



## Evaluering af Bedre Bundlinje 3.0

Udarbejdet af Pluss Leadership A/S

Juni, 2018

## Indhold

1	Læring fra Bedre Bundlinje 3.0 .....	3
1.1	Konklusioner .....	3
1.2	Anbefalinger .....	7
2	Bedre Bundlinje, version 3.0 .....	9
2.1	Bedre Bundlinje 1.0 .....	9
2.2	Bedre Bundlinje 2.0 .....	11
2.3	Bedre Bundlinje 3.0 .....	13
3	Evaluering af Bedre Bundlinje 3.0 .....	16
3.1	Hvad er Bedre Bundlinje 3.0 .....	16
3.2	Evalueringens grundlag .....	17
4	Resultater og analyse .....	19
4.1	Motivation og forventninger .....	19
4.2	Processen op til dagsforløbet og selve dagsforløbet .....	20
4.3	Virksomhedernes udbytte .....	27
4.4	Virksomhedernes anbefaling til Bedre Bundlinje .....	33
5	Anbefalinger .....	35

# 1 Læring fra Bedre Bundlinje 3.0

Bedre Bundlinje er et spændende projekt, som Dansk Byggeri og 3F i fællesskab står bag. Bedre Bundlinje handler om at hjælpe virksomhederne med at få redskaberne til bedre tilrettelæggelse af arbejdet på landets mange byggepladser, et sundere arbejdsmiljø og derigennem en bedre bundlinje. Således er fokus på at hjælpe virksomhederne til at sikre bedre dialog mellem ledelse og medarbejdere og dermed større effektivitet i arbejdet. Bedre Bundlinje har nu kørt over tre runder. Efter hver runde er erfaringerne samlet op og forløbene blevet justeret. Kernen i Bedre Bundlinje 3.0 er dagsforløb, hvor virksomheder får mulighed for at deltage i et gratis dagsforløb afholdt af to konsulenter fra Dansk Byggeri og 3F. På dagsforløbet bliver virksomheden præsenteret for metoden "Fokus på Forbedringer", der er understøttet af et materiale udviklet netop til dette forløb.

På vegne af Dansk Byggeri og 3F har Pluss i foråret 2018 evalueret virksomhedernes udbytte af Bedre Bundlinje 3.0 og samlet erfaringer med den måde projektet gennemføres i virksomhederne op, for derved at kunne give anbefalinger til den videre udbredelse og anvendelse af Bedre Bundlinje-værktøjer og metoder.

I det følgende præsenterer vi først evalueringens hovedkonklusioner og de anbefalinger, der følger deraf. Dernæst gennemgår vi i afsnit 3 vejen frem til Bedre Bundlinje 3.0 og de justeringer, der undervejs er foretaget. I kapitel 4 gennemgår vi de resultater, som evalueringen har ført til, hvorefter vi i kapitel 5 samler op, drager de konklusioner vi finder grundlag for og giver vores anbefalinger videre.

## 1.1 Konklusioner

Evalueringen kan sammenfattes i fire overordnede resultater, der knytter sig til virksomhedernes udbytte:

- Bedre Bundlinje skaber dialog mellem ledelse og medarbejdere og sætter fokus på forhold, der er afgørende for at opnå højere produktivitet og bedre bundlinje.
- Dagsforløbene er gode og de virker, men virksomhederne kan ikke drive udviklingen uden konsulentstøtte og opfølgning.
- Det er svært for virksomhederne at holde fast i forandringerne efter dagsforløbene.
- Det er virksomhedernes evne til at holde fast i forandringerne, der afgør hvilken effekt Bedre Bundlinje i sidste ende får

I det følgende skal vi kort uddybe disse centrale konklusioner.

### **Bedre Bundlinje skaber dialog og prikker hul på de svære emner**

Det er vores vurdering, at Bedre Bundlinje skaber positive forandringer i virksomhederne. Forandringerne handler om ledernes og medarbejdernes måde at tænke på og forstå processerne i virksomhederne og på byggepladserne og kan derfor være svære at måle. Virksomhedernes deltagelse i Bedre Bundlinje skaber grundlag for, at de får taget hul på nogle tematikker, der ellers kan være svære at snakke om, særligt i en travl hverdag.

Virksomhederne fremhæver selv, at de gennem Bedre Bundlinje har fået skabt en fælles referenceramme, fået udviklet nogle fælles begreber, skabet et fælles sprog og en fælles forståelse for nogle af de problematikker og problemstillinger, der er i virksomheden. Virksomhederne fremhæver endvidere, at de i flere sammenhænge kan bruge Bedre Bundlinje som en fælles referenceramme for den ofte vanskelige dialog om, hvordan processerne på byggepladserne bliver så gennemtænkte som muligt. I forlængelse af dette fremhæves det af flere, at det er godt, at både ledere og medarbejdere er sammen om at forventningsafstemme og lave aftaler ift. forandringer på dagsforløbet, da det gør, at lederne kan henvise tilbage til dagen. Et væsentligt udbytte for virksomhederne er således den fælles forventningsafstemning og udvikling af fælles referenceramme og forståelse, der bliver skabt på dagsforløbet.

Hvordan Bedre Bundlinje så faktisk påvirker virksomhedernes bundlinje er det vanskeligt for virksomhederne at sige noget klart om, idet mange forhold påvirker dette. Gennem interviews med både deltagere på Bedre Bundlinje 2.0 og 3.0 er det blevet tydeligt, at der er sket noget med virksomhederne efter dagsforløbene, men de har meget svært ved at vurdere, hvordan disse forandringer i sidste ende fører til en bedre bundlinje, idet rigtig mange andre faktorer også spiller ind på bundlinjen.

På baggrund af undersøgelsen er det evaluators vurdering, at Bedre Bundlinje skaber gode effekter i form af eksempelvis bedre arbejdsmiljø, mere inklusion af medarbejdere, større forståelse for fælles udfordringer og fælles kompetencer. Alt sammen forhold, der får virksomhederne til at fungere og præstere bedre. Men det er ikke meningsfuldt at søge at måle effekten direkte på bundlinjen, og i virkeligheden skal fokus på bundlinjen måske nedtones lidt for ikke at skabe en forståelse og forhåbninger, der ikke efterfølgende kan indfris af projektet.

### **Konsulentstøtten spiller en afgørende rolle for virksomhedernes udbytte**

Bedre Bundlinje 3.0 indebar en overgang fra lange udviklingsforløb til éndags forløb, der siden er blevet suppleret med et forberedelses- og et opfølgingsmøde. Som led i evalueringen har vi undersøgt, hvorvidt Bedre Bundlinje effektiviseres yderligere ved at køre det som et mere selvstændigt forløb uden konsulentstøtte, hvorved udgifterne ville kunne

reduceres og tilbuddet nå ud til flere virksomheder. Det er vores vurdering, at dette ikke vil være muligt. Snarere skal pendulet svinge lidt den anden vej i retning af mere opfølgning for at støtte virksomhederne i at holde fast i forandringerne. Ellers skaber indsatsen ikke de ønskede effekter.

Grundlæggende er det således evaluators vurdering, at virksomhederne har brug for konsulentstøtten i relation til Bedre Bundlinje. Hertil er der flere årsager. For det første giver alle virksomhederne selv udtryk for, at konsulentstøtten har været helt afgørende for gennemslagskraften af projektet i virksomheden. Lederne lægger vægt på, at det har stor betydning, at der komme nogle udefra, så det ikke er lederne, der skal forsøge at få forandringerne igennem. Derudover bliver der også lagt vægt på, at det er rigtig godt, at det både er 3F og Dansk Byggeri, der er ude ved virksomhederne, da både lederne og medarbejderne således er repræsenteret.

På grundlag af undersøgelsen er det vores klare indtryk, at virksomhederne får rigtig meget ud af, at forløbet er bygget op, som det er. Det giver meget for både medarbejderne og lederne, at dagsforløbet kun er centreret om den enkelte virksomhed. Herved får alle mulighed for at få sagt noget og blive hørt. I den forbindelse bliver der også lagt vægt på, at det er godt, at der er nogle konsulenter, der faciliterer samarbejdet og samtalen mellem ledelsen og medarbejderne. Igen fremhæves det, at det er godt, at både 3F og Dansk Byggeri er der.

I forhold til forberedelse forud for dagsforløbet bliver der blandt virksomhederne givet udtryk for, at det særligt for medarbejderne kunne være rart at have lidt bedre mulighed for forberedelse. Her er det ikke evaluators vurdering, at konsulentstøtten har en afgørende rolle i forbindelse med forberedelse til dagsforløbet, men det er væsentligt, at lederne bliver gjort opmærksomme på, at de skal fortælle medarbejderne om projektet og lægge op til lidt forberedelse.

I relation til opfølgning synes konsulentstøtten her særlig at være væsentlig. Virksomhederne udtrykker, at det egentlig er meget fint, at der lige er lidt tid fra dagsforløbet til første opfølgning, da det giver virksomhederne mulighed for at arbejde med og implementere nogle af forandringerne. Men det er tydeligt, at virksomhederne har brug for vejledning og støtte til det videre arbejde med Bedre Bundlinje. Alle virksomhederne giver udtryk for, at de står meget alene med videreførelsen efter dagsforløbet. Her er der flere, der giver udtryk for, at opfølgningen er vanskelig for dem og at de er villige til at betale for konsulentstøtte til opfølgning.

Netop det at holde fast i forandringer er den helt store udfordring og naturligvis helt afgørende for, hvilken effekt Bedre Bundlinje ender med at få i den enkelte virksomhed eller på den enkelte byggeplads. Der er fart på i byggeriet, og det er svært at for virksomhederne at introducere nye rutiner eller arbejdsgange. En del af virksomhederne fortæller, at de ikke bruger materialet præcis som det var tiltænkt, men har udviklet deres egne måder at gå videre. Det opfatter vi positivt som udtryk for, at de har taget tankegangen til sig, og har fundet en vej frem der passer til virksomheden og mulighederne.

Grundlæggende er det altså evaluators indtryk, at konsulentstøtten ikke kan undværes, særligt i relation til dagsforløbet og det videre forløb i form af opfølgning.

### **Trade-off mellem effekt og intensitet i forløbene.**

Det var et ønske med Bedre Bundlinje 3.0 at komme bredere ud end det var muligt med de lange forløb i Bedre bundlinje 2.0. Med det nye koncept for dagsforløb, kan man spørge, om vejen nu er banet for at overlade mere til virksomhederne selv, og fokusere mere på at skabe kendskab til materialet og motivation for at gå i gang?

Det er evaluators vurdering, at Bedre Bundlinje omhandler problemstillinger, der kræver et mere dybdegående arbejde med virksomheder. Derfor virker det også hensigtsmæssigt, at 3F og Dansk Byggeri indtil nu har valgt at arbejde mere koncentreret med færre virksomheder frem for, at lave et mindre koncentreret forløb for virksomhederne, og så til gengæld nå ud til flere. Virksomhederne giver selv udtryk for, at det giver rigtig meget, at dagsforløbet er bygget op som det er, hvor medarbejdere og ledere fra en virksomhed sidder samlet i mindre grupper. Hvis der i stedet blev afholdt eksempelvis et kursus for lederne, er det evaluators forventning, at det slet ikke vil have samme udbytte for virksomhederne, da det i høj grad handler om samarbejdet og interaktionen mellem ledere og medarbejder og om at øve sig i at gøre denne gensidig.

