

SEPTEMBER 2016

TICAN

CASERAPPORT - ULYKKER



ADRESSE COWI A/S
Stormgade 2
6700 Esbjerg

TLF +45 56 40 00 00

FAX +45 56 40 99 99

WWW cowi.dk

SEPTEMBER 2016

TICAN

CASERAPPORT - ULYKKER

PROJEKTNR. A032456
DOKUMENTNR. Caserapport
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 9. september 2016
UDARBEJDET RVAN
KONTROLLERET PEA
GODKENDT PEA

INDHOLD

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Indledning | 7 |
| 2 | Baggrundsoplysninger | 9 |
| 3 | Dataindsamling | 10 |
| 4 | Interventionen | 11 |
| 4.1 | Målgruppe | 11 |
| 4.2 | Aktiviteter | 11 |
| 4.3 | Mål og effekter | 17 |
| 4.4 | Målopfyldelse | 18 |
| 4.5 | Virksomhedens egen vurdering af interventionen | 19 |
| 5 | Analyse | 22 |
| 5.1 | Virkningsevaluering | 22 |
| 5.2 | Økonomi | 24 |
| 6 | Sammenfatning | 25 |

1 Indledning

COWI har fået midler fra Arbejds miljøforskningsfonden 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 Tican i Thisted.

2 Baggrundsoplysninger

Nedenfor fremgår casevirksomhedens baggrundsoplysninger.

Virksomhed: Tican i Thisted, Ansager og Fjerritslev

Titel på intervention: Ingen titel

Arbejds miljøemne: Ulykker

Branche: Landbrug og fødevarer – Slagterier – Forarbejdning af svinekød

Sektor: Den Private Sektor

Tican er en international fødevarer virksomhed med produktion og salg af svinekød. Tican er specialiseret inden for svineslagtning, opskæring og udbening. Kødet sælges både i Danmark og eksporteres til udlandet.

Tican modtog arbejdsmiljøprisen i kategorien "Arbejdsulykker" i 2012 med den begrundelse, at de havde fået et skarpt og systematisk fokus på forebyggelse af arbejdsulykker, så det er blevet en del af det daglige arbejde.

3 Dataindsamling

Dataindsamlingen i Varde Kommune blev gennemført den 20. januar 2015 af Rikke Voss Andersen (RVAN) fra COWI.

Der blev gennemført følgende tre interviews:

| Interview | Navn | Titel |
|-----------|--------------|----------------------------|
| 1 | Jens Otto | AMR |
| 2 | Allan F | AMR |
| 3 | Jesper M | Arbejdsleder |
| 4 | Ivan K | Arbejds miljøkoordinator |
| 5 | Martin Søvsø | Miljø- og arbejdsmiljøchef |

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

| Titel | Data | Forfatter |
|---|--|-------------------------------------|
| Ti-can_Martin_Søvsø_20150129_Cas erapport_med_Martins_kommentarer.docx (modtaget pr. mail den | I dette udkast af caserapporten har Martin Søvsø svaret på spørgsmål og uddybet/præciseret yderligere. | Rikke Voss Andersen og Martin Søvsø |
| Mail sendt fra Martin Søvsø til RVAN den 20160801 | Data om målsætningen for reduktionen af ulykker, hvad resultatet var samt ulykkesfrekvens. | Martin Søvsø |

4 Interventionen

I december 2008 ansatte Tican en ny chef til at varetage miljø- og arbejdsmiljøområdet. Stillingen som miljø- og arbejdsmiljøchef var ikke en ny stilling hos Tican. Den blev blot besat af en anden person.

Ifølge den nye miljø- og arbejdsmiljøchef var der alt for mange arbejdsulykker hos Tican. Han besluttede derfor at sætte fokus på arbejdsulykker. Det vil sige, at fra 2008 kom der ekstra fokus på ulykker hos Tican i Danmark.

Det var ikke et økonomisk incitament, der gjorde, at der blev sat fokus på ulykker. Til at starte med var fokus mere på det organisatoriske og ledelsesmæssige frem for økonomien. Det økonomiske incitament blev senere et sekundært værktøj, idet økonomien har været bærende for at kunne udøve opadledelse og dermed få arbejdsmiljø og sikkerhed på dagsordenen hos bestyrelsen.

4.1 Målgruppe

Målgruppen for interventionen var de ca. 900 medarbejdere hos Tican Danmark på slagterierne i hhv. Thisted, Ansager og Fjerritslev.

