

SEPTEMBER 2016

NCC

CASERAPPORT – ULYKKER



COWI

SEPTEMBER 2016

NCC

CASERAPPORT – ULYKKER

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

INDHOLD

1	Indledning	6
2	Baggrundsoplysninger	8
3	Dataindsamling	9
4	Interventionen	10
4.1	Målgruppe	10
4.2	Aktiviteter	10
4.3	Mål og effekter	15
4.4	Virksomhedens egen vurdering af indsatsen	17
5	Analyse	18
5.1	Virkningsevaluering	18
5.2	Økonomi	20
6	Sammenfatning	21

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 hos NCC.

2 Baggrundsoplysninger

Nedenfor fremgår casevirksomhedens baggrundsoplysninger.

Virksomhed: NCC

Titel på intervention: 'Nul ulykker hver dag'

Arbejds miljøemne: Ulykker

Branche: Bygge og anlæg

Sektor: Den private sektor

NCC er en af de førende bygge- og ejendomsudviklingsvirksomheder i Nordeuropa med ca. 2.500 ansatte i Danmark. NCC udvikler og bygger boliger, erhvervsejendomme, industribygninger og offentlige bygninger, veje og anlæg samt anden infrastruktur. NCC tilbyder også råstoffer og materialer til byggeri og udfører belægnings- og vejservice.

3 Dataindsamling

Dataindsamlingen hos NCC blev gennemført den 14. og 22. september 2015 af Gry Grundtvig (GRGU) fra COWI.

Der blev gennemført følgende seks interviews:

Interview	Navn	Titel
1	Kenneth Larsen	Senior produktionschef
2	Jim Levenhardt	Arbejdsmiljøkoordinator
3	Kåre Christensen	Senior arbejdsmiljøchef
4	John Nielsen	Elektrikerformand
5	Jesper Larsen	Tømrerformand og brobygger

Det har desværre ikke været muligt at indhente effekt- og økonomiske data i forhold til indsatsen. NCC måtte trække sig ud af projektet efter de kvalitative interviews grundet en større omstrukturering, som lagde et stort arbejdspress på økonomiafdelingen.

4 Interventionen

NCC har de seneste mange år haft stort fokus på forebyggelse af ulykker, som bliver prioriteret højt af ejerne af NCC-koncernen. Gennem de seneste 10 år har forebyggelse af ulykker fået større og større opmærksomhed i koncernen i takt med, at det også bliver efterspurgt mere af bygherrer. I 2011 begyndte NCC at måle ulykkesprocenten, og i nytårsbrevet i 2011 adresserede ledelsen, at der skulle sættes yderligere ind mod ulykker, og at målsætningen var nul ulykker. Baggrunden herfor var, at ledelsen ønskede at tage vare på medarbejderne og sikre, at de kommer hele hjem.

Formålet med interventionen er at ændre adfærden blandt medarbejderne, således at ulykker undgås. Men det handler ikke kun om at 'opdrage' medarbejderne. Også underentreprenører m.m. 'opdrages' til at ændre adfærd. Dette skyldes dels, at der skabes større sikkerhed på byggepladsen, hvis *alle* arbejder sikkerhedsmæssigt forsvarligt, dels at det bidrager til at skabe en kulturændring i hele branchen.

