



Hvordan forbedres samarbejde og kommunikation mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator?

- forbedring af fundamentet for sikkerheds- og sundhedsarbejdet på byggepladsen

Delrapport fase 2



Udarbejdet af: Anders Kabel og Julie Dinesen

Juni 2020



HVORDAN FORBEDRES SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION
MELLEM BYGHERRE OG ARBEJDSMILJØKOORDINATOR?
- forbedring af fundamentet for sikkerheds- og sundhedsarbejdet
på byggepladsen

Delrapport fase 2

Udarbejdet af: Anders Kabel og Julie Dinesen
Udgiver: TeamArbejdsliv
Maj 2020

INDHOLD

Indhold	3
Forord	4
1 Metode	5
2 Sammensætning	6
3 Vækstgruppeseminarerne	7
3.1 Første seminar	7
3.2 Andet seminar	11
3.3 Tredje seminar	17
3.4 Fjerde seminar	22
3.5 Femte seminar	26
4 Opfølgende workshop med vækstgrupperne	31
4.1 Formål	31
4.2 Metode	31
4.3 Resultater	31
4.4 Det videre arbejde	33
5 Afprøvning af drejebog	34
5.1 Formål	34
5.2 Metode	34
5.3 Resultater	34
6 Bilag: Forslag til mock-ups fra fire deltagere	37
6.1 Deltager X	37
6.2 Deltager Y	37
6.3 Deltager Z	38
6.4 Deltager Æ	38

FORORD

Denne delrapport indgår i udviklingsprojektet ”Hvordan forbedres samarbejde og kommunikation mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator”. Rapporten udgør fase 2 i projektet.

Delrapporten redegør for projektets vækstgruppeforløb gennemført i 2019. For diskussion af vækstgruppeforløbet og dets metode henvises til projektets hovedrapport.

Vi vil gerne rette en stor tak til de 7 bygherrerepræsentanter og de 7 arbejdsmiljøkoordinatorer, der har deltaget i vækstgruppeforløbet, for deres store engagement, kreativitet, viden og erfaring, som de har bidraget med i vækstgruppeforløbet.

Vi vil også rette en stor tak til deres arbejdsgivere for at bidrage med de meget omfattende ressourcer, som deres medarbejderes deltagelse i vækstgruppeforløbet har trukket på.

Vi vil også gerne rette en stor tak til den statslige virksomhed, der har stillet en stor gruppe medarbejdere til rådighed for den praktiske afprøvning af drejebogen.

Faser i projektet

Fase 1 indeholder et litteraturstudie, som har fokus på, hvilken viden der findes om samarbejde og kommunikation mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator, herunder hvilke politikforslag der kan udledes, dels indeholder fase 1 interview med bygherrer og med arbejdsmiljøkoordinatorer, som også har bidraget til politikforslag.

Fase 2 er et vækstgruppeforløb med par af bygherre/koordinator, som har arbejdet med at designe en byggeproces, hvor der er fokus på et godt samarbejde mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator. Også herfra er der opstået politikforslag.

Fase 3 består af et inspirationskatalog til, hvilke fordringer og forbedringer som kan gennemføres enten på bekendtgørelsesniveau eller som aftalegrundlag mellem parterne samt af et samarbejdsværktøj, som er publiceret på internettet.

Fase 4 er afrapportering til Arbejdsmiljøforskningsfonden samt anden formidling.

Produkter i projektet:

Fase 1a: Litteraturstudie

Fase 1b: Opsamling af fokusgruppeinterview med projekterende samt interview med bygherrer

Fase 2: Opsamling af vækstgruppeforløb

Fase 3a: Samarbejdsværktøj for kommunikation og samarbejde mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator – publiceres på www.amkoo.dk

Fase 3b: Inspirationskatalog

Fase 4: Rapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden

Udviklingsprojektet er udført i et samarbejde mellem TeamArbejdsliv og Projekthuset Aron og finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden.

1 METODE

Vækstgruppeforløbet indgår som en vigtig kilde til at udvikle et værktøj i form af fx en drejebog, som kan anvendes som udgangspunkt for samarbejdet mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator samt et inspirationskatalog rettet mod relevante beslutningstagere (myndigheder, organisationer osv.).

Der tages udgangspunkt i, at det er deltagerne, som til daglig har relationen (som bygherre-repræsentant og arbejdsmiljøkoordinator), der bedst ved, hvilke udfordringer der måtte være. Men også hvilken 'Best practice' og løsninger, der kan foreslås.

Vækstgruppeforløbet er et intensivt forløb. Forløbet vil være et oplevelsesbaseret læringsforløb, hvilket betyder, at der mellem hvert møde vil være 'nye' fremgangsmåder, der skal afprøves i samarbejdet. Hvert par (bygherre-repræsentant og arbejdsmiljøkoordinator) vil udfordre hinanden i behov og forventning til samarbejdet. Ligeledes vil der være opmærksomhed på selve output af projektet (drejebogen og inspirationskataloget), hvorfor deltagerne også vil komme til at fungere som en del af en co-creation proces.

Udbyttet for deltagerne vil være en udvikling af egen kompetence som bygherre-repræsentant hhv. som arbejdsmiljøkoordinator i forhold til kommunikation og samarbejde. Deltagerne vil være 'firstmovers' i bevægelsen henimod det optimale samarbejde mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator.

Læringstilgangen vil være agil, idet det vil være de emner, der fylder og synes meningsfulde for deltagerne, der vil blive fokuseret på. Dog er projektteamet løbende opmærksom på den empiri, der er opsamlet i projektets fase 1 for at kunne skabe det bedst mulige faglige grundlag for forløbet, og som kan udfordre deltagerne.

2 SAMMENSÆTNING

Vækstgrupperne bestod af 7 par, der hver var sammensat med en bygherrerepræsentant og en arbejdsmiljøkoordinator.

Fordelingen var således:

Bygherrerepræsentanter:

- 2 kommuner (én meget stor og én gennemsnitlig)
- 2 statslige styrelser
- 1 statsligt universitet
- 1 privat boligselskab
- 1 offentligt/privat aktieselskab

Arbejdsmiljøkoordinatorer:

- 2 eksterne rådgivere (ingeniørvirksomheder)
- 2 bygherreinterne
- 1 entreprenør

Alle deltagerne var særdeles erfarne bygherrerepræsentanter hhv. arbejdsmiljøkoordinatorer, og alle bygherrerne havde stor erfaring med arbejdsmiljøledelse af deres bygge- og anlægsprojekter og havde alle udviklet arbejdsmiljøpolitikker, -procedurer eller lignende eller var ved at udvikle sådanne ledelsesværktøjer. Deltagerne var således ikke repræsentative.

3 VÆKSTGRUPPESEMINARERNE

3.1 Første seminar

Det første seminar blev afholdt 12. september 2018 i Comwell Conference Centre Copenhagen.

Der var afbud fra én bygherrerepræsentant.

Program

Seminarets hovedtema var en præsentation af projektets idé og mål, orientering om vækstgruppemetoden og drøftelse af de næste fire seminarers indhold ud fra en indkredsning af de væsentligste problemstillinger:

- Velkomst, mål og formål med vækstgruppeforløbet
- Metode og form: Inddragende, problem- og løsningsfokus og tragtproces
- Præsentation af vækstgruppens deltagere. Forventningsafstemning
- Undersøgelse og gruppering af kendte problemer i samarbejdet mellem arbejdsmiljøkoordinator og bygherre: Hvad er forhindringerne for, at samarbejdet lykkes? ('problemfokus') hhv. hvad skal der til for at løse problemerne? ('løsningsfokus')
- Egen refleksion – styrker og svagheder: Opgave til næste gang

Behandlede spørgsmål

I løbet af første seminar drøftede deltagerne i smågrupper og i plenum følgende spørgsmål:

- A. Kan et "værktøj" som fx en drejebog være et meningsfuldt værktøj?
- B. Hvad er en "fed" bygherre?
- C. Hvad er en "fed" arbejdsmiljøkoordinator?
- D. Hvad kunne jeg selv være skarpere til?

Resultater

I dette afsnit resumeres de synspunkter, som fremkom under drøftelserne, og som der var overvejende positiv tilslutning til.

A. Kan et "værktøj" som fx en drejebog være et meningsfuldt værktøj?

Der skal mere end en "drejebog" til, idet det er bygherrens manglende motivation, der er hovedproblemet: bygherren opfatter ofte arbejdsmiljøkoordinering som en del af en rådgiver- eller entreprenørpakke. Bygherreforeningens vejledning er for så vidt god nok, men den lægger ikke rigtigt op til en ledelsesmæssig prioritering hos bygherren. Projektets drejebog skal derfor kunne bruges ledelsesmæssigt.

Drejebogen skal tydeliggøre rollefordelingen mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator og skal bidrage til, at bygherren får valgt den rigtige størrelse arbejdsmiljøkoordineringspakke set i forhold til projektets størrelse og kompleksitet – og i forhold til den type entreprenør, der vælges. Entreprenørerne læner sig ofte tilbage og overlader initiativet til arbejdsmiljøkoordinatoren. Hvis man sikrer, at der vælges "gode entreprenører", er behovet for regulering og styring mindre, og arbejdsmiljøkoordineringen kan bygge på tillid og gensidig respekt.

I store projekter er der ofte noget, "der ryger ned mellem stolene". Projektets drejebog skal derfor kunne håndtere grænsefladerne – også under opførelsen.

Projektets drejebog skal kunne udvikle samarbejdet mellem arbejdsmiljøkoordinator og projekteringsleder hhv. byggeleder. Det er vigtigt at sikre kontinuitet mellem P- og B-koordinering.

Der er behov for et "fælles sprog" mellem aktørgrupperne. Det er derfor vigtigt at afklare, hvem der skal være målgruppe for projektets drejebog.

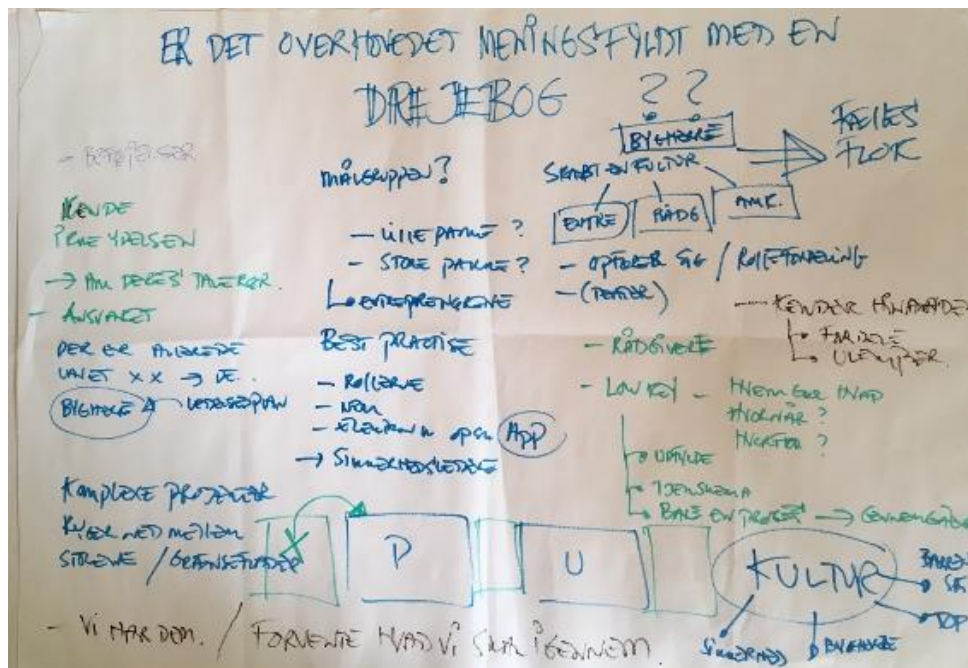
Der bør tages udgangspunkt i, at alle parter har et ansvar for arbejdsmiljøet uanset, hvad der står i reglerne: Det er derfor vigtigt at udvikle en god forebyggelseskultur. Blot det, at bygherren viser sig på opstartsmødet og byder velkommen til "sin byggeplads" og præsenterer arbejdsmiljøkoordinatoren, har en kæmpestor betydning for forebyggelseskulturen på byggepladsen. Bygherrens holdning smitter direkte af på pladsens kultur.

Nogle af de gode, professionelle bygherrer har en forventningsafstemningsproces ift. arbejdsmiljøkoordinatoren inden påbegyndelsen af samarbejdet samt en efterevaluering, som tjener til at forbedre samspillet i kommende projekter.

Det vil være fint, hvis projektets drejebog kan håndtere og fastholde god praksis – måske mere som en slags opslagsbog end som en manual? Erfaringsmæssigt har man dog mest nytte af drejebøger, der er relativt korte og præcise: Hvem gør hvad, hvordan, hvornår og hvorfor? Måske skal drejebogen kunne bruges som en slags tjekliste til at opstille projektspecifikke drejebøger.

Der advares imod, at drejebogen bliver endnu et papir i den store mængde af dokumenter, der skal produceres uden rigtigt at bidrage til byggeriets kvalitet. Måske er det, der er brug for, primært en facilitering af sund fornuft.

