

## **Evaluering af projektet "Styrkelse af den forebyggende indsats over for arbejdsulykker gennem arbejdsmiljøledelse"**

Jørgensen, Tine Herreborg; Beldam, Camilla

*Publication date:*  
2006

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Jørgensen, T. H., & Beldam, C. (2006). *Evaluering af projektet "Styrkelse af den forebyggende indsats over for arbejdsulykker gennem arbejdsmiljøledelse"*. Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**Evaluering af projektet  
"Styrkelse af den forebyggende indsats over for arbejdsulykker gennem arbejdsmiljøledelse"**

9. marts 2006

Aalborg Universitet  
Institut for Samfundsudvikling og Planlægning



# Forord

Samlet set er det fem gode projektforsløb der evalueres i denne rapport. Evalueringen bekræfter, at det har været kompetente rådgivere der har udviklet undervisningsmaterialerne og afprøvet undervisningsforsløbene. De udviklede materialer og koncepter for undervisningsforsløb giver et godt udgangspunkt for andre undervisere, der ønsker vejledning og inspiration til igangsættelse af virksomhedsforsløb med fokus på forebyggelse af ulykker og indførelse af arbejdsmiljøledelse. Materialet kan også give direkte inspiration til virksomheder der ønsker at styrke deres arbejdsmiljøarbejde i form af eksempelvis ideer til værktøjer, gode råd og intern undervisning af medarbejdere.

Projekterne er udbudt af Industriens BAR, Grafisk BAR, BAR Jord til Bord, BAR for Privat Kontor og Administration og BAR for Detailhandelsområdet i samarbejde med Arbejdstilsynet og Arbejdsmiljørådets Ad hoc udvalg for det ulykkesforebyggende arbejde i Danmark.

Evalueringen er udarbejdet af Aalborg Universitet, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, ved lektor Tine Herreborg Jørgensen og forskningsassistent Camilla Beldam.



# Indholdsfortegnelse

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Indledning .....                                                | 1  |
| 1.1 Formål med projektet .....                                     | 1  |
| 1.2 Formål med evalueringen .....                                  | 3  |
| 1.3 Evalueringsdesign.....                                         | 3  |
| 1.4 Vægtning af evalueringsopgaven .....                           | 6  |
| 1.5 Struktur for rapporten.....                                    | 6  |
| 2. Samlet vurdering.....                                           | 7  |
| 2.1 Rekrutteringsprocessen .....                                   | 9  |
| 2.2 Metoder og processer i forløbene .....                         | 12 |
| 2.3 Behov for konsulentbistand.....                                | 17 |
| 2.4 Kompetencekrav til virksomhederne.....                         | 17 |
| 2.5 Resultater på virksomhederne .....                             | 18 |
| 3. KPMG projektet (Small Risk) .....                               | 23 |
| 3.1 Small Risk Koncept, mål og principper .....                    | 23 |
| 3.2 Workshop og forløb .....                                       | 24 |
| 3.3 Underviservejledning, undervisningsmateriale og værktøjer..... | 26 |
| 3.4 rekruttering, motivation og forpligtelse.....                  | 29 |
| 4. COWI projektet .....                                            | 31 |
| 4.1 COWI koncept, mål og principper.....                           | 31 |
| 4.2 Vækstgruppeforløb & seminarer.....                             | 32 |
| 4.3 Undervisningsvejledning, materiale og værktøjer .....          | 36 |
| 4.4 Rekruttering og motivation .....                               | 39 |
| 5. CASA projektet .....                                            | 41 |
| 5.1 Koncept, mål og principper .....                               | 41 |
| 5.2 Rådgivning og forløb .....                                     | 42 |
| 5.3 Folder og værktøjer .....                                      | 47 |
| 5.4 Rekruttering og motivation .....                               | 50 |
| 6. Green Network projektet .....                                   | 53 |
| 6.1 Koncept, mål og principper .....                               | 54 |
| 6.2 Seminarer og forløb .....                                      | 54 |
| 6.3 Undervisningsmateriale og værktøjer .....                      | 59 |
| 6.4 Rekruttering og motivation .....                               | 62 |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 7. CRECEA projektet (FUGA) .....                          | 69 |
| 7.1 Koncept, mål og principper .....                      | 69 |
| 7.2 Seminarer og forløb .....                             | 70 |
| 7.3 Undervisningsvejledning, materiale og værktøjer ..... | 74 |
| 7.4 Rekruttering, motivation og forpligtelse .....        | 76 |
| 8. Resultater af spørgeskemaundersøgelsen .....           | 79 |
| 8.1 Vurdering af undervisningsforløb .....                | 80 |
| 8.2 Vurdering af forandringer på virksomhederne .....     | 85 |

# 1. Indledning

Denne rapport har til formål at evaluere fem projekter i forbindelse med projektet: *"Styrkelse af den forebyggende indsats over for arbejdsulykker gennem arbejdsmiljøledelse"*. I januar 2004 blev udbudsmateriale udsendt af:

- Industriens Branchearbejdsmiljøråd
- Grafisk branchearbejdsmiljøråd
- Branchearbejdsmiljørådet Jord til Bord
- Branchearbejdsmiljørådet for Privat Kontor og Administration
- Branchearbejdsmiljørådet for Detailhandelsområdet

I et samarbejde med Arbejdstilsynet og Arbejdsmiljørådets Ad hoc udvalg for det ulykkesforebyggende arbejde i Danmark.

## 1.1 Formål med projektet

Arbejdsmiljøreformen med systematisk screening af de danske virksomheder og smiley-ordningen har været med til at øge fokus på indførelse af certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer. Med virksomhedernes stigende interesse for egenindsats i arbejdsmiljøarbejdet ved hjælp af certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer, ønskede Arbejdsmiljørådet at fremme *forebyggelse af arbejdsulykker* i forbindelse med udbredelsen og implementering af *arbejdsmiljøledelsessystemer*. Det blev besluttet at gennemføre en række udviklingsprojekter med det formål at *"få udarbejdet informationsmateriale, materiale til brug for motivation og skabelse af opmærksomhed omkring temaet, og gennemførelse af egentlige seminarer for relevante repræsentanter i virksomheden"*.

I udbudet ønskes tilbud rettet mod to typer af virksomheder:

### Type I

Virksomheder med et struktureret sikkerhedsarbejde. God spredning af virksomheder i størrelsesordenen 50-250 ansatte. Der ønskes udarbejdet og gennemført:

- Virksomhedsrettet informationsmateriale om arbejdsmiljøledelse
- Materiale til oplysning, motivation og opmærksomhed om, hvorfor det er en god idé at iværksætte arbejdsmiljøledelse
- Seminarer af minimum 1 års varighed for repræsentanter for udvalgte virksomheder og implementering af arbejdsmiljøledelse
- Udvikling og test af materiale til ovenstående punkter



## Type II

Virksomheder med et ustruktureret sikkerhedsarbejde, hvis noget overhovedet. Virksomheder med under 50 ansatte, hvor deltagelse af virksomheder med under 20 ansatte får høj prioritet. Der ønskes udarbejdet og gennemført:

- Virksomhedsrettet informationsmateriale om arbejdsmiljøledelse til mindre virksomheder uden krav om større administrationsapparat
- Materiale til oplysning, motivation og opmærksomhed om, hvorfor det er en god idé at iværksætte arbejdsmiljøledelse i mindre virksomheder
- Seminarer af minimum 1 års varighed for repræsentanter for udvalgte virksomheder og implementering af arbejdsmiljøledelse
- Udvikling og test af materiale til ovenstående punkter

Materiale og seminarer på type II projekterne skal rettes mod arbejdsgiver/arbejdsleder samt medarbejdere og sikkerhedsrepræsentanter, hvor disse er valgt. Type I projekterne skal udover disse nævnte målgrupper også rettes mod mellemledere og linieledere samt sikkerhedsledere og –koordinatorer i virksomhederne.

I projektet lægges der vægt på også at få gennemført projekter i de små virksomheder. De små virksomheder har ofte kun få ressourcer til at gennemføre arbejdsmiljøarbejdet, og samtidig har de svært ved at udnytte tilbud og muligheder fra arbejdsmiljøsystemet.

I april 2004 blev fem projekter udvalgt og igangsat, se tabel 1.1.

| <b>Ansvarlig</b> | <b>Projekttype</b>                                                                       | <b>Virksomhed (Projekttype)</b>        |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| KPMG             | Small Risk. Små virksomheders Arbejdsmiljøledelse og Risikohåndtering                    | Små (type II)<br>Under 50 ansatte      |
| COWI             | Ulykkesforebyggelse på små virksomheder gennem arbejdsmiljøledelse                       | Små (type II)<br>Under 50 ansatte      |
| CASA             | God ledelse – vejen til en sikker og produktiv arbejdsplads                              | Små (type II)<br>Under 50 ansatte      |
| Green Network    | Ulykkesforebyggelse i mellemstore virksomheder gennem arbejdsmiljøledelse                | Mellemstore (type I)<br>50-250 ansatte |
| CRECEA           | Styrkelse af den forebyggende indsats over for arbejdsulykker gennem arbejdsmiljøledelse | Mellemstore (type I)<br>50-250 ansatte |

**Tabel 1.1. Oversigt over de 5 projekter der blev igangsat.**

I det følgende vil projekterne blive omtalt ved navnet på det ansvarlige konsulentfirma frem for titlen på projektet, da det fremmer muligheden for at skelne mellem projekterne. Eksempelvis betegnes det første projekt i tabel 1.1 i det følgende som "KPMG projektet".

COWI projektet forløb frem til april 2005 hvor de resterende fire projekter forløb frem til 31/12 2005.

## 1.2 Formål med evalueringen

Evalueringen lægger dels vægt på vurdering af en række *udviklingsprocesser*, herunder udarbejdelsen af undervisningsmateriale og dels på de opnåede *resultater* i form at konkret implementering af ulykkesforebyggelse og arbejdsmiljøledelse i virksomhederne.

Vurdering af udviklingsprocessen i de fem projekter omfatter følgende aktiviteter:

- vurdering af processen for rekruttering af virksomheder
- vurdering af de enkelte metoder/processer overfor virksomhederne
- vurdering af behov for konsulenthjælp i processen
- vurdering af kompetencekrav til virksomhederne

Vurdering af de opnåede resultater i virksomhederne omfatter følgende aktiviteter:

- Indsamling af deltagernes egen vurdering af hvad de har lært
- Indsamling af deltagernes egen vurdering af hvad de har anvendt
- Vurdering af ændringer i bevidsthed og holdninger hos deltagerne
- Vurdering af ændringer i handlinger og praksisser hos deltagerne
- Vurdering af deltagernes opnåede resultater

Der vil i evalueringen blive fokuseret på udviklingsprocessernes egnethed, vurderet på grundlag af effekten i de deltagende virksomheder.

At udviklingsprojektet er igangsat i et samarbejde mellem fem BAR, som tilsammen repræsenterer en række forskellige brancher, er et spændende udgangspunkt for projektet. At der er igangsat fem forskellige projekter giver samtidig mulighed for at følge og evaluere fem tilgange til opgaven med henblik på en anbefaling af hvilke processer og metoder der er bedst egnede til at fremme forebyggelse af ulykker via arbejdsmiljøledelse i små- og mellemstore virksomheder.

## 1.3 Evalueringsdesign

Evalueringen er primært baseret på en kvalitativ evaluering, hvor der på baggrund af en gennemgang af det udarbejdede materiale fra projekterne er foretaget en række interviews og gennemført en spørgeskemaundersøgelse med de deltagende virksomheder. Evalueringen er foretaget i perioden 1. august 2005– 1. marts 2006 med den største arbejdsindsats fra 1. november 2005 til 1. marts 2006. I det følgende er faserne for evalueringen kort beskrevet.

### **Fase 1:**

- Indsamling af udkast til materiale fra projekterne
- Udarbejdelse af projektspecifikke spørgeguides til interviews af konsulenter
- Udarbejdelse af projektspecifikke spørgeguides til interviews af virksomheder

Evalueringen tog udgangspunkt i projektansøgningerne for de fem projekter. Interviews er gennemført med udgangspunkt i udkast til undervisningsmateriale og således før modtagelse af de endelige leverede materialer og før konsulenternes egen slutrapport/evaluering (på nær for COWI projektet). Udgangspunktet for interviewguides har været det på tidspunktet tilgængelige materiale for projektet.

### **Fase 2:**

- 5 Interviews med de ansvarlige konsulenter på de fem projekter
- 9 interviews med virksomheder, 2 virksomheder fra hvert projekt (dog 1 virksomhed for KPMG)
- Indsamling af endeligt materiale for projekterne

Til at få uddybet en række spørgsmål til projektførløbene og materialet udarbejdet i fase 1, blev der foretaget interviews med konsulenterne af 2-3 timers varighed. Der kom en række gode diskussioner af projekterne, og mulighed for gennemgang af specifikke værktøjer og opgaver i forløbene. For COWI projektet blev interviews med konsulenten og de to virksomheder foretaget i september 2005, da dette projekt blev afsluttet ½ år før de andre. For de resterende fire projekter blev alle interviews foretaget i december 2005 og januar 2006.

I samarbejde med konsulenterne blev der udvalgt 2 virksomheder på hvert projekt (1 på KPMG projektet) som blev besøgt og interviewet (varighed ca. 45-60 min.). Formålet med virksomhedsbesøgene var at få indblik i deres oplevelse af projektførløbet og ændringer i arbejdsmiljøforståelsen og arbejdsmiljøarbejdet, der er foregået på virksomheden. Virksomhederne fremviste blandt andet dokumenter for deres arbejdsmiljøarbejde og fortalte om de ændringer, der var sket under forløbet. Det primære kriterium for valg af virksomheder til interviews var, at vi ønskede virksomheder som havde deltaget i hele projektførløbet og hvor der var sket en række arbejdsmiljøforbedringer. Disse virksomheder kan således ikke betragtes som repræsentative for alle de deltagende virksomheder.

### **Fase 3:**

- Udarbejdelse og gennemførelse af spørgeskemaundersøgelse med de deltagende virksomheder

Der blev i januar 2006 udarbejdet og gennemført en spørgeskemaundersøgelse med de 34 virksomheder, der i alt gennemførte de fem projektforsløb. I spørgeskemaundersøgelsen er det valgt ikke at medtage de virksomheder der faldt fra i projekterne undervejs. I stedet er konsulenterne blevet spurgt om årsagerne til disse virksomheders frafald.

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen var, at få respons på virksomhedernes oplevelse af projektforsløbene og undervisningsmaterialet og at få et samlet billede af ændringer i arbejdsmiljøarbejdet fra projektstart til projektafslutning på den enkelte virksomhed. Spørgsmålene er inddelt i to dele, hvor første del handler om deltagernes holdning til undervisningsforsløb og undervisningsmateriale, og hvor anden del fokuserer på oplevede ændringer og forbedringer i arbejdsmiljøarbejdet på virksomheden. En nærmere præsentation af spørgeskemaundersøgelsen og tilhørende resultater kan ses i bilag 6.

Konsulenterne på de enkelte projekter har selv foretaget forskellige typer af målinger af virksomhedernes udgangspunkt ved projektstart, midtvejsmålinger og slutmålinger. Disse målinger fremstår imidlertid meget forskellige og er ikke koordineret mellem projekterne. De spænder fra udfyldelse af skemaer på virksomhederne til referater af virksomhedsbesøg fra konsulenterne.

#### **Fase 4:**

- Analyse af endeligt indleveret undervisningsmateriale
- Analyse af konsulenterne egen evalueringer af projektforsløbene
- Analyse af interviews med konsulenter og virksomheder
- Analyse af spørgeskemaundersøgelsen

I denne fase blev den endelige dokumentation af projektprodukter indsamlet. På baggrund af disse materialer og data indsamlet i fase 1-3 af evalueringen, blev den endelige evalueringsrapport skrevet i januar og februar 2006. Vurderingen af det indleverede materiale har taget udgangspunkt i tilgængeligheden for andre undervisere/arbejdsmiljørådgivere, konsulenterne erfaringer samt virksomhedernes respons. Det skal nævnes at der undervejs også har været en god og konstruktiv dialog med Kirsten Jørgensen fra Arbejdstilsynet, styregruppen samt konsulenter.

#### **Fase 5:**

- Formidlingsseminar

Det er BAR´enes ønske at erfaringerne med projektet skal formidles til en bredere kreds af institutioner, konsulenter og undervisere. Der afholdes derfor et formidlingsseminar den 17. marts 2006. Her fremlægger konsulenterne udvalgte forhold fra de fem projekter, resultaterne

af evalueringen fremlægges, undervisningsvejledninger og –materialer fremvises og til slut foretages en samlet diskussion af, hvad erfaringerne kan bruges til fremover.

## **1.4 Vægtning af evalueringsopgaven**

Det er undervejs i forløbet blevet understreget af styregruppen, at vægtningen i evalueringsrapporten ønskes lagt på de endelige indleverede undervisningsmaterialer og resultaterne på virksomhederne. Der er indleveret en større mængde undervisningsmateriale fra projekterne. I evalueringen fremhæves enkelte udvalgte elementer fra materialet. Der henvises således primært til de udarbejdede undervisningsmaterialer på de enkelte projekter for yderligere indsigt i materialet. Det samlede udarbejdede materiale for de fem projekter kan findes på Arbejdstilsynets hjemmeside (<http://www.at.dk>).

## **1.5 Struktur for rapporten**

Kapitel 2 indeholder den samlede vurderinger af de fem projektforsøb, hvor forhold som rekrutteringsprocesser, metoder og processer i projektforsøbene, virksomhedernes kompetencer og de opnåede resultater på virksomhederne vurderes.

For en mere detaljeret gennemgang og vurdering af forsøbene henvises til kapitel 3-7. Her gennemgås og diskuteres undervisningsforsøb og -materialer, således at der for hvert kapitel behandles ét projekt. Strukturen for disse kapitler er:

- X.1. Koncept, mål og principper
- X.2. Seminarer og forsøb
- X.3 Undervisningsmaterialer og værktøjer
- X.4 Rekruttering og motivation

I kapitel 8 præsenteres de samlede resultater af spørgeskemaundersøgelsen, hvor de deltagende virksomheder har besvaret en række spørgsmål relateret til undervisningsforsøbet og til implementeringen af metoder og værktøjer på virksomheden.

## 2. Samlet vurdering

I dette kapitel konkluderes der på de fem projektforsløb med udgangspunkt i de forhold der ønskedes evalueret (se afsnit 1.2). For mere detaljerede præsentationer og vurderinger af de enkelte projekter henvises til kapitel 3-7 og for de samlede resultater af spørgeskemaundersøgelsen henvises til kapitel 8. I den første del af dette kapitel konkluderes der primært på opstarten og gennemførelsen af forløbene (afsnit 2.1 – 2.4):

- Rekrutteringsprocessen
- Metoder og processer i forløbene
- Behov for konsulentbistand
- Kompetencekrav til virksomhederne

I anden del konkluderes der primært i forhold til virksomhederne og deres opnåede resultater for deres forebyggende arbejdsmiljøarbejde (afsnit 2.5):

- Hvad mener virksomhederne selv de har lært
- Hvad har virksomhederne anvendt fra forløbet
- Ændringer i bevidsthed og holdninger
- Ændringer i handlinger og praksisser
- Virksomhedernes opnåede resultater

Indledningsvis præsenteres en kort vurdering for hver af de fem projekter.

### **KPMG projektet - vurdering:**

Projektet bygger på vækstgruppeprincippet og konceptet har en god kombination af ulykkesforebyggelse og arbejdsmiljøledelse med fokus på at gøre det enkelt og nemt. Der gives en grundig vejledning til kommende undervisere og den store detaljeringsgrad i undervisningsmaterialet gør det let at gå til for en underviser. Der er gode illustrationer og eksempler i materialet og der er lagt vægt på at gøre værktøjerne enkle og operationelle. Desuden er det en styrke at der lægges vægt på en god kommunikation og sikkerhedskultur omkring arbejdsmiljøarbejdet på den enkelte virksomhed. Forløbet egner sig til små virksomheder, der ønsker at styrke forebyggelse af ulykker via indførelse af arbejdsmiljøledelse. Men også større virksomheder vil kunne få et godt udbytte af forløbet.

**COWI projektet - vurdering:**

Projektet bygger på vækstgruppeprincippet og er et godt koncept, hvor undervisningsforløbet tager udgangspunkt i OHSAS 18001 for arbejdsmiljøledelse, der benyttes som den røde tråd gennem de syv seminarer. De første to seminarer bliver lidt for teoretiske. Her bør integreres en række praktiske eksempler, så deltagerne bedre kan se hvad de får ud af at deltage i forløbet og et tema som eksempelvis lovgivning kunne tones lidt ned eller flyttes. Udover undervisningsmaterialet er der udarbejdet en flot pjece til rekruttering af deltagere samt en undervisningsvejledning. Forløbet egner sig til små virksomheder, der ønsker at styrke forebyggelse af ulykker via indførelse af arbejdsmiljøledelse. Men også større virksomheder vil kunne få et godt udbytte af forløbet.

**CASA projektet - vurdering:**

Projektet bygger på individuel rådgivning på den enkelte virksomhed. Virksomhederne rekrutteres blandt andet til forløbet via et fyraftensmøde. Det vurderes at fyraftensmødet i højere grad kan henvende sig til de små virksomheder, der er målgruppen, ved at fokusere mere på formidling af, hvad deltagerne i praksis kan få ud af forløbet. Der er udarbejdet en flot folder med enkle og fængende budskaber og illustrationer til rekruttering af virksomheder. Der er også udarbejdet en værktøjskasse med 11 enkle værktøjer, virksomheden kan inspireres af og vælge at benytte. Der savnes et forslag til virksomhederne om, hvordan de kommer i gang og hvor de kan begynde. Forløbet egner sig primært til små virksomheder, som har begrænset tradition for at arbejde med ulykkesforebyggelse, og som med forløbet kan blive motiveret til at komme i gang. Projektet egner sig ikke til virksomheder, der ønsker at implementere et arbejdsmiljøledelsessystem.

**Green Network projektet - vurdering:**

Projektet bygger på vækstgruppeprincippet og er et godt koncept, hvor undervisningsforløbet tager udgangspunkt i OHSAS 18001 for arbejdsmiljøledelse. Undervejs lægges der også vægt på ulykkesforebyggelse med præsentation af gode værktøjer og øvelser. Der er udarbejdet en god introduktion til kommende undervisere samt undervisningsmateriale, primært i form af slides til forløbet. Visse steder er undervisningsmaterialet mindre detaljeret hvilket kræver at underviseren har godt kendskab til arbejdsmiljøledelse og ulykkesforebyggelse, og kan fange den røde tråd og selv kan supplere med eksempler undervejs. Det første seminar bliver lidt for teoretisk. Her bør integreres praktiske eksempler, så deltagerne bedre kan se hvad de får ud af at deltage i forløbet. Desuden savnes den arbejdsmiljøhåndbog, der henvises til i undervisningsvejledningen. Arbejdsmiljøhåndbogen er en vigtig forudsætning for en kommende undervisning. Forløbet egner sig primært til de mellemstore virksomheder men også til små virksomheder under forudsætning af at de har positiv erfaring med andre ledelsessystemer el. lign.

**CRECEA projektet - vurdering:**

Projektet er et dynamisk og aktiverende koncept med et godt og omfattende materiale til vejledning for undervisere og undervisningsforløb. Der gives en grundig vejledning til kommende undervisere og den store detaljeringsgrad i undervisningsmaterialet gør det let at gå til for en underviser. Der tages udgangspunkt i "planlægge-udføre-måle-tænke" som gør den røde tråd i forløbet mere overskuelig, og der gives gode praktiske eksempler på brug af metoder og værktøjer undervejs. Det vurderes at forløbet bør udvides fra de nuværende to til fire seminarer, da forløbet ellers bliver for komprimeret og dermed sværere for deltagerne at kapere. Desuden bør det nuværende tidsinterval mellem to seminarer på ½ år kortes ned til eksempelvis fire seminarer med 3 måneders interval. Forløbet egner sig primært til de mellemstore virksomheder men også til små virksomheder under forudsætning af at de har positiv erfaring med andre ledelsessystemer el. lign.

## 2.1 Rekrutteringsprocessen

Det er interessant at undersøge hvorfra projekterne har rekrutteret virksomheder til deltagelse i forløbene og med hvilken succes. Tabel 2.1 viser en oversigt over projekternes ønskede antal deltagere, det faktiske antal samt hvilke brancher og netværk der er benyttet til rekrutteringen. Det har for de fleste projekter krævet en stor indsats at få rekrutteret virksomheder til forløbet, og som det fremgår af tabel 2.1, når CASA projektet ikke op på det ønskede minimum antal deltagere, hvilket KPMG og COWI lige netop når. CRECEA har opnået det ønskede antal. Disse fire nævnte projekters rekrutteringsmetode har været dels branchenetværk og dels rådgivernes egne medlemmer og netværk.

Green Network projektet skiller sig ud ved at have opnået en langt større tilslutning end forventet (to hold af 10 deltagere, hvor kun hold 1 indgår i evalueringen). Green Network er et regionalt netværk (i Fredericia, Kolding, Middelfart og Vejle kommune samt Vejle Amt), hvor ca. 270 offentlige myndigheder og private virksomheder samarbejder indenfor områderne miljø, socialt engagement og arbejdsmiljø. Medlemmerne tilbydes en række konkrete værktøjer, blandt andet via manualer til at opnå løbende forbedringer. De kan opnå diplom ved godkendelse af henholdsvis miljø-, social-, og nu også arbejdsmiljøredegørelse. Netværket er kendetegnet ved en tæt kontakt mellem medlemmerne, der er vant til at deltage i seminarer og diskutere ledelsessystemer og løbende forbedringer. Således har 215 medlemmer afleveret miljøredegørelser til Green Network. Med udarbejdelsen af en arbejdsmiljøledelseshåndbog lægges der op til at en række af medlemmerne i de kommende år også vil indlevere arbejdsmiljøredegørelser, hvilket de første allerede har gjort.



| Projekt              | Ønsket antal deltagere | Antal rekrutteret | Rekruttering via                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KMPG</b>          | 10-20                  | 11                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• KPMG netværk</li> <li>• Gartneri</li> <li>• Emballageindustrien</li> <li>• Dansk Industri</li> <li>• Industriens miljøklub Fyn</li> <li>• Grønt Netværk Sønderjylland</li> <li>• Netværk for grøn erhvervsudvikling, Storstrøms Amt</li> </ul> |
| <b>COWI</b>          | 10-20                  | 11                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industri</li> <li>• Papir/grafisk</li> <li>• Gartneri</li> <li>• Kompass og Greens</li> </ul>                                                                                                                                                  |
| <b>CASA</b>          | 15-20                  | 7                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Håndværker- og Industriforening</li> <li>• Auto og Industrilakerere</li> <li>• PRINFO</li> <li>• JobLiv netværk</li> </ul>                                                                                                                     |
| <b>Green Network</b> | 5-10                   | 10 (20)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Green Network</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>CRECEA</b>        | 10-20                  | 15                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CRECEA mdl. virksomheder</li> <li>• CRECEA netværk</li> <li>• Privat kontor/administration</li> </ul>                                                                                                                                          |
| <b>I alt</b>         | 50-90                  | 54 (64)           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

**Tabel 2.1. Rekruttering af deltagere i de enkelte projekter.**

Konsulenterne der har været tilknyttet Green Network projektet mener, at BAR'ene bør alliere sig med netværk, når de ønsker at igangsætte arbejdsmiljøprojekter. Dog er Green Network et enestående netværk, som ikke findes på samme niveau andre steder i Danmark. Konsulenter på andre af projekterne mener også, at rekrutteringen bedst foregår gennem netværk, eksempelvis brancheorganisationer. CASA projektet havde sværest ved at rekruttere deltagere. De havde svært ved at få de små virksomhederne overbevist om at deltage i forløbet, da virksomhederne ikke helt kunne se hvad de ville få ud af forløbet.

De fire af de fem projekter er kendetegnet ved at gennemføre et netværksforløb for deltagerne. Det vurderes at et passende antal deltagere er omkring 10 virksomheder. Men da der erfaringsmæssigt er et frafald undervejs, og der kan være afbud fra virksomheder til enkelte seminarer vurderes det, at omkring 15 deltagende virksomheder vil være passende som udgangspunkt.

Virksomhederne og er generelt meget positive for at deltage i forløb med forskellige brancher. De synes det er spændende at høre om erfaringer fra andre virksomheder og brancher. En rådgiver mener det er ønskeligt med mindst to virksomheder fra samme branche. Da det har vist sig vanskeligt at rekruttere virksomheder til projektforsløbene – selv om de har været gratis, er det positivt, at virksomhederne ikke har noget imod at deltage i forløb med andre brancher.

I de fem projekter er der ikke erfaringer med deltagelse fra udelukkende en branche. Det vurderes dog, at undervisningsforløb rettet mod en specifik branche vil have en styrke ved at der i højere grad kan fokuseres på de konkrete arbejdsmiljøproblemer i den pågældende branche. Men samtidig er der risiko for mindre åbenhed og dialog mellem de deltagende virksomheder fordi en del af dem vil være konkurrenter. Arbejdsmiljøledelse handler i høj grad om at fremme inddragelse af medarbejderne, kommunikation og sikkerhedskultur og det gælder på tværs af alle brancher.

En anden mulighed for rekruttering er gennem direkte kontakt til virksomhederne via brancheforeningskonsulenter. Fordelen ved at fokusere på brancheforeningens egne konsulenter er, at de i forvejen har deres gang på virksomhederne. De har derfor gode muligheder for at motivere virksomhederne til at komme i gang med forebyggelse af ulykker og arbejdsmiljøledelse og til at få dem til at indgå i et forløb om arbejdsmiljø. Jern- og Metal industrien har haft stor succes med deres årlige "road show" som er et fyraftensmøde afholdt rundt om i landet hvor der er et tema om arbejdsmiljø på dagsordenen. Her deltager både ledelses- og medarbejderrepræsentanter. Det bør overvejes at oprette denne type road shows i andre brancher og benytte mødet til mere målrettet rekruttering af virksomheder til arbejdsmiljøforløb.

### Frafald og samarbejdsaftaler

Af de i alt 54 rekrutterede virksomheder, har de 34 gennemført forløbene. Frafaldet har været på 20, hvilket svarer til 37%. For fire af projekterne er frafaldet af deltagere undervejs i forløbene på omkring 40% og er dermed forholdsvis ens (se tabel 2.2).

| Projekt       | Antal rekrutteret              | Gennemført                    | Frafald (%)                                   |
|---------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------|
| KPMG          | 11                             | 8                             | 3 (27%)                                       |
| COWI          | 11                             | 7                             | 4 (36%)                                       |
| CASA          | 7                              | 4                             | 3 (43%)                                       |
| Green Network | 10                             | 6                             | 4 (40%)                                       |
| CRECEA        | 15<br>(8 Århus)<br>(7 Horsens) | 9<br>(6 Århus)<br>(3 Horsens) | 6 (40%)<br>(2 Århus, 25%)<br>(4 Horsens, 57%) |
| I alt         | 54                             | 34                            | 20 (37 %)                                     |

**Tabel 2.2. Rekruttering og frafald af virksomheder i de enkelte projekter.**

Green Network projektet kørte to parallelle forløb med 10 deltagende virksomheder i hver, hvor Green Network selv finansierede hold 2, som ikke indgår i evalueringen. Dog skal det nævnes, at hold 2 primært bestod af offentlige organisationer og at der kun var et frafald på 1 ud af 10 virksomheder, det vil sige 10%. Det vurderes således at der kan forventes et mindre frafald hos offentlige institutioner. Lægges frafaldet sammen for de to hold, blev frafaldet på 25%.

Et enkelt projekt, KPMG projektet, skiller sig ud med et mindre frafald end de andre projekter (27%). De tre virksomheder faldt fra efter første workshop, hvor de valgte ikke at tilmelde sig resten af forløbet, hvor de resterende otte deltagere gennemførte forløbet. Det vurderes derfor at KPMG har haft stor succes med at få deltagerne til at gennemføre forløbet – flot set i lyset af, at det har været små virksomheder, som deltog. En vigtig årsag til dette resultat vurderes at være en forholdsvis detaljeret samarbejdsaftale, hvor virksomhederne har skrevet under på, at de bidrager med deltagelse i de 5 workshops, udfører hjemmearbejde, bruger arbejdstid og transport for to eller flere deltagere samt give erfaringer og input til projektet. Samtidig har konsulenten lagt vægt på dette og signaleret, at det er en forudsætning for deltagelse og er ikke gået på kompromis med dette krav. Det var også CRECEA projektets erfaring, at de virksomheder der skrev under på en tiltrædelseserklæring også følte sig mere forpligtede.

Det anbefales således at udforme en specificeret samarbejdsaftale, som de deltagende virksomheder underskriver inden projektstart og at underviser lægger stor vægt på forpligtelsen i denne.

