses også i selve aktiviteterne f.eks. i farverne rød og grøn, som går igen flere steder.
- › Medarbejderne er modtagelige og åbne overfor sådanne nye tiltag, fordi ledelsen med især kulturprojektet har vist, at de lytter og tager medarbejdernes input alvorlige.
- › Ledelsen prioriterer det og vil det, og det er også det, de viser medarbejderne hele tiden.
- › Medarbejderne er gået ind i det, tager det alvorligt og deltager aktivt.
- › Center for Drift og Service brugte assistance fra en ekstern rådgiver til at udvikle konceptet. Den eksterne rådgiver havde indgående kendskab til arbejdspladsen, fordi han havde været med til at gennemføre kulturprojektet.

Der vil ske nogle få småændringer med Happy Meet, inden den psykiske APV skal gennemføres næste gang. Desuden er det besluttet, at holdlederne ikke skal deltage sammen med deres medarbejdere næste gang, men skal gennemføre en seance for sig selv.

Happy Meet var så stor en succes, at det er den måde, den psykiske APV fremover skal gennemføres. Desuden er der taget en beslutning om, at det også skal forsøges at gennemføre den fysiske APV efter konceptet. Endvidere arbejder de i øjeblikket på at udarbejde et koncept for MUS-samtalerne, der kaldes "Happy Mouse", hvor ideen og setuppet med huset og dermed den røde tråd føres videre.

Endvidere blev Happy Meet i 2014 implementeret i hele forvaltningen "By, Erhverv og Kultur" i Herning Kommune.

5 Analyse

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

Først gennemgøres en virkningsevaluering, hvor det analyseres hvilke virksomme mekanismer, der skal være til stede, for at interventionen resulterer i de opstillede mål samt hvilken kontekst, der skal være for at de virksomme mekanismer træder i kraft.

Desuden gennemføres 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 ved Happy Meet, som er med til at få Happy Meet til at virke, er følgende:

- › Fokus på at skabe en god stemning og få gang i dialogen om arbejdsmiljø fra starten af APV-mødet:
 - › Ved hjælp af rundstykker, kage, kaffe og gajolciterne på kopperne.

- › Der var meget genkendelighed lagt ind i spillet:
 - › Happy Meet konceptet kender de fleste fra McDonalds Happy Meal.
 - › Billederne på emnekortene er lavet af en tegner og er relevante for medarbejderne hos netop Drift og Service. Det er med arbejdstøj på og medarbejdere i marken.
 - › Farverne rød og grøn, som blev brugt i spillet, kendte de fra deres kulturprojekt, hvor de havde arbejdet meget med rød og grøn bane.
- › Der er lagt vægt på den visuelle:
 - › Der blev brugt billeder til at præsentere emnerne.
 - › Der blev brugt farver og smileyhoveder til at markere godt og skidt
 - › Der blev brugt ting (løsningsobjekterne) til at symbolisere mulige løsninger.
 - › Det krævede ikke som tidligere, at medarbejderne skulle læse og forstå en tekst og eventuelt skrive en kommentar. Det skrivning, der skulle foregå, blev foretaget af de to facilitatorer.
- › Alle er aktive:
 - › Det er indbygget i spillet, at alle medarbejderne kommer på banen. Alle skal udtrykke sig om det emne, der er blevet valgt. Det kommer helt automatisk, når de har kastet et rødt eller grønt smileyhoved ind på pladen, for så skal de hver især sige noget om emnet.
- › APV-processen krævede ingen forberedelse af medarbejderne. De skulle blot møde op.
- › Brugbart produkt: Medarbejderne føler, de får noget ud af det, og der bliver fulgt op på det. Det var ikke tilfældet førhen.
- › Synlig ledelse. Det var ledelsen, der initierede interventionen, og der har været ledelsesopbakning hele vejen. Ledelsen involverede sig i hele processen, de satte handling i gang på baggrund af APV-en og fulgte op på APV-konklusionerne. Ledelsen kommunikerede endvidere APV-resultaterne ud til medarbejderne ved at komme ud til dem fysisk.
- › Medarbejderinvolvering i implementeringen
- › APV-seancen havde en form for teambuildingeffekt, hvor medarbejderne opnåede større kendskab til hinanden, større tryghed ved hinanden og mere åbenhed overfor hinanden. Forhold som blev fastholdt efter mødets afslutning.
- › Ekstern konsulent, som de tidligere havde arbejdet sammen med, og som der var en god kemi med. Samarbejdet med konsulenten var rigtig godt, og i fællesskab fik de udarbejdet APV-konceptet. Han forstod, hvad de havde behov for.