Mange rådgivere, der tilbyder arbejdsmiljøkoordinering, har udviklet egne procedurer og manualer, som man så bruger rutinemæssigt. Det kunne være interessant at undersøge, om det er årsagen til, at de mange gode vejledninger fra BFA, FRI og Bygherreforeningen mv. ikke bliver brugt ret meget.



B. Hvad er en "fed" bygherre?

Kender bygherrens forpligtelser og arbejdsmiljølovgivningens regler om arbejdsmiljøkoordinering: Kender formålet med arbejdsmiljøkoordineringen og arbejdsmiljøkoordinatorens opgaver.

Lægger vægt på og har forståelse for "bygbarhed" og er interesseret i projektet og ønsker en ordentlig byggeproces og et godt resultat.

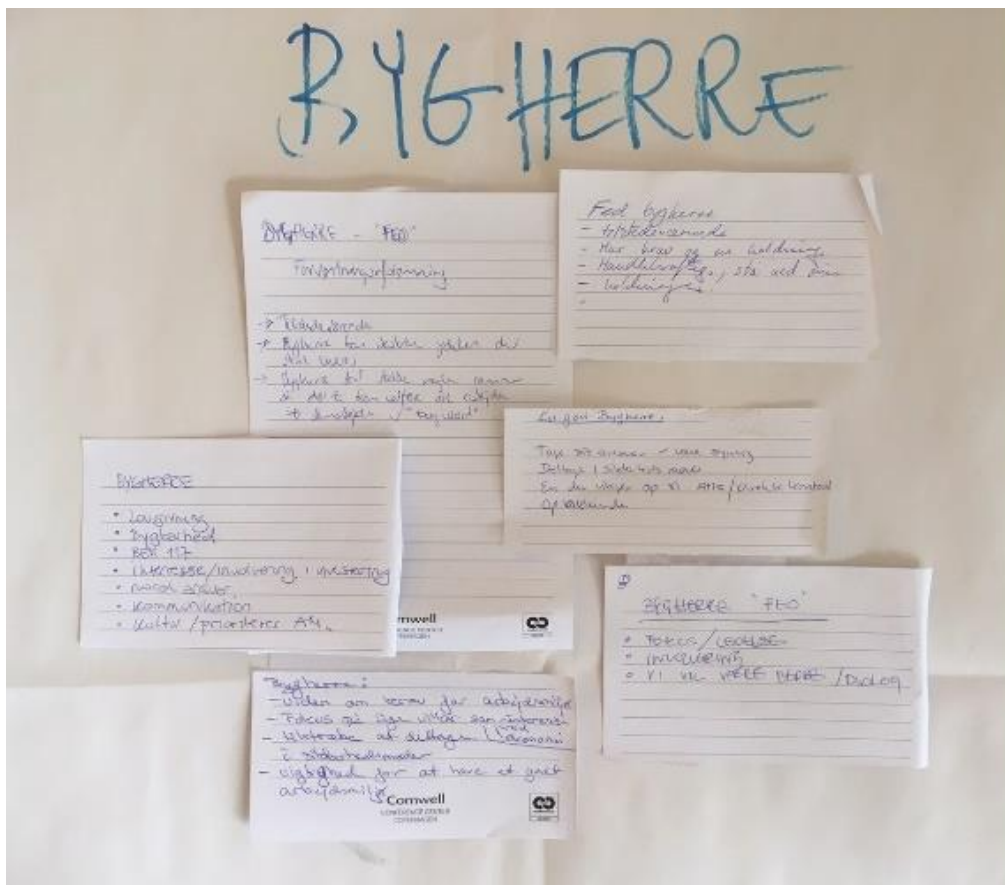
Har et "moralsk" element i sin tilgang og tager sit medansvar for arbejdsmiljøet under byggeriet: Forstår at han, som "betaler", har en afgørende indflydelse.

Er involveret, tager arbejdsmiljøet alvorligt og signalerer det tydeligt: Kommunikerer godt og tager selv initiativ til kontakt med arbejdsmiljøkoordinatoren og giver feedback. Må ikke signalere en, "det går sgu nok"-holdning bare fordi, der er et tillidsfuldt forhold mellem bygherre og entreprenør opbygget fx gennem mange års samarbejde.

Har ikke kun fokus på tid, økonomi og kvalitet, men også på arbejdsmiljø og forstår sammenhænge herimellem, så han forstår, at det er vigtigt også for den samlede proces, at arbejdsmiljøet er i orden.

Er tilstedeværende og har en holdning, som han står fast på og sørger for forventningsafstemning og relationsopbygning ift. alle parter i processen: Er synlig og deltager i opstartsmøder, sikkerhedsmøder og rundringer. Men pas på at sikkerhedsmøderne ikke blot er et appendiks til byggemøderne, hvor man spiser "de levnedede rester af kagen"!

Sikrer, at arbejdsmiljøkoordinatoren har tilstrækkelige beføjelser og bakker loyalt op, når der skal træffes "svære beslutninger".



Sikrer, at der er udarbejdet ordentlige beskrivelser af arbejdsmiljøkoordinatorens opgaver og rammer/handlerum, herunder for samspillet mellem arbejdsmiljøkoordinator og projekteringsleder hhv. byggeledelse.

C. Hvad er en "fed" arbejdsmiljøkoordinator?

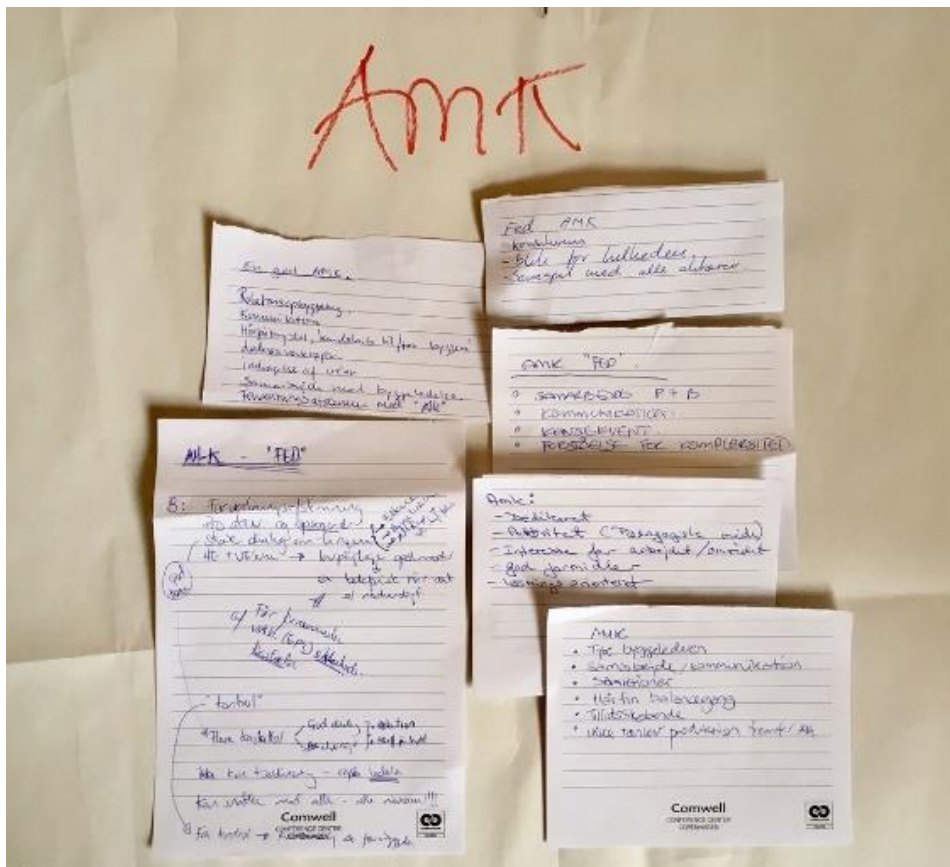
Kan håndtere konflikten mellem produktions- og arbejdsmiljøhensyn: Har forståelse for byggeprocessens kompleksitet og kan manøvrere mellem de mangfoldige hensyn.

Skal være en god og løsningsorienteret formidler: Skal have autoritet og have "hår på brystet" uden at være en "bidsk bulldog". Kan håndtere flere "kasketter" i både dialog og håndhævelse. Må ikke være introvert, men magter at kommunikere med alle parter: bygherre, projekterende, bygningsarbejdere, byggeledelse osv. og kan skabe forståelse og tillid.

Arbejdsmiljøkoordinatoren skal være solidt og bredt funderet i arbejdsmiljøfaglig viden, interessere sig engageret i arbejdsmiljø og kunne omsætte lovgivningens regler til noget konkret, der giver mening for de andre aktører.

Arbejdsmiljøkoordinatoren skal ikke bare være "bygherrens mand", men skal arbejde for alle aktører i hele processen: udvikle relationer og interessere sig for de udfordringer, som folk er optaget af.

Arbejdsmiljøkoordinatoren skal have indsigt i byggeprocessens forløb, så han kan udfordre byggeledelsen. Vigtigt at have blik for helheden i processen, så arbejdsmiljøet ikke håndteres isoleret, men som en del af helheden. Vigtigt at sikre "en rød tråd" fra P-koordinering til B-koordinering.



Vigtigt at arbejdsmiljøkoordinatoren forholder sig langsigtet til tidsplanen, så de forestående arbejdsmiljøudfordringer kan forudses, og der kan blive fastlagt forebyggende foranstaltninger i god tid.

Vigtigt at arbejdsmiljøkoordinatoren også inddrager underentreprenørerne og eventuelt foranstalter ekstra opstartsmøder for dem (evt. blot pr. telefon).

Arbejdsmiljøkoordinatoren skal have indsigt i entreprenørernes egen arbejdsmiljøindsats med henblik på en hensigtsmæssig rollefordeling blandt andet ift. entreprenørernes arbejdsmiljøchefer og andre arbejdsmiljøprofessionelle. Bør også inddrage arbejdsmiljørepræsentanterne – de kan være en rigtig nyttig ressource at trække på – og bør også være opmærksom på lærlingene og deres opmærksomhed på arbejdsmiljøforholdene.

D. Hvad kunne jeg selv være skarpere til? Udviklingspunkter frem til næste seminar

- Bedre systematik og relevant dokumentation
- Inddragelse af fx arbejdsmiljørepræsentanter
- Tættere dialog med de projekterende
- Mere synlig som bygherre fx ift. rundringer og sikkerhedsmøder
- Mere forudseende – opsamling på kommende udfordringer
- Mere opsøgende ift. bygningsarbejderne og deres bekymringer
- Mere indsigt i BFA-vejledninger og lignende
- Evaluering af opgaver, når de afsluttes, og måske også midtvejs
- Fokus på at aftale rammer og beføjelser ved opstart – sikre ”rød tråd” fra P- til B-koordinering
- Skabe involvering ved at sikre større udbytte af sikkerhedsmøder (og andre møder)
- Tilpasse ambitionerne til de realistiske muligheder
- Projektlederne er ikke nødvendigvis gode arbejdsledere – det skal der tages højde for
- Mere konsekvent opfølgning på sikkerhedsmøder og fortløbende eller gentagne problemer
- Skarpere på arbejdsmiljøkoordinatorens beføjelser
-

3.2 Andet seminar

Det andet seminar blev afholdt 10. oktober 2018 i Comwell Conference Centre Copenhagen.

Der var ingen afbud, men en enkelt kom først en time ind i seminaret, og to måtte gå lidt før afslutningen på grund af efterårsferiestart.

Program

Seminarets hovedtema var Arbejdsmiljøkoordinering i projekteringsfasen:

- Opsummering af projektets formål og idé og mål for dagens drøftelser
- Opsamling af udviklingspunkter (læringspointer) fra første seminar
- Arbejdsmiljøkoordinering i projekteringsfasen: Erfaringer fra vellykket arbejdsmiljøkoordinering ifm. projektering (”gode historier”), rollefordeling og samspil, præcisering af vigtigheden af arbejdsmiljøkoordinering og anbefalinger til drejebog og inspirationskatalog
- Udviklingspunkter til næste gang

Behandlede spørgsmål

I løbet af andet seminar drøftede deltagerne følgende spørgsmål:

- A. Opsamling af udviklingspunkter (læringspointer) fra første seminar
- B. Arbejds miljøkoordinering i projekteringsfasen: Hvad drejer det sig om, hvad er vigtigt, og hvordan skal vi gøre?
- C. Udviklingspunkter til hjemmearbejde frem til næste seminar

Spørgsmål A blev først drøftet i to grupper med henholdsvis bygherrerrepræsentanter og arbejdsmiljøkoordinatorer. Bygherrerrepræsentanternes tilbagemeldinger blev herefter kommenteret af arbejdsmiljøkoordinatorerne og visa versa.

Spørgsmål B blev først drøftet i smågrupper med en arbejdsmiljøkoordinator og en bygherrerrepræsentant, som ikke danner par til dagligt, og blev efterfølgende drøftet i plenum.

Spørgsmål C blev alene drøftet i plenum.

Resultater

I dette afsnit resumeres de synspunkter, som fremkom under drøftelserne, og som der var overvejende positiv tilslutning til.

