

SEPTEMBER 2016

DONG ENERGY

CASERAPPORT – ULYKKER



COWI

SEPTEMBER 2016

DONG ENERGY

CASERAPPORT – ULYKKER

PROJEKTNR. A032456
DOKUMENTNR. Caserapport
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 14. september 2016
UDARBEJDET GRGU; PEA
KONTROLLERET PEA; PLSA
GODKENDT PEA

INDHOLD

1	Indledning	6
2	Baggrundsoplysninger	8
3	Dataindsamling	9
4	Interventionen	10
4.1	Målgruppe	11
4.2	Aktiviteter	11
4.3	Mål og effekter	14
4.4	Virksomhedens egen vurdering af interventionen	16
5	Analyse	18
5.1	Virkningsevaluering	18
5.2	Økonomi	20
6	Sammenfatning	23

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 24 cases. Hver case er et specifikt projekt eller indsats i en virksomhed, som med succes har forbedret arbejdsmiljøet. Undersøgelsen indeholder seks cases vedrørende ergonomisk arbejdsmiljø, ti cases vedrørende psykisk arbejdsmiljø og otte cases vedrørende interventioner, der har reduceret ulykkesrisikoen.

COWI har gennemført dataindsamlingen på de 24 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 identificere, 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 24 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 i Dong Energy for at reducere antallet af ulykker.

2 Baggrundsoplysninger

Nedenfor fremgår casevirksomhedens baggrundsoplysninger.

Virksomhed: Dong Energy

Titel på intervention: Safety Through The Line

Arbejds miljøemne: Ulykker

Branche: Energi

Sektor: Private sektor

Dong Energy er en af Nordeuropas førende energikoncerner. Forretningen er baseret på at fremskaffe, producere, distribuere og handle energi og tilknyttede produkter i Nordeuropa. Dong Energy koncernen beskæftiger ca. 6.500 mennesker i 8 lande inden for følgende 5 forretningsenheder: Wind Power, E&P (Oil & gas), Customers & Markets, Thermal Power og Group (stabsfunktioner).

3 Dataindsamling

Dataindsamlingen i Dong Energy blev gennemført den 18. marts 2015 af Gry Grundtvig (GRGU) fra COWI.

Der blev gennemført følgende fire interviews:

Inter-view	Navn	Titel
1	Charlotte Bryldt Theisen	Projektleder, Manager Group Support
2	Anya Anfeldt	Sikkerhedsspecialist, Customers & Markets En del af projektgruppen.
3	Nina Storm Pedersen	Sikkerhedsleder, Group Support
4	Christine Smidt Søder	HR medarbejder

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

Titel	Data	Forfatter
Indstilling til Arbejdsmiljøprisen	Beskrivelse af indsatsen samt ulykkesstatistik 2013-2014	Dong Energy
Sygefraværsstatistik	Sygefraværsstatistik 2011-2014	Dong Energy

4 Interventionen

Dong Energy har altid haft stort fokus på sikkerhed og ulykker. Omkring 2009-2010 forværredes Dongs sikkerhedsperformance, og man indså, at det var på tide at gøre noget mere for at rette op på det stigende antal ulykker i virksomheden. I 2010-2012 iværksatte de flere initiativer med et eksternt konsulentfirmaet, men intet af det havde nogen reel effekt.

I september 2012 fik Dong Energy ny direktør og i december 2012 var der en medarbejder, der blev dræbt i en arbejdsulykke i Rotterdam. Dermed blev der skabt en brændende platform for at gøre noget ved sikkerheden i Dong Energy. Koncernledelsen besluttede efterfølgende, at det var nødvendigt med en fælles sikkerhedskultur for at reducere antallet af ulykker.

Dong Energy har med Safety Through The Line ønsket at integrere sikkerhed som en del af den måde, de arbejder på i Dong. Som titlen indikerer skal sikkerhed være en del af linjeledelsen og gå fra topledelsen gennem lederne til medarbejderne, således at sikkerhed gennemsyrrer organisationen og er en del af samtlige ansattes mindset. Ligeledes er tanken bag indsatsen, at indsatsen involverer samtlige 6.500 ansatte i Dong Energy bl.a. for at skabe solidaritet med de medarbejdere, der er i risiko for alvorlige ulykker samt dødsulykker. Der arbejdes således med signalværdi i forhold til forebyggelse af ulykker, bl.a. ved at medarbejderne holder i trappegelænderet eller samler en tomat op fra gulvet i kantinen for at undgå ulykker. Dertil bliver ulykkesstatistikkerne påvirket af såvel de alvorlige ulykker, som af ulykker på kontorer, og Dong Energy's sikkerhedsperformance og dermed konkurrenceevne er påvirket af alle typer ulykker. Gennem Safety Through The Line signalerer Dong Energy over for kunder og samarbejdspartnere, at de er en organisation med en stærk sikkerhedskultur.

