

SEPTEMBER 2016

LÅN & SPAR BANK

CASERAPPORT – PSYKISK ARBEJDSMILJØ



COWI

SEPTEMBER 2016

LÅN & SPAR BANK

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	10
4.1	Målgruppe og målsætninger	11
4.2	Aktiviteter	11
4.3	Mål og effekter	16
4.4	Virksomhedens egen vurdering af interventionen	20
5	Analyse	22
5.1	Virkningsevaluering	22
5.2	Økonomi	24
6	Sammenfatning	27

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 Lån & Spar Bank.

2 Baggrundsoplysninger

Nedenfor fremgår casevirksomhedens baggrundsoplysninger.

Virksomhed: Lån & Spar Bank

Titel på intervention: Bank i bevægelse & Sund Bank

Arbejds miljøemne: Psykisk arbejdsmiljø

Branche: Finans, Forsikring og Pension

Sektor: Finanssektoren

3 Dataindsamling

Dataindsamlingen hos Lån & Spar Bank blev gennemført den 17. februar 2015 af Gry Grundtvig (GRGU) fra COWI.

Der blev gennemført følgende fire interviews:

Interview	Navn	Titel
1	Keld Thornæs	HR- & kommunikationsdirektør
2	Pernille Vormslev	Projektleder og HR-medarbejder
3	Palle Tipsmark	Arbejdsmiljørepræsentant og tillidsmand
4	Annette Havlit	Udviklingskonsulent og kundeambassadør

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

Titel	Data	Forfatter
Bank i bevægelse	Projektbeskrivelse	Lån & Spar
Målsætninger	Målsætninger for projektet	Lån & Spar
Målinger	Målinger på MSB, psyk samt andre målsætninger	Lån & Spar
Fraværstatistik	Sygefraværprocent 2008-2014	Lån & Spar
Omsætning	Omsætning for Lån & Spar Bank 2009-2014	Lån & Spar

4 Interventionen

I 2009 fik Lån og Spar Bank ny direktør, og en ny strategi for virksomheden blev udarbejdet, fordi virksomheden ikke tjente penge nok. Strategien havde fokus på at øge produktiviteten; f.eks. skulle kunderådgiverne afholde 2 møder om dagen, hvor de i gennemsnit tidligere skulle afholde 0,6 møder¹. HR- og kommunikationsdirektøren syntes, det var vigtigt, at man også kiggede på medarbejdernes sundhed og gjorde en indsats for, at medarbejderne ville kunne håndtere det stigende arbejdspress. Det blev derfor integreret i strategien, at der skulle tages hånd om medarbejdernes sundhed og trivsel. Indsatserne Bank i Bevægelse og Sund Bank blev derfor iværksat som forebyggende indsatser.

I forbindelse med den nye strategi blev der opstillet en ny vision og mission for virksomheden, hvor den sunde tilgang til arbejdslivet blev inkluderet. Med et sundt arbejdsliv menes, at medarbejderne er fysisk og psykisk 'fittede' til at kunne varetage deres arbejde. Derved blev iværksat initiativer både for, at medarbejderne blev mere fysisk 'fittede', og at medarbejderne ikke risikerede at blive stressede. For HR- og kommunikationsdirektøren er der en klar sammenhæng mellem at være fysisk fit og psykisk at kunne klare et stort arbejdspress. Derfor har indsatsen, for at sikre at medarbejderne psykisk kunne håndtere arbejdslivet, haft fokus på såvel medarbejdernes fysiske som psykiske sundhed/helbred.

Udgangspunktet har været, at det helst ikke skal dræne medarbejderne for energi at gå på arbejde. De skulle gerne tilføres energi, således at de også har energi til deres familie efter arbejde.

Det overordnede mål med indsatserne var at skabe en virksomhed med højere produktivitet og lavere sygefravær.

Lån & Spar Bank har et løbende samarbejde med Alectia, som bistår dem ved kurser, oplæg og konsulentbistand til HR-afdelingen.

¹ I strategien for 2014-2018 er målsætningen 4 kundemøder om dagen pr. rådgiver.

4.1 Målgruppe og målsætninger

Målgruppen for interventionen var alle medarbejdere i Lån & Spar Bank; ca. 350 medarbejdere og ca. 45 ledere. Det har været meget vigtigt for Lån & Spar Bank at indsatsene var for samtlige medarbejdere. Lån & Spar Bank har meget længe haft en kultur, hvor medarbejderinvolvering var vigtigt. For Lån & Spar Bank ligger der i medarbejderinvolvering, at så mange medarbejdere som muligt involveres i indsatser samt at medarbejderne høres i forbindelse med den årlige strategiudvikling samt gennem trivselsmålinger.

4.2 Aktiviteter

De forskellige aktiviteter, som blev gennemført i løbet af indsatsen beskrives nedenfor. Det er centralt for Lån & Spar Banks indsats, at den fortsættes. Samtlige initiativer er løbende aktiviteter, der hele tiden er med til at sikre, at medarbejderne får et sundt arbejdsliv.