Det er i forlængelse heraf evaluators vurdering, at effekten svinder i takt med at konsulentstøtten reduceres. Det er svært for virksomhederne at tage hul på de nødvendige samtaler, og de fleste formår ikke ved egen kraft at holde fast i forandringerne.

## 1.2 anbefalinger

Evalueringen har skabt grundlag for 7 anbefalinger til, hvordan erfaringerne fra Bedre Bundlinje 3.0 kan leve videre. De 7 anbefalinger er oplyst i kort form herunder og uddybet i afsnit 4.

### 1. Klar forventningsafstemning

Klar forventningsafstemning er en forudsætning for at retningen for forløbet fastlægges fra starten, således at flest muligt får indfriet deres forventninger, eller det kan afklares om Bedre Bundlinje er det rigtige tilbud til virksomheden. Det skal ikke nedtones, at aktiviteterne har sigte på at skabe en bedre bundlinje. Men det er vigtigt, at det står klart for virksomhederne at fokus er på samarbejde, dialog og arbejdsprocesser som vejen til bedre bundlinje. Ellers er der risiko for skuffede forventninger.

### 2. Fokus på forberedelse forud for dagsforløbet

Hvis virksomhederne forud for dagsforløbet giver medarbejderne mulighed for at gøre sig nogle individuelle overvejelser om udfordringerne i virksomheden vil det øge sandsynligheden for, at alle medarbejdere oplever sig medinddragede og vil byde ind med udfordringer og forbedringsforslag. Sæt derfor fokus på medarbejdernes forberedelse forud for dagsforløbene. Det vil forbedre effekten.

### 3. Fasthold konsulentstøtten

Konsulentstøtten spiller en afgørende rolle for projektets gennemslagskraft og virksomhedernes mulighed for at lykkes med at implementere forandringerne og forbedringerne. Den eksterne konsulentstøtte betyder, at ledere og medarbejdere oplever at være i samme båd ift. at finde forbedringsmuligheder, så det ikke opleves som om lederne er på nakken af medarbejderne. Derfor er derfor vores anbefaling, at man ved fremtidige forløb fastholder et tilbud om konsulentstøtte.

### 4. Forenklet materiale

For mange steps i processen gør, at medarbejderne risikerer at blive tabt undervejs. Materialet er allerede blevet forenklet, og det er godt. Det er vores anbefaling, at man fortsat arbejder på at gøre skemaerne og dermed dagsforløbene mindre komplekse og med færre steps virksomheden skal igennem. Det vil øge især medarbejdernes mulighed for at forstå, hvordan de bedst kan bidrage til processen. Det skal understreges at materialet allerede er blevet forenklet, og at kun enkelte af de interviewede har udtalt sig på grundlag af det nye materiale.

## 5. Mere opfølgning

Konsulentstøtte spiller en helt afgørende rolle for om virksomhederne får holdt fast i forandringerne efter dagsforløbene, eller om driften overtager. Det er derfor vores anbefaling, at der bliver fokuseret mere på opfølgning efter dagsforløbet. Ét opfølgningsmøde er efter vores vurdering ikke tilstrækkeligt til at sikre, at virksomhederne får holdt fast og dermed i sidste ende opnår den ønskede effekt. Flere af virksomhederne er villige til at betale (såfremt det er til et rimeligt beløb) for at få yderligere konsulentstøtte.

## 6. Fortsæt Bedre Bundlinje og det gode samarbejde mellem 3F og Dansk Byggeri

Det har stor betydning, at 3F og Dansk Byggeri er sammen om dette projekt, da det har betydning for både ledernes og medarbejdernes lyst til at gå ind i projektet, at der er repræsentanter fra begge sider. Vi anbefaler derfor, at 3F og Dansk Byggeri fortsætter deres gode samarbejde om Bedre Bundlinje.

## 7. Overvej et tilpasse navnet til indholdet

Nogle virksomheder bliver skuffet over forløbet, fordi deres primære fokus er rettet mod at få en bedre bundlinje og ikke er tilstrækkeligt opmærksomme på betydningen af bedre dialog, inddragelse og arbejdsmiljø som forudsætning for at nå en bedre bundlinje. Vi anbefaler derfor, at titlen for projektet genovervejes så dialog, samarbejde, kommunikation og inddragelse el.lign. også indgår; Bedre Dialog – Bedre Bundlinje agtigt.



## 2 Bedre Bundlinje, version 3.0

Bedre Bundlinje er et spændende projekt, som Dansk Byggeri og 3F i fællesskab står bag. Bedre Bundlinje handler om at hjælpe virksomhederne med at få redskaberne til bedre tilrettelæggelse af arbejdet på landets mange byggepladser, et sundere arbejdsmiljø og derigennem en bedre bundlinje. Således er fokus på at hjælpe virksomhederne til at sikre bedre dialog mellem ledelse og medarbejdere og dermed større effektivitet i arbejdet. Bedre Bundlinje har nu kørt over tre runder. Efter hver runde er erfaringerne samlet op og forløbene blevet justeret. Kernen i Bedre Bundlinje 3.0 er dagsforløb, hvor virksomheder får mulighed for at deltage i et gratis dagsforløb afholdt af to konsulenter fra Dansk Byggeri og 3F. På dagsforløbet bliver virksomheden præsenteret for metoden "Fokus på Forbedringer", der er understøttet af et materiale udviklet netop til dette forløb.

Nu er tiden kommet til at samle erfaringerne fra Bedre Bundlinje 3.0 op, og vurdere om der er behov for nye justeringer af forløbet.

Nedenfor gennemgås de grundlæggende elementer Bedre Bundlinje 1.0 og 2.0. Disse er relevante at skitsere, da Bedre Bundlinje 3.0 bygger på erfaringer fra de tidligere forløb. Der opstilles effektkæder for hver af forløbene for at tydeliggøre indsatsernes rationale. For Bedre Bundlinje 3.0 opstilles også en effektkæde, som indeholder de kritiske antagelser (hypoteser) om Bedre Bundlinje-aktiviteternes tilsigtede effekter. De kritiske antagelser er baseret på tidligere erfaringer. For at tydeliggøre evalueringens sigte, defineres/udvælges (kvalitative og/ eller kvantitative) indikatorer for hvert element i effektkæden. Dette skal matche det overordnede rationale fra Bedre bundlinje 3.0 fondsansøgningen.

### 2.1 Bedre Bundlinje 1.0

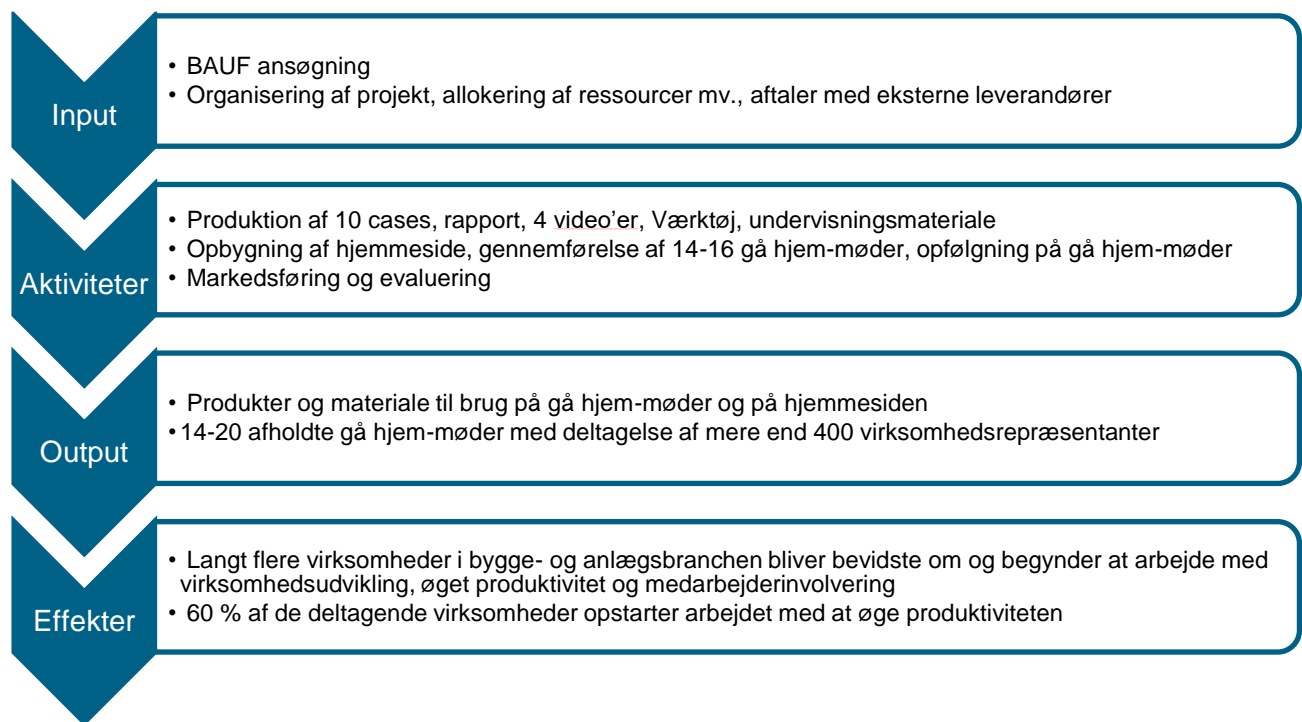
Bedre Bundlinje-initiativerne blev med Bedre Bundlinje 1 sat i gang i 2011 på baggrund af både de økonomiske vismænds og regeringens vækstforums problematisering af produktivtetsudviklingen i Danmark, herunder i byggeerhvervet. Brancheudvalget valgte i regi af udviklingsfonden at igangsætte et initiativ, som skulle tilbyde de små- og mellemstore virksomheder hjælp til at arbejde med at øge produktivitet og indtjening i egen virksomhed.

Bedre Bundlinje 1 var kampagnen "Byggeri og anlæg – øget produktivitet og bedre bundlinje", som bestod af en række gå hjem-møder rundt om i landet og et materiale bestående af dels en rapport "5 veje til øget produktivitet og bedre bundlinje" og dels case-samlingen "12 eksempler på øget produktivitet og bedre bundlinje".

Der blev således til *gå hjem-møderne* vist fem veje at gå, når virksomheden vil arbejde med at gøre bundlinjen bedre til glæde for virksomheden, ejeren og medarbejderne. De fem veje er forskellige, idet de spænder fra digitalisering til kundeservice, og fra at inddrage medarbejdere til at holde nøje øje med virksomhedens tal og regnskaber. Alle fem veje blev vist i to ambitionsniveauer, ét der kræver en større indsats og ét der er lige til at gå til. På samme måde fordeler de 12 eksempler sig blandt indsatserne, dels i de fem indsatsområder, dels i, om det er hurtige tiltag med umiddelbar effekt, tiltag der skaber løbende forbedringer, eller om det drejer sig om strategiske indsatser.

**Rationalet** med projektet og kampagnen var, at deltagerne til møderne meldte ind, hvad de havde lyst til og mod på at tage fat på, og at de ved eksemplernes magt kunne starte på en udvikling.