Delmål for projektet var:

- › At skabe en sammenhængende og integreret sikkerhedskultur på tværs af koncernen (forstå hvordan kontorbeslutninger kan påvirke resultaterne ude i marken)
- › At højne opmærksomheden på sikkerhed inden for eget arbejdsområde

- › At forstå og ændre forventningerne til egen sikkerhedsindsats og dermed øge det individuelle bidrag til en forbedret sikkerhedskultur
- › At sætte medarbejderne i stand til at gribe ind over for usikker adfærd/situationer og føle sig sikre på ledelsens opbakning til det.
- › At gøre lederne til rollemodeller inden for sikkerhed.

4.1 Målgruppe

Indsatsen Safety Through The Line har været målrettet samtlige ansatte i Dong Energy, dvs. samtlige 6500 ansatte. Heraf er ca. 6000 medarbejdere og 500 har en ledelsesfunktion.

4.2 Aktiviteter

De forskellige aktiviteter, som blev gennemført i løbet af indsatsen beskrives nedenfor. Aktiviteterne blev gennemført i projektperioden fra sommeren 2013 til begyndelsen af 2014. Aktiviteterne har haft til formål at ændre medarbejdernes sikkerhedsadfærd og skabe en ny sikkerhedskultur, hvor sikkerhed tænkes ind i alle aspekter af forretningen for derved at reducere antallet af ulykker.

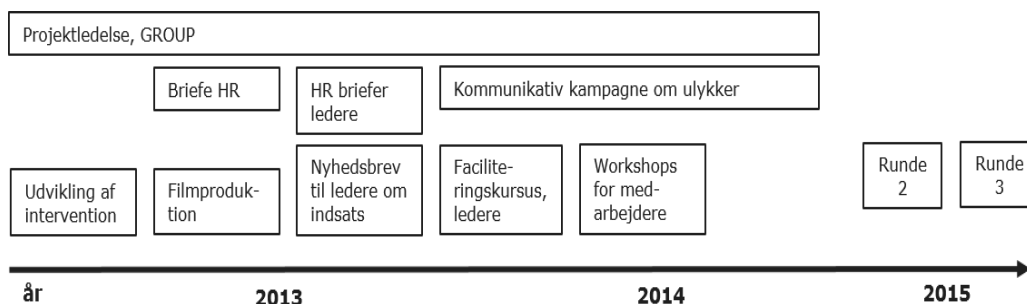
Nedenfor ses figur over projektets forandringslogik.



Figur 1 Projektets forandringslogik

Et element i forandringsteorien er ligeledes, at ulykker kan have indirekte konsekvenser for sygefraværet, da der er en øget risiko for, at kollegaerne bliver stressede og måske ligefrem sygemeldt med stress, hvis en medarbejder er fraværende grundet en ulykke.

Nedenfor ses figur over tidsforløbet i interventionen.



Figur 2 Tidslinje

4.2.1 Opstart

I 2011 udarbejdede Dong Energy 7 strategic assignments, hvoraf et af områderne var ulykker. Derefter lå ulykkesarbejdet stille i en periode indtil dødsulykken i december 2012. I 2013 startede Dong op med at arbejde på Safety Through The Line, og udviklingsarbejdet tog rigtig fart i foråret 2013. I starten fik Dong hjælp af et hollandsk konsulentfirma, som hjalp dem med ideudvikling. Efter ideudviklingen valgte Dong selv at gå videre med udviklingen af projektet og skræddersy det til deres organisation.

Som led i opstarten af projektet vurderede projektgruppen, at det var vigtigt at indstille lederne på, at der kom en indsats, som de skulle afsætte tid til. Det var således nødvendigt med en modningsproces i forhold til at få ledernes opbakning. Projektgruppen involverede derfor HR. I Dong Energy er der tilknyttet en HR partner til hver forretningsenhed, som briefede lederne om det kommende projekt og bidrog til planlægningen af indsatsen, således at det ikke karambolerede med budgetplanlægning eller andre store årsopgaver. Dette var et vigtigt element i at få lederne til at bakke op.

