



## *Evaluering af en forstærket dialog- og kontrolindsats over for bygherrer*



**UDARBEJDET AF: FLEMMING PEDERSEN, SIGNE MEHLSSEN,  
HANNE CHRISTENSEN, KAIA NIELSEN OG SISSE GRØN**

**DECEMBER 2014**



EVALUERING AF EN FORSTÆRKET DIALOG- OG KONTROLINDSATS  
OVER FOR BYGHERRER

Udarbejdet af: Flemming Pedersen, Signe Mehlsen, Hanne Christensen, Kaia Nielsen og Sisse Grøn

Udgiver: TeamArbejdsliv

© TeamArbejdsliv

December 2014

# INDHOLD

Forord 4

1 Konklusion og perspektivering 5

1.1 Konklusion 5

1.2 Forslag til justeringer 10

1.3 Flere perspektiver 14

2 Forandringsteori – udgangspunkt og revision 15

2.1 Forandringslogikken for den enkelte og den samlede indsats 15

3 Fire billeder af det indledende dialogmøde 22

3.1 Billeder af det indledende dialogmøde 23

4 Det indledende dialogmøde 27

4.1 Konklusion 27

4.2 Formen og indholdet på det indledende dialogmøde 31

4.3 Bygherrens oplevelse af det indledende dialogmøde 32

4.4 Den umiddelbare effekt hos bygherren af det indledende dialogmøde 35

4.5 Bygherrens forslag til forbedring af det indledende dialogmøde 38

5 Et billede af et kontrolbesøg 39

5.1 Et kontrolbesøg med godt udbytte 39

6 Kontrolbesøg 41

6.1 Konklusion 41

6.2 Sammenhæng mellem dialogmøde og kontrolbesøg 43

6.3 Umiddelbart udbytte af kontrolbesøget 44

6.4 Bygherrernes forbedringsforslag i forhold til kontrolbesøgene 46

7 Et billede af et opfølgende dialogmøde 47

8 Det opfølgende dialogmøde 49

8.1 Konklusion 49

8.2 Sammenhæng mellem indledende dialogmøde, kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde 51

8.3 Effekten af den samlede indsats 53

8.4 Den umiddelbare effekt hos bygherren af det opfølgende dialogmøde 59

8.5 Bygherrernes forbedringsforslag i forhold til det opfølgende dialogmøde 61

9 Metode 63

9.1 Dataindsamling 63

9.2 Opnåede cases og bortfald 64

9.3 Analyse 67

9.4 Yderligere metodiske refleksioner 67

## FORORD

Arbejdstilsynet har udbudt opgaven ”Evaluering af en forstærket kontrol- og dialogindsats over for bygherrer, som løses af TeamArbejdsliv ApS og Grontmij A/S i samarbejde med Signe Mehlsen.

Der har over de sidste 10-15 år forsøgt følgende for at sætte øget fokus på bygherrens pligter og rolle. Det er fx udmøntet i, at der flere gange er sket en række ændringer og stramninger i Bekendtgørelse om bygherrens pligter, herunder indførelse af arbejdsmiljøkoordinering under projektering i 2009. Arbejdstilsynet igangsatte ultimo 2009 en første runde af dialogmøder med bygherrer, som blev evalueret i løbet af 2010.

Aktuelt har Arbejdstilsynet igangsat nye dialogmøder med bygherren i en indsats, som forløber i perioden 2013-2015. Det er denne indsats, som evalueres i nærværende rapport.

I den aktuelle indsats er det primært bygherren, som Arbejdstilsynet ønsker at påvirke, hvorefter det forventes, at bygherren vil iværksætte initiativer, som involverer andre parter i byggeprocessen.

Målgruppen for dialogmøderne er flergangsbygherrer, virksomheder, som i praksis fungerer som flergangsbygherrer samt engangsbygherrer på store og langvarige projekter.

*På dialogmødet gennemgår Arbejdstilsynet blandt andet reglerne om bygherrens pligter og ansvar, herunder regler om udpegning af koordinator og koordinatorens opgaver under projektering. Der foretages efter relevans en kort rundgang på byggepladsen, som følges op med en drøftelse med bygherren om arbejdet med planlægning, koordinering og opfølgning i forhold til sikkerhed og sundhed under projektering og byggeprocessen, og afslutningsvis giver Arbejdstilsynet anbefalinger til, hvad bygherren kan iværksætte af initiativer. (Arbejdstilsynets udbudsmateriale)*

Indsatsen består konkret af et indledende dialogmøde efterfulgt af kontrolbesøg på en eller flere byggepladser og et eventuelt opfølgende dialogmøde, som afholdes, hvis bygherren har fået påbud under kontrolbesøg, eller hvis Arbejdstilsynet vurderer, at samarbejdet på byggepladsen ikke fungerer.

Ved det indledende og opfølgende dialogmøde benyttes virkemidlet oplysning i kombination med virkemidlet dialog. Især i forhold til kontrolbesøg, men også såfremt, at den samlede indsats udøves af en offentlig myndighed, indgår virkemidlet kontrol og mulighed for sanktioner.

Evalueringen bygger på kvalitativ metode i form af interview med bygherren, tilsynsførende og eventuelle andre relevante aktører i forbindelse med:

- 12 indledende dialogmøder.
- 6 kontrolbesøg.
- 6 opfølgende dialogmøder.

Evalueringen er udført i perioden 1. marts 2014 til og med 1. oktober 2014.

TeamArbejdsliv og Grontmij, december 2014

## 1 KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING

Evalueringens genstand er Arbejdstilsynets indsats over for bygherren, som er baseret på et forløb med et indledende dialogmøde, et eller flere kontrolbesøg på bygherrens byggepladser samt et eventuelt opfølgende dialogmøde, som typisk afholdes, hvis der gives påbud på kontrolbesøg.

Der er gennemført følgende cases:

- 12 indledende dialogmøder.
- 6 kontrolbesøg.
- 6 opfølgende dialogmøder.

Evalueringen bygger på kvalitative interview og kvalitativ metode i form af 24 cases, hvor der er udført interview med bygherre(r), sagsansvarlige tilsynsførende og eventuelle andre aktører, som bygherren har kontaktet efter dialogmøde/kontrolbesøg/opfølgende dialogmøde med henblik på at iværksætte forskellige former for ændringer/indsatser.

Casene er alle flergangsbygherrer, og der er en spredning på geografi og bygherretype i form af offentlig, privat og boligselskab.

Casene i evalueringen repræsenterer således forskellige former for bygherrer, men vi ved ikke, om de er repræsentative for den målgruppe af bygherrer, som Arbejdstilsynet har. Med 24 cases skal det pointeres, at der er tale om et begrænset antal, og at rapportens konklusioner skal læses med dette in mente.

### 1.1 Konklusion

Formålet med evalueringen er ifølge udbudsmaterialet:

- At belyse formen og indholdet konkret på dialogmøder.
- At belyse bygherrens oplevelse af dialogmødet og den umiddelbare effekt af selve dialogmødet.
- At belyse effekten af den samlede indsats. Her forstås den 'samlede indsats' som dialogmøde og kontrolbesøg og eventuelt opfølgende dialogmøde.

Derudover skal evalueringen levere følgende:

- Identificere mulige kontekstfaktorer, der kan påvirke indsatsen samt effekten af indsatsen.
- Evalueringens resultater skal diskuteres og sammenholdes med resultaterne af tidligere gennemført evaluering af dialogmøder med bygherrer fra 2010.

### Formen og indholdet på dialogmøder

Det er evaluators vurdering, at det indledende dialogmøde i stor udstrækning bliver gennemført som beskrevet i kvalitetsproceduren<sup>1</sup>. Det gælder fx, at deltagerne på dialogmødet er de rette, at indholdet af dialogmødet ligger inden for de emner, som beskrives i kvalitetsproceduren, og at tilsynsførende gennemfører mødet ved hjælp af dialog.

Alle de indledende dialogmøder har haft fokus på konkrete forhold vedrørende sikkerhed og sundhed i byggefasen. Derudover har der på de fleste dialogmøder også været fokus på, at

---

<sup>1</sup> <http://arbejdstilsynet.dk/da/om%20arbejdstilsynet/interne-instrukser-og-kvalitetsprocedurer-mv/kvalitetsprocedurer/risikobaseret-tilsyn/rt-3-dialog.aspx>

der allerede i projekteringsfasen skal udarbejdes Plan for sikkerhed og sundhed samt overlevering mellem projekteringsfase og byggefase. Der har i mindre grad været fokus på, hvordan bygherren sikrer selve arbejdsmiljøkoordineringen i projekteringsfasen, og hvordan denne opgave kan varetages.

Der sker for et antal indledende dialogmøder uhensigtsmæssigheder, som efter evaluators vurdering kan have en negativ betydning for indsatsens effekt:

- Den mundtlige invitation til dialogmødet sker ikke altid direkte til bygherren, hvilket fjerner fokus fra, at indsatsen er rettet mod bygherren.
- Selvom Arbejdstilsynet i 11 ud af 12 cases har afsendt dagsordenen til e-boks, oplever bygherren ikke altid, at den når frem til dem. Det er uhensigtsmæssigt for bygherrens mulighed for at forberede sig og kan have indflydelse på indhold og dagsordenen for dialogmødet.
- Sammensætningen af deltagerne er vigtig. Ved et af møderne stillede bygherren med så mange deltagere, at der ikke kunne praktiseres dialog. Ved et andet møde var sammensætningen af deltagerne på en måde, så der var mere fokus på byggeriets udførelse end på bygherrens ansvar. Ved et tredje møde var bygherren ikke bygherre juridisk set, selvom denne selv havde den opfattelse.

Der sker for et antal indledende dialogmøder afvigelser, som efter evaluators vurdering kan have en positiv betydning for indsatsens effekt:

- Størstedelen af møderne afholdes på bygherrens kontor, hvor kvalitetsproceduren anbefaler afholdelse på byggepladsen. Afvigelsen synes at gøre det nemmere at have en samtale om bygherrens ansvar mere generelt, når mødet ikke kommer til at handle om detaljer på en konkret plads.

## Bygherrens oplevelse af dialogmødet og den umiddelbare effekt af selve dialogmødet

Alle bygherrer er positive og imødekommende over for Arbejdstilsynets initiativ med dialogmøde, men flere giver udtryk for, at de fik et klart billede af formålet, men savnede en dagsorden for mødet. Ifølge Arbejdstilsynets registreringer er der afsendt dagsordenen 11 ud af 12 bygherrer, hvilket åbner for, at der kan være et problem med bygherres modtagelse af dagsordenen.

I de fleste tilfælde fungerer dialogen på møderne godt, men enkelte bygherrer oplever, at de tilsynsførende ikke er gode til at føre dialog.

De fleste bygherrer oplever som skrevet en god dialog, og at de fleste af dem får udbytte af det indledende dialogmøde, fx i form af større klarhed over deres bygherreansvar, og flere har fået ny viden og udfører handlinger. De øvrige bygherrer fordeler sig med nogle, som oplever god dialog og intet udbytte, ingen dialog, men godt udbytte og ingen dialog og intet udbytte. Der kan således ikke ud fra de udvalgte cases tegnes et klart billede af en sammenhæng mellem dialogen på mødet og bygherrens vurdering af mødet. Der kan heller ikke findes en klar sammenhæng mellem på den ene side dialog og vurdering af mødet og på den anden side bygherrens umiddelbare udbytte i form af ny viden, accept og anerkendelse, at forstå nye sammenhænge og se nye muligheder, være motiveret til handling, have intention om handling eller at handle.

Tilsynsførende rapporterer, at de oplever, at dialogmødet i alle casene har påvirket bygherren positivt, og at der i et eller andet omfang har været et udbytte af mødet.

Halvdelen af bygherrerne giver udtryk for, at de har fået ny viden, herunder alle bygherrer, som er rekrutteret på andre måder end gennem tilsynsførendes kendskab til en konkret byggeplads. Den halvdel, der ikke har fået ny viden, angiver, at de vidste det hele i forvejen. Det er alle bygherrer, som de tilsynsførende har inviteret på grund af kendskab til en af bygherrens pladser. Som evaluator kan vi stille os tvivlende til, om man kan vide det hele i forvejen, og at de er udvalgt til dialogmøde af Arbejdstilsynet kan pege på, at de måske nok har haft viden, men ikke nødvendigvis har implementeret deres viden. Der synes at være en særlig udfordring i enten at nå ind til en dialog med dem, som mener, de ved det hele i forvejen, eller at gå uden om dem i udvælgelse af bygherrer.

De fleste bygherrer har fået større forståelse for deres rolle og ansvar i arbejdsmiljøarbejdet, de har fx fået skærpet opmærksomhed på sikkerhed og sundhed i udbudsfasen, at de har ansvar for at følge op på kontrakten med rådgivere og entreprenører i forhold til arbejdsmiljøet, og at de ikke er ansvarsfrie, selvom de har en rådgiver. Der er dog stadig bygherrer, som efter det indledende dialogmøde mener, at de opfylder kravene ved at udlicitere ansvaret til en rådgiver.

Bygherrerne accepterer generelt de emner og problemstillinger, som de tilsynsførende kommer med på de indledende dialogmøder. De fleste tilsynsførende er opmærksomme på ikke at være fingerpegende og på at anerkende det, som bygherrerne gør godt, og det er evaluators vurdering, at det bidrager positivt til, at bygherrerne anerkender de tilsynsførendes budskaber.

Omkring halvdelen af bygherrerne har intention om at handle på baggrund af et eller flere fokusområder fra dialogmødet. Enkelte på grund af ny viden og nye ideer, og andre på baggrund af at have fået skærpet deres opmærksomhed på ting, de egentlig vidste i forvejen.

Få bygherrer har handlet som et resultat af dialogmødet. Handlingerne har fx været at løse konkrete forhold, der blev peget på under runderingen, at gå i dialog med den projekterende om, at der skal være fokus på koordineringen i den indledende fase, og at ændre procedure i bygherremødet således, at ulykker og sikkerhed er på dagsordenen hver gang.

## Effekten af den samlede indsats

Indsatsen dialogmøde og kontrolbesøg har en begrænset effekt målt ved at kun få bygherrer forbereder sig til kontrolbesøget som en effekt af det indledende dialogmøde. Der er generelt en beskedent sammenhæng mellem dialogmøde og kontrolbesøg med mindre den tilsynsførende gør mere for at inddrage bygherre i kontrolbesøget end beskrevet i kvalitetsproceduren.

Den samlede indsats dialogmøde og kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde er præget af, at sammenhængen i elementerne kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde er beskedent (se ovenfor). Sammenhængen mellem kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde er større, især når det lykkes for den tilsynsførende at skabe dialog ud fra konkrete observationer under kontrolbesøget, en dialog som i første omgang omhandler byggefasen men som også kan føres tilbage til projekteringsfasen.

Sammenhængen mellem det indledende og det opfølgende dialogmøde er begrænset af, at det ofte ikke er samme bygherrerepræsentant, der deltager.

### **Dialogmøde -> kontrolbesøg**

Et flertal af bygherrer har ikke gennemført handlinger mellem dialogmøde og kontrolbesøg med det formål at reducere risikoen for et påbud. De, som har handlet, har fx tilrettet Plan

for sikkerhed og sundhed eller taget kontakt til rådgiver og øget deres eget tilsyn med byggepladsen. De bygherrer, som ikke handler, synes enten ikke at have forstået meningen med kontrolbesøget eller har ikke vurderet, at det var nødvendigt at handle. Forandringsteoriens forestilling om, at virkemidlet dialogmøde efterfuldt af et kontrolbesøg med risiko for påbud synes derfor ikke fuldt ud at virke efter hensigten.

Et mindretal af bygherrer har haft en umiddelbar effekt efter kontrolbesøget.

Kontrolbesøg er uanmeldte, men hvis bygherren har sine lokaler på eller tæt ved byggepladsen er denne i nogle tilfælde blevet inviteret med til kontrolbesøget, når den tilsynsførende var på pladsen. I andre tilfælde har den tilsynsførende efterfølgende kontaktet bygherren for at informere om, at kontrolbesøget har fundet sted, mens nogle bygherrer får først kendskab til kontrolbesøget, hvis entreprenør eller andre fortæller bygherren om det, eller hvis de får et påbud.

I de kontrolbesøg, hvor bygherren ikke deltager og ikke orienteres efterfølgende, får bygherren ikke et udbytte af kontrolbesøget, og det bidrager dermed ikke yderligere til den samlede indsats, som har fundet sted i form af det indledende dialogmøde og kontrolbesøg.

Bygherrer, som efterfølgende bliver kontaktet af tilsynsførende om kontrolbesøget, synes at få en større forståelse af sammenhængen i indsatsen dialogmøde -> kontrolbesøg, men oplever ikke at få et udbytte af kontrolbesøget som sådan.

Bygherrer, som bliver inviteret med til kontrolbesøget, oplever både en større forståelse af sammenhængen i indsatsen dialogmøde -> kontrolbesøg og har et større umiddelbart udbytte af selve kontrolbesøget enten i form af større bevidsthed og bygherreansvar eller ved at gennemføre handlinger.

#### ***Dialogmøde -> opfølgende dialogmøde***

Når der er mindst en bygherrerepræsentant, som er med til både det indledende og det opfølgende dialogmøde, er det nemmere at skabe kontinuitet i indholdet mellem møderne.

Når det opfølgende dialogmøde bliver gennemført med andre bygherrerepræsentanter end dem, som havde deltaget i det indledende dialogmøde, er det omvendt vanskeligt for den tilsynsførende at skabe kontinuitet og sammenhæng i indsatsen, og det opfølgende dialogmøde kan få karakter af at være det indledende, fordi den tilsynsførende synes at måtte begynde forfra. Blandt de evaluerede dialogmøder er der flest, hvor der ikke har været mindst en bygherrerepræsentant, som har været gennemgående.

#### ***Kontrolbesøg -> opfølgende dialogmøde***

Hvis den tilsynsførende under kontrolbesøget har fået adgang til konkrete eksempler og forhold på byggepladsen, eller hvis der er givet et påbud, giver det mulighed for at bruge eksemplerne i dialogen under det opfølgende dialogmøde. Dette giver et konkret udgangspunkt for dialogen under det opfølgende dialogmøde, og flere bygherrer nævner, at det skaber sammenhæng mellem kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde og styrker indholdet af det opfølgende dialogmøde.

Bygherrernes umiddelbare udbytte af det opfølgende dialogmøde viser sig i form af, at nogle angiver, at de nu har fået præciseret lovgivningen, nogle bygherrer har opnået, at de i højere grad har accepteret og anerkendt deres rolle og Arbejdstilsynet som dialogpartner, nogle føler sig motiverede og har en intention om handling, og de fleste har gennemført handlinger, der kan placeres i 'den lette ende', såsom referat fra mødet og videndeling.



### **Den samlede indsats**

Det er evaluators vurdering, at den overordnede forandringsteori mellem dialogmøde, kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde er virksom, og med nogle justeringer kan bringes til at blive mere virksom. Hvis det indledende dialogmøde og det opfølgende har de samme deltagere, er der mulighed for, at bygherre og tilsynsførende opbygger en relation, som styrker bygherres motivation til at leve op til sit ansvar. Kontrolbesøget er med til at styrke sammenhængen til det opfølgende dialogmøde, fordi tilsynsførende får konkrete eksempler at tale ud fra.

I forhold til indholdet af både dialogmøde og især det opfølgende dialogmøde er fokus på projekteringsfasen og især arbejdsmiljøkoordinering i projekteringsfasen ofte svagt. Dette skyldes, at tilsynsførende kan oplyse bygherre om regler og pligter, men har sværere ved at give bygherre ideer og inspiration til, hvilke handlemuligheder han har i forhold til projekteringsfasen. Evaluator ser mangel på metoder til at varetage bygherreansvaret under projekteringen som et brancheproblem. I forhold til dialogmøderne får det den betydning, at det er begrænset, hvilken umiddelbar effekt der kan forventes i forhold til projekteringsfasen.

I forhold til byggefasen synes tilsynsførende meget bedre at kunne komme med eksempler og ideer til, hvordan bygherre kan handle. Og det giver en større mulighed for umiddelbar effekt.

Anvendelse af dialog bliver generelt godt modtaget hos bygherrer både i den indledende og det opfølgende dialogmøde.

Samlet set er der en stor accept af Arbejdstilsynets budskab, der er bygherrer, der har fået præciseret lovgivningen, nogle føler sig motiverede og har en intention om handling. I forbindelse med kontrolbesøg synes det at inddrage bygherre i kontrolbesøget enten som deltager eller ved efterfølgende at oplyse bygherre om kontrolbesøgets at styrke effekten. I forbindelse med det opfølgende dialogmøde synes det at styrke effekten at tilsynsførende kan bringe konkrete forhold fra kontrolbesøget ind i det opfølgende dialogmøde. Det er en pointe, at selv om der ikke har været en sammenhæng mellem dialogmøde og kontrolbesøg og et efterfølgende lav effekt af kontrolbesøget, så kan der godt skabes en sammenhæng mellem kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde.

Der er få handlinger efter kontrolbesøget og handlinger efter det opfølgende dialogmøde vurderes som værende i den lette ende. Det er forståeligt, at der ikke er gennemført mange handlinger, når evalueringen er gennemført 14 dage efter dialogmødet. Men heller ikke i de cases, hvor evaluator efter henholdsvis kontrolbesøg og det opfølgende dialogmøde har spurgt til handlinger efter det indledende dialogmøde og kontrolbesøget, viser der sig at være foretaget mange handlinger.

Det opfølgende dialogmøde opleves i flere tilfælde som den første indsats af bygherre, hvilket viser at det Arbejdstilsynet afsender som en samlet indsats, ikke nødvendigvis modtages af bygherre som en samlet indsats. Fx fordi det ikke er samme bygherrerepræsentant, som deltager i indledende og det opfølgende dialogmøde, eller fordi bygherre enten slet ikke eller kun er begrænset orienteret om kontrolbesøget.

### **Vigtigste kontekster**

En af de vigtigste kontekster er, at nogle bygherrer i forvejen er så velorienteret om bygherrens pligter, at tilsynsførende ikke kan tilføje væsentligt nyt. Det gør det svært både at skabe dialog og skabe effekter.

En anden kontekst er, at der især i forhold til projekteringsfasen synes at mangle metoder til, hvordan bygherre forvalter sig eget ansvar, og hvordan arbejdsmiljøkoordinering varetages. Bygherre har ikke ansvar for, men kan have en interesse i at kunne sikre sig, at de projekterende lever op til krav i Bekendtgørelsen for rådgivende og projekterende – og her mangler der også metoder til, hvordan bygherre kan forvalte denne interesse. Tilsynsførende har svært ved at komme med konkrete ideer i forhold til, hvordan bygherre kan håndtere sit ansvar i projekteringsfasen, hvilket kan have en negativ betydning for dialog og for muligheden for effekt for bygherre.

## Sammenligning med evaluering af dialogmøder med bygherrer fra 2010

De to dialogmødeindsatser over for bygherrer, som Arbejdstilsynet har iværksat, adskiller sig grundlæggende ved, at man på dialogmødet i 2010 inviterede alle aktører omkring en konkret byggeopgave, mens man på møderne, som begyndte i 2013, kun inviterede bygherre. Bygherren kan selv vælge at medbringe sine nærmeste rådgivere. Der er i de aktuelle møder et styrket fokus på, at det er bygherre, som skal oplyses om sit ansvar, og at bygherre gerne skulle have et umiddelbart udbytte i form af at gennemføre handlinger på baggrund af dialogmødet, mens det i 2010 kunne være alle aktører omkring byggeopgaven, som handlede. De aktuelle dialogmøder er i princippet løsrevet fra en konkret byggesag, mens mødet i 2010 var fokuseret om en konkret byggesag.

Der er flere bygherrer, som i 2014 tager positivt mod invitationen til dialogmøde og ikke blot stiller op, fordi Arbejdstilsynet er en myndighed, der inviterer.