Antallet af virksomheder med mere end én deltager på de andre fire projekter har generelt været meget begrænset. Det er ofte erfaret, at to deltagere undervejs er blevet reduceret til en. Dog har CRECEA projektet formået at fastholde halvdelen af virksomhederne med to repræsentanter, og KPMG havde deltagelse af to virksomheder med tre repræsentanter hver.

## **2.2 Metoder og processer i forløbene**

I de fire af fem projekter bygger undervisningskonceptet på vækstgruppeprincippet (se tabel 2.3). Der har i disse fire projekter været mulighed for individuel rådgivning mellem seminarer/workshops, hvilket kommenteres i afsnit 2.3.

Fordelene ved vækstgruppeprincippet er, at der undervises et antal virksomheder på én gang. Det giver mulighed for oplæg ved underviser, diskussioner og gruppeopgaver, og samtidig spares konsulenttimer sammenlignet med individuel undervisning. Fordele for virksomhederne er, at de kan udveksle praktiske erfaringer med de andre virksomheder og motivere hinanden undervejs. Virksomhederne og konsulenterne har udtrykt stor tilfredshed med konceptet, og det er et koncept som klart kan anbefales.

| Projekt       | Koncept                                | Antal          | Fokus                                                  |
|---------------|----------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------|
| KPMG          | Workshops                              | 5              | Arbejdsmiljøledelse<br>Ulykkes- og risikohåndtering    |
| COWI          | Seminarer                              | 7              | Arbejdsmiljøledelse<br>Forebyggelse af ulykker         |
| CASA          | Fyraftensmøde<br>Individuel rådgivning | 1<br>1-3 besøg | Forebyggelse af ulykker<br>Tilpasse/forenkle værktøjer |
| Green Network | Seminarer                              | 6              | Arbejdsmiljøledelse<br>Forebyggelse af ulykker         |
| CRECEA        | Indledende samtale<br>Heldagsseminarer | 2              | Arbejdsmiljøledelse<br>Forebyggelse af ulykker         |

**Tabel 2.3. Oversigt over koncept og fokus for de fem projekter.**

### **Virksomhedernes respons på undervisningsforløbet**

I det følgende tages der udgangspunkt i virksomhedernes besvarelse af spørgeskemaundersøgelsen (spørgsmål 1-7), se kapitel 8 afsnit 8.1.

I alle forløb har professionelle og erfarne konsulenter, undervist og rådgivet virksomhederne. Forløbene har alt i alt drevet en positiv proces i virksomhederne. Virksomhederne anvender værktøjer fra forløbene og det har givet dem et væsentligt løft i deres arbejdsmiljøarbejde.

Deltagere fra KPMG, CRECEA, Green Network og COWI understreger i enkeltudsagn, at de har haft et stort udbytte af et forløb med mange input og stor erfaringsudveksling. For disse enkelt deltagere har forløbene helt afgjort fungeret som vækstgrupper, hvor virksomhederne har fået mere "struktur på arbejdsmiljøarbejdet", input til "intern undervisning" og oplevet at det er inspirerende og "en meget stor hjælp at dele fremskridt og besvær med andre gennem forløbet". Udsagn fra en deltager fra CASA understreger, at rådgivningen i det individuelle forløb netop var det som denne lille virksomhed havde behov for, og som resulterede i at de har fået et meget mere systematisk arbejdsmiljøarbejde.

I den kritiske ende synes en fjerdedel, at materialet er for tungt og uoverskueligt, og en tredjedel finder at rådgivningen gerne må være lettere. Det gælder især deltagere fra CRESEA og Green Network. I de kvalitative kommentarer er det ligeledes COWI deltagere, som har forslag til anvendelse af flere praktiske eksempler.

De kritiske røster fra CRESEA's deltagere koncentrerer sig om, at det omfattende materiale bør have mere tid til de enkelte emner, og bør have mere tid til erfaringsudveksling.

De kritiske røster fra Green Networks deltagere er, at forløbet særligt i starten var meget fokuseret på certificering. Det blev oplevet som "lidt tørt og meget omfattende". Senere i forlø-

bet kom der mere fokus på arbejdsmiljøredegørelsen, og det var langt mere konkret for virksomhedsdeltagerne.

De kritiske røster fra COWI deltagere er forslag til flere praktiske eksempler og mere direkte brugbare skabeloner/formularer. Fra de kvalitative interviews kom det frem, at de første seminarer blev oplevet som tunge, men at der var stor tilfredshed med de justeringer som COWI arrangerede for de sidste fire seminarer.

Enkelte virksomheder (20%) mener, at de har brug for mere omfattende rådgivning. Dette betyder ikke at virksomhederne har været utilfreds med rådgivningen. En deltager i CASA projektet er imidlertid kritisk, idet de havde haft brug for rådgivning til at opbygge et arbejdsmiljøledelsessystem. Af udsagn fra denne CASA virksomhed er det tydeligt, at CASA forløbet ikke giver rådgivning og erfaringsudveksling i forbindelse med opbygning af et arbejdsmiljøledelsessystem, hvilket netop heller ikke var formålet med dette projekt. Den pågældende virksomhed ville have mere glæde af at deltage i et vækstgruppeforløb.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at KPMG og CASA forløbene opleves som lette, konkrete og operationelle. I CASA forløbet er der rådgivningsmatch, når virksomheden er lille, og ambitionsniveauet er et mere systematisk arbejdsmiljøarbejde. CASA værktøjerne kan benyttes til kampagner eller indsatsområder i det ulykkesforebyggende arbejde. CASA kan ikke benyttes til opbygning af et arbejdsmiljøledelsessystem, hvilket heller ikke er formålet med projektet. KPMG's small risk forløb med fem workshops får gode tilbagemeldinger, og der opleves rådgivningsmatch i de fleste virksomheder. De mindre virksomheder og de mindre ambitiøse virksomheder er også positive men tilføjer, at de stadigvæk oplever opgaven med at nå helt til certificering som meget omfattende.

Green Network, COWI og CRECEA opleves som meget omfattende. CRECEA er for komprimeret, men materialet indeholder mange af de konkrete skabeloner, som virksomhederne i andre forløb foreslår mere af. Green Network har udviklet forløbet sideløbende, og de har sideløbende udviklet Green Networks arbejdsmiljømanual og krav til Green Networks arbejdsmiljøredegørelse. Det har medvirket til at forløbene opleves som tunge, særligt ved de første seminarer.

Flere af Green Networks deltagere har tidligere udarbejdet miljøredegørelser, og er derfor vænnet til det systematiske i ledelsesarbejdet, samtidig med at de i netværket har haft mulighed for (og i altovervejende grad) deltaget i afklarende diskussioner, hvor de har taget konkret stilling, til at de vil opnå en Green Network arbejdsmiljøredegørelse. De deltagende virksomheders høje kompetenceniveau betyder, at de på den ene side er mere parate til at fuldføre et omfattende seminarforløb, og på den anden side medvirker det igen til en større grad af kontinuitet og gensidig sparring mellem de mere forpligtigede og ambitiøse deltagende virksomheder.

COWI's første 2-3 seminarer opleves som tunge, og de sidste 3-4 seminarer opleves som meget mere konkrete og let tilgængelige. COWI har afprøvet forløbet med en række små virk-

somheder, som ikke tidligere har deltaget i et miljø- eller arbejdsmiljønetværk. Feedbacken fra COWI deltagere afspejler derfor også, at seminarforløbet er præget af et større frafald i denne målgruppe. Og at denne målgruppe har et særligt behov for, at der tænkes i små og lette arbejdsmiljøledelsessystemer og konkrete værktøjer og operationelle skabeloner.

### **Målgruppe**

For de to projekter Green Network og CRECEA vurderes det, at forløbene primært passer til de mellemstore virksomheder, hvilket de også er udviklet til. I Green Network forløbet er der især behov for individuel rådgivning til de mindre virksomheder, så værktøjerne kan tilpasses deres behov, hvis de skal være med. Med CRECEA's koncept med omfattende undervisningsmateriale og kun to seminarer med ½ års mellemrum vurderes det at være mest velegnet til mellemstore virksomheder. De to andre vækstgruppeforløb KPMG og COWI vurderes til at passe til små virksomheder. De er begge udviklet til de små virksomheder, men med deres fokus på arbejdsmiljøledelse, vil større virksomheder også kunne få et godt udbytte af forløbene.

For projekterne COWI, Green Network og til dels CRECEA har den første del af forløbene fokuseret på arbejdsmiljøledelse, hvilket en del af de deltagende virksomheder har fundet for "teoretisk" og tungt. Det er svært for en række virksomheder, at forstå elementerne i arbejdsmiljøledelse uden at få et konkret eksempel på en virksomhed og de aktiviteter den går igennem for at opnå et ledelsessystem. Virksomheder er ikke som akademikere, der først ønsker teori, så praktiske eksempler. Virksomheder ønsker som udgangspunkt at kunne relatere stoffet til deres egen virksomhed og hvad de vil få ud af forløbet. Bliver introduktionen for "teoretisk" er der risiko for at nogen af dem falder fra tidligt i forløbet.

Konsulenterne har givet udtryk for, at det er vigtigt at have den rette målgruppe af virksomheder til et vækstgruppeforløb. Er formålet med et forløb at gøre virksomhederne klar til certificering af et arbejdsmiljøledelsessystem, harmonerer det ikke, hvis deltagerne finder det for ambitiøst for dem og hellere ønsker at styrke deres forebyggelse af ulykker ved implementering af mere enkle værktøjer. I alle fire projekter har der deltaget virksomheder, som har været mindre ambitiøse og ikke ønsket et decideret arbejdsmiljøledelsessystem. Projekterne bør i rekrutteringsprocessen og i rekrutteringsmateriale som pjecer signalere mere klart, hvem målgruppen er, og om det forventes at deltagerne får implementeret et ledelsessystem.

Der har vist sig at være to typer af målgruppe i vækstgruppeforløbene: dem der ønsker et miljøledelsessystem (og er rimelig "selvkørende"), og dem der ikke gør (behov for mere støtte), men dog ønsker mere systematik og forebyggelse af ulykker. Det bør overvejes at gennemføre vækstgruppeforløb, der i højere grad retter sig mod den sidste gruppe. Således kan der overvejes to typer af forløb:

- Udgangspunkt i arbejdsmiljøledelse samt ulykkesforebyggelse
- Udgangspunkt i ulykkesforebyggelse og integrere med elementer af arbejdsmiljøledelse til sikring af systematisk og kontinuerlige forbedringer.

CASA projektet fokuserer som det eneste ikke på arbejdsmiljøledelse og satser på individuel rådgivning frem for vækstgrupper via besøg, og samtaler pr. telefon og e-mail. Denne type forløb har vist sig velegnet til små virksomheder, der har begrænset tradition for et forebyggende arbejdsmiljøarbejde. For virksomheder, der i højere grad selv har kompetencer til at gøre en aktiv indsats og er mere motiverede for at gå i gang, vil et vækstgruppeforløb være at anbefale. I vækstgruppeforløbet kan virksomheden selv vurdere hvad de har behov for, og hvordan de vil gøre det. Den individuelle rådgivning bygger mere på at hjælpe virksomhederne i gang med grundlæggende at tænke arbejdsmiljø og få fremmet en mere positiv indgangsvinkel til forebyggelse via implementering af enkle værktøjer.

### **Hjemmeopgaver**

Hjemmeopgaver, som virksomhederne skal lave mellem seminarer/workshops virker godt. Her får de benyttet de præsenterede værktøjer i deres egen virksomhed. Ved fremlæggelse af hjemmeopgaver på det næste seminar/workshop får virksomheden respons fra rådgiveren og de andre deltagere. Dog kan det være svært for nogle virksomheder at se, hvordan opgaven kan gennemføres hos dem, selv om den er blevet gennemgået på seminaret. De virksomheder der har påbegyndt hjemmeopgaverne på selve seminarerne (som i Green Network projektet) har været meget tilfredse med dette, idet de har kunnet spørge rådgiveren til råds, hvis der var noget de var i tvivl om. I COWI projektet var det 6. seminar (af 7.) et "skriveværksted" der blev gennemført med stor succes. Her fik virksomhederne med udgangspunkt i deres arbejdsmiljømapper fik beskrevet/færdiggjort dele til deres arbejdsmiljøledelsessystem og kunne spørge konsulenterne om råd undervejs. Et sådant "skriveværksted" kan anbefales, idet virksomhederne fik meget ud af det. De havde tid til at foretage en række beskrivelser, idet de var væk fra deres daglige arbejde og havde rådgivning til at svare på spørgsmål med det samme. Generelt for vækstgruppeforløbene kan det anbefales at bruge mere tid til hjemmeopgaverne på seminarer/workshops idet flere virksomheder herved kommer godt i gang med opgaverne, hvilket giver større sandsynlighed for færdiggørelse og implementering i virksomheden. I de tilfælde hvor der både er en ledelses- og medarbejderrepræsentant fra samme virksomhed til stede, har de desuden en mulighed for at få diskuteret og afklaret en række arbejdsmiljøproblestillinger sammen.

### **Motivation**

Det vurderes at der allerede inden igangsættelsen af de fem projekter og i særdeleshed efter, eksisterer en række gode metoder og værktøjer til ulykkesforebyggelse og arbejdsmiljøledelse. Problemet er i højere grad at få virksomhederne i gang med løbende arbejdsmiljøforbedringer. Jo større pres virksomhederne oplever fra omgivelserne eller fra medarbejderne, jo mere er de motiverede for at gå ind i et forløb om arbejdsmiljø. Eksempelvis bevidstheden om en kommende screening af virksomheden har motiveret flere til at deltage i et af de fem projekter, for at være godt rustet til dette besøg.

## 2.3 Behov for konsulentbistand

I de fire projekter der primært bygger på netværksforløb eller workshops, hvor alle virksomhederne deltager (KPMG, COWI, Green Network og CASA), får virksomhederne dækket det meste af deres behov for konsulentbistand i forbindelse med seminarerne. I de projektforsløb hvor hjemmeopgaver påbegyndes på seminarerne er virksomhederne glade for den individuelle rådgivning i forbindelse hermed.

Virksomhederne har i begrænset omfang benyttet sig af muligheden for personlig rådgivning. Af de virksomheder der er blevet besøgt og fået personlig rådgivning vurderes det, at ca. halvdelen har haft stor gavn af besøget, hvor de har fået sat fokus på relevante arbejdsmiljøproblestillinger og har fået hjælp til at tilpasse eksempelvis skemaer og arbejdsmiljøværktøjer til virksomhedens behov. Andre virksomheder har haft begrænset behov for besøget, i det de i forvejen allerede var langt med deres arbejdsmiljøarbejde. Nogle konsulenter har erfaret, at virksomhederne sætter stor pris på at blive kontaktet pr. telefon eller e-mail mellem seminarerne for at blive mindet om, at de har hjemmeopgaver, der skal lavet til næste seminar, men at virksomhederne i mindre grad har benyttet sig af en faglig sparring. Det vurderes at det især har været virksomheder med begrænset tradition for forebyggende miljøarbejde, der har haft behov for det individuelle besøg og rådgivning.

Det anbefales således, at konsulenterne mellem seminarerne kontakter deltagerne via telefon eller e-mail, da det bidrager til at fastholde deltagernes arbejdsmiljøindsats.

## 2.4 Kompetencekrav til virksomhederne

Det vurderes i dette afsnit, hvilke krav der bør stilles til virksomhedernes kompetencer for at kunne deltage i og gennemføre projektforsløbene. Både i udbudsmaterialet og i fire af de fem projekter lægges der vægt på, at virksomhederne dels får indført arbejdsmiljøledelse og at de dels får øget fokus på ulykkesforebyggelse. Det har vist sig, at en række af de rekrutterede virksomheder ikke har været klar til at forpligte sig til at indføre et decideret arbejdsmiljøledelsessystem. Konsulenterne har fundet det vanskeligt at undervise en gruppe virksomheder, hvor nogle tilhører målgruppen og ønsker et arbejdsmiljøledelsessystem mens andre mere er med for at "lytte og lære". Nogle deltagere skal således måttet vente lidt for meget på andre, når de eksempelvis allerede har udarbejdet en god APV og andre ikke har. En rådgiver fortalte at det havde været svært at rekruttere virksomheder, og de sagde derfor til dem, at de ikke behøvede at gå ind i arbejdsmiljøledelse, men blot ulykkesforebyggelse. Set i bakspejlet mener hun at det var en fejl ikke at stille krav til virksomhederne om at de både skulle ønske arbejdsmiljøledelse og ulykkesforebyggelse.

Det vurderes, at der bør ske en form for sortering af de interesserede virksomheder, så det sikres, at de tilhører målgruppen for projektet. Det kan eksempelvis ske ved at en rådgiver



besøger en interesseret virksomhed, gennemfører en statusanalyse og diskuterer virksomhedens interesse i arbejdsmiljøledelse og ulykkesforebyggelse. En anden model kan være at de deltagende virksomheder på første seminar bliver bedt om at gennemføre en hjemmeopgave til næste gang, som skal være gennemført for at de kan deltage i resten af forløbet.

På den anden side er formålet med forløbene om indførelse af arbejdsmiljøledelse for ambitiøst for en række virksomheder, der ønsker en højere grad af ulykkesforebyggelse, men ikke ønsker/har ressourcer til at implementere et arbejdsmiljøledelsessystem. Dette forhold var årsag til nogle virksomheders frafald. Der savnes således et projektforbånd der tager udgangspunkt i en "husmandsmodel" for et forenklet arbejdsmiljøledelsessystem, der dels fokuserer på ulykkesforebyggelse og dels fokuserer på at få noget systematik ind i arbejdsmiljøarbejdet, så det bliver en tilbagevendende proces. At der ikke blev udviklet et sådan projektforbånd vurderes at skyldes kravene i udbudsmaterialet om indførelse af arbejdsmiljøledelse. Det samlede undervisningsmateriale for de fem projekter giver dog gode muligheder for at sammensætte et forløb med et lidt mindre ambitionsniveau vedrørende arbejdsmiljøledelse.

Virksomhedernes kompetencer til at gå ind i et undervisningsforløb om forebyggelse af ulykker og arbejdsmiljøledelse vil være forskellig. Samtidig kan der også være forskelle kompetencer brancher imellem. I CRECEA projektet erfarede rådgiverne eksempelvis at deltagerne fra Auto- og Industrielakerere, er vant til at arbejde systematisk med kvalitet og at dette giver dem gode kompetencer til at arbejde systematisk med forebyggelse af ulykker. Det bør primært sikres at projektforbåndet passer til målgruppen. Virksomheder eller brancher med tradition for systematik og ledelsessystemer egner sig til at deltage i de projektforbånd der fokuserer på arbejdsmiljøledelse, hvilket er: KPMG, COWI, Green Network og CRECEA. Der bør som nævnt udvikles et projektforbånd der henvender sig til virksomheder der ønsker en "husmandsmodel" for arbejdsmiljøledelse. For de små virksomheder med begrænset tradition for forebyggende arbejdsmiljøarbejde vil CASA projektet med kombinationen af rådgivning og simple værktøjer være mere velegnet.

## **2.5 Resultater på virksomhederne**

I det følgende vurderes ændringer i de deltagende virksomheders arbejdsmiljøarbejde. Der tages udgangspunkt i virksomhedernes besvarelse af spørgeskemaundersøgelsen (spørgsmål 8-20), se kapitel 8 afsnit 8.2.

### **Virksomhedernes ændringer i struktur og systematik i arbejdsmiljøarbejdet**

Svarfordelingen på spørgsmål 8-12 viser, at virksomhedsdeltagerne selv vurderer, at de har opnået positive forandringer. 81% angiver at de har en skriftlig arbejdsmiljøpolitik. 50% har fået en opdateret Arbejdspladsvurdering, og heraf fremhæver en tredjedel at APV'en har fået mere fokus på risici og ulykker. Halvdelen vurderer, at de har fået kortlagt farekilder og faresi-

tuationer, og de fleste af dem vælger at svare, at de har fået gjort dette på meget mere systematisk måde. En af topscorerne på forandringer er opfølgningen. Der er 61%, som bekræfter, at gennemførte aftaler og handlingsplaner nu bliver checket, heraf har de fleste valgt at svare, at de har fået mere opfølgning.

Virksomhederne har på den ene side været parate til at få mere struktur og systematik i arbejdsmiljøarbejdet. På den anden side har de fået inspiration til selv at kunne udvikle en virksomhedstilpasset struktur og systematik, eller de har erhvervet helt konkrete håndgribelige redskaber, som de direkte har indført i de enkelte virksomheder. Det er mere end halvdelen af virksomhederne som har fået et højere niveau af struktur og systematik i arbejdsmiljøarbejdet.

### **Virksomhedernes niveau i form af struktur og systematik i arbejdsmiljøarbejdet**

Mere end 40 % af virksomhederne melder tilbage, at de havde en opdateret arbejdspladsvurdering (APV) og en udmærket mødeplan for arbejdsmiljøarbejdet ved projektstart. I alle forløb har der været deltagende virksomheder som havde et grundlæggende niveau i form af struktur og systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Det har måske været et sted mellem en tredjedel og to tredjedele afhængige af forløbenes rekrutteringsmetode.

I COWI og CASA's rekrutteringsmetode har de deltagende virksomheder haft det laveste niveau af kompetencer. Derfor har COWI og CASA også anvendt forholdsvis mange ressourcer på en rekrutteringsproces, hvor der kun opnås rekruttering af relativt få set i forhold til indsatsen, og hvor der efterfølgende er en stor frafaldsprocent. COWI formår på trods, at gennemføre seminarforløbet om end det viser sig, at deltagergruppen har ønske om et mindre certificeringsfokuseret forløb.

I KPMG, CRESEA og Green Network har en række virksomheder et højere niveau i form af systematik og struktur på arbejdsmiljøarbejdet. Gruppen af deltagere i forløbene hænger tæt sammen med konsulenternes valg af målgruppe. KPMG, CRESEA og Green Network har valgt at rekruttere en gruppe af virksomheder, som det alt andet lige er lettere at etablere og fastholde i et vækstgruppeforløb.

Til gengæld har COWI og til dels CASA fat i en gruppe af små virksomheder, med nogle brancheforeningssamarbejdspartnere som arbejdsmiljøkonsulenter og arbejdsmiljøudviklingsprojekter sjældent får aktiveret i forbindelse med lignende typer forløb og udviklingsprojekter. Netop de små virksomheder med et lavt niveau af systematik og struktur i arbejdsmiljøarbejdet var en del af baggrunden for igangsættelsen af det her evaluerede arbejde med ulykkesforebyggelse via arbejdsmiljøledelse. Den konkrete erfaring viser, at forløbet i disse virksomheder på den ene side kræver en meget konkret, meget praktisk anvendelig og direkte indføring i skema-skabeloner (COWI). Og på den anden side viser konkrete erfaringer en tendens til, at denne gruppe af virksomheder er godt tilfredse med individuel rådgivning og sparring, som kun fokuserer på et enkelt niveau af systematik og struktur i arbejdsmiljøarbejdet (CASA og til

dels kvalitative tilbagemeldinger fra enkelte andre små virksomheder med færre end 10 ansatte).

Det vurderes, at konsulenterne har stået med det dilemma, at de på den ene side har forpligtiget sig til at udvikle og gennemføre forløb, der gør virksomhederne i stand til at opbygge et arbejdsmiljøledelsessystem, efter systematikken og kravene i OHSAS 18001. På den anden side bliver de stillet overfor virksomhedsdeltagernes ønske om at få en mere enkel rådgivning i at udføre deres arbejdsmiljøarbejde med mere systematik og struktur, men helt uden certificeringsambitioner. COWI løser det ved at blive mere konkrete og værktøjsorienterede i de sidste 4 seminarer.

### **Ændringer i bevidsthed og holdninger (spg. 12-14)**

61% af virksomhederne har fået mere opfølgning på, at de har gennemført aftaler og handlingsplaner i forbindelse med et projektførløb (spg.12). Kun 8% siger nej til dette spørgsmål. Det vurderes at være et godt resultat, idet der må forventes en positiv ændring i bevidsthed og holdninger, når det vælges at følge mere op på aftaler og handlingsplaner for arbejdsmiljøet.

Spørgsmål 13 viser, at ledelsen hverken er blevet mere eller mindre forpligtiget i forbindelse med forløbet. Det vurderes, at ledelsen oplever, at de også var forpligtiget inden de gik ind i forløbet. Der må skelnes mellem forpligtet ledelse og synligt mere forpligtet ledelse. Flere virksomheder har for eksempel kommunikeret, bestemt og besluttet en ny arbejdsmiljøpolitik, som har været en god proces i ledelsen, i sikkerhedsgruppen og i virksomheden. Den proces skaber mere synlighed omkring ledelsens engagement og forpligtelse, men derfor viser tallene, at virksomhedernes ledelsesrepræsentanter på sikkerhedsrådet ikke nødvendigvis oplever det som en mere forpligtiget ledelse. Kun 12 % taler om en god proces i ledelsen, og kun 15 % svare ja til at ledelsen er blevet mere forpligtiget. Tilsammen udgør de alligevel 27 % af virksomhederne, der også oplever at ledelsen har flyttet sig via en god proces eller via en vurdering af, at de er blevet mere forpligtiget.

69% af virksomhederne svarer i forskellig bekræftende grad ja til, at medarbejderne er blevet mere engagerede og involverede i ulykkesforebyggelse (spg. 14). Besvarelsene varierer fra en vurdering af, at medarbejderne er mere med eller er synligt positive til vurderingen af, at det fortsat ikke falder alle let. 19 % svarer at medarbejderne hverken er mere eller mindre med, men dette tal siger ikke noget om, om de allerede var godt med eller ej. Samlet vurderet er der kommet mere fokus på medarbejdernes engagement og involvering, men det er fortsat et forhold der må være stor fokus på, da det for 27% vedkommende vurderes til ikke at være let.

### **Ændringer i handlinger og praksisser knyttet til ulykkesforebyggelse og fokus på risici (spg. 15-19)**

Fokus for forløbene har været at udvikle koblingen mellem ulykkesforebyggelse og opbygning af arbejdsmiljøledelsessystemer i virksomheden. Derfor er det afgørende, at der er kommet ændringer i handlinger og praksisser knyttet til ulykkesforebyggelse og fokus på risici i de deltagende virksomheder. Svarfordelingen på spørgsmålene 15-19 viser, at der er sket ændringer til det bedre i forhold til at øge ulykkesforebyggelse og fokus på risici via de her forespurgte praksisser.

Det fremgår, at praksisser omkring systematiske sikkerhedsrunder, registrering og undersøgelse af nærvæd ulykker og ulykker har fundet udbredelse i de deltagende virksomheder. 15-19% vurderer at de altid har haft disse praksisser, og over halvdelen svarer at de nu har henholdsvis systematiske sikkerhedsrunder og taget praksisser i anvendelse som sikrer registrering, undersøgelse og forebyggelse af nærvæd ulykker og ulykker. Heraf vælger 31% at understrege, at de har et meget mere systematisk anvendelse af sikkerhedsrunder og 23% angiver at de har en meget mere systematisk anvendelse af registrering, forebyggelse og undersøgelse af nærvæd ulykker og ulykker.

Det er tydeligt at de deltagende virksomheder har arbejdet med et forløb, hvor de har fået sat grundigt fokus på de handlinger og praksisser, som er knyttet til ulykkesforebyggelse og fokus på risici.

Forbeholdene i tallenes svarfordeling koncentrerer sig særligt om spørgsmålet om systematisk risikoanalyse, og spørgsmålene om opfølgning på og læring ved nærvæd ulykker og ulykker. 38% svarer, at de arbejder systematisk med risikoanalyse, heraf har halvdelen opnået større systematik i dette arbejde. Men 31% svarer, at de ikke arbejder systematisk med risikoanalyse og 19 % svarer, at de har planer om at indføre risikoanalyse. Tilsammen svarer det til, at halvdelen vurderer, at de ikke arbejder med systematisk risikoanalyse. Nogle af disse svar er grundet i, at respondenterne ikke ved hvordan de skal oversætte risikoanalyse til deres arbejdsmiljøarbejde. Andre svar er grundet i en respekt for at systematisk risikoanalyse er noget stort og omfattende, som de (endnu) ikke har indført i deres virksomhed. Det er således et vanskeligt forhold at implementere i virksomhederne, hvorfor der bør være stor fokus på at understøtte dette i undervisningsforløbene.

Spørgsmålene om registrering, undersøgelse og forebyggelse i forbindelse med nærvæd ulykker og ulykker er formuleret således, at rigtig mange svarer bekræftende. Hvorimod kun 12% svarer helt afvisende. Det vurderes, på grundlag af interviews og virksomhedsbesøg, at der svares bekræftende i tilfælde af, at virksomheden anvender praksisser omkring registrering, undersøgelse og forebyggelse af ulykker. En række af disse virksomheder anvender ikke den samme praksis på nærvæd ulykker. Det er positivt at mange virksomhedsdeltagere vurderer at de arbejder med disse praksisser. Men spørgeskemaets begrænsning er, at det ikke fremgår i hvilket omfang, ligesom der heller ikke kan konkluderes hvilket niveau af læring, virksomhe-

derne opnår i forbindelse med deres praksis omkring registrering, undersøgelse og forebyggelse af nærvæd ulykker og ulykker.

De redskaber, øvelser, værktøjer og vejledninger som er taget i anvendelse i forløbene for at introducere og videreudvikle deltagernes evne til at lære af nærvæd ulykker og/eller ulykker, har været mange og omfattende. Fra interviews af konsulenterne er tilbagemeldingen, at den opgave har været en udfordring.

CRESEA har arbejdet særligt på at udvikle og formidle øvelser og værktøjer som kan oplære virksomhederne i at lære af nærvæd ulykker og ulykker. Green Network understreger, at de vurderer at professionelle såvel som nybegyndere kan blive ved med at blive bedre til at lære af ulykker og nærvæd ulykker via øvelse i grundige ulykkesanalyser. Det tema egner sig derfor – ifølge Green Network – til både at indgå i et længerevarende forløb, men også til enkeltstående temadage, hvor både nybegyndere, let øvede og øvede kan få stort udbytte af øvelsesarbejde med konkret at analysere en (tragikomisk) ulykkeshændelse.

CASA har i materialet beskrevet og udviklet en række enkle værktøjer, som kan oplære virksomhederne i at lære af nærvæd ulykker og ulykker. For eksempel får Russisk Roulette koblet virksomhedspersoners evne til at komme med den gode fortælling om skæbnesvangre øjeblikke med muligheden for at lære og handle på disse fortællinger, så de bliver oversat til en mulighed for forebyggelse.

Flere konsulenter vurderer, at de rationelle tankegange i nogle ulykkesundersøgelsesmetoder kan være for stor en mundfuld for gruppen af små og mellemstore virksomheders arbejdsmiljøpersoner. Hele vejen rundt har konsulenterne erfaringer med, at de rationelle ulykkesundersøgelsesmetoder ikke er let tilgængelige for praktikerne fra virksomhederne. KPMG gør i slut-evalueringsinterviewet klart, at en tegneserie fremvisning af en ulykkeshændelse er et rigtig godt udgangspunkt for at slå fast, at en ulykke har flere årsager. Altså erkendelsen af at en ulykke har mere end én årsag, vurderes her at være et skridt videre i praktikernes bevidsthed om, hvad de skal lede efter i undersøgelse af ulykker eller nærvæd ulykker.

### **Spørgsmål 20 om håndbog i virksomheden**

53% har oprettet en håndbog eller mappe til virksomhedens systematiske arbejdsmiljøarbejde under projekt forløbene. Det er positivt at de har samling på deres arbejdsmiljødokumenter, men kvaliteten i dokumenterne og i hvilket omfang håndbogen i praksis benyttes til det systematiske arbejdsmiljøarbejde kan ikke udledes af dette spørgsmål.

### 3. KPMG projektet (Small Risk)

#### Vurdering:

Projektet bygger på vækstgruppeprincippet og konceptet har en god kombination af ulykkesforebyggelse og arbejdsmiljøledelse med fokus på at gøre det enkelt og nemt. Der gives en grundig vejledning til kommende undervisere og den store detaljeringsgrad i undervisningsmaterialet gør det let at gå til for en underviser. Der er gode illustrationer og eksempler i materialet og der er lagt vægt på at gøre værktøjerne enkle og operationelle. Desuden er det en styrke at der lægges vægt på en god kommunikation og sikkerhedskultur omkring arbejdsmiljøarbejdet på den enkelte virksomhed. Forløbet egner sig til små virksomheder, der ønsker at styrke forebyggelse af ulykker via indførelse af arbejdsmiljøledelse. Men også større virksomheder vil kunne få et godt udbytte af forløbet.

Small RISK har sat fokus på forebyggelse af risici, forebyggelse af ulykker og på etablering af arbejdsmiljøledelse. Gennem fem workshops og hjemmeopgaver er virksomhederne blevet undervist og vejledt i opbygning og implementering af et arbejdsmiljøledelsessystem, der kan certificeres. Virksomhederne har været involveret i et forløb som strækker sig over 9 måneder.

