



Slutevaluering

Tag hånd om trivslen

April 2022



INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	INDLEDNING	2
1.1	Formålet med projektet	2
1.2	Evalueringen af projektet	2
1.3	Projektets forandringsteori	3
1.4	Læsevejledning	5
2.	KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER	6
2.1	Konklusioner	6
2.2	Anbefalinger	8
3.	OPFYLDELSE AF PROJEKTETS MÅL OG RESULTATER	10
3.1	Oversigt over projektets mål og resultater	10
3.2	Hvilke virksomheder har benyttet projektets tilbud?	13
4.	VIRKNINGSFULDE AKTIVITETER OG METODER	17
4.1	Virksomhedsbesøg	17
4.2	Erfagrupper	25
4.3	Oplæg	29
4.4	Hotline	32
5.	OPSØGENDE KONTAKT TIL VIRKSOMHEDERNE	35
5.1	Revisorer, som 'ambassadører' for projektet	35
5.2	Kontakt til SMV'erne gennem telemarketingsbureau	37
	BILAG A: DATAKILDER TIL EVALUERINGEN	41
	BILAG B: TILFREDSHEDSMÅLINGER	42
	BILAG C: REVIDERET FORANDRINGSTEORI	43

1. INDLEDNING

Projekt ”Tag hånd om trivslen” er gennemført i perioden 1. januar 2019 til 31. december 2021¹. Projektet har modtaget økonomisk støtte fra Velliv Foreningen og er gennemført af vidensnetværks- & konsulenthuset Cabi. Rådgivningsfirmaet DISCUS har stået for den eksterne evaluering af projektet.

1.1 FORMÅLET MED PROJEKTET

Formålet med projektet har været at skabe øget opmærksomhed i små og mellemstore private virksomheder (SMV'er) omkring mental sundhed, herunder stress, angst, depression mm. Via projektet skulle 2.600 SMV'er få større viden om og konkrete redskaber til at fremme den mentale sundhed på arbejdspladsen. Derudover skulle der skabes øget viden og læring om, hvordan SMV'erne nås samt hvilke indsatser, der virker i denne type virksomheder.

I projektet skulle Cabi yde en opsøgende indsats for at nå ud til landets SMV'er med støtte til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes mentale sundhed. Via sparring og bistand, der kunne rekvireres ad hoc, samt netværksaktiviteter skulle SMV'erne præsenteres for værktøjer og viden til at agere forebyggende. Aktiviteterne omfattede bl.a. virksomhedsbesøg, mulighed for hotline, erfagrupper samt oplæg i virksomhedsnetværk mm. om mental sundhed på arbejdspladsen.

Som følge af Corona-nedlukningen blev nogle af aktiviteterne gennemført online, ligesom Velliv Foreningen i 2021 bevilgede ekstra midler til Cabi til virksomhedsbesøg mhp. at forbedre medarbejdernes mentale sundhed i SMV under – og i kølvandet på – Coronakrisen. De forskellige aktiviteter i projektet samt resultater og erfaringer hermed vil blive beskrevet nærmere i denne evalueringsrapport.

1.2 EVALUERINGEN AF PROJEKTET

Målgruppen for denne eksterne slutevaluering er Velliv Foreningen, Cabi og andre med interesse i mental sundhed i SMV'er.

Slutevalueringen skal besvare tre evalueringsspørgsmål:

1. I hvor høj grad er det lykkedes at nå SMV'erne, jf. projektets mål (resultatopnåelse)?
2. Hvilke aktiviteter har været særlig virkningsfulde?
3. Hvilke metoder/kanaler har overordnet set bidraget til målet om bedre mental sundhed i SMV'er, og hvordan når man bedst målgruppen?

Evaluering har både et formativt og et summativt formål:

Det *formative* formål er nået ved, at både Cabi og evaluator løbende har kunnet følge projektets udvikling mhp. kvalificering af projektindsatsen. Alle aktiviteter i projektet er løbende registreret i et

¹ Projektets oprindelige titel i ansøgningen til Velliv Foreningen var ”Styrket mental sundhed i små og mellemstore virksomheder”

online registreringssystem og data herfra er dels blevet præsenteret i halvårige statusnotater til stop-op-dage. Dels er der hver uge sendt en status på aktivitets- og tilfredshedsmålinger til Cabi mhp. løbende monitorering, justering og kvalificering af projektet. Evaluator har desuden afholdt en opstarts- og en afsluttende workshop med deltagelse af projektledelsen og konsulenter i Cabi, hvor projektets forandringsteori er drøftet og kvalificeret. Fordelt over hele projektperioden er der afholdt fire stop-op dage, hvor evaluator, Cabi og en ekstern følgegruppe har drøftet projektets status og fremdrift samt aktuelle temaer. Målet med stop-op dagene har været at bidrage til kvalificering og udvikling i projektet.

Evalueringsens *summative* formål indfries med denne slutevaluering, hvor projektet er evalueret ift. både resultatopnåelse og læring. Denne rapport redegør for, i hvilken grad projektet har nået de fastlagte mål ift. antal virksomhedsbesøg, hotline-kontakter, erfagrunder mm. Desuden gives en kvalitativ evaluering af læring og erfaringerne med de enkelte aktiviteter og metoder. Både via en beskrivelse af de forskellige aktiviteter og metoder, via en vurdering af, hvilke aktiviteter der er lykkedes, hvilke der har virket bedst ift. at opnå projektets formål, og endelig hvordan det er lykkedes at nå SMV'erne. Formålet er, at Velliv Foreningen, Cabi og andre interesserede kan lære af projektets erfaringer med de valgte aktiviteter og metoder.

Fakta om evalueringens datagrundlag

Evalueringen er udarbejdet på baggrund af data fra projektets registreringsværktøj samt tilfredshedssurveys blandt de deltagende virksomheder. Derudover indgår kvalitative interviews med virksomheder, revisorer, Cabi konsulenter, projektets følgegruppe og det telemarketingbureau, som undervejs blev engageret til at booke virksomhedsbesøg for Cabi. Endelig har evaluator inddraget interviews og noter fra de 4 stop-op-dage i projektet samt den øvrige kommunikation i projektet (se uddybning af evalueringens designet i bilag A).

1.3 PROJEKTETS FORANDRINGSTEORI

Projektets forandringsteori i figur 1 er dels anvendt til procesunderstøttelse og dels som analytisk værktøj til at undersøge virkningen af indsatsen. Herunder til at blive klogere på, *hvorfor* indsatsen virker, *for hvem* den virker og *hvornår* den virker.

Ved projektets start har Cabi-konsulenterne sammen med evaluator drøftet og kvalificeret den forandringsteori, som oprindeligt indgik i Cabis projektansøgning til Velliv. Resultatet af drøftelserne var bl.a. justeringer og præciseringer af forandringsteorien, herunder forventede forandringer på kort og på langt sigt som følge af aktiviteterne gennemførelse hos forskellige SMV'er. Dette har bidraget til yderligere at eksplicite den forventede langsigtede effekt af indsatsen. Herunder forventningerne til, hvorvidt indsatsen i SMV'erne ville medføre enten mindre justeringer ift. normer og værdier og opmærksomhed på mental sundhed og trivsel i virksomheden. Eller om projektindsatsen ville medføre større ændringer i virksomheden, såsom etablering af en HR-funktion, organisationsændringer, kompetenceudvikling eller iværksættelse af trivselsmålinger o.l.

Projektets forandringsteori er i den afsluttende evaluering brugt til at drøfte og eksplicite (de ofte underforståede og implicite) sammenhænge mellem aktiviteter og virkning. Herunder hvilke

virksomme mekanismer, som har bidraget til at skabe de mere langsigtede resultater og hvilke kontekstbetingelser, som har sat rammerne for opnåelse af resultaterne. Virksomme mekanismer i projektet kan fx være, når ledergruppen i en mindre produktionsvirksomhed ifm. rådgivningen ved et virksomhedsbesøg blev bekræftet i, at det de allerede gjorde, var det rigtige. Med kontekstbetingelser menes fx betydningen af, at rådgivning og sparring til et virksomhedsbesøg tager udgangspunkt i den konkrete situation på virksomheden, at indsatsen er gratis og at der følges op efter virksomhedsbesøget. De virksomme aktiviteter og metoder vil blive yderligere uddybet i de følgende afsnit.

I figur 1 nedenfor vises projektets forandringsteori *ved projektets start*. Forandringsteorien skal læses fra venstre mod højre. De primære målgrupper var SMV'er med hhv. 'ad hoc' ledelsesstil og SMV'er, hvor ansvaret for trivsel er fastlagt i en HR-funktion el.lign. Antagelsen var, at SMV'ernes deltagelse i aktiviteterne ville generere den forventede forandring i SMV'erne ift. mental sundhed og trivsel. Resultaterne til højre beskriver de forventede forandringer på kort, mellemlangt og langt sigt. I bilag c findes en revideret forandringsteori, som er udarbejdet pba. denne slutevaluering.

Figur 1: Forandringsteori for projekt 'Tag hånd om trivslen'

Målgrupper	Aktiviteter	Output Målsætninger ved projektstart	Resultater "Trin på vejen"	Resultater Outcome på kort sigt (op til 3 år)	Virkning Outcome på lang sigt (+ 3 år)
SMV'er med 'ad hoc' ledelsesstil (primær målgruppe)	1. Virksomhedsbesøg 2. Hotline 3. Oplæg 4. Erfagrupper 5. Opsøgende arbejde, information/markedsføring via Cabi 6. Kommunikation via Ledernes hovedorg., lokale erhvervsråd og Virksomhedsnetværk Cabi 7. Samarbejde med lokale erhvervsråd o.a. netværksorganisationer (om adgang til SMV'er) 8. Påklædning af revisorer (revisorhuse) så de kan videreformidle viden om Cabi til SMV'er ('kanal til at nå SMV'erne) 9. Følgegruppe 10. Indsamling af cases	1. Kontakt til i alt 2600 SMV'er 2. 130 virksomhedsbesøg* 3. 650 hotline med vejledning af virksomheder* 4. 70 oplæg for 1.400 virksomheder 5. 12 erfagrupper for min. 60 deltagere 6. Formidling via erhvervsråd og Ledernes informationsplatforme 7. Dialog med ca. 5000 (ledere, TR, AMR, medarbejdere) 8. 100 revisorer klædes på 9. 5 cases – gode historier	Øget vidensniveau om trivsel og mistrivsel på arbejdspladsen	Adfærdsændring: Sygefraværstilgang Arbejdspladskultur	Forebyggelse og håndtering af sygefravær fsva. stress/mobning (trivselsproblemer)
			Synlighed af årsager til udfordringer med trivsel og mistrivsel på arbejdspladsen	Øget medarbejdertrivsel	
SMV'er med større opgaver (primær målgruppe)			Virksomheder tager værktøjer i brug	Øget handlingskompetence i virksomhederne som organisationer	
Revisorhuse (sekundær målgruppe)			Gennemførelse af målrettede tiltag der fremmer trivsel på virksomheder		Styrke virksomhedens mulighed for rekruttering
			Revisorer rådgiver og videreformidler viden til virksomheder	Forebyggelse af fravær pba. forbedret indsats ift. mental sundhed	Mindsket medarbejder flow

* Oprindeligt var målsætningen 100 virksomhedsbesøg og 1000 hotline-henvendelser. Disse blev sammen med Velliv justeret til hhv. 130 virksomhedsbesøg og 650 hotline i starten af projektet.

1.4 LÆSEVEJLEDNING

I evalueringsrapportens afsnit 2 konkluderes på aktiviteter og metoder til hhv. at nå SMV'erne og til at øge den mentale sundhed og trivsel i SMV'erne, hvorefter evaluator giver en række anbefalinger til forankring af projektet fremadrettet.

I afsnit 3 gives en kort redegørelse for projektets mål og resultater samt en oversigt over, hvilke virksomheder projektet som helhed har nået.

I afsnit 4 præsenteres de enkelte aktiviteter i projektet. For hver aktivitet præsenteres dels *hvilke virksomheder*, der er nået med den pågældende aktivitet; dels *hvad aktiviteten bestod i*; dels *hvad har virket* jf. virksomhedernes og Cabi-konsulenternes vurdering, og endelig evaluators vurdering af *virkningsfulde mekanismer og kontekstbetingelser* for både at nå SMV'erne og styrke den mentale sundhed og trivsel ift. den pågældende aktivitet.

I afsnit 5 beskrives hhv. revisorer og et telemarketingbureau som metoder til at nå SMV'erne med tilbud om mental sundhed og trivsel.

2. KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

I dette afsnit følger evaluators konklusioner og anbefalinger, som er baseret på analysen i de følgende afsnit.

2.1 KONKLUSIONER

2.1.1 I hvor høj grad er det lykkedes at nå SMV'erne jf. projektets mål?

Det er lykkedes projektet at nå hovedparten af sine mål:

- Det er evaluators vurdering, at målet om samlet set at **servicere 2.600 SMV'er** i projektet er nået.
- Det er lykkedes at gennemføre flere end det planlagte antal **virksomhedsbesøg**. Også målet om, at mindst 50% af virksomhederne efterfølgende skulle igangsætte en aktivitet, er nået.
- Det er lykkedes at gennemføre flere end det planlagte antal **oplæg** for SMV'er.
- Tilsvarende er det lykkedes at nedsætte det planlagte antal **erfagrudder** for deltagere fra SMV ift. mental sundhed og trivsel på arbejdspladsen og med deltagelse af flere virksomheder end planlagt.

Det er ikke lykkedes at nå målet om

- at give 100 **revisorer** en basisviden om mental sundhed, der gjorde dem i stand til at have dette fokus ift. deres kunder, mhp. at de kunne henvise kunderne til projektet.
- at servicere 650 virksomheder via **hotline**-henvendelser med sparring / vejledning i forhold til deres konkrete udfordringer.

2.1.2 Hvilke aktiviteter har været særligt virkningsfulde?

Virksomhedsbesøg og hotline med fokus på målrettet rådgivning og sparring ift. de konkrete, men også meget forskellige udfordringer med mental sundhed og trivsel i SMV'erne, har været de mest virkningsfulde aktiviteter i projektet. Nogle virksomheder havde primært brug for sparring og gode råd ift. de tiltag eller initiativer, de selv havde planlagt at gennemføre. Andre SMV'er havde decideret brug for assistance, råd og vejledning til at håndtere en konkret udfordring med mental sundhed og trivsel i virksomheden. Det er en vigtig skelnen at tage højde for i tilrettelæggelse af et virksomhedsbesøg. Evalueringen viser, at den bedste virkning opnås med en åben, spørgende og lyttende tilgang ved den første henvendelse til virksomheden med tilbud om virksomhedsbesøg. Og at sparring, rådgivning, dialogen og de værktøjer, som præsenteres ved virksomhedsbesøget, skal tage udgangspunkt i virksomhedernes behov og den konkrete situation, de søger hjælp til. SMV'erne efterspørger lavpraktisk assistance, der er i øjenhøjde og konkret adresserer virksomhedens udfordringer. De samme principper gør sig gældende ved hotline-henvendelser, som til forskel fra virksomhedsbesøg primært har handlet om personsager og i mindre grad organisatoriske udfordringer.

Det er evaluators vurdering, at virksomhedsbesøg og hotline, som de er gennemført i projektet, i høj grad bidrager til øget grad af mental sundhed og trivsel i små og mellemstore virksomheder. Det har

haft stor betydning, at tilbuddet var gratis og uforpligtende og dermed lettede beslutningsprocessen på virksomheden om at deltage eller ej.