A. Opsamling på udviklingspunkter (læringspointer) fra første seminar

Deltagerne delte deres erfaringer fra arbejdet med de udviklingspunkter, der blev identificeret på første seminar, og deres overvejelser om andre udviklingsmuligheder, som første seminar havde givet anledning til at overveje.

Følgende udviklingspunkter blev diskuteret:

- Udvikling af en egentlig kommunikationsstrategi: Her er det vigtigt, at strategien ikke står alene, men er koblet sammen med en konkretiseret ressourceallokering, så der er mulighed for at realisere strategien.
- Bygherrerrepræsentantens deltagelse i sikkerhedsmøder: Her er det vigtigt, at bygherrerrepræsentanten deltager aktivt, så det bliver synligt, at arbejdsmiljøkoordinatoren er bygherrens "forlængede arm", og der kommer respekt om arbejdsmiljøkoordineringen - på den måde bliver koordineringen lettere at gennemføre.
- Bygherrens synlighed i almindelighed: Her blev det bemærket, at dagligdagens løbende udfordringer er en hindring, blandt andet fordi fx sikkerhedsrunderingerne bliver gennemført, uanset om bygherrerrepræsentanten deltager eller ej, men det er vigtigt, at bygherrerrepræsentanten prøver at være synlig og viser sig i hvert fald engang imellem.
- Aftaler om rollefordelingen mellem bygherrerrepræsentant og arbejdsmiljøkoordinator: Bygherrerrepræsentanten bør jævnligt deltage i fx sikkerhedsrunderinger, men bygherrerrepræsentanten bør ikke optræde på sådan en måde, at det ser ud som om, han kontrollerer arbejdsmiljøkoordinatoren.
- Arbejds miljøkoordinatoren bør ikke "misbruge" bygherrerrepræsentanten: Det er arbejdsmiljøkoordinatoren, der har opgaven, og det skal ikke fremstå, som om arbejdsmiljøkoordinatoren er nødt til "at have far med".
- Synlighed i forhold til håndværkere: Det giver værdi, når bygherrerrepræsentanten er synlig for håndværkerne og ikke kun i forhold til byggeledere, formænd og entreprenører mv. i forbindelse med fx byggemøder.
- Synlighed i forhold til underentreprenører: Tilsvarende gælder i forhold til underentreprenører - der var dog ingen af deltagerne, der havde fundet frem til, hvordan man så gør det i praksis, men der var enighed om ambitionen!
- Dokumentation: Arbejds miljøkoordinatoren har brug for en tilbagemelding (eller "kvitte-ring"), når han sender noget til bygherrerrepræsentanten, men det er vigtigt, at der ikke

udvikles for meget bureaukrati, og at man overvejer, hvad der er behov for at dokumentere, og hvornår en mundtlig overlevering er tilstrækkelig (flere af deltagerne havde gode erfaringer med systemer, der giver et let overskueligt overblik, som er tilstrækkeligt til at det kan vurderes, om der er behov for at gribe ind).

- Overlevering fra arbejdsmiljøkoordinator (P) til arbejdsmiljøkoordinator (B): Overleveringen skal være ordentligt planlagt som led i planlægningen af opstarten af byggeriet - det forudsætter, at projekteringen er afsluttet i ordentlig tid, inden opstarten kan planlægges. (Det vil være en fordel, at arbejdsmiljøkoordinatoren er ansat i bygherrens organisation).



Der var fortsat skepsis over for behovet for en ”drejebog”, idet man mere anså, at problemerne skyldes manglende engagement fra bygherrerne, eller at de ikke tager arbejdsmiljøkoordineringen alvorligt nok - eller at rådgiverne ikke er kritiske nok, når de accepterer en arbejdsmiljøkoordinatorudgave.

B.1. Arbejdsmiljøkoordinering i projekteringsfasen: Hvad drejer det sig om - hvad er vigtigt?

Bygherren skal forstå, at god arbejdsmiljøkoordinering (P) hænger nøje sammen med god bygbarhed og skal derfor sikre, at arbejdsmiljøkoordinatoren får en høj status i forhold til rådgivere og entreprenører.

Bygherren skal kende sine pligter og være fortrolig med, hvordan han kan leve op til dem på en fornuftig måde, men det er arbejdsmiljøkoordinatoren, der er fagpersonen, og som derfor har ansvaret for, at bygherren bliver ”klædt på” til at varetage sin opgave.

Bygherren skal have overblik over de ”restrisici”, som der jf. journalen skal være opmærksomhed på i forbindelse med drift, vedligeholdelse, reparation, tilbygning og nedrivning af det færdige byggeri.

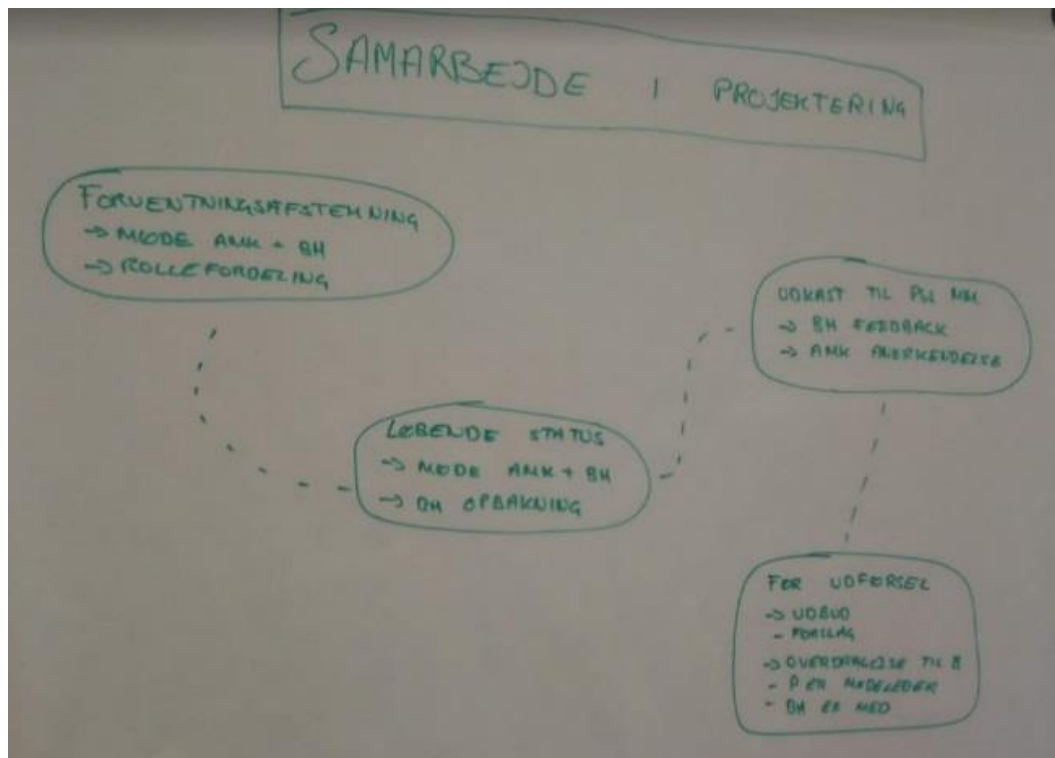
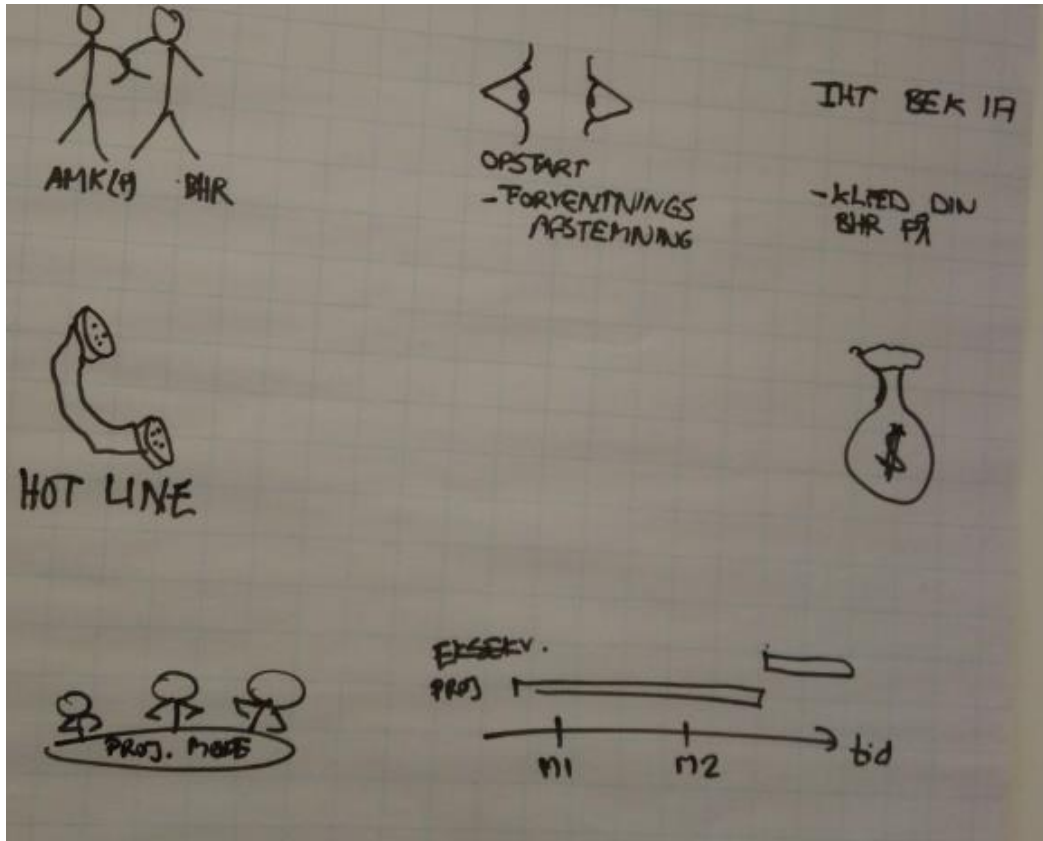
Arbejdsmiljøkoordinatorens primære opgave er at forebygge arbejdsmiljøproblemer under udførelsen (plan for sikkerhed og sundhed: PSS) og i forbindelse med drift, vedligeholdelse osv. af det færdige byggeri (journal) ved at bidrage til, at der i projekteringen vælges løsninger, der er arbejdsmiljømæssigt hensigtsmæssige.

Arbejdsmiljøkoordinator (P) skal forholde sig til projektering uanset, hvor den foregår, fx hvis delprojektering er udlagt til leverandører eller særlige rådgivere. Projekteringslederen er derfor en central samarbejdspartner for arbejdsmiljøkoordinator (P). I forbindelse med komplekse projekter kan der være behov for supplerende arbejdsmiljøkoordinatorer med specialviden.

B.2. Arbejdsmiljøkoordinering i projekteringsfasen: Hvordan skal vi gøre?

Forventningsafstemning og rollefordeling er en vigtig forudsætning for et ordentligt arbejdsmiljøkoordineringsforløb. I forbindelse med forventningsafstemningen bør i hvert fald følgende spørgsmål afklares:

- Visioner og succeskriterier for arbejdsmiljøkoordineringen samt løbende evaluering og erfaringsopsamling.
- Procesplan for arbejdsmiljøkoordineringen tilpasset projekteringsplanen, herunder granskning af projektmateriale med særligt fokus på milepæle, grænseflader og faseskift – samt sikring af at arbejdsmiljøkoordinatoren inddrages i forbindelse med projektændringer.
- Økonomiske og organisatoriske rammer, som sikrer arbejdsmiljøkoordinatoren tilstrækkeligt rum til at varetage koordineringsopgaven, herunder arbejdsmiljøkoordinator og bygherres tidsforbrug, mødefrekvens og løbende statusopdateringer.
- Fastlæggelse af de kommunikationsformer, værktøjer og paradigmer, der skal anvendes.
- Fastlæggelse af en model for plan for sikkerhed og sundhed (PSS), der er overskuelig og ikke for omfangsrig, men som alligevel tager højde for særligt farligt arbejde.
- Tilrettelægning af overgangen fra arbejdsmiljøkoordinering (P) til (B), herunder afsættelse af tilstrækkelig tid mellem afslutningen af projektering til påbegyndelsen af byggeriet, så arbejdsmiljøkoordinering (B) kan blive kvalificeret tilrettelagt.
- Retningslinjer for arbejdsmiljøkoordinatorens håndtering af særligt farligt arbejde.



Der blev drøftet en række forslag, der kan fremme kvaliteten af arbejdsmiljøkoordineringen (P), blandt andet følgende:

- Bygherren og arbejdsmiljøkoordinatoren skal i en aftale (kontrakt) fastlægge rammerne for og organiseringen af arbejdsmiljøkoordineringen i forhold til projekteringsforløbet. Der skal være særligt fokus på milepæle og faseskift og især overdragelsen fra arbejdsmiljøkoordinering (P) til (B).
- Bygherren og arbejdsmiljøkoordinatoren skal i fællesskab aftale involvering af bygherren, rådgiveren, projekteringslederen, entreprenører, brugere osv.
- Bygherren og arbejdsmiljøkoordinatoren skal i fællesskab aftale, hvilke fokusområder som projektet gør det relevant at have særlig opmærksomhed på.
- Det kan være hensigtsmæssigt at etablere en art "hotline" til arbejdsmiljøkoordinatoren.
- Det kan være hensigtsmæssigt at afholde workshops med de projekterende i forbindelse med milepæle i projekteringsforløbet.
- Arbejdsmiljøkoordinatoren bør involveres i formuleringen af udbudsmaterialet.
- Bygherren bør forholde sig kritisk til udpegningen af arbejdsmiljøkoordinator (P) ud fra krav til viden og erfaring og kandidaternes forslag til organisering af samspillet med bygherren – valget af arbejdsmiljøkoordinator bør være et "bevidst tilvalg".