4.2.2 Film og kampagne

Som led i Safety Through The Line blev der produceret 8 film/filmklip til brug på de workshops, der blev afholdt for medarbejderne. Filmene viser eksempler på arbejdsulykker og deres betydning for personers privat- og arbejdsliv. Filmene viser således, at en arbejdsulykke ikke kun har betydning for den tilskadedkomne, men også for dennes kollegaer og familie. På filmene optræder dels skuespillere sammen med Dong-medarbejdere, der har været udsat for en arbejdsulykke, dels lederne af de 5 forretningsenheder foruden Dongs direktør Henrik Poulsen. Toplevelsen optræder på filmene for at vise topledelsens opbakning til projektet. Projektgruppen udarbejdede selv manuskript til filmene og udvalgte skuespillere. Et filmselskab optog filmene.

Ud over filmene har der været en plakatcampagne samt updates i nyhedsbrevet, HR Brief, som udkommer 10 gange årligt til ledere over et vist niveau.

4.2.3 Faciliteringskursus for ledere

Fra sommeren 2013 til starten af januar gennemførte lederne et ca. 2 timers faciliteringskursus. Ca. 300 ledere i alt gennemførte kurset. Formålet med kurset var at klæde lederne på til at kunne afholde workshops om sikkerhed for deres medarbejdere. Det var et vigtigt element i indsatsen, at lederne skulle afholde workshop-pene, da det betød, at de tog ejerskab og samtidig fungerede som ambassadører for indsatsen.

På kurset blev lederne introduceret for materiale til brug på workshop-pene. Materialet bestod af film, øvelser og slides med udførlige talenoter til for at gøre det så tilgængeligt for lederne som muligt. Faciliteringskurset blev afholdt i hver forretningsenhed. Det var vigtigt, at lederne sad sammen på faciliteringskurset, således at de kunne dele deres erfaringer og eksempler med hinanden. Hvert faciliteringskursus var også tilpasset de pågældende deltagere, da nogle ledere havde mere viden om sikkerhed end andre. Ligeledes er der forskel på at tale om sikkerhed i forhold til kontorphonale og medarbejdere på kraftværker. Det var vigtigt, at faciliteringskurserne på en gang var et *one size fits all* koncept for at skabe en ensartet sikkerhedskultur i hele organisationen og samtidig, at lederne fik materiale, som kunne gøres relevant og nærværende for medarbejderne. Derfor var faciliteringskurserne vigtige, fordi det gav lederne mulighed for at arbejde med materialet i forhold til at gøre det relevant og nærværende for deres medarbejdere lokalt.

Udover faciliteringskurset havde lederne mulighed for at invitere projektteamet med til ledermøder, således at de kunne stille uddybende spørgsmål til materialet.

4.2.4 Workshop for alle medarbejdere

Umiddelbart efter faciliteringskurserne afholdt lederne workshops for deres medarbejdere. Nogle ledere afholdt workshops sammen f.eks. hvis de var et mindre team. Workshop-pene var obligatoriske for medarbejderne og ca. 6000 medarbejdere deltog i en workshop. Workshop-pen varede ca. 3 timer. Temaerne på workshop-pen var: *Hvad er sikkerhed? Hvad sker der i Dong Energy? Menneskelig adfærd – hvorfor reagerer vi forskelligt? Om at gribe ind og blive grebet ind overfor. Sikkerhed er et fælles ansvar. Hvad er relevant for os/mig, og hvad vil vi gøre?*

Materialet til brug for workshop-pene var primært øvelser og film. Formålet med øvelserne var, at medarbejderne blev trygge ved at italesætte sikkerhed og gribe ind og påpege over for kollegaer, hvis de observerede en uhensigtsmæssig sikkerhedsadfærd. Formålet med filmene var at tale til de ansattes følelser frem for at vise statistikker m.m. over ulykkesdata. Dette for at sikre større forankring af indsatsen.

4.2.5 Forankring

Safety Through The Line skal ses som en ny tilgang til sikkerhedsarbejdet og ikke som en afgrænset indsats. Derfor har det fra start af indsatsen været meningen, at der skulle udarbejdes flere faciliteringskurser og workshops end den indledende, som blev gennemført i 2013-2014.