Erfagrupper med korte oplæg om viden og værktøjer om et specifikt emne, suppleret med en faciliteret drøftelse blandt deltagere fra forskellige virksomheder, har været virkningsfuld ift. at give deltagerne i erfagrupperne inspiration til at gå tilbage i deres egen organisation og arbejde med mental sundhed og trivsel. Evalueringen viser, at facilitatoren af erfagrupperne har en særlig rolle, når deltagerne ikke er beslutningstagere i egen organisation, med at bidrage med input til, hvordan deltagerne kan implementere de ideer og erfaringer, de tager med hjem fra mødet.

Det er evaluators vurdering, at erfagrupperne i dette projekt særligt har bidraget til at personale- og HR-ansvarlige i små og mellemstore virksomheder styrkes i at arbejde med mental sundhed i egen organisation.

Oplæg er en anvendelig metode til at nå ud til en bred kreds af SMV'er med viden om betydningen af at have fokus på og gøre en indsats ift. sygefravær og mental sundhed og trivsel. Online oplæg har været velegnede til at formidle viden til større grupper af deltagere, men mindre velegnede til at få en efterfølgende dialog med deltagerne. Oplæg som metode virker, men kan fremadrettet styrkes, ved at målrette oplægget, så det i størst mulig grad matcher de konkrete virksomheders videns- og erfaringsniveau.

Det er evaluators vurdering, at oplæggene i dette projekt særligt har medvirket til at udbrede viden om mental sundhed til en bred kreds af små og mellemstore virksomheder.

Revisorer som 'ambassadører' for projektet er den aktivitet, som har haft mindst virkning. Revisorerne har angiveligt formået at spotte udfordringer med mental sundhed og trivsel hos deres kunder, primært SMV'erne, men har ikke formået at informere SMV'erne godt nok om, hvordan aktiviteterne i projektet – primært virksomhedsbesøg og hotline – kunne bidrage til at løse de udfordringer med mental sundhed og trivsel, virksomhederne måtte have.

Det er evaluators vurdering, at revisorer som en kanal til at nå små og mellemstore virksomheder, ikke har været virkningsfuld.

2.1.3 Hvilke metoder/kanaler har bidraget til at nå SMV'erne?

Telefonisk henvendelse til SMV'erne – fx via et telemarketingsbureau – har vist sig som en virkningsfuld metode at nå ud til SMV'erne med tilbud om virksomhedsbesøg. Her er det afgørende, at den person, der kontakter virksomheden, grundigt forklarer sit ærinde til receptionisten eller til den personaleansvarlige og ikke blot forsøger at booke et møde.

I henvendelse til virksomheden er en åben og lyttende tilgang afgørende samt at gå i dialog med virksomheden om deres eventuelle udfordringer, og hvad et virksomhedsbesøg vil kunne bidrage med. Desuden er det vigtigt at være opmærksom på, at virksomhedsbesøget — afhængigt af virksomhedens behov — både kan bidrage til, at mødedeltagerne bliver bekræftet i deres oprindelige

plan og indsats for mental sundhed i virksomheden, og at besøget kan bidrage til at virksomheder med akutte udfordringer med mental sundhed får igangsat en egentlig intervention i organisationen.

Deltagelse i erfagrupeerne, oplæg og hotline er primært kommet i stand gennem nyhedsbreve, projektets webside og gennem Cabis netværk og tidligere og nuværende samarbejdsrelationer. En professionel webside, skarp kommunikation og layout haft en betydning for at nå ud til virksomheder i hele landet og desuden har Cabis eksisterende samarbejdsrelationer med jobcentre, brancheorganisationer, erhvervsråd mm. haft en betydning i forhold til at nå ud til SMV'er, de måske ellers ville have vanskeligt ved at nå ud til via fx nyhedsbreve og websiden.

Det er evaluators vurdering, at en professionaliseret telefonisk henvendelse til virksomhederne er den mest virkningsfulde metode ift. at nå virksomhederne med tilbud om virksomhedsbesøg, mens de øvrige tilbud om erfagrupeer, oplæg og hotline mest virkningsfuldt udbredes på flere platforme, der supplerer hinanden og bygger ovenpå eksisterende netværk.

2.2 ANBEFALINGER

Evaluators anbefalinger går på, *hvordan* projektets aktiviteter og indsats fremadrettet kan implementeres af Cabi eller af andre, og ikke *hvorvidt* aktiviteterne bør videreføres. Anbefalingerne koncentrerer sig primært om revidering af projektets forandringsteori med udgangspunkt i analysen af projektets målopfyldelse og resultater, virkningsfulde mekanismer og kontekstbetingelser samt mulighed for nå SMV'erne med viden og værktøjer om mental sundhed og trivsel.

På baggrund af denne slutevaluering har evaluator revideret den oprindelige forandringsteori, som det ses i bilag c. Det anbefales, at evt. videreførelse af indsatsen i Cabi eller hos andre tager udgangspunkt i den reviderede forandringsteori, hvor projektets målgruppe, indsats og ikke mindst langsigtede målsætninger er justeret. Det anbefales *derudover* at videreudvikle projektets nye forandringsteori med afsæt i teorien om principfokuseret indsats og evaluering, som det er beskrevet i evalueringsforskeren Quinn Pattons bog "Principles-Focused Evaluation" fra 2018.

Principfokuseret indsats går kort fortalt ud på at opstille en række principper, som er vigtige at følge, for at opnå en given forandring og et givet resultat. Et princip er en udmelding om, hvordan man skal tænke og ikke mindst handle ved en given aktivitet for at opnå et ønsket resultat. Dette i modsætning til at udarbejde og arbejde efter meget detaljerede regelsæt og arbejdsgange for gennemførelse af fx virksomhedsbesøg og afholdelse af oplæg mm. for SMV'erne.

Ved evt. videreførelse af aktiviteterne anbefales det, at ledere og medarbejdere i fremtidige indsats samt en ekstern facilitator for hver aktivitet formulerer en række principper, som kan guide handlinger ifm. den konkrete indsats. I kommende evalueringer undersøges, om principperne er meningsfulde for aktørerne, om de efterleves ved indsatsen og ikke mindst, om de har bidraget til de resultater, der måtte være i projektet.

Med udgangspunkt i erfaringerne fra projektet samt evalueringens konklusioner eksemplificeres her mulige principper ved henvendelse til SMV'er med tilbud om virksomhedsbesøg:

1. Vær åben, lyttende, spørgende og indlevende i kontakten med virksomhederne
2. Tal 'i øjenhøjde', det skal give mening i konteksten
3. Skræddersyet indsats i virksomheden
4. Giv vejledning og sparring med udgangspunkt i eksisterende viden og værktøjer

Evaluators anbefaler således, at såfremt Cabi eller andre viderefører en styrket indsats for mental sundhed og trivsel i SMV'erne, sker det med udgangspunkt i den foreslåede revidering af projektets forandringsteori samt indledende drøftelser og udvikling af principper for dels at nå SMV'erne og dels for interventionen på SMV'erne.

3. OPFYLDELSE AF PROJEKTETS MÅL OG RESULTATER

Dette afsnit redegør for, i hvilken grad projektets mål og resultater er opfyldt, og giver en karakteristik af de virksomheder, projektet er nået ud til. Herunder også hvilke udfordringer, virksomhederne har søgt hjælp til.

Afsnittet bygger på data fra projektets registreringsmodul. Virksomheder, som gennem projektet har haft besøg af konsulenter fra Cabi, brugt hotline eller deltaget i erfagruppe eller oplæg, er løbende registreret af Cabi-konsulenterne. Det har dermed både været muligt at følge udviklingen i projektaktiviteterne ift. de opsatte mål igennem hele projektperioden og at opgøre de samlede resultater til brug for denne slutevaluering.

3.1 OVERSIGT OVER PROJEKTETS MÅL OG RESULTATER

Projektets hovedmål

Opfyldelse af mål om servicering af 2.600 SMV'er

Projektets hovedmål var at servicere i alt 2.600 SMV'er i hele Danmark. Dels via opsøgende kontakt til enkelte virksomheder og forskellige virksomhedsnetværk, dels via projektaktiviteter som fx virksomhedsbesøg, telefonisk hotline, oplæg og erfagrupper samt gennem kontakt til revisorer. Desuden var det et hovedmål at skabe viden om, hvordan SMV'er nås.

Det er evaluators vurdering, at målet om at servicere 2.600 SMV'er i hele Danmark er nået.

I alt 2.267 SMV'er fordelt over hele landet er registret som deltager i en aktivitet i projektet (Virksomhedsbesøg, hotline, oplæg, erfagruppe mm)². Derudover er der registreret 2.161 unikke besøgende på projektsitet i perioden 5. oktober 2019 til 1. november 2021. Heraf er 425 besøgende gået videre til en af undersiderne på sitet om hhv. deltagelse i erfagrupper (137 besøgende), booke oplæg (93), benytte hotline (66), læse om virksomhedsbesøg (59) eller tilbud til revisor/bogholder (4). Derudover har der været 727 YouTube visninger af de case-videoer, som er udarbejdet til projektet. Desuden har et telemarketingbureau har været i telefonisk dialog med 599 SMV'er og drøftet muligheden for at få besøg af en Cabi-konsulent mhp. at løse konkrete udfordringer med mental sundhed og trivsel i virksomheden³. Endelig har projektets følgegruppe informeret deres respektive baglande om projektet og muligheden for fx hotline, oplæg eller virksomhedsbesøg (i følgegruppen sad bl.a. SMV-Danmark, HK Syddanmark, Kolding Herreds Landbrugsforening, Dansk

² Nogle af disse er 'gengangere', dvs. samme virksomhed har fx benyttet sig af både hotline og virksomhedsbesøg. Ved manuel optælling har 59 virksomheder af de 456 virksomheder, som har benyttet sig af hotline, virksomhedsbesøg eller erfagruppe, deltaget i mere end én aktivitet, svarende til at 13% er 'gengangere'. Det er rimeligt at antage, at nogle af de SMV'er, der deltog i oplæg ligeledes, har benyttet sig af hotline, erfagruppe eller virksomhedsbesøg. Vurderingen er, at det drejer sig om ca. 10-15%.

³ Telemarketingbureauet foretog ca. 3.400 opkald, fik kontakt til 860 virksomheder, havde en indgående dialog med 599 virksomheder om mental sundhed i virksomhederne og bookede i alt 122 møder for Cabi.

HR, Lederne, Jobcenter Hedensted mf). Løbende opsamling af viden og erfaringer med projektets praktiske gennemførelse, samt drøftelser heraf i projektets følgegruppe, har bidraget til at skabe viden om, hvordan SMV'er nås. Det er derfor evaluators vurdering, at målet om at skabe viden om, hvordan SMV'er nås, er nået.

Aktivitetsmål

I tabel 1 nedenfor præsenteres projektets planlagte aktiviteter og målsætninger, status ift. målopfyldelse i hvert af de 3 år projektet har varet, samt akkumuleret status for hele projektperioden.

Tabel 1: Planlagte aktiviteter og målsætninger, status for målopfyldelse i 2019, 2020 og 2021 samt akkumuleret status for hele projektperioden.

Mål for planlagte aktiviteter i projektet i alt	Status i 2019	Status 2020	Status 2021	Akkumuleret for hele projektperioden
130 Virksomhedsbesøg	28 virksomhedsbesøg (mål i 2019 = 30)	73 virksomhedsbesøg (mål i 2020 = 60)	39 virksomhedsbesøg (mål i 2021 = 40)	140 virksomhedsbesøg
75 Corona-virksomhedsbesøg	-	-	75 Corona-virksomhedsbesøg	75 Corona-virksomhedsbesøg
70 Oplæg for 1.400 virksomheder	21 oplæg for 443 virksomheder (mål i 2019 = 20)	40 oplæg for 872 virksomheder (mål i 2020 = 40)	16 oplæg for 374 virksomheder (mål i 2021 = 10)	79 oplæg for 1.711 virksomheder
12 Erfagrupper med min. 60 deltagere	3 grupper med 30 virksomheder	3 grupper med 21 virksomheder	6 grupper med 38 virksomheder	12 grupper med 89 virksomheder
100 Revisorer klædes på	4 revisorer	34 revisorer	8 revisorer	49 revisorer
650 Hotline-henvendelser	18 hotline-henvendelser (mål i 2019 = 300)	84 hotline-henvendelser (mål i 2020 = 200)	50 hotline-henvendelser (mål i 2021 = 150)	152 hotline-henvendelser

Af tabellen fremgår det, at der i hele projektperioden er modtaget i alt 152 hotline-henvendelser, foretaget 140 virksomhedsbesøg og 75 Corona-virksomhedsbesøg, igangsat 12 erfagrupper med 89 virksomheder, gennemført 79 oplæg for 1.711 virksomheder samt samarbejdet med 49 revisorer.

Som det fremgår af tabellen, er der en forholdsvis jævn udvikling i opfyldelse af de enkelte delmål i de tre år, projektet har varet.

Opfyldelse af projektets aktivitetsmål

Det er lykkedes at nå SMV'erne ift. hovedparten af de fastlagte mål i projektet. Målene om at gennemføre 130 virksomhedsbesøg og 75 Corona-virksomhedsbesøg, holde minimum 70 oplæg for 1.400 virksomheder og samle 12 erfagrunder med minimum 60 deltagere er nået⁴

Der er to mål, det ikke er lykkedes at nå i projektet. Det er ikke lykkedes at nå målet om at give 100 revisorer en basisviden om mental sundhed, der gør dem i stand til at have dette fokus ift. deres kunder mhp. at kunne henvise kunder med behov for vejledning til projektet. Ligeledes er det ikke lykkedes at nå målet om at servicere 650 virksomheder via hotline-henvendelser med sparring / vejledning i forhold til deres konkrete udfordringer. I næste afsnit redegøres for årsagen til, at de to mål ikke er nået.

Opfyldelse af mål om forankring og tilfredshed⁵

Målet om, at 50% af virksomhederne skal igangsætte en aktivitet efter virksomhedsbesøget er nået.

52 de 69 virksomheder, der har svaret på surveyen (en svarprocent på 50% af de i alt 140 virksomheder, der har haft virksomhedsbesøg) svarer ja og 15 svarer ved ikke på spørgsmålet, om der igangsættes en aktivitet efter besøget. Kun 2 svarer nej på spørgsmålet. Eksempler på aktiviteter, der igangsættes efter virksomhedsbesøg:

- *Vi forventer, det vil føre til en trivselsundersøgelse.*
- *Der blev vidensdelt som gør, at trivselsdelen fremadrettet vil blive højnet.*
- *Vi ved nu, hvordan vi en anden gang kan afhjælpe problemet.*
- *Øvelse i at adressere medarbejdere, hvor der er en oplevelse af at være påvirkede og måske stress på vej.*
- *Det ved jeg ikke endnu, men den professionelle tilgang og de mange muligheder vil naturligt føre til konkrete handlinger.*
- *Jeg håber, det vil føre til en trivselsundersøgelse, som vi kan bruge til at højne arbejdsglæden.*
- *Øget fokus på den enkelte medarbejders ve og vel samt eventuelle skift i adfærd.*

Det er ikke muligt at vurdere, om 80% af virksomhederne efter hotline er tilfredse, men det er rimeligt at antage, at virksomhederne generelt er tilfredse med muligheden for hotline.

24 af de 134 virksomheder (svarende til 18%), der har benyttet sig af hotline, har efterfølgende svaret på en tilfredshedssurvey om deres udbytte af hotline. Alle 24 er tilfredse med den hjælp de har modtaget, 19 af de 24 er meget tilfredse.

⁴ Af praktiske grunde blev der etableret 11 og ikke 12 Erfagrunder, som var målet i projektet. Til gengæld deltog en del flere virksomheder i de 11 Erfagrunder end planlagt (målet var 60 virksomheder, der deltog 89 virksomheder).

