



EVALUERING AF FASTHOLDELSESPROJEKTET



LxP Consulting

Evaluering af Fastholdelsesprojektet

Udarbejdet af Peter Rosendal Frederiksen og Mette Gregersen, LxP Consulting. Januar 2006.

Udgivet i samarbejde med AOF Faglige Skole og Center for Sundhed og Livsstil (CSL).

Rapporten kan fås i elektronisk udgave ved henvendelse til:

AOF Faglige Skole

Ørnsøvej 5-7

8600 Silkeborg

aof@aof-silkeborg.dk

Alle rettigheder til evalueringsrapporten er forbeholdt LxP Consulting samt AOF Faglige Skole og CSL. Ved gengivelse af indholdet i rapporten skal LxP Consulting nævnes som kilde.

Projektet er støttet af Den Europæiske Socialfonds Mål 3 i Århus Amt.

LxP Consulting



AOF Faglige Skole



Center for Sundhed og Livsstil

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INDLEDNING	4
1.1 PROJEKTRESUMÉ.....	5
1.2 PROJEKTETS FORMÅL.....	5
1.3 KONKLUSION.....	6
1.4 EVALUERINGSMETODER.....	7
1.5 DATAINDSAMLING TIL EVALUERINGEN.....	9
2. DELTAGERE	10
2.1 FAKTA OM DELTAGERE OG VISITATION.....	10
2.2 DELTAGERNES OVERORDNEDE UDBYTTTE AF PROJEKTET.....	13
3. PROJEKTANSATTE OG UNDERVISERE	16
3.1 PROJEKTLEDELSE OG -MEDARBEJDERE.....	16
3.2 STYREGRUPPER.....	17
3.3 UNDERVISERE.....	18
4. UNDERVISNING OG SAMTALER	19
4.1 PSYKOLOGSAMTALER.....	21
4.2 FYSIOTERAPEUTISKE UNDERSØGELSER OG SAMTALER.....	21
4.3 SUNDHEDSTJEK.....	21
4.4 MOTION & REFLEKSION.....	22
4.5 GRUPPEFORLØB.....	22
4.6 FYRAFTENSMØDER.....	23
4.7 GENERELT OM AKTIVITETERNE.....	23
5. INFORMATION OG ERFARINGSSPREDNING	25
5.1 INTERN INFORMATION TIL DELTAGERE OG VIRKSOMHEDER.....	25
5.2 EKSTERN INFORMATION OG SAMFUNDSMÆSSIGT UDBYTTTE AF PROJEKTET.....	27
6. PROJEKTETS SUCCESER OG BARRIERER	29
6.1 SUCCESER.....	29
6.2 BARRIERER.....	30
7. INDFRIELSE AF PROJEKTETS MÅL OG DELMÅL	31
7.1 INDFRIELSE AF DE OVERORDNEDE MÅL.....	31
7.2 INDFRIELSE AF DELMÅL.....	32
8. PROJEKTLEDELSENS PERSPEKTIVERING	34
9. EVALUATORS ANBEFALINGER	36
ANBEFALING 1: MOTIVERE VIRKSOMHEDER SAMT FORVENTNINGSASFSTEMME.....	36
ANBEFALING 2: MERE TID TIL FORDYBELSE.....	36
ANBEFALING 3: OPFØLGNING PÅ PSYKOLOGISKE GRUPPEFORLØB.....	36
ANBEFALING 4: MOTIVERENDE INFORMATION TIL DELTAGERE.....	37
ANBEFALING 5: VARIATION I TIDSMÆSSIG PLACERING AF AKTIVITETER.....	37

1. INDLEDNING

De offentlige udgifter til sygedagpenge er de seneste to år steget med 10 procent. Samtidig taber danske virksomheder hvert år 31 mia. i udgifter og produktionstab på denne konto. Årsagen er langtidssygemeldinger, som er nået et niveau, der svarer til, at 140.000 danskere på fuldtid er væk fra deres job hele året. Ud over de alvorlige økonomiske konsekvenser har sygefraværet også store menneskelige omkostninger. Smerter, angst og udbrændthed kan pludselig blive en del af hverdagen, og det kan være svært at overskue, hvordan tingene skal køre rundt med både familie, kolleger, job og økonomi.

Der er penge at spare og menneskeskæbner at hjælpe. Undersøgelser viser, at der er millioner kroner at hente for kommuner og virksomheder, hvis de bliver bedre til at tage sig af sygemeldte medarbejdere. Sygefravær over tre måneder øger risikoen for udstødelse fra arbejdsmarkedet, så en hurtig indsats er alfa omega for de menneskeskæbner, det drejer sig om og for samfundet som helhed. Samtidig er årsagerne til længere sygefravær ofte meget komplekse og kan både hænge sammen med forhold på arbejdspladsen og i privatlivet. Det er derfor vigtigt at arbejde på en måde, som kan indeholde alle facetter af sygefraværet.

Netop her kommer Fastholdelsesprojektet ind i billedet. I tråd med regeringens handleplan for nedbringelse af sygefraværet, der understreger de alvorlige konsekvenser og vigtigheden af en hurtig indsats, er projektet skabt til at modarbejde de høje sygefraværstatistikker. Fastholdelsesprojektet arbejder ud fra grundlæggende principper om at give medarbejderne redskaber til selv at håndtere sygefraværet eller truslen om sygefravær. Projektet fokuserer på medarbejderen som et helt menneske, hvor igennem det favner både den psykiske og den fysiske side af sygefraværet, samtidig med at der tages højde for både deltagerens arbejds- og privatliv. Projektet kommer dermed bredt ud i sit arbejde med sygefraværet i Århus Amt.

Fastholdelsesprojektet er økonomisk støttet af Den Europæiske Socialfonds (ESF) Mål 3, prioritet 3.2, der handler om kompetenceudvikling – fremme af ansattes kvalifikationer og fleksibilitet. Den primære opgave med evalueringsrapporten er, i henhold til § 29 og 30 i Bekendtgørelse nr. 1328 af 14. december 2004 om tilskud fra ESF, at informere om projektets indhold og resultater. Rapporten skal sammenholde projektførelsen med de oprindelige målsætninger, som projektadministrationen kan bruge til en vurdering af aktiviteterne samt det økonomiske og samfundsmæssige udbytte af de støttede foranstaltninger. Det økonomiske udbytte bliver evalueret i de økonomiske statusrapporter. Det er endvidere et krav, at evalueringsrapporten indeholder en beskrivelse af de iværksatte informationsaktiviteter. ESF er en udviklingsfond, og derfor finder LxP Consulting det vigtigt, at evalueringen også ser fremad og forsøger at sprede erfaringer fra projektet. Det fremadskuende evalueringsperspektiv sikrer, at evalueringen ikke kun udtrykker og klargør de positive og negative sider af projektet, men også i høj grad anbefaler, hvilke tiltag der kan styrke og udvikle et projekt af denne type.

LxP Consulting er ansvarlig for udarbejdelse af og indholdet i evalueringsrapporten. I den forbindelse skal der lyde en tak til de mennesker, der har deltaget i undersøgelserne, som danner grundlag for slutevalueringen. Det drejer sig både om projektansatte, undervisere, styregruppemedlemmer og deltagere.

Alle rettigheder til evalueringsrapporten er forbeholdt LxP Consulting samt AOF Faglige Skole og Center for Sundhed og Livsstil (CSL). Ved gengivelse af indhold i rapporten skal LxP Consulting nævnes som kilde.

1.1 Projektresumé

CSL har helt fra starten haft høje ambitioner for projektet. Ambitionerne er det i høj grad lykkedes at leve op til. Projektet har bevæget sig ind på et område, der ifølge statistikker og holdninger er svært at ændre på. Tanken har været tidligt at sætte ind mod sygefraværet i en række virksomheder i Århus Amt for at reducere det eller om muligt helt at undgå det. Projektet har taget udgangspunkt i princippet om "hjælp til selvhjælp" med fokus på "det hele menneske" og har tilbudt en række forløb, som de deltagende medarbejdere har kunnet tilmelde sig efter lyst og behov. Der har både været tale om gruppeforløb og om individuelle seancer, og fokuseringen er lagt på både de fysiske og mentale fokusområder.

Fastholdelsesprojektet ser dagens lys i 2003, hvor projektets koncept udvikles af CSL. Herefter er projektets deltagere blevet rekrutteret fra samarbejdsvirksomhederne i Århus Amt. De konkrete forløb med deltagere er gennemført i 2004 og 2005.

Ved projektets afslutning er tiltagene stadig svære at måle på, da indsatsen vil vise sig over længere tid. Men spørger man ind til konkrete resultater som eksempelvis øget trivsel, er vurderingen positiv, hvilket på længere sigt også bør give positive udslag i projektets resultater. Ifølge seniorforsker Eggert Petersen fra Århus Universitet er det nemlig påvist, at øget trivsel medfører nedsættelse af sygefraværet. Et sikkert positivt tegn er i hvert fald, at enkelte af de deltagende virksomheder allerede har bestilt CSL's ydelser til at fortsætte ind i 2006 efter projektets afslutning.

1.2 Projektets formål

Grundtanken i projektet er, som det er formuleret i ansøgningen til Den Europæiske Socialfond, gennem kompetenceudvikling af sygdomsramte/sygdomstruede at imødegå deres udstødning fra arbejdsmarkedet samt nedbringe længden af/imødegå sygefraværet hos sygdomsramte/sygdomstruede medarbejdere på de virksomheder, som indgår i projektet.

Desuden har Fastholdelsesprojektet en række overordnede mål og delmål, som specificerer projektets ambitioner.

Overordnede mål:

1. At sikre den sygdomsramte/sygdomstruede personlige kompetencer til at mestre faktorer i arbejdslivet (og privatsfæren), som udløser sygdom – som gør at man trues af sygdom
2. At udvikle den enkeltes trivselskompetencer til at håndtere komplekse arbejdssituationer, som kan være sygdomsfremkaldende
3. Med udgangspunkt i de årsager/faktorer, projektet finder som de udløsende for sygdom/truslen om sygdom, at give den enkelte virksomhed feedback på typiske arbejdsrelaterede årsager/faktorer og herunder anvisninger på, hvordan virksomheden kan imødegå disse årsager/faktorer

Delmål:

I samarbejde med virksomhederne – i fællesskab og individuelt tilpasset den enkelte virksomhed:

1. At udvikle og implementere projektets målsætning og metoder i virksomhedernes generelle personalepolitik

2. At gennemføre minimum 125 fysioterapeutiske/psykologiske afklarings-, vejlednings- og visiteringssamtaler med sygdomsramte/sygdomstruede med en kollega som 'bisidder' over de to år, afprøvningen af metoderne forløber
3. At gennemføre minimum 100 vejlednings-, undersøgelses- og visiteringssamtaler med sygdomsramte/sygdomstruede pr. år i de to år afprøvningen af metoderne forløber
4. at gennemføre minimum 100 individuelle/undervisningsbaserede fysiske/psykiske undervisnings-/træningsforløb med et omfang på gennemsnitligt 4 timer/uge i 40 uger for sygdomsramte/sygdomstruede pr. år i de to år, afprøvningen af metoderne forløber. I forløbene skal deltagerens individuelle, personlige mestrings- og trivselskompetencer udvikles og trænes
5. At projektet gennem evalueringen i samarbejde med Arbejdsmiljøinstituttet (AMI) og Fat i Fraværet (FiF) dokumenterer effekten af projektets systematiske, forebyggende og professionelle indsats for at nedbringe sygefraværet i virksomhederne

Projektet har yderligere formuleret nogle tanker om de fornyende elementer i Fastholdelsesprojektet:

Fornyende element:

Det fornyende element i projektet er, at projektet i et tæt samarbejde med virksomhederne og de ansatte på forebyggende, professionel og systematisk vis gennemfører en bred og specifik indsats i forhold til samtlige sygemeldte/sygdomstruede i virksomhederne, som skal sikre en hurtigere afklaring af den sygemeldtes/sygdomstruedes situation, og hvilke initiativer der kan sættes i værk for, at den sygdomsramte/sygdomstruede hurtigere kan vende tilbage til/forblive på arbejdspladsen på normal eller nedsat tid og evt. med skånehensyn.

Indsatsen er primært en hjælp til selvhjælp for hurtigere at komme igennem sygdomsforløbet/forebygge sygdomme for de ansatte, som rammes af sygdom/er sygdomstruede. Sidegevindsten er en generel nedbringelse af sygefraværet i virksomhederne, herunder længden af sygefraværet.

1.3 Konklusion

Fastholdelsesprojektet har overordnet været en succes. Samlet er projektets mål og delmål *i høj grad* indfrie, hvilket er et *meget tilfredsstillende* resultat, som projektets ansatte og undervisere skal have ros for. Evaluator kan konkludere, at dette projekt har været med til at forebygge sygefravær hos udvalgte virksomheder i Århus Amt – en konklusion, der blandt andet baseres på:

- At mange deltagere har opnået personlige kompetencer til at øge trivslen på arbejdspladsen (41 procent af deltagerne har via projektet *i høj* eller *meget høj grad* øget deres trivsel, og 34 procent af deltagerne har via projektet *i høj* eller *meget høj grad* fået udbygget sine personlige kompetencer til at mestre faktorer, som udløser sygdom)
- At mange deltagere har fået redskaber og viden, som de på længere sigt kan bruge for at undgå sygefravær (30 procent af deltagerne vurderer, at projektet *i høj* eller *meget høj grad* har mindsket sygdomsforløbet eller forebyggelsen heraf)

Langt størstedelen af deltagerne vurderer som helhed projektet positivt. Hele 95 procent af deltagerne synes, at projektet har været *godt* eller *meget godt*, og ingen har oplevet projektet som *dårligt*. Også styregruppemedlemmerne, det vil blandt andet sige repræsentanter for virksomhedernes ledelser, vur-

derer projektet positivt, og de projektansatte har gjort sig gode erfaringer, de kan tage med sig i deres videre arbejde på CSL.

