

A photograph of three people in a meeting. A man with glasses and a black jacket with red stripes is leaning over a table, looking at papers. A woman with glasses and a black top is sitting at the table, gesturing with her hand. Another man with glasses and a black jacket is sitting at the table, looking at papers. The table has several papers, a stapler, and a calculator. The background is a light-colored tiled floor.

Vejledning til vellykkede og lønsomme arbejds miljøindsatser

SÅDAN UDARBEJDES EN GOD BUSINESS CASE
FOR ET ARBEJDSMILJØPROJEKT

COWI

Kolofon

Vejledning til vellykkede og lønsomme arbejdsmiljøindsatser

– Sådan udarbejdes en god business case for et arbejdsmiljøprojekt

1. udgave, 1. oplag, 2016

© Forfatterne og COWI A/S

Tekst: Per Tybjerg Aldrich, Gry Grundtvig & Pauline Sachs

Kvalitetskontrol: Rikke Voss Andersen

Layout: Lone Jensen

Fotos: COWI, Flickr/Simon Blackley, Freemages/Scarlyt-cut-2-1549635.

Tryk: COWIprint

Henvendelse vedr. denne publikation rettes til:

COWI A/S

Att. markeds- og projektchef Per Tybjerg Aldrich

Parallelsvej 2

2800 Kongens Lyngby

Tlf. 56 40 10 39

pea@cowi.dk

www.cowi.dk/arbejdsmiljoe

Vejledningen er et resultat af forsknings- og udviklingsprojektet "Virksomheders økonomiske omkostninger og gevinster ved interventioner i arbejdsmiljøet og deres betydning for arbejdsmiljøarbejdet". Projektet er gennemført af COWI i årene 2013-2016 og støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden (projektnr. 31-2012-09).

Indhold

1	Introduktion	4
2	Hvad er en business case?	5
3	Hvordan udarbejdes en business case?	6
1	NAVN	7
2	RESUME	7
3	FORMÅL, MÅL OG MÅLGRUPPE	7
4	BAGGRUND	10
5	PLAN FOR INDSATSEN	11
6	PLAN FOR EVALUERING	11
7	PLAN FOR FORANKRING OG SPREDNING AF RESULTATERNE	13
8	TIDS- OG AKTIVITETSPLAN	13
9	OMKOSTNINGER	14
10	GEVINSTER	15
4	Forandringslogik	16
5	Ballonmodellen	20
6	ABC-metoden	24
7	Fiktivt eksempel på business case	28



1 Introduktion

Formålet med denne vejledning er at fremme vellykkede og lønsomme arbejdsmiljøindsatser. Med arbejdsmiljøindsats menes et projekt, et tiltag eller en løsning til forbedring af arbejdsmiljøet. Med en vellykket indsats menes en indsats, der når de mål, der er formuleret for indsatsen. Med en lønsom indsats menes en indsats, hvor gevinsten eller udbyttet af indsatsen er større end investeringen i eller omkostningen til indsatsen.

Vejledningen sigter på at hjælpe private og offentlige virksomheder/arbejdspladser med at designe og beskrive store som små arbejdsmiljøindsatser, så indsatserne bliver vellykkede og lønsomme. Vejledningen er mere præcist målrettet de personer, der er ansvarlige for at fremlægge og få godkendt en arbejdsmiljøindsats og for efter godkendelsen at gennemføre indsatsen.

Vejledningen er tænkt som et værktøj til udarbejdelse af en god business case eller projektbeskrivelse for en arbejdsmiljøindsats og dermed et værktøj til:

- › At komme igennem med beslutningen om at gennemføre en arbejdsmiljøindsats over for beslutningstagere
- › At planlægge og gennemføre en vellykket og lønsom indsats.

Vejledningen er udviklet på baggrund af erfaringer fra forsknings- og udviklingsprojektet "Virksomheders økonomiske omkostninger og gevinster ved indsatser i arbejdsmiljøet og deres betydning for arbejdsmiljøarbejdet", som COWI med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden har gennemført i 2013-2016. I projektet har vi analyseret 24 vellykkede arbejdsmiljøindsatser i lige så mange virksomheder. De fleste af de konkrete ikke-fiktive eksempler, som nævnes i vejledningen, stammer fra de 24 cases. De konkrete metoder, som beskrives sidst i vejledningen, har vi selv anvendt i analysen af de 24 cases. Vejledningen trækker desuden på vores mangeårige erfaringer som rådgivere for arbejdspladser, myndigheder og organisationer mv. om arbejdsmiljøindsatser.

Vejledningen har fokus på arbejdsmiljøindsatser og på det, som ovennævnte forsknings- og udviklingsprojekt kan bidrage med om udarbejdelse af business cases. Vejledningen er med andre ord ikke en generel og komplet vejledning i at udarbejde en business case. Denne vejledning kan derimod supplere en generel vejledning om udarbejdelse af business cases. Tilsvarende kan vejledningen supplere en virksomheds egen standard og skabelon for en business case.

2 Hvad er en business case?

En business case er grundlæggende en projektbeskrivelse eller en ansøgning om midler til et projekt i en forretningsmæssig sammenhæng.

BESLUTNINGSGRUNDLAG

Beslutningstagerne i en virksomhed anvender business casen som grundlag for beslutningen om, hvorvidt en investering skal foretages. Blandt flere mulige investeringer vil beslutningstagerne vælge den eller de investeringer, der har den bedste business case. En indsats i forhold til arbejdsmiljøet er en investering på linje med andre investeringer. Den vil nyde fremme, hvis den har en god business case.

STYRINGSREDSKAB

Efter at beslutningen om at foretage investeringen er taget, anvender projektlederen business casen til at styre indsatsen efter fra begyndelse til slutning. Business casen revideres, når indsatsen justeres – f.eks. som følge af ændrede forudsætninger. Business casen er dermed et levende dokument.

EVALUERINGSGRUNDLAG

Business casen styrer også, hvordan indsatsen evalueres, når den er afsluttet. Derved sikres det bl.a., at de rigtige data til vurderingen af, om business casens mål blev nået, indsamles før, under og efter indsatsen.

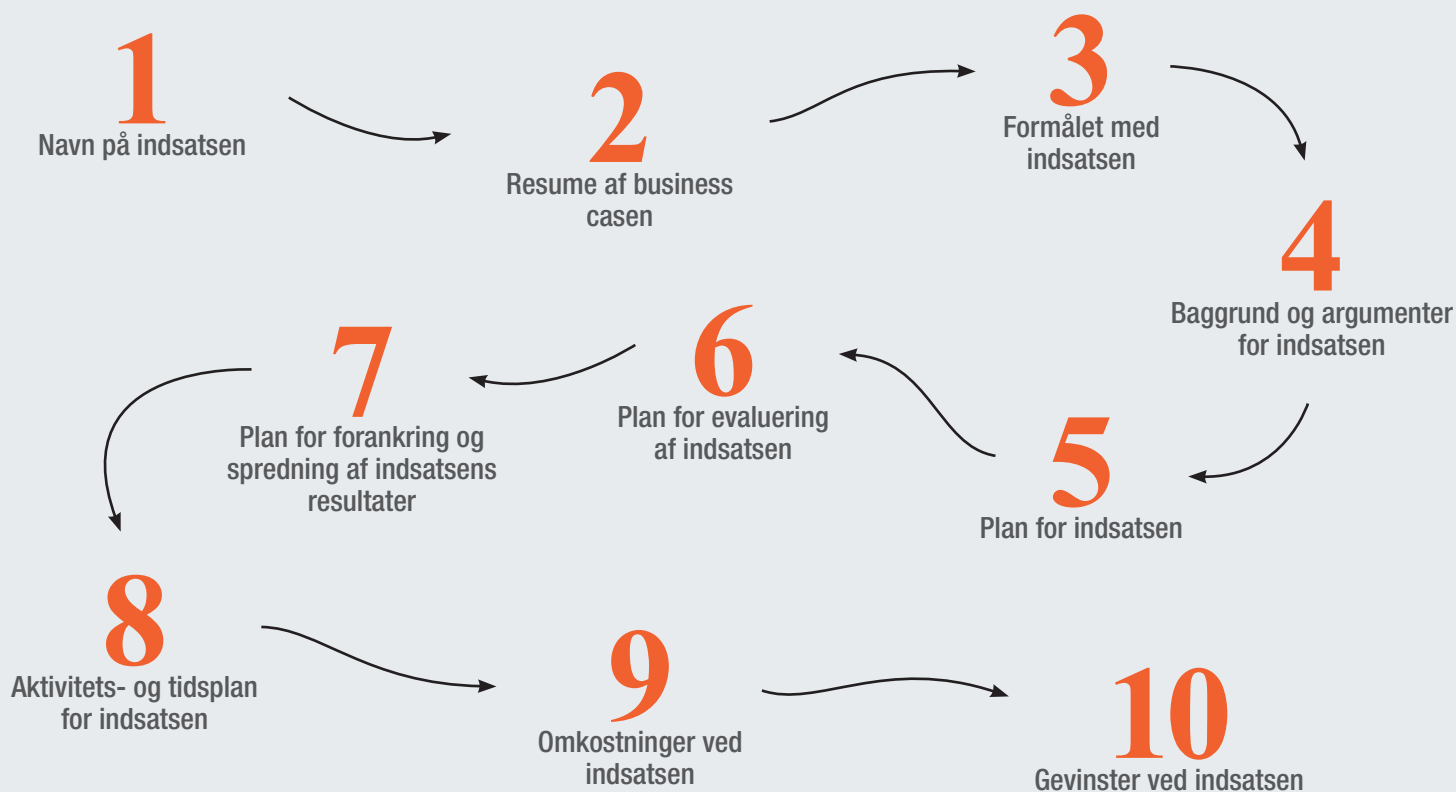
INGEN STANDARD

En business case er derfor vigtig som beslutnings- og styringsdokument, når det ikke skal overlades til tilfældighederne, om indsatsen skal være vellykket og lønsom.

Der findes ingen almen standard for, hvordan en business case ser ud. En business case udvikles derfor i henhold til eventuelle standarder i virksomheden og projektets karakter. Har virksomheden ingen standard, kan vejledninger og skabeloner mv. fra litteraturen/internetet benyttes.

3 Hvordan udarbejdes en business case?

EN BUSINESS CASE KAN DISPONERES SÅLEDES:



I det følgende forklares det, hvad indholdet i hvert punkt er, og hvordan beskrivelsen under hvert punkt kan udarbejdes. I kapitel 7 er der et eksempel på en business case. Først dog et par ord om, hvem der udarbejder business casen.

HVEM UDARBEJDER EN BUSINESS CASE?

En business case udarbejdes ideelt set af projektejeren i samarbejde med den kommende projektleder for at sikre ejerskab til indsatsen. Projektejeren er f.eks. den afdelingschef eller institutionsleder i hvis enhed, indsatsen skal gennemføres. Projektlederen er den virksomhedsinterne eller -eksterne person, som er ansvarlig for at gennemføre indsatsen, når den er vedtaget. Det kan være den samme som projektejeren, men en leder eller chef har sjældent tid til også at lede en (større) arbejdsmiljøindsats.

For at sikre ejerskab til den kommende indsats er det en god idé at involvere andre interessenter i udarbejdelsen af business casen. Det er f.eks.:

- › Repræsentanter for målgruppen
- › Arbejdsmiljøorganisationen/Samarbejdsudvalg/MED-udvalg
- › De kommende projektmedarbejdere
- › Repræsentanter for beslutningstagerne/den øverste ledelse

Udarbejder projektlederen business casen alene, er der en risiko for, at projektlederen vil have svært ved at få beslutninger igennem vedrørende indsatsen og realisere gevinsterne ved indsatsen, fordi indsatsen ikke er tilstrækkelig forankret i organisationen. Jo bedre forankret indsatsen er i ledelsen og blandt medarbejderne, desto større er sandsynligheden – alt andet lige – for et vellykket projekt.

Er der behov for justeringer af business casen undervejs i indsatsen, foretages de af projektlederen i samarbejde med projektejeren.