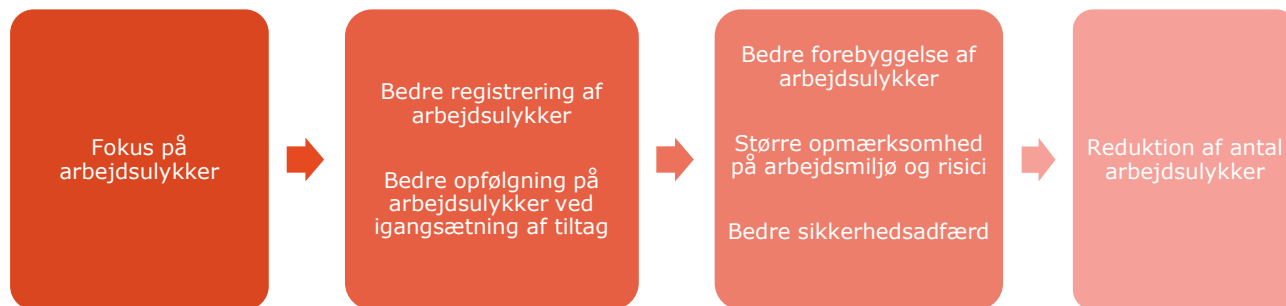
4.2 Aktiviteter

I dette afsnit beskrives de aktiviteter, som interventionen omfattede for at nedbringe antallet af arbejdsulykker.

Tanken med interventionen var gennem bedre registrering og opfølgning af arbejdsulykker at forbedre forebyggelsen af arbejdsulykker, skabe større opmærksomhed på arbejdsmiljø og risici samt skabe bedre sikkerhedsadfærd. Herigennem var formålet at reducere antallet af arbejdsulykker.

I nedenstående figurer fremgår interventionens forandringslogik og tidsforløb.

Figur 1 Interventionens forandringslogik.



Figur 2 Interventionens tidsforløb.



4.2.1 Gennemgang og registrering af ulykker

Den nye miljø- og arbejdsmiljøchef gennemgik alle de registrerede arbejdsulykker fra 2008. Det drejede sig om i alt 315 registrerede ulykker, hvoraf ca. 135 ulykker var med fravær. Der var nogle få ulykker, hvor fraværet var på 2-5 dage. Langt størsteparten af ulykkerne var fulgt af et fravær på minimum 10 dage.

Først gennemgik han dem alene. Ved denne gennemgang opdagede han, at der på mange af registreringerne blot stod, at: "*Ingen tiltag mulige*" i forhold til forebyggelse af denne type ulykke i fremtiden. Nogle steder var der med manglende respekt for vigtigheden også skrevet nogle vittige kommentarer. Endvidere var mange af ulykkerne ikke tastet ind i deres registreringssystem, selv om det var flere måneder siden, ulykkerne var sket.

Dernæst gennemgik han alle de registrerede ulykker sammen med arbejdsmiljøorganisationen på den største af fabrikkerne. Hver gang de stødte på en registrering, hvorpå der stod, at det ikke var muligt at lave tiltag ift. fremtidig forebyggelse af tilsvarende ulykker, blev denne registrering lagt tilbage til den relevante arbejdsmiljørepræsentant, som fik til opgave at tage stilling til, hvad der kunne gøres.

På baggrund af denne gennemgang blev der lavet en form for systematisering af arbejdsulykkerne, og herudfra blev forskellige tiltag iværksat.

Med den nye miljø- og arbejdsmiljøchef kom der mere fokus på registrering af arbejdsulykker. Det blev bl.a. meldt ud, at alle hændelser (store som små) skulle anmeldes, og at alle hændelser (store som små) skulle registreres i det elektroniske registreringssystem.

Det blev formidlet ud til medarbejderne via arbejdsmiljørepræsentanterne, at de skulle komme, når der var noget at registrere, og at det var vigtigt, de kom, så det blev gjort.

Før 2008 var det arbejdsmiljørepræsentanterne, der stod for ulykkesregistreringen, selv om det reelt var afdelingsledernes ansvar som en del af den ledelsesmæssige forpligtelse. Afdelingslederne tog det ikke så nøje, hvornår der blev skrevet rapport, og medarbejderne "glemte" også at anmelde deres skader. Efter 2008 gjorde miljø- og arbejdsmiljøchefen det klart for afdelingslederne, at ulykkesregistreringen var deres ansvar, og at det skulle udføres sammen med arbejdsmiljørepræsentanterne som et team. I et ud af fire tilfælde er medarbejderne med til registreringen. Medarbejderen er med, når ulykken/hændelsen er lidt mere alvorlig. Det tager mellem 30 og 60 minutter at lave registreringen inkl. samtalen med medarbejderen om, hvad der skete, og hvordan ulykken evt. kan forebygges i fremtiden.

En af måderne, hvormed dette nye fokus på registreringerne kunne håndhæves, var ved at henvise til overenskomsterne. Hvis en medarbejder kommer til skade og ikke får det registreret samme dag, som skaden er sket, så er skadelidte kun berettiget til sygeløn og ikke akkordløn, hvis han ender med fravær som følge af skaden.

I forbindelse med det øgede fokus på registreringen af ulykker, blev det elektroniske registreringsystem desuden forbedret og gjort mere brugervenligt med drop-downmenuer.

Med det øgede fokus på ulykker, blev det også sat mere i system, hvad der skal gøres, når der sker en ulykke. Førhen gjaldt det om hurtigst muligt at få fjernet den skadelidte og få produktionen startet op igen. Nu er der en hel procedure for, hvad der skal gøres, når der sker en ulykke, så skadelidte og øvrige medarbejdere sikres den bedst mulige behandling.

