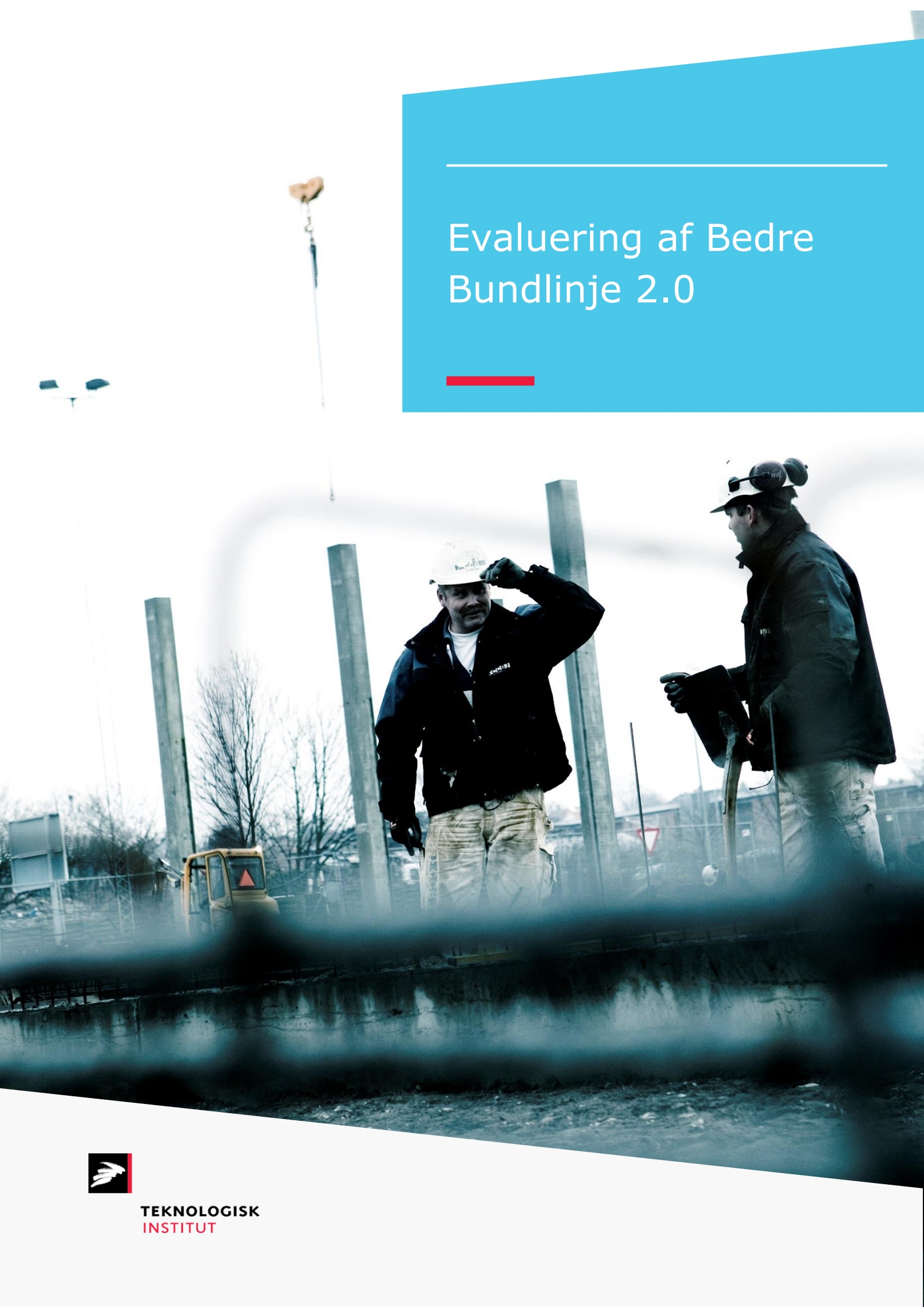

Evaluering af Bedre Bundlinje 2.0



**TEKNOLOGISK
INSTITUT**

Rapport:

Evalueringsrapport

Udarbejdet for:

Dansk Byggeri

Udarbejdet af:

Teknologisk Institut
Analyse og Erhvervsfremme
Gregersensvej 1
2630 Taastrup

December 2014

Forfatter:

Eva-Carina Nørskov

Illustrationer:

Billeder er fra Teknologisk Instituts billeddatabase.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	4
2. Evalueringsdesign	6
3. Fakta om den gennemførte spørgeskemaundersøgelse og de kvalitative interview	9
4. Præsentation af evalueringsresultaterne	11
4.1 Giver medarbejderinddragelse positive resultater på bundlinjen?	15
4.2. Sammenhæng fra plan til aktivitet – holdt kursen?.....	17
4.4. Implementeringspakker med effekt	21
4.5 Brug af konsulenter – støtte til egen udvikling	34
4.6. Erfaringer med netværket	38
4.7 Erfaringer med AMU uddannelse	40
5. Opsamling og anbefalinger til kommende projekter	42
Litteraturliste	45
Bilag A: Virksomhedsdeltagere	46
Bilag B: Spørgeskema udsendt til ledere og medarbejdere.....	47

1. Indledning

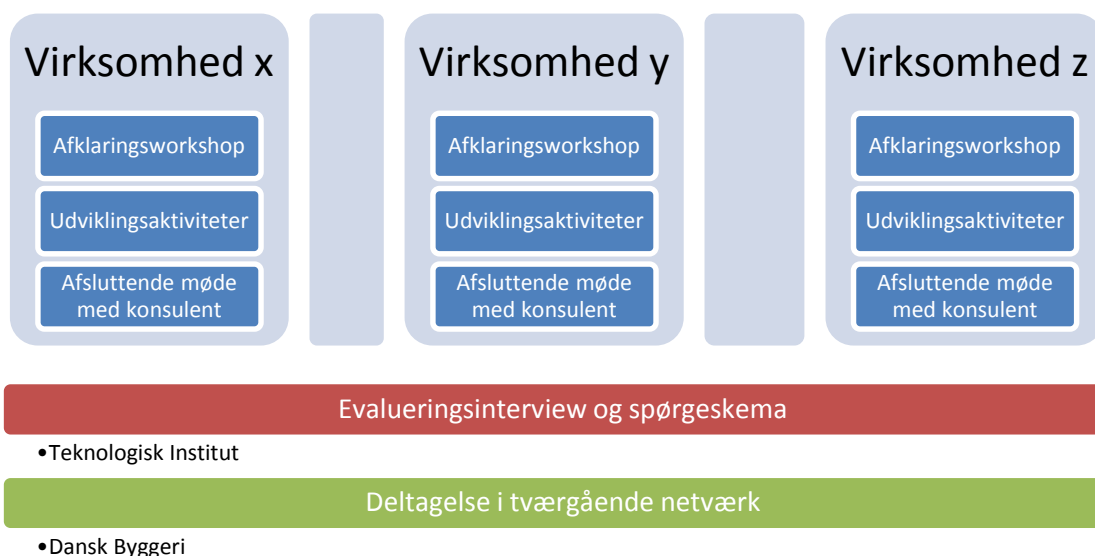
Teknologisk Institut præsenterer i nærværende rapport evalueringen af projektet Bedre Bundlinje 2.0. Projekt Bedre Bundlinje 2.0 er gennemført i et samarbejde mellem 17 virksomheder, Dansk Byggeri, 3F og Teknologisk Institut og er gennemført i perioden fra januar 2013 til oktober 2014.

Baggrunden for at iværksætte projektet Bedre Bundlinje 2.0 var et ønske om at nedbringe den barriere, som de danske bygge- og anlægsvirksomheder måtte have for at komme i gang med udviklingen mod en bedre bundlinje. Projektet er blevet støttet af BAUF – Bygge- og Anlægsbranchens Udviklingsfond.

Projektets formål var – via udvikling og afprøvning af pakkede udviklingsforløb, målinger og evaluering samt netværk og formidling – at få dokumenteret og kommunikeret, at medarbejderinvolverende udviklingsforløb i virksomheder giver resultater på bundlinjen.

Projektets indhold er i korte træk, at 17 virksomheder¹ fik støtte af konsulenter til at få beskrevet mål for et udviklingsforløb, som netop passede til den konkrete virksomhed. Virksomhederne gennemgik og afprøvede herefter hver deres individuelt designede forløb. De individuelle forløb var sammensat af velafprøvede og dokumenterede metoder tilpasset til den konkrete virksomhed. Projektet skulle endvidere belyse erfaringer med, hvorledes man kan pakke og sammensætte implementeringsforløb, der på sigt kan gøre virksomhederne mere selvkørende med hensyn til at igangsætte nye udviklingsforløb.

Figur 1. Oversigt over projektaktiviteter



I alle virksomheder er der ved det enkelte virksomhedsprojekts start gennemført en afklaringsworkshop, som efterfølgende har ført til design af en række lokalt

¹ En virksomhed er dog aldrig kommet i gang, og tre virksomheder valgte i en tidlig fase at stoppe deres aktiviteter, hvorfor der i nærværende evaluering i forhold til den oprindelige projektbeskrivelse tages udgangspunkt i 14 virksomheder.

tilrettelagte udviklingsaktiviteter (som ved virksomhedsprojektets start er beskrevet i virksomhedens implementeringsplan). Nogle af disse udviklingsaktiviteter har haft form af workshops eller seminarer for hele virksomheden. Andre har haft form af afgrænsede udviklingsindsatser som fx beskrivelse af DISC-profiler for en medarbejdergruppe eller eksempelvis teamudviklingsaktiviteter. Atter andre virksomheder har i forbindelse med konkrete sager arbejdet med ændringer og justeringer i arbejdstilrettelæggelse, organisering og medarbejderroller – fx med udgangspunkt i Last Planner System (LPS).

Enkelte virksomheder har i forbindelse med deres forløb i Bedre Bundlinje 2.0 gennemført struktureret kompetenceudvikling af deres medarbejdere – fx i form af AMU-uddannelse. Med henblik på at fastholde deltagervirksomhedernes fortløbende læring, og for at de gensidigt kunne støtte hinanden i deres rolle som ambassadører, er de alle blevet tilbudt – og har takket ja til – at indgå i et netværk. Der har både været aktiviteter for alle deltagende virksomheder og for mindre grupperinger blandt virksomhederne, idet der blev etableret ét netværk for virksomhederne i Østdanmark, ét for virksomhederne i Vestdanmark samt ét fælles netværk for alle virksomheder. Disse netværk har været ledet af Dansk Byggeri og gav dels mulighed for sparring i mindre virksomhedsgrupper og dels mulighed for i det store netværk at have en fælles faglig reference i Bedre Bundlinje 2.0.

Alle virksomheder har desuden deltaget i et opsamlingsmøde med deres tilknyttede konsulenter, ligesom de har deltaget i et afsluttende evalueringsinterview. Derudover er de indbudt til at deltage i en spørgeskemabaseret evaluering, som er gennemført af Teknologisk Institut.

Projektets organisering med deltagernes definerede roller – helt ud i de lokale aktiviteter og virksomhedsnære processer – var designet med henblik på at sikre den bedst mulige forankring af projektresultaterne i branchen på medarbejder-, virksomheds-, lokalt, regionalt og nationalt niveau samt på skoler, i konsulenthuse, til udbydere af efteruddannelser og i organisationer.

I denne evalueringsrapport vil de samlede resultater af projektet blive formidlet. I tilknytning til evalueringen har Dansk Byggeri udarbejdet cases fra udvalgte involverede virksomheder, og de afprøvede, gennemskuelige og tilgængelige forløbspakker kan herefter anvises til virksomheder i branchen, der ønsker medarbejderinvolverende udvikling.



2. Evalueringsdesign

Dette kapitel indeholder en redegørelse for evalueringens design og gennemførte aktiviteter.

Det overordnede formål med evalueringen var at undersøge, hvorvidt – og med hvilke virkemidler og metoder – formålet for projekt Bedre Bundlinje 2.0 er opfyldt.

Evalueringen er foretaget som en virkningsevaluering. En virkningsevaluering bygger bro mellem de udviklingsprocesser, der er gennemført, og de effekter, der er opnået. Og et kernespørgsmål er: Hvad er det, der virker, for hvem, hvornår og under hvilke omstændigheder?

Virkningsevalueringen tager udgangspunkt i klare forestillinger om, hvorfor og hvordan en indsats skal virke. Disse forestillinger er i Bedre Bundlinje 2.0 beskrevet i virksomhedens implementeringsplan, som blev udarbejdet ved virksomhedsprojekternes start. Evaluator har taget udgangspunkt i implementeringsplanen, når det lokale projekt er blevet evalueret.

Effekten af indsatsen er identificeret gennem spørgeskemaundersøgelsen, og det er igennem de kvalitative evalueringssamtaler blevet perspektiveret, hvordan effekten er opnået. Utsigtede virkninger – negative såvel som positive – er ved disse evalueringssamtaler med tovholdergruppen blevet udpeget og undersøgt. Og forskellige kontekstuelle forhold (påvirkninger udefra såvel som indre organisatoriske forhold) er blevet inddraget i undersøgelsen.

En virkningsevaluering adskiller sig dermed fra eksempelvis målopfyldelsesevaluering ved også at betragte procesmæssige aspekter af en indsats, omgivelsernes påvirkninger og alle øvrige effekter – også dem der findes uden for målområdet. Desuden fokuseres der mere direkte på at afdække sammenhænge mellem indsats og effekt.

En virkningsevaluering kan defineres både som en proces – dvs. "at virke" – og som en effekt – dvs. "en virkning". Denne dobbelte definition omfatter derfor mange af de samme elementer, som et procesorienteret effektstudie.

Sammenhængen i virkningsevaluering for Bedre Bundlinje 2.0 er illustreret i nedenstående figur.

Figur 2. Virkningsevaluering i Bedre Bundlinje 2.0



Med brug af en virkningsevaluering er det dermed blevet muligt at:

- Få belyst og perspektiveret evalueringsmål og succeskriterier.
- Få udpeget og undersøgt antagede, tilsigtede, men også afledte virkninger af en indsats.
- Få opsamlet og formidle viden.

Med den foreliggende evalueringsrapport er der skabt mulighed for en formidling af tværgående erfaringer til de involverede virksomheder, disses konsulenter og projektlederen om implementering af projektet – herunder at afdække, hvad der fremmer og hæmmer medarbejderinddragelse i virksomheder inden for byggeriet. Disse erfaringer kan endvidere formidles til gavn for andre virksomheder i byggebranchen eller i øvrige brancher.



2.1 Evalueringens faser og aktiviteter

Ved de gennemførte evalueringsaktiviteter er følgende projektaktiviteter blevet evalueret.

- Den indledende behovsscreening af virksomheden foretaget af konsulenter (afklaringsworkshop).
- De konkrete elementer i virksomhedens implementeringsplan og den måde, elementerne er sammensat ("pakket") og tilpasset den enkelte virksomhed.
 - Hvilke elementer har indgået i virksomhedens udviklingsprojekt.
 - Hvad er erfaringerne med den valgte sammensætning og gennemførelse (beskrivelser med udgangspunkt i de enkelte virksomheder, som belyser variationen i interventioner ift. metodevalg, virksomhedens udviklingsretning mv.).
- Netværk for virksomhederne – fremdrift og erfaringer.
- Konsulentstøtten.
- De understøttende aktiviteter i form af eventuelt skolesamarbejde med AMU-udbydere.

I evalueringsdesignet er der overvejende anvendt kvalitative dataindsamlingsmetoder (telefoninterview og kvalitative interview på virksomheden) i kombination med data fra spørgeskema besvaret af ledelse og medarbejdere på de deltagende virksomheder. Til spørgeskemaundersøgelsen er programmet Analyzer blevet anvendt, og i udformningen af spørgeskemaet er der taget udgangspunkt i de tre interventionsområder for projektet – brug af LEAN-processer, fokus på tillidsbaseret samarbejde og arbejdsmiljø samt kundefokus og serviceparametre. Dertil har der været spørgsmål om tilsigtede og ikke-tilsigtede effekter af projektet, faktorer som har påvirket udviklingsprocessen samt respondenternes overordnede tilfredshed med projektet og dets aktiviteter.

