

SEPTEMBER 2016

# CHRISTIANSEN & ESSENBÆK

CASERAPPORT – PSYKISK ARBEJDSMILJØ



**COWI**



SEPTEMBER 2016

# CHRISTIANSEN & ESSENBÆK

CASERAPPORT – PSYKISK ARBEJDSMILJØ

PROJEKTNR. A032456  
DOKUMENTNR. Caserapport  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 9. september 2016  
UDARBEJDET GRGU  
KONTROLLERET PEA  
GODKENDT PEA



# INDHOLD

1	Indledning	6
2	Baggrundsoplysninger	8
3	Dataindsamling	9
4	Interventionen	11
4.1	Målgruppe	12
4.2	Aktiviteter	12
4.3	Mål og effekter	17
4.4	Virksomhedens egen vurdering af interventionen	20
5	Analyse	22
5.1	Virkningsevaluering	22
5.2	Økonomi	24
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 Christiansen & Essenbæk.

## 2 Baggrundsoplysninger

Nedenfor fremgår casevirksomhedens baggrundsoplysninger.

**Virksomhed:** Christiansen & Esserbæk

**Titel på intervention:** Trivsel - 360 grader

**Arbejds miljøemne:** Psykisk arbejdsmiljø

**Branche:** Bygge og anlæg

**Sektor:** Private sektor

Christiansen & Esserbæk A/S er en dansk hovedentreprenør med ca. 70 timelønnede medarbejdere og en stab af 23 funktionærer (2015). Christiansen & Esserbæk er et selvstændigt aktieselskab, der ejes af Murersvendenes Finans A/S.

Christiansen & Esserbæk udfører opgaver inden for betonreovering, betonvedligeholdelse og injektion.



### 3 Dataindsamling

Dataindsamlingen hos Christiansen & Essenbæk blev gennemført den 10. marts 2015 af Gry Grundtvig (GRGU) fra COWI.

Der blev gennemført følgende interviews:

Interview	Navn	Titel
1	Peder Pedersen	Arbejds miljøchef
2	Mads Cronqvist	Selvstændig konsulent, HR-udviklingschef hos Christiansen & Essenbæk i projektperioden
3	Ole	Arbejds miljørepræsentant
4	Paul	Arbejds miljørepræsentant
5		Arbejds miljørepræsentant

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

Titel	Data	Forfatter
Ansøgning til Forebyggelsesfonden.	Projektbeskrivelse med metoder, tidsplan, budget m.m. for projektet	C&E
Evalueringsrapport Projekt Trivsel 360 grader.	Evalueringsrapport	Hartelius
Evalueringsrapport	Evalueringsrapport til Kooperations Udviklingsfond	C&E
Delregnskaber til Forebyggelsesfonden	Regnskaber for hvert halv år sendt og godkendt af Forebyggelsesfonden. Detaljerede oplysninger om indsatsomkostninger.	C&E

Trivsel 360 grader	Projektbeskrivelse	C&E
Tidsregistrering	Registreringer af tid forbrugt på indsatsaktiviteter. Antal timer, antal medarbejdere.	C&E
Sygefravær	Sygefraværstatistik opgjort i timer 2010-2014.	C&E
Indtjening	Virksomhedens indtjening pr. år 2010-2014.	C&E

## 4 Interventionen

Den nuværende administrerende direktør for Christiansen & Essenbæk, Jon Buch har stor interesse i, at medarbejderne har det godt og har siden sin overtagelse af firmaet i 1999 iværksat flere mindre tiltag for at sikre et godt arbejdsmiljø. Som virksomheden ekspanderede opstod der problemer med stigende sygefravær, konflikter m.m. særligt fra ca. 2005-2010. Ligeledes blev det klart for ledelsen, at der opstod et stigende behov for kompetenceudvikling, da mange af de timelønnede medarbejdere manglede grundlæggende kompetencer. Lederskabet var ligeledes præget af uklare mål, ineffektive processer og manglende feedback. Således opstod der et større og større behov for en samlet indsats for at sikre en god trivsel i firmaet.

I starten af 2008 gennemførte Christiansen & Essenbæk et mindre sundheds- og trivselsprojekt, der varede i 3 måneder. Medarbejderne blev målt og vejjet, og der var kostvejledning og fælles træning et par gange. Dette havde de gode resultater med og f.eks. tabte flere medarbejdere sig. Derfor var der enighed i ledelsen om, at indsatsen skulle fortsættes.

Der blev foretaget en trivselsmåling på baggrund af NFAs<sup>1</sup> "Korte spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø", og for at kunne tyde og bruge resultaterne hyrede Christiansen & Essenbæk den eksterne konsulent Mads Cronqvist. Resultaterne viste, at der bl.a. var udfordringer i forhold til motion og sundhed, grundlæggende kompetencer blandt medarbejderne samt at funktionærerne manglede personaleledelseskompetencer. I 2010 iværksatte firmaet derfor projekt Trivsel – 360 grader, som blev støttet af Forebyggelsesfonden. Mads Cronqvist bidrog med at søge midler gennem Kooperations Udviklingsfond til lederudviklingsdelen og blev efterfølgende ansat som HR-udviklingschef i Christiansen & Essenbæk og blev projektleder for Trivsel – 360 grader. Sammen med arbejdsmiljølederen og arbejdsmiljøgruppen udviklede han aktiviteterne. Indsatsen blev gennemført fra juni 2010 – juni 2012.