1 NAVN

Indsatsen og dermed business casen gives et navn, som fortæller om indholdet i indsatsen eller målet med den. Et godt navn er et navn, som er let at huske for involverede og berørte, som signalerer noget positivt/attraktivt, og som eventuelt er lidt humoristisk.

EKSEMPLER PÅ NAVNE PÅ INDSATSER:

Lad dog barnet

(en indsats mod muskel-skeletbesvær i dagplejen)

Rengøring med omtanke

(en indsats mod fysiske og psykiske belastninger i hjem-meplejen)

Trivsel – 360 grader

(en indsats for bedre psykisk arbejdsmiljø i entreprenørvirksomhed)

Happy Meat

(en indsats for bedre psykisk APV i en teknisk forvaltning)

Bank i bevægelse

(en indsats for bedre fysisk og psykisk sundhed i en bank)

Trivsel i front

(en indsats for øget tryghed for frontpersonalet i kommunal forvaltning)

2 RESUME

Business casen indledes med et (kort) resume af hele business casen. Et resume vil være en hjælp for den travle beslutningstager. Andre læsere vil også have gavn af det overblik, som resumeet giver, når de dykker ned i detaljerne i de følgende afsnit af business casen. Resumeet er ligeledes en god hjælp, når der i forskellige sammenhænge skal informeres kort om indsatsen.

3 FORMÅL, MÅL OG MÅLGRUPPE

Her beskrives:

- › Hvad det overordnede formål med indsatsen er
- › Hvilke konkrete mål, som skal nås med indsatsen, hvis den efterfølgende skal karakteriseres som vellykket
- › Hvem indsatsen vedrører

FORMÅL

Det overordnede formål er formentlig allerede antydnet i navnet på indsatsen. Her beskrives det på en måde, så det er klart, hvad indsatsen skal gøre godt for.

Formålet kan både være at opnå noget attraktivt (f.eks. trivsel) eller at fjerne eller reducere noget negativt (risici, arbejdsulykker, belastninger, sygefravær).

Vellykkede indsatser har ofte fokus på virksomhedens kerneopgave og forretningsmæssige mål (indtjening, produktivitet/effektivitet, kundetilfredshed og -loyalitet, kvalitet, produktionsanlæggets opetid, regularitet, osv.) i deres formålsbeskrivelse. Det hænger formentlig sammen med, at indsatser, der har sådanne mål, har lettere ved at få allokere de nødvendige ressourcer end indsatser, der af beslutningstagerne opleves som mere perifere i forhold til forretningen. Dvs. i stedet for kun at beskrive det arbejdsmiljømæssige formål, er det en god idé at fokusere på udbyttet for arbejdspladsen. Se f.eks. det sidste eksempel herunder.

EKSEMPLER PÅ FORMÅL:

- At reducere fysisk nedslidning og forbedre det ergonomiske arbejdsmiljø
- Efterkommelse af Arbejdstilsynets påbud og bedre ergonomisk arbejdsmiljø
- At udvikle og implementere værktøjer til at forebygge og håndtere vold, trusler og chikane
- At forbedre det psykiske arbejdsmiljø
- At øge trivslen og styrke lederskabet samt at reducere konflikter, sygefraværet og arbejdsmiljømæssige risikofaktorer
- At reducere antallet af arbejdsulykker og forbedre arbejdsmiljøet
- At integrere sikkerhed som en del af den måde, vi arbejder på
- At skabe en virksomhed med højere produktivitet og lavere sygefravær

MÅL

Formålet fortæller overordnet, hvad ideen med indsatsen er. Men det fortæller ikke præcist, hvor arbejdspladsen er, når indsatsen er gennemført. Derfor er der brug for SMARTE mål, dvs. mål der er:

- › Specifikke: Klare og præcise, så alle ved, hvad det drejer sig om
- › Målbare: Så det kan afgøres, om målene er nået, eller om man er på rette vej
- › Attraktive: Så alle finder målene vigtige, interessante og relevante
- › Realistiske: Så målene er til at opnå
- › Tidsbestemte: Så det er klart, hvornår målene forventes nået
- › Evaluerbare: Så det er klart, hvordan man følger op på, om målene er nået

Dette kan måske virke banalt, men det er vanskeligt eller helt umuligt at vurdere, om indsatsen virker og har været vellykket, hvis ikke målene er SMARTE.

Målbare og evaluerbare handler om, at der skal være data, der belyser målopfyldelsen. I mange sammenhænge er der brug for data om situationen både før, under og efter indsatsen. Ellers kan man ikke se, at der er sket en udvikling. Hvis indsatsen kun vedrører en begrænset del af virksomheden (en afdeling eller en bestemt gruppe medarbejdere i virksomheden), er der brug for data om netop denne del. Ellers vil resultatet af indsatsen ikke kunne skelnes fra udviklingen i hele virksomheden.

DELMÅL

Ved visse indsætter kan det være en god idé at opstille delmål for forskellige aktiviteter, jf. punkt 5, eller dele af forandringslogikken, jf. kapitel 4. På den måde kan man mere nuanceret vurdere – undervejs og efterfølgende, hvad der virker, og hvad der ikke virker.

FIKTIVT EKSEMPEL PÅ DELMÅL VED INDSATS OM VÆGTTAB:

100 % af medarbejderne skal have hørt om indsatsens tilbud tre måneder efter opstart

75 % af medarbejderne skal have taget imod mindst ét tilbud ét år efter opstart

50 % af de medarbejdere, som har taget imod et tilbud, skal have gennemført mindst ét forløb inden to år efter opstart

25 % af medarbejderne skal have tabt sig ved afslutningen af indsatsen sammenlignet med opstarten

SÅDAN SKAL DET IKKE GØRES

**Ulykker
skal reduceres
med 10 %**

**Trivslen
skal forbedres**

**Antallet af
løft mindskes**

**Dagplejere
kan dokumentere
ændringer i
adfærd**

**Sygefraværet,
grundet muskel-
skeletbesvær, skal
falde med 10 %**

PROBLEM:

- Hvilke ulykker skal reduceres?
- Fra hvornår til hvornår skal ulykker reduceres?
- Hvad menes med trivsel?
- Hvordan måles trivslen?
- Hvor meget skal trivslen forbedres?
- Hvornår skal trivslen være forbedret?
- Hvilke løft er der tale om?
- Fra hvornår til hvornår skal antal løft reduceres?
- Hvordan måles/tælles antal løft?
- Hvilken adfærd er der tale om?
- Hvad menes der med ændringer?
- Hvordan skal dokumentationen ske?
- Hvordan skilles sygefravær grundet muskel-skeletbesvær ud fra sygefravær af alle andre årsager?
- Fra hvornår til hvornår skal sygefraværet falde?

SÅDAN BØR DET GØRES



ANTALLET AF ARBEJDSULYKKER MED FRAVÆR UD OVER TILSKADEKOMSTDAGEN, DVS. ANMELDELSESPLOGLIGE ULYKKER, SKAL REDUCERES MED 10 % FRA [ÅR] TIL [ÅR].



DEN GENNEMSNTLIGE GENERELLE MEDARBEJDERTILFREDSHED (SPØRGSMÅL 17 I VORES ÅRLIGE MEDARBEJDERUNDERSØGELSE) SKAL ØGES FRA 3,6 POINT I [ÅR] TIL 4,0 I [ÅR].



DET GENNEMSNTLIGE ANTAL GANGE PR. DAG, HVOR EN DAGPLEJER LØFTER ET BARN, MINDSKES FRA [ÅR] TIL [ÅR]. ANTALLET FINDES VED, AT EN UAFHÆNGIG EVALUATOR OBSERVERER 10 TILFÆLDIGT VALGTE DAGPLEJERE I [ÅR] OG 10 TILFÆLDIGT VALGTE DAGPLEJERE I [ÅR].



DAGPLEJERNE ANVENDER DE INDKØBTE HJÆLPEMIDLER I MINDST 50 % AF DE RELEVANTE SITUATIONER I [ÅR]. ANTAL ANVENDELSER OG ANTAL SITUATIONER FINDES VED, AT EN UAFHÆNGIG EVALUATOR OBSERVERER 10 TILFÆLDIGT VALGTE DAGPLEJERE I [ÅR].



DET SELVRAPPORTEREDE SYGEFRAVÆR PGA. MUSKELSKELETBESVÆR MÅLT SOM 'ANTAL ARBEJDSDAGE MED FRAVÆR PGA. MUSKELSKELETBESVÆR' I DEN ÅRLIGE MEDARBEJDERTILFREDSHEDSUNDERSØGELSE SKAL FALDE MED 10 % FRA [ÅR] TIL [ÅR].

MÅLGRUPPE

Målgruppen for indsatsen er dem, indsatsen forsøger at forbedre arbejdsmiljøet for. Ofte er det også dem, der skal gøre noget (andet og nyt) for at arbejdsmiljøet kan blive forbedret.

Vellykkede indsatser inddrager ofte samtlige medarbejdere på arbejdspladsen og ikke kun de medarbejdere, som er direkte berørt af problemet/de nye initiativer.

Ved vellykkede indsatser, som indebærer adfærds- eller kulturændringer, omfatter målgruppen ofte ikke bare samtlige medarbejdere på arbejdspladsen, men også andre interessenter.

EKSEMPLER PÅ MÅLGRUPPER:

Et bosted for voksne med psykiske diagnoser ville **forbedre det psykiske arbejdsmiljø**. Målgruppen var alle medarbejdere på bostedet, herunder plejepersonale, køkkenpersonale, pedeller, forstanderen og viceforstanderen. Beboerne var også omfattet af nogle af aktiviteterne.

Et andet bosted for voksne med psykiske diagnoser ville **forbedre samarbejde og kommunikation**. Målgruppen var alle medarbejdere på bostedet, herunder plejepersonale, køkkenpersonale, pedeller, sekretærer og forstanderen. En af de centrale aktiviteter var et kursus i socialpsykiatri. Her deltog en tredjedel af beboerne også.

Hjemmeplejen i en kommune ville **mindske fysiske og psykiske belastninger** i forbindelse med rengøring. Målgruppen var de medarbejdere, der gjorde rent i borgernes hjem. Borgerne var også omfattet, idet de modtog en pjec om det nye rengøringskoncept, som var en central del af indsatsen. Formålet med pjecen var at imødegå eventuel modstand mod konceptet hos borgerne.

En boligforening i samarbejde med et boligkontor og fagforeningen ville **reducere voldsrisikoen og øge trygheden og sikkerheden** for medarbejderne. Den primære målgruppe var ejendomsfunktionærerne, som er de medarbejdere, der går ude ved beboerne. Indsatsen omfattede imidlertid også kontomedarbejderne og ejendomsinspektørerne. Ejendomsinspektørerne er ejendomsfunktionærernes nærmeste ledere.

En entreprenør ville **øge trivslen og styrke lederskabet samt reducere konflikter, sygefraværet og arbejdsmiljømæssige risikofaktorer**. Målgruppen var alle medarbejdere – både timelønnede og funktionærer. I nogle af aktiviteterne blev medarbejdernes familier også involveret for at gøre det nemmere for medarbejderne at ændre vaner.

4 BAGGRUND

Baggrunden og argumenterne for den planlagte indsats beskrives på en måde, så det er klart, at indsatsen er nødvendig. Baggrunden hænger tæt sammen med formålet med indsatsen.

Vellykkede indsatser har ofte baggrund i erkendte, alvorlige problemer eller situationer, som ønskes markant forbedret.