De samme temaer er yderligere blevet belyst og perspektiveret gennem de kvalitative interview med tovholdergrupperne på virksomhederne. Der er endvidere gennemført interview med en ekstern konsulent og en tidligere videnpilot fra en af virksomhederne. Som figuren på forrige side viser, tager virkningsevalueringens modellen afsæt i projektets "programteori", som udtrykker projektets antagelser om, hvorfor en indsats virker eller ikke virker². For at afdække denne 'programteori' er der som den første aktivitet i evalueringen gennemført et interview med repræsentanter fra projektets styregruppe (med repræsentanter fra Dansk Byggeri og 3F).

Hele evalueringsforløbet er tilrettelagt med størst mulig hensyntagen til virksomhederne og deres drift og er løbende blevet koordineret og tilrettelagt i et tæt parløb med projektets projektleder fra Dansk Byggeri – chefkonsulent Almut Kaiser.

² Dahler – Larsen, Peter: *Ti ofte stillede spørgsmål om virkningsevaluering*, Evalueringsnyt, nr. 7, juni 2005. Dansk Evalueringselskab.

3. Fakta om den gennemførte spørgeskemaundersøgelse og de kvalitative interview

I dette kapitel præsenteres hvilke typer af data, der er indhentet, omfanget heraf, og erfaringer med at gennemføre evalueringer, som det er sket her, med netop disse typer data.

Der er udsendt spørgeskema til besvarelse via e-mail til en lederrepræsentant og til mindst en medarbejderrepræsentant fra virksomhedens interne tovholdergruppe. Undersøgelsen har været åben for besvarelse i en periode på 20 uger, og der er i den periode udsendt tre rykkermails. Derudover har Dansk Byggeri og Teknologisk Institut – både på netværksmødet og ved telefonisk kontakt i forbindelse med planlægning af kvalitative interview – opfordret til besvarelse af spørgeskema.

Der er i alt udsendt 28 elektroniske spørgeskemaer, og ved evalueringens afslutning har 18 personer besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 64,3 pct. Der er besvarelse fra 12 ledere og fra 6 medarbejderrepræsentanter. Der kunne godt have været forventet en højere svarprocent, idet der er tale om en mindre gruppe virksomheder med relativ jævnlig og tæt kontakt til projektledelsen.

Det har været et godt udgangspunkt for dialogen ved de kvalitative interview samt ved det afsluttende netværksmøde (den 22. oktober 2014) at have data fra de besvarede spørgeskemaer. Her er resultaterne blevet præsenteret og inddraget i dialogen, og det har således været muligt at diskutere resultaterne yderligere med medarbejdere og ledere. Dermed er der blevet sat flere ord på og givet uddybende beskrivelser. Besvarelserne er dermed blevet perspektiveret.

Idet det med udgangspunkt i denne projektevaluering kan anbefales at koble kvantificerbare data med kvalitative input, er det dog værd at overveje, hvordan man i højere grad gør det attraktivt for deltagerne at besvare denne type evalueringer, ligesom det på forhånd bør tilsikres, at især medarbejderne har adgang til og finder det værd at bruge tiden på at besvare et sådant spørgeskema. I dette tilfælde blev valget at sende spørgeskemaet ud til individuel udfyldelse, sådan at medarbejdere og ledere på et selvvalgt tidspunkt kunne besvare det. Ved en fremtidig tilsvarende undersøgelse kunne et alternativ være at gøre besvarelsen til en aktivitet – fx ved en netværkssamling.

Af de 14 virksomheder, som har deltaget i projektet, var to af virksomhederne kommet senere i gang og er ved evalueringens afslutning i gang med implementering, hvorfor de ikke indgår i evalueringen.

Der er dermed gennemført interview på 12 virksomheder, og virksomhederne har – ud over at afsætte tiden til deltagelse – bidraget med stor åbenhed og lyst til at dele ud af deres erfaringer.



4. Præsentation af evalueringsresultaterne

I dette kapitel (med en række underkapitler) præsenteres en tematiseret fremstilling af evalueringens resultater. Evalueringen fremhæver de projekterfaringer, som er særligt relevante at fremhæve i forhold til projektets formål og succeskriterier. Temaerne præsenteres på den måde, at der præsenteres data fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse perspektiveret med de relevante data fra den kvalitative interviewundersøgelse. Der vil endvidere være gengivet citater fra ledere eller medarbejdere, der yderligere kan underbygge eller belyse en pointe.

Projektets hovedspørgsmål går, som det er beskrevet i indledningen, på, hvorvidt udvikling drevet gennem medarbejderinddragelse kan aflæses i en bedre bundlinje i virksomheden.

Små og mellemstore byggevirksomheder er dagligt travlt beskæftiget med at skaffe sorte tal på bundlinjen. Nogle virksomheder satser på at nå disse mål gennem at skære ned på omkostningerne – fx ved nedskæringer eller gennem en konservativ, ikke-vækstororienteret forretningsstrategi. Andre virksomheder vælger at investere i deres medarbejdere – blandt andet ved at inddrage medarbejderne i beslutninger omkring planlægningen af det daglige arbejde på byggepladsen, ved at inddrage medarbejderne i projekter som f.eks. indførelse af nye IT-systemer eller ved at arbejde med at højne god kommunikation og samarbejde (Disse emner har været i fokus for implementering af indsatsen i Bedre Bundlinje 2.0 - se også side 21). Denne sidste gruppe af virksomheder kan basere deres prioriteringer og satsninger på en stadig større mængde evidens for og viden om, at en høj medarbejderinddragelse og et godt arbejdsmiljø bidrager til en bedre bundlinje.



Medarbejderinddragelse står i stærk forbindelse med arbejdsmiljø, uden at medarbejderindflydelse naturligvis altid er direkte synonymt med et godt arbejdsmiljø. Når det påstås, at medarbejderinddragelse står i stærk forbindelse med arbejdsmiljø, er det dels fordi, at medarbejderinddragelse styrker den sociale kapital, tilliden og samarbejdet i virksomheden, som er væsentlige elementer i et godt psykisk arbejdsmiljø, dels at man ved at inddrage medarbejderne i at indrette arbejdspladsen og tilrettelægge arbejdsprocesser får trukket på de stærke erfaringer og kompetencer, medarbejderne har, for at tilrettelægge processer på en sikker og effektiv måde.

Det minimerer ulykker, når arbejdsopgaverne afvikles i et godt flow og ikke under stress eller psykisk uopmærksomhed. Det styrker arbejdsmiljøet, når medarbejderne er inddraget direkte i at finde løsninger på de arbejdsmiljøudfordringer eller planlægningsudfordringer, der er på deres arbejdsplads. Det tjener virksomhederne penge på. Desuden er en byggearbejdsplads med orden i logistikken og orden på sikkerheden i stadig stigende grad et væsentligt vurderingskriterie, når bygherrerne vælger leverandører til deres opgaver. Som de efterfølgende kapitler vil uddybe, er et forbedret arbejdsmiljø en væsentlig afledt effekt af implementeringspakkerne i Bedre Bundlinje 2.0 – også selv om en styrkelse af arbejdsmiljøet ikke i udgangspunktet var et defineret indsatsområde.

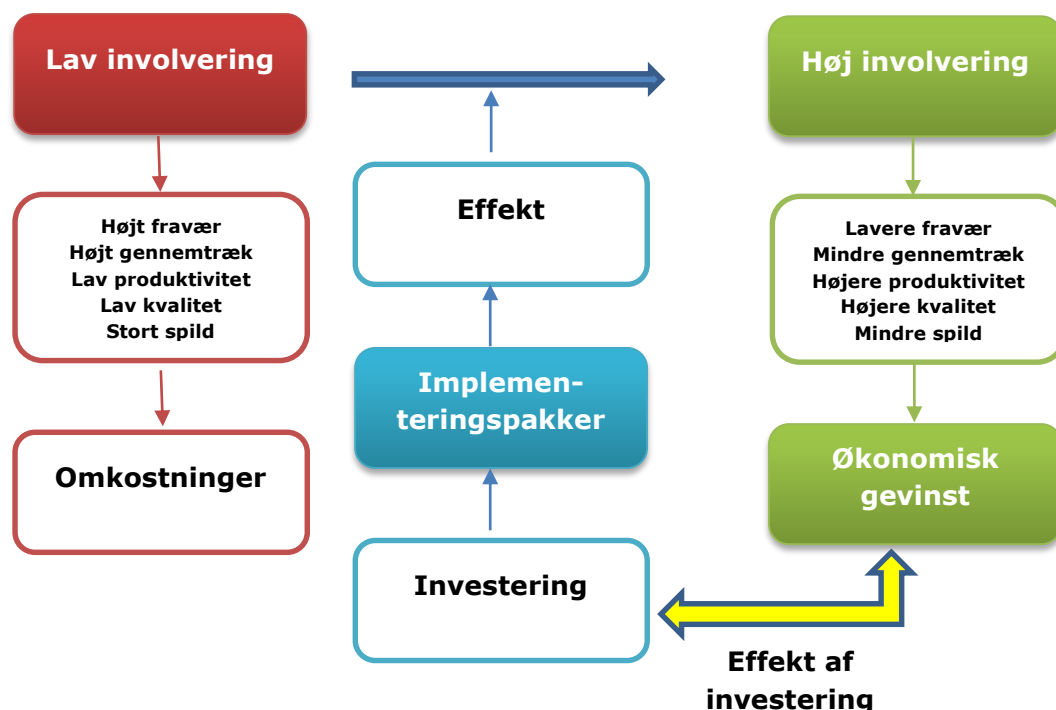
Sammenhængen mellem et godt arbejdsmiljø og produktivitet/effektivitet – og dermed en bedre bundlinje – er gennem de senere år underbygget gennem en række nationale og internationale studier (se blandt andre LO 2010, Bräunig & Kostall 2013, Nordisk Ministerråd 2014, European Agency for Safety and Health at Work 2014). Således viser den allerseneste af disse – nemlig rapporten fra Det Europæiske Miljøagentur – at investeringer i arbejdsmiljø kan svare sig for små og mellemstore virksomheder. Det kan aflæses på bundlinjen som alle andre investeringer. Rapporten demonstrerer tretten cases, hvor man har udarbejdet RoI-studier (Return on Investment), hvorigennem man har regnet sig frem til hvor lang tid, der skal gå, før investeringen i et styrket arbejdsmiljø gennem medarbejderinddragelse har betalt sig hjem. I nogle tilfælde var investeringen betalt hjem på under et år. I andre måtte man vente 3-5 år, før investeringen var hentet hjem. Pengene kunne tjenes hjem gennem mindre omkostninger til sygefravær, mindre forsikringspræmier – men meget ofte også gennem vækst i produktiviteten (European Agency for Safety and Health at Work 2014).

Rapporten fremhæver endvidere, at fortjeneste relativt hurtigt tjenes hjem, når der tages udgangspunkt i følgende indsatsområder: Kommunikation, et godt mentalt klima, at få medarbejderne til at føle ansvar for egen sikkerhed, det at holde orden samt at arbejde med logistikken på arbejdspladsen (European Agency for Safety and Health at Work, 2014).

Alle disse elementer har netop indgået i projekt Bedre Bundlinje 2.0. Dermed kan de temaer, som i det følgende præsenteres som indsatsområder, perspektiveres i forhold til et aktuelt og bredere erfaringsgrundlag i nyligt gennemførte økonomiske studier blandt europæiske SMV'er.

Sammenhængen mellem inddragelse, godt arbejdsmiljø og afkast på bundlinjen kan illustreres med nedenstående figur. Modellen er en til projektet tilpasset model, der er baseret på et forskningsarbejde udført af Aldrich, P.T., som i flere studier har arbejdet med sammenhængen mellem økonomisk afkast og arbejdsmiljø-interventioner. Modellen blev præsenteret ved arbejdsmiljøkonferencen i 2013 (Aldrich, P.T., 2013).

Figur 1: Sammenhængen mellem graden af involvering og resultater på bundlinjen³



Modellen demonstrerer, hvordan man ved at arbejde med større inddragelse, kan opnå et bedre arbejdsmiljø og nogle bedre planlagte arbejdsprocesser mv. Dette giver afkast i form af mindre sygefravær, lavere personalegennemstrømning og dermed mere kontinuitet, som igen kan føre til en højere kvalitet og mindre spild. Alle disse faktorer giver på kort eller på lang sigt et økonomisk afkast.

Den blå boks i midten af figuren illustrerer forskellige 'Interventioner' – det som i projekt Bedre Bundlinje 2.0 er blevet kaldt implementeringspakker. Omkring disse fremhæver en anden kilde et væsentligt forhold om, hvad det kræver, for at interventioner skal give gennemslag i form af økonomisk gevinst:

"Godt planlagte og systematisk gennemførte arbejdsmiljøtiltag skaber økonomiske gevinster, som er 3-10 gange større end den økonomiske investering". (Ahonen 2010 i Aldrich 2013).

³(Bearbejdning af model af Aldrich, P.T: Bedre bundlinje gennem godt arbejdsmiljø og høj trivsel. Arbejdsmiljøkonferencen 2013.)

Der peges her på, at det i mindre grad er enkeltstående nedslag og indsatser, som har virkning, men at længerevarende, sammenhængende forløb giver et større udslag på bundlinjen. Nærværende evaluering viser, at samme konklusion kan drages på baggrund af erfaringerne i Bedre Bundlinje 2.0. De virksomheder, som har gennemført et struktureret og sammenhængende forløb med implementeringspakker, der er tilpasset til virksomheden, har oplevet en god effekt. Og de virksomheder, der har taget udgangspunkt i en af medarbejderne og lederne fælles vedtaget implementeringsplan, som er anvendt aktivt fra start til slut, har oplevet den største effekt.

De ovenfor belyste sammenhænge mellem økonomiske aftryk på bundlinjen og investeringer i medarbejderinddragelse og arbejdsmiljø tjener som referencepunkt for de målsætninger, som er formuleret i Bedre Bundlinje 2.0. I det følgende afsnit præsenteres data fra evalueringen relateret til denne overordnede målsætning og sammenhæng. Og der perspektiveres med kvalitative data fra evalueringen. Herefter følger kapitler vedrørende implementeringspakker med effekt, og hvorvidt virksomhederne har forfulgt den strategi, der blev lagt fra start. Og endelig belyses virksomhedernes erfaringer med konsulentbrugen, netværk og uddannelse.

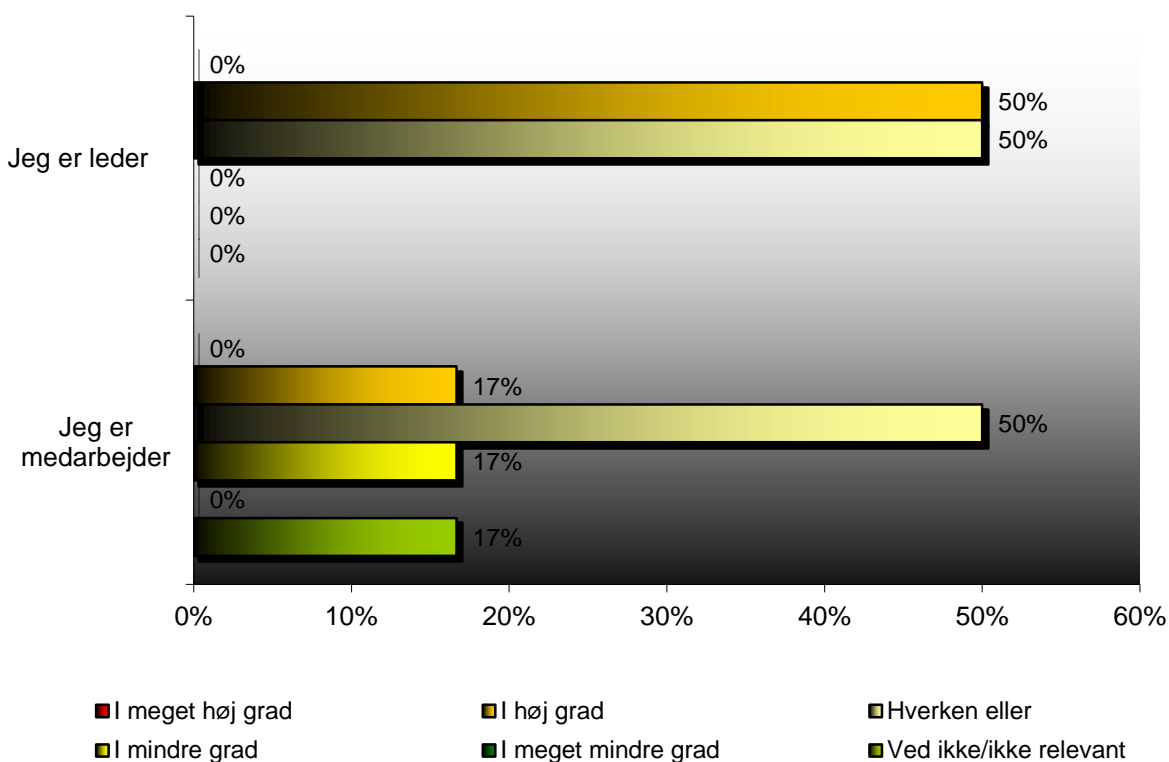


4.1 Giver medarbejderinddragelse positive resultater på bundlinjen?

Som figur 2 nedenfor illustrerer, svarer lidt mere end halvdelen af respondenterne på spørgeskemaundersøgelsen, at der i høj grad eller i meget høj grad kan aflæses en effekt på bundlinjen. Ledere er mere entydige i deres vurdering end medarbejderne. Det er et bemærkelsesværdigt og et godt resultat, at over halvdelen af deltagerne i undersøgelsen allerede ved afslutning af projektperioden mener, at det at have deltaget i projektet har været med til at skubbe på en positiv udvikling i firmaet.