Der var en større diskussion om fordele og ulemper ved at vælge en arbejdsmiljøkoordinator i forhold til den pågældendes organisatoriske tilknytning:

- Hvis arbejdsmiljøkoordinatoren indgår i den projekterende rådgivers organisation, kan han let blive lidt usynlig i forhold til de projekterende, men til gengæld vil han ofte have lettere adgang til projekteringsmateriale og projektovervejelser end, hvis han er ekstern.
- Hvis arbejdsmiljøkoordinatoren indgår i bygherreorganisationen, i bygherrerådgiverens organisation eller som selvstændig, kan arbejdsmiljøkoordinatorens rolle fremstå mere klar.

Der var også diskussion om entreprisformens betydning for arbejdsmiljøkoordinering (P), men det blev dog pointeret, at bygherrens koordineringsforpligtelse er den samme uanset entreprisform.

C. Udviklingspunkter frem til næste seminar

Det blev aftalt, at de deltagere, der er involverede i arbejdsmiljøkoordinering i projekteringsfasen, afprøver de forslag, som vil være relevante i forhold til deres konkrete projekter.

Drejbog eller ej?

Der udviklede sig en ret omsiggribende diskussion om forståelsen af, hvad resultatet af seminarrækken skulle være: Hvad forstås ved en "elektronisk, interaktiv drejbog"?

Det blev betonet, at ideen om en drejbog ikke skulle tages alt for bogstaveligt, men at projektets ambition er at udvikle en eller anden form for "værktøj", der kan bidrage til at forbedre samarbejde og kommunikation mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator.

Den form, et sådan værktøj bør have, skal være genstand for en drøftelse i vækstgruppen især på det femte seminar.

Der var til gengæld en mere klar forståelse af inspirationskataloget som en slags "ønskeseddel" til byggeriets parter og myndighederne om regler og aftaler, der vil kunne forbedre rammerne om samarbejde og kommunikation mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator.

3.3 Tredje seminar

Det tredje seminar blev afholdt den 6. november 2018 hos Park Inn by Radisson.

Der var afbud fra fire bygherrerrepræsentanter og fire arbejdsmiljøkoordinatorer, så seminaret blev gennemført med kun seks deltagere.

Program

Seminarets hovedtema var Arbejdsmiljøkoordinering i byggefasen:

- Opsummering af projektets formål og idé og mål for dagens drøftelser.
- Feedback fra projektgruppen på sidste seminars diskussion om drejebogen.
- Opsamling af udviklingspunkter (læringspointer) fra første seminar.
- Arbejdsmiljøkoordinering i byggefasen: De tre delfaser i byggefasen: 1. Overgang fra P- til B-koordinering, 2. B-koordinering ift. byggeriet og 3. Overgang fra B-koordinering til driftsfase. Hvad er vigtigt, og hvordan spiller bygherre og arbejdsmiljøkoordinator sammen i de tre delfaser? Anbefalinger til drejebog og inspirationskatalog.
- Udviklingspunkter til næste gang.
- Ønsker til det femte og afsluttende seminar i januar.

Behandlede spørgsmål

I løbet af tredje seminar drøftede deltagerne følgende spørgsmål:

- A. Drejebogens karakter og udgangspunktet i faseopdelingen af koordineringsforløbet
- B. Opsamling af udviklingspunkter (læringspointer) fra andet seminar.
- C. Arbejdsmiljøkoordinering i byggefasen: Hvad er vigtigt, og hvordan gør man det bedst i de tre delfaser.
- D. Udviklingspunkter til næste seminar.
- E. Drøftelse af de to sidste seminarer.

Alle spørgsmål blev drøftet i plenum, idet der kun var seks deltagere på dette seminar.

Resultater

I dette afsnit resumeres de synspunkter, som fremkom under drøftelserne, og som der var overvejende positiv tilslutning til.

A. Drejebogens karakter og udgangspunktet i faseopdelingen

Der var enighed om de fire faser:

- Projekteringsfasen
- Overgangsfasen mellem P- og B-koordinering
- Byggefasen
- Overgangen til driftsfase

Der var dog også enighed om, at den forudgående forventningsafstemning og aftale eller kontrakt, som sætter rammer og vilkår for de fire faser, var vigtig at have fokus på i drejebogen.

Der var også enighed om, at overgangen til driftsfasen også bør have fokus på opsamling af læring til brug ifm. fremtidige projekter. Til gengæld var der ikke enighed om, hvor meget arbejdsmiljøkoordinatoren skulle involvere sig i udformningen af driftsmanualer og lignende.

Der var tilslutning til projektgruppens oplæg om, at drejebogen både skal være ”hård” og ”blød” – altså både kunne fungere som dialogværktøj og samtidig føre frem til en aftale eller kontrakt.

Der var også tilslutning til projektgruppens oplæg om at sætte megen fokus på tillidsopbygning og forventningsafstemning mellem arbejdsmiljøkoordinator og bygherre. Det blev bemærket, at der er en nøje sammenhæng mellem bygherrens motivation og opbygning af tillid i relationen, og at dialog er helt central, fordi relationen kan opleves noget rodet: Det er bygherren, der køber en ydelse, men det er arbejdsmiljøkoordinatoren, der udfører den på bygherrens vegne. Her er det en styrke at gennemføre en dialog og lade dens konklusioner udmønte sig i en aftale, der er en fælles forståelse om.

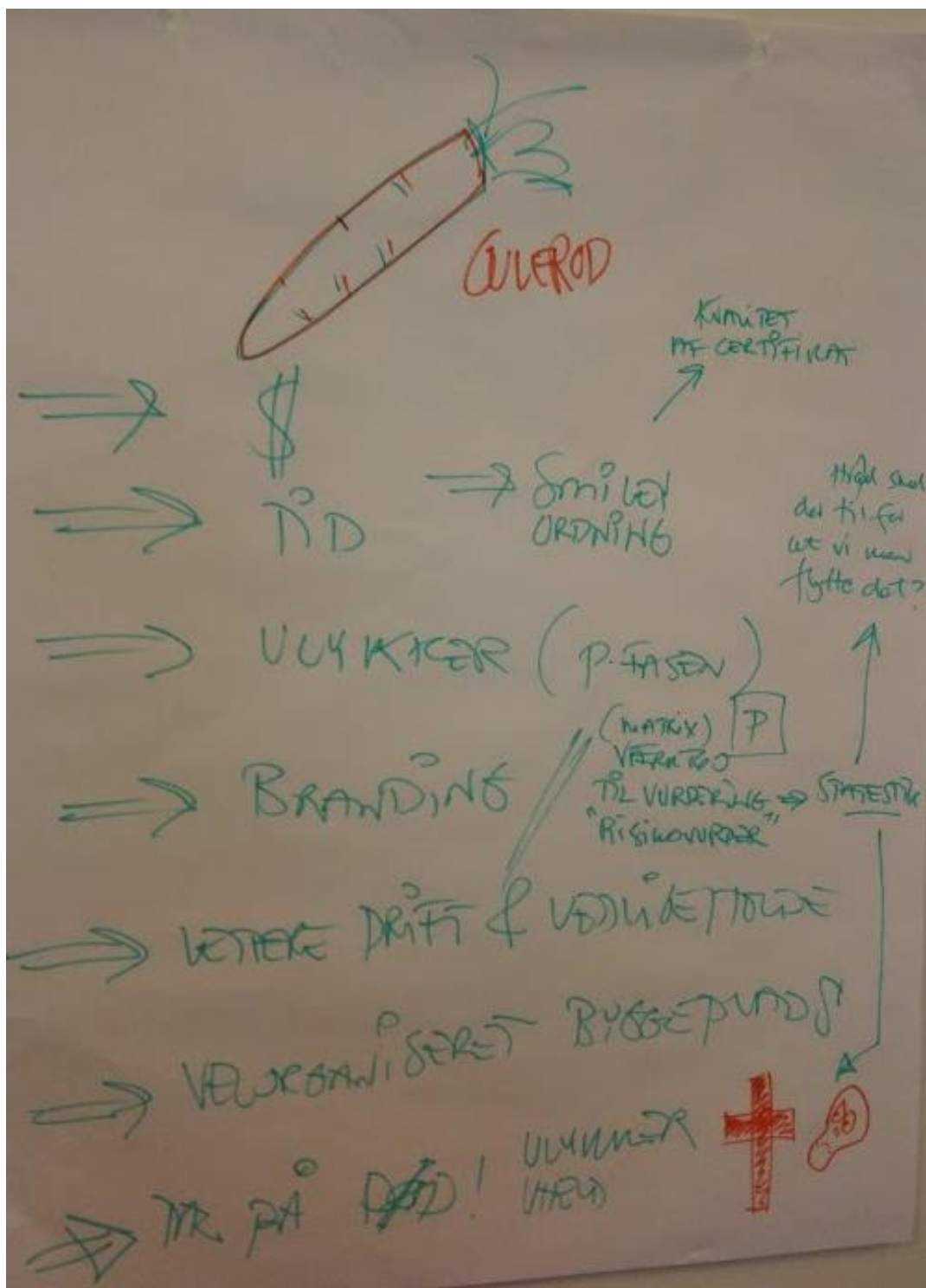
Nogle af deltagerne havde gode erfaringer med at inddrage B-koordinatoren allerede i P-fasen, medens andre fandt det vigtigt at holde disse roller klart adskilt, idet de to roller forudsætter ret forskellige kompetencer. Der var til gengæld enighed om vigtigheden af nøje at overveje, hvem der udpeges som P- hhv. B-koordinator: Skal det være en fra bygherreorganisationen, rådgiveren eller entreprenøren? Her har det også betydning, om projektet udføres i totalentreprise eller i fag- eller hovedentreprise.

Vanskelighederne ved at motivere bygherren blev drøftet. Der var enighed om, at årsagen kunne være, at bygherren ikke oplevede, at ”der var noget på spil”, idet risikoen for bøder eller andre negative reaktioner over for bygherren er uhyre begrænset samtidig med, at bygherren ikke oplevede, at der var nogen ”gulerod”, der kunne motivere et større engagement. Dårlig omtale er formentlig den risiko, som bygherren frygter mest.

Der var forslag om at gøre arbejdsmiljøkoordineringen mere forpligtende gennem en certificeringsordning og ved at indføre den hollandske praksis, hvor byggemyndighederne stiller krav om en PPS forud for udstedelse af byggetilladelse. Desuden kunne man lade arbejdsmiljøkoordinatoren ”måle” bygherrens arbejdsmiljøniveau ud fra en simpel risikomatrix i stil med den, Arbejdstilsynet benytter ifm. risikobaseret tilsyn.

Der var dog enighed om, at det ville være motiverende, hvis drejebogen kunne pege på en række ”gulerødder”, der kunne motivere bygherren, blandt andet baseret på NIRAS og COWI’s projekt om bygherreøkonomi:

- Branding
- Velorganiseret byggeproces
- Lettere drift og vedligeholdelse
- Tidsplanoverholdelse
- Økonomi
- Færre ulykker



B. Opsamling på udviklingspunkter (læringspointer) fra andet seminar

Et par havde prøvet at sætte særligt fokus på arbejdsmiljø ifm. et nyt projekt, hvor parret i fællesskab havde taget fat i projektlederen fra starten. Det ser ud til at det har givet gode resultater, fordi projektlederen på den måde er klar over at der skal være opmærksomhed på arbejdsmiljøet.

Et andet par var begyndt at holde fokus på ”den røde tråd” gennem projekteringsforløbet (se seminar 2).

Et tredje par havde systematisk afholdt særlige arbejdsmiljømøder med projekterings- og projektlederne for de forskellige faggrupper ifm. et stort projekt.

C.1. Arbejdsmiljøkoordinering i byggefasen: Overgangen fra P- til B-fasen

Det vigtigste er, at der overhovedet er tale om en fase, og at den er sat i system.

Det er også vigtigt, at den er tilpas dokumenteret, så arbejdsmiljøkoordinator B kan blive ”klædt på”.

Der skal specielt være fokus på særligt farligt arbejde og kritiske faser, så der kan tages stilling til koordineringen af sådanne forhold.

Denne overgangsfase skal kunne bidrage til etableringen af det fremtidige samarbejde. Derfor er det vigtigt at få inddraget byggelederne allerede her.

Idet der er tale om en overgangsfase, er den anledning til at overveje B-koordineringens omfang og kompleksitet med henblik på en dialog med bygherren om varetagelsen af opgaven. Denne dialog skulle så gerne munde ud i en forventningsafstemning mellem arbejdsmiljøkoordinator B og bygherren og en aftale om rammerne for koordineringsopgaven, herunder arbejdsmiljøkoordinatorens handlerum.