EKSEMPLER PÅ BAGGRUNDE (I KORT FORM) FOR INDSATSER:

Mange arbejdsulykker pga. forflytninger (indsats for at reducere fysisk nedslidning og forbedre det ergonomiske arbejdsmiljø)

Mange- og rådgivningspåbud fra Arbejdstilsynet vedrørende uhensigtsmæssige arbejdsstillinger og –bevægelser, tunge løft, samlet daglig løftemængde mv. (indsats for at efterkomme påbuddene og forbedre det ergonomiske arbejdsmiljø)

Et stigende antal ulykker, herunder en nylig dødsulykke (indsats for at forbedre sikkerhedskulturen)

Et øget antal episoder, hvor borgerne var vrede, ophidsede, aggressive og nogle gange også truende og voldelige, samt en øget anvendelse af fremmødeforbud over for truende borgere (indsats for at øge trygheden blandt sagsbehandlere i kommunal forvaltning)

En faldende indtjening og behov for øget produktivitet (indsats for at ruste medarbejderne fysisk og psykisk til de øgede krav)

Bygherrer efterspørger i stigende grad, at entreprenører har fokus på forebyggelse af arbejdsulykker (indsats for at forbedre medarbejdernes og underentreprenørers sikkerhedsadfærd)

Et højt sygefravær (indsats for at forebygge nedslidning og arbejdsskader som følge af forflytninger)

I beskrivelsen af baggrunden inddrages om muligt relevante statistikker og andre hårde fakta (fravær, personaleomsætning, ulykker, omsætning, produktivitet, kvalitet, osv.), så der ikke kan sås tvivl om problemets omfang. Statistikker kan f.eks. vise en uønsket udvikling over tid eller en uønsket performance sammenlignet med andre eller med fastsatte mål (benchmarking).

Som led i argumentationen for at gennemføre indsatsen kan alternative scenarier (herunder det scenarium, at man ingenting gør) og deres fordele og ulemper også skitseres.

5 PLAN FOR INDSATSEN

Selve indsatsen beskrives så tilpas detaljeret og konkret, at beskrivelsen kan gives til en person, som derefter alene på dette grundlag er i stand til at føre planen ud i livet. Beslutningstagerne får med beskrivelsen mulighed for at vurdere, om formålet vil blive opfyldt.

Indsatsen deles op i konkrete aktiviteter, der ofte beskrives kronologisk efter deres begyndelsestidspunkt. Beskrivelsen af hver aktivitet omfatter:

- › Et **navn** på aktiviteten
- › **Formålet** med aktiviteten
- › **Målgruppen** for aktiviteten, hvis den afviger fra målgruppen for hele indsatsen
- › **Indholdet** i aktiviteten
- › Forudsætninger for **input** til aktiviteten, dvs. hvad skal der til, for at aktiviteten kan gennemføres med succes?
- › Resultater/effekter/**output** af aktiviteten, dvs. hvordan kan vi måle, at aktiviteten har opfyldt sit formål?
- › **Ansvarlige** for aktiviteten
- › **Involverede** i aktiviteten, dvs. hvem gør hvad for at gennemføre aktiviteten?
- › **Risici** ved aktiviteten og hvordan de håndteres/imødegås, dvs. hvad kan gå galt, og hvad gøres der for, at det ikke går galt?
- › **Begrundelse** for aktiviteten, dvs. hvorfor er den nødvendig som en del af indsatsen, og hvorfor skal det gøres lige på denne måde og ikke på en anden måde?

Vellykkede indsatser bygger på en klar forandringslogik, dvs. en sammenhængende beskrivelse af, hvordan de enkelte aktiviteter i indsatsen sammen og alene bidrager til det overordnede formål og de konkrete mål for den samlede indsats. Kapitel 4 beskriver, hvordan en forandringslogik kan udarbejdes og illustreres. Udarbejdes der en figur, som illustrerer forandringslogikken, kan den sættes ind i dette afsnit i business casen og formidle et overblik over indsatsens aktiviteter.

Som nævnt under punkt 3 kan det være en god idé at formulere delmål for indsatsen. Delmål vil naturligt være knyttet til de enkelte aktiviteter output.

6 PLAN FOR EVALUERING

FORMÅL

Det beskrives, hvordan indsatsen evalueres. Formålet med evalueringen er almindeligvis:

- › At dokumentere målopfyldelsen, jf. punkt 3 og punkt 5 i business casen
- › At opsamle erfaringer fra indsatsen til brug for planlægningen af fremtidige indsatser

Man kan også gennemføre en økonomisk evaluering for at vurdere, om indsatsen medførte de økonomiske gevinster og omkostninger, som business casen stiller i udsigt, jf. punkt 9 og 10.

BESKRIVELSE

For at dokumentere målopfyldelsen beskrives det for hvert af de SMARTE mål:

- › Hvilke data der indsamles
- › Hvor data indsamles
- › Hvornår data indsamles
- › Hvordan data indsamles
- › Hvordan data bearbejdes
- › Hvem der indsamler og bearbejder data

Tilsvarende beskrives det, hvordan erfaringer opsamles og bearbejdes med henblik på at vurdere, hvad der virkede, og hvad der bør gøres anderledes en anden gang.

Planlægges der også en økonomisk evaluering, beskrives det, hvordan eventuelle yderligere data til det formål indsamles.

DATAINDSAMLING

For at dokumentere målopfyldelse er det ofte nødvendigt at indsamle data før og efter indsatsen og ved en sammenligning vise, at nøgletallene har udviklet sig som ønsket. Det kan også være nødvendigt at indsamle data om andet end målgruppen, f.eks. fra en naboafdeling, der ikke deltager i indsatsen og derfor kan fungere som kontrolgruppe.



Dataindsamlingen og indsamling af erfaringer under indsatsen giver mulighed for at justere indsatsen, hvis der er tegn på, at de ønskede resultater udebliver. Desuden kan der tages højde for, at ting går i glemmebogen.

ANDRE PÅVIRKNINGER

En udfordring ved evalueringer af målopfyldelse er ofte, at andre forhold end indsatsen kan have påvirket resultatet. F.eks. kan der samtidig med en indsats, der sigter på at reducere muskel-skeletbelastninger og deraf følgende sygefravær, blive varslet en fyringsrunde. (Varsler om) fyringsrunden har ofte den effekt, at korttidsfraværet falder, fordi medarbejdere med højt fravær er bange for, at de vil være blandt dem, der bliver fyret (hvis ikke nu, så næste gang). Her er det en udfordring efter indsatsen at vurdere, om det fald i sygefraværet, der konstateres, skyldes indsatsen eller fyringsrunden eller en blanding af de to.

Der er ingen universalløsning på denne udfordring. Men hvis indsatsen er baseret på en stærk forandringslogik, og hvis andre data understøtter, at aktiviteterne er gennemført og har virket som planlagt, er der god grund (evidens) til at antage, at indsatsen har bidraget til i al fald en del af faldet i sygefravær. Hvis omvendt data peger på, at aktiviteterne ikke er gennemført og ikke har virket som planlagt, er det vanskeligt at argumentere for, at indsatsen har bidraget til faldet i fravær.

Er der god grund til at mene, at indsatsen har bidraget, kan man efterfølgende vurdere, hvor stor en andel af faldet i fravær, der kan tilskrives indsatsen. Mener man, at indsatsen har gjort den største forskel, tilskrives man måske 75-100 % af faldet i fravær til indsatsen. Har indsatsen og fyringsrunden bidraget nogenlunde lige meget til faldet, tilskrives man 50 % af faldet i fravær til indsatsen.

Netop for at kunne gennemføre sådanne vurderinger er løbende opsamling af erfaringer, herunder erfaringer med udefrakommende påvirkninger, en god idé. Af samme årsag er kontrolgrupper en god idé. Det er i øvrigt vigtigt, at evalueringen tager højde for de justeringer, der eventuelt måtte blive foretaget af indsatsen undervejs.

METODER

Nogle af de metoder, som anvendes i forbindelse med udarbejdelsen af business casen, kan også anvendes i forbindelse med evalueringen. Det gælder f.eks. opstilling af forandringslogik (kapitel 4), ballonmodellen (kapitel 5) og ABC-metoden (kapitel 6).

SYNERGIEFFEKT

Foretages planlægningen af evalueringen samtidig med planlægningen af selve indsatsen er det med til at forbedre indsatsen, idet det skærper fokus på SMARTE mål og på aktiviteter, som bidrager til målene. Samtidig sikres det på forhånd, at der faktisk er data til at dokumentere målopfyldelsen, når indsatsen er afsluttet.

7 PLAN FOR FORANKRING OG SPREDNING AF RESULTATERNE

Det beskrives, hvornår og hvordan der tages stilling til forankring og eventuel spredning af indsatsens resultater.

Det gælder for de fleste arbejdsmiljøindsatser, at hvis ikke der bliver gjort noget aktivt, vil de opnåede resultater blive tabt i løbet af relativ kort tid efter indsatsens ophør. Blandt de få undtagelser er de indsatser, som handler om at indføre ny teknologi – for f.eks. at mekanisere eller automatisere manuelt arbejde – og hvor den gamle teknologi skrottes fuldstændigt. For alle andre indsatser skal resultaterne i form af f.eks. ændret adfærd eller ny kultur forankres, fastholdes og vedligeholdes, hvis effekterne i form af f.eks. bedre kommunikation og samarbejde, mindre voldsrisiko eller lavere fravær (sammenlignet med før indsatsen) skal bibeholdes.

Business casen beskriver derfor, hvornår der tages stilling til, hvordan resultaterne forankres. Den beskriver også, hvem der tager stilling, på hvilket grundlag der tages stilling, samt efter hvilke kriterier der tages stilling.

Tilsvarende beskriver business casen, hvornår og hvordan der tages stilling til, om indsatsen eller dens resultater skal spredes til f.eks. andre afdelinger i virksomheden.

8 TIDS- OG AKTIVITETSPLAN

Tids- og aktivitetsplanen for indsatsen beskrives – eventuelt i form af et Gantt-diagram, jf. eksemplet i Figur 12. Planen omfatter:

- › Alle aktiviteter i selve indsatsen, jf. punkt 5 i business casen
- › Alle aktiviteter i forbindelse med evalueringen af indsatsen, jf. punkt 6 i business casen
- › Alle aktiviteter i forbindelse med beslutningen om forankring og spredning af resultaterne, jf. punkt 7 i business casen

Planen viser:

- › Hvornår indsatsen som helhed begynder og slutter
- › Hvornår de enkelte aktiviteter begynder og slutter
- › I hvilken rækkefølge de enkelte aktiviteter igangsættes
- › Hvor lang tid indsatsen og aktiviteterne strækker sig over
- › Hvornår milepæle nås, dvs. hvornår delmål forventes at være opfyldt eller konkrete output forventes at foreligge
- › Hvornår vigtige møder mv. finder sted

Planen kan også beskrive (eller vise), hvem der er ansvarlig for hver enkelt aktivitet, hvem der i øvrigt er involveret i hver aktivitet, og hvor mange ressourcer (f.eks. i form af timer) der er til hver aktivitet – eventuelt fordelt på de involverede. Hvis ikke dette beskrives her, må det fremgå af punkt 5-7 og punkt 9 i business casen.

Planen tager højde for og beskriver/viser, hvis der er afhængighed mellem nogle af aktiviteterne. Planen tager også højde for udefrakommende forhold, som indsatsen skal tilpasses – som f.eks. sæsontravlhed, ferier og andre indsatser.



9 OMKOSTNINGER

Omkostningsbudgettet for indsatsen opstilles. Totalbeløbet viser, hvilken samlet investering business casen lægger op til. Beslutningstagerne sammenligner denne investering med gevinsten, jf. næste punkt i business casen, og med andre forslag til investeringer (business cases), inden de beslutter sig.

Budgettet omfatter både omkostninger i form af tid (omregnet til kroner og øre ved hjælp af oplysninger om arbejdsgiverens omkostninger pr. tidsenhed pr. medarbejder) og omkostninger i form af udlæg (til eksterne konsulenter, transport, mødefaciliteter, forplejning, materialer, udstyr osv.).

Et retvisende budget medtager f.eks. også en leders tid til deltagelse i styregruppemøder eller projektledelse, selv om disse aktiviteter blot indgår som nogle blandt mange andre – ikke indsatsrelaterede – aktiviteter i løbet af arbejdstiden. Forklaringen på det er, at hvis ikke lederen bruger tid på indsatsen, så kunne tiden skæres væk, og lederen kunne gå ned i tid eller – mere realistisk – lederen kunne anvende sin tid på noget andet og vigtigere for virksomheden.