**Bedre bundlinje 1 effektkæde** ser som efterrationaliseret ud på følgende måde:



Bedre Bundlinje 1 er ikke som sådan blevet *evalueret*. Men det kunne konkluderes, at gå hjem-møderne tiltrak mange deltagere, og at der i forbindelse med undervisningsforløbet

til gå hjem-møderne blandt deltagerne var stor optimisme mht., at de gerne ville gå i gang med at udvikle deres virksomhed i en valgt retning.

Ved opfølgning på gå hjem-møderne overfor deltagerne, viste det sig til gengæld, at næsten ingen havde formået at komme i gang med et udviklingsinitiativ i deres virksomhed. Inspiration og motivation alene var ikke tilstrækkeligt til at skabe de nødvendige forandringer.

## 2.2 Bedre Bundlinje 2.0

*Læringen* fra Bedre Bundlinje 1 blev, at virksomhederne ikke selv kunne overkomme at gå i gang med et udviklende forløb. *Årsagen* blev vurderet at være, at de ikke kunne se for sig, hvordan de kunne komme i gang, og hvilke elementer en handlings- og udviklingsplan kunne bestå af.

*Rationalet* bag Bedre Bundlinje 2.0 blev derfor, at bygge- og anlægsbranchens små- og mellemstore virksomheder godt kan komme i gang med en medarbejderinvolverende udvikling, hvis forløbets indholdselementer er gennemskuelige, til rådighed og til at betale, samt at andre har haft gode erfaringer og resultater med brugen af dem.

*Indholdet i Bedre Bundlinje 2.0* var, at 15-20 virksomheder (dette blev til 17 virksomheder) skulle få støtte af konsulenter til at få beskrevet mål for længerevarende 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. Udviklingsforløbene strakte sig typisk over 6-8 måneder og virksomhederne havde en størrelse på 20 medarbejdere og flere.

Projektet skulle belyse erfaringer med, hvorledes man kan pakke og sammensætte implementeringsforløb, der på sigt kan gøre virksomhederne mere selvkørende med at igangsætte udvikling.

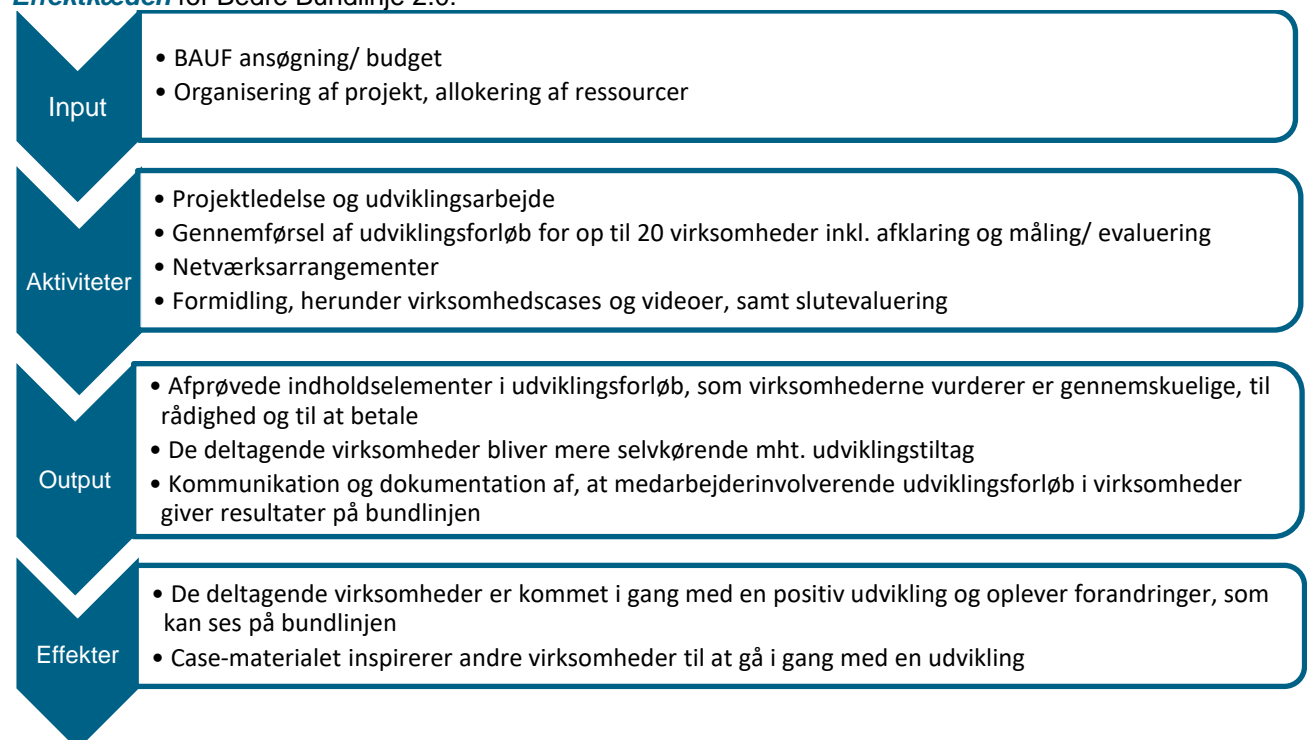
Ved udvikling og afprøvning af de pakkede udviklingsforløb, målinger og evaluering samt netværk og formidling var det et *mål* at få dokumenteret og kommunikeret, at medarbejderinvolverende udviklingsforløb i virksomheder giver resultater på bundlinjen.

**Evalueringen** af Bedre Bundlinje 2.0 har i høj grad kunne bekræfte resultater fra flere forskningsstudier, nemlig at der er en klar sammenhæng mellem inddragelse, godt arbejdsmiljø og afkast på bundlinjen. I spørgeskema-delen af evalueringen svarede mere end halvdelen af respondenterne, at de i meget høj grad eller i høj grad kunne aflæse en effekt på bundlinjen. Ledere er mere entydige i deres vurdering end medarbejderne. Det er bemærkelsesværdigt og et godt resultat, at så mange deltagere allerede ved afslutningen af projektperioden mener, at det at have deltaget i Bedre bundlinje 2.0 har været med til at skubbe på en positiv udvikling i firmaet.

De virksomheder, som har gennemført et struktureret og sammenhængende forløb med implementeringspakker, der er tilpasset virksomheden, har oplevet en god effekt. Og de virksomheder, som har taget udgangspunkt i en af medarbejderne og lederne fælles vedtaget evalueringsplan, som er anvendt aktivt fra start til slut, har oplevet den største effekt.

**Case-samlingen** med 9 eksempler på de pakkede udviklingsforløb skabte stor interesse i branchen, bl.a. bestilte flere erhvervsskoler sæt til deres uddannelser, herunder til byggekoordinator-uddannelsen.

#### **Effektkæden** for Bedre Bundlinje 2.0:



## 2.3 Bedre Bundlinje 3.0

**Læringen** Fra Bedre Bundlinje 2.0 blev, at individuelt pakkede forløb med løbende konsulentstøtte giver de enkelte virksomheder en meget stor værdi og effekt. Og at dette netop blev sikret ved konsulentens rolle som motivation og indpisker. Der var tale om en konsulenttung indsats, som uden projektstøtte ville være en meget stor investering for virksomheden. Bedre Bundlinje-styregruppen ville på den baggrund koble læringen fra Bedre Bundlinje 1.0 og 2.0 til at igangsætte en *Bedre Bundlinje 3.0*.

**Rationalet** bag Bedre Bundlinje 3.0 blev derfor, at mange flere virksomheder skulle mærke på egen krop, at medarbejderinvolvering og udviklingsværktøjer giver umiddelbare forbedrings-effekter.

Det vil sige, at man ikke hovedsageligt ville basere sig på gode eksempler, for at motivere virksomheder, da erfaringen var, at det ikke er realistisk at få virksomhederne til at gå i gang med udviklingsforløb på baggrund af, at de har set andres gode erfaringer og succes. I stedet ville man nu med en afgrænset og målrettet indsats få en større gruppe virksomheder til at opleve og blive overbeviste om umiddelbare resultater og effekt.

En anden inspiration til de korte udviklingsindsatser var læringen fra Bedre Bundlinje 2.0 om at korte og målrettede indsatser overfor mellemledere og medarbejdere frembringer målbare resultater, som giver ledelsen mod på at igangsætte yderligere perspektivrige forandringsprojekter, hvor medarbejdertrivsel, arbejdsmiljø og innovative løsninger mm. får fokus og prioritet. Dette er stadig med den grundlæggende Bedre Bundlinje-tanke om, at samarbejde internt i virksomheden og medarbejdernes motivation er forudsætningen for at opnå resultater.

**Indholdet i Bedre Bundlinje 3.0** blev derfor et tilbud om *dagsforløb med metoden Fokus på forbedringer* og med dokumentation og kommunikation af virksomhedernes resultater og best practice-erfaringer.

For udvalgte virksomheder kunne et *længerevarende forløb* tilbydes som overbygning på det korte indgangsforløb med en større egenfinansiering fra virksomheden. Inden for disse længerevarende forløb afholdtes også såkaldte *"akkord-forløb"*. Før de længerevarende forløb gennemførtes dybdegående afklaringer, fulgt op af succeskriterier for forløbet, målbare mål og implementeringsplaner i aftaleform.

Muligheden for de længerevarende forløb i Bedre Bundlinje 3.0 opstod som en læring fra Bedre Bundlinje 2.0, nemlig at komplekse problemstillinger kræver en indsats over tid. En forudsætning for succes med længerevarende processer er bl.a. at ledelsen erkender behovet og ønsker at indgå i en gensidigt forpligtende proces med at igangsætte de tiltag, som er nødvendige.

Oprindeligt var der til *information og rekruttering* til dagsforløb planlagt regionalt puljede *gå hjem-møder*. Efter den første runde af gå hjem-møderne blev disse imidlertid forkastet til fordel for et *landsdækkende tilbud om dagsforløb*. Dette var en tilpasning til virkelighedens behov for virksomhedernes ret så spontane beslutningsproces omkring et dagsforløb og branchens stigende travlhed i opgangstider.

Til gengæld blev dagsforløbene med tiden tilført både et *opstartsmøde* og et *opfølgingsmøde* på hver en halv dag. Opfølgingsmødet viste sig at være væsentligt for virksomhedens evne til at fastholde og arbejde videre med de tillærte metoder.

Det overordnede *formål* med Bedre Bundlinje 3.0 er at øge produktiviteten, trimme forretningsgangene og højne kompetenceniveauet hos medarbejdere og ledelse i de virksomheder, som deltager i projektet.

**Målsætningen** var at udvikle deltagervirksomhedernes evne til at skabe effektive arbejdsgange og medarbejdernes motivation til at indgå i et samarbejde med ledelsen. Og at virksomhedsledelserne derved på sigt får mulighed for at igangsætte strategier, som tidligere har været vanskelige grundet manglende ressourcer og/ eller kompetencer. Ambitionen var også at få *medarbejdersiden* med fra starten, hvorfor dagsforløbene hovedsageligt skulle have sjakket og produktionen på pladsen som omdrejningspunkt. Forventningen var, at fokus på udførelsen af projekter ville – for nogle af deltagervirksomhederne - skabe et naturligt behov for at belyse udfordringer og problemstillinger i den interne del af virksomhedens organisering, kommunikation og tværfagligt samarbejde. Et andet mål var, at Bedre Bundlinje 3.0 skulle kunne rumme de *små virksomheder* og tilbyde ydelser, som passer til dem.