Projekt Small Risk er gennemført af KPMG's arbejdsmiljøkonsulent Dorte Nedermark, Gitte Goldschmidt og Bo Bager. Projektets resultat er en:

- Håndbog om arbejdsmiljøledelse
- Vejledning til undervisere
- Workshopmappe

Håndbog om arbejdsmiljøledelse bygger på en bearbejdning og forenkling af materialet "På sporet af arbejdsmiljøledelse" fra BAR Service og Tjenesteydelser. Vejledning til undervisere og workshopmappe er et specifikt produkt af nærværende projekt: Small Risk. I workshopmappen indgår fem forslag til kampagnemateriale, hvoraf to er udarbejdet i samarbejde med BAR Service og Tjenesteydelse. I dette kapitel gennemgås og kommenteres konceptet, udvalgte dele af materialet og rekrutteringsprocessen.

#### 3.1 Small Risk Koncept, mål og principper

Formålet med projekt Small Risk var at styrke små og mellemstore virksomheders evne til ulykkes- og risikohåndtering ved at indføre systematisk og forpligtende arbejdsmiljøarbejde i form af arbejdsmiljøledelse, der kan bidrage til at antallet af ulykker reduceres. Det skulle opnås gennem videreudvikling og udvælgelse af værktøjer, der kan anvendes af små og mellemstore virksomheder til selv at indføre arbejdsmiljøledelse med en særlig opmærksomhed hen

imod en sikring af redskaber til og fokus på ulykker og risikohåndtering. Et formål der blev opnået ved udvikling af et workshopforløb og dertil hørende materialer.

Konceptet er fem workshops. Til de fem workshop er der udarbejdet workshopmateriale og kampagnemateriale, som har de små og mellemstore virksomheder som målgruppe. Til undervisere og formidlere er der udviklet en underviservejledning, som er målrettet arbejdsmiljøprofessionelle, der har kendskab til arbejdsmiljølovgivningen, arbejdsmiljø-organiseringen i små og mellemstore virksomheder og som har indsigt i ledelsessystemer. Samtidig er eksisterende materiale og metoder bearbejdet: Herunder en håndbog i arbejdsmiljøledelse, som er videre udvikling og forenkling af materialet: "På sporet af arbejdsmiljøledelse". Håndbog, kampagnemateriale, underviservejledning og workshopmappe er bearbejdet og udviklet gennem et workshopforløb med 8 deltagende små og mellemstore virksomheder.

### 3.2 Workshop og forløb

Projekt Small Risk består af fem workshopforløb, workshopmappe og håndbog om arbejdsmiljøledelse. Virksomhederne deltager i de fem heldags workshop som er fordelt med 1-2 måneders mellemrum i en periode på ca. 9 måneder. I den periode skal virksomhederne opbygge en systematik i deres arbejdsmiljøarbejde, bl.a. ved at udarbejde virksomhedens egen håndbog. En oversigt over indhold og opgaver på de fem workshops kan ses i tabel 3.1.

| Workshop          | Indhold                                                              | Opgaver                                                                                                          |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Workshop 1</b> | Status på arbejdsmiljøarbejdet<br>Indsatsområder<br>Faktiske forhold | 1. opgave: Arbejdsmiljøstatus, indsatsområder, mål og handlingsplaner, egen arbejdsmiljøledelseshåndbog          |
| <b>Workshop 2</b> | Arbejdsmiljøpolitik<br>Organisering<br>Kortlægning<br>Overvågning    | 2. opgave: Arbejdsmiljøpolitik, organisering, identifikation af nødvendige procedurer og instruktioner           |
| <b>Workshop 3</b> | En god sikkerhedskultur<br>& kortlægning af farlige situationer      | 3. opgave: Find fem farlige, samt bearbejdning og handlingsplaner                                                |
| <b>Workshop 4</b> | Procedurer                                                           | 4. opgave: Systemprocedurer & system for afvigelser                                                              |
| <b>Workshop 5</b> | Audit<br>Evaluerings af system<br>Arbejdsmiljøreddegørelse           | 5. opgave: Procedure for intern audit, evaluering af system og eventuel udarbejdelse af arbejdsmiljøreddegørelse |

**Tabel 3.1. Oversigt over Small Risk Workshopforløbs indhold og opgaver.**

Det er valgt at fremhæve følgende egenskaber i Small Risk projektet:

- 1) Workshop, opgaver på stedet og hjemmeopgaver (pædagogik)
- 2) Enkelt eller operationelt
- 3) Kommunikation & en god sikkerhedskultur

### **Workshop, opgaver på stedet og hjemmeopgaver**

Ved hver workshop er der hjemmeopgaver til næste workshop. Hjemmeopgaver til næste workshop er listet til at omfatte 6-10 punkter pr. gang. De to virksomheder der blev besøgt og interviewet, og KPMG konsulenten havde erfaret, at virksomhederne havde let ved at udføre hjemmeopgaverne. Virksomhederne oplevede ikke, at listen af hjemmeopgavepunkter var for omfattende. Det tilskrives, indtil videre, at hver workshop var et sted hvor deltagerne arbejdede: En virksomhedsdeltager forklarer, at hun allerede på workshoppen nåede mere end halvejs gennem listen af opgaver, så det var ingen sag at gøre listen af hjemmeopgaver færdige inden det næste seminar. Metoden fremmer virksomhedens forståelse af opgaven og sikrer at de er kommet godt i gang på selve workshoppen inden de skal hjem og fuldføre opgaven.

### **Enkelt eller operationelt**

Enkelt eller operationelt. Small Risk projektet er opmærksom på, at målet er at forenkle den opgave det er, at indføre arbejdsmiljøledelse i en lille eller mellemstor virksomhed. Helt enkelt er de to blanketter aftaleskema og stjernerapport/handlingsplan ifølge KPMG en nøgle til at få en lille virksomhed til at se det som en enkel opgave. En lille virksomhed har brug for to faneblade i en mappe: En fane med aktive stjernerapporter/handlingsplaner, og en anden fane med arkiverede og afsluttede (stjerne)rapporter. Selve arbejdsmiljøledelsessystemet opbygges og beskrives med mappen "Håndbog om arbejdsmiljøledelse", der har 12 faneblade. Når virksomheden er færdig udgør denne mappe dokumentation for arbejdsmiljøledelsessystemet.

### **Kommunikation & en god sikkerhedskultur**

Kommunikation & en god sikkerhedskultur er værktøjer som på den ene side forudsætter synlig og forpligtiget ledelse, og som på den anden side kræver en involvering af medarbejderne. Det er særligt for KPMG, at de i Small Risk projektet har kommunikation, sikkerhedskultur og involvering af medarbejderne som tydelige parametre i undervisningen.

En interviewet virksomhed har været meget tilfreds med projektforsløbet. Der er kommet mere fokus på arbejdsmiljø hos ledelsen i forbindelse med projektet, og virksomheden har besluttet at blive arbejdsmiljøcertificeret som en konsekvens af deltagelsen i forløbet. Der er også kommet mere system i arbejdsmiljøarbejdet, og skabt større tryghed blandt medarbejderne. I dag bliver der således i højere grad fulgt op på tingene og medarbejderne ved hvem de kan spørge. Virksomheden har i forbindelse med projektet nedsat en arbejdsmiljøgruppe, en trivselsgruppe og en styregruppe (sikkerhedsorganisationen). De ønsker at involvere så mange medarbejdere i arbejdsmiljøet som muligt og en række medarbejdere har blandt andet deltaget i udarbejdelse af pjecer om stress, kritisk sygdom, seniorpolitik osv. Virksomheden har



været repræsenteret med tre deltagere på de fleste workshops. De fleste metoder og værktøjer fra undervisningen er blevet anvendt i virksomheden, blandt andet om politikker, kortlægning, dagsorden til sikkerhedsudvalgsmøder, sikkerhedsrunderinger, registreringer mm. De har eksempelvis også haft gode erfaringer med at benytte værktøjet "arbejds miljøindeks" og "find 5 farlige", som de også overvejer at bruge i relation til kvalitetsstyring.

Arbejds miljølederen har brugt en god del af materialet fra projektet til at undervise forskellige afdelinger internt om "hvorfor arbejds miljøledelse" og "hvad er miljøledelse". Ved besøg af Arbejdstilsynet (inden certificering) fik de karakteren "1" og fejrede det med kage til hele virksomheden. De positive resultater bliver i dag gjort mere synlige for medarbejderne, og det primære arbejds miljømål for det kommende år er at forbedre kommunikationen om arbejds miljøet, blandt andet via kampagner.

### 3.3 Underviservejledning, undervisningsmateriale og værktøjer

Produktet fra Small Risk er en CD Rom, som indeholder håndbog om arbejds miljøledelse, vejledning til underviser og en workshopmappe. I tabel 3.2 ses materialet med stikord til værktøjer, eksempler, procedurer, opgaver mm. Materialet er mange steder flot illustreret med farverige tegninger.

| Materiale                              | Målgruppe                                                        | Bruges                                                               | Gode råd                                                    |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Håndbog om arbejds miljøledelse</b> | Virksomheder<br>Egnet til mindre og mellemstore virksomheder     | Til opbygning af deres egen dokumentation/håndbog som led i workshop | Kan bruges alene af virksomheder med andre ledelsessystemer |
| <b>Vejledning til underviser</b>       | Arbejds miljørådgivere                                           | Introduktion til mapperne                                            | Bedst med erfaring                                          |
| <b>Workshopmappe</b>                   | Virksomheder<br><br>Egnet til mindre og mellemstore virksomheder | Undervisning af virksomheder i fem workshops                         | Workshop går fint på tværs af brancher                      |

**Tabel 3.2. Oversigt over Small Risk produkter og målgruppe (kilde: KPMG Small Risk slutrapport, KPMG Advisory, december 2005).**

CD-rommen indeholder en "vejledning til cd-rom", som guider modtageren i gennem til produktion af to mapper. En mappe med håndbog om arbejds miljøledelse fordelt på 12 faneblade. En workshopmappe med workshopmateriale, kampagnemateriale og links til vigtige bilag. Workshopmappen er ligeledes fordelt på 12 faneblade.

Det er valgt at fremhæve følgende elementer:

- Arbejdsmiljøindeks
- Stjernerapport/handlingsplan
- Aftaleskema, procedure, kommunikation og involvering
- Sikkerhedskultur
- Tegneserie: Find årsager til det brækkede ben
- Find fem farlige

### **Arbejdsmiljøindeks**

Arbejdsmiljøindeks: Et kommunikationsværktøj, hvor ledelse, sikkerhedsrepræsentanter og udvalgte medarbejdere mødes til selvevaluering af arbejdsmiljøet, og arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden. Værktøjet er frit tilgængeligt på Capacent's hjemmeside og bygger på samme principper som EFQM Excellence Model, Socialt Indeks m.v.. En virksomhed beretter at have anvendt det efter hensigten: 10 ansatte (ud af ca. 50) mødtes til en workshop fra 10.00-15.00 og gennemgik arbejdsmiljøindekset fra A-Z. En KPMG konsulent beretter at værktøjet giver et godt overblik, og et godt grundlag for kommunikation. For hvert emne skal der tages en beslutning om den samlede vurdering. Hvis én har sat den lavt, og en anden meget højt, så kan det så danne udgangspunkt for argumentation ... og derpå en beslutning om endelig samlet vurdering.

### **Stjernerapport**

Stjernerapport/handlingsplan er en nøgle til at gøre arbejdsmiljøledelse enkel. En stjernerapport er en handlingsplan, der bruges til at styre forandringer og til at følge op. , en rapport hvor man tjekker op, og en rapport som indeholder handlingsplan. Der skrives en stjernerapport, når et problem identificeres, når man får en god idé, eller hvis en intern audit viser afvigelser fra det aftalte. Hvert problem eller god ide får et skema. I stjernerapporten skrives handlinger, ansvarlig samt tidsfrist. Skemaet bruges til at styre hvor langt, man er nået. Der er plads til at skrive opfølgning – er tingene gjort?, samt til at afslutte sagen med en kort evaluering. Igangværende og afsluttede stjernerapporter/handlingsplaner samles hver for sig. Så kan man altid dokumentere den aktuelle handlingsplan samt det, man er færdige med.

### **Aftaleskema, procedurer, kommunikation og involvering**

Procedurer er gennemgående tema i workshopforløbet. Særligt i workshop 2, workshop 4 og workshop 5 fylder procedurer en del af programmet. Den helt konkrete operationelle tilgang, hvor virksomhederne hjælpes til at skrive procedurer på workshoppen er indarbejdet i undervisningsforløbet. Procedure skrives i aftaleskemaet. Procedurer opfattes som lokale aftaler eller spilleregler om fremgangsmåder på alle vigtige områder for arbejdsmiljøet

Det er karakteristisk for KPMG at de giver særlig plads til omtalen af en procedure for kommunikation af arbejdsmiljø. Hvis der er en ad-hoc gruppe som har identificeret og taget action på identifikation af risici, f.eks ved at finde farlige steder og farlige situationer, så er det afgøren-

de for at involvere og udvikle hele sikkerhedskulturen, at de farlige steder og farlige situationer bliver synliggjort. Samtidig med at en kommunikation af handlingsplanen for disse risici bliver formidlet. Kommunikation er et tydeligt tema i KPMG's materiale om arbejdsmiljøledelse. Det understreges af KPMG's håndbog om arbejdsmiljøledelse, hvor det ene af de 11 emner er: "Kommunikation – information om arbejdsmiljø".

Generelt er det bemærkelsesværdigt tydeligt, at der i talen om procedurer løbende understreges, at det er afgørende at involvere de medarbejdere, som en procedure vedrører. En besøgt virksomhed kan fremvise et arbejde, som netop afspejler at workshopforløbet hjalp den pågældende virksomhed til at delegere arbejdet ud i organisationen ved at lade forskellige medarbejdere indgå i forskellige ad-hoc opgaver.

### **Sikkerhedskultur**

KPMG er særlige ved at have medtaget et værktøj om sikkerhedskultur. Det afgørende sættes her til at være en ledelsesforpligtelse, som i forhold til arbejdsmiljøledelse kan baseres på at ledelsen, sikkerhedsorganisationen, og ildsjæle blandt medarbejderne "vil" sikkerhedskultur.

Første trins værktøj om sikkerhedskultur bliver derfor en debat om argumenterne for at ville sikkerhedskultur (Sikkerhedskultur – hvorfor?): Det handler om at kvalitet og sikker kultur følges ad, om at god indtjening og sikker kultur følges ad, om at medarbejdere føler sig værdsat, om at tiltrække og fastholde arbejdskraft, om at være stolt af sin arbejdsplads etc.

Næste trin er værktøj om sikkerhedskultur (sikkerhedskultur – hvordan): Værdier og synlige værdier er et redskab til forankring og udvikling af en god sikkerhedskultur. Ledelsen skal gå foran og selv praktisere det. De skal turde udtale forventninger, anerkende og belønne. De skal gøre det igen og igen og igen.

Medarbejderne skal involveres. De skal bidrage til den fælles kultur og sætte ord på. De skal involveres i fokus på forebyggelse, i analyse og læring af farlige situationer og farlige steder, og de skal praktisere sikkerhed uden kompromis. Processen hen imod en god sikkerhedskultur kan understreges med ting. Værdier kan også vises med ting. Det er med medarbejdernes egne forslag muligt at finde virksomhedstilpassede måder til at belønne og anerkende god sikkerhedskultur. Diplom, vandrepokal og statistikvisere er nogle af forslagene.

### **Tegneserie: Find årsager til det brækkede ben**

Med udgangspunkt i en tegneserie (del af plakat fra Grafisk BAR) på fire tegninger hvor der opstår en farlig situation, diskuteres årsagerne til situationen og hvordan den kunne have været undgået. Det virker godt at tage udgangspunkt i en illustreret situation, som alle deltagerne kan forholde sig til.

### **Find fem farlige**

Find fem farlige er et værktøj (Hjemmeopgaven til workshop 4), der går ud på at finde fem farlige situationer i virksomheden. Først læses korte resumeer af ulykker, der alle har fundet sted. Herefter skal medarbejderne ud i virksomheden og finde fem farlige situationer. Efterfølgende gennemgås situationerne og det besluttet hvad der fremover kan gøres for at undgå dem eller at forebygge udvikling til en decideret ulykke. De fundne situationer og tilhørende beslutninger synliggøres for de ansatte. Igen et eksempel på at der i projektet lægges vægt på information og kommunikation omkring arbejdsmiljøet. Anden del af hjemmeopgaven er at udarbejde en procedure for ulykkesforebyggelse og undersøgelse, hvor der skal tages stilling til en række elementer. Det er en god måde at bygge hjemmeopgaven op ved først at gennemføre en praktisk øvelse, som skærper fokus på farlige situationer der kan føre til ulykker, for derefter at skulle skrive en procedure som kræver mere "teoretisk" viden.

Undervisningsmaterialet formår at kombinere et fokus på forebyggelse af ulykker med implementering af et arbejdsmiljøledelsessystem på en overskuelig måde ved at tage udgangspunkt i enkle og effektive værktøjer hvorefter der kobles procedurer på.

## **3.4 rekruttering, motivation og forpligtelse**

KPMG's målgruppe for projekt Small Risk er små og mellemstore virksomheder. Virksomhederne blev rekrutteret ved udsendelse af invitation via KPMG's publikationsdatabase og via KPMG's kundedatabase for små og mellemstore virksomheder. Der blev derudover udsendt invitation via Gartneribrugets Arbejdsgiverforening, Emballageindustrien, Dansk Industri, Industriens Miljøklub Fyn, Grønt Netværk Sønderjylland og Netværk for Grøn erhvervsudvikling i Storstrøms Amt. Udover et ønske om at have virksomheder fra de brancher som førnævnte netværk omfatter, så var antallet af ansatte et rekrutteringskriterium: Virksomhederne skulle have færre end 50 ansatte.

Som en del af rekrutteringsprocessen har KPMG udarbejdet en invitationsfolder, som indeholder en introduktion til Small Risk workshopforløbet, en beskrivelse af indsats og udbytte og en indbydelse til intro-møde. Intromødet blev afholdt hos KPMG.

11 virksomheder blev rekrutteret til forløbet. Efter introduktionsmødet og den først workshop, valgte tre virksomheder ikke at tilmelde sig resten af forløbet, mens de resterende 8 gennemførte hele forløbet, se Tabel 3.3. Small Risk har med et frafald på 27% klart det laveste frafald blandt de 5 projekter, og det skal understreges at de 8 virksomheder der skrev under på en samarbejdsaftale efter første workshop gennemførte forløbet. Projektet har opnået deltagelse af op til tre personer fra to virksomheder, en ledelses- og en medarbejderrepræsentant samt en kvalitetsstyringsansvarlig. For de øvrige 6 virksomheder deltog én person, dog havde tre af virksomhederne en medarbejderrepræsentant med på en enkelt workshop. Der har været fravær af virksomheder til enkelte workshops.

| <b>Tilmeldte</b> | <b>Gennemførelse</b> | <b>Frafald</b> |
|------------------|----------------------|----------------|
| 11 virksomheder  | 8 virksomheder       | 3 virksomheder |
| 100%             | 73%                  | 27%            |

**Tabel 3.3. Gennemførelse og frafald af virksomheder i forløbet.**

KPMG var på forhånd positivt indstillet overfor rekruttering af virksomheder fra forskellige brancher. De er fortsat af den vurdering, at det er positivt at have deltagende virksomheder fra forskellige brancheområder med i samme workshopforløb. Dette bekræfter den interviewede virksomhed også, og lærte blandt andet af, hvordan en lille deltagende virksomhed kommunikerer med sine medarbejdere. De øvrige virksomheder har alle givet udtryk for, at det er godt med forskellige brancher. Først havde de set det som en barriere. Men senere blev det en styrke, for så er man ikke sammen med virksomheder, der konkurrerer med hinanden. Og problemstillinger i arbejdsmiljøledelse handler meget om hvordan man inddrager medarbejdere/kollegaer, hvordan man kommunikerer, skaber sikkerhedskultur mv. Her står alle brancher lige – idet de handler om at motivere mennesker. Der er kun få branchespecifikke forhold.

### **Motivation og forpligtelse**

KPMG har udarbejdet en invitationsfolder, som indeholder en introduktion af Small Risk workshopforløbet. I invitationsfolderen informeres om indsats og udbytte.

Indsatsen er beskrevet som krav virksomheden forpligter sig på at bidrage med: De skal indgå en samarbejdsaftale med KPMG, de skal udpege en tovholder, de skal sikre forankring gennem deltagelse af ledelsen og medarbejdere, de skal deltage i 5 workshops, de skal afsætte den fornødne tid til at løse hjemmeopgaver, og så har de selv ansvaret for at lave en eventuel aftale med et certificeringsorgan. Virksomhedens udbytte er, at KPMG bidrager med de fem workshops, materialer og ideer, erfaringsudveksling, individuel rådgivning og mulighed for certificering.

Samarbejdsaftaler og spilleregler for deltagelse er redskaber som indgår i KPMG's Small Risk workshopforløbet. Virksomheden skriver under på at den forpligter sig til at overholde kravene i samarbejdsaftalen. Det vurderes at den forholdsvis detaljerede samarbejdsaftale samt konsulentens insisteren herpå har skabt forpligtelse hos virksomhederne og medvirket til at alle tilmeldte virksomhederne har deltaget i hele forløbet.

## 4. COWI projektet

### Vurdering:

Projektet bygger på vækstgruppeprincippet og er et godt koncept, hvor undervisningsforløbet tager udgangspunkt i OHSAS 18001 for arbejdsmiljøledelse, der benyttes som den røde tråd gennem de syv seminarer. De første to seminarer bliver lidt for teoretiske. Her bør integreres en række praktiske eksempler, så deltagerne bedre kan se hvad de får ud af at deltage i forløbet og et tema som eksempelvis lovgivning kunne tones lidt ned eller flyttes. Udover undervisningsmaterialet er der udarbejdet en flot pjece til rekruttering af deltagere samt en undervisningsvejledning. Forløbet egner sig til små virksomheder, der ønsker at styrke forebyggelse af ulykker via indførelse af arbejdsmiljøledelse. Men også større virksomheder vil kunne få et godt udbytte af forløbet.

Titlen på COWI projektet er *"Ulykkesforebyggelse på små virksomheder gennem arbejdsmiljøledelse"*. COWI har med dette projekt haft fokus på ulykkesforebyggelse på små virksomheder gennem etablering af et arbejdsmiljøledelsessystem, som skal muliggøre at virksomhederne følger opbygningen i OHSAS 18001.

COWI projekt er gennemført af Marchen Petersen, Henrik Bonnesen og Ester Jensen. Projektets resultat er CD Rom som indeholder en arbejdsmiljøhåndbog, en drejebog med undervisningsmateriale til alle 7 seminarer og en introduktion til undervisere, som uddyber og forklarer hvordan et tilsvarende vækstgruppeforløb kan etableres.

Projektet har resulteret i:

- Informationsfolder
- Drejebog
- Arbejdsmiljøledelseshåndbog
- Introduktion til undervisere
- Slutrapport

Produkterne er målrettet arbejdsmiljørådgivere. Projektet vil blive præsenteret og vurderet i det følgende.

### 4.1 COWI koncept, mål og principper

Formålet med projektet har været at motivere små virksomheder til at højne deres sikkerhedsmæssige niveau. Forløbet skal hjælpe virksomhederne til at opbygge et arbejdsmiljøledelsessystem med fokus på forebyggelse af ulykker. I COWI's projekt har der fra starten af været

stor vægt på to ambitioner: For det første var seminarforløbet opbygget, så virksomhederne havde mulighed for at blive certificeret efter OHSAS 18001. For det andet var fokus på formidling af værktøjer og metoder til ulykkesforebyggelse.

Formen er opbygget som et vækstgruppeforløb, hvor deltagernes erfaringer skal bidrage med en stor del af den nødvendige inspiration. Konceptet er syv halvdagsseminarer. Til de syv seminarer er der udarbejdet en drejebog, som indeholder programmer, power point støttede oplæg med figurer, oplæg til gruppearbejde og oplæg til hjemmeopgaver. Drejebogen er suppleret med en introduktion og en arbejdsmiljøledelseshåndbog, som alle er samlet på en CD rom.

## 4.2 Vækstgruppeforløb & seminarer

COWI projekt er et vækstgruppeforløb med syv seminarer, som afholdes henover en periode på 9 måneder i perioden august 2004 til april 2005. Tidsintervallet mellem hver workshop er 1 måned, og afslutningsvis er der 3 måneder mellem 6. og 7. seminar. Virksomhederne guides via de 7 halvdagsseminarer gennem opbygningen af et arbejdsmiljøledelsessystem trin for trin. Det er et forløb som kræver, at deltagerne efter hvert seminar gennemfører hjemmeopgaver på deres egen virksomhed. En oversigt over seminarerne kan ses i figur 4.1.



Figur 4.1. Oversigt over de syv seminarer (fra COWI's drejebog).

En fordel ved seminarforløb med deltagelse af en række virksomheder er, at virksomhederne kan udveksle erfaringer på seminarerne. Konsulentens gode råd til én virksomhed, kan flere af de andre virksomheder måske også bruge, og ved at en virksomhed præsenterer sin hjemmeopgave og kommer med eksempler på deres arbejdsmiljøarbejde kan de andre få inspiration. Samtidig er et seminarforløb billigere i konsulentbistand end individuelle forløb. 4 af seminarerne blev afholdt på deltagende virksomheder. Herved fik deltagerne mulighed for at se andre deltageres virksomheder, og det gav underviseren mulighed for at inddrage arbejdsmiljøforhold fra virksomheden i opgaver.

### **De første seminarer for teoretiske til virksomhederne**

Konsulenten nævner selv, at de på det seminar 1 havde stor succes med at starte op med en præsentationsrunde, hvor alle deltagerne kom på banen. Gennemgangen af OHSAS 18001 blev der imod oplevet som abstrakt for mange af virksomhederne, og fokus på systemer virkede uvedkommende for deltagerne. De er ikke interesseret i store systemer, og de stejler overfor begreber som systematisk arbejdsmiljøarbejde og lignende begreber, som får dem til associere til store systemer. De ønsker ikke noget meget bureaukratisk, de ønsker noget enkelt. Som en virksomhed sagde: *"Der skal hele tiden søges efter de simple løsninger når det er til mindre virksomheder, det må ikke blive for teoretisk"*.

De to interviewede virksomheder forklarede, at to af de deltagende virksomheder faldt fra efter de første 2 seminarer, fordi det var for tungt. Det var for teoretisk. Det tog for lang tid at komme i gang med det konkrete arbejdsmiljøarbejde. De fik sagt dette meget direkte til kursusholderne: *"Vi sagde til kursusholderne at det her holder ikke. Det må I gøre om, og så la-vede de om på det, det var fint"*. De to første frafald skyldes ifølge konsulenten, at den ene opkøbte en nabovirksomhed, og derfor ikke kunne arbejde seriøst med projektet, og den anden forklarede at søstervirksomheden også deltog, og kunne formidle viden fra forløbet videre til dem.

På seminar 2 syntes nogle af virksomhederne, at der var blevet snakket for meget om virksomhedernes APV. Nogle virksomheder havde meldt tilbage at: *"For os er det indlysende hvordan APV laves"*. Da virksomhedernes udgangspunkt med hensyn til erfaringer med arbejdsmiljøarbejde var meget forskellige, vil det altid være en balancegang for underviserne hvor meget, der skal gøres ud af det enkelte emne. Det er vigtigt, at alle virksomhederne i forløbet får udarbejdet en god APV, og så vil dem der allerede har rimelig styr på det kunne føle, at de spilder tiden lidt.

Efter tilretning af seminarforløbet efter de 2 første seminarer, har de to interviewede virksomheder været glade for forløbet. Undervisningen har været varieret, og de har fået opbygget en arbejdsmiljømappe, hvor de har udarbejdet relevante dokumenter for deres arbejdsmiljøarbejde. Eksempelvis seminar 4 omhandler 5S (systematisk orden og ryddelighed), ulykker og "tæt på" ulykker har været godt fordi det appellerer til virksomhederne ved at præsentere praktiske værktøjer, som er lette for virksomhederne at forholde sig til. Øvelserne på seminarerne ry-



stede deltagerne god sammen, og virksomhedsdeltagerne tillagde dem stor værdi i de opfølgende interviews.

### **Hjemmeopgaver**

I forhold til hjemmeopgaverne oplevede konsulenten at virksomhederne havde forskelligt engagement. Desuden havde de forskelligt niveau og forskellig mulighed for at gennemføre hjemmeopgaver. Virksomhederne har virket engagerede, men nåede de ikke at lave hjemmeopgaverne, kunne de heller ikke få så meget feed back på seminarerne, og fik derfor et mindre udbytte. I den første hjemmeopgave skal virksomheden hjem og præsentere for de ansatte at de vil indføre arbejdsmiljøledes, hvad det indebærer samt etablere en arbejdsgruppe. Det har givet været svært for en del af virksomhederne at overskue hvad indførelsen af et arbejdsmiljøledelsessystem vil indebære, så denne del af opgaven kan have været svær at gennemføre. De interviewede virksomheder synes begge at opgaverne har været gode og fik drøftet opgaverne med medarbejdere under udarbejdelsen på virksomhederne.

### **Skriveværksted**

Seminar 6 var et "skriveværksted", som af de to interviewede virksomheder og konsulenten betegnes som en stor succes. Formålet med dagen var at virksomhederne med udgangspunkt i deres arbejdsmiljømapper skulle få beskrevet/færdiggjort de dele af ledelsessystemet, som manglede. Det meste af dagen gik med at virksomhederne sad ved computere skrev på diverse dokumenter, hvor de undervejs fik hjælp af konsulenten og hinanden. En interviewet deltager fortalte, at hun udarbejdede deres arbejdsmiljøpolitik på seminaret. Hun skrev for eksempel "vi vil undgå ulykker", hvor konsulenten så fortalte at hun skulle skrive hvordan de ville undgå ulykkerne. Hun synes skriveværkstedet var "genialt" og at det var rart at konsulenterne var der til at stille spørgsmål og hjælpe.

På skriveværkstedet havde deltagerne tid til at få skrevet, hvilket kan være svært i hverdagen på virksomheden, samtidig havde de mulighed for at stille spørgsmål og få svar med det samme, således at de ikke skulle vente til det næste seminar med at komme videre. Skriveværkstedet er et godt element i forløbet, og det kan overvejes om der også kunne indlægges et par timers skriveværksted tidligere i forløbet. Det kunne bidrage til at fremme, at flere virksomheder får påbegyndt (og færdiggjort) deres hjemmeopgaver.

Nogle virksomheder har ifølge konsulenten haft kontakt med hinanden ind i mellem, hvor nogle kendte hinanden på forhånd. Selv om der også var konkurrenter på holdet, var tonen og ånden mellem deltagerne ifølge konsulenten rigtig god.

Projektet virker lidt for ambitiøst i forhold til at ville indføre arbejdsmiljøledelsessystemer i henhold til OHSAS 18001 på de deltagende virksomheder. Det skyldes til dels, at opdragsgiver har ønsket at OHSAS 18001 skal følges. De deltagende virksomheder er mindre virksomheder, og de ønsker ikke et stort system, men et mindre system som fokuserer på et forebyggende arbejdsmiljøarbejde, de kan få til at fungere i hverdagen. Indholdsmæssigt kunne forløbet og-

så have fokuseret mere på motivering og deltagelse af de ansatte til at sikre en forankring af en bedre arbejdsmiljøkultur.

### **Resultater på virksomheder**

For nogen af virksomhederne har resultatet ifølge konsulenten været, at de er gået fra ikke jævnlige møder om arbejdsmiljø og arbejdsmiljøgennemgange til jævnlige og systematiserede møder. For andre virksomheder har fokus mere været på fastholdelse af jævnlige møder og gennemgange. En af de interviewede virksomheder fortæller, at de er blevet mere bevidste om arbejdsmiljøet i hverdagen. De er eksempelvis blevet mere bevidste om at rydde op på lageret og i kemikalierne. De har fået mere styr på det, så de ikke risikere at falde over ting. Der er også indført systematik i møderne. Hver 14. dag mødes medarbejderne en time hvor de blandt andet taler om arbejdsmiljø. Hver 3. måned bruger de fredag eftermiddag sammen hvor de får ryddet op i servicebilerne og på lageret samt holder møde. I hver servicebil ligger der nu en mappe med leverandør brugsanvisninger. De har desuden fået forbedret deres APV, som nu tages op hvert år i december. De har også fået registreret en "tæt på ulykke". Lederen tog et billede, af en ventil som var farlig (ide fra et seminar), og på et møde med medarbejderne fik de set på billedet og talt om ventilen. Der er ikke blevet skrevet noget ned i forbindelse med ventilen. Samlet set har virksomheden udarbejdet og benytter en arbejdsmiljøpolitik, APV, handlingsplan, sikkerhedsrunderinger og "tæt på" ulykker. Virksomheden har en kunde der er arbejdsmiljøcertificeret, og det tager de i dag mere seriøst, fordi de bedre kan forstå hvorfor de skal leve op til krav på dette område.