Budgettet opstilles, så omkostningerne til hver enkelt aktivitet, jf. punkt 5-7 samt 8 i business casen, fremgår tydeligt. Dvs. når en aktivitet er beskrevet i f.eks. punkt 5, så fremgår den også af budgettet og vice versa.

Ballonmodellen, jf. kapitel 5, og ABC-metoden, jf. kapitel 6, kan anvendes til at få overblik over omkostningerne til hver enkelt aktivitet i indsatsen.

EKSEMPLER PÅ OMKOSTNINGER:

Lønomkostninger/tidsforbrug i forbindelse med indsatsen. Tid er penge, så den tid, som ledere på forskellige niveauer, projektlederen, medarbejderne og andre anvender på indsatsen regnes som omkostninger ved indsatsen. Dette gælder også, selv om arbejdet i forbindelse med indsatsen bare er en del af det almindelige arbejde. For at få et rimeligt præcist estimat for omkostningerne, må beregningen tage højde for, at de involverede har forskellige lønniveauer, og at arbejdsgiveren ud over løn også har andre (sociale) omkostninger til hver medarbejder.

Honorar og udlæg til eksterne konsulenter eller undervisere

Omkostninger til materiale og udstyr

Omkostninger til vikarer og overarbejde

Lokaleleje

Transportomkostninger

Forplejningsomkostninger

I visse tilfælde opnår virksomheden ekstern økonomisk støtte til en arbejdsmiljøaktivitet – f.eks. fra en pulje i Arbejdstilsynet. I sådanne tilfælde suppleres budgettet, som viser bruttoomkostningerne, og som er beskrevet ovenfor, med et par ekstra rækker. Nemlig en række, der viser den økonomiske støtte, og en række, der viser nettoomkostningerne, dvs. bruttoomkostningerne minus støtten.

10 GEVINSTER

De forventede gevinster ved indsatsen beskrives. Det gælder både de 'håndgribelige' eller synlige økonomiske gevinster og de gevinster, der ikke umiddelbart kan gøres op i kroner og øre. Gevinsterne hænger tæt sammen med formålet med indsatsen, jf. punkt 3 i business casen. Det er de gevinster, der beskrives på dette sted i business casen, som berettiger investeringen i indsatsen.

Synlige økonomiske gevinster kan f.eks. være øget produktivitet eller øget omsætning. Det kan også være bortfald af omkostninger. F.eks. omkostninger til løn under fravær eller omkostninger til rekruttering og oplæring pga. stor medarbejderudskiftning.

Gevinster, der ikke (nemt) kan gøres op i kroner og øre, er f.eks., at virksomheden:

- › Får lettere ved at tiltrække kvalificeret arbejdskraft
- › Opnår større kundetilfredshed
- › Slipper for en sur smiley på Arbejdstilsynets hjemmeside som følge af et eller flere påbud
- › Minimerer risikoen for at blive hængt ud i medierne pga. dårligt arbejdsmiljø og medarbejdere, der er kommet til skade.

Ballonmodellen, jf. kapitel 5, og ABC-metoden, jf. kapitel 6, kan anvendes til at få overblik over gevinsterne ved indsatsen.

BENEFIT COST RATIO

Når både omkostninger og gevinster ved indsatsen er estimeret, kan Benefit Cost Ratio (BCR) beregnes for at lette sammenligningen med andre investeringer. BCR beregnes som gevinster i kroner og øre divideret med omkostninger i kroner og øre:

$$\text{Benefit Cost Ratio (BCR)} = \frac{\text{Gevinster (kr.)}}{\text{Omkostninger (kr.)}}$$

Hvis indsatsen varer flere år, dvs. hvis omkostninger og gevinster er fordelt over flere år, beregnes nutidsværdien af henholdsvis omkostningerne og gevinsterne, inden BCR beregnes.

Hvis virksomheden modtager økonomisk støtte fra eksterne kilder til indsatsen, er det nettoomkostningen, der indgår i beregningen af BCR, dvs. bruttoomkostningen minus støtten.

Hvis BCR er større end én ($BCR > 1$), er der som tommelfingerregel tale om en god investering. Hvis der er to konkurrerende investeringer, vælges den med den højeste BCR.

EKSEMPLER PÅ GEVINSTER:

Færre arbejdsulykker

Færre episoder med vold eller trusler om vold

Lavere sygefravær – korttidsfravær og langtidsfravær i forbindelse med egen sygdom eller arbejdsulykke

Lavere personaleomsætning – fyringer og frivillige opsigelser

Større produktivitet/effektivitet – flere produkter/ behandlinger/ekspeditioner pr. medarbejder pr. tidsenhed, kortere sagsbehandlingstid, flere kunder/klinter/borgere pr. medarbejder, lavere personaleforbrug til samme produktion, øget produktion med samme personaleforbrug

Højere kvalitet – færre fejl/afvigelser, færre magtanvendelser/ utilsigtede hændelser, færre reklamationer/klager, større kunde-/bruger-/borgertilfredshed, større kundeloyalitet

Lavere omkostninger til udbedring af fejl og erstatninger

Færre materielle skader – omkostninger pr. skade

Lavere udgifter til annoncering efter nye medarbejdere

Højere omsætning pr. medarbejder pr. tidsenhed

Besparelse i tid til bl.a.:

- Registrering, analyse og anmeldelse af arbejdsulykker
- Psykisk førstehjælp
- Samtaler med pårørende
- Eventuelt besøg af politiet og tilsynsbesøg af Arbejdstilsynet
- Orientering/besvarelse af spørgsmål fra ejere, medarbejdere, medier, fagforeninger, kunder, borgere m.fl.
- Fraværssamtaler
- Indsættelse af vikar
- Organisering af overarbejde
- Omfordeling af arbejdsopgaver
- Indberetning af længerevarende sygefravær og anmodning om sygedagpengerefusion
- Rekruttering af nye medarbejdere
- Introduktion og oplæring af nye medarbejdere
- Håndtering af klager mv.

Lavere vikarudgifter

Mindre overarbejde

4 Forandringslogik

Både i forbindelse med planlægningen og i forbindelse med evalueringen af en indsats kan det være nyttigt at opstille en forandringslogik (eller -teori) for indsatsen. Ved en forandringslogik forstås her en skematisk oversigt over sammenhængen mellem det, man gør (gjorde) i indsatsen, og det, man gerne vil opnå (opnåede) med indsatsen. Mere konkret viser forandringslogikken, hvordan aktiviteterne i indsatsen hænger sammen med delmål og mål. Med forandringslogikken bliver det tydeliggjort, hvordan visse aktiviteter måske ikke direkte bidrager til slutmålet, men skaber forandringer, som så fører til slutmålet. Omvendt kan en forandringslogik også anvendes til at synliggøre, at nogle aktiviteter ikke kan stå alene, men må suppleres af andre aktiviteter, hvis slutmålet skal nås. Eller at visse aktiviteter ikke bidrager til slutmålet og derfor kan undværes.

Principielt set indeholder en forandringslogik tre elementer, som vist i Figur 1.

Når forandringslogikken opstilles, kan man arbejde både den ene og den anden vej i forhold til denne principielle figur. Dvs. man kan begynde ved afslutningen med de ønskede mål og så beskrive hvilke forandringer, der er nødvendige for at nå disse mål. Til sidst beskriver man de aktiviteter, der skal iværksættes for at opnå forandringerne. Eller man kan starte med begyndelsen med at beskrive aktiviteterne, og hvilke forandringer de forventes at føre til. Og til sidst vise, at disse forandringer fører til målene.



Figur 1. Den principielle opbygning af en forandringslogik

EKSEMPEL

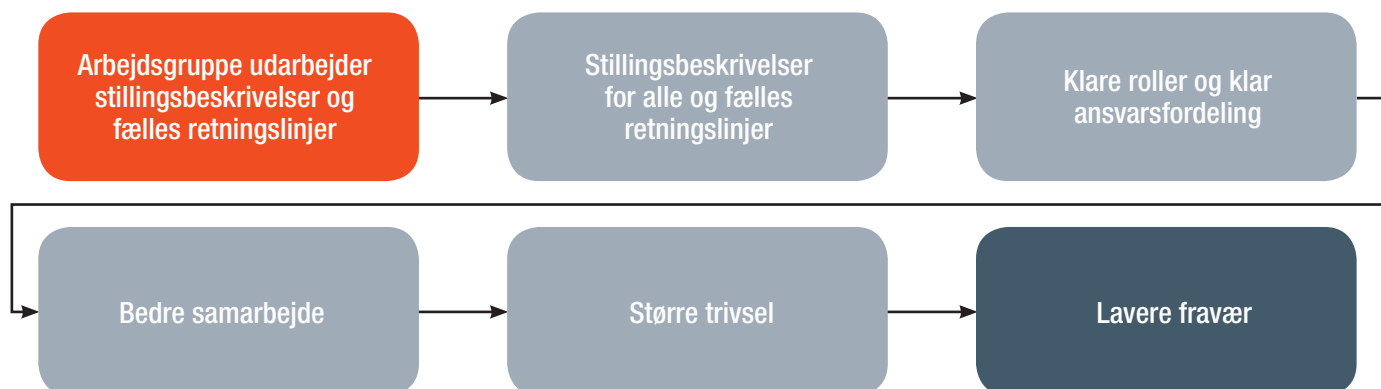
I Figur 2 er der et eksempel på en forandringslogik for en indsats, der sigter på at reducere fraværet ved at skabe større rolleklarhed mv.

Her er beskrevet en kæde af årsager og virkninger, som forbin-der en aktivitet med det ønskede mål/den ønskede effekt.

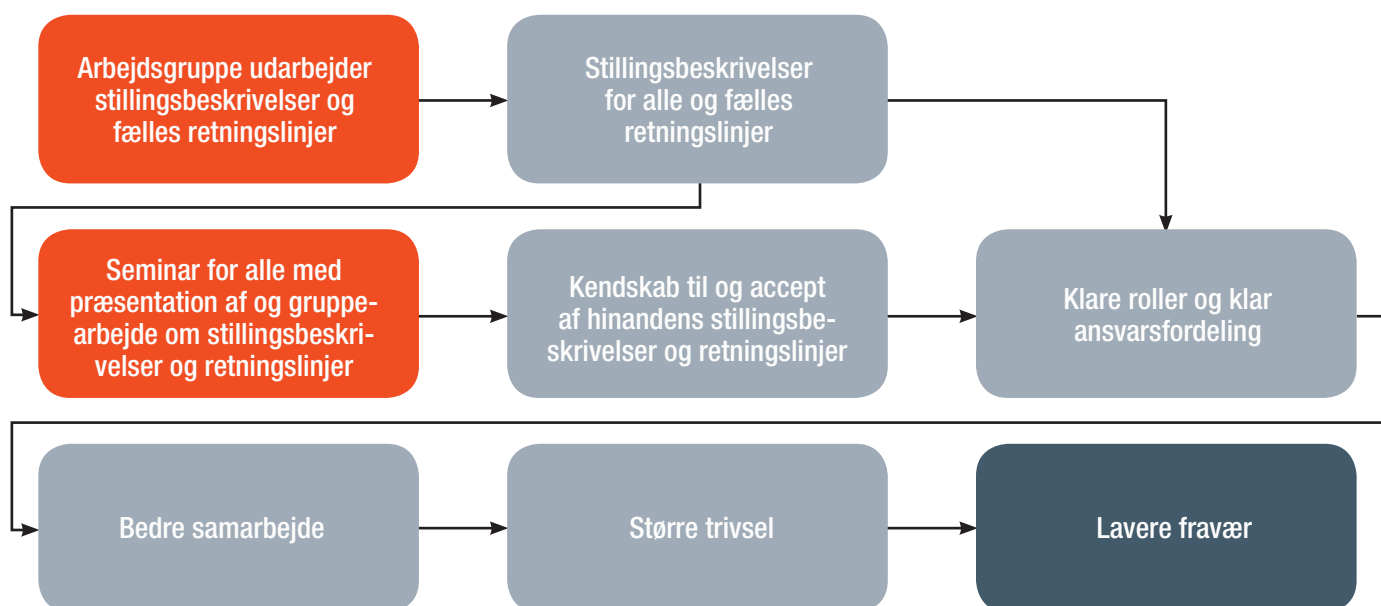
Der er ikke nogen facitliste for, hvad der er en god forandringslo-gik, men hvis der kan rejses berettiget tvivl om nogle af leddene

i kæden fra aktivitet til mål, kan der være god grund til at arbejde videre med forandringslogikken.