4.2.2 Sikkerhedsmæssige tiltag

På baggrund af gennemgangen af 2008-registreringerne, det øgede fokus på ulykkesregistreringen samt det øgede fokus på ulykker generelt, er der siden 2008 sat forskellige tiltag i gang, der skulle være med til at forebygge ulykker.

Sikkerhedsmæssige tiltag:

- › Nye stålhandsker, der går længere op på armen, og som bedre tilgodeser arbejdet og behovet for beskyttelse til sammenligning med en standardhandske.
- › Skærehandsker på knivførende hånd, således at skader, hvor knivens skæfte ikke har haft den forebyggende virkning som forventet, minimeres og konsekvenserne reduceres. Det var tidligere kun valgfrit (på nær for elever) at bære skærehandsker. Nu er det standard og et krav.

- › Der skal bruges kniv uden spids så vidt, det er muligt af hensyn til arbejdets karakter, da skærefaste handsker og manchetter ikke kan modstå en penetrerende spids.
- › Færdsel på trapper har ligesom intern færdsel fået plads i virksomhedens regler for færdsel, og der er lavet nogle fysiske foranstaltninger, ligesom det bliver italesat, at det er et ledelsesmæssigt ansvar at sikre, at retningslinjer bliver fulgt og i manglende fald italesat over for medarbejderne.
- › Skridhæmmende belægning er blevet udbredt og anvendes både på trapper, gulve og trin på hjælpemidler, brikse og andet udstyr.
- › Skridhæmmende fodtøj, hvor hælkappe er obligatorisk, anvendes alle steder. Særligt har der været øget fokus på egenskaberne for fodtøj i køle- og fryserum.
- › For at sikre bedre og mere sikker færdsel, er reglerne om intern færdsel blevet revideret.
- › Vakuumløftere og andet lignende udstyr er tilpasset særlige funktioner, hvor risikoen er høj for at få en løfteskade.
- › Det er defineret hvem og hvor, der skal anvendes HI-VIZ jakker og veste for at øge synligheden af tilstedeværende, hvor der er øget risiko for trafikskader.
- › Rotation i arbejdet, både med daglige faste rotationer, men også ved særlige behov er der mulighed for rotation til pladser med mindre belastning i en periode, i forhold til forebyggelse eller direkte skadesaflastning.
- › Ændring af akkordtider. Det er ikke længere muligt at skære så hurtigt, at man kan komme tidligt hjem. Med de ændrede akkordtider er det blevet således, at der er et jævnt tempo over hele dagen.
- › Der bliver taget højde for arbejdsmiljø, når der skal indkøbes nye anlæg. Arbejdsmiljøgruppen for den enkelte afdeling er direkte involveret, og der skal som udgangspunkt laves en præ-APV, som anvendes til tegningsgrundlaget og til en evt. mock-up af anlæg.
- › Fokus på ergonomi og korrekte arbejdsmetoder, og hvordan der instrueres i dette, og hvordan der føres tilsyn med arbejdet.
- › Fokus på, at sikkerhedsudstyr/værnemidler skal bruges. Arbejdsmiljørepræsentanterne holder øje med, at det bliver brugt. Der bliver givet en advarsel, hvis medarbejderne ikke bruger det sikkerhedsudstyr, de skal. Hvis de når op på tre advarsler, er det afskedigelsesgrundlag. Overenskomsten opfordrer til, at man anvender de af virksomheden påbudte værnemidler og følger instruktionerne for sikkert arbejde, ved at man kun kan få sygeløn, hvis man kommer til skade og ikke har fulgt reglerne. Har man anvendt korrekte værnemidler og fulgt instruktionen, så får man en supplerende til sygelønnen, således at man opretholder en løn, der ligner den, man ville have fået på akkord.

- › Sikkerhedsrunderinger. Der laves fire sikkerhedsrunderinger om året pr. afdeling (svarende til i alt 20 runderinger). En til to personer går rundt (arbejdsmiljørepræsentant og arbejdsleder eller to arbejdsmiljørepræsentanter). Ind imellem laver de krydsrunderinger, dvs. at en arbejdsmiljørepræsentant fra en anden afdeling deltager i runderingen. Fordelen ved dette er, at få nogle "nye" øjne på arbejdsmiljøet, som ikke er i den afdeling til dagligt med mulighed for at "se" mere. Runderingerne foregår ud fra et tjekskema. Indtil 2012 gennemførte man to runderinger om året. Fra 2012 blev der gennemført fire. På baggrund af runderingerne bliver der lavet en handlingsplan med prioritering, ansvar og deadline.
- › Gennemgang af alle arbejdspladser. I 2012 blev hver arbejdsplads gennemgået af AMR og arbejdslederen (og evt. den daglige sikkerhedsleder) i hver afdeling. Der blev brugt en uge på dette pr. afdeling. (Ansager og Fjerritslev også gennemgået).
- › Der blev indført en 0-alkoholpolitik og krav til håndhævelse af alkoholpolitik. Det blev indført, at der kunne tages alkometertests på medarbejderne, hvis der var mistanke om, at de var berusede, ligesom det blev muligt at tage narkotest.
- › **Introduktion til arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet**

Siden 2012 er der blevet brugt mere tid på både introduktion til arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejde end førhen.