De tilsynsførendes evne til at udføre dialog synes at være forbedret i 2014. Det ses af, at der i 2010 var betydeligt flere bygherrer, der oplevede møderne som ”spørgsmål og svar” frem for dialog mellem to parter. Der er dog stadig i 2014 forskelle i de tilsynsførendes kompetencer til at føre dialog.

2010-evalueringen viste, at dialogmøde og kontrolbesøg kunne sameksistere som virkemidler, hvilket blandt andet skyldes, at koordinator i byggefasen og entreprenører (som er dem, der får kontrolbesøget) også havde deltaget i dialogmødet. I 2014 har koordinator og entreprenør for det meste ikke deltaget i dialogmødet, og bygherre deltager ikke i kontrolbesøget. Det bliver derfor sværere for Arbejdstilsynet at skabe en sammenhæng hos bygherre mellem de to virkemidler.

Det vurderes, at der er gennemført nogenlunde samme andel handlinger i forlængelse af dialogmøderne i 2010 og i 2014. Men da handlinger i 2010 kan være iværksat af alle aktører omkring en byggeopgave, er der reelt gennemført flere handlinger i 2014, hvor bygherre står bag.

I 2010 var dialogmødet opdelt i en del, som var mest relevant for bygherre, og en del som var mest relevant for entreprenør og koordinator. Ved at have fokus på bygherre i 2014-møderne opnås, at hele dialogmødet er relevant for bygherre.

## 1.2 Forslag til justeringer

### Det indledende dialogmøde

Det er vigtigt, at den tilsynsførende sikrer, at den første mundtlige invitation til dialogmøde sker i direkte kontakt mellem tilsynsførende og bygherre. Invitationen bør fx ikke gå gennem koordinator eller andre aktører i byggeprocessen. Formålet er at sikre, at bygherre kender formålet med dialogmødet, kan invitere de rette deltagere samt ved, at der tilsendes formel invitation og dagsorden til e-boks. En invitation direkte til bygherre støtter op om, at det er

bygherre, som er i centrum for dialogmødet og ikke andre aktører i byggeprocessen. Af Arbejdstilsynets kvalitetsprocedure fremgår: *”Bygherren eller dennes repræsentant kontaktes pr. telefon, også selvom der er lavet en foreløbig aftale med koordinatoren på en byggeplads”*. Vi foreslår, at kvalitetsproceduren ændres sådan, at bygherre altid kontaktes direkte pr. telefon.

Arbejdstilsynet udsender dagsorden til bygherres e-boks, men den er ofte ikke set af bygherre. Vi foreslår, at der gøres yderligere bestræbelser for at bygherre modtager en dagsorden. Det kan fx være ved, at tilsynsførende får en direkte mail til bygherre ved den indledende telefonkontakt og fremsender en kopi af dagsorden til denne mailadresse. Dagsorden kan både anvendes til at forventningsafstemme med bygherren inden dialogmødet og ved mødets begyndelse.

Det indledende dialogmøde bør fortsat kunne opstå enten ud fra en generel invitation til en bygherre eller ud fra en konkret byggeplads, hvor en tilsynsførende i forbindelse med en af Arbejdstilsynets andre tilsynsformer vurderer, at et dialogmøde med bygherre vil være relevant.

Især når det indledende dialogmøde opstår ud fra en konkret byggeplads er det vigtigt, at tilsynsførende gør en særlig indsats for, at bygherre bringes i centrum, og at det ikke bliver entreprenør og koordinator i byggefasen eller andre, som er i centrum.

Evaluators vurderer, at tilsynsførende vil have nemmere ved at holde fokus på både projekterings- og byggefasen og bygherreansvaret mere generelt, hvis det indledende dialogmøde ikke afholdes på byggepladsen, men fx på bygherrens kontor. Det vil gøre det nemmere at løfte mødets indhold væk fra den konkrete byggesag.

Arbejdstilsynet kan med fordel gøre mere ud af både at forventningsafstemme og præcisere over for bygherre, hvad de forstår ved dialog, fx ved brug af eksempler. Det kan både ske i forbindelse med invitation til dialogmødet, men også ved dialogmødets indledning.

Evaluators vurderer, at Arbejdstilsynet med fordel kan sætte fokus på funktionen af opsamlingsbrevet. Skal det indeholde en dokumentation for, at dialogmødet har fundet sted, hvor helt generelle forhold dokumenteres, eller skal det indeholde et mere konkret referat af den dialog, der har fundet sted? Når dette er afklaret, vil det være formålstjenligt at fortælle bygherre, hvad han kan forvente af tilbagemeldingen fra Arbejdstilsynet, og hvornår han kan forvente at modtage det.

Afslutningen på dialogmødet kan med fordel indeholde en del, hvor tilsynsførende spørger til, hvad bygherre på baggrund af dialogmødet er blevet motiveret til at forandre i en aktuel eller senere byggeproces. Det vurderes, at dette element kan være med til at skærpe bygherres fastholdelse af mødet, men også skærpe den fælles forståelse for, hvor langt man nåede på dialogmødet og dermed give tilsynsførende et bedre udgangspunkt for kontrolbesøg og eventuelt opfølgende dialogmøde.

## Kontrolbesøg

Evaluators foreslår, at den tilsynsførende enten altid ringer og inviterer bygherre, når den tilsynsførende ankommer til byggepladsen og skal til at indlede kontrolbesøget, eller at der ringer så tidligt, at bygherre har mulighed for at nå frem til pladsen. Dette skal ses som en dialogfremmende handling, der søger at skabe sammenhæng hos bygherre mellem det indledende dialogmøde og kontrolbesøg og et eventuelt opfølgende dialogmøde.

Hvis bygherre ikke deltager i kontrolbesøget, foreslår evaluatør, at den tilsynsførende altid kontakter bygherre efter et kontrolbesøg, lige meget om der gives påbud eller ej. Kontakten kan ses som et middel til at vedligeholde den dialog, som er sat i gang på det indledende dialogmøde og medvirke til, at bygherre er orienteret eller får et udbytte af kontrolbesøget.

Mere radikalt vil evaluatør foreslå, at kontrolbesøg foretages som anmeldte tilsyn, og at de eksplicit anmeldes til den bygherrerepræsentant, som har deltaget i det indledende dialogmøde. Formålet er at sikre bygherres deltagelse og skabe en klar sammenhæng mellem det indledende dialogmøde og kontrolbesøget og et eventuelt opfølgende dialogmøde. Evalueringen viser, at bygherrerne gerne vil deltage på kontrolbesøgene og have de tilsynsførendes syn på deres byggesager, og det giver et anmeldt kontrolbesøg bedre mulighed for end et uanmeldt besøg.

Et anmeldt kontrolbesøg er et brud med Arbejdstilsynets praksis i forhold til at anvende uanmeldte tilsyn i bygge- og anlægsbranchen. Det er en positiv pointe ved det varslede kontrolbesøg, at bygherre og entreprenør har mulighed for at sørge for, at der på dagen ikke mangler rækværk, er ryddet op, der ikke er dårlige adgangsveje m.v. Dette giver mulighed for at gå et niveau op og fokusere på bygherres ansvar for det forebyggende arbejdsmiljøarbejde, koordinering af arbejdsprocesser, Plan for sikkerhed og sundhed, opstartsmøde med entreprenører samt at gå tilbage til en diskussion om, hvordan disse opgaver er forberedt i projekteringen. Dette er alle emner, som bygherre ikke har mulighed for at forbedre ved en hurtig indsats lige inden kontrolbesøget. Et anmeldt kontrolbesøg vil derfor styrke de tilsynsførendes mulighed for at have fokus på områder, hvor bygherre ved en langsigtet indsats og en øget motivation kan komme til at tage et større ansvar.

Evaluatør vil foreslå, at kontrolbesøget har et klart fokus på områder, som kan føres tilbage til bygherres ansvar. Det vil sige, at tilsynet ikke skal have fokus på enkelte entreprenørers arbejdsområder. Tilsynet kan have fokus på konkrete (arbejds miljø)forhold på fælles- og færdselsområder, men skal i mindst lige så høj grad have fokus på Plan for sikkerhed og sundhed og eksplicit forhold omkring, hvordan projekterende i projektmaterialets angivelser og arbejdsmiljøkoordinator i Plan for sikkerhed og sundhed sikrer, at arbejdet kan udføres arbejdsmiljømæssigt forsvarligt. Formålet er at sikre en bedre sammenhæng mellem det, der er talt om på det indledende dialogmøde og det, der føres tilsyn med på kontrolbesøget.

Evaluatør kan også foreslå, at bygherre kunne være med til at bestemme indholdet af kontrolbesøget med det formål, at bygherre kan fremvise nogle af de udfordringer, som de oplever at have. Det kan fx være udfordringer, som er bragt frem på det indledende dialogmøde, men også andet. Formålet er at skabe øget sammenhæng mellem indledende dialogmøde og kontrolbesøg for bygherren, samt at bygherren ved at præge kontrolbesøget får mulighed for større effekt heraf.

## Det opfølgende dialogmøde

Som det gælder for det indledende dialogmøde, er det også i forbindelse med det opfølgende dialogmøde vigtigt, at den tilsynsførende sikrer, at den telefoniske indledende kontakt sker i direkte kontakt mellem tilsynsførende og bygherre. Kontakten bør fx ikke gå gennem koordinator eller andre aktører i byggeprocessen. Formålet er at sikre, at bygherre kender formålet med det opfølgende dialogmøde samt kender til dagsordenen.

I forhold til at se dialogmøde og opfølgende dialogmøde i forlængelse af hinanden er det oplagt, at tilsynsførende søger at sikre sig, at mindst én bygherrerepræsentant er gennemgående på de to møder.

Samtidig er der brug for en større indsats for at få en repræsentant med fra bygherre, som er et niveau oppe i bygherres organisation eller er fra topledelsen.

Hvis både en gennemgående bygherrerepræsentant og en repræsentant et niveau oppe i organisationen er til stede, er der mulighed for indbyrdes udveksling mellem de to inden det opfølgende dialogmøde. Ligeledes er der mulighed for, at de tilsynsførende kan gribe tilbage til emner, som er behandlet under det indledende dialogmøde og dermed ikke skal starte forfra på det opfølgende dialogmøde.

I vægtningen af indholdet af det opfølgende dialogmøde synes der at være grund til, at tilsynsførende søger at skærpe fokus på bygherres ansvar under projekteringen, gerne med udgangspunkt i konkrete observationer fra kontrolbesøgene.

## Den samlede indsats

Der kan være grund til at overveje om dialogmøde, kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde skal ses som en afsluttet indsats. Evaluator ser opfølgende dialogmøder, som får karakter af at være indledende dialogmøder, men da de i Arbejdstilsynets system er registreret som opfølgende dialogmøde, kommer der ikke kontrolbesøg i forlængelse af dem. Der synes allerede at være mulighed for at give samme bygherre mere end et indledende dialogmøde, og vi vil opfordre til, at denne mulighed benyttes. Der kan også tænkes at være behov for mere end ét opfølgende dialogmøde, hvilket indsatsen ikke synes at åbne mulighed for i øjeblikket. Det kan anbefales, at den samlede indsats tilrettelægges på en måde, så der ikke hele tiden skal 'gås' fremad, men også kan 'gås' tilbage i indsatsens elementer.

Med udgangspunkt i, at elementerne kontrolbesøg -> opfølgende dialogmøde synes at fungere bedre end elementerne indledende dialogmøder -> kontrolbesøg og med udgangspunkt i, at mange indledende dialogmøder tager afsæt i tilsynsførendes iagttagelser på en konkret byggeplads, kan det overvejes at ændre indsatsen sådan, at den begynder med et kontrolbesøg og efterfølges af et dialogmøde. Hvis der udvikles en tilsynsform, som har fokus på bygherres ansvar samt fokus på konkrete (arbejds miljø)forhold på fælles- og færdselsområder, kunne dialogmøder blive tilbudt de bygherrer, hvor der gives påbud. Metoden kræver, at der er tale om flergangsbygherrer, som vil kunne tage læring med til efterfølgende nye projekter.

Evalueringen har ikke undersøgt antallet af kontrolbesøg i forlængelse af de indledende dialogmøder. Det kunne dog være en overvejelse, om bygherrer med flere og/eller komplekse byggerier skal have et bestemt antal kontrolbesøg (mere end ét) med det formål at styrke sammenhængen i den samlede indsats.

Som det er beskrevet under kontrolbesøg, vil det kunne styrke sammenhængen mellem det indledende dialogmøde og kontrolbesøg, hvis besøget er varslet til bygherre, og denne er inviteret til og deltager i kontrolbesøg.

Som det er beskrevet under det opfølgende dialogmøde, vil det skabe en større sammenhæng mellem det indledende dialogmøde og det opfølgende dialogmøde, hvis der på det opfølgende dialogmøde både er gengangere fra det indledende dialogmøde, og at der gås et ledelsesniveau op i organisationen (hvis muligt).

## Dialog

Evalueringen viser, at dialog afsendes på mange forskellige måder fra de tilsynsførende. Vi er klar over, der har været fokus på dialog i Arbejdstilsynets interne kompetenceudvikling, og at

Kvalitetsprocedure RT-3 giver en række eksempler på, hvad dialog kan være. Evaluator mener, der er behov for en mere ens forståelse blandt de tilsynsførende af, hvordan dialog kan praktiseres. Vi mener ikke, at det på nuværende tidspunkt handler om at ændre i kvalitetsproceduren. Det handler om at give de tilsynsførende mulighed for at træne dialog og reflektere over, hvordan man skaber en god dialog.

### 1.3 Flere perspektiver

#### Metodebehov i projekteringsfasen

Evalueringen viser, at det er væsentligt nemmere at konkretisere bygherres arbejdsmiljøopgaver i byggefasen end i projekteringsfasen. De tilsynsførende italesætter ofte bygherres ansvar under projekteringen uden at kunne være tilstrækkeligt konkret anvisende i, hvordan bygherre kan opfylde dette ansvar. Problemet er ikke kun de tilsynsførendes, men branchens.

- Der er stadig stor uklarhed om, hvordan arbejdsmiljøhensyn indarbejdes allerede i projekteringsfasen – både af projekterende og via arbejdsmiljøkoordineringen, og hvornår og hvordan der arbejdsmiljøgranskes i projekteringsfasen.
- Hvordan angivelser og beslutning om arbejdsmiljø fra granskningen præsenteres i udbudsmaterialet.
- Hvordan bygherre kan sikre sig, at den arbejdsmiljøkoordinering i projekteringsfasen, som indkøbes, lever op til bekendtgørelse om bygherrens pligter, herunder arbejdsmiljøkoordinatorens gennemslagskraft og beføjelser samt placering i den organisation, der projekterer.
- Bygherre kan have en interesse i at have metoder og midler til at stille krav om, at rådgivere og projekterende opfylder bekendtgørelse om projekterendes og rådgiveres pligter. Bygherre kan kræve generelt, men hvordan kan bygherre kræve specifikt, hvis der mangler metoder og paradigmer til at dokumentere opfyldelsen af projekterendes og rådgiveres pligter?

Arbejdstilsynet er i andre sammenhænge kendt for først at stille eksplicite krav, når der fx er udviklet et teknisk hjælpemiddel eller en byggemåde, der gør, at en entreprenør kan leve op til det niveau, som Arbejdstilsynet kræver. I forhold til bygherrens pligter under projekteringen synes Arbejdstilsynet at være en anelse hurtigere ude, end metodeudviklingen har fulgt med. Det ligger umiddelbart uden for Arbejdstilsynets direkte virke, men der synes at være brug for et øget branchesamarbejde mellem bygherrer, projekterende og rådgivere og koordinatore om at udvikle værktøjer og paradigmer, der gør, at arbejdsmiljøkoordinering i projekteringsfasen kan leve op til den ændrede bekendtgørelse.

#### Bygherres vidensniveau

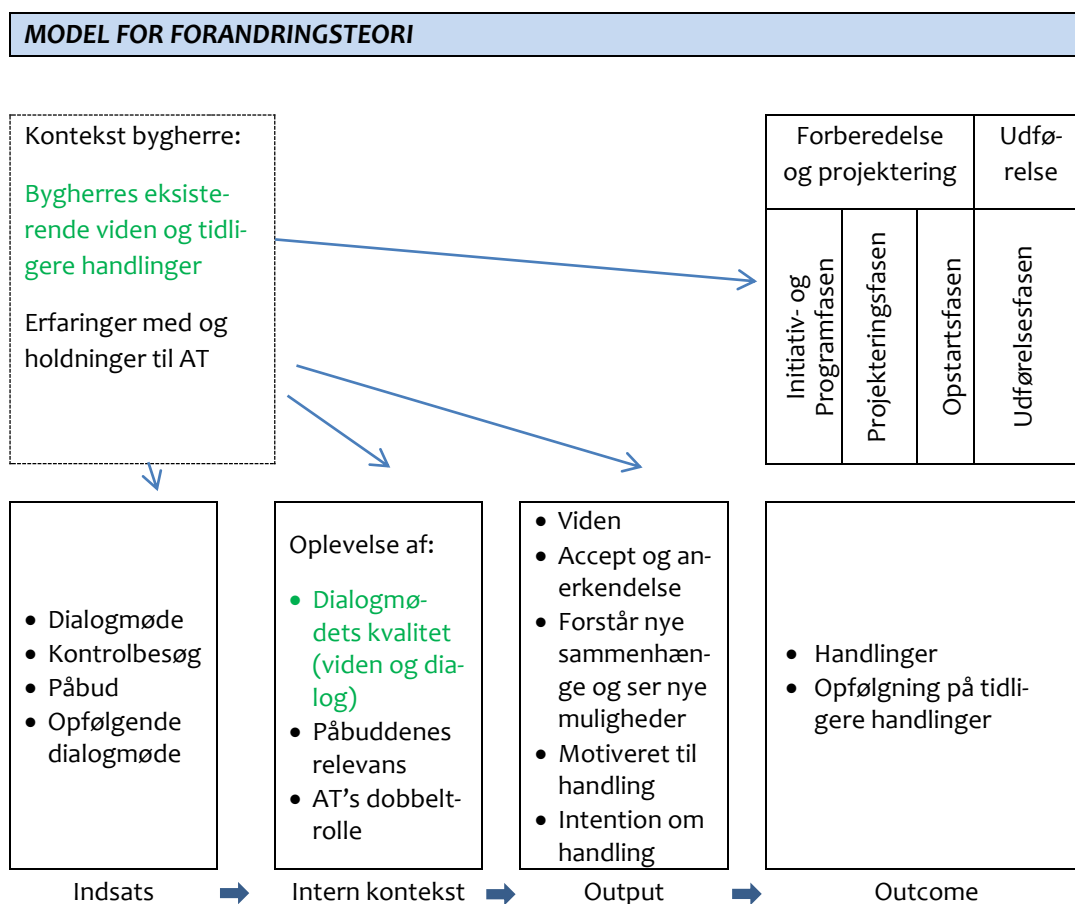
Bygherrer synes i en række cases at have et højt vidensniveau om bygherrens pligter. Bygherrer er samtidig vant til at tilkøbe rådgivning fra professionelle rådgivere og kan derfor have høje forventninger til kvalitet og niveau. Det kan skabe en udfordring for den tilsynsførende i at levere et tilstrækkeligt modspil til bygherre. Ser man det i kombination med den mangel, som ovenfor er beskrevet i metoder til, hvordan bygherre konkret gør sit ansvar gældende og mangel på metoder til arbejdsmiljøkoordinering i projekteringsfasen, kan det gøre det ekstra svært for den tilsynsførende at give bygherre noget konkret og noget nyt, særligt i forbindelse med projekteringsfasen.

## 2 FORANDRINGSTEORI – UDGANGSPUNKT OG REVISION

Det overordnede formål med Arbejdstilsynets indsats er at få bygherrerne til at forstå deres ansvar i arbejdsmiljøarbejdet og derigennem at prioritere arbejdsmiljøindsatsen (endnu) højere. Dette sker gennem en proces bestående af et indledende dialogmøde, som bygherren inviteres til og et eller flere uanmeldte kontrolbesøg på bygherres byggepladser. De bygherrer, som får påbud i forbindelse med kontrolbesøg, får endvidere tilbudt et opfølgende dialogmøde. Årsagen til det opfølgende dialogmøde kan også være manglende samarbejde på byggepladsen.

### 2.1 Forandringslogikken for den enkelte og den samlede indsats

Evaluator har arbejdet ud fra en forandringslogik, som er godkendt af Arbejdstilsynet, inden dataindsamlingen blev påbegyndt. De mest virksomme kontekstuelle faktorer er på baggrund af de gennemførte evalueringer farvet med grøn.



Den viste model ovenfor er generel for den samlede *indsats*. Modellen læses på den måde, at bygherre enten har haft et dialogmøde, et dialogmøde og et kontrolbesøg med eller uden påbud, eller et dialogmøde og et kontrolbesøg med påbud og et opfølgende dialogmøde.

#### Indsats

Virkemidlerne bygger på oplysning (dialogmødet) og kontrol/regulering gennem trussel om sanktion (eventuelle reaktioner under dialogmødet og eventuelle påbud under kontrolbesøget).

### **Intern kontekst**

I modellen opereres med **intern kontekst**, som er karakteristika ved selve dialogmødet eller påbud, som har betydning for bygherres udbytte. Vi har medtaget dialogmødets kvalitet, påbuddenes relevans og Arbejdstilsynets dobbeltrolle under den interne kontekst.

Bygherres oplevelse af dialogmødets kvalitet og oplevelse af eventuelle påbuds relevans formodes at have en betydning for, i hvilket omfang bygherre tager imod den viden, som dialogmødet søger at afsende. Det har ligeledes betydning for, om bygherre opnår ny viden, bliver motiveret og får en intention om at handle. En vigtig faktor for bygherres oplevelse af dialogmødets kvalitet er de tilsynsførendes lydhørhed og evne til at tilpasse mødets indhold til bygherres forudgående viden og virkelighed. En anden faktor er, at bygherre skal føle sig mødt og hørt, og at bygherre får en oplevelse af, at de tilsynsførende forstår at sætte sig ind i bygherres perspektiv.

Bygherres oplevelse af eventuelle reaktioners relevans vil have en betydning i forhold til især motivation og intention om at handle, men også betyde, at bygherre bliver tvunget til at handle. Det kan fx have en betydning, at bygherre kan se, at reaktionen ligger inden for det indhold, som er behandlet på dialogmødet, og at bygherre undervejs i mødet har fået en fornemmelse for, at der kunne komme en reaktion.

De tilsynsførende skal håndtere Arbejdstilsynets dobbeltrolle som en myndighed, der både vil i dialog med bygherre, og som har myndighed til at give påbud og andre reaktioner. Det er blandt andet vigtigt i forhold til bygherres motivation, at bygherre oplever en sammenhæng mellem de to roller, og at begge roller er italesat fx sådan, at en reaktion ikke kommer helt uventet.

### **Output**

I output er placeret de umiddelbare forandringer, som dialogmøde/reaktioner eller opfølgende dialogmøde ønsker at skabe hos bygherre. Det handler om videnopbygning, accept og anerkendelse, forståelse af nye sammenhænge og se nye muligheder, motivation til at handle og intention om at handle. De fem begreber: viden, accept og anerkendelse, forståelse, motivation og intention kan ses som en årsagskæde, men det behøver ikke at være sådan. Fx kan motivation opstå uden ny viden.

Bygherre præsenteres for (ny) viden om ansvar og pligter, han får kendskab til regler om fx opstartsmøder med entreprenører, om sikkerhedsrunderinger og koordinering under projektering og i byggeprocessen. Han får eventuelt også ny viden fra forskningsundersøgelser og statistik, som tilsynsførende refererer. Især når denne viden er genkendelig og relevant i forhold til bygherres forhåndskendskab og dagligdag, formodes det, at bygherre reelt lejrer viden som ny viden. Herved er der sket en bevægelse fra at modtage viden til at lejre viden.

