

SEPTEMBER 2016

# ARLA FOODS – BIRKUM OST

CASERAPPORT - ULYKKER





SEPTEMBER 2016

# ARLA FOODS – BIRKUM OST

CASERAPPORT - ULYKKER

PROJEKTNR. A032456  
DOKUMENTNR. Caserapport  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 6. september 2016  
UDARBEJDET RVAN  
KONTROLLERET PEA  
GODKENDT PEA



# INDHOLD

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Indledning                                     | 6  |
| 2   | Baggrundsoplysninger                           | 8  |
| 3   | Dataindsamling                                 | 9  |
| 4   | Interventionen                                 | 10 |
| 4.1 | Målgruppe                                      | 10 |
| 4.2 | Aktiviteter                                    | 11 |
| 4.3 | Mål og effekter                                | 14 |
| 4.4 | Effekter                                       | 15 |
| 4.5 | Virksomhedens egen vurdering af interventionen | 16 |
| 5   | Analyse  | 18 |
| 5.1 | Virkningsevaluering                            | 18 |
| 5.2 | Økonomi  | 20 |
| 6   | Sammenfatning                                  | 22 |

# 1 Indledning

COWI har fået midler fra Arbejdsmiljøforskningsfonden til et projekt om arbejdsmiljøøkonomi. Projektet har titlen: "*Virksomheders økonomiske omkostninger og gevinster ved interventioner i arbejdsmiljøet og deres betydning for arbejdsmiljøarbejdet*".

Formålet med projektet er at udvikle et materiale, som kan anvendes af virksomheder til at fremme lønsomme investeringer i et bedre arbejdsmiljø.

Som led i opfyldelsen af dette formål har projektet følgende delmål:

- › At undersøge, hvordan økonomiske overvejelser indgår i beslutninger om og udformning af interventioner i arbejdsmiljøet.
- › At opgøre virksomheders økonomiske omkostninger til og gevinster ved investeringer i arbejdsmiljøet.
- › At udvikle en metode for opstilling af en business case, som virksomheder kan anvende i det strategiske arbejdsmiljøarbejde.

Projektet er et multi-casestudie omfattende 30 cases. Hver case er et specifikt projekt i en virksomhed, som med succes har forbedret arbejdsmiljøet. Der vil være ti cases vedrørende ergonomisk arbejdsmiljø, ti cases vedrørende psykisk arbejdsmiljø og ti cases vedrørende interventioner, der har reduceret ulykkesrisikoen.

COWI har gennemført dataindsamlingen på de 30 casevirksomheder via interviews med medarbejdere og ledere, som har indgået i interventionen på den pågældende virksomhed.

På baggrund af de indsamlede data er der lavet en caserapport for hver virksomhed, hvor interventionen i casevirksomheden er beskrevet, analyseret og evalueret.

Analysen belyser interventionen, dens forandringslogik, dens kontekst, dens effekter, dens økonomi, beslutningen om den og udformningen af den.

Analysen tager udgangspunkt i realistisk evaluering/virkningsevaluering, som har fokus på kontekst, mekanismer og outcome. Denne metode sikrer fokus på at iden-

tificere, hvad der virker for hvem, hvordan, på hvilke måder og under hvilke betingelser og medvirker således til at fremme den praktiske udnyttelse af resultaterne.

Hver af de 30 caserapporter er opbygget således, at først beskrives virksomhedens baggrundsoplysninger. Dernæst beskrives dataindsamlingen, og til sidst fremgår selve analysen af interventionen med en kort beskrivelse af interventionen, herunder dens målgruppe, aktiviteter, virksomme mekanismer, kontekst, mål og effekter samt økonomi.

Dette dokument er caserapporten, som omhandler den intervention, der er foregået hos Arla Foods Birkum Ost.

## 2 Baggrundsoplysninger

Nedenfor fremgår casevirksomhedens baggrundsoplysninger.

**Virksomhed:** Arla Foods Birkum Ost

**Titel på intervention:** Behaviour Based Safety (BBS)

**Arbejds miljøemne:** Ulykker

**Branche:** Nærings- og nydelsesmidler → Mejerier samt ostefremstilling

**Sektor:** Fødevarer, Landbrug og Agroindustri

Arla Foods Birkum Ost producerer flødeost samt smelteoste i faste og smørbare varianter. Den årlige produktion er på omkring 7.100 tons. 30% af produktionen eksporteres.