Projektets største succeser er som følger:

1. Forebyggelse af sygefravær med hjælp til selvhjælp
2. Fokus på det hele menneske
3. Brede undervisningskompetencer samt bred vifte af tilbud
4. Stort engagement fra projektansatte og underviseres side

Projektets største barrierer er som følger:

1. Manglende tid til fordybelse
2. Manglende opsamling på psykologiske gruppeforløb
3. Manglende økonomi og prioritering fra virksomheders side

På baggrund af undersøgelserne, analyserne og konklusionerne i denne evaluering har LxP Consulting opstillet sine anbefalinger til projektet i denne rapport's sidste afsnit. Overskrifterne for anbefalingerne er som følger:

Anbefaling 1: Motivere virksomheder samt forventningsafstemme

Anbefaling 2: Mere tid til fordybelse

Anbefaling 3: Opfølgning på psykologiske gruppeforløb

Anbefaling 4: Motiverende information til deltagere

Anbefaling 5: Variation i tidsmæssig placering af aktiviteter

For en status og konklusion på de økonomiske og budgetmæssige sider af projektet henvises til de udarbejdede statusrapporter herom.

1.4 Evalueringsmetoder

Evaluering betyder at bestemme eller fastsætte værdi af noget. Denne rapport har til hensigt at evaluere Fastholdelsesprojektet, som støttes af Den Europæiske Socialfond. Som metode i evalueringen anvendes det, som i fagtermer kaldes en summativ evaluering (effektevaluering), hvor målet er at undersøge, om projektet har levet op til de opstillede forventninger og målsætninger i socialfondsansøgningen. Den summative evaluering står i kontrast til en formativ evaluering, der satser på løbende forbedring af projektet. I dette projekt er LxP Consulting blevet tilknyttet i forbindelse med projektets afslutning og har dermed ikke haft mulighed for at evaluere processen.

Fokus for denne evaluering er for det første lagt på en beskrivelse og vurdering af de planlagte og gennemførte aktiviteter og af deltagere, projektansatte, undervisere, styregruppemedlemmer og informationen. For det andet er det en evaluering af indfrielsesgraderne af projektets mål og delmål. Hvis mål og delmål ikke er indfrie, vil evaluatoren undersøge de mulige årsager hertil.

Når man vil undersøge status for socialfondsprojektets målsætninger, delmål og deltagernes tilfredshed med effekten og resultaterne, er en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse det bedste middel. Ønsker man et overblik over projektets aktiviteter, processen i projektet og ikke mindst, hvordan projektdeltagerne har udviklet sig, bør man i højere grad benytte sig af den kvalitative interviewmetode (og årsager til tilfredshed/utilfredshed). Formålet med Fastholdelsesprojektet er begge dele, og derfor har evaluatoren valgt et metodemix af såvel kvalitative som kvantitative undersøgelser. Der er brugt enkeltinterviews, fokusgrupper og spørgeskema.

Formålet med enkeltinterviewene har været at frembringe konkrete oplevelser og hændelsesforløb fra projektet. Metodisk er der tale om semistrukturerede dybdeinterviews med en på forhånd udarbejdet spørgeguide. Interviewerens rolle er den fordomsfri lyttende og fortolkende samtalepartner, og dialogen er i centrum. Intervieweren forsøger at frembringe konkrete oplevelser og hændelsesforløb frem for generelle opfattelser hos interviewpersonerne. Traditionelt er interviewet en værdsat lejlighed for interviewpersonen til at få sat ord på sin livssituation og derigennem nå til erkendelser omkring denne.

Fokusgruppeinterviewene anvendes i forsøget på at styrke det innovative element ved, at flere folk tænker og agerer på samme tid. Dermed kan det lykkes at frembringe sandheder, som måske ikke vil komme frem via enkeltinterviews. Karakteristisk for gruppeinterviewet som dataindsamlingsmetode er, at der er tale om en produktion af viden, der er afhængig af selve interaktionen i gruppen, og som derfor er vanskelig at opnå gennem andre kvalitative og kvantitative metoder. Desuden er fokusgruppeinterviewet en ressourcebesparende metode, hvor man hurtigere end i enkeltinterviews kan få flere menneskers holdninger og erfaringer indsamlet.

Spørgeskemaets overordnede formål er at få deltagernes syn på indfrielsesgraderne af projektets mål og delmål samt deres vurdering af de aktiviteter, de har deltaget i. Metodisk må et spørgeskema hverken være ledende eller ladet med positive eller negative udtryk. Spørgsmålene skal være klart og præcist formuleret og tilpasses målgruppens sprogbrug, hvor det er muligt. Projektets mål skal dog gengives ordret i henhold til statistikken og indfrielsesgraden heraf. Et spørgeskema er ofte et middel for de ansatte til anonymt at komme til orde over for deres ledelse. Derfor er det vigtigt, at emnerne blandt andet giver mulighed for, at man kan komme ud med sin begejstring eller af med sine frustrationer i forbindelse med projektet.

Der er enkelte mulige fejlkilder i metoden til slutevalueringen af dette projekt:

1. Der er risiko for, at de, som har besvaret spørgeskemaet, hovedsagelig er dem, der personligt er motiverede, eller som føler, de skylder projektet at evaluere. Dermed er undersøgelsen ikke nødvendigvis nået ud til alle typer af deltagere, idet ikke alle har besvaret skemaet
2. CSL og ikke evaluator har indkaldt interviewpersonerne. Der kan være en fare for, at CSL ved udvælgelsen af deltagere især har valgt positivt indstillede deltagere, der ønsker at tilbuddet skal fortsætte og dermed, at deres arbejdsgiver skal investere i CSL

Fejlkilderne vurderes imidlertid ikke som så store, at de er til fare for evalueringens overordnede resultater og vurderinger.

Fastholdelsesprojektet har i socialfondsansøgningen opstillet en række overordnede mål og delmål, der knytter sig til projektets aktiviteter. Nogle af målene er mere målbare end andre. Omkring indfrielsen af målene er det ikke muligt at svare ja eller nej til dem alle. Derfor vil evaluator i denne evalueringsrapport supplere med følgende skala i forbindelse med målopfyldelsen:

I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
------------------	------------	--------------	--------------	-----------

Gradueringen er også anvendt som metode i det spørgeskema, deltagerne har modtaget og besvaret. Det er bevidst, at svarmuligheden ”ved ikke” er udeladt ved de fleste spørgsmål. De fleste medarbejdere har nemlig en holdning til de forhold, de bliver bedt om at tage stilling til.

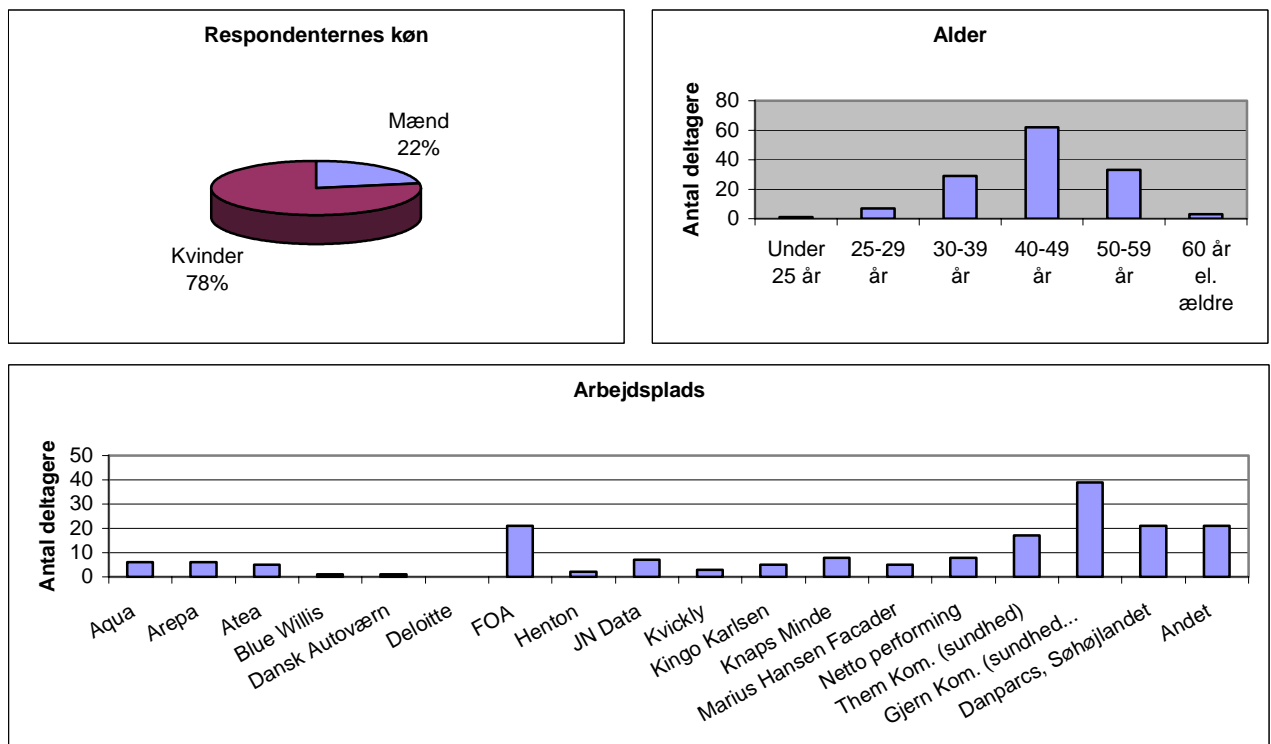
Projektdeltagerne og styregruppemedlemmerne vil i rapporten fremstå som anonyme, mens projektansatte og undervisere har indvilget i at stå med navns nævnelse. Dette er gjort for at få substans i rapporten og gøre den vedkommende. Evaluator vil i den forbindelse fremhæve, at det er *funktionen* og ikke den enkelte person, som rapporten evaluerer.

1.5 Dataindsamling til evalueringen

Evalueringsrapporten er opbygget på baggrund af følgende datakilder og undersøgelser:

1. Projektbeskrivelse i bevilget socialfondsansøgning
2. Data og statistik fra Opus+ (Socialfondens obligatoriske projektregistreringssystem)
3. Tilfredsheds- og erfaringsinterview med et udsnit af projektansatte, undervisere, styregruppemedlemmer og deltagere. Følgende har indgået i undersøgelserne:
 - Projektleder Lise Hessel Damsgaard
 - Underviser Mette Kotze Changizi
 - Underviser John Mortensen
 - Fem styregruppemedlemmer
 - Otte projektdeltagere
4. Spørgeskema udsendt til deltagere fra de forskellige samarbejdsvirksomheder. Antal respondenter: 143. Mange flere har besvaret spørgeskemaet, men svarene er forsvundet i posten.
5. Brochurer om projektet til deltagere: ”Stressmestring”, ”3 Fyraftenstemaer” og ”Trivsel og mestring”
6. Håndbog til langtidssygemeldte, udarbejdet af arbejdsgruppe med deltager fra bl.a. CSL
7. Materiale om sundhedspolitik sendt ud til deltagende virksomheder, udformet af CSL
8. Overordnede evalueringer af projektet fra tre virksomheder
9. Referater fra styregruppemøder hos FOA: Januar, februar, juni og september 2004 samt januar, marts og august 2005
10. Tidsplan, budget, pressemeddelelse og artikel samt opslag om udvalgte aktiviteter, udarbejdet af projektet og sendt ud til deltagende virksomheder
11. Opfølgning på stressmestringskursus hos FOA
12. Statusrapporter fra april, august og december 2004 samt april og august 2005
13. Rapport fra projektet Fat i Fraværet: ”En opskrift på mindre fravær” fra november 2005

De 143 respondenter i spørgeskemaundersøgelsen fordeler sig således mht. køn, alder og arbejdsplads:



2. DELTAGERE

Fastholdelsesprojektet henvender sig til medarbejdere på virksomheder i Århus Amt, der enten er sygdomsramte eller sygdomstruede. Der er en risiko for, at de sygemeldte mister kontakten til arbejdsmarkedet, og undersøgelser viser ifølge projektets socialfondsansøgning, at deres chance for at vende tilbage til arbejdsmarkedet – til hel eller delvis selvforsørgelse og til et socialt og kollegialt arbejdsliv – er særdeles ringe. Det er en stor belastning for arbejdspladserne og samfundet generelt, men også et nederlag rent menneskeligt for de berørte personer.

Ifølge projektet er erfaringen, at den enkelte sygdomsramte eller sygdomstruede ikke har de nødvendige kompetencer til at *"tackle sygdom eller truslen om sygdom, og derfor ikke selv er i stand til at handle i forhold til hurtigere at vende tilbage til jobbet eller imødegå truslen om sygdom."* Dette skal Fastholdelsesprojektet være med til at afhjælpe.

2.1 Fakta om deltagere og visitation

I alt har 28 virksomheder deltaget i projektet. Virksomhederne har tilsammen cirka 2500 mennesker ansat, og heraf har omkring 675 medarbejdere benyttet sig af tilbuddet om at deltage i projektforløbet. Fastholdelsesprojektets første år, 2003, gik med udvikling af konceptet, og herefter blev deltagerne tilknyttet i 2004 og 2005. 175 medarbejdere har deltaget i 2004 og 500 i 2005.

Visiteringen af deltagere er forestået af projektleder Lise Hessel Damsgaard efter indstilling fra og i samarbejde med de deltagende virksomheder. Ifølge projektet er sammensætningen af virksomheder, som er blevet udvalgt og har indvilliget i at deltage, varierende og tæller både private, halv-offentlige og offentlige virksomheder. Størrelsesmæssigt varierer udvalget fra små virksomheder med knap 30 ansatte til mellemstore virksomheder med godt 200 ansatte. Deltagernes uddannelsesmæssige baggrund spænder desuden over en bred skala – lige fra ufaglærte og faglærte til medarbejdere med en længere videregående uddannelse bag sig. Også den kønslige fordeling varierer fra virksomhed til virksomhed. Fastholdelsesprojektet omfatter både virksomheder, som stort set kun har enten mænd eller kvinder ansat og virksomheder, hvor personalegruppen er blandet i køn. Der er virksomheder, hvor medarbejderne har høj fysisk aktivitet og virksomheder, hvor det modsatte gør sig gældende. Evaluator kan konstatere, at det på *tilfredsstillende* vis er lykkedes projektet at komme bredt ud med projektidéen og at få engageret mange forskellige typer medarbejdere i amtet.

Projektet har fra starten haft som ambition at vurdere, om de forskellige forhold har haft indflydelse, og dermed hvor projektets indsats har haft størst effekt. Det har imidlertid ikke været muligt at undersøge denne effekt, da det har vist sig, at det ikke er lovpligtigt for virksomheder at føre statistik over medarbejders sygefravær, hvorfor ikke alle de deltagende virksomheder gør dette, og man derfor ikke har et sammenligningsgrundlag virksomhederne imellem før og efter projektet.