Lån & Spar Bank har i en lang årrække haft HR-tiltag, der fremmede et godt arbejdsmiljø: F.eks. gennemførelse af årlig APV, sundhedsforsikring, som giver medarbejderne behandlingsgaranti, psykologordning, seniorpolitik bl.a. med mulighed for nedsat tid men fuld pension, ret til deltidsarbejde op til 12 måneder efter barsel og 5 dages frihed ved barns sygdom.

Følgende aktiviteter er iværksat i forbindelse med "Bank i bevægelse" og "Sund Bank":

- › Sundhedstjek for alle medarbejdere
- › Tab & vind
- › Løbeklub, cykelklub, fitness firmaaftale
- › Gratis morgenmad, sund kantine, rygeforbud på arbejdspladsen
- › Dialogværktøjet Trivselskompasset i forbindelse med APV
- › Coachinguddannelse til ledere
- › Kurset "Det gode liv"
- › Sygefraværs-fokus – afholdelse af omsorgssamtaler
- › Ny trivselspolitik og mobbepolitik
- › Aktive pauser
- › Motivationsforedrag og motivationsforløb for medarbejdere
- › Rådgivning til gravide og medarbejdere med psykiske udfordringer/lidelser

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



Figur 1 Projektets forandringslogik

Sundhedstjek alle medarbejdere						
Tab og Vind, indsats mod overvægt						
Løbeklub, cykelklub, fitnessaftale						
Gratis morgenmad, sund kantine, rygeforbud						
Motivationsforedrag						
		Trivselskompas i forbindelse med APV				
		Coachingudd til ledere				
		Kurset 'Det gode liv'				
		Omsorgssamtaler ifbm sygefravær				
		Trivselspolitik				
		Mobbepolitik				
		Aktive pauser				
		Rådgivning til gravide				
		Rådgivning til medarb m psykiske udfordringer				
		Motivationsforløb				
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015

Figur 2 Tidslinje

4.2.1 Sundhedstjek

Siden 2009 er medarbejderne i Lån & Spar Bank hvert år blevet tilbudt et sundhedstjek, hvor deres BMI, kolesteroltal, kondital m.m. måles. Desuden indebærer sundhedstjekket en kortere snak med en professionel sundhedsperson om evt. opmærksomhedspunkter og/eller psykiske udfordringer som f.eks. stress.

Sundhedstjekkerne er en løbende aktivitet, så medarbejderne hele tiden kan følge med i om de forbedrer sig fra år til år.

Sundhedstjekket tager ca. 1 time pr. medarbejder og afholdes i arbejdstiden. Ca. 75 % af medarbejderne tager imod dette tilbud.

4.2.2 Tab og vind

I 2009 blev medarbejderne ligeledes tilbudt at deltage på et slankehold, så overvægtige medarbejdere kan få hjælp til at håndtere og overkomme dette problem. Initiativet indebærer 6 samtaler af 1 times varighed med en diætist over ½ år samt træningssessioner. 16 medarbejdere deltog i 2009.

4.2.3 Løbeklub, cykelklub, fitness firmaaftale

Lån & Spar Bank har firmaaftale med Fitnessworld, hvor banken betaler 25 % af udgifterne ved træning i fitnesscentret. Det koster virksomheder 45.000 kr. årligt.

Desuden er der etableret løbeklubber, cykelklub m.m. således at medarbejderne i højere grad har mulighed for at få trænet. Træningen foregår efter arbejde i medarbejdernes egen tid.

Disse ordninger blev ligeledes indført i 2009.

4.2.4 Gratis morgenmad, sund kantine, rygeforbud på arbejdspladsen

I 2009 blev der ligeledes indført rygeforbud på arbejdspladsen samt en ny, sundere kantine blev etableret. I 2008 blev der som en del af trivselsmålingen foretaget en analyse, der viste, at medarbejdere, der mistede energi i løbet af arbejdsdagen, var medarbejdere, der ikke spiste morgenmad. Derefter indførte Lån & Spar Bank gratis morgenmadsordning for at sikre, at alle medarbejdere får en god og nærende morgenmad, så de ikke mister energi i løbet af dagen. Morgenmadsordningen er dog senere blevet droppet, fordi der ikke var nok medarbejdere, der benyttede ordningen. De økonomiske omkostninger forbundet med disse tiltag har ikke været muligt at opgøre.

4.2.5 Trivselskompasset

Trivselskompasset er et dialogværktøj, der er blevet benyttet som en del af den årlige trivselsmåling (APV) siden 2011. Dialogværktøjet bruges til at få talt om evt. udfordringer i afdelingerne. Alle ledere er blevet uddannet i at bruge kompasset. De økonomiske omkostninger forbundet hermed har ikke været muligt at opgøre.

4.2.6 Coaching

I 2011-2012 blev alle ledere uddannet og certificerede coaches, således at lederne er i stand til coache deres medarbejdere. På den måde oplever medarbejderne en større grad af medindflydelse, hvilket banken vurderer øger trivslen blandt medarbejderne. Coachinguddannelsen har taget 34 timer pr. leder foruden omkostninger til konsulenter.