⁵ Virksomhederne har efter hhv. virksomhedsbesøg og hotline fået tilsendt en online-survey, hvor de besvarer spørgsmål om tilfredshed og igangsættelse af aktiviteter. Besvarelsene er løbende anvendt i projektet til justeringer og udvikling af indsatsen og i denne afsluttende evalueringsrapport til at vurdere projektets resultater.

Med en så lille svarprocent er det ikke muligt for evaluator at vurdere, om målet om, at 80% skal være tilfredse, er nået. Men på baggrund af den høje tilfredshed blandt de virksomheder, der har svaret, tilbagemeldingerne ifm. interviews med virksomheder, der har benyttet sig af hotline samt Cabi konsulenternes tilbagemeldinger, er det rimeligt at antage, at virksomhederne generelt er tilfredse med rådgivningen. Desuden er det ifølge de interviewede virksomheder positivt, at lederen efter et virksomhedsbesøg havde mulighed for at kontakte Cabi igen via hotline, hvis lederen havde behov for rådgivning om forhold på arbejdspladsen, der ikke kunne tages op ved virksomhedsbesøget, hvor der deltog andre ledere og/eller medarbejdere. Fx råd og vejledning til håndtering af et sygeforløb for en medarbejder.

3.2 HVILKE VIRKSOMHEDER HAR BENYTTET PROJEKTETS TILBUD?

For at komme nærmere en kvantitativ vurdering af, hvilke aktiviteter, der har været særlig virkningsfulde, for hvilke typer af virksomheder, tegnes i dette afsnit en profil af de virksomheder, der har deltaget i de forskellige aktiviteter i projektet. Profilen dækker alle virksomheder, der fik virksomhedsbesøg, corona-virksomhedsbesøg, deltog i en erfagruppe eller benyttede hotline. Disse virksomheder er registreret enkeltvist mht. antal ansatte, branche mm.⁶

Virksomheder, der deltog i oplæg, er ikke registreret med disse detaljer, og er derfor ikke med i nedenstående profil. Ifølge Cabi konsulenterne var det et blandet udvalg af virksomheder, der deltog i oplæg, men med en overrepræsentation af mindre virksomheder og iværksættere.

I alt 456 virksomheder har deltaget i virksomhedsbesøg (inkl. 75 Coronavirksomhedsbesøg), hotline eller erfagruppe.

- Fordeling på *virksomhedsstørrelse*: Næsten halvdelen (43%) af virksomhederne har under 50 ansatte
- Fordeling på *brancher*: Hovedparten af virksomhederne tilhører industri og privat service
- *Årsag* til henvendelse: Hovedparten af henvendelserne drejer sig om mistro på organisationsniveau

Virksomhedernes profil

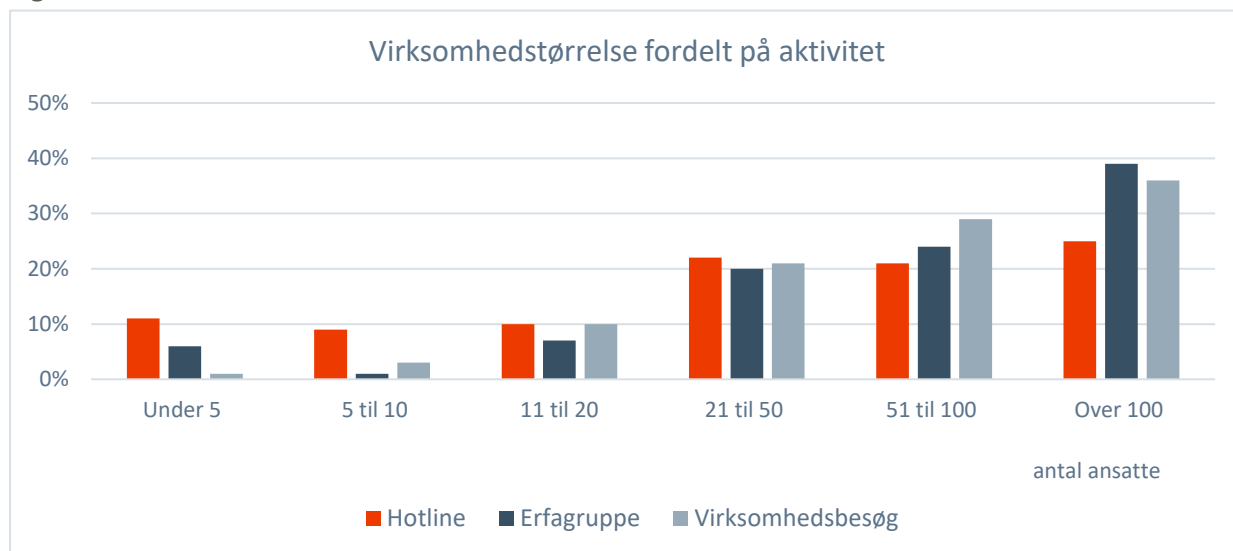
De 456 virksomheder fordeler sig størrelsesmæssigt således:

- 8% har 1-10 ansatte
- 35% har 10-50 ansatte
- 25% har 51-100 ansatte
- 32% har over 100 ansatte

⁶ Fordelingen af virksomheder på branche, størrelse mv. afspejler til en vis grad projektets markedsføring, som på grundlag af erfaringer gjort undervejs, løbende er blevet justeret mhp. at nå ud til virksomheder i hele landet, brancher med særlige udfordringer mv.

De forskellige projektaktiviteter er dog fordelt på virksomheder af alle størrelser som vist i figur 2 nedenfor.

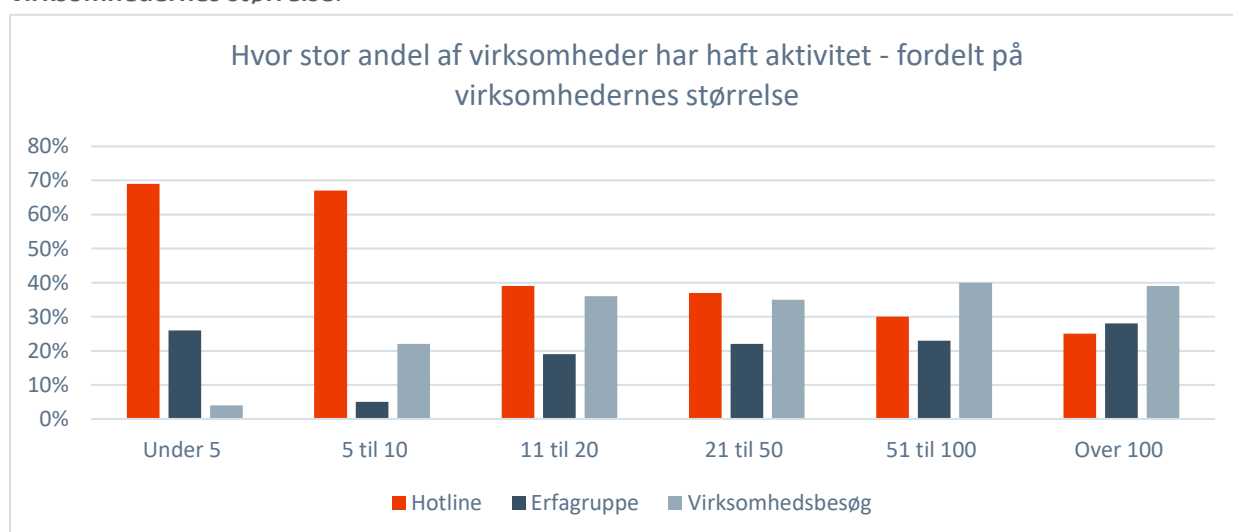
Figur 2: Aktiviteter fordelt efter virksomhedernes størrelse.



N=456 registrerede virksomheder.

Mindre virksomheder har brugt hotline, mens større virksomheder har haft besøg. Som det ses i nedenstående figur, har de mindre virksomheder *relativt set* primært brugt hotline, mens de lidt større virksomheder primært har brugt virksomhedsbesøg.

Figur 3: Andelen af virksomheder, der har haft de forskellige aktiviteter i projektet, fordelt efter virksomhedernes størrelse.



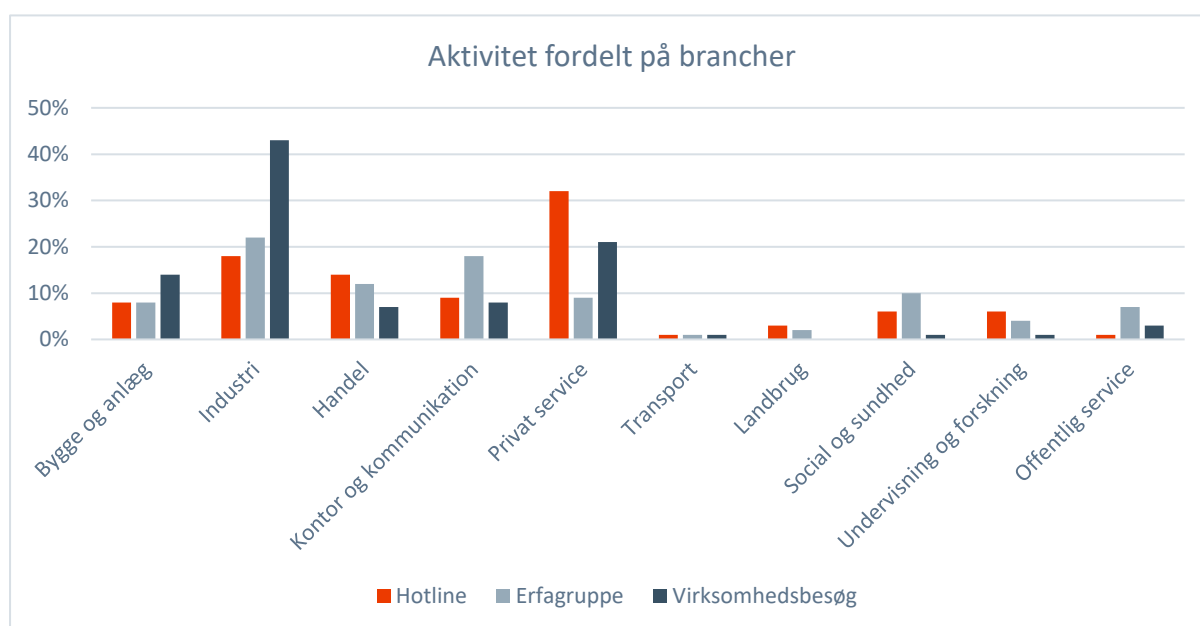
N=456 registrerede virksomheder.

De 456 virksomheders branchemæssige fordeling: Hovedparten af virksomhederne tilhører Industri og Privat service, men også Bygge- og anlæg, Handel samt Kontor og Kommunikation er godt

repræsenteret. Det er værd at bemærke, at alle brancher er repræsenteret. Dog er transport kun repræsenteret med et par procent.

De forskellige aktiviteter har fundet sted på virksomheder i alle brancher. Som det ses i nedenstående figur, er der en fin fordeling af de forskellige brancher på de tre aktiviteter. Der er en tendens til, at Privat service primært har benyttet hotline, mens Industri og Bygge- og anlæg primært har benyttet virksomhedsbesøg.

Figur 4: Aktiviteter fordelt efter virksomhedernes branche.

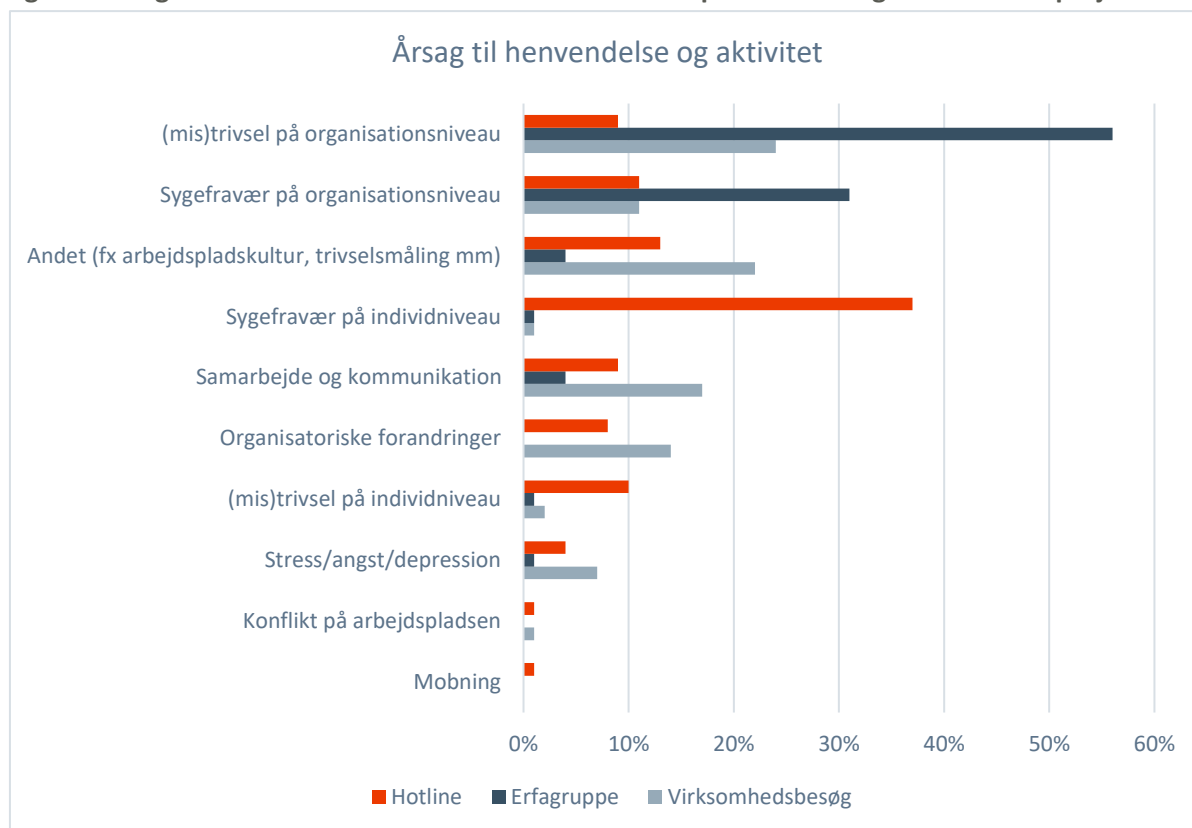


N=456 registrerede virksomheder.

Hovedudfordringerne er mistrivsel på organisationsniveau og sygefravær. Hovedudfordringen ift. mental sundhed og trivsel hos de SMV'er, der har deltaget i en aktivitet i projektet, har været indenfor kategorien mistrivsel på organisationsniveau. Denne kategori tegner sig på tværs af de tre aktiviteter samlet set for 26 %. 16% har handlet om sygefravær på organisationsniveau og 15 % om sygefravær på individniveau.

Ser man på fordelingen af hovedudfordring på virksomheden fordelt på aktivitet, ses det i figur 5 nedenfor, at for hovedparten af de virksomheder, der har deltaget i en erfagruppe eller har haft virksomhedsbesøg, har emnet for erfagruppen eller besøget handlet om mistrivsel på organisationsniveau. For erfagruppernes vedkommende var det sygefravær på organisationsniveau og for virksomhedsbesøgene også arbejdspladskultur, organisatoriske forandringer eller samarbejde og kommunikation.

Hovedparten af de virksomheder, som har benyttet sig af hotline, har derimod hyppigst henvendt sig som følge af enten mistrivsel eller sygefravær på individniveau.