Der er enkelte virksomheder, som har foretaget specifikke målinger på deres ressourceforbrug i sager, der har indgået i Bedre Bundlinje 2.0 – målt i forhold til tidligere sager – og som kan dokumentere besparelser på ressourceforbrug i form af mindre spild, mindre forbrug til materialer samt vognmænd mv. med udgangspunkt i en bedre planlægning. Besparelser, som giver afkast til bundlinjen, samt en højere timeløn til medarbejderne. Ud over disse eksempler bygger interviewdeltagerne primært deres observationer om påvirkninger af bundlinjen på formodninger om, at der har været en effekt. Der er en tilsvarende gruppe, som besvarer dette spørgsmål med 'hverken eller'. Dette kan være et udtryk for en usikkerhed i forhold til at knytte projektets aktiviteter samme med resultater på bundlinjen, som virksomhederne i perioden har opnået – altså at deltagerne ikke ser sig i stand til at vurdere, om der er en sammenhæng.

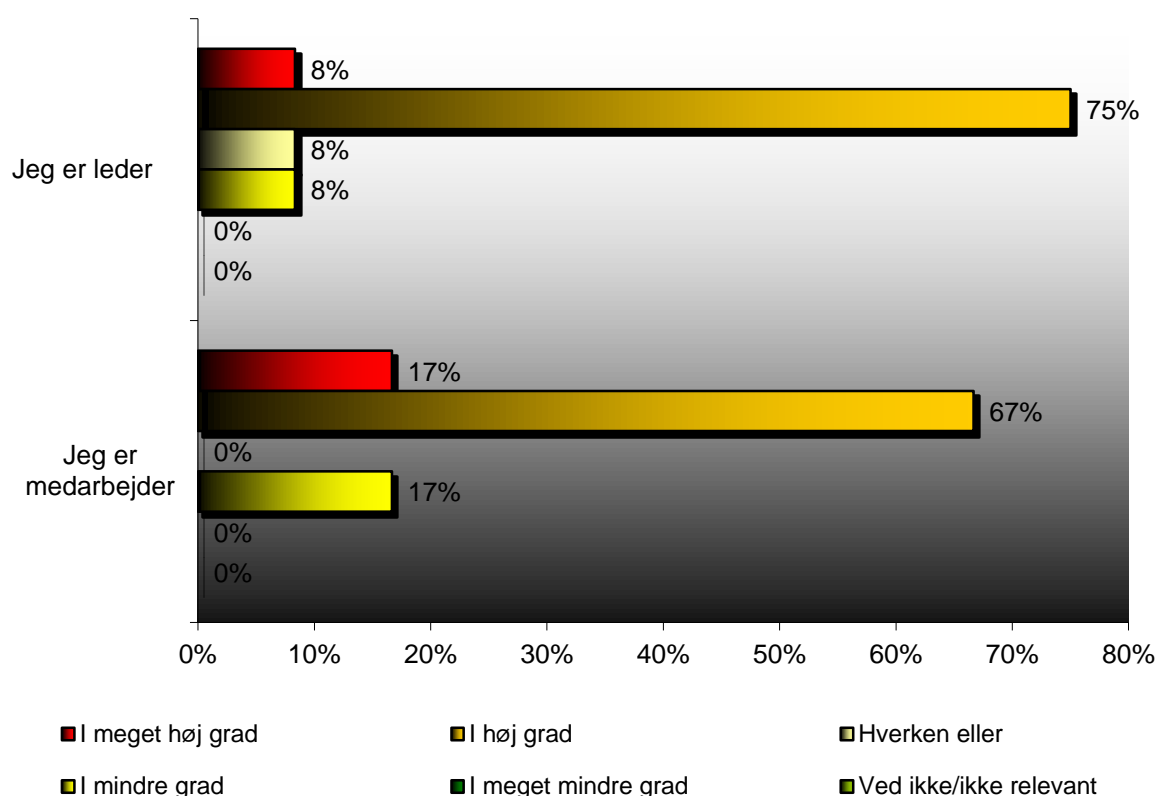
Figur 2: Besvarelse af spørgsmål: Min virksomhed har forbedret sig i forhold til Bedre resultat på bundlinjen.



Antal besvarelser: 12 ledere, 6 medarbejdere.

Ser man på besvarelserne af det andet hovedspørgsmål i forhold til projektets overordnede formål – medarbejderinddragelse – ser besvarelserne således ud:

Figur 3: Besvarelse af spørgsmål: Min virksomhed har forbedret sig i forhold til: Større inddragelse af medarbejderne.



Antal besvarelser: 12 ledere, 6 medarbejdere.

Blandt de virksomheder, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, svarer 10 ledere ud af 12, at virksomhederne i høj grad eller i meget høj grad har oplevet større inddragelse af medarbejdere. Og de interviewede medarbejdere deler samme oplevelse. 5 ud af 6 medarbejdere mener i høj grad eller i meget høj grad, at der er opnået en større medarbejderinddragelse gennem projektet.

Idet besvarelserne dækker 12 af de 14 deltagende virksomheder, der har indgået i evalueringen, kan det således konkluderes, at det for langt hovedparten af virksomhederne gælder, at der er et positivt udslag på medarbejderinvolvering, og at projektet – om end besvarelserne er knap så entydige – har resulteret i en bedre økonomi i virksomheden. For yderligere at indkredse hvorledes man kan knytte forbindelser mellem disse to dimensioner, vil evalueringsrapporten efterfølgende belyse de kvalitative beretninger om projektets forløb (og styring), de konkrete interventioner og aktiviteter i projekterne. Dette vil ske i de kommende kapitler.

4.2. Sammenhæng fra plan til aktivitet – holdt kursen?

En vigtig komponent for, at et projekt som Bedre Bundlinje 2.0 opleves vedkommende og relevant, beror i stort omfang på den måde, som det styres igennem af virksomhedens egen projektledelse, og på den støtte, som virksomhederne modtager udefra – fra konsulenterne, projektledelsen i projektet og igennem netværket.

Projektet har strakt sig over halvandet år, og der vil naturligt ske en del forandringer i en virksomhed i en så relativ lang periode. Selve interventionsforløbet i hver virksomhed har som hovedregel strakt sig over 6-9 måneder. I den sammenhæng kan det være vigtigt at opsamle erfaringer med, hvad der har været de understøttende virkemidler og metoder, som har kunnet holde virksomhederne i gang og på rette spor undervejs i deres proces. Man kan kalde disse forhold for virksomhedens og projektets forandringsrobusthed.

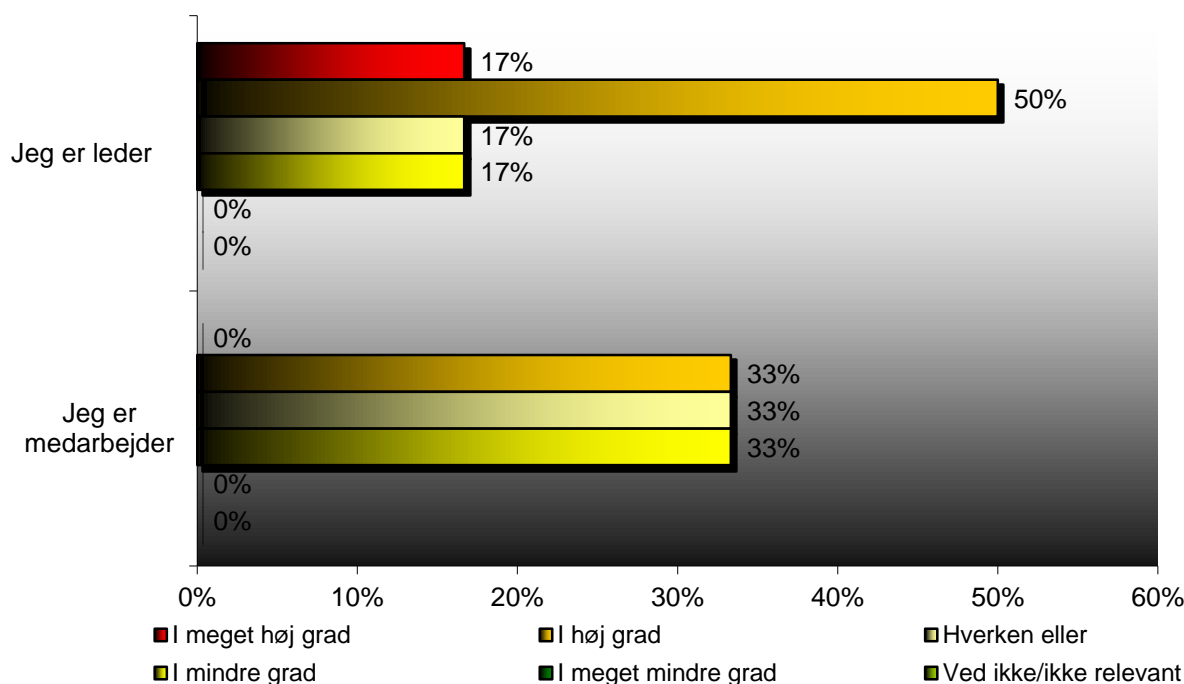


Ved starten af de lokale virksomhedsprojekter blev der afholdt en afklaringsworkshop, og på baggrund af den blev der udarbejdet en implementeringsplan, som beskrev virksomhedernes målsætninger og planlagte aktiviteter. På denne måde har implementeringsplanen været et projektstyringsværktøj, som har fastholdt nogle af de indledende målsætninger. Og ved afslutningen af projektet har virksomhederne kunnet se tilbage og vurdere, hvorvidt de er nået i mål med deres planer. Gennem de kvalitative interview er det blevet belyst, at implementeringsplanen i nogle virksomheder blev formuleret tidligt i forløbet og i andre noget senere. I nogle virksomheder har den til tider været næsten "glemt", og i andre virksomheder har man systematisk brugt den som et aktivt styringsværktøj.

I spørgeskemaundersøgelsen er deltagerne blevet spurgt, hvorvidt de oplever, at de har arbejdet med de behov og forventninger, de formulerede fra start. Og på den måde kan deres besvarelser fortælle om, hvor godt de oplever, projektet er

blevet ledet. De er endvidere blevet spurgt, hvorvidt de har oplevet større forandringer på arbejdspladsen, og hvordan projekt Bedre Bundlinje 2.0 har kunnet støtte dem under disse forandringer. Besvarelserne fra medarbejdere og ledere på disse spørgsmål fremgår af figur 4 nedenfor:

Figur 4: Besvarelse af spørgsmål: I hvilken grad oplever du, at I har arbejdet med de behov og forventninger, I formulerede ved projektets start?

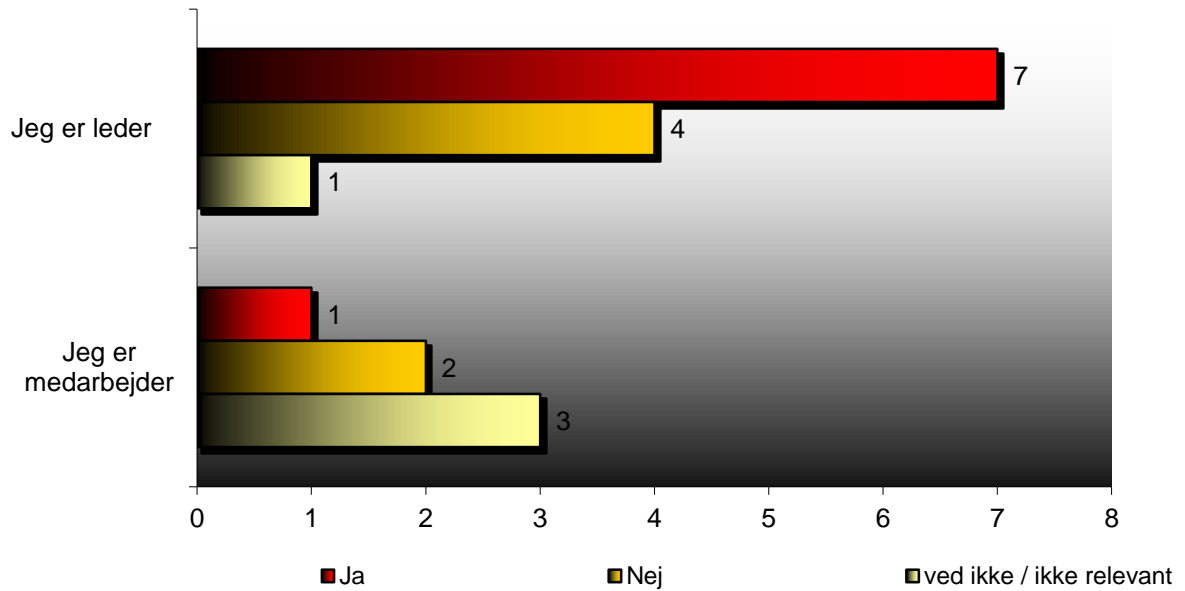


Antal besvarelser: 12 ledere, 6 medarbejdere.

Af disse tal synes der at være en større oplevelse hos lederne end hos medarbejderne af, at man har formået at holde kursen på det, man fra start satte sig for. Hele 67 pct. af lederne svarer, at man i høj grad eller i meget høj grad har arbejdet med de oprindeligt formulerede behov og forventninger, mens svarene fra medarbejderne fordeler sig med to på hver af svarmulighederne "i høj grad", "hverken eller" og "i mindre grad". Denne lidt mere "usikre" tilkendegivelse fra medarbejderne kan skyldes, at lederne i større grad end medarbejderne er vant til at arbejde med projektarbejde og strategier og måske har oplevet sig tættere på arbejdet med implementeringsplaner – og dermed har nemmere ved entydigt at besvare disse spørgsmål. Men dette er en hypotese, der ikke kan findes svar på i nærværende evaluering.

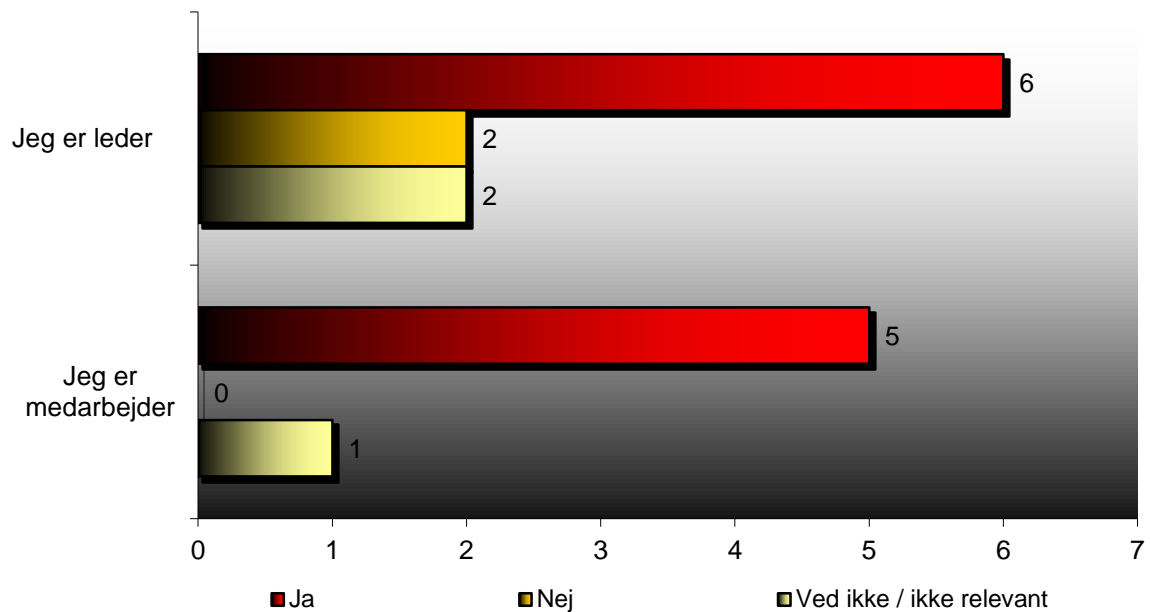
I spørgeskemaet bliver medarbejdere og ledere derudover spurgt, hvorvidt der er sket større forandringer på virksomheden. Og de bliver spurgt om, på hvilke måder projektet har kunnet støtte op om disse eventuelle forandringer. Svarene på spørgsmålene fordeler sig, som illustreret i figur 5 og i figur 6 nedenfor.

