

# Evaluering af Folkekirken Arbejdsmiljørådgivning

Midtvejsevaluering, november 2018

Oxford Research



# Evaluering af Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning

Midtvejsrapport

November, 2018

1. udkast

## Om Oxford Research

Knowledge for a better society

Oxford Research er en specialiseret videnvirksomhed med fokus på velfærdsområderne og erhvervs- og regionaludvikling.

Oxford Research gennemfører skræddersyede analyser, implementeringsevalueringer og effektevalueringer for offentlige myndigheder, fonde og organisationer i civilsamfundet. Vi rådgiver også om strategiudvikling, faciliterer udviklingsprocesser og formidler vores viden på undervisningsforløb og seminarer. Vi kombinerer akademisk fordybelse, strategisk forståelse og god kommunikation – på den måde skaber vi anvendelsesorienteret viden, der kan gøre en forskel.

Oxford Research er grundlagt i 1995 og har selskaber i Danmark, Norge, Sverige og Finland. Oxford Research er en del af Oxford Gruppen.

Oxford Research A/S  
Falkoner Alle 20, 4.  
2000 Frederiksberg C  
Danmark  
(+45) 33 69 13 69  
office@oxfordresearch.dk  
www.oxfordresearch.dk

# Indhold

<b>1.</b>	<b>Indledning</b>	<b>1</b>
1.1	Baggrund	1
1.2	Evalueringens metode og datagrundlag	2
1.2.1	Løbende registrering	2
1.2.2	Spørgeskemaundersøgelse	3
1.2.3	Interview	5
<b>2.</b>	<b>Arbejdsmiljørådgivningens organisering</b>	<b>8</b>
2.1	Organisationsform	8
	Forretningsmodel	9
	Markedsføring	10
2.2	Rolle- og ansvarsfordeling	12
2.3	Opsummering	14
<b>3.</b>	<b>Rådgivningens form og Indhold</b>	<b>16</b>
3.1.1	Kendskab til Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning	16
3.1.2	Indhold i Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning	17
3.1.3	Hvem og hvor mange er inddraget i rådgivningen	18
3.2	Opsummering	20
<b>4.</b>	<b>Udbytte og tilfredshed med rådgivningen</b>	<b>21</b>
4.1	Udbytte	21
4.2	Tilfredshed	24
4.3	Antallet af reaktioner fra arbejdstilsynet	28
4.4	Opsummering	28
<b>5.</b>	<b>Konklusion og anbefalinger til rådgivningens videre arbejde</b>	<b>30</b>
	Rådgivningen favner bredt, men omhandler oftest psykisk arbejdsmiljø	30
	Tilfredse kunder og et varierende udbytte	30
5.1	Anbefalinger	31
	En mere aktiv markedsføring	31
	Understøttende redskaber til sognenes videre arbejde	31
	Opfølgning og lederinddragelse	32
	Rådgivningen skal kunne reagere hurtigt på henvendelser	32



# 1. Indledning

Folkekirkens arbejdsmiljørådgivning bliver løbende evalueret. I denne rapport præsenteres evalueringens resultater fra Arbejdsmiljørådgivningens opstart i 2017 frem til og med oktober 2018.

## 1.1 BAGGRUND

Folkekirkens Arbejdsmiljøråd har fået bevilliget penge til at gennemføre forsøg med oprettelse af en arbejdsmiljørådgivning specifikt rettet mod de folkekirkelige arbejdspladser.

Pilotprojektet beror på en undersøgelse foretaget af Oxford Research i 2015, der viste et behov for rådgivning om arbejdsmiljøforhold blandt de folkekirkelige arbejdspladser, og at den eksisterende arbejdsmiljørådgivning internt såvel som eksternt ikke i tilstrækkelig grad kan efterkomme denne efterspørgsel; Internt er der ikke den nødvendige arbejdsmiljøfaglighed, og eksternt er der omvendt ikke den nødvendige indsigt i de folkekirkelige arbejdspladseres særkende.

Evalueringsens overordnede formål er at danne grundlag for vurdering af mulighederne for etablering af en permanent arbejdsmiljørådgivning, og hvordan en sådan i givet fald mest hensigtsmæssigt kan opbygges.

Evalueringen skal vurdere pilotprojektet ud fra en række opstillede succeskriterier. Evalueringen er således en målopfyldelsesevaluering, der tager afsæt i en vurdering af opfyldelsen af de konkrete succeskriterier.

*"Til vurdering af om projektet er en succes er opstillet følgende kriterier:*

- *Der skal foreligge en klar og tydelig beskrivelse af organisationsform og rolle- og ansvarsfordeling for arbejdsmiljørådgivningen*
- *Der skal foreligge en beskrivelse af en bæredygtig finansieringsform, der gør arbejdsmiljørådgivningen uafhængig af støtte fra fællesfonden*
- *Der skal være udarbejdet stillingsbeskrivelser for det aktuelle og evt. ønskede personale i arbejdsmiljørådgivningen*
- *Der skal være gennemført mindst 20 opsøgende besøg hos menighedsråd og mindst 20 hos provster/biskopper*
- *Der skal være gennemført mindst 1.000 telefonrådgivninger*
- *Der skal være udarbejdet plan for midt- og slutevaluering i første halvdel af 2016*
- *Antallet af røde smileys udstedt af Arbejdstilsynet skal være faldende i perioden*
- *Antallet af påbud udstedt af Arbejdstilsynet skal være faldende i perioden*
- *At permanent ordning er etableret 31. december 2020"*

Midtvejsevalueringen forholder sig til de første tre succeskriterier og giver en status på de succeskriterier, der omhandler mængden af rådgivningsforløb.

Udover at følge op på succeskriterierne besvarer midtvejsevalueringen følgende evalueringsspørgsmål:

- Hvor mange rådgivningsforløb har rådgivningen påbegyndt?
- Hvilke typer af rådgivningsforløb efterspørges?
- Hvilket indhold har rådgivningsforløbene?
- I hvilket omfang er kunderne tilfredse med den rådgivning, de har modtaget?
- I hvilket omfang har rådgivningen løst arbejdsmiljøproblemer?
- Hvordan kan FAR's praksis forbedres i den resterende projektperiode?

Evalueringen er bygget op i fire afsnit udover nærværende indledning. Kapitel to beskriver Arbejdsmiljørådgivningens organisering. Kapitel 3 beskriver mængden og indholdet i den rådgivning, der efterspørges og leveres. I kapitel fire præsenteres og analyseres kundernes udbytte og tilfredshed med rådgivningen. I kapitel fem samles der op på de tre kapitler i en konklusion, hvorefter der udledes en række anbefalinger til arbejdsmiljørådgivningens videre arbejde.

## 1.2 EVALUERINGS METODE OG DATAGRUNDLAG

Evalueringen er baseret på tre metoder:

1. Løbende registrering fra Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning
2. Spørgeskemaundersøgelse blandt rådgivningens kunder
3. Interview med kunder, medarbejdere og øvrige interessenter

I dette afsnit redegøres der for anvendelsen og udførelsen af de tre metoder, som samlet danner grundlaget for evalueringens resultater.

### 1.2.1 Løbende registrering

Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning har i perioden november 2017 til oktober 2018 registreret aktivitetsniveauet for løbende henvendelser med henblik på at afdække rådgivningens arbejde og holde overblik over, hvad rådgivningen omhandler, og hvor mange ressourcer hvert enkelt forløb kræver. Registreringerne har været udført hver gang, Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning har gennemført en rådgivning, og har inkluderet informationer om:

1. Type af forløb
2. Indhold af rådgivningen
3. Sognekode
4. Kundernes kontaktoplysninger i form af e-mail
5. Rådgivningsforløbets startdato og slutdato
6. Øvrige kommentarer

Registreringsarket er illustreret nedenfor og er løbende blevet sendt ind til Oxford Research på månedsbasis med formål om, at vi løbende har kunne følge indhold og omfang af rådgivningsarbejdet.

Figur 1.1 registreringsskema

Registreringsskema  
Folkekirkens arbejdsmiljørådgivning

Nummer	Type af forløb	Indhold af rådgivningen (Hvad handlede rådgivningen primært om)	Sognekode	Kunde kontakt e-mail	Forløb startdato	Forløb slutdato	Øvrig kommentar
1	Vælg fra liste	Vælg fra liste	Find sognekode i Sognelisten	Skriv e-mail	skriv dd.mm.åå	skriv dd.mm.åå	Udfyld hvis relevant
2	Vælg fra liste	Vælg fra liste	Find sognekode i Sognelisten	Skriv e-mail	skriv dd.mm.åå	skriv dd.mm.åå	Udfyld hvis relevant
3	Vælg fra liste	Vælg fra liste	Find sognekode i Sognelisten	Skriv e-mail	skriv dd.mm.åå	skriv dd.mm.åå	Udfyld hvis relevant
4	Vælg fra liste	Vælg fra liste	Find sognekode i Sognelisten	Skriv e-mail	skriv dd.mm.åå	skriv dd.mm.åå	Udfyld hvis relevant
5	Vælg fra liste	Vælg fra liste	Find sognekode i Sognelisten	Skriv e-mail	skriv dd.mm.åå	skriv dd.mm.åå	Udfyld hvis relevant
6	Vælg fra liste	Vælg fra liste	Find sognekode i Sognelisten	Skriv e-mail	skriv dd.mm.åå	skriv dd.mm.åå	Udfyld hvis relevant
7	Vælg fra liste	Vælg fra liste	Find sognekode i Sognelisten	Skriv e-mail	skriv dd.mm.åå	skriv dd.mm.åå	Udfyld hvis relevant
8	Vælg fra liste	Vælg fra liste	Find sognekode i Sognelisten	Skriv e-mail	skriv dd.mm.åå	skriv dd.mm.åå	Udfyld hvis relevant
9	Vælg fra liste	Vælg fra liste	Find sognekode i Sognelisten	Skriv e-mail	skriv dd.mm.åå	skriv dd.mm.åå	Udfyld hvis relevant
10	Vælg fra liste	Vælg fra liste	Find sognekode i Sognelisten	Skriv e-mail	skriv dd.mm.åå	skriv dd.mm.åå	Udfyld hvis relevant
11	Vælg fra liste	Vælg fra liste	Find sognekode i Sognelisten	Skriv e-mail	skriv dd.mm.åå	skriv dd.mm.åå	Udfyld hvis relevant

## 1.2.2 Spørgeskemaundersøgelse

For at få et billede af form, indhold, udbytte og tilfredshed med rådgivningen har vi kontaktet de personer, der har været i kontakt med Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning ved brug af deres e-mail fra registreringsarket og anvendt disse til distribution af et spørgeskema.

### 1.2.2.1 Indhold af spørgeskema

Spørgeskemaet er tilrettelagt, så kunder i Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning indledningsvis bliver spurgt ind til baggrundsoplysninger og dernæst får evalueret form, indhold, udbytte og tilfredshed med deres rådgivningsforløb. Konkret indeholder skemaet følgende punkter:

- Hvordan kontakten med rådgivningen er etableret (kendskab til rådgivningen)
- Hvad rådgivningen har omhandlet
- Hvor mange (og hvilke) medarbejdere rådgivningen har været i kontakt med?
- Status på om rådgivningen har bidraget til at løse et arbejdsmiljøproblem
- Arbejdspladsens syn på rådgivningen

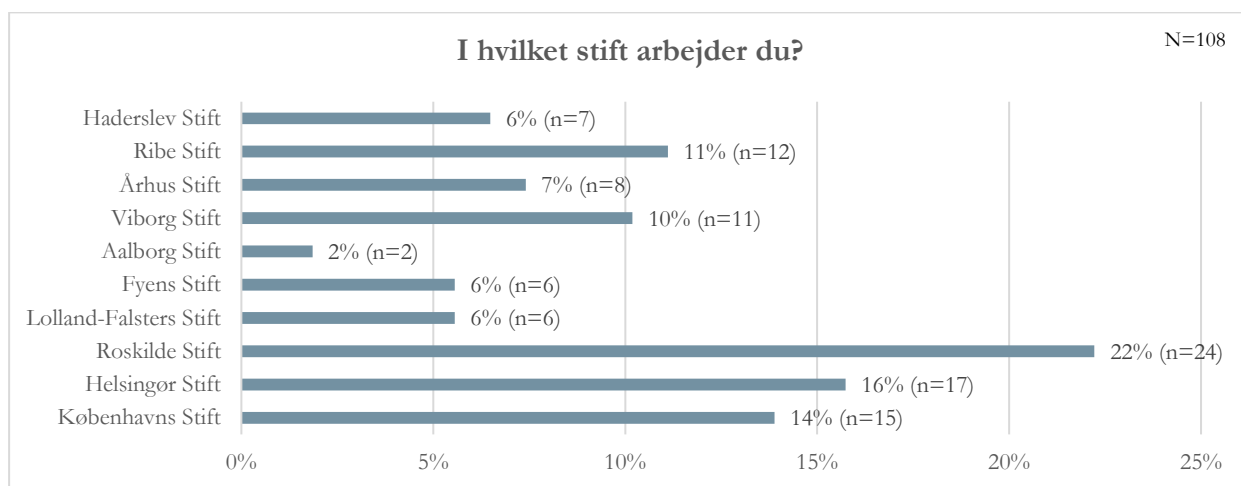
Spørgeskemaet består primært af lukkede spørgsmål til brug for en kvantitativ analyse, men med mulighed for at kunderne kan kommentere rådgivningen. Oxford har anvendt websurvey-værktøjerne SurveyXact og Enalyzer til at indsamle spørgeskemabesvarelsene.