### 3 Dataindsamling

Dataindsamlingen hos Arla Foods Birkum Ost blev gennemført den 20. marts 2014 af Rikke Voss Andersen (RVAN) fra COWI.

Der blev gennemført følgende fire interviews:

| Interview | Navn           | Titel                     |
|-----------|----------------|---------------------------|
| 1         | Brith Nielsen  | Arbejds miljørepræsentant |
| 2         | Jesper Thomsen | Mejerichef                |
| 3         | Gert Irming    | Daglig sikkerhedsleder    |
| 4         | Joan K. Klinke | QEHS-chef                 |

Der er i forbindelse med dataindsamlingen blevet indhentet følgende dokumenter med relevans for interventionen.

| Titel  | Data   | Forfatter      |
|--|--|----------------|
| Birkum Ost og BBS – Historien om Birkum Ost og BBS | PowerPoint slides med information om: <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Baggrund for intervention</li><li>&gt; Mål med intervention</li><li>&gt; Opgørelse over ulykker med fravær</li><li>&gt; Beskrivelse af intervention</li><li>&gt; Om BBS</li></ul> | Joan K. Klinke |

## 4 Interventionen

I 2009 blev ledergruppen på Birkum Ost præsenteret for Behaviour Based Safety (BBS) af en intern konsulent fra Arla.

Derefter afholdt ledelsen på Birkum Ost et todages-møde, hvor de udarbejdede en vision og et mål for arbejdsmiljøet. Visionen blev, at Birkum Ost skulle være en virksomhed, hvor medarbejderne har en positiv adfærd og føler, at de gør en forskel i hverdagen, og målet var nul arbejdsulykker. Ledelsen mente, at det er uacceptabelt for en ansvarlig virksomhed, at medarbejderne kommer til skade.

Visionen og målet skulle nås ved hjælp af BBS, som er et ledelsesværktøj til at skabe et sundt og sikkert arbejdsmiljø ved hjælp af en kulturændring. Ledelsen ønskede en kultur med fokus på sikker adfærd. I årene umiddelbart op til interventionen havde de arbejdet med at bygge et godt fællesskab op mellem medarbejdere og ledelse, og de havde arbejdet på at skabe et bedre arbejdsmiljø. Baggrunden for dette var, at de ønskede at komme den tidligere eksisterende fabriksprægede kultur til livs, da denne ikke fordrede et godt arbejdsmiljø. Den fabriksprægede kultur var karakteriseret ved, at man var på arbejde for at tjene penge, at man ikke var engageret i arbejdspladsen, og at omgangstonen var hård, og hver passede sit.

Baggrunden for at gennemføre interventionen på Birkum Ost var, at der var for mange arbejdsulykker. Ledelsen ønskede at reducere antallet af arbejdsulykker og forbedre arbejdsmiljøet.

Interventionen blev gennemført ved hjælp af en ekstern konsulentvirksomhed (COWI A/S), som ledelsen på Birkum Ost afholdt et totimers møde med inden projektstart.

### 4.1 Målgruppe

Målgruppen for interventionen var alle medarbejdere på mejeriet, både ledere og medarbejdere.

Antallet af ledere og medarbejdere har varieret over årene med omkring 8-10 ledere og ca. 85 medarbejdere.

## 4.2 Aktiviteter

I dette afsnit beskrives de forskellige aktiviteter, som blev gennemført i løbet af interventionen. Interventionen forløb fra maj 2010 og har kørt fortløbende siden.

Indførelsen af BBS skulle give både ledere og medarbejdere et kompetenceløft inden for BBS og indføre en række værktøjer til brug i hverdagen. Formålet med dette var at forbedre sikkerhedsadfærden hos den enkelte medarbejder og forbedre sikkerhedskulturen i hele virksomheden, således at målet med nul arbejdsulykker kunne nås.

I nedenstående figurer fremgår interventionens forandringslogik og tidsforløb.

Figur 1 Interventionens forandringslogik.



Figur 2 Interventionens tidsforløb.