Når der ansættes en ny medarbejder, får denne bl.a. en overordnet introduktion til virksomhedens arbejdsmiljøarbejde, inden arbejdet må påbegyndes. Denne introduktion fandtes ikke tidligere. Det er arbejdsmiljørepræsentanten i den pågældende afdeling, som gennemfører introduktionen med den nye medarbejder. Introduktionen varer omkring en time, tager udgangspunkt i et tjekskema og omfatter bl.a. introduktion til: Sikkerhedsorganisationen, arbejdspladsvurderinger, arbejdsbeskrivelser, førstehjælpsudstyr, beredskabsplan, flugtveje og sikkerhedsudstyr. Desuden bliver de introduceret til afdelingslederne og medlemmerne af afdelingsudvalgene.

Det tjekskema, som de går ud efter, er udviklet i AMO-regi i samarbejde med arbejdsmiljøkoordinatoren og miljø- og arbejdsmiljøchefen.

Da tjekskemaet var blevet udarbejdet, og introduktionen til arbejdsmiljøarbejdet var blevet en realitet, skulle de medarbejdere, der var ansat på virksomheden i forvejen, også have gennemgået introduktionen. Denne introduktion varede 10 minutter pr. medarbejder og blev foretaget individuelt.

- › **Oplæring og instruktion**

Førhen når der blev ansat en ny medarbejder, fik denne en meget kort instruktion i arbejdet. Instruktionen varede mellem ti og femten minutter, og så stod den nye medarbejder egentlig alene. Muligvis var der én, der kom hen senere

på dagen og spurgte, hvordan det gik. Herefter blev den nye medarbejder betragtet som oplært.

I modsætning hertil bruges der i dag mellem to og fire uger på instruktionen og oplæringen. Det er individuelt, hvor meget tid, der er behov for til oplæringen. Hvis det er medarbejdere, der kommer fra andre slagterier/har erfaring med slagteriarbejde, varer oplæringen ikke så lang tid (ca. 80 % af de nyansatte har slagterierfaring). Hvis det er medarbejdere, der aldrig har stiftet bekendtskab med slagteriarbejdet før, så tager oplæringen længere tid. Det er ofte de samme personer, der står for instruktionen/oplæringen hver gang, der kommer en ny medarbejder. Oplæringen består af sidemandsoplæring.

Den person, der står for oplæringen, har et produktionstab i den periode, oplæringen står på. Produktionstab belaster ikke virksomhedens produktion, men kun den enkelte medarbejders produktion. Dette opvejes af det, som den nye medarbejder bidrager med i den givne periode. Der ansættes markant flere medarbejdere med erfaring end uden erfaring, så det gennemsnitlige produktionstab ligger på omkring 40 %.

› **Arbejds miljø som fast punkt på flere møder**

Tavlemøder:

I to afdelinger har der i halvandet år været afholdt tavlemøder. Formålet med møderne er ikke at reducere forekomsten af ulykker, men at informere bedre.

Det er lidt forskelligt, hvordan afdelingerne afholder tavlemøderne. I den ene afdeling afholdes møderne hver uge og tager mellem 20-30 minutter. Her deltager afdelingsudvalgsmedlemmer, AMR og lederen hver uge. En gang om måneden er alle medarbejderne i afdelingen med. Tavlemøderne omhandler ikke kun arbejdsmiljø (de varer 15 minutter, heraf 5 minutter om arbejdsmiljø).

I den anden afdeling deltager alle medarbejderne i et tavlemøde en gang om ugen. Afdelingen er delt op i linjer, og hver linje holder et tavlemøde for sig. Mødet varer omkring 15 minutter. Ordet er frit. Arbejds miljø kan også tages op på disse møder – i snit bruges der 1-3 minutter på arbejdsmiljø.

Afdelingsudvalgsmøder (AU-møder):

Hver sjette uge afholdes der afdelingsudvalgsmøder, hvor deltagerne er 15 AU-medlemmer (tre fra hver afdeling), herunder arbejdsmiljørepræsentanter og ledere. Arbejds miljø er et fast punkt på dagsordenen. Der bruges omkring 15 minutter på arbejdsmiljø. Møderne varer omkring halvanden time.

Møder i arbejdsmiljøudvalget:

Arbejds miljøudvalget hos Tican består af arbejdsmiljøkoordinatoren, miljø- og arbejdsmiljøchefen, fem arbejdsmiljørepræsentanter, en fabrikschef, en teknisk chef og en HR-medarbejder.

Arbejds miljøudvalget afholder fire møder om året, hvoraf det ene møde er den årlige arbejdsmiljødrøftelse.

Møder i arbejdsmiljøorganisationen:

Arbejdsmiljøorganisationen består af arbejdsmiljøgrupperne, som findes afdelingsvist og udgøres af afdelingens arbejdsmiljørepræsentant og afdelingslederen.

Arbejdsmiljøorganisationen afholder møder to gange om året i forlængelse af et arbejdsmiljøudvalgsmøde. På disse møder bliver der bl.a. drøftet ideer til, hvad der skal fokus på i arbejdsmiljøet.

