

SEPTEMBER 2016

RØDOVRE KOMMUNE, SOCIAL- OG PSYKIATRIAFDELINGEN

CASERAPPORT – PSYKISK ARBEJDSMILJØ

SEPTEMBER 2016

RØDOVRE KOMMUNE, SOCIAL- OG PSYKIATRIAFDELINGEN

CASERAPPORT – PSYKISK ARBEJDSMILJØ

PROJEKTNR. A032456
DOKUMENTNR. Caserapport
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 6. september 2016
UDARBEJDET GRGU
KONTROLLERET PEA
GODKENDT PEA

INDHOLD

1	Indledning	6
2	Baggrundsoplysninger	8
3	Dataindsamling	9
4	Interventionen	10
4.1	Målgruppe	11
4.2	Aktiviteter	11
4.3	Mål og effekter	14
4.4	Virksomhedens egen vurdering af interventionen	16
5	Analyse	18
5.1	Virkningsevaluering	18
5.2	Økonomi	20
6	Sammenfatning	22

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 i Rødovre Kommune.

2 Baggrundsoplysninger

Nedenfor fremgår casevirksomhedens baggrundsoplysninger.

Virksomhed: Rødovre Kommune

Titel på intervention: Trivsel i front

Arbejds miljøemne: Psykisk arbejdsmiljø

Branche: Kontor (Kommune, social- og psykiatrideling)

Sektor: Offentlige sektor

Rødovre Kommunes Social- og Psykiatrideling varetager udbetaling af kontant-hjælp eller dagpenge til arbejdsløse samt pension til pensionister. Mange af borgerne er udfordret af f.eks. fysiske handicaps, sindslidelse, sociale problemer eller misbrug.

3 Dataindsamling

Dataindsamlingen i Rødovre Kommune blev gennemført den 24. februar 2015 af Gry Grundtvig (GRGU) fra COWI.

Der blev gennemført følgende seks interviews:

Inter-view	Navn	Titel
1	Jannie Lund	Teamchef
2	Allan Jørgensen	HR-konsulent, Rødovre Kommune
3	Kim E. Andersen	Organisationskonsulent, Rødovre Kommune
4	Charlotte Petersen	Sagsbehandler, Pensionsafdelingen
5	Anneli Wong	Receptionist, Rådgivnings- og Behandlingscentret
6	Pia Friis	Sagsbehandler, Økonomisk Team

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

Titel	Data	Forfatter
Projekt Trivsel i front. For trivsel, tryghed og sikkerhed – mod stress, trusler og vold	Evalueringsrapport	Rødovre Kommune og Socialt Udviklingscenter SUS.
Slutregnskab til Forebyggelsesfonden	Omkostninger ved indsatsen	Rødovre Kommune

4 Interventionen

Medarbejderne oplever ofte, at borgerne er uenige og utilfredse med de afgørelser, kommunen træffer om deres forsørgelsesgrundlag. I disse situationer opstår der konflikter, som indimellem udvikler sig til trusler og vold.

Forud for projekt Trivsel i front oplevede Rødovre Kommune, at trusselsniveauet over for medarbejderne eskalerede. Et stigende antal medarbejdere gav udtryk for, at de jævnligt var utrygge, når de skulle tale med en borger, fordi de ikke følte sig tilstrækkeligt i stand til at tackle de konfliktfyldte situationer. Der var desuden en klar oplevelse af, at der var kommet flere episoder, hvor borgerne var vrede, op-hidsede, aggressive og nogle gange også truende og voldelige. I flere tilfælde var personalet nødsaget til at udstede fremmødeforbud¹ over for borgere med voldsom adfærd, hvilket i gennemsnit blev brugt 5-6 gange årligt. Samtidig oplevede de ansatte fremmødeforbuddet som et stort dilemma, fordi de dermed havde vanskeligheder ved at samarbejde med og hjælpe borgeren. Desuden blev konflikten med borgeren ikke løst, og sagsbehandlerne kunne være utrygge, når borgeren kom tilbage efter et fremmødeforbud.

Samtidig var der i samme periode meget fokus på vold over for sagsbehandlere i medierne, og en sagsbehandler i Helsingør blev slået ihjel.