Figur 5: Årsager til virksomhedernes henvendelse fordelt på de forskellige aktiviteter i projektet.

N=456 registrerede virksomheder.

Opsummering – Hvilke indsatser til hvilke virksomheder? De kvantitative data viser, at SMV'erne alt andet lige primært har søgt hjælp til at få løst de individuelle sager om mistrivsel eller sygefravær via hotline, og at de organisatoriske udfordringer med mistrivsel eller sygefravær er søgt løst ved virksomhedsbesøg og erfagrupeer. Der er en lidt større andel af små og mellemstore SMV'er som har udfordringer med mental sundhed og trivsel hos konkrete medarbejdere, som har anvendt tilbuddet om hotline.

Ligeledes ser det ud til, at virksomheder med mere end 50 ansatte, som har udfordringer på det organisatoriske niveau, i højere grad har benyttet sig af tilbuddet om virksomhedsbesøg og erfagrupeer. Der er virksomheder med under 10 ansatte, som har deltaget i erfagruppe eller har benyttet sig af virksomhedsbesøg, men data peger på, at de lidt større SMV'er i overvejende grad har benyttet sig af virksomhedsbesøg og erfagruppe. De mønstre, vi ser i de kvantitative data, undersøges yderligere i næste afsnit, som også bygger på kvalitative data i form af interviews med virksomhederne, Cabi-konsulenterne og projektets følgegruppe.

4. VIRKNINGSFULDE AKTIVITETER OG METODER

I dette afsnit evalueres de enkelte aktiviteter i projektet. For hver aktivitet redegøres for form og indhold samt hhv. virksomhedernes og Cabi-konsulenternes vurdering af, hvad der har virket i forbindelse med den pågældende aktivitet. Deres vurderinger illustreres med citater og cases om succesfulde aktiviteter. Efter ønske fra interviewpersonerne, er hverken deres eller virksomhedens navn nævnt i rapporten. Endelig konkluderer evaluator på virkningsfulde metoder og kanaler til at nå SMV'erne, hvilke mekanismer og kontekstbetingelser, der har bidraget til at styrke den mentale sundhed samt hvordan aktiviteten har bidraget til projektets langsigtede mål.

4.1 VIRKSOMHEDSBESØG

Fakta om virksomhedsbesøgene:

Der er gennemført 140 virksomhedsbesøg og 75 corona-virksomhedsbesøg i projektet.

Hovedparten af virksomhedsbesøgene er i virksomheder indenfor industrien og privat service.

Næsten en fjerdedel (24%) af virksomhedsbesøgene har omhandlet (mis)trivsel på organisationsniveau, knap en femtedel (17%) omhandlede samarbejde og kommunikation, og en syvendel (14%) af virksomhedsbesøgene har omhandlet organisatoriske forandringer i virksomheden.

Hovedparten af virksomhedsbesøgene er kommet i stand ved, at et phonerfirma har kontaktet udvalgte SMV'er og indledt en dialog om evt. udfordringer med mental sundhed og trivsel i den pågældende virksomhed. Med de virksomheder, der havde udfordringer på disse områder og som ønskede et virksomhedsbesøg, blev der enten straks aftalt et besøg eller sendt en mail til virksomheden med relevant materiale samt et tilbud om besøg. Besøgene har været enten fysiske eller online, afhængigt af hvilke Covid-19 restriktioner, der var gældende. De fysiske møder har typisk været halvanden time, mens onlinemøderne ofte har været en time. Efter mødet er der sendt endnu en mail med materiale, der var relevant for den pågældende virksomhed.

Evaluator har i forbindelse med slutevalueringen interviewet repræsentanter fra 20 SMV'er, heraf 3, som deltog i online virksomhedsbesøg.

Hvad siger virksomhederne om virksomhedsbesøg – hvad er der sket og hvad virker?

Nedenfor redegøres for dels de udfordringer virksomhederne havde med mental sundhed og trivsel, dels hvordan de fik hjælp til at løse udfordringerne i forbindelse med virksomhedsbesøget og efter besøget.

Hvad var virksomhedernes udfordringer?

Udfordringerne med mental sundhed og trivsel på de interviewede virksomheder spændte bredt. Mens nogle virksomheder primært ønskede at blive bedre til at gøre det, de allerede gjorde (godt) i forvejen og havde brug for sparring til at fastholde den gode indsats, havde andre virksomheder en

konkret udfordring – en ”brændende platform” – der skulle handles på. Imellem disse to yderpoler, var der en relativt stor variation af udfordringer med mental sundhed og trivsel.

De tre eksempler nedenfor illustrerer variationerne hos de virksomheder, som primært ønskede at blive bedre til det, de allerede gjorde. De fik via rådgivning og sparring øget viden og blev bekræftede i, at de var på rette vej ift. at øge trivslen på arbejdspladsen:

En kommunikationsansvarlig på en mellemstor produktionsvirksomhed ønskede inspiration til, hvordan han bedst muligt kunne sætte trivsel og mental sundhed på arbejdspladsen på dagsordenen på en fælles strategidag og dermed forebygge stress:

- *”Vi er ret gode til at tage hånd om situationen, når en medarbejder er gået ned med stress. Men vi har vanskeligere ved at håndtere forebyggelse af stress. Eller sagt mere præcist... vi er usikre på, om vi gør det rigtige. Vi har brug for sparring og coaching, og ikke mindst brug for at høre om, hvad man gør andre steder, og måske få inspiration til værktøjer, som andre har gode erfaringer med, til forebyggelse.”*

Et andet eksempel på samme type af behov, men hvor der skete mindre ændringer i organisationen ifm. virksomhedsbesøget, er fra en HR-chef i en mellemstor virksomhed, som var i færd med at udarbejde en ny sygefraværspolitik:

- *”Vi fik bekræftet, at den sygefraværspolitik, vi var ved at formulere, ikke var helt skæv. På baggrund af Cabi-konsulentens input, valgte vi at flette ordene omsorg, afklaring og retfærdighed ind i vores politik, fordi vi indså, at hos os hænger det tæt sammen med et lavt sygefravær.”*

Et sidste eksempel på en virksomhed, der havde brug for sparring ift., om de var på rette vej, men hvor der også var behov for mindre indgreb, er en større produktionsvirksomhed, der netop havde udarbejdet og påbegyndt implementering af en ny salgsstrategi. Strategien indebar bl.a. løbende feedback fra sælgerne til virksomhedens ledelse om kundernes ønsker og behov. Personalelederen ønskede også at få sælgerne mere på banen ift. deres ønsker og ideer til bedre trivsel i de ugentlige samtaler, de havde med virksomhedens direktør. Han ønskede et virksomhedsbesøg, hvor de i ledergruppen kunne få sparring og konkrete ideer til, hvordan dette kunne ske:

- *”De reflekterende Hv-spørgsmål, som hun (Cabi konsulenten) stillede til mig på mødet, de samme spørgsmål kunne jeg som HR-ansvarlig nærmest en-til-en overføre til spørgsmål, der med fordel kunne stilles i samtalerne mellem sælgerne og vores direktør.”*

De tre eksempler nedenfor illustrerer, hvordan nogle af virksomhedsbesøgene tog afsæt i aktuelle og meget konkrete udfordringer, som virksomheden fik støtte og hjælp til at iværksætte konkrete tiltag for at afhjælpe:

- En APV i et byggefirma viste, at der var store udfordringer med trivsel i virksomheden. Ledelsen besluttede, at der skulle udarbejdes en trivselspolitik og ønskede hjælp til at formulere denne. De sagde derfor ja tak til et virksomhedsbesøg, da de blev kontaktet om muligheden. De ønskede – og fik hjælp til at formulere – en meget kort, let forståelig og

målrettet trivselspolitik, som projektlederne i virksomheden dels selv kunne bruge til at handle efter og dels tage med ud på byggepladserne og formidle direkte til håndværkerne.

- En personaleleder i en mellemstor virksomhed, som netop var fusioneret med en konkurrerende virksomhed, blev opmærksom på, at flere af medarbejdere på de forskellige lokationer rundt om i landet oplevede, at deres leder ikke havde tilstrækkelig føling med deres trivsel. Især i de perioder, hvor der var meget travlt. Ledelsen besluttede, at der skulle udarbejdes en helt ny sygefraværspolitik, som både skulle omfatte forebyggelse og håndtering af sygemeldinger på grund af stress, og de ønskede – og fik – hjælp til dette.
- En virksomhed havde vækstet betragteligt gennem opkøb og i den forbindelse udpeget nogle fagligt dygtige medarbejdere til nye mellemledere. Det viste sig dog hurtigt, at de nye teamledere havde brug for nye kompetencer ift. personaleledelse, især ift. at sikre mental sundhed på arbejdspladsen. Virksomheden ønskede hjælp til at tilrettelægge et egentligt kompetenceudviklingsforløb, som også skulle klæde lederne på ift. mental sundhed og trivsel.

En særlig udfordring, som en del af virksomhederne har ønsket sparring til, har været nedlukning som følge af corona pandemien. De pågældende virksomheder har fået sparring og gode råd ift. at kunne holde en god kontakt til medarbejderne, sikre trivsel ifm. meget hjemmearbejde samt hvordan lederen kunne understøtte medarbejdernes tilbagevenden til arbejdspladsen efter coronanedlukningen.

Hvordan kom virksomhedsbesøget i stand?

Langt hovedparten af virksomhedsbesøgene er som nævnt kommet i stand ved at virksomheden er blevet ringet op af et phonerfirma, som på vegne af Cabi indledte en dialog med virksomheden om, hvorvidt de havde særlige udfordringer med mental sundhed og trivsel på arbejdspladsen og desuden bookede et mødetidspunkt med de virksomheder, som var interesserede i et besøg. (Se detaljeret beskrivelse phonerfirmaets metoder og erfaringer i afsnit 5.2.)

De interviewede virksomheder oplevede *henvendelsen fra phonerfirmaet* som meget professionel og grundig, og det var bl.a. derfor telefonsamtalerne ofte kom til at vare mere end 1-2 minutter, som ellers er normalt ved uopfordrede henvendelser til virksomheder om samarbejde eller salg. De interviewede understreger, at den der ringer til virksomheden, skal være i stand til at forklare, hvilken værdi et virksomhedsbesøg kan give virksomheden. En phoner, som kun har som mål at booke et møde uden at vide, hvad mødet skal handle om, bliver konsekvent afvist. Phoneren var ifølge virksomhederne god til at forklare formålet med henvendelsen og til at spørge ind til og lytte til de konkrete udfordringer med mental sundhed og trivsel, der måtte være på arbejdspladsen. Phoneren kunne desuden forklare på en enkel og overskuelig måde, hvad virksomheden kunne få ud af et virksomhedsbesøg. De vigtigste årsager til at virksomhederne takkede ja til et besøg er således

iflg. de interviewede phonerens professionelle tilgang og virksomhederne vurdering af, at et virksomhedsbesøg ville kunne bidrage til, at de fik løst deres udfordring.

Virksomhederne lægger desuden vægt på, at der var tale om et gratis tilbud, hvor virksomhederne ikke forpligter sig til efterfølgende supplerende møder eller deltagelse i et længere (og ofte dyrt) forløb. En arbejdsmiljøkonsulent i et IT-firma siger:

- *”Det er alt andet lige lettere at takke ja til et gratis tilbud, fordi det så ikke skal forbi ledelsen for at blive godkendt.”*

Endelig kendte nogle af de interviewede virksomheder til Cabi, inden de blev kontaktet af phonerfirmaet, og dette var også med til at åbne døren. En personalekonsulent i et håndværkerfirma siger:

- *[...] ”der er ingen tvivl om, at Cabi fangede mig, fordi jeg har brugt dem før. [...] så da jeg hørte det var Cabi, så var interessen også lidt mere vakt. Så det har været kendskabet der har gjort, at jeg stoppede op og hørte på dem.”*

Virksomhederne peger på, at den *indledende dialog* om evt. udfordringer med mental sundhed og trivsel i virksomheden med fordel kan tages med virksomhedens receptionist. Det er forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvem der kan tage stilling til, om et virksomhedsbesøg vil være relevant og receptionisten kan på baggrund af samtalen viderestille til den rette person i virksomheden. Det vil i nogle SMV'er være direktøren eller den person, der har det overordnede personaleansvar. I andre virksomheder vil det være administrationschefen eller en marketings- eller kommunikationsmedarbejder, eller en helt tredje. Selv om vedkommende ikke har det overordnede ansvar for trivsel i virksomheden, har han eller hun måske været den, som i realiteten tager sig af trivsel i virksomheden, som ved, hvor skoen trykker og hvad der er behov for samt hvornår et virksomhedsbesøg bedst kan passes ind på virksomheden. Under alle omstændigheder er det vigtigt at nå den rigtige beslutningstager i virksomheden ift. mental sundhed, fortæller en kommunikationskonsulent som også 'tager sig af trivsel':

- *”Vores direktør ville ikke tage sig tid til at lytte samtalen til enden eller til at læse om et tilbud om virksomhedsbesøg i en mail. Men det vil jeg, selvom jeg primært er den ’kommunikationsansvarlige’. Så man skal bruge lidt tid med receptionisten for at få fat i den helt rigtige i virksomheden, hos os skal det endelig ikke være direktøren, selvom det egentlig er ham, der har det overordnede ansvar for trivsel.”*

Når en virksomhed var interesseret i et virksomhedsbesøg, sendte phoneren dels en kort opsummering af samtalen samt en kalenderreservation til kontaktpersonen i virksomheden og en Cabi-konsulent, som derefter stod for det videre forløb.

Hvordan blev virksomhedsbesøget forberedt?

Ved Cabi-konsulentens første telefonsamtale med kontaktpersonen på virksomheden blev der som hovedregel aftalt et tidspunkt for besøget, formål, deltagere osv. De virksomheder, som ikke kunne lave en aftale om besøg ved den første telefonsamtale, fik i stedet en mail med relevant materiale og et stående tilbud om virksomhedsbesøg.

De virksomheder, som ønskede at gå videre, fik umiddelbart efter telefonsamtalen med konsulenten en kalenderreservation og eventuelt skriftligt inspirationsmateriale til brug for det kommende virksomhedsbesøg. For virksomhederne er det meget vigtigt, at dialogen med konsulenten, aftalen og materialet, der sendes ud inden mødet, er målrettet virksomheden og de udfordringer, som virksomheden står med. En personaleansvarlig i et mindre web-konsulentfirma:

- *"Det skal gerne være enkelt og målrettet vores situation, ... men de [konsulenten] skal nok også være gode til at skubbe til hvor virksomheden står, og hvor der er brug for at gøre noget. Men det skal være på virksomhedens præmisser, ikke omvendt."*

Cabi-konsulentens *indledende afdækning* af virksomhedens vilkår, organisationsopbygning og hvordan de hidtil har arbejdet med trivsel, bliver anerkendt af virksomhederne. De udtrykker tilfredshed med forarbejdet, der bidrager til at målrette besøget, og giver dem relevante og anvendelige værktøjer at arbejde videre med. Den personaleansvarlige fortsætter:

- *"Hvis vi skulle have startet med at gå ind i vores vanskeligheder på mødet, så var vi ikke kommet ret langt på selve mødet [...] Hun talte med mig ad et par omgange en halv time hist og pist. Men det tror jeg har været meget vigtigt for, at det blev en succes."*

Endelig fremhæver virksomhederne, at det har stor betydning at konsulenten er meget *præcis i sit ordvalg ifm. mental sundhed og trivsel*, så det passer til de forskellige brancher og den medarbejdergruppe, vedkommende taler med. Erfaringen er, at hos håndværkere, landbruget eller produktionsvirksomheder fænger begrebet 'god trivsel', mens 'psykisk arbejdsmiljø' eller 'mental sundhed' ikke vil fænge. Omvendt vil begrebet 'mental sundhed' blive bedre modtaget inden for fx IT- eller kommunikationsarbejdspladser, kontor eller forskning. Personalekonsulenten i håndværkerfirmaet fortæller:

- *"Det betyder altså virkelig meget, hvordan man kommer ind ad døren på virksomheden. Hvis man siger: "Hvordan er jeres psykiske arbejdsmiljø?" til et byggesjak, ja så kigger de bare lidt skeptiske på én. Men hvis man spørger: "Hvordan har I det egentlig?", "Hvordan trives I her?", så åbner de munden og begynder at snakke. Det er vigtigt, at man kender til byggebranchen, så det bliver en trivselspolitik og ikke "psykisk arbejdsmiljø" – de ansatte gider ikke psykologi."*

Hvad skete der på selve virksomhedsbesøget?