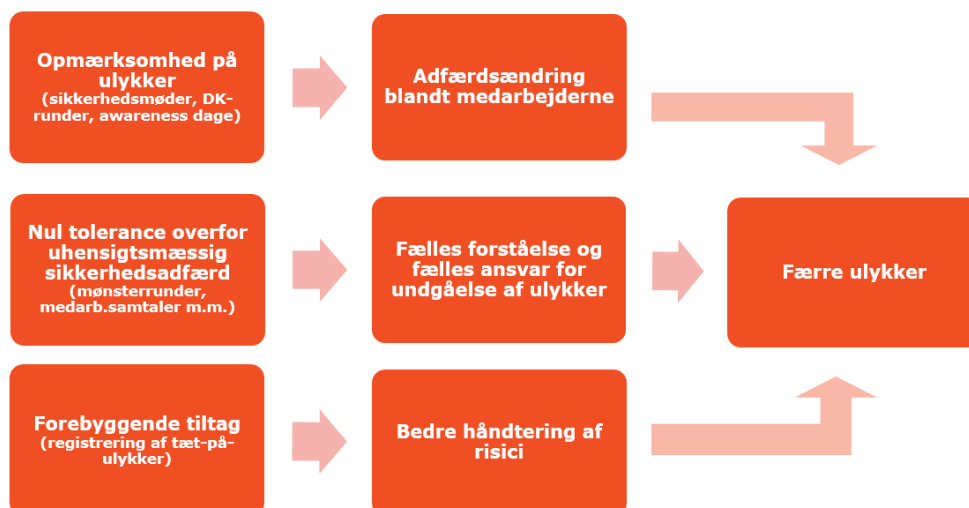
4.1 Målgruppe

Målgruppen for interventionen er alle ansatte i NCC samt underentreprenører til NCC. NCC har 2.500 ansatte i Danmark.

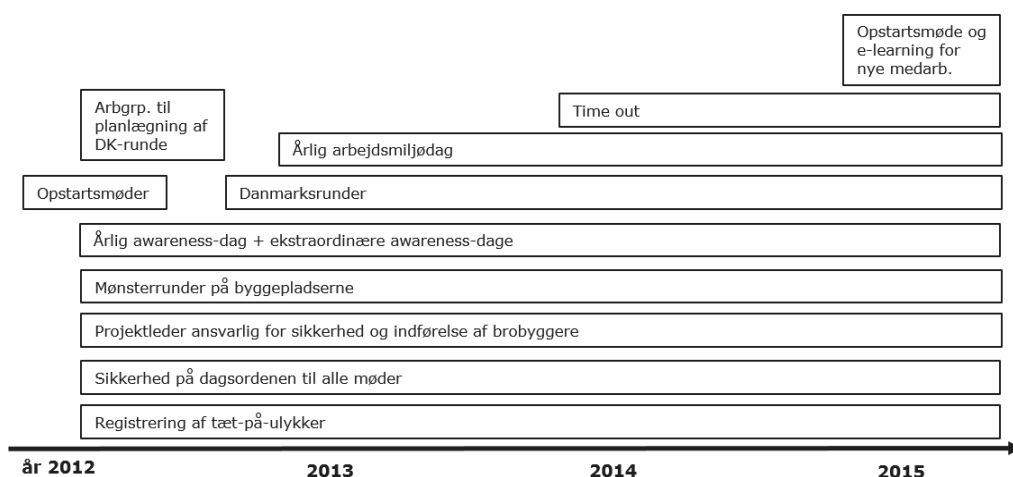
4.2 Aktiviteter

De forskellige aktiviteter, som blev gennemført i løbet af indsatsen, beskrives i nærværende afsnit.

Nedenfor ses dels en figur over projektets forandringslogik, dels en figur med tidslinje for projektet.



Figur 1 Projektets forandringslogik.



Figur 2 Tidslinje.

4.2.1 Opstartsmøder

I starten af 2012 blev der afholdt stormøder for alle medarbejdere for at sætte indsatsen mod reduktion af ulykker i gang. Der blev afholdt i alt otte møder fordelt over landet, således at alle medarbejdere blev involveret. På mødet deltog den øverste ledelse, og møderne varede 2-3 timer. På møderne blev bl.a. fremlagt tre leveregler, som direktionen formulerede: 1) Gå ikke forbi, 2) Tag vare på hinanden, 3) Sig fra. Levereglerne er formuleret med inspiration fra Jægerkorpsset, som har lignende leveregler. Formålet med levereglerne er at skabe en fælles kultur omkring ulykker, således at det bliver alles ansvar at reducere antallet og forebygge ulykker.

Efter opstartsmødet nedsatte man en arbejdsgruppe bestående af ca. 20 repræsentanter for AMO, som skulle udarbejde konceptet for de såkaldte Danmarksrun-

der. Alle 120-130 medlemmer af AMO blev ligeledes involveret i større eller mindre grad.

4.2.2 Danmarksrunder

I 2012-2013 gennemførte sikkerheds- og arbejdsmiljøgruppen en såkaldt Danmarksrunde, hvor gruppen besøgte samtlige NNC-byggepladser i Danmark.