Projektets samarbejdsvirksomheder, hvorfra deltagerne kommer, er som følger:

	Virksomheder	Antal ansatte
1.	Aqua	60
2.	Arepa, Silkeborg	90
3.	Atea	35
4.	Blue Willis	80

	Virksomheder	Antal ansatte
5.	Danparcs, Gjern	50
6.	Dansk Autoværn	50
7.	Deloitte, Silkeborg	100
8.	Elfac	80
9.	EnergiMidt	100
10.	Farvergården	15
11.	FOA, Silkeborg	40
12.	Forsyningsvirksomhederne ved Silkeborg kommune	120
13.	Henton	36
14.	JN Data, Silkeborg	200
15.	Jyske bank	60 (to afdelinger)
16.	Jørck og Larsen	80
17.	Kingo Karlsen	25
18.	Knapsminde børnehjem, Silkeborg	34
19.	Kvickly	100
20.	Macot	200
21.	Marius Hansen Facader	60
22.	Midtjyllands Avis	60
23.	Neckelman	300 (to afdelinger)
24.	Nettoperforering	30
25.	Sundhedsafdelingen (Hjemmeplejen) i Them kommune	90
26.	Sundhedsafdelingen Gjern kommune	200
27.	Tvilum – Scanbirk	60
28.	AAB	60

Det var ikke alle virksomhederne, der deltog i projektet fra starten. Projektet startede ud med cirka otte virksomheder tilknyttet i 2004 og fik løbende flere virksomheder engageret *for at metodeudvikle konceptet mere tilfredsstillende*, som det lyder i statusrapporten fra august 2005 forfattet af projektansvarlig Gitte Frost. Det har ifølge projektledelsen vist sig at være en god disposition, idet projektet har forøget dets aktiviteter væsentligt herefter. Kun en enkelt virksomhed af de ovenfor nævnte er stoppet, før projektet er lukket ned. Det drejer sig om Farvergården med 15 ansatte, da de havde svært ved at samle nok medarbejdere til aktiviteterne i projektet, samtidig med at de ikke oplevede et tilstrækkeligt behov for projektets ydelser.

Evaluators anbefaler, at man i visiteringen til projektet i højere grad gør det klart over for virksomhederne, hvad det kræver af ressourcer – herunder tid og kræfter fra de ansattes side – så man kan mindske ressourcspild på projektet. På denne måde kan man i højere grad sikre sig, at ressourcerne kun anvendes på virksomheder, der er villige til at ofre sig for at tackle eventuelle problemer.

2.1.1 Kun få sygemeldte på projektet

Projektet har ikke haft kontakt med det antal sygemeldte medarbejdere, de havde regnet med. Som nævnt ovenfor har en af projektets store succeser ligget i evnen til at forebygge sygefravær, men deltagelsen af medarbejdere, der allerede var (langtids-)sygemeldte har været relativ lav. Årsagen er hovedsagelig, at der ikke har været så mange sygemeldte, som antaget før projektstart, og at nogle sygemeldte har vurderet, at projektet ikke har kunnet hjælpe dem, for eksempel i forbindelse med et brækket ben.

På trods af at der i de deltagende virksomheder, ikke har været et betydeligt antal sygemeldte medarbejdere, anbefaler evaluatoren, at man i et lignende projekt overvejer, om målgruppen både skal indbefatte de sygdomsramte og de sygdomstruede, da disse to grupper tydeligvis har forskellige behov og befinder sig på to vidt forskellige steder, både fysisk og psykisk. Hvis man vælger at henvende sig til begge parter, bør der i højere grad fokuseres på de sygdomsramtes behov. Hvordan informerer man denne gruppe og kommunikerer med dem? Hvor stor en rolle skal ledelsen spille som bindeled? Udfordringen ligger i, at de sygdomsramte ikke opholder sig samlet og ikke kommer, hvor det er let at oplyse om muligheder og tilbud fra projektets side. Man kunne afhjælpe dette ved eksempelvis at spørge en udvalgt gruppe af sygdomsramte, hvilke behov de har, og derigennem søge at skræddersy forløb i samme udstrækning, som det har været gjort for de sygdomstruede. CSL har netop i samarbejde med Silkeborg Kommune startet et forskningsprojekt op, der kun fokuserer på gruppen af sygdomsramte.

Det har i enkelte tilfælde været svært at nå de medarbejdere, der allerede er stressede, men som endnu ikke har indset det. Projektledelsen skriver i statusrapporten:

De medarbejdere, som ikke i forvejen dyrker sport og spiser sundt, er også de medarbejdere, som føler sig pressede både på arbejde og i deres fritid. De oplever, at de har svært ved at afse tid til at gøre noget forebyggende godt for dem selv. Det er først, når de har fået signaler fra kroppen i et stykke tid, at de føler sig tvunget til at gøre noget.

Citat. Statusrapport, december 2004

Det paradoksale ligger her i, at dem, der er stressede og har særligt brug for projektets tilbud, også er dem, der er sværest at nå, idet de ikke føler, de har tid til at møde op til aktiviteterne. En deltager uddyber:

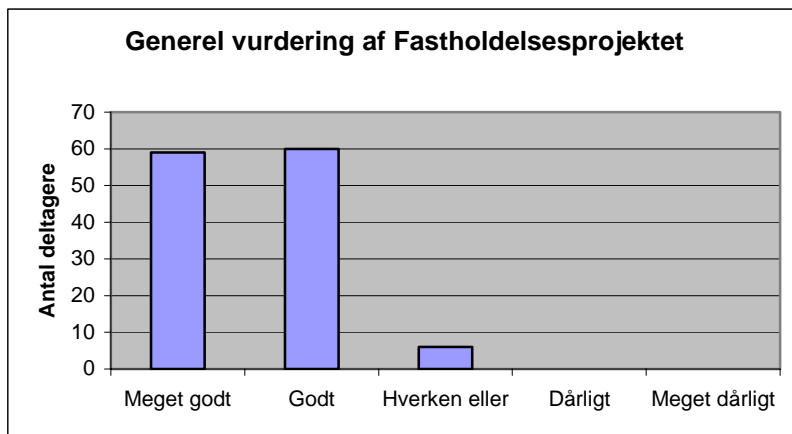
På mit arbejde kan man se, at dem, der har meldt sig til det, er dem, der er i fin form. Dem der kunne bruge en kur, har ikke meldt sig. Jeg var også klar over, at jeg nok ikke lige skulle have mit BMI regnet ud. Jeg er godt klar over, at jeg har for mange kilo.

Citat. Deltager, oktober 2005

På trods af at det i høj grad er lykkedes projektet at nå ud til de stressede medarbejdere via individuelle forløb, vil evaluatoren anbefale, at man – for at komme enkelte problemer med manglende fremmøde blandt de hårdest ramte til livs – gør det til en selvfølge, at alle medarbejdere deltager i udvalgte aktiviteter. Derved skal den enkelte medarbejder ikke tage stilling til, om han eller hun er sygdomstruet, hvilket kan være svært både at vurdere på egen hånd og at erkende. Ingen skal dog tvinges til at deltage, så modsætter en medarbejder sig deltagelse, skal dette ønske efterkommes.

2.2 Deltagernes overordnede udbytte af projektet

Overordnet giver deltagerne en flot vurdering af Fastholdelsesprojektet. 95 procent vurderer, at projektet har været *godt* eller *meget godt*, og ingen svarer *dårligt* eller *meget dårligt*. Det understøtter evaluators positive opfattelse af projektet.



Figur. Fra spørgeskema til deltagere, oktober 2005

Flere af deltagerne uddyber i meget positive vendinger, hvordan projektet overordnet har givet dem personlige gevinster. En deltager forklarer det således:

Generelt et godt fremadrettet projekt, der giver kursisterne nogle gode redskaber at arbejde videre med. Man bliver i en travl hverdag bedre til at reflektere over eventuelle symptomer fra kroppen og kan derved evt. handle på disse, inden det evt. ender i en sygemelding.

Citat. Deltager, oktober 2005

Projektet har endvidere bibragt deltagerne og deres kolleger bedre sociale forhold indbyrdes. Det har på nogle punkter givet deltagerne noget at være fælles om og et bedre arbejdsmiljø:

Mit indtryk er absolut godt. Mange kolleger har brugt tilbuddene. Det har gjort, at der er kommet en dejlig atmosfære, som vi vist har savnet. Det er dejligt. Mine kolleger har været så glade for at komme til motion om onsdagen. Det har givet en god atmosfære. Jeg har også set andre kolleger, det er godt.

Citat. Deltager, oktober 2005

Projektet har desuden, ifølge flere deltagere, haft direkte indflydelse på deres sygefravær, hvilket er en stor gevinst for de involverede virksomheder og for Fastholdelsesprojektet i forhold til de overordnede mål. To deltagere udtrykker det således:

Jeg tror, at det her har været medvirkende til, at jeg ikke har haft en eneste sygedag. Hvis ikke jeg havde deltaget i det og fået nogle redskaber til at komme videre psykisk og fysisk, så tror jeg, jeg var blevet sygemeldt.

Citat. Deltager, oktober 2005

Var jeg ikke kommet herind, var jeg røget ud i en depression. Ingen tvivl. Havde jeg været sygemeldt i et år, kunne det være, jeg var røget ud fra min arbejdsplads, fordi man ser på sygefravær. Det gjorde jeg ikke, og ej heller fik jeg en depression. Godt at min ledelse har haft det her som redskab.

Citat. Deltager, oktober 2005

Også flere styregruppemedlemmer, det vil blandt andet sige ledere fra de forskellige virksomheder, giver ros til projektets overordnede tanke og de opnåede mål. En leder udtrykker det meget enkelt og

klart: *Vi kan kun give udtryk for, at det er et super godt projekt.* Et andet styregruppemedlem uddyber den positive vurdering:

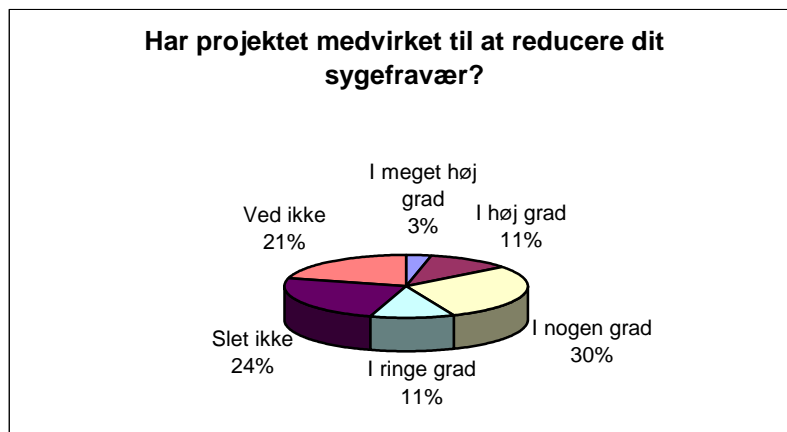
Der er mange positive elementer i det. For os har der åbnet sig nogle døre, vi ikke har været opmærksomme på før. At man kan henvende sig et sted til nogen, der kan hjælpe med alt muligt. Det er positivt.

Citat. Styregruppemedlem, oktober 2005

For at komme mere i dybden med deltagernes overordnede opfattelse af projektet trækkes forskellige uddybende omstændigheder frem i det følgende.

Deltagerne har vurderet forskellige forhold, som relaterer sig til projektets overordnede mål om sygefravær, fastholdelse af job og trivsel på arbejdspladsen. Forhold som har indflydelse på deltagernes udbytte af projektet. Der er delte meninger om, hvorvidt projektet har medvirket til, at den enkelte kan fastholde sit job. 16 procent oplever, at det i *høj* eller *meget høj grad* har været tilfældet, mens 39 procent svarer *i nogen* eller *i ringe grad*. 21 procent har ikke oplevet nogen indvirkning efter, de har deltaget i projektet. En andel på 45 procent, der oplever, at projektet har medvirket til at fastholde jobbet, er ganske pænt, idet det er svære forhold at indvirke på. Men det skal samtidig bemærkes, at størstedelen af deltagerne vurderer, at projektet ikke har haft en afgørende indflydelse på deres mulighed for at fastholde jobbet. Det kan i høj grad skyldes, at Fastholdelsesprojektet søger at indvirke på forhold, der tager lang tid at ændre på. Desuden kan det skyldes, at flere deltagere kun har været tilknyttet projektet i relativt kort tid.

Deltagerne har ligeledes vurderet, om projektet har medvirket til at reducere deres sygefravær. Det mener 14 procent *i høj* eller *i meget høj grad*, det har. 30 procent har oplevet en indvirkning *i nogen grad*, og 11 procent *i ringe grad*. 24 procent har ikke oplevet nogen indvirkning på dette område, hvilket kan skyldes ovennævnte mulige årsager.



Figur. Fra spørgeskema til deltagere, oktober 2005

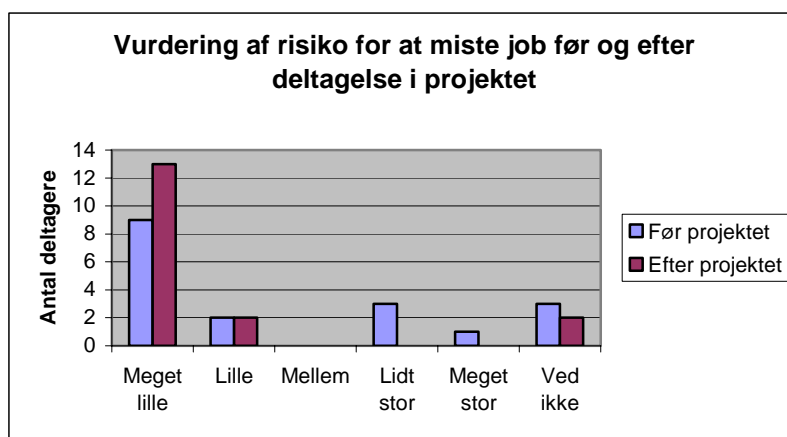
Omkring halvdelen af respondenterne vurderer, at projektet har medvirket til at reducere deres sygefravær. En konklusion, der blandt andet skyldes, at mange af deltagerne ikke har haft sygefravær, da de endnu kun er sygdomstruede. Det kan desuden afspejle det forhold, at en ændring af sygefravær ofte kræver længere tid eller skyldes, at projektet ikke har haft den ønskede virkning på lige netop dette område. Fastholdelsesprojektet har først i 2005 haft et betydeligt antal deltagere tilknyttet forløbet, hvorfor man kan forestille sig, at dele af projektets resultater først vil kunne ses på længere sigt.