Den anden interviewede virksomhed har med deltagelse i forløbet ønsket at styrke deres arbejdsmiljøarbejde inden en kommende screening og ønsket mere fokus på holdningsbearbejdning og sund fornuft i arbejdsmiljøarbejdet. Han afholder 2-3 møder om året for alle ansatte, hvor der diskuteres arbejdsmiljøforhold (samt information om ansættelser, ordre mm.), blandt anden gennemgang af "tæt på" ulykker (og arbejdsulykker). En medarbejder har eksempelvis registreret to "tæt på" ulykker, som der er blevet taget hånd om. Ejeren sagde, at *"holdningen skal være, at du skal fortælle om "tæt på" ulykker for at dine kolleger undgår det samme"*. Der er udarbejdet en arbejdsmiljøpolitik og en række arbejdsbeskrivelser og arbejdspladsbrugsanvisninger. Beskrivelserne er foretaget i en dialog med medarbejderne. Det var medarbejderne som ønskede at få lavet en række beskrivelser, som nu ligger i en mappe i servicebilerne. På virksomheden er det blevet OK at kommentere arbejdsmiljøforholdene. Det er også blevet OK at sige til kunden, hvis serviceringen af et anlæg giver arbejdsmiljøproblemer eksempelvis på grund af manglende rækværk.

For begge de interviewede virksomheder har de haft glæde af arbejdsmiljømappe med de udarbejdede beskrivelser under projektforsløbet, således at de altid kan finde de relevante dokumenter ved at de er samlet ét sted.

Konsulenten vurderer, at af de syv virksomheder der gennemførte projektet har de to flyttet sig fra en lav til en høj grad af systematisk arbejdsmiljøarbejde. Tre andre havde fra start en

høj grad af systematik, men opnåede alligevel forbedringer, og de to sidste er ikke nået så langt i deres arbejdsmiljøarbejde, men har dog opnået en fremdrift og har fået god indsigt i, hvordan de kan komme videre.

### 4.3 Undervisningsvejledning, materiale og værktøjer

Der er udarbejdet en CD rom for projektet som indeholder en introduktion til kommende undervisere samt en drejebog for seminarrækken, inddelt i 7 afsnit, ét for hvert seminar. Desuden indeholder Cd-rommen et eksempel på en hel arbejdsmiljøhåndbog. Cd-rommen har en god og overskuelig struktur, som gør den nem at finde rundt i. I det følgende præsenteres og kommenteres først introduktionen til undervisere, herefter informationsfolderen til deltagerne og til slut udvalgte dele af undervisningsmaterialet.

#### Introduktion til undervisere

Der er udarbejdet en vejledning på 16 sider til kommende undervisere. Denne vejledning og vejledningen i Green Network projektet ligner hinanden en del i struktur og indhold. Vejledningen beskriver, hvordan et vækstgruppeforløb kan etableres og gennemføres. Notatet har en god struktur der begynder med et resumé, som er mere en introduktion der beskriver formålet med forløbet ("*...at motivere små virksomheder til at højne deres sikkerhedsmæssige niveau*") og hvad virksomhederne forventes at have gennemført ved afslutningen af sidste seminar, som er:

- Gennemført en arbejdsmiljøkortlægning
- Formuleret en arbejdsmiljøpolitik
- Opstillet arbejdsmiljømål og -succeskriterier
- Afprøvet og implementeret systemer til ulykkesforebyggelse
- Udviklet relevante procedurer for at sikre en systematisk arbejdsmiljøstyring

I formålet står ikke direkte at målet med forløbet er arbejdsmiljøledelsessystem med mulighed for certificering efter OHSAS 18001. Undervisningsmaterialet (som beskrives senere) tager udgangspunkt i OHSAS 18001 og Cd-rommen indeholder et eksempel på en arbejdsmiljøhåndbog. Det kan tolkes således, at virksomhederne i forløbet ikke ønskede en certificering, og derfor er formålet med projektet blevet ændret, således at forløbet ikke nødvendigvis skal føre til et certificerbart system, men at virksomheder med et lidt lavere ambitionsniveau også kan få et godt udbytte af forløbet. Der gøres således i vejledningen opmærksom på, at indholdet på seminarerne undervejs bør drøftes med deltagerne og eventuelt tilpasses. Der gives som eksempel, at hvis virksomhederne ikke ønsker certificering, kan indlægget om OHSAS 18001 kortes ned og i stedet kan der gennemføres en gruppeopgave, så der skabes bedre balance mellem teori og øvelse.

Her efter beskrives planlægning og opstart af forløbet med stikord til emnerne i venstre margin. Det indeholder en række relevante oplysninger om blandt andet identifikation af virksom-

heder og praktiske forhold omkring afholdelse af seminarer. Herefter beskrives den overordnede ide med vækstgruppeprincippet og strukturen for seminarerne (del 1: erfaringsudveksling, hjemmeopgaver diskuteres, del 2: metode (teori) og øvelser, del 3: gennemgang af hjemmeopgaver. Herefter gennemgås de 7 seminarer over en side hver, opstillet i overskuelige skemaer som beskriver seminarets formål, indhold og hjemmeopgave.

Der er også vedlagt informationsfolder om projektet, informationsbrev, tilmeldingsblanket og intern evalueringsskabelon. Det er en god ide med en tilmeldingsblanket, hvor deltagerne skriver under på at de ønsker at deltage. Selvom der på blanketten ikke direkte står at de forpligter sig til at deltage i hele forløbet, så er det dog en form for forpligtelse at skrive under. Det er også godt at der er vedlagt en skabelon til evaluering af det enkelte seminar. Herved kan underviseren få en hurtig tilbagemelding på deltagernes syn på seminaret, og underviseren har derved mulighed for løbende at tilpasse forløbet til virksomhedernes tilbagemeldinger.

### Informationsfolder

Der er udarbejdet en informationsfolder, der vurderes at have et flot grafisk lay-out. Folderen bærer overskriften: *"Hvilken farve foretrækker du?"* med et billede af et trafiklys med smileys, som en direkte henvisning til Arbejdstilsynets smiley-ordning (se figur 4.2).



**Figur 4.2. Forsiden på informationsfolderen til rekruttering af virksomheder**

Tekst og billede giver et godt blikfang. Ved siden af står der: *"Gør din produktion mere sikker"*, og hvis nogen skulle være i tvivl om hvad det handler om, er overskriften på næste side "Arbejdsmiljøledelse" med underoverskrifterne "hvorfor" og "hvordan". Midtersiden giver svar

på hvad arbejdsmiljøledelse er i stikordsform, i form af en virksomhedsejers personlige svar på arbejdsmiljøledelsens hvorfor og hvordan.

Informationsfolder og informationsbrev til virksomhederne virker informative og gennemtænkte, hvor informationsfolderen er flot og lettilgængelig, og informationsbrevet indeholder relevante oplysninger om blandt andet indhold på seminarerne i let tilgængeligt sprog og datoer for seminarernes afholdelse. De store ord om OHSAS 18001 er ikke med. Der er også ryddet ud i al snak om systematisk arbejdsmiljøarbejde eller andre begreber som måske kan associeres til store systemer. Der er dog også en modsætning, idet seminar 1 netop fokuserer meget på OHSAS 18001. Det kan som tidligere nævnt have skabt forventninger hos nogle af de deltagende virksomheder, om et forløb, som var mindre "teoretisk" end det reelt er.

### **Drejebog til undervisere**

I det følgende præsenteres og vurderes drejebogen for de 7 seminarer kort. Herefter fremhæves enkelte værktøjer. Drejebogen er som før nævnt godt struktureret og nem at finde rundt i. Oplæggene (slides) er suppleret med en række tegninger og fotos til illustration af indholdet. Det virker rigtig godt med konkrete fotos af eksempelvis en farlig situation, som virksomhederne har let ved at forholde sig til. Det er godt at der i materialet findes eksempler på dokumenter til en arbejdsmiljøledelseshåndbog. For de virksomheder der ønsker at udarbejde disse dokumenter bliver det nemmere, når der kan tages udgangspunkt i et eksempel som viser struktur og indhold.

Det er et opfattende materiale med mange slides, som en kommende kursusholder vurderes at have let ved at overtage, idet detaljeringsgraden i informationerne er høj. Den er som tidligere nævnt indimellem lidt for høj (især de første kursugange). Den grundige gennemgang af OHSAS 18001 principper og lovgivning på seminar 1, kunne overvejes at tones ned til fordel for en konkret case: Gennemgang af implementeringsforløbet på en konkret virksomhed, hvad var svært/let undervejs, hvad bør man være specielt opmærksomme på, hvilke aktiviteter blev igangsat og hvad blev resultatet med arbejdsmiljøledelsessystemet (konkrete forbedringer, antal ulykker, systematisk, arbejdsmiljøkultur osv). Et andet forslag kunne være at begynde med de mere konkrete værktøjer som 5S, og efter et par seminarer hvor virksomhederne i forbindelse med hjemmeopgaverne har arbejdet med forbedringer bygger en politik, mål og handlingsplaner på. Akademikere er ofte vant til at begynde med teorien og derefter praksis. Men for en række virksomheder, især de små tyder dette projekt på, at der bør vælges en anden tilgang. De motiveres i højere grad til en forebyggende indsats ved at forstå praksis (fokus på de konkrete forbedringer) før teori.

Der er valgt at fremhæve enkelte værktøjer fra drejebogen, som fungerede godt i undervisningen:

- Arbejdsmiljøpolitik og handlingsplan
- 5S – Systematisk orden og ryddelighed
- Sikkerhedsrunderinger

## 4.4 Rekruttering og motivation

I COWI projektet var målet at afprøve materialet i 10-20 små virksomheder med under 50 ansatte og resulterede i 11 tilmeldte virksomheder. Projektet havde tre rekrutteringskriterier:

- tre brancheområder: industri, papir/grafisk, gartneri
- små virksomheder
- risiko for arbejdsulykker i arbejdsoperationer

COWI søgte samarbejde med fire brancheforeninger om rekrutteringen. De blev kontaktet og fik en kort beskrivelse af projektet. To brancheforeninger kontaktede selv deres medlemmer og meldte tilbage med potentielt interesserede. COWI kontaktede de potentielt interesserede, og i de to øvrige brancheforeninger kontaktede COWI samtlige medlemsvirksomheder. Til identifikation af brancheforeninger blev vejviseren KRAK anvendt.

Derudover blev der etableret kontakt til andre små virksomheder som var indenfor samme branche. Til identifikation af supplerende små virksomheder blev virksomhedsregistre Kompas og Greens anvendt.

Der blev i alt identificeret 30 interesserede virksomheder, som fik tilsendt informationsfolder og informationsbrev for projektet.

### Frafald

Ud af de 11 tilmeldte virksomheder mødte 10 virksomheder op, og 7 virksomheder gennemførte forløbet, se tabel 4.1. Frafaldet var således på 4 virksomheder, svarende til 36%, hvilket svarer til frafaldet i hovedparten af de andre fire projekter. Medtages den virksomhed ikke, der havde tilmeldt sig og ikke mødte op, er frafaldet på 30%. For de resterende tre virksomheder meldte én fra efter seminar 1 og to fra mellem seminar 2 og 3. De 7 deltagende virksomheder bestod af én mellemstor virksomhed og seks små virksomheder fra fire forskellige brancher: kølebranchen, gartneri, bogbinderi og reparatører af motorer.

| Tilmeldte       | Gennemførelse  | Frafald        |
|-----------------|----------------|----------------|
| 11 virksomheder | 7 virksomheder | 4 virksomheder |
| 100%            | 64%            | 36%            |

**Tabel 4.1. Gennemførelse og frafald af virksomheder i netværksforløbet.**

Årsagen til frafaldet er ifølge konsulent grundet i manglende tid og pludselig opstået udvikling i de pågældende virksomheder. Men skyldes som tidligere nævnt ifølge de interviewede virksomheder et lidt for teoretisk og tungt opstartsforløb på de første 2 seminarer, samt manglende ryste sammen øvelser på de første 2 seminarer. Frafaldet blev oplevet som stort af en af de

deltagende virksomheder. Det har også været vanskeligt at sikre mødestabiliteten, på et seminar var deltagerantallet nede på kun tre fremmødte og det er lige i underkanten.

Konsulenten vurderer at omkring 10 virksomheder er passende for et vækstgruppeforløb. Det bør overvejes som udgangspunkt at rekruttere 15 virksomheder med forventet gennemførelse af ca. 10 virksomheder. Det vil give flere deltagere på de enkelte seminarer.

For den overvejende del at de virksomheder, der tilmeldte sig forløbet, har lederen overtaget virksomheden for relativt nyligt. Konsulenten mener det har været en medvirkende årsag til at de tilmeldte sig. Dette er også erfaret i flere af de andre projekter. En ny leder har måske gode erfaringer med arbejdsmiljøarbejdet på sin forrige arbejdsplads og ønsker derfor at fremme et godt arbejdsmiljø på den nye arbejdsplads. Det kan også skyldes at de ser på virksomheden med "friske" øjne og kan se en række mangler i arbejdsmiljøet, der bør forbedres.

Der har været tre motiverende årsager til at deltage i forløbet: tilpasset tilsyn, ny i rollen som leder og sikring af at de er opdateret om viden, regler og praksisser for håndtering af arbejdsmiljøet. Virksomhederne har forventet at få viden om arbejdsmiljøforhold og værktøjer de kan bruge til at ændre og udvikle medarbejdernes holdninger, adfærd og bevidsthed om arbejdsmiljø og ulykker. Ingen af de deltagende virksomheder har haft et ønske om arbejdsmiljøcertificering. Det vil de først overveje, hvis det bliver et kundekrav.

### **Kompetenceniveau og branche**

Forbedringspotentialer i virksomhederne har været forskelligt, og der har i forløbet været åbent for, at virksomhederne kunne afpasse deres indsats til deres ambitionsniveau. I forhold til hvilke virksomhedsparametre der er vigtige i rekrutteringen, mener konsulenten, at man skal prioritere virksomheder fra samme brancher frem for at virksomhederne er på samme arbejdsmiljøniveau. Konsulent mener, at det er OK at en vækstgruppes deltagere har forskelligt arbejdsmiljøniveau. Hun mener derimod at det er vigtigt med mindst to deltagende virksomheder fra samme branche. En virksomhed kommenterede i interview at vedkommende syntes det var fint med deltagere fra andre brancher.

Konsulenten kunne godt forestille sig en model, hvor hendes opgave var at efteruddanne brancheforeningsfolk. Fordelen ved at fokusere på denne gruppe er, at disse mennesker i forvejen har deres gang på virksomhederne og derfor bedre kan motivere virksomhederne til at forebygge ulykker.

Der blev foretaget en statusmåling for virksomhedernes arbejdsmiljøniveau ved projektstart og ved projektafslutning for at vurdere hvilke arbejdsmiljøforbedringer virksomhederne har opnået via deltagelse i projektet. Virksomhederne vurderer sig generelt til at være på samme eller bedre niveau ved projektafslutningen.

## 5. CASA projektet

### Vurdering:

Projektet bygger på individuel rådgivning på den enkelte virksomhed. Virksomhederne rekrutteres blandt andet til forløbet via et fyraftensmøde. Det vurderes at fyraftensmødet i højere grad kan henvende sig til de små virksomheder, der er målgruppen, ved at fokusere mere på formidling af, hvad deltagerne i praksis kan få ud af forløbet. Der er udarbejdet en flot folder med enkle og fængende budskaber og illustrationer til rekruttering af virksomheder. Der er også udarbejdet en værktøjskasse med 11 enkle værktøjer, virksomheden kan inspireres af og vælge at benytte. Der savnes et forslag til virksomhederne om, hvordan de kommer i gang og hvor de kan begynde. Forløbet egner sig primært til små virksomheder, som har begrænset tradition for at arbejde med ulykkesforebyggelse, og som med forløbet kan blive motiveret til at komme i gang. Projektet egner sig ikke til virksomheder, der ønsker at implementere et arbejdsmiljøledelsessystem.

CASA projektet, også kaldet *"God ledelse – vejen til en sikker og produktiv arbejdsplads"* forløb i perioden august 2004 til december 2005. Projektet blev ledet af Eva Toft CASA (nu Carl Bro) og gennemført i samarbejde med Finn Vedel Petersen, JobLiv Danmark og Henrik Lilja samt Martin Kalkerup, Håndværksrådet.

Projektet har resulteret i:

- En folder "Sikkerhed og effektivitet – to sider af samme sag"
- en "værktøjskasse" med titlen "En sikker og produktiv arbejdsplads", som skal lægges på BAR'enes hjemmesider. Den indeholder en række værktøjer virksomhederne kan benytte i arbejdsmiljøarbejdet
- En evalueringsrapport for projektet "Arbejdsmiljøledelse og ulykker. God ledelse er vejen til en produktiv og sikker arbejdsplads".

Projektet vil blive præsenteret og vurderet i det følgende.

### 5.1 Koncept, mål og principper

Formålet med projektet var at tilpasse, formidle og afprøve materialer og metoder, der kan motivere og sætte små virksomheder i stand til at arbejde systematisk med at forebygge ulykker. Formålet med projektet blev undervejs skærpet, idet krav om ledelsens ansvar blev præciseret i samarbejde med styregruppen i marts 2005. Formålet med projektet blev:



- At motivere ejere og ledere til at tage opgaven på sig og være ansvarlige for forebyggelsen af ulykker i virksomheden
- Bevidstgøre ejere og ledere om betydningen af deres holdninger og handlinger for forebyggelsen af ulykker
- Tilpasse og formidle redskaber der kan understøtte en praksis der både forebygger ulykker og kan indgå som et element i den daglige ledelse af små virksomheder

Konceptet for projektet byggede primært på afprøvning af metoder og individuel rådgivning hos de deltagende virksomheder suppleret med et opstartsseminar i form af et fyraftensmøde. Som baggrund for forløbet med virksomhederne skulle der udvælges en række værktøjer med udgangspunkt i eksisterende materiale fra eksempelvis Grafisk Branchearbejdsmiljøråd, Industriens Branchearbejdsmiljøråd og Arbejdstilsynet. De udvalgte værktøjer skulle herefter bearbejdes og beskrives i en let tilgængelig form med fokus på handlingsanvisninger som grundlag for konsulenternes rådgivning. Der ønskedes et projektforsløb med deltagelse af 15-20 virksomheder med under 50 ansatte.

## 5.2 Rådgivning og forløb

CASA projektet er det projekt, som har lagt mest vægt på afprøvning og individuel rådgivning ude på den enkelte virksomhed frem for seminarer og netværksforløb. De har også lagt stor vægt på, at de værktøjer der anbefales at benytte på de deltagende virksomheder, skulle være enkle og umiddelbart brugbare for mindre virksomheder. En oversigt over forløbet i relation til de deltagende virksomheder kan ses i tabel 5.1.

|                                          | Hovedformål                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fase 1:<br/>Fyraftensmøde</b>         | Rekruttering til rådgivningsforløb<br>Præsentation af værktøjer og viden om ulykker                                                                                         |
| <b>Fase 2:<br/>Individuel rådgivning</b> | Støtte virksomhedernes arbejdsmiljøindsats via rådgivning og afprøvning af værktøjer tilpasset virksomhedens behov<br>Rådgivning ved besøg på virksomhederne og pr. telefon |

**Tabel 5.1. Oversigt over virksomhedsforløb**

### Fyraftensmøde

Fyraftensmødet blev afholdt i februar 2005. Rekruttering og igangsættelse af forløbene på de deltagende virksomheder blev igangsat henover foråret 2005 og blev afsluttet i oktober 2005. Fyraftensmødet havde en varighed af 4 timer og fokuserede, på hvorfor der sker ulykker og vekslede mellem oplæg og dialog/brainstorm. Formålet var, at motivere virksomhederne til ulykkesforebyggelse ved at give dem indsigt i hvad det er, og hvad fordelene er ved at indgå i et forløb. Der blev præsenteret 5 værktøjer:

- Sæt mærkat på det farlige
- Portræt af en virksomhed
- SOS – Styr på orden og sikkerhed
- Maskintjekliste
- Nærved-ulykker

Som afslutning på mødet blev virksomhederne opfordret til at forpligtige sig til et rådgivningsforløb. Rekrutteringen beskrives nærmere i afsnit 4.4. En interviewet virksomhed som deltog i fyraftensmødet synes at det i begyndelsen af mødet var svært at sætte sig ind i det, men det skyldtes primært, at hans indstilling til mødet havde været at pleje sit netværk. Senere blev det nemmere at følge med, da virksomheder fortalte om ulykker og det blev diskuteret hvad der kunne gøres ved det. Da virksomheden havde tilmeldt sig, og konsulenten kom ud på virksomheden synes ejeren, at det blev rigtig spændende.

Konsulenternes egen erfaring med fyraftensmødet var, at der var rimelig stor åbenhed fra virksomhedernes side til at fortælle om egne problemer. Men at det var en stor barriere at melde sig til projektet. Virksomhederne kan ikke se at et konsulentforløb vil hjælpe, da de ikke helt kan se hvad de får ud af det. Det bliver ikke konkret nok til dem. Virksomhederne ændrede ikke holdning på mødet i forhold til deres eget arbejdsmiljøarbejde, men syntes emnet var relevant.

Det vurderes at et godt indslag på fyraftensmøder kan være en virksomhed der fortæller om oplevelser med og resultater af et projektforløb. Det kan være en virksomhed der havde samme modstræbende holdning til arbejdsmiljøet som de deltagende virksomheder og som under projektforløbet har opnået en række positive resultater og fået en mere proaktiv holdning til arbejdsmiljøet.

### **Rådgivningsforløbene**

Rådgivningen af de deltagende virksomheder har taget udgangspunkt i, hvilken rolle ledelsen har haft, og hvordan forebyggelse er indgået i den daglige planlægning samt hvilke værktøjer de har brugt og hvordan. Konsulenterne har erfaret, at det primært har været SOS (Styr på Orden og Sikkerhed) som deltagerne har taget til sig. En del virksomheder har også arbejdet med APV, som konsulenterne har fået dem til at benytte til at understøtte indarbejdelsen af ulykkesforebyggelse. Desuden er der i nogle virksomheder taget udgangspunkt i irritationsmomenter til registrering af risici af årsager til banale ulykker.

I tabel 5.2 kan ses en oversigt over de deltagende virksomheders brug af konsulentbistand, metoder og resultater. Af tabel 5.2 fremgår det, at der kun blev tale om et decideret rådgivningsforløb med mere end ét besøg på tre af virksomhederne. Disse virksomheder opnåede en række gode arbejdsmiljøforbedringer. Den deltagende virksomhed fra jernindustrien opnåede også en række forbedringer, men det skete i andet rådgivningsregi. Ejeren af den grafiske virksomhed var glad for at blive ringet op af konsulenten for at fastholde at han kom i gang.

Virksomheden ophørte i december. De to sidste virksomheder i tabel 5.2 havde rimelig godt styr på arbejdsmiljøforholdene ved projektstart og syntes ikke at rådgivning kunne bidrage yderligere.

| <b>Virksomheds-type</b>                                                                  | <b>Rådgivning</b>                          | <b>Anvendte metoder</b>                                  | <b>Opnåede resultater</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Grafisk<br/>(5 ansatte)</b>                                                           | 1 time (1 besøg)<br>1 time tlf. samtaler   | APV med fokus på forebyggelse af ulykker og oprydning    | Oprydning i farver og værktøj                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Skiltefabrik<br/>(6 ansatte)</b>                                                      | 4 timer (3 besøg)<br>1 time (mail)         | APV med fokus på forebyggelse af ulykker                 | Færre tunge løft<br>Ryddelighed<br>Planlægning af produktion<br>Maskine forbedret<br>Rengøring<br>Kemikalier, oprydning og datablade                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Jernindustri<br/>(44 ansatte)</b>                                                     | 0 timer*                                   | 1 dags kursus om 5S                                      | Ny gulvbelægning<br>Gang/køreveje adskilt<br>Mindre støjende værktøj<br>Justerbare borde<br>Ny port giver bedre flow i produktionen<br>Akustikregulering i lokaler                                                                                                                                                                       |
| <b>Smedeværksted og gartnere på kostskole<br/>(5-6 i værkstedet, 100 på hele skolen)</b> | 6 timer (3 besøg)<br>1½ time (tlf og mail) | APV med fokus på ulykker                                 | APV kortlægning, i gang med handlingsplan<br>Fokus på ulykkesrisici<br>Benyttelse af personlige værnemidler<br>Hurtigere handling ved påpegnings af problem<br>Bedre trafiksikkerhed på skolen<br>Oprydning i kemikalierum<br>Aflåsning af rum<br>Vedligeholdelse af trappe<br>Afmontering af farligt værktøj<br>Nyt skur til opbevaring |
| <b>Biludsalg og -værksted<br/>(30 ansatte)</b>                                           | 4 timer (3 besøg)                          | System i oprydning<br>Beskrevet flow for serviceeftersyn | System til sikring af ansvar for oprydning og vedligeholdelse samt reparation af værktøjer<br>Udvikling af el-vogn<br>Orden i hjælpemidler og værktøjer                                                                                                                                                                                  |
| <b>Autolakerere<br/>(6-7 ansatte)</b>                                                    | 1½ time (1 besøg)                          | Kvalitetsstyring                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Bilcenter med værksted<br/>(ca. 10 ansatte)</b>                                       | 1 time (1 besøg)                           |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

\*Benyttet Teknologisk Institut til 1 dags kursus og DI til at indføre 5S. Der er ikke ydet konsulentbistand gennem CASA projektet.

**Tabel 5.2. De deltagende virksomheders brug af rådgivning, metoder og opnåede resultater (udarbejdet på baggrund af CASA projektets evalueringsrapport).**

Varigheden og indholdet af forløbet på de deltagende virksomheder har således varieret væsentligt: fra virksomheder der er rimelig selvkørende og er i gang med et forholdsvis systematisk arbejdsmiljøarbejde til virksomheder, der først skulle overbevises af konsulenterne til at gå i gang med forebyggelse af ulykker.

Det vurderes, at til virksomheder der hidtil ikke har haft en aktiv forebyggelse af ulykker passer det individuelle forløb med konsulentbesøg godt. En lille virksomhed i CASA projektet der blev interviewet har haft stor glæde af, at konsulenten vejledte i konkrete værktøjer, med udgangspunkt i virksomhedens behov. Konsulenten selv fortæller at der gik tre møder inden ejeren ændrede holdning og kom godt i gang med ulykkesforebyggelse. Ved det første besøg kunne ejeren ikke se at de havde nogen arbejdsmiljøproblemer, men de fik talt om APV, og ejeren skulle gå rundt og tale med medarbejderne for at få udfyldt skemaerne. Ved næste besøg blev APV'en diskutere (medarbejderne havde ikke udfyldt ret meget i skemaerne) samt irritationsmomenter og tunge løft. Ved tredje besøg blev der udarbejdet en handlingsplan. Konsulenten vurderer at ejeren nu kan se formålet med handlingsplanen og at der er kommet fokus på APV'en og risici.

Ejeren fortalte under interview, at han fik hjælp til udarbejdelse af eksempelvis APV, arbejdspladsbrugsanvisninger og handlingsplan. Han har ringet til konsulenten, når han har haft spørgsmål, og så har han fået et godt råd til at komme videre. Konsulenten blev også rost for at kunne finde en del "fejl", som er blevet rettet. For eksempel var det flere gange sket, at en medarbejder gled i oliepapiret når en hel bil får monteret reklamer, nu samles papiret op løbende, så ingen falder i det. Dette problem havde ejeren selv registreret, hvor rådgivningen har gjort virksomheden mere opmærksom og bedre i stand til at identificere risici og gennemføre forebyggende foranstaltninger. Der blev også anskaffet en palleløfter og rulleborde til at flytte tunge ting, og så man også undgår at bukke sig så meget. Der er lavet om på arbejdsstillinger, så man ikke sidder ved computeren hele dagen, men varierer ved at gå ud at lave skilte. Desuden kan nævnes: anskaffelse af foliestativ (reducere tunge løft), brandskilte lavet, ryddet op i forskellige rum, skåret ned på antallet af affedtningsmidler, tager nu gummihandsker og briller på ved affedtning, har anskaffet øjenskyldningsmiddel og lavet datablad med instruktion til hvad man gør hvis man får affedtningsmiddel i øjnene. Ejeren har holdt møde med medarbejderne om handlingsplanen, så de kender den. En medarbejder havde på eget initiativ udarbejdet en rengøringsplan for rummene, med hvem der skulle gøre rent hvor og hvor ofte. Det var ejeren imponeret over, og efter enkelte rettelser i planen er den taget i brug. Ejeren ønsker ikke at medarbejderne bliver slidt ned, og har blandt andet sagt nej til opgaver hvis kunden ikke vil betale for en lift, hvor det er nødvendigt.

Ejeren vurderer at han nu er i stand til selv at fortsætte det systematiske arbejdsmiljøarbejde uden konsulenten. Han kikker på handlingsplanen ca. hver 3. uge, og der kommer ofte ideer til nye mål ved morgenmøderne (afholdes hver morgen). Han vil fortsætte med at bruge handlingsplanen til forebyggelse af ulykker. Ejeren har fortalt om projektforløbet til andre virksomheder. En virksomhed blev interesseret og fik anbefalet at kontakte konsulenten, som denne

virksomhed nu bruger. At en virksomhed kan fortælle om sine positive resultater ved at arbejde aktivt for et mere sikkert arbejdsmiljø er en god motivation for andre virksomheder til at gå i gang.

Konsulenterne blev spurgt om, hvad et rådgivningsforløb på en virksomhed med 3 møder vil koste. De vurderer at det vil koste 5 timer samt transport, hvilket giver 6.000 kr, der samlet svarer til en dag. Lidt bredere vurderet er prisen 3-10.000 kr. Det vurderes af konsulenterne, at mindre virksomheder gerne vil betale dette beløb, men kun hvis de er under pres fra for eksempel Arbejdstilsynet eller kunder. Det bedste incitament for at gå i gang er ifølge konsulenterne at virksomheden siger "det vil vi" eller erkender at "det er vi nødt til".

### **Individuel rådgivning kontra seminarforløb**

Tre af de deltagende virksomheder kom fra autobranschen. De havde nogenlunde styr på arbejdsmiljøet og var ifølge konsulenterne rimelig "selvkørende". Deres tilrettelæggelse af produktionen og arbejdsmiljøet var systematisk hvilket konsulenterne begrundede med høje kundekrav til kvalitet og en brancheorganisation som udvikler værktøjer til at hjælpe virksomhederne. En aktiv brancheorganisation kan således fremme virksomhedernes forebyggende arbejdsmiljøarbejde, hvor høje krav til produktets kvalitet gør at virksomhederne er mere vant til systematik i arbejdet og kan overføre dette til arbejdsmiljøet. Det afhænger dog af virksomhedens motivation og ydre krav til arbejdsmiljøet, i hvilken grad virksomheden prioriterer arbejdsmiljøet.

En autoforhandler (medejende hustru) der blev interviewet om erfaringerne med forløbet i CA-SA projektet var netop karakteriseret ved stor systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Hun følte at hun gav mere til projektet (i form af udarbejdede skemaer mm. til eksempler for værktøjskassen) end hun modtog. Hun havde dog brugt en række af konsulentens råd undervejs eksempelvis serviceeftersyn af produktionsgangen. Under projektforsløbet har hun udarbejdet en APV med udgangspunkt i autobranschens vejledning, har udarbejdet aktivitetsplaner, blandt andet for vedligeholdelse af værktøj og ryddelighed, udarbejdet brandinstruktion mm. Hun har formået at engagere medarbejderne ved at gøre dem ansvarlige for vedligeholdelse af værktøjer og ved månedlige værkstedmøder hvor der tales om arbejdsmiljø. Der er gennemført en række forbedringer. For eksempel fandt hun ud af at medarbejderne på værkstedet ikke brugte udsugningsslangerne fordi de støjer for meget. Hun fik sat en klap på, der løste problemet. Hun har udarbejdet en sikkerhedshåndbog og selv formuleret en arbejdsmiljøpolitik, strategier og handlingsplan. Virksomheden er ISO 9001 certificeret, og overvejer på sigt at blive arbejdsmiljøcertificeret. Hun startede på virksomheden i februar 2005, hvor der ikke var noget organiseret arbejdsmiljø.

Det har for øvrigt været kendetegnende for en del af de interviewede i de 5 projekter, at nyansatte ledere opprioriterer arbejdsmiljøarbejdet. De kommer måske fra en virksomhed hvor arbejdsmiljøet havde højere prioritet, de kan med "friske øjne" bedre se hvis arbejdsmiljøet

ikke fungerer godt, og se potentialet for forbedringer, eller de har en holdning til at arbejdsmiljøet skal være i orden.