### 1.2.2.2 Dataindsamling

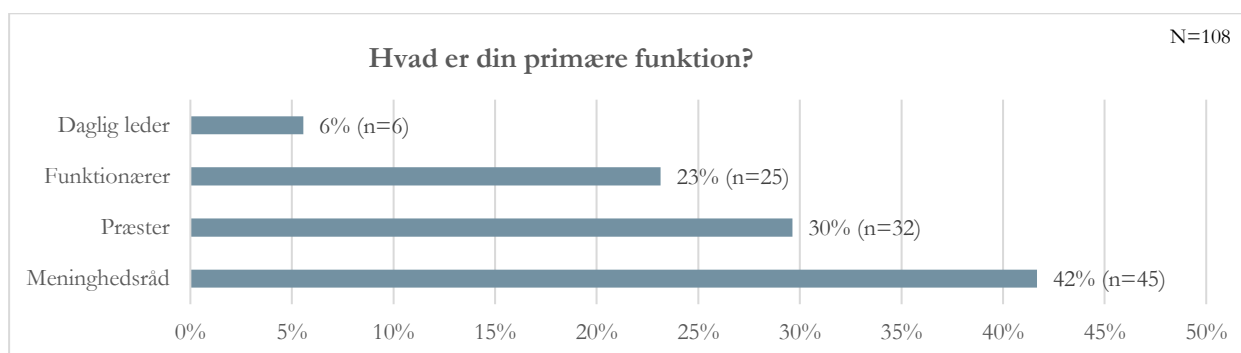
Spørgeskemaet har løbende været udsendt til de i alt 153 kunder, der har angivet en e-mail. Alle har modtaget en invitation pr. e-mail samt op til to påmindelser. Første runde af spørgeskemaet blev

udsendt d. 14. september, anden runde d. 27. september og tredje runde d. 11. oktober. Oxford Research har løbende overvåget besvarelsen og sikret, at undersøgelsen er forløbet som planlagt. 66% har gennemført spørgeskemaet (101 besvarelser), hvilket er med til give en tilfredsstillende ekstern validitet for undersøgelsens resultater. Det betyder med andre ord, at resultaterne er gyldige og giver et godt billede af kundernes vurdering af Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivning. Til sammenligning ligger svarprocenten på online spørgeskemaundersøgelser typisk på 50-60% i Danmark, og et større bortfald af respondenter vil anses som uacceptabelt, da svarprocenten vil være associeret med bias i undersøgelsen.

Som figuren illustrer, er der en overvægt af kunder fra stifter på Sjælland. Særligt Roskilde Stift (22%) udgør næsten en fjerdedel af de kunder, der har besvaret skemaet, men både Sjælland, Fyn og Jylland er repræsenteret.



Samtidig viser resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, at hovedparten af respondenterne har sin primære funktion i Menighedsrådet (42%), næsten en tredjedel har sin primære funktion som præst (30%), næsten en fjerdedel har sin primære funktion som funktionær (23%), og en mindre andel har sin primære funktion som daglig leder (6%).



### 1.2.2.3 Kvantitativ analyse

Spørgeskemaundersøgelser har til formål at indhente kvantitative data på tværs af kunderne gennem besvarelse af en række spørgsmål, der i dette tilfælde er administreret online gennem selvudfyldte spørgeskemaer. Den kvantitative tilgang giver mulighed for at opnå bred viden om kundernes vurdering af rådgivningens udførelse. Der er med andre ord tale om viden, der kan måles og kvantificeres med tal, hvilket tillader os at få et indblik i rådgivningens omfang.

Umiddelbart før slutevalueringen er data fra SurveyXact-serveren hentet ned til analyse i Excel og statistikprogrammet SPSS. Den sidste runde af udsendelse af spørgeskemaet blev afsluttet d. 11. oktober, hvoraf de resterende 52 respondenter, der på daværende tidspunkt ikke havde gennemført spørgeskemaet, har fået 27 dage til at gennemføre undersøgelsen. Det vurderes derfor, at undersøgelsen er lukket på et tidspunkt, hvor flest mulige svar er opnået.

Efter klargøring af data er der foretaget en deskriptiv analyse. Først og fremmest er der foretaget en datakørsel, hvoraf svarfrekvensen for alle spørgsmål fremgår. Denne fordeling bruges dels deskriptivt i analysen, og dels til at identificere interessante fokuspunkter. Der er videre foretaget krydstabulering på udvalgte indikatorer – eksempelvis for at se om der er sammenhæng mellem indhold i rådgivningen og tilfredshed. Krydstabuleringerne er testet for signifikans med en  $\chi^2$  test, hvis resultat fremgår under udvalgte figurer. De væsentligste pointer i evalueringen er fundet gennem inddragelse af både det kvalitative og kvantitative materiale for at sikre den analytiske validitet.

### 1.2.3 Interview

Kombination af kvantitative og kvalitative data giver et solidt grundlag for metodetriangulering, hvilket er et grundlæggende princip i tilgangen til evalueringen. Det kvalitative datamateriale består af interviews af kunder, der har anvendt Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning og sekretariatsmedarbejderne, der udgør Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning. Formålet med at anvende kvalitative data er at gennemføre en dybdegående analyse af kundernes evaluering af den rådgivning, de har modtaget. Interviews med kunderne tillader os derfor at gå et skridt dybere end den kvantitative del og fx forstå, *hvorfor* kunderne er tilfredse eller utilfredse med rådgivningen.

Det kvalitative datagrundlag udgøres af i alt 12 interviews:

- 9 interviews med kunder
- 3 interviews med sekretariatet

Alle interviews er gennemført ved hjælp af semistrukturerede interviewguides, hvor spørgsmålene tillader, at der er plads til at følge op og tilføje yderligere spørgsmål for at få svarene uddybet. Interviewguiden har været struktureret med spørgsmål, der relaterer sig til evalueringens temaer. Indledningsvis er kunderne blevet spurgt ind til deres kendskab til rådgivningen, form og indhold af rådgivningen samt kundernes tilfredshed og udbytte af rådgivningen. Afslutningsvis er kunderne blevet spurgt ind til, om de har nogle gode råd til, hvordan rådgivningen kan forbedres, hvilket er brugt til evalueringens sidste afsnit om anbefalinger. Interviewene er alle gennemført telefonisk.



### 1.2.3.1 Fordeling af interview

Udvælgelsen af interview med kunder har taget afsæt i kontaktoplysninger fra registreringsarkene, som Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivning løbende har tilsendt. Det er med andre ord kontaktoplysninger på de kunder, der både har været i kontakt med Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivning og som har besvaret spørgeskemaet om den rådgivning de har modtaget. Oxford Research har kontaktet i alt 41 kunder, med henblik på at opnå dybdegående kvalitativ viden om, hvordan de forskellige rådgivningsforløb har fungeret. Der er sikret spredning af interviewpersonerne i relation til udvalgte kriterier: funktion, indhold af rådgivningen og type af rådgivning. Spredningen sikre, at vi evaluerer kvaliteten af rådgivningsforløb med forskellige kunder i Folkekirken, der har modtaget forskellige rådgivningsforløb, hvad angår form og indhold. Fordelingen af interviews er illustreret i tabellen nedenfor.

Funktion	Indhold af rådgivningen	Type af rådgivningen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menighedsrådsformand: 2</li> <li>• Graver: 2</li> <li>• Sognepræst: 1</li> <li>• Sognemedarbejder: 1</li> <li>• Daglig leder: 1</li> <li>• Administrationschef: 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdsmiljøregler: 1</li> <li>• Fysisk arbejdsmiljø: 1</li> <li>• Psykisk arbejdsmiljø: 6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemløsende besøg: 6</li> <li>• Forebyggende besøg: 2</li> </ul>

Som det fremgår af tabellen, har det været muligt at opnå en solid spredning på kundernes funktioner. Vi har interviewet personer med forskellige stillingsbetegnelser i Folkekirken herunder fx både menighedsrådsformand, sognepræst og graver. Det vil have styrket kundernes repræsentativitet, hvis vi også havde fået interviews med kirketjenere, organister og provster, men dette var ikke muligt på grund af manglende respons. Samlet set giver vores kvalitative data imidlertid et godt billede af, hvordan forskellige kunder i Folkekirken oplever rådgivningen udbudt af Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivning. I forhold til spredning af form og indhold af rådgivningen er fordelingen af interviewpersoner mere skæv. Som det fremgår af tabellen, har de fleste interviewpersoner modtaget problemløsende besøg, og kundernes rådgivning har omhandlet det psykiske arbejdsmiljø. Skævheden er en naturlig konsekvens af det kvantitative datamateriale, som er anvendt som grundlag for rekruttering af interviewpersoner. Registreringerne af rådgivningens form og indhold afspejler med andre ord spredningen af interviewpersonernes rådgivning. Registreringerne viser, at størstedelen af rådgivningen omhandler det psykiske arbejdsmiljø, næstmest omhandler arbejdsmiljøregler, og mindst omhandler det fysiske arbejdsmiljø. Samtidig viser registreringerne ligeledes, at størstedelen af rådgivningen er problemløsende besøg, og næstmest modtager forebyggende besøg. Der er interviewet fem kvinder og tre mænd. Vi har med andre ord talt med et udsnit af kunder, der giver en indsigtfuld viden om, hvordan det typiske rådgivningsforløb hos Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivning forløber.

### 1.2.3.2 Kvalitativ analyse

Kvalitativ analyse er i evalueringen anvendt til at belyse, forstå og forklare de kontekstuelle faktorer af det kvalitative data. Analysen af det kvalitative datamateriale har taget udgangspunkt i de tematiserede interviewreferater. Oxford Research har med Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivnings målsætninger og

succeskriterier for øje identificeret tværgående mønstre og temaer i datamaterialet. Der har gennemgående været fokus på at fremdrage fortællinger fra sekretariatet og kunder, der kan illustrere interessante synspunkter eller pointer af generel karakter.

## 2. Arbejdsmiljørådgivningens organisering

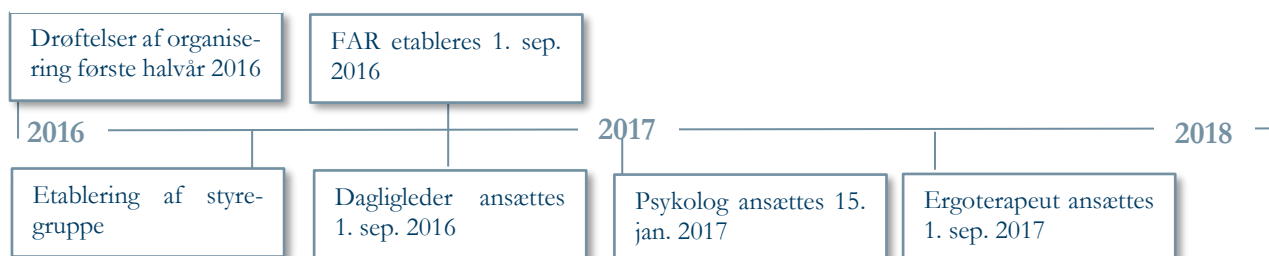
Oprettelsen af FAR har tilknyttet en række succeskriterier, der relaterer sig til selve etableringen og den heraf følgende organisering. Disse er oplyst nedenfor:

- *Der skal foreligge en klar og tydelig beskrivelse af organisationsform, og rolle- og ansvarsfordeling for arbejdsmiljørådgivningen*
- *Det skal være udarbejdet stillingsbeskrivelser for det aktuelle og evt. ønskede personale i arbejdsmiljørådgivningen*
- *Der skal være udarbejdet plan for midt- og slutevaluering i første halvdel af 2016*

For at starte med det sidste punkt, er nærværende midtvejsevaluering et udtryk for, at der er udarbejdet en plan for evaluering af FAR. Det skal dog nævnes, at en sådan plan først blev udbudt i august 2016 og lå endelig fast i maj 2017.