Dette synspunkt bekræftes af det faktum, at flere deltagere har øget deres trivsel via Fastholdelsesprojektet. 41 procent af respondenterne har *i høj* eller *meget høj grad* oplevet øget trivsel ved at deltage i projektet. Det er en flot udmelding, projektet skal have ros for, da formålet netop blandt andet har været at udvikle den enkelte deltagers trivselskompetencer for at undgå sygdom. 47 procent har *i no-*

gen grad oplevet øget trivsel via projektet, og kun to procent vurderer, at projektet *slet ikke* har øget trivslen.

34 procent af deltagerne oplever, at de *i høj* eller *meget høj grad* har fået udbygget deres personlige kompetencer til at mestre faktorer, der udløser sygdom mens 38 procent svarer *i nogen grad*, og 9 procent svarer *i ringe grad*. Kun 4 procent svarer *slet ikke*. Langt størstedelen af respondenterne har derved en oplevelse af at have fået udbygget deres personlige kompetencer, som kan hjælpe til at undgå sygdom. Endnu engang højst relevant for projektet i forhold til projektets ambitioner.

De af deltagerne, der har været sygemeldt i længere tid, har i spørgeskemaundersøgelsen vurderet risikoen for, at de ville miste jobbet *før* og *efter* deltagelse i Fastholdelsesprojektet.



Figur. Fra spørgeskema til deltagere, oktober 2005

Der har tydeligvis været en fremgang i antallet af langtidssyge deltagere, som efter at have deltaget i projektet vurderer risikoen for, at de mister deres job som *meget lille*. Det er en cadeau til projektet, som blandt andet har haft til formål at mindske risikoen for mistet tilknytning til arbejdsmarkedet på grund af sygdom. Ingen af de respondenter, der vurderer, at de før projektet havde en lidt eller meget stor risiko for at miste deres job på grund af sygdom, svarer ligesådan efter deltagelse i projektet. I stedet er andelen af deltagere, der svarer ”meget lille risiko” vokset med 27 procent. Det skal i denne sammenhæng nævnes, at disse procenter ikke gælder alle deltagere, men kun respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen – og kun det relativt lille antal deltagere, der har været syge i længere tid.

3. PROJEKTANSATTE OG UNDERVISERE

Termen projektansatte skal i denne rapport forstås som de personer, der styrer projektets fremdrift. På Fastholdelsesprojektet vil det sige den projektansvarlige, projektlederen, styregrupperne og projektmedarbejderne. Desuden har projektet haft en række undervisere tilknyttet, som har haft en central rolle på projektet.

3.1 Projektledelse og -medarbejdere

Projektledelse og projektmedarbejdere er oplyst i dette skema:

Navn	Stilling	Arbejdsbeskrivelse
Gitte Frost Centerleder, CSL	Projektansvarlig og daglig leder samt fysioterapeut og psykoterapeut	Overordnet ansvarlig for økonomi og opstart af projekt. Overordnet kontaktperson
Lise Hessel Damsgaard CSL	Projektleder samt psykoterapeut og virksomhedskonsulent	Den gennemgående leder af projektet. Ansvarlig for udvikling og gennemførelse. Kontaktperson til deltagere, styregrupper og undervisere.
Mette Gjerulff AOF Faglige Skole	Regnskabsansvarlig	Ansvarlig for budget og regnskab
Sanne Niebuhr CSL	Sekretær	Administration af Opus+

Projektet har overordnet været ledet af Gitte Frost, Centerleder på CSL, med Lise Hessel Damsgaard som projektleder og underviser. Til at hjælpe sig har projektledelsen haft Mette Gjerulff som regnskabsansvarlig og Sanne Niebuhr til at tage sig af administrationen i Opus+.

Lise Hessel Damsgaard har erfaring fra lignende projekter, som også har krævet samarbejde med erhvervsvirksomheder. Projektlederen har haft en meget bred rolle, som både har inkluderet kontakt til underviserne, forbindelse til virksomhedernes ledelse via styregrupper, den første kontakt til deltagerne, hvor de ringer ind og får en vurdering af, hvad de har brug for og undervisning på fyraftensmøder. Lise Hessel Damsgaard får generelt en fin kritik fra både styregruppemedlemmer, deltagere og kollegaer. Plusserne er blandt andet engagement og stor faglig kompetence. To deltagere udtrykker det således:

Hun er yderst kvalificeret. Jeg kan ikke sætte ord på det. Hun har bare været der for mig som person. Hun har været fagligt kvalificeret og utrolig kompetent. Meget nærværende. Jeg synes ikke, hun kunne gøre det bedre.

Citat. Deltager, oktober 2005

Hun har været rigtig god til at sælge varen. På en stille og rolig måde at afmystificere tilbuddene - at det ikke var noget forfærdeligt noget. På vores informationsmøde sagde hun bare: Kom hen, så taler vi om det bagefter. Det var ikke farligt at gå hen til hende.

Citat. Deltager, oktober 2005

Også styregruppemedlemmerne har overordnet været tilfredse med Lise Hessel Damsgaards indsats og rolle som kontaktperson. Hun får ros for både at være meget synlig og imødekommende, hvilket er gode egenskaber at besidde som projektleder.

Den ganske lille mængde kritik, som kommentarerne til Lise Hessel Damsgaards arbejde indeholder, drejer sig om hendes manglende tid og ressourcer. Projektlederen har haft travlt, og det kan til tider have haft indflydelse på koordinering og planlægning. Opgaveløsningen er ofte foregået ad hoc, hvilket kan være nødvendigt med så mange deltagere og aktiviteter, der kører sideløbende. Men det har ifølge underviserne somme tider været svært at holde overblikket og at rykke ud så hurtigt, som det nogle gange har krævet.

I forbindelse med planlægning og koordinering på et projekt kan der nemt komme uforudsete opgaver, som skal løses her og nu, hvorfor især projektleder må handle hurtigt og pludselig trække på projektets ressourcer. I forbindelse med opgaver, det ikke har været muligt at tage højde for på forhånd, anbefaler evaluatoren, at det gøres helt klart for både projektansatte og deltagere, at sådanne vil forekomme, således at ingen på projektet har forventninger om andet, og alle har forståelse for pludselige indfald og ad hoc opgaver.

3.2 Styregrupper

På hver af de tilknyttede virksomheder er der oprettet en styregruppe, som består af repræsentanter fra ledelsen og medarbejdergruppen, herunder i nogle tilfælde også tillidsrepræsentanter. Derudover deltager mindst én konsulent fra CSL i hver styregruppe – i de fleste tilfælde projektleder Lise Hessel Damsgaard.

Styregruppemedlemmerne har haft til opgave at udbrede informationen fra projektet til deltagerne i virksomheden og ligeledes at samle op på, hvilke emner der har deltagernes interesse. Projektledelsen har bestræbt sig på at afholde styregruppemøder hver fjerde måned, hvilket dog ikke altid er lykkedes. Møderne har haft til hensigt at evaluere arrangementer og projektet generelt og at diskutere nye tiltag og udvikling af projektet.

Evaluatoren ser styregrupperne som en god indsats og et godt initiativ til at holde kontakt med virksomhederne gennem hele forløbet. Samtidig er det også en måde at få involveret og engageret ledelsen, som ifølge projektdeltagerne ofte på en eller anden måde har at gøre med medarbejdernes arbejdsproblemer. Dog har der, ifølge projektet, været meget forskelligt engagement fra virksomhedernes side – nogle styregruppemedlemmer har helt tydeligt taget mere ejerskab på projektet end andre. Manglende engagement har, ifølge projektets beretning i statusrapporten fra december 2004, ofte skyldtes økonomisk pres og travlhed i virksomhederne, så det er svært at undvære medarbejderne i arbejdstiden. Det er projektets oplevelse, at det typisk er aktiviteter som sundhedsfremmende tilbud, der først bliver beskåret i sådanne tilfælde.

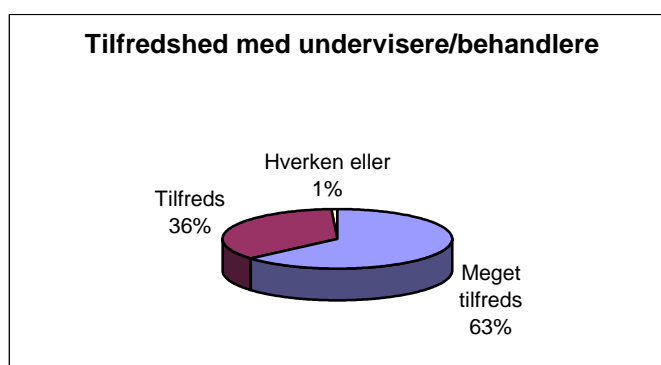
3.3 Undervisere

Underviserne er som følger:

	Navn	Titel
1.	Mette Kolze Changizi	Fysioterapeut
2.	John Mortensen	Fysioterapeut og samtaleterapeut
3.	Jacob Jacobsen (stoppede i maj 2005)	Psykolog
4.	Kirsten Hagsten (ansat efter Jacob Jacobsens fratræden)	Psykolog
5.	Jens Jakob Grundvad	Fysioterapeut og rygestopinstruktør
6.	Aase Høj	Sygeplejerske og psykoterapeut
7.	Thrine Kvist	Sygeplejerske og kostvejleder
8.	Jette Lyngholm	Idrætslærer
9.	Susanne Graversen	Virksomhedskonsulent
10.	Bettine Justesen	Fysioterapeut
11.	Anne Bauenmand	Virksomhedskonsulent
12.	Søren Laursen	Bachelor i Idræt og Sundhed
13.	Lise Hessel Damsgaard	Psykoterapeut og virksomhedskonsulent

Undervisernes kvalifikationer spænder bredt fra psykologer og psykoterapeuter over fysioterapeuter og sygeplejersker til kostvejledere og virksomhedskonsulenter. Dermed er projektet godt dækket ind i forhold til de mange forhold, der kan spille ind på medarbejderes sygefravær og de behandlings- og undervisningskompetencer, der er brug for.

Deltagerne vurderer generelt undervisernes indsats meget positivt. Stort set alle respondenterne, det vil sige 99 procent, har været *tilfredse* eller *meget tilfredse* med underviserne. Den sidste ene procent svarer *hverken eller*, hvilket vil sige, at ingen af respondenterne har været utilfredse med de undervisere og behandlere, de har været i kontakt med. Det er en meget flot tilbagemelding fra projektets deltagere og yderst relevant, da meget af projektet er bygget op om undervisning og tilbud om samtaler.



Figur. Fra spørgeskema til deltagere, oktober 2005

Hvad angår kommentarerne, der supplerer tallene fra spørgeskemaundersøgelsen, er der ikke meget at tage fejl af. Et stort antal respondenter har understreget underviserne som det bedste ved projektet, fordi de er velkvalificerede og kompetente samt velforberejede og engagerede. Endnu et positivt træk, der fremhæves i denne forbindelse er, at underviserne varierer fra aktivitet til aktivitet, så det ikke bliver for forudsigeligt.

4. UNDERVISNING OG SAMTALER

Aktiviteterne på Fastholdelsesprojektet består både af en række gruppebaserede tilbud og af individuelle forløb samt arrangementer på tværs af virksomhederne. Disse aktiviteter vil i dette afsnit blive beskrevet og evalueret. Generelt kan evaluator konstatere, at der er stor tilfredshed med aktiviteterne fra deltagernes side. Samtidig har aktiviteterne været planlagt meget fleksibelt i forhold til deltagernes individuelle behov og virksomhedernes ressourcer.

Projektaktiviteterne har ligget i år 2004 og 2005. Fastholdelsesprojektet har indeholdt en omfattende mængde aktiviteter, og en del af disse har været overlappende i temaer, idet de har været tilpasset de enkelte virksomheders behov. Denne rapport kan ikke omfatte en evaluering af alle enkeltaktiviteterne, hvorfor evaluator har udvalgt de mest gennemgående aktiviteter.

Generelt er deltagerne meget tilfredse med projektaktiviteterne. De fleste aktiviteter vurderes som værende *gode* eller *meget gode*. Det er et flot resultat, som projektet skal roses for. Denne høje tilfredshedsfaktor er medvirkende til at gøre den overordnede vurdering af projektet god. Nedenfor er listet en lang række projektaktiviteter, og efterfølgende vil de vigtigste og største aktiviteter blive evalueret.

Aktiviteter og kurser
Arbejdsglæde og trivsel
Arbejdspladsvurdering
Dialogkonferencer om kommunikation
Forflytningskurser
Fyraftensmøder: Den gode arbejdsplads
Hvordan drager jeg omsorg for mine kollegaer og samtidig passer på mig selv?
Hvorfor er det godt at holde sig i form, selv om man har fysisk hårdt arbejde?
Kommunikation & samarbejde
Kommunikation & forandring
Kost
Kost og psykologi
Livsstil og livskvalitet
Motion
Refleksion
Stress og stresshåndtering
Sundhed – hvad er det?
Sundhed og sygdom på arbejdspladsen
Fysioterapeutbehandlinger (individuel)
Job, sundhed & trivsel
Kommunikation og samtaletræning
Kommunikation, trivsel og motivation
Konference om personlighedstests
Konflikt håndtering/-løsning

Aktiviteter og kurser
Kostvejledning (individuel)
Motion & refleksion
Præsentationer af projektet
Psykologsamtaler
Rundbordsamtaler
Rygestopkursus
Samarbejdshåndtering
Stress & kommunikation (supervisionsforløb)
Stress & smerte
Sund kost
Sundhedstjek
Teambuildingkursus
Trivselsdag
Trivselssamtaler

Fastholdelsesprojektets helt overordnede tilgang til arbejdet med sygefravær er at se medarbejderne som hele mennesker. En tilgang, der er gennemgående i alle aktiviteterne på projektet – både individuelle og gruppebaserede. Fokus ligger ikke, som ved mange behandlingsformer, på enten det fysiske eller det psykiske. Alle symptomer og skavanker behandles ud fra ideen om, at det fysiske og det psykiske hænger sammen, og at de to sider afhænger af hinanden. En deltager behandles derfor ikke kun for en fysisk lidelse, men får også tilbud om for eksempel psykologisk bistand, hvis det vurderes, at det kan være gavnligt. På denne måde kan eventuelle psykiske problemer, eksempelvis dårligt arbejdsmiljø, afdækkes som årsag til fysiske problemer, for eksempel hovedpine. Mange deltagere udtrykker stor tilfredshed med denne tilgang:

Jeg vil pointere vigtigheden af den tilgang, de har her. Man ser det hele menneske. Kommer du til en fysioterapeut, jeg var selv dér, ser du ofte meget snævert. Her har det været så godt. Der bliver ikke kun set på det ben, du har ondt i. Der bliver stille og roligt snakket om, om det måske kunne skyldes noget andet.