Det er her arbejdsmiljøkoordinator B skal vurdere kvaliteten af projekt materialet og oplægget til planen for sikkerhed og sundhed (PSS). Hvis materialet ikke er i orden, skal arbejdsmiljøkoordinator B sige fra allerede på dette tidspunkt, dvs. inden selve byggeriet er igangsat, så han ikke overtager noget, der ikke vil kunne fungere.

Overgangsfasen kan nogle gange arrangeres som et velorganiseret møde, hvor bygherren også deltager og kan redegøre for sine politikker ift. arbejdsmiljø (og kvalitet mv.), medens det i andre tilfælde vil kræve et (kort) procesforløb, hvori bygherrens synlighed skal sikres. Mange problemer i byggefasen skyldes, at arbejdsmiljøkoordineringen i projekteringsfasen ikke er ordentligt prioriteret og derfor for ringe gennemført.

Hvis denne overgangsfase fungerer godt, kan man opnå blandt andet følgende fordele:

- Et godt grundlag for B-koordineringen.
- Inddragelse af arbejdsmiljøkoordinator B i afslutningen af P-koordineringen.
- En mere synlig og ansvarspåtagende bygherre ift. rammer og politikker.
- Projekteringsledelse, der respekterer og har fokus på arbejdsmiljø.
- Inddragelse af byggelederne, så de forstår, at arbejdsmiljøhensyn er en del af deres ledelsesopgave.
- Arbejdsmiljøkoordinator B får autoritet, fordi bygningsarbejdere og entreprenører forstår, at han repræsenterer bygherren.

Når det er sagt, skal man dog også være opmærksom på, at arbejdsmiljøkoordinatorens personlighed, karisma og forståelse for bygherrens kultur har stor betydning for, hvor godt B-koordineringen kan fungere.

C.2. Arbejdsmiljøkoordinering i byggefasen: Byggefasen

Det, der er vigtigt i byggefasen, blev oplistet sådan:

- Det skal være den rette person, der er koordinator B – han skal være god til at kommunikere med bygningsarbejderne.

- Arbejdsmiljøkoordinatoren skal have et stærkt mandat, der er meldt klart ud på forhånd.
- Der skal være et tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem arbejdsmiljøkoordinatoren og byggeledelsen.
- Der skal leveres en reel koordinering og gennemføres ordentlige runderinger.
- De særlige risici skal være synliggjort på forhånd.
- Bygherren skal følge op på de aftaler, der er indgået om koordineringen, så arbejdsmiljøkoordinatoren bliver ”holdt til ilden”.
- Bygherren og arbejdsmiljøkoordinatoren skal mødes efter behov – ikke kun til sikkerhedsmøderne – så bygherren kan følge med i, hvordan koordineringsopgaven varetages.

I forbindelse med totalentrepriser skal entreprenøren være særlig opmærksom på at vise, at han kan løfte koordineringsopgaven for bygherren.

Det er vigtigt, at arbejdsmiljøkoordinatoren er opmærksom på de enkelte entreprenørers egne arbejdsmiljøforhold og deres egenindsats, idet det har stor betydning for mulighederne for at en god sikkerhedskultur på byggepladsen. Arbejdsmiljøkoordinatoren skal dog passe på, at han ikke kommer til at ”overtage” entreprenørernes egne arbejdsgiveropgaver ift. arbejdsmiljøet.

Enkelte af deltagerne havde gode erfaringer med at bruge film og foldere ifm. introduktion af nye entreprenører og bygningsarbejdere til sikkerhedskulturen på pladsen – gerne understøttet af en ”peptalk” fra den øverste ledelse. Det er vigtigt, at de ved samme lejlighed ”får sat ansigt på” arbejdsmiljøkoordinatoren. Det vil ofte være nødvendigt at benytte professionelle formidlings- eller mediefolk til at udforme sådanne film og foldere.

Enkelte af deltagerne benyttede med stor succes nudging og change management til at påvirke adfærden på byggepladsen – det fungerer langt bedre end negativt formulerede regulativer, forbud og ”løftede pegefingre”.

C.3. Arbejdsmiljøkoordinering i byggefasen: Overgangen fra byggefase til drift og vedligeholdelse – herunder erfaringsopsamling og læring

Det vigtigste er at have helt styr på, hvem der ajourfører og færdiggør journalen, så man er sikker på, at alt det, der skal med, også rent faktisk kommer med.

Der var nogen diskussion om arbejdsmiljøkoordinatorens rolle ifm. udformningen af driftsmanualer og lignende.

Bygherren skal inddrages i gennemgangen af journalen med henblik på, at han kan indarbejde budskaberne i organiseringen af drift og vedligehold mv.

En anden side af denne fase er at få evalueret hele koordineringsforløbet med henblik på læring, der kan nyttiggøres i tilrettelægnings af fremtidige projekter. Det er noget branchen generelt er alt for dårlig til at afsætte ressourcer til.

Nogle af deltagerne havde dårlige erfaringer med evalueringer, der var for omfattende, og som alligevel ikke blev brugt, måske fordi projekterne ikke var sammenlignelige, eller fordi det ikke var en del af planlægningsproceduren at inddrage evalueringer af tidligere projekter.

Enkelte af deltagerne havde til gengæld gode erfaringer med at lade nøglepersonerne – arbejdsmiljøkoordinator, bygherrens projektleder, projekteringslederen og byggelederen – gennemføre en effektiv evaluering på ca. 1½ time eller med at inddrage erfaringsopsamling og læring i lean-processer.

D. Udviklingspunkter frem til næste seminar

På baggrund af eftermiddagens konstruktive drøftelser definerer de deltagende par selv de udviklingspunkter, som de finder det relevant at gøre erfaringer med frem til næste seminar.

E. Drøftelse af de to sidste seminarer

Et af de deltagende par gav tilsagn om, at de ville præsentere nogle af de værktøjer, de anvender, for at sikre en effektiv arbejdsmiljøkoordinering på det fjerde seminar.

Der var stemning for at afslutte seminarrækken med en bedre middag umiddelbart efter det femte seminar, som derfor så bør skubbes til kl. 14:00-18:00.

3.4 Fjerde seminar

Det fjerde seminar blev afholdt 12. december 2018 i Comwell Conference Centre Copenhagen.

Der var ingen afbud, men en enkelt var noget forsinket pga. togforsinkelser.

Program

Seminarets hovedtema var bygherrens ydelsesbeskrivelse mv.:

- Kort opsummering af projektets formål og idé og mål for dagens drøftelser.
- Deltagernes egen vækst under seminarforløbet: Udvikling af deres bygherre/arbejdsmiljøkoordinator-relation og samarbejde og forbedring af deres indbyrdes kommunikation.
- "Guld fra lufthavnen": Præsentation af CPH's bygherre/arbejdsmiljøkoordinator-samarbejde og efterfølgende refleksion.
- Præsentation af mock-up af drejebogen.
- Bygherrens ydelsesbeskrivelse, herunder roller og tidsspecificering, vurdering af tilbud, dialog om supplerende ydelser samt forventningsafstemning mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator om bygherrens deltagelse i arbejdsmiljørettede aktiviteter.
- Udviklingspunkter til næste gang.
- Ønsker til det femte og afsluttende seminar i januar.

Behandlede spørgsmål

- A. Hvordan har I selv udviklet jeres samarbejde og forbedret kommunikationen?
- B. Refleksion over præsentationen fra CPH
- C. Hvordan skal drejebogen udformes (ud fra spørgsmålene på slide 9)?

Spørgsmål C blev behandlet i ca. 3-mandsgrupper, medens de øvrige spørgsmål blev diskuteret i plenum efter korte summemøder.

Resultater

A. Eksempler på hvordan vækstgrupperne har oplevet vækst gennem forløbet:

Arbejdsmiljøkoordinator har taget initiativ til møde med bygherrerepræsentanten med henblik på dialog om udvalgte, vigtige problemstillinger ifm. arbejdsmiljøkoordineringen, herunder bygherrens deltagelse i fx opstartsmøder og rundringer og synlighed generelt.

Bygherrerepræsentant og arbejdsmiljøkoordinator har fortalt byggeledere og projekteringsledere om dette projekt og fik på den baggrund en fin dialog, hvor især projekteringslederne var meget lydhøre, og der blev etableret en fælles forståelse om vigtigheden af at inddrage (de interne) arbejdsmiljøkoordinatorer tidligere i processen end hidtil gjort.

Prioritering af en mere omhyggelig tilrettelægning af opstarten af projekter med henblik på en bedre proces og større arbejdsmiljøfokus motiveret bl.a. af en fælles erkendelse af, at erfaringerne med den hidtidige tilrettelægning var dårlige.

Etablering af gode samarbejdsrelationer mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator gør det let at fastholde et godt samarbejde uden, at det bliver særligt ressourcekrævende.

Udvikling af nye procedurer, der sikrer en bedre arbejdsmiljøkoordinering under projekteringsforløbet.

Sikring af bedre rammer for eksterne arbejdsmiljøkoordinatorer ved at lade den interne arbejdsmiljøafdeling etablere dialog med henblik på afstemning af forventningerne til eksterne arbejdsmiljøkoordinatorers rolle, handlemuligheder og kompetencer.

B. Refleksioner over præsentationen fra CPH

Oplæggets hovedpunkter:

- Sikkerhed er pga. af fokus på fysikkerhed naturligt i CPH-kulturen. Ser arbejdsmiljø ifm. byggeri i sammenhæng med fysikkerhed, brand- og sikring, sikkerhedskontrol og medarbejdernes arbejdsmiljø (både de 2.500 CPH-ansatte og de 23.000 ansatte i lufthavnens ca. 700 forskellige virksomheder). Ledelsen signalerer – især efter, at ATP er blevet hoved-ejer – at arbejdsmiljø er højt prioriteret.
- CPH arbejder orkestreret med arbejdsmiljø gennem blandt andet: Dialog understøttet af workshops, opfølgning på planer og risikoanalyser, samspil mellem byggekoordinering og arbejdsmiljøkoordinator, ledelsesansvar for at gøre det let at vedligeholde et godt arbejdsmiljø (metoder, planer osv.).
- Tredelt aktivitetsplan: Kultur, Byggeri og Arbejdsmiljøledelse (Lean) – med det udgangspunkt, at byggeledere ikke er arbejdsmiljøeksperter, men skal forstå rollefordelingen og respektere arbejdsmiljøkoordinatorens rolle.
- Alle bygningsarbejdere skal gennemføre et e-learnings arbejdsmiljøkursus (med eksamen), inden de begynder arbejdet på CPH – her benyttes video til at synliggøre bygherrens forventninger til arbejdsmiljøindsatsen, og særlige CPH-regler om blandt andet 'varmt arbejde' og 'arbejde i højden' gennemgås.
- Ugentlige oversigter over resultaterne fra runderinger giver overblik og grundlag for planlægning af forbedringer – der er foretaget mere end 23.000 registreringer allerede i 2018.

Oplægget gav anledning til følgende refleksioner blandt deltagerne:

Forankring i bygherrens øverste ledelse skaber respekt og giver retning i arbejdsmiljøindsatsen, når den er synlig for alle aktører.

Det er vigtigt at vælge den rette arbejdsmiljøkoordinator til den pågældende opgave – også hvis der skal bruges en ekstern arbejdsmiljøkoordinator (erfaring, kompetence og personlighed).

Uddannelse af bygningsarbejderne, inden de begynder at arbejde på byggepladsen, giver fælles fokus - fint at benytte video og ikke kun (lange) taler, når bygherrens forventninger skal præsenteres.

Vigtigt at prioritere dialog med entreprenørerne om deres arbejdsmiljøindsats – både fra starten og løbende ud fra en generel vurdering af arbejdsmiljøsituationen – i det hele taget bør man være opmærksom på samspillet mellem interne og eksterne aktører – det skaber synergi.

Fint at bruge særlige fokusområder til at skærpe opmærksomheden på arbejdsmiljø blandt alle byggeprocessens aktører.

Vigtigt at være opmærksom på, at evalueringer skal målrettes det, de skal bruges til at forbedre – ellers bliver de bare noget der ”havner på en hylde”.

Hvordan med erfaringerne med nudging – det ville man gerne have hørt mere om?

C1. Præsentation af mock-up til drejebogen

Drejebogens formål:

- Tillidsskabelse og forventningsafstemning ift. bygherrens hhv. arbejdsmiljøkoordinators roller.

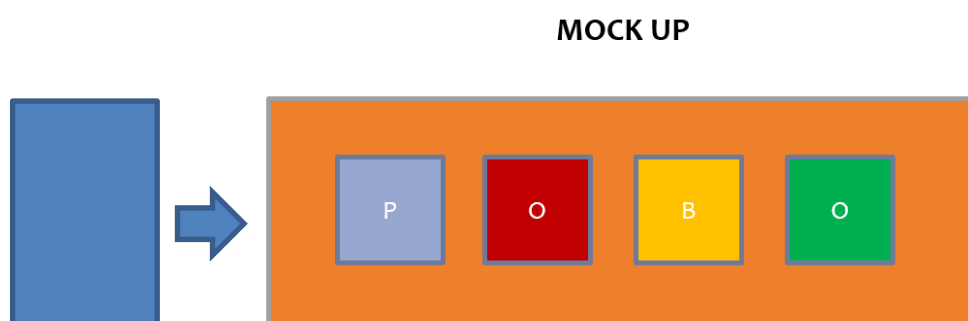
Drejebogens idé:

- Dialogværktøj med henblik på afklaring af arbejdsmiljøkoordinator og bygherres opgaver og aftalevilkårene for at håndtere opgaverne mv. i en form for samarbejdsaftale (ydelsesbeskrivelse eller kontrakt).