I eksemplet ovenfor kan man f.eks. stille spørgsmål ved, om eksistensen af stillingsbeskrivelser og retningslinjer i sig selv fører til klare roller og klar ansvarsfordeling. Nogen kunne indvende, at det også er nødvendigt, at stillingsbeskrivelserne og retningslinjerne bliver kommunikeret til, forstået af samt accepteret af medarbejderne. Denne indvending kunne føre til en revision af indsatsen, så den kommer til at omfatte en yderligere aktivitet, hvorefter forandringslogikken kunne se ud som vist i Figur 3.



Figur 2. Eksempel på forandringslogik for indsats, der sigter på at reducere fraværet ved at skabe større rolleklarhed mv.

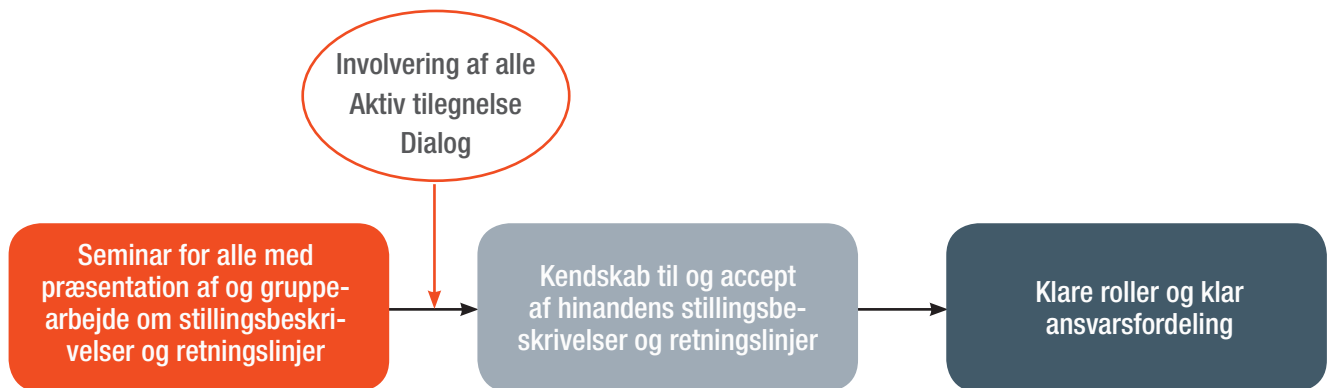


Figur 3. Eksempel på forbedring af indsatsen fra forrige figur.

MEKANISMER

Det kritiske ved opstillingen af en forandringslogik for en indsats er sammenhængene mellem elementerne, dvs. det, der er illustreret med pilene. Forandringslogikken testes ved, at man spørger, hvilke virksomme mekanismer der medfører, at elementerne hænger parvis sammen som årsag og virkning. I eksemplet i Figur 3 kan det f.eks. være det, at alle medarbejdere involveres og arbejder aktivt med stillingsbeskrivelserne og retningslinjerne,

som gør, at et seminar fører til kendskab til og accept af stillingsbeskrivelserne og retningslinjerne. Med den valgte aktivitet får man altså aktiveret en mekanisme, som fremmer delmålet. Hvis man kun havde valgt at holde et kort informationsmøde om stillingsbeskrivelserne og retningslinjerne, ville den mekanisme ikke virke, og sandsynligheden for at nå delmålet ville være mindre. Figur 4 viser, hvordan virksomme mekanismer kan illustreres i forandringslogikken.



Figur 4. Eksempel på, hvordan virksomme mekanismer kan illustreres i forandringslogikken.

Forandringslogikken i vellykkede indsatser aktiverer ofte en eller flere af de mekanismer knyttet til enten processen eller indholdet i indsatsen, som er nævnt i de to tekstbokse herunder.

EKSEMPLER PÅ MEKANISMER, SOM KNYTTER SIG TIL INDHOLDET I INDSATSEN:

Simple og praksisnære virkemidler – virkemidler (løsninger) som tager udgangspunkt i og er målrettet målgruppens praksis, og dermed bliver relevante og lette at bruge for medarbejderne i hverdagen.

Visuelle virkemidler – film, foto, tegneserier, teater og spil mv. Er en hjælp for læsesvage, muliggør ofte identifikation/genkendelse og kan skabe følelsesmæssig involvering.

Ledelsesudvikling som integreret del af indsatsen. En del arbejdsmiljøindsatser går ud på at fremme adfærdsændringer. Ledelsesudvikling fremmer, at lederne foretager den nødvendige adfærdsændring og går foran i forandringsprocessen.

Medarbejdere som forandringsagenter – i form af rollemodeller, vejledere, observatører og kontrollanter mv. – efter passende uddannelse og træning.

Overdragelse af ansvar og beslutningskompetence til medarbejderne – hvilket medvirker til at fremme medarbejdernes arbejdsglæde og ejerskab til indsatsen.

Kobling til kerneopgaven. En indsats, der er knyttet til at øge kvaliteten i kerneopgaven, er meningsfuld for medarbejderne og skaber motivation for indsatsen samt større arbejdsglæde.

Fokus på faglighed øger kvaliteten af kerneopgaven og skaber derved motivation for indsatsen og større arbejdsglæde.

Fokus på det positive og anerkendende – dvs. fokus på det, der virker, og det, som man ønsker mere af, fordi det motiverer mere end at arbejde problemorienteret.

Helhedsorienteret indsats – dvs. en indsats, som retter sig mod flere arbejdsmiljøemner på én gang og ikke kun f.eks. muskel-skeletbelastninger.

EKSEMPLER PÅ MEKANISMER, SOM KNYTTER SIG TIL PROCESSEN I INDSATSEN:

Ledelsens opbakning – i form af, at ledelsen på alle niveauer 1) prioriterer de nødvendige ressourcer til indsatsen, 2) sender signal til medarbejderne om, at indsatsen er vigtig og bør prioriteres, og 3) bakker medarbejderne op, hvis de møder modstand udefra. Ledelsen kan sende signaler om, at indsatsen er vigtig, ved f.eks. at initiere indsatsen, 'gå foran' og deltage aktivt i aktiviteter.

Medarbejderinddragelse/-indflydelse – i form af, at medarbejderne inddrages i udviklingen af indsatsen, hvilket målretter indsatsen til målgruppens udfordringer mv. og samtidig fremmer motivation og ejerskab hos medarbejderne.

Bred målgruppe med fælles aktiviteter – dvs. indsatsen inddrager alle medarbejdere på arbejdspladsen, inkl. lederne, og sigter på gennem fælles aktiviteter at skabe et fælles sprog og fælles forståelse af problemer og løsninger

Inddragelse af interessenter (som f.eks. kollegaer i naboafdelinger, familie, pårørende, beboere, brugere, borgere, kunder, leverandører og underentreprenører) – fremmer interessenternes forståelse for de forandringer, som indsatsen sigter på at skabe for medarbejdermålgruppen, hvilket understøtter medarbejderne i deres adfærdssændringer mv.

Aktiviteter på arbejdspladsen i arbejdstiden med fuld løn – bevirker, at flere medarbejdere deltager i aktiviteterne.

God projektstyring – med fokus på tid til udvikling, afprøvning og justering af koncepter, implementering og forankring af interventionerne samt på en tids- og arbejdsplan, som tager højde for andre vigtige forretningsaktiviteter.

Integreret indsats – hvor indsatsen ikke kører i et sidespor, men er – eller bliver – en del af arbejdspladsens øvrige aktiviteter og arbejdsgange.

Vedvarende indsats – en indsats, der vedligeholdes og er vedvarende, fremmer forankringen af effekterne, fordi forandringerne plejes og dermed ikke går i glemmebogen. En indsats kan vedligeholdes ved, at aktiviteterne er fortløbende eller ved, at der jævnligt gennemføres opfølgende aktiviteter.

Ekstern rådgivning/konsulentbistand – i form af sparring, idégenerering, supervision, undervisning og facilitering mv. samt et eksternt og eventuelt nyt perspektiv på udfordringer og på kerneopgaven.

Brug af sanktioner – i form af advarsler til og ultimativt afskedigelse af medarbejdere, der er modarbejder indsatsen.

KONTEKST

Endelig kan forandringslogikken fuldendes med en beskrivelse af den kontekst, som indsatsen finder sted i, og som muliggør indsatsen og dens virksomme mekanismer. Konteksten for en indsats hænger sammen med, men er ikke begrænset til, baggrunden for indsatsen, jf. punkt 4. Hvis den rette kontekst ikke er til stede, er der risiko for, at indsatsen ikke lykkes. I sådanne tilfælde må man først arbejde på at skabe den rette kontekst.

EKSEMPLER PÅ KONTEKSTER:

Høj social kapital på arbejdspladsen, dvs. samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere og indbyrdes mellem medarbejderne er præget af tillid og retfærdighed.

Velfungerende arbejdsmiljø-/MED-organisation – med et tillidsfuldt og konstruktivt samarbejde mellem ledelses- og medarbejderrepræsentanter.

Motiverede medarbejdere – dvs. medarbejderne er parate til at engagere sig i indsatsen og har tillid til ledelsens intention med indsatsen.

Eksisterende fokus på arbejdsmiljø – dvs. arbejdspladsen har gennem længere tid arbejdet seriøst med at skabe et godt arbejdsmiljø.

Økonomisk autonomi – dvs. at arbejdspladsen har muligheder for at disponere egne midler inden for nogle overordnede rammer.

Brændende platform – dvs. erkendte store problemer med produktivitet, omsætning, kundetilfredshed, alvorlige arbejdsulykker, rådgivningspåbud fra Arbejdstilsynet, fravær, personaleomsætning, negativ presseomtale eller andet.

Økonomisk støtte udefra – f.eks. fra en pulje i Arbejdstilsynet.

Ny topleder, der som en af sine første og vigtigste opgaver har at vende en negativ udvikling og derfor er modtagelig for forbedringsforslag.

Ny strategi for virksomheden, hvor medarbejderne og deres præstationer er et vigtigt element i forhold til at opnå de langsigtede mål.

5 Ballonmodellen

Ballonmodellen er et dialogværktøj til at identificere gevinster og omkostninger forbundet med en indsats. Ballonmodellen kan anvendes både i forbindelse med udarbejdelsen af business casen og i forbindelse med evalueringen af en indsats.

Ballonmodellen kan sammenlignes med et mindmap, og de to metoder bygger i høj grad på samme principper. Ligesom med mindmapping kan man anvende ballonmodellen i dialog med sig

selv eller i dialog med andre. Udbyttet er formentlig størst, når flere anvender den sammen.

FØRSTE TRIN

Ved ballonmodellen begynder man med at tegne en vandret linje med et plus (+) over og et minus (–) under, jf. Figur 5. Plustegnet står for gevinster ved indsatsen, og minustegnet står for omkostninger til indsatsen.

+

-

Figur 5. Første trin i ballonmodellen: En vandret linje med plads til gevinster ved indsatsen (+) over linjen og omkostninger til indsatsen (–) under linjen.

ANDET TRIN

Øvelsen består herefter i at identificere alle gevinster og alle omkostninger til indsatsen. I første omgang skal gevinsterne og omkostningerne ikke beregnes – kun identificeres og benævnes/ beskrives kort og kvalitativt. Ved identificeringen skal man ikke begrænse sig til de gevinster og omkostninger, som man på forhånd ved, at man kan beregne. I dette trin gælder det om at

få alle gevinster og omkostninger med – uanset om de efterfølgende kan beregnes. Identifikationen tager udgangspunkt i, men er ikke begrænset til, målene for indsatsen, jf. punkt 3 i business casen, og i indsatsens aktiviteter, jf. punkt 5-7 i business casen. Hver gevinst og hver omkostning beskrives i sin egen ballon, som hægtes fast på den vandrette linje – henholdsvis over og under linjen, jf. Figur 6.