Citat. Deltager, oktober 2005

Hvis ikke jeg gik hernede, var jeg nok kommet ud i et sygdomsforløb. Det var nok på et andet plan. Hos min egen læge. Det har jeg prøvet tidligere. Det er noget med, så bliver man sendt til en fysioterapeut, og så får man noget massage og nogle træningsøvelser. Man får slet ikke samtalen og finder årsagen til problemet. Det her er en anden type behandling. Man går i dybden og siger, hvad er det i jobbet, der gør, at du er stresset eller har hovedpine? Det er langt bedre end kun fysioterapeutbehandling.

Citat. Deltager, oktober 2005

Projektet skal have ros for denne holistiske tilgang til mennesket, som gennem en kobling mellem det fysiske og det psykiske ligeledes tager højde for sammenhængen mellem deltagernes arbejdsliv og deres privatsfære, hvori problemerne til tider også kan have sin oprindelse.

En anden vinkel, projektet også har lagt på undervisningen, er det, både projektleder Lise Hessel Damsgaard og underviser Mette Kolze Changizi kalder ”hjælp til selvhjælp”. I det ligger en forståelse af, at for at aktiviteterne på projektet skal have en langsigtet virkning, er det nødvendigt at give deltagerne en række redskaber, de kan bruge ud over projektperioden. Projektlederen understreger vigtigheden af deltagernes ejerskab på projektets tiltag:

Det er dit ansvar, at du er rask! Vi vil ikke behandle, vi tror på at folk i høj grad kan helbrede sig selv med det rigtige værktøj og den rigtige viden. (...) Det er op til dem selv, hvad de kan bruge. Vi prøver at lægge ansvaret tilbage til dem selv: Hvordan kan jeg putte det ind i min hverdag og gennemleve det her?

Citat. Lise Hessel Damsgaard, oktober 2005

Denne forståelse har været den overordnede indgangsvinkel til udviklingen af hele projektets koncept. Heri ligger naturligvis en række konkrete aktiviteter, som deltagerne har taget del i. Når en medarbejder individuelt har givet udtryk for, at denne ønsker at deltage i projektet, har vedkommende haft en samtale med projektleder Lise Hessel Damsgaard om, hvad han eller hun vil have hjælp til og føler, problemet er. Projektlederen har herefter taget stilling og henvist til en eller flere af projektets individuelle aktiviteter. Det kan enten dreje sig om psykologsamtaler, fysioterapeutiske behandlinger, kostvejledning, sundhedstjek og/eller rundbordssamtaler. Nedenfor vil en række af de individuelle aktiviteter blive evalueret og herefter aktiviteter, der har været udbudt til større forsamlinger.

4.1 Psykologsamtaler

Projektet har løbende oplevet en stigning i antallet af medarbejdere, der ønsker individuel psykologhjælp. Ifølge statusrapporterne tilskriver projektledelsen denne stigning det store pres, mange mennesker oplever for at få deres dagligdag til at hænge sammen.

70 procent af de adspurgte deltagere har ikke modtaget psykologhjælp, men blandt de, der har, svarer 97 procent, at samtalerne har været *gode* eller *meget gode*. Kun tre procent vurderer psykologbistanden som *middel*, og ingen har dermed oplevet den som *dårlig* eller *meget dårlig*.

Også blandt deltagerne kommentarer får de psykologiske samtaler positiv feedback:

Jeg er den type, der påtager mig alt for meget. Jeg følte ikke, jeg slog til. Jeg har haft samtaler med psykologen, og det er utroligt, hvad det har gjort. Jeg startede med det. Fik seks-syv timer. Det var nok på det tidspunkt. Vi snakkede om, at jeg, hvis jeg fik behov for det, skulle have nogle flere. Men det hjalp mig meget på vej. Jeg fik nogle ting lagt bag mig.

Citat. Deltager, oktober 2005

Et styregruppemedlem tilføjer, at tilbuddet om psykologsamtaler især har været godt, fordi man derved som leder har haft et sted at henvise til i forhold til tidligere, idet psykologtimer ellers er for dyre.

4.2 Fysioterapeutiske undersøgelser og samtaler

Ligesom med psykologsamtalerne har langt størstedelen, 71 procent, af de deltagere, der har deltaget i undersøgelsen, ikke har haft fysioterapeutiske konsultationer, men til gengæld er vurderingen meget positiv fra de deltagere, som har haft kontakt med en fysioterapeut fra projektet. 90 procent vurderer tilbuddet om fysioterapeutisk konsultation som *godt* eller *meget godt*, og ti procent svarer *middel*.

4.3 Sundhedstjek

Flere virksomheder fik tilbudt et sundhedstjek til alle medarbejdere forestået af sygeplejersker fra CSL. Medarbejdere, der tog imod tilbuddet, fik målt blodtryk, blodsukker, lungekapacitet og beregnet BMI samt fik en generel dialog om velbefindende og trivsel. 56 procent af respondenterne tog imod tilbuddet, og blandt dem oplevede 95 procent sundhedstjekket som *godt* eller *meget godt*. Ingen vurderede tilbuddet negativt, og kun fem vurderede det som *middel*.

Ifølge statusrapporten fra april 2005 har sundhedstjekket givet projektet mulighed for at ”komme i kontakt med den enkelte medarbejder og at få et indblik i, hvilke behov de forskellige virksomheder har.”

4.4 Motion & refleksion

Mette Kolze Changizi, som underviser i Motion & refleksion, beskriver denne aktivitet som bestående af meget motion med en smule refleksion tilkoblet. Det kan handle om vaner, tøj, trivsel, kropsholdning osv. Mette Kolze Changizi har været tilfreds med Motion & refleksion:

Det er godt, synes jeg. I starten var det kun motion. Jeg synes, det er rigtig godt, at vi har fået koblet refleksionen på. Eksempelvis: Hvordan vedholder jeg min gode træningsform? Jeg synes, det er et must at have det her tilbud. Der er så mange andre psykiske tilbud.

Citat. Underviser Mette Kolze Changizi, oktober 2005

John Mortensen, der også har undervist i Motion & refleksion på Fastholdelsesprojektet, beskriver motionsdelen som opvarmning, bevægelse og boldspil, hvor pulsen skal op, styrken trænes og deltagerne skal have det sjovt. Det skal både være underholdende og reflekterende:

For mange er det, tror jeg, den eneste gang i ugen de har det sjovt. Jeg lægger min del af refleksionen ind til sidst - stresshåndtering. Når de har været aktive og strakt ud, så skal kroppen have lidt ro, og så står jeg og snakker til dem. Sætter meget fokus på: Mærk efter, om der er noget, der gør ondt, og så lad være med at gøre det så meget! De handler generelt mere, end de kan holde til og gør ikke noget ved det.

Citat. Underviser John Mortensen, oktober 2005

De deltagere, der har deltaget i Motion & refleksion, giver aktiviteten positiv feedback. Både med ord som ”rigtig godt” og ”super”, men også ved at nævne Motion & refleksion, som det bedste ved Fastholdelsesprojektet. Af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen har 36 procent deltaget i kurset, og af dem vurderer 95 procent tilbuddet som *godt* eller *meget godt*, og kun fem procent vurderer det som *middel*.

4.5 Gruppeforløb

I Fastholdelsesprojektet har der været afholdt en række gruppeforløb med forskellige temaer. Nogle hvor for eksempel kost eller rygning har været på skemaet, og andre med en mere psykologisk vinkel som Job, sundhed & trivsel. Der har generelt været stor tilfredshed med disse forløb. Helt op til 87 procent af de respondenter, der har deltaget i disse aktiviteter, vurderer dem som *gode* eller *meget gode*, og 13 procent vurderer dem som *middel*, mens 17 procent ikke har deltaget i nogen af forløbene.

Der er deltagere, der har givet udtryk for enkelte bagsider ved de psykologisk vinklede gruppeforløb – herunder aktiviteten Job, sundhed & trivsel. Forløbet varede tre dage. Deltagerne sad her sammen og skulle åbne sig for hinanden. Oplevelsen var, at tre gange ikke var nok tid til så personlige forløb, og at opfølgningen ikke var tilstrækkelig efter, at medarbejderne havde ”krænget sjælen ud”, som en deltager beskriver det. En medarbejder, som samtidig deltager i en af styregrupperne, beskriver det således:

Problemet er, at de kan komme her måske tre gange og lukke op for nogle ting. Der mangler noget, kom og saml os igen, hjælp os til at komme videre. Lidt opfølgning, og det er ikke nok med en telefonsamtale. Man skal passe på med at lægge ud til en så stor en flok, at de skal åbne sig for hinanden. Det er et lidt stort forum.

Citat. Styregruppemedlem, oktober 2005

Et andet styregruppemedlem supplerer:

Jeg tror, det satte gang i for voldsomme følelser og problemstillinger, som måske ikke skulle være åbnet i det forum. Det skulle have været mere ufarligt.

Citat. Styregruppemedlem, oktober 2005

Det skal understreges, at flere styregruppemedlemmer melder om mange positive oplevelser af Job, sundhed & trivsel med enkelte deltagere, der ligefrem er kommet fra forløbet med en aha-oplevelse.

Evaluators anbefaler, at projektet, efter alle gruppeforløb med en psykologisk vinkel, sørger for en grundig opfølgning for alle deltagere. Der kan eventuelt tilbydes individuelle opfølgningssamtaler, hvis nogle deltagere har behov for dette. Evaluators er klar over, at der ved størstedelen af de psykologiske gruppeforløb er fulgt op enten fælles eller individuelt, men på grund af forløbenes personlige vinkel er det nødvendigt, at de alle følges op på en måde, der dækker deltagerens behov.

4.6 Fyraftensmøder

Projektet har tilbudt de deltagende virksomheder at afholde fyraftensmøder, enten som et arrangement for den enkelte virksomhed eller på tværs af virksomheder. Møderne har typisk været to timer og har spændt over en række temaer som stress, kost, rygestop, kommunikation osv. Nogle fyraftensmøder har måttet aflyses på grund af for få tilmeldte, hvilket dog kun er sket i mindre grad, efterhånden som projektet er skredet frem, og deltagerne er blevet mere involverede i projektet. Antallet af fyraftensmøder er øget hen imod slutningen af projektet. Det er ifølge projektleder Lise Hessel Damsgaard sket, fordi forespørgslen som nævnt er vokset, og fordi en del af rundbordsamtalerne efter aftale med Socialfonden er blevet konverteret til fyraftensmøder, da behovet for samtalerne ikke har været så stort som først antaget.

Der meldes generelt positivt tilbage på de afholdte fyraftensmøder. Af de 77 procent af respondenterne, der har deltaget i et eller flere fyraftensmøder, synes 87 procent, at arrangementerne har været *gode* eller *meget gode*. 13 procent vurderer fyraftensmøderne som *middel*.

4.7 Generelt om aktiviteterne

Deltagerne har givet udtryk for nogle synspunkter og ønsker, der går på tværs af de konkrete aktiviteter. De vil blive gennemgået nedenfor.

4.7.1 Tid til fordybelse

En vigtig omstændighed igennem projektet har været tidsfaktoren. Mange deltagere bemærker, at mere tid til de enkelte aktiviteter ville have forbedret projektet. En sådan forbedring ville i højere grad have opfyldt deltagerens behov for fordybelse i en travl hverdag.

Bemærkningerne vidner om, at deltagerne har sat pris på projektets aktiviteter og skal derfor tages positivt. Evaluators anbefaler imidlertid, at det tages op til overvejelse, hvordan man i et lignende projekt vil kunne imødekomme deltagerens ønske. Det kan for eksempel være en mulighed at satse på færre aktiviteter for at kunne forlænge de enkelte aktiviteter varighed. Man kan vælge at satse på de aktiviteter, der fungerer som særligt intensive forløb, hvis deltagerne på et lignende projekt giver udtryk for, at det vil imødekomme deres behov.

4.7.2 Aktiviteter i eller uden for arbejdstiden

De forskellige aktiviteter har været placeret både i og uden for arbejdstiden. Denne prioritering er der delte meninger om blandt projektets deltagere og de projektansatte. For flere deltagere har det været svært at finde tid til at deltage i aktiviteterne, når de har været placeret uden for arbejdstiden, hvor mange har andre gøremål.

Projektleder Lise Hessel Damsgaard mener, at aktiviteterne hovedsagelig bør ligge i arbejdstiden. Hun har for det første ikke fundet motivationen lavere i de tilfælde, hvilket man ellers kunne frygte, når folk mere eller mindre er tvunget til at møde op, fordi det er i arbejdstiden. For det andet understreger hun, at det giver alle medarbejdere mulighed for at deltage i aktiviteterne. Til gengæld mener Lise Hessel Damsgaard dog også, at der er fordele ved at lægge arrangementerne uden for arbejdstiden, idet man derved sikrer sig, at dem der møder op er motiverede. Samtidig tilføjer hun, at det hele afhænger af virksomhedernes økonomi, så den bedste løsning derfor er at variere tidspunkterne for aktiviteterne.

En deltager argumenterer for at placere aktiviteterne i arbejdstiden ud fra den erfaring, at de til tider har siddet 13-14 medarbejdere til et fyraftensmøde, hvor der var 150 potentielle deltagere. Det er ifølge deltageren især de stressede, der går hjem, fordi de ikke kan overskue endnu et møde – man mister altså dem, der virkelig har brug for at deltage. Fyraftensmøderne har oftest ligget i forlængelse af arbejdstiden. I stedet bør ledelsen ifølge deltageren vælge at lægge det i ydertimerne af arbejdsdagen. Et sådan forslag vil også gavne aftenvagter, som en deltager pointerer, idet det kun vil kræve af dem, at de møder en time tidligere i stedet for at skulle af sted midt på dagen i deres fritid. Det har været tilfældet ved nogle aktiviteter, og flere aftenvagter fortæller, at de ikke har haft mulighed for at deltage i projektet på grund af placeringen midt på dagen.