Opsummerende er de virksomme mekanismer ved Happy Meet:

- › Der skabes god stemning fra start
- › Genkendelighed

- > Visuelt værktøj frem for skriftligt værktøj
- > Aktiv deltagelse og dialog
- > Brugbart produkt
- > Synlig, involverende ledelse
- > Teambuilding effekt

5.1.2 Kontekst

Konteksten angiver hvilke omstændigheder, der skal være til stede, for at de virksomme mekanismer 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. Konteksten er til stede uafhængig af interventionen.

Den kontekst, som var med til at fremme de virksomme mekanismer hos Center for Drift og Service i Herning Kommune var følgende:

Fra BUM til HOD:

Arbejdspladsen gik i årsskiftet mellem 2009/2010 fra en BUM-model til en HOD-model. I HOD-modellen arbejdes der med medarbejdernes adfærd. De skulle i højere grad tænke helhedsorienteret og mere selvstændigt. De skulle forstå verden i et større perspektiv og kunne se værdien af deres arbejde ligesom "katedralbyggeren".

Kulturprojektet:

I 2009 blev der igangsat et kulturprojekt, hvor der bl.a. blev sat fokus på medarbejdernes dansk- og matematikfærdigheder. Ifølge den ene interviewperson betød dette kompetenceløft, at medarbejderne har mere selvtillid til at turde sige noget og udtrykke sig i sådan en APV-seance.

Med kulturprojektet havde medarbejderne endvidere været af sted på et kursus med fokus på teambuilding og samarbejdsøvelser.

I forbindelse med kulturprojektet blev der talt meget om kontrolcirklen, herunder hvad der er vilkår, og hvad vi har kontrol over. APVen var noget af det, de havde kontrol over og kunne gøre noget ved.

Strategiarbejde:

Samtidig med indførelsen af HOD-modellen og kulturprojektet, gik ledelsen i gang med strategiarbejde, hvor de udarbejdede en klar strategi og vision for arbejdspladsen. Strategien er synlig for alle i det daglige arbejde. Den blev formidlet ud til medarbejderne på en letforståelig måde, og den er klar for alle på arbejdspladsen.

Som det fremgår af ovenstående, var der siden 2008 blevet iværksat en masse tiltag, som skulle forbedre forholdene på arbejdspladsen og gøre medarbejderne mere glade og tilfredse. Medarbejderne har haft en positiv opfattelse af disse tiltag og har haft en oplevelse af, at det har gjort en forskel. Der er blevet sat handling bag ordene, og ledelsen har vist, at de prioriterer medarbejderne. Desuden har de tiltag, der har været i gang, medført en holdningsændring hos medarbejderne og sat gang i følelsen af, at ledere og medarbejdere er et fælles team, der sammen har en opgave, der skal løses. Det har givet fælles ansvar, ejerskab og medindflydelse. Medarbejderne kommer aktive med input og

forslag til forbedringsmuligheder og skellet mellem ledelse og medarbejdere er ikke længere så stort, medarbejderne tør nu at komme ind over dørtærsklen og snakke med deres ledere. Hele den proces, der har været i gang, kan have en betydning for, at Happy Meet blev modtaget positivt, at alle bidrog aktivt, og at der kom et brugbart produkt ud af det.

Det kan også tænkes, at den forudgående proces og udvikling har været med til at motivere lederne eller geare dem til at komme i tanke om, at APVen er et muligt værktøj til at rykke på et område, som kan være en smule tabubelagt på sådan en mandepræget arbejdsplads. Hele mindsettet er styret ind på at tænke i baner, hvordan kan vi styrke og bedre arbejdspladsen yderligere.

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.