## 4.2.1 Workshops

Ledelsen afholdt som nævnt et todages-møde i 2009, hvor de udarbejdede vision og mål for arbejdsmiljøet på Birkum Ost.

I maj 2010 blev der så afholdt en workshop for ledergruppen på Birkum Ost. Workshopen blev afholdt af to medarbejdere fra den eksterne konsulentvirksomhed. Workshopen varede halvanden dag og havde fokus på forandringsledelse og BBS.

I maj 2010 blev der desuden afholdt en workshop for de ca. 85 medarbejdere på Birkum Ost. Denne workshop blev ligeledes afholdt af to medarbejdere fra den eksterne konsulentvirksomhed og strakte sig over halvanden dag. På workshopen var der en introduktion til, hvorfor ledelsen ønskede at indføre BBS. Derudover fik medarbejderne grunduddannelsen i BBS, hvor der bl.a. var fokus på kommunikation med temaet "Den gode medarbejder og den umulige medarbejder". På workshopen var medarbejderne blandet på tværs af hele virksomheden.

I juni 2010 var der endvidere en workshop for observatører også afholdt af to medarbejdere fra den eksterne konsulentvirksomhed, idet der skulle uddannes et observatørkorps. 15 medarbejdere skulle uddannes til observatører. Observatøruddannelsen varede en dag.

## 4.2.2 Tavlemøder

I forbindelse med interventionen blev der indført tavlemøder. Tavlemøderne bliver afholdt en gang om ugen på hver linje og varer 15-20 minutter pr. gang. Det vil sige, at alle medarbejderne deltager i et tavlemøde hver uge. På tavlemøderne drøftes interne skader, ulykker med fravær, "Observationer" og "Tilløb-til-ulykker" (se afsnit 4.2.3 og afsnit 4.2.4).

Der holdes også tavlemøder i ledergruppen en gang om ugen, og disse varer ligeledes 15-20 minutter.

Forberedelse til møderne består i, at QEHS-chefen, som modtager alle "Observationer" og "Tilløb-til-ulykker" for registrering, sender disse ud til de relevante tavler, hvor de gennemgås.

Der bliver ikke skrevet referat af tavlemøderne.

## 4.2.3 Observationer og observatører

I forbindelse med interventionen blev der uddannet et observatørkorps. Observatørerne har til opgave at lave én observation om måneden, som de bruger omkring en time på inklusiv forberedelse og opfølgning. Observatørerne laver ti observationer pr. år, idet ferieperioder springes over. En observation består af, at en medarbejder skal observeres, mens denne arbejder. Observationerne tager udgangspunkt i et skema, som skal udfyldes. Observationerne skal dokumenteres på skrift, og de skal følges op på tavlemøderne ved at blive gennemgået der. Den medarbejder

bejder, der observeres bruger ikke ekstra tid på det. Observatøren observerer ikke i sin egen afdeling, idet observationen dermed bliver mere uvildig.

QEHS-chefen laver en plan over, hvem der skal observeres af hvilken observatør, og hun følger med i, om observatørerne får lavet deres observationer.

Observatørerne afholder fire møder á en times varighed pr. år.

Antallet af observatører har siden projektstart varieret mellem 8 og 15. Det tilstræbes, at der er en observatør på hver linje.

I 2012 blev der lavet en forundersøgelse af den eksterne konsulent, som var med til at indføre BBS i virksomheden. Forundersøgelsen var en slags evaluering, som bl.a. undersøgte, hvordan observatørrollen fungerede. Forundersøgelsen viste, at observatørerne oplevede, at de gik meget for sig selv. Der blev derfor afholdt et netværksmøde mellem ledelse, AMO og observatører med henblik på at udvikle samarbejdet mellem observatører og AMO. På mødet blev det vedtaget, at observatørerne og AMO afholder to møder om året for at blive mere en helhed og for at forene observatørernes arbejde med det øvrige arbejdsmiljøarbejde.

#### 4.2.4 Tilløb-til-ulykker

I forbindelse med interventionen blev der sat fornyet fokus på "Tilløb-til-ulykker". "Tilløb-til-ulykker" er et skema, som skal udfyldes, når der observeres en situation, der potentielt kan medføre en ulykke. Skemaet fandtes allerede inden BBS-interventionen gik i gang, men det blev ikke brugt.