Sagen indeholder imidlertid to sider, som også projektlederen har gjort opmærksom på. Både en af underviserne og nogle af deltagerne forholder sig positivt til undervisning uden for arbejdstiden. Underviser Mette Kolze Changizi fremhæver frivilligheden og dermed motivationen ved, at aktiviteterne lægges uden for arbejdstiden. Man undgår medarbejdere, som ikke gider deltage. En deltager forklarer, hvordan det har givet hende større anonymitet i forhold til sin arbejdsgiver, at hendes individuelle samtaler har ligget uden for arbejdstiden. Idet samtalerne fysisk har foregået hos CSL, har arbejdsgiveren ikke haft indsigt i, hvornår vedkommende er kommet og gået. Et styregrupped medlem tilføjer slutteligt i denne sag, at medarbejderne har et ansvar for deres egen sundhed, hvorfor tilbuddene bør ligge i fritiden.

Evaluators anbefaler at variere placeringen af aktiviteterne – især ud fra den enkelte virksomheds behov. Projektet bør i højere grad være opmærksom på, at flere virksomheder kører i treholdsskift og derfor har særlige behov, hvad angår tidspunktet for aktiviteterne. Man kan forsøge, om det, som deltagerne overvejende udtrykker behov for, kan lade sig gøre hovedsagelig at lægge fælles aktiviteter i arbejdstidens ydertimer og at lægge individuelle aktiviteter i fritiden for at sikre anonymiteten. Evaluators er opmærksom på, at projektet allerede i et vist omfang har haft dette for øje i planlægningen, men da flere deltagere understreger problemet efter at have deltaget i projektet, skal vigtigheden af tidspunkter for aktiviteterne understreges fra evaluators side. I sidste ende er det dog ledelsens afgørelse, hvornår aktiviteterne skal placeres, men projektet kan have en mulighed for at påvirke en sådan beslutning ved at understrege, at virksomheden på længere sigt kan få udbytte af at ofre arbejdstid på projektet.

5. INFORMATION OG ERFARINGSSPREDNING

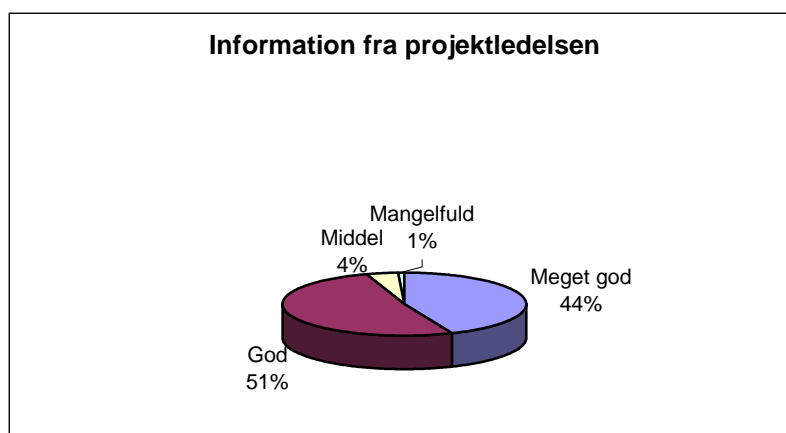
Et af formålene med økonomisk tilskud fra Den Europæiske Socialfond er, at projekterne skal lære af hinanden. Derfor er information og erfaringsspredning en vigtig del af et socialfondsprojekt. Samfundet kan således få indblik i de erfaringer, projektet har gjort sig i udviklingsforløbet. I dette afsnit ser vi på de konkrete informative og erfaringsspredende tiltag, der har været på Fastholdelsesprojektet.

5.1 Intern information til deltagere og virksomheder

Der har været følgende interne information fra projektet til deltagere og virksomheder:

1. Projektet har lagt indhold på den obligatoriske hjemmeside under Socialfonden: fastholdelsesprojektet.socialfonden.net. Det drejer sig især om indhold fra socialfondsansøgningen
2. CSL har en hjemmeside, hvor centret præsenteres med værdier, ydelser og ansatte
3. Der er afholdt to ”markedspladser”, hvor alle sygemeldte og de, som var i fare for at blive sygemeldt, via annoncer i medierne blev opfordret til at møde op. På arrangementet havde også fagforeninger og socialrådgivere fra kommunen en stand. Arrangementerne var hver à fire timers varighed, og der deltog cirka 50 personer begge dage
4. Der er givet mundtlig information i forbindelse med fyraftensmøder og andre arrangementer
5. Deltagerne har modtaget brochurer om fyraftensstemaer og om kurser i stressmestring og trivsel og mestring
6. Der er blevet sat opslag op i virksomhederne om alle fællesarrangementer, og styregruppe-medlemmerne har informeret via mails og intranet og på personalemøder
7. Der har været afholdt styregruppemøder, hvorigennem virksomhederne – herunder lederne – er blevet orienteret om projektet og dets tilbud til medarbejderne
8. CSL har udarbejdet en brochure til alle de deltagende virksomheder om sundhedspolitik som et oplæg til, hvordan virksomhederne kan integrere sundhedspolitik i deres generelle firmapolitik

Projektet har via evaluators spørgeskemaundersøgelse modtaget feedback på den interne information fra projektet til deltagerne. Som det ses i diagrammet, vurderer deltagerne stort set udelukkende informationen positivt. Således vurderer 95 procent informationen som *god* eller *meget god*, og kun én procent har oplevet den interne information som *mangelfuld*, mens fire procent vurderer den som *mid-del*. Evaluator kan konstatere, at den interne information fra projektet til deltagerne har fungeret *tilfredsstillende* - dog med behov for forbedringer, som det gennemgås nedenfor.



Figur. Fra spørgeskema til deltagere, oktober 2005

Projektleder Lise Hessel Damsgaard har gjort sig adskillige overvejelser over den interne information på projektet. Blandt andet udtrykker hun, at *"nogle af virksomhederne er så store, at selv om jeg har holdt et informationsmøde for to år siden, så er der mange, som ikke forstår, hvad det her projekt handler om."*

Deltagerne bekræfter til dels denne formodning. Ikke ved at give projektlederen ret i, at de ikke ved, hvad projektet drejer sig om, men snarere ud fra en holdning om, at det er nødvendigt hele tiden at sælge projektet og fortælle om nye tiltag:

Der er ingen tvivl om, at CSL skal markedsføre sig selv meget bedre. Sælge sig selv bedre. Det er ikke nok at fortælle, da de startede op, at nu er vi her. Man skal løbende ud og sige, vi er her stadig, og nu tilbyder vi det og det.

Citat. Deltager, oktober 2005

Lise Hessel Damsgaards holdning er, at projektet ikke kunne have gjort noget anderledes i denne forbindelse, men at styregruppemedlemmerne på nogle af virksomhederne kunne have ydet en større indsats for at sælge projektet. Hun fortæller, hvordan de projektansatte, hver gang de har været ude, kort har fortalt om, hvad projektet går ud på, men at der ofte ikke er mødt særlig mange medarbejdere op. Projektet har desuden sat opslag op, men mange ser, ifølge projektlederen, ikke disse. I dag sælges projektet via mund til mund-metoden, forklarer Lise Hessel Damsgaard, men det er altså først kommet hen ad vejen.

Nogle af deltagerne bekræfter, at de ikke har modtaget tilstrækkelig information. Én forklarer, at hun kun har modtaget en brochure fra projektet og foreslår, at projektlederen i højere grad møder op på gruppemøder og i forbindelse med forskellige kurser, som afholdes af CSL. Derved ville der i højere grad stå en person bag projektet, som deltageren udtrykker det. Evaluator er imidlertid bekendt med, at projektlederen har været ude på virksomhederne for at fortælle om projektet og dets muligheder. Men deltagerens udtalelser vidner om, at den mundtlige information ikke er nået frem til alle, hvilket kan skyldes, at vægten af information om projektet er lagt i starten af 2004 på informationsmøderne, hvorefter der ikke i tilstrækkelig grad er fulgt op.

Deltagerne tilføjer, at det fra starten kan være svært at se sine behov for de ydelser, Fastholdelsesprojektet har tilbudt, hvorfor det er vigtigt, at informationen om projektet gøres vedkommende for den enkelte deltager. Det kan gøres ved at give nogle eksempler på situationer, hvor man kan få brug for hjælp fra underviserne, eller at høre nogle medarbejdere fortælle om deres erfaringer med lignende tilbud. Udfordringen ligger i, at mange medarbejdere fra starten endnu ikke har indset, at de har problemer eller optræk til problemer i forbindelse med arbejdet. Deltagerne forklarer, hvordan de i begyndelsen ikke følte sig syge, og at det derfor var et problem at blive konfronteret med fysioterapeuter, psykoterapeuter og psykologer. Det kræver således en erkendelse fra deltagerens side, før de kan gøre brug af projektets ydelser. En erkendelse, der i nogle tilfælde måske kan hjælpes på vej fra projektets side ved at gøre det klart, hvordan arbejdsproblemerne kan se ud, så deltagerne kan genkende sig selv i historierne. En deltager tilføjer, at det også er vigtigt, at folk ikke føler sig syge ved at skulle deltage. Projektet har tilbudt om, at deltagerne for eksempel kan benytte sig af CSL's motionsrum, men kun ganske få kender ifølge en deltager til det. Deltageren forklarer: *"Det har jo ikke noget med sygdom at gøre, at man kan tage ned i et motionsrum om eftermiddagen og træne."* Altså en positiv og knap så skræmmende indgangsvinkel til et mere negativt emne.

Af mere specifik karakter forklarer nogle af deltagerne, hvordan de har oplevet dele af informationen som mangelfuld. Det har drejet sig om manglende oplysninger om undervisningssted, og om hvad man skulle medbringe til undervisningen. Desuden har heller ikke alle aktiviteter, ifølge nogle af deltagerne, levet op til det, opslagene lagde op til.

Evaluators kan konstatere, at spørges der generelt til informationen på Fastholdelsesprojektet, er deltagerne overordnet tilfredse. Men en mere uddybet evaluering af den interne information giver et lidt andet billede med forslag til ændringer, der kan styrke informationen. Evaluator kan anbefale, at man for et lignende projekt i højere grad lægger en kommunikationsplan, der skal sikre, at information understøtter hele processen i projektet og ikke kun prioriteres højt i starten af projektet. Det vil først og fremmest sikre, at deltagerne er opdaterede på, hvad projektet kan tilbyde, og det vil ydermere give projektet en bedre mulighed for at holde kontakten til deltagerne og derved også modtage feedback, så projektet hele tiden kan søges tilpasset deltagerens behov. Her skal det dog bemærkes, at projektet i høj grad har været fleksibelt i forhold til at forme tilbuddene, så de passer til virksomhederne og de enkelte medarbejdere. Det vil blive taget op i denne rapport afsnit om succeser og barrierer.

Evaluator vil desuden anbefale, at styregruppemedlemmerne – i overensstemmelse med den tidligere anbefaling om forventningsafstemning – i højere grad gøres opmærksomme på deres rolle som motivatorer og sælgere af projektet. Medlemmerne af styregrupperne er bindeleddet mellem projektet og virksomhederne, og der ligger her et stort potentiale, som kan bruges i informationsøjemed. Evaluator er klar over, at dette også har været projektets ambition, og at det er sket til en vis udtrækning, hvorfor projektet skal roses for at have oprettet styregrupperne og dermed skabt muligheden for at holde kontakten med så mange virksomheder og deres ledere. Samtidig skal det understreges, at det via forventningsafstemning og for eksempel en ”kontrakt”, der underskrives fra starten, kan gøres klart, at lederne også har en vigtig rolle, som det er vigtigt, de lever op til.

Desuden bør det i højere grad sikres, at deltagerne er helt opdaterede men hensyn til de praktiske omstændigheder ved aktiviteterne så som lokaliteten og ting, der skal medbringes. Da disse informationer gerne skulle have fremgået af opslagene i virksomhederne, men nogle deltagere stadig bemærker, at de ikke har fået oplysningerne, kan det skyldes, at deltagerne har fået kendskab til aktiviteterne på anden vis end via opslagene. Evaluator anbefaler, at projektet er opmærksom på, at deltagerne får de nødvendige oplysninger, når de mundtligt er blevet oplyst om aktiviteterne, for eksempel ved at henvise til opslagene. Projektet kan på samme tid stille mod at lave opslag, der gør alt for at motivere medarbejderne til at deltage i de spændende og meget relevante tilbud. Det vil sige at gøre det helt klart, hvad deltageren personligt kan få ud af aktiviteten og skrive opslagene i et sprog, der får folk op ad stolene.

5.2 Ekstern information og samfundsmæssigt udbytte af projektet

Der har været følgende information fra projektet og udadtil:

1. Projektet har lagt indhold fra socialfondsansøgningen og kontaktoplysninger på den obligatoriske hjemmeside under Socialfonden: fastholdelsesprojektet.socialfonden.net
2. Projektledelsen har forsøgt at formidle projektet eksternt via en artikel og en pressemeddelelse, skrevet på bestilling af en journalist
3. Projektets ansvarlige personer formidler erfaringer til deres personlige og faglige netværk
4. Denne evalueringsrapport fungerer som en væsentlig ekstern information

Projektlederen har gjort en indsats for at formidle projektet via forskellige eksterne medier. Projektet har haft en journalist til at skrive en artikel og en pressemeddelelse om projektet, men ingen af de kontaktede medier har udvist interesse for materialet. Teksterne har imidlertid været at finde på Silkeborg Portalen, hvor Radio Østjylland har læst om projektet, hvorfor projektleder Lise Hessel Damsgaard blev interviewet, og det blev bragt i radioen. Projektet konstaterer selv i statusrapporten fra april 2005, at de løbende får henvendelser fra virksomheder, som ikke er med i projektet, hvilket er tegn på, at projektet stadig spredes og har sin berettigelse.