Figur 5: Besvarelse af spørgsmål: Er der i projektperioden sket større forandringer på din arbejdsplads, der ikke har noget med projektet at gøre?



Antal besvarelser: 12 ledere, 6 medarbejdere.

Figur 6: Besvarelse af spørgsmål: Har projekt Bedre Bundlinje 2.0 kunnet støtte op om de forandringer, I har været igennem?



Antal besvarelser: 10 ledere, 6 medarbejdere.

58 pct. af lederne og 17 pct. af medarbejderne oplever, at der på virksomheden er sket forandringer, som ikke har noget med projektet at gøre. Det er uundgåeligt, at der sker forandringer i en virksomhed over en periode på halvandet år. Det interessante er imidlertid, at hele 83 pct. af medarbejdere og 60 pct. af lederne mener, at projektet har kunnet støttet op om forandringerne.

En væsentlig parameter for et projekts styrke og en virksomheds robusthed er evnen til at tackle forandringer gennem værktøjerne til at arbejde konstruktivt med forandringer. En af forestillingerne bag projekt Bedre Bundlinje 2.0 var netop, at medarbejderinddragelse kunne være med til at skabe en sådan robusthed. Men hvilke elementer og forhold i projektet har så – ifølge virksomhedsrepræsentanterne – været med til at støtte op om de forandringer, de oplever?

Det, som besvarelsene indikerer, er, at et projekt som Bedre Bundlinje 2.0 gennem en flerhed af indsatser har givet virksomhederne en form for rygstød og opbakning til deres forandringsproces. Projektet har dermed for virksomhederne repræsenteret en ny måde at arbejde med involvering på og givet dem en gennemgående reference for deres udvikling.

Dette er nogle af de kvalitative udsagn, som virksomhederne fremsætter:

- *Bedre Bundlinje har været paraplyen for hele processen med mere inddragelse/ indflydelse af medarbejderne.*
- *Projektet har været med til at understøtte, at det er tid til forandringer og til at se tingene på en anden måde.*
- *Der er en overskrift for den forandringsproces, virksomheden er i gang med.*
- *Der har været en god sparring med de konsulenter, der har været tilknyttet, samt en god erfa-gruppe, som har delt ud af egne erfaringer – specielt på edb-siden. Der blev taget godt hånd om den drejning/ fokusændring, der skete undervejs, og der er blevet arbejdet koncentreret på en mindre gruppe for at skabe den største effekt. Fuldt ud tilfreds.*

Således fremhæves det positive og understøttende ved projektet at være, at der gennem flere og sideløbende processer er arbejdet med at fremme en ændret tilgang til forandring og udvikling. Samtidig fremhæves også sparring og den konkrete støtte, når der sker en fokusændring.

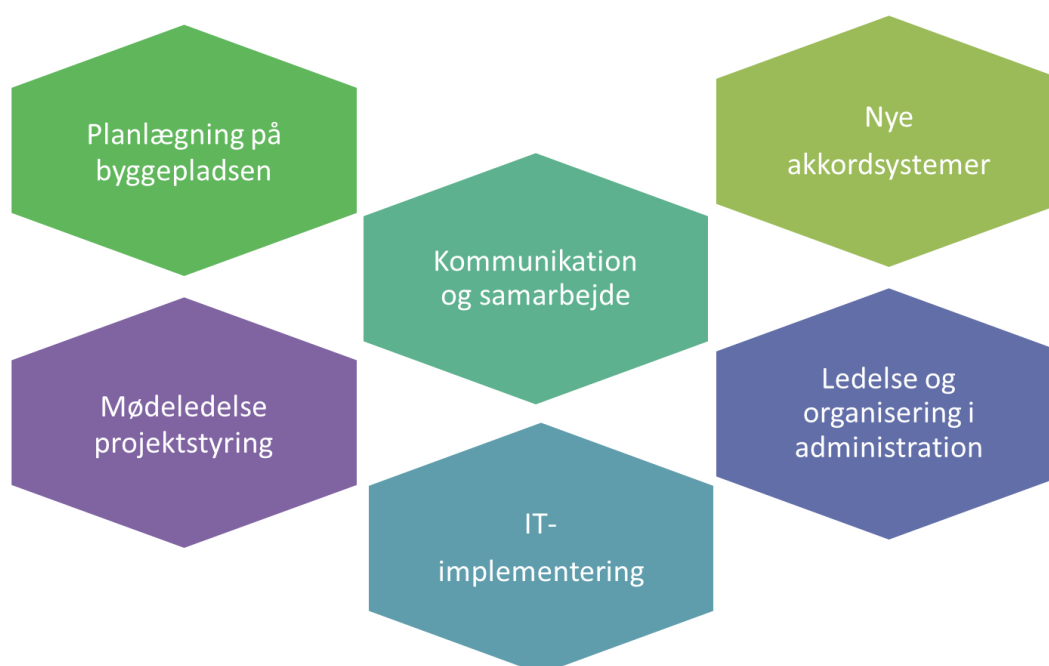
På tværs af interviewene giver medarbejdere og ledere udtryk for, at retningskifte og nyudvikling fremover bliver et vedvarende grundvilkår, og at der – blandt andet via inspirationen fra projektet – er en voksende erkendelse af, at en vigtig base er tillid, relationer og samarbejde. Sparring, ledelse og coaching er nødvendigt i disse forandringsprocesser, og til dette har projektet bidraget med nye metoder. Virksomhederne har gennem projektet udbygget deres erfaringer med, at det kræver vedholdenhed og fokus. Og at det kræver, at man vælger nye metoder en gang imellem samt evaluerer de tiltag, man vælger. Hertil har projektet præsenteret en bred palette af muligheder.

4.4. Implementeringspakker med effekt

I dette kapitel vil de implementeringspakker, som har været anvendt i projektet, blive præsenteret i relation til resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Kapitlet vil fremhæve en række eksemplariske cases og de vigtigste læringspunkter i forhold til implementeringspakkerne. Først præsenteres erfaringer med bedre planlægning på byggepladsen og nye akkordsystemer. Derefter præsenteres erfaringer fra implementeringspakker vedrørende ledelse, samarbejde og organisation, mødeledelse og projektstyring samt IT-implementering.

I projektet har der været gennemført en række forskellige aktiviteter, som er illustreret i nedenstående oversigt (figur 7). Den turkis boks i midten – Kommunikation og Samarbejde – er et område, der er blevet arbejdet med i samtlige projekter. En kompetenceopbygning på dette felt har været relevant. Både i forhold til projekter, som har omhandlet optimering af planlægning på byggepladsen, i IT-projekter, der er gået på tværs af virksomheden, og hvad angår mødeledelse, ledelse og organisering i administrationen. Derfor er denne placeret i midten som det led, der så at sige binder alle aktiviteter sammen.

Figur 7: Oversigt over gennemførte aktivitetsområder i projekt Bedre Bundlinje 2.0

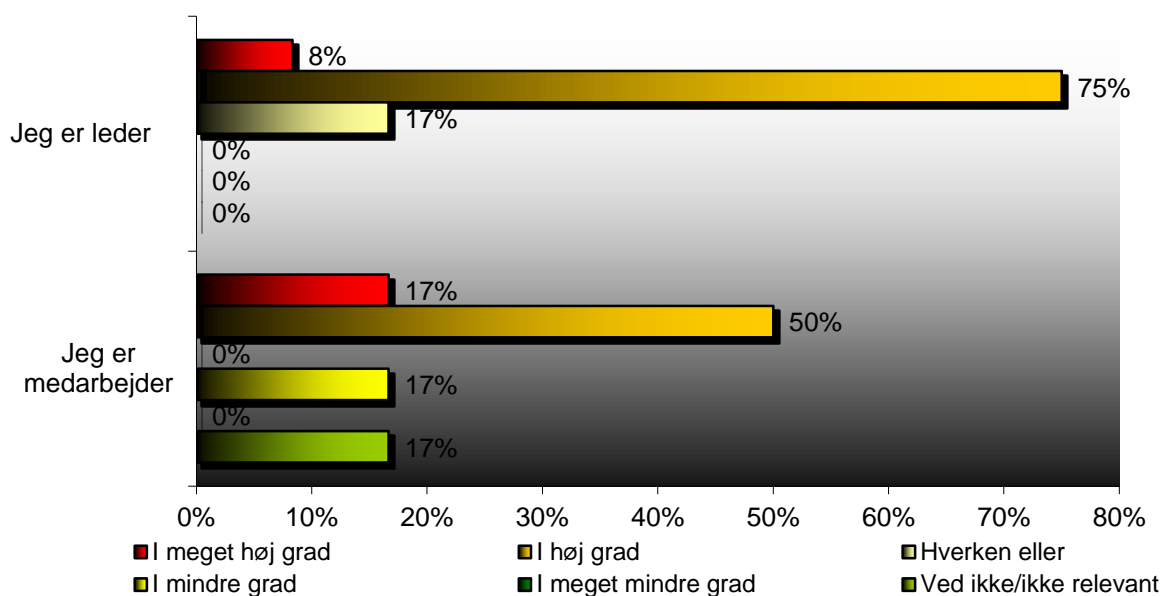


Planlægning på byggepladsen og nye akkordsystemer

Det er indtrykket gennem evalueringen, at der er opnået gode erfaringer med indførelse af systemer til planlægning på byggepladsen (Last Planner System samt øvrige metoder) og akkordsystemer gennem medarbejderinddragelse. Disse gode erfaringer kan dokumenteres gennem såvel spørgeskemaundersøgelsen som de kvalitative interview.

Blandt ledere og medarbejdere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, kan konstateres en oplevet positiv effekt på følgende områder: Planlægning af arbejdsprocesser og forudsigelighed i det daglige arbejde, orden og ryddelighed og – i lidt mindre omfang – kundefokus, arbejdsmiljø og spild. Resultaterne fra disse temaområder er gengivet i de efterfølgende figurer.

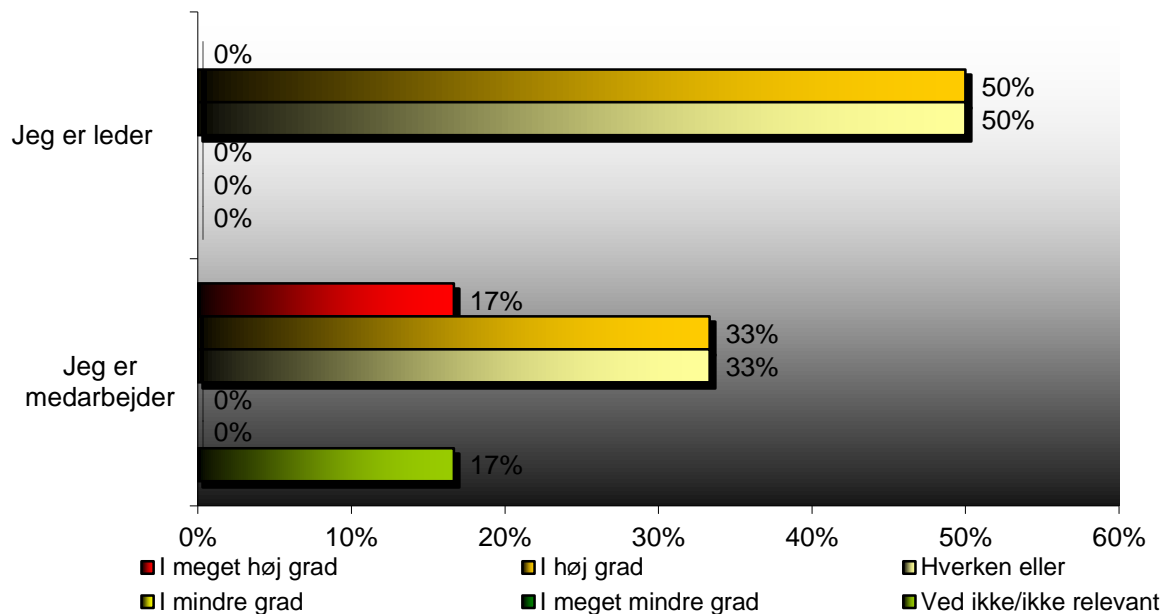
Figur 8: Besvarelse af spørgsmål: Min virksomhed har forbedret sig i forhold til følgende: 'Planlægning af arbejdsprocesser'



Antal besvarelser: 12 ledere, 6 medarbejdere.

Det fremgår her, at over 80 pct. af lederne og nær ved 70 pct. af medarbejderne synes, at virksomheden har forbedret sig i høj grad eller i meget høj grad, hvad angår planlægning af arbejdsprocesser. Lige så vel som især medarbejderne oplever en forbedring, hvad angår orden og ryddelighed i det daglige arbejde.

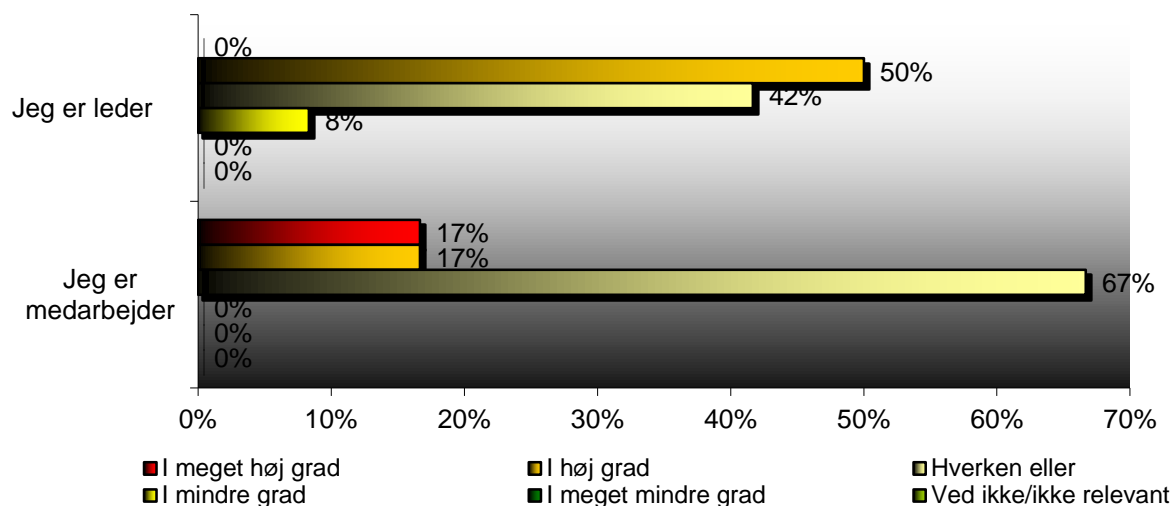
Figur 9: Besvarelse af spørgsmål: Min virksomhed har forbedret sig i forhold til følgende: Orden og ryddelighed i det daglige arbejde.



Antal besvarelser: 12 ledere, 6 medarbejdere.

Halvdelen af lederne mener at have registreret forbedringer, hvad angår orden og ryddelighed, mens halvdelen ikke mener, der er sket forandringer. Halvdelen af medarbejderne oplever derimod forbedringer i høj eller i meget høj grad. De ovenfor nævnte områder 'Bedre planlægning af arbejdsprocesser' og 'Orden og ryddelighed i det daglige arbejde' indvirker på medarbejderes og leders arbejdsmiljø – blandt andet i forhold til oplevelsen af forudsigelighed i det daglige arbejde.