Coachingen bruges i forbindelse med de årlige medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Der udarbejdes en uddannelsesplan som følges op løbende og senest ved næste MUS. Siden 2014 har MUS også indebåret, at lederen og medarbejderen

drøfter, hvordan medarbejderen (for)bliver en succes rent arbejdsmæssigt. Dette er et led i at skabe større forventningsafstemning mellem leder og medarbejder, hvilket medarbejderne har efterlyst. Der afholdes opfølgningssamtaler hvert kvartal i forhold til dette punkt.

4.2.7 Det gode liv

Siden 2012 er alle medarbejdere blevet tilbudt kurset 'Det gode liv'. På kurset får medarbejderne mulighed for individuelt at reflektere over, hvad det gode liv er for dem – både privat og arbejdsmæssigt og sammenhængen herimellem. Desuden skal de reflektere over deres vaner, og hvordan disse brydes for at skabe et bedre arbejdsliv. Formålet med kurset er, at medarbejderne er bevidste om de valg, de træffer, og hvordan de kan undgå mentale skader som følge af arbejdet. Dette, vurderer ledelsen, giver mere produktive medarbejdere – og bidrager til at undgå stressrelateret sygdom.

Kurset er et forløb bestående af 2 kursusdage, hjemmearbejde samt 1 times afsluttende samtale med en erhvervspsykolog. Lån & Spar Bank betaler medarbejderens tid til deltagelse i kurset.

I 2014 deltog ca. 30% af medarbejderne i kurset, og målsætningen er at samtlige 350 medarbejdere skal deltage, hvis de ønsker det.

4.2.8 Omsorgssamtaler

I 2012 indførte Lån & Spar Bank omsorgssamtaler med medarbejdere, der har haft et sygefravær, som vurderes at være anderledes end normalt for den pågældende medarbejder. Samtalen afholdes med nærmeste leder og skal afdække om sygefraværet skyldes forhold i banken, og om banken i den forbindelse kan hjælpe med at reducere sygefraværet. Omsorgssamtalerne vurderes af Lån & Spar Bank at have reduceret sygefraværet og stresssygemeldinger. De økonomiske omkostninger forbundet med dette tiltag har ikke været muligt at opgøre.

4.2.9 Trivselspolitik og mobbepolitik

I 2013 udarbejdede Lån & Spar Bank en ny trivselspolitik. Trivselspolitikken blev udarbejdet i Samarbejdsudvalget. Trivselspolitikken har fokus på, hvordan der skabes og bevares trivsel i dagligdagen, og hvordan situationer, der skaber stress eller andre udfordringer håndteres. Formålet med trivselspolitikken er at understøtte arbejdet for, at ingen sygemeldinger må være stressrelaterede.

I 2014 udarbejdede Lån & Spar Bank en ny mobbepolitik. Mobbepolitikken blev udarbejdet i Samarbejdsudvalget. Mobbepolitikken har fokus på, hvordan mobning undgås, og hvordan situationer, der kan karakteriseres som mobning håndteres.

De økonomiske omkostninger forbundet med disse tiltag har ikke været muligt at opgøre.

4.2.10 Aktive pauser – elastiktræning

I 2014 indførte Lån & Spar Bank obligatoriske aktive pauser efter at have set resultaterne af et forskningsprojekt fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, der viser, at elastiktræning kan reducere muskel-skelet smerter hos kontorpersonale. HR- og kommunikationsdirektøren var dog lidt skeptisk over for resultaterne og gennemførte derfor en mindre undersøgelse i Lån & Spar Bank for at tjekke om resultaterne kunne passe. Undersøgelsen viste, at der var gode effekter af elastiktræningen.

Efterfølgende blev der indkøbt træningselastikker til samtlige medarbejdere. Medarbejderne formodes at bruge 5-10 min om dagen på aktive pauser. Pauser de alligevel ville holde.

4.2.11 Motivationsoplæg og motivationsforløb

Siden 2009 er der indimellem blevet afholdt foredrag og oplæg fra bl.a. en diætist, Chris MacDonald m.fl. 3 arrangementer er blevet afholdt. Arrangementerne afholdes efter arbejde i medarbejdernes egen tid.

I sidste halvår af 2014 iværksatte HR-afdelingen et motivationshold bestående af 8 medarbejdere. De 8 medarbejdere har gennemgået et samtaleforløb på 3 timer for at finde ud af, hvordan man bedst muligt motiverer medarbejdere til at nå deres målsætninger. Bl.a. kurset 'Det gode liv' sætter fokus på at ændre dårlige vaner og sætte målsætninger for ens liv, men mange af de gode intentioner bliver ikke til noget. På baggrund af motivationsholdet ønsker Lån & Spar Bank at lære noget om, hvad der skal til for at motivere medarbejderne til at nå deres mål. Det er stadig helt nyt, og Lån & Spar Bank har endnu ikke besluttet, hvad de vil bruge denne viden til, men forventer, at det måske kan bruges i forbindelse med nye initiativer på arbejdspladsen.