Rødovre Kommune ønskede at ændre på det utrygge arbejdsmiljø, der var skabt som følge af optrapningen af konflikter med borgerne og samtidig reducere antallet af fremmødeforbud, som er u hensigtsmæssige over for borgerne. Formålet med projekt Trivsel i Front var at skabe god trivsel, tryghed og sikkerhed for frontmedarbejderne i kommunen, således at skadelig stress forårsaget af konflikter, trusler og vold kunne forebygges.

Projektet blev initieret af ledelsen, som var den bærende drivkraft gennem hele projektet. Ledelsen søgte midler gennem Forebyggelsesfonden til en indsats for at forebygge vold og trusler om vold.

¹ En borger, der har truet en medarbejder, får forbud mod at møde i afdelingen i seks måneder.

4.1 Målgruppe

Projekt Trivsel i front var målrettet det administrative personale med direkte borgerkontakt, i alt 43 medarbejdere. Medarbejderne varetager bl.a. ansøgninger om og udbetalinger af forsørgelsesydelse (kontanthjælp, sygedagpenge og pension). Rødovre Kommune ønskede, at det udegående personale i afdelingen også skulle inkluderes i projektet (ca. 20 medarbejdere), da de ligeledes står over for trusler om vold. Det var imidlertid ikke muligt på grund af Forebyggelsesfondens kriterier. Social- og Psykiatridelingen i Rødovre Kommune tæller i alt ca. 150 medarbejdere.

4.2 Aktiviteter

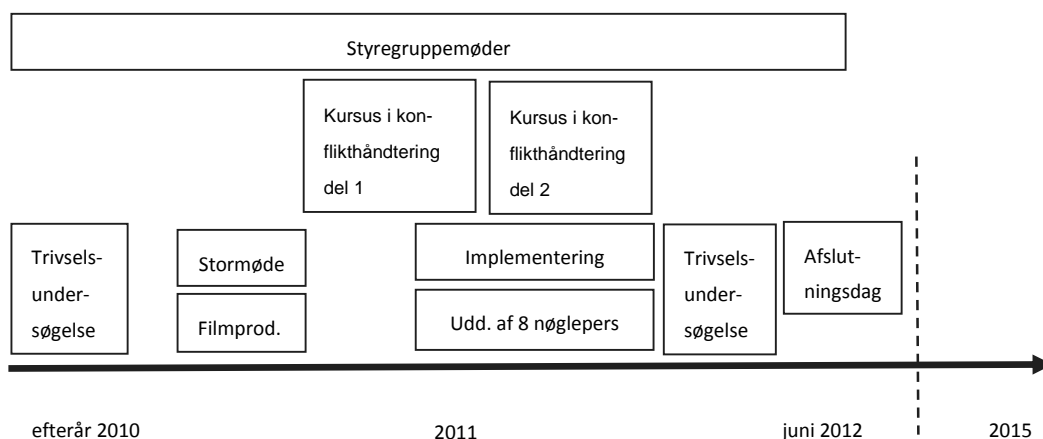
De forskellige aktiviteter, som blev gennemført i løbet af indsatsen beskrives nedenfor. Aktiviteterne blev gennemført i projektperioden oktober 2010 til juni 2012.

Aktiviteterne har primært haft fokus på at øge medarbejdernes kendskab til konfliktløsning. De fleste medarbejdere i Social- og Psykiatridelingen havde allerede kendskab til konflikthåndtering bl.a. i kraft af deres uddannelse. Ved at skabe et fælles fokus på konfliktløsning ønskede Social- og Psykiatridelingen imidlertid at sikre, at medarbejderne havde et fælles fundament af viden og færdigheder samt et fælles sprog om konflikthåndtering.

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



Figur 1 Projektets forandringslogik



Figur 2 Tidslinje

4.2.1 Opstart

I den indledende fase (oktober – december 2010) blev projektets styregruppe ned-sat bestående af ledelsen samt udvalgte medarbejdere, som skulle udforme ind-satsens præcise indhold. Udvalget mødtes ca. 3 gange i løbet af et halvt år inden projektet gik i gang. Hvert møde varede ca. 1 time. Der blev i alt afholdt 8 styre-gruppemøder i løbet af projektperioden.