Af nedenstående tabel fremgår det hvilke gevinster, Center for Drift og Service har haft i forbindelse med interventionen. Baseline for udregning af gevinster er sat til 2011, som er året inden, interventionen blev påbegyndt, og slutåret er sat til 2014, hvor resultaterne af interventionen forventes at kunne ses. Som tabellen viser, er den økonomiske gevinst i forbindelse med interventionen på 565.918 kr. Interviewpersonerne oplyste, at de mener, at 33,3 % - 50 % af de effekter, de har set, kan tilskrives interventionen. Ift. tallene i tabellen, er der derfor regnet med, at 33,3 % af gevinsterne i forbindelse med sygefravær, skyldes interventionen.

Gevinster (2010-2014)	
Besparelser til udgifter til sygefravær	565.918 kr.
Gevinster i alt	565.918 kr.
Gevinster i alt (m. tilbagediskontering)	543.189 kr.

I nedenstående tabel fremgår det hvilke omkostninger, der har været i forbindelse med interventionen. Som tabellen viser, har de økonomiske omkostninger i forbindelse med interventionen været 162.699 kr. i perioden 2011-2014.

Omkostninger	
Opstartsmøde	517 kr.
Møder i arbejdsgruppen	13.113 kr.
Ekstern konsulent	71.000 kr.
Materialer	26.000 kr.
Forplejning under APV-seance	1.500 kr.
Merudgift for APV-seance med Happy Meet vs. spørgeskema	20.634 kr.
Opsamlingsmøde – ledere	7.233 kr.
Roadshow	22.702 kr.

Omkostninger i alt	162.699 kr.
Omkostninger i alt (m. tilbagediskontering)	159.126 kr.

Sammenholdes gevinster og omkostninger i forbindelse med interventionen, viser beregningerne, at Center for Service og Drift har fået investeringen 3,4 gange igen.

5.2.1 Økonomisk tilskud

Center for Drift og Service i Herning har ikke fået tilskud af nogen art til interventionen.

6 Sammenfatning

I 2011 påbegyndte Center for Drift og Service udarbejdelsen af et nyt APV-koncept til brug i forbindelse med deres psykiske APV. Formålet med dette var, at der skulle udvikles et APV-koncept, som gav mere brugbare resultater, og hvor alle medarbejderne deltog aktivt og fik ejerskab over processen. Det nye APV-koncept skulle endvidere være med til at skabe værdi for arbejdspladsen og være med til at give glade og tilfredse medarbejdere.

Målgruppen for interventionen var alle 130 medarbejdere hos Center for Drift og Service.

I løbet af 2011 og 2012 blev det nye APV-koncept udviklet. I efteråret 2012 blev APV-seancerne gennemført, og i vinteren samlede lederne op på APV-seancerne og lavede en konklusion og handlingsplan, som blev præsenteret for medarbejderne i foråret 2013.

Med interventionen har Center for Drift og Service formået at udvikle et brugbart APV-koncept, som har været med til at flytte arbejdspladsen positivt ift. det psykiske arbejdsmiljø. Bl.a. er det blevet legitimt at tale om psykisk arbejdsmiljø, der er blevet bedre samarbejde i de enkelte teams, og medarbejderne er blevet bedre til at komme med gode ideer og forslag til tiltag. Interviewpersoner oplyste, at mellem 33,3 % og 50 % af effekterne kan tilskrives interventionen. Interventionen har været en sådan succes, at konceptet i fremtiden videreudvikles og forsøges anvendt i forbindelse med den fysiske APV og MUS-samtaler. Endvidere har Herning Kommunes forvaltning for "By, Erhverv og Kultur" valgt at implementere APV-konceptet.

En af de virksomme mekanismer, der har været med til at skabe succes er, at ledelsen har prioriteret og bakket op om interventionen hele vejen igennem. De har ligesom medarbejderne brugt tid på APV-en og gennem konklusionerne og formidlingen af konklusionerne til medarbejderne vist, at der er blevet lyttet til medarbejdernes ønsker og behov, og vist at der vil blive arbejdet med det fremadrettet. Andre virksomme mekanismer er fokus på aktiv deltagelse og dialog, fokus på genkendelighed, et visuelt værktøj frem for et skriftligt samt indbygget teambuilding effekt.

I forhold til de økonomiske omkostninger har interventionen kostet 162.699 kr. Beregningerne viser, at Center for Drift og Service har fået investeringen 3,4 gange igen.