Den omtalte virksomhed og de to andre deltagende virksomheder fra autobranschen ville have haft mere glæde af et seminarforløb (for eksempel fra et af de andre projekter) med mere fokus på arbejdsmiljøledelse og præsentation af en række værktøjer de kunne vælge at bruge. Det skyldes at de er rimelig "selvkørende" og har kompetencen til et seminarforløb, hvor den interviewede virksomhed følte, at forløbet med konsulenten var mindre givende. Denne virksomhed udtrykte selv interesse for at deltage i et seminarforløb. Det blev forsøgt at arrangere et seminar for denne virksomhed og andre undervejs, men der var for få tilmeldinger.

### **5.3 Folder og værktøjer**

Der er udarbejdet en folder som skal motivere virksomheder til at gå i gang med at forebygge ulykker, og der henvises til en hjemmeside hvor værktøjerne kan downloades. Forsiden har et godt blikfang i form af to billeder "før" og "efter" en oprydning og passer godt til overskriften "Sikkerhed og effektivitet – to sider af samme sag". Der reklameres også for "gør-det-selv" værktøjer til små og mellemstore virksomheder. Folderen er 3-fløjet (foldet A4 ark) hvilket virker som et let og handy format. Overskrifterne inden i folderen er klare og direkte, og der gives en række motivationer for at gå i gang: antal ulykker og omkostninger ved en ulykke, lederens ansvar, typer af værktøjer og betydningen af godt arbejdsmiljø for at være en attraktiv arbejdsplads. Det er en god folder, som kan benyttes i forbindelse med at få virksomheder gjort mere interesserede i at komme i gang med forebyggelse af ulykker.

#### **Værktøjskassen**

Der er udarbejdet en "værktøjskasse", som skal kunne downloades fra Internettet. Værktøjskassen består af 11 forskellige værktøjer:

1. Arbejdspladsvurdering – med fokus på arbejdsulykker
2. Virksomhedens planlægningsmøder
3. Russisk roulette
4. Postkassen
5. Skema til registrering af næved uheld
6. Find de farlige steder – Serviceeftersyn af produktionsgangen
7. SOS –Styr på orden og sikkerhed
8. Maskintjeklisten
9. Instruktion
10. Indkøb
11. Øjen-åbnere – en række plakater, der kan skabe opmærksomhed

De præsenterede værktøjerne tager udgangspunkt i en række kendte værktøjer, som er tilpasset små virksomheder ved at gøre dem mere enkle. Et enkelt værktøj, "russisk roulette" er udarbejdet af konsulenterne. Værktøjskassen er udviklet så virksomhederne som udgangspunkt kan gå i gang uden konsulentbistand.

Værktøjskassen begynder med en introduktion, der fokuserer på at motivere virksomhederne til at komme i gang med værktøjerne. Herefter præsenteres værktøjerne. Over 11 sider præsenteres det enkelte værktøj (en side hver) som afsluttes med et skema, der illustrerer hvor egnet værktøjet er i forhold til opmærksomhed om risiko, kortlægning af risiko, udvikling af tekniske løsninger og skabelse af sikker adfærd. I skemaet vurderes det også, hvor stort ressourceforbrug der er behov for i relation til systematik, intern/ekstern bistand og ressourceforbrug. Efter præsentationen af værktøjer, gennemgås de enkelte værktøjer på 1-11 sider pr. værktøj.

Værktøjskassen præsenterer en række enkle værktøjer, som virksomhederne kan implementere, så de kommer i gang med at forebygge ulykker. Men nogle virksomheder kunne nok savne lidt vejledning i, hvordan de kan gå frem. Der kunne i indledningen gøres mere for at guide virksomheden i forhold til at komme i gang, og som også fokuserer på kontinuiteten i arbejdet. Der kunne lægges mere vægt på hvor virksomheden kan starte. Virksomheden kunne for eksempel tage udgangspunkt i APV'en for sit arbejdsmiljøarbejde, og så kunne der henvises til de værktøjer som hjælper med kortlægning af risici. Handlingsplanen i APV'en kan bruges til at sætte mål for oprydning, analyse af maskinsikkerhed osv. Herved får virksomheden et redskab de kan benytte som grundlag for deres arbejdsmiljøarbejde. Denne fremgangsmåde har konsulenterne også selv brugt i flere af de deltagende virksomheder. Der kunne laves en figur i indledningen som illustrerer sammenhængen mellem de forskellige typer af værktøjer.

Denne fremgangsmåde bør være et forslag til virksomheden, hvor det stadig er i orden at virksomheden udvælger et eller flere værktøjer, som de ønsker at gå i gang med. Men fordelene ved at tage udgangspunkt i APV'en er, at der er større sandsynlighed for, at brugen af værktøjerne og arbejdsmiljøaktiviteterne bliver en tilbagevendende proces der kan sikre det løbende og forebyggende arbejde. Således at der eksempelvis ikke sker en grundig oprydning med SOS værktøjet hvor der så året efter er lige så rodet igen. En ejer af en lille virksomhed der blev interviewet brugte netop APV-skemaerne, og især handlingsplanen til at sætte sig mål for arbejdsmiljøforbedringer og deadlines for at nå målene. Han var begejstret for dette værktøj, om han fandt enkelt at bruge. Han havde fået gennemført en række forbedringer og brugte fortsat handlingsplanen til at sætte og gennemføre nye mål.

Der gives ikke et klart overblik over sammenhængen mellem værktøjerne. På den ene side kan værktøjerne ses som enkeltstående og kan bruges som sådan. På den anden side kan en virksomhed ikke umiddelbart overskue forskellen på eksempelvis værktøj 4 "postkasse" og værktøj 5 "registrering af nærved-ulykker". I slutningen af teksten til værktøj 4 står der at værktøj 5 kan benyttes til en mere grundig analyse. Men hvis man bruger værktøjskassen som op-

slagsbog og først læser værktøj 5, ved man ikke at værktøj 4 giver mulighed for en mere simpel registrering af nærvæd-ulykker i form af udfyldelse af sedler til postkassen.

### **Kommentering af udvalgte værktøjer**

Der er i værktøjsskassen udvalgt 11 relevante værktøjer, som kan hjælpe virksomhederne i gang. Det er lykkedes at gøre værktøjerne enkle og overskuelige, og for de værktøjer der strækker sig over flest sider indeholder de gode eksempler og hjælpeskemaer, for eksempel for værktøj 7 "SOS – styr på orden og sikkerhed", værktøj 8 "maskinsikkerhed" og værktøj 6 "find de farlige steder".

For nogle af værktøjerne savnes det at formålet med værktøjet beskrives. En vis forståelse af formålet med værktøjet er jo en stor del af virksomhedens motivation til at gå i gang med at benytte værktøjet. Dette gælder for værktøj 5, "registrering af nærvæd-ulykker", hvor der savnes forklaring af formål med at registrere nærvæd-ulykker, både ved præsentation af værktøjet og ved selve værktøjet. Det står i skemaet under præsentationen, at kravet til systematik er højt, men det savnes at blive forklaret hvorfor eller hvad man skal være opmærksom på. Desuden kunne der skrives lidt om hvordan medarbejderne kan motiveres til at udfylde skemaerne, hvilket kan være svært. Det samme gælder for værktøj 4, "postkassen" som medarbejderne også skal udfylde.

For værktøj 1, "APV" kunne formålet med APV'en også uddybes. Hvem skal have en APV, hvorfor, hvad skal der til for at opfylde kravene i APV, hvor ofte skal den opdateres mm.? For dem der ønsker yderligere information kunne der desuden henvises til Arbejdstilsynets hjemmeside. En virksomhedsejer i en lille virksomhed med 5 ansatte vi interviewede, havde først ringet til Arbejdstilsynet for at finde ud af hvad APV er og hvad virksomheden skulle gøre. Det fik han ikke noget ud af. Men da en konsulent fra CASA projektet kom ud og forklarede det, fandt han ud af, at det ikke var så svært. Der kunne godt gives lidt mere hjælp til selvhjælp i teksten.

Det er godt at der er medtaget et værktøj 11 om plakater til påmindelse og synliggørelse af arbejdsmiljøet. En virksomhed konsulenterne besøgte fortalte at plakaterne virkede godt, men at det var vigtigt, at fotos er brancherettede. Forklaringen til værktøj 11 kunne derfor uddybes med, at virksomheden selv kan tage billeder og sætte op. Desuden kunne der også opfordres til at handlingsplaner med mål, synliggørelse af forbedringer osv. sættes på opslagstavler for at vise ledelsens engagement og motivere medarbejderne.

Konsulenterne har selv udviklet værktøj 3 "russisk roulette". Det tager udgangspunkt i, at irritationer i arbejdsprocesserne kan føre til ulykker. Det virker som et godt værktøj, som medarbejderne let kan tale med om. De kan få luft for deres irritationer i arbejdet, blive mere bevidste om sammenhængen til risiko for ulykker, og vil være mere motiverede for at komme med forslag til forbedringer.



## 5.4 Rekruttering og motivation

CASA projektet er det projekt, der har haft størst problemer med at rekruttere virksomheder til rådgivningsforløbet. Målet for rekruttering var ved påbegyndelsen af projektet 15-20 virksomheder, men resulterede i deltagelse af 7 virksomheder. Konsulenterne lagde i udgangspunktet vægt på kun at bruge så mange ressourcer på rekruttering, som man kan forestille sig disse netværk selv vil bruge, når der ikke er et projekt til at støtte op om initiativet.

Rekrutteringen af virksomheder tog udgangspunkt i et fyraftensmøde, hvor virksomheder skulle motiveres til at melde sig til et individuelt og gratis rådgivningsforløb. Rekrutteringen til dette møde tog udgangspunkt i tre netværk:

- Håndværker- og Industriforeningen for Ringsted og Omegn, Slagelse og Roskilde (tre kredse)
- PRINFO
- JobLiv Danmarks eget netværk af grafiske virksomheder

Virksomhederne i de tre ovenstående kredse samt ca. 60 andre Håndværker- og Industriforeninger er medlemmer af Håndværksrådet og er kendetegnet ved at være lokalt/geografisk funderede virksomhedsorganisationer frem for branchespecifikt funderet.

60-70 små virksomheder med produktions- eller værkstedsfaciliteter blev via kredsene i håndværker og Industriforeningen inviteret til fyraftensmødet underskrevet af formanden. Mødet blev også annonceret på Håndværksrådets hjemmeside. Det resulterede i at 8 virksomheder (repræsenteret med 11 personer) deltog i fyraftensmødet. En enkelt af disse virksomheder var rekrutteret via JobLiv Danmarks netværk. Det vurderes som et tilfredsstillende og realistisk resultat, at ca. 10% af virksomhederne kontaktet via kredse i håndværkerforeningen mødte op til fyraftensmødet. Især set i lyset af at det var små virksomheder der var målgruppen. Fyraftensmødet resulterede i rekruttering af 3 virksomheder til forløbet, hvor den ene faldt fra tidligt i forløbet. Via Foreningen af Auto- og Industrilakerere under håndværksrådet blev der rekrutteret yderligere 2 virksomheder uden afholdelse af fyraftensmøde. På grund af kun 2 tilmeldte til endnu et planlagt fyraftensmøde blev det aflyst og virksomhederne blev besøgt af en konsulent i stedet for. Yderligere to virksomheder blev rekrutteret via JobLivs netværk. Som konsulenterne selv vurderer, ville en yderligere rekruttering have bestået i en ressourcekrævende, personlig og opsøgende tilgang til virksomhederne.

I forhold til at rekruttere virksomheder til lignende projekter fremover, anbefaler konsulenterne at bruge branchenetværkene, som har god kontakt til de små virksomheder. Brancheforeningerne kan målrette formidling af budskaber som eksempelvis nye kundekrav, og relevante værktøjer. Autobranchen har eksempelvis udviklet kvalitets- og miljøstyringssystemer på baggrund af krav fra bilimportørerne. I dag er 210 ud af 290 auto- og industrilakerere blevet kvalitetscertificeret, og 50 har gennemført kursus i miljø- og energiledelse.

I Jern og metalbranchen er de såkaldte "road shows" blevet en stor succes med stor deltagelse af medlemmerne. Her er Dansk Metal og DI gået sammen om 7-8 møder rundt om i landet, hvor der hvert år præsenteres et nyt arbejdsmiljøtema. Både arbejdsgivere og -tagere inviteres med. Dansk Metal og DI udarbejder fælles vejledninger for arbejdsmiljøet som præsenteres på møderne. Disse vejledninger kan efterfølgende rekvireres. Samarbejdet mellem arbejdsgiver og -tager organisationerne giver et vigtigt signal til virksomhederne om, at ledelse og medarbejdere må arbejde sammen for at opnå et bedre arbejdsmiljø. Denne model bør overvejes af andre brancheorganisationer. Virksomhederne kommer til møderne fordi de kan "netværke" og fordi informationen er rettet direkte mod deres egen branche, hvilket giver større sikkerhed for anvendelighed.

### **Frafald**

I dette projekt vurderes frafaldet undervejs til 3 virksomheder, se tabel 5.3. To virksomheder fortsatte ikke samarbejdet med konsulenten efter 1. besøg, og den tredje virksomhed benyttede ikke konsulenternes rådgivning (de benyttede dog anden rådgivning og fik gennemført en række forbedringer). Det er vurderet at 4 virksomheder har gennemført projektet, fordi de løbende har haft personlig eller telefonisk kontakt til en konsulent på projektet. Virksomhederne indsats med det forebyggende arbejdsmiljøarbejde under forløbet har imidlertid varieret fra stor til begrænset, som det fremgår af den tidligere viste tabel 5.2.

| <b>Tilmeldte</b> | <b>Gennemførelse</b> | <b>Frafald</b> |
|------------------|----------------------|----------------|
| 7 virksomheder   | 4 virksomheder       | 3 virksomheder |
| 100%             | 57%                  | 43%            |

**Tabel 5.3. Gennemførelse og frafald af virksomheder i netværksforløbet**

Der har været stor variation i virksomhedernes motivation for at gå ind i projektet: kommende screening af Arbejdstilsynet, manglende APV, ny leder positiv, ønske om at blive bedre (havde som udgangspunkt godt styr på der). Der har ikke været formaliserede aftaler om virksomhedernes forpligtelser i forløbet til eksempelvis indsats, antal møder osv.



## 6. Green Network projektet

### Vurdering:

Projektet bygger på vækstgruppeprincippet og er et godt koncept, hvor undervisningsforløbet tager udgangspunkt i OHSAS 18001 for arbejdsmiljøledelse. Undervejs lægges der også vægt på ulykkesforebyggelse med præsentation af gode værktøjer og øvelser. Der er udarbejdet en god introduktion til kommende undervisere samt undervisningsmateriale, primært i form af slides til forløbet. Visse steder er undervisningsmaterialet mindre detaljeret hvilket kræver at underviseren har godt kendskab til arbejdsmiljøledelse og ulykkesforebyggelse, og kan fange den røde tråd og selv kan supplere med eksempler undervejs. Det første seminar bliver lidt for teoretisk. Her bør integreres praktiske eksempler, så deltagerne bedre kan se hvad de får ud af at deltage i forløbet. Desuden savnes den arbejdsmanual, der henvises til i undervisningsvejledningen. Arbejdsmanualen er en vigtig forudsætning for en kommende undervisning. Forløbet egner sig primært til de mellemstore virksomheder men også til små virksomheder under forudsætning af at de har positiv erfaring med andre ledelsessystemer el. lign.

Green Network projektet, også kaldet "Ulykkesforebyggelse i mellemstore virksomheder gennem arbejdsmiljøledelse" forløb i perioden april 2004 til december 2005 og blev gennemført af:

- 2 konsulenter fra COWI
- 1 konsulent fra JobLiv Danmark
- 1 konsulent fra Green Network

Projektet blev ledet af Dorte Bramsen Clausen, Green Network. Projektgruppen bestod yderligere af Henrik Bonnesen, COWI, Anne Lisbeth Skytte, COWI, og Henrik Harboe, JobLiv Danmark.

COWI og JobLiv Danmark er rådgivende virksomheder. Green Network er et regionalt netværk (i Fredericia, Kolding, Middelfart, Horsens, Vejle kommune og Vejle Amt samt ca. 280 virksomheder), hvor offentlige myndigheder og private virksomheder samarbejder indenfor områderne miljø, socialt engagement og arbejdsmiljø. Medlemmerne tilbydes en række konkrete værktøjer, blandt andet via manualer til at opnå løbende forbedringer. De kan opnå diplom ved godkendelse af henholdsvis miljø-, social-, og arbejdsmiljøredegørelse.

Projektet har resulteret i:

- En introduktion til undervisere i ulykkesforebyggelse (CD-rom). Den består af en introduktion til arbejdsmiljøkyndige, som vil coache mellemstore virksomheder i at etablere et certificerbart arbejdsmiljøledelsessystem med fokus på ulykkes-forebyggelse.
- En "drejebog" med undervisningsmateriale til 6 halvdagsseminarer, til brug for undervisning af en vækstgruppe af mellemstore virksomheder (CD-rom)
- En slutrapport om erfaringer med brug af materialet, vækstgruppeforløbet og virksomhedernes opnåede resultater

Projektet vil blive præsenteret og vurderet i det følgende.

## **6.1 Koncept, mål og principper**

Formålet med projektet har været at "motivere mellemstore virksomheder til at forebygge arbejdsulykker og højne deres sikkerhedsmæssige niveau gennem etablering og drift af et certificerbart arbejdsmiljøledelsessystem". Hertil skulle der:

- Udarbejdes informationsmateriale om arbejdsmiljøledelse samt undervisningsmateriale til forløbet
- Afprøves undervisningsmateriale via et seminarforløb for 5-10 mellemstore virksomheder.

Udarbejdelsen af undervisningsmaterialet tog udgangspunkt i Green Networks håndbog om arbejdsmiljøledelse (udarbejdet i 2004), der bygger på kravene i OHSAS 18001 og Bekendtgørelse 923. Herved kunne virksomheder, der ønskede det og som var kvalificerede, efter projektforløbet søge om at blive certificeret eller få et Green Network diplom for deres arbejdsmiljøreddegørelse. For at få et diplom er der en række krav til arbejdsmiljøreddegørelsen, som blandt andet skal indeholde politik, kortlægning, mål og handlingsplaner, og skal være gældende i 3 år.

Konceptet for projektet er bygget på vækstgruppeprincippet, hvor de deltagende virksomheder gennemførte et fælles undervisningsforløb på 6 seminarer med individuel udarbejdelse af arbejdsmiljøledelsessystemer.

## **6.2 Seminarer og forløb**

Undervisningsmaterialet blev udarbejdet på baggrund af Green Networks arbejdsmiljømanual og virksomheders behov. Netværksforløbet blev gennemført den 1/1 – 1/10 2005 via:

- Afholdelse af i alt 7 seminarer
- Hjemmeopgaver mellem seminarerne som virksomhederne skulle fremlægge på det efterfølgende seminar
- Konsulentbistand. Der var afsat i alt 100 timer til rådgivning og besøg på de deltagende virksomheder undervejs

En oversigt over seminarerne og samt hjemmeopgaver kan ses i tabel 6.1. Det første seminar tog 3 timer, og de efterfølgende 4 timer, hvor det syvende seminar tog 6 timer. Der blev gennemført et ekstra 7. seminar (for begge netværksforløb) hvor fokus var på en virksomhed der skulle certificeres i januar 2006. Denne virksomhed fremlagde erfaringer med implementeringsprocessen, auditering og medarbejderinvolvering. Dog var seminaret annonceret lidt sent, så mange havde ikke mulighed for at deltage. Det 7. seminar er ikke medtaget i undervisningsmaterialet for projektet.

|                                                          | Hovedformål                                                                       | Hjemmeopgave                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Seminar 1: Projektplan</b>                            | Forstå principperne i arbejdsmiljøledelse og forebyggelse                         | Projektplan<br>Informere om projektet<br>Statusmåling                                                                  |
| <b>Seminar 2: Kortlægning</b>                            | Kortlægning og prioritering af sikkerhed og andre arbejdsmiljøforhold (værktøjer) | Overblik over:<br>-arbejdsmiljøprocedurer<br>-arbejdsmiljøproblemer<br>-eksisterende risici<br>-evt. opdatering af APV |
| <b>Seminar 3: Kortlægning –ulykkesforebyggelse</b>       | Forebyggelse af ulykker, metoder til at opnå sikkerhedsmæssige forbedringer       | Ulykkesforebyggelse<br>Procedure for sikkerhedsrunderinger                                                             |
| <b>Seminar 4: Vurdering, prioritering og planlægning</b> | Formulering af politik, succeskriterier, mål og handlingsplaner                   | Prioritere væsentlige arbejdsmiljøforhold<br>Arbejdsmiljøpolitik<br>Handlingsplaner                                    |
| <b>Seminar 5: Arbejdsmiljøreddegørelse</b>               | Udarbejdelse af arbejdsmiljøreddegørelse, opfølgning og kommunikation             | Arbejdsmiljøreddegørelse<br>Audit plan<br>Intern audit<br>Manglende procedurer formuleres                              |
| <b>Seminar 6: Certificering og evaluering</b>            | Opfølgning og krav til evaluering                                                 | Ingen                                                                                                                  |
| <b>Seminar 7:</b>                                        | Virksomheds case                                                                  | Ingen                                                                                                                  |

**Tabel 6.1. Oversigt over seminarrækken og hjemmeopgaver**

Fordelen ved vækstgruppeprincippet med en seminarrække er, at virksomhederne i forbindelse med undervisningsforløbet kan udveksle praktiske erfaringer med gennemførelse af elementer i forløbet (f.eks. via eksempler og hjemmeopgaver) og motivere hinanden. *"Når en virksomhed*

*for eksempel går i gang med at arbejde med risikovurdering, smitter det af på de andre” (konsulent).*

### **Seminar 1**

På seminar 1 fokuseres der på at virksomhederne bliver præsenteret for hinanden og at gøre formålet med forløbet klart for deltagerne: udarbejdelse af en miljøredegørelse/certificering. De to interviewede virksomheder fandt at undervisningen på de to første seminarer var for diffuse. Tekstmæssigt var de svære at ”fordøje”, som en virksomhed udtrykte det. Der savnedes langt flere eksempler (og mere struktur) på hvordan en virksomhed kommer fra ”0” til et ”fuldendt” system, som den ene virksomhed udtrykte det. Især på det første seminar var det svært for de to virksomheder at få et overblik over forløbet. To virksomheder kommenterer i konsulenternes egen evaluering på sidste seminar, at de manglede mål og formål på de første seminarer. Det vil altid være en svær opgave at formidle formål og indhold af et arbejdsmiljøledelsessystem på den første kursusgang. Når de fleste virksomheder ikke har arbejdet indgående med forebyggelse af ulykker, er det svært for dem at relatere deres egen virksomhed til et system på et forholdsvis teoretisk plan. Dette problem er også oplevet i andre af de fire projekter. Kursusholderne må overveje om det er den mest hensigtsmæssige struktur for et seminarforløb at begynde med at give et overblik, som mange virksomheder ikke kan forholde sig til. Denne del kunne reduceres og en virksomhed som har været gennem opbygningen af et ledelsessystem kunne inviteres til at komme og fortælle om deres positive oplevelser såvel som frustrationer undervejs og resultaterne af indsatsen. Det kan virksomhederne bedre forholde sig til, og underviserne kan senere i forløbet relatere til virksomhedens oplæg når værktøjer præsenteres.

### **Seminar 2**

På seminar 2 havde mange virksomheder ikke lavet nok på deres APV til at gå videre med opgaven om kortlægning af risici. Virksomhederne gav hinanden meget kritik, og der blev snakket længe om opgavebesvarelsene. Nogle virksomheder fandt ved fremlæggelsen af hjemmeopgaven ud af, at de ikke havde helt styr på arbejdsmiljøforholdene på virksomheden. Det var derfor svært for dem at lave opgaverne. Et par virksomheder mener, at APV og kortlægning kom til at fylde for meget ifølge konsulenternes egen evaluering. Men som konsulenterne sagde, har de deltagende virksomheder meget forskellige udgangspunkter, hvor nogle har rimelig styr på eksempelvis deres APV og andre ikke har.

Efter kommentarer på et styregruppemøde med Kirsten Jørgensen blev det besluttet at gøre mere ud af risikovurdering i oplægget på seminar 3. Indholdet på seminarerne blev hermed forskudt, således at der blev brugt mere tid på risikovurdering og manualen. Ifølge konsulenterne virkede opgaven om ulykkesanalyse (gennemført gruppe) på seminaret rigtig godt, hvor virksomhederne kom ind ”bagved” problemstillingen.

Vekselvirkningen mellem virksomhedernes fremlæggelse af opgaver, oplæg fra konsulenterne, opgaver i grupper og opstart på hjemmeopgaver inden afslutningen på det enkelte seminar, er et godt koncept.

Der gik ifølge konsulenterne 1-2 seminarer før deltagerne var trygge ved hinanden og gav basis for vidensdeling mellem virksomhederne. Virksomhederne lærte meget af hinanden (konsulenterne). Desuden har der kørt et lukket forum på en hjemmeside for begge forløb, hvor virksomhederne kunne udveksle erfaringer. Kommende virksomheder der skal gennem netværksforløbet kan se eksempler på arbejdsmiljøredegørelser på nettet, og det er ifølge konsulenterne en fordel. Desuden er redegørelserne et godt kommunikationsværktøj internt i organisationen.

Hjemmeopgaverne har til formål at få forankret det forebyggende arbejdsmiljøarbejde og få opbygget den enkelte virksomheds arbejdsmiljøledelsessystem. På seminarerne er der mulighed for at få vejledning til igangsættelse og gennemførelse af opgaverne samt til kommentering af udkast undervejs. Desuden reducerer seminarrækken virksomhedernes behov for individuelle konsulentbesøg.

Der var ca. en måned mellem de 5 første seminarer og 3 måneder mellem seminar 5 og 6, hvilket virksomheder og konsulenter generelt fandt passende. En interviewet virksomhed fortæller at hjemmeopgaverne indimellem gav en stor arbejdsmængde, men at der ikke måtte være længere mellem seminarerne, selv om der var travlt med opgaven lige op til næste seminar. Hjemmeopgaverne er af virksomhederne vurderet til at være relevante, men nogle deltagere har haft svært ved at afse tid til dem. Det er uundgåeligt at nogle virksomheder ikke når deres opgaver, fordi der kommer andre arbejdsopgaver på tværs. En måned vurderer en interviewet virksomhed at være passende til at der er tid til inddragelse af relevante medarbejdere i arbejdet. Ét seminar undervejs blev afholdt på en af de deltagende virksomheder. Formålet var at se hvordan en af virksomhederne konkret håndterede arbejdsmiljøet, og bruge eksempler herfra i undervisningen. Konsulenterne anbefaler, at ét af seminarerne afholdes på en virksomhed, hvilket virker som en god ide til at operationalisere de værktøjer, der præsenteres.

Der blev gennemført 2-timers besøg på virksomhederne. Konsulenterne følte at de havde behov for ved selvsyn at få et indtryk af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde, og kunne rådgive dem om specifikke spørgsmål om arbejdsmiljø. En lille virksomhed der blev interviewet har haft stort udbytte af konsulentens besøg. Virksomheden havde svært ved at bruge de præsenterede skemaer og tjeklister, og kunne ikke relatere dem til deres lille virksomhed. Konsulenten kom og hjalp med at sortere ud i, hvad der var relevant for virksomheden at gøre. Desuden har virksomheden haft ringet til konsulenten og fået hjælp til fastsættelse af målbare mål.

Forløbet resulterede i, at 8 virksomheder ud af de i alt 15 virksomheder der gennemførte på de to hold indsendte deres arbejdsmiljøredegørelse til godkendelse hos Green Network. 6 af dem



blev indstillet til diplom. Desuden er 1 virksomhed blevet certificeret efter OHSAS 18001. Yderligere 3 virksomheder ønsker at blive certificeret indenfor den nærmeste fremtid. En forudsætning for at blive godkendt til diplom hos Green Network er, at virksomheden:

- Udarbejdet en arbejdsmiljøredegørelse der opfylder kravene i manualen samt overholder gældende lovgivning
- Har et arbejdsmiljøcertifikat efter OHSAS 18001 eller Arbejdsministeriets bekendtgørelse nr. 923

En interviewet virksomhed (et trykkeri) har fået tildelt et diplom på baggrund af at de er en niveau 1 virksomhed hos Arbejdstilsynet og på baggrund af deres indsendte arbejdsmiljøredegørelse til Green Network. Virksomheden har primært valgt at søge om et diplom af markedsføringsmæssige årsager. Som respondenterne sagde, er det godt for markedsføringen, for de er den eneste virksomhed i byen der har fået diplom, og derfor er de blevet interviewet til et erhvervsblad og et lokalt blad. En anden fordel virksomheden mener at have fået med udarbejdelsen af redegørelsen er, at de håber på vækst i de kommende år, og så føler de det er nemmere at få indarbejdet en god arbejdsmiljøkultur mens de er små.

En anden interviewet virksomhed havde ved begyndelsen af projektforsløbet ikke systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Førhen blev papirer væk, og der var ingen oversiger over, hvad der var sat i gang. Det kunne tage ½ år at finde en løsning på et arbejdsmiljøproblem, men så blev der travlhed, og så blev løsningen ikke gennemført. Med projektforsløbet er der kommet systematik i forebyggelsen af ulykker, og virksomheden har fået udarbejdet en miljøredegørelse, som svarer til kravene hos Green Network. Virksomheden holder nu mindst 5-6 møder in året i sikkerhedsorganisationen (og efter behov). Der foretages hvert 2. år en grundig sikkerhedsrundring af virksomheden, og samtidig foretages et bygningssyn. Rundringen er grundig og tager et par uger at gennemføre. For de fundne arbejdsmiljøproblemer skrives der en handlingsplan. Nogle ting bliver løst og afsluttet hurtigt, og andre forhold kræver en større investering og indføres over længere tid.

Virksomhedens målsætning er 0-ulykker. De har fået kommentaren, at det er uopnåeligt, men det mener de ikke selv det er. Medarbejderne motiveres til at komme frem med arbejdsmiljøproblemer og ideer til forbedringer, blandt andet via APV-registreringen der hænger på en opslagstavle i frokoststuen. Her kan man skrive på en liste: "mit problem er", og det der skrives på listen tager op i sikkerhedsorganisationen. Til foråret afholdes et miljø og arbejdsmiljø seminar for alle medarbejderne, hvor virksomheden har inviteret en ekstern oplægsholder, og der skal diskuteres miljø og arbejdsmiljøproblemer i grupper for at få medarbejdernes input og deltagelse.

Det er et flot resultat at så mange virksomheder i forbindelse med projektforsløbet har udarbejdet og indsendt en miljøredegørelse hvor 6 har opnået diplom, og at 1 er certificeret, og flere er på vej. Det gode resultat må ses på baggrund af, at mange af de deltagende virksomheder

allerede har et diplom for miljøredegørelse eller/og socialredegørelse udarbejdet i Green Network regi, og derfor er vant til at arbejde systematisk og at arbejde med redegørelser. Dermed ikke sagt at projektførelsen har været let for de deltagende virksomheder, for konsulenterne har eksempelvis givet udtryk for, at ikke alle virksomhederne ved opstarten var klar til at arbejde mod et arbejdsmiljøledelsessystem, flere var mest med for at "lytte". Desuden havde en række virksomheder svært ved at få udarbejdet deres APV, det krævede revidering et par gange. Det har således været nyt for en række af virksomhederne at arbejde med eksempelvis kortlægning og risikoanalyse. Men det er en klar fordel at nogle virksomheder på forhånd har været vant til at diskutere og arbejde med ledelsessystemer.

### 6.3 Undervisningsmateriale og værktøjer

Der er udarbejdet en CD rom for projektet som indeholder en introduktion til kommende undervisere, en drejebog der er inddelt i 6 afsnit, ét for hvert seminar og som sidste punkt er der indlagt eksempler på procedurer. Cd-rommen indeholder for de enkelte seminarer overheads med undervisningsmaterialet, herunder program for dagen, gruppeopgaver og hjemmearbejde. Den første side på Cd-rommen har en god og overskuelig struktur, som giver et godt overblik. I det følgende præsenteres og kommenteres først introduktionen til undervisere, derefter udvalgte dele af undervisningsmaterialet.