Trivselsundersøgelse

I januar 2011 gennemførte Social- og Psykiatridelingen en spørgeskemaundersøgelse for at tage pulsen på det psykiske arbejdsmiljø, herunder hvor trygge medarbejderne følte sig samt om de kendte kommunens voldspolitikkerne. Resultaterne gav en indikation af årsagerne til at arbejdsmiljøet var utrygt og præget af konflikter samt synliggjorde, hvor der var brug for en indsats. I første kvartal 2012 blev trivselsundersøgelse 2 gennemført. De to trivselsmålinger var grundlaget for at kunne vurdere, i hvor høj grad projektets succeskriterier blev opnået. Resultaterne af trivselsundersøgelserne blev drøftet på et møde med styregruppen og nøglepersonerne forud for den afsluttende seminardag.

Ansøgning til Forebyggelsesfonden

Social- og Psykiatridelingen har søgt midler til indsatsen fra Forebyggelsesfonden. I samarbejde med Socialt Udviklingscenter (SUS) skrev Social- og Psykiatridelingen ansøgning til Forebyggelsesfonden over ca. 3 møder; derudover brugte Social- og Psykiatridelingen ca. 2x1 uges arbejde på at skrive ansøgningen.

Stormøde

I januar 2011 blev der afholdt et stormøde (1 dagsseminar), hvor alle medarbejdere blev informeret om projektet og formålet med aktiviteterne. En pixi-udgave af projektbeskrivelsen med styregruppens og nøglepersonernes navne, placering i afdelingen og mailadresser blev desuden udleveret til medarbejderne.

4.2.2 Film

I foråret 2011 blev fem film produceret. Filmene viser konfliktsituationer mellem borgere og medarbejdere i Social- og Psykiatridelingen. De første film viser en 'mindre god' konfliktløsning, mens de næste viser, hvordan man løser en konflikt med en anerkendende tilgang til borgeren. Rollerne er spillet af professionelle skuespillere.

Filmene er optaget i Social- og Psykiatridelingen og viser situationer, som er genkendelige for medarbejderne, for at medarbejderne i højere grad kan identificere sig med situationerne. Manuskriptet til filmene er udarbejdet i samarbejde mellem Social- og Psykiatridelingen og SUS. Et filmproduktionsfirma stod for at optage og redigere filmene.

Filmene blev primært produceret som undervisningsmateriale til et kursus for alle frontmedarbejdere (se afsnit 4.2.3) samt til undervisningen af de 8 nøglemedarbejdere, der skulle være konfliktmæglere (se afsnit 4.2.4). Efterfølgende er filmene blevet vist ved ansættelse af nye medarbejdere både i Social- og Psykiatridelingen og i andre afdelinger f.eks. Børne- og Familieafdelingen. Desuden blev filmene vist på et møde for samtlige medarbejdere i Social- og Sundhedsforvaltningen samt til samtlige arbejdsmiljørepræsentanter i Rødovre Kommune på et arbejdsmiljømøde.

Teamchef i Social- og Psykiatridelingen viser desuden filmene og fortæller om projekt Trivsel i Front i forskellige fora. Filmene ligger på Rødovre Kommunes intranet, således at de er tilgængelige for medarbejderne. Desuden ligger de på Socialt Udviklingscenters hjemmeside.

4.2.3 Kursus for alle medarbejdere

I foråret 2011 blev samtlige 43 medarbejdere sendt på 2 x 1-dags kursus, hvor de lærte om konflikthåndtering. På kurset var der oplæg om den anerkendende tilgang og konflikttrappen, som var det gennemgående element. Desuden var afdelingens retningslinjer for forebyggelse af vold, mobning og chikane samt træning i 'Kollegial psykisk førstehjælp' på programmet. Derudover var der mulighed for, at medarbejderne selv kunne komme med gode ideer til, hvad man skal arbejde med for at forebygge vold og trusler. Kursusdagene blev afholdt med 3 måneders mellemrum, så der var tid til, at medarbejderne kunne arbejde med teknikkerne i deres daglige arbejde.

4.2.4 Afslutningsdag

Der blev desuden afholdt en tredje afsluttende seminar dag i første kvartal af 2012, hvor 2-dagskurset blev fulgt op og evalueret. Seminaret skulle markere afslutningen af projektet ved at give alle ansatte overblik over projektets forløb og status samt præsentere resultaterne fra de to trivselsundersøgelser. Seminaret gav ligeledes medarbejderne mulighed for at evaluere projektet. Endvidere blev seminaret brugt til at synliggøre nøglepersonerne og invitere til en drøftelse af deres fremtidige indsats og funktion i afdelingen.