Figur 10: Besvarelse af spørgsmål: Min virksomhed har forbedret sig i forhold til følgende: Forudsigelighed i det daglige arbejde.



Antal besvarelser: 12 ledere, 6 medarbejdere.

I det følgende vil rapporten med udgangspunkt i cases fra projektet og opsamlinger på tværs af interviewene redegøre for, hvad det er, der har været de bagvedliggende, virkende faktorer for, at implementeringspakkerne vedrørende ledelse og samarbejde, god planlægning af arbejdsprocesserne og nye akkordsystemer, har opnået de resultater, som de har.

Struktureret brug af nye akkordsystemer og metoder til planlægning på byggepladsen

Der er som nævnt opnået overordentlig gode erfaringer på de virksomheder, som har arbejdet med at indføre systemer til planlægning på byggepladsen (Last Planner Systems mv.) og akkordsystemer gennem medarbejderinddragelse.

De gælder både for de virksomheder, for hvem disse koncepter er nye, og for de virksomheder, som er mere erfarne. Det springende punkt eller skillelinjen mellem et godt resultat og en manglende effekt har været ledelsens fokus og vedholdenhed. Samt at der fra projektets side er blevet stillet relevante metoder til rådighed og et vist niveau af opfølgning. Med ledelsesfokus, kritisk metodevalg og periodevis konsultantsparring er virksomhederne kommet godt igennem med disse typer implementeringspakker.

Der har deltaget virksomheder i projektet, som gennem en årrække har deltaget i forskellige projekter med det resultat, at de gradvis har fået opbygget kapacitet til at drive projekter, arbejde dedikeret og systematisk med medarbejderinddragelsen og fået opbygget en lærings- og evalueringskultur.

I en virksomhed er det især lykkedes med rigtig fine resultater. Processen har været tilrettelagt systematisk, og man har opnået målbare resultater, der kan aflæses på bundlinjen.

I virksomheden mener man, at det i høj grad handler om at ændre kulturen i virksomheden, hvilket ikke gøres fra den ene dag til den anden, men kræver en vedholdenhed og en ledelsesmæssig robusthed. Også når der bliver travlt, eller hvis der opstår tvivl blandt medarbejdere og ledere om hvilken vej, man skal gå. Denne type robusthed har virksomheden netop haft mulighed for at bygge op (i perioder med overskud), og den kan de bruge, når der opstår små eller større udfordringer eller kriser.

Interviewdeltagerne fortæller, at ledelsesrollerne i virksomheden er omtrent de samme som tidligere. Men sparringen fra ledere til medarbejdere er blevet bedre – mest af alt fordi de har fået bygget en fast og regelmæssig evaluerings- og mødekultur op.

Involvering er, når man får de forskellige led til at hænge sammen. Medarbejderne – de vil det her, og de har fuldstændig taget den ny tankegang op. En af medarbejderne har udtalt: 'Jeg kan fuldstændig planlægge min egen tid'. Der er 100 pct. ejerskab. Det er fedt, og det sparer os noget tid. Folket er meget taknemmelige for, at man har mulighed for at planlægge sin egen tid. Vi har haft en sjakbajs, som havde været væk fra os en periode. Han kom tilbage, fik ejerskab over sit eget arbejde og vendte tilbage til en hverdag, hvor han selv kunne planlægge.

På virksomheden har man med støtte fra 3F arbejdet med og implementeret nye akkordsystemer. Virksomheden udarbejder et forslag, efter en kunde har henvendt sig. Herefter holder man et møde med kunden, hvor de planlægger sagen og prøver at skitsere hvilken timeløn, der kan opnås, og afsætter puljer til eksempelvis vognmand, materialer mv. Inden for denne pulje skal medarbejderne tage ansvar for, at udgiften kan holdes inden for rammen og på den måde sikre den timeløn, som de gerne vil have. Jo mindre anvendelse af materialer og materiel, jo højere timeløn. De registrerer deres forbrug af tid og forbrug af materialer på deres timeseddel.

Et eksempel på et opnået resultat fra en sådan sag (eksemplet er Voldforhøjelse og terrænregulering) er illustreret i nedenstående skema. De fremhævede tal er fiktive.

Figur 11: Eksempel på udregning af en sag

FDO, Voldforhøjelse og terrænregulering																				
Sammenlignelse:																				
	Akkord	Akkord	Akkord	Proveplan	Standard	Indv. tilpas	Slutløst	Vejhul	Udvalgt	11.8	11.9	11.10	11.11	11.12	11.13	11.14	11.15	11.16	Sum	
	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Udgivelse	75.000																			75.000
Materialer	9.000	30.000	6.000					1.500												46.500
Materiel		5.000																		5.000
Vognmand		15.000	3.000					670												18.670
Sum	84.000	50.000	9.000					2.170												108.670

Fiktede tal																				
	Akkord	Akkord	Akkord	Proveplan	Standard	Indv. tilpas	Slutløst	Vejhul	Udvalgt	11.8	11.9	11.10	11.11	11.12	11.13	11.14	11.15	11.16	Sum	
	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Udgivelse	75.000																			75.000
Materialer	9.000	30.000	6.000					1.500												46.500
Materiel		5.000																		5.000
Vognmand		15.000	3.000					670												18.670
Sum	84.000	50.000	9.000					2.170												108.670

Lønsum	212.585
Forbrugte timer i alt	895
Timeløn for lønsum	238
Budget (materialer, materiel, vognmand)	315.092
Forbrug (materialer, materiel, vognmand)	235.312
Overskud (materialer, materiel, vognmand)	79.780
Andel til akkord inkl. sociale omkostninger	39.890
Andel reduceret med sociale omkostninger (42 %)	28.083
Overskud fordelt på timer til akkord	31
Akkordløn i alt	269

Virksomheden har opnået resultaterne gennem processer med aktiv medarbejderdeltagelse. Fx ved workshops: "Hvordan laver vi det akkordoplæg". I stedet for at medarbejderne "bare sidder og lytter ved møderne". Ved at inddrage medarbejderne i workshoppene og bruge deres viden og forudsætninger aktivt, så kommer virksomheden langsomt væk fra holdninger som "Skal vi ikke bare støbe noget beton". Det er de faste medarbejdere, formænd og nogle timelønnede, som har deltaget i workshoppene og arbejdet med at tilrettelægge sager efter de ny akkordprincipper. Men det er meningen, at en større og større del af virksomhedens medarbejdere og sager nu gradvist skal introduceres til de nyere principper.

Virksomheden mangler at finde ud af, hvordan de kan opnå de samme bundlinjefordele såvel som tilfredshedsfordele hos kunderne og medarbejderne på de helt korte opgaver. De opgaver, virksomheden har af kortere varighed, kompliceres yderligere af, at det kan være indlejede folk. En af de ting, der skal arbejdes med, vil blandt andet være at skærpe egenkontrol/ modtagerkontrol.

Princippet er, at alle udgifter på en byggesag, og det som medarbejderne har indvirkning på, tæller med. Hvis der er tjent mere, så får man en højere timeløn. Men det er svært at lave ny akkord på de kortvarige sager, idet de lange sager lægger op til muligheder for at generere god planlægning. Derfor skal virksomheden finde en anden måde at gøre det på ved kortere sager, hvor folk træder ind og ud.

Det skal være simpelt for os, men også give medarbejderne de oplysninger, de har brug for. Vi skal finde en metode, som kan gøre begge ting. Det, vi vinder på, er spildtiden. Før i tiden blev 70 pct. af tiden brugt optimalt. I dag er det 90 pct. Det giver en fællesskabsfølelse og en følelse af at være en del af noget. Folkene begynder at tænke mere over tingene pga. ny akkord – fx bestilling af det rette materiel og køretøjer. De registrerer uge for uge, hvad der bruges, og de deler overskuddet. Det giver blod på tanden.

I dag er cirka 20 pct. af deres sager og 20 pct. af medarbejderne involveret. Nu skal virksomheden i gang med at planlægge at inddrage resten. Det er især de små sager, som de skal udvikle og finde en god metode til at arbejde med de nye principper. Det ønsker virksomheden ved afslutning af projektet yderligere støtte til.

Stærk evalueringskultur

Som nævnt er en af de helt kritiske og understøttende faktorer bag de gode resultater, der er opnået i nogle virksomheder, ledelseskvaliteten. En direktør fra en deltagende virksomhed udtaler:

Alle kan uden undtagelse se, at det her bærer igennem. Alle kan se, at virksomheden får noget ud af det og kan måle det på bundlinjen. Men det er også nødvendigt, at ledergruppen er der og står bag sådan et

projekt – det er ledergruppen som er alfa og omega for, om sådan et projekt lykkes.

Et af de effektfulde virkemidler, som er registreret blandt virksomhederne, har været en fast og regelmæssig ledelsesstruktur, hvor det forventes, at alle er der, prioriterer møderne og bidrager. Eksempelvis har en af virksomhederne indført, at der på et fast tidspunkt hvert måned afholdes et møde med en dagsorden, hvor sagerne evalueres til bunds. Der skrives ikke referat, for det forventes, at man er der og deltager aktivt. I andre virksomheder har man systematisk indført ugemøder eller møder hver 14. dag i skurvognen – og på tværs af fag. Og virksomhederne pointerer det vigtige i, at der fastholdes en mødedisciplin. Også de virksomheder, for hvem det ikke er lykkedes så godt, er bevidste om, at det er en helt klar nøgleproblemstilling for at fastholde eller udbygge de gode resultater. Møderne skal holdes, og de kan være af kortere eller længere varighed. Men det nytter ikke at springe dem over.

På en af virksomhederne fortæller man, at en forudsætning for at opbygge denne udviklings- og evalueringskultur er, at man helt fra den øverste ledelse er klar og tydelig omkring forventningerne. Det får indflydelse igennem hele virksomheden.

Vi har fået bedre struktur på ledermøderne og på sjakbajsmøderne. Sidegevinsten ud over vores høstede bundlinjeresultater er, at før var der fokus på drift, nu tales der mere om strategi.

Gennemførelse af LPS-proces med sidemandsstøtte fra konsulent

I forbindelse med implementering af nye planlægningsprocesser på byggepladsen har en af virksomhederne anvendt en virkningsfuld model for implementering af Last Planner System (LPS), som samtidig har opbygget kompetencer i organisationen. Virksomheden har arbejdet med en model, hvor konsulentens støtte i starten var omfattende, for ved afslutningen af projektet at være begrænset.

På virksomheden indledte man – som på øvrige virksomheder – med en afklaringsworkshop. Det, man blev enige om at ville forbedre, var:

1. Det tværfaglige samarbejde
2. At planlægge opgaver.

Virksomheden har herefter introduceret fireugers forløb, hvor de skal planlægge for fire uger ad gangen.

Eksempelvis hvilke sten, vi skal have, eller hvilke materialer, vi skal have. Og med samarbejde på tværs af murere, tømrere og beton osv. Når man samarbejder om at lave denne planlægning, så bliver man mere bevidst om, hvad er det for nogle punkter, man skal gennemføre. Og man får så også sagt fra, hvis man fx ikke kan nå det, og siger: 'Jeg er nødt til at have to dage mere', og så glider samarbejdet meget bedre. Man får tænkt over det tværfaglige samarbejde og over, hvor afhængig man er af hinanden.

Og det hjælper ikke så meget at gå og gemme sine informationer. For så står der en anden og venter, og samarbejdet bliver rigtig dårligt.

I det indledende forløb var Bedre Bundlinje-konsulentens supervisor i forhold til byggelederen, der har kørt virksomhedens pilotprojekt. Konsulentens observerede, at byggelederen satte aktiviteter i gang og havde dialog med medarbejderne. Alle gjorde nogle erfaringer, konsulentens observerede igen og gav tilbagemelding osv. Det viste sig at være en velfungerende model.



Metodikken gik ud på at finde en model, hvor konsulentens støtte kunne udfases uden at miste læringsmuligheder. En medarbejder fortæller:

Vi havde en enkelt gang en oplevelse af ikke at få afholdt et opfølgingsmøde på en uge, og der sejlede det sgu lidt. Det er uheldigt, men konsulenten har været med på skift og observeret på det, når vi selv har gjort det. Han har været der 2-3 gange, og så var det egentlig meget godt, da han så ikke var der. For så fik vi lov til selv at prøve, hvad vi skulle. Men nu kunne vi godt have brug for lidt opfølgning igen eller et besøg mere i forbindelse med opstart på en ny sag.

Som det er gennemgående for alle virksomhederne, er denne virksomhed optaget af, hvordan de får videreført de virkningsfulde principper, de har stiftet bekendtskab med og trænet i forbindelse med Bedre Bundlinje 2.0. Især forholdet om gen-innovation (altså at overføre gode erfaringer fra et sted til en ny sammenhæng uden at skulle starte helt forfra). Hvordan kan virksomheden eksempelvis overføre principper fra længerevarende sager til kortere sager?

Det væsentlige i den sammenhæng er, at erfaringerne med Bedre Bundlinje 2.0 har givet virksomhederne et nyt tankesæt og en metodik, som både ledere og medarbejdere har arbejdet erfaringsbaseret med. Og dermed har de opnået et fælles "skelet" og et referencepunkt, de kan vende tilbage til.

En byggeleder beskriver det på denne måde:

De er blevet bedre til det ude på pladserne, de ser anderledes på det – så vi er på vej i den rigtige retning. Møderne hver 14. dag er selvfølgelig meget væsentlige, og hvis mødelederen bliver syg, så skal der sættes en anden på. Det er optimering og optimering hele tiden, og vi kan ikke sige det mange gange nok til hinanden, at det at fastholde mødestrukturen er uendelig vigtigt. Det, der også er en fordel ved at gennemføre opstartsmøder, som det er sket i Last Planner System, er, at man kommer før på sagen oppe i hovedet.

På tværs af virksomhederne konkluderer evalueringen, at det, der har støttet implementeringen af nye akkordsystemer og planlægningsystemer, har været: Dybdegående opstartsmøder, hvor sagerne er talt grundigt igennem mellem medarbejdere og ledere. Alle faser, tegninger og data gennemgås, og medarbejderne får en indsigt i hvilke parametre, der har betydning for sagens økonomi. Det er ledelsens opgave at give medarbejderne overblikket og overskueligheden i denne del af processen. Det er en gensidig proces, som en leder her beskriver det:

Jeg vil meget gerne have, at medarbejderne stiller spørgsmålene, for den ene kan noget, en anden ikke kan.

Ledelsen målte sagen op, og medarbejderne fik indsigt i, hvad der var af penge i sagen i de enkelte projekter. Der er ikke nogen oplysninger om priser, som ikke er blevet gjort tilgængelige for medarbejderne. Under sagen lavede de 26 aftalesedler med de andre håndværkere på pladsen. Sådan en sag kører ikke af sig selv.

Opstartsmødet skal herefter løbende følges op med statusmøder, som er tilrettelagt på tværs af fag. Det er forskelligt fra sag til sag og fra virksomhed til virksomhed, hvor meget tid der skal til. Virksomheden finder sin egen model. Men løbende er der behov for tilpasning og for opmærksomhed på at holde fast i principperne.

En medarbejder fortæller:

Vi har været nede på at holde opfølgingsmøderne, så de varer 25 minutter. Og det er egentlig også meget godt – der må godt være en stram struktur.

IT-systemer, der understøtter god planlægning

Flere virksomheder har – blandt andet via inspirationen fra netværk (udbydes i kapitel 4.6) – arbejdet med implementering af IT-værktøjer gennem medarbejderinddragelse.

Disse systemer har bestået af systemer til at give medarbejdere muligheder for at følge sagerne. Via opkobling til iPads kan medarbejderne se hvor mange timer, der er sat af til de forskellige sager mv. Man kan se tegninger, kalkulationer, ordrer fra underleverandører mv. De nyeste tegninger uploades efterhånden. Det har hjulpet på fejlmarginen og forsinkelsesmarginen, og ud over disse fordele har det givet et engagement blandt medarbejderne.

En leder fortæller:

Det kan man fx se hos vores formænd, som har fuld indsigt i et projekt, hvilket skaber større engagement. Og også hos de andre med smartphone, som får informationer på et bedre niveau – det giver ro i maven. Nu får de informationen. Tidligere sendte man til privat mail, men nu har alle en virksomhedsmail, og vi kan komme i kontakt med dem der. Det giver en positiv oplevelse ude hos medarbejderne.