4.2.12 Rådgivning til gravide og medarbejdere med psykiske udfordringer/lidelser

Lån & Spar Bank har formået at reducere sygefraværet markant, men deres analyser viser, at det særligt er fravær pga. graviditetsgener og psykiske helbredsproblemer, der påvirker sygefraværet negativt. Fra 2014 har Lån & Spar Bank derfor tilbudt alle gravide medarbejdere et samtaleforløb med et eksternt konsulentfirma.

Ved samtalerne tales med den gravide om, hvordan det bedst muligt sikres, at medarbejderen kan arbejde så meget som muligt under graviditeten. Hvis det kræver en særlig stol eller mulighed for at lægge sig på en sofa i løbet af dagen, arrangeres dette. Samtalerne tilbydes til samtlige gravide, når de fortæller, at de er gravide. Samtaleforløbet indebærer 5 samtaler af 45 min. varighed. I 2014 deltog 10 medarbejdere på dette forløb.

For på samme måde at hjælpe medarbejdere med eller tendens til psykiske helbredsproblemer og medarbejdere umiddelbart forestående over for en stresssitua-

tion tilbydes der fra 2015 samtaleforløb med eksternt firma. Samtaleforløbet indeholder 5 samtaler af 45 min. varighed.

Disse samtaleforløb er et tilbud til samtlige medarbejdere, som kan tage imod det - forhåbentlig inden de får psykiske helbredsproblemer. Dette vil dermed sænke risikoen for længerevarende stress-sygemeldinger.

Formålet med begge samtaleforløb er at reducere sygefraværet yderligere, men initiativerne er foreløbigt meget nye og er derfor ikke medtaget i cost-benefit analysen.

4.3 Mål og effekter

4.3.1 Mål

Ledelsens overordnede mål var at skabe højere produktivitet og lavere sygefravær.

Der blev opstillet klare mål på en række parametre; dog uden tidsangivelse for, hvornår den endelige målsætning skulle nås. Følgende mål blev opstillet i 2009: Målet for sygefravær justeres hvert år.

Der blev opstillet følgende målsætninger i forhold til "Bank i bevægelse" og "Sund Bank":

Målsætninger	
Aktivitet	Mål
Sundhedstjek	100% deltagelse
Medarbejderproduktivitet	Stigning på 10 % i selv vurderet produktivitet - fra 8,2 til 9 (på skala fra 1-10).
Sygefravær	Fastholde eller nedbringe til 4 dage årligt pr. medarbejder
Stressrelaterede sygemeldinger	0
BMI	Nedbringe BMI>25 til 36 %
Kondital	Nedbringe kondital under middel til 23 %
Smerter i nakke/skuldre	Nedbringe smerter i nakke og skuldre til 10 %
Forhøjet kolesterol	Nedbringe forhøjet kolesterol til 33 %
Personaleomsætning	Mellem 10-15 %

4.3.2 Målopfyldelse

Indsatsen blev påbegyndt i 2009.

Nedenfor fremgår udviklingen i reduktion af sygefraværet.

Sygefravær 2009-2014		
2009	8,0	dage pr. medarbejder
2010	5,6	dage pr. medarbejder
2011	4,6	dage pr. medarbejder
2012	4,4	dage pr. medarbejder
2013	3,9	dage pr. medarbejder
2014	4,3	dage pr. medarbejder

Som det ses af ovenstående, er sygefraværet faldet med 46 % fra 2009-2014. Allerede fra 2009-2010 ses et stort fald i sygefraværet på 30 %.

Lån & Spar Bank nåede målsætningen i 2013, men tallene er steget lidt igen i 2014 til 4,3.

Nedenstående tabel viser udviklingen i produktiviteten fra 2011-2013. Lån & Spar Bank havde en målsætning om, at øge den selvvrurderede produktivitet med 10 % (fra 8,2 til 9). Der er sket en stigning fra 2011-2013 på 2,8 %. Derudover havde Lån & Spar Bank en målsætning om, at medarbejdere, der holder kundemøder, skulle opjusteres fra 0,6 til 2 kundemøder om dagen. Dette er opnået, hvilket ligeledes er en indikator for, at Lån & Spar Bank har øget produktiviteten.

Produktivitet Selvvurderet produktivitet (skala 1-10)	
2011	8,19
2012	8,46
2013	8,42

Nedenstående tabel viser, at der er sket en markant positiv stigning i andelen af medarbejdere, der dyrker mere en 30 min. daglig motion.

Motion Procentandel af medarbejdere, der dyrker mere end 30 min. daglig motion	
2011	27 %
2014	47 %

De øvrige målsætninger har det ikke været muligt at få data på.