Accept og anerkendelse handler om at acceptere og anerkende målet med, at bygherre har en særlig rolle og ansvar i forhold til at sikre arbejdsmiljø i projektering og udførelse. Det er en formodning, at bygherres accept og anerkendelse af præmisserne bag de øgede krav til bygherres indsats er et væsentligt element i, at bygherre opnår forståelse, motivation og intention om at handle, og at accept og anerkendelse kan forstærke bygherres indsats. Accept kan opstå uden anerkendelse, fx hvis bygherre accepterer, at Arbejdstilsynet har magt til at kræve en forøget indsats fra bygherre, men ikke anerkender præmissen. Her vil forventningen være, at accept uden anerkendelse vil føre til en mere begrænset motivation, mindre forståelse for nye handlemuligheder og lavere intention om at handle hos bygherre.

Når generelle løsningsforslag præsenteres og diskuteres samtidig med, at bygherres erfaringer inddrages i dialogen, og der gives rum til at reflektere over egen praksis i forhold til den



nye viden, formodes det, at bygherre ser nye handlemuligheder og løsninger for at skabe rammerne for et godt arbejdsmiljø på egne byggesager.

Motivationen til at handle skærpes i forbindelse med oplevelsen af dialogmødet/påbud, i forbindelse med at blive præsenteret for og tilegne sig ny viden frem til erkendelse af nye sammenhænge og til, at bygherre ser nye muligheder og egne gevinster. Faktorer som medvirker til at skærpe motivationen er:

- Genkendelse og relevans.
- At bygherre oplever, at hans perspektiv høres og respekteres.
- Oplevelse af inddragelse og indflydelse på dialogen.
- At løsningsmuligheder udvikles og konkretiseres i fællesskab i dialogen.
- At dialogen bidrager til, at bygherre ser egne fordele ved at indarbejde arbejdsmiljøhensyn i byggeprocessen fx i forhold til byggeriets kvalitet, økonomi og tidsplan.

Tegn på, at bygherre er blevet motiveret til at arbejde med bygherreansvaret, kan være, at bygherre har været aktiv under mødet, at han giver udtryk for, at tilsynsførende har forståelse for virksomhedens særlige vilkår, at bygherren har fået en ahaoplevelse, at han ved, hvorfor han skal gøre noget ved problemerne, og at han ved, hvad han skal gøre som opfølgning på tilsynet (sammendrag fra AT-kvalitetsprocedure).

Bygherres intention om at foretage handlinger, som forbedrer arbejdsmiljøet i eksisterende eller kommende byggeprocesser formodes at følge af, at bygherre accepterer og anerkender præmissen bag bygherres øgede ansvar, er blevet motiveret og kan se andre handlings- og løsningsmuligheder og har fået mulighed for at drøfte konkrete løsninger i forhold til egne problemstillinger. Endvidere formodes det, at de tilsynsførendes spørgen ind til, hvilke handlinger bygherre påtænker at iværksætte for at forbedre arbejdsmiljøet, samt udsigten til at undgå påbud, vil skærpe bygherres intention om at handle.

Både motivation og intention om at handle kan være knyttet til en aktuel og/eller en fremtidig bygge- eller anlægsopgave.

### **Outcome1**

Bygherres handlinger (nye) og opfølgning på tidligere handlinger er defineret som **outcome1** og finder sted i forlængelse af output. Vi har i modellen illustreret, at bygherres muligheder for at handle kan deles op efter fire forskellige faser i byggeprocessen. En engangsbygherre vil alt efter, hvor langt byggeprocessen er fremskreden, kunne handle på de faser, som enten er i gang eller står over for at skulle udføres, mens engangsbygherren ikke kan handle på faser, som er afsluttet. Selvom dialogmødet normalt tager udgangspunkt i et konkret B/A-projekt, kan flergangsbygherre have andre byggeopgaver, som både kan være i samme fase og i andre faser end den opgave, som har været i fokus ved dialogmødet. Der er derfor en større chance for, at flergangsbygherren kan handle og følge op på flere forskellige faser end engangsbygherren, men det behøver ikke være tilfældet.

Eksempler på handlinger i de 4 faser:

*Initiativ – og programfasen:* Bygherre overvejer, hvordan de arkitektoniske ideer og visionen for, hvad B/A-projektet skal anvendes til efterfølgende, kan kobles med et godt arbejdsmiljø i udførelse og drift. Bygherre udarbejder en arbejdsmiljøpolitik for projektet.

*Projekteringsfasen:* Bygherre igangsætter eller tilser arbejdsmiljøkoordinering i projekteringsfasen, så arbejdsmiljøhensyn bliver koordineret og indarbejdet i udbudsmaterialet fx via

granskning, og der udarbejdes grundlag for Plan for sikkerhed og sundhed til udbudsmaterialet.

*Opstartsfasen:* Bygherre sikrer, at intentioner om arbejdsmiljøindsats i B/A-projektet kommunikeres til og aftales med alle arbejdsgivere på pladsen og deres ansatte, fx på opstartsmødet.

*Udførelsesfasen:* Bygherre igangsætter eller tilser arbejdsmiljøkoordinering i udførelsesfasen, som blandt andet indebærer ajourføring af Plan for sikkerhed og sundhed, sikkerhedsrundringer og afholdelse af sikkerhedsmøder.

## Kontekst hos bygherre

Den konkrete bygherre vil i varierende omfang have egne tidligere erfaringer med at leve op til bygherres pligter, og dette forhold kan have betydning for, hvad der sker i forløbet fra indsats til outcome. Vi kalder erfaringerne for kontekstuelle faktorer og nævner her de mest oplagte:

- Hvis bygherre i forvejen har et godt kendskab til bygherres pligter, kan dialogmødet forekomme overflødig og påvirke oplevelsen.
- Hvis bygherre har viden i forvejen, kan det være svært at efterspore, om bygherre har opnået ny viden.
- Hvis bygherre allerede har handlet ift. at leve op til bygherres pligter, kan det være svært at forvente både nye intentioner om handlinger og nye konkrete handlinger, men der kan eventuelt forventes opfølgning på tidligere handlinger.

Kontekstuelle faktorer kan have en stor betydning for, om der sker afvigelser fra det ideelle forløb, som er skitseret i modellen.

## Virkemidler

Evalueringen er gennemført ud fra følgende forestilling om, hvordan de virkemidler, som bringes i spil, fungerer alt efter, hvilken delundersøgelse modellen skal forklare.

### ***Hvis bygherre har haft det indledende dialogmøde***

Evaluator forestillede sig på forhånd, at der ville være tre aktive virkemidler, hvis bygherre har haft det indledende dialogmøde: selve gennemførelsen af det indledende dialogmøde, eventuelle reaktioner under dialogmødet og udsigten til kontrolbesøg.

Der har ikke været afgivet reaktioner i forbindelse med det indledende dialogmøde i de 20 cases, som indgår i evalueringen, og evalueringen kan derfor hverken be- eller afkræfte, at påbud har en betydning for virkningskæden. Evaluator vil ud fra sit generelle branchekendskab formode, at et påbud under det indledende dialogmøde kan virke hæmmende for et positivt resultat af virkningskæden. Da de fleste dialogmøder afholdes på bygherres kontor og relativt løsrevet fra en konkret byggesag og byggeplads, er risikoen for påbud lav.

Bygherres udsigt til et kontrolbesøg viser sig i enkelte cases at være et virkemiddel, der gør, at bygherre strammer op på aktuelle pladser. I de fleste tilfælde har indholdet af dialogmødet ikke ført til, at der hos bygherre er gennemført forandringer på konkrete byggepladser, og virkemidlet er derfor kun i nogle tilfælde aktiveret. Generelt synes udsigten til kontrolbesøg ikke at have stor betydning i forhold til at skabe output og især outcome hos bygherre, hvilket kan hænge sammen med, at ikke alle bygherrer under dialogmødet får en forståelse for, at indsatsen indeholder kontrolbesøg.

Det primære virkemiddel er derfor selve dialogmødet og den kvalitet, som det indeholder forstået som kvaliteten af den dialog, der tilbydes, og tilbudt viden/inspiration fra de tilsynsførende. Evalueringen viser, at god/dårlig dialog kan have en betydning for, om virkningskæden fungerer, men der er ikke en entydig sammenhæng. Evalueringen viser samtidig, at det har en positiv betydning, hvis tilsynsførende kan tilbyde viden og eksempler, der er på niveau eller over den viden, som bygherre besidder i forvejen. Det er især et problem, at der i forhold til bygherres ansvar i projekteringsfasen mangler gode ideer og metoder til, hvordan bygherre konkret kan varetage dette ansvar. Intern kontekst er virksom i den forstand, at nogle bygherrer siger, at de i forvejen kendte til deres ansvar og pligter, og det gør det svært at forvente en stor umiddelbar effekt af dialogmødet.

#### ***Hvis bygherre har haft det indledende dialogmøde og kontrolbesøg***

Evaluator forestillede sig på forhånd, at udfaldet af kontrolbesøget ville være det centrale virkemiddel. Bygherre vil kende til, om der er afgivet påbud på baggrund af kontrolbesøg, og hvis der er afgivet påbud, kan det i højere grad forventes, at bygherre har fået et output eller outcome af kontrolbesøget. Omvendt kan der forventes outcome i form af ny viden, forståelse, motivation og intention om handlinger, hvis ikke der er afgivet påbud.

Der er kun afgivet et påbud, hvilket gør det svært at bedømme om et negativt udfald (påbud) af kontrolbesøget fungerer som et positivt virkemiddel, der fører til umiddelbare effekter.

Evalueringen viser, at bygherres inddragelse i kontrolbesøget er et virkemiddel. Hvis tilsynsførende følger kvalitetsproceduren, og bygherre ikke deltager i kontrolbesøget og ikke orienteres om udfaldet af kontrolbesøget, skabes der ikke output og outcome hos bygherre. Hvis bygherre deltager i kontrolbesøget, er der størst mulighed for positivt outcome og output. Muligheden for output og outcome er også til stede, hvis bygherre ikke deltager, men efterfølgende kontaktes af den tilsynsførende vedrørende kontrolbesøget, men den er mindre.

#### ***Hvis bygherre har haft det indledende dialogmøde, kontrolbesøg med påbud og opfølgende dialogmøde***

Evaluator forestillede sig på forhånd, at det primære virkemiddel er det opfølgende dialogmøde og de afgivne påbud.

Evalueringen viser, at dialogmødets kvalitet forstået som tilbudt viden fra de tilsynsførende og kvaliteten af den dialog, der tilbydes, ligesom i det indledende dialogmøde, er et centralt virkemiddel, mens påbud ikke fungerer som virkemiddel.

Et andet virkemiddel er, hvis den tilsynsførende bruger kontrolbesøget til at skabe sammenhæng enten mellem påbud/observationer under kontrolbesøget og det opfølgende dialogmøde.

Et tredje virkemiddel er, at det er de samme personer, fra både bygherre og tilsynsførende, der deltager i både det indledende og det opfølgende dialogmøde.

## **Implementeringsfejl**

I evalueringsteorien tales der om implementeringsfejl forstået som, at indsatsen ikke blev gennemført som planlagt.

I forhold til de evaluerede dialogmøder kan der i et mindre antal af dialogmøderne og det opfølgende dialogmøde tales om implementeringsfejl enten set i forhold til både forandringslogikken og Arbejdstilsynets kvalitetsprocedure eller kun i forhold til forandringslogikken. Hver især optræder implementeringsfejl ofte kun i en enkelt eller to cases, men samlet set viser det en indsats, hvor der er et behov for, at det indledende dialogmøde, kontrolbesøg og det opfølgende dialogmøde udføres mere ens og i følge med forandringslogik og/eller kvalitetsprocedure, således at implementeringsfejl kan undgås:

- Rekruttering af deltagere i det indledende dialogmøde:
  - Når deltagende bygherrerepræsentant ikke har ansvar for projekteringsfasen.
  - Når bygherre stiller med over 30 deltagere til dialogmødet (bygherre har dog fået et stort udbytte af kontrolbesøget).
- Rekruttering af deltagere i det opfølgende dialogmøde:
  - Når deltagende bygherrerepræsentant ikke er et niveau oppe i organisationen
- Indholdet af det opfølgende dialogmøde:
  - Når mødet ikke afholdes efter forskrifterne, men som en kort opsamling på et kontrolbesøg.
- Indholdet af kontrolbesøget:
  - Når kontrolbesøget gennemføres som en almindelig tilsynsindsats uden særligt fokus på bygherres ansvar.

Set i forhold til forandringslogikken, men ikke i forhold til Arbejdstilsynets kvalitetsprocedure kan man tale om implementeringsfejl når:

- Rekruttering af deltagere i det indledende dialogmøde:
  - Når deltagende bygherrerepræsentant ikke har ansvar for projekteringsfase.
  - Hvis bygherre er arbejdsmiljøcertificeret, og denne ikke bliver bevidst om, at deltagelse i det indledende dialogmøde efterfølges af kontrolbesøg, der kan føre til påbud og mistet grøn smiley.
- Rekruttering af deltagere i det opfølgende dialogmøde:
  - Når ikke mindst én bygherrerepræsentant er genganger fra det indledende dialogmøde.
- Bygherres kendskab til kontrolbesøget:
  - Når bygherre ikke kender til udfaldet af kontrolbesøget.
  - Når bygherre ikke kender til, at kontrolbesøget er afholdt.
- Indholdet af kontrolbesøget:
  - Når kontrolbesøget gennemføres uden eksplicit fokus på indholdet af det indledende dialogmøde.

## Interne kontekstfaktorer

Evalueringen viser, at dialogmødets kvalitet i form af den tilbudte viden og den gennemførte dialog er vigtige faktorer i den interne kontekst.

Arbejdstilsynets dobbeltrolle som kontrollant ved at give påbud og som formidler og dialogpartner var oprindeligt tænkt som en barriere, men synes ikke at være en væsentlig intern kontekst. I et enkelt tilfælde oplever en bygherre sig ført bag lyset, da det går op for ham, at dialogmødet efterfølges af kontrolindsats.

Påbudsrelevans, forstået som, at bygherre enten oplever påbuddet som rimeligt og relevant eller det modsatte, har kun spillet en hæmmende rolle i en enkelt case og synes ikke generelt at spille en rolle.

## Kontekstfaktorer hos bygherre

Vigtige eksterne kontekstfaktorer er bygherres forudgående vidensniveau og niveau for indsats i relation til arbejdsmiljø. Den tilsynsførende har betydeligt sværere ved at skabe dialog og effekt, når bygherre besidder et højt niveau for indsats og viden.

En anden vigtig kontekstfaktor er, at der kan siges at mangle metoder til, hvordan bygherre forvalter sit ansvar over for andre aktører især i forhold til projekteringsfasen, og at der mangler metoder til, hvordan projekterende gennemfører fx arbejdsmiljøgranskning. Erfaringer og holdninger til Arbejdstilsynet var en formodet kontekstfaktor, men evalueringen viser kun få og små eksempler på, at den er gældende.

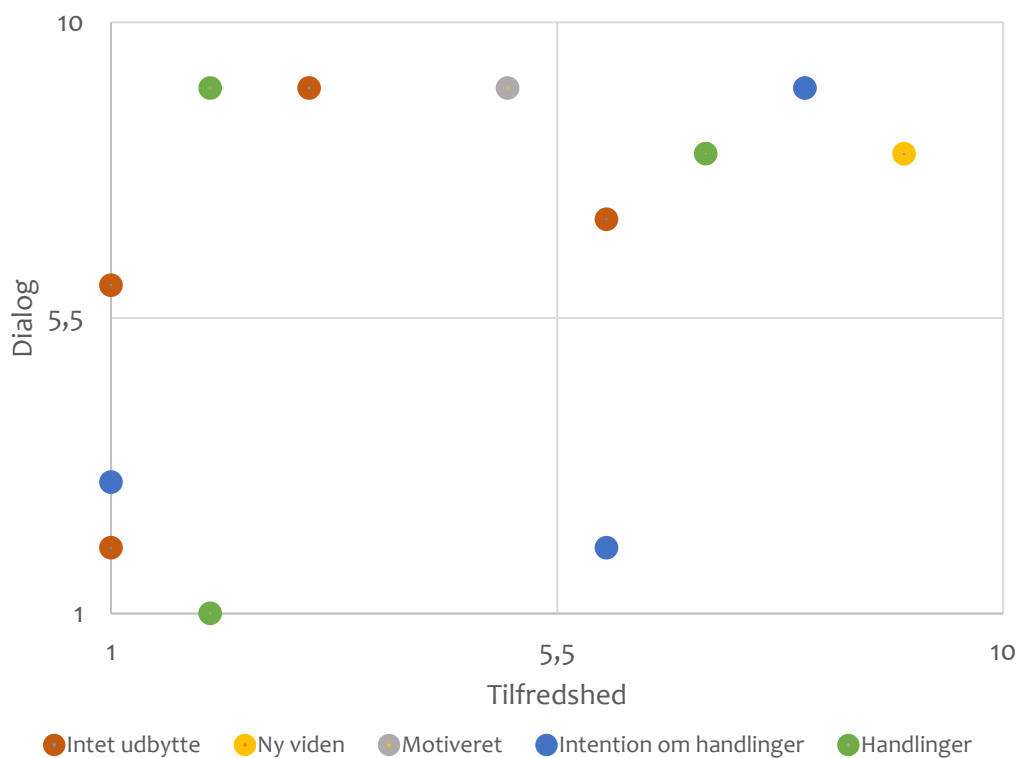
### 3 FIRE BILLEDER AF DET INDLEDENDE DIALOGMØDE

Som en del af analysen af det indledende dialogmøde, som præsenteres i kapitel 3, har evaluator arbejdet med at skabe et overblik over de 12 cases, som indgår i det indledende dialogmøde. Dette er gjort ved at kombinere bygherres vurdering af dialogen i mødet, bygherres vurdering af den samlede tilfredshed med dialogmødet og den umiddelbare effekt af dialogmødet.

Der er i interviewene spurgt direkte til bygherres vurdering af den samlede tilfredshed med det indledende dialogmøde på en skala fra 1 til 10, hvor 1 er lav og 10 høj. Bygherres vurdering af dialogen på mødet er vurderet af evaluator på baggrund af det gennemførte interview og på samme skala. Der er i interviewet spurgt til den umiddelbare effekt af dialogmødet for bygherre inden for cirka 14 dage efter dialogmødet.

I figuren nedenfor er vurdering af dialogen vist på den ene akse og den samlede tilfredshed på den anden akse. Hver case er farvet, alt efter om effekten inden for 14 dage har været, at der er gennemført handlinger, bygherre har intention om handlinger, er blevet motiveret, har fået ny viden og accept, eller om der intet udbytte er. De fem niveauer opfattes som en skala, hvor intet udbytte ligger lavest, dernæst viden og accept, motivation, intention om handlinger højere og handlinger højest. I flere cases kan bygherre fx både være blevet motiveret i forhold til et emne og have handlet i forhold til et andet, her er det handling, der som det højeste på skalaen er registreret.

Figur 3.1: Indledende dialogmøde  
Dialog, tilfredshed og effekt



De 12 cases med indledende dialogmøde er som beskrevet i metodeafsnittet ikke nødvendigvis repræsentative. I figuren er det derfor en pointe i sig selv, at der ligger cases i alle 4 felter, men ikke hvor mange cases, der ligger i det enkelte felt.

Figuren viser først og fremmest, at der blandt de 12 cases i undersøgelsen ikke er en systematisk sammenhæng mellem vurdering af dialog og vurdering af samlet udbytte.

- I øverste højre hjørne er placeret cases, hvor der er en høj vurdering af dialog og en høj vurdering af samlet udbytte.
- I øverste venstre hjørne er placeret cases, hvor der er en høj vurdering af dialog og en lav vurdering af samlet udbytte.
- I nederste højre hjørne er placeret cases, hvor der er en lav vurdering af dialog og en høj vurdering af samlet udbytte.
- I nederste venstre hjørne er placeret cases, hvor der er en lav vurdering af dialog og en lav vurdering af samlet udbytte.

Der er generelt en stor spredning af den højeste effekt over alle 4 felter, hvilket peger på, at der ikke er en systematisk sammenhæng mellem vurdering af dialogen på mødet, tilfredsheden med mødet og den umiddelbare effekt.

Følgende tendenser kan dog aflæses:

- I øverste højre hjørne (høj tilfredshed, god dialog) findes kun en case, hvor der ikke har været et udbytte.
- Intet udbytte synes at være knyttet mest til lav tilfredshed (og til god dialog).

### 3.1 Billeder af det indledende dialogmøde

I det følgende præsenteres 4 billeder af det indledende dialogmøde, et billede for hver kvadrant fra figur 3.1. Den case, som præsenteres inden for den enkelte kvadrant, er ikke repræsentativ for kvadranten, men valgt, fordi den præsenterer en god fortælling om det indledende dialogmøde inden for kvadranten.

#### God dialog med begrænset udbytte

*I denne case er dialogen god, stemningen er behagelig og bygherren og dennes kolleger er trygge ved at lægge deres arbejdsmiljøudfordringer åbent frem. Udbyttet er imidlertid begrænset. Bygherren oplever, at de tilsynsførende anerkender bygherrens vanskeligheder i projekteringsfasen, men ikke anviser løsninger. Det er en case, hvor bygherrens vidensniveau er højt, og evaluator vurderer, at det er svært for de tilsynsførende at tilføje noget, som bygherren ikke ved i forvejen.*

Dialogmødet kom i stand ved, at den sagsansvarlige tilsynsførende hørte om byggeriet og i og med, at det er en stor bygherre, mente tilsynsførende, at et dialogmøde ville være relevant. Bygherren var glad for at få invitationen, om end det ikke stod helt klart, hvad mødets formål var, idet de modtog et generelt introduktionsbrev, men ingen dagsorden. Bygherren forberedte sig grundigt ved at invitere relevante kolleger fra sin organisation og holde formøde. På mødet var stemningen god, og bygherren oplevede de tilsynsførende som interesserede og anerkendende. Imidlertid undrede det bygherren, at de tilsynsførende ikke havde sat sig ind i byggepladserne på forhånd. Det kom til at betyde, at de brugte tid på at fortælle og forklare faktuelle forhold, hvilket vedkommende fandt ærgerligt. For den tilsynsførende er det en bevidst politik at lade bygherren fortælle om egne pladser for at få bygherren på banen, og tilsynsførende opfattede ikke tiden som spildt.

På mødet var det især bygherrens vanskeligheder med at koordinere i projekteringsfasen, som blev drøftet. Bygherren fortalte, hvad de gjorde og om det, der var svært. De tilsynsførende var anerkendende og lydhøre, men kunne ifølge bygherre ikke tilbyde nogle løsninger. Bygherren beskriver dialogen på denne måde:

*Når vi sagde at det var svært, og at vi var usikre på, hvordan vi skulle gribe det an, fx at vi var usikre på, hvornår man skulle vise sig på tegnestuen, og hvor meget det ville betyde, hvis vi viste os på tegnestuen, så sagde AT, at de var enige i, at det er svært. (Bygherre)*

Bygherrens opfattelse var, at de tilsynsførende ikke vidste mere end dem selv og derfor ikke kunne tilføje noget nyt, derfor var der begrænset udbytte for bygherren. Et eksempel er, at der blev fundet PCB og bly i malingen i en lejlighed, som virksomheden renoverer, og bygherren spurgte tilsynsførende om, hvor de kunne finde beskrivelser af, 'hvor meget de skal gå ind i det'. Der kunne tilsynsførende ikke hjælpe, og det gav bygherren en opfattelse af, at de tilsynsførende ikke kunne tilbyde bygherren ny viden i forhold til det, han allerede vidste.

Bygherren tilkendegav, at hun ikke var blevet inspireret til konkrete handlinger. Den tilsynsførende havde en anden opfattelse af bygherrens udbytte, idet hans oplevelse var, at bygherrens vidensniveau var højt, men at hun og hendes kolleger alligevel fik noget ud af det, fordi de blev mere fokuserede på, hvor problemerne lå.