Det er den enkelte medarbejder, der udfylder "Tilløb-til-ulykker"-skemaet. Det tager mellem 2 og 5 minutter at udfylde et "Tilløb-til-ulykker"-skema, og det tager ca. 15 minutter at følge op på det. Det er en arbejdsmiljørepræsentant og en afdelingsleder, der følger op på dem, og så bliver de gennemgået på tavlemøderne mhp. at gøre de øvrige medarbejderne opmærksomme på den mulige risiko og på, hvordan man kan forebygge, at den type potentielle ulykke sker.

Der har været forskellige målsætninger omkring "Tilløb-til-ulykker" siden interventionen gik i gang. I 2010 var målet, at der blev udfyldt 40 "Tilløb-til-ulykker", i 2011 var målet, at der blev udfyldt 80 pr. år og i 2014 var målet, at der blev udfyldt to pr. medarbejder pr. år svarende til ca. 165.

#### 4.2.5 BBS på møder

BBS bliver behandlet på forskellige møder i virksomheden:

- › BBS er et fast punkt på dagsordenen hver gang, der afholdes sikkerhedsmøder med AMO. Der bruges ca. 15-30 minutter på punktet hver gang. Der afholdes fire af disse møder om året.
- › BBS er et fast punkt på AM-gruppemøder. Der bruges ca. 20 minutter på BBS på hvert møde. Der er fire AM-grupper, som hver afholder fire møder årligt.

- › BBS er et fast punkt på personalemøder, som afholdes mellem to og fire gange om året. Der bruges mellem 15 og 30 minutter på BBS hver gang.

## 4.2.6 Forankring

For at holde gryden i kog blev der i 2011 afholdt to forløb med fokus på ergonomi. Det ene af de to forløb var et AMO- og lederforløb af en dags varighed, som omhandlede ergonomi og kortlægningsmetoder. Det andet var et medarbejderforløb, som alle medarbejdere gennemgik, om "Kroppen på job" med fokus på viden, praksis og vaner.

I 2012 blev der som tidligere beskrevet gennemført en forundersøgelse, som undersøgte, hvad der fungerede særligt godt i forhold til BBS, hvordan tavlemøder og observatørrollen fungerede, hvordan medarbejdere, observatører, ledere og AMO oplevede, at der blev arbejdet i forhold til BBS, og hvilke særlige udfordringer, der blev oplevet.

Forundersøgelsen resulterede i et nyt forløb med fokus på fastholdelse af sikkerhedsadfærden og værktøjerne ved hjælp af et brush-up forløb.

Det nye forløb havde til formål at sikre fortsat fokus på sikker adfærd, sørge for fortsat motivation til at arbejde med sikkerhed og fortsat udvikling af BBS. Forløbet bestod af et arbejds møde med ledelse og AMO og et netværksmøde med ledelse, AMO og observatører. Begge møder havde fokus på, hvordan der kunne udvikles et samarbejde mellem AMO og observatører. Forløbet bestod endvidere af et fire-timers kursus for observatørerne med fokus på de svære samtaler samt et totimers kursus for medarbejderne om Take 5-tankegangen. Take 5 er en metode med fokus på omtanke og analyse inden handling. Det går ud på at stoppe op og overveje, om opgaven kan udføres på en mere sikker måde, inden man går i gang.

## 4.3 Mål og effekter

I dette afsnit præsenteres de målsætninger, virksomheden havde opstillet for interventionen samt de øvrige effekter, der var af interventionen.

### 4.3.1 Mål

Ledelsen på Birkum Ost havde et klart mål med interventionen, og det var "Nul ulykker".

### 4.3.2 Målopfyldelse

Nedenfor fremgår udviklingen i antallet af arbejdsulykker med fravær siden 2007:

| Ulykker med fravær (antal) |   |
|----------------------------|---|
| 2007                       | 8 |

|      |   |
|------|---|
| 2008 | 9 |
| 2009 | 6 |
| 2010 | 7 |
| 2011 | 1 |
| 2012 | 0 |
| 2013 | 1 |

Som det ses af ovenstående tabel, er antallet af arbejdsulykker med fravær faldet til mellem 0 og 1 startende i 2011 og frem. Interventionen blev påbegyndt i 2010.