Herunder effektkæden med tilhørende indikatorer for Bedre Bundlinje 3.0.

Led i effektkæden	Element	Indikator
<b>Input</b>	- BAUF ansøgning/ budget - Organisering af projekt, allokering af ressourcer	- Bevillingens totalbeløb nov. 2017 til dec. 2018

		- Styregruppens godkendelse af budget, aktivitets- og ressourceplan.
<b>Aktiviteter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delprojekt 0: opbygge konsulentteam, udvikle koncepter og værktøjer, planlægning, kommunikation og udbredelse</li> <li>- Delprojekt 1: planlægge og afholde gå hjem-møder</li> <li>- Delprojekt 2: færdigudvikle koncept for og afholde dagsforløb Fokus på forbedringer</li> <li>- Delprojekt 3: udvælge virksomheder, indgå aftaler, samt skræddersy og gennemføre længerevarende forløb</li> <li>- Delprojekt 4: udvikle, tilpasse og gennemføre netværksdel til delprojekt 2 og 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- D0: Mindst et afholdt arbejdsgruppemøde om måneden, konsulenter klare til undervisning, handlingsplan for det første år</li> <li>- D1: "Udviklingsparate" medlemmer (fra 3F og Dansk Byggeri) er velinformerede og beslutningsdygtige vedr. dagsforløbs-deltagelse</li> <li>- D2: Minds 100 gennemførte dagsforløb</li> <li>- D3: Gennemførte længerevarende forløb</li> <li>- D4: Skabe mulighed for de deltagende virksomheder at få støtte til den fortsatte udvikling, få værktøjerne forankret samt at dele viden og erfaringer.</li> </ul>
<b>Output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Udviklede og optimerede koncepter og værktøjer</li> <li>- Et afprøvet dagsforløb-koncept med værktøjskasse til umiddelbare forbedringer, hvor medarbejderne er med fra starten og som også egner sig til de små virksomheder</li> <li>- Op til 200 afholdte dagsforløb og længerevarende forløb til udvalgte virksomheder</li> <li>- anbefalinger til branchen og blivende værktøjsplatform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En blivende platform for byggeriets virksomheder og medarbejdere</li> <li>- Positive evalueringer også fra medarbejderrepræsentanter og ledere fra de små virksomheder</li> <li>- Opsamlede resultater fra arbejdet med forbedringer i de deltagende virksomheder</li> <li>- Værktøjsplatform til rådighed for branchen og evalueringsrapport med anbefalinger.</li> </ul>
<b>Effekter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- På kort sigt: Oplevede umiddelbare resultater og effekter efter endt dagsforløb for deltagerne</li> <li>- På mellemlang sigt: trimmede forretningsgangene og højnet kompetenceniveauet hos medarbejdere og ledelse i deltagervirksomhederne</li> <li>- På lang sigt: Ledelserne får mod på at igangsætte yderligere perspektivrige forandringsprojekter, hvor medarbejdertrivsel, arbejdsmiljø og innovative løsninger mm. får fokus og prioritet</li> <li>Øget produktivitet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positiv dokumentation og evaluering</li> <li>- Positiv evaluering</li> <li>- Øget efterspørgsel efter konsulentstøtte og kurser til optimeret virksomhedsdrift.</li> <li>Forbedrede produktivitetstal i branchen.</li> </ul>

Det er erfaringerne fra Bedre Bundlinje 3.0, der med denne evaluering ønskes opsamlet med henblik på at give input til, hvordan resultaterne lever videre i branchen.

## 3 Evaluering af Bedre Bundlinje 3.0

### 3.1 Hvad er Bedre Bundlinje 3.0

Bedre Bundlinje 3.0 handler som ovenfor nævnt om at hjælpe virksomhederne med at få redskaberne til et sundere arbejdsmiljø og en bedre bundlinje. Således er fokus på at hjælpe virksomhederne til at få en bedre tilrettelæggelse af deres arbejdsgange. Kernen i Bedre Bundlinje 3.0 er et gratis dagsforløb afholdt af to konsulenter fra Dansk Byggeri og 3F. På dagsforløbet bliver virksomheden præsenteret for metoden "Fokus på Forbedringer". I denne metode er der fire steps, virksomhederne skal igennem.

- *Tavlemøde step 1* handler om "hvor er vi?", her skal virksomheden kigge på forhindringer i deres nuværende arbejdsgang og status.
- *Tavlemøde step 2* handler om "hvor skal vi hen?", her skal virksomheden arbejde med forventninger og målsætning.
- *Tavlemøde step 3 og 4* handler om "hvordan kommer vi derhen?", her skal virksomheden arbejde med konkrete handlinger og motivation.

Grundlæggende handler det således om, at virksomhederne får en bedre dialog mellem ledelsen og medarbejderne.

Dagsforløbet handler i høj grad om at inddrage medarbejderne, der på dagen inddrages i mindre grupper for derved at give både de ekstroverte og mere introverte medarbejdere mulighed for at blive hørt. Gennem de forskellige steps bliver deltagerne fra virksomheden præsenteret for fire forskellige skemaer.

- *Skema 1* er forhindringstavlen, hvor deltagerne skal skrive alle de fundne forhindringer ind i skemaet og prioritere den, de vil starte med at arbejde med.
- *Skema 2* er målsætningstalen, hvor deltagerne sætter mål for den først valgte forhindring.
- *Skema 3* er fiskebenet på 15 minutter. Her skal deltagerne finde årsagerne bag forhindringen, sortere den i "de 7 strømme", og til sidst skal de i fællesskab stemme om, hvilket indsatsområde, de vil handle på.



- *I skema 4* skal der laves aftaler og en plan for at handle på forhindringerne, så de bliver til forbedringer, samt at vurdere, hvilke effekter det giver.

### **3.2 Evalueringens grundlag**

Evalueringen skal opfylde tre forskellige formål;

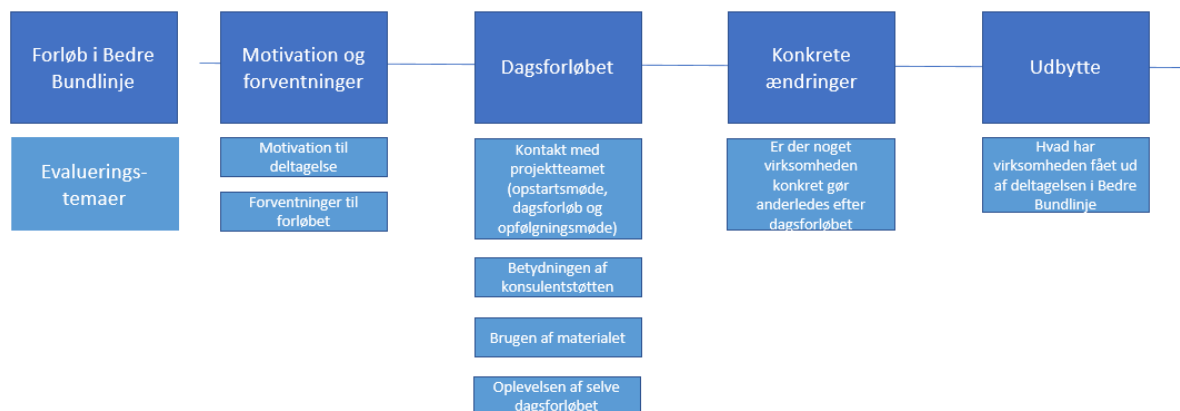
1. Synliggøre og fastholde resultater og effekter ved Bedre Bundlinje.
2. At fortælle branchen, hvad der virker
3. At fintune, supplere og skalere værktøjskassen.

Evalueringen er baseret på et spørgeskema, der har været udsendt til 24 deltagende virksomheder i Bedre Bundlinje 3.0-dagsforløb samt interviews med 10 af virksomhederne; 2 der har været med i Bedre Bundlinje 2.0, og 8 der har deltaget i Bedre Bundlinje 3.0. I en enkelt virksomhed har vi overværet dagsforløbet for at blive fortrolige med de anvendte redskaber og opnå førstehåndsindtryk af både ledere og medarbejdernes umiddelbare reaktioner. I en enkelt anden virksomhed har vi også haft mulighed for at tale med medarbejdere, der har deltaget i dagsforløb, så vi har kunnet høre deres vurdering af de opnåede forandringer.

Det er ikke alle interviewpersoner, der også har besvaret spørgeskemaerne, hvorfor besvarelserne i spørgeskemaet og interviewbesvarelserne ikke 100 procent kan sammenlignes. Men spørgeskemaundersøgelsen og interviewene supplerer hinanden godt, idet spørgsmålene i spørgeskemaet er meget konkrete i forhold til, hvorvidt og hvor ofte virksomhederne bruger metoden Fokus på Forbedringer og om virksomhederne har opnået eller forventer at opnå resultater inden for kvalitet, arbejdsmiljø, processer og ry/omdømme. Mens fokus i interviewene har været på at få et bredere og dybdegående indblik i virksomhedernes oplevelse af dagsforløbet, og deres udbytte af dem. Således har de anvendte metoder været brugt til at indsamle både konkrete svar og en bredere og mere dybdegående viden om virksomhedernes adfærd og holdning i relation til Bedre Bundlinje.

Rapporten er bygget op efter den tidslinje/proces virksomhederne er igennem i deres Bedre Bundlinjeforløb.

Figur 1: Evalueringens opbygning og temaer



Derfor kigger vi først på, hvad der motiverer virksomhederne til at deltage i Bedre Bundlinje. Herved får vi en forståelse for, hvad det er virksomhederne umiddelbart tænker Bedre Bundlinje handler om, og hvad de forventer at få ud af projektet.

Dernæst kigger vi på virksomhedernes oplevelse af selve forløbet, herunder også opstartsmødet og opfølgingsmødet, der er en del af forløbet. Dette afsnit er væsentligt i forhold til at indfange, hvilke elementer virksomhederne synes fungerer godt, og hvilke elementer virksomhederne synes er mindre givende. Dette er relevant at undersøge i forhold til, hvordan man kan justere og forbedre evt. fremtidige Bedre Bundlinjeforløb.

Herefter kigger vi på virksomhedernes udbytte. Her vil der både blive set på konkrete resultater, indfanget i spørgeskemaet, samt et bredere udbytte, indfanget gennem interviews. Indblikket i virksomhedernes udbytte af Bedre Bundlinje er vigtigt i relation til evalueringen af, hvad virksomhederne får ud af deres deltagelse.

Dernæst præsenteres virksomhedernes egne anbefalinger til Dansk Byggeri og 3F. Og slutteligt giver vi som evaluatore vores anbefalinger til, hvordan Dansk Byggeri og 3F kan justere Bedre Bundlinje for at få størst mulig effekt af indsatsen.

## 4 Resultater og analyse

### 4.1 Motivation og forventninger

*I dette afsnit undersøger vi, dels hvad der motiverer virksomhederne til at deltage i Bedre Bundlinje, og dels hvilke forventninger virksomhederne har til forløbet. Særligt virksomhedernes forventninger er relevante for at vurdere og evaluere i hvor høj grad virksomhedernes forventninger til projektet bliver indfriet.*

#### Motivation

Gennem interviews er virksomhedernes motivation for at deltage i Bedre Bundlinje 3.0 blevet afdækket. Alle virksomhederne (*virksomhederne er ledelse og medarbejdere*) er grundlæggende motiveret af dels at få nogle redskaber til at blive mere involverende *i deres ledelse*, dels at få en bedre bundlinje. Virksomhederne er således både motiveret af at få et bedre arbejdsmiljø og af udsigten til derigennem at få en bedre bundlinje.