Formålet med projektet var at øge trivslen og styrke lederskabet samt at reducere konflikter, sygefraværet og arbejdsmiljømæssige risikofaktorer.

---

<sup>1</sup> Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Projektet baserer sig på faktorerne: sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling samt lederskab.

## 4.1 Målgruppe

Målgruppen for interventionen var alle medarbejdere hos Christiansen & Esserbæk; både timelønnede og funktionærer. I 2010 til 2012, hvor indsatsen kørte omfattede dette 20 funktionærer og 55 timelønnede, i alt 75 årsværk.

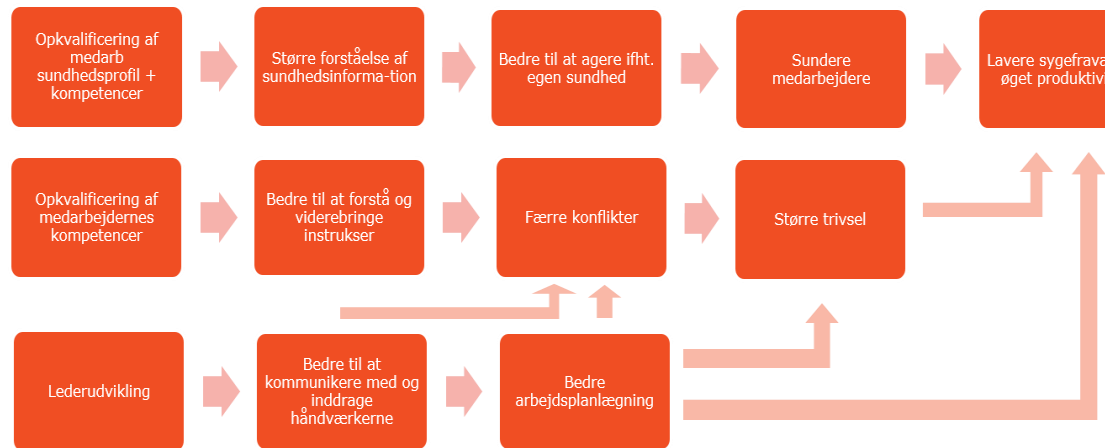
## 4.2 Aktiviteter

De forskellige aktiviteter, som blev gennemført i løbet af indsatsen beskrives nedenfor. Det var centralt for Christiansen & Esserbæk, at projektet var en del af en samlet strategi, hvor enkeltelementerne i indsatsen spiller sammen for at opnå effekt. Dette er grunden til, at så mange aktiviteter blev iværksat i den samme periode, da filosofien bag indsatsen var, at enkeltelementerne i sig selv ikke skaber effekter. Omfanget af indsatsen udviklede sig løbende med flere og flere aktiviteter i takt med, at flere og flere udfordringer blev identificeret, fordi man begyndte at pille i overfladen og blev klar over, hvad udfordringerne bundede i, og hvad der derfor var behov for af indsatser.

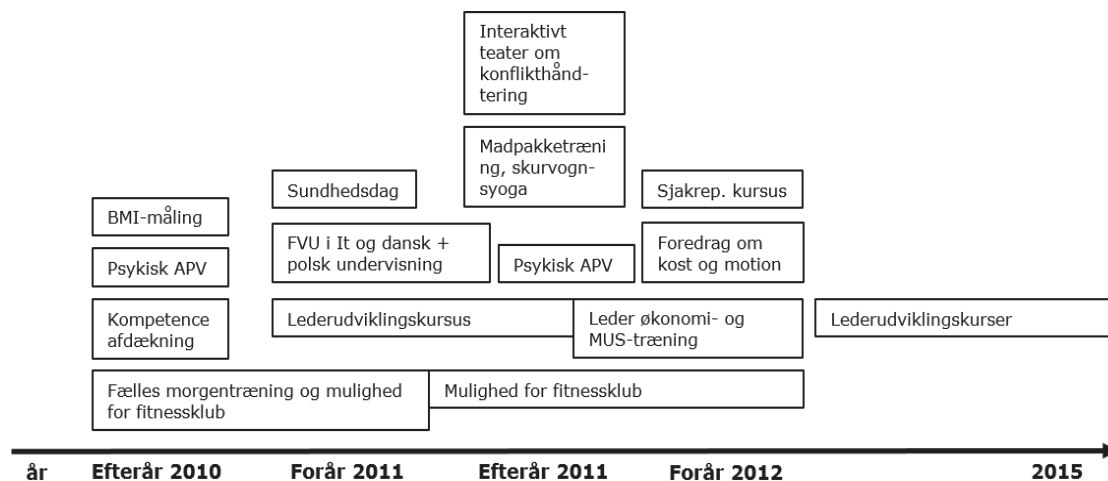
Som første led blev der gennemført en trivselsmåling, hvor det psykiske arbejdsmiljø blev vurderet. Undersøgelsen blev gentaget otte måneder efter for at måle resultater af indsatsen. Den første trivselsmåling viste udfordringer på særligt tre områder: bedre introduktion, lokale arbejdsforhold på byggepladsen og nærmeste leders evne til at sætte klare mål, inddrage medarbejderne og give feedback. Trivselsmålingen blev brugt til at klarlægge hvilke områder, det var væsentligt at arbejde med i virksomheden og blev således styrende for, hvilke områder der var fokus på i indsatsen.