4.2.5 Nøglepersoner

Otte personer blev udpeget som nøglepersoner. Nøglepersonerne blev udvalgt efter deres interesse for at indgå i projektet samt deres placering i afdelingen, bl.a. således at alle teams i afdelingen havde mindst en nøgleperson. Formålet med nøglepersonerne var, at disse kunne bruges som formidlere og ressourcepersoner samt til forankring af projektet efter projektafslutning. I det daglige arbejde kunne nøglepersonerne bruges, dels hvis en af medarbejderne havde brug for gode råd til håndtering af en konflikt eller hjælp til en konkret situation, dels ved større konflikter, hvor der kunne være brug for mægling mellem borgeren og en medarbejder bl.a. ved fremmødeforbud. I disse situationer kan medarbejderen bruge nøglepersonen som mægler.

Nøglepersonerne deltog i et to-dags internat og en opfølgende dag, hvor de trænede konflikthåndtering gennem rollespil. Seancerne blev gennemført af et eksternt konsulentfirma fra maj – september 2011. Desuden deltog nøglepersonerne i tre halvdagsmøder fra oktober – december 2011. På disse møder trænede nøglepersonerne den mæglende metode. På møderne var der ligeledes mulighed for at nøglepersonerne kunne sparre med hinanden og sammen reflektere over deres rolle.

4.2.6 Forankring

I 2011 blev der skrevet en ny sikkerhedspolitik i Social- og Psykiatridelingen i Rødovre Kommune. Heri blev nøglepersonerne indskrevet som et væsentligt led i forhold til, at medarbejderne skulle føle sig mere trygge. Sikkerhedspolitikken blev præsenteret på den afsluttende seminardag i første kvartal 2012.

Der blev desuden diskuteret værdigrundlag over en række møder, hvor temaerne fra Trivsel i front blev inddraget, særligt i forhold til en anerkendende tilgang over for borgerne. Kulturambassadører blev etableret efter indsatsen, hvor man satte et nyt værdigrundlag op. For at skabe en fælles kultur i kommunen og f.eks. en fælles håndtering af konflikter.

Derudover er projektet blevet formidlet til kommunens øvrige afdelinger på en række møder. Nøglepersonerne har desuden tilbudt deres kompetencer i form af både mægling og undervisning i konflikthåndtering i andre afdelinger.

4.3 Mål og effekter

I dette afsnit præsenteres de målsætninger afdelingen har opsat for interventionen samt hvilke effekter, interventionen har haft for afdelingen.

4.3.1 Mål

Ledelsens overordnede mål var at skabe større tryghed og øget trivsel blandt medarbejderne samt at reducere antallet af fremmødeforbud. I løbet af projektperioden blev de også interesserede i at reducere sygefraværet.

4.3.2 Målopfyldelse

Nedenfor fremgår udviklingen i reduktion af fremmødeforbud siden 2009.

Fremmødeforbud 2009-2014	
2009	6-7 fremmødeforbud
2010	6-7 fremmødeforbud
2011	0 fremmødeforbud
2012	0 fremmødeforbud
2013	2-3 fremmødeforbud
2014	2-3 fremmødeforbud

Som det ses af ovenstående, er antallet af fremmødeforbud reduceret fra 6-7 forbud inden indsatsen til 0 under indsatsen og 2-3 efter indsatsen. Der er således sket et overordnet fald i antallet fremmødeforbud som resultat af indsatsen.

Nedenfor fremgår udviklingen i reduktion af sygefraværet.

Desværre har det kun været muligt at få sygefraværtsdata for perioden 2010-2011, da Rødovre Kommune siden indsatsen er overgået til et nyt system. De sygefraværtsdata vi er i besiddelse af for perioden 2010-2011 kommer fra evalueringsrapporten, der blev udarbejdet i forbindelse med indsatsen.

Sygefravær 2009-2014	
2010	5,7 %
2011	4,6 %

Som det ses af ovenstående, er sygefraværet faldet med 1,1 procentpoint fra 2010 til 2011.

Derudover har afdelingen opnået, at:

- › Medarbejderne har ændret adfærd over for borgerne. Den ændrede adfærd, som kommer til udtryk i en mere lyttende og anerkende tilgang til borgerne bevirker, at borgerne i mindre grad bliver ophidsede og truende.