+

-

Bedre
samarbejde

Større
trivsel

Lavere
fravær

Arbejds-
gruppen

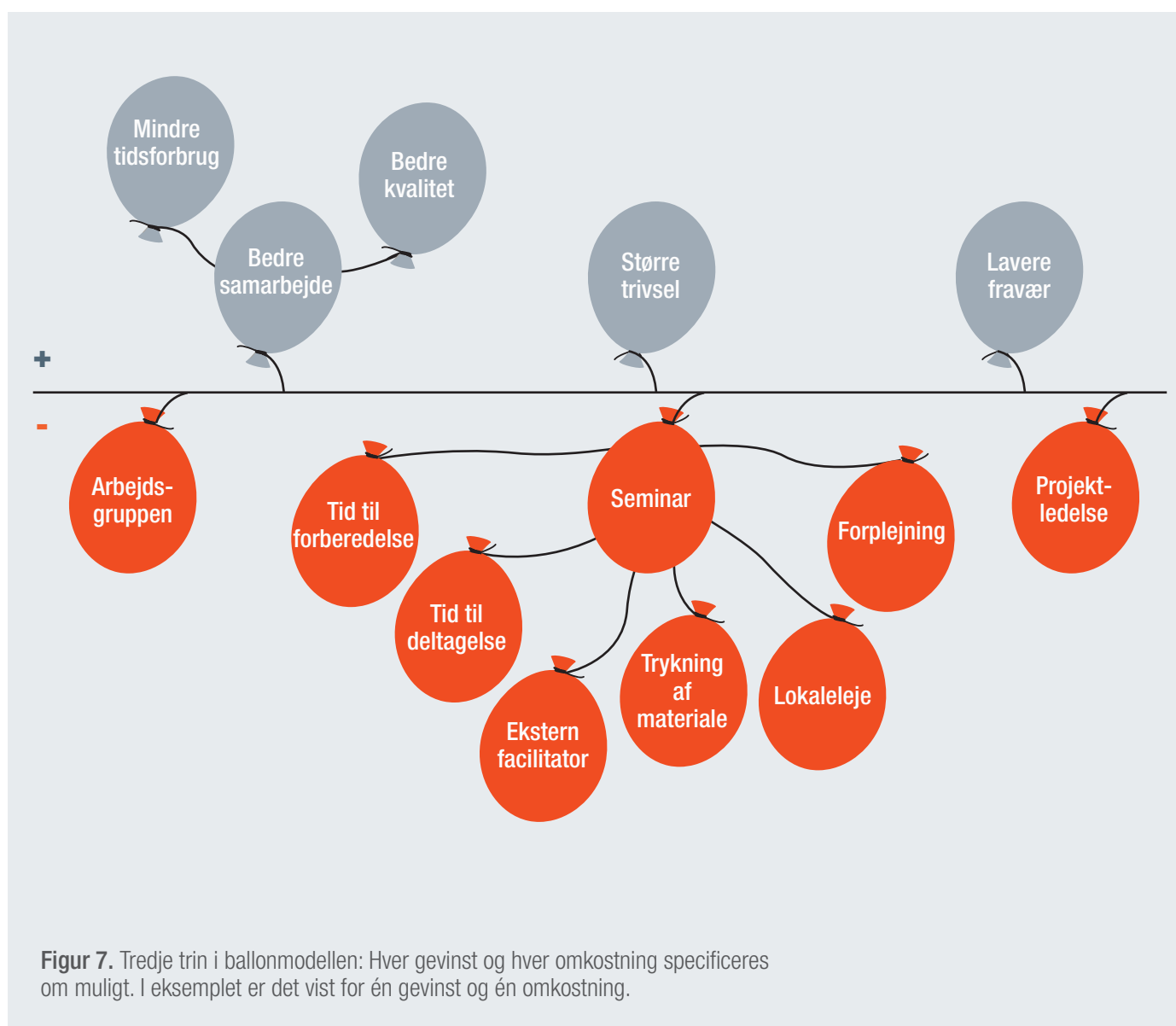
Seminar

Projekt-
ledelse

Figur 6. Andet trin i ballonmodellen: Hver gevinst og hver omkostning/aktivitet beskrives kort og kvalitativt i sin egen ballon. Eksemplet tager udgangspunkt i forandringslogikken i Figur 3.

TREDJE TRIN

Nogle af de identificerede gevinster og omkostninger kan og skal formentlig udspecificeres, hvis det efterfølgende skal være muligt at sætte kroner og øre på. Udspecificeringen fører til nye balloner, som hægtes fast på de eksisterende balloner, jf. Figur 7.



FJERDE TRIN

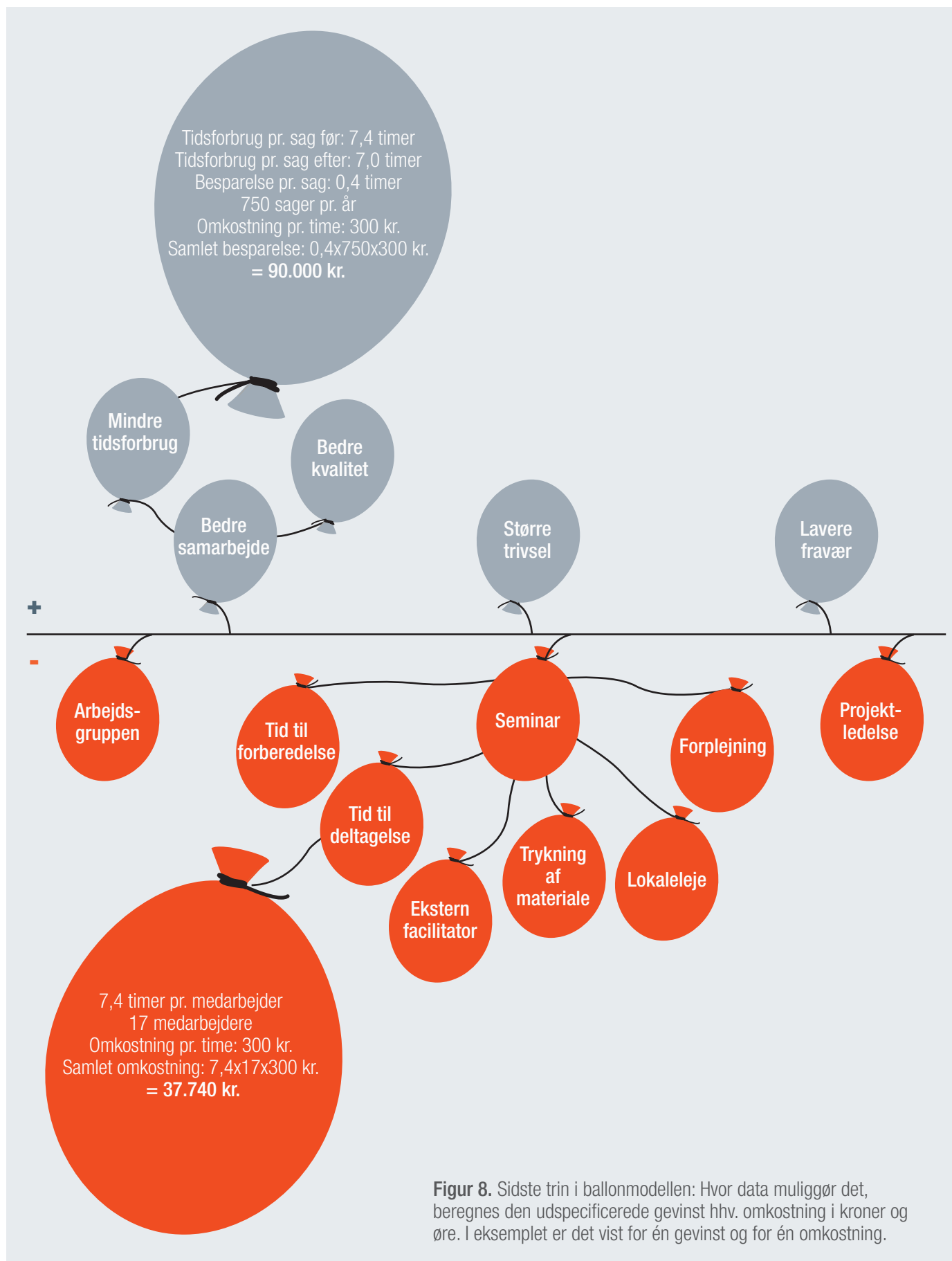
Når det ikke er muligt at specificere gevinster og omkostninger yderligere, forsøger man at beregne gevinsterne og omkostningerne i kroner og øre, jf. Figur 8.

Ved beregningen af gevinsterne og omkostningerne i kroner og øre kan ABC-metoden, jf. kapitel 6, være nyttig. Man kan gennemføre beregninger for de gevinster og omkostninger, hvor der foreligger tilstrækkeligt pålidelige data og – for gevinsterne vedkommende – hvor man har formuleret SMARTE mål, jf. punkt 3 i business casen.

Typisk er der gevinster, som man ikke kan omsætte til kroner og øre pga. manglende data. Disse gør man ikke umiddelbart yderligere ved – ud over at nævne dem i business casen som 'uhåndgribelige' og eventuelt ikke-økonomiske gevinster, jf. punkt 10 i business casen. Man kan dog overveje, om det skal indgå i business casen, at der gennemføres en særlig før- og eftermåling, som kan tilvejebringe data, der kan anvendes i evalueringen til at beregne de faktiske gevinster.

FEMTE TRIN

Til sidst beregnes summen af gevinsterne og summen af omkostningerne. På det grundlag kan Benefit Cost Ratio (BCR) beregnes, jf. punkt 10 i business casen, og det kan vurderes, hvor lønsom indsatsen er.



Figur 8. Sidste trin i ballonmodellen: Hvor data muliggør det, beregnes den udspecificerede gevinst hhv. omkostning i kroner og øre. I eksemplet er det vist for én gevinst og for én omkostning.

6 ABC-metoden

ABC står for Activity Based Costing og er egentlig en metode til fordeling af omkostninger i virksomheder på produkter, serviceydelser og kunder. Her behandles ABC-metoden som en fremgangsmåde til at identificere og beregne gevinster eller omkostninger ved en arbejdsmiljøindsats. ABC-metoden er nyttig i sammenhæng med ballonmodellen, jf. kapitel 5.