Dette skyldes en ganske lang etableringsfase, som i korte rids beskrives som den kontekst den endelige organisationsform skal ses i lyset af.

Figur 2-1: Etableringshistorik



### 2.1 ORGANISATIONSFORM

Valget af organisationsform er foretaget på baggrund af grundige drøftelser i Folkekirken's Arbejdsmiljøråd. Udfaldet blev, at FAR er etableret under samme cvr.nr. som Landsforeningen af Menighedsråd, og at FAR's politiske bestyrelse er en styregruppe bestående af Arbejdsmiljøets forretningsudvalg, én repræsentant fra hhv. medarbejdere og ledelse ligeledes fra Arbejdsmiljørådet samt en repræsentant fra Kirkeministeriet.

Styregruppen består i alt af syv personer med et formandskab på 3 personer. Formanden for styregruppen er formand for Forbundet af kirke- og kirkegårdsansatte, mens kirkeministeriet og præsteforeningen besætter næstformandsposterne. Menighedsrådene som repræsentant for arbejdsgiversiden for hovedparten af de folkekirkeligt ansatte er dermed ikke repræsenteret i formandskabet. Dette

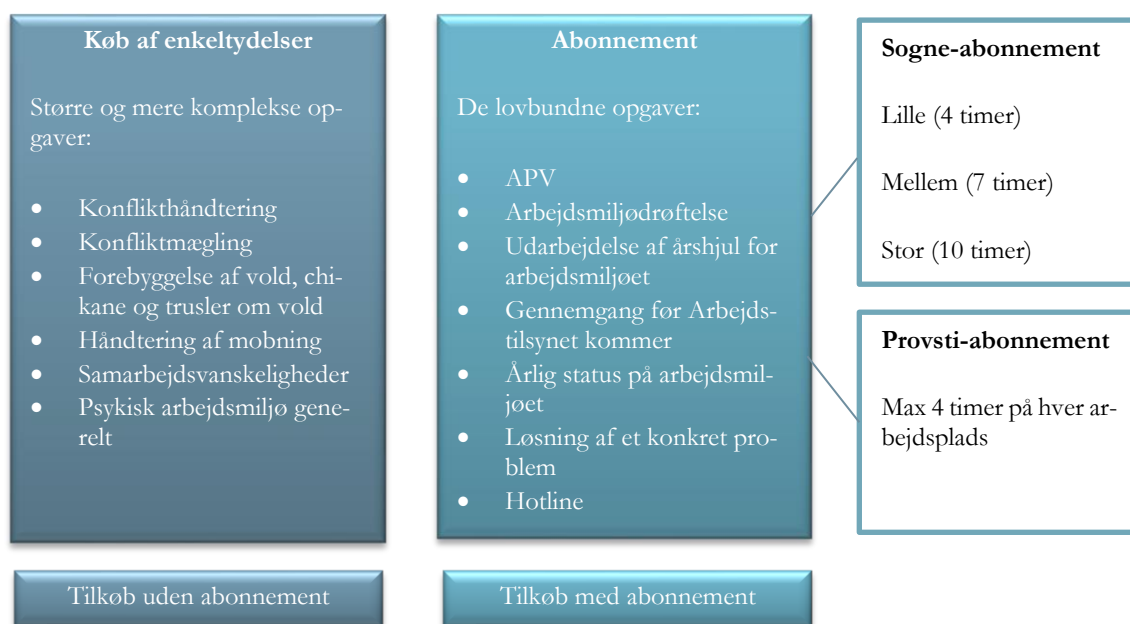
tolkes af evaluatoren som en balancerende i forhold til, at FAR i øvrigt knyttes tæt til Landsforeningen af Menighedsråd.

Geografisk placeres FAR således i kontorfællesskab med Landsforeningen af Menighedsråd. Dette sammen med det fælles cvr.nr. giver FAR en tæt tilknytning til Menighedsrådene i det daglige arbejde.

### Forretningsmodel

Med den ledelsesmæssige struktur på plads handler organiseringen også om valg af forretningsmodeller. Den endelige forretningsmodel har grundlæggende to spor: køb af enkeltopgaver og køb af abonnement. Abonnementsdelen er herudover yderligere opdelt i en model for sogne og et provsti-abonnement, som indgås via en samarbejdsaftale mellem sognene i det pågældende provsti. Uagtet navnet er det således i begge abonnements typer Menighedsråd, der er kundegrundlaget. Det er i pjecen om FAR på kirketrivsel.dk såvel som den tilhørende prislister uklart, hvorvidt den gejstlige ledelsesstreng anses for en del af kundegrundlaget til enkeltydelser

Figur 2-2: Forretningsmodeller



Forretningsmodellerne er forholdsvis komplekse med tilhørende kompleksitet i prisfastsættelsen. Sogneabonnementet er ændret pr første juni 2018 for at skabe større klarhed.

Om klarheden er opnået for kunderne med ovenstående ændring, kan evalueringen ikke udlede, men ydelser og prisfastsættelse er ikke gennemsigtig for evaluatoren, hvilket indikerer, at også andre vil have vanskeligt ved at gennemskue dette. I interview med en kunde er forslaget til forbedringer netop også en forenkling af ydelsesstrukturen, der sonderer på rådgivningens indhold frem for rådgivningens form:



---

*Konkret synes jeg, der kun skal være tre varer på hylden: 1) Arbejdsmiljøregler, 2) Psykisk Arbejdsmiljø og 3) Fysisk Arbejdsmiljø. Jeg synes ikke, at ydelserne skal blandes sammen, men at man skal have en specialiseret rådgivning. Det vil gøre det nemmere at navigere i som kunde.*  
(kunde i interview)

---

I forlængelse heraf ønsker samme kunde, at rådgiverne mere aktivt udfordrer og rådgiver arbejdspladsen i forhold til, hvilken form rådgivningen skal antage. Evaluator påpeger dette, idet vi anser det for en væsentlig del af rådgivningen over for en branche, der af flere af informanterne beskrives som havende meget lidt fokus på og viden om arbejdsmiljø.

Forretningsmodellens gennemsigthed er relevant over for kunderne, mens forretningsmodellens bæredygtighed er afgørende for FAR's fremtidige eksistens. Her fremhæver medarbejderne 'transportudgifterne' (der ligeledes indgår med forskellige satser i forskellige ydelsestyper) som en akilleshæl, idet selve beregningen kan være urealistisk, samtidig med at FAR geografisk er placeret i Sabro nord for Århus.

---

*Hvis det skal være bæredygtigt, så tror jeg vi må gentænke transportudgifterne i prisen. Og det vil også være godt at have en kollega på Sjælland, så vi kan spare noget på transporten.* (medarbejder i interview)

---

Prisfastsættelsen bør være såvel gennemsigtig som bæredygtig. Eventuelle justeringer må således søge at tilgodese begge hensyn for at undgå en øget kompleksitet med uigennemsigthed til følge. Afslutningsvis skal det anføres, at den høje kompleksitet uundgåeligt fører til et betragteligt administrativt arbejde ved såvel tilbudsgivning som fakturering, der flytter ressourcerne fra rådgivning til administration.

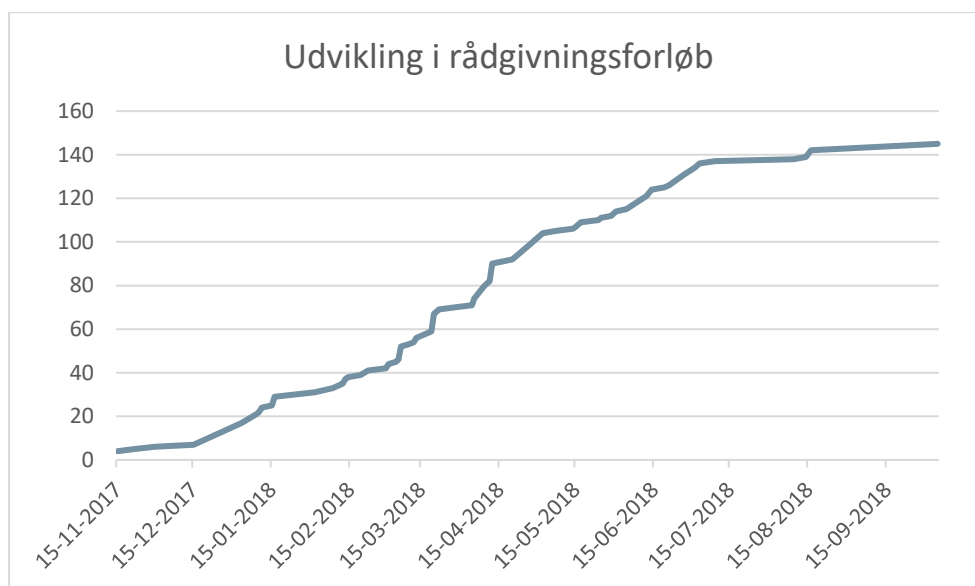
## Markedsføring

Som nævnt ovenfor har forretningsmodellen betydning for kundernes mulighed for at gennemskue, hvilke ydelser der sælges, men hertil kommer, at med et nyetableret tilbud kræves også markedsføring for at opnå kendskab til muligheden først og fremmest og herefter egentlig salg af ydelser.

I de gennemførte interview fremføres kendskabet til FAR oftest at være via Landsforeningen af Menighedsråd. Det giver intuitiv mening, idet det er sognene, der er tiltænkt som kunder og her er det menighedsrådet, der har størsteparten af ledelsesansvaret. Samtidig bidrager den organisatoriske og geografiske placering hos Landsforeningen af Menighedsråd til, at de i høj grad henviser til FAR.

Nedenfor ses udviklingen i salg af rådgivningsforløb, hvoraf der tydeligt ses en stigende kurve over tid.

Figur 2-3: Udvikling i rådgivningsforløb



Det er evaluators vurdering, at et mere systematisk markedsføringsarbejde er påbegyndt med ansættelse af ergoterapeuten i efteråret 2017. De psykiske problemstillinger med problemløsning og konfliktmægling er opgaver, der opstår som presserende og derfor efterspørger rådgivning. De mere ergonomiske og fysiske arbejdsmiljøtemaer kan forekomme usynlige ("sådan har vi altid gjort") og kræve et vist kendskab til regler og muligheder. Den nye medarbejder har ifølge den daglige leder brugt en del tid på at skrive direkte til menighedsråd. Medarbejderen selv påpeger nogle barrierer, som hun møder i sit salgsarbejde, hvoraf én omhandler prioriteringen af arbejdsmiljø, mens en anden omhandler den beslutningsproces, som provsti-abonnementet fordrer.

---

*Jeg tror faktisk, at det for det første handler om, at arbejdsmiljø ikke er deres højeste prioritet. Og så skal det jo igennem forskellige menighedsrådsmøder ude i sognene og forskellige meninger, så ja... (medarbejder)*

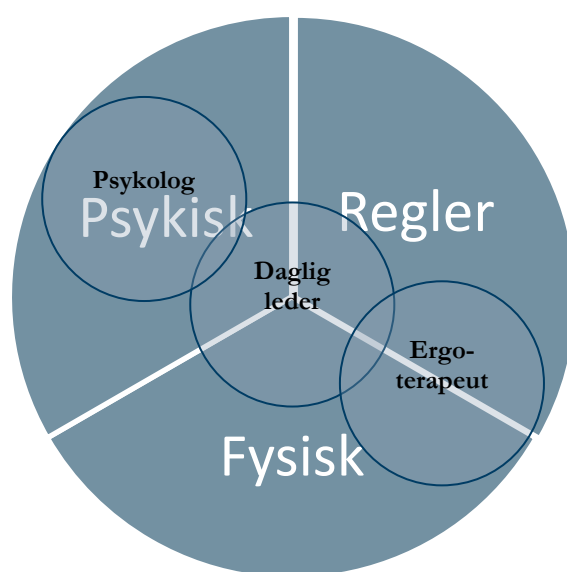
---

Udfordringen er ifølge medarbejderen, at beslutningsprocesserne tager lang tid. Dette kan omvendt også være en udfordring i FAR. FAR har en planlægningshorisont på tre måneder, hvilket dels skyldes travlhed, dels er et forsøg på at optimere ressourcerne anvendt på transport. Tre måneder kan imidlertid være lang tid, hvis arbejdspladsen ikke har et årshjul for arbejdsmiljøarbejdet og derfor ikke selv er på forkant med behovet. Ligeledes er det lang tid oveni en eventuel lang beslutningsproces. Særligt når vi siden vil se (jf. afsnit 3), at FAR oftest hidkaldes til konkrete problemløsninger, er det værd at overveje, hvorvidt FAR kan imødekomme behovet for en akut hjælp på en mere smidig måde.