Runde 1 var således et fundament, som sikkerhedsorganisationen nu kan arbejde videre ovenpå.

Dong Energy har evalueret indsatsen Safety Through The Line. 3100 medarbejdere og ledere udfyldte evalueringsskemaet. Evalueringen viste bl.a., at 65 % af de ansatte ønskede, at det psykiske arbejdsmiljø blev sat på dagsordenen. Runde 2 af Safety Through The Line handler derfor om psykisk arbejdsmiljø. Runde 2 bliver ligeledes gennemført med faciliteringskursus og obligatorisk workshop for medarbejderne. Faciliteringskurset bliver dog i runde 2 kun udbudt som et tilbud til de ledere, der ønsker det samt til nye ledere. I runde 2 afholdes faciliteringskurserne på tværs af forretningsenheder for at skabe mere dynamik og læring på tværs af organisationen. Runde 2 gennemføres i efteråret 2014 og foråret 2015.

Der er planlagt en runde 3, som afholdes i 2015-2016. Runde 3 er tidsmæssigt spredt mere ud for at styre uden om større deadlines, hvilket er nødvendigt i en projektorganisation. I runde 3 gøres temaerne fra runde 1 endnu mere relevante, f.eks. kommer kontorsikkerhed til også at handle om håndhygiejne. Runde 3 afholdes ikke som en workshop på samme måde som runde 1 og 2, men som en interaktiv workshop for at inddrage medarbejderne mere. Materialet til workshoppen er lagt ud online, og det er frit, hvilke emner afdelingerne vælger at arbejde med. Ved at gøre det tilgængeligt online lægges der op til, at medarbejderne kan være med til at vælge, hvilke emner der skal tages op, og at lederen således f.eks. ikke kan undse sig at tale om psykisk arbejdsmiljø, hvis det er vigtigt for medarbejderne.

Således lærer arbejdsmiljøorganisationen hele tiden af deres erfaringer og tilpasser indsatsen i forhold til, hvad der giver mening i virksomheden.

Derudover er Safety Through The Line integreret i nye medarbejders onboarding til virksomheden, og nye ledere gennemfører et obligatorisk 1-dagskursus i Safety Through The Line (Safety Leadership Onboarding).

Ved booking af mødelokaler gøres medarbejderne opmærksomme på, at de har et ansvar for gæsters sikkerhed, og hvad de skal gøre i den forbindelse.

Næste mål er at arbejde med leverandørerne. Dette gøres via arbejdsmiljøkrav, men også ved at forholde sig til hvad Dong som virksomhed kan stille til rådighed for leverandørerne – f.eks. en bevidsthed om at de skal prioritere sikkerhed frem for overholdelse af deadlines.

4.3 Mål og effekter

4.3.1 Mål

Det overordnede mål med indsatsen var som tidligere nævnt at reducere antallet af ulykker gennem en adfærdændring.

4.3.2 Målopfyldelse

Nedenfor fremgår ulykkesfrekvensen for 2013 og 2014:

År	Ulykkesfrekvens
2013	3,9
2014	2,2

Ulykkesfrekvensen er opgjort som antal ulykker (med en eller flere dages fravær ud over tilskadekomstdagen) pr. million arbejdstimer.

Som det ses af ovenstående, er ulykkesfrekvensen faldet med over 40 % fra 2013 til 2014.

Projekt Safety Through The Line har bidraget til at reducere antallet af ulykker og det dertil hørende reducere sygefraværet. Dong Energy har evalueret indsatsen Safety Through The Line. 3100 medarbejdere og ledere udfyldte evalueringsskemaet, dvs. svarprocenten var ca. 50 %. Evalueringen viste, at:

- › 62 % føler større ansvar for at forbedre sikkerhedskulturen i Dong Energy.
- › 92 % føler sig *absolut* (43 % *i nogen grad* og 49 % *bedre*) forberedt til at deltage i sikkerhedsarbejdet.
- › 90 % vurderer, at ledelsen bakker dem op i dagligdagen i sikkerhedsspørgsmål.

4.3.3 Andre effekter

I dette afsnit beskrives effekter af interventionen, som ikke har været en aktiv målsætning fra virksomhedens side, men som virksomheden vurderer, har været et resultat af interventionen.