- › Medarbejderne føler sig mere trygge, fordi de har fået redskaber til og procedurer for at håndtere konfliktfyldte situationer. Dette bevirker, at medarbejderne i mindre grad oplever situationer som truende, og derved eskalerer situationerne ikke som tidligere og ender ikke lige så ofte med fremmødeforbud.
- › Medarbejdere er gladere og har fået større arbejdstilfredshed, fordi utrygheden er mindsket. Dette fremgår både af vores interviews med medarbejderne samt af den afsluttende trivselsmåling, der viste, at der blev skabt en øget trivsel og tilfredshed med arbejdet blandt medarbejderne.

4.3.3 Andre effekter

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

Der har været følgende andre effekter af interventionen:

- › Bedre samarbejdsrelationer: Afdelinger blev lagt sammen i 2007-2008, hvilket man ikke havde haft fokus på at gøre noget særligt i forhold til. De to kursusdage bidrog til større samarbejde. Medarbejderne fra de to gamle afdelinger blev bevidst blandet ved bordene på kursusdagene, og der blev diskuteret kultur i de andre afdelinger, hvilket medvirkede til, at medarbejderne lærte hinanden bedre at kende på tværs af afdelingerne.
- › Der er skabt mere forståelse mellem lederen og medarbejderne, fordi man har fået en fælles forståelsesramme og grundlag for håndtering af konflikter.
- › Medarbejderne er blevet mere opmærksomme på, at de kan bruge hinanden og finde ud af i fællesskab, hvordan de skal handle i forhold til en konkret konfliktsituation.

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.

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

- › Medarbejderne fik redskaber til selv at kunne handle i de situationer, der skabte spændinger.
- › Medarbejderne har fået en konkret procedure for, hvad de skal gøre, når der er en truende situation. Det giver tryghed at vide præcis, hvad de skal gøre, hvis der opstår en utryg situation.

- › Der er skabt rum for at italesætte, at man er bange eller utryg for at gå på arbejde. Der er skabt en øget respekt for egne grænser, som kan være forskellig fra medarbejder til medarbejder - det er tilladt at sige, at man er bange, hvilket giver større tryghed og højere trivsel.
- › Det er også blevet ok at sige til borgerne, når de virker truende (f.eks. hvis en borger står op i lokalet eller bliver vred). Man taler med borgeren om, at vedkommende bliver vred og laver en aftale om, at hvis borgeren bliver vred, så går han/hun ud og trækker vejret og kommer ind igen. Dette mindsker risikoen for truende situationer, og gør sagsbehandlerne mere trygge. Desuden skaber det bedre kvalitet i kerneydelsen, fordi magtforholdet mellem sagsbehandler og borger bliver mindre tydeligt ved den anerkendende tilgang.
- › Medarbejderne var meget motiverede i forhold til indsatsen, fordi de følte sig meget utrygge pga. den stigende vold. Nogle medarbejdere var ikke motiverede, fordi de aldrig fik trusler, men de indså, at indsatsen også handlede om at skabe bedre service over for borgeren ved ikke-konfliktfyldte møder eller i telefonen og blev positivt indstillede i løbet af projektløbet.
- › Ledelsesopbakning. Lederen har været drivkraften bag indsatsen, og det ligger hende meget på sinde at involvere sig i konfliktfyldte situationer med borgerne. Dette giver medarbejderne tryghed.

Dog har der også været udfordringer forbundet med indsatsen. Mange af medarbejderne har en høj anciennitet, hvilket indikerer, at de er dedikerede og glade for at arbejde i Social- og Psykiatriafdelingen i Rødovre Kommune. Det betyder imidlertid også, at mange af dem har faste rutiner og vaner, og det derfor kræver mere at motivere dem til at ændre adfærd.

På baggrund af vores gennemførte interview fremgår det, at det er nøglepersonerne, der har fået mest ud af indsatsen, da deres indsats var mere omfattende end de øvrige medarbejders. Nøglepersonerne har brugt hinanden, når de blev i tvivl om håndtering af en konfliktfyldt situation og har i enkelte tilfælde givet deres kollegaer gode råd og foreslået dem at læse forskelligt materiale fra kurset. Men derudover er nøglepersonerne ikke blevet benyttet. Dette skyldes bl.a., at der ikke var nogen voldsepisoder i projektåret eller året efter. På interviewtidspunktet var der også kun få voldsepisoder, og borgerne bliver ikke længere inviteret til konfliktmægling, bl.a. fordi de få fremmødeforbud og sager, der er, er for alvorlige til, at de egner sig til konfliktmægling.