## 2.2 ROLLE- OG ANSVARSFORDELING

Folkekirken's Arbejdsmiljørådgivning består af tre medarbejdere. Den daglige leder er ansat på halv tid, mens de to øvrige ansatte er ansat i fuldtidsstillinger. Der eksisterer ikke egentlige stillingsbeskrivelser på de tre medarbejdere i FAR, men derimod en ganske klar rollefordeling i forhold til arbejdsmiljøområdet's generelle sontring i hhv. psykisk og fysisk arbejdsmiljø. Rollefordelingen lå allerede fast i rekrutteringen, hvor der har været fokus på netop at få fagekspertiser på hvert af de to områder samt en generalist (daglig leder).

Figur 2-4: Rollefordeling i FAR



I interview med medarbejderne får vi beskrevet deres respektive opgaver, hvilket giver en mere illustrativ indsigt. Derfor har vi valgt at bringe ganske lange citater med deres egne beskrivelser.

Psykologen arbejder som nævnt med det psykiske arbejdsmiljø, men understreger, at dette er et bredt område, hvor hun både tilgår emnet på individ-, gruppe- og organisationsniveau. Hertil kommer, at emnet kan anskues både forebyggende og afhjælpende, når skaden er sket.

---

*Det jeg laver, er det psykiske arbejdsmiljø. Jeg arbejder både med forebyggelse og også tunge sager, hvor det er mere brandslukning. Det er alt fra arbejdspladser, der prioriterer at arbejde forebyggende til de steder, hvor det er konfliktmægling og mobning. Der er det virkelig tungt. Jeg synes det er en bred vifte af opgaver jeg sidder med. Jeg arbejder på både individ, gruppe og organisationsniveau. Det favner meget bredt. (psykolog)*

---

Ergoterapeuten fortæller, at hendes områder ofte tager afsæt i Arbejdspladsvurderinger (APV), men kan også være specifikke spørgsmål eller forebyggende oplæg fx om pyntning af gravpladser på en ergonomisk hensigtsmæssig måde.

---

*Det kan jo være et sogn, der kontakter mig i forhold til en APV og ønsker min hjælp. Så kontakter jeg dem, og så aftaler vi en tidshorisont. Det er som regel sådan, at jeg sender dem nogle spørgeskemaer, som de skal udfylde. Og så aftaler vi en dag, hvor jeg kommer, sammen med personalet og kontaktpersonen fra Menighedsrådet i en rundbordsamtale drøfter deres udfordringer. Herefter går jeg en runde og ser nogle ting, de ikke selv ser som udfordringer. Så runder vi af og taler om, hvad vi har set. Herefter går jeg hjem og laver en handleplan, hvor de så selv efterfølgende skal sætte tid og ansvarlige på. (ergoterapeut).*

---

Hun tilføjer, at en stor del af hendes tid (indtil videre) går med salgsarbejde. Ligeledes besvarer hun såvel som de øvrige telefonhenvendelser.

Den daglig leder har administrationen som en central del af sin opgave. Herudover deltager han ofte i mæglingsopgaver sammen med psykologen. Dette har flere begrundelser, som anføres i nedenstående citat:

---

*Vi har ikke så stor erfaring med konfliktmægling, og det er en styrke at være to. Det er også godt at være både en mand og en kvinde i de tilfælde. Derudover er det også en kvalitet, at vi kan debriefe og triangulere det, vi har hørt. Vi er derfor to på i de tunge sager (daglig leder)*

---



Arbejdsopgaver fordeles i en fælles drøftelse af aktuelle opgaver og en fordeling, der kommer meget naturligt af deres respektive kompetencer.

De vurderer alle tre, at de kompetencemæssigt er godt rustet til de problemstillinger, der er ude på de folkekirkelige arbejdspladser.

---

*Vi er godt dækket ind med det vi kan hver især. Vi har forskellige tilgange og perspektiver. Psykologen rammer de kompetencer, jeg gerne ville have. Vores terapeut har givet os mere end forventet, fordi hun også er rigtigt godt inde i lovstoffet. Det har været en fordel, at hun er fra Arbejdstilsynet. Jeg synes egentligt, at vi får dækket os godt ind. I de sager, hvor der er flere ting, får vi dækket os ind. (daglig leder)*

---

Den daglige leder supplerer med, at hvis der mangler kompetencer i forhold til en opgave, er de åbne for at hente disse kompetencer ind ad hoc. Såvel daglig leder som øvrige medarbejdere ser mere et geografisk behov end et fagligt behov. På grund af transportudgifter i såvel mandetimer som direkte omkostninger er det mere presserende for medarbejderne at få en kollega øst for Storebælt. Fordelingen af løste opgaver understøtter dette behov.

En enkelt pointe omkring kompetencer hidrører ikke de enkeltes faglighed, men behovet for en autorisation som arbejdsmiljørådgivere af FAR. Ergoterapeuten nævner dette, fordi FAR ikke har mulighed for at hjælpe de folkekirkelige arbejdspladser, hvis de af Arbejdstilsynet har fået et rådgivningspåbud, så længe FAR ikke er autoriseret arbejdsmiljørådgiver. Dette skal dog ses i forhold til, at vi senere i evalueringen (afsnit 4.3) vil se, at der er forholdsvis få gule eller røde ”smileys” i folkekirken.

### 2.3 OPSUMMERING

Der er fundet en organisationsform, hvor FAR er placeret i kontorfællesskab med Landsforeningen af Menighedsråd og samtidig deler deres cvr.nr. Den daglige leder i FAR er samtidig sekretær for Folkekirkenes Arbejdsmiljøråd og er dermed en delt personaleressource/-udgift. Herudover er FAR tæt koblet til Arbejdsmiljørådet, idet forretningsudvalget udgør en styregruppe. Formandskabet i styregruppen er besat af repræsentanter, der søger at balancere interessenternes repræsentation og den på anden vis tætte kobling til Landsforeningen af Menighedsråd.

Den valgte forretningsmodel er yderst kompleks og henvender sig primært til menighedsrådene som rekvirenter (både i sogne- og i provstiabonnementerne). Den gejstlige ledelseslinje ses således ikke i datamateriale som en eksplicit potentiel rekvirent. Der er dog ifølge sekretariatets medarbejdere også eksempler på henvendelser fra den gejstlige ledelseslinje.

Antallet af solgte ydelser er steget eksponentielt gennem FAR's levetid, og i efteråret 2017 er der yderligere iværksat en systematisk markedsføringsindsats.

Det er evaluators vurdering, at kompleksiteten i forretningsmodellen og prisfastsættelsen vanskeliggør salgsarbejdet, såvel som det påfører FAR administrativt arbejde, der vurderes at kunne nedbringes. I en eventuel justering af forretningsmodellen bør der efter evaluators vurdering tages højde for bæredygtigheden i forhold til transportudgifter og mulighederne for en rådgivning med en kortere planlægningshorisont end tre måneder.

Der er ikke egentlige skriftlige stillingsbeskrivelser, men dog en meget tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellem de tre medarbejdere.

Der er udarbejdet en plan for evaluering, hvoraf nærværende er midtvejsevalueringen.

### 3. Rådgivningens form og Indhold

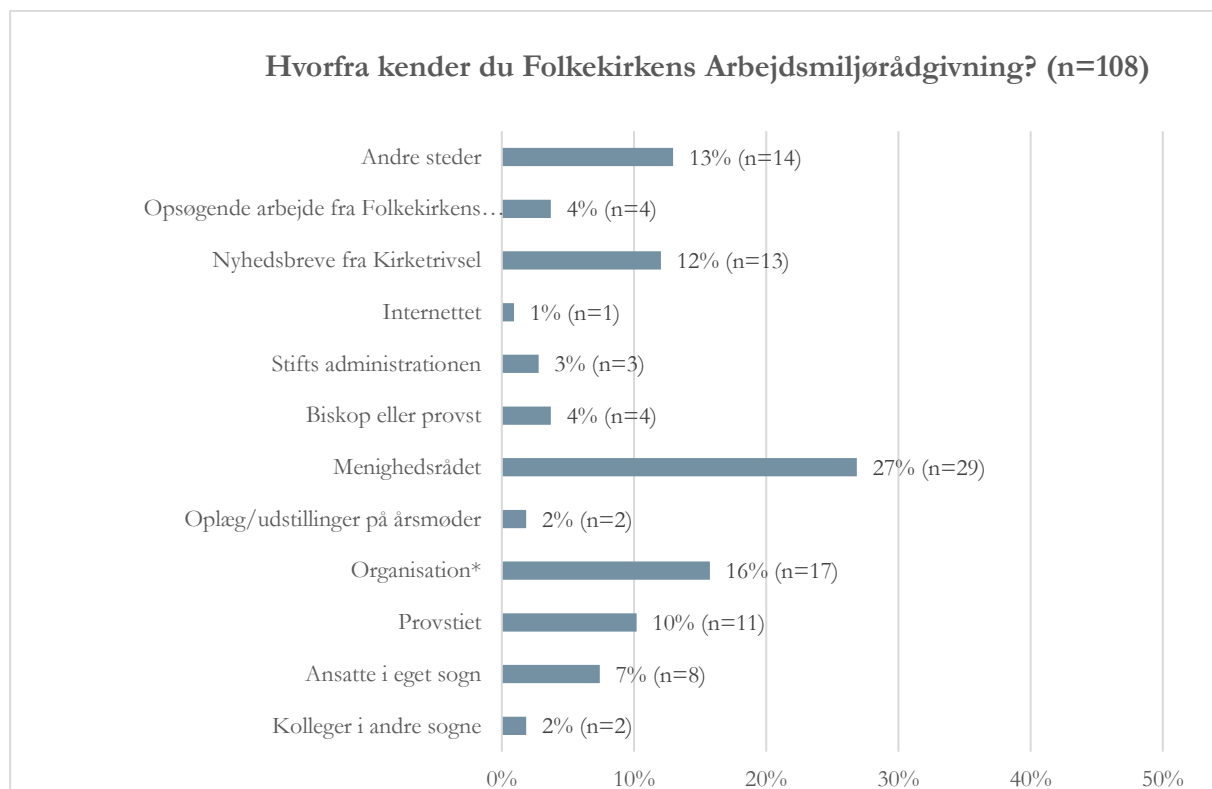
I dette afsnit gør vi status over formen og indholdet i den rådgivning, FAR har ydet. I det følgende præsenterer vi resultater fra spørgeskemaet og registreringsarket, hvilket har til hensigt at give et indblik i kundernes kendskab til Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning og indholdet af rådgivningen.

FAR vurderes ud fra en række opstillede succeskriterier, bl.a. at der skal være gennemført mindst 200 opsøgende besøg, og at der skal være gennemført mindst 1.000 telefonrådgivninger. Opsummerende kan det konkluderes, at FAR har registreret 124 besøg og 31 telefonrådgivninger. Der er altså i alt gennemført 155 rådgivninger.

#### 3.1.1 Kendskab til Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning

Kendskabet til Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning kommer primært fra Menighedsrådet, lyder det fra respondenterne. Over en fjerdedel (27%) af respondenterne har fået kendskab til Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning via Menighedsrådet, 16% fra organisationer (arbejdsmarkedets parter) og 13% fra andre steder. De færreste har fået kendskabet fra internettet (1%), oplæg/udstillinger på årsmøder (2%) eller kollegaer i andre sogne (2%).