På Danmarksrunderne udfyldes et skema, hvor byggepladserne vurderes inden for bestemte kategorier, f.eks. sikkerhedsplan, adgangsveje, stilladser, nedstyrtningsfare m.m. Inden for hvert område får byggepladsen grønne, gule eller røde smileys. Byggepladserne rangordnes i forhold til hinanden, således at der skabes opmærksomhed om, hvilke byggepladser der klarer sig bedst inden for sikkerhed.

Siden 2013 har der været to årlige runder på 90 % af alle NNC's byggepladser. Efter første Danmarksrunde bliver der nu gennemført mere strategiske runder, hvor der er fokus på et bestemt område. Der har f.eks. været fokus på at 'sikre gangarealer', stilladser og senest er der i maj 2015 indført brillepåbud for samtlige arbejdere på byggepladserne. Der har ligeledes været tilknyttet kommunikationskampagner til disse fokusområder for at forstærke budskabet.

På baggrund af første Danmarksrunde blev der udviklet et idékatalog, hvorfra byggepladserne kan vælge, hvordan de gerne vil udmønte levereglerne. Dette skyldtes, at medarbejderne ønskede indflydelse på, hvordan levereglerne skulle udmøntes på de enkelte byggepladser, således at det giver mening for medarbejderne.

4.2.3 Tæt-på-ulykker

Siden 2012 har NCC haft stort fokus på at registrere alle tæt-på-ulykker, dvs. hændelser, der kunne have resulteret i en ulykke, men hvor der ikke skete noget. F.eks. at en medarbejder snubler over en kant, men ikke kommer til skade. Registreringen af tæt-på-ulykker hjælper NCC til at forebygge ulykker. Ved konstatering af tæt-på-ulykker er det et krav, at der skal etableres en sikkerhedsforanstaltning, således at der ikke kan ske en tæt-på-ulykke igen eller en reel ulykke. Ledelsen opfordrer samtlige ansatte til at indberette alle tæt-på-ulykker og anser et højt antal tæt-på-ulykker som positivt.

4.2.4 Sikkerhedsmøder

På direktionsmøder er sikkerhed og afrapportering af ulykkesstatistikken altid første punkt på dagsordenen. Det samme gælder for management-group møderne, hvor de 40 øverste ledere af NNC-koncernen sidder.

4.2.5 Projektlederen er ansvarlig for sikkerheden

I 2012 indførte NCC, at projektlederen blev ansvarlig for sikkerheden og for, at medarbejderne arbejder sikkerhedsmæssigt forsvarligt. Dette er med til at sikre, at sikkerheden prioriteres, da den enkelte medarbejder ikke skal vurdere, om sik-

kerhedsreglerne skal overholdes, eller om deadlines skal nås. Samtidig stilles projektlederen til ansvar for sikkerheden i forhold til den øvrige ledelse, hvilket sikrer, at projektlederen sørger for at sikkerheden prioriteres.

4.2.6 Mønsterrunder

Siden 2012 har der fast været tilknyttet en sikkerhedsleder til hver byggeplads. Sikkerhedslederen går såkaldte mønsterrunder på byggepladsen ca. tre gange ugentligt for at sikre, at sikkerheden er i orden. Hver runde tager 1-2 timer. På runden observerer sikkerhedslederen håndværkernes arbejdsmetoder, men taler ligeledes med håndværkerne, da alle medarbejdere er ansvarlige for sikkerheden. Efter mønsterrunden kontakter sikkerhedslederen byggepladsens assistent, som sørger for at udbedre manglerne, således at dette ordnes med det samme.

På byggepladserne bliver der ligeledes afholdt ugentlige sikkerhedsmøder med mønsterrunde, hvor NNC's sikkerhedsleder, bygherrens sikkerhedsleder samt f.eks. murerformanden, tømrerformanden m.fl. deltager. Sammen går disse personer mønsterrunde på byggepladsen.

Samme skema som på Danmarksrunderne bliver benyttet til mønsterrunderne.

4.2.7 Time out

Der er indført time out, som gør det legitimt for alle medarbejdere at stoppe arbejdet, hvis det vurderes ikke at være sikkerhedsmæssigt forsvarligt. Arbejdet stoppes, indtil der er etableret de nødvendige sikkerhedsforanstaltninger. I forbindelse med time out afholdes der ofte møde med udvalgte medarbejdere, formænd m.fl., hvor årsagen til time out diskuteres. Time out blev indført primo 2014 og benyttes indimellem, når det er ernødvendigt.