Som Arla selv udtrykker det, er målet så godt som nået. Holdningen er, at én ulykke er én ulykke for meget.

## 4.4 Effekter

Ud over reduktionen i antallet af ulykker med fravær har interventionen desuden haft følgende effekter:

- › Der bliver snakket om sikkerhed dagligt. Sikkerhed bliver italesat. Før interventionen blev der kun talt sikkerhed, når der havde været en ulykke.
- › Det er blevet legalt medarbejderne imellem at påpege, hvis der er en, der ikke arbejder sikkert. De er blevet gode til at sige det til hinanden på en god og sjov måde. Der er ingen, der bliver sure over, at man siger til dem, at det du gjorde der, var vist ikke så hensigtsmæssigt.
- › Medarbejderne tager meget ansvar og medansvar og er på i forhold til alt, og så sikkerhed. Med BBS er de blevet trænet i, at det ikke er i orden ikke at gribe ind.
- › Det har højnet trivslen på arbejdspladsen, at de som virksomhed vil sætte fokus på det og bruge energi på det.
- › Medarbejderne er stolte af det, de har formået.
- › Interventionen smitter af på performance i dagligdagen.
- › Interventionen og dens succes smitter positivt af på Arlas image og omtale:
  - › De holder mange foredrag internt i Arla.
  - › De har holdt oplæg på MIA (Mejeri Industriens Arbejdsmiljøkonference).
  - › De har holdt oplæg på Arbejdsmiljøkonferencen i Nyborg.
  - › De er blevet kåret som vinder af Arbejdsmiljøprisen i 2012.
  - › De bliver kontaktet af mange firmaer, der er interesseret i at høre om BBS.

- › De har haft besøg af flere store firmaer, som ønskede at lade sig inspirere.
- › De har givet interviews til fjernsyn, aviser og blade.

## 4.5 Virksomhedens egen vurdering af interventionen

I dette afsnit beskrives interviewpersonernes vurdering af interventionen og hvilke aspekter, der ifølge dem, har haft betydning for interventionens succes.

Interviewpersonernes oplevelse er, at interventionen har haft succes, da det med interventionen er lykkedes dels at forbedre medarbejdernes sikkerhedsadfærd, dels at forbedre sikkerhedskulturen på arbejdspladsen og dels at reducere antallet af arbejdsulykker. Med BBS er sikkerhed for alvor kommet på dagsordenen, og der tales sikkerhed hver dag og af alle.

Interviewpersonerne mener, at følgende faktorer har haft betydning for, at interventionen har haft effekt:

Ledelsens ageren, holdning og ønsker om, at målet skulle nås. Ledelsen var karakteriseret ved følgende:

- › Synlig ledelse, der gik foran og holdt fast, og som har villet det hele tiden, og så når det var svært.
- › Ledelsen har fra starten meldt klart ud, hvad de ville, så ingen på noget tidspunkt har været i tvivl herom.
- › Interventionen har haft ledelsens bevågenhed hele tiden.
- › Ledelsen italesatte sikkerheden i det daglige (og gør det stadig).
- › Ledelsen prioriterer sikkerheden højest. Sikkerhed er øverst på dagsordenen, også over kvalitet, økonomi og produktion, og dette er tydeligt for alle hele tiden.
- › Ledelsen accepterede ikke, at medarbejderne ikke tog interventionen alvorligt. Af dem, der ydede modstand, var der nogle, der blev omvendt, nogle, der valgte at skifte job og nogle, der blev afskediget.
- › Ledelsen var vedholdende og ønskede at holde fast i det.

Medarbejdernes indstilling:

- › Medarbejderne var åbne over for interventionen og villige til at gå med ind i det og bakke op om det.
- › Medarbejderne var omstillingsparate.
- › Medarbejderne var ligesom ledelsen vedholdende og ønskede at holde fast i det.