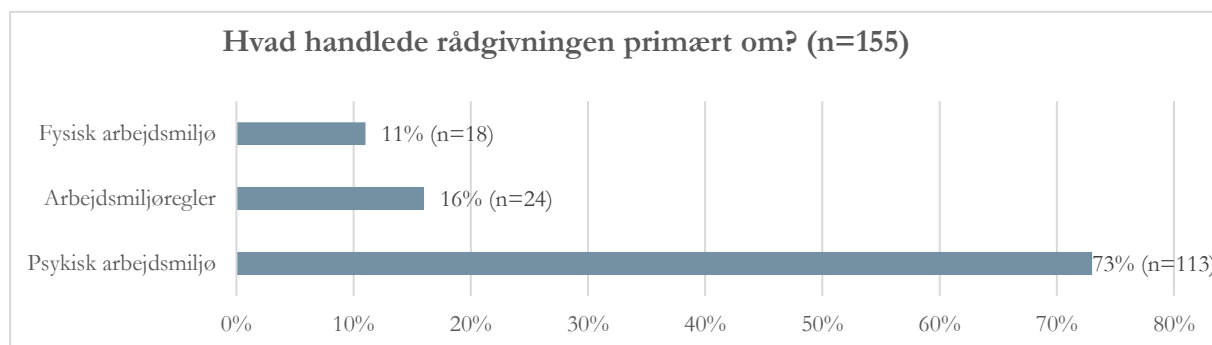
Figur 3-1: Kendskab til Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning



### 3.1.2 Indhold i Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivning

Det primære indhold, som Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivning rådgiver om, kan inddeles på fire rådgivningsområder: arbejdsmiljøregler, ergonomi, fysisk arbejdsmiljø og psykisk arbejdsmiljø. Registreringsarket viser, at hovedparten (73%) af henvendelserne til Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivning omhandler det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen, hvilket enten kan være relateret til konflikter, vold, mobning eller psykisk arbejdsmiljø i øvrigt. Til sammenligning vurderer 51% af kunderne, at deres henvendelser omhandler det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. En mindre andel på 16% af henvendelserne omhandler ifølge registreringsarket arbejdsmiljøregler, hvilket er tæt på kundernes egen vurdering i spørgeskemaet, hvor 12% relaterer deres henvendelser til arbejdsmiljøregler herunder AVP eller arbejdsmiljøregler i øvrigt. Resultaterne viser samtidig, at rådgivning om det fysiske arbejdsmiljø fylder relativt lidt i rådgivningsarbejdet til sammenligning med det psykiske arbejdsmiljø. Registreringerne viser, at 11% af rådgivningen omhandler fysisk arbejdsmiljø herunder ergonomi eller fysiske rammer, hvilket stort set stemmer overens med kundernes svar i spørgeskemaet, hvor 7% angiver, at rådgivningen primært omhandlede det fysiske arbejdsmiljø.

Figur 3-2: Rådgivningens indbold



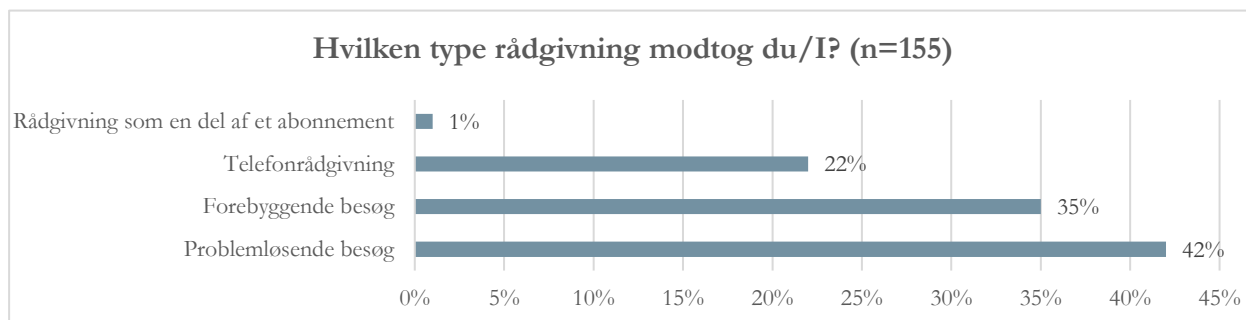
Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivning vurderes på forskellige succeskriterier, hvoraf to af dem er, at der skal være gennemført mindst 200 opsøgende besøg, og at der skal være gennemført mindst 1.000 telefonrådgivninger ved projektperiodens udløb i 2020. Folkekirkenes Arbejdsmiljøråd har ikke endnu nået denne målsætning, eftersom der i alt er registreret 155 rådgivninger, hvoraf 124 er rådgivningsbesøg og 31 telefonrådgivninger. De er dog godt på vej, hvad angår antallet af besøg. Antallet af telefonrådgivninger er ikke retvisende for, hvor mange telefonhenvendelser, der har været i perioden. Medarbejderne i FAR har kun registreret forløb af en vis tyngde. Henvendelser, der har kunne klares med et kort svar over telefonen, er således ikke blevet registreret.

Resultaterne fra registreringsarket, som Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivning løbende har foretaget, viser, at størstedelen (42%) af rådgivningen kan karakteriseres som problemløsende besøg. Resultatet fra registreringsarket ligger tæt op ad resultaterne fra spørgeskemaet, hvor kunderne angiver, at 37% af henvendelserne kan karakteriseres som problemløsende besøg. Registreringsarket viser, at næstmest (35%) modtager forebyggende besøg, mens kunderne selv vurderer, at dette kun er tilfældet for 19%



af henvendelserne. Registreringsarket viser yderligere, at 22% af kunderne har modtaget telefonrådgivning, og 1% har fået rådgivning som en del af et abonnement.

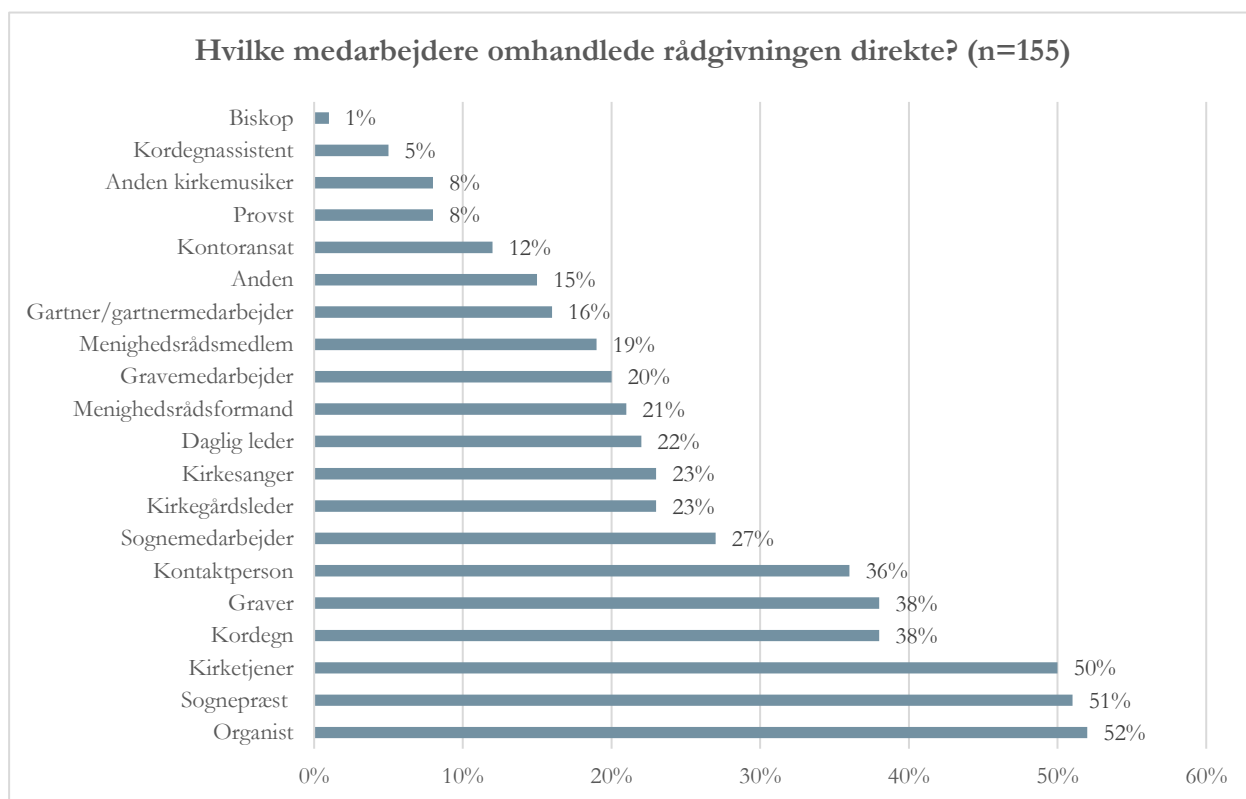
Figur 3-3: Typen af rådgivning



### 3.1.3 Hvem og hvor mange er inddraget i rådgivningen

Resultaterne fra spørgeskemaet viser, at rådgivningen særligt omhandler organister (52%), sognepræster (51%) og/eller kirketjenere (50%) direkte, hvilket indikerer, at personalet, der er involveret i Folkekirkenes ceremonielle begivenheder, har haft særligt brug for rådgivning om arbejdsmiljøforhold.

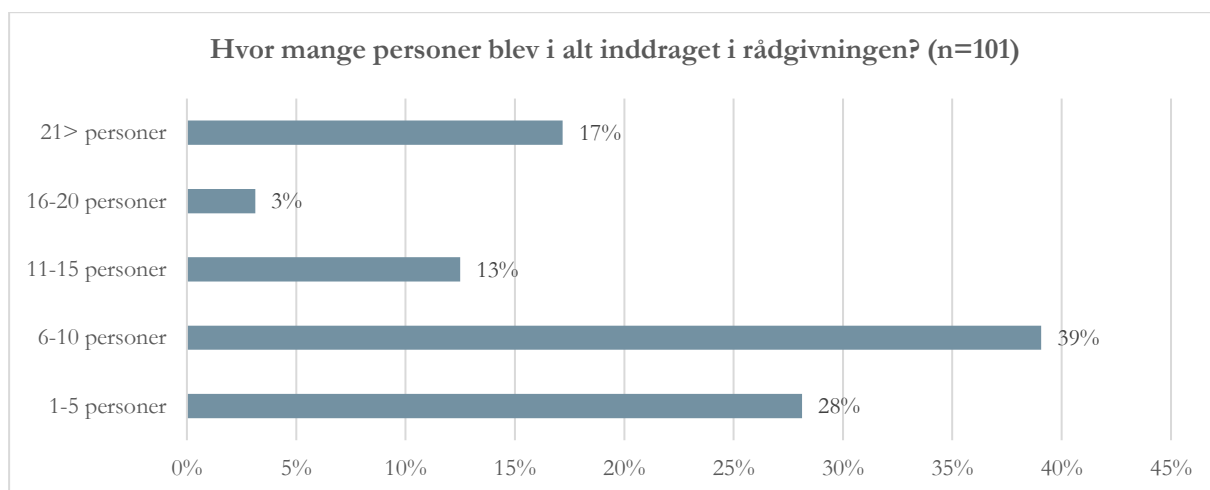
Figur 3-4: Inddragelse af medarbejdere i rådgivningen



Som figuren illustrerer, har rådgivningen også særligt omhandlet kordegn og graver (38%), og typisk også en kontaktperson (36%), men har i et lille omfang direkte omhandlet biskopper (1%), kordegn assistenter (5%), anden kirkemusiker (8%) og/eller provst (8%).

Figuren nedenfor illustrerer, at kunderne vurderer, at de fleste rådgivningsforløb (39%) i Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivning har inddraget mellem 6-10 personer i alt. Som figuren også illustrerer, varierer antallet af personer i rådgivningsforløbene, hvilket vil være naturligt afhængigt af omfanget af personale involveret i problemstillingen på arbejdspladsen.

Figur 3-5: Antallet af personer, der inddrages i rådgivningen



### 3.2 OPSUMMERING

Folkekirkeens Arbejdsmiljørådgivning har registreret 124 besøg og 31 telefonrådgivninger<sup>1</sup>. Der er altså i alt gennemført 155 rådgivninger i FAR's levetid.

Registreringer fra Folkekirkeens Arbejdsmiljørådgivning viser, at størstedelen (42%) af rådgivningen kan karakteriseres som problemløsende besøg. 35% af rådgivningen udgøres af forebyggende besøg, mens 22% af kunderne har modtaget telefonrådgivning. De resterende har enten modtaget skriftlig rådgivning eller angivet anden form for rådgivning.

Indholdet i rådgivningen er fordelt på tre hovedområder. Fysisk arbejdsmiljø, psykisk arbejdsmiljø og arbejdsmiljøregler. Der efterspørges alt overvejende rådgivning til det psykiske arbejdsmiljø. Det psykiske arbejdsmiljø er således det primære emne i 73 % af tilfældene, mens fysisk arbejdsmiljø og arbejdsmiljøregler fylder henholdsvis 11 % og 16 % af den samlede rådgivning.

Tallene for, hvor mange der er inddraget i rådgivningen, tyder på, at det er hele sognet, der involveres, når FAR er på forebyggende eller problemløsende besøg.

<sup>1</sup> Telefonrådgivningen har antageligt et højere antal end registreret, idet nogle opkald ikke bliver registreret i en travl hverdag.