4.3.3 Andre effekter

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

Indsatsen i Lån & Spar Bank er en helhedsorienteret indsats, som er målrettet medarbejdernes både fysiske og psykiske helbred. Lån & Spar Bank har opnået positive effekter på områder, hvor de ikke har opstillet konkrete målsætninger. Følgende effekter er opnået på baggrund af indsatsen:

- › Medarbejderne har ændret adfærd og vaner. Den massive indsats har skabt et stort fokus på sundhed og motion i Lån & Spar Bank og har bevirket, at medarbejderne lever sundere og mere aktive liv.
- › Større jobtilfredshed blandt medarbejderne. Medarbejderne føler sig værdsatte og anerkendte, fordi virksomheden har iværksat en lang række initiativer for at forbedre arbejdsvilkårene. Dette har medført en bedre balance mellem arbejdsliv-og familieliv.
- › Færre medarbejdere mister energi i løbet af arbejdsdagen.
- › Der er skabt en større åbenhed mellem medarbejdere i forhold til at italesætte uhensigtsmæssig adfærd; f.eks. hvis man ikke spiser frokost eller ikke deltager i aktive pauser. Dermed hjælper medarbejderne hinanden med at holde fokus på den sunde arbejdsplads.
- › Medarbejderne er stolte af deres arbejdsplads. Medarbejderne er blevet mere loyale og mere produktive. Fordi de føler sig værdsatte og anerkendte er de mere villige til at yde en ekstra indsats for virksomheden. Medarbejderne er ikke kun blevet presset til at arbejde hårdere, de har fået noget igen – elementer der styrker dem i at klare det øgede arbejdspress.
- › Indsatsen har skabt anerkendelse og branding til Lån & Spar Bank, som:
 - › Omtales som en sund arbejdsplads
 - › Tiltrækker medarbejdere pga. deres ry, som en arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø
- › Lån & Spar Bank vandt Arbejdsmiljøprisen i 2012 i kategorien psykisk arbejdsmiljø.

- › Lån & Spar Bank vandt EU's arbejdsmiljøpris i 2015 samt Global Healthy Award for fokus på trivsel og arbejdsmiljø ligeledes i 2015.
- › Er gået fra en 69. plads i 2009 til en 24. plads i 2013 på Great Place To Works index over Danmarks bedste arbejdspladser.

Af nedenstående tabeller ses resultaterne af Lån & Spar Banks årlige trivselsmåling², som viser udviklingen i medarbejdernes trivsel.

Nedenstående tabel viser udviklingen i medarbejdernes generelle jobtilfredshed 2009-2015.

Generel jobtilfredshed	
Procentandel af medarbejdere, der tilfredse eller meget tilfredse	
2009	88 %
2010	89 %
2011	91 %
2012	93 %
2013	93 %
2014	93 %
2015	93 %

Nedenstående tabel viser udviklingen på en række parametre. Som det ses af tabellen har Lån & Spar Bank formået at bevare det gode psykiske arbejdsmiljø på trods af øgede krav om produktivitet. Dette ses af, at tallene er nogenlunde stabile fra 2011 til 2014.

Trivselsudvikling				
Indikator	2011	2012	2013	2014
Tilfredshed med arbejdet	2,5	2,4	2,3	2,3
Involvering i arbejdet	6,2	6,2	6,3	6,2
Kvantitative krav	3,9	4,2	4,3	3,9
Arbejdstempo	5,2	5,6	5,9	5,6
Følelsesmæssige krav	2,9	3,0	3,2	3,0
Kvalitet i arbejdet	3,0	2,9	2,7	2,8
Indflydelse	4,7	4,5	4,4	4,5
Variation	4,6	4,7	4,6	4,6

² Trivselsmålingen gennemføres af Alectia.

Udviklingsmuligheder	5,8	5,8	5,7	5,7
Mening i arbejdet	6,4	6,2	6,3	6,2
Ledelseskvalitet	5,6	5,4	5,2	5,2
Forudsigelighed	5,3	5,1	5,2	5,3
Rolleklarhed	6,0	5,9	5,9	6,1
Anerkendelse	5,9	5,7	5,7	5,8
Social støtte fra overordnede	6,2	6,1	5,9	5,9
Tillid	6,1	6,3	6,3	6,2
Retfærdighed	5,4	5,4	5,4	5,3
Arbejde-familie konflikt	2,1	2,1	2,3	1,9
Udbrændthed	2,3	2,5	2,7	2,4
Stress	2,2	2,3	2,4	2,2
Antal besvarelser	289	314	319	344

Nedenstående tabel viser, at der er sket en markant positiv stigning i andelen af medarbejdere, der holder aktive pauser i løbet af arbejdsdagen.

Aktive pauser Procentandel af medarbejdere, der holder aktive pauser i løbet af arbejdsdagen	
2011	22 %
2014	42 %

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.

Interviewpersonerne i Lån & Spar Bank vurderer, at interventionen har gjort dem sundere både fysisk og mentalt. De er kommet i bedre form og håndterer stressede situationer bedre. Desuden har de fået større jobtilfredshed.

For medarbejderne har følgende faktorer særligt haft betydning for, at indsatsen har haft en effekt:

- › Ledelsesopbakning. Lån & Spar Bank har gjort det til en ledelsesopgave at indsatserne implementeres, benyttes og følges op.
- › Indsatserne er en del af forretningsstrategien og er sat i forhold hertil.