Hovedparten af virksomhedsbesøgene har været fysiske møder af 1 – 2 timers varighed, mens andre pga. corona-nedlukningen har været online. Ved både online og fysiske besøg startede mødet typisk med en indledende dialog om den situation, virksomheden stod i. I nogle tilfælde blev dialogen fulgt af en kort præsentation af erfaringer og værktøjer fra andre virksomheder fra konsulentens side. Dette virker ifølge de interviewede virksomheder godt, og de ser det som et tegn på, at konsulenten har sat sig godt ind i deres specielle udfordringer og fundet værktøjer, der passer til den konkrete problemstilling eller nærtstående forandring i virksomheden.

Efter oplægget var der typisk afsat tid til at gennemgå og drøfte den konkrete udfordring eller problematik, og hvor deltagerne kunne sparre med konsulenten eller/og med hinanden. De

interviewede virksomheder er tilfredse med konsulentens tilgang. Fx siger en IT-konsulent med ansvar for 'den bløde HR-del' fra en mellemstor IT-virksomhed:

- *"Det er helt rigtigt set", sagde hun (konsulenten) ofte til mødet, og "Næste gang så prøv at gøre sådan og sådan", og "Tag endelig en dialog med de andre nye afdelingsledere om, hvad de gør, for de har jo også prøvet at stå i samme situation som dig".*

Antallet af deltagere på møderne har varieret. På nogle møder deltog alene den HR-ansvarlige og evt. virksomhedens direktør eller personaleleder, eller den medarbejder, som 'normalt' tager sig af trivsel. På andre møder deltog også enkelte medarbejdere eller medarbejderrepræsentanter, et team eller en hel afdeling. Og endelig er der eksempler på, at virksomhedsbesøget blev afholdt som en temadag for alle medarbejdere på arbejdspladsen, hvor der blev holdt oplæg om at spotte stress hos kolleger.

Hvad skete der efter virksomhedsbesøget?

Efter besøget modtog virksomheden typisk endnu en mail fra Cabi med relevant og supplerende materiale, som kunne bruges til at løse den specifikke udfordring i virksomheden. Ved de 75 virksomhedsbesøg, som specielt handlede om trivsel ifm. corona, blev virksomheden desuden kontakten telefonisk 2 måneder efter besøget mhp. at følge op på virksomhedsbesøget.

De virksomheder, der blot ønskede sparring på, om de var 'på rette vej' eller gode råd til afholdelse af en temadag, understreger, at det har haft stor værdi for den mentale sundhed i virksomheden, at de har fået be- eller afkræftet, om det, de havde planlagt eller overvejet, var det rigtige at gøre. Sparringen med konsulenten bidrog til, at de fik overskud til at få effektueret og igangsat de planlagte indsatser ift. mental sundhed. Den kommunikationsansvarlige, som skulle arrangere en strategidag:

- *"Jeg fik bekræftet, at den måde jeg havde tænkt mig at afholde strategidagen på, var ok. Jeg har ikke rigtig fulgt op på samarbejdet, men det var meget værdifuldt at få drøftet dagen og få sparring og coaching på, hvordan jeg havde tænkt mig, at dagen skulle holdes."*

På andre virksomheder var besøget medvirkende årsag til, at de fik igangsat nye tiltag eller initiativer på arbejdspladsen. Også selvom besøget som udgangspunkt blot handlede om, hvorvidt virksomheden var på rette vej. På et virksomhedsbesøg havde mødedeltagerne drøftet, hvordan andre SMV'er konkret havde arbejdet med at forebygge stress, og efter mødet besluttede de at iværksætte nye tiltag. De arrangerede et seminar for ledelsen, hvor der blev udviklet på nye tiltag for en arbejdsplads med høj trivsel. Og efterfølgende blev der afholdt en fælles temadag for alle ansatte med oplæg om sammenhængen mellem sundhed og stress samt hvordan man forebygger stress.

Endelig er der virksomheder, som ved virksomhedsbesøget er blevet opfordret til (og har fået hjælp til) at søge Velliv om midler til at afholde en event i virksomheden ifm. Danmarks Mentale Sundhedsdag i oktober 2021. De oplever, at dette var med til at løfte den mentale sundhed i virksomheden.

- *"Hvis ikke Cabi havde gjort os opmærksomme på muligheden og hjulpet os med at søge, havde vi helt sikkert ikke søgt midlerne fra Velliv."*

Opsummerende finder de interviewede virksomheder det vigtigt at

- den første henvendelse er professionel og at den, der ringer op, kan forklare sit ærinde og er spørgende og lyttende om de udfordringer, der evt. er på virksomheden.
- mødet er godt forberedt, enten gennem den indledende samtale med phonerfirmaet, eller ved at kontaktpersonen og konsulenten forinden har drøftet og planlagt mødet på virksomheden.
- rådgivningen til mødet er målrettet konteksten på den konkrete arbejdsplads: Virksomhederne får præsenteret værktøjer, modeller og eksempler på virkningsfulde indsatser på andre virksomheder og som de direkte kan anvende hos sig selv til enten forebyggelse af sygefravær eller til at igangsætte konkrete tiltag i virksomheden.
- samarbejdet er målrettet og professionelt, både på mail og telefon og ved møderne.
- mødedeltagerne har fået sparring og gode råd til, hvordan man som leder støtter de ansatte og ledere i at komme tilbage på arbejdspladsen efter corona-nedlukningen. Det kan fx være sparring om fjernledelse, hvis medarbejderne gerne ville fortsætte med at arbejde hjemme fra nogle dage om ugen.
- der er mulighed for fleksibel tilrettelæggelse af virksomhedsbesøget. Fx har det været muligt at skubbe mødet til et tidspunkt, hvor de øvrige personaleledere i virksomheden havde holdt MUS med alle medarbejderne, så de på mødet kunne arbejde videre med de ønsker og behov, som medarbejderne havde givet udtryk for, ved MUS-samtalerne
- mødedeltagerne efterfølgende fik mulighed for at benytte hotline og deltage i erfagrupper om lederrollen og trivsel.

Hvad siger Cabi om virksomhedsbesøg– hvad er der sket og hvad virker?

Cabi-konsulenterne bekræfter i høj grad virksomhedernes beskrivelse af og pointer om virksomhedsbesøgene samt at SMV'erne, som har haft virksomhedsbesøg, har haft meget forskellige behov for støtte til at forbedre mental sundhed og trivsel.

Cabi vurderer, at virksomhedsbesøgene er den projektaktivitet, som har haft den største effekt ift. at øge vidensniveauet om mental sundhed og trivsel samt igangsætte konkrete tiltag i SMV'erne. Bl.a. fordi virksomhedsbesøgene sammenlignet med de øvrige aktiviteter – hotline, erfagruppe og oplæg – var meget målrettede og konkrete ift. virksomhederne konkrete og aktuelle behov.

I begyndelsen af projektet forsøgte Cabi at nå SMV'erne via sociale medier, eksisterende relationer og nyhedsbreve, men pga. få henvendelser fra SMV'erne gik man hurtigt over til at bruge et telemarketingsbureau til den første kontakt med virksomhederne. Målgruppen for besøgene er i projektperioden løbende justeret, fx i forhold til størrelse, branche og geografi, for at nå bredest muligt ud til SMV'erne.

Ifølge Cabi var den mest virkningsfulde metode til at aftale virksomhedsbesøg med SMV'er, at telemarketingsbureauet som beskrevet ovenfor tog telefonisk kontakt til virksomheden og gennem

en grundig dialog fik indblik i virksomhedens aktuelle problemstillinger, som evt. kunne afhjælpes med et virksomhedsbesøg.

Afviklingen af virksomhedsbesøgene med repræsentation af flere niveauer i virksomheden betød, at ledelsen, den trivselsansvarlige og de ansatte blev mere bevidste om, hvor meget viden om mental sundhed, der allerede eksisterede i virksomheden. Desuden blev der ofte skabt større klarhed over, at forandringerne, eller løsningen på udfordringen, lå latent i virksomheden.

Cabi-konsulenterne er enige med virksomhederne i, at en ”nede på jorden og i øjenhøjde tilgang” virker bedst. Dvs. at Cabi-konsulenterne på besøget bidrager til at få afdækket specifikke behov og vilkår og justerer oplæg og værktøjer, så de er passer til virksomheden.

Konsulenternes opgaver bestod også i at henlede virksomhedernes opmærksomhed på, at eventuelle forandringer allerede kunne være i gang og reflektere over vigtigheden af selv mindre forandringer. Dette gjorde konsulenterne bl.a. ved at stille hv-spørgsmål og tillade, at disse spørgsmål åbnede for en dybere dialog med medarbejderne. Dialogen på virksomhedsbesøget kunne dermed få en langsigtet effekt, når deltagerne senere kunne trække på erfaringerne fra denne proces. I nogle tilfælde har konsulenterne også præsenteret deltagerne for visuelle redskaber, som erfaringsmæssigt hjælper deltagerne til at huske pointer og gør løsningerne mere håndgribelige.

Mailen, der er sendt til virksomhederne efter virksomhedsbesøget med links eller konkret materiale om det overordnede emne fra besøget, har medvirket til at opretholde og styrke relationen mellem Cabi-konsulenten og virksomhedens repræsentant, og i nogle tilfælde blev der etableret en mere varig kontakt mellem virksomheden og Cabi.

Erfaringerne fra virksomhedsbesøgene viser desuden, at virksomhederne har stor interesse i at høre og lade sig inspirere af, hvordan andre virksomheder håndterer udfordringer med mental sundhed og trivsel. Det betød, at Cabi-konsulenterne fik en formidlingsrolle og var med til at validere de præsenterede værktøjer ved at referere til andre virksomheders anvendelse af disse.

Ifølge Cabi virker følgende ved virksomhedsbesøgene:

- Tilbuddet er tilpasset den enkelte virksomhed, dvs. det er ikke et standardprodukt
- Dialog og meget lyttende tilgang ift. evt. udfordringer med mental sundhed i virksomheden ved den indledende kontakt
- Der skal afsættes god tid til at sætte sig ind i potentielle udfordringer i virksomheden
- Gratis tilbud – og ikke med salg for øje
- Professionalisme – at holde aftaler, og følge op på det, der er aftalt.

Opsummering virksomhedsbesøg

Virkningsfulde mekanismer ved virksomhedsbesøgene er *målrettet rådgivning og sparring* via online møder eller ved fysiske besøg, med fokus på refleksion mere end på store og gennemgribende forandringer, afhængigt af, hvad der er brug for. Rådgivningen skal være *lavpraktisk og i øjenhøjde* og med fokus på, at virksomhedens medarbejdere er bredt repræsenteret

Den vigtigste metode eller kanal til at få kontakt til SMV'erne med tilbud om virksomhedsbesøg er *telefonisk henvendelse* til virksomheden, med grundig forklaring af formål og mål med besøget, og hvor der samtidig aftales et besøg. Dette suppleres med mail med relevant og supplerende materiale før og efter besøget

Virksomhedsbesøg bidrager til projektets mere langsigtede resultater, idet de er med til at øge vidensniveauet og bekræfte den planlagte tilgang til at øge trivsel i SMV'er. De bidrager til at værktøjer tages i brug og i flere tilfælde også til, at der gennemføres målrettede tiltag i virksomhederne.

4.2 ERFAGRUPPER

Fakta om erfagrupperne:

Der blev etableret 11 erfagrupper med i alt 89 virksomheder, svarende til ca. 8 virksomheder i gennemsnit pr. erfagruppe.

Hovedparten af disse virksomheder har mere end 100 ansatte og er primært inden for brancherne kontor og kommunikation.

Erfagrupperne er gennemført ved at Cabi har samlet interesserede ledere og medarbejdere fra forskellige virksomheder i en erfagruppe. Erfagrupperne har været tilfældigt sammensat, bortset fra én gruppe for tillidsrepræsentanter og én gruppe for ledere og tillidsvalgte fra offentlige arbejdspladser. Hver erfagruppe mødtes fem gange, med et forudbestemt tema til hvert møde: trivsel, den svære dialog, sygefravær, organisering og virksomhedskultur.

Hvert møde blev indledt af Cabi-konsulenten med et kort oplæg om dagens tema, hvorefter konsulenten har faciliteret drøftelser mellem deltagerne om emnet.

Der er i projektperioden opstartet og faciliteret tre fysiske erfagrupper, og otte online erfagrupper (pga. corona-situationen).

Evaluators har interviewet repræsentanter fra 5 SMV'er, som samlet set har deltaget i 4 forskellige erfagrupper. 3 af de 5 deltog i online erfagruppemøder og de øvrige 2 har deltaget i fysiske erfagrupper.

I erfagrupperne deltog både virksomheder, som stod over for større strukturelle forandringer ift. trivsel og mental sundhed, og som havde brug for værktøjer og sparring til dette, og virksomheder, der havde behov for at blive mere skarpe på trivselskulturen på arbejdspladsen. Fx måden man taler til hinanden på og at blive bedre til at spotte mistrivsel hos kollegerne

Hvad siger virksomhederne om erfagrunder?

De interviewede blev opmærksomme på muligheden for deltagelse i en erfagrunder ved at læse om tilbuddet i et Cabi-nyhedsbrev eller på LinkedIn.

En HR-chef på en produktionsvirksomhed med ca. 250 timelønnede ansatte fortæller:

- *"Jeg kendte lidt til Cabi fra tidligere og har bl.a. brugt værktøjer fra deres hjemmeside. Jeg meldte mig til erfagruppen, for det er altid fint med noget inspiration – især når man sidder alene med det. Jeg synes især det er givtigt, hvis man rammer ind i et netværk med sammenlignelige virksomheder."*

De interviewede er – og vurderer, at de øvrige deltagere i deres erfagrunder – primært er medarbejdere med en HR-lignende funktion eller tillidsvalgte. Hovedparten har ikke en egentlig HR-funktion i virksomheden, og flere løser andre opgaver, fx indenfor salg og marketing, projektstyring, projektplanlægning eller lignende. Over en periode har de fået (eller taget) mere og mere ansvar for mental sundhed og trivsel i virksomheden, og på den baggrund ønsker de at blive klædt bedre på til opgaven. Udover denne gruppe, som kan kaldes HR-aspiranter, deltog også egentlige HR-chefer i erfagrunderne, jf. ovenstående citat.

Hvad skete der på erfagrundermøderne

For deltagerne fungerede det fint med indledende oplæg fra facilitatoren og præsentation af konkrete værktøjer, da det var med til at sætte en god ramme for drøftelserne og erfaringsudveksling med de øvrige deltagere.