#### Introduktion til underviserne

Der er udarbejdet et notat på 15 sider til kommende underviseres (arbejdsmiljøkyndiges) brug af materialet kaldet: *"Ulykkesforebyggelse på mellemstore virksomheder gennem arbejdsmiljøledelse – Introduktion"*. Notatet er en vejledning til, hvordan et vækstgruppeforløb kan etableres og gennemføres. Notatet har en god struktur der begynder med et resumé, som er mere en introduktion der beskriver formålet med forløbet (*"motivere mellemstore virksomheder til at systematisere deres arbejdsmiljøarbejde og udarbejde en miljøredegørelse"*) og hvad virksomhederne forventes at have gennemført ved afslutningen af sidste seminar, som er:

- Gennemført en arbejdsmiljøkortlægning
- Formuleret en arbejdsmiljøpolitik
- Opstillet arbejdsmiljømål og handlingsplan til løbende forbedringer
- Udviklet relevante procedurer til systematisk ledelse af arbejdsmiljøarbejdet
- Udarbejdet en arbejdsmiljøredegørelse

Formål og mål med forløbet gøres således helt klart på første side. Her efter beskrives planlægning og opstart af forløbet med stikord til emnerne i venstre margin. Det indeholder en række relevante oplysninger om blandt andet rekruttering, udvælgelse og forpligtelse. Herefter beskrives den overordnede ide med vækstgruppeforløb og strukturen for seminarerne (del 1: erfaringsudveksling, opgaver diskuteres og del 2: teori, metode og værktøjer præsenteres samt øvelser). Virksomhedsrådgivningens formål og tilrettelæggelse beskrives. Herefter gen-

nemgås de 6 seminarer over en side hver, opstillet i overskuelige skemaer som beskriver seminarets formål, indhold og hjemmeopgave. Tilslut er der vedlagt eksempel på invitation til et vækstgruppeforløb og et eksempel på invitation til et seminar. Invitationen bærer overskriften: "Ønsker din virksomhed at bliver arbejdsmiljøcertificeret?" og retter sig således direkte mod virksomheder som ønsker at indføre arbejdsmiljøledelse.

Notatet til underviseren vurderes til at være velstruktureret og overskueligt, samt indeholdende en række relevante informationer. Dog savnes der i notatet henvisning til en arbejdsmiljømanual til underviseren. I notatet for seminar 1 står der at Green Networks arbejdsmiljømanual gennemgås, og at der udleveres et ringbind til brug for opbygning af virksomhedernes arbejdsmiljømanual. Green Networks arbejdsmiljømanual er en vigtig forudsætning for undervisningen. Det ville være en hjælp for en kommende underviser at få vist en indholdsfortegnelse for ringbindet samt indholdet af denne håndbog. På CD-rommen er der nederst på første side lagt eksempler ind på en række procedurer. Men det henvises ikke til disse i notatet til underviserne og heller ikke hvornår de kan/bør benyttes i forløbet.

### **Drejebog til undervisere**

I det følgende præsenteres og vurderes drejebogen for de 6 seminarer. Herefter fremhæves enkelte værktøjer. Generelt er drejebogen som tidligere nævnt godt struktureret og nem at finde rundt i. For en kommende underviser og for tilhørerne kunne der dog godt savnes flere slides med konkrete eksempler. Desuden er der i det udleverede materiale begrænset fokus på medarbejderdeltagelse, ændring af arbejdsmiljøkultur (holdninger og vaner). Disse forhold er vigtige at inddrage til at sikre en forankring af arbejdsmiljøledelsessystemet i hele organisationen. Opgaverne er generelt gode og får virksomhederne i gang med at arbejde med relevante forhold i arbejdsmiljøledelsessystemet allerede på seminarerne, så de har mulighed for at stille spørgsmål hvis de er i tvivl om hvordan opgaven skal gennemføres.

Der er udvalgt enkelte værktøjer fra drejebogen, som kort præsenteres og vurderes i det følgende:

- Status-analyse
- Projektplan
- Arbejdsmiljøredegørelse
- Risici-analyse

### **Status-analyse**

Konsulenterne ønskede at få en status på de deltagende virksomheders arbejdsmiljøarbejde relateret til kravene i arbejdsmiljøledelsessystemer ved begyndelsen af projektet. Derfor blev virksomhederne på seminar 1 bedt om at udfylde en statusmåling til aflevering på seminar 2. Herved ønskede konsulenterne, at få et indtryk af virksomhedernes udgangspunkt. Statusmålingen kan også betragtes som en form for selvevaluering for virksomheden, som selv får bedre indblik i deres status på arbejdsmiljøarbejdet. Virksomhederne blev igen bedt om at udfylde

skemaet for statusmåling ved afslutningen på seminarforløbet. Herved ønskede konsulenterne at kunne måle forbedringer i virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde. –og virksomhederne kunne selv få et indblik i, hvor langt de var nået med hensyn til at opfylde kravene til et arbejdsmiljøledelsessystem. Det har imidlertid vist sig, at nogle virksomheder ved slutmålingen vurderer, at deres arbejdsmiljøarbejde er ringere end ved startmålingen. Det skyldes ifølge konsulenterne, at når virksomhederne er kommet godt i gang med at arbejde med arbejdsmiljøet, finder de ud af, at deres udgangspunkt ikke er så godt, som de havde regnet med.

Virksomhederne har givet konsulenterne positiv respons på status-analysen. Den er hurtig at udfylde, kan udfyldes i sikkerhedsudvalget og virksomheden får hurtigt et overblik over hvordan det går. Konsulenterne ønsker dog at ændre i analysen, idet der ikke skal stå "delvis" nogen steder i skemaet hvis virksomheden ønsker et certificeret system. Skal statusmålingen være mere retvisende for virksomhedens arbejdsmiljømæssige udgangspunkt ved projektstart, er det nødvendigt at en konsulent besigtiger virksomhedens arbejdsmiljøarbejde og deltager i udfyldelsen af skemaet. Det samme gælder for slutmålingen, at konsulenten skal være med til at vurdere om virksomheden kan svare eksempelvis "ja" til at de lever op til kravene for et arbejdsmiljøledelsessystem. Skal statusmålinger udfyldes uden konsulentbistand kan de primært benyttes som et selvevaluerings og selverkendelsesværktøj for virksomhederne, hvor en række af virksomhederne med slutevalueringen vil nå til den erkendelse, at deres arbejdsmiljøarbejde med projektstart var ringere end de troede. Under forløbet har de så fået en større indsigt i deres egen arbejdsmiljøpræstation, og hvad der skal til for at leve op til kravene i et arbejdsmiljøledelsessystem.

### **Projektplan**

Som en del af opgaven til seminar 2 skulle hver virksomhed udarbejde en projektplan, hvilket kun nogle virksomheder gjorde. For de virksomheder, der efter seminar 1 stadig ikke helt kunne overskue seminarforløbet, var det nok for tidligt at bede dem om at udarbejde en plan for aktiviteter, ressourcer, organisering og kommunikation. Der blev på en slide lagt op til at forløbet vil kræve 380-480 (+200) mandtimer af virksomheden. Disse tal kunne en interviewet lille virksomhed (som fik godkendt sin arbejdsmiljøredegørelse af Green Network) slet ikke forholde sig til. Hun vurderer, at virksomhedens indsats har været 75-100 timer over ½ år.

### **Arbejdsmiljøredegørelse**

Målet med forløbet, en arbejdsmiljøredegørelse diskuteres på seminar 5. Først bliver indholdsfortegnelse til arbejdsmiljøredegørelsen gennemgået. Herefter deles virksomhederne ind i grupper, som skal gennemgå kravene til en arbejdsmiljøredegørelse og hver i sær redegøre for 1-2 punkter, som de endnu ikke har styr på, således at de kan få gode råd fra de andre i gruppen. De får som opgave til seminar 6 at få færdiggjort deres redegørelser. Det virker som en god og pædagogisk fremgangsmåde, at virksomhederne selv skal sætte sig ind i kravene til redegørelsen og kan diskutere det med andre virksomheder, frem for at det er konsulenterne der gør det.

### Risici-analyse

På seminar 3 kommer der fokus på ulykkesforebyggelse, blandt andet via: kortlægning-analyse-forebyggelse. Der præsenteres en række slides, et eksempel og en opgave som alle har til formål at få deltagerne til at komme bag om årsagerne til ulykker og hvordan de kan forebygges. Der præsenteres også et skema til registrering af nærved-ulykker. Det har været et centralt ønske fra opdragsgiver at der også bliver fokuseret på ulykkesforebyggelse, og det er dette seminar et godt eksempel på. På seminar 5 skulle de udover udarbejdelsen af den endelige arbejdsmiljøreddegørelse også aflevere en opgave om ulykkesanalyse. Virksomheden skulle udpege en ulykke, som skulle analyseres med årsags-virkningsanalyse,

## 6.4 Rekruttering og motivation

Målet for rekrutteringen til netværksforløbet var 5-10 mellemstore virksomheder defineret som 50-250 ansatte. Rekrutteringen skulle foregå gennem Green Network, hvor der blev fremsendt en skriftlig invitation til ca. 270 private og offentlige medlemmer. Allerede dagen efter havde 15 virksomheder tilmeldt sig, og to dage efter havde 23 virksomheder tilmeldt sig. Virksomhederne havde dog hørt lidt om projektet inden invitationen om deltagelse blev sendt ud. Konsulenterne var herefter nødt til at sige nej til deltagelse til nogle virksomheder. Der blev herefter oprettet to virksomhedsnetværk, Hold 1 som kørte i regi af dette projekt og bestod af private industrier og hold 2 som Green Network kørte ved siden af og som primært bestod af offentlige institutioner. På hold 1 har der været stor spredning på brancher. Den eneste branche som er repræsenteret med mere end en virksomhed er papir og grafisk industri med 3 virksomheder.

Rekrutteringen via Green Networks medlemmer var en stor succes. Det skyldes blandt andet at der er en tæt kontakt til virksomhederne i netværket. Desuden er de vant til at diskutere løbende forbedringer, og mere end 215 af medlemmerne har afleveret en miljøreddegørelse til Green Network og er således vant til at arbejde systematisk med et ledelsessystem. Konsulenterne mener at BAR'ene bør alliere sig med netværk når de ønsker at igangsætte arbejdsmiljøprojekter. Netværket: *"Key to green"* er ifølge konsulenterne for "paraply-agtig". Green Network er speciel ved, at der er så mange private virksomheder med.

Målet med deltagelsen i projektførløbet var for de fleste virksomheder at få udarbejdet en arbejdsmiljøreddegørelse til opnåelse af diplom fra Green Network. Desuden lagde mange også vægt på vidensdeling i forløbet. Konsulenterne havde forventet at alle virksomhederne mødte til seminarerne med to repræsentanter, men hovedparten af virksomhederne deltog kun med en repræsentant, blandt andet fordi de var for små til at afsætte to personer.

Virksomhedsnetværket til dette projekt startede ud med 10 virksomheder, hvor af 3 virksomheder havde under 50 ansatte. Af de 10 virksomheder gennemførte de 6, der var således et frafald på 4 (se tabel 6.2). Der var 1 mindre virksomhed blandt de 4 frafaldne. På hold 2 der blev sat i gang sideløbende, var der kun et frafald på 1 ud af 10 virksomheder. Årsagen til det

mindre frafald på dette hold kan skyldes, at det primært er offentlige institutioner som deltog og at hold 2 havde de 4 største virksomheder (hvoraf de 3 er på 300-1.050 ansatte) ud af de i alt 20 virksomheder der deltog på de to hold. Når der ses på frafaldet i forhold til de andre 4 projektforsøb, hvor deltagerne primært er private industrier, stemmer et frafald på 40% for hold 1 i dette projekt godt overens med erfaringerne fra de andre projekter.

Ses der på hold 1 og hold 2 samlet, blev frafaldet 25%.

| <b>Tilmeldte</b> | <b>Gennemførelse</b> | <b>Frafald</b> |
|------------------|----------------------|----------------|
| 10 virksomheder  | 6 virksomheder       | 4 virksomheder |
| 100%             | 60%                  | 40%            |

**Tabel 6.2. Gennemførelse og frafald af virksomheder i netværksforløbet (hold 1).**

Årsagerne til frafald i forløbet var opkøb, organisationsændringer og manglende ressourcer. Set i bakspejlet ærgrer det konsulenterne at de sagde nej til deltagelse for nogle virksomheder, i det der var et større frafald i begyndelsen af forløbet. Frafaldet skete efter seminar 1 og 3, og her var det for sent at tilbyde de 3 på ventelisten at være med. Konsulenterne mener det ideelle antal virksomheder til et vækstgruppeforløb er 10 deltagere. De vurderer at 15 virksomheder vil være et godt udgangspunkt for et netværksforløb, da der skal regnes med et vist frafald.

Hvis man vil have flere virksomheder til at gøre en aktiv indsats i forløbet, må der ifølge konsulenterne sorteres mere i virksomhederne på forhånd. Nogle virksomheder er primært med for at lytte og lære, men de er ikke målgruppen for netværksforløbet. Konsulenterne foreslog at der laves et filter: et seminar hvor virksomhederne skal gennemføre en række opgaver. Klarer det dem, er de med som deltager. Det kan også overvejes om rådgiveren skal lave GAB-analyser på virksomhederne inden seminarerne går i gang, for at vurdere om virksomheden er parat til at gå i gang. Det vil ikke være tilstrækkeligt at virksomhederne selv vurderer deres udgangspunkt, da GAB analyserne har vist, at mange virksomheder tror de er nået længere med deres arbejdsmiljøarbejde, end de reelt er. Allerede på det første seminar kunne konsulenterne fornemme hvilke virksomheder der ville gøre en aktiv indsats.

Nogle virksomheder ser ud til at være gået tilbage på kortlægningsarbejdet, men det skyldes ifølge konsulenterne at de i netværksforløbet, har fået indsigt i at de ikke er kommet så langt som de troede. En anden årsag konsulenterne peger på er, at de ikke har været ærlige nok. Det er karakteristisk for flere af projekterne at virksomhederne vurderer sig lavere i slutmålinger end start-målinger fordi de finder ud af, at det forebyggende arbejdsmiljøarbejde er mere omfattende end de forestillede sig ved projektstart.

## Bilag 6.1 Skema til statusanalyse for Green Network projektet

### STATUS ANALYSE

Et tjekskema til at gennemføre en måling af virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. Målingen giver et billede af "GAB'et" i forhold til de krav der stilles til et arbejdsmiljøledelsessystem efter OHSAS 18001.

| Nr. | Emne                                                                          | Kryds af |        |           |     |            | Vejledning                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|-----------|-----|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                               | Ja       | Delvis | Påbegyndt | Nej | Irrelevant |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1.  | Arbejdsmiljøpolitik                                                           |          |        |           |     |            | Har virksomheden formuleret og nedskrevet en arbejdsmiljøpolitik.                                                                                                                                                                                  |
|     | Opfylder politikken kravene i OHSAS 18001                                     |          |        |           |     |            | Indeholder politikken:<br>- forpligtigelse til løbende forbedringer<br>- forpligtigelse til at overholde loven<br>Er politikken relevant ift virksomhedens arbejdsmiljøpåvirkninger<br>Er politikken tilgængelig for medarbejdere og interessenter |
| 2.  | APV                                                                           |          |        |           |     |            | Har I gennemført APV inden for de seneste 3 år samt ved væsentlige ændringer.                                                                                                                                                                      |
|     | Har I kortlagt arbejdsmiljøpåvirkninger                                       |          |        |           |     |            | Har I kortlagt arbejdsmiljøpåvirkninger for jeres afdeling <a href="#">Arbejdsmiljøvejvisere</a>                                                                                                                                                   |
|     | Har I udpeget væsentlige arbejdsmiljøpåvirkninger                             |          |        |           |     |            | Har I gennemført en vurdering af de kortlagte arbejdsmiljøpåvirkninger.                                                                                                                                                                            |
|     | Har I inddraget sygefravær                                                    |          |        |           |     |            | Inddragelse af virksomhedens sygefravær med henblik på vurdering af, om forhold i virksomhedens arbejdsmiljø kan medvirke til sygefraværet                                                                                                         |
|     | Har I gennemført en prioritering af de væsentligste arbejdsmiljøpåvirkninger. |          |        |           |     |            | Har I prioriteret de områder I vil sætte fokus på i den næste periode.                                                                                                                                                                             |
|     | Har I udarbejdet handlingsplaner                                              |          |        |           |     |            | Har I formuleret målsætninger og mål for de prioriterede områder, udarbejdet forbedringsprojekter med handling, tidsramme, ansvarlig og opfølgning.                                                                                                |
|     | Har I en nedskrevet procedure for gennemførelse af APV                        |          |        |           |     |            | Har I en nedskrevet fremgangsmåde for løbende at identificere, vurdere og prioritere risici og arbejdsmiljøpåvirkninger samt følge op på igangsatte handlinger.                                                                                    |

| Nr. | Emne                                                                                                               | Kryds af |        |                |     |                 | Vejledning                                                                                                                                                                                                   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|----------------|-----|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                    | Ja       | Delvis | Påbe-<br>gyndt | Nej | Irrele-<br>vant |                                                                                                                                                                                                              |
| 3.  | Gennemfører i arbejdsmiljøgennemgange                                                                              |          |        |                |     |                 | Gennemfører I jævnligt arbejdsmiljøgennemgange eller anden form for risikoanalyse                                                                                                                            |
|     | Fremgangsmåde                                                                                                      |          |        |                |     |                 | Har I nedskrevet fremgangsmåde der sikrer, at der med jævne mellemrum gennemføres arbejdsmiljøgennemgange i afdelingen.                                                                                      |
| 4.  | Lovbestemte krav                                                                                                   |          |        |                |     |                 | Er I bekendt med de arbejdsmiljølove og regler der er relevante for jeres område <a href="#">Love og regler</a> .                                                                                            |
|     | Har I "rent bord" i relation til Arbejdstilsynet                                                                   |          |        |                |     |                 | Med "rent bord" forstås at virksomheden ikke har et påbud, forbud eller lignende uafklarede forhold til Arbejdstilsynet.                                                                                     |
|     | Fremgangsmåde                                                                                                      |          |        |                |     |                 | Har I en nedskrevet procedure for løbende at være a'jour med nye love og regler.                                                                                                                             |
| 5.  | Organisering af sikkerhedsarbejdet                                                                                 |          |        |                |     |                 | Har I oprettet sikkerhedsgrupper således at det opfylder de lovmæssige krav til organisering af sikkerhedsarbejdet.                                                                                          |
|     | Struktur og ansvar                                                                                                 |          |        |                |     |                 | Har I beskrevet SiO (struktur) og ansvar i relation til arbejdsmiljø.                                                                                                                                        |
|     | Sikkerhedsgruppens uddannelse                                                                                      |          |        |                |     |                 | Har alle i jeres SiO gennemført arbejdsmiljøuddannelsen.                                                                                                                                                     |
| 6.  | Uddannelse og træning<br>Har medarbejderne i jeres afdeling gennemgået de lovpligtige uddannelser hvor det kræves. |          |        |                |     |                 | For flere typer arbejde stilles der krav om bestemt uddannelse:<br>- håndtering af bestemte produkter (epoxy, m. fl.)<br>- svejsning<br>- kørsel m. gaffeltruck<br>- kørsel m. kran<br>- stilladsarbejde mm. |
| 7.  | Fremgangsmåde                                                                                                      |          |        |                |     |                 | Har I retningslinjer for, hvordan ansatte oplæres og instrueres så arbejdet kan udføres sikkert.                                                                                                             |
| 8.  | Risikovurderinger                                                                                                  |          |        |                |     |                 | Har I kortlagt "særlige funktioner" hvor der er mulighed for ulykker og/eller farlige hændelser eller situationer.                                                                                           |
|     | Fremgangsmåde                                                                                                      |          |        |                |     |                 | Har I udarbejdet fremgangsmåder (beredskabsplaner) til at forebygge og mindske mulig risiko.                                                                                                                 |



| Nr. | Emne                                                                               | Kryds af |        |           |     |            | Vejledning                                                                                                                                                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|-----------|-----|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                    | Ja       | Delvis | Påbegyndt | Nej | Irrelevant |                                                                                                                                                                              |
| 9.  | Ulykkesundersøgelse og -forebyggelse                                               |          |        |           |     |            | Anmelder I arbejdsulykker og undersøger i disse i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningens krav.                                                                       |
|     | Tilløb til ulykker                                                                 |          |        |           |     |            | Registrerer og undersøger I tilløb til arbejdsulykker med henblik på at forebygge lignende situationer                                                                       |
|     | Fremgangsmåde                                                                      |          |        |           |     |            | Har I en nedskrevet fremgangsmåde for håndtering af ulykker og tilløb til ulykker.                                                                                           |
| 10  | Har I leverandør- og arbejdspladsbrugsanvisninger for stoffer og materialer        |          |        |           |     |            | Leverandør- og arbejdspladsbrugsanvisninger for stoffer og materialer skal være tilgængelig for de ansatte.                                                                  |
|     | Fremgangsmåde                                                                      |          |        |           |     |            | Er der udarbejdet en fremgangsmåde til udarbejdelse og vedligeholdelse af brugsanvisninger.                                                                                  |
| 11  | Brugsanvisninger for tekniske hjælpemidler                                         |          |        |           |     |            | Der er krav om at leverandørbrugsanvisninger for CE-mærkede maskiner skal være tilgængelige ved eller i nærheden af maskinen.                                                |
|     | Fremgangsmåde                                                                      |          |        |           |     |            | Har I nedskrevet fremgangsmåde der sikre at der er brugsanvisninger for alle maskiner og tekniske hjælpemidler.                                                              |
| 12  | Lovpligtige eftersyn - Gennemfører i eftersyn af maskiner og tekniske hjælpemidler |          |        |           |     |            | Lovpligtige eftersyn skal foretages af en sagkyndig for følgende:<br>Hejseredskaber<br>Løfteredskaber<br>Transportredskaber<br>Spil<br>Presser<br>Trykluftbeholdere<br>Porte |
|     | Fremgangsmåde                                                                      |          |        |           |     |            | Har I nedskrevet fremgangsmåde der sikre at der gennemføres lovpligtig eftersyn for alle maskiner og tekniske hjælpemidler.                                                  |

| Nr. | Emne                                                                                                                                    | Kryds af |        |           |     |            | Vejledning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|-----------|-----|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                         | Ja       | Delvis | Påbegyndt | Nej | Irrelevant |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 13  | Bliver SiO inddraget i planlægningen ift. forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer f.eks. ved indkøb, projektering og nye arbejdsprocesser |          |        |           |     |            | Forebyggelsen af arbejdsmiljøproblemer sker allerede under planlægningen af ændringer i produktionen og arbejdet eller ved indkøb af nye maskiner, tekniske hjælpemidler, sikkerhedsudstyr m.m. Det er både nemmere og billigere at løse problemerne, mens de endnu findes på tegnebrættet.<br>Virksomhedens sikkerhedsorganisation skal deltage i planlægningen af arbejdet og i kontrollen af arbejdsmiljøet. |
|     | Fremgangsmåde                                                                                                                           |          |        |           |     |            | Har I udarbejdet en procedure der sikrer inddragelse af arbejdsmiljøforhold i planlægningen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 14  | Arbejdsmiljøkrav til fremmede håndværkere                                                                                               |          |        |           |     |            | Virksomheden skal sikre sig, at underleverandøren er bekendt med de risikofaktorer for arbejdsmiljø og ydre miljø, der er ved det pågældende arbejde.<br>Virksomheden skal gøre underleverandøren bekendt med de interne arbejdsmiljøinstruktioner, som gælder på virksomheden.                                                                                                                                 |
|     | Fremgangsmåde                                                                                                                           |          |        |           |     |            | Har I nedskrevet fremgangsmåde der sikrer, at underleverandører får passende instruktion om de sikkerheds- og sundhedsmæssige forhold på virksomheden som har betydning for deres arbejde.                                                                                                                                                                                                                      |
| 15  | Dokumentere systemet                                                                                                                    |          |        |           |     |            | Der skal udarbejdes og vedligeholdes information der beskriver elementerne i arbejdsmiljøledelsessystemet og hvordan de hænger sammen samt hvor man kan finde relateret dokumentation.                                                                                                                                                                                                                          |
|     | Fremgangsmåde                                                                                                                           |          |        |           |     |            | Der skal udarbejdes retningslinjer til at identificere, vedligeholde og fordele arbejdsmiljøregistreringer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 16  | Audit                                                                                                                                   |          |        |           |     |            | Der skal være procedure for gennemførelse af kontrol af arbejdsmiljøledelsessystemet. Arbejdsmiljøgennemgange er ofte en del af audit.                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| Nr. | Emne                 | Kryds af |        |           |     |            | Vejledning                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|----------------------|----------|--------|-----------|-----|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                      | Ja       | Delvis | Påbegyndt | Nej | Irrelevant |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 17  | Ledelsens evaluering |          |        |           |     |            | Ledelsen skal med jævne mellemrum gennemgå systemet for at sikre at det fortsat er egnet. Evalueringen fokuserer på om der er behov for ændring af politikken, mål og handlingsplaner samt øvrige dele af systemet.<br>Ledelsens evaluering skal være skriftlig              |
| 18  | Kommunikation        |          |        |           |     |            | Der skal udarbejdes en procedure der sikrer, at viden om arbejdsmiljøforhold formidles og anvendes. Dette omfatter bl.a. retningslinje for:<br>- at arbejdsmiljøpolitikken bliver indarbejdet i virksomheden<br>- kommunikation med interessenter<br>- intern kommunikation. |

## 7. CRECEA projektet (FUGA)

### Vurdering:

Projektet er et dynamisk og aktiverende koncept med et godt og omfattende materiale til vejledning for undervisere og undervisningsforløb. Der gives en grundig vejledning til kommende undervisere og den store detaljeringsgrad i undervisningsmaterialet gør det let at gå til for en underviser. Der tages udgangspunkt i "planlægge-udføre-måle-tænke" som gør den røde tråd i forløbet mere overskuelig, og der gives gode praktiske eksempler på brug af metoder og værktøjer undervejs. Det vurderes at forløbet bør udvides fra de nuværende to til fire seminarer, da forløbet ellers bliver for komprimeret og dermed sværere for deltagerne at kapere. Desuden bør det nuværende tidsinterval mellem to seminarer på ½ år kortes ned til eksempelvis fire seminarer med 3 måneders interval. Forløbet egner sig primært til de mellemstore virksomheder men også til små virksomheder under forudsætning af at de har positiv erfaring med andre ledelsessystemer el. lign.

Titlen på CRECEA projektet var i ansøgningen: *"Styrkelse af den forebyggende indsats over for arbejdsulykker gennem arbejdsmiljøledelse"*. Siden ansøgningen har CRECEA udviklet betegnelsen *"FUGA"* for projektet. Alt materiale er brandet med bogstaverne FUGA, og det er en forkortelse som står for *"Forebyggelse af Ulykker Gennem Arbejdsmiljøledelse"*.

FUGA er et samarbejdsprojekt mellem CRECEA og Birch og Krogboe med Anne Birgitte Bonde fra CRECEA som projektleder. FUGA forløb og undervisningsmateriale er udarbejdet af: Kim Jonas og Klaus Pallesen fra Birch og Krogboe samt Jan Rasmussen, Henrik Hopff, Knud Nielsen, Søren Albertsen og Anne Birgitte Bonde fra CRECEA. Undervisningsforløbet blev gennemført af Tove Pedersen og Ole Ryssel Rasmussen. Projektet har resulteret i:

- En undervisningsvejledning
- Undervisningsmateriale
- Pjece
- Evalueringsrapport fra eksternt konsulentfirma
- Afsluttende rapport

Projektet vil blive præsenteret og vurderet i det følgende.

### 7.1 Koncept, mål og principper

Formålet med projekt FUGA var at udvikle, afprøve og tilpasse undervisningsvejledning og undervisningsmateriale til en forebyggende arbejdsmiljøindsats. Viden om sundhedsfremme og

individuel motivation kombineres med viden om ulykkesforebyggelse og ledelsessystemer. Det ønskes at arbejdsmiljøledelse indføres trinvis på en overskuelig måde, og at det accepteres hvis *"virksomhederne i løbet af projektet kun delvist får implementeret en metode til forebyggelse af udvalgte ulykkesrisici – blot modellen for det videre arbejde er klar og brugbar"*.

FUGA's koncept er:

1. indledende samtale i den enkelte virksomhed
2. to heldagsseminarer for en gruppe virksomheder
3. telefonisk rådgivning i begrænset omfang mellem og efter de to seminarer

Konceptet bygger således på en kombination af indledende individuelle konsulentbesøg og seminarer. Det ønskes med projektet at afprøve en metode til ulykkesforebyggelse med lavt forbrug af konsulenttimer.

Konceptet afprøves af konsulenter, der ikke har deltaget i udarbejdelsen af materialet, og giver herved en realistisk afprøvning af anvendeligheden. Projektlederen deltog i seminarerne for at observere og vurdere om undervisningsmaterialet er anvendt som det er tiltænkt.

## **7.2 Seminarer og forløb**

I projekt FUGA opstartes forløbet for de deltagende virksomheder med et indledende møde i den enkelte virksomhed, hvorpå virksomhederne samles til deltagelse i to heldagsseminarer med ½ års mellemrum. Virksomhederne involveres i et forløb som strækker sig over i alt 15 måneder. I det følgende kommenteres den indledende samtale, de to seminarer og rådgivningen mellem seminarerne.

### **Den indledende samtale**

Der foretages en indledende samtale, hvilket er særligt for FUGA projektet. Samtalen gennemføres af en konsulent ved besøg på den enkelte virksomhed. Formålet med den indledende samtale er, at deltagerne får et bedre overblik over deres styrker og svagheder i arbejdsmiljøarbejdet og begynder at tænke på deres arbejdsmiljøindsats i forbindelse med FUGA projektet. Samtalen giver samtidig rådgiveren indblik i virksomhedens arbejdsmiljøniveau og kan tage hensyn til dette i tilrettelæggelsen af undervisningen. Konkret anvendte konsulenten den indledende samtale som et aktiv ved seminar 1. Her gav det grundlag for, at alle virksomheder fik et overblik over hvem den samlede virksomhedsgruppe var, og hvilke kompetencer de havde med.

Konsulenterne har erfaret, at interviewguiden har dannet et godt grundlag for samtalen, og det indledende møde var en god start på processen i virksomhederne. Samtalen er modtaget positivt af de interviewede virksomheder. I en virksomhed nævner de, at der under samtalen ses på de kompetencer der er i virksomheden i relation til arbejdsmiljøarbejdet. Interview-

guiden kan anvendes stringent, og give grundlag for en samtale som bevidstgør virksomhed og konsulent om virksomhedens udgangspunkt. Det kunne desuden overvejes at benytte interviewguiden som en kvalitativ måling, hvor der skrives referat af den indledende samtale. Som afslutning på projektet kunne spørgeguiden så anvendes opfølgende, og dermed som kvalitativ før- og eftermåling.

### Seminarforløbet

I FUGA projektet afholdes der to heldagsseminarer med ½ års mellemrum. En oversigt over indholdet på seminarerne kan ses i tabel 7.1

|                  | Indhold                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Seminar 1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduktion</li> <li>• FUGA A/S (virksomhedscase)</li> <li>• Kortlægning og risikovurdering</li> <li>• Arbejds miljøpolitik, mål og handlingsplaner</li> <li>• Analyse af og forebyggelse af ulykker</li> <li>• Plan for egenindsats</li> <li>• Afslutning og evaluering</li> </ul> |
| <b>Seminar 2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduktion</li> <li>• Måle og tænke, resultater og erfaringer</li> <li>• Systematisering af ulykkesindsatsen og løbende forbedringer</li> <li>• Opbygning af FUGA-håndbogen for virksomheden</li> <li>• Afslutning og evaluering</li> </ul>                                        |

**Tabel 7.1. Oversigt over indhold på de to seminarer**

Seminarerne følger plan-do-check-act princippet for ledelsessystemer, hvor det første seminar fokuserer på at "planlægge" og "udføre" og hvor det andet seminar fokuserer på "måle" og "tænke".

Stofmængden på seminar 1 opleves af deltagere og undervisere som et meget tæt pakket program. Det er meget for en virksomhed på én dag at skulle forholde sig til både kortlægning, politik, mål, handlingsplaner og ulykkesforebyggelse. De interviewede virksomheder foreslog henholdsvis, at seminar 1 fordeles på to seminarer eller at de to seminarer tilsammen forøges til tre. Det vurderes, at især seminar 1 med fordel kunne fordeles på to seminarer. Fastholdes den oprindelige og korte model med to seminarer, anbefales en fravælgelse af stof samt et mindre ambitiøst mål med forløbet. Konsulenterne har erfaret, at de har haft en gruppe af virksomheder med et mindre ambitiøst mål, og understreger selv, at en udvælgelse af materiale, undervisnings omfang og forløb kan tilpasses en aktuel målgruppe. En del virksomheder havde ifølge konsulenten vanskeligt ved at se et behov for at indføre de mest nødvendige skriftlige procedurer og FUGA-håndbogen og har ikke haft som mål at indføre et arbejdsmiljøledelsessystem. To andre virksomheder har uafhængigt af FUGA projektet haft som mål at

etablere et arbejdsmiljøledelsessystem. Virksomhederne har muligvis ikke været klar over, hvad det ville indebære at deltage i projektet.

FUGA benytter ordene "aftalte opgaver" om virksomhedernes hjemmeopgaver. Det skyldes at det aftales individuelt med virksomhederne hvad de skal have gennemført til næste seminar, hvor andre projekters hjemmeopgaver i udgangspunktet har været enslydende for alle de deltagende virksomheder. Ordvalget "aftalte" indikerer også at der indgås en aftale mellem konsulent og virksomhed. Set i bakspejlet ville en af konsulenterne individuelt til den enkelte virksomhed have sagt at der er nogle værktøjer den *skal* bruge og der er andre den *kan* bruge, for at fokusere aftalerne.