Christiansen & Esserbæk gennemførte mange af aktiviteterne selv, men har ligeledes indkøbt ekstern konsulentbistand fra Fin Fitness, Heart Thinking, VUS konsulenterne samt Center for Konflikthåndtering.

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



Figur 1 Projektets forandringslogik



Figur 2 Tidslinje

I nedenstående afsnit er de enkelte delelementer i indsatsen opdelt i forskellige temaer for at skabe et overblik over de mange aktiviteter, som Christiansen & Essensbæk iværksatte i implementeringsperioden. Aktiviteterne er således ikke beskrevet i tidsmæssig kronologisk rækkefølge.

#### 4.2.1 Lederudvikling

Lederudviklingen var et væsentligt element i indsatsen, fordi trivselsmålingen viste, at funktionærerne, som fungerer som arbejdsledere var fagligt dygtige, men manglede kompetencer inden for personaleledelse. Dette skabte konflikter og udfordringer mellem funktionærerne og de timelønnede. Det var derfor væsentligt at opkvalificere funktionærernes ledelseskompetencer. Bl.a. har der været fokus på at skabe større sammenhæng mellem drifts- og personaleledelse, og lederne er blevet

trænet i at sætte klare mål, inddrage medarbejderne og give feedback. Desuden er de blevet trænet i at gennemføre gode MUS-samtaler og har taget et økonomikursus.

Lederudviklingen bestod af:

- › Strategi-seminar for alle ledere. Opkvalificering i forhold til bedre planlægning, samarbejde, kommunikation og eksekvering – mere effektive forretningsgange og bedre kvalitet i arbejdet.
- › 1-til-1 coaching-samtaler samt JTI-måling af alle ledere, som også var på ½-dags JTI-seminar.
- › MUS-samtale træning for ledere – og tilbud til alle medarbejdere
- › Internatkurset "Effektivt lederskab" for samtlige ledere med hjemmeopgave om tre prioriterede, personlige udviklingsområder inkl. opfølgingsdag og coachingsamtaler. Direktøren var også med.
- › Virksomhedsøkonomi-træning

Hver leder (20 ledere) har i gennemsnit brugt 28 timer på ledelsesudvikling.

## 4.2.2 Kompetenceudvikling

Som et væsentligt led i indsatsen var en del af aktiviteterne i Trivsel 360 grader orienteret omkring generel kompetenceudvikling for medarbejderne for at øge deres grundlæggende færdigheder. F.eks. manglede flere af medarbejderne dansk kundskaber nok til at kunne læse instrukser fra deres arbejdsledere. Kurserne blev tilbudt i arbejdstiden for at sidestille disse kurser med faglige kurser. Dertil er det mere trygt og mindre tabubelagt at deltage i undervisning, når fagene tilbydes i arbejdstiden, niveaudelt og sammen med kollegaer på arbejdspladsen. Det var gennemgående i projektet, at aktiviteterne blev udført i fællesskab, men tilpasset den enkelte, dels for at imødegå usund konkurrence, dels for at kunne måle på egne resultater.

Følgende aktiviteter er iværksat for at øge medarbejdernes kompetencer:

- › Kompetence- og uddannelsesplan for samtlige medarbejdere
- › Kompetenceudvikling: En lang række AMU-kurser, førstehjælp, trailerkort og tysk/engelsk m.v.
- › Virksomhedsøkonomi-træning. Medarbejderne fik kursus i økonomi for at få en grundlæggende indsigt i virksomhedens forretning.
- › Uddannelse mens man er "syg". Medarbejderne blev tilbudt at påbegynde merkonomuddannelse i restitutionsperioden, hvis de havde slået knæet eller lign. og derfor ikke kunne arbejde. Derved bevarer medarbejderne en social

kontakt i sygdomsperioden og bliver kompetenceudviklet, mens de alligevel er væk fra arbejde.