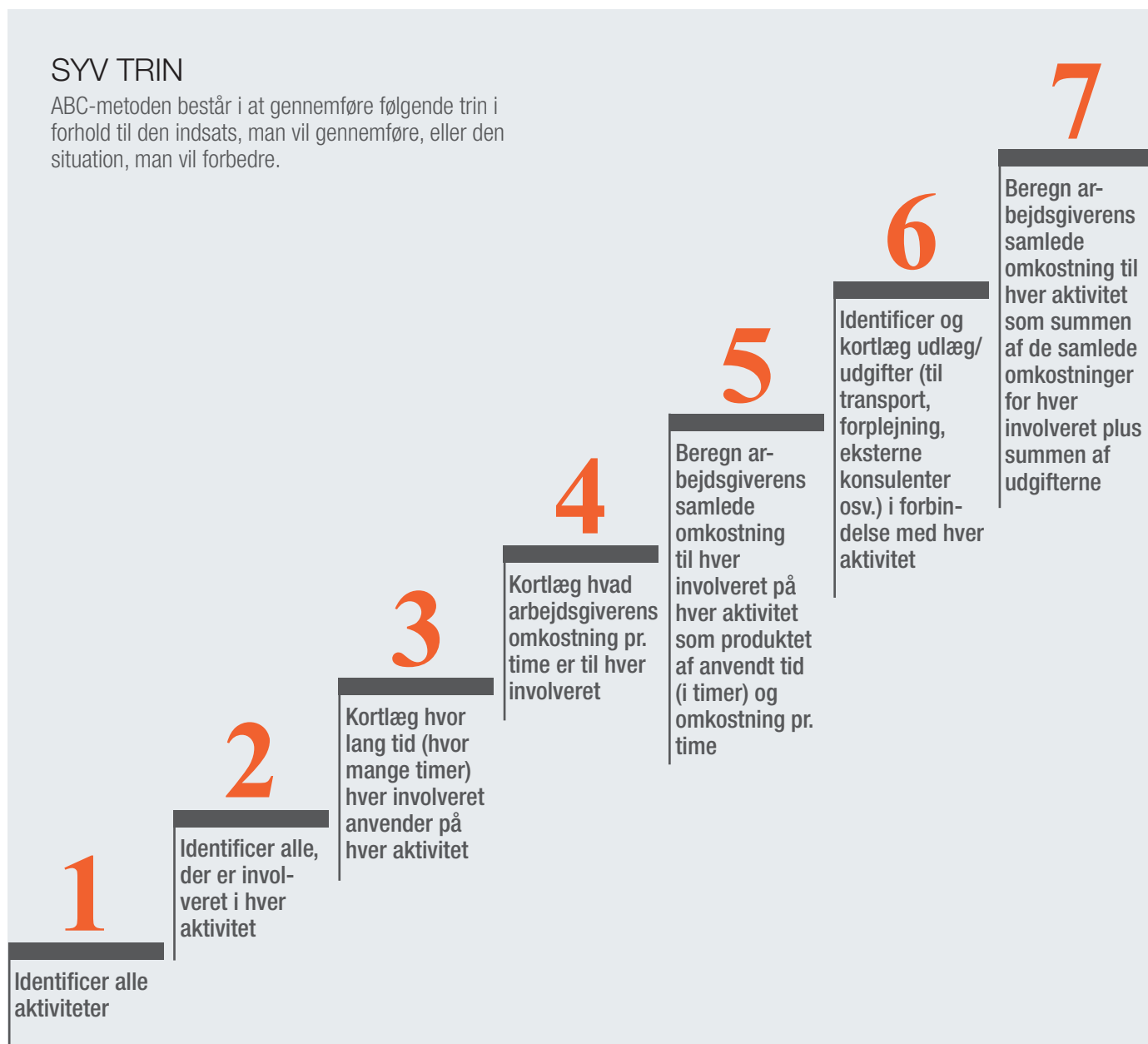
ABC-metoden er særligt nyttig i forhold til at identificere gevinster og omkostninger knyttet til tidsforbrug. Det kan f.eks. være tidsforbrug i forbindelse med den indsats, man vil gennemføre. I

så fald er der tale om omkostninger til indsatsen. Det kan også være tidsforbrug i forbindelse med håndtering af de arbejdsmiljøforhold, som man vil forsøge at forbedre med indsatsen. I det omfang indsatsen lykkes, vil dette tidsforbrug derfor blive mindre eller eventuelt helt falde bort. Dvs. at der vil være tale om en gevinst ved indsatsen.

ABC-metoden kan både anvendes i forbindelse med udarbejdelsen af business casen og i forbindelse med evalueringen af en indsats.

SYV TRIN

ABC-metoden består i at gennemføre følgende trin i forhold til den indsats, man vil gennemføre, eller den situation, man vil forbedre.



EKSEMPEL VEDRØRENDE OMKOSTNINGER

Figur 9 illustrerer anvendelsen af ABC-metoden i forhold til aktiviteten "Seminar" i Figur 3 (og Figur 8).

Figur 9. Fiktivt eksempel på anvendelse af ABC-metoden på et afdelingsseminar, som afholdes ude i byen med en ekstern konsulent. I første kolonne er aktiviteterne (og udgifterne) identificeret, i anden kolonne er varigheden kortlagt, i tredje kolonne er arbejdsgiverens samlede omkostning pr. time for hver involveret kortlagt, og i sidste kolonne er timer gange enhedspris beregnet samt summen af de enkelte beløb.

Aktivitet	Timer	Enhedspris (kr.)	Kr.
Indgåelse af aftale med konsulent (afd.chefen)	4	400	1.600
Planlægning af seminar (afd.chefen)	4	400	1.600
Afholdelse af seminar:			
– Afdelingschefen	7,4	400	2.960
– Sekretæren	7,4	250	1.850
– 17 medarbejdere (17x7,4 timer)	125,8	300	37.740
Subtotal			45.750
Udlæg			
Honorar til konsulent			15.000
Lokaler og forplejning			12.000
Transport til seminar			10.000
Subtotal			37.000
Total			82.750

EKSEMPEL VEDRØRENDE GEVINSTER

Figur 10 illustrerer anvendelsen af ABC-metoden på en (alvorlig) arbejdsulykke med langvarigt fravær.

Ved en arbejdsmiljøindsats, som sigter på at reducere antallet af arbejdsulykker med fravær, vil gevinsten være, at

omkostningerne vil falde bort for hver ulykke, som det lykkes at forebygge. I stedet for at anvende en alvorlig ulykke som grundlag for beregningen af gevinsterne ved en ulykkesforebyggende indsats vil det være mere korrekt at anvende en typisk eller gennemsnitlig ulykke som grundlag – medmindre indsatsen netop sigter på at forebygge alvorlige arbejdsulykker.

Figur 10. Fiktivt eksempel på anvendelse af ABC-metoden på en arbejdsulykke.

Aktivitet	Timer	Enhedspris (kr.)	Kr.
Løn under fravær til skadelidte i 80,5 arbejdsdage	595,7	200	119.140
To kollegaer yder førstehjælp	2,0	200	400
En kollega følger med i ambulancen	3,0	200	600
En kollega orienterer nærmeste leder:			
– Kollega	0,5	200	100
– Leder	0,5	250	125
Leder orienterer pårørende	0,5	250	125
Psykisk førstehjælp til vidner til ulykken:			
– Psykisk førstehjælper	2,5	220	550
– Fem vidner 0,5 time hver	2,5	200	500
Leder rekvirerer ekstern psykolog	0,5	250	125
Fem vidner får psykologhjælp 1,0 time hver	5,0	200	1.000
Leder orienterer personaleafdelingen	0,5	250	125
Personaleafd. sikrer sygedagpengerefusion	0,5	180	90
Arbejdsmiljøgruppen analyserer ulykken:			
– Leder	1,0	250	250
– Arbejdsmiljørepræsentant	2,0	200	400
– Nærmeste kollega	1,0	200	200
Arbejdsmiljøchefen indberetter ulykken i EASY	0,5	260	130
Leder rekvirerer rengøringsfirma	0,5	250	125
Leder rekvirerer teknisk afd. mhp. reparation	0,5	250	125
Teknisk afdeling reparerer produktionsudstyret	44,4	230	10.212
Medarbejderne orienteres på møde (1 time):			
– Leder	1,0	250	250
– 18 medarbejdere	18,0	200	3.600
– Leder hyrer vikar	0,5	250	125
Introduktion mv. af vikar på 1. dag:			
– Leder	1,0	250	250
– Kollega	7,4	200	1.480
– Vikar	7,4	200	1.480
Merudgift til vikar i 75 arbejdsdage	555,0	15	8.325
Arbejdstilsynet gennemfører tilsyn:			
– Direktør	4,0	1.000	4.000
– Leder	4,0	250	1.000
– To arbejdsmiljørepræsentanter	8,0	200	1.600
– Arbejdsmiljøchef	6,0	260	1.560
Leder afholder sygefraværssamtaler	3,0	250	750
Der tages afsked med vikar:			
– Leder	0,5	250	125
– 18 medarbejdere	9,0	200	1.800
– Vikar	0,5	200	100
Skadelidte bydes velkommen tilbage:			
– Leder	1,0	250	250
– 19 medarbejdere	19,0	200	3.800
Subtotal			164.817

ARBEJDSGIVERENS SAMLEDE OMKOSTNINGER TIL EN MEDARBEJDER

Ved kortlægningen af arbejdsgiverens omkostning pr. time til hver involveret i en aktivitet må man være opmærksom på, at omkostningen foruden løn til den involverede sædvanligvis også omfatter pension, feriepenge, Arbejdsmarkedets TillægsPension (ATP), barsel, Arbejdsgiverens UddannelsesBidrag (AUB),

FinansieringsBidrag (FIB) og Arbejdsmarkedets ErhvervsSikring (AES). En medarbejder med en timeløn på 200 kr. og en pensionsordning, hvor arbejdsgiverens andel er 10 %, koster således arbejdsgiveren omkring 250 kr. pr. time. Arbejdsgiverens omkostning pr. time kan beregnes med LønGuiden.dk ud fra oplysninger om timeløn og arbejdsgiverens pensionsandel.

Aktivitet	Timer	Enhedspris (kr.)	Kr.
Udlæg			
Ekstern psykolog			10.000
Rengøringsfirma			7.500
Materialer til reparation			40.000
Diverse			5.000
Subtotal			62.500
Tabt profit som følge af manglende produktion			
Skadelidtes produktion indtil vikar er hyret	40,7	300	12.210
Fem kollegaers produktion på ulykkesdagen	20,0	300	6.000
Kollegas produktion på introdag for vikar	7,4	300	2.220
Vikars produktion på introdag	7,4	300	2.220
18 medarbejderes produktion under møde	18,0	300	5.400
Produktion under afsked med vikar	9,5	300	2.850
Produktion under velkomst til skadelidte	19,0	300	5.700
Subtotal			36.600
Bruttoomkostninger i alt			263.917
Sygedagpengerefusion			
Refusion af sygedagpenge	436,6	112,97	49.323
Subtotal			49.323
Nettoomkostninger			214.594

7 Fiktivt eksempel på business case

NAVN

Samarbejde – klart nok!

RESUMÉ

For at fremme rolleklarhed og det gode og effektive samarbejde gennemføres en indsats, hvor en arbejdsgruppe formulerer stillingsbeskrivelser og fælles retningslinjer for samarbejde, hvorefter stillingsbeskrivelserne og retningslinjerne lægges frem for og drøftes af alle medarbejdere.

Baggrunden for indsatsen er en negativ udvikling over en årrække på en række parametre i APV'en, trivselsmålingen, fraværstatistikken og produktionsstatistikken.

Indsatsen gennemføres i efteråret 2016. Den vil koste 107.650 kr. Den samlede økonomiske gevinst af indsatsen vil være mindst 116.418 kr. om året, så længe resultaterne fastholdes. De beregnede økonomiske gevinster er knyttet til en reduktion af fraværet og en reduktion af den gennemsnitlige sagsbehandlingstid som følge af bedre samarbejde. Benefit Cost Ratio er således større end 1, hvilket gør indsatsen lønsom.

FORMÅL, MÅL OG MÅLGRUPPE

Formålet med indsatsen er at skabe større klarhed for alle medarbejdere over egen og andres roller i opgaveløsningen for derved at fremme det gode samarbejde, øge trivslen og reducere fravær.

Målene med indsatsen er, at:

- › Målene for arbejdet bliver klarere – målt ved, at andelen, der svarer ja på spørgsmålene "Er målene for arbejdet klare?" og "Har ledelse og medarbejdere afstemt forventningerne til, hvornår arbejdet er udført godt nok/hvad der er god kvalitet i arbejdet?" i APV'en stiger fra 2015 (før indsatsen) til 2017 (efter indsatsen).
- › Trivslen i afdelingen øges fra i gennemsnit 6,6 point i 2015 (før indsatsen) til i gennemsnit 8,0 point i 2017 (efter indsatsen) målt på skalaen fra 0 (ringest) til 10 (bedst) på spørgsmål 1 i vores årlige trivselsundersøgelse.
- › Fraværet i afdelingen falder fra i gennemsnit 4,2 dage pr. medarbejder pr. år i 2015 (før indsatsen) til 3,5 dage pr. medarbejder pr. år i 2017 (efter indsatsen).
- › Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid falder fra 7,4 timer i 2015 (før) til 7,0 timer i 2017 (efter) – målt ved hjælp af time/sagsstyringssystemet.

Målgruppen for indsatsen er alle ansatte i afdeling B3.