## God dialog med godt udbytte

*Virksomheden i denne case har en lang forhistorie med Arbejdstilsynet og har fået mange påbud, heraf nogle for forhold som hører under bygherrens pligter. På dialogmødet mødte bygherren de tilsynsførende i en anden rolle, og tilsynsførende kunne guide bygherren til at optimere planlægningen i overleveringsfasen mellem projekteringsfase og byggefase. Begge parter var tilfredse med at kunne være konstruktive og forebyggende, og bygherren blev inspireret til flere handlinger, som vedkommende efterfølgende satte i værk.*

Denne case er et eksempel på, at dialogmøder kan noget, som et tilsyn ikke kan, ved at hjælpe bygherrer til at gøre det bedre, end de hidtil har formået.

Dette dialogmøde kom i stand, fordi virksomheden har fået mange påbud på områder, som hører under bygherrens pligter. De tilsynsførende forberedte sig grundigt og signalerede klart over for bygherre, at dialogmødet var en anderledes indsats, hvor der ikke ville blive givet påbud. Derfor fravalgte de tilsynsførende også en rundgang. Bygherren var positivt indstillet, vedkommende var træt af de mange påbud og forstod, at dette møde ville være konstruktivt og fremadrettet.

Der var god stemning og en god dialog på mødet. Som eksempel fortalte bygherren:

*De kastede nogle bolde op, og så drøftede vi dem. Jeg havde fx nogle argumenter for, hvorfor jeg ikke lige kunne se, hvorfor det skulle passe ind i vores sammenhæng. Og så prøvede vi at drøfte dem sådan lidt frem og tilbage. (Bygherre)*

Bygherren oplevede dermed, at de tilsynsførende var lydhøre over for vedkommendes virkelighed. Denne drøftelse gav bygherren en ny forståelse for vigtigheden af koordinering og også konkrete ideer til andre måder at gøre tingene på. Et eksempel er, at bygherren fik information om, at det er muligt at bestille byggemateriale i kundedefinerede størrelser frem for hele paller. Dette gør, at de undgår at skulle bære overskydende materialer ud og får et bedre flow i processen. Efter mødet har bygherren bestilt en planlægningstavle, så der kom-



mer bedre overblik over materialebehovet i de forskellige faser af byggeriet. Bygherren accepterede også, at det fremover er nødvendigt at opsætte fuldt stillads ved pudsning af facader, selvom bygherren synes, det er upraktisk.

Bygherren tilkendegiver, at han godt kendte reglerne i forvejen, men at han fik en større forståelse for arbejdsmiljøkoordinering i projekteringsfasen og samtidig konkrete ideer til forbedring af arbejdsmiljøet i byggefasen. Den tilsynsførende tegner et lignende billede af mødet og bygherrens udbytte. Den tilsynsførende fortalte, at bygherren havde viden om gældende regler på forhånd, men at denne gennem dialogmødet var blevet klogere på bygherrens ansvar og rolle. Den tilsynsførende tilkendegiver også, at dette udbytte næppe var opnået alene med det pågældende dialogmøde. Hun vurderede, at udbyttet er et resultat af både de tilsyn og dialogmødet, som virksomheden har været igennem med Arbejdstilsynet.

### Begrænset dialog med godt udbytte

*Denne case er kendetegnet ved, at begge parter vurderer, at der ikke var den tilsigtede dialog på mødet, men alligevel fik bygherren ny viden, ny accept af sin rolle og havde intentioner om at sætte handling i værk som følge af mødet.*

Casen er et eksempel på en bygherre med et forholdsvis lille kendskab til bygherrens ansvar og pligter, hvor det alligevel lykkedes de tilsynsførende at flytte bygherren i en god retning. Det lykkedes på trods, eller på grund af, at de tilsynsførende måtte afvige fra kvalitetsproceduren og improvisere for at komme bygherrens behov i møde.

Mødet kom i stand ved, at den tilsynsførende besøgte en af virksomhedens byggepladser og efterfølgende tog kontakt til bygherrerådgiver, som derefter kontaktede driftschefen hos bygherre. Men hvem der præcis var bygherren, var det ikke så let at få rede på, og driftschefen inviterede hele projektgruppen på 8-9 personer til at deltage i mødet. Flere af deltagerne havde bygherreansvar, idet det er en virksomhed med mange mindre projekter.

Mødet kom lidt famlende i gang. Deltagerne var afventende, de forventede, at Arbejdstilsynet ville holde et oplæg, mens de tilsynsførende forventede, at det ville være et dialogmøde, hvor de tog udgangspunkt i eksempler, som deltagerne fremlagde, men deltagerne havde ikke umiddelbart nogen eksempler. Efter en snak frem og tilbage spurgte deltagerne, om Arbejdstilsynet havde noget, de kunne fremlægge, og den ene tilsynsførende fandt et oplæg på et USB-stik, som de så fremlagde.

Bygherres pligter og ansvar blev gennemgået på et meget generelt niveau, og deltagerne spurgte ind undervejs. Fokus var på koordinering i projekteringsfasen, som bygherre ikke tidligere havde haft fokus på.

Det blev ikke en dialog efter kvalitetsproceduren, men bygherren vurderede, at det var fint nok i forhold til deres viden, som bygherren forklarede:

*Det blev ikke sådan en voldsom levende dialog, men igen hvis man ikke føler, man har den store viden, er man måske ikke klar til den store dialog. (Bygherre)*

Bygherren fik ny viden såvel som accept af bygherreansvaret som følge af mødet, som det ses af bygherrens svar på evaluators spørgsmål om udbyttet:

*At vi skulle have nogle skabeloner for PSS og stille krav til vores rådgivere, når det er dem, der laver PSS – altså en liste over, hvordan vi gerne vil have det. Indtil nu har vi nok tænkt, at det var rådgiver, der havde bedst forstand på PSS, og at vi ikke havde viden til det. Men det er jo vores ansvar i sidste ende. (Bygherre)*

Bygherren fortalte også, at de har intentioner om at uddanne en koordinator til projekteringsfasen, og at det er et emne, som de ikke havde fokus på inden dialogmødet.

### Begrænset dialog med begrænset udbytte

*I denne case står det ikke klart for bygherren, hvad formålet med mødet er. Bygherren har en forventning om, at Arbejdstilsynet vil være en sparringspartner og give konkrete værktøjer, mens de tilsynsførende bevidst holder snakken på et abstrakt niveau. Derfor oplever bygherren ikke, at der er tale om dialog. Han foretager ikke konkrete ændringer som følge af mødet.*

Denne case er et eksempel på en bygherre, som ikke kender sin rolle, og hvor de tilsynsførende ikke formår at ændre nævneværdigt på dette i løbet af mødet.

Bygherren var tilfældigt udvalgt, kontakten kom i stand ved, at bygherren blev ringet op. Bygherren modtog ikke en dagsorden forud for mødet, og det stod ikke klart for denne, hvad mødets formål var forud for mødet. Bygherren vidste, at det ikke var et tilsyn, og at der ville være fokus på bygherrens ansvar - vedkommende forventede derfor, at de tilsynsførende ville være sparringspartnere og tilbyde løsninger.

Bygherren oplevede de tilsynsførende som medspillere og følte, at de kunne tale åbent, men alligevel vurderede bygherren dialogens kvalitet forholdsvis lavt, fordi de tilsynsførende afslog at kommentere direkte på bygherrens medbragte Plan for sikkerhed og sundhed. Bygherren sad tilbage med fornemmelsen af at have fået et standardforedrag. Den tilsynsførende på sin side havde en oplevelse af, at bygherren og dennes rådgiver var svære at få i spil på grund af usikkerhed, og at det gik tungt med dialogen. Evaluatoren vurderer, at tilsynsførende afholdt sig fra at give konkret feedback, fordi hun ikke ville risikere, at bygherren opfattede det som en blåstempling.

Ifølge bygherren har udbyttet af dialogmødet været begrænset. Han har ikke sat nogle konkrete handlinger i gang og tilkendegiver, at det skyldes, at han ikke fik nogle konkrete værktøjer, hverken på mødet eller efterfølgende, som det fremgår af følgende citat:

*Jeg savner, at de skulle komme med nogle værktøjer. Jeg mangler en opfølgning fra deres side. De talte om nogle hjemmesider, hvor de ville sende links, men det har de ikke gjort. Hvis de havde gjort det, kunne jeg selv finde ud af det. Jeg kunne godt tænke mig en vejledning til, hvordan man bygger en plan om sikkerhed og sundhed op i projekteringsfasen. (Bygherre)*

Evaluatoren fik indtryk af, at bygherren ikke kender sit ansvar, og at det heller ikke lykkedes de tilsynsførende at flytte bygherrens opfattelse, som er, at de benytter sig af en bygherrerådgiver, så de har en forståelse af, at de har gjort deres. Citatet afspejler en passiv tilgang til bygherreansvaret.

## 4 DET INDLEDENDE DIALOGMØDE

Det første element i den samlede indsats er det indledende dialogmøde. Både dialog og dialogens indhold er vigtige for bygherrens oplevelse af mødet og efterfølgende umiddelbare effekt.

Selve dialogen på det indledende dialogmøde formodes at have betydning for, i hvilket omfang bygherren tager imod den viden og motivation, som den tilsynsførende søger at afsende. Dialogen har ligeledes betydning for, om bygherre opnår ny viden, bliver motiveret og får en intention om at handle.

En vigtig faktor for bygherrens oplevelse af dialogmødets indholdsmæssige kvalitet er den tilsynsførendes lydhørhed og evne til at tilpasse mødets indhold til bygherrens forudgående viden og virkelighed. En anden faktor er, at bygherren skal føle sig mødt og hørt, og at bygherren får en oplevelse af, at de tilsynsførende forstår at sætte sig ind i bygherrens perspektiv.

### 4.1 Konklusion

Det indledende dialogmøde er i de fleste tilfælde blevet sat i stand som resultat af, at den tilsynsførende har besøgt en af bygherrens byggepladser i forbindelse med et tilsyn. Den tilsynsførende vælger at tilbyde bygherren et indledende dialogmøde enten på grund af, at bygherren er en flergangsbygherre, eller fordi de observerer forhold på pladsen, hvor den tilsynsførende vurderer, at bygherren ville have brug for at få opgraderet viden om bygherrens ansvar og pligter i forhold til sikkerhed og sundhed.

De tilsynsførende angiver, at de har sendt et anmelderbrev, hvori der er præciseret en dagsorden, og Arbejdstilsynets sagssystem viser, at der er afsendt dagsorden i 11 ud af 12 cases. Kun få bygherrer angiver, at de har modtaget en dagsorden i forbindelse med invitationen til dialogmødet. Den oplevede mangel på en dagsorden, og at de tilsynsførende har den forventning, at det skal være en *"fri snak"*, medfører, at starten på mødet kan være præget af den forberedelse eller mangel på samme, parterne har haft inden mødet. Lidt mere end halvdelen af de interviewede bygherrer var ikke helt klar over formålet med dialogmødet. På grund af tidligere erfaringer med Arbejdstilsynet var der flere af disse, der troede, at dialogmødet var på grund af tidligere påbud, mens andre troede, at Arbejdstilsynet ville komme og holde oplæg for at vise, hvorledes man kunne arbejde sammen. En del invitationer til dialogmøder er ikke sket direkte til bygherre, men er fx gået gennem koordinator, som er blevet bedt om at invitere bygherre. Evaluator vurderer, at Arbejdstilsynet med fordel kan arbejde med at sikre, at invitationen til dialogmødet foregår direkte til bygherre samt at arbejde med at finde en måde, hvor det sikres, at dagsorden når frem til bygherre.

Ifølge kvalitetsproceduren om det indledende dialogmøde er andet punkt på dagsordenen *'Kort rundgang på byggepladsen'*. De fleste dialogmøder finder sted på bygherrens kontor, og der er ikke inkluderet rundring på disse dialogmøder. Færre dialogmøder finder sted på en byggeplads, og her foregår der som regel en rundring enten før eller efter dialogmødet. Flere tilsynsførende angiver, at det giver bedre mulighed for at tale *"generelt og overordnet"*, når møderne foregår på bygherrens kontor, da det også er bygherrens *"hjemmebane"*. Evaluator vurderer, at det giver god mening at afholde møderne hos bygherre for at opnå optimale forhold til at kunne etablere dialog om generelle aspekter ved bygherrens overordnede ansvarsområder.

Til trods for, at bygherrenes forventninger til mødet var meget forskellige, var alle bygherrer positive og imødekommende over for initiativet til dialogmødet uanset, hvilken forståelse

de havde af formålet. I de fleste tilfælde er det, både ifølge bygherren og den tilsynsførende, de rigtige deltagere fra bygherrens side, der møder op til dialogmødet. I få tilfælde er der enten alt for mange deltagere i dialogmødet, som gør det svært at føre dialog, eller bygherrepræsentanten har fx ikke deltaget i projekteringsfasen, og deltagersammensætningen gør det svært at gennemføre et dialogmøde, som følger indholdet i kvalitetsproceduren.

Indholdet af dialogmøderne har i alle cases været forhold vedrørende sikkerhed og sundhed i byggefasen. Her har konkrete forhold på byggepladsen været genstand for diskussion, såsom adgangsveje, fælles sikkerhedsforanstaltninger m.m. Derudover har der på de fleste dialogmøder også været fokus på aspekter af Plan for sikkerhed og sundhed i projekteringsfasen og overlevering mellem projekteringsfase og byggefase.

Overordnet er bygherrerne og de tilsynsførende enige om det indhold, der har været på dialogmøderne. Der, hvor der er størst uoverensstemmelser, er oplevelsen af fokus på projekteringsfasen. De tilsynsførende angiver, at der har været fokus på projekteringsfasen i alle indledende dialogmøder, mens flere bygherrer angiver, at det ikke har været tilfældet. De indfaldsvinkler, som de tilsynsførende har sat fokus på i dialogen om projekteringsfasen, har været arbejdsmiljøkoordinering i projekteringsfasen, koordinatorens rolle og gennemslagskraft og bygherrens ansvar. Evaluators oplevelse er, at de tilsynsførende i vidt omfang har fokus på bygherrens ansvar og forpligtelser i projekteringsfasen, men de har ikke kommet med mere konkrete forslag til, hvordan bygherre kan udmønte sit ansvar. Flere bygherrer har en forventning om, at dialogen omkring bygherres pligter skal være mere konkret.

På de dialogmøder, hvor bygherren angiver, at der ikke har været en dialog om projekteringsfasen, har den tilsynsførende taget udgangspunkt i en konkret byggeplads og har sat fokus på de elementer, der var at påpege på disse pladser. De konkrete problemer, der er talt om, har i nogle tilfælde fået bygherrerne til at handle, og nogle er blevet motiverede til at handle.

Det materiale, de tilsynsførende har henvist bygherren til at søge yderligere oplysninger i, har gennemgående været [www.byggeproces.dk](http://www.byggeproces.dk) og BAR Bygge & Anlægs branchevejledning. Flere bygherrer kendte materialet i forvejen.

De bygherrer, der havde en forventning om at få løsningsforslag og sparring, havde en oplevelse af, at deres forventninger ikke blev indfriet. Nogle bygherrer havde selv formuleret ønsker til samtaleemner, men har en oplevelse af, at de ikke fik respons på disse punkter eller spørgsmål. Der var bygherrer, der havde en forventning om at få præsenteret ny viden inden for arbejdsmiljø, og derfor havde de en forventning om, at Arbejdstilsynet ville komme med et indlæg. Den tilsynsførende havde en forventning om at tage udgangspunkt i virksomhedens egne eksempler.

Langt de fleste bygherrer oplever, at de tilsynsførende møder dem 'i øjenhøjde'. De oplever, at de tilsynsførende skaber dialog ud fra det kompetenceniveau, bygherren og dennes repræsentanter har. Der er dog nogle bygherrer, der oplever de tilsynsførende enten som uforberedte, indbyrdes uenige, at blive talt ned til eller have manglende kompetencer.

Bygherrernes oplevelse af, om der har været dialog på dialogmødet, er vidt forskellig. Flere oplever, at der har været en fin dialog, og flere oplever, at der ikke har været en dialog. Flere tilsynsførende giver udtryk for, at når de har orienteret bygherren om, at formålet med mødet er dialog, så har de en forventning til, at mødets deltagere vil være spørgende og gå ind i dialogen. Ofte bliver denne forventning ikke indfriet, og de tilsynsførende må ty til "standard præsentationer".

En enkelt bygherre giver udtryk for, at dialogformen gjorde, at de var mere åbne om de steder, hvor de ikke levede helt op til lovgivningen, og at det har givet dem lyst til at handle på deres problemer efterfølgende. De havde dog ingen intentioner om handling endnu. En anden bygherre fik under mødet lyst til at synliggøre arbejdsmiljøarbejdet ude på pladserne, men havde ikke besluttet sig endnu om, hvordan han ville gøre det.

Der er ingen direkte sammenhæng mellem det udbytte, bygherren angiver at have fået af det indledende dialogmøde, og den oplevelse, han havde af dialogen. Flere bygherrer, der oplevede en meget fin dialog, angiver ikke at have fået nogen ny viden, mens andre, der oplevede en fin dialog, også fik et udbytte af dialogmødet.

Bygherrerne synes, at de selv har bidraget til at få en åben og fri dialog, og flere bygherrer giver udtryk for, at de er blevet positivt overraskede over den dialog, der blev etableret, hvor de følte sig ligeværdige. Andre bygherrer vurderer, at der overhovedet ikke har været dialog, og at Arbejdstilsynet har været der, 'som de plejer', men blot kalder det noget andet. Evaluator vurderer, at den største udfordring for dialogen mellem Arbejdstilsynet og bygherrerne er deres forskellige opfattelse af, hvad dialog indebærer. Der er bygherrer, der tolker dialog som sparring eller coaching. Der er bygherrer, der tolker dialog som *"lad os lægge alt frem, vi får ingen påbud"*. Der er omvendt tilsynsførende der opfatter dialog som *"gennemgang af regler og nye love"* og der er tilsynsførende, som har en tilgang til dialogmøderne, der viser, at de er *"helt åbne for, hvad bygherren har lyst til at tale om"*. Arbejdstilsynet kan med fordel sætte yderligere fokus på dialogformen over for de tilsynsførende og dermed efterfølgende præcisere over for bygherre, hvad de forstår ved dialog, fx ved brug af eksempler.

Opsamlingen af dialogmødet består ifølge kvalitetsproceduren af en opsamling på mødet og et efterfølgende opsamlingsbrev fra Arbejdstilsynet. Flere tilsynsførende har i interview den opfattelse, at de kun skal sende brevet, hvis der er noget særligt at referere. En opgørelse fra Arbejdstilsynet viser dog, at der er afsendt opsamlingsbreve i 10 ud af 12 cases. Enkelte bygherrer ventede på opsamlingsbrevet, da de oplever, at det er, *"det der gør, at vi kan komme videre"*. Den ene af disse vil aldrig modtage et opsamlingsbrev, da de tilsynsførende har vurderet, at det ikke er nødvendigt. En bygherre er glad for opsamlingsbrevet, mens de resterende bygherrer, der har modtaget opsamlingsbrevet, oplever, at det er et 'standardbrev, der ikke bidrager til yderligere viden', mens nogen mener, at det er decideret dårligt og med ukorrekt indhold. Evaluator vurderer, at Arbejdstilsynet med fordel kan sætte fokus på funktionen af opsamlingsbrevet. Skal det sendes som en dokumentation for, at dialogmødet har fundet sted, hvor helt generelle forhold dokumenteres, eller skal det indeholde et referat af den dialog, der har fundet sted. Når dette er afklaret, vil det være formålstjenligt at fortælle bygherre, hvad han kan forvente af tilbagemelding fra Arbejdstilsynet, og hvornår han kan forvente at modtage brevet.

Uanset hvorledes bygherren har angivet sit udbytte af dialogmødet, rapporterer de tilsynsførende, at dialogmødet i alle casene har påvirket bygherren positivt, og at bygherren har fået et udbytte af mødet i et eller andet omfang.

Da de fleste interview er gennemført inden for en tidsramme af 2 uger efter det indledende dialogmøde, kan det ikke nødvendigvis forventes, at bygherren har nået at handle som en konsekvens af dialogmødet. Der er derfor, udover at spørge om direkte handlinger, sat fokus på, om bygherren har fået ny viden, om dialogmødet har betydet, at bygherren er blevet motiveret til foretage sig noget eller har en intention om at foretage sig noget.

Halvdelen af de bygherrer, der deltog på det indledende dialogmøde, gav udtryk for, at de har fået ny viden. Denne nye viden har for alle bygherrer betydet, at de enten er blevet motiveret til at foretage nye tiltag, har fået nye ideer til at løse udfordringer, har intentioner om

at handle eller har handlet. Alle de bygherrer, som de tilsynsførende ikke havde kendskab til i forvejen, men havde fundet frem til uden udgangspunkt i en konkret byggeplads, angiver, at de fik ny viden på det indledende møde.

Halvdelen af bygherrerne angiver, at de ikke har fået ny viden, de vidste det hele i forvejen. Det er alle bygherrer, som er inviteret til dialogmøde på grund af, at der har været et tilsyn på en plads, og tilsynsførende har vurderet, at et dialogmøde kunne være relevant. Nogle bygherrer angiver ikke at have fået udbytte af dialogen om arbejdsmiljøkoordineringen i projekteringsfasen og reflekterer på forskellig måde over, hvorfor dette er tilfældet. Enten er det, fordi de vidste det i forvejen, eller også er det, fordi de har oplevet, at Arbejdstilsynet ikke har evnet at hjælpe dem med den udfordring, de havde.

På nogle indledende dialogmøder var der fokus på, hvorledes bygherren kunne få fordel af at prioritere bedre planlægning og koordinering i forhold til sikkerhed og sundhed under projektering og i byggefasen. De fleste af disse bygherrer angiver, at de kendte til disse fordele i forvejen. En enkelt bygherre fik ny viden og har anskaffet sig en planlægningstavle med oversigt over materialebestilling og materialeleverance. Bygherren vurderer, at det kan spare nogle produktionsdage i byggeriet.

Det er evaluators vurdering, at de fleste bygherrer i større eller mindre omfang er blevet klarere på deres rolle og ansvar i arbejdsmiljøarbejdet, men der er også bygherrer, som agerer som bygherrer, der uddelegerer ansvaret og dermed synes, at de lever op til deres ansvar. De fleste bygherrer giver udtryk for, at deres egen rolle og ansvar er utrolig vigtig for at forbedre arbejdsmiljøet og forebygge ulykker i byggeribranchen. Der er nogle bygherrer, der angiver, at de kender dette ansvar, men at de også tænker, at der bør være en mere målrettet opdeling af bygherrens og entreprenørens ansvar. Flere bygherrer giver udtryk for, at det vil være formålstjenligt for at opfylde målene i branchen, at der skabes et ligeværdigt samarbejde mellem bygherrerne og Arbejdstilsynet. Bygherrer, som udtrykker, at de er blevet mere bevidste om deres bygherreansvar, peger fx på, at de er blevet opmærksomme på at få arbejdsmiljø ind i projekteringsfasen, at de ikke er ansvarsfrie, selvom de har 'købt' en professionel rådgiver, at de har ansvar for at følge op på rådgivernes arbejde i forhold til arbejdsmiljøarbejdet og har fået skærpet opmærksomhed på sikkerhed og sundhed i udbudsfasen.

Bygherrerne accepterer generelt de emner og problemstillinger, som Arbejdstilsynet tager op på de indledende dialogmøder. Dette skal ses i sammenhæng med, at de tilsynsførende generelt er opmærksomme på ikke at være fingerpegende, og det er evaluators vurdering, at det bidrager til, at bygherrerne accepterer og anerkender de budskaber, som de tilsynsførende kommer med. Nogle bygherrer opfatter dialogmødet som en reminder, og andre oplever, at de tilsynsførende anerkender deres arbejde i forhold til arbejdsmiljøet, hvilket igen bidrager til bygherrens accept af Arbejdstilsynet. En bygherre anerkendte ikke opfølgingsbrevet, som konkretiserede, hvad han som bygherre skulle gøre efterfølgende.