Virksomhedens baggrund for at implementere IT-værktøjerne var, at hvis de ville være på forkant i forhold til andre virksomheder med planlægningen og IT-støttesystemerne, ville de kunne skære priserne og give bedre service for kunderne og dermed opnå en bedre forretning. Virksomheden gennemførte først et forsøg i en periode på tre måneder, og efterfølgende har alle medarbejderne fået en smartphone, hvor de indberetter timer, og som giver dem adgang til let og hurtig kommunikation.

På virksomhederne oplever man med indførelse af disse typer systemer, at man sparer en masse unødige telefonopkald, som tidligere var forstyrrende. Med iPads og smartphones kan man kommunikere meget let og ikke forstyrre andre unødigt. I dag oplever virksomhederne, at mængden af administrationstid er gået væsentlig ned, og derved spares der timer. Der er endvidere færre forsinkelser og færre fejl, hvilket virksomheden mener kan omsættes i kundetilfredshed og skaber bedre bundlinje.

Samarbejde og kommunikation – et langt og sejt træk

Som nævnt i indledningen til kapitlet er et central omdrejningspunkt for, om en implementering får effekt, at de bærende lag i virksomheden fungerer. En stor del af virksomhederne er i løbet af deres projekt nået til den konklusion, at en del af grundlaget for, om der kan opnås succes med implementeringspakkerne, beror på, hvorvidt man har et velfungerende samarbejde og kommunikation på tværs af virksomheden.

En af virksomhederne har i over et år – og med støtte fra en videnspilot⁴ – fokuseret koncentreret på dette tema fra flere vinkler og med forskellige metoder.

⁴ Videnspilotordningen, som i dag er nedlagt som selvstændig ordning, var et tilbud fra Ministeriet for Uddannelse og Forskning til private virksomheder med op til 100 ansatte. Hensigten bag ordningen var at give et vidensløft til mindre virksomheder gennem ansættelse af akademikere. Små og mellemstore virksomheder, der i dag vil søge om tilskud til en højtuddannet medarbejder, kan gøre det via InnoBooster-programmet, som hører til under Innovationsfonden.

Da virksomheden gik ind i projektet, havde den med sine egne ord en bestemt oplevelse af årsagerne til problemstillingerne i virksomheden, som ændrede sig i takt med de projektaktiviteter, de satte i gang:

Vi havde naivt set, at problemet lå hos vores svende. Så viste det sig i virkeligheden, at problemstillingen lå i formidlingen fra konduktør til svend, og det var vigtigt for at effektivisere og planlægge. Det blev emnet for den første workshop, som var meget givtig. Her deltog svendene og lærlingene. Vi havde måske indtil videre kigget i den forkerte retning, og det viste sig så, at problemstillingen lå på mellemederniveauet og muligvis på det højere ledelsesniveau.

Med udgangspunkt i en række velafholdte workshops og en videnpilot på virksomheden blev det muligt at se på processerne på virksomheden "lidt udefra", og virksomheden blev i stand til at skubbe processen hurtigere i gang.



Man fandt frem til, at det var i kommunikationen, at problemerne lå, og i den sidste formidling mellem konduktør og svende.

Virksomheden har afprøvet en række forskellige metoder. Der er afholdt temadag, hvor man involverede alle i at se på arbejdssedler. Der har også på en temadag været spillet "menneskestratego"⁵ og udarbejdet skuespil, der skulle illustrere nogle situationer eller konflikter, der kan opstå i det daglige samarbejde. Bedre Bundlinje-konsulenterne har derudover holdt oplæg om kommunikation med

⁵ Menneskestratego er en teambuildingøvelse, hvor man arbejder med teamroller i et spildesign (ofte udenfor), hvor to hold hver har en mission, som de med anvendelse af strategi og taktiske valg skal opnå. Deltagerne på de to hold er på forhånd tildelt nogle bestemte roller, hvortil der knytter sig en række funktioner og kompetencer. Og dermed trænes samarbejdet. Erfaringer relateres ved debriefing til virksomhedens daglige samarbejde.

udgangspunkt i blandt andet teorien om transaktionsanalyse⁶, og om de ulige relationer, der kan være i samarbejdet, samt om metoder til at arbejde hen imod ligeværdig kommunikation.

Videnpiloten fortæller:

Jeg arbejder meget intuitivt, og jeg opsnappede lige så stille – ud fra det jeg hørte og fornemmede om den måde, man tidligere havde arbejdet på – at meget af det handlede om kommunikationen, og at der nogle gange var en skæv dialog mellem medarbejderne. Måske talte man ned til hinanden.

Virksomheden har gennemført et internat 1, hvor de arbejdede med anerkendende kommunikation og konfliktløsning samt med kritiske værktøjer i den forbindelse. På det tidspunkt, da evalueringsinterviewet blev gennemført, står virksomheden over for at skulle gennemføre internat nr. 2, som skal omhandle nogle grundlæggende temaer omkring ledelse.

Endelig har virksomheden udviklet værktøjer til at styre projekter og møder bedre og mere effektivt, arbejdet med fotoregistrering i forbindelse med aflevering af opgaver og gennemført en omfattende kompetencekortlægning med udgangspunkt i en alternativ måde at gennemføre MU-samtaler på (med fokus på at styrke kompetencer og anerkendende kommunikation). Endelig er der udarbejdet DISC-profiler for medarbejdere og ledere.

Virksomhedens aktiviteter har dermed omfattet rigtig mange medarbejdere. Direktøren fortæller:

De eneste, vi ikke har haft involveret, har vel egentlig været GLS-leverandøren nede ved receptionisten eller posten.

Videnpilot:

Ambitionerne har været store, og det har været en styrke. Det har ikke været de samme personer hele tiden, vi har intuitivt sørget for, at det var forskellige personer, der blev involveret.

Kan resultaterne fra en sådan omfattende og mangfoldig proces aflæses i målbare indikatorer?:

De problemer, de indledningsvist havde registreret i virksomheden, var, at der var meget spildtid, der var meget værkstedstid, (ikke-fakturerbare timer), og de havde en del reklamationer. Og der var også irritationer blandt medarbejderne. Virksomheden har ikke dokumenteret, at der er sket en ændring på disse områder. Men de har en klar fornemmelse af, at de tiltag, de har sat i gang, vil ændre på disse indikatorer i en positiv retning.

⁶ Transaktionsanalyse er udviklet af den amerikanske psykiater Eric Berne (1910-70). Transaktionsanalysen er baseret på den antagelse, at mennesket i barndommen udvikler nogle basale forestillinger om deres roller og positioner her i livet (såkaldte lifescrpts). Disse viser sig bl.a. ved de kommunikationsformer, der oftest ubevidst iscenesættes i forhold til andre.

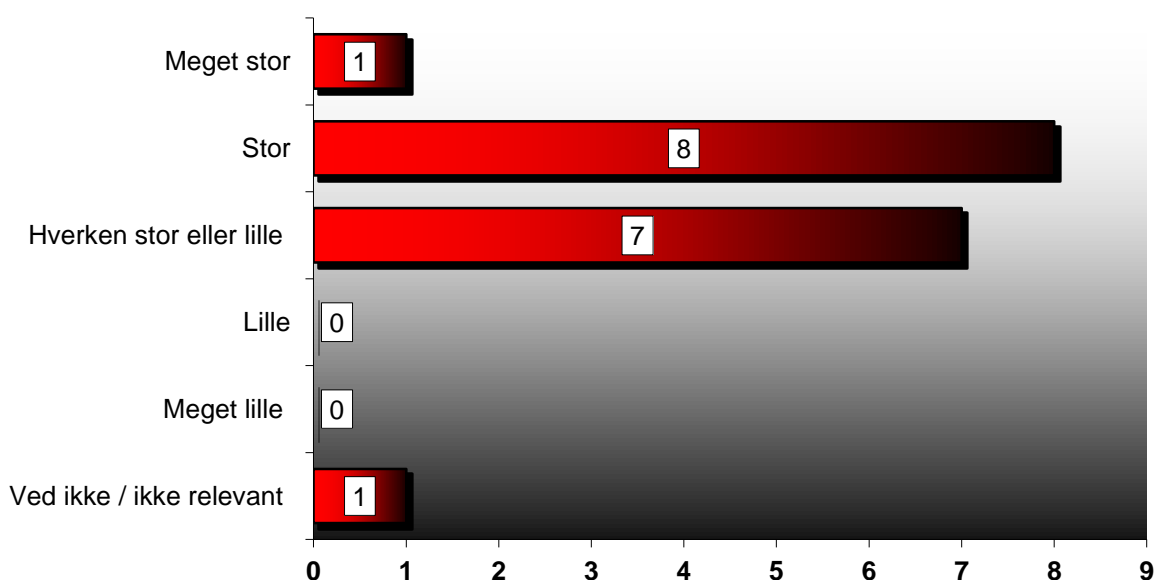
De har indført et IT-baseret system til håndtering af arbejdssedler og arbejdsprocesser, og de har ændret strukturen på virksomheden, så der er dannet teams. Det har været nødvendigt i forhold til den vækst, der samtidig er sket i firmaet. Virksomheden oplever, at de, hvis man skal kunne nå at kommunikere med hinanden og have den rette indsigt i forhold til hinandens arbejdsopgaver og kompetencer mv., er nødt til at arbejde med teamorganisering. Der er derudover gennemført en række rokader i arbejdsopgaver i og i mellem teamene.

4.5 Brug af konsulenter – støtte til egen udvikling

I dette kapitel formidles resultaterne af den del af evalueringen, som omhandler virksomhedernes oplevelse af samarbejdet med konsulenterne og udbyttet af konsulentbesøgene.

Virksomhederne er i evalueringen blevet spurgt om, hvilken betydning konsulenterne har haft for fremdriften i deres lokale projekt. Virksomhedernes besvarelse (medarbejdere og ledere besvarelser er samlet i en figur) fremgår af nedenstående.

Figur 12: Besvarelse af spørgsmål: Hvilken betydning mener du, at konsulenterne har for fremdrift i jeres lokale projekt?

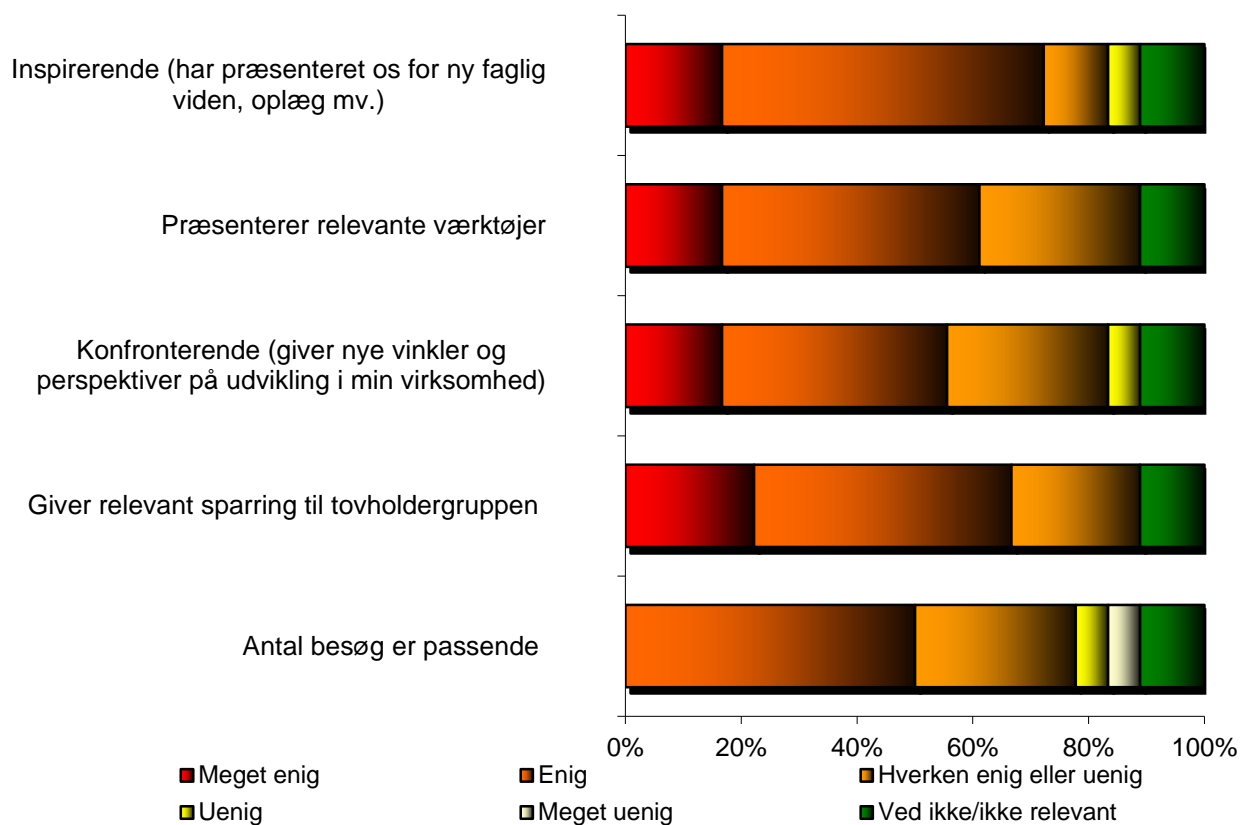


Antal besvarelser: 11 ledere, 6 medarbejdere (lagt sammen).

Af figuren fremgår det, at ni personer ud af 17 mener, at konsulenterne har haft stor eller meget stor betydning for fremdriften, mens otte finder, at den hverken har været stor eller lille, eller har svaret 'ved ikke/ ikke relevant'.

Vedrørende kvaliteten af den udbudte konsulentstøtte har deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen haft mulighed for at bedømme støtten ud fra de dimensioner, som fremgår af figuren på næste side. Som det fremgår, har der blandt virksomhederne været en overvejende positiv oplevelse af, at konsulenterne har givet inspirerende og ny faglig viden, været konfronterende, givet relevant sparring og præsenteret virksomhederne for nye værktøjer. Ligeledes opleves antallet af besøg – som dog har varieret mellem de enkelte virksomheder – som værende passende.

Figur 13: Besvarelse af spørgsmål: Hvilke udsagn passer på konsulentbesøgene på din virksomhed?



Antal besvarelser: 12 ledere, 6 medarbejdere.

Men når man får de kvalitative input med fra virksomhederne, har der dog også været forhold, som kunne have været bedre fungerende. Det er indtrykket, at der har været en stor variation i, hvordan der er anvendt konsulenter. Nogle har haft meget få besøg, mens andre virksomheder har udnyttet deres mulighed for konsulentbistand fuldt ud og kunne have brugt konsulenter i langt større omfang, hvis muligheden havde været der. Disse virksomheder ser således ved projektets afslutning en del supplerende områder, hvor konsulenthjælpen fortsat kunne være værdifuld for dem, og har opnået en god og tillidsfuld relation, som har været af stor betydning. Nogle virksomheder har anvendt konsulenterne kontinuerligt fra start til slut, mens andre har anvendt konsulenter mere sporadisk. Blandt andet har nogle virksomheder givet udtryk for en oplevelse af, at projektet var slut, "netop da de skulle i gang". Det har givet anledning til noget frustration og en oplevelse af ikke-opfyldte forventninger, idet de først sent har været klar til for alvor at drage nytte af projektets konsulenter. Og så var projektperioden ovre.

Vi kunne godt have ønsket, at sparringsforløbet med konsulenter blev fulgt mere til dørs. Vi havde et opstartsmøde med nogle forbedringspunkter. Vi ønsker mere opsamling, men nu har vi valgt selv at køre derudaf. Men vi kunne godt have fået et endnu mere intenst arbejde med mere intens sparring. Der skulle afsættes flere midler, så virksomheden også forpligter sig. Det, der også gør, at nogle firmaer er kommet rigtigt i gang, er, at der har været midler. Men i vores tilfælde har vi måttet gøre meget selv. Hvis det havde fortsat lidt længere, skulle vi nok have arbejdet med en tydeligere struktur og med mere planlægning af det forløb, som vi skulle igennem.