Drejebogens opbygning:

- Motivation til at prioritere arbejdsmiljøkoordineringen (og arbejdsmiljøindsatsen i øvrigt).
- Betydningen af entreprisformer og intern/ekstern bygherrefunktion.
- Vigtigheden af at udpege den rette arbejdsmiljøkoordinator og at inddrage ham meget tidligt i forløbet.
- Præsentation af de fire faser af arbejdsmiljøkoordineringen (projektering – overgang – udførelse af byggeriet – overgang/afslutning).
- Præcisering af de emner og spørgsmål, det er vigtigst at få drøftet og afklaret i hver af de fire faser, med links til inspirerende eksempler, tjeklister, skemaer, metoder og lignende.
- Aftaler om rollefordeling og ydelser.

Se figuren.



Blå: Indledning med motivation mv.

P: Projekteringsfase

O1: Overgang fra projekteringsfase til udførelsesfase

B: Byggefase – udførelse

O2: Overgang til anvendelse og afslutning – journal og evaluering/læring

Orange: Fælles forståelse og gensidige aftaler

C.2. Hvordan skal drejebogen udformes?

Deltagerne blev opfordret til at forholde sig til en række spørgsmål om drejebogen:

- Hvordan sikrer vi ejerskab for begge parter?
- Hvordan sikrer vi et stærkt 'what's in it for me' for begge parter?
- Hvad er det egentlig 'vores mål' er?
- Er værktøjet synligt for andre?
- Hvad hvis arbejdsmiljøkoordinator P og arbejdsmiljøkoordinator B er forskellige personer?
- Hvilke aftaler, tjeklister og dialogpunkter indeholder værktøjet mon?
- Hvad skal værktøjet mon hedde?
- Hvordan kommer andre arbejdsmiljøkoordinatorer og bygherrer til at få kendskab til værktøjet?
- Hvordan er værktøjet udformet?
- Hvordan?
- Hvilke?
- Hvornår?

Ud fra en diskussion af (nogle) af disse spørgsmål udkrystalliserede der sig en række forskellige ønsker, der skal/bør overvejes indarbejdet i den næste mock-up:

Udfordringen er, at hvert projekt er unikt, og at der skal etableres en ny samarbejdsrelation ifm. hvert nyt projekt – drejebogen skal derfor også være en hjælp til overhovedet at etablere en samarbejdsrelation.

Drejebogen skal være let at gå til, så den er en hjælp især til usikre eller uerfarne bygherrer (herunder ikke-professionelle bygherrer) og rådgivere. Drejebogen skal være i "øjnehøjde", og indgangen skal måske tilpasses forskellige niveauer af erfaring, så "keep it simple" som en hjælp til at overholde reglerne på en måde, der er så smart, at den også giver værdi for alle parter.

Drejebogen skal være rettet ligeværdigt mod bygherre og rådgiver/arbejdsmiljøkoordinator, så begge oplever udbytte af at anvende den. Ligeværdigheden understreges af, at bygherren har ét ansvar og rådgiveren ét andet, men at de har et fælles ansvar for at samarbejde om arbejdsmiljøkoordineringen.

Bygherrens medejerskab til arbejdsmiljøkoordineringen skal gerne være naturlig, dvs. ikke (kun) baseret på lovbestemte forpligtelser, men især på hensynet til byggeprocessens forløb, tidsplanoverholdelse, økonomisk forudsigelighed, byggeteknisk kvalitet osv. samt bygherrens omdømme (og måske ligefrem branding). Arbejdsmiljøkoordinering skal gerne indgå som et element i strømliningen af de mangfoldige relationer i en kompleks byggeproces.

Dialogen skal sikre, at arbejdsmiljøkoordinatorerne (ikke mindst eksterne) får overblik over bygherrens egne interne retningslinjer og politikker, som det ofte er vanskeligt for arbejdsmiljøkoordinatoren at omsætte til sin praksis: Det skal tydeliggøres, "hvad det er vi vil" både som forpligtelse og som kultur og politik.

Drejebogen må ikke blive formuleret for indspist ift. ikke-professionelle bygherrer, og det må ikke "tale ned" til brugeren - vi skal tilsvarende undgå "sjove tegninger" – det er i det hele taget en dødsynd at benytte den slags i arbejdsmiljøformidling, fordi det udhuler seriøsiteten i budskabet. Drejebogen skal lette dialogen fx ved at illustrere muligheder med inspirerende eksempler på tjeklister, paradigmer, skabeloner osv.

Det blev bemærket, at man nok ikke kan kalde arbejdsmiljøkoordinering for en ”fælles kerneopgave”, men arbejdsmiljøkoordinering kan betragtes som et element i indsatsen for at nå det fælles mål, som er at få byggeprocessen til at gå godt – også arbejdsmiljømæssigt.

”Lektie” til næste gang

Deltagerne blev opfordret til at udarbejde deres eget bud på en mock-up til drejebogen, hvis de kan finde tid og mulighed for det inden næste seminar.

Drøftelse af planerne for det femte seminar

Der var tilslutning til at skubbe næste seminar til kl. 14:00-17:00 og afslutte med en fælles middag kl. 18:00-19:30. Mellem kl. 17:00 og 16:00 vil der være en ”overraskelse”. Deltagerne var med på at afholde dette seminar i Skyttegade på Nørrebro, selv om P-forholdene kan være udfordrende, og der 15 minutters gang til en metrostation.

3.5 Femte seminar

Det femte og sidste seminar blev afholdt 8. januar 2019 hos Sidecar Banquet i København.

Der var afbud fra tre arbejdsmiljøkoordinatorer og en bygherrerrepræsentant, heriblandt begge repræsentanter fra Gentofte-gruppen.

Program

Seminarets hovedtemaer var dels at afslutte drøftelsen af drejebogen, dels at få deltagernes bidrag til inspirationskataloget:

- Deltagernes bud på drejebogen, drøftelse af indholdspunkter samt drejebogens form og indhold
- Forslag og ideer til inspirationskataloget
- Refleksion over seminarforløbet: form, indhold, netværk mv.
- Opfølgning og inddragelse ift. det videre arbejde med projektet

Herefter var der arrangeret en fornøjelig teambuildings-øvelse (cocktail miksning) samt en fælles middag.

Behandlede spørgsmål

- A. Drejebogen
- B. Inspirationskataloget

Spørgsmål A blev behandlet i plenum på baggrund af oplæg fra de af deltagerne, der havde udarbejdet mock-ups af drejebogen.

Spørgsmål B blev behandlet i plenum på baggrund af et kort gruppearbejde i to-mandsgrupper.

Resultater

A. Drejebogen

Fire deltagere havde som hjemmearbejde udarbejdet mock-ups af drejebogen (se bilaget).

1. mock-up (Deltager X):

Der er ikke taget stilling til procesforløb, samarbejdsaftale og lignende, men primært arbejdet med de 6 ’huskepunkter’: ’samarbejdsaftale-paradigme’, ’P-koordinering’, ’overgang fra

P- til B-koordinering', 'B-koordinering', 'overgang til drift' hhv. 'evaluering og afslutning'. Forventningsafstemningen sker i forbindelse med drøftelsen af punktet 'formål'.

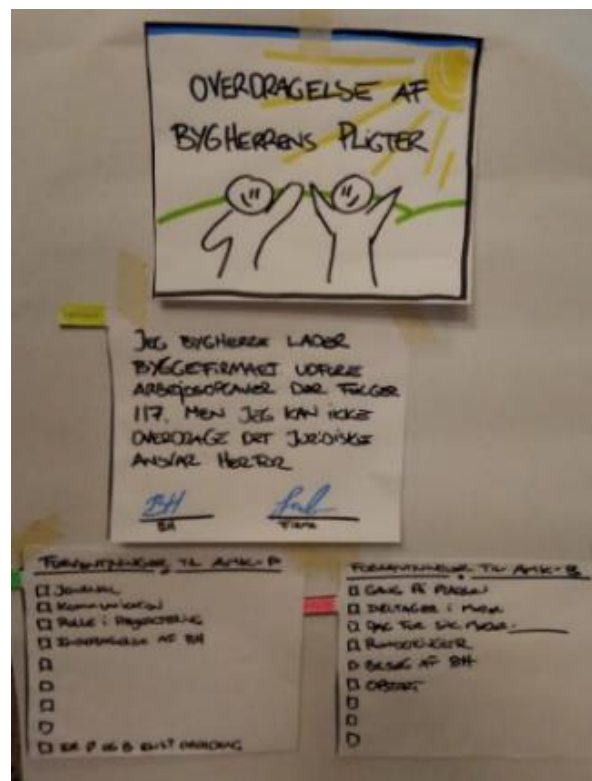
Drejebogen skal bruges som et dialogværktøj, der bygger på ligeværdighed mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator (om end der formelt set ikke er tale om ligeværdighed, fordi bygherren "ejer" projektet). Det indledende møde, hvor drejebogen er udgangspunkt, bør kunne gennemføres på ca. 1½ time.

Det er vigtigt også at identificere projektets karakter: er der tale om et enfamiliehus eller et atomkraftværk?

2. mock-up (Deltager Y):

Tager udgangspunkt i at bygherren overdrager sine pligter til arbejdsmiljøkoordinatoren, og at der indgås en aftale, hvor bygherren erkender fortsat at have ansvaret. Med dette som udgangspunkt foretages en forventningsafstemning ud fra nogle tjekspørgsmål. Derfra kan man så gå dybere ned i en mere detaljeret forventningsafstemning ift. P-koordinering, B-koordinering, kommunikationsformer og hvornår, hvem skal informere om hvad, midtvejsevaluering osv. samt formidling af erfaringer fra tidligere projekter, regler og vejledninger, økonomiske muligheder mv.

Det er vigtigt, at drejebogen skal kunne anvendes både ifm. drøftelse af "rammerne" om arbejdsmiljøkoordineringen med henblik på fastlæggelse af koordineringsaftalen og som et værktøj til at styrke forventningsafstemning, tillidsopbygning og kommunikationsudvikling.

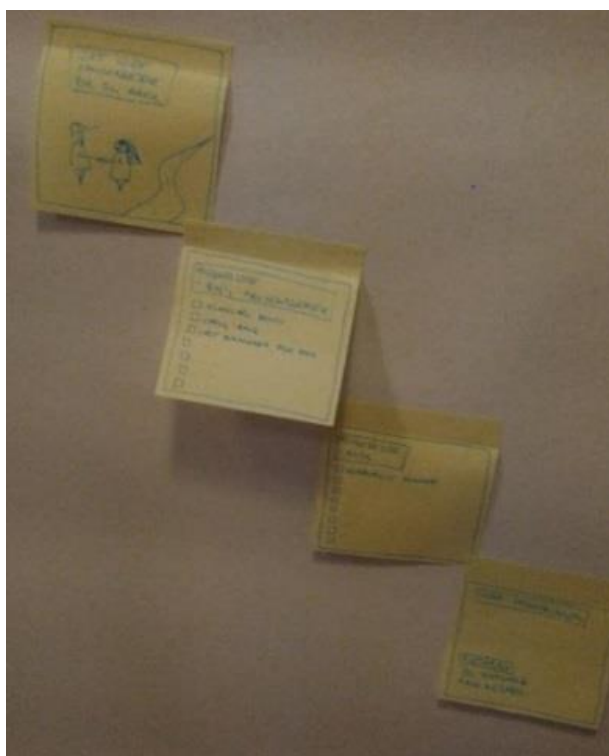


3. mock-up (Deltager Z):

Inspireret af Vejdirektoratets lommebog om vejafmærkning mv. foreslås drejebogen udformet kortfattet og kontant som en slags tjekliste med links til anbefalelsesværdige vejledninger og værktøjer. Den skal ikke være stor og tung som Bygherreforeningens anbefalinger, men "en lækker, lille bog". Der er ikke behov for ret meget indledning og lignende. (Det skal bemærkes at Vejdirektoratets lommebog er på 82 sider.)

Der blev advaret mod at forsimple for meget, fordi forventningsafstemningen så kan blive mangelfuld: Der er nogle opgaver, der skal løftes, og et ansvar, der skal forvaltes, og som samarbejdet skal opbygges omkring, så det er vigtigt, at bygherren forstår alvoren. Forsimpling kan let komme til at sætte "barren for lavt".

Vigtigt at anvende et sprog, der tager hensyn til, at mange bygherrer ikke kender ret meget til byggeri.