## 4. Udbytte og tilfredshed med rådgivningen

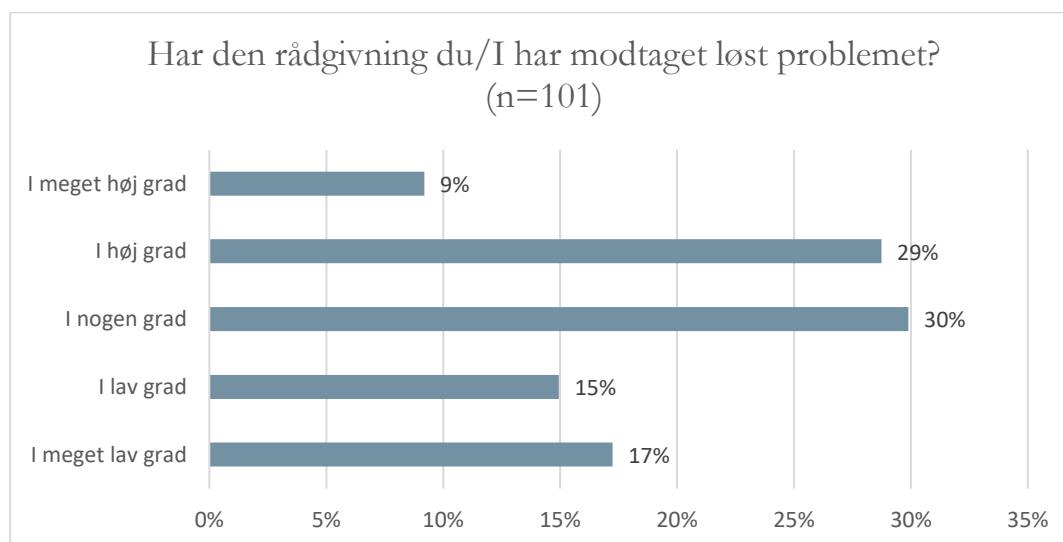
I dette afsnit vil vi se nærmere på kundernes udbytte og tilfredshed med den rådgivning, de har modtaget fra FAR. Vi har undersøgt kundernes tilfredshed og udbytte både kvantitativt og kvalitativt. Det kvantitative materiale giver os mulighed for at se på kundernes generelle tilfredshed, og i hvor høj grad kunderne får et brugbart udbytte. Det kvalitative materiale giver mulighed for at dykke ned i, hvilke faktorer i rådgivningen der er med til at skabe tilfredshed og et eventuelt udbytte blandt kunderne.

Første del af dette afsnit har fokus på kundernes udbytte af rådgivningen, mens anden del har fokus på kundernes tilfredshed med rådgivningen.

### 4.1 UDBYTTE

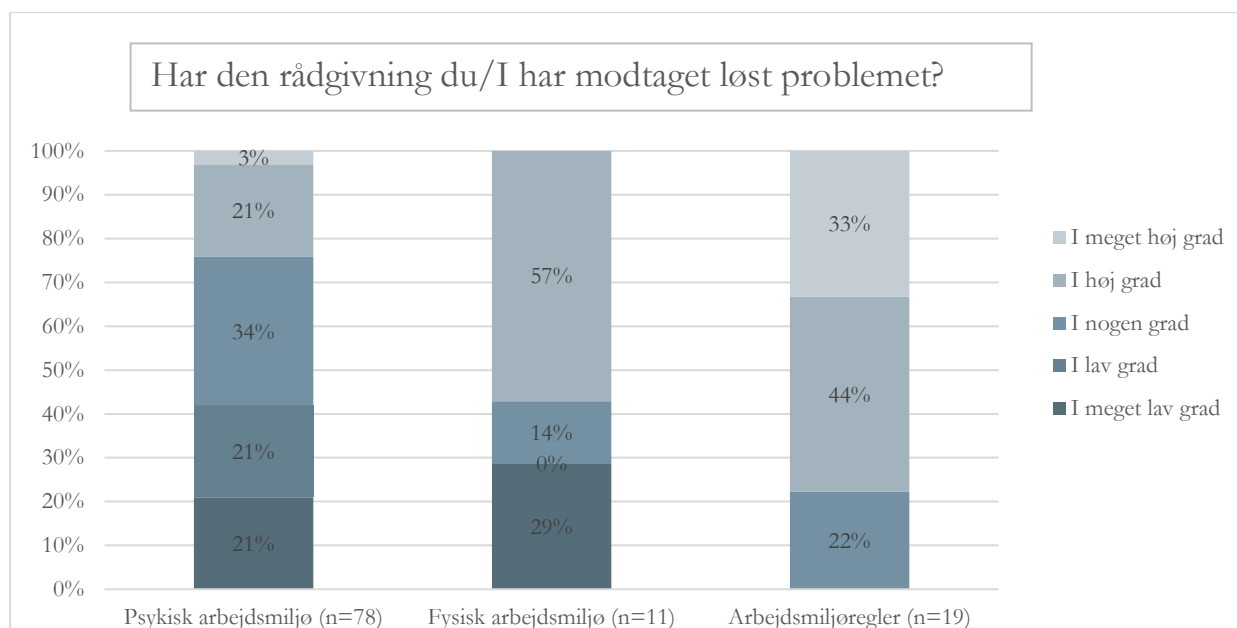
Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen viser, at 38 % af kunderne svarer, at de i høj eller meget høj grad har fået løst det problem, de henvendte sig med.

Figur 4-1: Har rådgivningen løst problemet?



Når vi ser nærmere på, hvilke typer af problemer der oftest findes en løsning på, viser der sig et tydeligt mønster. Figur 4-2 nedenfor viser, at der oftere findes en løsning, når kunderne efterspørger rådgivning til regler og arbejdsmiljøarbejde end ved øvrige henvendelser. Det skal bemærkes, at der kun er 10 henvendelser omkring fysisk arbejdsmiljø, og tallene derfor skal tolkes med forsigtighed.

Figur 4-2: Problemløsning fordelt på indhold



Rådgivningen om arbejdsmiljøregler har de fleste gange i høj eller meget høj grad bidraget til, at problemet, de henvendte sig med, er blevet løst. Det viser, at medarbejderne i rådgivningen er i stand til at levere konkret og brugbar rådgivning til sognenes arbejde med det lovpligtige arbejdsmiljøarbejde, såsom APV, årlig arbejdsmiljødrøftelse, dokumentation af arbejdsmiljøarbejdet med videre.

For det psykiske arbejdsmiljø sker det i ét ud af fire tilfælde, at rådgivningen i høj eller meget høj grad fører til, at problemerne på arbejdspladsen løses. At der ikke er flere arbejdspladser, hvor problemerne løses, betyder dog ikke nødvendigvis, at rådgivningen ikke har været god. I det kvalitative data har vi flere eksempler på, at rådgivningen har berørt de relevante problemstillinger og rykket arbejdspladsen i form af at sætte en proces i gang, skabe opmærksomhed og ikke mindst anerkendelse af problemstillingen for de involverede.

De forløb, der er lykkedes rigtig godt, har formået at fastholde resultater på arbejdspladsen. En kunde fortæller i citatet herunder, hvordan nye metoder i arbejdet har været med til at fastholde en god udvikling.

---

*De har været dygtige og taget hånd om både konflikter og den periode, hvor jeg har været nede. Det har blandt andet ført til, at vi får arbejdsbeskrivelser. Det har jeg ikke haft før, og det har været hovedårsagen til, at jeg blev stresset: der var ikke klare grænser med arbejdsfordeling ift. opgaver i kirken, og heller ikke klar kommunikation fra ledelsen om, hvad der forventes af os. Det har været rigtig godt [at få arbejdsbeskrivelser]. (Kunde)*

---

En anden kunde peger på, at det kan være svært at fastholde de løsninger, rådgivningen har udpeget, når hverdagen sætter ind. I citatet herunder fremgår det, at den pågældende person har en meget positiv oplevelse af forløbet på trods af, at problemet på arbejdspladsen ikke blev løst.

---

*Selvom vi begge forsøgte at gøre tingene, som vi skulle, så gik der jo ikke lang tid før, at vi var tilbage til de gamle mønstre. Jeg synes virkelig, de gjorde, hvad de kunne og gjorde et godt stykke arbejde, men det lykkedes ikke. Vi havde intentionerne, men det holdt ikke. Vi ville jo virkelig gerne. (Kunde)*

---

En af vejene til at fastholde en positiv udvikling er gennem brugen af konkrete redskaber, som sognets ansatte kan bruge i hverdagen. I spørgeskemaundersøgelsen er der flere, der efterlyser konkrete redskaber, som hjælper de ansatte i forebyggelsen af det psykiske arbejdsmiljø. Der er samtidig flere af kunderne, der fremhæver, at FAR har givet dem gode redskaber at arbejde med. Det fremhæves blandt andet i følgende citat:

---

*Jeg synes, at FAR gav fornem rådgivning og indsats i en kompliceret personalesituation, hvor der tillige var vanskeligheder omkring kontaktpersonen. Desuden leverede FAR meget relevante og anvendelige værktøjer både til selv- og relationsanalyse såvel som redskab til formulering og gennemførelse af forandringsønsker (kunde, spørgeskemaundersøgelse)*

---

Uanset hvilke redskaber, der anvendes i opfølgningen på et rådgivningsforløb, er det centralt at involvere ledelsen i at fastholde en løsning på et problem i det psykiske arbejdsmiljø. Vi ved fra undersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken samt fra arbejdsmiljøforskningen generelt, at ledelsen har en afgørende rolle i at opretholde et godt psykisk arbejdsmiljø.

I det kvalitative materiale er vi stødt på sagsforløb, hvor ledelsen enten har taget part i en sag eller har lagt afstand til den, som noget der ikke er deres problem. Hvis kunderne skal have fuldt udbytte af et rådgivningsforløb, er det imidlertid vigtigt, at ledelsen tager ejerskab over den løsning, rådgivningen peger på. Det kan enten ske ved at gå aktivt ind i løsningen eller ved at skabe tid og rum til, at de ansatte i sognet kan forebygge det psykiske arbejdsmiljø. Da vi kan se (jf. figur 3-4), at præsterne ganske ofte er angivet som involveret i den problemstilling, sognet har henvendt sig til FAR med, finder vi det ligeledes relevant, at begge ledelsesstrenge indtænkes i opfølgningen på rådgivningen. Den gejstlige ledelsesstreng er bemærkelsesværdigt usynlig i evalueringen af FAR.

Når det kommer til det psykiske arbejdsmiljø, skal rådgivningens kvalitet ikke nødvendigvis måles på, om sognets problemer er løst. I den bedste af alle verdener ville en god rådgivning medføre en løsning på sognets problemer, men i virkelighedens verden kræver det også en vilje og et engagement hos de involverede aktører i sognet.

Hvis ikke der er en vilje blandt aktørerne til at løse problemerne, kan rådgivningen være nok så god og relevant. Et andet forhold er, at løsninger på problemer med psykisk arbejdsmiljø ofte skal implementeres over en lang tidsperiode. Derfor er rådgivningens opgave, som citaterne ovenfor viser, mere et spørgsmål om at sætte gang i en positiv udvikling og gøre sognet i stand til at forebygge problemer i deres videre arbejde.

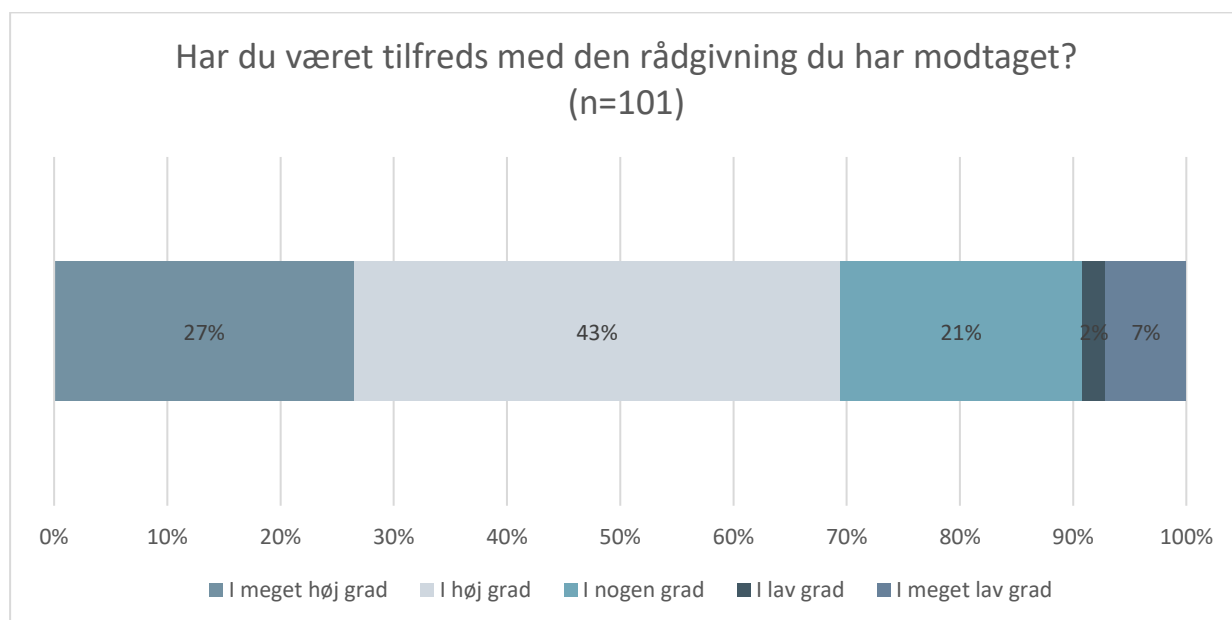
I det kvalitative materiale fremgår det, at der kan være vidt forskellige oplevelser af, hvorvidt sognet har fået løst deres problemer. I en kommentar i spørgeskemaet skriver en kunde, at problemet blev løst, da den ene medarbejder sagde op. Samme "løsning" finder vi i det kvalitative materiale. Vi mener, at der i sådanne tilfælde kan stilles spørgsmål ved, om problemet er løst, eller om det blot er symptomet på problemet, der er fjernet.