---

*"Bedre bundlinje, bedre arbejdsmiljø, bedre byggesager, bedre kvalitet. Vi er interesseret i at få projekterne til at køre bedre"*

*"Bedre bundlinje, altså hvad gør man for at få det sidste ud af det. Vi ville også gerne have noget i forhold til, hvad vi gør, når vi glemmer at stoppe op og spørge medarbejderne. Jeg ved, hvor vigtigt det er at blive hørt som medarbejder. Medarbejdernes motivation falder, når de ikke bliver inddraget."*

---

En virksomhedsleder fortæller, at de forud for deres deltagelse i Bedre Bundlinje allerede var i gang med noget lignende. Denne virksomhed var derfor primært motiveret af at få nogle inputs udefra til, hvordan de kunne arbejde videre med det, de allerede havde arbejdet med.

---

*"Vi var allerede i gang med nogle af de samme tanker og strategier. Så vi tænkte, at det ville være fint at få nogle inputs til, hvordan vi kunne arbejde videre med vores egne tanker"*

---

#### Forventninger til forløbet

Når det kommer til virksomhedernes forventninger til både Bedre Bundlinje som helhed og det konkrete dagsforløb, lægger stort set alle virksomhederne vægt på, at de forventer

at få en række værktøjer ud af deres deltagelse i projektet. Nogle virksomheder nævner, at de forventer at få nogle redskaber til, hvordan de kan få en bedre bundlinje;

---

*"Vi forventede, at vi kunne få nogle nøgle-ting til, hvordan vi kunne få en bedre bundlinje"*

---

Andre virksomheder har i højere grad forventninger til at få redskaber til, hvordan de kan forbedre og øge samarbejdet i virksomheden og i de forskellige teams;

---

*"Vi forventede at få nogle værktøjer til, hvordan vi kunne have fokus på samarbejde"*

*"Det handler meget om at skabe samarbejde på langs i organisationen. Det er vigtigt, at alle føler sig som en del af projektet, da det også gør beslutningerne nemmere."*

---

Endelig havde nogle virksomheder også forventninger om at få nogle konkrete redskaber til, hvordan kommunikationen og informationsdelingen i virksomheden kan blive bedre;

---

*"Vi oplevede ofte, at folk manglende information ved bl.a. projektstart, men også gennem projekterne, så vi ville gerne få inputs og værktøj til, hvordan man kunne sørge for, at de mennesker, der har indflydelse, også får den nødvendige information, og at de der har informationen videregiver den."*

---

Det er tydeligt, at virksomhedernes motivation for at deltage i Bedre Bundlinje, og deres forventninger til projektet i høj grad hænger sammen. Nogle af virksomhederne har primært fokus på det økonomiske aspekt i forhold til at skabe en bedre bundlinje. Disse virksomheders forventninger er også at få nogle redskaber til, hvordan de konkret kan gøre dette. Andre virksomheder har mere fokus på arbejdsmiljø. Disse virksomheder forventer i højere grad at få nogle redskaber og værktøjer til, hvordan samarbejdet i virksomheden forbedres, og hvordan kommunikationen og vidensdeling i virksomheden øges.

## **4.2 Processen op til dagsforløbet og selve dagsforløbet**

I dette afsnit præsenteres virksomhedernes oplevelser af og holdninger til selve forløbet. For at få et mere dybdegående indblik i, hvad der ligger til grund for virksomhedernes overordnede vurdering af dagsforløbet belyses 1) virksomhedernes kontakt med projektteamet, altså de konsulenter fra 3F og Dansk Byggeri, der har kørt dagsforløbene (opstartsmøde, dagsforløb og opfølgning). 2) Virksomhedernes opfattelse af, hvad konsulentstøtten har betydet for deres arbejde med forbedringerne. 3) Virksomhedernes tanker om og brug af de 5 skemaer. Og 4) virksomhedernes oplevelse af dagsforløbet. Det er interessant og relevant at indfange de elementer, der er med til at påvirke virksomhedernes grundlæggende oplevelse af dagsforløbet.

## Kontakten med projektteamet

Gennem interviewene med virksomhederne er det blevet tydeligt, at virksomhederne har haft forskellig kontakt med projektteamet. Flere af virksomheder har haft konsulenterne ude til et opstartsmøde;

---

*"Ask og Michael var ude til et møde inden dagsforløbet. Her fortalte de lidt om, hvad der skulle ske. Vi fik et oplæg, som vi kunne dele ud til svendene og i skurvognene, så medarbejderne vidste lidt om, hvad projektet handlede om."*

*"Vi havde et formøde med Dansk Byggeri og 3F. Her havde vi projektlederen med for også lige at høre, om det var noget, han synes kunne være værdiskabende for ham."*

*"Vi havde et opstartsmøde med 3F og Dansk Byggeri. Så ved jeg, at vores direktør havde en dialog med Dansk Byggeri i forhold til det konkrete værktøj. Vi havde også nogle møder på pladsen, hvor vi snakkede med medarbejderne i forhold til om det gav mening for dem at arbejde med."*

---

I interviewene har virksomhederne givet udtryk for, at det fungerede fint at have et kort opstartsmøde med projektteamet, da dette dels gav mulighed for at få en bedre fornemmelse af, hvad forløbet skulle handle om, og dels mulighed for at starte nogle refleksioner hos både ledelsen og medarbejderne om projektet.

---

*"Vi havde et startmøde, dagsforløbet og lidt opfølgning ift. det fremadrettet. For os er det vigtigt at have blikket rettet mod fremtiden, da det er noget, der skal implementeres."*

---

Flere af virksomhederne nævner i forbindelse med opfølgning, at de godt kunne have tænkt sig, at der var noget mere opfølgning. Der er flere af virksomhederne, der nævner, at de har stået meget alene med implementeringen af projektet. Dette vender vi tilbage til under afsnittet *oplevelsen af forløbet*.

Overordnet set nævner de fleste virksomheder, at det er rigtig godt, at 3F er med i projektet, da det er med til at motivere medarbejderne og dermed også med til at få medarbejderne med på projektet. Dette leder over til afsnittet *betydningen af konsulentstøtten*.

## Betydningen af konsulentstøtten

Alle virksomheder fremhæver, at konsulentstøtten har været og er meget afgørende for gennemslagskraften af projektet i virksomheden. Som nævnt er der flere af virksomhederne, der lægger vægt på, at det har stort betydning for medarbejdernes motivation og vilje til at gå om bord i projektet, at 3F er med i projektet;

---

*"Konsulentstøtten har være meget afgørende – især 3F. Vi har været meget positiv over Michael. Det er godt at have 3F med, så det kommer fra en af deres egne folk. Så ved medarbejderne, at det er en af dem selv, der er der."*

---

I vurderingen af konsulentstøtten fremhæver virksomhederne endvidere betydningen af, at der kommer nogle udefra med friske øjne. For lederne har konsulentstøtten stor betydning, fordi det giver en større gennemslagskraft, at det ikke er lederne selv, der fortæller om elementerne i projektet.

---

*"Det har klart betydet noget, at der kommer nogle udefra, der har kunnet se på os objektivt. Konsulenterne var gode til, at det ikke blev os og dem. Det handlede jo netop også om, at det ikke skulle være det, og at vi skulle tættere sammen."*

*"Det har været afgørende for åbenhed til ændringer, at der kommer en udefra."*

*"De er kommet med friske øjne og energi. Det kan give bedre pondus, at det er en udefra, der kommer så det ikke er den samme mand, der hele tiden kommer med noget."*

---

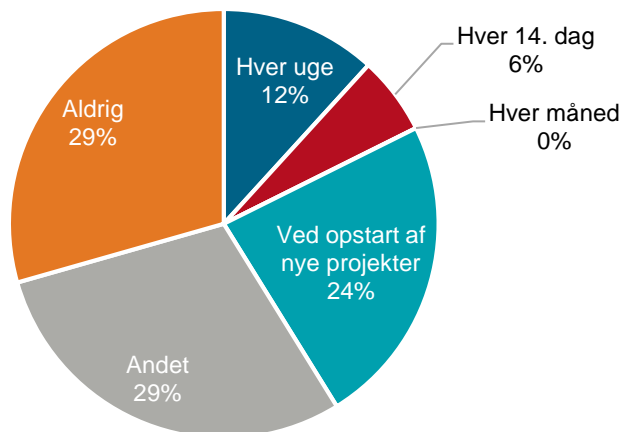
Det er altså ifølge virksomhederne selv meget afgørende, at der i Bedre Bundlinje er konsulentstøtte. Dels det, at medarbejdernes bagland er repræsenteret og dels det, at der kommer friske øjne udefra, der kan kigge ind på virksomheden objektivt, og være med til at guide virksomheden i den retning virksomheden ønsker.

### **Materialerne**

Virksomhederne er både blevet spurgt om deres holdning til materialet og deres brug af det efterfølgende. I spørgeskemaet er respondenterne endvidere blevet spurgt om og hvor ofte de bruger metoden Fokus på Forbedringer.

I forhold til virksomhedernes brug af metoden Fokus på Forbedringer ser svarfordelingen således ud;

**Figur 2:** Hvor ofte bruger virksomhederne metoden Fokus på Forbedringer



N: 17 respondenter  
Spørgsmål: Hvor ofte bruger I metoden "Fokus på Forbedringer"?

På baggrund af spørgeskemabesvarelserne er der 12 procent, der bruger Fokus på Forbedringer hver uge. 24 procent bruger metoden ved opstart af nye projekter. 29 procent angiver andet og 29 procent (5 respondenter) angiver, at de aldrig bruger metoden. Nedenfor ses, hvilke begrundelser disse 5 respondenter giver herfor.

**Figur 3:** Årsagen til, at virksomhederne ikke bruger metoden Fokus på Forbedringer



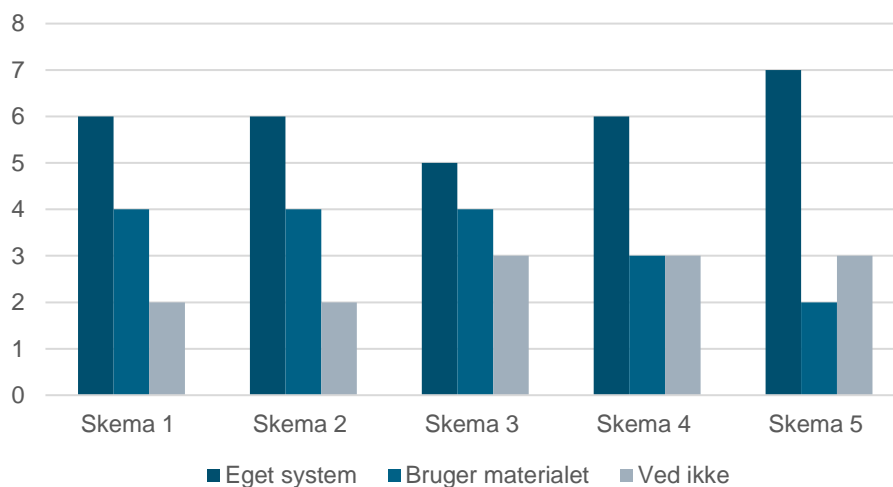
N: 5 respondenter  
Spørgsmål: Hvorfor bruger I ikke metoden?