4.2.8 Brobyggere

I 2012 blev der udpeget brobyggere fra alle fagområder. Primært er det arbejdsmiljørepræsentanter, men det kan også være håndværkerformændene, der er brobyggere. Brobyggerne skal danne bro mellem håndværkerne og ledelsen og er f.eks. ansvarlige for at formidle informationer fra ledelsen. Brobyggerne modtager løbende et nyhedsbrev, hvor bl.a. ulykkeshændelser rapporteres. Derudover modtager de information, hvis der er en sket en ulykke på en byggeplads og sørger for, at rygter ikke florerer, men at de rigtige oplysninger kommer ud til medarbejderne. Dette er for at sikre, at der ikke opstår utryghed blandt medarbejderne.

4.2.9 Årlig arbejdsmiljødag

Siden 2013 er der afholdt en årlig arbejdsmiljødag for hele koncernen. Her sættes der fokus på sikkerhed, og der bliver talt om, hvordan det går i forhold til sikkerhed. Arbejdsmiljødagen varer en hel dag, hvor hele direktionen samt AMO deltager, i alt ca. 190 deltagere. Direktionen italesætter virksomhedens syn på sikkerhed på disse dage. På seneste arbejdsmiljødag var temaet *konsekvens*: fokus på, at der i

højere grad skal være konsekvens ved ikke at arbejde efter sikkerhedsreglerne. Hertil er der blevet udviklet en konsekvenstrappe. Konsekvenstrappen indikerer, hvilken proces der skal være i tilfælde af, at en medarbejder ikke lever op til sikkerhedsreglerne. Første trin på konsekvenstrappen er en samtale mellem medarbejderen og arbejdsmiljøkoordinatoren. Sidste trin på konsekvenstrappen er fyring.

4.2.10 Awareness-dage

Siden 2012 er der årligt afholdt awareness-dag, hvor der sættes fokus på ulykker. På disse dage bliver der ofte produceret film med en ulykke for at vise medarbejderne, hvad der kan ske. Awareness-dagene bliver afholdt på samtlige byggepladser i Danmark, og direktionen fordeler sig på byggepladserne og holder oplæg om ulykker og ulykkesforebyggelse. Dermed signaleres det, hvilken prioritering ulykkesforebyggelse har for ledelsen, og dermed hvordan medarbejderne forventes at prioritere og handle i hverdagen. Samtlige håndværkere, både NCC's ansatte og underentreprenører, deltager til awareness-dagene.

Der afholdes ligeledes ekstraordinære awareness-dage, hvis der har været en alvorlig ulykke i koncernen (det gælder globalt). Alle byggepladser afholder i den forbindelse et 1-2 timers møde, hvor der sættes fokus på sikkerhed med udgangspunkt i læring på baggrund af den pågældende ulykke for at hindre, at samme type ulykke sker andre steder i koncernen. Senest blev der i foråret 2015 afholdt ekstraordinær awareness-dag efter en dødsulykke i Rusland.

4.2.11 Opstartsmøde og e-learning for nye medarbejdere

I foråret 2015 indførte NCC e-learning for samtlige medarbejdere på NCC's byggepladser. Det er således ikke længere tilladt for arbejdere at være på byggepladsen før de har set en ½ times e-learningprogram om sikkerhed. Når medarbejderne har gennemgået e-learningkurset får de et klistermærke på hjelmen, således at man tydeligt kan se, om de har tilladelse til at være på byggepladsen.

E-learning er en del af et opstartsmøde for alle nye medarbejdere, hvor de ud over e-learningkurset har en samtale med NCC's arbejdsmiljøkoordinator, hvor der tales om adfærd og sikkerhedshensyn. Samtale og e-learningkurset tager ca. 1 time, og samtlige medarbejdere skal tage e-learningkurset hvert år som opfølgning.

4.2.12 Tekniske Hjælpemidler

NCC bruger mange ressourcer på tekniske hjælpemidler, fordi sikkerheden aldrig må blive et ressourcespørgsmål. F.eks. har NCC indkøbt trådløst værktøj til samtlige medarbejdere og sørger for etablering af randjern til underentreprenørernes ledninger, således at der ikke er risiko for at falde i ledninger. Senest er der indkøbt briller til samtlige medarbejdere både NCC ansatte og underentreprenører, da der er indført brillepåbud på byggepladserne.