- › Sikkerhed er blevet en integreret del af forretningen, hvor det inden Safety Through The Line mere var et appendiks. Den fysiske APV bliver f.eks. gennemført hvert år frem for hver tredje år, og hele organisationen er med samtidig, så der skabes et tydeligt billede af forholdene. Psykisk arbejdsmiljø bliver systematisk målt gennem Dong's klimamåling, og et eksternt konsulentfirma følger op i forhold til ledelsesprocesser.
- › Medarbejderne tænker også sikkerhed, når de ikke er på arbejde f.eks. i hjemmet eller trafikken.
- › Bedre socialt sammenhold i Dong mellem kollegaerne, fordi de er blevet opmærksomme på hinanden, og det er blevet legitimt at henvende sig til hinanden, hvis man oplever en usikker adfærd.
- › Leverandørerne oplever en anden adfærd i Dong – mere imødekommenhed og omsorg. Således har Dong fået noget positiv branding som effekt af interventionen.

Interviewpersonerne vurderer, at man er nået rigtig langt med Safety Through The Line i forhold til, at samtlige ansatte i organisationen tager ansvar for deres egen og kollegaers sikkerhed. Tidligere forventede medarbejderne, at sikkerhedsgrupperne havde styr på sikkerheden for dem.

Det er dog stadig ikke alle ansatte, der kan se, at de har en personlig aktie i at tænke sikkerhed.

4.4 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.

Interviewpersonerne i Dong Energy vurderer, at interventionen har bidraget til en kulturændring i organisationen og derved en adfærdsændring blandt medarbejderne i forhold til sikkerhedsadfærd. For medarbejderne har følgende faktorer, særligt haft betydning for, at indsatsen har haft en effekt:

- › Topledelsen gik foran og banede vej for indsatsen. Således oplevede projektteamet meget begrænset modstand mod indsatsen.
- › Det har været et vigtigt signal, at direktøren Henrik Poulsen har taget del i projektet og står frem på film med budskabet om, at sikkerhed er vigtigt.
- › Sikkerhed blev integreret i forretningen frem for blot at være appendiks hertil.
- › Lederne tog ejerskab for indsatsen.
- › Der er blevet arbejdet med adfærd, så sikkerhedskulturen er en del af vaner og adfærd.
- › Hele organisationen var involveret inkl. kontorpersonalet, så alle har samme adfærd.
- › Materiale til workshoppen var relevant og nærværende. Det var vigtigt for at medarbejderne kunne tage budskabet til sig.
- › Der var øvelser indeholdt i materialet, så ledere kunne blive fortrolige med materialet, og medarbejdere kunne træne deres 'nye' adfærd.
- › Materialet var overskueligt og lettilgængeligt for lederne. Det skabte tryghed for lederne.
- › Det har været vigtigt at have HR med, fordi hver direktør har deres egen HR partner, som står for den ledelsesmæssige sparring. HR har været med til at sikre fremdrift i indsatsen samt bidraget til at facilitere og identificere, hvor der var behov for en indsats.
- › Varsling af projektet har været væsentligt i Dong, som er præget af en performance- og effektivitetskultur.

- › Det var obligatorisk at deltage i workshoppen, hvorved Dong har sikret sig, at samtlige medarbejdere blev opfordret til at ændre adfærd.
- › Man talte til folks følelser frem for at vise ulykkesstatistikker ved at vise konsekvenserne for tilskadekomne, familie, kollegaer ved alvorlige ulykker.

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.

De virksomme mekanismer i forbindelse med indsatsen i Dong Energy er følgende:

- › Film blev brugt som virkningsmekanisme og bidrog til at skabe identifikation og følelsesmæssig involvering, fordi medarbejderne blev konfronteret med, hvad de mulige konsekvenser er ved alvorlige ulykker.