Den primære årsag til, at virksomhederne ikke får brugt metoden Fokus på Forbedringer er, at hverdagen har taget over igen. Dette er også noget som virksomhederne giver udtryk i interviewene, hvor de fortæller, at de ikke rigtig får brugt metoden og materialet efter dagsforløbet. Endvidere kan det på baggrund af spørgeskemabesvarelserne ses, at 3 af de 5 virksomheder faktisk bruger metoden, de gør det blot på deres egen måde.

Samlet set tyder spørgeskemabesvarelserne således på, at størstedelen bruger metoden Fokus på Forbedringer. Igennem interviews er der også blevet givet et indtryk af, at flere bruger metoden, men dog har størstedelen valgt kun at bruge dele af metoden for at få det til at passe ind i virksomheden. Spørgeskemabesvarelserne indikerer, at den travle hverdag er den største udfordring i forhold til at bruge metoden. Samme billede får vi på baggrund af interviewene, hvor en stor del af interviewpersonerne fortæller om deres travle hverdage, der gør det svært også at finde plads til Bedre Bundlinje og Fokus på Forbedringer. Endvidere viser spørgeskemabesvarelserne, at en anden udfordring i relation til arbejdet med Fokus på Forbedringer er, at virksomhederne har svært ved at køre processerne selv. I interviewene er der også givet udtryk for, at virksomhederne efter dagsforløbet føler, at de står meget alene, og derfor er der også en efterspørgsel efter mere opfølgning fra konsulenterne.

I spørgeskemaet er der endvidere blevet spurgt, om virksomhederne bruger de fem skemaer eller om de har lavet deres eget system. Besvarelserne viser, at der er flere, der inspireret af materialet har lavet deres eget system, end der er virksomheder, der bruger materialet, som det er:

**Figur 4:** Virksomhedernes brug af de fem skemaer



N: 12 respondenter

Spørgsmål: Bruger I materialet eller har I lavet jeres eget system?



Af spørgeskemabesvarelsenerne ses det, at lidt under halvdelen bruger materialet, og omkring halvdelen har lavet deres eget system. Gennem interviewene har det været muligt, at undersøge virksomhedernes holdning til og brug af materialet mere dybdegående. På baggrund af interviewene kan der, ligesom ved spørgeskemaet, ikke tegnes et klart billede. Flere af virksomhederne fortæller, at de ikke rigtig er kommet ordentligt i gang med at bruge skemaerne. Men flere nævner dog, at de har intentioner om at få brugt skemaerne i den nærmeste fremtid;

---

*"Ja vi har tænkt os at bruge nogle af skemaerne, da de kan være med til at tydeliggøre, hvad det er vi skal være opmærksomme på. Vi har hængt de 7-strømme op for, at vi hele tiden bliver gjort opmærksom på det."*

---

*"Jeg har hængt dem vi op for at have dem og for at følge op på dem."*

---

En af virksomhederne beskriver, hvordan de har lavet lidt om på skemaerne så det passer til virksomheden;

---

*"Vi har lavet lidt om på det – tømrer laver ikke papirarbejde, så den form vi fik det i passer ikke til os. Vi har lavet nogle andre skemaer, vi synes er mere overskuelige, men de er heller ikke blevet brugt."*

---

Den virksomhed, der allerede havde arbejdet med noget lignende Bedre Bundlinje forud for deres deltagelse i projektet har implementeret dele af materialet;

---

*"Fiskebenet er implementeret på morgentavlerne, ellers havde vi meget af de samme værktøjer omkring årsag/virkning."*

---

Generelt er der flere virksomheder, der fremhæver, at der er for mange steps i materialet, hvilket dels gør det svært for svendene at opretholde motivationen, og dels gør det svært at få implementeret materialet i hverdagen, da det hurtigt kan tage en del tid at komme igennem de forskellige step. I et af de følgende afsnit vender vi tilbage til skemaerne.

### **Oplevelse af forløbet**

Størstedelen af virksomhederne har haft en rigtig god oplevelse med forløbet, da det blandt andet har været med til at sætte nogle fælles tanker i gang i virksomhederne. Dog er der også nogle af virksomheder, der var lidt kritiske i forhold materialet og skemaerne.

---

*"Jeg synes forløbet var rigtig godt. Det har sat nogle tanker i gang hos os alle. De vi gode til at inddrage medarbejderne på dagsforløbet, så jeg er ret tilfreds med det."*

---

---

*"Der var primært fokus på de problemer som vi havde, og på hvordan vi løste dem. Det var godt."*

*"Jeg synes både, der var noget godt og mindre godt ved forløbet. Forløbet var godt i forhold til, at vi fik skabt et forum, hvor der kom positiv energi fra svendene. Det er et værktøj til, hvordan medarbejderne kan blive hørt. Konsulenterne kom med stor lyst og god energi. Jeg synes det var mindre godt, at det blev lidt for meget i kasser, hvilket gjorde, at man godt kunne miste overblikket over banen. De mange skridt gjorde, at man mistede fokus undervejs og der manglede også lidt fokus på slutmålet/resultatet når der var så mange steps."*

---

Det, at der var for mange steps, nævnes af flere virksomheder. Her fremhæves det, at de mange steps medfører, at særligt medarbejderne taber tråden og mister motivationen undervejs. Virksomhederne fremhæver vigtigheden i, at medarbejderne kan se formålet og målet med deres arbejde med skemaerne og materialet. De mange steps gør, at målet bliver utydeligt undervejs. Derfor er der også flere af virksomheder, der i deres anbefalinger til branchen fremhæver, at man bør arbejde med materialet i forhold til at gøre det mere enkelt. Her har konsulenterne allerede gennemført forenklinger, hvilket vi vender tilbage til.

---

*"Ved step 2-3 mistede mange overblikket i forhold til at se formålet med det. De ikke så akademiske blev tabt i, at der var så mange skridt. Min oplevelse er, at hvis man ikke kan se formålet med det man laver, så mister man seriositeten. Det var også lidt den oplevelse jeg havde på dagen. Skemaerne var meget pædagogiske, så det er mere med at lave færre steps, så det er nemmere at forholde sig til."*

*"Medarbejderne havde en masse energi til at starte med, fordi de kunne se et produkt, men da de ikke kunne gennemskue målene mistede de energien. Ved slutningen kom der mere energi igen, fordi vi skulle arbejde med konkrete handlingsplaner."*

---

Medarbejderen fremhæver endvidere, at det kunne have været rart for medarbejderne at have mulighed for at reflektere over udfordringer i virksomheden forud for dagsforløbet.

---

*"Selve dagen har været lidt – vi er taget lidt på barbund. Det er selvfølgelig en fælles tankegang, men det kunne have været fint at have et par timer sammen først og så dagsforløbet et par uger efter, så man var mere forberedt inden. Det skulle være lidt mere officielt. På den måde havde man haft mulighed for at tænke over, hvilke problemer der var det vigtigste. Det ville være rart også at have lidt tid at tænke over det selv, så det ikke kun var i grupperne."*

---

I relation til virksomhedernes oplevelse af forløbet nævnes det af flere, at de savner noget mere opfølgning efter dagsforløbet.

---

*"Jeg har manglet noget mere opfølgning. De afholder et dagsforløb, og så er resten overladt til os. Jeg ville gerne have tættere kurser og mere opfølgning – længere kursusforløb. Det har altid bedre effekt, at der kommer andre udefra."*

---

Som nævnt viste spørgeskemabesvarelsene, at de virksomheder, der ikke brugte metoden Fokus på Forbedringer, blandt andet begrundede dette med, at hverdagen tog over, og at det er svært selv at køre processen. Dette kunne også godt hænge sammen med, hvor meget opfølgning, der er i projektet. Betydning af opfølgningen vender vi tilbage til i næste afsnit.

Sammenfattende tyder både spørgeskemabesvarelses og interviewene på, at virksomhederne grundlæggende har været meget begejstrede for Bedre Bundlinje. Størstedelen af respondenterne bruger metoden Fokus på Forbedringer. I relation til skemaerne er der grundlæggende mange, der bruger disse. At flere virksomheder bruger deres eget system skal bestemt også ses som et positivt tegn. Som en af virksomhederne nævnte, kan det, at de laver deres eget system betyde, at de tilpasser skemaerne så det passer til deres egen virksomhed. Dermed implementeres elementerne i skemaerne stadig i virksomheden.

### **4.3 Virksomhedernes udbytte**

*I dette afsnit sætter vi fokus på virksomhedernes udbytte. Endvidere vil virksomhedernes syn på, hvad der er afgørende for at holde fast i forandringer blive belyst. Dette er brugbar viden i forhold til vurderingen af, hvad virksomhederne har fået ud af deres deltagelse. Endelig er virksomhedernes egne overvejelser om, hvad der er afgørende for at holde fast relevant at undersøge, da dette er en vigtig indsigt at have i forhold til, hvordan 3F og Dansk Byggeri bedst muligt hjælper virksomhederne på rette vej.*

#### **Virksomhedernes udbytte**

Overordnet set har virksomhederne lidt svært ved at vurdere deres konkrete udbytte af Bedre Bundlinje, da denne evaluering gennemføres forholdsvis kort tid efter deres deltagelse i projektet. I interviewene er der dog flere, der fremhæver, at et udbytte ved deres deltagelse i Bedre Bundlinje er, at der er blevet skabt en gensidig forståelse i virksomheden for hinandens arbejde;

---

*"Det er svært at måle allerede, men det har skabt en forståelse fra begge sider, og det er virkelig vigtigt. Det er både med til at sparre tid, men det er også med til at vi alle har øje og fokus på de samme mål."*

---

Endvidere fremhæver flere virksomheder, at Bedre Bundlinje har skabt en fælles platform og en fælles referenceramme i virksomheden. Derudover fremhæves det, at Bedre Bundlinje har været med til at skabe opbakning omkring forskellige projekter i virksomheden, fordi der på dagsforløbet blev skabt en fælles forventningsafstemning;

---

*"Projektet har givet os en platform, vi kan henvise tilbage til. Nogle gange, når jeg er ude og snakke med svendene, så er det rigtig godt at have det at trække tilbage til."*

*"Det, at vi på dagsforløbet have en fælles forventningsafstemning, gør det nemmere at få opbakning nu, fordi man kan henvise tilbage til det. Det betyder også, at det ikke føles som noget, der bliver trykket ned over hovedet på medarbejderne, men det er noget de faktisk har et ejerskab over."*

---

I relation til medarbejdernes oplevelse, fremhæver medarbejderne selv, at det var rigtig godt med dagsforløbet, fordi det var med til at sætte fælles fokus på nogle af de problemstillinger og udfordringer, der er i virksomheden. Medarbejderen fremhæver således også det, at Bedre Bundlinje har givet anledning til en fælles forventningsafstemning og skabt en gensidig bevidsthed om, hvilke udfordringer der skal arbejdes med.

---

*"Alle er klar over, at nu hvor det har været et irritationsmoment for alle, så alle rydder op. Der er skabt en gensidig bevidsthed for alle. Lederne har sat fokus på at det er noget der skal arbejdes med."*

---

Flere af virksomhederne fortæller i interviewene, at de efter dagsforløbet er begyndt at afholde forskellige former for møder med både ledelsen og medarbejderne.