Deltagelsen i erfagruppen var med til at give de interviewede inspiration, viden og værktøjer, som de direkte kunne anvende i egen organisation. Det gælder både de oplæg og dialogen, de havde med Cabi-konsulenten, som forestod faciliteringen af drøftelserne i erfagruppen, og de drøftelser de havde med de øvrige deltagere. Især fremhæver de erfaringsudveksling, drøftelser og rådgivende samtaler med deltagere fra andre typer af virksomheder end deres egen. Forskelligheden i fx størrelse og branche var med til at give dem inspiration, nye input og nye ideer til håndtering af mental sundhed og trivsel i deres egen virksomhed. En HR-aspirant fortæller:

- *"Jeg arbejder med at prøve at sætte trivsel på dagsordenen. Der giver det god sparring, når man i en erfagrunder kan sige, at man har en medarbejder, som man ikke ved, hvad man skal stille op med, og så er der nogen der har prøvet noget lignende, eller kan give nogle gode idéer. Det synes jeg giver værdi."*
- *"Ud over erfaringsudvekslingen er det også guld værd, at Cabi har en værktøjskasse med nogle konkrete ting, man kan overføre og gøre brug af."*

Et andet eksempel på en virksomhed, som har brugt erfa-møderne, er en mellemstor rådgivende ingeniørvirksomhed, som for et par år siden pludselig havde brug for at lave større ændringer i organisationen. Dels var der brug for at uddanne en mindre gruppe af ingeniørerne til at kunne agere teamledere for andre kolleger, dels var planen, at en mellemlider skulle fordele nye opgaver, der kom ind i virksomheden, til kollegerne. Det krævede både overblik over kompetencer hos

kollegerne og også at vedkommende havde føling med travlhed og trivsel i hele medarbejdergruppen. Mellemlideren fortæller:

- *"Jeg havde brug for inspiration til, hvordan jeg skulle løse opgaven. Både for at blive skarpere på rollen som koordinator, og det der med at arbejde med virksomhedskultur, det havde vi ikke rigtig gjort bevidst før. Der er ikke tidligere talt om trivsel i virksomheden, men mere om kultur og værdier. Så jeg vil sige, vi er meget mere bevidste om det der med trivsel nu, efter jeg har deltaget i en erfagrube om emnet, og at vi trives og har det godt. Men det er ikke noget, vi har arbejdet med, hvis du kan følge mig?"*

Desuden er deltagelsen i erfagrupe med til at udvide deltagerens netværk og det bidrager til, at deltagerne kan trække på hinandens erfaringer mellem møderne. Et eksempel er en HR-direktør og medarbejder i en produktionsvirksomhed, der efter et møde i erfagruppen fik tilsendt et værktøj til løbende at få taget temperaturen på travlhed hos medarbejderne, af en af de øvrige deltagere.:

- *"Med en erfagrube kan du hurtigt få nogle nye tips og tricks, som nemt kan bruges, når du kommer hjem igen, i modsætning til, hvis vi skulle igangsætte et nyt stort trivselsprojekt. Ofte har vi jo bare brug for korte og præcise svar til helt konkrete spørgsmål om "de små ting i hverdagen". Ved deltagelse i erfagruppemøderne får jeg lynhurtigt svar på spørgsmål, jeg havde på forhånd – eller som opstår på mødet. Og ofte er de løsninger, vi bliver præsenteret for, afprøvet i de andre virksomheder. Det sparer os for en del tid."*

Endelig nævner de interviewede, at det har stor betydning, at tilbuddet om deltagelsen i erfagrupe er gratis. Ikke fordi virksomheden ikke har råd til at betale et mindre beløb for deres deltagelse, men fordi mellemlideren eller den ansatte med ansvar for mental sundhed og trivsel typisk ikke behøver godkendelse til at deltage fra sin leder. En arbejdsmiljøkonsulent i et softwarefirma beskriver det således:

- *"Når det er gratis, behøver jeg jo ikke at spørge min chef om det er noget, jeg må bruge penge på. Så er det bare min egen tid, der går med det, og der må jeg jo bare sørge for at få løst mine arbejdsopgaver alligevel."*

Nogle af møderne er foregået online som følge af Corona-nedlukningen. Det har ifølge deltagerne fungeret fint. Men de påpeger også, at det på onlinemøderne til tider har været vanskeligt at få opbygget den nødvendige tillid mellem deltagerne for at få det fulde udbytte af de rådgivende samtaler, som deltagerne har oplevet som coachende. Tillid er netop vigtigt, når man skal dele (også sårbare) erfaringer. Erfaringen er derfor at online erfagrupe primært egnede sig til inspiration og videndeling og ikke så meget til rådgivende samtaler, hvor man blev udfordret på sin praksis.

Hvad siger Cabi om erfagrupe

Samlet set oplever Cabi-konsulenterne, at erfagrupe har været en succes og vurderer, at deltagerne har haft et godt udbytte af møderne. Til alle erfagruppemøderne har deltagerne haft mulighed for at sparre med andre med lignende udfordringer, og i lignende positioner som dem selv. Et tilbud, som er vanskeligt at finde andre steder. Grupe har selvsagt være lidt forskellige, men

generelt er det lykkedes at få skabt et fortroligt rum, hvor deltagerne kunne dele vanskeligheder og udfordringer ift. mental sundhed og trivsel.

Hovedparten af deltagerne i de 11 erfagrunder var medarbejdere, som udover andre opgaver i virksomheden, også havde HR-lignende funktioner i virksomheden og desuden var deltagerne i en af grupperne tillidsvalgte. At deltagerne havde samme position i deres virksomhed, har ifølge Cabi både været en fordel og en ulempe. Det er positivt, at deltagerne kan spejle sig i hinanden, give relevant sparring på hinandens udfordringer og opleve, at de ikke står alene med deres vanskeligheder. Med et mål om at skabe forandringer ude i virksomhederne, kan det dog også være en ulempe, at de fleste deltagere ikke sidder i positioner med beslutningskompetence. Det har ifølge Cabi været en udfordring at få ledere med beslutningskompetence i virksomhederne til at tilmelde sig erfagrunderne, idet de ofte sparrer med ledere i andre netværk. Derfor har Cabi arbejdet målrettet med, hvordan deltagerne kunne tage den nye viden med 'hjem', og påvirke beslutningstagerne i egen virksomhed.

Opsummering erfagrunder

Erfagrunder har vist sig at være en god metode til at nå ud til SMV'er med budskabet om mental trivsel og dermed skabe øget opmærksomhed og viden samt give konkrete redskaber til SMV om mental trivsel.

Det var muligt at nå SMV'erne med tilbud om deltagelse i erfagrunder gennem Cabis *nyhedsbreve, webside, relationer og netværk* af samarbejdspartnere i eksisterende og tidligere projekter.

Korte *oplæg og præsentation af anvendelige værktøjer* ift. et relevant emne af en facilitator og ikke mindst *dialog og sparring* med hinanden er alle virkningsfulde mekanismer ved erfagrunderne. Også sparring og samtaler med repræsentanter fra virksomheder, der er forskellige, har været efterspurgt. Det ser ud til, at erfagrunderne som aktivitet både er virkningsfulde for deltagere, der formelt har en HR-funktion og for deltagere, som hen ad vejen har fået/taget rollen på sig.

Erfagrunderne har bidraget til *dialog og sparring* om emnet, men det er vanskeligt at afdøre, om de direkte har ført til positive forandringer i hovedparten af virksomhederne. Mens deltagere med ledelsesansvar umiddelbart kan omsætte viden og inspiration fra erfagrunderne til handling, hvis de ønsker det, har deltagere, som ikke var ledere i egen virksomhed, udtrykt frustration over, at de nødvendigvis skal have deres ledelse med på ideen. Konsulentens fokus på, hvordan deltagerne uden ledelsesansvar kan påvirke ledelsen på egen virksomhed, har sandsynligvis medvirket til at øge deltagernes handlekompetencer. Ikke mindst for de deltagere, der er nye i HR-rollen.

4.3 OPLÆG

Fakta om oplæggene:

Der er afholdt 79 oplæg for 1.711 virksomheder i projektet, svarende til ca. 22 virksomheder i gennemsnit pr. oplæg.

Der var stor variation i virksomhedernes størrelse og branche, afhængigt af den samarbejdspartner/organisation, der stod for arrangementet

Emnerne på oplæggene var håndtering af sygefravær og mistrivsel på organisationsniveau. Oplæggene blev tilpasset omstændighederne, fx de deltagende virksomheders branche mv.

Oplæggene blev typisk gennemført ved, at Cabi fik en afgrænset tid til at holde et oplæg, når et erhvervsnetværk, en brancheforening, Cabis tidligere virksomhedsnetværk, et jobcenter, en erhvervsskole eller en faglig organisation afholdt et arrangement med deltagelse af SMV'er.

Indtil Corona-nedlukningen blev alle oplæg afholdt som møder med fysisk fremmøde, under corona-nedlukningen er oplæggene primært afviklet som webinar. Der blev undervejs også eksperimenteret med oplæg i andre rammer som fx "walk and talk".

Der er ikke interviewet virksomheder, der har deltaget ved et oplæg, så dette afsnit bygger udelukkende på en stikprøve survey fra udvalgte deltagere til oplæg, på evaluators observationer under et online oplæg samt Cabis beskrivelse af oplæg og vurdering af, hvad der virker ift. projektets forandringsteori.

Hvad siger virksomhederne om oplæg?

Undervejs i projektet, har Cabi bedt tilfældigt udvalgte deltagere ved oplæggene om at svare på en survey om deres udbytte af oplægget. 49 deltagere (ud af de i alt 1.689 deltagere) har svaret på surveyen. Stikprøven viser, at virksomhederne fandt oplæggene relevante, de fik mere viden om emnet samt inspiration til at arbejde mere med mental sundhed og trivsel:

- 85 % af deltagerne har i høj grad eller meget høj grad vurderet, at oplægget var relevant for dem eller den virksomhed, de kommer fra.
- 70 % af deltagerne har i høj grad eller meget høj grad vurderet, at de fik mere viden om emnet, og at de fik inspiration til at arbejde mere med emnet.
- 88 % af deltagerne var i høj grad eller meget høj grad tilfredse med udbyttet af oplægget

Hvad siger Cabi om oplæg – hvad virker?

I starten af projektet udarbejdede Cabi et standardoplæg målrettet SMV'er om, hvordan man skaber trivsel på arbejdspladsen. Hovedindholdet i oplægget var roller og ansvar ved forebyggelse og fastholdelse af sygemeldte samt præsentation af forskellige værktøjer til inspiration til SMV'erne. Under corona nedlukningen fik onlineoplæggene mere fokus på trivsel ifm. hjemmearbejde.

Tilhørerne til de 79 oplæg var meget forskellige, afhængigt af hvilken organisation, forening eller netværk der stod for arrangementet. Ved nogle oplæg deltog helt små virksomheder fra en specifik branche, fx hvis det var et arrangement i en fagforening. Til andre oplæg deltog større virksomheder fra flere forskellige brancher. Kontakten til arrangørerne skete typisk gennem Cabi etablerede netværk, dvs. jobcentre, brancheorganisationer, erhvervsnetværk mm., som Cabi har samarbejdet med tidligere.

Deltagernes erfaringer med trivsel og sygefravær spændte også bredt, fra meget erfarne til nybegyndere. Det gav ifølge Cabi den udfordring, at mens de meget erfarne ofte efterspurgte konkret materiale, de kunne gå hjem og arbejde videre med, har de tilhørere, som enten ikke har ansvaret for trivsel og sygefravær på arbejdspladsen eller hvor sygefravær ikke er en prioritet på arbejdspladsen, formentlig ikke i samme grad taget viden og inspiration fra oplægget til sig.

Ved det afsluttende evalueringsinterview drøftede Cabi-konsulenterne, hvordan de fremover vil kunne tage højde for denne problematik. Bl.a. ved i endnu højere grad end tidligere at lægge op til egentlige drøftelser, inddragelse og dialog undervejs og efter oplægget ved såvel fysiske som online arrangementer. Evt. ved at inddele tilhørerne i mindre grupper af SMV'er, der er i samme situation eller med samme udgangspunkt. Cabi ser oplæg som en anvendelig metode til at nå ud til en stor kreds af SMV'er om emnet. Vurderingen er, at oplæggene har givet SMV'erne viden og inspiration til at arbejde med sygefravær, men der er usikkerhed om, hvorvidt der er iværksat konkrete handlinger efterfølgende hos virksomhederne.

De interviewede virksomheder, der har deltaget i et virksomhedsbesøg og erfagrupper anbefaler, at Cabi forsøger at 'skubbe' lidt til og 'provokere' virksomhederne til at arbejde videre med at styrke trivsel på arbejdspladsen. Denne tilgang kan også overvejes ved oplæggene, idet det ofte bidrager til at flytte holdninger og starte handlinger, når tingene bliver stillet skarpt op og 'der kommer kant på'.

Særligt om online oplæg

En del af oplæggene i foråret 2020 har pga. corona-nedlukninger været afholdt som velbesøgte online oplæg. Cabi vurderer, at online oplæg virker ift. at bibringe SMV'er viden om forebyggelse og fastholdelse. Digitale møder og større online arrangementer er dog stadig nyt for mange SMV'er. På den baggrund kan det ikke udelukkes, at gevinsten ved onlinemøder – mulighed for flere deltagere og lettere at arrangere end fysiske møder – ikke kan opveje det manglende nærvær og vanskeligheder med at give oplægget 'kant', når mødet foregår online.

Evaluators deltog i oktober måned 2020 i et online webinar med ca. 130 deltagere om sygefraværspolitik. Der var en blandet deltagerkreds, som beskrevet ovenfor. Evaluator kunne observere, at det tekniske fungerede godt, at det var nemt at tilmelde sig og deltage, at man som tilhører blev fint serviceret og at tilhørerne var aktive og skrev relevante kommentarer og spørgsmål i chatten mm.

- **Fordele ved webinarer** er, at det er muligt at nå ud i hele landet og deltagerne behøver ikke bruge tid på transport, hvilket er oplagt til SMV'er, der ikke kan tage en hel dag ud af kalenderen for at deltage i et seminar. Formålet med arrangementet er at give information,

og det egner sig fint til webinar-formatet. Det er relativt nemt at sætte et nyt emne op for et webinar ud fra, hvad der rører sig.

- **Ulemper ved webinarer** er, at det er svært at få en dialog i gang, selvom deltagerne kan stille spørgsmål via chatten. Når man ikke møder deltagerne fysisk, kan man ikke netværke eller gøre dem interesserede i flere tilbud fra projektet, ved fx at uddele foldere og snakke med deltagerne bagefter. Mulighederne for at vurdere, hvordan oplægget bliver modtaget, er begrænsede, når man ikke får den hurtige feedback på stedet.

Projektets følgegruppe har efterfølgende anbefalet Cabi at fortsætte med online oplæg i projektet, da SMV'erne i forbindelse med nedlukningen havde stor brug for viden og inspiration til håndtering af sygefravær og mental sundhed. Det bør så vidt muligt være op til virksomhederne, om de ønsker online arrangementer eller at vente, til det er muligt at mødes fysisk, især hvis virksomhederne er uvante med at deltage i online møder.

Følgegruppens drøftelser blev af evaluator efterfølgende analyseret og beskrevet i statusnotat nummer 2, sammen med evaluators anbefalinger til projektets videre fremdrift.

Opsummering oplæg

Det var muligt for Cabi at arrangere oplæg for SMV'er gennem *netværk* til tidligere og nuværende samarbejdspartnere. Online oplæg er primært formidlet vha. *nyhedsbreve* og *Cabis webside*.