Evaluator anbefaler, at projektet gør en indsats for, at slutresultaterne videreformidles, så private virksomheder og offentlige institutioner kan få glæde af erfaringerne. Det kan for eksempel ske gennem en pressemeddelelse, som formentlig vil vække større interesse end den første, i og med at der nu er konkrete erfaringer og succeshistorier at berette om. Samtidig kan projektet overveje at samle en række virksomheder og institutioner til et gå-hjem-møde, hvor resultaterne kan formidles og eventuelt diskuteres op imod andres erfaringer.

6. PROJEKTETS SUCCESER OG BARRIERER

LxP Consulting vil i dette afsnit pege på nogle af de forhold, som efter vores mening er de største succeser og barrierer ved dette projekt. Det er i den sammenhæng vigtigt at pointere, at succeserne klart overskygger barriererne.

6.1 Succeser

Overordnet set har Fastholdelsesprojektet været en succes. Det skyldes især følgende forhold:

6.1.1 Forebyggelse af sygefravær med hjælp til selvhjælp

En af projektets største succeser er projektets evne til at forebygge sygefraværet hos medarbejderne. Dette var en vigtig del af det overordnede formål med projektet, og det er lykkedes i kraft af projektets store evne til at nå de sygdomstruede medarbejdere og give dem kompetencer og redskaber til selv at håndtere komplekse arbejdssituationer og at sige fra og aflæse de første signaler på stress og sygdom. Projektets undervisere er gået ud fra en forestilling om, at ren behandling ikke er svaret, men at deltagerne i stedet gennem tilegnelse af værktøjer kan få den nødvendige indsigt til selv at tage hånd om deres sundhed og velvære. Projektet skal have ros for denne tilgang, idet evaluatoren vurderer, at det giver projektet et mere langsigtet perspektiv end de to år, medarbejdernes deltagelse har varet.

6.1.2 Fokus på det hele menneske

Projektet har valgt en overordnet tilgang til medarbejderne, som ser dem som hele mennesker. I det ligger, at fokus ikke udelukkende er på det fysiske, for eksempel behandling af dårlig ryg eller lignende. Underviserne har samtidig en anden dimension med i undervisningen og samtalerne, nemlig den mentale del. Tanken er, at årsagerne bag de fysiske mén skal afdækkes, så der også her kan sættes ind og ikke bare symptombehandles på de fysiske problemer. Mange ansatte lever en travl tilværelse både på arbejdspladsen og hjemme med få pauser og tid til sig selv. Det er vigtigt at fokusere på de psykiske symptomer, ellers vil problemerne opstå igen og igen. Projektet tager desuden, gennem den holistiske tilgang til mennesket, højde for sammenhængen mellem deltagerens arbejds- og privatliv, ved at eksempelvis psykiske problemer kan være opstået på hjemmefronten, men give sig udslag i arbejdet.

6.1.3 Brede undervisningskompetencer samt bred vifte af tilbud

Sammensætningen af undervisere har fungeret godt på Fastholdelsesprojektet. Det har været en stor force for projektet, at underviserne har kompetencer til at køre de fleste forløb, så det har været muligt at skræddersy aktiviteterne til de enkelte virksomheder og medarbejdere. Undervisernes vide grundlag har ligeledes givet projektet mulighed for at udbyde en bred vifte af tilbud til deltagerne, så der har været noget for enhver smag og gode chancer for at dække forskellige og individuelle behov.

Et eksempel på, at projektet netop har omstillet sig, hvor der har været behov for det, var da projektledelsen måtte sande, at efterspørgslen på rundbordssamtaler ikke var så stor som først antaget og budgetteret med. Projektet fandt en løsning på problemet og omdirigerede, efter aftale med Socialfonden, ressourcerne fra rundbordssamtaler til fyraftensmøder, som deltagerne i højere grad var begyndt at efterspørge. Det kunne blandt andet lade sig gøre, fordi undervisernes brede kompetencer tillod det.

6.1.4 Stort engagement fra projektansatte og underviseres side

De projektansatte og underviserne har udvist stor gejst og har taget det nødvendige ejerskab på projektet for at engagere deltagere og virksomheder i projektet. Både projektleder og undervisere får ros fra deltagerne for engagement og faglig kompetence – egenskaber, som har haft stor indflydelse på projektets positive resultater.

6.2 Barrierer

De største barrierer for projektet er som følger:

6.2.1 Manglende tid til fordybelse

Et stort antal medarbejdere udtrykker et ønske om, at der afsættes mere tid til projektaktiviteterne. Det drejer sig både om, at projektet skal fortsætte sit forløb ud over de to år, og at der afsættes mere tid til flere af aktiviteterne, så der bliver tid til fordybelse. Det er især et behov, fordi undervisningen og samtalerne tager personlige emner op og arbejder med medarbejdernes psykiske tilstand. Det skal her bemærkes, at det samtidig er en indirekte ros til projektet, at deltagerne ønsker at bruge mere tid på aktiviteterne.

Det er projektets opfattelse, at den manglende tid skyldes, at virksomhederne ikke i tilstrækkelig grad har ønsket at bruge tid og ressourcer på projektet.

Evaluator anbefaler, at man i et lignende projekt overvejer, om det er muligt at tildele mere tid til de aktiviteter, der har størst tilslutning, og som har en psykologisk vinkel. Man kan eksempelvis satse på færre aktiviteter af længere varighed. Dette skal naturligvis gøres i overensstemmelse med virksomhederne og deres ledelsers opfattelse af behov og ressourcer.

6.2.2 Manglende opsamling på psykologiske gruppeforløb

I og med at deltagerne i flere tilfælde gennemgår personligt udviklende gruppeforløb, pointerer de, at det er helt afgørende, at der bliver fulgt op på disse forløb, efter de er afsluttede. Det har ikke altid været tilfældet, som flere deltagere forklarer. Enkelte projektdeltagere har følt sig ladt i stikken, efter de har åbnet op for meget personlige emner og har startet en personlig udvikling.

Evaluator anbefaler, at man i højere grad, som det allerede har været tilfældet med nogle af aktiviteterne, følger op på de gruppeforløb, der har haft en psykologisk vinkel og dermed har involveret deltagerne personligt. En sådan opfølgning kan for eksempel ligge relativt kort tid efter sidste kursusgang og indeholde en gennemgang og en diskussion af erfaringer og eftervirkninger. Det vil også give projektet mulighed for at modtage feedback på undervisningen og aktiviteterne.

6.2.3 Manglende økonomi og prioritering fra virksomheders side

Virksomhedernes indsats og økonomiske ressourcer har spillet en vigtig rolle i dette projekt. På trods af at Fastholdelsesprojektet har haft mange tilbud til de deltagende virksomheder, har virksomhedernes prioritering af medarbejdernes tid af og til været skyld i, at aktiviteter ikke er blevet til noget, og at færre medarbejdere har kunnet deltage, fordi aktiviteter for eksempel skulle placeres uden for arbejdstiden. Det har været en barriere for projektet i forhold til at komme ud til alle.

Evaluator kan anbefale, at projektet i så høj grad som muligt gør det klart for virksomhedernes ledelse, hvor meget der er at vinde ved at ofre medarbejderressourcer på sygefraværsprojekter.

7. INDFRIELSE AF PROJEKTETS MÅL OG DELMÅL

I dette afsnit vil evaluatoren tage stilling til indfrielsesgraden af projektets overordnede mål og delmål, som er angivet i socialfondsansøgningen. Til den evaluering bliver betegnelserne indfriet/ikke indfriet anvendt, hvor det er muligt at svare konkret. Ellers vil tidligere nævnte graduering blive anvendt til vurdering af målopfyldelsen: I meget høj grad, i høj grad, i nogen grad, i ringe grad, slet ikke.

Overordnet set har projektet været en succes og har opnået et *meget tilfredsstillende* resultat. Samlet er projektets mål og delmål *i høj grad* indfrie. Det er lykkedes projektet at *indfri* eller *i høj grad* at indfri næsten alle målene, og ingen mål er ikke indfrie. Det er et flot resultat, som projektets ansatte og undervisere kan være stolte af.

Denne vurdering stemmer overens med projektets egen opfattelse, som projektledelsen gør rede for i to statusrapporter. Det understreges i december 2004, at der allerede inden for projektets først år med deltagere tilknyttet, er sket *"en positiv udvikling i forhold til sundhedsfremmende tanker og tiltag, sygdomsforebyggelse samt fokus på sygefravær på de medvirkende virksomheder."* Og igen i august 2005 beskriver projektledelsen, hvordan den oplever *"en generel positiv udvikling hos de tilknyttede virksomheder i forhold til at bruge tid og penge på sundhedsfremmende tilbud."*

I det følgende vil evaluatoren vurdere indfrielsesgraden af Fastholdelsesprojektets overordnede mål og delmål.

7.1 Indfrielse af de overordnede mål

Projektet har følgende formål:

- Gennem kompetenceudvikling af sygdomsramte/sygdomstruede at imødegå deres udstødning fra arbejdsmarkedet samt nedbringe længden af/imødegå sygefraværet hos sygdomsramte/sygdomstruede medarbejdere på de virksomheder, som indgår i projektet.

Indfrielsesgrad: I høj grad

Evaluatoren vurderer, at Fastholdelsesprojektet i høj grad har udviklet deltagerens kompetencer til at forebygge et potentielt sygefravær. Tilbuddet har været der til alle, som projektlederen understreger, men knap så mange har været sygdomsramte, som projektet antog ville være tilfældet.

Projektet har følgende overordnede mål:

1. At sikre den sygdomsramte/sygdomstruede personlige kompetencer til at mestre faktorer i arbejdslivet (og privatsfæren), som udløser sygdom – som gør at man trues af sygdom

Indfrielsesgrad: I høj grad

Evaluatoren vurderer, at der er gjort en god indsats for, at deltagerne har opnået personlige kompetencer til at undgå sygefravær. Der er i projektet lagt stor vægt på personlig udvikling, både via individuelle seancer og gennem gruppeforløb i virksomhederne. Deltagerne har dermed haft gode muligheder for at benytte sig af de mange tilbud om personlig kompetenceudvikling.

2. At udvikle den enkeltes trivselskompetencer til at håndtere komplekse arbejdsituationer, som kan være sygdomsfremkaldende

Indfrielsesgrad: I høj grad

Evaluators vurderer, at de redskaber, deltagerne har haft mulighed for at tilegne sig gennem projektets aktiviteter, i høj grad har givet deltagerne kompetencer til at skabe et arbejdsmiljø og en arbejdsdag, som gør, at de og deres kolleger i højere grad kan trives på arbejdspladsen.

3. Med udgangspunkt i de årsager/faktorer, projektet finder som de udløsende for sygdom/truslen om sygdom, at give den enkelte virksomhed feedback på typiske arbejdsrelaterede årsager/faktorer og herunder anvisninger på, hvordan virksomheden kan imødegå disse årsager/faktorer

Indfrielsesgrad: I nogen grad

Evaluators vurderer, at underviserne har opnået en god indsigt i, hvilke faktorer der kan udløse sygdom hos medarbejderne i virksomhederne – både de psykiske og de fysiske. Det drejer sig, ifølge underviserne, om fysiske skavanker som eksempelvis overvægt og som psykiske problemer som stress, konflikter, manglende selvværd, depression og ophobning af problemer hos den enkelte. Samt om at deltagerne "overforbruger" sig selv, som underviser John Mortensen udtrykker det. Mange deltagere kører alt for lang tid uden pauser, både i og uden for arbejdet og glemmer at mærke efter og reagere. Projektet har for at håndtere problemerne tilbudt virksomhederne relevant undervisning til deres medarbejdere, men har kun i nogen grad givet direkte feedback og anvisninger til den enkelte virksomhed på, hvordan virksomheden kan håndtere problemerne. Denne feedback er foregået via styregrupperne.

7.2 Indfrielse af delmål

Evaluators vil nu tage stilling til indfrielsesgraden af delmålene for projektet.

Projektets delmål er:

I samarbejde med virksomhederne – i fællesskab og individuelt tilpasset den enkelte virksomhed:

1. At udvikle og implementere projektets målsætning og metoder i virksomhedernes generelle personalepolitik

Indfrielsesgrad: I nogen grad

Evaluators vurderer, at der på Fastholdelsesprojektet i nogen grad er gjort en indsats for at implementere projektets målsætning og metoder i de deltagende virksomheders personalepolitikker. Projektet har søgt implementeringen gennem styregrupperne, hvor både ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter har været repræsenterede. Og slutteligt har projektet udarbejdet en folder om sundhedspolitik, som er sendt ud til alle virksomhederne på projektet. Folderen skal fungere som oplæg til, hvordan virksomhederne kan implementere og indarbejde en sundhedspolitik i deres generelle firmapolitik. I og med at folderen først er sendt ud til sidst, vurderer evaluators, at implementeringen ind til videre er sket i nogen grad.

Delmål 2, 3 og 4 nedenfor er alle indfrieede og får en fælles vurdering, da evaluators forklaring på indfrielsesgraden er den samme for alle tre.

2. At gennemføre minimum 125 fysioterapeutiske/psykologiske afklarings-, vejlednings- og visiteringssamtaler med sygdomsramte/sygdomstruede med en kollega som 'bisidder' over de to år, afprøvningen af metoderne forløber

Indfrielsesgrad: Indfriet

3. At gennemføre minimum 100 vejlednings-, undersøgelses- og visiteringssamtaler med sygdomsramte/sygdomstruede pr. år i de to år afprøvningen af metoderne forløber

Indfrielsesgrad: Indfriet

4. At gennemføre minimum 100 individuelle/undervisningsbaserede fysiske/psykiske undervisnings-/træningsforløb med et omfang på gennemsnitligt 4 timer/uge i 40 uger for sygdomsramte/sygdomstruede pr. år i de to år, afprøvningen af metoderne forløber. I forløbene skal deltagerens individuelle, personlige mestrings- og trivselskompetencer udvikles og trænes

Indfrielsesgrad: Indfriet

Evaluator vurderer, at antallet af individuelle samtaler har været afholdt som opsat i socialfundsansøgningen. Der har været stor efterspørgsel på samtalerne, og det er en fleksibel aktivitet, som de fleste deltagere har kunnet passe ind i deres skema, hvorfor placeringen af disse ikke har voldt problemer. Derimod har det planlagte antal af rundbordssamtaler ikke været afholdt på grund af et mindre behov, end først antaget, men denne type samtaler er ikke en del af delmål 2, 3 og 4, som man umiddelbart kunne tro.