- › Polskundervisning. Medarbejderne lærte polsk, så de i højere grad kan kommunikere med underleverandører. Dette blev der brugt 19 arbejdstimer på i alt.
- › IT- og danskundervisning for ordblinde på virksomheden, i arbejdstiden med fuld løn. Dette var et led i den grundlæggende kompetenceudvikling, da det blev synligt for ledelsen, at en række medarbejdere havde svært ved at læse og ikke kunne læse de instrukser, de fik fra arbejdsledere m.m. Danskkurset har været med til at effektivisere arbejdet, fordi håndværkerne kan få nedskrevne instrukser og dermed flere instrukser af gangen. Der blev i alt brugt 442 arbejdstimer på IT-undervisning og 771 arbejdstimer på danskundervisning.
- › Uddannelse af 12 timelønnede "sjakrepræsentanter". 2+2+1 dages intensivt internat kursus med fokus på voksenpædagogisk instruktionsteknik, kommunikation & samarbejde, arbejdsmiljø, kost og sundhed, sikkerhed og ergonomi samt teamledelse. Christiansen & Essenbæks arbejdsmiljøleder stod for undervisningen.
- › Nyt og forbedret introduktionsprogram med eksempelvis gennemgang af sikkerhedstaske og kortlægning af kompetencer ("kompetencekort"). Desuden har det indebåret en opkvalificering af den praktiske sidemandsoplæring på byggepladserne.

### 4.2.3 Kommunikation og samarbejde

Trivsel 360 grader satte ligeledes fokus på kommunikation og samarbejde. Følgende aktiviteter blev iværksat under dette tema:

- › Personlige udviklingssamtaler for både timelønnede og funktionærer, hvor den enkelte medarbejders ressourcer, barrierer og almene kompetencer blev afdækket. Samtalen blev suppleret med en individuel helbredsprofil med tilhørende vejledning og forslag til træningsprogram og kostprofil. Disse individuelle kortlægninger dannede sammen med trivselsundersøgelsen baseline for effektivmålingen af aktiviteterne i projektet. Lederne brugte i gennemsnit 9 timer på forberedelse hertil, mens medarbejderne hver brugte ca. 28 timer fordelt over de tre år.
- › Ny og omfattende personalepolitik (fra 1 til 23 sider).
- › Interaktivt forumteater om konflikthåndtering. Forestillingen blev fremført af en teatergruppe. Under forestillingen blev medarbejderne bedt om at deltage ved at komme med løsningsforslag til de problemstillinger forestillingen fremstillede. Dette fungerede godt til at arbejde med et så følsomt emne som konflikthåndtering, fordi det samtidig var morsomt. 85 ansatte deltog i teatersessio-

nen. Lederne brugte i gennemsnit 1 uge herpå, mens medarbejderne hver brugte ca. 5 timer.

- › Intranet blev gjort tilgængeligt for alle medarbejdere, således at informationer m.m. kan gives gennem dette forum.
- › SMS-gateway til kommunikation via Outlook til alle medarbejders mobiltelefon. Dette skulle bevirke, at medarbejderne kan kommunikere og dokumentere forhold eller ændringer på sager/projekter direkte fra byggepladsen. Dette bevirker, at informationerne hurtigere bliver givet videre.
- › Tænk ud af boksen. Medarbejdere/ledere blev motiveret til i højere grad at tænke ud af boksen og komme med alternative løsninger til gængse problemer. F.eks. da en leder springer sin akilleshæl får han en bil med automatgear, og nogle af driftsopgaverne omlægges, således at det er muligt for ham fortsat at arbejde, selvom han har sprunget akilleshælen.

#### 4.2.4 Motion og sundhed

Et væsentligt element i Trivsel 360 grader var at forbedre medarbejdernes fysiske form, da arbejdet for mange af medarbejderne er fysisk krævende, og det derfor var oplagt for projektteamet, at fysisk træning og sundhed skulle være et væsentligt element i indsatsen, således at medarbejderne ikke bliver nedslidte af deres arbejde. Der blev ansat en sundhedsmedarbejder i projektperioden, som ud over at sørge for motionsarrangementer og kostvejledning, afholdt motiverende og opfølgende samtaler ude på de enkelte byggepladser.

Aktiviteterne inden for motion og sundhed omfatter:

- › Sundhedstjek med bl.a. måling af BMI, blodtryk og puls m.v. Derved er det muligt for medarbejderne selv at følge med i om de udvikler sig. Dette har lederne brugt ca. 40 min på, mens medarbejderne har brugt ca. 3 timer hver.
- › Motionsprogram, individuelt tilrettelagt af fysioterapeut. Fokus på at træne de rigtige muskler i forhold til arbejdet.
- › Morgen fitness-træning. 1½ t./uge i arbejdstiden med fuld løn samt ugentligt motionsarrangement lige efter arbejde. Ved at træne sammen skabes et socialt element, som gavner virksomheden.
- › Mulighed for træning i fitnesscenter i egen tid, hvor Christiansen & Essenbæk betalte omkostningerne til fitnessabonnement.
- › Individuelle kost- / livsstilsvejledning samt rygestopkursus af 1 ½ times varighed.
- › Ergonomi-øvelser og madpakke-træning. Hvor medarbejderne dels lærer øvelser til brug i løbet af arbejdsdagen, dels lærer at smøre en sund og nærende madpakke.