## 4.2 TILFREDSHED

Tilfredsheden hænger i mange tilfælde sammen med det udbytte, kunderne oplever at have fået ud af rådgivningen. Det er dog ikke altid tilfældet, da et godt rådgivningsforløb ikke nødvendigvis løser de problemer, arbejdspladsen står i. Som beskrevet ovenfor kræver en løsning af problemerne ikke alene god rådgivning, men også en vilje til at arbejde løsningsorienteret fra de involveredes side.

Overordnet set kan vi konkludere, at rådgivningens kunder er tilfredse med den rådgivning, de modtager. Det kan aflæses af figur 4-3 herunder.

Figur 4-3: Tilfredshed med rådgivning



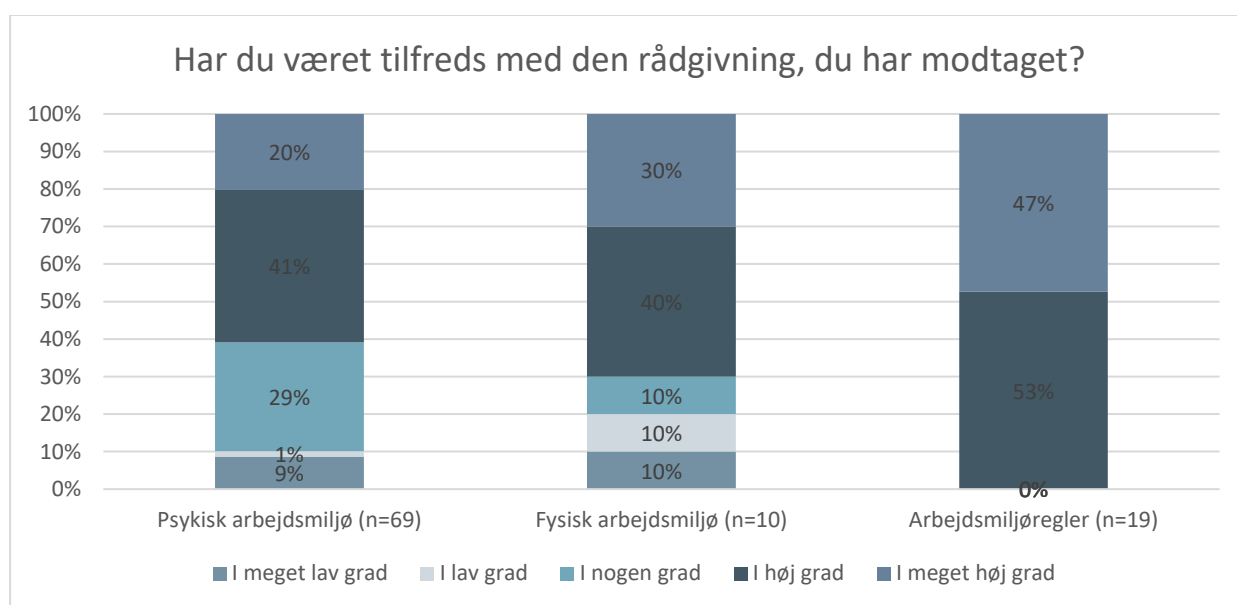
70 % af kunder svarer, at de enten i høj grad eller i meget høj grad er tilfredse med den rådgivning, de har modtaget. På den negative side er der kun 9 %, der kun i lav eller meget lav grad er tilfredse med



den rådgivning, de har modtaget. Dette vurderer evaluatoren som et meget positivt resultat, når vi samtidig ved, at meget af rådgivningen omhandler det psykiske arbejdsmiljøområde, der af natur er mere vanskeligt at arbejde med end det fysiske arbejdsmiljø og/eller regler. Samtidig skal tilfredsheden ses i lyset af, at rådgivningen ofte omhandler ganske konfliktfyldte situationer.

Vi har kigget nærmere på, om der er nogen mønstre i forhold til kundernes tilfredshed. Vi kan se, at der er størst tilfredshed med den rådgivning, der omhandler arbejdsmiljøregler. Inden for både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø er der en lille gruppe mindre tilfredse kunder. I læsningen af figuren skal det bemærkes, at der kun er 10 respondenter, der har angivet fysisk arbejdsmiljø som det primære emne for rådgivningen. Enkelte respondenter fylder derfor meget i figuren.

Figur 4-4: Tilfredshed fordelt på indhold i rådgivningen



Psykisk arbejdsmiljø kan være en svær problemstilling at håndtere, og det er kendt viden, at problemer i det psykiske arbejdsmiljø sjældent løses gennem korte interventioner. Der er ofte behov for en længere proces, hvor aktørerne på arbejdspladsen selv er involveret i løsningen på problemerne. Det er på den baggrund ikke overraskende læsning, at det ikke er alle, der er tilfredse med rådgivningen på dette område.

En videre analyse af data viser, at tilfredsheden er lavest med de problemløsende besøg. Det underbygges af rådgivningens medarbejdere, der fortæller, at de problemløsende besøg vedrørende konflikter eller andre problemer i det psykiske arbejdsmiljø både er de mest ressourcekrævende opgaver, og samtidig er den en type af opgaver, hvor det ikke altid ender med en konkret løsning, men mere noget at arbejde med.

---

*”Det er svært at vide om vi gør en forskel, men det bliver ofte nævnt, at de får snakket om noget, de aldrig har prøvet før. Det er hjælpen til at få skabt dialog, og det giver en stor værdi for dem. Vi hjælper dem til at få kontakt og få dialogen i gang.” (Medarbejder i FAR)*

---

Der er også enkelte eksempler på, at forventningerne fra kunderne til, hvad arbejdsmiljørådgivningen kan eller vil, ikke er i overensstemmelse med deres metoder. En medarbejder forklarer det således:

---

*Jeg synes selv, at der er nogle opgaver, hvor det lykkes godt, og nogle hvor det ikke lykkes. Det handler meget om, hvor anerkendt problemerne er på arbejdspladsen (...) Vi løber nogle gange på, at kunderne forventer, at vi skal afskedige en medarbejder. Men vi arbejder med hele gruppen. Vi anbefaler aldrig afskedigelse. (Medarbejder i FAR)*

---

Arbejdsmiljørådgivningens tilgang har i nogle tilfælde haft betydning for tilfredsheden med deres rådgivning. Vi har flere eksempler på, at kunden har set en afskedigelse som den bedste løsning, og de derfor har været utilfredse med, at rådgivningsforløbet har haft som forudsætning at arbejde ud fra, at der ikke skal ske afskedigelser.

I interviewene med kunder, der har modtaget rådgivning inden for det psykiske arbejdsmiljø, fremgår det, at tilfredsheden er højest, der hvor de involverede har følt sig set, hørt og forstået. Flere nævner, at det er essentielt for rådgivningen, at medarbejderne i FAR har en indsigt i Folkekirken som arbejdsplads.

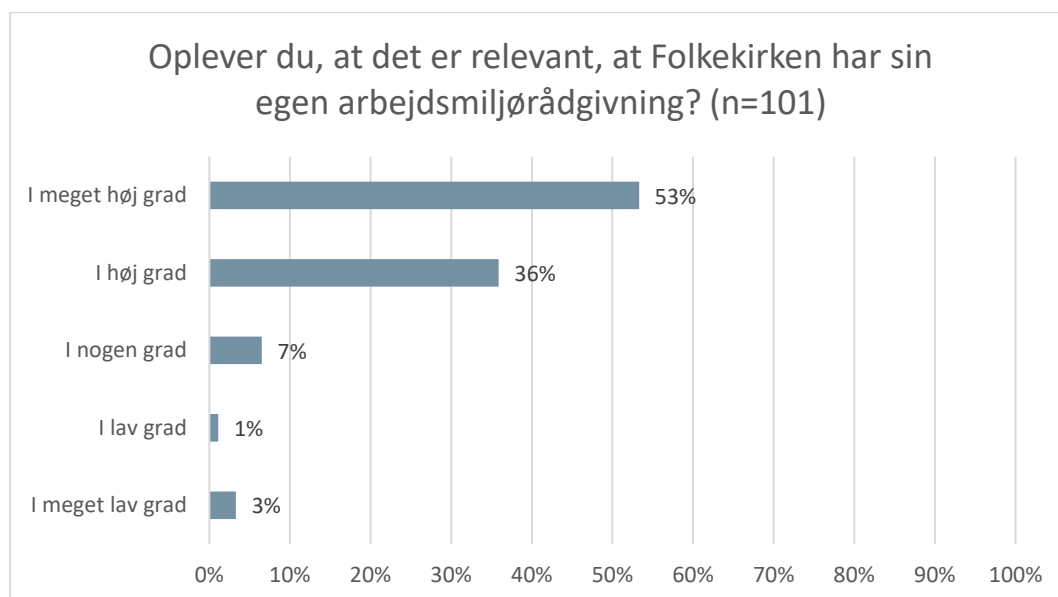
---

*Det er altid vigtigt, at det er nogen, der har styr på folkekirkenes struktur. At de var specialiserede i kirken som arbejdsplads og forstår den dobbelte ansættelsesstruktur. (Kunde, interview)*

---

I spørgeskemaundersøgelsen har vi spurgt deltagerne, om de finder det relevant, at Folkekirken har sin egen rådgivning. Her svarer langt størstedelen af deltagerne, at det i høj eller meget høj grad er relevant. Det hænger godt sammen med de udsagn, vi har i det kvalitative data, hvor de gode forløb ifølge kunderne er dem, hvor deres perspektiv er blevet forstået og imødekommet.

Figur 4-5: Relevans af Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivning



Et af de punkter både medarbejdere i rådgivningen og kunderne har påpeget som mindre tilfredsstillende er arbejdsmiljørådgivningens mulighed for at reagere hurtigt på henvendelser. Som nævnt i afsnit 2 om organiseringen har rådgivningen den udfordring, at alle de tre medarbejdere har udgangspunkt i Sabroe. En af kunderne efterlyser en hurtigere respons fra arbejdsmiljørådgivningen. Det gælder både i forhold til at kunne levere rådgivning samt i forhold til at kunne svare afklarende på en henvendelse.