---

*"Vi holder jævnligt møder, og så starter vi dagen med at snakke om, hvad der skal ske i dag. Vi overvejer at indføre kvartal-møder, men det er ikke noget vi har gjort endnu. Vi har også snakket om, at vi ved fremtidige projekter skal begynde at involvere alle i planlægningen, så alle kommer med fra start."*

*"Vi holder møder med svendene, og det er noget af det vigtigste. Der er rigtig meget koordinering på tværs, så det er nødvendigt med dialog og koordinering. Vi mødes nu to gange om ugen."*

*"Vi afholdte egentlig morgenmøder inden vi kom med i projektet. Men vi har taget fiskebenet (skema 3) og brugt det på vores morgenmøde, hvor vi har et morgenmødeskema."*

---

Desværre er der også enkelte virksomheder, der har haft en del udfordringer i forhold til deres arbejde med Bedre Bundlinje;

---

*"Medarbejderne taber motivationen for tavlemøderne, der afholdes på byggepladserne. Der er mange, der lukker sammen og ikke tør at komme med nye ideer. Vi har ellers gjort noget ud af, at vi vil gerne have inputs, og at der ikke bliver peget fingere. Bagsiden af programmet er, at hvis man ikke tåler at få det af vide. Vi er gået forsigtig til værks – vi ønsker bare gode inputs. Men man kan mærke at medarbejderne er bange for, at det falder tilbage på dem."*

---

I forhold til et lidt mere ukonkret udbytte af Bedre Bundlinje siger virksomhederne;

---

*"Det er svært for os at slå to streger under og konkret sige, hvad der er årsagen til ændringerne. Særligt også fordi vi var i gang med samme retningen inden vi kom med i projektet. Vi havde det med inden under et par forsøgsprojekter. Vores deltagelse i Bedre Bundlinje har ikke ændret vores syn på, at det er den rigtige vej at gå. Det er den rigtige strategi at arbejde med kommunikation og inddragelse af medarbejdere."*

*"De er blevet klogere. Jeg tror på at nogle af dem har set lyset i, at det giver mening at afsætte 15 min på at koordinere. Det sparrer tid i den lange ende."*

*"Jeg tænker, at vi arbejder os hen mod noget, vi er nok ikke helt i mål. Jeg kan godt mærke, at udfordringerne bliver at fortsætte med det når hverdagen kører. Det at blive ved med at tage det op. Der går hurtig hverdag i den. Jeg kan mærke, at medarbejderne involvere sig i det. Medarbejderne er blevet mere involveret og motiveret siden dagsforløbet."*

---

I spørgeskemaet er virksomhederne blevet spurgt om opnåede eller forventet resultater inden for kvalitet, arbejdsmiljø, processer og ry/omdømme. Fordelingen af virksomhedernes udbytte inden for disse fire områder kan ses i nedstående figurer.

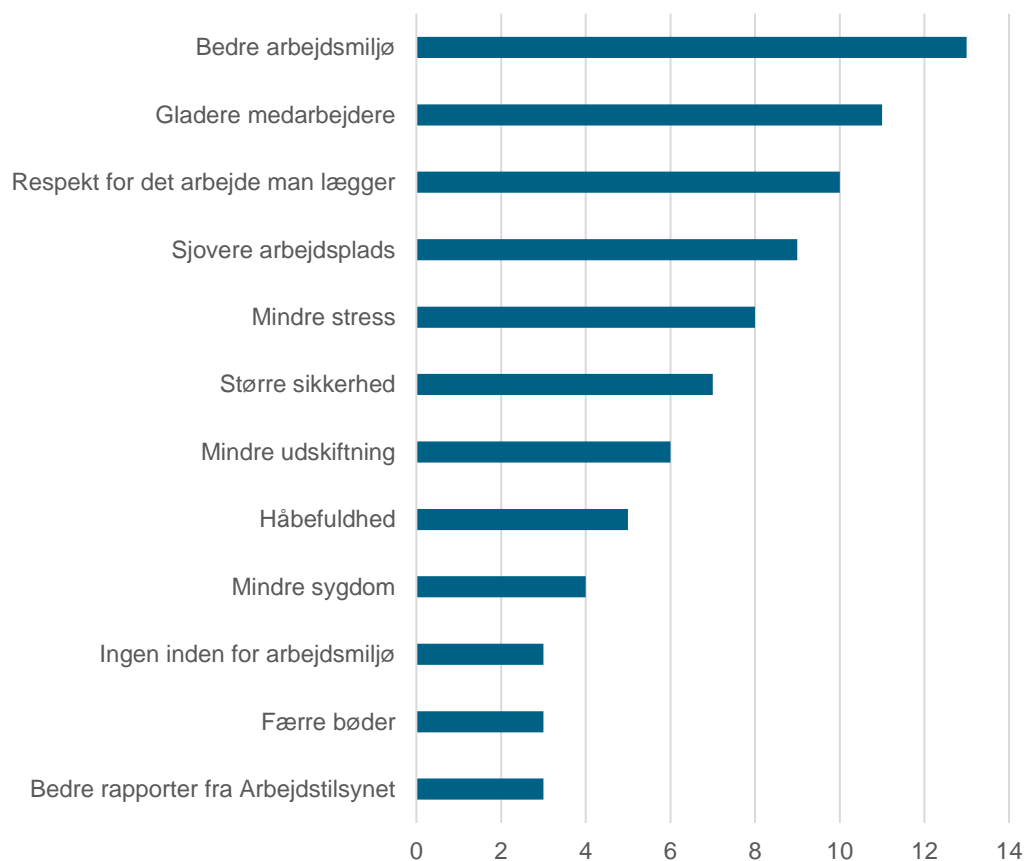
**Figur 5:** Virksomhedernes opnåede eller forventede opnåede resultater inden for kvalitet



N: 17 respondenter

Virksomhederne har generelt opnået eller forventer at opnå en del resultater inden for kvalitet. Næsten alle har opnået eller forventer at opnå stolte medarbejdere, der udfører arbejdet bedre. Endvidere har næsten alle opnået eller forventer at opnå at lave færre fejl, mangler og omarbejde. Disse resultater hænger i høj grad sammen med kommunikationen og feedback i virksomheden. Hvis virksomheden bliver bedre til at kommunikere vil det gøre det lettere at løse opgaverne korrekt i første omgang, da de medarbejdere, der skal løse opgaven, får den nødvendige og rigtige information. Hvis ledelsen bliver bedre til at give medarbejderne sparring og feedback, vil dette have en positiv effekt på medarbejdernes motivation og deres arbejdsglæde.

**Figur 6:** Opnået eller forventet opnået resultater inden for arbejdsmiljø

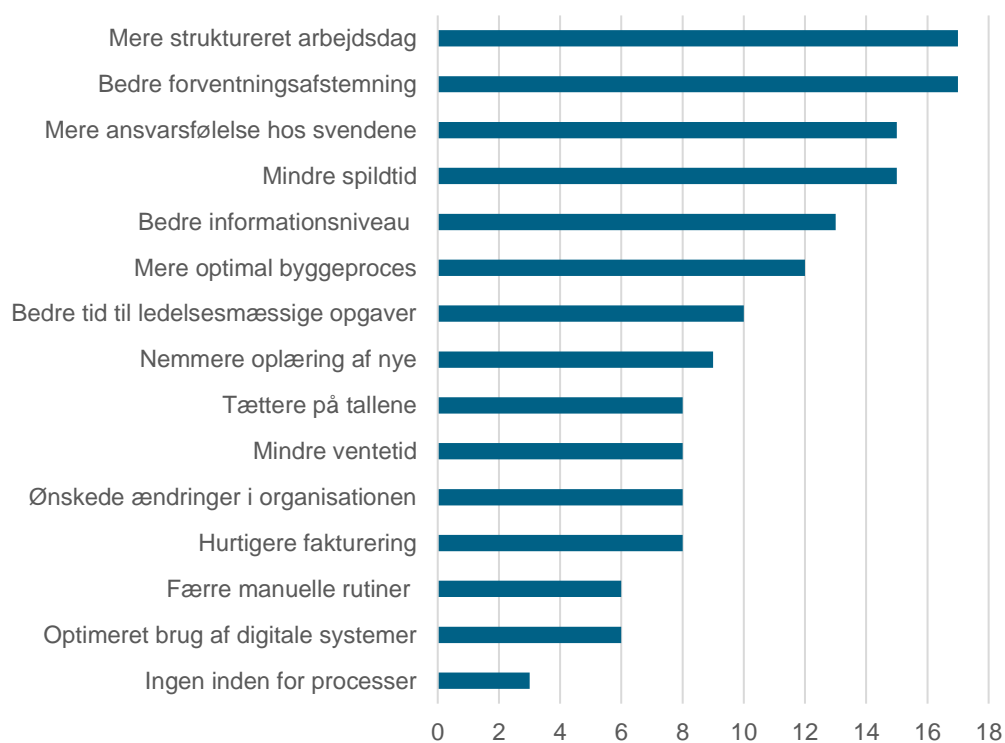


N: 17 respondenter

Størstedelen af virksomhederne har opnået eller forventer at opnå et bedre arbejdsmiljø. Ligeledes forventer mange at få gladere medarbejdere, og medarbejdere, der har respekt for det arbejde de laver. Omkring halvdelen forventer at få en sjovere arbejdsplads. Ligesom resultaterne inden for kvalitet hænger resultaterne inden for arbejdsmiljø også i høj grad sammen med, at virksomhederne, gennem deres deltagelse i Bedre Bundlinje, får

nogle værktøjer til, hvordan de bliver mere involverende. Hvis lederne i højere grad indtager og involverer medarbejderne, vil det forventeligt også smitte af på arbejdsmiljøet i virksomheden.

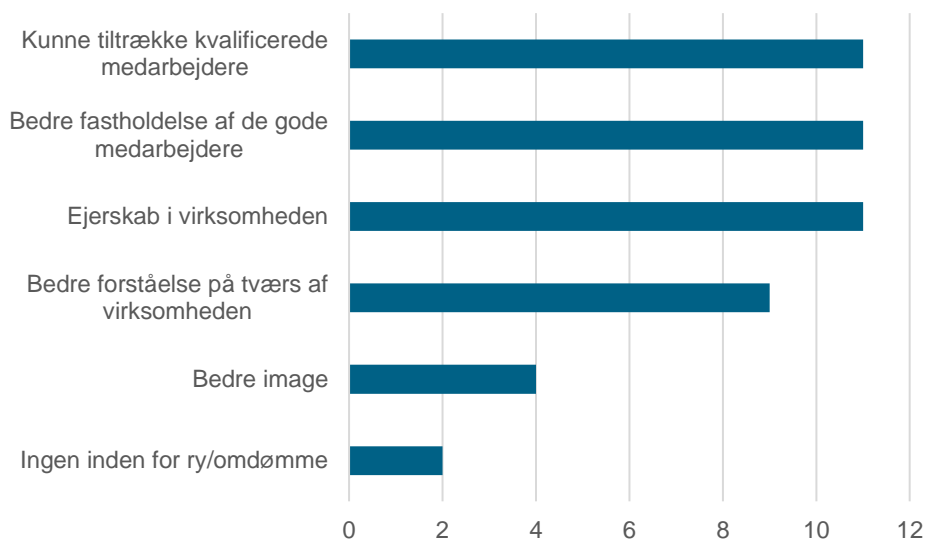
**Figur 7: Opnåede eller forventet opnået resultater inden for proces**



N: 17 respondenter

Størstedelen har fået eller forventer at få en mere struktureret arbejdsdag. Ligeledes forventer størstedelen at få bedre forventningsafstemning mellem ledelsen og svendene. Over halvdelen svarer, at de forventer at få opnå mere ansvarsfølelse hos svendene, mindre spildtid, bedre informationsniveau og mere optimale byggeprocesser. Disse resultater hænger også sammen med, at virksomheden gennem Bedre Bundlinje får nogle redskaber til at forbedre kommunikationen i virksomheden. Disse resultater i er god overensstemmelse med de resultater, virksomhederne fremhæver i interviewene. Her er det særligt også mere optimale arbejdsprocesser, og mere ansvar hos svendene de fremhæver.