Virkningsfulde mekanismer er *standardoplæg* om forebyggelse af sygefravær og håndtering af trivsel, samt *dialog* med og mellem deltagerne undervejs, således at deltagerne udfordres på, hvordan de vil kunne anvende den viden og de værktøjer, som blev præsenteret ved oplægget, hjemme i egen organisation.

Oplæggene har bidraget til *præsentation af ny viden og inspiration* om emnet, og til gode *dialoger*. Det er ikke muligt at svare på, om der på baggrund af oplæggene efterfølgende er igangsat konkrete initiativer hos de SMV'er, der deltog.

4.4 HOTLINE

Fakta om hotline:

Der har været 152 hotline-henvendelser til Cabi i projektet.

Mere end halvdelen af de 152 hotline-henvendelser er fra virksomheder med mere end 100 ansatte, men det er også den aktivitet, som den største andel af virksomheder med under 10 ansatte har benyttet sig af. De fleste af virksomhederne er indenfor privat service.

Mere end to tredjedele af hotline-henvendelserne (67%) handler om sygefravær på individ niveau. Hertil kommer at 11% handler om mistrivsel på individniveau, hvilket er den næststørste andel af temaerne.

Hotline-aktiviteten er typisk gennemført ved, at en virksomhed har ringet til Cabi, hvor receptionisten har viderestillet samtalen til den konsulent, som på det tidspunkt havde telefonvagten til hotline. Repræsentanten fra virksomheden har fortalt om problemet eller udfordringen, hvorefter konsulenten har rådgivet i den konkrete sag. Rådgivningen har typisk taget 15 – 30 minutter.

Evaluators har interviewet to virksomheder, som har benyttet sig af hotline-tilbud i projektet. Begge kendte Cabi fra tidligere samarbejde; den ene fra et virksomhedsbesøg i projektet og den anden fra et tidligere projektsamarbejde. 6 virksomheder takkede pænt nej tak til at blive interviewet om deres deltagelse i hotline-aktiviteten, primært pga. travlhed i virksomheden.

Hvad siger virksomhederne om Hotline – hvad virker?

De interviewede virksomheder kontaktede hotline, fordi de havde konkrete og praktiske udfordringer med trivsel på arbejdspladsen, som de havde brug for sparring og gode råd til at håndtere. I begge tilfælde handlede det om udfordringerne med at tilrettelægge et godt forløb ved gradvis tilbagevenden af en sygemeldt medarbejder. I det ene tilfælde skyldtes sygemeldingen mobning på arbejdspladsen, og repræsentanten fra virksomheden havde også nogle lidt mere overordnede spørgsmål til en trivselspolitik, virksomheden var i færd med at udarbejde.

De lægger begge vægt på, at det var let at komme igennem til rette person i Cabi, og at de hurtigt og uproblematisk kunne få rådgivning om lige præcis den aktuelle udfordring. Det var afgørende for virksomhederne, at rådgivningen var meget målrettet den specifikke udfordring og ikke blot et standardsvar eller generisk model, som blev bragt i spil. En HR-ansvarlig siger:

- *"Jeg tror, samtalen har taget tre kvarter eller sådan noget, og så sendte hun (Cabi-konsulenten) nogle eksempler efterfølgende. Der var noget af det, hun fortalte, hvor jeg sagde: "Ja, det lyder da virkelig godt, det tror jeg da er noget i den retning", hvor hun så sagde "Jamen, det kan jeg godt sende til dig, så du kan få det som inspiration". Det fik jeg kort tid efter, nogle timer efter."*

I tilfredshedssurveyen skriver nogle af SMV'erne om deres udbytte af hotline:

- *Superglad for den hjælp, jeg fik.*
- *Super god samtale med høj faglighed og praktisk anvendeligt.*
- *For første gang fik vi vejledning, der var til virksomhedens fordel! Selvfølgelig skal man passe på sine medarbejdere, men når en enkelt person udnytter virksomheden, og svigter gang på gang, går det ud over alle de andre medarbejdere. Det er åbenbart et umuligt budskab at få trængt igennem til alle andre end Cabi, så TAK! Kæmpe tak for den bedste vejledning, og rådgivning! Vi ønsker kun at forbedre os som virksomhed og det har vi også fået mulighed for nu med flere værktøjer med i bagagen! Vi ser allerede frem til et langt samarbejde! Tak!*
- *Det er meget brugbart, at der findes en sådan rådgivning for små selvstændige virksomheder.*
- *Ingen kommentarer; yderst kompetent sparring.*
- *Uvildig, kompetent og meget værdifuld kontakt med Cabi.*
- *Kendte ikke til Cabi før for et par måneder siden. Har siden da kontaktet dem 2 gange, og har begge gange fået meget god rådgivning og personlig betjening.*

Hvad siger Cabi om Hotline – hvad virker?

Ifølge Cabi er ovenstående på mange måder repræsentativt for de øvrige hotline-henvendelser, der har været i projektet.

En del af henvendelserne har handlet om mistrivsel hos konkrete medarbejdere eller situationer, der er opstået i virksomheden. Konsulenten har lyttet til den konkrete udfordring i virksomheden, rådgivet i løsning af den specifikke sag og efterfølgende sendt relevant materiale til den pågældende i virksomheden. Generel ledelsessparring, som det er foregået i erfagrunderne og virksomhedsbesøgene, er ikke sket ved hotline.

Nogle af henvendelserne til hotline-telefonen har været fra virksomheder, som forinden har haft et virksomhedsbesøg. Her har bl.a. andre ledere i virksomheden end dem, der deltog i virksomhedsbesøget, efterfølgende ringet ind med uddybende spørgsmål om en konkret sag, som det ikke var muligt at drøfte på selve mødet. Der er også eksempler på, at en hotline-henvendelse førte til en aftale om et virksomhedsbesøg om trivsel og mental sundhed i virksomheden generelt, efter at virksomheden på hotline havde fået hjælp til at løse en konkret sag.

Det har siden projektstart været en udfordring, at virksomhederne ikke i så høj grad som ventet benyttede sig af tilbuddet om hotline. Derfor var hotline et tema på den første stop-op-dag med projektets følgegruppe i marts 2020, hvor man gik i dybden med barrierer og muligheder for at øge antallet af hotline henvendelser. Efterfølgende har Cabi arbejdet med kvalificering og videreudvikling af hotline på baggrund af evaluators anbefalinger.

Følgegruppen evaluerede hotline-aktiviteten på den sidste stop-op-dag i projektet. Først og fremmest påpegede følgegruppen, at selvom projektet ikke nåede målet for antallet af hotline-henvendelser, har tilbuddet været relevant og brugbart for de virksomheder, som har benyttet sig af det. Måske var måltallet bare for ambitiøst. Følgegruppen foreslog på den første stop-op-dag, at

Cabi skulle arbejde mere med at tydeliggøre, hvad hotline egentlig er, og hvordan en hotline kan give værdi til SMV'er, der stod med konkrete udfordringer med mental sundhed og trivsel. Konkret ved at hotline-telefonen blev markedsført som HR-Hotline til SMV'er med konkrete udfordringer med trivsel og mental sundhed. Disse forslag har Cabi som nævnt arbejdet videre med i projektet. Hotline-aktivitetens profil blev skærpet og tilbuddet justeret, så det bl.a. blev muligt at skrive en mail og bede om at blive ringet op for rådgivning i en konkret sag, når det passede i den pågældendes kalender. Derudover er der blevet arbejdet mere med at udbrede viden om hotline-tilbuddet til virksomhederne gennem websiden, nyhedsbreve, LinkedIn mm.

Opsummering om Hotline-aktiviteten

Der har været en del udfordringer med at nå SMV'erne med tilbud om Hotline, og tilbuddet har ikke været benyttet så meget som forventet. Da SMV'erne i mindre grad har kontaktet hotline på eget initiativ, har Cabi på anbefalinger fra følgegruppen arbejdet med at *udbrede viden om tilbuddet gennem deres webside, nyhedsbreve, sociale medier mm*. Hotline har vist sig at være et godt supplement til de virksomheder, som har haft virksomhedsbesøg, oplæg eller erfagruppe, og efterfølgende ønskede hjælp til løsning af en konkret udfordring, som det ikke var muligt at tage op ved fx virksomhedsbesøget.

Konkrete råd og vejledning i håndtering af en specifik sag har været virkningsfulde mekanismer ved hotline. Med hotline-funktionen har ledere og mellemledere i SMV'erne haft en mulighed for at ringe til en fagperson, der kunne give helt konkrete råd og efterfølgende sende virksomheden relevant materiale, som kunne bruges i den konkrete sag.

Aktiviteten har dermed bidraget til, at virksomheder tager *specifikke værktøjer i brug*, men det vurderes ikke, at den har bidraget til generelt at øge vidensniveauet om trivsel på arbejdspladsen, til at synliggøre årsager til udfordringer med trivsel eller til at gennemføre målrettede tiltag.

5. OPSØGENDE KONTAKT TIL VIRKSOMHEDERNE

Dette afsnit evaluerer to forskellige tilgange til kontakten til SMV'erne med tilbud om virksomhedsbesøg. Ved den ene tilgang er revisorer ambassadører for projektet overfor deres kunder, og ved den anden tilgang kontaktes SMV'erne gennem et telemarketingbureau med tilbud om virksomhedsbesøg.

5.1 REVISORER, SOM 'AMBASSADØRER' FOR PROJEKTET

Helt fra projektets start var revisorer defineret som en målgruppe for projektet, mhp. at de kunne være ambassadører for projektet overfor SMV'erne. Målet var at *give 100 revisorer en basisviden om mental sundhed, der gør dem i stand til at have dette fokus hos deres kunder og evt. henvise videre til vejledning for projektet*, som det er beskrevet i projektansøgningen.

Undervejs i projektet er der indledt et samarbejde med 49 revisorer, både med mindre og mellemstore revisorvirksomheder, og med store revisorhuse.

Samarbejdet bestod i, at Cabi tilbød at give revisorerne en basisviden om mental sundhed og trivsel, der satte dem i stand til at have dette fokus i dialogen med deres kunder blandt SMV og – hvis det var relevant – at bidrage med at henvise interesserede SMV'er til projektet.

Evaluators har interviewet to revisorer, der har deltaget i projektet. Som udgangspunkt var de begge positive overfor samarbejdet, men peger også på en række vanskeligheder eller udfordringer ved at anvende revisorer som indgang til at få kontakt til SMV'er med udfordringer med mental sundhed og trivsel.

Hvad siger revisorerne om projektsamarbejdet – hvad virker?

For det første er det en udfordring at sikre revisorerne tilstrækkelig grundig information om projektet til, at de præcist kunne formidle til virksomhederne – deres kunder – hvilken nytteværdi, der er for virksomhederne i hhv. virksomhedsbesøg, erfagruppe og hotline. Revisorerne skal bl.a. have et tilbunds gående kendskab til form og indhold i hvert af de tre tilbud samt kunne informere virksomhederne om, hvilke udfordringer de forskellige tilbud egner sig bedst til at løse. Derfor har revisorerne ønsket at etablere en tæt relation til Cabi, inden de for alvor ville anbefale projektet til deres kunder.

Derudover peger revisorerne på, at det kan være vanskeligt for en revisor, som fx kun har kontakt til en virksomhed 1-2 gange om året, at spotte, om virksomheden fx har udfordringer med stress blandt medarbejderne. Det er nok muligt for revisoren at spotte travlhed eller at en medarbejder eller leder mistrives eller har stress. Men det er meget vanskeligere for en revisor at spotte, om virksomheden har brug for hjælp til at forebygge mistrivsel eller stress, hvis ikke dette direkte bringes op i samtalen. Revisorerne er ikke uvante med at tale om følsomme emner med deres kunder – fx udfordringer med likviditet, krisehåndtering, arvespørgsmål mm. Men det kræver en anden

sprogbrug og faglighed at tale om forebyggelse af stress, og det vil typisk være andre parter end virksomhedens revisor, der først kommer på banen, hvis en medarbejder er ramt af stress. Fx forsikringselskab, den stresssygemeldtes praktiserende læge, brancheorganisation mm.

En revisor fra et revisionshus, som mødtes et par gange med Cabi om projektet, og bl.a. har fået udleveret materiale, som han kunne tage med ud på virksomhedsbesøg, oplever følgende vanskeligheden med at formidle tilbuddet til virksomhederne:

- *Når jeg fx sad overfor en ejerleder i en mindre håndværksvirksomhed, som udmærket godt selv vidste, at der var hammer travlt i virksomheden, og jeg så foreslog, at de sammen med Cabi skulle samle medarbejderne nogle timer for at snakke om trivsel og hvordan man spotter fx tegn på mistrivsel, ja så ville det ikke gøre noget positivt ift. at de havde travlt, eller at de fik mindre travlt.*

En anden revisor har tilsvarende været i dialog med Cabi om projektet og om et samarbejde. Aftalen var, at hans revisionsfirma skulle finde 2-3 af deres SMV-kunder, som kunne være interesserede i et virksomhedsbesøg. Dette lykkedes dog ikke. Revisorfirmaet var i kontakt med en række SMV'er, som de vurderede kunne have glæde af tilbuddet, men havde lidt svært ved at fortælle kunderne præcist, hvad tilbuddet fra Cabi gik ud på.

- *Flere af vores kunder var interesserede, men hvis der var et par ting, vi ikke kunne svare på, sagde de typisk, at de ville vende tilbage senere, uden det dog blev til noget. Vi kan sagtens spotte, om der kunne være udfordringer med trivsel hos vores kunder – og vi kender jo mange af faresignalerne på mistrivsel – men derfra til at få et møde sat op er der temmelig langt.*

Derudover peger revisorerne på følgende udfordringer:

- Materialet, som revisorerne havde med, fængede ikke rigtigt hos SMV'erne.
- Travle SMV'er får ikke mindre travlt af at skulle indkalde medarbejdere til møde om at spotte fx mistrivsel hos kolleger – tilbuddet matcher ikke virksomhedens akutte behov.
- Revisorer er traditionelt ikke 'sælgere', så de kan have svært ved at fortælle om tilbuddet på en måde så virksomheden kan se, hvilken værdi det giver for virksomheden.
- Revisorer kan fortælle kunderne om virksomhedsbesøg, men ikke nødvendigvis uddybe, hvad det går ud på og hvad virksomheden får ud af at sætte 1 time af til besøg.
- Revisorerne kommer pga. corona ikke så meget i virksomhederne som tidligere, da mange møder klares via teams.

De interviewede revisorer vurderer, at de godt kan formidle den indledende kontakt til SMV'erne, men at Cabi hurtigt skal overtage dialogen med virksomheden om, hvad de præcist kan tilbyde ift. den konkrete udfordring, virksomheden står med. Det er også revisorerens erfaring, at SMV'erne typisk er mere interesserede i en målrettet indsats ift. deres aktuelle udfordringer og ikke i at få præsenteret et koncept til generel forebyggelse i SMV'er.

De to revisorer ser stadig et potentiale for et samarbejde med Cabi. Fx at præsentere projektet via oplæg og drøftelser i RevisionsGruppen Danmark, som er en interesseorganisation og netværk for 25 revisionshuse fra hele landet.

Hvad siger Cabi om samarbejdet med revisorerne – hvad virker?

Cabi har siden projektstart henvendt sig til forskellige revisionshuse og drøftet muligheden for samarbejde. Først til de mindre og mellemstore revisorer, men efterhånden i højere grad i de store revisorhuse, som i nogen grad selv har rådgivning om trivsel og mental sundhed som del af deres portefølje.

Enkelte revisorer har haft materiale med ud på kundebesøg i SMV'er, andre har præsenteret tilbuddet i nyhedsbreve, ligesom der har været brochurer i revisorkontorerne, så SMV'erne selv kunne spotte tilbuddet.