Blandt de virksomheder, som har savnet opfølgning, og at konsulenterne var mere aktive på dette, har der været formuleret et ønske om mere hjemmearbejde. Ved det afsluttende netværksmøde gav dette anledning til en udveksling mellem deltagerne om hvilken karakter, dette hjemmearbejde kunne have. Konsulenterne har oplevet, at virksomhederne har fået hjemmeopgaver for, men at det har været vanskeligt for virksomhederne at give dem den nødvendige prioritet, således at de ikke har fået løftet opgaven, når konsulenterne er kommet på besøg. Dette rejser spørgsmålet om, hvordan den bedst mulige balance kan findes mellem den interne projektledelse/ledelseskapacitet og den eksterne støtte. Konsulenterne er ikke tiltænkt at 'gøre arbejdet' for virksomhederne, idet der dermed ikke sker en kapacitetsopbygning i organisationen. På den anden side har det virksomme for virksomhederne i nogle sammenhænge været den positive 'drive' på de konkrete arbejdsopgaver/projekter, som er sat i gang.

Nogle virksomheder efterspørger, at konsulenterne i højere grad optrådte i ekspertrollen – mere end som en guide til selvudvikling. Dette kommer blandt andet til udtryk i udsagn som dette:

Konsulenterne kommer og spørger, hvad vi kunne tænke os, i stedet for at komme med eksempler på, hvad de andre virksomheder har lavet. De input, konsulenterne kom med, var et eksempel på en tidsregistrering. Det var glimrende med praktiske ting, ny teknologi, nyt planlægningsværktøj og kalkulationsdelen. Men konsulenterne må også gerne komme med en faglighed. Ikke at vi selv skal opfinde den dybe tallerken. Vi ønskede 'lektier' og opfølgning på disse ved konsulentbesøgene inden for en tidsramme.

At have en konsulent, der primært indtræder i rollen som virksomhedernes guide til egenudvikling, forekommer at være en vanskelig relation at have for en del af virksomhederne. Samtidig med det har der også været indikationer på, at der er tilfælde, hvor konsulenter ikke i tilstrækkeligt omfang har fulgt op på aftaler. Og virksomhederne har i højere grad ønsket at blive holdt fast på deres udvikling.

Konsulenterne har været brugt på en række meget forskellige måder. Nogle virksomheder har bevidst brugt konsulenterne til det anderledes, at gøre det de normalt ikke kan få hjælp til ad andre veje. Konsulenterne har desuden været brugt til direkte sparring, til vejledning, som tovholder på seminar og workshops, som

implementeringsstøtte, som udvikler, til mødeledelse, til afklaring af succeskriterier, som refleksiv medlytter osv.

Vores konsulenter har været super gode. De kommer med nogle andre vinkler og kigger ind i virksomheden på en anden måde. Og de har input til de forskellige dele, som virksomheden er sat sammen af. Eksempelvis har vi arbejdet med udvikling af APPs. Men gennem det vi har lavet med konsulenten, er det blevet meget tydeligt, at det hænger rigtig godt sammen med kommunikation og samarbejde. Dette har medført nye indgangsvinkler til samarbejde og kommunikation. Vi har været rigtig godt hjulpet af konsulent X med det, hun har kørt. Og det har konsulent Y også med det projekt, som hun har kørt.

En anden meget væsentlig og god erfaring for en række virksomheder har været den intense støtte under indførelse af LPS og lignende koncepter eller ved indførelse af nye akkordsystemer. Her har konsulenterne været en uvurderlig support. Noget af det, nogle virksomheder fremhæver, har været den tætte ledelsessparring.

Hjælpen fra vores konsulent har haft en super stor betydning. Han har været til stor inspiration, og man har lært meget hver gang. Han har også stået for ledersparring ("spejlet"). Her fulgte konsulenten de tre ledere individuelt 100 pct. en hel dag, og han udfordrede dem og spærrede med dem og fortalte dem, hvordan han oplevede dem i ledelsesaktiviteterne. Han kom eksempelvis med spørgsmål som: Hvorfor sagde du det? Hvorfor sagde du det på den måde? Og gav nogle gode råd om, hvordan man kan kommunikere.

Afslutningsvist på dette kapitel skal nævnes en væsentlig erkendelse fra de deltagende virksomheder:

Hvis man ikke som virksomhed selv engagerer sig lidt i de forskellige processer, så bliver det ikke til noget. Det bliver lige så godt som det, man som virksomhed lægger i det. Man skal gå helhjertet ind i projektet – også ved at deltage på møderne. Vi havde heller ikke sat os ned og fået lavet de workshops, hvis ikke det var for dette projekt. Man drukner i travlhed og får det ikke gjort.

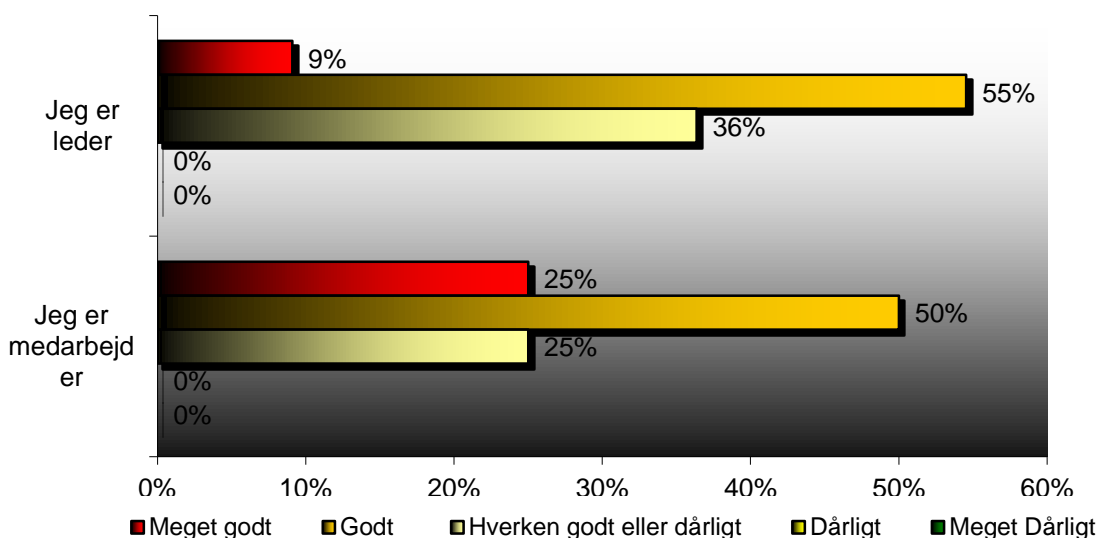
4.6. Erfaringer med netværket

I dette kapitel formidles virksomhedernes oplevelse af, hvor velfungerende netværket har været, og hvilke positive og negative erfaringer der har været. Disse kan anvendes ved tilrettelæggelsen af fremtidige virksomhedsnetværk i denne type projekter.

For alle har der været afholdt fire fælles netværksmøder med et program – f.eks. indlæg fra videnpersoner eller fra andre virksomheder. Da virksomhederne kom i gang, kunne de danne nogle undergrupper/ -netværk. Virksomhederne besluttede at tage udgangspunkt i deres geografiske tilknytning og dannede en Jyllands- og en Sjællandsgruppe, hvor den oprindelige intention fra Bedre Bundlinje-konsulenterne var at tage udgangspunkt i en tematisk opdeling og i valg af netværk efter emnemæssig interesse. I disse undernetværk blev der i alt holdt syv møder – alle faciliteret af Bedre Bundlinje-konsulenter. Nogle af møderne havde et tema, mens andre udelukkende gik ud på erfaringsudveksling.

Virksomhederne, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, er gennemgående positive omkring udbyttet af netværket.

Figur 14: Besvarelse af spørgsmål: Hvordan vurderer du netværket alt i alt?



Antal besvarelser: 11 ledere, 4 medarbejdere.

Virksomhederne fremhæver netværket for, at det giver en støtte og en sikkerhed at høre om andres erfaringer fra lignende virksomheder. Og at det er rart at kunne høre andres erfaringer og råd, inden man selv kaster sig ud i investeringer og omlægning af forretningsgange. De enkelte virksomheder har haft forskellige emner, de har arbejdet med i projektet. På den måde har der været gode muligheder for at dele ud af egne erfaringer på områder, som har været ukendt land for øvrige virksomheder. Generelt er der en oplevelse af, at møderne har været præget af interesse fra alle sider og åbenhed.

Nogle virksomheder har været meget glade for de faglige oplæg, at besøge hinanden, snakken i pauserne og de forskellige dialogøvelser.

Det at besøge hinanden har været oplevet som det helt store plus. Andre mener, at der i fremtidige netværk skal arbejdes mere med sammensætningen, sådan at det ikke er geografien, men virksomhedernes interesser, størrelse og situation, der afgør, hvem der danner netværk.

Det er måske mere typen af udviklingsindsats frem for geografien, der skulle være afgørende for, hvem man skulle mødes i netværk med.

Der er sket direkte overførbare ideer, og nogle virksomheder påpeger, at inspirationen fra andre har været *den* vigtigste inspirationskilde i projektet.

Her følger en række eksempler på de aktiviteter og tiltag, virksomhederne har taget på grundlag af netværksinspirationen:

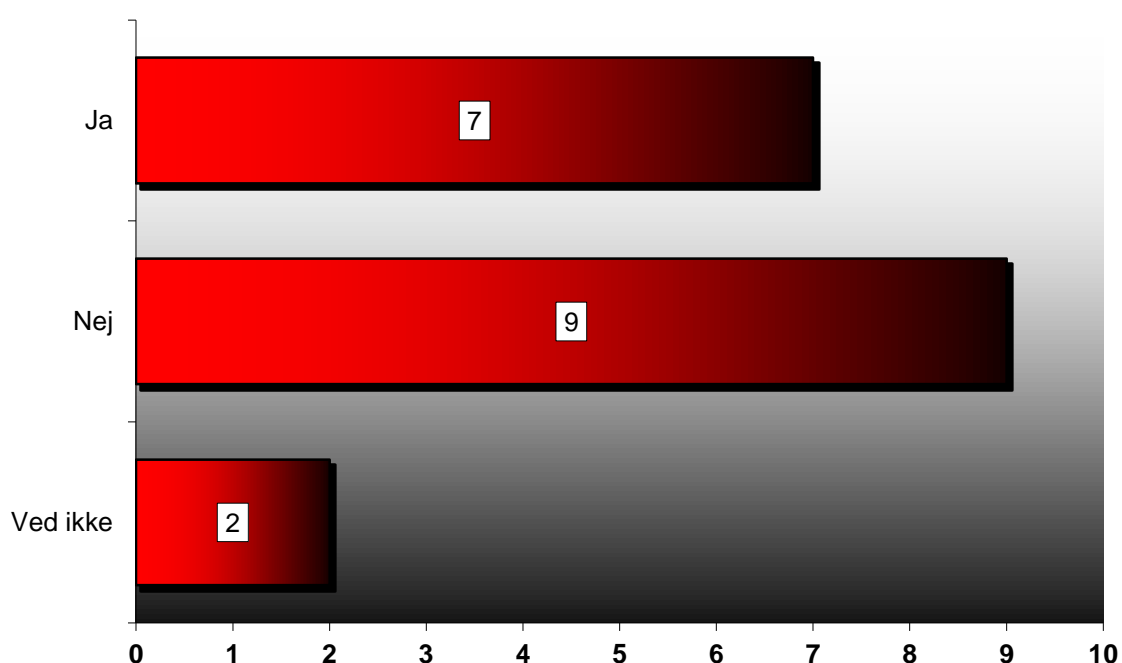
- *Vi tog konkrete problemstillinger op omkring IT-værktøjer. Fik rigtig god viden og input til at vælge værktøj.*
- *Gennemgang af IT samt udarbejdelse af "Drejebog" for vores byggepladser.*
- *Vi skal til at implementere nyt time-/sagsstyringsprogram – delvist på baggrund af de erfaringer, andre i netværket har gjort.*
- *Der er udvekslet mange erfaringer omkring IT. Udveksling af erfaringer vedrørende det, at kommunikationen går langt hurtigere på pladsen, hvor alle medarbejderne har fået en iPad. Vi fik mulighed for blandt andet at diskutere, om ikke det var modigt at sende iPads ud til alle medarbejdere på en gang i stedet for at teste på et par stykker først.*
- *Har fået inspiration med fra andre virksomheder og er gået hjem og har gennemført udviklingsforløb med medarbejdere opdelt i grupper samt indført LEAN. Vi er blevet inspireret til at inddrage medarbejderne mere i virksomhedens beslutninger og få dem til at tage medansvar og gøre tingene smartest muligt.*



4.7 Erfaringer med AMU uddannelse

I det følgende kapitel beskrives erfaringerne, når virksomhederne har gennemført AMU-uddannelse i forbindelse med projektet. Der er ikke anvendt AMU i det omfang, som det oprindeligt var tanken med projektet. Men når uddannelse har været anvendt, har det haft en stærk betydning for afvikling og understøttelse af en positiv proces. Og derudover formidler projektets erfaringer nogle nye konkrete ønsker til fremtidig medarbejderuddannelse.

Figur 15: Besvarelse af spørgsmål: Har I anvendt AMU ud over det, I har gjort i forvejen?



Antal besvarelser: 12 ledere, 6 medarbejdere.

Som det fremgår, svarer halvdelen af respondenterne, at de ikke har anvendt AMU ud over det normale niveau for virksomheden. Dette skyldes, at det på grund af en række strukturelle forhold på skolerne og timingsmæssige problemstillinger i forhold til at få etableret fælles hold på tværs af virksomhederne, ikke er blevet tilbudt virksomhederne i det omfang, som det var tænkt fra projektledelsens side. Der er dog været gennemført AMU-uddannelse, men det har været enkeltstående forløb for virksomhederne hver for sig. De emner, der har været uddannet i, er: Det mest anvendte har været Sjakbajsuuddannelse og ledelse/formandsudvikling. Dernæst følger emner som LEAN, økonomistyring, IT, Træning i præsentationsteknik, kommunikation og feedback, træning i anerkendende kommunikation og team træning. Det har været en god erfaring at have den tilknyttede Bedre Bundlinje-konsulent med på den første dag af et uddannelsesforløb.

De ønsker, som virksomhederne giver udtryk for, de kunne ønske sig uddannelse i i fremtiden, er: Mødeledelse, ledelsessamarbejde, kommunikation, konfliktløsning/håndtering. Som en konsekvens af de konkrete interventionsprojekter, som er sket i projektet, er der kommet fokus på, at der findes en række andre kompetencemæssige behov, som ikke er opfyldt i dag. Det gælder især:

- Et stærkt behov for projektlederkompetence (projektlederløft)
- Kompetencer ift. anvendelse af tablets og IT
- Arbejdsmiljøledelse
- Jura
- Økonomiforståelse. I forhold til implementering af de nye akkorderingsystemer på byggepladsen efterspørges der for medarbejdernes vedkommende økonomiske uddannelser, hvor de timelønnede kan få en forståelse for det økonomiske.

Nogle virksomheder påpeger endvidere, at uddannelsesforløb på tværs af håndværkere og administration har haft en række gode sideeffekter.

Det, at vi har været meget sammen på kursus, gør, at jeg i endnu højere grad hurtigt vil tage fat og snakke med de andre, hvis der eksempelvis opstår problemer. Vi snakkede endda om at tage en tur til Sverige sammen i 14 dage. Man lærer hinanden bedre at kende, og man bliver ikke bange for at give hinanden feedback.

Medarbejderne fortalte, at uddannelsen havde givet dem en indsigt i hinandens præferencer og måder at kommunikere på, som de meget konkret kunne bruge i hverdagen. De var i højere grad tilbøjelige til at give hinanden feedback på et tidligt tidspunkt, inden en 'knast' i samarbejdet kunne udvikle sig til et egentligt problem, som kunne give forsinkelser eller resultere i, at der blev udformet dårlige løsninger for kunden. Her havde virksomhedens medarbejdere konkret kunnet dokumentere, at de gennem uddannelse havde opnået at kunne give kunderne bedre service.



5. Opsamling og anbefalinger til kommende projekter

Implementeringspakker med effekt

Evalueringen viser, at det særligt er implementeringspakkerne vedrørende nye planlægningsprincipper på byggepladsen og akkorderingssystemer, der – koblet med konsulentsparring vedrørende kommunikation og samarbejde – kan demonstrere den hurtigste effekt. De virksomheder, som har arbejdet med de nye planlægningsprincipper, er også de virksomheder, som har kunnet registrere en påvirkning af bundlinjen i en positiv retning, eller som giver udtryk for klare indikationer af, at de er på vej. Når disse virksomheder kigger fremad, vurderer de, at en fortsat konsolidering af denne positive udvikling vil bero på, at ledelsesressourcerne er til stede, og at der fortsat arbejdes med involvering som en prioriteret opgave. Derudover peger erfaringerne på, at virksomhederne har brug for inspiration til at oversætte de gode erfaringer fra længerevarende byggeprocesser til de kortere forløb med samme forventede effekter.