- › Indsatserne har fået anerkendelse fra omverden, idet virksomheden har fået ry som sund bank.
- › Det har været en kulturændring, hvor der hele tiden lægges vægt på, at udfordringer, men også initiativerne italesættes, så det hele tiden eksisterer for medarbejderne og ikke går i glemmebogen.

De interviewede medarbejdere var generelt meget begejstrede for indsatsen. Særligt fremhævede de, at følelsen af, at banken gjorde alle disse ting for *dem*, havde stor betydning. Det betyder, at de føler sig værdsatte og anerkendte, hvilket har øget deres jobtilfredshed. Desuden vurderer de, at de ikke ville kunne præstere lige så godt, hvis banken ikke tilbød de rammer, som den gør. Bankbranchen er stressende at være i, fordi medarbejderne presses meget. Derfor vurderer interviewpersonerne, at det er en nødvendighed med den type initiativer, der er i Lån & Spar Bank.

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 indsatsen i Lån & Spar Bank er følgende:

- › Det hele mennesker er i fokus. Der bliver taget hånd om faglige og personlige kompetencer, hvilket har betydet, at der er skabt en livsstilsændring og – holdning, som bevirker, at indsatsen har stor effekt.

- › Ledelsen er deltaget i aktiviteterne og viser dermed, at de er parate til at skabe de samme ændringer som medarbejderne. Dette har stor betydning for medarbejdernes motivation. Lederne har bl.a. deltaget i sundhedstjek og dermed blottet sig på lige fod med medarbejderne og har været på ledelseskursus og dermed vist, at de også havde behov for udvikling.
- › HR- og kommunikationsdirektøren har været proaktiv – har sørget for iværksættelse af og opfølgning på initiativerne, samt har sørget for, at lederne blev inddraget.
- › Medarbejderne er blevet involveret og delagtiggjort bl.a. gennem Trivselskompasset, hvilket har betydet, at medarbejderne har følt sig hørt og lyttet til. Der er ligeledes blevet iværksat tiltag, som er kommet frem i forbindelse med arbejdet med trivselskompasset.
- › Ledelsen i Lån & Spar Bank har en forståelse af, at indsatsen skal fortsættes for at holde effekterne ved lige. Det er ikke nok, at der har været en kortere indsats, hvor der er skabt fokus på sundhed, motion m.m. Lån & Spar Bank har en forståelse af, at det mere er en virksomhedsændring end en kortere indsats, der er brug for. Hvis tiltagene fjernes, forsvinder effekten.
- › Mådehold og frivillighed. Sundhedskulturen i Lån & Spar Bank er ikke fanatisk. Der er stadig kage om torsdagen, og der serveres lagkage ved fejring m.m. Desuden lægges der vægt på, at initiativerne er *tilbud* til medarbejderne, og at der ikke er nogen tvang om deltagelse.

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 de virksomme mekanismer eller med hvilke hjælpemidler den virksomme mekanisme med størst sandsynlighed, træder i kraft.

De kontekstfaktorer, 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:

- › Brændende platform – behov for at skabe øget indtjening, som bevirkede at en ny direktør blev ansat.
- › Ny strategi blev udarbejdet for at øge indtjeningen.
- › HR- og kommunikationsdirektøren tog initiativ til at iværksætte forebyggende initiativer for at muliggøre den nye strategi. Og den nye direktør var modtagelig herfor.
- › Kultur med stor medarbejderinvolvering. Lån & Spar Bank har allerede inden 2009 haft stort fokus på arbejdsmiljø og medarbejderinvolvering. Det har betydet, at medarbejderne har haft en positiv indstilling over for indsatsen.

- › Stor konkurrence i den finansielle verden. Der er stor konkurrence i den finansielle verden, hvorfor medarbejderne ofte presses hårdt. At Lån & Spar Bank gør noget for at opveje dette for deres medarbejdere, bliver der derfor sat utrolig stor pris på blandt medarbejderne, fordi de ikke kan få det samme hos mange af de konkurrerende banker. Dette vurderes, at påvirke medarbejdernes loyalitet og produktivitet positivt.

5.2 Økonomi

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

I nedenstående tabel fremgår de økonomiske gevinster af reduktion i sygefraværet i forbindelse med interventionen. Interventionen i Lån & Spar Bank er en løbende intervention, som hele tiden foregår. Derfor er indsatsperioden ikke afgrænset til en bestemt årrække, men anses for uafsluttet. Gevinsterne er derfor beregnet med 2009 som baselineår, dvs. gevinsterne er beregnet som gevinster sat i forhold til resultatet i 2009.

Som det ses af tabellen har Lån & Spar Bank sparet 14.652.106 kr. i udgifter til sygefravær siden 2010, svarende til gennemsnitligt 2.930.421 kr. årligt. Reduktionen i sygefraværet tilskrives 100 % interventionen.