Cabi oplever, at det har været vanskeligt at etablere et samarbejde med især de mindre og mellemstore revisionshuse. Dels fordi revisorerne i begrænset omfang kendte til eller havde en egentlig samarbejdsrelation med Cabi i forvejen. Dels fordi revisionshusene, som så mange andre, var påvirket af Corona situationen. Corona betød, at mange arrangementer, hvor Cabi kunne fortælle en større forsamling af revisorer om deres tilbud til SMV'er, blev aflyst og at revisorerne fik meget travlt med bl.a. at opgaver om kompensation mv.

For at styrke denne del af indsatsen har Cabi efter anbefaling fra følgegruppen og evaluator arbejdet med at udvide målgruppen til også at omfatte økonomi-/regnskabsansvarlige i SMV'erne.

Opsummering – revisorer som 'ambassadører' for projektet.

Det er ikke lykkedes at få etableret et samarbejde med revisorerne om at nå SMV'erne. Derfor er det heller ikke muligt at pege direkte på virkningsfulde mekanismer ift. denne del af projektet.

5.2 KONTAKT TIL SMV'ERNE GENNEM TELEMARKEBUREAU

Den anden tilgang til kontakt til SMV'erne gennem et telemarketingbureau blev udviklet efter projektet var startet op. Målet var at udnytte telemarketingbureauet Valeurs stærke telemarketingkompetencer til primært at arrangere virksomhedsbesøg. Der er lavet fire ringekampagner i projektet.

Telemarketingbureauets kompetencer og erfaringer

Valeur er et privat telemarketingbureau, der er specialiseret i opsøgende salgsarbejde for offentlige og private virksomheder. Det sker gennem telefonisk kontakt, dialog samt bookning af digitale og fysiske møder med potentielle kunder. Valeur har en del erfaring med henvendelser til private virksomheder om job på særlige vilkår, opkvalificering og rekruttering for landets jobcentre. Bureauet prioriterer, at de samme erfarne medarbejdere tilknyttes en opgave fra start til slut, så der er kontinuitet i opgaveløsningen.

De vigtigste faktorer ift. at Valeur kunne booke møder for Cabi var, at phonerne havde stærke telemarketingskompetencer og blev klædt godt på af Cabi til at gå i dybden i dialogen med virksomhederne om trivsel, om hvad Cabi kunne bidrage med på et virksomhedsbesøg og om hvordan besøget kunne give værdi for virksomheden.

Forberedelse af indsatsen

En ringekampagne startede altid med et opstartsmøde, hvor det blev afklaret, om der var særlige emner eller fokus, der skulle tages højde for. På baggrund af mødet udarbejdede Valeur et talescript, som var udgangspunkt for dialogen med virksomheden. Det var ikke et egentligt manuskript som blev læst op i telefonen, men blot en ramme for samtalen, da det ifølge Valeur er vigtigst at være 'sig selv' og lyttende undervejs i telefonsamtalen. Der var jævnligt statusmøder med Cabi i løbet af hver ringekampagne for at justere og tilpasse henvendelsen til virksomhederne efter virksomhedens behov.

Udvælgelse af virksomhederne og indsamling af kontaktoplysninger skete ved, at Valeurs datamanager via cvr registeret trak en liste over private virksomheder ift. geografisk placering, størrelse og branche. Listen blev sendt til Cabi til godkendelse.

Kontakten til virksomheden

Valeur har oplevet, at mange virksomheder fandt tilbuddet relevant. Bureauet ringede virksomhederne op for at booke en tid til et virksomhedsbesøg. Hvis det direkte nummer til personalelederen eller direktøren var oplyst, gik kontakten til dem, ellers til firmaets hovednummer. Hovedparten af henvendelserne endte hos virksomhedens reception. Phoneren præsenterede sig som Cabi-medarbejder, gav en grundig forklaring på sit ærinde og bad om at blive stillet om til virksomhedens personaleansvarlige. Hvis den personaleansvarlige var optaget, bad phoneren om en mailadresse til vedkommende og sendte derefter en mail om sit ærinde. Hvis ikke den personaleansvarlige ringede tilbage, kunne Valeur prioritere at kontakte vedkommende igen på et senere tidspunkt.

En samtale med receptionen kunne typisk vare mellem 1-5 minutter, og samtalen med den personaleansvarlige typisk 5-10 minutter, hvis vedkommende var interesseret i et møde. 1 minut, hvis der ikke var interesse.

Konsulenten fra Valeur fortæller om den typiske indgang til samtalen med en interesseret personaleleder:

- *"Kender du til Cabi? [hvis nej] Må jeg lige hurtigt fortælle dig, hvad Cabi er? [Hvis ja] Vi tilbyder i øjeblikket et gratis møde på arbejdspladsen om trivsel."*

At det er gratis, betyder ifølge phonerfirmaet rigtig meget for virksomhedernes lyst til at benytte sig af tilbuddet: De små virksomheder behøver ikke tage stilling til, om mødet og prisen hænger sammen, og i store virksomheder drukner beslutningen om virksomhedsbesøg ikke i hierarkisk bureaukrati, hvis den person, som phoneren får kontakt til, ikke har beføjelserne til at bruge selv små beløb til at afholde et virksomhedsbesøg.

En god indgangsvinkel til en dialog med personalelederen om behov for indsats er, ifølge Valeur, at starte med at spørge, hvordan trivslen er blandt medarbejderne under corona:

- Typisk svar: *"Vi tror ikke, vi har nogen der ikke trives."*
- Phoner: *"Jeg lægger mærke til, at du siger 'tror'. Vi ved fra undersøgelser, at medarbejdere som mistrives, ofte ikke står frem af frygt for at blive opsagt..."*

Valeur uddyber denne fremgangsmåde:

- *"Hvis du bare ringer ud for at få et møde, så får du ikke noget. Vi er nødt til at høre lidt ind til virksomheden: Hvordan oplever I det ude ved jer? Hvordan ser jeres sygefravær ud? Har I nogle arbejdere, som ikke trives?
Det behøver jo ikke at være i forhold til arbejdet. Mistrivsel kan også være baglandet, der ikke fungerer. Så trives man måske heller ikke på arbejdet, fordi tankerne er et andet sted. Og det er jo nogle af dem, som kan være svære at fange. Men det gør, at hvis vi forstår at tackle den situation sammen med den konkrete medarbejder, så formår vi højst sandsynligt også at redde medarbejderen fra at blive sygemeldt med stress eller depression."*
- *"En af de ting, som jeg også godt kan finde på at udfordre personalelederen lidt på, er deres dialog med medarbejderen, der er stressramt: Hvordan trives de stressramte? Snakker du med dem selv eller får du tilbagemeldinger fra den stressramtes nærmeste leder?
Der er nogle, der siger: "Nu hvor du spørger, så nej, så har jeg egentlig ikke en dybere dialog med medarbejderen. Det er jo deres leder der har det".
Så siger jeg: "Hvad hvis du tænker på lederne, hvor dyb en dialog har de så med de forskellige ansatte?" Og det er de nogle gange ikke klar over. Så der er det om at få vendt den rundt. Man er nødt til at have dialogen i gang, for at finde ud af, hvor vi kan byde ind."*

Overlevering til Cabi

Når en virksomhed sagde ok til at gå videre, gik Valeur direkte ind og bookede tid i Cabi-konsulentens kalender og skrev kontaktoplysninger og andre relevante oplysninger fra telefonsamtalen, som var relevante for Cabi, i et kommentarfelt. På den måde var oplysninger fra samtalen med til at forberede mødet med Cabi, og spore konsulenten ind på, hvad der er vigtigt at snakke om ift. trivsel i lige præcis den virksomhed. Fokus har dermed ikke alene været på at booke møder, men at understøtte at det bliver gode møder om relevante emner.

Valeur opfordrede altid personalelederen til at tage topledelsen med til mødet – fx et ledermøde, der holdes i forvejen. Mange ledere vil gerne sætte 1 time af til at forbedre trivsel i virksomheden, fordi det giver direkte værdi for virksomheden.

Opsummering – opsøgende kontakt til virksomheder gennem telemarketingsbureau

De vigtigste faktorer, når et telemarketingsbureau kontakter SMV mhp. at aftale et møde om at forbedre trivsel er at:

- Phonerne er klædt godt på til dialogen med virksomheden om trivsel og om hvilken værdi et virksomhedsbesøg kan tilføre virksomheden.

- Målet er ikke alene at booke et møde, men at undersøge potentialet og evt. skabe grundlag for et godt møde. Det er derfor vigtigt, at phoneren dels etablerer kontakt til den medarbejder på virksomheden, som reelt arbejder med personaleforhold. Dels stiller uddybende spørgsmål om medarbejdernes trivsel, sygefravær, den personaleansvarliges dialog med stressramte medarbejdere mv.
- Henvendelsen til virksomhederne tilpasses løbende efterhånden jf. erfaringer fra de første kontakter.
- Tilbuddet er gratis, da det gør det lettere for den personaleansvarlige at aftale et møde uden at 'spørge om lov' hos ledelsen.
- En smidig overlevering fra phoneren, der booker mødet, til konsulenten, der skal møde virksomheden. Det er med til at understøtte konsulenten i sine forberedelser, så virksomheden oplever mødet som relevant.

BILAG A: DATAKILDER TIL EVALUERINGEN

Evalueringsdesignet er inspireret af principperne bag virkningsevaluering, som metoden er beskrevet i Peter Dahler-Larsen; *Tendenser i evaluering*, 2001 og i Hanne Kathrine Krogstrup, *Evalueringsmodeller*, 2016. Det vil sige fokus på, hvad der virker for hvem under hvilke omstændigheder, og med et mix af kvantitative og kvalitative data.

Datakilder:

- Den kvantitative evaluering er baseret på data fra projektets registreringsværktøj og tilfredshedssurveys (herunder også kvalitative/åbne svar fra virksomheder om handlinger efter virksomhedsbesøg)
- Data fra de tre statusnotater:
 - Interviews med otte virksomheder, der har modtaget virksomhedsbesøg
 - Interviews med to virksomheder, der har modtaget online-virksomhedsbesøg
 - Interviews med to Cabi-konsulenter, der specifikt har erfaring med online virksomhedsbesøg.
 - Observationer fra deltagelse i webinar om sygefravær.
 - Noter fra de 4 stop-op-dage med følgegruppen og Cabi-konsulenter
- Data indsamlet til slutevalueringen:
 - Drøftelser/gruppeinterview med følgegruppen på stop-op dag i maj 2021
 - Interviews med projektkonsulenter og projektleder i Cabi
 - Interviews med 10 virksomheder, der har deltaget i virksomhedsbesøg
 - Interviews med 6 virksomheder, der har deltaget i både fysisk og online erfagruppe
 - Interviews med 2 revisorer, fra hhv. stort og lille revisionshus
 - Interview med phonerfirma, der har arbejdet med mødebookning for Cabi
 - Drøftelser/gruppeinterview med Cabi-konsulenter på afsluttende workshop, med udgangspunkt i projektets forandringsteori
 - Interview af de tre specialestuderende, der har været tilknyttet Cabi ifm. projektet.

BILAG B: TILFREDSHEDSMÅLINGER

Der er udsendt korte tilfredshedssurveys til alle virksomheder, der har fået hjælp via hotline eller virksomhedsbesøg, hvis virksomheden siger ja til at få tilsendt surveyen.

Spørgsmålene i tilfredshedssurveyen er følgende:

Virksomhedsbesøg

- Fik du rådgivning om det, du ønskede hjælp til?
- Fik du ny inspiration?
- Er du tilfreds med den rådgivning, du fik af Cabi?
- Vil rådgivningen føre til konkrete handlinger i virksomheden?

Hotline

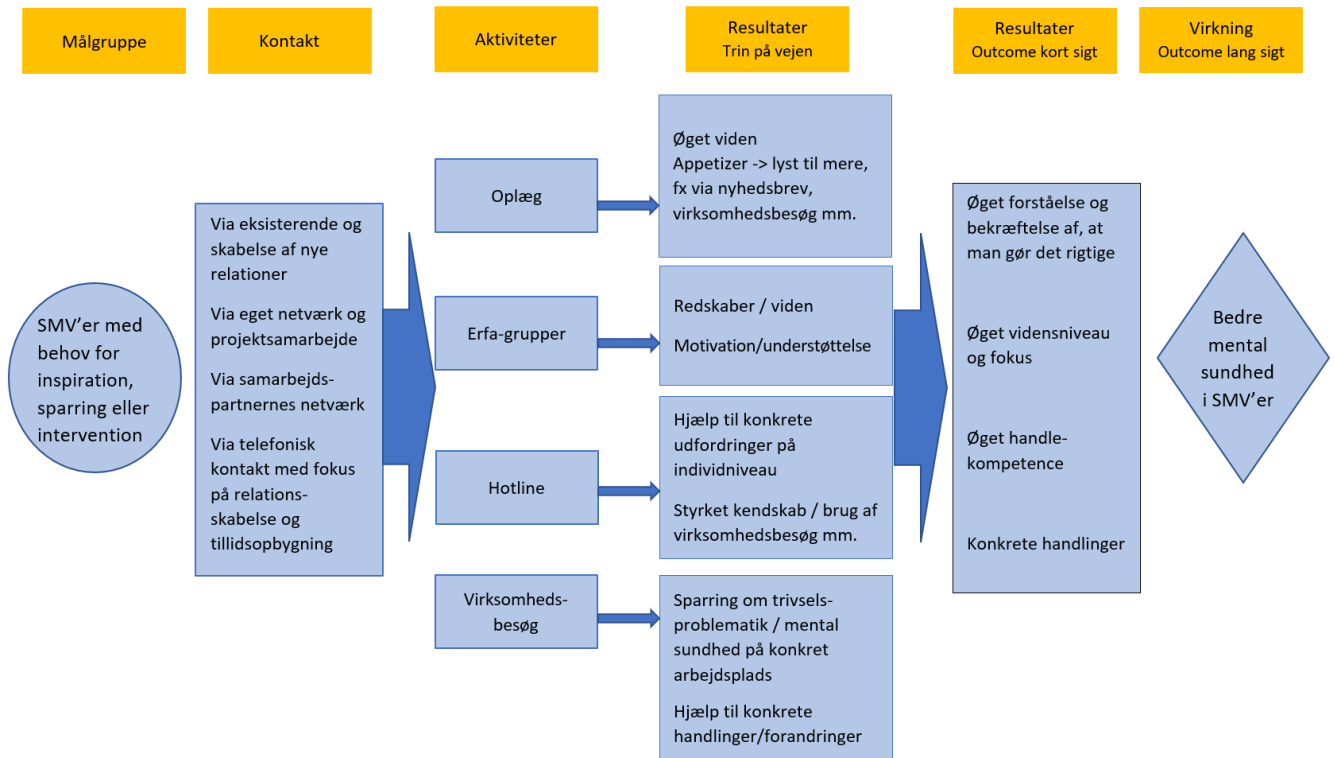
- Fik du rådgivning om det emne, du kontaktede Cabi om?
- Er du tilfreds med den rådgivning, du fik af Cabi?


Projektet har følgende mål for tilfredshed:

Virksomhedsbesøg: 50 % skal igangsætte aktiviteter efter et virksomhedsbesøg

Hotline: 80 % skal være tilfredse efter hotline-henvendelse

BILAG C: REVIDERET FORANDRINGSTEORI





Nørre Allé 70 G
8000 Aarhus C
Denmark

Brolæggerstræde 6
Baghuset 1. Sal
1211 København K
Denmark

+45 7020 2229
discus@discus.dk
www.discus.dk

DISCUS 