Fastholdelse:

- › De er gode til at holde gryden i kog.
- › På sikkerhedsmøder snakker de om, hvordan de kommer videre. De taler om, at de nu har nået målet og drøfter, hvordan de holder fast i det.
- › Observatører/observationer er med til at fastholde interventionen. Der uddannes løbende observatører. Når der ophænges et internt stillingsopslag vedrø-



rende observatører, kommer der mange ansøgere. Observatørrollen tages alvorligt og drøftes til MUS-samtaler, da det bliver en del af medarbejdernes jobbeskrivelse at være observatør.

- › De er stolte over det, de har formået, hvilket motiverer til at fortsætte.

#### Fejring:

- › Successer fejres undervejs. Der står en stor "Lillebror"-figur ved medarbejdernes indgang, som tæller antallet af dage siden sidste arbejdsulykke. Der er blevet afholdt 100-dages fest, da der havde været 100 dage uden ulykker, og der er blevet holdt en stor fest, når der er gået et år uden ulykker. Til festerne bliver der pyntet op og serveret rundstykker, kage, børnechampagne, kakao mm.

## 5 Analyse

I dette afsnit hæver casebeskrivelsen sig op på et højere analytisk niveau.

Først præsenteres en virkningsevaluering af interventionen, hvor det analyseres hvilke virksomme mekanismer, der har været til stede for, at interventionen resulterede i de opstillede mål samt hvilke omstændigheder (konteksten), der har været til stede, for at de virksomme mekanismer trådte i kraft.

Dernæst præsenteres en økonomisk evaluering, hvori der gøres rede for, hvilke økonomiske gevinster og omkostninger interventionen har haft.

### 5.1 Virkningsevaluering

En virkningsevaluering har fokus på sammenhængen mellem en indsats og de resultater, der kommer ud af den og hvilke betingelser, der skal være til stede, for at en indsats fører til de forventede resultater.

Det væsentlige i en virkningsevaluering består i at finde frem til de mekanismer som i samspil med konteksten kan føre til et bestemt resultat. Herved bliver det muligt at bestemme, hvad der virker, og hvordan det virker i en konkret kontekst, og gennem forståelse af mekanismerne bliver det muligt at overføre denne viden til andre sammenhænge.

#### 5.1.1 Virksomme mekanismer

De virksomme mekanismer angiver hvilke grundlæggende mekanismer, der skal være til stede for, at interventionen resulterer i de opstillede mål. De virksomme mekanismer beskriver således, hvordan det potentielt kan lykkes at forbinde aktiviteterne i en intervention med et succesfuldt resultat.

**Ledelsesprioritering.** Ledelsen har gået foran hele vejen. De har meldt klart ud, hvad målet var. Ledelsen har været synlig og har holdt fast i interventionen.

**Medarbejderinddragelse.** Der er medarbejderinddragelse i forbindelse med tavlemøderne, hvor medarbejderne kan komme på banen i sikkerhedsspørgsmål og

komme med input til løsningsforslag. Igennem tavlemøderne er medarbejderne med til at tage ansvar for de forhold, der drøftes.

**Vedvarende fokus.** Tavlemøderne er med til at fastholde fokus på sikkerhed hos medarbejderne, idet alle medarbejdere hver uge bruger 15-20 minutter på et tavlemøde i deres afdeling. Tavlemøderne er således med til at fastholde dialogen om og den fortsatte italesættelse af sikkerhed.

Observationerne er ligeledes med til at fastholde fokus, idet samtlige arbejdsprocesser på virksomheden gennemgås hvert år i et sikkerhedsmæssigt perspektiv. Arbejdsprocesserne rettes dermed til løbende, hvis der er nogle sikkerhedsmæssige udfordringer, der skal tages hånd om.

**Sammenhæng i BBS-redskaberne.** Tavlemøderne følger op på og binder de øvrige BBS-redskaber sammen, idet observationer og "Tilløb-til-ulykker" drøftes og følges op på møderne.

**BBS en del af systematiske arbejdsmiljøarbejdet.** Observationerne er blevet en del af arbejdsmiljøarbejdet på virksomheden, idet observatører og AMO afholder to møder årligt.