Møder i arbejdsmiljøgrupper:

Arbejdsmiljøgrupperne mødes efter behov.

- › **Arbejdsmiljørepræsentanternes rolle er blevet ændret.** De har fået mere tid til rollen som arbejdsmiljørepræsentant. Det har betydet, at de har mere tid til at snakke arbejdsmiljø med medarbejderne i hverdagen. Det foregår ikke ved, at der er indført møder, men ved at arbejdsmiljørepræsentanten går rundt og tager dialogen med medarbejderne.
- › I 2010 blev der ansat en ny produktionsdirektør, der prioriterede arbejdsmiljø højt.
- › I 2012 blev der ansat en daglig sikkerhedsleder til at varetage det arbejdsmiljømæssige. Det var en fuldtidsstilling, men den tid stillingen tager, fragår fra den øgede arbejdstid, som miljø- og arbejdsmiljøchefen påtog sig og betød mindre anvendelse af konsulenter til daglig drift inden for arbejdsmiljø og miljø.
- › Der er arbejdet med ledelsesudvikling, hvor der er sat fokus på ledelsesværdier, medarbejderværdier, vision og strategi. Her er der også arbejdet med fokus på, hvad der er en ledelsesmæssig forpligtigelse, og at det er ledelsen, herunder også afdelingslederne, der har ansvaret for arbejdsmiljøet og at samarbejdet om arbejdsmiljøet skal fungere.
- › Der er arbejdet med opadledelse, som påvirkning af den øverste ledelse, og bestyrelsen har sat arbejdsmiljø på dagsordenen i virksomhedens strategi.

4.3 Mål og effekter

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

4.3.1 Mål

Da den nye miljø- og arbejdsmiljøchef blev ansat i 2008, opstillede han et mål om at nedbringe antallet af arbejdsulykker med fravær med 75 % frem til 2012.

4.4 Målopfyldelse

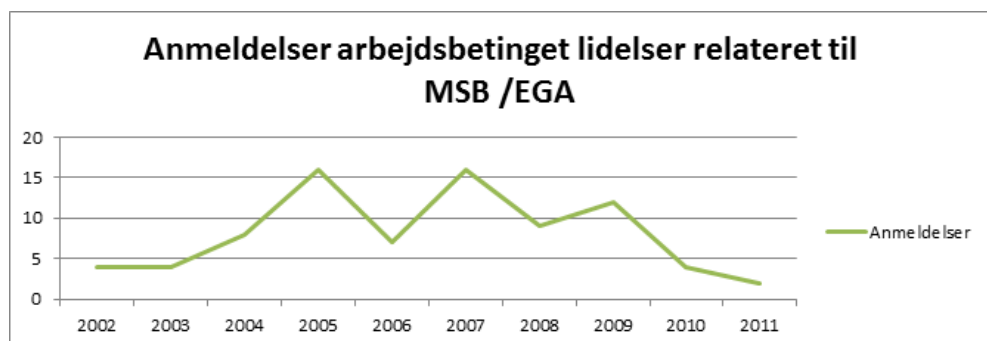
Målet om at nedbringe antallet af arbejdsulykker med fravær med 75 % fra 2008 (135 ulykker med fravær) til 2012 blev nået, idet det lykkedes at reducere antallet af ulykker med fravær med 80 % i perioden fra 2008 til 2012.

| Ulykkesfrekvens (antal ulykker pr. 1 mio. arbejdstimer) | |
|---|-------|
| 2007/2008 | 129,2 |
| 2008/2009 | 63,2 |
| 2009/2010 | 43,2 |
| 2010/2011 | 33,9 |
| 2011/2012 | 25,7 |
| 2012/2013 | 22,7 |

4.4.1 Effekter

Udover at have opnået ovenstående er der ifølge interviewpersonerne flere andre arbejdsmiljømæssige effekter af interventionen:

- › Udover, at der er sket en reduktion i antallet af ulykker med fravær, mener Tican, at interventionen også har haft en afsmittende effekt på antallet af anmeldelser af arbejdsbetingede lidelser. Dette fremgår af nedenstående tabel.



- › Midt på året i 2008 var der 9 anmeldelser
- › De er blevet bedre til at registrere ulykker. Medarbejderne kommer til AMR, hvis der sker noget, også hvis det bare er et lille prik med en kniv.
- › De ulykker, der sker, er mindre alvorlige nu. Det er f.eks. sjældent, at nogen skal syes.