Nye kompetencer og brug af uddannelse

Evalueringen peger på, at det bærende lag af kompetencer til samarbejde og god kommunikation er vitalt for, om en sådan proces lykkes, og virksomhederne har haft gode erfaringer med at udvikle teamkompetencer, anerkendende kommunikation og feedback-teknikker. Men også en række "nye" kompetenceområder som at holde et oplæg for kolleger, indsigt i juridiske forhold i byggeprocessen samt økonomiforståelse blandt medarbejdere er blevet indkredset som vigtige for, at medarbejderne er godt rustet til at indgå i de nye principper. Samarbejdet med eksterne uddannelsesinstitutioner har fungeret godt og virket som en god støtte for de udviklingsprocesser, som har fundet sted på virksomheden.

Behovet for konsulentstøtte

Et centralt spørgsmål i Bedre Bundlinje 2.0 har været på hvilke måder, implementeringspakker skulle være sammensat, for at virksomhederne nemt og fleksibelt kunne arbejde med deres udviklingsbehov. Og hvordan man kan udvikle koncepter, som i højere grad er selvbærende og kapacitetsopbyggende i virksomhederne. I den sammenhæng har erfaringerne i projektet været, at ved introduktionen af koncepter som LPS (Last Planner System) kan en form for 'mesterlære'-funktion fra en ekstern konsulent til interne ressourcepersoner være gavnlig. Modellen er baseret på en fremgangsmåde, hvor virksomheden introducerer konceptet på en sag, hvor konsulenten præsenterer og leder processen igennem. Anden gang (ny sag) kører den interne ressourceperson et forløb igennem med støtte fra en konsulent, og tredje gang (ny sag) gennemfører en intern ressourceperson processen med opstartsmøder, ugemøder og opfølgingsmøder alene, men med mulighed for tilkald/ telefonisk sparring.

Effekterne af workshopafholdelserne og arbejdet med drejebogen kan man mærke i hverdagen. Det sidder i baghovedet på folk: "Hvad er det for principper, vi bruger, og hvad er det, vi ikke bruger, hvad er det for nogle input, hvordan er det vores flow og rytme skal være? Den sprogbrug og det fælles erfaringsgrundlag, man fik dannet gennem workshopperne, er en grundtone i hele arbejdet hos os nu.

Erfaringer med netværket

Netværket mellem virksomhederne har – med variationer – været understøttende for virksomhedernes erfaringsdeling og implementering. Nogle virksomheder fremhæver, at erfaringsoverførsel fra virksomhed til virksomhed i mange tilfælde kan være lige så virksom som konsulentstøtte.

Men virksomhederne i projektet er enige om, at de kunnet have ønsket sig en stærkere klarhed over struktur og plan for projektet.

Vi kunne godt have ønsket os en bedre fornemmelse af, hvornår projektet starter og slutter. Og så vil jeg gerne have en månedlig status på mail på hvilke aktiviteter, der sker i projektet og i netværket. At få spark hele tiden er væsentligt. Det er en opfordring til at sætte videre skub i ens egen proces. Også for på den måde at kunne sætte mål for de projekter, som man har hjemme i egen virksomhed.

Som ønske til fremtidige netværk kan følgende punkter opsummeres: Større klarhed og struktur, månedlig status- og informationsmail, struktureret hjemmearbejde mellem hvert netværksmøde og muligheden for at mødes oftere – fx via skype.

Når forandring er grundvilkår

Virksomhederne erfarer, at de i deres udvikling hele tiden er udsat for kravene om at kunne skifte retning, og også at behovet for nyudvikling kommer hele tiden. De skal ikke blive for dovne eller 'selvfede', som en af virksomhederne beskriver sig selv. Når virksomheden hele tiden skal kunne forandre sig, kræver det en robust og effektiv organisation, der hviler på tillid, gode relationer og samarbejde. Her er sparring, ledelse og coaching nødvendigt, og det kræver udvikling og vedligeholdelse af kompetencer. I Bedre Bundlinje 2.0 har virksomhederne med held stiftet bekendtskab med en række nye metoder til dette.

Fortsat forandring – hvad skal der til?

Bedre Bundlinje 2.0 er afsluttet, og ved afslutningen mangler nogle virksomheder fortsat at implementere nogle processer. Dette har også betydet, at ikke alle virksomheder ved evalueringen har kunnet måle effekterne. Men erkendelsen af behovet for stadig opfølgning og dannelse af en evaluerings- og læringskultur med struktur og planlægning er blevet tydelig for virksomhederne.

Om dette siger udvalgte virksomheder:

Projektet har åbnet op for vigtigheden af planlægningen på byggepladsen, og at vi skal betragte byggeriet som uforudsigeligt. For os har det især været godt med tankegangen om de 7 Strømme.

Det væsentlige for os nu er, hvordan vi får holdt fast i processen og får det ud på flere byggepladser. Og vi er også begyndt at snakke om, hvorvidt vi kan bruge processerne andre steder i virksomheden end på byggepladserne.

Vi har ikke opnået effekter endnu, men regner med det ift. indførelse af akkord i samarbejde med 3F. Projektlederne er blevet inspireret til at følge med i hinandens projekter og overføre gode erfaringer.... Kundetilfredsheden er øget i projektperioden, og vi har lært, at der er penge i planlægning.



Litteraturliste

Aura, O., G. Ahonen, J. Ilmarinen: Strategic Wellness Management in Finland – the first national survey of the management of employee well-being. Journal of Occupational and Environmental Medicine. Vol. 52 No 12, 2010 in **Aldrich, P.T.:** Bedre bundlinje gennem godt arbejdsmiljø og høj trivsel. Arbejdsmiljøkonferencen **2013.**

Bräunig, D & Kohstall T. Calculating the international return on prevention for companies: Cost and benefits of investments in occupational safety and health. ISSA **2013**

European Agency for Safety and Health at Work: The business case for safety and health at work: Cost-benefit analyses of interventions in small and medium-sized enterprises. **2014**

LO: Arbejdsmiljø set med virksomhedsøkonomiske briller. **2010**

Nordisk Ministerråd: Working environment and productivity. A register-based analysis of Nordic enterprises. **2014**

Bilag A: Virksomhedsdeltagere

Følgende 17 virksomheder var inviterede til deltagelse i Bedre Bundlinje 2.0:

De med * markerede virksomheder har gennemført projektet fra start til slut:

1. Solbjerg Tømrer- og Murerforretning A/S, Solbjerg *
2. Phønix Tag Århus A/S, Hadsten *
3. Toppenberg H.O.K. ApS, Nørresundby *
4. Jens Jensen Murer- og Entreprenør A/S, Holstebro *
5. Egon Olsen & Søn A/S, Solrød *
6. CJ Anlæg A/S, Fredericia *
7. Troels Jørgensen A/S, Kettinge *
8. Præfa Byg v/ OJ Beton A/S, Østervrå *
9. CAWO A/S, Haderslev *
10. Raunstrup Tømrer A/S, Aarhus *
11. Frederiksen og Nielsen A/S, Sønderborg *
12. Kentto A/S, Føllenslev *
13. G. Tscherning A/S, Hedehusene
14. Jørgen Stengel Anlæg A/S, Næstved*
15. Georg Berg A/S, Slagelse *
16. Brdr. Andersen Randers A/S, Randers *
17. Dalton/ CRH Concrete A/S, Tilst.

Bilag B: Spørgeskema udsendt til ledere og medarbejdere

Bedre Bundlinje 2.0

*Spørgeskema til deltagende
virksomheder*

Spørgeskema ved projektafslutning til deltagende virksomheder i "Bedre Bundlinje 2.0"

Februar 2014

Kære projektdeltager

Vi er nu startet den afsluttende fase i projekt "Bedre Bundlinje 2.0", så det er tid at gøre status over de gennemførte aktiviteter i projektet.

Dette spørgeskema bliver sendt til en ledelsesrepræsentant og en medarbejderrepræsentant, som har deltaget i tovholdergruppen.

Vi vil bede dig udfylde og returnere dette spørgeskema, som består af en række spørgsmål om, hvordan du vurderer generelle og specifikke forhold i projektet. Det tager ca. 15-20 minutter at besvare spørgeskemaet.

Ud over rubrikker til afkrydsning er der felter til at skrive egne forslag og kommentarer ind. Skriv meget gerne, hvad du mener kan gøre forløb som "Bedre Bundlinje 2.0" endnu bedre.

Din besvarelse bliver behandlet fortroligt. Det er udelukkende evaluator, som ser din konkrete besvarelse. Ved det efterfølgende interview, vi afholder hos jer, vil der indgå sammendrag af spørgeskemaundersøgelsens resultater, og der vil være mulighed for at uddybe disse.

Skulle I have spørgsmål til spørgeskemaet, kan I rette henvendelse til den evalueringsansvarlige kontaktperson hos Teknologisk Institut:

Eva-Carina Nørskov

Faglig leder

Telefon: 7220 2396

E-mail: ecn@teknologisk.dk

Vi beder dig udfylde spørgeskemaet **senest tirsdag d. 25. marts 2014.**

PÅ FORHÅND TAK FOR DIN MEDVIRKEN.

På vegne af projekt "Bedre Bundlinje 2.0",

Almut Kaiser

Projektleder

Dansk Byggeri

Baggrundsoplysninger

Arbejdsplads: _____

Navn: _____

Jeg er leder

Jeg er medarbejder

Spørgsmål relateret til jeres virksomhedsforløb

1) Ved starten af projekt "Bedre Bundlinje 2.0" havde I nogle behov og forventninger til det forløb, I skulle igennem. I hvilken grad oplever du, I har arbejdet med de behov og forventninger?

I meget høj grad	I høj grad	Hverken eller	I lille grad	I meget lille grad	Ved ikke/ikke relevant
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

2) Min virksomhed har forbedret sig i forhold til følgende nøgleområder?

(sæt venligst ét kryds i hver af følgende udsagn)

	I meget høj grad	I høj grad	Hverken eller	I ringe grad	I meget ringe grad	Ved ikke/ikke relevant
Større inddragelse af medarbejderne	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Udvikling af kompetencer hos medarbejderne	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Planlægning af arbejdsprocesser	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Større kundefokus	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Forudsigelighed i det daglige arbejde (f.eks. større overblik over, hvad der skal ske de nærmeste dage)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Støtte og anerkendelse fra nærmeste leder	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Støtte og hjælp fra kollegaer	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

Samarbejde <i>inden for</i> faggrupper	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Samarbejde <i>mellem</i> faggrupper	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Bedre resultat på bundlinjen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Mindre spildtid	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Mindre spild af materialer	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Orden og ryddelighed på pladsen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Kundetilfredshed	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Fastholdelse af kompetente medarbejdere	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Forbedringer i det fysiske arbejdsmiljø	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Tillid til at beslutninger, der træffes i virksomheden, er til gavn for virksomhedens positive udvikling.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

3) Uddyb evt. med kommentarer:

4) Er der i projektperioden sket større forandringer på din arbejdsplads, der ikke har noget med projektet at gøre?

Ja Nej Ved ikke/ikke relevant

5) Uddyb evt. med kommentarer, hvilke forandringer der er tale om:

6) Har projekt "Bedre Bundlinje 2.0" kunnet støtte op om de forandringer, I har været igennem?

Ja	Nej	Ved ikke/ikke relevant
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

7) Hvis ja, på hvilken måde har projekt "Bedre Bundlinje 2.0" kunnet støtte op?

Spørgsmål relateret til brug af konsulenter fra "Bedre Bundlinje 2.0"

8) Hvilken betydning mener du, at konsulenterne har for fremdrift i jeres lokale projekt?

Meget stor	Stor	Hverken stor eller lille	Lille	Meget lille	Ved ikke/ikke relevant	
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>		3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

9) Hvilke udsagn passer på konsulentbesøgene på din virksomhed?

(sæt venligst ét kryds i hver af følgende udsagn)

	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke/ikke relevant
Inspirerende (har præsenteret os for ny faglig viden, oplæg mv.)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Præsenterer relevante værktøjer	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Konfronterende (giver nye vinkler og perspektiver på udvikling i min virksomhed)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

Giver relevant sparring til tovholdergruppen

1 2 3 4 5 6

Antal besøg er passende

1 2 3 4 5 6

10) Uddybende kommentarer i forhold til brug af konsulenter:

11) Er der specifikke forhold, som du (og/eller din arbejdsplads) kunne tænke dig/jer, at konsulenterne skal hjælpe jer med i den afsluttende fase?

Spørgsmål relateret til brug af AMU

12) Har I anvendt AMU ud over det, I eventuelt har gjort i forvejen?

Ja Nej Ved ikke
1 2 3

13) Hvilke AMU-forløb har I anvendt i projektperioden?

14) Hvilket udsagn passer - alt i alt - på kvaliteten af forberedelsen (mellem uddannelsesinstitution og jeres virksomhed) til de anvendte AMU-forløb?

(sæt venligst ét kryds i hver af følgende udsagn)

	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke/ikke relevant
Var med til at sikre kvaliteten af de efterfølgende AMU-forløb	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Var medvirkende til, at indholdet i kursus passede til vores behov	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Var medvirkende til, at indholdet kan overføres til praksis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

15) I hvilken grad har AMU-forløbene passeret ind i forhold til vores samlede virksomhedsforløb i "Bedre Bundlinje 2.0"?

I meget høj grad	I høj grad	Hverken eller	I lille grad	I meget lille grad	Ved ikke/ikke relevant
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

16) Uddybende kommentarer i forhold til brug af AMU:

Spørgsmål relateret til deltagelse i netværk

17) Hvilken betydning mener du, at deltagelse i netværket mellem virksomhederne i "Bedre Bundlinje 2.0" har for fremdriften i jeres projekt?

Meget stor	Stor	Hverken eller	Lille	Meget lille	Ved ikke	
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>		3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

Hvis din virksomhed ikke har deltaget i netværksaktiviteter, gå videre til spørgsmål nr. 27

18) Hvilket udsagn passer - alt i alt - på indholdet af de faglige oplæg, der har været på netværksmøderne?

(sæt venligst ét kryds i hver af følgende udsagn)

	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke/ikke relevant
Inspirerende	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Er forståeligt	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Omfanget er passende	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Indholdet kan overføres til praksis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

19) Hvilket udsagn passer - alt i alt - på kvaliteten af erfaringsudvekslingen mellem virksomhederne i netværket?

(sæt venligst ét kryds i hver af følgende kategorier)

	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke/ikke relevant
Inspirerende	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Relevant for udviklingen i min virksomhed	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Mulighederne (tid og rum på møderne) for erfaringsudvekslingen er passende	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Indholdet kan overføres til praksis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

20) Hvordan vurderer du netværket alt i alt?

Meget godt	Godt	Hverken godt eller dårligt	Dårligt	Meget dårligt
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

21) Hvad er det ved deltagelse i netværket, der har givet mest værdi i forhold til din funktion i virksomheden eller i forhold til udviklingen af din virksomhed?

22) Jeg har fået relevant viden på følgende områder gennem at deltage i netværk?

(sæt venligst ét kryds i hver af følgende områder)

	I meget høj grad	I høj grad	Hverken eller	I lille grad	I meget lille grad	Ved ikke/ikke relevant
"LEAN"/optimering af flow	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Hvordan medarbejderinddragelse (f.eks. inddragelse i arbejdsmiljøarbejde, i optimering af drift mv.) kan omsættes til handling	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Service- og kundefokus	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

23) Jeg har fået viden om initiativer på andre virksomheder gennem at deltage i netværk?

Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke/ikke relevant
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

24) Har disse initiativer inspireret dig til at tage lignende initiativer på din virksomhed?

Ja	Nej	Ved ikke/ikke relevant
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

25) Hvis ja: Hvilke aktiviteter har I iværksat som følge af jeres deltagelse i netværk?

26) Øvrige kommentarer vedrørende netværk?

27) Hvilke områder kunne du foreslå, at man arbejdede med, hvis man skulle forestille sig et projekt "Bedre Bundlinje 3.0"?
Her kan formuleres forslag både i forhold til netværk, konsulentstøtte, AMU eller andre typer aktiviteter.

28) Øvrige kommentarer, ideer, feedback mv.:

Mange tak for din besvarelse