**Fortsat læring og fokus på risikoadfærd.** Der er flere forhold, der er med til at sætte fokus på, fastholde og udvikle medarbejdernes bevidsthed om risikoadfærd. Ift. "Tilløb-til-ulykker" trænes medarbejderne i risikotankegangen og i at foretage risikovurderinger i det daglige arbejde. De får hermed risikotankegangen mere og mere ind under huden, og det bliver en del af deres adfærd. Når medarbejderne er bedre til at risikovurdere, reducerer de også deres egen og andres risiko for arbejdsulykker. Observationerne er tillige med til at vedligeholde fokus på risici, og desuden skaber de læring for den enkelte medarbejder, idet de foregår, mens arbejdet udføres, og fordi der tages en dialog om arbejdet, mens arbejdet pågår. Endvidere er medarbejdernes ugentlige deltagelse i tavlemøderne med til at fastholde deres fokus på risici.

## 5.1.2 Kontekst

Konteksten angiver hvilke omstændigheder, der skal være til stede, for at de virksomme mekanismer træder i kraft. Konteksten beskriver således de betingelser, der aktiverer den virksomme mekanisme eller med hvilke hjælpemidler den virksomme mekanisme med størst sandsynlighed træder i kraft. Konteksten er til stede uafhængig af interventionen.

Den kontekst, som var med til at fremme de virksomme mekanismer hos Birkum Ost var følgende:

### BBS i Arla:

Arla var i gang med at udrulle BBS-konceptet til en række af deres mejerier, hvilket betyder, at det var et stærkt ønske fra koncernens side langt oppe i systemet.

Der er et BBS-netværk internt i Arla, hvor de udveksler erfaringer med BBS. BBS-netværket omfatter mejerichefer, daglige sikkerhedsledere og arbejdsmiljørepræsentanter.

Godt samarbejde og tillid mellem ledelse og medarbejdere:

I årene op til interventionen havde de på mejeriet bygget et godt engagement op mellem medarbejdere og ledelse. De havde et fællesskab, og de havde en fælles holdning om, hvor de skulle hen. Medarbejderne havde tillid til, at det kunne lykkes, når ledelsen satte noget i gang. De vidste, at når ledelsen sagde, at de ville skabe en god og sikker arbejdsplads på den og den måde, så mente de det alvorligt.

Eksisterende fokus på sikkerhed og sundhed:

Inden interventionen blev påbegyndt var der en udvikling i gang, hvor der var fokus på medarbejdernes sikkerhed og sundhed. Bl.a. var Birkum Ost i 2009 blevet kåret som årets virksomhed på samarbejdsfronten ved bl.a. at have haft kurser i psykologisk førstehjælp og ved at have uddannet en række medarbejdere til sundhedsambassadører, som kunne vejlede kollegaer om sund mad og motion.

## 5.2 Økonomi

I dette afsnit vil der blive gjort rede for de økonomiske gevinster og omkostninger, der har været i forbindelse med interventionen, og på baggrund af disse vil det blive beregnet, om interventionen har kunnet svare sig rent økonomisk.

I nedenstående tabel fremgår det hvilke gevinster, Birkum Ost har haft i forbindelse med interventionen. Baseline for udregning af gevinster er sat til 2009, som er året inden, interventionen blev påbegyndt, og slutåret er sat til 2011, hvor resultaterne af interventionen forventes at kunne ses. Som tabellen viser, er den økonomiske gevinst i forbindelse med interventionen på 75.736 kr. Der er regnet med, at reduktionen i antallet af arbejdsulykker udelukkende skyldes interventionen med BBS. Det har desværre ikke været muligt at få flere data om mulige gevinster i forbindelse med interventionen. Der kunne dog muligvis have været gevinster i form af mindre vikarbrug, mindre overarbejde, færre produktionsstop, større produktion, reduceret sygefravær generelt (f.eks. pga. øget trivsel) osv.

| Gevinster                                       |                  |
|---|------------------|
| Besparelse i udgifter til ulykker               | 75.736 kr.       |
| <b>Gevinster i alt</b>                          | <b>75.736 kr</b> |
| <b>Gevinster i alt (m. tilbagediskontering)</b> | <b>72.429 kr</b> |

I nedenstående tabel fremgår det hvilke omkostninger, der har været i forbindelse med interventionen. Som tabellen viser, har de økonomiske omkostninger i forbindelse med interventionen været på 966.055 kr. i perioden.