Nogle bygherrer giver udtryk for, at de har en intention om at handle på nogle af de områder, der har været dialog omkring. Enkelte på grund af ny viden og nye ideer, og enkelte som et resultat af, at deres opmærksomhed på sikkerhed og sundhed allerede i projekteringsfasen er blevet skærpet. En enkelt bygherre angiver, at han ikke har fået ny viden, men har fået skærpet opmærksomheden på sikkerhed og sundhed allerede i udbudsfasen, hvilket har betydet, at han har en intention om at sikre det i de kommende udbud. En enkelt bygherre har intention om, at næste gang han skal ansætte en arbejdsmiljøkoordinator, vil han se mere kritisk på dennes erfaringer og på, hvilke projekter denne har koordineret tidligere.

Få bygherrer har handlet som et resultat af dialogmødet. Handlingerne har været fra at løse de konkrete forhold, der blev peget på under runderingen på byggepladsen, at gå i dialog med den projekterende om, at der skal være fokus på koordineringen i den indledende fase, til at ændre procedure for bygherremødet således, at ulykker og sikkerhed er på dagsordenen hver gang.

En bygherre fik under det indledende dialogmøde nye ideer til en planlægningstavle med oversigt over byggeprocessen, materialeleverance og ansvarlig for materialebestilling. Planlægningstavlen er anskaffet, og bygherren vurderer, at det kan spare nogle produktionsdage i byggeriet.

## 4.2 Formen og indholdet på det indledende dialogmøde

### Etableringen af det indledende dialogmøde

Årsagen til, at det indledende dialogmøde er blevet sat i stand, skyldes i de fleste tilfælde, at den tilsynsførende har besøgt en af bygherrens byggepladser. Den tilsynsførende vælger at tilbyde bygherren et indledende dialogmøde, enten på grund af, at bygherren er en flergangsbygherre, eller fordi de observerer forhold på pladsen, der af de tilsynsførende vurderes til, at bygherren har brug for at få opgraderet sin viden om bygherrens ansvar og pligter i forhold til sikkerhed og sundhed. Samtidigt er der flere af de tilsynsførende, der giver udtryk for, at det er *"nemmere at henvende sig, når der foreligger en konkret situation"*. I nogle tilfælde har henvendelsen fra den tilsynsførende været til en entreprenør eller en driftsleder eller byggeleder.

I få tilfælde har den tilsynsførende 'fundet' bygherren ved at søge på nettet eller på anden måde finde frem til en bygherre uden, at der er en konkret byggeplads som udgangspunkt.

I de fleste tilfælde er det, både ifølge bygherren og den tilsynsførende, de rigtige deltagere fra bygherrens side, der møder op til dialogmødet.

Kun få bygherrer angiver, at de har modtaget en dagsorden i forbindelse med invitationen til dialogmødet, hvilket får nogle bygherrer til at udarbejde en dagsorden selv. De tilsynsførende angiver, at de har sendt et anmelderbrev, hvori der er præciseret en dagsorden, og ifølge Arbejdstilsynets registreringer er der afsendt dagsordenen i 11 ud af 12 cases.

Det er kun i de tilfælde, hvor den tilsynsførende har en forforståelse af, at bygherren er *"svær at nå"* eller, at der er mange ulykker på bygherrens pladser, at de forbereder sig. De fleste tilsynsførende møder blot op til mødet og arbejder på at få en dialog i gang.

### Indholdet og gennemførelsen af det indledende dialogmøde

De fleste dialogmøder finder sted på bygherrens kontor, og der er ikke inkluderet rundering på disse dialogmøder. Få dialogmøder finder sted på byggepladsen, og her foregår der som regel en rundering enten før eller efter dialogmødet.

På enkelte indledende dialogmøder har deltagerne ikke været de 'rigtige personer' fra bygherrens side. På et enkelt møde mødte bygherren op med 33 personer, og på et andet møde var der kun bygherrerepræsentanter til stede, der havde ansvar for byggefasen.

Indholdet af dialogmøderne har i alle cases været konkrete forhold vedrørende sikkerhed og sundhed i byggefasen. Her har konkrete forhold på byggepladsen været genstand for diskussion, såsom adgangsveje, fælles sikkerhedsforanstaltninger m.m.

På de fleste dialogmøder har dialogen også indeholdt aspekter af sikkerhed og sundhed i projekteringsfasen og overlevering mellem projekteringsfase og udførelsesfase. Det var enten en dialog Arbejdstilsynet selv tog op eller et område, bygherre selv tog op, da det oplevedes som svært. På de fleste dialogmøder valgte de tilsynsførende at gennemføre dialogmødet ud fra et overordnet generelt forebyggelsesperspektiv og ikke ud fra en konkret byggeplads, uanset hvor mødet blev afholdt. Enkelte dialogmøder, der fandt sted på byggepladsen, kom næsten udelukkende til at omhandle konkrete forhold i byggefasen.

På nogle indledende dialogmøder var der fokus på, hvorledes bygherren kunne få fordel af at prioritere bedre planlægning og koordinering i forhold til sikkerhed og sundhed både under projektering og i byggefasen.

Nedenstående er en liste over emner relateret til bygherreansvaret, som der har været fokus på i det indledende dialogmøde.

**TABEL 4.1: EMNER INDLEDENDE DIALOGMØDE, BYGHERREANSVAR**

- *Plan for sikkerhed og sundhed*
- *Arbejds miljøet i projekteringsfasen*
- *Arbejds miljøkoordinatorens rolle og beføjelser*
- *Ulykkesstatistikker og hyppigste forebyggelige ulykkesårsager*
- *Fokus på bygherrens pligter*
- *Farligt arbejde*
- *Anmeldelser af byggepladser*
- *Arbejds miljø og økonomi*
- *Synliggørelse af arbejds miljøarbejdet på pladserne*
- *Synliggørelse af arbejds miljøet i projekteringsfasen*
- *Fokus på førulykker*
- *Uddannelse af udenlandske håndværkere*

Det materiale, de tilsynsførende har henvist byggeherren til at søge yderligere oplysninger i, har gennemgående været [www.byggeproces.dk](http://www.byggeproces.dk) og BAR Bygge & Anlægs branchevejledninger. I enkelte tilfælde har de tilsynsførende haft eksempler med fra en stort byggeri, men med speciel karakter. Der anvendes i nogle tilfælde en PowerPoint-præsentation under dialogmødet.

### Opsamling på det indledende dialogmøde

Halvdelen af bygherrerne har modtaget et opsamlingsbrev fra Arbejdstilsynet. Enkelte af de bygherrer, der ikke har modtaget opsamlingsbrev, vil heller ikke komme til at modtage et, da de tilsynsførende har vurderet, at det ikke er nødvendigt.

## 4.3 Bygherrens oplevelse af det indledende dialogmøde

### Oplevelse af etableringen af dialogmødet

Lidt mere end halvdelen af de interviewede bygherrer var ikke helt klar over formålet med dialogmødet. På grund af tidligere erfaringer med Arbejdstilsynet var der flere af disse, der troede, at dialogmødet var på grund af tidligere påbud, mens andre troede, at Arbejdstilsynet ville komme og holde oplæg for at vise, hvorledes man kunne arbejde sammen.

Alle bygherrer var positive og imødekommende over for initiativet til dialogmødet uanset, hvilken forståelse de havde af formålet. Forventningerne til mødet var meget forskellige, lige



fra, at bygherren tænkte, ”fint jeg ved, at der ikke bliver givet påbud” til ”det bliver godt at få ny viden om arbejdsmiljø i byggeprocessen”, og ”nu kan jeg få sparring og løsningsforslag på de problemstillinger, jeg har”.

Halvdelen af bygherrerne havde forberedt sig til dialogmødet ved enten at diskutere med kolleger, hvad de ville have en dialog omkring på mødet, eller ved åbent at invitere alle, der kunne have gavn af at deltage på mødet. Nogle bygherrer samlede informationsmateriale sammen om deres egen byggeproces således, at de kunne fremlægge det på mødet.

## Oplevelse af indholdet af dialogmødet

Da der oftest ikke var en dagsorden at starte mødet ud fra, blev starten af mødet præget af den forberedelse, eller mangel på samme, parterne har haft inden mødet. Hvor bygherren har forberedt sig og selv formuleret ønsker til samtaleemner, har de en oplevelse af, at de ikke fik respons på disse punkter/spørgsmål. De tilsynsførende vurderer i disse tilfælde, at det er en bygherre, der har styr på tingene, og da Arbejdstilsynets rolle ikke er rådgivning, glider de af på spørgsmålene.

Under enkelte dialogmøder havde de 2 tilsynsførende ikke afklaret deres roller, enten på grund af tidligere fælles erfaringer eller vikardækninger, og opstarten oplevedes ikke optimal for bygherren. De tilsynsførende har en opfattelse af, at disse situationer ikke blev bemærket af bygherren, men det blev de.

De bygherrer, der havde en forventning om at få løsningsforslag og sparring, havde en oplevelse af, at deres forventninger ikke blev indfriet:

*Jeg havde måske en forventning om noget mere sparring, fordi de selv havde henvendt sig. (Bygherre)*

Der var bygherrer, der havde en forventning om at få præsenteret ny viden inden for arbejdsmiljø og derfor havde en forventning om, at Arbejdstilsynet ville komme med et indlæg. Den tilsynsførende havde modsat en forventning om at tage udgangspunkt i virksomhedens egne eksempler. Disse virksomheder oplever starten på møderne svære, men vurderer mødet generelt som fint:

*Selvom det kom lidt skævt i gang, så oplever jeg, at de kom igennem det, de skulle. Jeg oplever, at vi havde mere behov for viden og information end dialog i forhold til det vidensniveau, som vi har. (Bygherre)*

Overordnet er bygherrerne og de tilsynsførende enige om, hvilket indhold dialogmødet havde. Der, hvor der er størst uoverensstemmelser, er oplevelsen af fokus på projekteringsfasen. De tilsynsførende angiver, at der har været fokus på projekteringsfasen i alle indledende dialogmøder, mens flere bygherrer angiver, at det ikke har været tilfældet.

Udsagn fra samme dialogmøde:

*Vi kom ikke så meget ind på P-fasen, og vi spurgte ikke ind til det. De spurgte ikke meget ind til P-fasen, og efterfølgende er det det, jeg savner. (Bygherre)*

*Vi fik gennemgået, det vi ville. (Tilsynsførende)*

På de indledende dialogmøder, hvor der var fokus på, hvorledes bygherren kunne få fordel af at prioritere bedre planlægning og koordinering i forhold til sikkerhed og sundhed under projektering og i byggefasen, var det kun for en enkelt bygherre ny viden, mens resten angiver, at det vidste de i forvejen.

## Oplevelse af dialogen på dialogmødet

Bygherrernes oplevelse af, om der har været dialog på dialogmødet er vidt forskellig. Flere oplever, at der har været en fin dialog, og flere oplever, at der ikke har været en dialog.

Langt de fleste bygherrer oplever, at de tilsynsførende møder dem ”i øjenhøjde”. De oplever, at de tilsynsførende skaber dialog ud fra det kompetenceniveau, bygherren og dennes repræsentanter har. Der er dog nogle bygherrer, der oplever de tilsynsførende enten som uforberedte, indbyrdes uenige, at blive talt ned til, eller have manglende kompetencer.

Flere tilsynsførende giver udtryk for, at det er vigtigt, at dialogmøderne bliver så uformelle som muligt, så de indleder ofte mødet med at sige, at de ikke kommer for at give påbud, men gerne vil have en uformel dialog om bygherrens ansvar og pligter.

Bygherrerne synes, at de selv har bidraget til at få en åben og fri dialog, og flere bygherrer giver udtryk for, at de er blevet positivt overraskede over den dialog, der blev etableret, hvor de følte sig ligeværdige. Andre bygherrer vurderer, at der overhovedet ikke har været dialog, at Arbejdstilsynet har været der, ’som de plejer’, men blot kalder det noget andet.

Flere tilsynsførende giver udtryk for, at når de har beskrevet, at formålet med mødet er dialog, så har de en forventning til, at virksomhedens deltagere vil være spørgende og gå ind i dialogen. Ofte bliver denne forventning ikke indfriet, og de tilsynsførende må ty til ”standard præsentationer”.

Udsagn fra samme dialogmøde:

*Vi havde forskellige forventninger, og det lykkedes ikke for os at få skabt opbakning til, at mødet skulle være et dialogmøde. Vi var ikke forberedt på, at mødets formål og form ikke var forstået/formidlet eller på deltagergruppens forskellighed. Deltagerne forventede et informationsmøde med mulighed for at stille spørgsmål, og efter at have spurgt ind til deltagerens eksempler uden af få noget tilbage, gav vi deltagerne det, de forventede. (Tilsynsførende)*

*Der var da lidt dialog indimellem - vi havde da nogle spørgsmål, men dialogen var ikke sprudlende. Stemningen og tonen var fin. (Bygherre)*

Den største udfordring for dialogen mellem Arbejdstilsynet og bygherrerne er deres opfattelse af, hvad dialog indebærer. Der er bygherrer, der tolker dialog som sparring eller coaching. Der er bygherrer, der tolker dialog som, ”lad os lægge alt frem, vi får ingen påbud”. Der er omvendt tilsynsførende, der opfatter dialog som ”gennemgang af regler og nye love”. Der er tilsynsførende, der har en tilgang til dialogmøderne, der viser, at de er ”helt åbne for, hvad bygherren har lyst til at tale om”.

Udsagn fra samme dialogmøde:

*Det er ikke en dialog, men det er et serviceeftersyn. (Bygherre)*

*Det var en fin dialog. (Tilsynsførende)*

## Oplevelse af opsamlingen af dialogmødet

Opsamlingen af dialogmødet består ifølge kvalitetsproceduren af en opsamling på mødet og et efterfølgende opsamlingsbrev fra Arbejdstilsynet. Ifølge Arbejdstilsynets opgørelser er der afsendt opsamlingsbrev i 10 ud af 12 cases. Afslutningen på selve mødet består for nogle dialogmøders vedkommende i en opsummering af, hvad dialogen har handlet om, og en opsummering af, hvad bygherren har fået af tanker og lyst til nye handlinger. Nogle dialogmøder afsluttes blot med, at ”tiden er gået, og vi har nået, hvad vi ville”.

Flere bygherrer kan huske, at Arbejdstilsynet har nævnt, at de ville få et opsamlingsbrev. På interviewtidspunktet var der under halvdelen, der havde modtaget dette. Enkelte bygherrer ventede på opsamlingsbrevet, da de oplever, at det er ”det, der gør, at vi kan komme videre”. Den ene af disse vil aldrig modtage et opsamlingsbrev, da de tilsynsførende har vurderet, at det ikke er nødvendigt:

*Jeg sidder derfor med en fornemmelse af at mangle ’opskriften’ på, hvordan vi kommer videre. (Bygherre)*

En bygherre giver udtryk for, at han er glad for, at der i opsamlingsbrevet er givet ros til det arbejde, der er udført, hvilket ikke blev nævnt på dialogmødet. De resterende bygherrer, der har modtaget opsamlingsbrevet, oplever, at det er et ’standardbrev, der ikke bidrager til yderligere viden’, mens nogen mener, at det er decideret dårligt og med ukorrekt indhold:

*Det fylder ingenting. Jeg havde håbet, det havde været mere uddybende. (Bygherre)*

*Jeg blev skuffet over opsamlingsbrevet. Jeg havde forventet, at den ros, som blev givet på mødet, også kom til at fremgå af opsamlingsbrevet. Jeg oplevede, at jeg i opsamlingsbrevet blev hængt op på en præcisering af PSS, som jeg ikke havde sagt, at jeg ville gøre. (Bygherre)*

#### **4.4 Den umiddelbare effekt hos bygherren af det indledende dialogmøde**

Uanset hvorledes bygherren har angivet sit udbytte af dialogmødet, rapporterer de tilsynsførende, at dialogmødet i alle casene har påvirket bygherren positivt, og at han har fået et udbytte af mødet i et eller andet omfang. Der er flere eksempler på nedenstående citat.

Udsagn fra samme dialogmøde:

*Godt med en ’reminder’. Jeg vidste det i forvejen. (Bygherre)*

*Han fik noget ud af, hvad reglerne er, og hvad han skal have fokus på. Han har flyttet sig efter mødet. (Tilsynsførende)*

Da de fleste interview er gennemført inden for en tidsramme af 2 uger efter det indledende dialogmøde, har bygherren ikke nødvendigvis nået at handle som en konsekvens af dialogmødet på interviewtidspunktet. Udover at spørge om direkte handlinger, har vi derfor også set på, om bygherren har fået ny viden, har fået større forståelse for sin rolle, har oplevet dialogmødet, så han er blevet motiveret til foretage sig noget eller har en intention om at foretage sig noget.

#### **Ny viden**

Halvdelen af de bygherrer, der deltog på det indledende dialogmøde, gav udtryk for, at de har fået ny viden. Denne nye viden har for alle bygherrer betydet, at de enten er blevet motiverede til at foretage nye tiltag, har fået nye ideer til at løse udfordringer, eller har intentioner om at handle eller har handlet:

*Vi fik skærpet opmærksomheden på sikkerhed og sundhed allerede i udbudsfasen, og at det er vores ansvar. (Bygherre)*

Alle de bygherrer, som de tilsynsførende ikke kendte i forvejen, men har fundet på nettet, angiver, at de fik ny viden på det indledende møde.

Halvdelen af bygherrerne har ikke fået ny viden, men rapporterer, at de vidste det hele i forvejen. Det er alle bygherrer, som de tilsynsførende har udpeget på grund af manglende forhold på en af bygherrens pladser. Nogle af disse bygherrer oplever ikke at have fået udbytte af dialogen om arbejdsmiljøkoordineringen i projekteringsfasen og reflekterer på forskellig måde over hvorfor. Enten er de, fordi de vidste det i forvejen, eller også er det, fordi de har oplevet dette som en udfordring, som Arbejdstilsynet ikke har evnet at hjælpe dem med:

*Vi kom ikke så meget ind på projekteringsfasen, og vi spurgte ikke ind til det. De spurgte ikke meget ind til projekteringsfasen, og efterfølgende er det det, jeg savner. (Bygherre)*

*Vi vil gerne sætte fokus på koordinering under projekteringen, så koordineringen kommer med helt fra start. Vi blev ikke flyttet over et sted, hvor vi ved mere, har fået nye ideer eller er blevet endnu mere motiverede. (Bygherre)*

*Når vi sagde, at det var svært med koordineringen i den projekterende fase, og at vi var usikre på, hvordan vi skulle gribe det an, at vi var usikre på, hvornår man skulle vise sig på tegnestuen, og hvor meget det ville betyde, hvis vi viste os på tegnestuen, så sagde Arbejdstilsynet, at de var enige i, at det er svært. Arbejdstilsynet kender heller ikke til at projektere byggerier. (Bygherre)*

På de få dialogmøder, hvor bygherren refererer, at der ikke har været en dialog om projekteringsfasen, har den tilsynsførende taget udgangspunkt i en konkret byggeplads og har sat fokus på de elementer, der var at påpege på disse pladser. Der har altså været fokus på byggefasen. Dette har fået bygherrerne til at handle, og de er blevet motiverede til at handle for at løse de konkrete problemer:

*Vi har løst de konkrete forhold, der blev peget på under runderingen. (Bygherre)*

På det dialogmøde, hvor bygherren fik ny viden om sine fordele ved at fokusere på, hvorledes han kunne få fordel af at prioritere bedre planlægning og koordinering i forhold til sikkerhed og sundhed under projektering og i byggefasen, har han anskaffet sig en planlægnings-tavle med oversigt over materialebestilling og materialeleverance. Bygherren vurderer, at det kan spare nogle produktionsdage i byggeriet.

## Større forståelse for bygherrens rolle i arbejdsmiljøarbejdet

Det er evaluators vurdering, at det indledende dialogmøde har bidraget til, at de fleste bygherrer i større eller mindre omfang er blevet mere klare på deres rolle og ansvar i arbejdsmiljøarbejdet. Nogle bygherrer udtaler det mere eksplicit end andre bygherrer.

De fleste bygherrer giver udtryk for, at deres egen rolle og ansvar er utrolig vigtig for at forbedre arbejdsmiljøet og forebygge ulykker i byggeribranchen. Der er nogle bygherrer, der angiver, at dette ansvar kender de, men at de også tænker, at der bør være en mere målrettet opdeling af bygherrens og entreprenørens ansvar. Flere bygherrer giver udtryk for, at det vil være formålstjenligt for at opfylde målene i branchen, at der skabes et ligeværdigt samarbejde mellem bygherrerne og Arbejdstilsynet.

Flere bygherrer fortæller, at dialogmødet har oprustet dem i forhold til deres ansvar for arbejdsmiljøet. Eksempelvis fortæller en bygherre, at han har fået bedre viden om vigtigheden af koordinering i projekteringsfasen, en anden bygherre fortæller, at det gik op for ham, at han skulle tage bygherreansvaret alvorligt. Tilsvarende fortæller en bygherre, at han fik skærpet opmærksomheden på sikkerhed og sundhed i udbudsfasen, og at det var hans ansvar. Og en anden giver udtryk for, at han er blevet klar over, at arbejdsmiljø er et ansvars-

område, som han skulle tage sig af, at selvom han har hyret en professionel, er han ikke ansvarlig. Atter et eksempel på en bygherre, som er blevet mere bevidst om, at det er hans opgave at holde rådgiverne ansvarlige for det, der står i kontrakten i forhold til arbejdsmiljøet.

## Accept og motivation til handling

Bygherrerne accepterer generelt de emner og problemstillinger, som de tilsynsførende tager op på de indledende dialogmøder. De tilsynsførende er generelt opmærksomme på ikke at være fingerpegende, og det er evaluators vurdering, at det bidrager til, at bygherrerne accepterer de budskaber, som de tilsynsførende kommer med. De fleste oplever, at den tilsynsførende er i stand til at tilpasse dialogen til bygherrens forhåndsviden og erfaring. Der er bygherrer, som giver udtryk for, at det indledende dialogmøde var en reminder, brush-up og bekræftelse, hvilket evaluator ligeledes vurderer, bidrager til accept af Arbejdstilsynets budskab. En bygherre accepterede ikke opsamlingsbrevets budskab om, at han skulle have aftalt med Arbejdstilsynet, at han ville ændre noget i Plan for sikkerhed og sundhed.

En bygherre giver udtryk for, at dialogformen gjorde, at de var mere åbne om de steder, hvor de ikke levede helt op til lovgivningen, og at det har givet dem lyst til at handle på deres problemer efterfølgende. De havde dog ingen intentioner om handling endnu.

En anden bygherre fik under mødet lyst til at synliggøre arbejdsmiljøarbejdet ude på pladserne, men havde endnu ikke besluttet sig for, hvordan han ville gøre det.

## Intention om handling

Nogle bygherrer giver udtryk for, at de har en intention om at handle på de fokusområder, der har været dialog omkring. Enkelte på grund af ny viden og nye ideer, og enkelte som et resultat af, at deres opmærksomhed på sikkerhed og sundhed allerede i projekteringsfasen er blevet skærpet:

*Vi skal have udpeget og uddannet en koordinator til projekteringsfasen. Det har vi slet ikke haft fokus på før. (Bygherre)*

*Projekteringsfasen burde man gøre mere ved. Mødet har skabt noget mere fokus på, hvad man skal. (Bygherre)*

En enkelt bygherre har intention om, at næste gang han skal ansætte en arbejdsmiljøkoordinator vil han se mere kritisk på dennes erfaringer, og hvilke projekter denne har koordineret tidligere.