- › Skurvogns-yoga og yoga for lederne. Der blev lavet yoga i skurvognene på byggepladserne. Dette for dels at lave fysisk aktivitet on-site, dels for at udfordre medarbejderne. Medarbejderne var først meget skeptiske i forhold til skurvognsyogaen, men blev rigtig glade for det bl.a. fordi de fik grint sammen.
- › Fælles aktiviteter med familien bl.a. sundhedsdag en lørdag, hvor medarbejderne og deres familier lærte at lave sund mad. Dette blev arrangeret for, at hjælpe medarbejderne med at ændre vaner også i deres private liv i forhold til sundhed. Ved at inddrage familierne vurderede Christiansen & Esserbæk, at læringen blev forlænget, og at der dermed var større sandsynlighed for, at medarbejderne begyndte at leve sundere.

## 4.2.5 Forankring

For Christiansen & Esserbæk har det været centralt, at projektperioden med en intensiv indsats ikke blev for lang, da de vurderede, at medarbejderne i så fald ville miste motivationen. Imidlertid har de også fundet det relevant at videreføre centrale aktiviteter. I forhold til at forankre projektet har ledelsesudviklingen været en central faktor i Christiansen & Esserbæks indsats. Den har bevirket ændrede vaner m.m., og det vurderes, at der er blevet skabt en ny kultur i virksomheden.

Følgende aktiviteter er forsat efter endt indsats-periode:

- › Ledelsesudviklingen stoppede ikke i 2012 og fortsætter stadig med udvalgte kurser. Dertil fortsætter kompetenceudviklingen af medarbejderne, hvilket der skal være særligt fokus på i 2015.
- › Christiansen & Esserbæk har desuden udgivet den praksisnære og konkrete metodehåndbog "Lederens inspirationsguide" med gode råd, cases, resultater og "how-to-do", hvilket ligeledes bidrager til forankring af indsatsen i virksomheden samt en film herom. Denne blev produceret og udgivet i juni 2012.

## 4.3 Mål og effekter

### 4.3.1 Mål

Målsætningen med Trivsel - 360 grader var at øge trivslen og styrke lederskabet samt at reducere konflikter, sygefraværet og arbejdsmiljømæssige risikofaktorer. Midlet hertil var at sammentænke og effektivisere tiltag, som forebygger nedslidning og samtidig imødegår dårlige vaner og fysisk inaktivitet. Foruden at 'opnå varige adfærdsændringer i alle led i organisationen, så den systematiske indsats er helt naturligt integreret i dagligdagen – og dermed opnå en højere effekt og en bedre kvalitet i virksomhedens arbejde'<sup>2</sup>.

Følgende konkrete målsætninger blev opstillet:

---

<sup>2</sup> Trivsel 360 grader. Projektbeskrivelse. Christiansen & Esserbæk.

- › 80 % af alle ansatte deltager i én eller flere af projektets aktiviteter
- › 50 % ligger inden for normalt BMI og har forbedret kondition
- › 50 % har forbedret regne- og læsefærdigheder og IT-kompetencer
- › Kortlagte objektive arbejdsmiljømæssige risikofaktorer er fjernet
- › Trivselsparametre er forbedret med 50 %
- › 50 % fald i antallet af oplevede konflikter

I forhold til sygefravær, har succeskriteriet for projektet været, at sygefraværet efter tre år er mindre end eller lig med 2 %.

### 4.3.2 Målopfyldelse

Ovenstående succeskriterier er overordnet allesammen opfyldt, dog er de arbejdsmiljømæssige risikofaktorer ikke fjernet helt – i forhold til 'nærvæd-hændelser' er risikofaktorerne reduceret med 30,2 %. Medarbejdernes BMI ligger i gennemsnit samtidig fortsat over normalområdet. Se nedenstående tabel:

Målopfyldelse		
	Mål	Resultat
<b>Deltagelse</b>	80 % af alle ansatte deltager i én eller flere af projektets aktiviteter	Større, fælles aktiviteter 80 % deltagelse  Andre aktiviteter 50 % deltagelse  Fysisk træning 20-25 %
<b>BMI og kondition</b>	50 % ligger inden for normalt BMI og har forbedret kondition	2,8 % forbedring. Gns. er fortsat over normalområdet (gns. BMI: 26,5)
<b>Grundlæggende kompetencer</b>	50 % har forbedret regne- og læsefærdigheder og IT-kompetencer	100 % af deltagerne har øget deres kompetencer efter egne og lærernes udsagn
<b>Arbejdsmiljømæssige risikofaktorer</b>	Kortlagte objektive arbejdsmiljømæssige risikofaktorer er fjernet	Reduceret med 30,2 %
<b>Trivsel</b>	Trivselsparametre er forbedret med 50 %	En forbedring på min 50 % af måleområderne. Forbedring på 7 pctpoint  Fokusindsatsområder forbedret med 25%.