Der har været begrænset kontakt mellem konsulenter og virksomheder i forløbet. E-mails er blevet sendt til virksomhederne undervejs, men konsulenterne vurderer, at det er bedre at ringe. Konsulenterne har været på besøg hos enkelte virksomheder, hvor erfaringen er, at der under besøget er gode muligheder for at flytte virksomhedens holdninger til arbejdsmiljøet i en mere positiv retning.

En virksomhed som har deltaget i forløbet var ved begyndelsen allerede godt i gang med at reducere antallet af ulykker og havde fået mere fokus på arbejdsmiljøarbejdet de seneste år. I forbindelse med FUGA har de fået opdateret deres APV, hvilket har været mere omstændigt, end de havde regnet med. De havde en arbejdsmiljøpolitik ved projektstart, den var ifølge virksomheden ikke særlig god, men er nu blevet bedre. Der er hertil udarbejdet målsætning og mål. Virksomheden er siden deltagelsen i FUGA begyndt at foretage sikkerhedsrunderinger. Målet er to runderinger om året på hver fabrik/afdeling, otte runderinger i alt. De bruger handlingsplanen til at registrere problemer og hvad-hvem-hvornår det skal løses. Handlingsplanen opdateres løbende. Der registreres ikke nærvædsulykker på virksomheden. De valgte det fra, fordi det virkede som en uoverskuelig opgave, og de var bange for at der kom for mange petisser frem.

Den anden virksomhed der blev interviewet var ved begyndelsen af FUGA projektet kvalitetscertificeret (ISO 9001) og blev efter forløbet certificeret i henhold til OHSAS 18001. Ledelsesrepræsentanten mener, at FUGA egner sig til virksomheder der ønsker et løft i sit arbejdsmiljøarbejde, og overholde lovens regler, men at der skal lidt mere til, hvis man vil nå en certificering. Han savner blandt andet noget om EGA og information til fremmede håndværkere. Denne vurdering er rigtig. Det vurderes dog ikke som realistisk at et seminarforløb kan dække alle aspekter i relation til opfyldelse af krav til certificering på en specifik virksomhed. Der vil altid være helt konkrete forhold på virksomheden der skal overvejes. Virksomheden har ikke brugt FUGA håndbogen, men har benyttet en række af værktøjerne/skemaerne til opbygning af deres eget system. De har blandt andet benyttet sig af risikostyring og ulykkesregistrering. Et skema til registrering af nærvædsulykker hænger i produktionen og der er taget billeder af enkelte situationer, medarbejderne skal være opmærksomme på. De bruger også værktøjet "5 S" med tilhørende smileys. På opslagstavle til medarbejderne opfølges der hver uge med sta-

tus på de enkelte arbejdsmiljøprojekter ved hjælp af smileys (rød-gul-grøn). Desuden afholdes "tavlemøder" hver uge af ca. 20 minutters varighed. Her gennemgås blandt andet arbejdsmiljøforhold og sygefravær. De skal til at i gang med at gennemføre sikkerhedsrunderinger, hvor hver sikkerhedsgruppe skal lave én i eget område og én i et andet område.

De interviewede virksomheder melder tilbage, at de gerne havde set et opfølgende seminar, efter anden projektperiode. De savner en samlet afslutning på forløbet, hvor de dels selv får gjort status og dels hører om de andre virksomheders erfaringer, og om hvor langt de andre er kommet. Det bør overvejes at indføre et afsluttende seminar, for eksempel en halv dag, således at virksomhederne får en form for deadline for gennemførelsen af deres egenindsats, hvor de skal præsentere deres resultater for de andre deltagere. Det vil være naturligt at et sådan seminar også ser mere fremadrettet på virksomhedernes arbejdsmiljøindsats efter afslutningen af seminaret og forløbet.

### **Antal seminarer**

Efter hvert seminar har virksomhederne 6 måneder til at gennemføre aftalte opgaver. I en mellemstor virksomhed, hvor ambitionen er systematisk arbejdsmiljøarbejde til reduktion af antallet af ulykker er tilbagemeldingen, at tidsperioden til at gennemføre aftalte opgaver ikke må reduceres. Det er med andre ord erfaringen, at det er en fordel med god tid til at nå de aftalte opgaver. Dog kan de få seminarer (to) begrænse opbygning af netværk mellem de deltagende virksomheder samt begrænset erfaringsudvekslingen mellem dem. I eksempelvis COWI og Green Network projekterne afholdes 6-7 seminarer hvor der er 1 måned mellem dem, hvilket de fleste virksomheder også finder passende. Flere seminarer med kortere interval kan være med til at fastholde virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde, idet de har kortere deadlines. På den anden side skal der også være tid til at få gennemført forbedringer ved siden af de daglige opgaver.

Som det understreges i FUGA's undervisningsvejledning er det vigtigt løbende at kontakte virksomhederne pr. e-mail eller telefon, for at sikre at de ikke går i stå, når der er ½ år mellem seminarerne. Der kan være en risiko for, at virksomhederne med ½ år mellem de to seminarer glemmer noget af undervisningen, denne risiko reduceres ved en tættere frekvens mellem seminarer. Det bør som tidligere nævnt overvejes at dele seminar 1 i to seminarer og at indfører et afsluttende seminar. Disse fire seminarer kunne placeres med eksempelvis 3 måneders interval. En sådan udvidelse af seminarerne vil øge udgifterne til konsulentonorar i forløbet. Dette må tages med ind i overvejelserne. Konsulenterne vurderer, at forløbet med indledende besøg, 2 seminarer og fri opfølgende telefonrådgivning og telefonisk opfølgning ved 8 deltagende virksomheder vil koste 18 konsulenttimer pr. deltagende virksomhed.



### 7.3 Undervisningsvejledning, materiale og værktøjer

Projektets resultat er overordnet set en undervisningsmappe, en værktøjsmappe, og en underviservejledning. Undervisningsmappen indeholder en introduktion til projekt FUGA, seminarprogrammer, overheads og gruppearbejde. Værktøjsmappen indeholder en gennemarbejdet arbejdsmiljøhåndbog, et eksempel på en enkel metode til opbygning af en virksomheds egen håndbogsmateriale (FUGA A/S eksempler). Undervisningsvejledning er uddybet med underviserguides til hvert af de to seminarer, og guides til den indledende samtale. Det er samlet set et rigtig godt og omfattende materiale med mange farverige illustrationer til indholdet og figurer til at give overblik over strukturen. Som en interviewet virksomhed sagde: *"materialet var godt, selv om der var meget papir"*.

#### Underviservejledning

Underviservejledningen er meget grundig. Det tilskrives, at CRECEA har haft en arbejdsdeling mellem den konsulent som udviklede materialet, og de konsulenter som afprøvede materialet. Denne arbejdskrævende metode har givet pote i form af en meget grundig underviservejledning. I underviservejledningen understreges det hvilke pointer, der SKAL gennemgås. Forberedelsestiden pr. seminar anslås til at være betydeligt længere end 8 timer pr. seminar.

Det er positivt at det understreges, at undervisningsforløb og implementering må tage udgangspunkt i de deltagende virksomheders vidensniveau, tradition for arbejdsmiljøarbejde mm samt at der skal lægges stor vægt på ledelsens engagement. Her savnes dog en anvisning til hvordan underviseren kan tilpasse seminarforløbet på baggrund af de indledende samtaler. Det kunne foreslås at underviseren inddrager eksempler fra de deltagende virksomheder undervejs, eller at der kan lægges mere eller mindre vægt på dele af undervisningen afhængigt af om virksomhederne overvejende ønsker opbygning af arbejdsmiljøledelsessystemer eller de ønsker en mindre ambitiøs model med implementering af en række værktøjer til forebyggelse af ulykker. Det er også positivt at der kraftigt opfordres til at der deltager to fra hver virksomhed, en ledelses- og en medarbejderrepræsentant. Det kunne dog godt tilføjes hvorfor det er vigtigt.

CRECEA understreger i vejledningen, at virksomhederne har brug for løbende at blive kontaktet for at følge op på de aftaler, der er indgået om opgaver som virksomheden skal udføre efter de to seminarer.

#### Undervisningsmateriale

CRECEA har udvalgt en række værktøjer, primært udvalgt fra eksisterende materiale, som de har valgt at formidle i undervisningen på de to seminarer. Deltagerne har fået udleveret en værktøjsskuffe med 10 værktøjer. 5 værktøjer er mærket som obligatoriske. Det er kortlægning, risikovurdering, arbejdsmiljøpolitik, ulykkesanalyse og tilløb til ulykker. Uddannelse og træning, indkøb af varer og tjenesteydelser, orden og ryddelighed, lovpligtige eftersyn og sikkerhedsrunderinger er mærket som valgfrit.

Til undervisningen er der udarbejdet en tænkt case virksomhed, FUGA A/S, der benyttes som gennemgående case til at give konkrete eksempler på eksempelvis udfyldelse af APV-skema, risikovurdering og arbejdsmiljøpolitik. For virksomheder der kunne blive i tvivl om, hvordan et værktøj skal bruges, kan de se på eksemplet FUGA A/S, hvilket vurderes at være en stor hjælp for virksomhederne. Værktøjerne bliver herved mere tilgængelige og virker mindre teoretiske og papir-tunge. Opgaven med forebyggelse af ulykker og systematisering af denne indsats i form af arbejdsmiljøledelse bliver let at forstå via FUGA A/S eksemplerne.

"Introduktion til FUGA A/S" med beskrivelse af dens organisation og produktion bidrager til at gøre opgaven lettere tilgængelig. CRECEA foreslår, at virksomhederne får tilsendt og gennemlæst "introduktion til FUGA" og pjece om forebyggelse af arbejdsulykker og arbejdsmiljøledelse. Formålet er at få konceptet klart for deltagerne. Det afspejler en reaktion på, at virksomhederne havde meget forskellige mål med deltagelsen (2 virksomheder har uafhængigt af FUGA etableret et arbejdsmiljøledelsessystem, og ingen af de øvrige har et FUGA system eller OHSAS system som mål).

Det skal således fremhæves, at "introduktion til FUGA" og FUGA A/S eksemplerne bidrager særligt til at gøre FUGA konceptet let tilgængeligt.

Der er præsenteret en række gode værktøjer i undervisningsmaterialet, og det er en styrke, at en række af værktøjerne benyttes i opgaver, virksomhederne skal løse på seminarerne. Således får de i fællesskab afprøvet værktøjerne og kan med det samme få afklaret tvivlsspørgsmål med konsulenten.

Materialet indeholder også en procedureoversigt og eksempler på en række procedurer, der gør det let at anvende til opbygning af et arbejdsmiljøledelsessystem.

### **Plan for egenindsats**

I undervisningsmaterialet er der som støtte til aftaler om opgaver mellem seminarerne udarbejdet en række gode og overskuelige skemaer, som virksomhederne kan anvende, kaldet "Plan for FUGA - egenindsats". Det første skema giver en status på virksomhedens nuværende arbejdsmiljøaktiviteter, og efterfølgende er der en række "to do" skemaer med forslag til aktiviteter indenfor henholdsvis APV, politik, mål og handleplaner samt ulykker (efter seminar 1). Ud for aktiviteterne kan virksomheden udfylde "det har vi allerede", "det skal vi gøre", "ansvarlige", "tidsfrist" og "opfølgning". Efter seminar 2 handler "Plan for FUGA – egenindsats" om gennemførelse af aktiviteter relateret til procedure og systemniveau. Skemaerne er et godt værktøj, der er med til at forpligte virksomhederne på en række opgaver, og det giver et godt overblik over de kommende opgaver og det aftalte.

Undervisningsmaterialet formår både at fokusere på forebyggelse af ulykker samtidig med en overskuelig og samtidig detaljeret indførelse i arbejdsmiljøledelse.

## 7.4 Rekruttering, motivation og forpligtelse

CRECEA's rekrutteringskriterium var et krav om at have deltagere fra 4 af de 5 branchearbejdsmiljøråds brancher, og de pågældende deltagende virksomheder skulle have mellem 50-250 ansatte. Desuden ønskedes det at rekruttere 5-10 virksomheder til hvert af to forløb der skulle afholdes henholdsvis Århus og Horsens, hvilket blev opnået (se tabel 7.2).

CRECEA's rekrutteringsmetode var skriftlig invitation til 40 af CRECEA's medlemsvirksomheder, og en særlig invitation til 25 virksomheder indenfor privat kontor/administration. Sidstnævnte omfattede revisionsfirmaer, arkitekt- og rådgivende ingeniør virksomheder. I Horsens gruppen var rekruttering baseret på personlig og telefonisk kontakt med ca. 20 virksomheder via CRECEA medlemmer og personlige netværk. Konsulenten vurderer, at "hit-raten" ikke er stor ved brevudsendelse, og at det virker bedre med direkte rekruttering mod virksomheder, man ved på forhånd kunne være interesserede. Alle på nær én af de rekrutterede virksomheder var kendt af CRECEA på forhånd. Folderen der informerer om projektet (udarbejdet efter rekrutteringen) ville også have fremmet rekrutteringen ifølge konsulenten.

| Tilmeldte                                   | Gennemførelse                              | Frafald                                |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|
| 15 virksomheder<br>(8 i Århus, 7 i Horsens) | 9 virksomheder<br>(6 i Århus, 3 i Horsens) | 6 virksomheder<br>(2 Århus, 4 Horsens) |
| 100%                                        | 60%<br>(75% i Århus, 43% i Horsens)        | 40%<br>(25% i Århus, 57% i Horsens)    |

**Tabel 7.2 Gennemførelse og frafald af virksomheder i forløbet.**

Tabel 7.2 viser et frafald på 40%, hvilket svarer nogenlunde til erfaringerne i de andre projekter. En virksomhed faldt fra inden seminar 1, og fem virksomheder faldt fra mellem seminar 1 og seminar 2. Forklaringer på frafaldet er beskrevet som rationaliseringer, lederskifte, virksomheds-overtagelse og fyringer. Virksomhedsbesøgene på deltagende virksomheder gav ikke grundlag for et andet billede af årsager til frafaldet.

### Forpligtelse

Deltagerne underskrev en tiltrædelseserklæring. Deltagerne var typisk medlem af sikkerhedsorganisationen, men konsulenten mener det bør være direktøren som skriver under, da direktørens opbakning bør sikres, og da der kan forekomme udskiftning i medarbejderstaben. Dog er det bedst hvis det er de samme personer der deltager i de to seminarer. På en virksomhed var der to forskellige ledere, som deltog i seminar 1 og seminar 2, og de fik ikke ret meget ud af forløbet. Det er konsulentens erfaring, at de virksomheder der skrev under på en tiltrædelseserklæring også følte sig mere forpligtede. Ud af de i alt ni virksomheder deltog kun de fem virksomheder fortsat med både en medarbejder- og en ledelsesrepræsentant på seminar 2. Ikke alle virksomheder har følt sig tilstrækkeligt forpligtede i forhold til projektets forløb og

indhold hvilket konsulenten vurderer, kan skyldes manglende information om forløbet samt krav og konsekvenser for virksomheden.

Konsulenten vurderer, at udvælgelsen af virksomheder til projektet ikke har været optimal. Det skyldes at mange af de rekrutterede virksomheder reelt ikke tilhører målgruppen for projektforløbet, fordi de ikke har haft ønske om og behov for en systematisk forebyggende ulykkesindsats.

Deltagernes begrundelse for deltagelse i FUGA har primært været for at nedbringe ulykker, andre begrundelser har været at få inspiration til arbejdsmiljøarbejdet og at få mere systematik eller arbejdsmiljøledelsessystem. Det har været svært at rekruttere virksomheder der både ville ulykkesforebyggelse og arbejdsmiljøledelse. Konsulenten sagde derfor til virksomhederne, at de ikke behøvede at gå ind i arbejdsmiljøledelse men blot ulykkesforebyggelse. Set i bakspejlet mener konsulenten at dette var en fejl. De deltagende virksomheder skal ville begge dele, da det er målgruppen for projektet.

CRECEA valgte at sætte en ekstern evaluator (Junior Consult) til at foretage en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse før og efter. Samlet set er den et eksempel på at kvantitative spørgeskemaundersøgelser som minimum kræver, at de der fortolker besvarelserne har indsigt i det undersøgte. Kort fortalt er den eksterne evaluering mindre oplysende. CRECEA, Styregruppe og evaluator er fælles om at anbefale at den form for spørgeskema undersøgelse fravælges, da den tager virksomhedens tid uden at bibringe ny viden til virksomhederne.



## 8. Resultater af spørgeskemaundersøgelsen

I dette kapitel præsenteres spørgeskemaundersøgelsen og de deltagende virksomheders besvarelser. Vurdering af resultaterne kan ses i kapitel 2. Virksomheders vurdering af forløbene er evalueret via de data vi har indsamlet gennem besøg og interviews i ni udvalgte virksomheder, og via en spørgeskemaundersøgelse udsendt til de 34 virksomheder, som har gennemført hele forløbet. Inden resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen præsenteres, beskrives kort nogle overvejelser omkring de ni virksomhedsbesøg.

### De kvalitative interview data

Der blev besøgt og interviewet i alt ni virksomheder, to fra hvert projekt, dog kun en enkelt fra KPMG på grund af tidspres. Virksomhederne blev udvalgt i samarbejde med konsulenterne ud fra et kriterium om at det skulle være virksomheder, der havde gennemført forløbene, og havde ydet en aktiv indsats undervejs og fået et godt udbytte af forløbet. Det var således ”succes virksomheder”, der blev udvalgt. Fordelen ved den udvælgelse er, at der er opnået en kvalitativ tilbagemelding fra virksomheder, som har deltaget konstruktivt i forløbet. Virksomhederne har givet konkrete tilbagemeldinger på forløbet og de værktøjer, som de har valgt at anvende. Resultaterne er benyttet som gode eksempler, og evalueringen er bevidst om, at denne gruppe virksomheder var blandt de mest positive. Resultaterne af de mundtlige interviews er integreret i kapitel 3-7, hvor de enkelte projekter vurderes.

Enkelte af de besøgte virksomheder vurderer, at forløbet ikke matchede virksomhedens behov. Nogle virksomheder har et højere ambitionsniveau og andre virksomheder et lavere ambitionsniveau men med en skævvridning hen i mod den gruppe af virksomheder, som havde et højere ambitionsniveau eller som var på ambitionsniveau med forløbet (fuldstændig rådgivningsmatch). Derfor har det været vigtigt at få suppleret disse kvalitative interview med en mere kvantitativ spørgeskemaundersøgelse.

### Introduktion til spørgeskemaundersøgelsen

Der blev i januar 2006 udsendt et spørgeskema til de 34 virksomheder, der gennemførte forløbene. Virksomhederne har haft valget mellem at svare via Internet eller ved afkrydsning på papir via tilsendt spørgeskema med post og frankeret svarkuvert. Mere end halvdelen har svaret online via Internet ved at benytte spørgeskema-linket i en E-mail, og mindre end halvdelen har svaret ved at returnere et papirskema i en vedlagt kuvert. Der er modtaget svar fra 24 virksomheder, hvor kun to virksomheder har valgt at lade mere end én deltagende person svare. Der er således modtaget 26 udfyldte spørgeskemaer retur. Besvarelsen er oppe på 71%, hvilket vurderes at være fuldt tilfredsstillende.

Spørgeskemaet blev udsendt til de virksomheder, som har gennemført forløbet. Der er ikke fokuseret på de virksomheder, der faldt fra undervejs og årsagerne hertil. Det er prioriteret

væk, for at begrænse spørgeskemaundersøgelsens omfang. Den prioritering er foretaget på grundlag af modtagelse af gode data fra konsulenternes egne slutvurderinger og fra interviews. Konsulenternes vurdering er valideret via udsagn fra de kvalitative interviews ved virksomhedsbesøgene om deres vurdering af, hvorfor virksomheder faldt fra.

Spørgsmålsbatteriet er udviklet på grundlag de kvalitative interviews med virksomheder og konsulenter samt det udarbejdede undervisningsmateriale. Spørgsmålsbatteriet er herefter tilrettet efter styregruppens ønsker. Spørgeskemaet består af 22 enkle spørgsmål, hvor de 20 spørgsmål har lukkede svarkategorier (multiple choice) og hvor de to sidste er åbne spørgsmål. De første 7 spørgsmål handler om deltagernes holdninger til undervisnings-forløbene og undervisningsmaterialet, og præsenteres i afsnit 8.1. De næste 13 spørgsmål handler om deltagernes oplevede ændringer og forbedringer i arbejdsmiljøarbejdet på virksomheden. Disse resultater præsenteres i afsnit 8.2. De to åbne spørgsmål er illustreret nedenfor. Den samlede gennemgang og vurdering af spørgsmålene kan ses i kapitel 2, hvor besvarelsenerne af de åbne spørgsmål indgår i forbindelse med vurdering af resultaterne.

Gode råd, kritik eller ros vil vi meget gerne modtage i feltet her:

Hvad er din daglige arbejdsrolle, og hvorfor blev det netop din opgave at deltage i forløbet?

## 8.1 Vurdering af undervisningsforløb

De første syv spørgsmål omhandler som nævnt virksomhedernes vurdering af undervisningsforløbet og undervisningsmaterialer, se tabel 8.1.

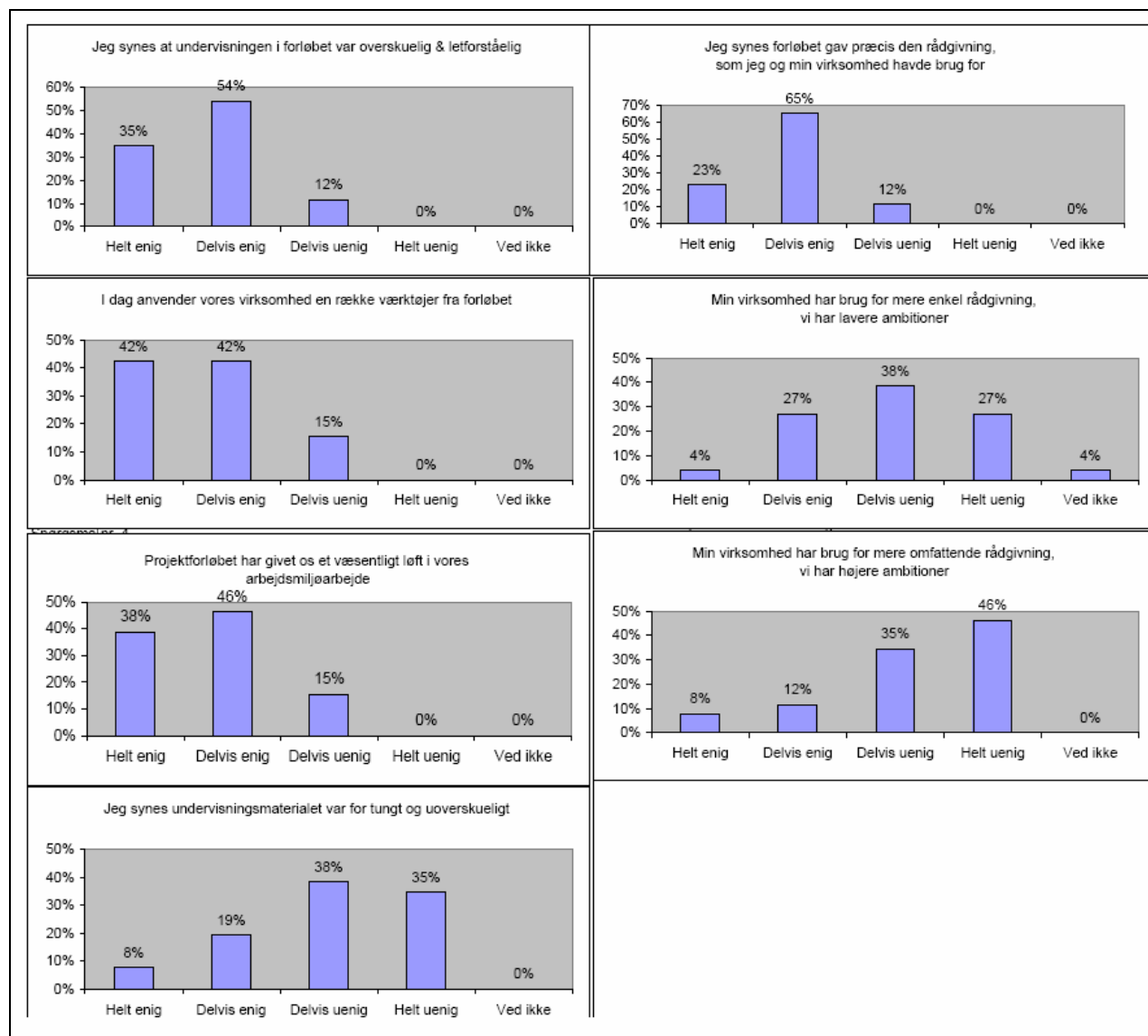
1. Jeg synes at undervisningen i forløbet var overskuelig og letforståelig
2. I dag anvender vores virksomhed en række værktøjer fra forløbet
3. Projektforløbet har givet os et væsentligt løft i vores arbejdsmiljøarbejde
4. Jeg synes forløbet gav præcis den rådgivning, som jeg og min virksomhed havde brug for
5. Min virksomhed har brug for mere enkel rådgivning, vi har lavere ambitioner
6. Min virksomhed har brug for mere omfattende rådgivning, vi har højere ambitioner
7. Jeg synes undervisningsmaterialet var for tungt og uoverskueligt

Svarmuligheder:

- ☒ Helt enig
- ☒ delvis enig
- ☒ delvis uenig
- ☒ helt uenig
- ☒ ved ikke

**Tabel 8.1. Spørgsmål 1-7 om virksomhedernes vurdering af forløbet.**

Svarenes fordeling på de syv spørgsmål er præsenteret i tabel 8.2.



**Tabel 8.2. Virksomhedernes svarfordeling på spørgsmål 1-7.**

### Diskussion af svarfordeling på spørgsmål 1-7

I alle projekter har professionelle og erfarne arbejdsmiljøkonsulenter undervist og rådgivet virksomhederne hen i gennem forløbet. Forløbene har alt i alt drevet en positiv proces i virksomhederne. Virksomhederne anvender værktøjer fra forløbene, det har givet dem et væsentligt løft og rigtig mange virksomheder har fået den rådgivning, som de vurderer, at de selv og deres virksomhed har brug for. Her følger eksempler på udsagn fra enkelt virksomheder, som netop understreger virksomhedernes positive erfaringer med forløbet:



Green Network Deltager

- "Det er en meget stor hjælp, at dele fremskridt og "besvær" med andre gennem forløbet. Inspirerende og kan anbefales"

KPMG deltager

- "God overskuelig undervisning. Undervisningsmaterialet har været godt, og kunne bruges i virksomheden efterfølgende, til intern undervisning"

Cresea deltager

- "Forløbet var godt, fordi vi mødtes med andre ligestillede virksomheder, med interesse for arbejdsmiljøet. Ligeledes gav forløbet struktur på arbejdsmiljø-arbejdet og indblik i relevante værktøjer"

KPMG deltager

- "Vi havde et godt forløb. Vores virksomhed blev arbejdsmiljø-mæssigt rykket et langt stykke"

I den kritiske afdeling synes en fjerdedel (27%), at materialet er for tungt og uoverskueligt, og en tredjedel (31%) tilkendegiver at de har brug for mere enkel rådgivning. Af udsagn fra enkelt virksomheder i CRESEA, COWI og Green Network fremgår det, at materialet vurderes til at være meget omfattende. Her følger eksempler på udsagn fra enkelt virksomheder:

Cresea virksomhedsdeltager

- "Der er meget som skulle gennemgås på seminarerne. Bør være mere tid til fordybelse/behandling af emnerne + erfaringsudveksling".

Cresea virksomhedsdeltager

- "Forløbet var vidt rækkende, omfattende og nok for stor en mundfuld på så kort tid. Jeg har mange års erfaring i sikkerhedsarbejde og kurser og min erfaring siger at for at jeg skulle få det fulde udbytte af seminaret skulle det være mindre komprimeret og med større erfaringsudvekslinger blandt deltagerne".

Green Network virksomhedsdeltager

- "I starten var man lidt for fokuseret på certificering. Men da fokus blev lagt på arbejdsmiljøredegørelsen, blev det et godt og lærerigt forløb. At de deltagende virksomheder var forskellige og på et forskelligt niveau, tror jeg kun var en fordel. Forskelligheder giver ofte et mere nuanceret billede – og bedre diskussioner"

Green Network virksomhedsdeltager

- "Det var lidt tørt og meget omfattende. ..."
- (Er delvis enig i at forløbet var for tungt og uoverskueligt, og er samtidig delvis enig i at forløbet er overskuelig og letforståelig).

COWI virksomhedsdeltager

- "Om muligt mere direkte med opgaver; mere udlevering af direkte brugbare formularer/skabeloner. Kursus dagen hvor der blev arbejdet på udformning af procedurer var den mest effektive"
- (finder i følge afkrydsning ikke at forløbet var for tungt, men derimod helt enig i at det var et let forståelig og overskueligt forløb).

COWI virksomhedsdeltager

"Et forslag til COWI's seminar er flere praktiske eksempler fra dagligdagen"

(finder i følge afkrydsning ikke at forløbet var for tungt, men derimod delvis enige i at det var et let forståelig og overskueligt forløb).

I alle forløb har professionelle og erfarne konsulenter, undervist og rådgivet virksomhederne. Forløbene har alt i alt drevet en positiv proces i virksomhederne. Virksomhederne anvender værktøjer fra forløbene og det har givet dem et væsentligt løft i deres arbejdsmiljøarbejde.

Deltagere fra KPMG, CRECEA, Green Network og COWI understreger i enkeltudsagn, at de har haft et stort udbytte af et forløb med mange input og stor erfaringsudveksling. For disse enkelt deltagere har forløbene helt afgjort fungeret som vækstgrupper, hvor virksomhederne har fået mere "struktur på arbejdsmiljøarbejdet", input til "intern undervisning" og oplevet at det er inspirerende og "en meget stor hjælp at dele fremskridt og besvær med andre gennem forløbet". Udsagn fra en deltager fra CASA understreger, at rådgivningen i det individuelle forløb netop var det som denne lille virksomhed havde behov for, og som resulterede i at de har fået et meget mere systematisk arbejdsmiljøarbejde.

I den kritiske ende synes en fjerdedel, at materialet er for tungt og uoverskueligt, og en tredjedel finder at rådgivningen gerne må være lettere. Det gælder især deltagere fra CRESEA og Green Network. I de kvalitative kommentarer er det ligeledes COWI deltagere, som har forslag til anvendelse af flere praktiske eksempler.

De kritiske røster fra CRESEA's deltagere koncentrerer sig om, at det omfattende materiale bør have mere tid til de enkelte emner, og bør have mere tid til erfaringsudveksling.

De kritiske røster fra Green Networks deltagere er, at forløbet særligt i starten var meget fokuseret på certificering. Det blev oplevet som "lidt tørt og meget omfattende". Senere i forløbet kom der mere fokus på arbejdsmiljøreddegørelsen, og det var langt mere konkret for virksomhedsdeltagerne.

De kritiske røster fra COWI deltagere er forslag til flere praktiske eksempler og mere direkte brugbare skabeloner/formularer. Fra de kvalitative interviews kom det frem, at de første semi-

narer blev oplevet som tunge, men at der var stor tilfredshed med de justeringer som COWI arrangerede for de sidste fire seminarer.

Enkelte virksomheder (20%) mener, at de har brug for mere omfattende rådgivning. Dette betyder ikke at virksomhederne har været utilfreds med rådgivningen. En deltager i CASA projektet er imidlertid kritisk, idet de havde haft brug for rådgivning til at opbygge et arbejdsmiljøledelsessystem. Af udsagn fra denne CASA virksomhed er det tydeligt, at CASA forløbet ikke giver rådgivning og erfaringsudveksling i forbindelse med opbygning af et arbejdsmiljøledelsessystem, hvilket netop heller ikke var formålet med dette projekt. Den pågældende virksomhed ville have mere glæde af at deltage i et vækstgruppeforløb.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at KPMG og CASA forløbene opleves som lette, konkrete og operationelle. I CASA forløbet er der rådgivningsmatch, når virksomheden er lille, og ambitionsniveauet er et mere systematisk arbejdsmiljøarbejde. CASA værktøjerne kan benyttes til kampagner eller indsatsområder i det ulykkesforebyggende arbejde. CASA kan ikke benyttes til opbygning af et arbejdsmiljøledelsessystem, hvilket heller ikke er formålet med projektet. KPMG's small risk forløb med fem workshops får gode tilbagemeldinger, og der opleves rådgivningsmatch i de fleste virksomheder. De mindre virksomheder og de mindre ambitiøse virksomheder er også positive men tilføjer, at de stadigvæk oplever opgaven med at nå helt til certificering som meget omfattende.