## Handling

Nogle bygherrer har handlet som et resultat af dialogmødet. Handlingerne har været fra at løse de konkrete forhold, der blev peget på under runderingen, at gå i dialog med den projekterende om, at der skal være fokus på koordineringen i den indledende fase, til at ændre procedure for bygherremødet således, at ulykker og sikkerhed er på dagsordenen hver gang.

En bygherre fik under det indledende dialogmøde nye ideer til en planlægningstavle med oversigt over byggeprocessen, materialeleverance og ansvarlig for materialebestilling. Planlægningstavlen er anskaffet og bygherren vurderer, at det kan spare nogle produktionsdage i byggeriet. En anden bygherre har sendt bekendtgørelse om bygherrens pligter til rådgiverne for at få mere fokus på arbejdsmiljøet i et efterfølgende byggeprojekt. Han har endvidere sikret synliggørelse af beredskabsplaner ved at hænge dem op strategiske steder på byggepladsen. Hos en anden bygherre resulterede dialogmødet i en adskillelse af gående og

kørende trafik. Endelig er der en bygherre, som har indført et punkt på dagsordenen på bygherremøderne, hvor han spørger til arbejdsulykker og generelt om arbejdsmiljøet.

Flere bygherrer har endvidere haft dialogmødet med Arbejdstilsynet på dagsordenen på afdelingsmøde, byggemøde og ledermøde.

#### 4.5 Bygherrens forslag til forbedring af det indledende dialogmøde

Nedenfor er nævnt de konkrete forslag, bygherrerne har angivet, som efter deres opfattelse ville forbedre det indledende dialogmøde.

**TABEL 4.2: FORSLAG TIL FORBEDRING, DET INDLEDENDE DIALOGMØDE**

- *Være bedre til at føre dialog og have et mere afslappet kropssprog*
- *Have flere billeder i deres slideshow*
- *Fortælle mere om intentionerne i mødet*
- *Fortælle mere om processen*
- *De bør have en plan for, hvordan mødet indledes*
- *Arbejdstilsynet kunne have taget udgangspunkt i vejledninger i stedet for at henvise hertil, og så have taget dialogen den vej rundt*
- *Arbejdstilsynet kunne have indhentet oplysninger om bygherrens byggeprojekter på forhånd*
- *Gennemgang af nogle typiske anlægsprojekter vil være relevant - det ville have gjort gavn for os alle*
- *Man skal mere i dybden*
- *Gå i dialog*
- *De skal kalde en spade for en spade*
- *Mere åben for en pragmatisk snak om, hvordan virkeligheden er. Fx ”Vi har 95 % hånd på det her, så hvad kan vi gøre her. I Arbejdstilsynets virkelighed kan man ikke tale ud fra det, de siger, der skal være 100 % hånd på”.*

## 5 ET BILLEDE AF ET KONTROLBESØG

I dette korte kapitel præsenteres et billede af et kontrolbesøg med et godt udbytte. Billedet er ikke repræsentativt for de kontrolbesøg, der indgår i evalueringen. Alle evaluerede kontrolbesøg er gennemført i overensstemmelse med kvalitetsproceduren, men ved 2 af besøgene har tilsynsførende endvidere ringet bygherren op efterfølgende, og ved 2 andre besøgene kunne bygherren deltage, hvilket gav gevinst. Billedet er et eksempel på sidstnævnte tilfælde.

### 5.1 Et kontrolbesøg med godt udbytte

*Denne case viser et kontrolbesøg med et godt udbytte for bygherren og med god sammenhæng mellem det indledende dialogmøde og det efterfølgende kontrolbesøg.*

Kontrolbesøget i denne case fandt sted på en byggeplads, som samtidig er bygherrens arbejdsplads. Bygherren var derfor til stede, da tilsynsførende kom. Da det var samme tilsynsførende og samme bygherre, som deltog i det indledende dialogmøde, var besøget ventet, og bygherren følte sig tryk.

Byggeopgaven er en renovering af en institution, og da der blev fundet både asbest og PCB samtidig med, at der er personale, der har deres daglige gang i bygningen, fandt bygherre det bedst at kontakte Arbejdstilsynet. Arbejdstilsynet valgte at indkalde til et dialogmøde, hvilket bygherren fandt positivt. Dialogmødet handlede om bygherrens planer for håndtering af asbest og PCB, om procedurer og om sikkerhed generelt. De drøftede også konkrete emner, som ville blive relevante, når genopbygningen kom i gang, fx procedurer for løft af store vinduespartier.

Ved kontrolbesøget hæftede bygherren sig især ved de tilsynsførendes feedback på håndtering af asbest og PCB. Bygherren beretter, at de tilsynsførende lagde vægt på bygherrens ansvar, herved gik det op for bygherren, at han må tage sit ansvar mere alvorligt, end han hidtil har gjort. Han mener selv at have hyret en dygtig rådgiver og professionelle folk til opgaven og har derfor ikke været så opmærksom på sin egen andel i processen. Det gik op for ham, at det er vigtigt at være synlig som bygherre. Samtidig blev han opmærksom på, at når entreprenøren går i gang med en ny opgave ca. hver 14. dag, er dette tidspunkt særligt velegnet til at aflægge et besøg på pladsen. Bygherren har derfor gjort det til fast procedure at holde sit eget lille minitilsyn hver 14. dag.

Den tilsynsførende blev positivt overrasket over at se, at tømrerne brugte tekniske hjælpemidler til at løfte vinduespartier med, for det var netop noget, de havde foreslået på dialogmødet. Det var især positivt, at tømrerne kunne se fordelene ved det og tilkendegav, at de ville bruge hjælpemidlet i fremtidige opgaver også. Han bemærkede også, at bygherren havde skiftet rådgiver, efter at der var koblet en totalentreprenør på. Det betød, at de havde skiftet metode til at fjerne PCB uden at rette procedurebeskrivelsen i Planen for sikkerhed og sundhed tilsvarende, hvilket gør, at der ikke er angivet en grænse for, hvor meget PCB der må være tilbage efter nedtagning. Den tilsynsførende valgte dog at tage problemet op med entreprenøren og nøjedes med at gøre bygherren opmærksom på, at det er hans ansvar at kontrollere, at Plan for sikkerhed og sundhed løbende bliver rettet til.

Bygherren vurderer at have fået mere udbytte af kontrolbesøget, end han fik af det indledende dialogmøde, fordi kontrolbesøget var mere konkret. Han synes, at det giver en trykthed at vide, at Arbejdstilsynet har været inde over byggeriet og deres håndtering af de farlige stoffer. Han mener samtidig, at det indledende dialogmøde lagde grunden for den gode

oplevelse, fordi han havde fået et godt forhold til de tilsynsførende, som gjorde, at han følte sig tryk.



## 6 KONTROLBESØG

Et centralt virkemiddel i forlængelse af det indledende dialogmøde er, at der gennemføres et eller flere kontrolbesøg på bygherres byggepladser. Ifølge forandringsteorien er kontrolbesøget et virkemiddel, som skal anspore bygherre til om nødvendigt at gennemføre relevante forandringer, som forebygger, at bygherre får et påbud. Samtidig kan især et kontrolbesøg med påbud formodes at kunne føre til umiddelbare effekter hos bygherre.

Kontrolbesøget er et uanmeldt besøg på en eller flere af bygherrens byggepladser, som gennemføres fra 14 dage til 12 måneder efter det indledende dialogmøde. I og med at kontrolbesøget er uanmeldt, er der ikke en forventning om, at bygherre deltager i besøget. Den tilsynsførende skal ifølge kvalitetsproceduren overveje, hvornår kontrolbesøget skal gennemføres af hensyn til bygherrens mulighed for at implementere ændringer på baggrund af det indledende dialogmøde. Kontrolbesøgene gennemføres som et detailtilsyn med samme fokuspunkter som på bygge-anlægsaktioner, og der reageres med påbud efter sædvanlig praksis. Fokus er på ulykkesrisici og muskelskeletbelastninger, og tilsynene retter sig mod forhold på byggepladsen, som både entreprenøren og bygherren har ansvar for.

Det overordnede fokus i evalueringen af kontrolbesøgene er sammenhængen mellem dialogmøde og kontrolbesøg samt det umiddelbare udbytte af kontrolbesøget.

Evalueringen af kontrolbesøgene bygger på 6 cases, hvoraf 3 cases også indgår i evalueringen af det indledende dialogmøde. De tre bygherrer, som ikke er blevet interviewet i forbindelse med det indledende dialogmøde, er i kortere form blevet spurgt om deres udbytte af det indledende dialogmøde.

### 6.1 Konklusion

Evaluator har forholdsvis begrænsede informationer om indholdet af kontrolbesøget. Indholdet i den information, vi har, indikerer dog, at de evaluerede kontrolbesøg er gennemført i overensstemmelse med kvalitetsproceduren, dvs. efter samme kriterier som Arbejdstilsynets særlige aktioner i bygge- og anlægsbranchen.

Der er ifølge evalueringen 1 ud af 6 bygherrer, som får et påbud ved kontrolbesøgene. Dette stemmer overens med Arbejdstilsynets data, hvor 1 bygherre får et påbud, 5 gør ikke.

Der er to bygherrer, der fortæller, at de som følge af dialogmødet har forberedt sig på kontrolbesøg ved fx at tilrette Plan for sikkerhed og sundhed eller tage kontakt til rådgiver om et øget tilsyn med byggepladsen. Der er 4, som ikke har fundet anledning til at gennemføre handlinger på baggrund af dialogmødet som forberedelse til kontrolbesøg.

Evalueringen af kontrolbesøgene viser et blandet billede af bygherres udbytte. Der er eksempler på bygherrer, som hverken deltager i kontrolbesøget eller bliver informeret om, at der har været et besøg. Bygherrerne i disse cases har haft en god oplevelse af det indledende dialogmøde, men de oplever ikke sammenhæng mellem det indledende dialogmøde og kontrolbesøget og har heller intet udbytte af kontrolbesøget.

Der er eksempler på bygherrer, som efterfølgende er blevet telefonisk informeret om kontrolbesøgene, og det er de glade for. Det betyder, at de oplever en sammenhæng mellem dialogmøde og kontrolbesøg, men kontrolbesøget har isoleret set ikke bidraget til at opruste dem. En bygherre fortæller, at han gennem tilsynsførendes tilbagemelding er blevet bekræftet i, at det er den rigtige måde, de griber deres arbejdsmiljøarbejde an på.

Endelig er der eksempler på, at den bygherre, som deltog i det indledende dialogmøde, var med til kontrolbesøget, fordi hans daglige arbejdsplads var placeret på byggepladsen. I disse

tilfælde har bygherren fået udbytte af kontrolbesøget isoleret set. En af disse bygherrer oplever kontrolbesøget mere udbytterigt end dialogmødet, fordi det var mere konkret. På kontrolbesøget fik han en idé til at indføre '14-dages tilsyn' på egen byggeplads. Denne bygherre giver udtryk for, at dialogmødet var med til at opbygge den tillid, der var grundlæggende for det udbytte, der kom ud af kontrolbesøget. En anden oplever, at han er blevet mere opmærksom på sit ansvar som bygherre. Det skal pointeres, at bygherres deltagelse ikke er en del af kravene i kvalitetsproceduren og kun har været mulig, fordi bygherre befandt sig på pladsen, da det uanmeldte kontrolbesøg fandt sted.

I en case blev der givet et strakspåbud, hvilket bygherren oplever uretfærdigt. Dels fordi han ikke vidste, at der ville komme kontrolbesøg, dels fordi påbuddet blev givet på noget, han var i gang med at ændre på baggrund af det indledende dialogmøde. Bygherre er overbevist om, at han ville kunne have forklaret sig ud af påbuddet, hvis han havde fået muligheden for det. Bygherre er samtidig generelt utilfreds med, at deltagelse i et dialogmøde kan blive fulgt op af et kontrolbesøg med eventuelt påbud.

Selvom dialog ikke indgår i kvalitetsproceduren til et kontrolbesøg, oplever de bygherrer, som har deltaget i kontrolbesøg, eller som er blevet kontaktet efterfølgende, at der har været en fin dialog med de tilsynsførende.

Det er evaluators vurdering, at bygherrerne, som deltog i kontrolbesøget, i et vist omfang fik ny viden, større forståelse for deres rolle og blev motiverede til at prioritere arbejdsmiljøet. Den ene havde endvidere forbedret et arbejdsmiljøforhold og havde intention om at handle på et andet forhold. Bygherrerens deltagelse i kontrolbesøget ser således ud til at være en gevinst for bygherrens udbytte af kontrolbesøget. Evalueringen viser, at der er ydre rammer, som er bestemmende for, om bygherre deltager i kontrolbesøget eller ej. Kontrolbesøgene er uanmeldte, og for de bygherrer, som har deres arbejdsplads i tilknytning til byggepladsen, er chancen for at være til stede betydelig større end for de bygherrer, som har deres arbejdsplads et andet sted. Samtidig viser evalueringen, at de tilsynsførende har forskellig praksis i forhold til, om de kontakter bygherren efter kontrolbesøget. Tilbage melding til bygherren er ikke beskrevet i kvalitetsproceduren, men det er evaluators vurdering, at det er noget, som bygherren værdsætter, uanset om kontrolbesøget medfører reaktioner eller ej.

<b>TABEL 6.2: KONTROLBESØG, CASES FORDELT PÅ FORBEREDELSE, PÅBUD, DIALOG, OPLEVET SAMMENHÆNG OG UMIDDELBART UDBYTTE</b>						
<b>Kontrolbesøg</b>	<b>Antal cases</b>	<b>BH forbedret kontrolbesøg</b>	<b>Påbud</b>	<b>God dialog</b>	<b>Oplevet sammenhæng</b>	<b>Umiddelbart udbytte af kontrolbesøg</b>
BH ikke deltaget og ikke informeret	2	1	1	Ej relevant	Nej	Intet
BH ikke deltaget, men informeret af TF	2	1	0	Ja	Ja	Intet
BH deltaget i kontrolbesøg	2	0	0	Ja	Ja Nej	1) BH etableret minitilsyn 2) Større bevidsthed om BH-ansvar

## 6.2 Sammenhæng mellem dialogmøde og kontrolbesøg

Der er eksempler på bygherrer, som oplever god sammenhæng mellem det indledende dialogmøde og kontrolbesøg, se tabel 6.2. Disse bygherrer oplever at være blevet orienteret om, at der ville komme kontrolbesøg efter det indledende dialogmøde, og at der på kontrolbesøget blev fulgt op på det, som var drøftet på dialogmødet. Kontrolbesøg hos bygherrer, som oplever sammenhæng mellem indledende dialogmøde og kontrolbesøg, resulterede ikke i påbud/reaktioner.

En bygherre beskriver, at han på dialogmødet fortalte, hvordan han ville gribe arbejdsmiljø an, og at Arbejdstilsynet gav nogle generelle gode råd. På kontrolbesøget blev dette fulgt op med konkret vejledning i forhold til den problemstilling, som bygherren havde fortalt om på dialogmødet, og det oplevede han som meget tilfredsstillende. Bygherren uddybede desuden oplevelsen af sammenhængen med, at bygherre og tilsynsførende kender hinanden og byggepladsens udfordringer, og at der var opbygget tillid på det indledende møde. Den tilsynsførende oplever især, at kontrolbesøget bygger oven på dialogmødet og har som bygherren en oplevelse af, at kontrolbesøget bliver mere udbytterigt, fordi der er afholdt et dialogmøde:

*Dialogmødet handlede en del om PCB, og da det blev klart, at bygherren har godt styr på det, kommer kontrolbesøget i højere grad til at handle om, at bygherren skal skinne mere igennem. Det er det, der falder os i øjnene ved kontrolbesøget. (Tilsynsførende)*

De øvrige bygherrer, som oplever sammenhæng, uddyber ikke sammenhængen nærmere.

Der er også eksempler på bygherrer, som ikke oplever sammenhæng. De mener generelt, at de ikke er blevet orienteret om, at dialogmødet ville blive efterfulgt af kontrolbesøg. En bygherre fortæller, at han *”ikke oplever nogen som helst sammenhæng mellem dialogmøde og kontrolbesøg”*, da han ikke er blevet involveret i kontrolbesøget. Bygherren måtte selv søge information om besøget, da evaluator gjorde ham opmærksom på, at der havde været et kontrolbesøg, og det oplevede han meget utilfredsstillende. Den tilsynsførende er enig i den manglende sammenhæng:

*Dialogmødet handlede om bygherrens tilgang generelt, og hvad han ville gøre fremadrettet. Derfor var der ikke noget konkret at følge op på i forbindelse med kontrolbesøget. (Tilsynsførende)*

En anden bygherre oplever, at det var samme emner, der blev taget op på dialogmøde som der blev foretaget kontrol af på kontrolbesøg, men opfatter alligevel ikke indsatsen som sammenhængende:

*Der var ikke nogen sammenhæng forstået på den måde, at det, der på dialogmødet kom op som forslag til nogle ændringer, pludselig blev til noget, der skulle gives påbud på. (Bygherre)*

Bygherrens oplevelse er, at han fik et godt råd på det indledende dialogmøde, og han var helt uforberedt på, at det gode råd kunne ende med at udløse et påbud.

Den tilsynsførende, som gennemførte dette kontrolbesøg, oplever sammenhæng mellem dialogmøde og kontrolbesøg:

*Sammenhængen var fin. Man kunne se noget af det, som vi havde påpeget ved selve dialogmødet, da vi kom ud i den virkelige verden, og det ikke var blevet rettet op, så kunne man jo også se, at det skabte problemer. (Tilsynsførende)*

I sidstnævnte eksempel er det evaluators vurdering, at der er sammenhæng i Arbejdstilsynets indsats. At bygherren ikke oplever sammenhængen kan skyldes, at hans oplevelse af uretfærdighed står i vejen for, at han dels kan se sammenhængen, dels at han accepterer det arbejdsmiljøproblem, som Arbejdstilsynet peger på.

### 6.3 Umiddelbart udbytte af kontrolbesøget

I et tilfælde blev der givet påbud til bygherren, et var med frist og et var et strakspåbud. Effekten var, at bygherren straks rettede op på forholdene, men også at han opfattede påbuddet som uretfærdigt og kontraproduktivt i forhold til det indledende dialogmøde. Dette kontrolbesøg blev gennemført halvanden måned efter det indledende dialogmøde. Påbuddet blev givet på baggrund af, at der manglede en klar definition på afgrænsning af fællesområderne i Plan for sikkerhed og sundhed.

Det er evaluators vurdering, at det konkrete kontrolbesøg er afholdt i overensstemmelse med kvalitetsprocedure DT-1 om afholdelse af dialogmøder med bygherrer. Det kan overvejes, om bygherre havde fået tilstrækkelig tid (halvanden måned mellem indledende dialogmøde og kontrolbesøg) til at implementere tilretning af Plan for sikkerhed og sundhed. Bygherren oplyser, at han var gået i gang med ændringerne, men var ikke nået til den aktuelle arbejdsplads, hvor kontrolbesøget blev gennemført.

Der er bygherrer, som giver udtryk for, at de ingen effekt oplever og ikke kan se sammenhængen i Arbejdstilsynets indsats over for dem som bygherrer. Det er to bygherrer, som ikke var til stede under kontrolbesøget, og som heller ikke blev informeret efterfølgende. Den ene bygherre beskriver udbyttet som ”absolut ingenting”, og den anden uddyber med at beskrive en utilsigtet effekt:

*Det (kontrolbesøget) har ikke bidraget til andet end, at vi har fået en dårlig oplevelse med Arbejdstilsynet. (Bygherre)*

I begge cases indledte de tilsynsførende kontrolbesøget med at spørge efter bygherren eller arbejdsmiljøkoordinatoren, men ingen af dem var til stede. Den ene tilsynsførende henholder sig til, at kontrolbesøget skal gennemføres som et hvilket som helst andet byggepladstilsyn, som det også fremgår af kvalitetsproceduren. Han kontakter derfor ikke bygherren, medmindre Arbejdstilsynet giver en reaktion rettet mod bygherren, og uddyber ”Jamen, sådan ligger det jo i indsatsen”. Han mener heller ikke, at bygherren ville få noget ud af en tilbagemelding på, at alt er i orden på byggepladsen i forhold til bygherrens ansvar. Den tilsynsførende mener ligesom bygherren, at bygherren ikke har fået noget ud af kontrolbesøget.

Bygherrerne udtrykker skuffelse over ikke at have deltaget eller blevet informeret om kontrolbesøget. Den ene bygherrer udtaler:

*Hvis indsatsen skal være med til at opruste os bygherrer, skal vi da som minimum orienteres. (Bygherre)*

Den bygherre, som har fået påbud, føler sig dårligt oplyst, fordi han ikke var forberedt på, at et ja tak til dialogmødet kunne resultere i en reaktion fra Arbejdstilsynet på et kontrolbesøg. Han oplever samtidig, at han ikke har haft mulighed for at forklare sig i forhold til det påbud, som han fik.

Begge bygherrer var tilfredse med det indledende dialogmøde, og denne oplevelse er ikke modereret efter kontrolbesøget.

I 2 tilfælde har den tilsynsførende valgt at informere bygherren efter besøget. De 2 bygherrer er glade for at blive orienteret om, at Arbejdstilsynet har været på ’deres byggeplads’ og

at blive anerkendt for deres indsats ift. sikkerheden på byggepladsen. Ingen af disse kontrolbesøg udløste påbud. Bygherrerne giver udtryk for, at de kan se sammenhængen mellem det indledende dialogmøde og kontrolbesøget. De oplever, at kontakten foregik i en god tone og dialog, men de oplever samtidig, at kontrolbesøget ikke har haft nogen betydning for deres prioritering af arbejdsmiljøet eller deres forståelse af bygherreansvaret.

Det mest markante udbytte af kontrolbesøget i sig selv fremkommer i de 2 cases, hvor bygherren deltog i kontrolbesøget. En bygherre oplever således, at han har fået mere udbytte af kontrolbesøget end af dialogmødet, fordi det gav ham en konkret idé til en ny procedure. Under kontrolbesøget blev bygherren inspireret til at iværksætte 'sit eget lille 14. dags tilsyn' på byggepladsen, hvilket tidsmæssigt passer sammen med, at entreprenørerne sætter en ny opgave i gang. Her vil bygherren så spørge til, hvordan den nu afsluttede opgave er forløbet, og om de er forberedte til den næste. Det var de tilsynsførende, der gjorde ham opmærksom på, at dette tidspunkt ville være velegnet til et bygherrebesøg. Bygherren giver udtryk for, at kontrolbesøget har været med til at sikre, at arbejdet med håndtering af PCB og asbest bliver udført på en bedre måde. Et andet udbytte, som bygherren nævner, er, at han er blevet mere bevidst om, hvad det er Arbejdstilsynet kigger efter ved at følge de tilsynsførende rundt på byggepladsen og høre, hvad det er, de trækker frem. Han mener også, at kontrolbesøget har bidraget til, at håndværkerne har fået øget opmærksomhed på sikkerhedsrutiner. Det er evaluators vurdering, at kontrolbesøget generelt har været med til at øge bygherrens bevidsthed om sin rolle.

Bygherren mener, at det indledende dialogmøde har haft betydning i forhold til, at han var forberedt til kontrolbesøget, og at der var blevet opbygget tillid mellem ham og de tilsynsførende.