<b>Konflikter</b>	50 % fald i antallet af oplevede konflikter	Fra score 3,25 til 4,08 (skala 1-5). Dvs. en forbedring på knap 25 %. Mere end 50 % af respondenterne har flyttet sig positivt i deres vurdering
-------------------	---	--

Kilde: Christiansen & Essenbæk

Nedenfor ses sygefraværet fra 2010-2014:

<b>Sygefravær 2010-2014</b>			
	<b>Sygefravær samlet</b>	<b>Sygefravær arbejdsskade</b>	
<b>2010</b>	87,3	-	timer pr. medarbejder
<b>2011</b>	53,2	6,5	timer pr. medarbejder
<b>2012</b>	55,6	7,4	timer pr. medarbejder
<b>2013</b>	62,2	3,0	timer pr. medarbejder
<b>2014</b>	50,7	1,6	timer pr. medarbejder

Kilde: Christiansen & Essenbæk

Som det ses af ovenstående, er sygefraværet faldet stødt over de seneste år, med en reduktion på 58 % fra 2010 til 2014, svarende til et sygefravær på 3,2 % i 2014. Dette er dog stadig højere end det ønskede niveau på < 2 %. Sygefraværet grundet arbejdsskader er desuden faldet betydeligt i perioden 2009-2014.

Dertil er kommunikation mellem funktionærer og håndværkere blevet bedre efter funktionærerne er blevet undervist i anerkendende kommunikation.

### 4.3.3 Andre effekter

Christiansen & Essenbæk har desuden haft en række andre effekter af indsatsen. Følgende effekter er ligeledes opnået:

- › Bedre samarbejdsrelationer, fordi de ansatte kender hinanden bedre efter kurser og arrangementer, hvor alle medarbejdere har været samlet.
- › Medarbejderne fik mere energi grundet den fysiske træning og sundere kost og blev derfor mere produktive.
- › Medarbejderne blev sundere og sygefraværet faldt derfor.

- › Der var flere deltagere på de aktiviteter, der var betalt af arbejdsgiver.
- › Der er kommet en ny sikkerhedskultur, hvor det er i orden at sige fra på Christiansen & Esserbæk's byggepladser, hvis sikkerheden ikke er i orden.
- › Lysten til at lægge sig syg er blevet fjernet, idet medarbejderne ikke længere frygter at blive skældt ud og råbt af af arbejdslederne.
- › Der har været stor opmærksomhed og interesse for projektet, hvorfor Christiansen & Esserbæk har holdt oplæg til en lang række arrangementer, konferencer, seminarer samt på andre virksomheder. Virksomheden har således fået skabt et stort netværk på baggrund af indsatsen.
- › Vinder af Arbejdsmiljøprisen 2012.
- › Nomineret til CSR People Prize 2012.

Christiansen & Esserbæk har ligeledes øget deres produktion i indsatsperioden og vurderer, at dette skyldes indsatsen.

Nedenfor ses indtjeningen pr. år fra 2010-2012. Som det ses af tabellen stiger nettoomsætningen pr. ansat fra 2010 til 2011 og falder så igen i 2012, hvor indsatsen blev afsluttet i juni-måned.

Nettoomsætning pr ansat 2010-2012	
2010	1.933.360 kr.
2011	2.078.628 kr.
2012	1.462.198 kr.

Kilde: Christiansen & Esserbæk

## 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.

Christiansen & Esserbæk vurderer, at indsatsen har forbedret virksomhedens overskudsgrad med flere procentpoint (i 2012), og at virksomheden allerede inden for afviklingsperioden har fået sin egen investering igen. Christiansen & Esserbæk beretter desuden, at de i perioden har haft en omsætningsvækst på 60 %<sup>3</sup>. Projekt "Trivsel – 360 grader" anses derfor for at være en stor succes.

<sup>3</sup> Christiansen & Esserbæk. Evalueringsrapport til Kooperations Udviklingsfond 2012.

For interviewpersonerne har det særligt haft betydning, at flere af aktiviteterne blev afholdt i arbejdstiden og dermed var betalt af arbejdsgiver. Dette kommer til udtryk ved, at der var flere deltagere på de aktiviteter, der blev afholdt i arbejdstiden, end de øvrige aktiviteter.

Interviewpersonerne vurderer, at direktøren for Christiansen & Essenbæk har set indsatsen som en stor succes, men at han måske ikke ville have sat projektet i gang, hvis han på forhånd havde vidst, at det ville kræve så meget deltagelse fra hans og medarbejdernes side, som det har gjort. Dog fortryder han ikke, at interventionen blev gennemført.

Interviewpersonerne vurderer, at medarbejderne har fået mere viden om sundhed og træning, og dermed er i stand til at træffe sundere valg – dette ses også på arbejdspladserne, hvor der tales om motion og spises mere frugt og sundere madpakker. Medarbejderne har ligeledes oplevet, at de fik mere energi af at træne og dermed bedre kunne klare jobbet dagen efter.