4. mock-up (Deltager Æ):

Ud fra en vurdering af målgruppe og anvendelse af drejebogen er den udformet med henblik på, at arbejdsmiljøkoordinatoren kan bruge den som udgangspunkt for at sikre et dialogbaseret forløb, hvor de væsentligste spørgsmål bliver drøftet og afklaret, og som munder ud i en form for aftale. Spørgsmålene skal formuleres mere som et dialogværktøj end som en egentlig tjekliste.

Drejebogen bør være en "fysisk bog", som man kan tage i hånden – gerne med en indledende anbefaling af fx Arbejdstilsynets direktør. Det skal overvejes at supplere med en enkelt side, som bygherren kan bruge som forberedelse til det dialogbaserede forløb med arbejdsmiljøkoordinatoren.

Side 28 af 39

Der advares mod at lægge for megen vægt på aftaler og kontrakter, fordi byggeri allerede er meget belastet af aftaler og kontrakter, der alt for ofte kommer i konflikt med hinanden og resulterer i ”juridiske tovtrækkerier”, der ødelægger processen. Der skal i stedet for lægges vægt på kommunikation og samarbejde.

Opsummering:

- Drejebogen skal være simpel, overskuelig og kontant – og let tilgængelig også for ikke-fagfolk.
- Drejebogen skal udformes som et kommunikations- og dialogværktøj, som er samarbejdsrettet og relations-opbyggende.
- Drejebogen skal lægge vægt på forventningsafstemning, rollefordeling, tillidsopbygning og målafklaring.
- Drejebogens navn skal afspejle, at bygherren skal have en aktiv rolle i det gode samarbejde, men ’drejebog’ er et godt bud, om end ’guide’ eller ’lommebog’ også kunne overvejes.
- Drejebogens navn må også gerne afspejle faseforløbet i arbejdsmiljøkoordineringen: fx POBA (svarende til de fire faser).
- Motivationsafsnittet skal med på en eller anden måde, men nok ikke som en del af indledningen - måske vil det være bedre som en selvstændig publikation eller som et annekst til drejebogen, som arbejdsmiljøkoordinatoren kan bruge til at forklare bygherren fornuften (nødvendigheden) af bygherrepligterne.

B. Inspirationskataloget

Deltagernes forslag og ideer til inspirationskataloget: lovgivning, uddannelses tilbud, organisationsinitiativer, vejledninger mv.:

- Certificeringsordning, hvor krav til arbejdsmiljøkoordinatorens uddannelse, erfaring og kompetencer kobles til byggeprojektets karakter: stort/lille hhv. enkelt/kompliceret.
- Formaliserede krav til arbejdsmiljøkoordinatorens erfaringer og kompetence.
- Selvstændig prissætning af arbejdsmiljøkoordineringen.
- Højere prioritering af myndighedskontrollen med arbejdsmiljøkoordinering.
- Frihedsstraf til bygherrer, der – trods rådgivning fra deres rådgiver – lader hånt om bygherrepligterne.
- Arbejdsmiljøkoordinatoren bør oplyses ifm. anmeldelse af byggepladser til Arbejdstilsynet, og Arbejdstilsynet bør kvittere med en vejledning om bygherrens pligter til bygherren.
- Kontrol af at der er udarbejdet en PSS ifm. med kommunernes byggesagsbehandling.
- Bygherrerne bør have adgang til rådgivning om bygherrepligterne fra fx Bam-bus.
- Arbejdsmiljøuddannelse bør indgå integreret i både bygningsingeniør- og konstruktøruddannelserne.
- Drejebogen bør indgå i arbejdsmiljøkoordinatoruddannelsen.

Refleksioner over seminarforløbet

Deltagerne var tilfredse med seminarforløbets form: afstanden mellem de fire første seminarer var fin, men mellem de to sidste måske en uge for kort.

Den inddragende og relativt åbne form var fin. Der var en høj grad af tryghed i gruppen. Det gav stort engagement blandt deltagerne.

Det var fint, at deltagerne var ”par”, der i forvejen kendte hinanden og arbejdede sammen, men deltagerkredsen var ikke repræsentativ: den var meget sammenspist og indforstået, mange deltagere var fra hovedstaden, alle fra store og mange fra komplicerede byggerier.

HVORDAN FORBEDRES SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION MELLEM BYGHERRE OG ARBEJDSMILJØKOORDINATOR?

Måske havde det været godt med nogle opæg, der tog udgangspunkt i andre situationer. Til gengæld var det fint, at Julie ikke var sagkyndig ift. bygge- og anlægsarbejde.

Nogle af deltagerne savnede mere input om selve drejebogens karakter – det gav usikkerhed om vækstgruppens opgave, og hvad der skulle komme ud af det hele.

Nogle deltagere savnede noget teori om byggeplads- og sikkerhedskultur og viden om kulturpåvirkning.

Alle fandt det inspirerende at høre om de andre deltageres måde at arbejde med arbejdsmiljøkoordinering på.

3.5.1 Det videre arbejde

Deltagerne vil gerne kommentere på et udkast til drejebogen og efterfølgende deltage i et eventuelt møde eller seminar med projektgruppen om en tilpasset udgave af drejebogen.

Deltagerne fandt det ikke særligt relevant at foretage opfølgende interview med deltagerne om udviklingen af deres egen koordineringspraksis, dels fordi gruppen ikke er repræsentativ, dels fordi ændringerne i deres koordineringspraksis vil være meget afhængig af, hvilke projekter de arbejder med på det tidspunkt, hvor interviewet finder sted.

4 OPFØLGENDE WORKSHOP MED VÆKSTGRUPPERNE

4.1 Formål

Formålet med workshoppen var at give deltagerne i vækstgruppeforløbet lejlighed til at forholde sig til og kommentere resultatet af arbejdet med at udvikle drejebogen.

4.2 Metode

Workshoppen blev afholdt i TeamArbejdsliv den 3. september 2019.

Alle 14 vækstgruppemedlemmer var inviteret til at deltage, men en var på ferie, en var på barsel, og tre måtte med kort varsel melde afbud pga. hastende arbejdsopgaver. Der var således ni vækstgruppedeltagere, der deltog i workshoppen: 5 bygherrer og 4 arbejdsmiljøkoordinatorer. En af de arbejdsmiljøkoordinatorer, der havde meldt afbud, kommenterede dog drejebogen efterfølgende.

Drejebogen var udsendt til deltagerne en uge før workshoppen (version 21. august 2019), sådan at alle mødte velforberejede til workshoppen.

Drøftelserne var struktureret over følgende temaer:

- Hvilke ændringer i deltagernes praksis har vækstgruppeforløbet givet anledning til?
- Overordnede synspunkter på drejebogen
- Er faseopdelingen hensigtsmæssig?
- Kommentarer til de enkelte faser i drejebogen
- Orientering om det videre arbejde mod færdiggørelsen af drejebogen

4.3 Resultater

Ændringer i deltagernes praksis

- Mere fokus på synlighed og kommunikation på pladserne – direkte kontakt med bygningsarbejderne. Det giver lettere og mere positive relationer.
- Bedre til at skabe forventningsafstemning mellem arbejdsmiljøkoordinator og bygherre.
- Større skarphed på at skabe ordentlige rammer for arbejdsmiljøkoordinatoren.
- Mere forståelse for de udfordringer de projekterende har og større fokus på, at de kender vilkår og forventninger.
- Mere naturligt fokus på arbejdsmiljø og på implementering af egne arbejdsmiljøkoordinatorer i organisationen – de har fine muligheder for at samle erfaringer fra drift og vedligehold op og nyttiggøre dem i projekterne.
- Mere vægt på formidling af arbejdsmiljø- og forebyggelseskultur til nye medarbejdere og forventningsafstemning.

Overordnet om drejebogen

- ”Drejebog” er ikke et godt navn,
- Vigtigt at adgangen til drejebogen er naturlig for dem, der skal bruge den.
- Det skal tydeliggøres, hvem drejebogen henvender sig til: hvem gør hvad og hvorfor? – der savnes en ”brugsanvisning” eller guide.
- Der er ved at blive udviklet en vejledning eller ”manual” for P-koordinering – det er vigtigt, at drejebogen står klart ift. vejledningen.
- Pas på at drejebogen ikke får et for ”pop’et” design – den skal signalere saglighed ligesom resten af Byggeproces.dk. Drejebogen skal se god og simpel ud, men den skal også signalere, at ”det er noget, man skal” – som mere eller mindre lovpligtigt.

Faseopdelingen

- Overskrifterne skal harmoniseres. ”Arbejds miljøkoordinering i forbindelse med...”.
- Stor uenighed om ”Udbud af bygge- og anlægsarbejdet” - skal være en selvstændig fase, idet flere af deltagerne anså det for at være en del af projekteringen. Andre mente, at det netop derfor er vigtigt at have et selvstændigt punkt, idet der er behov for aftaler, der sikrer, at arbejds miljøkoordinatoren inddrages i vurdering og valg af tilbud.
- Fint nok, at afsnittet om valg mv. af arbejds miljøkoordinator omfatter både arbejds miljøkoordinator (P) og (B).
- Vigtigt at lave en status og evaluering af P-koordineringen inden opstart af B-koordineringen – status skal også omfatte PSS og journal.

De enkelte faser

Fase 1 Udbud af arbejds miljøkoordineringsopgaven

- Der er ikke nødvendigvis tale om, at arbejds miljøkoordineringen udbydes: ofte er der tale om et erfaringsbaseret valg og en simpel aftale.
- Brødteksten i starten af denne fase er fin - der bør være tilsvarende i de andre faser.
- Der er naturligt nok fokus på arbejds miljøkoordineringen, men det handler også om rådgivning. Når man entrerer med en rådgiver om arbejds miljøkoordineringen, forventer man også at få kompetent rådgivning.
- Der savnes en præcisering af, at arbejds miljøkoordineringen er noget, som bygherren har et strafferetligt ansvar for efter arbejds miljølovgivningen – og at ansvaret ikke kan ”overdrages” til andre.

Fase 2 Projektering

- Uklart hvilken logbog, der omtales her – der er jo høj grad af metodefrihed.
- Flergangsbygherrer bør formidle erfaringer fra tidligere projekter til arbejds miljøkoordinatoren – en slags ”fortidens logbog”.
- ”Signalere” er et dårligt ord at anvende i denne sammenhæng – det skal være mere konkret.
- Der skal bruges de samme benævnelser gennem hele drejebogen – ellers bliver man forvirret.
- Der savnes fokus på, at projekteringslederen skal sikre arbejds miljøkoordinatoren ordentlige rammer for koordineringsarbejdet.

Fase 3 Udbud af bygge- og anlægsarbejdet

- Remsen med ”orden... osv.” er for specifik og er ikke udtømmende om end det, der nævnes ofte er problematisk – husk også at nævne ”særligt farligt arbejde”.
- Vigtigt at få formidlet bygherrens arbejds miljøpolitik og arbejds miljøambitioner.

Fase 4 Overgang fra P-koordinering til B-koordinering

- Journalen skal nævnes både her og i fase 2.
- Der mangler noget om projektopdateringer og projektændringer under udførelsen – hvem gør hvad?
- Der er her tale om på forhånd kendte/forudsete kritiske faser, men der skal være forståelse for, at der også kan opstå uforudsete kritiske situationer, og der skal være klarhed over arbejds miljøkoordinatorens rolle i sådanne situationer.
- Overskrifter som ”Hvordan understøtter bygherren...” er fint formuleret.

Fase 5 Udførelse af bygge- og anlægsarbejdet

- Det kan være urealistisk at gennemføre en særlig møderække pga. tidspresset – måske skal der bare fokuseres på sikkerhedsmøderne?
- Denne fase er meget detaljeret ift. fase 2 – der bør være mere symmetri – vi skal prøve at ”skubbe” tingene mere over i projekteringsfasen.
- Det er måske lidt sent i forløbet at give bygherren forståelse for arbejdsmiljøkoordineringens værdi.

Fase 6 Evaluering og overgang til drift

- Denne fase er lidt tyndt beskrevet.
- Der savnes en beskrivelse af, hvem der skal stå for denne fase, idet arbejdsmiljøkoordinatoren ofte har forladt projektet på dette tidspunkt.

4.4 Det videre arbejde

- Det ville være fint at afprøve drejebogen på nogle bygherrer og arbejdsmiljøkoordinatorer, der ikke tilhører eliten.
- IDA Arbejdsmiljø's interessegruppe for arbejdsmiljøkoordinatorer vil også være et relevant forum at drøfte drejebogen i.
- Afprøvning på faggruppemøder hos nogle store bygherrer. Banedanmark tilbyder at stille op.
- Vigtigt at der bliver udarbejdet de nødvendige støttetekster, vejledninger og baggrundsforklaringer til drejebogen.
- Drejebogen skal også drøftes med Bam-bus' videntjeneste, BFA-BA og projektets følgegruppe.

5 AFPRØVNING AF DREJEBOG

5.1 Formål

Formålet med denne afprøvning var at præsentere drejebogen i en nogenlunde færdig udgave (version 27. november 2019) for nogle par af bygherrer og arbejdsmiljøkoordinatorer, som ikke på forhånd havde kendskab til drejebogen.

5.2 Metode

Banedanmark havde været så venlig at stille fire par af bygherrerepræsentanter og arbejdsmiljøkoordinatorer til rådighed for afprøvningen – i alt otte medarbejdere, der alle var ansat i Banedanmark, og som alle havde ganske stor erfaring.