Nøglepersonerne er således ikke blevet brugt nok til, at de fungerer som en forankret funktion, og medarbejderne er derfor ikke bevidste om, at de fortsat kan benytte sig af nøglepersonerne.

Konflikt håndteringskurset blev betragtet som et opfriskningskursus af ledelsen, fordi sagsbehandlerne har haft konflikt håndtering på deres uddannelse, og der er derfor ikke er fulgt op på kurset siden indsatsen sluttede i juni 2012. Imidlertid efterlyser medarbejderne opfølgning på kurset, således at metoderne/redskaberne bliver fastholdt. Dette kunne gøres på teammøder eller fast hvert ½ år. Ligeledes vurderer medarbejderne, at det er relevant løbende at diskutere status på antal fremmødeforbud, voldsepisoder m.m.

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.

De virksomme mekanismer i forbindelse med indsatsen i Rødovre Kommune er følgende:

- › Der blev optaget film som et centralt led i indsatsen, således at medarbejderne kunne identificere sig med situationerne og var dermed i højere grad i stand til at ændre adfærd i lignende situationer.
- › Motivation. Ledelsen fokuserede på, at indsatsen ikke kun handlede om at skabe mere tryghed for medarbejderne ved at eliminere/reducere konfliktfyldte situationer, men også handlede om at skabe bedre service over for borgeren. Dette motiverede de medarbejdere, der ikke oplevede trusler eller konfliktfyldte situationer.
- › Ledelsesopbakning. Lederen har været drivkraften bag indsatsen, og det har betydet, at medarbejderne har taget indsatsen seriøst og arbejdet for at ændre deres adfærd, fordi de oplevede, at indsatsen var vigtig for ledelsen.
- › Dialogpræget indsats. Indsatsen havde fokus på at fremme en fælles forståelse, fælles sprog, fælles retningslinjer, fælles adfærd mv. i afdelingen, hvilket skabte mulighed for refleksion og dermed ændret adfærd.

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:

- › I og op til projektperioden var der meget fokus på vold over for sagsbehandlere i medier m.m.
- › Desuden havde social- og psykiatridelingen i Rødovre Kommune selv udfordringer med vold og trusler om vold.
- › Ledelsen satte i indsatsperioden fokus på sygefravær, og der var stor arbejdsløshed blandt sagsbehandlere. Begge forhold har været med til at reducere sygefraværet i perioden, da medarbejdere får fokus på at reducere sygefraværet under sådanne forhold.
- › Socialt Udviklingscenter (SUS) opfordrede Social- og psykiatridelingen til at søge midler via Forebyggelsesfonden, og dermed søsætte projektet, som havde været undervejs et stykke tid.
- › Økonomiske midler fra Forebyggelsesfonden muliggjorde rent økonomisk, at indsatsen kunne gennemføres.

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.

Desværre har det kun været muligt at indhente begrænset data i forhold til gevinsterne i projektet grundet de manglende data i forhold til sygefravær og andre økonomiske gevinster.

Gevinsterne vil således blive beregnet på baggrund af reduceret sygefravær (2010-2011) samt besparelser i forbindelse med håndtering af fremmødeforbud. 50 % af reduktionen i sygefraværet vurderes af interviewpersonerne at kunne tilskrives indsatsen. Dette skyldes, at sygefraværet blev sat på dagsordenen i indsatsperioden samt at der var stor arbejdsløshed blandt sagsbehandlere i perioden. Begge forhold har været med til at reducere sygefraværet i perioden. Dertil vurderer interviewpersonerne, at ikke alle medarbejdere havde fuldt udbytte af indsatsen. Reduktionen i fremmødeforbud vurderes af interviewpersonerne at kunne tilskrives indsatsen med 100 % indsatsen, da det vurderes, at dette hænger direkte sammen med indsatsen og ikke kan tilskrives andre faktorer.

I nedenstående tabel fremgår de økonomiske gevinster, der har været i forbindelse med interventionen. Interventionsperioden betragtes som 2010-2012, da indsatsen sluttede i juni 2012 og hovedparten af indsatsen lå i 2011.