- › Der er sket en kulturændring. Sikkerhedskulturen er blevet bedre, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved, at medarbejdernes bevidsthed omkring sikkerhed er styrket, sikkerhed er blevet en del af hverdagen og er kommet meget mere på dagsordenen, og generelt har både ledelse og medarbejdere mere fokus på sikkerhed og arbejdsmiljø nu og tager det alvorligt.
- › Arbejdslederne i hver afdeling er begyndt at tage arbejdsmiljøarbejdet mere seriøst. De har accepteret, at der skal bruges tid på arbejdsmiljø og sikkerhed. Det tog lidt tid. I starten kunne de ikke forstå, der skulle bruges så meget tid på arbejdsmiljø. Kulturen førhen har altid været at tænke: "*Produktion, produktion, produktion*".
- › Der er synlig arbejdsmiljøledelse nu.
- › Der er meget mere dialog om arbejdsmiljø nu end tidligere.
- › Medarbejderne tager i højere grad selv initiativ til sikkerhedsmæssige tiltag. Medarbejderne kan selv komme og spørge, om de kan få lov at lave noget forebyggende, hvis de oplever, at noget kan være bedre. Nogle gange også uden, at der er sket en ulykke. Det viser desuden, at interventionen har medført, at medarbejderne tager ansvar og i højere grad tænker sikkerhed ind i det daglige arbejde.
- › Arbejdsmiljørepræsentanterne har fået mere ansvar og har derigennem fået ejerskab over arbejdsmiljøet i deres egen afdeling.
- › Arbejdsmiljørepræsentanterne er opsøgende ift. arbejdsmiljø og sikkerhed, fordi de har tiden til det nu.
- › Medarbejderne bruger arbejdsmiljørepræsentanterne mere. I sammenligning med tidligere kommer de nu til deres arbejdsmiljørepræsentant, når de er i tvivl om noget arbejdsmiljømæssigt.
- › Arbejdsmiljø er med som et fast punkt på flere af de møder, der afholdes. Også på møder, hvor arbejdsmiljø ikke tidligere blev drøftet. Arbejdsmiljø er f.eks. blevet en fast del af afdelingsudvalgsmøderne, hvilket bl.a. er et udtryk for, at arbejdsmiljø er blevet en mere fast del af det at lede en afdeling.
- › Vinder af arbejdsmiljøprisen i 2012 i kategorien "Arbejdsulykker".
- › Det øgede fokus på ulykker og sikkerhed og på arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejde har øget trivslen og givet mere glade og tilfredse medarbejdere.

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.

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

- › At de fik ansat en ny miljø- og arbejdsmiljøchef, som satte fokus på arbejdsulykker og arbejdsmiljø. Han kom fra offshore-industrien, hvor der er meget fokus på sikkerhed.
- › At ledelsen besluttede sig for, at de ville gøre noget for at reducere antallet af arbejdsulykker og prioritere arbejdsmiljø. Det viste de medarbejderne ved at begynde at tale om ulykker og arbejdsmiljø.
- › At arbejdsmiljørepræsentanterne har fået tid til at udføre AMR-arbejde. I perioden fra 2008 til 2014 har antallet af arbejdsmiljørepræsentanter varieret fra først fem, så til to (som var for få) og så til fem igen. Ledelsen har prioriteret at give tid til AMR-arbejdet. Der er ikke opstillet regler for, hvor meget tid arbejdsmiljørepræsentanterne må bruge på det. De har fået den tid, de har haft behov for ift. at sætte fokus på sikkerhed.
- › At medarbejderne blev taget alvorligt, når de kom med noget arbejdsmiljø-mæssigt.
- › At medarbejderne kunne se, at arbejdsmiljø og sikkerhed blev prioriteret.
- › At medarbejderne kunne se, at det hjalp at have fokus på arbejdsmiljø og sikkerhed.

Fastholdelse og forankring

Indsatsen er kontinuerlig, og ulykkesforebyggelse er et område, de arbejder på hele tiden og har gjort det siden 2008. På den måde fastholdes fokus fortsat.

Det er lidt forskelligt fra interviewperson til interviewperson, om de mener, at indsatsen er fuldstændig forankret. De er enige om, at kulturen er ændret, og at meget er blevet indarbejdet i kulturen og i medarbejdernes bevidsthed. Arbejdsmiljø og sikkerhed er blevet en del af hverdagen. F.eks. er der en af medarbejderne, der siger, at "*... stålhandskerne er blevet en del af ens hånd... jeg skærer aldrig uden*". Men flere af interviewpersonerne giver ligeledes udtryk for, at der er behov for, at der er nogen i ledelsen, der fortsat fokuserer på fastholdelsen. Hvis de personer, som står i spidsen for arbejdsmiljøet lige nu forsvandt, så er der en stor risiko for, at en del af det vundne tabes igen, hvis ikke der ansættes en, der har ligeså stort fokus herpå. Derfor kan indsatsen ikke siges at være fuldstændig forankret.

Ledelsen skal fastholde det, ellers fastholdes det ikke i produktionen.

Andre påvirkninger end interventionen

I oktober 2009 blev mulighedserklæringen indført i dansk lovgivning.

Mulighedserklæringen har til hensigt at fastholde eller bringe en sygemeldt medarbejder tilbage på arbejdsmarkedet. Ideen er, at finde ud af, om medarbejderen kan beskæftiges i virksomheden under et sygdomsforløb.

Hos Tican anvendes mulighedserklæringen bl.a. i forbindelse med medarbejdere, der har været udsat for en arbejdsulykke.