Green Network, COWI og CRECEA opleves som meget omfattende. CRECEA er for komprimeret, men materialet indeholder mange af de konkrete skabeloner, som virksomhederne i andre forløb foreslår mere af. Green Network har udviklet forløbet sideløbende, og de har sideløbende udviklet Green Networks arbejdsmiljømanual og krav til Green Networks arbejdsmiljøredegørelse. Det har medvirket til at forløbene opleves som tunge, særligt ved de første seminarer.

Flere af Green Networks deltagere har tidligere udarbejdet miljøredegørelser, og er derfor vænnet til det systematiske i ledelsesarbejdet, samtidig med at de i netværket har haft mulighed for (og i altovervejende grad) deltaget i afklarende diskussioner, hvor de har taget konkret stilling, til at de vil opnå en Green Network arbejdsmiljøredegørelse. De deltagende virksomheders høje kompetenceniveau betyder, at de på den ene side er mere parate til at fuldføre et omfattende seminarforløb, og på den anden side medvirker det igen til en større grad af kontinuitet og gensidig sparring mellem de mere forpligtigede og ambitiøse deltagende virksomheder.

COWI's første 2-3 seminarer opleves som tunge, og de sidste 3-4 seminarer opleves som meget mere konkrete og let tilgængelige. COWI har afprøvet forløbet med en række små virksomheder, som ikke tidligere har deltaget i et miljø- eller arbejdsmiljønetværk. Feedbacken fra COWI deltagere afspejler derfor også, at seminarforløbet er præget af et større frafald i denne målgruppe. Og at denne målgruppe har et særligt behov for, at der tænkes i små og lette arbejdsmiljøledelsessystemer og konkrete værktøjer og operationelle skabeloner.

## 8.2 Vurdering af forandringer på virksomhederne

I spørgeskemaet er der formuleret 13 spørgsmål om forandringer på virksomheden, se tabel 8.3. Formålet med disse spørgsmål er at få indsigt i, hvilke resultater der er opnået i virksomhederne, herunder i hvilken grad der er nået til en anvendelse i virksomhederne, og i hvilken grad der er ændret på handlinger og praksisser. I enkelte spørgsmål spørges mere direkte til ændringer i bevidsthed og holdninger.

8. Nu har vi formuleret en skriftlig arbejdsmiljøpolitik
9. Nu har vi en mødeplan for sikkerhedsarbejdet
10. Nu har vi en opdateret arbejdspladsvurdering (APV)
11. Nu har vi kortlagt farekilder og faresituationer
12. Nu check'er vi, at vi har gennemført vores aftaler og handlingsplaner
13. Nu er ledelsen blevet mere forpligtiget på at forebygge ulykker
14. Nu er medarbejderne mere engagerede og involverede i at forebygge ulykker
15. Nu holder vi bedre orden og gør mere rent
16. Nu har vi en procedure for systematiske sikkerhedsrunder
17. Nu arbejder vi systematisk med risikoanalyse
18. Nu registrerer vi nærvæd ulykker og ulykker systematisk
19. Nu giver nærvæd ulykker og ulykker anledning til undersøgelse og forebyggelse
20. Nu har vi en håndbog for virksomhedens systematiske arbejdsmiljøarbejde

Svarmuligheder:

- ☒ Ja
- ☒ Nej
- ☒ Ja, meget mere ... (forskellige variationer)
- ☒ Nej, men vi overvejer at (forskellige variationer)
- ☒ Vi anvender fortsat (forskellige variationer over at det havde virksomheden forinden)

**Tabel 8.3. 13 spørgsmål om virksomhedsdeltagernes vurdering af forandringer i egen virksomhed.**

Ændringer i handlinger og praksisser søges indkredset ved at få virksomhedernes vurdering af, om de har opnået resultater i form af politik, mødeplan, arbejdspladsvurdering, kortlægning, opfølgning og håndbog (Spørgsmål 8-12 og 20). Der er særligt udvidet med en række spørgsmål som fokuserer på koblingen risici og forebyggelse af ulykker med det mere generelle arbejde med opbygning af systematisk arbejdsmiljøledelse. Det er spørgsmål om orden, sikkerhedsrunder, risikoanalyse, fokus på farekilder og faresituationer, nærvæd ulykker og ulykker som udgangspunkt for registrering, undersøgelse og forebyggelse (spørgsmål 11 samt 15-20).

Ændringer i bevidsthed og holdninger spørges der direkte til i spørgsmål 13 og spørgsmål 14. Her spørges til ledelsens forpligtelse og medarbejdernes engagement. De direkte spørgsmål

om ændringer i bevidsthed og holdninger skal derudover søges suppleret med en fortolkning af de spørgsmål som handler om handlinger og praksisser. For eksempel vil en positiv tilkendegivelse af en langt mere omfattende opfølgning på aftaler og handlingsplaner, også være forbundet med en mere synlig og mere entydig bevidsthed og holdning i virksomhedens arbejdsmiljøledelse. Gennemgående vil positive ændringer i handlinger og praksisser i virksomheden bidrage til og være drevet af mere entydige og mere synlige arbejdsmiljøholdninger fra virksomhedens ledere, ildsjæle og arbejdsmiljøtovholdere.

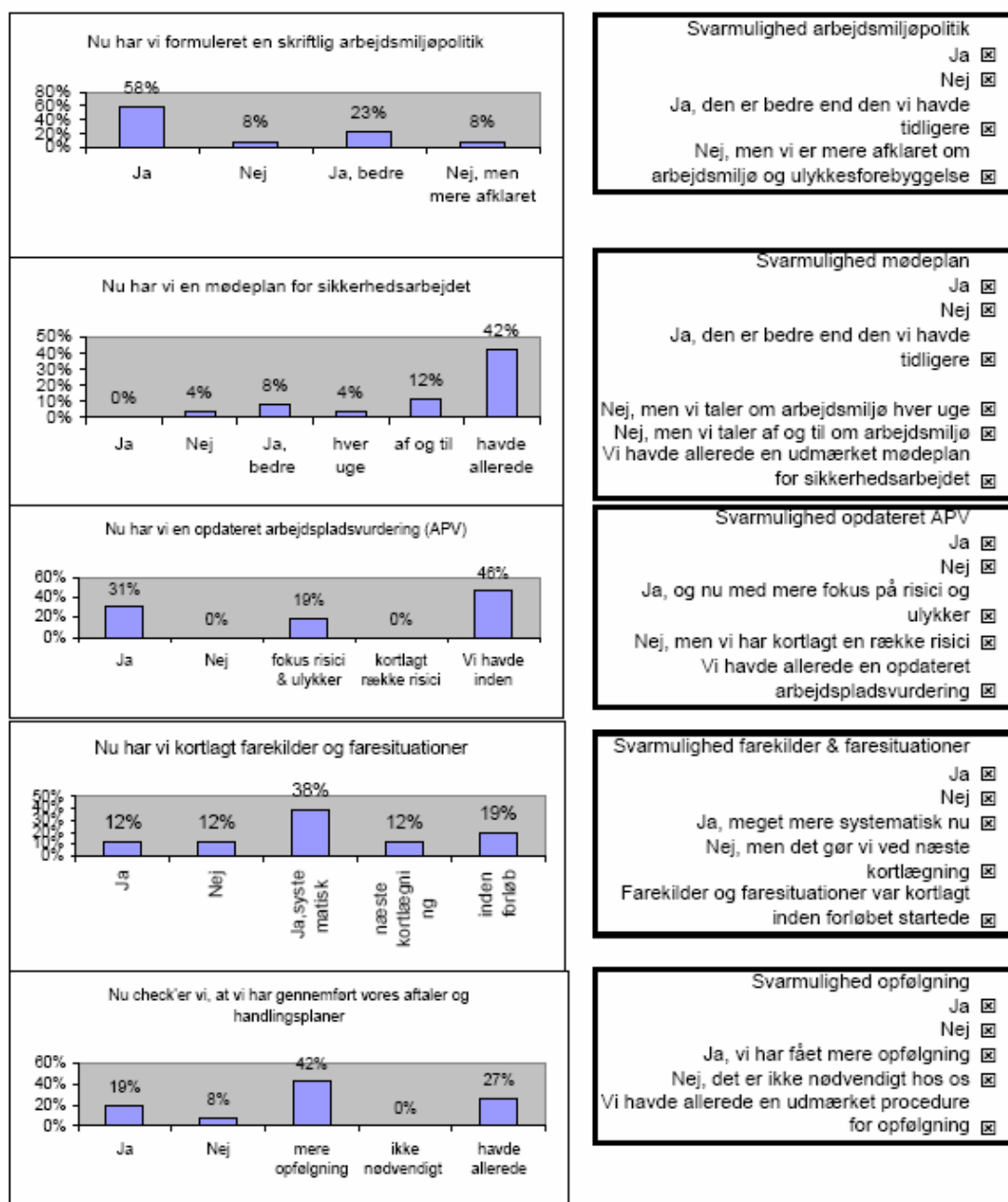
Svarfordelingen på de 13 spørgsmål præsenteres i 3 afdelinger (spg. 8-12, 12-14, 15-19). I hver afdeling vil der være en præsentation af svarfordeling og en efterfølgende diskussion heraf. For eksempel vil vi først præsentere svarfordeling på arbejdsmiljøpolitik, mødeplan, APV, kortlagt farekilder & faresituationer og opfølgning. Derpå diskuteres svarfordeling for de her nævnte spørgsmål 8-12. Efter denne første afdeling fortsættes så til anden og siden tredje afdeling af spørgsmål.

### **Spørgsmål 8-12: Struktur og systematik i arbejdsmiljøarbejdet?**

Her følger svarfordelingen på spørgsmål 8-12, som omfatter spørgsmål om, hvorvidt virksomhederne har opnået forbedringer i form af mere struktur og mere systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Svarfordelingen på spørgsmål 8-12 er illustreret i tabel 8.4.

Svarfordelingen på spørgsmål 8-12 viser, at virksomhedsdeltagerne selv vurderer, at de har opnået positive forandringer. 81% angiver at de har en skriftlig arbejdsmiljøpolitik. 50% har fået en opdateret Arbejdspladsvurdering, og heraf fremhæver en tredjedel at APV'en har fået mere fokus på risici og ulykker. Halvdelen vurderer, at de har fået kortlagt farekilder og faresituationer, og de fleste af dem vælger at svare, at de har fået gjort dette på meget mere systematisk måde. En af topscorerne på forandringer er opfølgningen. Der er 61%, som bekræfter, at gennemførte aftaler og handlingsplaner nu bliver checket, heraf har de fleste valgt at svare, at de har fået mere opfølgning.

Virksomhederne har på den ene side været parate til at få mere struktur og systematik i arbejdsmiljøarbejdet. På den anden side har de fået inspiration til selv at kunne udvikle en virksomhedstilpasset struktur og systematik, eller de har erhvervet helt konkrete håndgribelige redskaber, som de direkte har indført i de enkelte virksomheder. Det er mere end halvdelen af virksomhederne som har fået et højere niveau af struktur og systematik i arbejdsmiljøarbejdet.



**Tabel 8.4. Svarfordeling på spørgsmål 8-12 om struktur og systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Til højre ses de specifikke svarmuligheder.**

### Virksomhedernes niveau i form af struktur og systematik i arbejdsmiljøarbejdet

Mere end 40 % af virksomhederne melder tilbage, at de havde en opdateret arbejdspladsvurdering (APV) og en udmærket mødeplan for arbejdsmiljøarbejdet ved projektstart. I alle forløb har der været deltagende virksomheder som havde et grundlæggende niveau i form af struktur og systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Det har måske været et sted mellem en tredjedel og to tredjedele afhængige af forløbenes rekrutteringsmetode.

I COWI og CASA's rekrutteringsmetode har de deltagende virksomheder haft det laveste niveau af kompetencer. Derfor har COWI og CASA også anvendt forholdsvis mange ressourcer på en rekrutteringsproces, hvor der kun opnås rekruttering af relativt få set i forhold til indsatsen, og hvor der efterfølgende er en stor frafaldsprocent. COWI formår på trods, at gennemføre seminarforløbet om end det viser sig, at deltagergruppen har ønske om et mindre certificeringsfokuseret forløb.

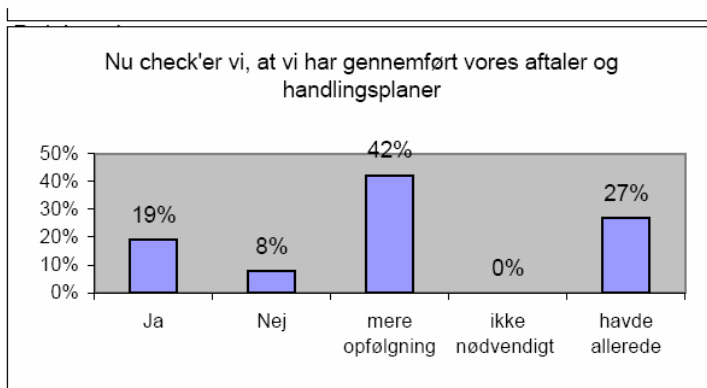
I KPMG, CRESEA og Green Network har en række virksomheder et højere niveau i form af systematik og struktur på arbejdsmiljøarbejdet. Gruppen af deltagere i forløbene hænger tæt sammen med konsulenternes valg af målgruppe. KPMG, CRESEA og Green Network har valgt at rekruttere en gruppe af virksomheder, som det alt andet lige er lettere at etablere og fastholde i et vækstgruppeforløb.

Til gengæld har COWI og til dels CASA fat i en gruppe af små virksomheder, med nogle brancheforeningssamarbejdspartnere som arbejdsmiljøkonsulenter og arbejdsmiljøudviklingsprojekter sjældent får aktiveret i forbindelse med lignende typer forløb og udviklingsprojekter. Netop de små virksomheder med et lavt niveau af systematik og struktur i arbejdsmiljøarbejdet var en del af baggrunden for igangsættelsen af det her evaluerede arbejde med ulykkesforebyggelse via arbejdsmiljøledelse. Den konkrete erfaring viser, at forløbet i disse virksomheder på den ene side kræver en meget konkret, meget praktisk anvendelig og direkte indføring i skema-skabeloner (COWI). Og på den anden side viser konkrete erfaringer en tendens til, at denne gruppe af virksomheder er godt tilfredse med individuel rådgivning og sparring, som kun fokuserer på et enkelt niveau af systematik og struktur i arbejdsmiljøarbejdet (CASA og til dels kvalitative tilbagemeldinger fra enkelte andre små virksomheder med færre end 10 ansatte).

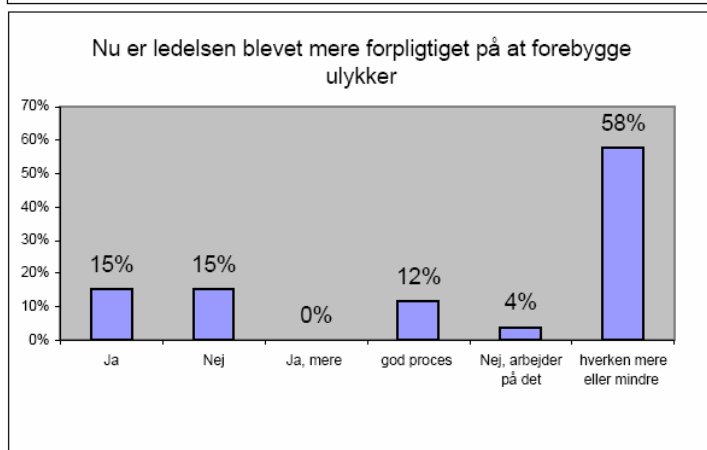
Det vurderes, at konsulenterne har stået med det dilemma, at de på den ene side har forpligtet sig til at udvikle og gennemføre forløb, der gør virksomhederne i stand til at opbygge et arbejdsmiljøledelsessystem, efter systematikken og kravene i OHSAS 18001. På den anden side bliver de stillet overfor virksomhedsdeltagernes ønske om at få en mere enkel rådgivning i at udføre deres arbejdsmiljøarbejde med mere systematik og struktur, men helt uden certificeringsambitioner. COWI løser det ved at blive mere konkrete og værktøjsorienterede i de sidste 4 seminarer.

### **Spørgsmål 12-14 Ændringer i bevidsthed og holdninger**

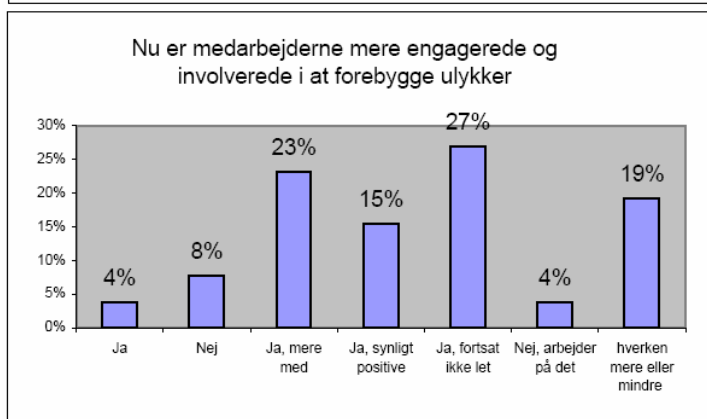
Svarfordelingen på spørgsmål 12-14 er illustreret i tabel 8.5.



- Svarmulighed opfølgning
- Ja ☒
  - Nej ☒
  - Ja, vi har fået mere opfølgning ☒
  - Nej, det er ikke nødvendigt hos os ☒
  - Vi havde allerede en udmærket procedure for opfølgning ☒



- Svarmulighed ledelsen forpligtiget
- Ja ☒
  - Nej ☒
  - Ja, meget mere end tidligere ☒
  - Ja, det har været en god proces i ledelsen ☒
  - Nej, men vi arbejder på det ☒
  - Ledelsen er hverken mere eller mindre forpligtiget, end tidligere ☒



- Svarmulighed medarbejder engagement
- Ja ☒
  - Nej ☒
  - Ja, medarbejderne har været mere med ☒
  - Ja, medarbejderne er synligt positive ☒
  - Ja, men det falder fortsat ikke alle let ☒
  - Nej, men vi arbejder på det ☒
  - Medarbejderne er hverken mere eller mindre involverede ☒

**Tabel 8.5. Svarfordeling på spørgsmål 12-14 om ændringer i bevidsthed og holdninger. Til højre er de specifikke svarmuligheder angivet.**

61% af virksomhederne har fået mere opfølgning på, at de har gennemført aftaler og handlingsplaner i forbindelse med et projektforsløb (spg.12). Kun 8% siger nej til dette spørgsmål. Det vurderes at være et godt resultat, idet der må forventes en positiv ændring i bevidsthed og holdninger, når det vælges at følge mere op på aftaler og handlingsplaner for arbejdsmiljøet.

Spørgsmål 13 viser, at ledelsen hverken er blevet mere eller mindre forpligtiget i forbindelse med forløbet. Det vurderes, at ledelsen oplever, at de også var forpligtiget inden de gik ind i forløbet. Der må skelnes mellem forpligtet ledelse og synligt mere forpligtet ledelse. Flere virk-



somheder har for eksempel kommunikeret, bestemt og besluttet en ny arbejdsmiljøpolitik, som har været en god proces i ledelsen, i sikkerhedsgruppen og i virksomheden. Den proces skaber mere synlighed omkring ledelsens engagement og forpligtelse, men derfor viser tallene, at virksomhedernes ledelsesrepræsentanter på sikkerhedsområdet ikke nødvendigvis oplever det som en mere forpligtiget ledelse. Kun 12 % taler om en god proces i ledelsen, og kun 15 % svare ja til at ledelsen er blevet mere forpligtiget. Tilsammen udgør de alligevel 27 % af virksomhederne, der også oplever at ledelsen har flyttet sig via en god proces eller via en vurdering af, at de er blevet mere forpligtiget.

69% af virksomhederne svarer i forskellig bekræftende grad ja til, at medarbejderne er blevet mere engagerede og involverede i ulykkesforebyggelse (spg. 14). Besvarelsene varierer fra en vurdering af, at medarbejderne er mere med eller er synligt positive til vurderingen af, at det fortsat ikke falder alle let. 19 % svarer at medarbejderne hverken er mere eller mindre med, men dette tal siger ikke noget om, om de allerede var godt med eller ej. Samlet vurderet er der kommet mere fokus på medarbejdernes engagement og involvering, men det er fortsat et forhold der må være stor fokus på, da det for 27% vedkommende vurderes til ikke at være let.

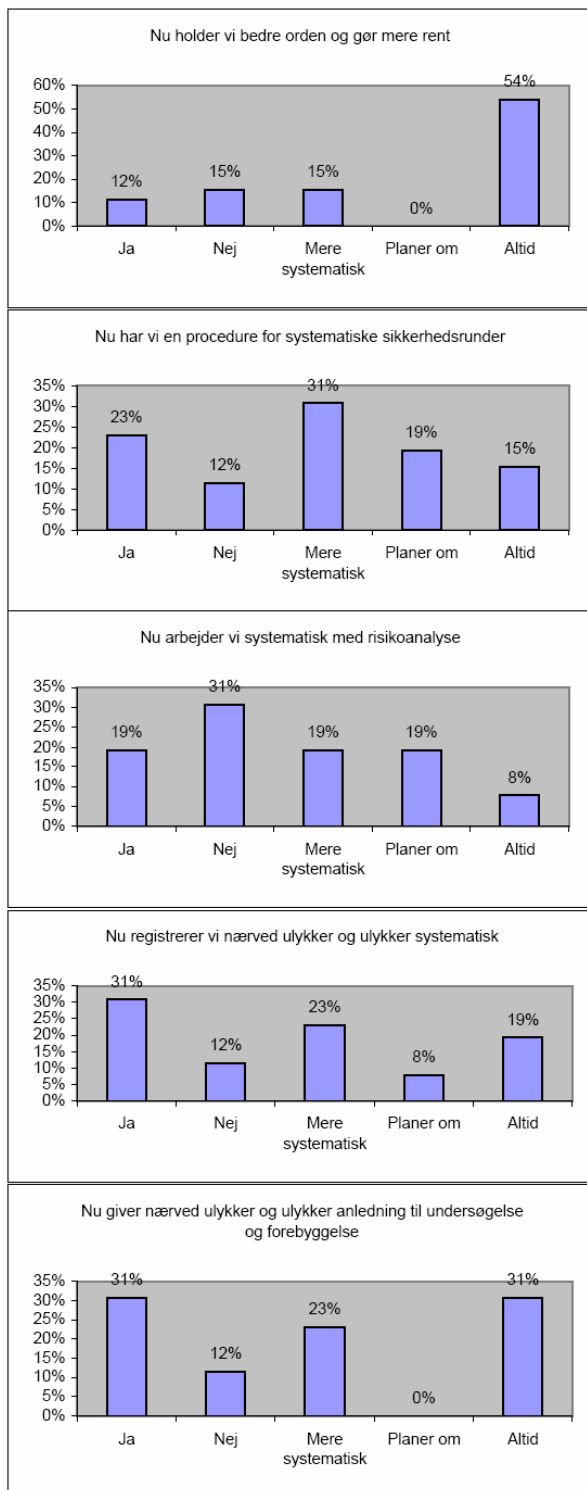
### **Spørgsmål 15-19 om ændringer i handlinger og praksisser knyttet til ulykkesforebyggelse og fokus på risici**

Svarfordelingen til spørgsmål 15-19 fremgår af tabel 8.6.

Fokus for forløbene har været at udvikle koblingen mellem ulykkesforebyggelse og opbygning af arbejdsmiljøledelsessystemer i virksomheden. Derfor er det afgørende, at der er kommet ændringer i handlinger og praksisser knyttet til ulykkesforebyggelse og fokus på risici i de deltagende virksomheder. Svarfordelingen på spørgsmålene 15-19 viser, at der er sket ændringer til det bedre i forhold til at øge ulykkesforebyggelse og fokus på risici via de her forespurgte praksisser.

Det fremgår, at praksisser omkring systematiske sikkerhedsrunder, registrering og undersøgelse af nærvæd ulykker og ulykker har fundet udbredelse i de deltagende virksomheder. 15-19% vurderer at de altid har haft disse praksisser, og over halvdelen svarer at de nu har henholdsvis systematiske sikkerhedsrunder og taget praksisser i anvendelse som sikrer registrering, undersøgelse og forebyggelse af nærvæd ulykker og ulykker. Heraf vælger 31% at understrege, at de har et meget mere systematisk anvendelse af sikkerhedsrunder og 23% angiver at de har en meget mere systematisk anvendelse af registrering, forebyggelse og undersøgelse af nærvæd ulykker og ulykker.

Det er tydeligt, at de deltagende virksomheder har arbejdet med et forløb, hvor de har fået sat grundigt fokus på de handlinger og praksisser, som er knyttet til ulykkesforebyggelse og fokus på risici.



**Svarmulighed orden & rent**

Ja ☒

Nej ☒

Ja, meget mere systematisk nu ☒

Nej, men vi planlægger at få mere orden ☒

Vi har altid haft en procedure for systematiske sikkerhedsrunder ☒

**Svarmulighed sikkerhedsrunder**

Ja ☒

Nej ☒

Ja, det er meget mere systematisk nu ☒

Nej, men vi planlægger at lave en procedure for systematiske sikkerhedsrunder ☒

Vi har altid haft en procedure for systematiske sikkerhedsrunder ☒

**Svarmulighed risikoanalyse**

Ja ☒

Nej ☒

Ja, det er meget mere systematisk nu ☒

Nej, men vi har planer om at indføre risikoanalyse ☒

Vi har altid haft en procedure for systematisk risikoanalyse ☒

**Svarmulighed registrering nærvæd & ulykker**

Ja ☒

Nej ☒

Ja, det er meget mere systematisk nu ☒

Nej, men vi har planer om det ☒

Vi har altid registreret nærvæd ulykker og ulykker ☒

**Svarmulighed undersøgelse og forebyggelse**

Ja ☒

Nej ☒

Ja, det er meget mere systematisk nu ☒

Nej, men vi har planer om at indføre det ☒

Nærvæd ulykker og ulykker har altid givet anledning til undersøgelse og forebyggelse ☒

**Tabel 8.6. Svarfordeling på spørgsmål 15-19 om ændringer i handlinger og praksisser knyttet til ulykkesforebyggelse og fokus på risici. Til højre er angivet de specifikke svarmuligheder.**

Forbeholdene i tallenes svarfordeling koncentrerer sig særligt om spørgsmålet om systematisk risikoanalyse, og spørgsmålene om opfølgning på og læring ved nærvæd ulykker og ulykker.

38% svarer, at de arbejder systematisk med risikoanalyse, heraf har halvdelen opnået større systematik i dette arbejde. Men 31% svarer, at de ikke arbejder systematisk med risikoanalyse og 19 % svarer, at de har planer om at indføre risikoanalyse. Tilsammen svarer det til, at halvdelen vurderer, at de ikke arbejder med systematisk risikoanalyse. Nogle af disse svar er grundet i, at respondenterne ikke ved hvordan de skal oversætte risikoanalyse til deres arbejdsmiljøarbejde. Andre svar er grundet i en respekt for at systematisk risikoanalyse er noget stort og omfattende, som de (endnu) ikke har indført i deres virksomhed. Det er således et vanskeligt forhold at implementere i virksomhederne, hvorfor der bør være stor fokus på at understøtte dette i undervisningsforløbene.

Spørgsmålene om registrering, undersøgelse og forebyggelse i forbindelse med nærvæd ulykker og ulykker er formuleret således, at rigtig mange svarer bekræftende. Hvorimod kun 12% svarer helt afvisende. Det vurderes, på grundlag af interviews og virksomhedsbesøg, at der svares bekræftende i tilfælde af, at virksomheden anvender praksisser omkring registrering, undersøgelse og forebyggelse af ulykker. En række af disse virksomheder anvender ikke den samme praksis på nærvæd ulykker. Det er positivt at mange virksomhedsdeltagere vurderer at de arbejder med disse praksisser. Men spørgeskemaets begrænsning er, at det ikke fremgår i hvilket omfang, ligesom der heller ikke kan konkluderes hvilket niveau af læring, virksomhederne opnår i forbindelse med deres praksis omkring registrering, undersøgelse og forebyggelse af nærvæd ulykker og ulykker.

De redskaber, øvelser, værktøjer og vejledninger som er taget i anvendelse i forløbene for at introducere og videreudvikle deltagernes evne til at lære af nærvæd ulykker og/eller ulykker, har været mange og omfattende. Fra interviews af konsulenterne er tilbagemeldingen, at den opgave har været en udfordring.

CRESEA har arbejdet særligt på at udvikle og formidle øvelser og værktøjer som kan oplære virksomhederne i at lære af nærvæd ulykker og ulykker. Green Network understreger, at de vurderer at professionelle såvel som nybegyndere kan blive ved med at blive bedre til at lære af ulykker og nærvæd ulykker via øvelse i grundige ulykkesanalyser. Det tema egner sig derfor – ifølge Green Network – til både at indgå i et længerevarende forløb, men også til enkeltstående temadage, hvor både nybegyndere, let øvede og øvede kan få stort udbytte af øvelsesarbejde med konkret at analysere en (tragikomisk) ulykkeshændelse.

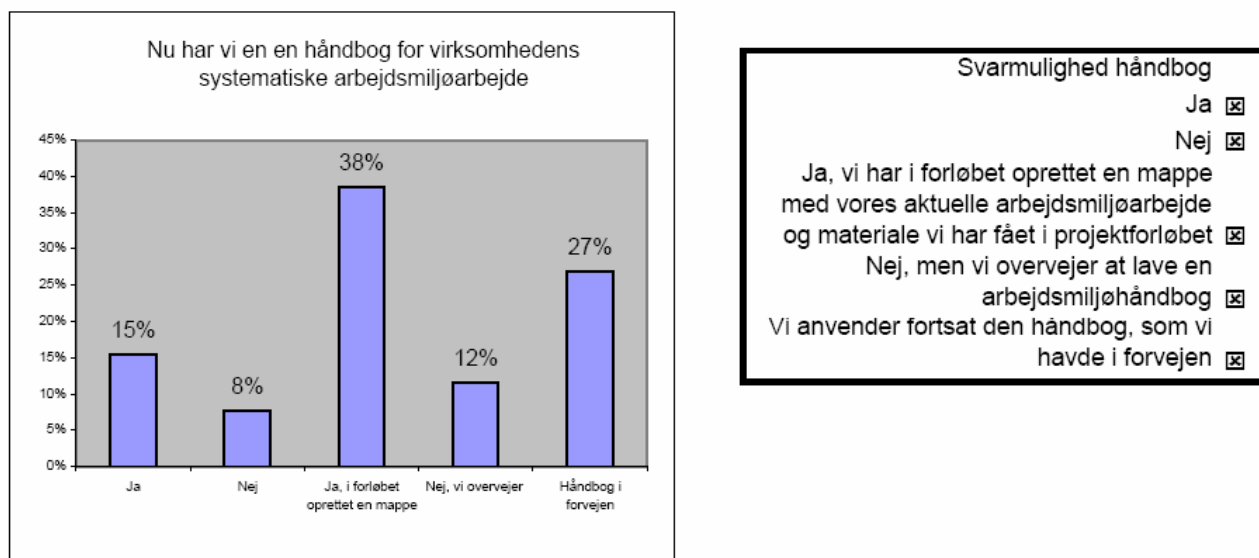
CASA har i materialet beskrevet og udviklet en række enkle værktøjer, som kan oplære virksomhederne i at lære af nærvæd ulykker og ulykker. For eksempel får Russisk Roulette koblet virksomhedspersoners evne til at komme med den gode fortælling om skæbnesvangre øjeblikke med muligheden for at lære og handle på disse fortællinger, så de bliver oversat til en mulighed for forebyggelse.

Flere konsulenter vurderer, at de rationelle tankegange i nogle ulykkesundersøgelsesmetoder kan være for stor en mundfuld for gruppen af små og mellemstore virksomheders arbejdsmil-

jøpersoner. Hele vejen rundt har konsulenterne erfaringer med, at de rationelle ulykkesundersøgelsesmetoder ikke er let tilgængelige for praktikerne fra virksomhederne. KPMG gør i slut-evalueringsinterviewet klart, at en tegneserie fremvisning af en ulykkeshændelse er et rigtig godt udgangspunkt for at slå fast, at en ulykke har flere årsager. Altså erkendelsen af at en ulykke har mere end én årsag, vurderes her at være et skridt videre i praktikernes bevidsthed om, hvad de skal lede efter i undersøgelse af ulykker eller nærvæd ulykker.

### Spørgsmål 20 om håndbog i virksomheden

Besvarelsen af spørgsmål 20 fremgår af tabel 8.7.



**Tabel 8.7. Spørgsmål 20 om arbejdsmiljøhåndbog i virksomheden. Til højre fremvises spørgsmålets svarmuligheder.**

53% har oprettet en håndbog eller mappe til virksomhedens systematiske arbejdsmiljøarbejde under projekt forløbene. Det er positivt at de har samling på deres arbejdsmiljødokumenter, men kvaliteten i dokumenterne og i hvilket omfang håndbogen i praksis benyttes til det systematiske arbejdsmiljøarbejde kan ikke udledes af dette spørgsmål.