Afprøvningen fandt sted den 28. november 2019 på Banedanmarks nye hovedkontor. Der var afsat i alt 2,5 timer til afprøvningen.

Deltagerne fik en meget kortfattet orientering om projektet og ideen med drejebogen og blev herefter ”kastet ud i” at tage en dialog i par, som ikke i det daglige var vant til at arbejde sammen, ud fra drejebogen.

To gange undervejs i forløbet blev alle deltagere samlet til en drøftelse af deres vurdering af drejebogens egnethed til at bidrage til at sikre en dialog mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator, der efterfølgende kunne forbedre deres indbyrdes samarbejde og kommunikation:

- I den første samling blev deltagerne bedt om at komme med deres umiddelbare refleksioner.
- I den anden samling blev drejebogens indhold og udformning drøftet mere konkret.

Der var dog en hel del elementer i drøftelserne, som gik på tværs af de to temaer.

Der var en særdeles aktiv og konstruktiv stemning på workshoppet, og alle deltagerne tog ivrigt del i drøftelserne.

5.3 Resultater

Umiddelbare refleksioner om drejebogens anvendelighed

- Drejebogen kan fungere rigtigt fint som en ”indflyvning” til emnet. Den sikrer, at man lige får drøftet de væsentligste spørgsmål og får afklaret rollerne – ikke mindst rollerne som arbejdsmiljøkoordinator P hhv. arbejdsmiljøkoordinator B – og få forventningerne afstemt. Det er fint, at den har fokus på faseskiftene og indeholder en række vigtige ”opmærksomhedspunkter”, der sikrer en ”rød tråd” i drøftelsen mellem bygherre og arbejdsmiljøkoordinator. Desuden kan den også fint bruges som en slags opslagsværk.
- Der er klart behov for, at drejebogen forholder sig til bygherreansvaret, men det var vurderingen, at drejebogen giver en pædagogisk god tilgang til det, som bygherren skal forholde sig til.
- Det er vigtigt at fastholde, at drejebogen er et dialogværktøj og ikke en tjekliste. Derfor skal den heller ikke indeholde for mange ”formaliteter” – det vil brugerne blive trætte af! Vigtigt at den lægger op til dialog.
- Det blev bemærket, at Banedanmark har en række interne procedurer med dokumentationsbelønninger, der dækker meget af det behov, som drejebogen forsøger at dække, men drejebogen kan have en vigtig mission ved at udfordre indholdet i de interne procedurer og

dokumentskabeloner. Den kan også være et nyttigt værktøj, hvis Banedanmark skal "klæde" en ekstern arbejdsmiljøkoordinator på.

- Mange af de eksterne arbejdsmiljøkoordinatorer og projekterende, som deltagerne møder, har et så begrænset kendskab til arbejdsmiljølovgivningen, at de tager udgangspunkt i egne erfaringer i stedet for de regler, der skal overholdes. Deltagerne efterlyste derfor en guide til, hvordan lovgivningens krav skal honoreres i en specifik Banedanmark kontekst.
- Det kan tilsvarende være et problem, at drejebogen forudsætter et vist kendskab til lovgivningens krav, men deltagerne medgav, at det er en balancegang, fordi den heller ikke må "tale ned" til dem, der skal bruge den.
- Drejebogen anses som mest relevant for bygherrer, der ikke har sat arbejdsmiljøkoordineringen "på skinner" med faste procedurer mv., samt for mindre projekter (dvs. projekter på op til ca. 1 mia. kr.).

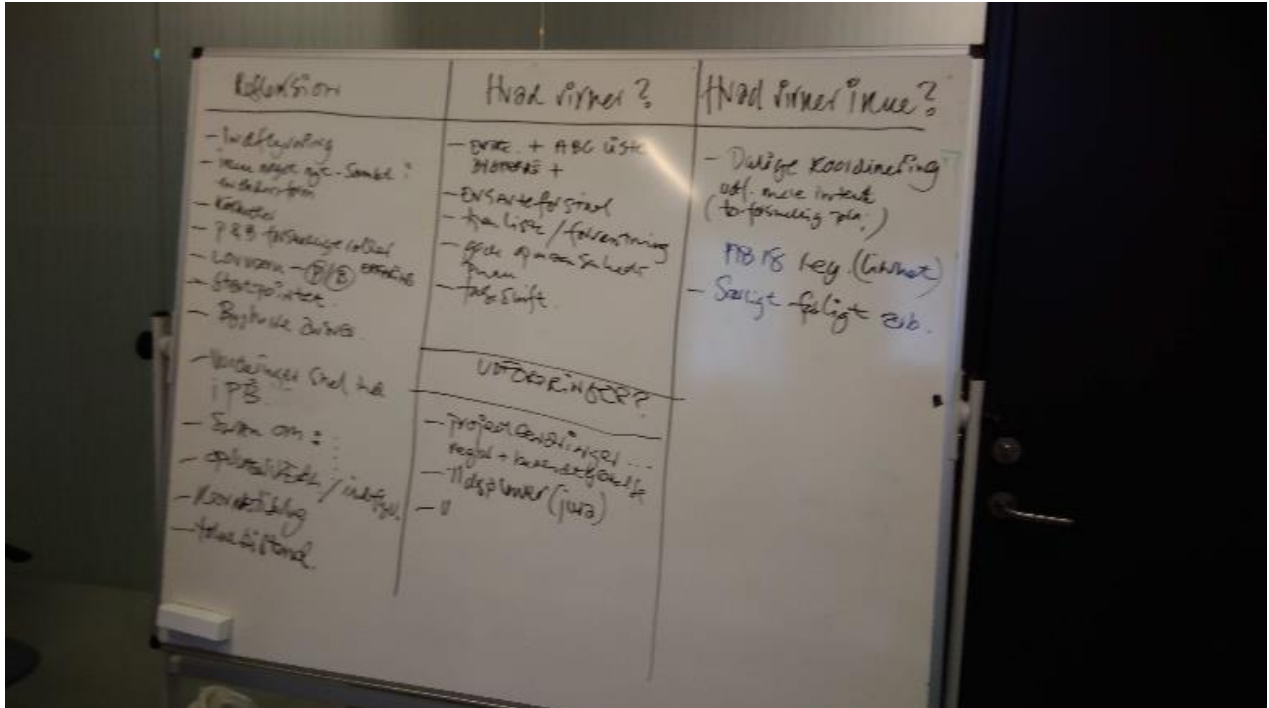
Drøftelse af drejebogens indhold

- Det er vigtigt at sikre procedurer for arbejdsmiljøkoordinering ifm. ændringer af projektmateriale eller økonomiske rammer. Det er typisk i sådanne situationer, at der opstår udfordringer for arbejdsmiljøkoordineringen. Det er måske noget, der skal tages højde for i afsnittet om udbud af bygge- og anlægsopgaven.
- Med de nye AB18 er der mulighed for at foretage projektændringer efter aftale med entreprenøren, men med at skærpet entreprenøransvar. Det er derfor vigtigt, at drejebogen også sikrer procedurer for arbejdsmiljøkoordineringen i sådanne situationer, hvor entreprenøren får ændret det projekt, der ligger til grund for udbudsmaterialet og PSS'en mv.
- Vigtigt at nuancere begrebet "særligt farligt arbejde": Der bør skelnes mellem farligt arbejde, der er en del af daglig rutine, eller som gentages ofte, og farligt arbejde, der er specielt og sjældent forekommende.

Drøftelse af drejebogens udformning

- Første afsnit (overvejelser inden arbejdsmiljøkoordinator er udpeget) er vanskeligt at forstå i forhold til drejebogen. Afsnittet er imidlertid vigtigt at have med, så enten skal det fremstå med en anderledes status end de efterfølgende afsnit, eller også skal der være en vejledning om, hvordan drejebogen tænkes anvendt.
- Tilsvarende er det fint med en kort vejledende indledning til hvert afsnit uden skrivefelter, men det skal så bare være konsekvent for alle afsnit.
- Omvendt er det forvirrende, at der ikke er skrivefelter til nogle af drejebogens punkter, idet alle punkterne vel sagtens skal anses for vigtige at drøfte – fx afsnittet om bygherrens arbejdsmiljøpolitik.
- Vigtigt at drejebogen foreligger i elektronisk form - gerne som PDF eller web-format. Det skal kunne tilgås fra mange forskellige steder fx Bygherreforeningen, FRI, IDA, Konstruktørforeningen, Byggeproces, BFA-BA, Danske Arkitektvirksomheder, Dansk Byggeri osv.
- Drejebogen må gerne lægge mere op til dialog, og det er fint, at drejebogen indeholder felter, der kan skrives i, og som kan gemmes elektronisk, men udfyldelsen af felterne kan formentlig støttes af "bullits", der kan fungere som huskepunkter, der præciserer spørgsmålene.
- Drejebogen skal fremstå mere professionelt lækker i sin udformning med en nem og praktisk funktionalitet.
- Måske kan drejebogen også blive pensum ifm. uddannelserne, hvor den så eventuelt kan udformes i en "gaming"-form.

- Der var en kort diskussion om, hvad man skal kalde drejebogen: "dialogværktøj" er for blødt og uforpligtende, flere foreslog "samarbejdsværktøj" - mange syntes, at "drejebog" ikke gav de rette associationer, når nu der er tale om en form for dialog- og forventningsafstemningsværktøj.



6 BILAG: FORSLAG TIL MOCK-UPS FRA FIRE DELTAGERE

6.1 Deltager X

1. Det gode samarbejde
 - Så lidt indledende ”bordbøn” som muligt
2. Huskeliste – BH’s projekteringsleder
 - Klarlægge behov
 - Vælge den rette AMK
 - Sæt gode rammer om AM-koordineringen
3. Huskeliste – AMK
 - Klarlægge mandatet
4. Gode vejledninger mv.
 - Anbefalelsesværdige vejledninger mv.
5. Netværker
 - BH-netværker
 - AMK-netværker

6.2 Deltager Y

1. Arbejdsmiljøkoordineringsaftale
 - BH vedkender sig ansvaret
 - AMK påtager sig opgaven
2. Overgang fra P til B
 - Grundlag for PSS
 - Tanker i projekteringen
 - Journalen
 - Andre dokumenter
 - Kommunikation
3. P-fasen
 - Få AMK-P tidligt ind
 - Tag AM alvorligt
 - Dokumentation med henblik på overdragelse
 - Håndtering af vinduer, plader, døre, osv.
4. B-fasen
 - Husk overdragelse
 - Håndtering af den løbende videreprojektering
 - Kommunikation og samarbejde
 - Mail: Hvad ønsker BH at modtage?
 - Telefon: Hvornår skal BH orienteres (AT-besøg, alvorlige UT, andet?)
5. Gevinster
 - AM i P-fasen sparer penge i vedligeholdelse
6. Links
 - Bekendtgørelse 117
 - BFA-BA-vejledningen

- Byggeproces
- Bygherreforeningen

6.3 Deltager Z

1. Formål

- Forventning til parterne
- Beskrivelse af projekt
- Beføjelser AMK-P
- Beføjelser AMK-B
- Samarbejdsform

2. Paradigme for samarbejdsaftalen

3. Procesforløb – opfølgning på AMK-P

- Antal møder og telefonkontakter
- Statusmøder
- Afstemning med AMK-B
- Følge op på journal og log
- Overdragelse fra AMK-P til AMK-B

4. Overdragelse AMK-P til AMK-B

- Tjekliste
- Gennemgang af journal og log

5. Procesforløb – opfølgning på AMK-B

- Forventninger til sikkerhedsmøder og rundringer
- Tiltag ift. særlige risici
- Identificering af særligt farlige arbejder – forebyggelse
- Afstemme tiltag ift. det færdige projekt
- Håndtering af tillægs- og ekstraarbejder
- Økonomisk ramme for afhjælpning af diverse arbejdsmiljøtiltag

6. Overdragelse fra AMK-B til drift

- Samling og overdragelse af dokumenter mv.

7. Evaluering og afslutning

- Beskrivelse af samarbejdet og udfordringerne
- Nærværd-hændelser
- Ulykker
- Tilfredshed med gennemførelsen
- Læring til næste projekt

6.4 Deltager Æ

1. Rammesætning mellem BH og AMK – et dialogværktøj:

- BH har et ansvar ... hvorfor?
- På vegne af branchens parter og gerne også direktøren for AT

2. Drejebogens inddeling

- Indledning: Derfor mødes vi, hvad er AM-koordinering og BH-pligterne, projektets karakter (hvad er det, der skal bygges), eventuelle målsætninger og succeskriterier
- Program og projektering
- Overgangen fra udbud til opstart
- Udførelse
- Drift og vedligeholdelse
- Materialer til BH's forberedelse til mødet
- AM-koordineringsaftale

3. Idé-liste til opgaver, dialogværktøj og aftalegrundlag (BH skal kunne se, at AMK leverer en ydelse, der giver værdi i projektet)

- Samarbejde med rådgivere
- Adgang til projektmaterialer
- Deltagelse i projekteringsmøder, workshops, møder med fagprojekterende osv.
- Plan for projekteringsforløbet og projektresultat.