Mulighedserklæringen kan have en indflydelse på, at antallet af ulykker med fravær er faldet, idet mulighedserklæringen gjorde det muligt at beskæftige en medarbejder i en anden funktion, indtil denne var klar til at varetage sit "rigtige" job igen. Hvis en medarbejder har kunnet omplaceres i forbindelse med en ulykke, er det jo lige pludselig ikke længere en ulykke med fravær, idet medarbejderen ikke får fravær. Førhen var det almindeligt, at hvis en medarbejder skar sig i fingeren og skulle syes, så udløste det 10 dages fravær. Nu er det således, at medarbejdere der har været ude for den type ulykker, godt kan varetage en anden funktion til såret er helet.

I 2012 lavede arbejdsmiljøudvalget et hæfte med eksempler på skånejobs i virksomheden, hvis en medarbejder havde været ude for en ulykke.

Det kan også have påvirket ulykkesstatistikken, at de er blevet bedre til at registrere efter 2008, og at de registrerer mere nu end før. Dette har dog ifølge interviewpersonerne udelukkende en betydning for statistikken for ulykker uden fravær.

5 Analyse

5.1 Virkningsevaluering

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.

5.1.1 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 interventionen hos Tican var følgende:

Ny miljø- og arbejdsmiljøchef. Der blev ansat en ny miljø- og arbejdsmiljøchef hos Tican, som havde erfaringer med sikkerhed og arbejdsmiljø i offshore-industrien. Det var ham, der fra 2008 satte fokus på arbejdsmiljø og ulykker hos Tican.

Konsekvent ledelse. Ledelsen meldte klart ud, hvad den ville, og hvad den ville have, at medarbejderne skulle gøre. Der var ikke nogen, der var i tvivl om, at de mente det.

Den konsekvente ledelse sås bl.a. i forbindelse med brug af advarsler, hvis sikkerhedsanvisningerne ikke blev fulgt. Der bliver givet en advarsel, hvis medarbejderne ikke bruger det sikkerhedsudstyr, de var påbudt. Hvis de når op på tre advarsler, er

det afskedigelsesgrundlag. Endvidere opfordrer overenskomsten til, at man anvender de af virksomheden påbudte værnemidler og følger instruktionerne for sikkert arbejde, idet man kun kan få sygeløn, hvis man kommer til skade og ikke har fulgt reglerne. Har man anvendt korrekte værnemidler og fulgt instruktion, så får man en supplerende til sygelønnen, således man opretholder en løn, der ligner den, man ville have fået på akkord.

Endvidere var det sådan, at hvis en medarbejder kommer til skade og ikke får det registreret samme dag, som skaden er sket, så er skadelidte kun berettiget til sygeløn og ikke akkordløns, hvis han ender med fravær som følge af skaden.

Ledelsesprioritering og -opbakning. Ledelsen prioriterede det nye fokus på ulykker. Dette sås bl.a. ved, at der blev valgt det antal arbejdsmiljørepræsentanter, der var behov for, og ved at arbejdsmiljørepræsentanterne fik den tid, de havde brug for til at varetage deres rolle. Det sås tillige ved, at der blev foretaget ulykkesforebyggende investeringer som opfølgning på ulykkesregistreringen. Endvidere sørgede miljøchefen for at fastholde det fokus, der blev skabt på ulykker, og han viste medarbejderne, at ledelsen tog arbejdsmiljøet alvorligt, og at de blev hørt.

Økonomisk incitament og arbejdsmiljø som del af strategi. Som nævnt var det ikke et økonomisk incitament, der gjorde, at der til at starte med blev sat fokus på ulykker, men senere blev økonomi et værktøj til at udøve opadledelse og dermed få arbejdsmiljø og sikkerhed på dagsordenen. Dette skete ved, at det blev synliggjort for ledelsen og bestyrelsen, at der var god økonomi i et godt arbejdsmiljø og få ulykker, hvorfor bestyrelsen satte arbejdsmiljø på dagsordenen i virksomhedens strategi. Hermed blev arbejdsmiljø en integreret del af virksomheden.

Ejerskab og ansvar hos arbejdsmiljørepræsentanterne. Arbejdsmiljørepræsentanterne har fået ejerskab over arbejdsmiljøet ved at have fået et større ansvar for arbejdsmiljøet, ulykkesregistreringen og ulykkesforebyggelsen. Arbejdsmiljørepræsentanterne har taget deres rolle seriøst. De har været bærere af den gode kultur, og de har haft en stor rolle i forbindelse med spredningen af ledelsens budskab gennem dialog, når de gik rundt i deres afdeling. De har spillet en vigtig rolle for, at interventionen har haft succes. Ledelsen har haft tillid til, at arbejdsmiljørepræsentanterne kunne løfte den opgave.

Medarbejderinddragelse. Interventionen var med til at skabe en kultur, hvor medarbejderne blev hørt og blev inddraget og fik følelsen af, at de blev taget alvorligt. Efter den nye miljø- og arbejdsmiljøchefs ansættelse blev der taget action med det samme, når der skete en ulykke, og medarbejderne blev inddraget ved at være med til at undersøge, hvordan ulykken forebygges fremadrettet.