BAGGRUND

Siden omorganiseringen i 2011 og særligt siden indførelsen af nye sagsgange i 2014 har afdelingen ifølge APV'en haft problemer med, at medarbejderne har været usikre på deres roller og samarbejde. Det har i flere sager resulteret i arbejde, der ikke blev gjort, eller arbejde, der blev udført dobbelt. Desuden opnåede vi ikke den reduktion af sagsbehandlingstiden, som vi havde forventet efter indførelsen af nye sagsgange i 2014. Over perioden er sygefraværet desuden steget støt og roligt til et uacceptabelt højt niveau – både set i forhold til arbejdets karakter mv. og i forhold til andre lignende afdelinger i virksomheden.

PLAN FOR INDSATSEN

I løbet af 2. halvår 2016 gennemføres en indsats bestående af følgende to aktiviteter:

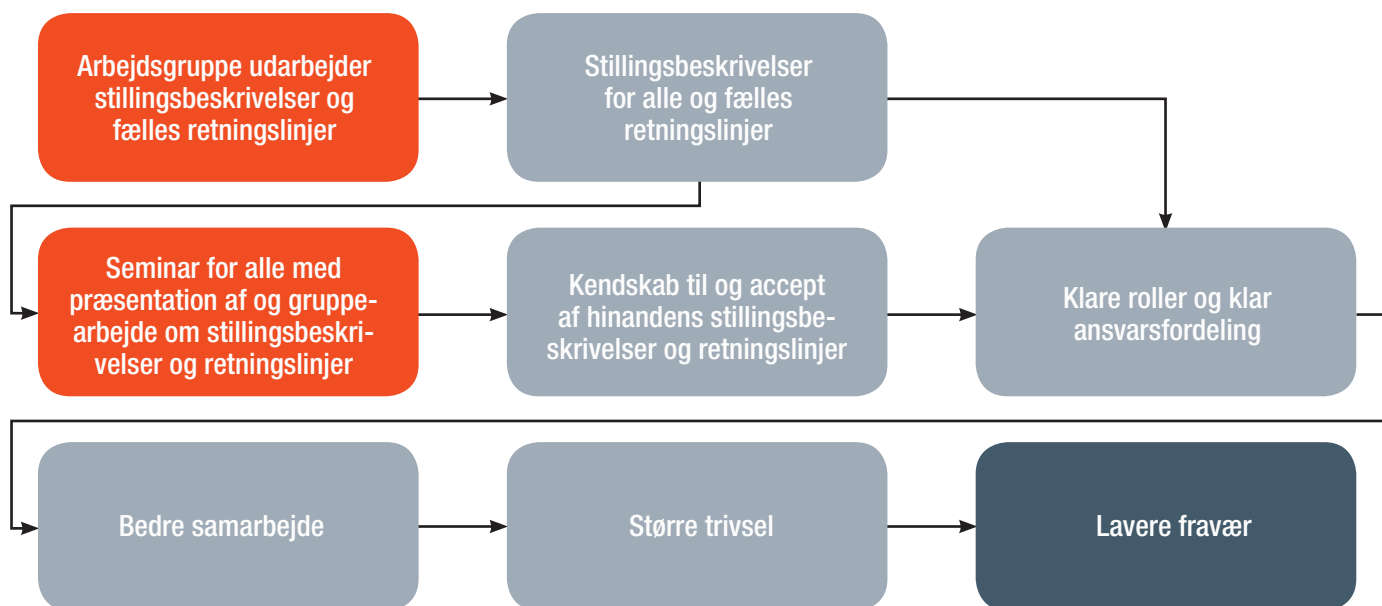
1. En arbejdsgruppe udarbejder stillingsbeskrivelser og fælles retningslinjer for samarbejdet.

Der etableres en arbejdsgruppe bestående af afdelingschefen, afdelingssekretæren og to vellidte og engagerede medarbejdere. Medarbejderne findes i forbindelse med et afdelingsmøde, hvor indsatsen præsenteres. Arbejdsgruppen har til opgave at udarbejde en stillingsbeskrivelse for hver af funktionerne i afdelingen samt en eller flere retningslinjer for, hvordan vi løser de vigtigste opgaver i afdelingen. Arbejdsgruppen ledes af afdelingschefen, og sekretæren fungerer som sekretær for gruppen.

2. Der afholdes et seminar for alle medarbejdere, hvor stillingsbeskrivelserne og retningslinjerne fremlægges og drøftes.

Der afholdes et heldagsseminar, hvor arbejdsgruppen fremlægger resultatet af sit arbejde, og hvor alle medarbejdere i mindre grupper drøfter indholdet af og betydningen af stillingsbeskrivelserne og retningslinjerne i forhold til deres egen rolle og opgaver. Gruppearbejdet kan evt. føre til mindre justeringer af stillingsbeskrivelserne og retningslinjerne, men hovedformålet er, at medarbejderne skal få stillingsbeskrivelserne og retningslinjerne 'ind under huden' og være parate til at arbejde efter dem. For at sikre et succesfuldt seminar hyres en ekstern konsulent til at facilitere seminaret. Arbejdsgruppen kommer med forslag til seminarets form og indhold, men ellers aftales det mellem afdelingschefen og konsulenten.

Indsatsen kan illustreres som vist i Figur 11.



Figur 11. Skematisk fremstilling af indsatsen fra aktiviteter til mål.

PLAN FOR EVALUERING

I løbet af januar 2018, når fraværstatistikken for 2017 foreligger, vil afdelingschefen følge op på graden af målopfyldelse og evaluere indsatsen. Der udfærdiges et memo om resultatet af evalueringen til divisionsledelsen.

PLAN FOR FORANKRING OG SPREDNING AF RESULTATERNE

Erfaringerne med stillingsbeskrivelserne og retningslinjerne drøftes på afdelingsmødet i august 2017.

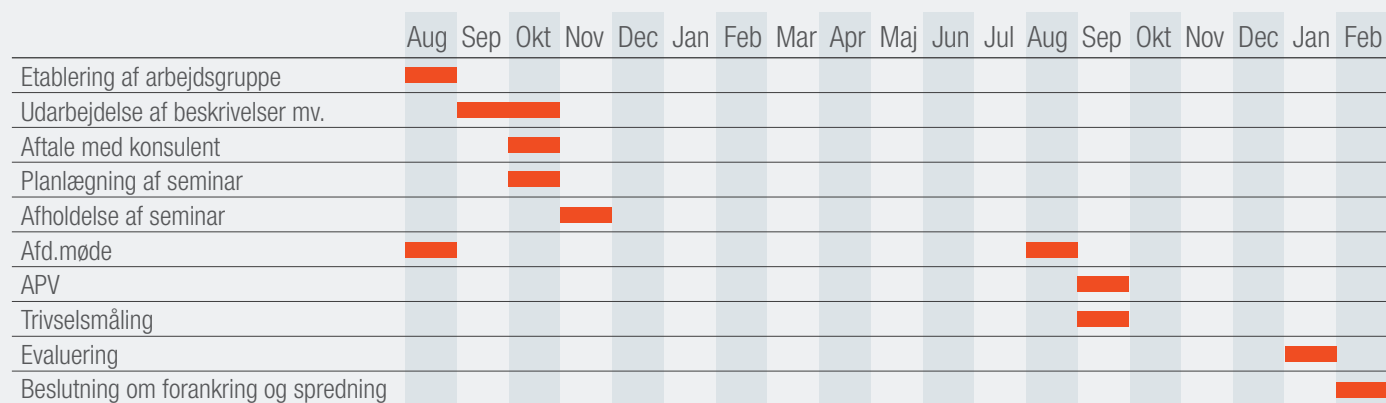
Afdelingschefen vil i samarbejde med divisionsledelsen i februar 2018 på baggrund af memoet med evalueringen tage stilling

til, om stillingsbeskrivelser og retningslinjer skal justeres, og indsatsen følges op.

Divisionsledelsen vil i løbet af februar 2018 på baggrund af memoet med evalueringen tage stilling til, om indsatsen med fordel kan spredes til andre afdelinger i divisionen, og om den skal anbefales til andre divisioner.

TIDS- OG AKTIVITETSPLAN

Indsatsen forløber fra august til november 2016 (begge inkl.), jf. Gantt-diagrammet i Figur 12.



Figur 12. Tids- og aktivitetsplan for indsatsen.

OMKOSTNINGER

Budgettet for indsatsen fremgår af Figur 13. Det ses, at den samlede investering er på kr. 107.650

Aktivitet	Timer	Kr.
Arbejdsgruppen		
Afdelingschefens forberedelse af punktet til afdelingsmødet	2	800
Fem møder af 3 timer i arbejdsgruppen:		
– Afdelingschefen	15	6.000
– Sekretæren	15	3.750
– To medarbejdere	30	9.000
Sekretærens renskrivning af dokumenter	15	3.750
Seminar		
Indgåelse af aftale med konsulent	4	1.600
Planlægning af seminar	4	1.600
Afholdelse af seminar:		
– Afdelingschefen	7,4	2.960
– Sekretæren	7,4	1.850
– 17 medarbejdere	125,8	37.740
Udarbejdelse af memo om evalueringen	4	1.600
Subtotal		70.650
Udlæg		
Honorar til konsulent		15.000
Lokaler og forplejning		12.000
Transport til seminar		10.000
Subtotal		37.000
Total		107.650

Figur 13. Budget for indsatsens omkostninger

GEVINSTER

Som det fremgår af Figur 11 forventes det, at indsatsen fører til bedre samarbejde, større trivsel og lavere fravær. Det bedre samarbejde forventes yderligere at føre til, at sagerne i gennemsnit kan ekspederes hurtigere. Der vil således være besparelser (= gevinster) ved reduktionen af tidsforbruget pr. sag og det lavere fravær. Figur 14 viser, at den samlede gevinst pr. år forventes at være kr. 116.418.

Ud over disse økonomiske gevinster forventes der også at være andre økonomiske gevinster knyttet til det bedre samarbejde – bl.a. i forhold til kvaliteten (fordi medarbejderne sparrer mere med hinanden). Disse økonomiske gevinster er det dog ikke umiddelbart muligt at beregne.

Med de givne gevinster og omkostninger til indsatsen er BCR = 1,1. Da BCR er større end 1, er der tale om en god økonomisk investering, og derfor forventes divisionsledelsen at give grønt lys til indsatsen.

Aktivitet	Før	Efter	Reduktion	Antal	Enhedsomkostninger	Besparelse (kr.)
Fravær (dage pr. medarbejder)	4,2	3,5	0,7	17	2.220	26.418
Tidsforbrug pr. sag (timer)	7,4	7	0,4	750	300	90.000
Total						116.418

Figur 14. Estimat for den økonomiske gevinst af indsatsen.

Vejledning til vellykkede og lønsomme arbejdsmiljøindsatser

– Sådan udarbejdes en god business case for et arbejdsmiljøprojekt

1. udgave, 1. oplag, 2016

© Forfatterne og COWI A/S

Er du ansvarlig for at fremlægge og få godkendt en arbejdsmiljøindsats og for efter godkendelsen at gennemføre indsatsen? Vil du gerne øge sandsynligheden for, at du får en vellykket og lønsom indsats? Så er denne vejledning til dig!

Formålet med vejledningen er nemlig at fremme vellykkede og lønsomme arbejdsmiljøindsatser.

Vejledningen sigter på at hjælpe private og offentlige arbejdspladser med at designe og beskrive store som små arbejdsmiljøindsatser, så indsatserne bliver vellykkede og lønsomme.

Vejledningen er skrevet på baggrund af erfaringer og resultater fra forsknings- og udviklingsprojektet "Virksomheders økonomiske omkostninger og gevinster ved indsatser i arbejdsmiljøet og deres betydning for arbejdsmiljøarbejdet". Projektet er gennemført af COWI med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden i 2013-2016.

I projektet er 24 vellykkede arbejdsmiljøindsatser i lige så mange virksomheder blevet analyseret for at finde ud af, hvad der gjorde dem vellykkede, og om de var lønsomme.

Vejledningen er skrevet af projektlederen og hans nærmeste medarbejdere på projektet.