Gevinster, reduceret sygefravær	
2010	2.177.100 kr.
2011	3.084.225 kr.
2012	3.265.605 kr.
2013	3.719.213 kr.
2014	3.356.362 kr.
Reduceret sygefravær i alt	15.602.550 kr.
Reduceret sygefravær i alt m. tilbagediskontering¹	14.652.106 kr.
Reduceret sygefravær (gns. pr. år m. tilbagediskontering)	2.930.421 kr.

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

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

Omkostninger	
Projektledelse (2009-2014)	1.080.000 kr.
Årligt beløb	180.000 kr.
Sundhedstjek (2009-2014)	2.322.000 kr.
Årligt beløb (tidsforbrug)	87.000 kr.
Årligt beløb (eksterne konsulenter)	300.000 kr.

Fitnessaftale (2009-2014)	270.000 kr.
Årligt beløb (medlemskab)	45.000 kr.
Tab & Vind (2009)	57.840 kr.
Årligt beløb (tidsforbrug)	27.840 kr.
Årligt beløb (eksterne konsulenter)	30.000 kr.
Aktive pauser (2011-2014)	27.500 kr.
Årligt beløb (køb af elastikker)	2.500 kr.
Coachinguddannelse (2011)	1.062.000 kr.
Kurset 'Det gode liv'	834.900 kr.
Årligt beløb (tidsforbrug)	78.300 kr.
Årligt beløb (eksterne konsulenter)	200.000 kr.
Motivationsoplæg (3 oplæg)	150.000 kr.
Motivationsforløb for medarbejdere (2014)	18.960 kr.
Årligt beløb (tidsforbrug)	6.960 kr.
Årligt beløb (eksterne konsulenter)	12.000 kr.
Rådgivning til gravide (2014)	210.875 kr.
Årligt beløb (tidsforbrug)	110.875 kr.
Årligt beløb (eksterne konsulenter)	100.000 kr.
Trivselskompas	- (1)
Omsorgssamtaler ved sygdom	- (1)
Sund kantine + gratis morgenmad	- (1)
Ny trivsels- og mobbepolitik	- (1)
Rådgivning til stressramte	- (1)
Omkostninger i alt	6.034.075 kr.
Omkostninger i alt m. tilbagediskontering²	5.580.326 kr.
Omkostninger (gns. pr. år m. tilbagediskontering)	930.054 kr.

¹Det har desværre ikke været muligt at få oplyst omkostningerne for disse aktiviteter.

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

Som det ses af tabellen har Lån & Spar Bank haft omkostninger til interventionen på 5.580.326 kr. over de seneste seks år (gennemsnitligt 930.054 kr. pr. år). Dette antages at være den fortsatte årlige udgift, som Lån & Spar Bank har til interventionen.

Beregnes Benefit Cost Ratio³ er resultatet, at Lån & Spar Bank har fået investeringen 2,6 gange igen i perioden 2009-2014.

Yderligere gevinster

Lån & Spar Bank har ligeledes øget indtjeningen markant i perioden 2009-2014. Der er mange faktorer, der spiller ind på virksomheders indtjening. I relation til Lån & Spar Bank har udviklingen i finansverden i perioden spillet en positiv rolle i forhold til indtjening. Ligeledes har det haft en stor betydning, at medarbejderne er blevet pålagt højere produktivetskrav, f.eks. om en stigning i kundemøder fra 0,6 til 2 om dagen. Det vurderes dog stadig, at den forebyggende intervention også har spillet en rolle for Lån & Spar Banks indtjening og har gjort den øgede produktivitet mulig – 10 % af den øgede indtjening siden 2009 kan ifølge interviewpersonerne tilskrives interventionen i denne analyse.

Gevinster, indtjening	
2010	1.000.000 kr.
2011	2.200.000 kr.
2012	5.460.000 kr.
2013	6.060.000 kr.
2014	10.270.000 kr.
Øget indtjening (10 %) i alt	24.990.000 kr.
Øget indtjening (10 %) i alt m. tilbagediskontering¹	23.140.402 kr.
Øget indtjening (10 %) gns. pr. år m. tilbagediskontering	4.628.080 kr.

¹Beregningsen er tilbagediskonteret, hvor der regnes med en inflationsrente på 2 %.

Som det ses af tabellen har interventionen resulteret i, at Lån & Spar Bank har tjent yderligere 4.628.080 kr. i gennemsnit pr. år siden 2010, som ikke er inkluderet i den udregnede Benefit Cost Ratio for projektet.

Der er desværre flere af Lån & Spar Banks målsætninger, som ikke har været mulige at beregne økonomiske gevinster af, da data ikke har været tilgængelige. Flere af disse målsætninger, f.eks. en evt. reduktion i personaleomsætningen, kunne have haft en yderligere positiv indvirkning på de økonomiske beregninger.

Sammenhænge mellem reduktion i sygefravær, øget produktivitet og øget indtjening beregnes ikke, da det er uklart præcist, hvilke sammenhænge der er.