Italesættelse af arbejdsmiljø. Med fokus på arbejdsmiljø og sikkerhed begyndte ledelse, arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere at tale mere om arbejdsmiljø og ulykkesforebyggelse. Førhen var der udelukkende fokus på produktion og økonomi. Ved at tale om det, er det kommet mere og mere ind under huden på medarbejderne, og flere og flere har viden om og er opmærksomme på, hvad sikker adfærd og godt arbejdsmiljø er.

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 tilstede uafhængig af interventionen.

Den kontekst, som var med til at fremme de virksomme mekanismer hos Tican var, at de havde et højt antal af arbejdsulykker, så der var noget at arbejde med.

5.2 Økonomi

Tican måtte desværre trække sig af projektet efter de kvalitative interview, fordi miljø- og arbejdsmiljøchefen blev langtidssygemeldt pga. en (ikke-arbejdsrelateret) ulykke. Da han var tilbage fra sin sygemelding blev han flyttet til en anden position, hvorfra han ikke har indsigt til at kunne supportere med relevante oplysninger. Endvidere opsagde arbejdsmiljøkoordinatoren sin stilling, og hans stedfortræder var ikke inde i projektet og kunne derfor ikke komme med oplysninger.

Som følge af ovenstående har det derfor ikke været muligt at indhente data og udarbejde de økonomiske beregninger ift. interventionen.

På baggrund af interviewene er der en række effekter, som vi vurderer kan have haft en positiv indvirkning på virksomhedens økonomi, herunder eksempelvis reduktionen i ulykker, færre produktionsstop som følge af færre ulykker, færre skader på produkter, færre forsinkede leveringer, lavere forsikringspræmie, mindre personaleomsætning, reduktion af administrationsomkostninger o.l.

Endvidere fremgår det af interviewene, at der også har været flere omkostninger forbundet med gennemførelsen af interventionen, herunder bl.a. at der bruges mere tid til hhv. registrering af ulykker, arbejdsmiljørepræsentantarbejde, introduktion, oplæring og instruktion af nye medarbejdere, sikkerhedsrunderinger og arbejdsmiljø på møder. Endvidere er der brugt tid på udarbejdelse af en procedure for, hvad der skal gøres, når der sker en ulykke samt brugt tid på at gennemgå alle arbejdspladser. Som opfølgning på samt forebyggelse af ulykker er der desuden fortaget nogle indkøb, herunder eksempelvis indkøb af stålhandsker, skærehandsker, knive uden spids, skridhæmmende belægning, skridhæmmende fodtøj, vakuumløftere, synlig beklædning etc.

5.2.1 Økonomisk tilskud

Tican har ikke modtaget økonomisk tilskud i forbindelse med indsatsen.

6 Sammenfatning

I 2008 blev der ansat en ny miljø- og arbejdsmiljøchef hos Tican, som satte fokus på ulykkesregistrering, ulykkesopfølgning og ulykkesforebyggelse pga. et højt antal arbejdsulykker. Målet med dette var at reducere antallet af arbejdsulykker.

Målgruppen var alle ca. 900 medarbejdere hos Tican Danmark.

Interventionen bestod i at sætte fokus på registrering af ulykker og bedre opfølgning på ulykker, så ulykker i højere grad kunne forebygges. Dette fokus medførte igangsætning af nogle sikkerhedsmæssige tiltag, herunder brug af stål- og skærehandsker, montering af skridhæmmende belægning, brug af vakuumløftere, rotation, gennemgang af arbejdspladser, sanktionering hvis regler ikke blev efterlevet, bedre introduktion og oplæring og mere tid til arbejdsmiljørepræsentanterne mm.

Med interventionen reducerede Tican antallet af ulykker med fravær fra 135 i 2008 til 18 i 2014. Med interventionen er de blevet opmærksomme på og bedre til at registrere ulykker, sikkerhedskulturen er blevet bedre, medarbejderne tager selv initiativ til sikkerhedsmæssige tiltag, der er mere dialog om arbejdsmiljø, afdelingslederne tager arbejdsmiljø mere seriøst, der er synlig arbejdsmiljøledelse, arbejdsmiljørepræsentanterne er opsøgende og har fået ejerskab over arbejdsmiljøet, og trivselen er øget som følge af fokus på arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejde.

De virksomme mekanismer, der har været med til at skabe succes er, ansættelse af en ny miljø- og arbejdsmiljøchef, konsekvent ledelse, ledelsesprioritering og – opbakning, økonomisk incitament og arbejdsmiljø som del af strategi, ejerskab og ansvar hos arbejdsmiljørepræsentanterne, medarbejderinddragelse samt italesættelse af arbejdsmiljø.

Det har ikke været muligt at indhente data og udarbejde beregningerne ift. interventionen, idet Tican måtte trække sig fra projektet, fordi miljø- og arbejdsmiljøchefen blev langtidssygemeldt og sidenhen endte i en anden position, hvorfra han ikke kunne give relevante oplysninger. Endvidere er der kommet en ny arbejdsmiljøkoordinator, som ikke var inde i projektet og derfor ikke kunne komme med oplysninger. Tican har haft en række effekter af indsatsen, som vurderes at have haft en positiv indvirkning på virksomhedens økonomi, men der har samtidig også været en række økonomiske omkostninger ved at gennemføre interventionen.