**Figur 8:** Opnået eller forventet opnået resultater inden for ry/omdømme



N: 17 respondenter

En stor del af virksomhederne forventer at kunne tiltrække kvalificerede medarbejdere, at kunne fastholde de gode medarbejdere og at få et større ejerskab i virksomheden. Over halvdelen forventer også, at der kommer en bedre forståelse på tværs af virksomheden.

For spørgeskemaresultaterne gælder det, at virksomheder, som ikke er lykkedes med at fastholde arbejdsmetoden Fokus på forbedringer, oplever lige så mange konkrete resultater efter deres dagsforløb, som de virksomheder, der er lykkedes med at arbejde videre med værktøjerne. Hvilket er bemærkelsesværdigt og fortæller os, at metoden (også) er egnet til at skabe umiddelbare resultater.

Sammenfattende indikerer både spørgeskemabesvarelserne og interviewbesvarelserne, at virksomhederne får et udbytte af deres deltagelse i Bedre Bundlinje. Særligt fremhæves resultater omkring arbejdsmiljø og trivsel i interviewene. Flere virksomheder fortæller også, at de efter dagsforløbet har implementeret flere møder i virksomheden. Det er positivt, da møderne er et godt grundlag for kommunikation mellem leder og medarbejder og på tværs i virksomheden.

### Afgørende for at holde fast

Virksomhederne fremhæver forskellige elementer i relation til, hvad der er afgørende for, at man holder fast i forandringer. Virksomhederne nævner dels elementer, som de selv skal arbejde med internt i virksomheden;



---

*"Det er afgørende, at vi holder hinanden op på de aftaler vi har lavet, og at vi får lagt os en plan. Vi har hængt de 7-strømme op i skurvognene, så vi kan se på dem hverdag."*

*"Det skal sættes i system, så man skal hele tiden have fokus på, om man er den rigtige vej eller ej, så man ikke glemmer det. Man kan hurtigt falde tilbage."*

*"Det handler meget om helikopterperspektivet, altså at kunne evaluere på, hvilke fokuspunkter havde vi sidst, hvordan går det med dem, og skal vi have nogle nye"*

---

Virksomhederne fremhæver derudover, at for at holde fast kan det være nødvendigt at få hjælp udefra;

---

*"Man skulle have sat en mand på udefra, der havde holdt dem i hånden i processen. Det skal virkelig tages ved for at få det indarbejdet."*

---

Opsamlende fremhæver virksomhederne, at det afgørende for at holde fast er sammenhold og samarbejde i virksomheden. Medarbejderne skal føle sig inddraget for at opretholde motivationen, derudover fremhæves vigtigheden i hele tiden at evaluere, hvor langt er vi kommet og hvor skal vi hen.

#### **4.4 Virksomhedernes anbefaling til Bedre Bundlinje**

Fælles for størstedelen af virksomhedernes anbefaling til Bedre Bundlinje er, at virksomhederne ønsker at blive bedre klædt på til, hvordan de skal arbejde med forbedringerne efter dagsforløbet. Dette hænger også sammen med, at virksomhederne efterspørger mere opfølgning på projektet.

---

*"De skal forberedes os mere på, hvordan vi skal arbejde med det fremadrettet. Vi skal have flere redskaber til hvordan vi følger op og holder fast."*

*"Mere opfølgning – det bliver et meget kort forløb. Det er ikke lang nok til at man får det indarbejdet nok."*

---

Endvidere går nogle af anbefalingerne til Bedre Bundlinje på skemaerne og metoden Fokus på Forbedringer.

---

*"Sænke teorien og gøre det mere pragmatisk – ikke for mange trin ført man kommer til målet. Nogle mister hurtigt overblikket, hvor der er for mange steps"*

*"Måske man kunne korte steps lidt ned – skema 2 i bunden (hvad skal der gøres) og skema 5 (forbedringer og effekt) kunne kobles sammen."*

---

Det skal i den forbindelse nævnes, at der allerede er sket en forenkling af materialet.

Samlet set er det vores (evaluators) vurdering, at Bedre Bundlinje er et rigtig godt tilbud til virksomhederne. Alle de virksomheder, vi har snakket med, har grundlæggende været begejstret for projektet og er glade for at have været med. Som beskrevet gennem analysen giver Bedre Bundlinje virksomhederne gode forudsætninger for at arbejde med konkrete værktøjer, der kan være med til at skabe mere involverende ledelse, bedre arbejdsmiljø og dermed også bedre bundlinje.

## 5 anbefalinger

*I dette afsnit kommer vi, som evaluatører, med en række anbefalinger til, hvad man skal være opmærksom på ved en evt. videreførelse af Bedre Bundlinje. Udgangspunktet for vores anbefalinger er dels de samlede resultater, der er kommet på baggrund af både virksomhedernes spørgeskemabesvarelser og interviewbesvarelser, og dels virksomhedernes egne anbefalinger til Bedre Bundlinje*

### **Klar forventningsafstemning**

Det er vores anbefaling, at Bedre Bundlinje i fremtiden sørger for at klarlægge virksomhedernes motivation og forventninger til projektet enten forud for dagsforløbet eller som noget af det første på dagsforløbet. Grunden til denne anbefaling er, at vi igennem interviewene har fået fornemmelsen af, at ikke alle deltagere i Bedre Bundlinje har fået indfriet deres forventninger. Ved at spørge ind til motivation og forventninger vil det være nemmere enten at sætte retningen efter den konkrete virksomheds forventninger fra starten, således at flest muligt får indfriet disse forventninger, eller at afklare om Bedre Bundlinje er det rigtige tilbud til virksomheden.

### **Fokus på forberedelse forud for dagsforløbet**

Det er endvidere vores anbefaling at Bedre Bundlinje lægger mere op til, at virksomhederne forud for dagsforløbet forsøger at give medarbejderne mulighed for at gøre sig nogle individuelle overvejelser om udfordringerne i virksomheden. Dette forventer vi kunne gøre, at medarbejderne ville føle sig mere forberedte til dagsforløbet og derfor måske også mere inkluderet fra start. Endvidere vil det øge sandsynligheden for, at alle medarbejdere ville byde ind med udfordringer og forbedringsforslag.

### **Fasthold konsulentstøtten**

Gennem interviewene er det blevet også tydeligt, at konsulentstøtten spiller en afgørende rolle i forhold til projektets gennemslagskraft og virksomhedernes mulighed for at lykkes med at implementere forandringerne og forbedringerne. Derfor er det vores anbefaling, at man ved evt. fremtidige Bedre Bundlinje forløb fastholder konsulentstøtten, således at virksomhederne får nogle udefra, der kan kigge på virksomheden med friske og objektive

øjne, da konsulentstøtten giver projektet en lang større gennemslagskraft ude i virksomhederne.

### **Forenklet materiale**

Flere af virksomhederne nævner, at der er for mange steps i materialet, hvilket gør, at medarbejderne risikerer at blive tabt undervejs. Derfor er der vores anbefaling, at man fortsat arbejder på at gøre skemaerne mere simple, således at de er mindre komplekse, og der er færre steps virksomheden skal igennem. Det er dog væsentligt, at udviklingen af materialet over de sidste Bedre Bundlinje forløb er meget positiv, hvor materialet gennem de forskellige perioder er blevet mere forsimplet. Det er endvidere vores anbefaling, at man i højere grad inspirer virksomhederne til at lave deres egen virksomhedstilpassede udgave af materialet. Ved at projektteamet i højere grad opfordrer virksomhederne til at tilpasse materialet til deres virksomhed, er det vores forventning, at flere af de virksomheder, der ellers ikke vil få brugt metoden, bliver inspireret til, at bruge noget af det, men tilpasset til deres egen virksomhed.

### **Mere opfølgning**

Endvidere er det vores anbefaling, at der bliver fokuseret mere på opfølgning efter dagsforløbet, udover opfølgningsmødet. Gennem interviews er det blevet klart, at flere virksomheder er villige til at betale (såfremt det er til et rimeligt beløb) for at få yderligere konsulentstøtte. Konsulentstøtten efter dagsforløbet kan være med til at understøtte virksomhederne i, at de tilpasser materialet til deres egen virksomhed. Dette mener vi, at man bør have det med i sine fremtidige overvejelser. I forhold til virksomhedernes interview-svar kan det konkluderes, at konsulentstøtten spiller en helt afgørende rolle for virksomhedernes muligheder for at holde fast i forandringerne. Det er endvidere vores vurdering, at øget opfølgning og konsulentstøtte efter dagsforløbet kan være med til at mindske risikoen for, at virksomhederne ikke får implementeret Bedre Bundlinje efter dagsforløbet. Grunden herfor er, at flere virksomheder begrundet den manglende implementering med, at hverdagen har taget over. Ved at tilbyde mere opfølgning, vil virksomhederne få understøttelse til at udvikle og tilpasse egne systemer. Vi mener, at det er vigtigt, at man ikke får et for snævert succeskriterie. Konsulentstøtten skal i høj grad handle om at understøtte virksomhedernes udvikling af deres egne tilpassede systemer. Succeskriteriet bør ikke kun være, hvorvidt virksomhederne bruger materialerne og Fokus på Forbedringer, men i stedet på om der sker positive forandringer i virksomheden.

### **Fortsæt Bedre Bundlinje og samarbejdet mellem 3F og Dansk Byggeri**

Endelig er det vores anbefaling, at 3F og Dansk Byggeri fortsætter deres gode samarbejde om Bedre Bundlinje. Som mange af virksomhederne nævner, har det en stor betydning, at 3F og Dansk Byggeri er sammen om dette projekt, da det har betydning for både lederne og medarbejdernes lyst til at gå ind i projektet, at der er repræsentanter fra begge sider.

### **Overvej et tilpasset navn til indholdet**

Der er noget meget misvisende i projektets navn. Bedre Bundlinje handler om så meget andet end bedre bundlinje, og det er vores vurdering, at flere virksomheder bliver skuffet over forløbet, fordi deres primære fokus er rettet mod at få en bedre bundlinje og ikke et bedre arbejdsmiljø. Det er vores vurdering, at hvis man i stedet fandt et mere retvisende navn til projektet, der afspejler, at formålet med projektet er en forbedring af arbejdsmiljøet gennem mere involvering af medarbejdere, og dermed på sigt bedre bundlinje, så ville flere virksomheder vurdere projektet som mere succesfuldt. Vi anbefaler, at titlen for projektet starter med essensen, hvilket vi ser som temaerne; dialog, samarbejde, kommunikation og indflydelse.