Medarbejderne oplever ligeledes, at de har fået mere indflydelse og ansvar, fordi de i højere grad er med til at diskutere løsningsforslag til arbejdsopgaverne.

Medarbejderne og topledelsen har været motiverede for indsatsen, men det var sværere at motivere arbejdslederne, som ikke altid betragtede indsatsens aktiviteter som væsentlige i forhold til produktionen og de daglige arbejdsopgaver. Derfor var det ikke altid lige nemt for medarbejderne at deltage i aktiviteterne.

## 5 Analyse

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

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

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

### 5.1 Virkningsevaluering

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

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

#### 5.1.1 Virksomme mekanismer

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

Den virksomme mekanisme i forbindelse med indsatserne hos Christiansen & Esserbæk er følgende:

- › Helhedsorienteret indsats. Christiansen & Esserbæk har sat ind fra forskellige vinkler: Medarbejdernes grundlæggende kompetenceniveau, lederudvikling, træning, kostvejledning m.m. Dette har betydet, at samtlige forhold er blevet

adresseret og har dermed bevirket, at alle medarbejdere er nået med indsatsen.

- › Ledelsesopbakning. Christiansen & Essenbæks direktør har bakket op om indsatsen ved at deltage i træningssessioner m.m. Ligeledes har der været fuld opbakning i forhold til allokering af ressourcer til indsatsen. Dette har motiveret medarbejderne og betydet, at indsatsen blev taget alvorlig.
- › Ledelseskompetencer. Indsatsen har bl.a. haft stort fokus på ledelsesudvikling for at bygge bro mellem faglig ledelse og personaleledelse. Dette har været yderst væsentligt for at skabe bedre kommunikation og dermed bedre forståelse og færre konflikter mellem funktionærer og timelønnede – det har forbedret samarbejdet og dermed trivselen for de ansatte.
- › Fysisk tilgængelighed. Flere af aktiviteterne har foregået on-site på byggepladserne, hvilket har bevirket, at det har været nemmere for medarbejderne at deltage i aktiviteterne.
- › Tidsmæssig tilgængelighed i form af, at flere af aktiviteterne er foregået i arbejdstiden (med fuld løn), hvilket har bevirket at flere medarbejdere har deltaget i aktiviteterne.
- › De ansatte var samlet til aktiviteterne, hvorved medarbejderne har lært hinanden bedre at kende og fik en fælles motivation for at lykkes med indsatsen.
- › Indsatsen har været forankret i Arbejds miljøudvalget, hvilket har betydet, at indsatsen blev kvalificeret i forhold til faglig viden på området.
- › Inddragelse af kompetente personer (interne og eksterne) i udarbejdelse og gennemførelsen af indsatsen.
- › Inddragelse af medarbejdernes familier for at gøre det nemmere for dem at træffe sundere valg i forhold til kost og motion.

## 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:

- › Christiansen & Essenbæk har modtaget midler fra henholdsvis Forebyggelsesfonde og Kooperations Udviklingsfond.
- › Medlemskab af Kooperationen, dvs. en grundlæggende intention om at optræde som en ansvarlig virksomhed.
- › Ud over indsatsen er der blevet sat direkte fokus på sygefravær, og hvad det koster virksomheden. Statistikker over sygefravær er blevet vist på personalemøder.

- › Den administrerende direktør er også administrerende direktør i virksomhedens moderselskab (Murersvendenes Finans A/S).

## 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.

Gevinsten er beregnet på baggrund af virksomhedens overordnede økonomiske resultat (resultat pr. ansat før skat) i 2010 og 2012. Som det ses af nedenstående tabel har virksomheden haft en forbedring af resultatet på 38.455 kr. pr. medarbejder fra 2010 til 2012.

<b>Økonomisk resultat 2010 og 2012</b>	
Resultat pr. ansat før skat 2010	6.027 kr.
Resultat pr. ansat før skat 2012	44.482 kr.
<b>Ændring = Gevinster (pr. ansat)<sup>1</sup></b>	<b>38.455 kr.</b>

<sup>1</sup>Beregnet på baggrund af samtlige medarbejdere i henholdsvis 2010 (75 medarbejdere) og 2012 (81 medarbejdere).

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 4.014.527 kr. Christiansen & Essenbæk udviklede og afholdt de fleste af aktiviteterne selv, hvilket de sparede mange penge ved.