Den tilsynsførendes forestilling om bygherrens udbytte ligger i tråd med bygherrens udbytte og den nye procedure, som bygherren vil indføre:

*Jeg tror, at bygherre har fået et godt indblik i, at arbejdspladsen hele tiden ændrer sig, at han hele tiden skal holde sig opdateret, og at han skal være til stede på byggepladsen. (Tilsynsførende)*

I den anden case fortæller bygherren om den samlede effekt af dialogmøde og kontrolbesøg. Han er blevet bekræftet i det arbejdsmiljøarbejde, han laver, og han er blevet mere bevidst om sin rolle heri. Omkring bekræftelsen beskriver bygherren, at han har fået vished om, dels at "vi kan de tage et kontrolbesøg uden, at der sker alverden ved det", dels at den måde, de håndterer arbejdsmiljøarbejdet på, er i orden. Større bevidsthed om bygherrollerollen illustreres i nedenstående citat:

*Jeg talte jo en dag med vores arbejdsmiljømand om ansvar for opgaver omkring fx stilladser. Hvem har i grunden ansvaret? Jeg sætter et firma til at bygge et stilladset til en specifik opgave. Så har jeg kontrakt med en anden entreprenør til at lave opgaven. Hvem har ansvaret, ifald den underleverandør modificerer på stilladset? Det ved de godt, at de ikke må. Det var sådan nogle eftertanker, som jeg fik om ansvarlighed omkring stilladser eksempelvis. (Bygherre)*

*Og omkring APV og sørge for at have det med som en passus, når jeg laver en kontrakt med en leverandør. Det har jeg så gjort på det projekt, som de var oppe at se, men så man up-front har sørget for, at leverandøren har styr på det. (Bygherre)*

Endvidere fortæller bygherren, at han fremover vil være mere opmærksom på at gøre leverandøren ansvarlig for det, der er hans ansvar. Bygherren ser også fordelene for ham selv, ”det vil tage ansvaret fra mine skuldre og så placere det dér, hvor det reelt ligger”.

Den tilsynsførende tror, at bygherren er blevet mere bevidst om, at forebyggelse foregår både i det arbejdsmiljøsystem, som virksomheden har, men også ude på byggepladsen, og at tilsynsforløbet har gjort bygherren lidt mere bevidst om sin rolle:

*Jeg tror i hvert tilfælde, de er blevet opmærksomme på nogle områder, hvor de kan træde mere i karakter og være skarpere i forhold til egne folk, men også deres under-entreprenører. (Tilsynsførende)*

Den tilsynsførende reflekterer mere overordnet over betydningen af bygherrens deltagelse i kontrolbesøget:

*Ja, det betyder bestemt noget. For så får vi jo sagt tingene til de rigtige ører med det samme. Uanset at det ikke er direktøren, vi står med, så får vi sagt det til et af ledene i deres organisation omkring sikkerhed og sundhed. Jeg kan næsten sige, at de selvfølgelig får mere ud af det, end hvis det var en fremmed håndværker, som så dernæst skulle gå til bygherren og fortælle, at vi der har set sådan og sådan. (Tilsynsførende)*

#### **6.4 Bygherrenes forbedringsforslag i forhold til kontrolbesøgene**

I forbindelse med evalueringssamtalerne er bygherrene kommet med forslag til forbedring af kontrolbesøget. Disse opsamles kort her:

**TABEL 6.3: BYGHERRERNES FORBEDRINGSFORSLAG TIL KONTROLBESØG**

- Bedre information om, hvad kontrolbesøget er, og at det er en del af en proces
- Information til alle BH om, at det er en landsdækkende indsats
- Bygherre deltager i kontrolbesøget
- Kontrolbesøg ikke uanmeldt (en mener dog, at det er o.k.)
- Bygherre som minimum orienteres om kontrolbesøg – ellers ingen oprustning
- Indsatsforløbet skal være klart for bygherre. Skal vide, at det indebærer kontrolbesøg

## 7 ET BILLEDE AF ET OPFØLGENDE DIALOGMØDE

Tilsvarende cases med indledende dialogmøde har evaluator for cases med opfølgende dialogmøde i analysen kigget på at kombinere bygherres vurdering af dialogen i mødet, bygherres vurdering af den samlede tilfredshed med det indledende dialogmøde og den umiddelbare effekt af dialogmødet.

Der er i interviewene spurgt direkte til bygherres vurdering af den samlede tilfredshed af det opfølgende dialogmøde på en skala fra 1 til 10. Bygherres vurdering af dialogen på mødet er vurderet af evaluator på baggrund af interview. Bygherres umiddelbare effekt er der spurgt til i interview med bygherre.

Evaluator har valgt at præsentere ét billede af det opfølgende dialogmøde, hvor der både er høj tilfredshed, god dialog og umiddelbare effekter.

*Denne case er et eksempel på et opfølgende dialogmøde, hvor der er en god sammenhæng mellem indsatsens enkelte dele. Således omhandlede det indledende møde bygherrens ansvar for arbejdsmiljøet på et generelt plan, mens det opfølgende dialogmøde omhandlede bygherrens opgave med at følge op på entreprenørers og bygherrerådgivers arbejde, på en langt mere konkret måde.*

Virksomheden renoverer boliger og da de havde påbegyndt et stort projekt blev de kontak- tet af Arbejdstilsynet og tilbudt et indledende dialogmøde. Her deltog bygherrens projektleder sammen med den entreprenør, som havde arbejdsmiljøkoordineringen i byggefasen, og bygherrerådgiveren. Derefter blev der afholdt et par kontrolbesøg, hvor bygherren tilfældigt var på pladsen den ene gang og talte med Arbejdstilsynet, efter at de havde gået deres runde. I forbindelse med et andet kontrolbesøg ringede den tilsynsførende og orienterede bygherren om indhold og udfald. Da der blev givet rådgivningspåbud til bygherren, blev der afholdt et opfølgende dialogmøde hvor kun bygherren deltog. Fra Arbejdstilsynet deltog den tilsynsførende som også havde været med på det indledende møde og kontrolbesøg samt en anden tilsynsførende. Ifølge tilsynsførende var bygherren meget motiveret for det opfølgende møde, fordi han var skuffet over, at hans rådgivere og entreprenøren ikke havde sikret, at hans pligter var opfyldt, som han havde forventet.

Ifølge bygherren var der en god stemning på det opfølgende dialogmøde, og dialogen var god og åben. Han fremhævede, at de efterhånden kendte hinanden (gennem indsatsens dele), og at det fremmede dialogen. Han oplevede, at de tilsynsførende formidlede Arbejdstilsynets budskab om, at bygherren har ansvaret, på en forståelig måde. Bygherren fortalte, at den tilsynsførende, som havde været med i hele forløbet roste dem for den imødekomenhed, som han havde oplevet fra bygherren i forbindelse med denne indsats. Han var dog mindre tilfreds med, at de ikke kom med flere dokumenter/erfaringer fra bygherrer, som ligner ham. Han mente, at de må kende andre, som står i samme situation, som han kan tage kontakt til.

På baggrund af det indledende dialogmøde og kontrolbesøgene havde den tilsynsførende udvalgt nogle dokumenter fra linksamlingen, som han tog med til det opfølgende dialogmøde. Der var en snak om bygherrens pligter og gennemgang af dokumenterne. Mødet handlede primært om, hvordan bygherren kunne blive bedre til at følge op på, at arbejdsmiljøkoordineringen fungerer, og at han får den ydelse, som han har betalt for. Bygherren var meget tilfreds med mødet og med forløbet, hvor han oplevede, at Arbejdstilsynet kom til at kende hans byggeplads og derfor på det opfølgende dialogmøde kunne give konkrete input til, hvordan han som bygherre skal efterleve sit ansvar.

Der blev sendt opsamlingsbreve, med et kort resumé, både efter det indledende og det opfølgende dialogmøde. Bygherren var glad for disse breve, da de ligger som dokumentation for møderne og følger sagen. Han kan bruge brevene til at vise de andre aktører i byggesagen, hvor Arbejdstilsynet har påpeget, at de ikke lever op til lovgivningen.

Ifølge bygherren har han haft en god kommunikation med den tilsynsførende gennem hele forløbet, idet denne har kontaktet ham efter hvert kontrolbesøg for at orientere om udfaldet. Bygherren fortalte at dialogen var mere konkret på opfølgingsmødet end på det indledende dialogmøde, fordi Arbejdstilsynet nu kendte pladsen bedre. Tilsynsførende gav et lignende billede fra hans vinkel idet han fortalte at:

*Da vi var der på det indledende møde, så snakkede de om, at vi gør dit og vi gør dat, og det er så fint og fantastisk. Det kunne vi så på vores kontrolbesøg konstatere, at det måske ikke var den skinbarlige sandhed, og så kunne man se sådan undervejs, at der hvor det halter, det er der, hvor vi kan sætte ind. (Tilsynsførende)*

På denne baggrund kunne de tage nogle dokumenter med til bygherren, som er relevante for netop denne sag.

Bygherren tilkendegav at han ikke havde lært noget nyt, fordi han kendte lovgivningen i forvejen. Det er dog evaluators vurdering, at han har fået en ny forståelse af sin rolle, især i forhold til opfølgning på arbejdsmiljøkoordinering. Bygherren har tænkt sig at følge den del af byggesagen, som har med arbejdsmiljø, mere tæt end tidligere ved blandt andet at deltage på sikkerhedsrunderinger og -møder med jævne mellemrum.



## 8 DET OPFØLGENDE DIALOGMØDE

Det opfølgende dialogmøde er den tredje del af den samlede indsats rettet mod bygherrer. Det opfølgende dialogmøde sættes i værk, hvis der gives påbud til bygherre eller om fællesforanstaltninger i forbindelse med kontrolbesøg på bygherres pladser. Det opfølgende dialogmøde kan også iværksættes, hvis Arbejdstilsynet vurderer, at samarbejdet på byggepladsen ikke fungerer.

I Arbejdstilsynets kvalitetsprocedure fremgår, at målsætningen for opfølgingsdialogmøderne overordnet er den samme som for dialogmøderne samt en ekstra målsætning om at ændre den øverste ledelses prioritering og engagement i forhold til planlægning og koordinering under projektering og byggeproces bl.a. med fokus på:

- Arbejdsmiljøpolitik.
- Fastlæggelse af krav og forventninger bl.a. i kontrakter til rådgivere, projekterende og entreprenører samt omkring koordinatorens roller og opgaver.
- Redskaber til ulykkesforebyggelse fx om opstartsmøder og sikkerhedsrunderinger.
- Redskaber til at sikre, at entreprenørerne overholder de pligter, de har påtaget sig i fællesområder i forhold til fællesforanstaltninger, som fastlagt i PSS.

Indholdet af det opfølgende dialogmøde kan sammensættes blandt de samme emner som det indledende dialogmøde samt indeholde:

- Dialog om bygherrens og Arbejdstilsynets oplevelser i forbindelse med dialogmøde(r) og kontrolbesøg på bygherrens byggepladser.
- Bygherrens refleksion over fremtidige konsekvenser hos bygherren som følge af dialogmøderne og kontrolbesøgene.

Når bygherre kontaktes i forbindelse med det opfølgende dialogmøde, sker det ved kontakt til den øverste ledelse i bygherres virksomhed. På det opfølgende dialogmøde inviteres som hovedregel kun bygherre og personer fra dennes organisation (det vil sige ingen rådgivere, projekterende, koordinatore, hvis ikke de arbejder direkte for bygherre).

Til evalueringen af det opfølgende dialogmøde indgår 6 cases. En af casene er gennemgående i evalueringen, forstået på den måde, at evaluator har interviewet bygherren både efter det indledende dialogmøde, efter et kontrolbesøg og efter det opfølgende dialogmøde.

### 8.1 Konklusion

Kapitlet bygger primært på 5 ud af 6 cases. I en af casene blev der gennemført en opsamling ude på byggepladsen i forlængelse af et kontrolbesøg, som af Arbejdstilsynet er registreret som et opfølgende dialogmøde. Efter evaluators vurdering har der ikke været afholdt et egentligt dialogmøde, og datamæssigt kan casen kun bidrage lidt til evalueringen.

#### Sammenhæng og effekt

Evalueringen viser, at den største sammenhæng i det samlede forløb skabes, hvis der er mindst en bygherrerepræsentant, der deltager i både det indledende og det opfølgende dialogmøde. De bygherrer, som deltager i kontrolbesøget eller bliver orienteret om det, oplever også god sammenhæng, selvom det ikke er en del af kvalitetsproceduren, at de hverken skal deltage eller orienteres.

Det viser sig, at der gennem indsatsen skabes en relation mellem bygherre og tilsynsførende, når de begge deltager i 2 eller 3 af indsatsdelene. Denne relation åbner for en dialog om succes og udfordringer, som er med til at give bygherren et udbytte af indsatsen.

I de tilfælde, hvor der ikke er en gennemgående bygherre, kan den tilsynsførende inddrage observationer fra kontrolbesøget til at skabe dialog om de konkrete udfordringer, som bygherren har, og hvordan bygherren mere generelt håndterer sine pligter.

Evalueringen tyder på, at følgende har betydning for effekten af den samlede indsats:

- Kontinuitet i forhold til deltagere fra både bygherrens og Arbejdstilsynets side, mindst en gennemgående person.
- At der opbygges en relation mellem bygherre og tilsynsførende, så der bliver skabt et rum for åben og ærlig dialog om udfordringerne.
- Kontakt til topledelsen. Dette kan løfte dialogen til at handle mere generelt om bygherrens håndtering af bygherreansvaret og bygherrens refleksion over dette. Men det er også vigtigt, fordi ændringer i en organisation kræver ledelsens opmærksomhed og accept.
- At den tilsynsførende inddrager bygherren i alle dele af indsatsen, fx orienterer bygherren om kontrolbesøg eller inviterer bygherrer til at deltage i kontrolbesøg.
- At den tilsynsførende gennem dialogmøde og kontrolbesøg opnår en viden om bygherrens byggesager, så han ved, 'hvor skoen trykker'.
- Dialogens kvalitet har en betydning for effekten af indsatsen, da det påvirker mødets indhold, bygherrens lydhørhed og lyst til at agere efterfølgende.
- At dialogen løfter sig over projektets nuværende stade til en mere generel dialog om bygherrens håndtering af bygherreansvaret og bygherrens refleksion over dette, men stadig forankret i bygherrens konkrete udfordringer og 'virkeligheden på byggepladsen'.
- At de tilsynsførende får lavet en god opsamling på møderne, hvor bygherren får lejlighed til at reflektere over, hvilke handlinger der er nødvendige at igangsætte på baggrund af mødet. Det gælder både indledende og opfølgende dialogmøde.

## Umiddelbar effekt af det opfølgende dialogmøde

Evalueringen af de opfølgende dialogmøder viser, at bygherrerne generelt har en positiv oplevelse af dialogen med Arbejdstilsynet under møderne, og at de også har et udbytte af møderne, som i de fleste tilfælde giver sig udtryk i handlinger i 'den lette ende'.

Der er forskel i udbyttet i forhold til projekterings- og byggefasen. Alle bygherrer har haft et middel til stort udbytte af den del af det opfølgende dialogmøde, som handlede om byggefasen. Nogle opfølgende dialogmøder har stort set ikke handlet om projekteringsfasen, og dermed kan udbyttet af denne del ikke være stort. Det er dog ikke noget, som bygherrerne savner, eller som har betydning for deres oplevelse af det opfølgende dialogmøde. Det kan hænge sammen med, at de fleste opfølgende dialogmøder centrerede sig om en konkret byggesag i byggefasen, så det er til denne fase, at bygherrerne oplever, at de har behov for input.

De fleste bygherrer angiver, at de kendte lovgivningen og deres ansvar i forvejen, men nogle angiver, at de nu har fået præciseret lovgivningen, og hvad den betyder for dem som bygherrer. Der er da også flere, som i højere grad har accepteret og anerkendt deres rolle og Arbejdstilsynet som dialogpartner. Nogle føler sig motiverede og har en intention om handling. I de fleste tilfælde har bygherrerne også handlet efter det opfølgende dialogmøde. Det er dog efter evaluators vurdering tiltag i 'den lette ende', såsom referat fra mødet og videndeling, men ikke konkrete ændringer i forhold til byggesagen eller -pladsen. Det kan også være begrænset, hvad bygherrer kan nå at sætte i gang af handlinger, når evalueringsinterviewet ligger kort tid efter afholdelsen af mødet.

## 8.2 Sammenhæng mellem indledende dialogmøde, kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde

Evalueringen af den samlede indsats baserer sig primært på 5 cases, som er interviewet om det opfølgende dialogmøde og den forudgående indsats.

I 2 af casene har bygherren deltaget i både indledende og opfølgende dialogmøde. Den ene bygherre har også deltaget på kontrolbesøg. I de andre cases har bygherren, som deltager i det opfølgende dialogmøde, ikke deltaget på det indledende dialogmøde. Det er der forskellige grunde til.

I en af casene har Arbejdstilsynet allerede på forhånd aftalt et forløb, som skal ende med et opfølgende dialogmøde. Her har de tilsynsførende været på flere af bygherrens byggepladser for at danne sig et indtryk af niveauet, og det er således meningen, at det opfølgende dialogmøde skal handle om niveauet og håndtering af bygherreansvaret generelt. På grund af udskiftning i bygherreorganisationen, og fordi det er svært at få en aftale i stand, kommer det opfølgende møde til at handle om en konkret byggeplads, da bygherrerepræsentanten, som bliver udpeget af bygherren til at deltage, er projektleder på denne sag.

I et andet tilfælde har bygherren ikke deltaget på det indledende dialogmøde, fordi det var svært for den tilsynsførende at få oplysninger om, hvem der var bygherre på projektet.

I en af casene har den tilsynsførende ikke deltaget på det indledende dialogmøde, men har været ude på kontrolbesøg og kender derigennem bygherrens byggeplads.

Flere bygherrer udtaler, at de ikke kender til forløbet i indsatsen. Det er i cases, hvor det ikke er den samme bygherrerepræsentant, som har deltaget i indledende og opfølgende dialogmøde. De har dermed enten oplevelsen af, at forløbet starter med det opfølgende dialogmøde, og at der kommer flere møder, eller at mødet er en enkeltstående aktivitet fra Arbejdstilsynets side:

*Jeg troede jo, at vi var der, som vi startede med at sige, og jeg opfattede det der som værende en del af Arbejdstilsynets naturlige arbejdsområde, at de jo selvfølgelig aflægger besøg på byggepladserne og kontrollerer det, der foregår og i givet fald udsteder nogle påbud, og det har jeg slet ikke fornemmet eller forstået havde noget med dialogen at gøre. Det har jeg opfattet som en del af deres normale arbejdsområde. (Bygherre)*

*Jeg har ikke set sammenhængen. Jeg så det som en henvendelse på grund af [bestemt byggeplads], og jeg tænkte, at det var positivt at tænke forebyggelse. (Bygherre)*

I flere tilfælde udtaler de tilsynsførende, at det opfølgende dialogmøde har fået karakter af et indledende dialogmøde, fordi:

*Vi følte, at vi kunne tage hele baduljen igen. (Tilsynsførende)*

I den ene case, hvor bygherren har været gennemgående, har han forstået indsatsen:

*Og opfølgingsmødet, som jeg tolker det, var jo på grund af påbuddet, som kom på et uanmeldt besøg. Så tolker jeg det opfølgende dialogmøde som en stramning i forhold til bygherren. (Bygherre)*

Evalueringen viser således, at den største sammenhæng i det samlede forløb skabes, hvis det er de samme bygherrerepræsentanter, der deltager i både det indledende og det opfølgende dialogmøde, og hvis bygherren deltager i kontrolbesøget, selvom dette ikke er en del af kvalitetsproceduren.

En af bygherrerne oplever, at der er skabt en relation mellem ham og den tilsynsførende gennem indsatsens dele, og at kendskabet til hinanden giver sig udtryk i god dialog. Han er meget tilfreds med, at de tilsynsførende var så konkrete i deres formidling af, at det er bygherren, som har ansvaret samt havde ideer til, hvordan han kan ændre adfærd og blive mere synlig på byggepladsen:

*Det var helt stille og roligt. Det er ligesom, vi kender hinanden og snakker sammen. Den [dialogen] var god og åben. De oplyste meget konkret om, at vi havde et ansvar, og at vi skulle være opmærksomme på det. Og at vi skulle være åbne og ærlige overfor entreprenøren og sige, at vi nu kommer og går på sikkerhedsmøder. Så det var det konkrete i dialogen, helt sikkert. (Bygherre)*

En tilsynsførende udtrykker tilfredshed med det opfølgende dialogmøde og ser sammenhængen i indsatsens dele sådan:

*Jeg synes, at det var en fin afrunding på det [opfølgende dialogmøde]. Vi havde det indledende møde, og så har man kontrol. Der kommer noget ud af kontrolbesøget, og så har man det afsluttende eller opfølgende dialogmøde, hvor man gjorde op: Det var altså det her, det er det, vi står med. Det er I nødt til at gøre noget ved. Vi foreslår, at I gør det og det. Jeg synes, at det gav en god afrunding på forløbet. I hvert fald lige præcis i det her tilfælde.*

## Sammenhæng mellem indledende og opfølgende dialogmøde

Der mangler kontinuitet i forløbet, hvis det er en ny bygherrerepræsentant, som deltager i det opfølgende dialogmøde. Når det er en ny bygherrerepræsentant, der deltager, tenderer indholdet af det opfølgende dialogmøde til at gå i retning af indholdet af det indledende dialogmøde, fordi den tilsynsførende oplever at skulle starte forfra. Målet med, at bygherren som en del af det opfølgende dialogmøde skal få en skærpet forståelse for sit ansvar og tænke over, hvordan denne kan leve op til det fremover, bliver svært at opnå.

I en af de cases, hvor bygherren er gennemgående, udtrykker han følgende om det indledende dialogmøde og opstart af indsatsen:

*Det var rigtigt godt, synes jeg. For der kom de med en åbenhed om, at de ville være en del af processen, og det, synes jeg, er rigtigt godt til forskel for [tidligere, hvor vi] blot så de grønne hjelme, når de vurderede, at nogen havde set noget, der ikke var i orden. Så kom de på pladsen. Her mødet vi et AT-setup, som er imødekommende fra dag 1 af, og som anbefaler, at bygherre tager imod tilbuddet om mødet og også inviterer sine samarbejdspartnere, så det bliver en åben dialog til opstart, så alle ved, at de er her. Det var rigtigt godt. Det kan jeg godt lide. (Bygherre)*

En række af de indledende dialogmøder kommer i stand, fordi en tilsynsførende har været på en byggeplads og iagttaget forhold, hvor denne tænker, at bygherre vil have brug for et dialogmøde. Det er evaluators indtryk, at tilsynsførende generelt ikke anvender disse iagttagelser fra pågældende byggeplads aktivt i forhold til at tage udgangspunkt i konkret indhold på det indledende dialogmøde. Set i forhold til at skabe mere udbytte af det indledende dialogmøde kunne dette være en god idé at gøre.

Indholdet i de opfølgende dialogmøder synes at mangle mere generelt fokus på bygherres pligter under projekteringen. Til gengæld er der meget fokus på konkrete forhold vedrørende sikkerhed og sundhed i byggefasen, mest vedrørende bygherrens områder. De tilsynsførende har her inddraget deres indtryk fra kontrolbesøgene og eventuelle afgivne påbud.

Samtidig har det indledende dialogmøde en undervægt af fokus på konkrete forhold.

Det kan derfor synes, som om der er behov for at arbejde med at skabe et mere konkret indhold allerede i det indledende dialogmøde for med de konkrete eksempler at gå tilbage til bygherrens generelle pligter.

### Sammenhæng mellem kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde

I de cases, hvor bygherren enten har deltaget i kontrolbesøget eller er blevet orienteret af den tilsynsførende om besøget, oplever bygherren god sammenhæng mellem de 2 indsatsdele. De oplever, at observationer fra kontrolbesøget bliver brugt aktivt af den tilsynsførende på det opfølgende dialogmøde, og på den måde bliver Arbejdstilsynets budskaber målrettet den konkrete bygherre. Det skal igen pointeres, at bygherres tilstedeværelse på kontrolbesøget ikke er en del af programteorien, men har været en mulighed, som de tilsynsførende har etableret, hvis bygherre bor på byggepladsen (en udbygning) eller har sin organisation placeret i forbindelse med byggepladsen.

En anden grund til, at de oplever sammenhæng, kan være, at der gennem indsatsens dele er opbygget en relation mellem bygherre og tilsynsførende, som åbner for en dialog om både succeser og udfordringer.