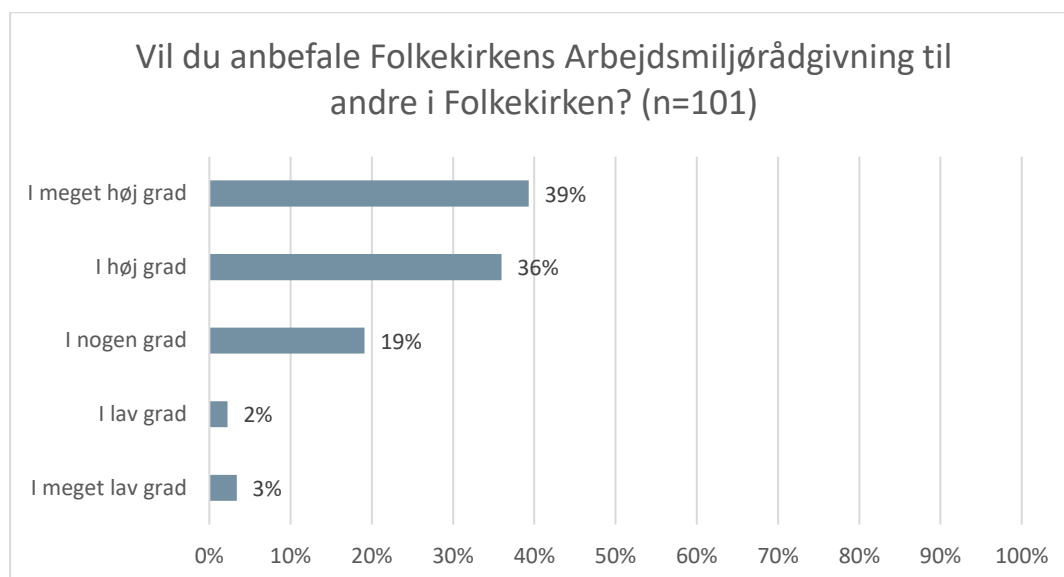
---

*Det har været frustrerende, at der har været stor afstand til rådgivningen. De arbejder i Jylland, og vi på Sjælland. Det ville være rart, hvis de enten var flere til at tage landet rundt eller havde en afdeling på Sjælland. Afstanden har været en udfordring ift. koordinering af møder. Derudover er det tydeligt, at de er travle mennesker, som ikke svarer på deres mails med det samme. Det er frustrerende, når man oplever at være midt i et arbejdsmiljøforløb, der er svært at takle med sine kollegaer, og som man skal bruge hjælp til at takle. (Kunde, interview)*

---

Der er flere måder at måle kundernes tilfredshed på. I spørgeskemaundersøgelsen har vi bedt modtagerne af rådgivningen om at forholde sig til, om de vil anbefale rådgivningen til andre. Som figuren herunder viser, vil langt de fleste af dem, der har modtaget rådgivning anbefale Folkekirkenes arbejdsmiljørådgivning til andre i Folkekirken.

Figur 4-6: Anbefaling af Folkekirkenes Arbejdsmiljørådgivning



Det er en god forudsætning for rådgivningens videre arbejde, at så mange vil anbefale rådgivningen. Det er positivt i sig selv, at så mange har haft en så god oplevelse af rådgivningen, at de vil anbefale den. Samtidig kan det også være med til at øge efterspørgslen efter arbejdsmiljørådgivningens ydelser og derved i sidste ende være med til at skabe et bedre arbejdsmiljø på de folkekirkelige arbejdspladser.

### 4.3 ANTALLET AF REAKTIONER FRA ARBEJDSTILSYNET

Som en del af evalueringens opdrag, følger vi udviklingen i reaktioner fra arbejdstilsynets side. FAR har som et af sine succeskriterier, at antallet af røde smileyer fra Arbejdstilsynets side er faldende frem til 2020. De seneste tal, som er fra 2017, viser, at der blev givet 155 påbud inden for branchegruppen *Religiøse institutioner og foreninger*. Der er pt. 2 røde og 43 gule smileyer inden for branchegruppen. Der er 1.211 arbejdspladser med en grøn smiley i branchegruppen.<sup>2</sup>

Ved slutevalueringen vil vi se, om der er sket en udvikling i tallene.

### 4.4 OPSUMMERING

Overordnet set er der en høj tilfredshed med FAR blandt kunderne. Der er samtidig en høj andel af kunderne, der ville anbefale FAR til andre i Folkekirken. Der er dog stadig plads for forbedring.

Det lykkes ikke altid at løse de problemer, sognet har henvendt sig til FAR med. I ca. 40 % af tilfældene lykkes det i høj eller meget høj grad at løse problemet.

<sup>2</sup> Opgørelser på Arbejdstilsynets hjemmeside, november 2018

I analysen af kundernes tilfredshed og udbytte har vi identificeret en række faktorer, som er afgørende for det aftryk, FAR efterlader.

- Kundernes udbytte er størst i de tilfælde, hvor de involverede føler sig hørt, set og forstået. Det gælder i særlig grad i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, hvor den enkeltes perception af arbejdsmiljøproblemerne er afgørende for løsningen af dem.
- I forbindelse med ovenstående nævnes det som en stor fordel, at FAR har et indgående kendskab til Folkekirken.
- I de sager, der vedrører det psykiske arbejdsmiljø, kan Menighedsrådet i nogle tilfælde have en dobbeltrolle som både part i en sag og opdragsgiver for rådgivningsforløbet. Det betyder, at rådgivningsforløbet afsluttes, når menighedsrådet mener, at der er arbejdet nok med sagen, uden at de involverede medarbejdere i sognet nødvendigvis har samme opfattelse.

## 5. Konklusion og anbefalinger til rådgivningens videre arbejde

Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning er fra 2017 og frem til midtvejsevalueringen (nov. 2018) etableret som en fungerende organisation med tre ansatte. Udover en daglig leder, som varetager både rådgivning og administration, er der ansat en psykolog og en ergoterapeut. Der foreligger en tydelig ansvars- og rollefordeling mellem de tre ansatte.

Der er fundet en organisationsform, hvor FAR er placeret i kontorfællesskab med Landsforeningen af Menighedsråd og samtidig deler deres cvr.nr. Den daglige leder i FAR er samtidig sekretær for Folkekirkens Arbejdsmiljøråd og er dermed en delt personaleressource/-udgift. Herudover er FAR tæt koblet til Arbejdsmiljørådet, idet forretningsudvalget udgør en styregruppe. Formandskabet i styregruppen er besat af repræsentanter, der søger at balancere interessenternes repræsentation og den på anden vis tætte kobling til Landsforeningen af Menighedsråd.

Den valgte forretningsmodel er yderst kompleks og henvender sig primært til menighedsrådene som rekvirenter (både i sogne- og i provstiafførelserne). Den gejstlige ledelseslinje ses således ikke som en eksplicit potentiel rekvirent.

### Rådgivningen favner bredt, men omhandler oftest psykisk arbejdsmiljø

Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning har registreret 124 besøg og 31 telefonrådgivninger. Der er altså i alt gennemført 155 rådgivninger i FAR's levetid. Antallet af solgte ydelser er steget eksponentielt gennem FAR's levetid, og i efteråret 2017 er der ydermere iværksat en systematisk markedsføringsindsats. Rådgivningen er godt på vej imod at nå succeskriteriet på 200 gennemførte besøg frem mod 2020, mens det bør overvejes om målsætningen på 1.000 telefonrådgivninger bør justeres.

Registreringer fra Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning viser, at størstedelen (42%) af rådgivningen kan karakteriseres som problemløsende besøg. 35% af rådgivningen udgøres af forebyggende besøg, mens 22% af kunderne har modtaget telefonrådgivning. De resterende har enten modtaget skriftlig rådgivning eller angivet anden form for rådgivning.

Indholdet i rådgivningen er fordelt på tre hovedområder. Fysisk arbejdsmiljø, psykisk arbejdsmiljø og arbejdsmiljøregler. Der efterspørges alt overvejende rådgivning til det psykiske arbejdsmiljø. Det psykiske arbejdsmiljø er således det primære emne i 73 % af tilfældene, mens fysisk arbejdsmiljø og arbejdsmiljøregler fylder henholdsvis 11 % og 16 % af den samlede rådgivning.

### Tilfredse kunder og et varierende udbytte

Overordnet set er der en høj tilfredshed med FAR blandt kunderne. 70 % af kunderne er enten i høj grad eller meget høj grad tilfredse med den rådgivning, de har modtaget. Der er dog stadig plads til forbedring i og med, at 7% angiver, at de i meget lav grad er tilfredse. I forlængelse af den høje andel

af tilfredse kunder er der samtidig en høj andel af kunderne, der ville anbefale FAR til andre i Folkekirken. Hele 75 % af kunderne svarer, at de i høj eller meget høj grad vil anbefale rådgivningen til andre i Folkekirken.

Det lykkes ikke altid at løse de problemer, sognet har henvendt sig til FAR med. I ca. 40 % af tilfældene lykkes det i høj eller meget høj grad at løse problemet. Evalueringen viser dog samtidig, at der i nogle tilfælde er sat en udvikling i gang i sognene, som kan medvirke til at løse problemerne på sigt. Det er ofte komplekse problemer, der rådgives om, og derfor kan de ikke nødvendigvis løses gennem et rådgivningsforløb alene.

Samlet er det evaluators vurdering, at FAR bidrager til et godt arbejdsmiljø på de arbejdspladser, der modtager rådgivning.

### 5.1 ANBEFALINGER

På baggrund af ovenstående konklusioner har evaluator en række anbefalinger, som, vi vurderer, med fordel kan indgå i FAR's overvejelser for sin fremtidige udvikling.

#### En mere aktiv markedsføring

Det er medarbejdernes vurdering, at en systematisk og aktiv markedsføring virker, hvorfor det efter evaluators vurdering er oplagt at videreføre og gerne udvide markedsføringsindsatsen. I denne sammenhæng finder evaluator, at der et særligt behov for at rette markedsføringen mod den gejstlige ledelsesstreng, idet præster ofte er blandt de medarbejdere, rådgivningen omhandler. Det kan samtidig skabe et fælles ejerskab til den branchespecifikke arbejdsmiljørådgivning.

En oplagt formidlingskanal er herudover de respektive fagblade for folkekirkenes medarbejdere, således at efterspørgslen også får et bottom-up perspektiv. Sidstnævnte kan medvirke til, at arbejdsmiljøudfordringer imødekommes tidligere, fordi medarbejderne naturligt oplever dem mere direkte end såvel menighedsråd som provster.

#### Understøttende redskaber til sognenes videre arbejde

Det er slående, at ganske mange kunder ikke oplever, at rådgivningen løser det givne problem, men dog stadig er tilfredse med rådgivningen. Dette tyder på, at rådgivningen sætter en proces i gang, og at de områder, som udfordrer arbejdsmiljøet, ofte kræver mere langsigtede indsatser. Derfor er det også værd at lytte til de kommentarer, respondenterne anfører i spørgeskemaundersøgelsen med ønske om, at FAR som en del af deres rådgivning udstyrer arbejdspladsen med redskaber, de efterfølgende selv kan anvende.

Evaluator vurderer det fremførte ønske som meget positivt, idet rådgivningen må have skabt erkendelse og motivation for at arbejde videre med arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Dette resultat kan med fordel understøttes med udvikling af redskaber, der passer til det folkekirkelige arbejde.



### Opfølgning og lederinddragelse

Vi har som beskrevet flere gange hørt et ønske i datamaterialet om, at ledelsen kender udfaldet af rådgivningen. Dette formoder vi også oftest sker, idet kontaktpersonerne oftest er inddraget, men dette til trods finder evaluator det relevant at indarbejde en systematik i forhold til opfølgningen overfor begge ledelsesstrenger. Anbefalingen er generel, men forekommer særligt vigtig i rådgivning omkring konkrete psykiske problemstillinger, hvor det sjældent er nok at involvere menighedsrådet som ledelse, men også provsten for at skabe de bedste forudsætninger for holdbare løsninger og fremtidig forebyggelse.

### Rådgivningen skal kunne reagere hurtigt på henvendelser

En øget efterspørgsel efter FAR's ydelser vil skabe yderligere pres på en meget lille organisation på tre medarbejdere. Samtidig vurderer evaluator, at det kan blive afgørende for brugen af FAR fremfor andre arbejdsmiljørådgivere, at FAR formår at have en forholdsvis kort responstid – særligt på konfliktmægling/ problemløsning.

Hvorvidt løsningen findes i flere medarbejdere i Sabro eller i andre regioner og/eller en forretningsmodel (og prisstruktur), der indarbejder dette, kan evalueringen ikke afgøre, men noget tyder på, at den høje brug af rådgivningen i forbindelse med konflikter fordrer, at FAR tænker mere i ”akuthjælp”.

**DANMARK**

Oxford Research A/S  
Falkoner Allé 20  
2000 Frederiksberg  
Danmark  
Tel: (+45) 3369 1369  
office@oxfordresearch.dk

**NORGE**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 1  
4610 Kristiansand  
Norge  
Tel: (+47) 4000 5793  
post@oxford.no

**SVERIGE**

Oxford Research AB  
Norrländsgatan 11  
103 93 Stockholm  
Sverige  
Tel: (+46) 08 240 700  
office@oxfordresearch.se

**FINLAND**

Oxford Research Oy  
Fredrikinkatu 61a  
00100 Helsinki  
Finland  
www.oxfordresearch.fi  
office@oxfordresearch.fi

**BRUXELLES**

Oxford Research  
C/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
www.oxfordresearch.eu  
office@oxfordresearch.eu

**LATVIJA**

Baltijas Konsultācijas, SIA  
Vīlandes iela 6-1  
LV-1010, Rīga, Latvija  
Tel.: (+371) 67338804  
info@balticconsulting.com  
www.balticconsulting.com