5. At projektet gennem evalueringen i samarbejde med Arbejdsmiljøinstituttet (AMI) og Fat i Fraværet (FiF) dokumenterer effekten af projektets systematisk, forebyggende og professionelle indsats for at nedbringe sygefraværet i virksomhederne

Indfrielsesgrad: I nogen grad

Evaluator vurderer, at projektet i nogen grad har dokumenteret effekten af projektets systematiske, forebyggende og professionelle indsats i samarbejde med Arbejdsmiljøinstituttet og Fat i Fraværet. Det er ganske vist muligt at finde resultaterne for Fat i Fraværet (www.fatifravaeret.dk) i en meget veldokumenteret rapport. Og denne evaluering af Fastholdelsesprojektet viser tiltag, der på længere sigt har en forebyggende indvirkning på sygefraværet, men der er ikke udarbejdet dokumentation i samarbejde mellem de to projekter.

8. PROJEKTLEDELSENS PERSPEKTIVERING

Af projektleder Lise Hessel Damsgaard, Center for Sundhed og Livsstil

Vi tilbringer hver dag mange timer på arbejdet, og arbejdsvilkårene har derfor stor indflydelse på vores muligheder for at vælge et sundt liv. Det er nemlig ikke mindst blandt kollegerne på arbejdspladsen, at vi danner vores holdninger og livsstil.

Det er dog ikke kun medarbejderen selv, men også virksomheden der har interesse i, at medarbejderne er sunde og raske, og at de trives. Så tror vi på, at sygefraværet bliver lavere, og medarbejderne yder en større indsats. Derfor mener vi, at der også i fremtiden er brug for tiltag som dem, vi har afprøvet i dette projekt.

Enhver virksomhed har en interesse i, at dens medarbejdere er sunde og raske, og at de trives. Det kan de blandt andet opnå ved at arbejde bredt med sundhedsfremme. En god sundhedsindsats styrker desuden virksomhedens image både indadtil og udadtil.

På et arbejdsmarked med stigende konkurrence om at få fat i den rigtige arbejdskraft er det desuden væsentligt for den enkelte virksomhed at være en attraktiv arbejdsplads, som kan fastholde og tiltrække gode medarbejdere.

Alt i alt tror vi på, at det kan det betale sig at arbejde bevidst med sundhedsfremme på arbejdspladsen, hvilket vi også synes, vi har fået bekræftet gennem projekt "fastholdelse". Der er vores erfaring gennem projektet, at sundhedsfremme foregår mest effektivt som en integreret indsats – det vil sige en indsats, der forsøger at skabe sammenhæng mellem tre centrale områder: livsstil, arbejdsmiljø og virksomhedens sociale ansvar.

Hvis der sørges for, at der er sammenhæng i den sundhedsfremmende indsats, sikrer man, at der kommer fokus på de rette områder. På den måde kan man undgå, at der bruges mange penge på indsatser, der ikke rammer rigtigt og derfor ikke løser problemerne.

Når man skal organisere den sundhedsfremmende indsats, kan man benytte den organisering, der allerede findes på arbejdspladsen – f.eks. samarbejdsudvalg eller sikkerhedsorganisation. Her er vores erfaring, at det er vigtigt, at der er repræsentanter fra både ledelse og medarbejdere. Det vil fremme processen samt sikre, at alle grupper føler ejerskab i forhold til indsatsen.

Det er vores håb, og vi er overbeviste om, at rigtig mange virksomheder vil se deres fordel i at indlede eller måske intensivere arbejdet med sundhedspolitik og sundhedsfremme på arbejdspladsen. Det kan gøre arbejdspladsen til et sted, der styrker de ansattes sundhed til gavn for den enkelte medarbejder såvel som virksomheden.

Vi er overbeviste om, at temaer som kost, motion, rygestop og psykologiske temaer stadig vil være aktuelle, også i fremtiden. Ligesom vi tror på, at vi først lige er begyndt at se toppen af isbjerget i forhold til stress, stresssymptomer og stressrelaterede sygdomme.

Vi oplever også, at det forholdsvis nye begreb Worklife-balance (WBC) er et begreb, som kommer til at fylde meget i den fremtidige sundhedsfremmedebat. Mange synes, det er svært at kombinere karriere og privatliv. Kun når begge dele fungerer, er livskvaliteten i top, og så kan man være tilfreds og produktiv både på arbejdet og hjemme. I takt med at grænserne mellem arbejdsliv og privatliv bliver stadigt mere flydende for mange af os, er det væsentligt, at den enkelte finder den worklife-balance, som passer til lige netop deres hverdag. Det er afgørende for at kunne yde den rette indsats i arbejdsti-

den, at alle har et privat- og fritidsliv, som giver den nødvendige tid til at koble fra og dyrke individuelle interesser.

Nøglen til at skabe balance i livet er, at vi bliver bevidste om vores nuværende balancepunkt. Først når balancepunktet er erkendt, er det muligt at definere et nyt navigeringspunkt, der kan skabe en ny oplevelse og balance. Nutidens mange familie- og arbejdsformer betyder, at der ikke er nogen fast norm for balance mellem arbejdsliv og familieliv, og balancen skabes derfor i høj grad gennem individuelle valg. Med et stigende antal valgmuligheder bliver det mere komplekst at vælge, og den største udfordring må derfor være at balancere krav og forventninger til sig selv, sin familie, sit arbejde, m.m.

Vi er overbeviste om, at vores sundhedsfremmetiltag også i de nærmeste år kommer til at forgå på alle de tre planer, som vi i dette projekt har arbejdet på – nemlig det individuelle, det interkollegiale og det organisatoriske plan. Det er dog svært at sige noget om, hvilken retning det på lang sigt vil bevæge sig i.

Vi tror på, at vi gennem vores erfaringer via dette projekt i endnu højere grad vil være i stand til at udbyde sundhedsfremmeydelser af høj kvalitet, således at vi også i fremtiden vil medvirke til at sammenkæde livsstil, arbejdsmiljø og socialt ansvar ude på virksomhederne og medvirke til at:

- De ansatte får større overskud, trivsel og arbejdsglæde
- De ansatte får en sundere livsstil
- De ansattes helbred bliver bedre
- Langtidssyge medarbejdere fastholdes
- Arbejdsmiljøet bliver bedre
- Sygefraværet kan falde
- Samarbejdet og omgangstonen bliver bedre
- Følelsen af fællesskab vokser
- Virksomheden får glæde af medarbejdernes større produktivitet

Vi har flere konkrete eksempler på, at projektet har været til stor gavn for medarbejdernes trivsel og sikret nogle medarbejders fastholdelse i deres job. Samtidig er sygefraværet på mange af de medvirkende virksomheder faldet betydeligt, hvilket vi dog fra projektets start har valgt ikke skulle medgå som en evalueringsfaktor, da det ved projektets start ikke var lovpligtigt for virksomhederne at registrere sygefraværet i virksomheden.

Vi tror altså på, at der i fremtiden vil komme endnu mere fokus på sundhedsfremme på virksomheder, da det bl.a. gennem dette og andre projekter viser, at det kan betale sig for virksomhederne at gøre noget på dette område – til gavn for både virksomhed og medarbejder.

9. EVALUATORS ANBEFALINGER

Evaluator vil på baggrund af denne evaluering fremsætte seks anbefalinger, som AOF Faglige Skole og CSL kan bruge som inspiration til fremtidige projekter og i øvrigt til løbende udviklingstiltag.

Anbefaling 1: Motivere virksomheder samt forventningsafstemme

På Fastholdelsesprojektet har man med god virkning oprettet styregrupper i alle virksomheder, for at både ledelse, medarbejdere og herunder tillidsrepræsentanter er repræsenterede og i direkte kontakt med projektledelsen. Det har været en god prioritering fra projektets side, men det har ikke fungeret optimalt gennem hele forløbet, idet der har vist sig forskelligt engagement blandt virksomhederne.

Evaluator anbefaler, at man fra projektets side gør en endnu større indsats for at motivere især virksomhedernes ledelse gennem hele projektforsløbet. En motivationsfaktor kunne være at udregne, hvor meget der er at spare på længere sigt, hvis virksomhederne får nedsat sygefraværet. Indtil videre har projektlederen brugt "den gode historie" og statistikker til at motivere, men konkrete gevinster som besparelser for en virksomhed er ofte et godt argument for at afse ressourcer til et projekt som Fastholdelsesprojektet.

Desuden anbefaler evaluator, at projektet fra starten sørger for at afklare og afstemme forventninger, så især virksomhederne ved, hvad deltagelse i projektet indebærer og kræver af ressourcer. Projektet kan eventuelt udarbejde en kontrakt, som indeholder aftaler om lovet indsats parterne imellem. Evaluator foreslår ligeledes at afklare roller og ansvarsområder, for eksempel med hensyn til virksomhedens ansvar for information om projektet til deltagerne.

Anbefaling 2: Mere tid til fordybelse

Mange af projektdeltagerne giver udtryk for, at de ønsker mere tid afsat til projektet. Det gælder både forlængelse af hele projektet til at fortsætte ud over de to år. Og det gælder samtidig mere tid til de enkelte aktiviteter. Deltagerne har brug for at komme mere i dybden med de enkelte emner, idet de fleste områder kræver en stor indsats og en personlig udvikling for den enkelte.

Evaluator anbefaler, at projektet overvejer, om færre aktiviteter à længere varighed kan imødekomme virksomhedernes og deltageres behov for fleksibilitet og variation. Det vil give mulighed for mere fordybelse og dermed eventuelt større mulighed for implementering af redskaber og viden hos den enkelte. Sammen med anbefaling 1 om at motivere og forventningsafstemme med virksomhederne vil det i højere grad kunne lade sig gøre at tilpasse antallet af aktiviteter og varigheden af disse, da man netop dermed på forhånd har fået gjort klart, hvad virksomhederne har brug for, og hvor stor en indsats, det kræver.

Anbefaling 3: Opfølgning på psykologiske gruppeforløb

Mange af deltagerne har på Fastholdelsesprojektet gennemgået nogle meget personlige gruppeforløb som for eksempel psykologseancer og konfliktløsning inden for afdelinger. Det har været krævende for deltagerne, og flere har skullet overvinde sig selv for at åbne sig over for kolleger og undervisere. Det har været en succes, men har også åbnet for et behov for opfølgning på forløbene, efter de er overståede. På trods af at projektet i de fleste tilfælde har tilbudt deltagerne opfølgninger, har det ikke levet op til alle deltageres forventninger.

For at undgå, at nogle deltagere – efter et positivt og meget givende forløb – ender op med en følelse af ikke at have fået en passende afslutning på forløbet, anbefaler evaluatoren, at projektet holder sig for øje, at alle gruppeforløb med en psykologisk vinkel følges op, enten individuelt eller på gruppebasis, og at deltagerne har mulighed for at vende tilbage, hvis de har brug for det.

Anbefaling 4: Motiverende information til deltagere

Flere af projektets ansatte og undervisere har udtrykt et ønske om at have nået endnu flere medarbejdere, end det har været tilfældet, om end deltagertilslutningen har været stor. Samtidig ønsker flere deltagere mere løbende information, som både er vedkommende for den enkelte, og som informerer om alle praktiske omstændigheder.

Evaluatoren anbefaler, at projektet tænker endnu mere i løbende kommunikation og motiverende information, end det har været tilfældet. Ved fra start at udarbejde en kommunikationsplan, kan projektet sikre sig en rød tråd i informationen til deltagere og styregrupper og dermed hele tiden tænke motivation ind som en afgørende faktor, når projektidéen skal formidles videre til dem, der skal deltage. For eksempel kan projektet lave opslag, der gør alt for først og fremmest at motivere medarbejderne til at deltage. Det kan ske ved at formidle vigtigheden af emnet, gøre det klart, hvad udbyttet kan eller vil være for den enkelte og ved klart at forklare, hvad det kræver af den enkelte samt gøre rede for alle de praktiske omstændigheder. Man kan desuden give deltagerne nogle eksempler på situationer, hvor de kan få brug for hjælp fra underviserne, eller man kan lade enkelte medarbejdere fortælle om deres erfaringer med lignende tilbud. Samtidig kan man også i højere grad trække på styregruppemedlemmerne hvad angår motivation og information om projektet. Ved gennem hele processen at tænke kommunikation og motiverende information ind i projektet og dermed at holde kontakten til deltagerne, vil projektet yderligere skabe en god mulighed for løbende at modtage feedback fra deltagerne og bliver opdateret på ændringer i deres behov.

Anbefaling 5: Variation i tidsmæssig placering af aktiviteter

Mange deltagere har kommenteret på den tidsmæssige placering af aktiviteterne. Der er delte meninger om, hvornår det er mest fordelagtigt at placere aktiviteterne, i eller uden for arbejdstiden.

Evaluatoren anbefaler at variere tidspunktet for aktiviteterne således, at fællesaktiviteter hovedsagelig lægges inden for arbejdstiden, men i ydertimerne, så færrest muligt skal bruge deres fritid på det, og så aften-/nathold ikke skal af sted midt på dagen, men i stedet kan nøjes med at møde tidligere eller bliver længere. Samtidig vil det også give en mulighed for i højere grad at komme problemet til livs med stressede medarbejdere, som ikke føler, de kan afsætte fritid til projektet. I forbindelse med at fællesaktiviteterne lægges i arbejdstiden, anbefaler evaluatoren, at det gøres til en selvfølge, at alle medarbejdere deltager i udvalgte aktiviteter. Derved undgår man, at den enkelte medarbejder selv skal tage stilling til, om han eller hun har brug for hjælp, hvilket kan være en svær vurdering og erkendelse. Ingen medarbejdere skal dog tvinges til at deltage mod deres vilje. De individuelle forløb kan til gengæld lægges uden for arbejdstiden og hos CSL, så man herved sikrer anonymitet for den enkelte. Evaluatoren er opmærksom på, at projektet allerede har inddraget disse overvejelser om tidspunkter for aktiviteterne i planlægningen, men evaluatoren oplever et yderligere behov hos deltagerne for at der tages højde for dette, da det har stor indflydelse på, hvem der kan deltage i projektet. Det er naturligvis i sidste ende hovedsagelig virksomhederne, der afgør tidspunktet for aktiviteterne, men projektet har en mulighed for at understrege over for virksomhedernes ledelse, at det på længere sigt kan betale sig at afsætte arbejdstid til et forløb som Fastholdelsesprojektet.

Konklusionen på denne evalueringsrapport kan findes i rapportens afsnit 1.3.