<b>Omkostninger juni 2010 – juni 2012</b>	
<b>Aktiviteter</b>	<b>Omkostninger</b>
Projektledelse	783.096 kr.
Møder (forplejning og medarbejdertimer)	531.674 kr.
Trivselsundersøgelse	59.250 kr.
Træning af ledere	163.300 kr.
Danskundervisning	308.624 kr.
IT-undervisning	128.479 kr.
Polskundervisning	7.165 kr.
Konflikthåndtering, interaktivt teater	131.334 kr.
Kørsel til undervisning og kurser	39.520 kr.
Fysisk træning og ergonomi	410.480 kr.
Yoga, massage og supervision	17.000 kr.
BMI måling	56.605 kr.
Kost- og livsstilsvejledning	62.628 kr.
Sundhedsdag	96.817 kr.
Temadag	17.761 kr.
Køreprøver + trailerkort	53.936 kr.
Konsulentydelse, evaluering	8.000 kr.
Filmproduktion	6.800 kr.
Konsulentydelse, Projektkompaniet	20.000 kr.
Konsulentydelse, Ducas	2.500 kr.
Administration + revision	68.786 kr.
Omkostninger foråret 2012 <sup>1</sup>	1.040.773 kr.
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>4.014.527 kr.</b>

<sup>1</sup>Der forefindes ikke detaljerede oplysninger om, hvad udgifterne i foråret 2012 er blevet brugt til.



For at kunne sammenholde gevinster og omkostninger beregnes gennemsnitsomkostningerne for interventionen pr. ansat. Omkostninger pr. ansat for indsatsen er 53.527 kr., da indsatsen omfattede 75 fuldtidsansatte.

Da gevinsten er beregnet på grundlag af virksomhedens økonomisk resultat, dvs. bundlinjen, er omkostningerne til interventionen allerede medregnet i gevinsten. Benefit Cost Ratio (BCR) beregnes derfor som:

$$BCR = \frac{\text{Gevinst pr. ansat} + \text{Omkostning pr. ansat}}{\text{Omkostning pr. ansat}}$$

Dette giver resultatet BCR = 1,7. Dvs. Christiansen & Essenbæk har fået investeringen i interventionen 1,7 gange igen i form af bedre resultat på bundlinjen.

### 5.2.1 Økonomisk tilskud

Christiansen & Essenbæk har fået ca. 1,5 mio. kr. i tilskud fra Forebyggelsesfonden og ca. ½ mio. kr. fra Kooperationens Udviklingsfond.

Christiansen & Essenbæk har således medfinansieret interventionen med 2.023.689 kr.

## 6 Sammenfatning

I 2010 iværksatte Christiansen & Essenbæk projekt Trivsel – 360 grader, som blev støttet af Forebyggelsesfonden. Indsatsen blev gennemført fra juni 2010 til juni 2012. Formålet med projektet var at øge trivslen og styrke lederskabet samt at reducere konflikter, sygefraværet og arbejdsmiljømæssige risikofaktorer.

Christiansen & Essenbæk iværksatte en lang række aktiviteter inden for områderne lederudvikling, kompetenceudvikling, kommunikation og samarbejde samt moti- on og sundhed.

Effekterne af indsatsen har været en reduktion af de arbejdsmiljømæssige risiko- faktorer med 30 %, større trivsel og færre konflikter grundet bedre samarbejde og kommunikation mellem funktionærer og håndværkere. Desuden har håndværkerne øget deres grundlæggende kompetence, og der er sket en forbedring i medarbej- dernes BMI og kondital. Sygefraværet er ligeledes faldet med en reduktion på 58 % fra 2010 til 2014, svarende til et sygefravær på 3,2 % i 2014. Sygefraværet grundet arbejdsskader er desuden faldet betydeligt i perioden 2009-2014. Endelig har Christiansen & Essenbæk øget deres produktion i kraft af indsatsen.

De virksomme mekanismer, der har skabt succes var, at indsatsen var en hel- hedsorienteret indsats, der både havde fokus på medarbejdernes grundlæggende kompetenceniveau, lederudvikling, træning, kostvejledning m.m. Dette har betydet, at samtlige forhold er blevet adresseret og har dermed bevirket, at alle medarbej- dere er nået med indsatsen. Desuden var der synlig ledelsesopbakning til indsats- en, og indsatsen foregik på arbejdspladsen i arbejdstiden, hvilket betød, at det var nemt og tilgængeligt for medarbejderne at deltage i aktiviteterne. Dertil har det haft betydning, at indsatsen har haft stort fokus på ledelsesudvikling for at bygge bro mellem faglig ledelse og personaleledelse samt at indsatsen var forankret i Ar- bejdsmiljøudvalget.

I forhold til økonomiske omkostninger har interventionen kostet 4.014.527 kr. sva- rende til 53.527 kr. pr. medarbejder. Christiansen & Essenbæk udviklede og af- holdt de fleste af aktiviteterne selv, hvilket de sparede mange penge ved.

Virksomheden haft en økonomisk gevinst i form af forbedret resultat før skat på 38.455 kr. pr. medarbejder i 2012 sammenlignet med 2010. Gevinsten er beregnet

på baggrund af virksomhedens overordnede økonomiske resultat (resultat pr. ansat før skat) i 2010 og 2012.

Da det overordnede økonomiske resultat er opnået efter, at omkostningerne til interventionen er afholdt, kan Benefit Cost Ratio beregnes til 1,7, dvs. Christiansen & Essenbæk har fået investeringen 1,7 gange igen.