- › Forberedte og aktivt deltagende ledere. Lederne følte sig trygge ved at skulle afholde workshops, fordi de havde gennemført et faciliteringskursus. Desuden var der let tilgængeligt materiale, de kunne benytte sig af. Lederne tog ejerskab for indsatsen. Gennem faciliteringskurset, og fordi de selv skulle afholde workshoppen tog de indsatsen til sig.
- › Ledelsesopbakning. Toplevelsen har gået foran og sørget for at indsatsen blev prioriteret. Det har betydet, at medarbejderne har taget indsatsen seriøst og arbejdet for at ændre deres adfærd, fordi de oplevede indsatsen som vigtig for ledelsen.
- › Der er blevet arbejdet med adfærd, så sikkerhedskulturen er en del af vaner og adfærd.
- › Materiale til workshoppen var relevant og nærværende, hvilket var vigtigt for at medarbejderne kunne tage budskabet til sig.
- › Leverandører bliver inddraget i sikkerhedskulturen.
- › Aktiv, individuel og kollektiv refleksion. Konkrete øvelser på workshoppen skabte refleksion om medarbejdernes adfærd både individuelt og som gruppe.
- › Der blev skabt en forpligtelse og en ensartet tilgang til indsatsen, fordi deltagelse på workshoppen var obligatorisk.
- › Projektgruppen læste deres organisation og vidste, at det var vigtigt at varsle lederne for at få deres opbakning.
- › Projektgruppen tilrettelagde indsatsen tidsmæssigt i forhold til at andre vigtige forretningsaktiviteter for at få opbakning og større deltagelse fra mellemlederne.

5.1.2 Kontekst

Konteksten angiver hvilke omstændigheder, der skal være til stede, for at den virksomme mekanisme 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.

Den kontekst, som var med til at fremme de virksomme mekanismer, altså som var med til at fremme, at ledelsens ageren og holdning kunne føre til opfyldelsen af deres mål, var følgende:

- › At der allerede var en sikkerhedskultur i Dong, som der kunne tages udgangspunkt i.
- › At der var en brændende platform, idet en medarbejder blev dræbt i en arbejdsulykke.

- › At der kom ny direktør i Dong Energy kort tid inden Safety Through The Line efter en mediedækket problematik med den tidligere direktør.
- › At topledelsen økonomisk bakkede op om indsatsen.

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 de økonomiske gevinster, der har været i forbindelse med interventionen. Det har desværre ikke været muligt at estimere økonomiske gevinster direkte i forbindelse med fald i antallet af ulykker, jf. afsnit 4.3.2. Dels har det ikke været muligt at estimere tidsforbrug pr. ulykke eller nærved-hændelser, dels har det ikke været muligt at uddifferentiere sygefravær i forbindelse med ulykker. Gevinsterne er beregnet på baggrund af det samlede sygefravær i indsatsperioden, jf. tallene herunder.

År	Sygefravær (%)
2012	2,2
2013	2,1
2014	2,0

Indsatsperioden betragtes som 2013-2014, da indsatsen blev indledt i efteråret 2013 og afsluttet tidligt forår 2014, dvs. 2012 er baseline, og 2014 i beregningen er sidste år med effekt af interventionen.

Der har været flere indsatser i gang sideløbende med Safety Through The Line. Interviewpersonerne er uenige om, hvor stor effekt på det samlede sygefravær der kan tilskrives interventionen. Vurderingerne varierer lige fra 100 % til meget mindre, fordi en stor del af effekten først vil kunne ses senere, når indsatsen har bundfældet sig. Interviewpersonerne er dog enige om, at interventionen har haft en stor effekt. Enigheden om, at interventionen har haft stor effekt, tolker vi sådan, at 50-100 % af effekten kan tilskrives interventionen. For at være forsigtige i beregningen, regner vi med 50 %. Da ulykkesfrekvensen (antal ulykker med fravær pr. million arbejdstimer) er faldet med over 40 % fra 2013 til 2014, og da sygefraværet kun er reduceret med 4-5 % fra 2012 til 2013 og igen fra 2013 til 2014, anser vi det også for rimeligt at forvente, at netop reduktionen i ulykkesfrekvensen har haft stor betydning for reduktionen i det samlede sygefravær. Samlet vælger vi altså at tilskrive interventionen 50 % af den gevinst, der følger af reduktionen af det samlede sygefravær.

Gevinster, sygefravær	
50 % af besparelsen i udgifter til sygefravær 2013 ift. 2012	1.389.235 kr.
50 % af besparelsen i udgifter til sygefravær 2014 ift. 2012	2.778.469 kr.
Besparelse i sygefravær (50 %)	4.167.704 kr.
Besparelse med tilbagediskontering¹	4.032.572 kr.

¹ Gevinsten er tilbagediskonteret, hvor der regnes med en rente lig inflationen på 2%.