Det har dog kun været muligt at få data i forhold til sygefraværet for 2010-2011, da Rødovre Kommune siden er overgået til et nyt system.

Som det ses af tabellen, løber de samlede økonomiske gevinster op på 93.477 kr. i indsatsperioden.

Gevinster	
Reduceret sygefravær	83.196 kr.
Besparelser ifm. fremmødeforbud	7.711 kr.
Gevinster i alt	90.907 kr.

Ud over de i tabellen præsenterede gevinster må det forventes, at der ligeledes har været økonomiske gevinster i forhold til en bedre kvalitet i kerneydelsen, mindre truende/ophidsede borgere og dermed færre konflikter, øget trivsel, større tryghed mv., som det ikke har været muligt at få data på, men som skal tillægges de beregnede økonomiske gevinster. Ud over at dette forventes at have påvirket afdelingens økonomi positivt, er det også forventeligt, at effekterne har haft positive samfundsøkonomiske gevinster, fordi de færre fremmødeforbud har bevirket, at flere borgere kunne hjælpes.

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 1.069.381 kr.

Omkostninger	
Løn til medarbejdere i forbindelse med kurser m.m.	341.734 kr.
Udgifter til eksterne konsulenter	521.278 kr.
Kurser	107.555 kr.
Materialer	30.852 kr.
Øvrige udgifter	67.962 kr.
Omkostninger i alt	1.069.381 kr.

Da det kun har været muligt at skaffe få økonomiske data for en begrænset del af gevinsterne fra interventionen i Rødovre Kommune beregnes Benefit Cost Ratio² ikke for denne case.

5.2.1 Økonomisk tilskud

Projektet er finansieret af midler fra Forebyggelsesfonden. Rødovre Kommune har fået 919.853 kr. i tilskud fra Forebyggelsesfonden og har således haft en egenfinansiering på 149.528 kr.

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

6 Sammenfatning

I 2010-2012 gennemførte Rødovre Kommunes Social- og Psykiatrideling en indsats for at ændre på det utrygge arbejdsmiljø, der var skabt som følge af optrapningen af konflikter med borgerne og samtidig reducere antallet af fremmødeforbud.. Formålet med Projekt Trivsel i Front var at skabe god trivsel, tryghed og sikkerhed for frontmedarbejderne i kommunen, således at skadelig stress forårsaget af konflikter, trusler og vold kunne forebygges.

Indsatsen bestod af konflikthåndteringskursus til frontmedarbejderne samt uddannelse af nøglemedarbejdere til formidlere og ressourcepersoner. Ressourcepersonerne blev uddannet, således at de kunne bistå de øvrige medarbejdere med sparring og rådgivning om konflikthåndtering eller mægling mellem sagsbehandler og borgere i konkrete situationer.

Som resultat af indsatsen har Rødovre Kommune reduceret sygefraværet samt antallet af fremmødeforbud. Projekt Trivsel i Front har bidraget til at reducere antallet af trusselsepisoder mellem sagsbehandlere og borgere, fordi medarbejderne efterfølgende har haft en mere anerkendende tilgang til borgerne. Man er blevet bedre til at læse borgerne og tolker situationerne mindre hårdt, fordi man i højere grad sætter sig i borgerens sted og forsøger at forstå borgernes reaktioner. Medarbejdernes ændrede adfærd over for borgerne bevirker, at borgerne i mindre grad bliver ophidsede og truende.

Imidlertid vurderes det, at indsatsen ikke er tilstrækkeligt forankret, da medarbejderne ikke oplever, at de bruger redskaberne tilstrækkeligt.

De virksomme mekanismer, der har skabt succes i projekt, er at der var genkendelighed i det materiale (film), der blev produceret, således at medarbejderne kunne identificere sig selv. Endelig har der været massiv ledelsesopbakning til indsatsen, og ledelsen har været drivkraften bag indsatsen.

I forhold til økonomiske omkostninger har interventionen kostet 1.069.477 kr., som primært blev brugt på kurser. Gevinsterne opgøres i sygefravær og besparelser i håndtering af fremmødeforbud. Rødovre Kommune har i indsatsperioden sparet 90.907 kr. som følge af interventionen, men dette dækker formentlig kun over nogle af de økonomiske gevinster, som interventionen har resulteret i, da det ikke har

været muligt at indhente data for alle forventelige økonomiske gevinster af indsatsen.