| <b>Omkostninger</b>                                |                    |
|--|--------------------|
| Ekstern rådgivning ifm. BBS-forløb                 | 100.000 kr.        |
| Prissat tidsforbrug:                               |                    |
| Møde, ledelse og konsulent (inden projektopstart)  | 2.713 kr.          |
| Workshop for medarbejderne                         | 155.123 kr.        |
| Workshop for lederne                               | 15.905 kr.         |
| Uddannelse af observatører                         | 18.250 kr.         |
| Tavlemøder, medarbejdere                           | 360.274 kr.        |
| Tavlemøder, ledere                                 | 36.924 kr.         |
| Forberedelse af tavlemøder                         | 9.409 kr.          |
| Observationer                                      | 26.083 kr.         |
| Tilløb til ulykker (udfyldelse af skema)           | 1.176 kr.          |
| Tilløb til ulykker (opfølgning)                    | 10.232 kr.         |
| Observatørmøder                                    | 10.433 kr.         |
| Tid på BBS på sikkerhedsmøder                      | 5.448 kr.          |
| Tid på BBS på AM-gruppemøder i afdelinger          | 14.085 kr.         |
| Udgifter til personalemøder                        | 200.000 kr.        |
| <b>Omkostninger i alt</b>                          | <b>966.055 kr.</b> |
| <b>Omkostninger i alt (m. tilbagediskontering)</b> | <b>940.629 kr.</b> |

Sammenholdes omkostninger og gevinster i forbindelse med interventionen, viser beregningerne, at Birkum Ost har fået investeringen igen 0,08 gange.

### 5.2.1 Økonomisk tilskud

Arla Foods Birkum Ost har ikke fået tilskud af nogen art til interventionen.

## 6 Sammenfatning

I 2010 iværksatte Birkum Ost en intervention for at reducere antallet af arbejdsulykker. Målet var at opnå nul arbejdsulykker ved at indføre BBS. Målgruppen var alle medarbejdere og ledere på virksomheden.

I foråret 2010 blev der gennemført BBS-workshops for hhv. ledere og medarbejdere, og desuden blev der uddannet et observatørkorps. Endvidere blev følgende værktøjer introduceret og sat i brug: Tavlemøder, observationer og "Tilløb-til-ulykke"-skemaer.

Tavlemøder, observationer og udfyldelse af "Tilløb-til-ulykker"-skemaer er løbende aktiviteter, der hele tiden er med til at sikre fastholdelse af fokus på BBS og sikkerhed.

Med interventionen har Birkum Ost formået at reducere antallet af arbejdsulykker fra 6-9 ulykker om året inden 2011 til 0-1 ulykker om året i 2011 og fremefter. Derudover er sikkerhed blevet en integreret del af hverdagen på mejeriet. Det er noget, der tales om både blandt medarbejderne, blandt lederne samt medarbejderne og medarbejderne imellem. Interventionen har desuden smittet positivt af på trivslen på arbejdspladsen, og medarbejderne er stolte over, hvad de har formået ift. sikkerheden.

De virksomme mekanismer, der har skabt succes og fortsat skaber succes er, at ledelsen hele tiden viser, at de prioriterer sikkerhed højt. Endvidere er det indbygget i interventionen, at medarbejderne hele tiden er inddraget aktivt i arbejdet med sikkerhed, der er et vedvarende fokus på og læring ift. sikkerhed, og så er BBS blevet en integreret del af det systematiske arbejdsmiljøarbejde.

I forhold til de økonomiske omkostninger har interventionen kostet 966.055 kr., hvor størstedelen af udgifterne er brugt på tid i forbindelse med interventionens aktiviteter. Gevinsterne opgøres ved at anvende det gennemsnitlige sygefravær i forbindelse med en arbejdsulykke, som er på 111 dage<sup>1</sup>, da det ikke har været muligt at få data vedr. fraværets længde i forbindelse med de ulykker, der har været på Birkum Ost. I løbet af den tidsperiode, der har været fokus på i forbindelse med

---

<sup>1</sup> Kilde: LO: Øje på arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljø set med virksomhedsøkonomiske briller, 2010.

de økonomiske beregninger, har de økonomiske gevinster ikke kunnet opveje de økonomiske omkostninger.