Således har Dong haft en gevinst på **4.032.572 kr.** i reduceret sygefravær i 2013 og 2014 sammenlignet med 2012.

I nedenstående tabel fremgår det hvilke omkostninger, der har været i forbindelse med interventionen. Som tabellen viser, er de økonomiske omkostninger i forbindelse med interventionen **8.009.131 kr.**

Omkostninger	
Projektledelse	
- Tidsforbrug internt	1.244.022 kr.
- Konsulentudgifter	750.000 kr.
I alt	1.994.022 kr.
Optagelse af film	
- Tidsforbrug internt	19.200 kr.
- Konsulentudgifter	200.000 kr.
I alt	219.200 kr.
Faciliteringskursus	
- Tidsforbrug	457.067 kr.
- Materialer	100.000 kr.
I alt	557.067 kr.
Workshops (tidsforbrug medarbejdere og ledere)	5.304.000 kr.
Evaluering af runde 1	103.333 kr.
Omkostninger i alt	8.177.922 kr.
Omkostninger i alt med tilbagediskontering¹	8.009.131 kr.

¹ Beregningen er tilbagediskonteret, hvor der regnes med en rente lig inflationen på 2 %.

Beregnes Benefit Cost Ratio¹ er resultatet, at Dong har fået investeringen 0,5 gange igen.

¹ Benefit Cost Ratio er beregnet som: $BCR = \text{Gevinst} / \text{Investering}$

Dong Energy har hovedsageligt stået for indsatsen selv, hvorfor de har haft færre udgifter end, hvis indsatsen havde været faciliteret af eksterne konsulenter.

5.2.1 Økonomisk tilskud

Dong Energy har selv finansieret indsatsen.

6 Sammenfatning

I 2013 iværksatte Dong Energy interventionen Safety Through The Line for at reducere antallet af ulykker. Med interventionen har Dong ønsket at integrere sikkerhed som en del af den måde, de arbejder på. Som titlen indikerer skal sikkerhed være en del af linjeledelsen og gå fra topledelsen gennem lederne til medarbejderne således, at sikkerhed gennemsyrrer organisationen og er en del af samtlige ansattes mind-set.

Hovedelementerne i interventionen har været et faciliteringskursus for samtlige ledere i Dong om sikkerhed. Lederne har efterfølgende afholdt workshops for samtlige ansatte om sikkerhed. Det har været centralt, at lederne skulle afholde workshoppen, således at de kunne træde ind i rollen som rollemodeller for resten af medarbejderstaben.

Effekterne af indsatsen har været en reduktion i ulykkesfrekvensen med over 40 % fra 2013 til 2014 og en reduktion i det samlede fravær i 2013 og 2014 sammenlignet med 2012. Dernæst føler medarbejderne større ansvar for at forbedre sikkerhedskulturen i Dong, de føler sig bedre forberedt til at deltage i sikkerhedsarbejdet og de vurderer, at ledelsen bakker dem op i dagligdagen i sikkerhedsspørgsmål. Dertil er sikkerhed blevet en integreret del af forretningen, og Dong har fået positiv branding, som en virksomhed, der går op i sikkerhed for deres ansatte såvel som leverandører.

De virksomme mekanismer, der har skabt succes var, at der blev optaget film, som et centralt led i indsatsen, således at medarbejderne kunne identificere sig selv. Det har ligeledes haft stor betydning, at lederne tog ejerskab for indsatsen. Faciliteringskurset til lederne har været en central årsag hertil. Udover at mellemlederne tog ejerskab for indsatsen har det haft betydning, at der har været opbakning fra topledelsen til indsatsen. Endelig har det været centralt, at der er blevet arbejdet med adfærd, så sikkerhedskulturen er en del af vaner og adfærd.

I forhold til økonomiske omkostninger har interventionen kostet 8.009.131 kr. Dong Energy har hovedsageligt stået for indsatsen selv, hvorfor de har haft færre udgifter end, hvis indsatsen havde været faciliteret af eksterne konsulenter.

Gevinsterne opgøres i sygefravær. Dong har haft en gevinst på 4.032.572 kr. i reduceret sygefravær i 2013 og 2014. Beregnes Benefit Cost Ratio² er resultatet, at Dong har fået investeringen 0,5 gange igen.

² Benefit Cost Ratio er beregnet som: $BCR = \text{Gevinst} / \text{Investering}$