4.2.13 Fokus på læring frem for straf

Det er vigtigt for NCC, at medarbejderne lever op til sikkerheden og arbejder sikkerhedsmæssigt forsvarligt. Dette sikres ved at motivere dem til at arbejde sikkerhedsmæssigt forsvarligt uden at frygte firing eller lign., hvis de ikke overholder de sikkerhedsmæssige foranstaltninger. I tilfælde af, at en medarbejder gentagne gange ikke overholder de sikkerhedsmæssige foranstaltninger, bliver vedkommende indkaldt til samtale med den øverste ledelse. Her bliver der særligt sat fokus på, at det er misforstået loyalitet over for virksomheden og kollegaerne ikke at overholde de sikkerhedsmæssige foranstaltninger. Tidligere ville medarbejderen have fået en advarsel og i sidste instans en firing. Denne tilgang er således en del af den føromtalt konsekvenstrappe. Nu sættes der i stedet fokus på læring, og at medarbejderne skal forstå, at de skal overholde sikkerhedsreglerne for både deres egen og kollegaernes skyld, da NCC vurderer, at dette har større effekt end rene advarsler.

NCC fejrer ligeledes milepæle i forhold til ulykker, hvor de fejrer antal dage uden ulykker. Det bidrager til, at medarbejderne lærer hinanden at kende socialt. Dette vurderes vigtigt for at skabe den kulturændring, som NCC's sikkerhedsadfærd kræver, hvor der er fokus på, at sikkerhedsansvarlig adfærd forebygger ulykker både i forhold til en selv og kollegaerne. Derfor er der også på mange byggepladser skabt fælles frokostrum, således at håndværkergrupperne mødes hen over frokosten og ikke sidder i hver deres skurvogn.

For at skabe fællesskab og ansvarlighed er det ligeledes blevet mere og mere almindeligt, at der på byggesagerne afholdes opstartsturnering med overnatning, hvor arbejdsformændene mødes og laver aftaler om byggesagen og lærer hinanden at kende. Dette, vurderer de interviewede, er med til at skabe større ansvarlighed over for hinanden, fordi de kender hinanden mere personligt.

4.3 Mål og effekter

I dette afsnit præsenteres de målsætninger virksomheden har opsat for interventionen.

4.3.1 Mål

Målet med indsatsen var at reducere antallet af ulykker. Det endelige mål er *nul* ulykker.

4.3.2 Målopfyldelse

Indsatsen har reduceret antallet af ulykker med mere end 50% siden 2011.

Som det ses af nedenstående tabel har NCC reduceret antallet af ulykker fra 407 i 2011 til 202 i 2015. Ulykkesfrekvensen er reduceret fra 14,4 ulykker pr. 1 mio. arbejdstimer til 7,2 ulykker pr. 1 mio. arbejdstimer. Således er NCC's mål om nul ulykker endnu ikke opfyldt, men reduktionen viser, at de tydeligt er nået en del af vejen.

Ulykker		
	Antal ulykker	Frekvens ¹
2011	407	14,4
2012	315	10,8
2013	300	10,6
2014	241	8,4
2015	202	7,2

¹Arbejdsrelaterede ulykker med en eller flere dages fravær pr. million arbejdstimer.

4.3.3 Effekter

Ud over en reduktion i antallet af ulykker, vurderer NCC, at der har været følgende effekter af interventionen:

- › Der er skabt en teamspirit i virksomheden, som vurderes at påvirke det generelle sygefravær positivt, da klatsygdom og mandagssnue reduceres.
- › Større ansvarlighed for arbejdet i forhold til sikkerhed blandt medarbejderne og dermed udførelsen af arbejdet, hvilket smitter af på kvaliteten af produktet.
- › Mere kvalitet i arbejdet – bedre produkt, fordi fokus på ulykker også gør, at formænd og håndværkere bliver mere opmærksomme på hinandens udførelse af arbejdet ikke kun i forhold for til sikkerhed, men også i forhold til kvalitet.
- › Medarbejderne har ændret deres adfærd.
- › Arbejdet planlægges bedre, fordi sikkerheden tænkes ind allerede i projekteringsfasen ved hovedentrepriser. Ved opgaver, hvor NCC ikke har hovedentreprisen gennemgås projektet i sikkerhedsøjemed, før arbejdet igangsættes. Dette bevirker, at opgaverne kan gennemføres hurtigere, hvorved virksomheden sparer tid og penge.
- › Medarbejderne føler sig trygge ved at gå på arbejde, fordi de ved, at sikkerheden er i top, samt at de kan stole på, at deres kollegaer er med til at sikre dem. Der er ligeledes et godt socialt fællesskab på byggepladserne.
- › Tilfredse medarbejdere grundet et godt arbejdsmiljø (gensidig respekt og godt samarbejde), og dermed fastholdelse af medarbejdere, hvorfor NCC har en lav personaleomsætning sammenlignet med andre virksomheder inden for branchen.

- › Sikkerheden påvirker ligeledes medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø: Medarbejderne er gladere og yder derfor mere, samtidig med at de motiverer deres kollegaer.
- › Branding i forhold til kunder og rekruttering af medarbejdere. De interviewede vurderer, at NCC vinder flere opgaver, fordi de har fået ry for høj sikkerhed. Og NCC har fået nemmere ved at tiltrække dygtige medarbejdere (de spørger først til sikkerhedsarbejdet, dernæst til lønnen).
- › Vinder af Arbejdsmiljøprisen i 2013.

4.4 Virksomhedens egen vurdering af indsatsen

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

For de interviewede har følgende faktorer særligt haft betydning for, at indsatsen har været en succes:

- › Den øverste ledelse prioriterer forebyggelse af ulykker og italesætter det som højeste prioritet i virksomheden.
- › Projektlederen er ansvarlig for sikkerheden og for, at medarbejderne arbejder sikkerhedsmæssigt forsvarligt. Dette er med til at sikre, at sikkerheden prioriteres, da den enkelte medarbejderne ikke skal vurdere, om sikkerhedsreglerne ska overholdes eller om deadlines skal nås.
- › Alle ansatte i virksomheden involveres i og er ansvarlige for sikkerheden. Der skabes et fællesskab og teamspirit herom.
- › Advarsler og firing er erstattet af læring og forståelse for at motivere medarbejderne til at arbejde sikkerhedsmæssigt forsvarligt.
- › Medarbejderne har ændret deres adfærd, og derfor er der færre ulykker. Desuden fungerer samtlige medarbejdere som sikkerhedsrepræsentanter og holder øje med hinanden, hvilket gør at langt flere sikkerhedsrisici opdages og elimineres.

5 Analyse

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

Dernæst præsenteres en økonomisk evaluering, hvor 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.

Den virksomme mekanisme i forbindelse med indsatsen i NCC er:

- › Projektlederen stilles til ansvar for sikkerheden, ikke den enkelte medarbejder, hvilket er med til at sikre, at medarbejderne pointerer sikkerhedsrisici.

- › Der skabes forståelse for sikkerhed blandt medarbejderne for at motivere medarbejderne til at arbejde sikkerhedsmæssigt forsvarligt.
- › Fokus på læring. NCC har fokus på læring og at skabe forståelse for alvoren i sikkerhedsforsvarlig adfærd, hvilket bidrager til at få ulykkesrisici og tæt-på-ulykker frem i lyset.
- › Synlig og konkret topledelsesinvolvering. Den øverste ledelse prioriterer forebyggelse af ulykker og italesætter det som højeste prioritet i virksomheden. Ligeledes deltager de til awareness-dage og er dermed synlige og deltagende i indsatsen for at forebygge ulykker.
- › Hyppige aktiviteter på den enkelte byggeplads.
- › Integration af sikkerhed i alle aktiviteter.
- › Involvering af alle berørte samt centrale interessenter. Samtlige medarbejdere fungerer som sikkerhedsrepræsentanter og holder øje med hinanden, hvilket gør at langt flere sikkerhedsrisici opdages og elimineres. Alle ansatte i virksomheden involveres i og er ansvarlige for sikkerheden. Der skabes et fællesskab og teamspirit herom. Fællesskabet betyder, at sikkerhed i højere grad får endnu større fokus og prioriteres højere, fordi det for den enkelte medarbejder ikke kun handler om egen sikkerhed, men også om kollegaers sikkerhed.
- › Aktiviteter i arbejdstiden på den enkelte byggeplads.
- › Hurtig og synlig opfølgning på sikkerhedsbrist og ulykker med fokus på læring og forebyggelse.