5.2.1 Økonomisk tilskud

Lån & Spar Bank har ikke fået økonomisk tilskud til indsatserne. Alle indsatser er selvfinansierede.

³ Benefit Cost Ratio er beregnet som: BCR=Gevinst/Investering

6 Sammenfatning

I 2009 iværksatte Lån & Spar Bank indsatserne 'Bank i Bevægelse' og 'Sund Bank' som en del af en ny strategi med fokus på at øge produktiviteten og indtjeningen i banken. For at sikre at medarbejderne ville kunne håndtere det stigende arbejdspress blev de to forebyggende indsatser iværksat. Det overordnede mål med indsatserne var at skabe en virksomhed med højere produktivitet og lavere sygefravær.

Indsatserne har haft fokus på såvel medarbejdernes fysiske som psykiske sundhed/helbred, da udgangspunktet for indsatserne har været, at der er en klar sammenhæng mellem at være fysisk fit og psykisk at kunne klare et stort arbejdspress. Udgangspunktet har været, at det helst ikke skal dræne medarbejderne for energi at gå på arbejde. De skulle gerne tilføres energi, således at de også har energi til deres familie efter arbejde. Lån & Spar Bank har iværksat en lang række aktiviteter, bl.a. Sundhedstjek for alle medarbejdere, Løbeklub, cykelklub, fitness firmaaftale, gratis morgenmad, sund kantine, rygeforbud på arbejdspladsen, dialogværktøj til APV, coachinguddannelse til ledere, kurset Det gode liv, sygefraværs-fokus – afholdelse af omsorgssamtaler, aktive pauser m.m.

Effekterne af indsatsen har været et fald i sygefraværet på 46 % fra 2009-2014. Ligeledes har Lån & Spar Bank øget medarbejdernes selvvaluerede produktivitet med 2,8 % fra 2011-2013 foruden at øge antallet af kundesamtaler fra 0,6 til 2 om dagen pr. medarbejder. Lån & Spar Bank har desuden opnået større jobtilfredshed blandt medarbejderne, og at færre medarbejdere mister energi i løbet af arbejdsdagen; medarbejderne har fået en bedre balance mellem arbejde og fritid/familie og oplever, at de har fået større indflydelse på deres arbejde. Medarbejderne er stolte af deres arbejdsplads, og indsatsen har skabt anerkendelse og branding til Lån & Spar Bank, som omtales som en sund arbejdsplads. Det betyder, at Lån & Spar Bank kan tiltrække dygtige medarbejdere pga. deres ry, som en arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø.

De virksomme mekanismer, der har skabt succes i interventionen er, at medarbejderne føler sig værdsatte og anerkendte, hvilket betyder, at de mere villige til at yde en ekstra indsats for virksomheden. Det hele menneske er i fokus, idet både faglige og personlige kompetencer er sat i fokus. Desuden er ledelsen gået foran og har vist medarbejderne, at de er parate til at skabe de samme ændringer som

medarbejderne. Dette har stor betydning for medarbejdernes motivation. Derudover er medarbejderne blevet involveret og delagtiggjort, hvilket har betydet, at medarbejderne har følt sig hørt og lyttet til. Ledelsen i Lån & Spar Bank har ligeledes en forståelse af, at indsatsen skal fortsættes for at holde effekterne ved lige. Endelig vurderes det vigtigt, at der er mådehold og frivillighed forbundet med indsatserne. Sundhedskulturen i Lån & Spar Bank er ikke fanatisk, og der lægges vægt på, at initiativerne er *tilbud* til medarbejderne, og at der ikke er nogen tvang om deltagelse.

I forhold til økonomiske omkostninger har Lån & Spar Bank årligt haft omkostninger til interventionen på gennemsnitligt 930.054 kr. de seneste seks år. Der er flere aktiviteter, hvor det ikke har været muligt at få oplyst omkostninger. Disse skal lægges til de samlede omkostninger for interventionen.

Lån & Spar Bank har sparet 14.652.106 kr. i udgifter til sygefravær siden 2010, svarende til gennemsnitligt 2.930.421 kr. årligt.

Beregnes Benefit Cost Ratio⁴ er resultatet, at Lån & Spar Bank har fået investeringen 2,6 gange igen i perioden 2009-2014.

Derudover har interventionen resulteret i, at Lån & Spar Bank har tjent yderligere 4.628.080 kr. i gennemsnit pr. år siden 2010, som ikke er inkluderet i den udregtede Benefit Cost Ratio for projektet. Derudover er der flere af Lån & Spar Banks målsætninger, som det ikke har været muligt at beregne økonomiske gevinster af, da data ikke har været tilgængelige. Flere af disse målsætninger, f.eks. en evt. reduktion i personaleomsætningen, kunne have haft en yderligere positiv indvirkning på de økonomiske beregninger. Sammenhængene mellem reduktion i sygefravær, øget produktivitet og øget indtjening beregnes ikke, da det er uklart præcist, hvilke sammenhænge der er.

⁴ Benefit Cost Ratio er beregnet som: $BCR = \text{Gevinst} / \text{Investering}$