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 den virksomme mekanisme, altså som var med til at fremme, at ledelsens ageren og holdning kunne føre til opfyldelsen af deres mål, var følgende:

- › Øget efterspørgsel på sikkerhed fra bygherrer, hvilket betyder, at de er villige til at betale for den ekstra sikkerhed.
- › Øget fokus fra myndighedens (Arbejdstilsynets) side, f.eks. i form af kampagner over for bygge/anlæg.
- › Øget fokus fra fagforeningernes side ('knæk kurven' handlingsplanen, 3Fs batkartel m.m.).

- › Øget fokus i medierne på ulykker i bygge-anlægsbranchen.
- › Fokus fra den svenske koncernledelse.

5.2 Økonomi

NCC måtte desværre trække sig af projektet efter de kvalitative interviews grundet en større omstrukturering, som lagde et stort arbejdspress på økonomiafdelingen. Derfor har det ikke været muligt at indhente data og udarbejde beregningerne i forhold til indsatsen.

Der er en række effekter, som vi vurderer har en positiv indvirkning på virksomhedens økonomi. Det gælder reduktion i ulykker, lavere sygefravær, lavere personaletsomsætning og bedre planlægning af arbejdet og dermed bedre udførelse af arbejdet. Desværre er dette antagelser, da det som sagt ikke har været muligt at indhente de relevante økonomiske data.

5.2.1 Økonomisk tilskud

NCC har ikke modtaget økonomisk tilskud til indsatsen.

6 Sammenfatning

NCC har de seneste mange år haft stort fokus på forebyggelse af ulykker, som bliver prioriteret højt af ejerne af NCC-koncernen. I 2012 iværksatte NCC en ny indsats for at reducere antallet af ulykker yderligere. Baggrunden herfor var, at ledelsen ønsker at tage vare på deres medarbejdere og sikre, at de kommer hele hjem. Formålet med interventionen er at ændre adfærden blandt medarbejderne, således at ulykker undgås. Men det handler ikke kun om at 'opdrage' medarbejderne. Også underentreprenører m.m. 'opdrages' til at ændre adfærd. Dette skyldes dels, at der skabes større sikkerhed på byggepladsen, hvis *alle* arbejder sikkerhedsmæssigt forsvarligt, dels at det bidrager til at skabe en kulturændring i hele branchen.

Effekten af indsatsen har været ændret adfærd blandt medarbejderne, hvilket har reduceret antallet af ulykker med mere end 50 % fra 2011 til 2015. Derudover er der skabt en teamspirit i virksomheden, som vurderes at påvirke det generelle sygefravær positivt. Indsatsen har desuden haft den effekt, at der er skabt mere kvalitet i arbejdet og større ansvarlighed blandt medarbejderne, hvilket smitter af på kvaliteten af produktet. Endelig planlægges arbejdet bedre, fordi sikkerheden tænkes ind allerede i projekteringsfasen, medarbejderne har fået større arbejdsglæde og personaleomsætning er derfor blevet reduceret.

De virksomme mekanismer, der har skabt succes i projekt, har særligt været, at den øverste ledelse prioriterer forebyggelse af ulykker og italesætter det som højeste prioritet i virksomheden, og projektlederen stilles til ansvar for sikkerheden. Derudover involveres alle ansatte i virksomheden og er ansvarlige for sikkerheden bl.a. ved at samtlige medarbejdere fungerer som sikkerhedsrepræsentanter og holder øje med hinanden. Endelig har det været virksomt, at NCC benytter læring og forståelse frem for advarsler til at motivere medarbejderne til at arbejde sikkerhedsmæssigt forsvarligt.

I forhold til økonomiske omkostninger har det ikke været muligt at indhente data og udarbejde beregningerne i forhold til indsatsen. NCC måtte desværre trække sig af projektet efter de kvalitative interviews grundet en større omstrukturering, som lagde et stort arbejdspress på økonomiafdelingen. NCC har haft en række effekter af indsatsen, som vi vurderer må have haft en positiv indvirkning på virksomhedens økonomi.