I alle cases er den tilsynsførende gennemgående fra kontrolbesøg til det opfølgende dialogmøde, hvilket betyder, at de tilfører kontinuitet og sammenhæng i indsatsen:

*Indgangsvinklen til mødet var en række problemer og så dialog med bygherren om, hvad der kunne gøres af eventuelle tiltag. Det blev positivt modtaget af [bygherren]. Vi prøvede på mødet at skitsere, hvordan vi som arbejdstilsyn ser de problemstillinger, der var derude, og vi prøvede at fortælle bygherren, hvilke udfordringer bygherrens koordinator havde på den her byggeplads. (Tilsynsførende)*

Her formår de tilsynsførende at skabe et konkret indhold på det opfølgende møde ved, med de konkrete eksempler, at gå tilbage til bygherrens generelle pligter.

### 8.3 Effekten af den samlede indsats

I dette afsnit vil vi ud fra 5 cases, som har haft det opfølgende dialogmøde, belyse, hvad der har betydning for effekten af den samlede indsats. De interviewede bygherrer og tilsynsførende har bedst kunnet huske det opfølgende dialogmøde, mens det indledende dialogmøde står betydeligt svagere i hukommelsen eller har været afholdt med anden bygherre end den interviewede. Desuden har kontrolbesøget i nogle tilfælde været foregået uden, bygherre har været inddraget i det. Derfor baseres analysen primært på det, som de interviewede kan sige om det opfølgende dialogmøde og med betydelig mindre information om de 2 andre dele af indsatsen.

#### Kontinuitet

Kontinuitet er et nøgleord i forhold til at skabe effekt af den samlede indsats. Det gælder både kontinuitet i deltagerne fra bygherrens side og fra Arbejdstilsynets side.

Som beskrevet ovenfor, skabes der bedst sammenhæng i den samlede indsats, hvis der er kontinuitet i forhold til deltagere fra bygherrens side, altså at der deltager mindst én gennemgående person fra bygherreorganisationen i indledende og opfølgende dialogmøde. Hermed forstår bygherren indsatsen bedre, og dialogen om bygherreansvaret får lov at udvikle sig over de 2 møder.

Deltagerne, som kun har været med på det opfølgende dialogmøde, oplever naturligt, at dette møde er starten på indsatsen, og tror derfor, at forløbet vil fortsætte efter det opfølgende dialogmøde. En af bygherrerne, som har deltaget i hele indsatsen, håber også, at forløbet kan fortsætte ud over det opfølgende dialogmøde.

I flere tilfælde oplever de tilsynsførende da også, at det opfølgende dialogmøde har fået karakter af at være et indledende dialogmøde. Det betyder, at det opfølgende dialogmøde ikke får det i kvalitetsproceduren tiltænkte yderligere indhold og dermed heller ikke den tiltænkte effekt.

Når der er kontinuitet i deltagerne fra bygherreorganisationen og Arbejdstilsynet, opbygges der en relation mellem bygherre og tilsynsførende, så der bliver skabt et rum for åben og ærlig dialog om udfordringerne. En bygherre oplever, at indholdet på det opfølgende dialogmøde var mere rettet mod dem, fordi de tilsynsførende nu kendte bygherren og pladserne.

I en case, hvor der var udskiftning fra Arbejdstilsynets side, oplevede bygherren, at de tilsynsførende ikke havde kendskab nok til bygherreorganisationen:

*Jeg havde en klar opfattelse af, at de ikke vidste, hvad [virksomhedens navn] er, hvilket var lidt belastende. (Bygherre)*

I de fleste cases deltager en bygherrerepræsentant i det opfølgende dialogmøde. I den ene case er deltageren bygherrerådgiver på det projekt, som det opfølgende dialogmøde handler om, men vedkommende agerer som bygherrerepræsentant på andre af bygherrens projekter. I en case er deltageren på det opfølgende dialogmøde et ledelsesniveau over deltagerne på det indledende dialogmøde, men det gælder ikke i de andre tilfælde. I casen med bygherrerådgiveren er det dog uklart, om der er tale om et niveauspring i organisationen.

De tilsynsførende forsøger generelt at få en deltager med fra den øverste ledelse, men accepterer, når det ikke kan lade sig gøre, fx i den case, hvor der var udskiftning i bygherreorganisationen m.m. Her gjorde Arbejdstilsynet et ihærdigt forsøg på at få direktionen i tale, men det lykkedes ikke.

I andre situationer er det en beslutning fra den tilsynsførende om, at det ikke vil kunne lade sig gøre eller give mening, at den øverste ledelse deltager. Dermed undlader tilsynsførende selv at forsøge at gå et niveau op.

Det har betydning for effekten, at den tilsynsførende inddrager bygherren i alle dele af indsatsen, fx orienterer bygherren om kontrolbesøg. Hermed kobles indsatsens dele bedre set fra bygherrens synspunkt, og bygherren føler sig som en del af alle delene, selvom vedkommende fx ikke deltager på kontrolbesøget, som der heller ikke er lagt op til i kvalitetsproceduren.

Når det er de samme tilsynsførende, som deltager i indledende dialogmøde og kontrolbesøg, opnås en viden om bygherrens byggesager, så de tilsynsførende ved, 'hvor skoen trykker'. Dette kan anvendes i det opfølgende dialogmøde til at give bygherren vejledning om, hvor der konkret skal sættes ind i forhold til håndtering af bygherreansvaret.

## Dialog som virkemiddel

Det er evaluators oplevelse, at dialogens kvalitet på det opfølgende dialogmøde har en betydning for effekten af den samlede indsats. Bygherrerne oplever i alle cases, at dialogen har været god. Og de vurderer, at den gode dialog har betydning for det opfølgende dialogmødes indhold og udfald. Det har betydning for mødets indhold forstået på den måde, at bygherrerne "tør" være åbne omkring de udfordringer, de har, og stille spørgsmål til Arbejdstilsynet. Det bliver ikke en typisk myndighed-virksomheds relation, men mere ligeværdige parter, der mødes:

*Snakken glider friere og mindre formelt. Og som jeg så det, var det også meningen med mødet, at man skulle kunne sige, nu prøver vi lige at lægge vores kasketter lidt væk og sige, hvordan gør vi det her, så det er mest fornuftigt, og der synes jeg, vi havde en glimrende dialog uden at forskanse os i hver vores skyttegrav. (Bygherre)*

*Det gjorde det meget nemmere at komme ind til de konkrete ting, i stedet for at det var... – det var ikke teoretisk og paragraffer – det var meget mere åbent i forhold til, at man kunne gøre sådan eller sådan, måske. Og: Har I tænkt jer at drille entreprenøren ved at gå ud og kigge. Så det var en meget god og åben dialog, og det gjorde det meget nemmere at komme igennem de her nogle gange lidt kedelige ting, synes jeg. (Bygherre)*

Dialogen har også betydning for indholdet af det opfølgende dialogmøde på den måde, at bygherrerne bliver mere lydhøre over for Arbejdstilsynet:

*Altså, det er jo sådan, at de kommer med nogle konstruktive gode forslag til, hvordan man kan komme til at forbedre det, der allerede er i gang. Det synes jeg da er positivt. (Bygherre)*

En bygherre udtrykker direkte, at oplevelsen af dialog har betydning for udbyttet:

*Jeg tror da, at den tilgang til mødet, som Arbejdstilsynet kom med, og som jeg synes, vi responderede på, det giver det største udbytte, tror jeg. (Bygherre)*

Den gode dialog har betydning for det opfølgende dialogmødes udfald på den måde, at bygherrerne dels er mere åbne over for Arbejdstilsynets input til forbedringer, men også oplever større lyst til at agere efterfølgende:

*[Jeg] blev inspireret til at gøre mig endnu mere umage. (Bygherre)*

Det handler om at blive mødt med respekt og nysgerrighed:

*Og de udtrykte da også, at de godt kunne se de udfordringer, vi stod med på den her konkrete byggeplads. De kunne godt forstå, at vi havde en vanskelig sag at styre. Der var ligesom respekt for hinandens myndigheder, ja.. (Bygherre)*

En enkelt bygherre mener dog, at oplevelsen af dialog ikke har nogen betydning for hans motivation til at handle efter det opfølgende dialogmøde.

## Indhold på det opfølgende dialogmøde

Det er nødvendigt for effekten, at dialogen løfter sig over projektets nuværende stade til en mere generel dialog om bygherrens håndtering af bygherreansvaret og bygherrens refleksion over dette, men stadig forankret i bygherrens konkrete udfordringer og 'virkeligheden på byggepladsen'.

Indholdet af de opfølgende dialogmøder har i alle cases været konkrete forhold vedrørende sikkerhed og sundhed i udførelsesfasen. Det har fx handlet om tilgængelighed for tekniske hjælpemidler, forholdsregler ved PCB, logistik, adgangsveje, opdeling af fælles- og arbejdsområder. De tilsynsførende har inddraget deres indtryk fra kontrolbesøgene og eventuelle afgivne påbud. Nogle bygherrer angiver, at der har været talt om bygherrens synlighed på pladsen og virkemidlerne i arbejdsmiljøkoordineringen, herunder sikkerhedsrunderinger, opstartsmøder og involvering af håndværkerne.

I nogle af casene gennemgår de tilsynsførende ikke reglerne om bygherrens pligter. En tilsynsførende angiver, at han bevidst vælger ikke at gennemgå reglerne, fordi han vurderer, at bygherren kender dem i forvejen. Bygherren angiver da også, at han allerede kender bygherrens pligter, men havde mere brug for dialog om, hvordan de håndteres.

I andre tilfælde har de tilsynsførende gennemgået reglerne om bygherrens pligter. I det ene tilfælde var det evaluators indtryk, at de tilsynsførende havde valgt at fokusere på nogle af de regler, som de på kontrolbesøgene har oplevet som værende en udfordring for bygherren og arbejdsmiljøkoordinatoren. De havde medtaget noget materiale fra BAR Bygge & Anlæg og en linksamling, som de havde fået udleveret fra centralt hold, herunder mønsterrunderingsmetoden og et arbejdsmiljøprogram for et stort byggeri. I det andet tilfælde foregik det med et PowerPoint-show.

Generelt er bygherrerne tilfredse med gennemførelsen af det opfølgende dialogmøde og indholdet på mødet. De oplever, at de har kunnet påvirke indholdet af mødet med egne spørgsmål og fortællinger om, hvordan de håndterer bygherreansvaret.

En bygherre bad om de tilsynsførendes vurdering af deres arbejdsmiljøkoordinator, og han er meget tilfreds med de input og forslag, han fik til, hvordan koordineringen kunne forbedres.

I et tilfælde fik bygherren udleveret materialer under gennemgang af reglerne. Han synes på den ene side, at det er godt, at det er konkrete ting, som kommer på bordet, men det skal være mere målrettet den type projekter, som bygherren har. Her anfægter han især et arbejdsmiljøprogram fra et stort byggeri:

*Der skal komme nogle konkrete ting på bordet, som er overordnede. Men jeg synes, der manglede lidt på det konkrete. (Bygherre)*

Bygherren ville gerne have haft, at de tilsynsførende kunne videregive erfaringer fra bygherrer med lignende byggesager til inspiration eller blot kontaktoplysninger, så han selv kunne søge viden hos dem. Dette efterspørges af flere bygherrer, og kun én angiver direkte, at de tilsynsførende bidrog med erfaringer.

Flere af bygherrerne ville gerne have haft flere konkrete eksempler og værktøjer.

Overordnet er bygherrerne og de tilsynsførende enige om, hvilket indhold det opfølgende dialogmøde havde.

Af kvalitetsproceduren lægges der op til, at det opfølgende dialogmøde afholdes på bygherrens kontor og dermed indikeres, at der ikke skal afholdes rundring, og det ikke skal handle mere generelt om bygherrens håndtering af bygherreansvaret. En bygherre, hvor der blev afholdt rundring, udtrykker dog tilfredshed med rundringen, fordi der kom konkrete eksempler på rollefordeling op:

*Vi vil følge op på eksemplet, det er en god case, som vi vil tage op over for rådgiver. Det var en alvorlig ting, som ikke var beskrevet. (Bygherre)*



Det kan hænge sammen med, at bygherrerepræsentanten er arbejdsmiljøkoordinator på den pågældende byggeplads og derfor naturligt interesseret i denne sag og måske ikke i lige så høj grad i bygherreorganisationens håndtering af bygherreansvaret mere generelt.

Bygherren nævner, at der har været en god sammensætning af konkrete forhold på runderingen og en mere overordnet snak om, hvordan de kan blive bedre til at varetage deres bygherreansvar:

*Det har både været ude på pladserne, hvor vi går tingene igennem, og til at vi bagefter taler om det mere strategiske og taktiske, fx store lastbiler med materialer, hvordan kan vi ændre adfærd og få håndværkere involveret ved, at vi går ud og er ambassadører. Der, synes jeg, havde vi fat i nogle ting, som var taktiske. (Bygherre)*

Nogle bygherrer angiver, at det opfølgende dialogmøde har handlet om både projekterings- og udførelsesfasen. I et tilfælde har der været en dialog om, at Plan for sikkerhed og sundhed skal udarbejdes i projekteringsfasen, og at der skal ske en overdragelse til arbejdsmiljøkoordinator i udførelsesfasen. Fokus var ifølge den ene bygherre, at:

*I betaler for det, så vær nu sikker på, at det er, som det skal være. (Bygherre)*

I andre cases har der ifølge bygherren været en smule om projekteringsfasen, mens der i en case slet ikke har været lagt vægt på projekteringsfasen fra den tilsynsførendes side. Der er en af bygherrerne, der peger på, at dialogen kommer til at dreje sig om udførelsesfasen, da det opfølgende dialogmøde tager udgangspunkt i en konkret plads, hvor projekteringen også er afsluttet:

*Den der med projektering er et afsluttet kapitel for lang tid siden. Men i udførelsen fik vi nogle gode tips... (Bygherre)*

Adspurgt mener en anden af bygherrerne ikke, at de tilsynsførende kunne forklare, hvordan reglerne kan efterleves i projekteringsfasen. Det kan være en forklaring på, at dette emne ikke fylder meget på de opfølgende dialogmøder.

At det opfølgende dialogmøde kun i få tilfælde har omhandlet projekteringsfasen, kan også hænge sammen med, at mødet i næsten alle tilfælde har haft fokus på en konkret byggeplads. Det er dermed naturligt, at dialogen kommer til at dreje sig om aktuelle forhold på byggepladsen og ikke på projekteringen, som formentlig er (næsten) overstået. De tilsynsførende er til gengæld i flere tilfælde kommet ind på kravstillelse til arbejdsmiljøkoordinatoren og forhold omkring udbudsfasen. Dette er vigtige pointer for de bygherrer, som ikke selv varetager arbejdsmiljøkoordineringen, men byder den ud. Og det gør de i næsten alle de evaluerede cases.

Bygherrerne efterspørger ikke viden om projekteringsfasen, hvor den ikke har været der. Evaluator vurderer dog, at det er et vigtigt element i lovgivningen om bygherrens pligter, da arbejdsmiljøkoordinering i projekteringsfasen kan være medvirkende til at forebygge arbejdsulykker, som er outcome af indsatsen på langt sigt, og fokus på projekteringsfasen indgår også i kvalitetsproceduren. Derfor kunne der være et større fokus på projekteringsfasen på alle opfølgende møder uanset det konkrete projekts stade.

Det er desuden evaluators vurdering, at bygherrenes udbytte omkring projekteringsfasen generelt er begrænset, og at de tilsynsførende ikke formår at løfte sig fra den fase, som det konkrete byggeprojekt er i. Man kunne ellers med udgangspunkt i observationer fra kontrol-

besøg og bygherrens fortælling have indgået en dialog om, hvordan konkrete arbejdsmiljøproblemer på pladsen kunne være forebygget i projekteringsfasen på forskellig vis. Det lykkes i enkelte situationer.

## Opsamling og refleksion på det opfølgende dialogmøde

Ifølge kvalitetsproceduren bør der være et særligt punkt på dagsordenen, hvor bygherren skal reflektere over fremtidige konsekvenser som følge af dialogmøderne og kontrolbesøgene. Dette punkt er ikke med på det indledende dialogmøde. Evaluator mener, at dette er et vigtigt element i det opfølgende dialogmøde, da bygherren igennem en refleksion naturligt også vil påvirkes til at se på, hvor der er forbedringsmuligheder i forhold til håndtering af bygherreansvaret.

Det er evaluators opfattelse, at opsamling og refleksion ikke i nogle af casene har været et selvstændigt punkt, men en del af dialogen undervejs, hvis det har været en del af møderne. I 2 af casene har de tilsynsførende ifølge bygherrene brugt argumentet om, at når det er bygherrens ansvar og dermed bygherren, som betaler for arbejdsmiljøkoordineringen, så skal de sikre sig, at de får, hvad de betaler for. Det er evaluators vurdering, at en intention med at få bygherren til at reflektere over sin praksis med fordel kunne være italesat tydeligere på det opfølgende dialogmøde.

Det er vigtigt i forhold til effekten af indsatsen, at de tilsynsførende får lavet en god opsamling på møderne, hvor bygherren får lejlighed til at reflektere over, hvilke handlinger der er nødvendige at igangsætte på baggrund af mødet. Det gælder i øvrigt både indledende og opfølgende dialogmøde.

Evaluator har i forhold til opsamlingen belyst den mundtlige opsamling, hvor der i kvalitetsproceduren er lagt op til præsentation af gode råd/værktøjer fra Arbejdstilsynets side, og at de tilsynsførende skal forsøge at få bygherren til at sætte sig nogle handlingskonkrete mål.

Bygherrene giver ikke udtryk for, at der under opsamlingen har været nævnt nogle gode råd/værktøjer eksplicit, som det fremgår af kvalitetsproceduren:

*Bare en afrunding af, at vi har været omkring det hele. (Bygherre)*

Adspurgt er der flere af de tilsynsførende, som angiver at have givet nogle gode råd/værktøjer ved afslutning af mødet, og der er således her uoverensstemmelse mellem bygherres og tilsynsførendes opfattelse.

Flere bygherrer er blevet bedt om at angive, hvad de vil arbejde videre med:

*Jeg fik skrevet en 8-9 ting ned, som jeg skulle videndele med dem, der ikke var til stede. Vi fik noget med. (Bygherre)*

*Jeg sagde, at jeg ville opkvalificere bygherren til at kunne tage mere part i sikkerheden under møderne, hvor vi forventer, at det er et fast punkt på mødet, hvor det bliver referatmæssigt orienteret, hvor vi kan få lidt mere fokus på, hvad arbejdsmiljøkoordinatoren går rundt og laver. Og så vil jeg anmode vores rådgiver om at deltage i sikkerhedsmødet på pladsen. Og jeg tror også, at jeg vil deltage i nogle sikkerhedsmøder for blot at høre indholdet på disse møder, og hvordan de fungerer. (Bygherre)*

Bygherrene har således ikke lagt mærke til en egentlig mundtlig opsamling. Evaluator vurderer, at der ikke ved afslutning af det opfølgende dialogmøde har været lagt stor vægt på præsentation af nogle gode råd/værktøjer, som bygherren kan bruge, men at de tilsynsfø-

rende i nogle tilfælde har lagt op til en snak om handlinger. Generelt angiver de tilsynsførende i højere grad end bygherrerne, at der har været en egentlig mundtlig opsamling på det opfølgende dialogmøde.

Det virker ikke som om, at den manglende opsamling har betydning for bygherrernes oplevelse af det opfølgende dialogmøde. Det er dog evaluators vurdering, at hvis der var gjort mere ud af opsamlingen, kunne det være en god måde for Arbejdstilsynet til at få bygherren til at reflektere over, hvad han tager med sig fra det opfølgende dialogmøde, og dermed være med til at få bygherren til at sætte handlinger i gang efter mødet.

## 8.4 Den umiddelbare effekt hos bygherren af det opfølgende dialogmøde

Evaluator har i forhold til den umiddelbare effekt hos bygherren af det opfølgende dialogmøde belyst ny viden, accept og anerkendelse, motivation, intention om handling samt handling. Først ses på bygherrernes tilfredshed.

### Bygherrernes tilfredshed med det opfølgende dialogmøde

Bygherrerne angiver generelt en høj tilfredshed med mødet. Alle angiver mellem 8 og 10 på en skala fra 1 til 10. En bygherre angiver, at han vurderer sin tilfredshed til 8 og ikke 10, fordi han manglede en dagsorden og dermed havde svært ved at forberede sig. En anden, at han vurderer sin tilfredshed til 8, fordi der havde været en udskiftning blandt en af de tilsynsførende. Han angiver selv, at det er på *"petitesseniveau"*.

### Udbytte

Generelt har alle de interviewede bygherrer givet udtryk for en eller anden form for udbytte af det opfølgende dialogmøde.

Der er forskel i udbyttet i forhold til projekterings- og byggefasen. Nogle opfølgende dialogmøder har stort set ikke handlet om projekteringsfasen, og dermed kan udbyttet ikke være stort. Det er dog ikke noget, som bygherrerne savner, eller som har betydning for deres oplevelse af det opfølgende dialogmøde.

Alle bygherrer har haft et middel til stort udbytte af den del af det opfølgende dialogmøde, som handlede om byggefasen. En bygherre angiver dog, at han ikke er blevet *"klogere fagligt"*, det vil sige på regler om det materielle arbejdsmiljø, men at hans udbytte ligger i forståelse af ansvarsfordeling mellem de enkelte aktører, og hvordan han kan *"virkeliggøre sin vision"* om arbejdsmiljø på byggesagen.

Nogle bygherrer angiver det udbytte, at de har fået præciseret reglerne og er blevet bekræftet i det, som de allerede gør.

En af bygherrerne angiver, at der er sammenhæng mellem oplevelsen af dialog og udbyttet af mødet i positiv forstand.

### Ny viden

I de fleste cases angiver bygherrerne direkte, at de kendte lovgivningen og deres ansvar i forvejen, men nogle angiver, at de har fået præciseret lovgivningen, og hvad det betyder for dem som bygherrer:

*Jeg kendte reglerne, jeg besad den viden. Jeg kan videregive den viden, [men jeg] fik præciseret, hvor fornuften går ind, og hvad kan I gøre, hvad skal man gøre. (Bygherre)*

Bygherren fik præciseret sin viden om projekteringsfasen, overgang fra rådgiver til entreprenør, opstartsmøder for alle entreprenører og ideer til, om man skal lave individuelle eller centrale påtaler på pladsen, samt muligheden for ID-kort. Andre nævner, at de har lært, at de har en andel i at skabe en god sikkerhedskultur og håndtering af kulturbarrierer ved fremmed arbejdskraft.

En bygherre har lært, at projekteringsfasen ikke er slut, selvom byggepladsen er etableret, forstået på den måde, at de projekterende stadig har ansvar for det projekt, som de har leveret, og at bygherren, som også er arbejdsmiljøkoordinator i udførelsen, derfor godt kan tage utilfredsstillende angivelser op med de projekterende.

## Accept og anerkendelse

De fleste af de bygherrer, som angiver, at de allerede kender deres ansvar, har også accepteret og anerkendt dette til en vis grad. Den bygherre, som ikke har angivet, at han kendte reglerne i forvejen, giver udtryk for, at han har accepteret sit bygherreansvar.

En af bygherrerne oplever, at selve dialogen er medvirkende til en accept af bygherreansvaret. Arbejdstilsynet er altså medvirkende til denne accept:

*Det, at man indgår i en dialog, gør, at begge parter meget bedre kan se deres fordele ved at gøre det, man snakker om, i stedet for der bare kommer nogle og siger, du skal gøre sådan. Hvis man har snakket om det og har fundet ud af, at det er rigtig fornuftigt, så hjælper det meget bedre på begge sider af bordet, og begge parter føler et medansvar for at det lykkes, så på den måde synes jeg, at dialog i alle sammenhænge er en god ting. (Bygherre)*

En anden oplever, at "det er Arbejdstilsynets tid værd at klæde os bedre på", altså en anerkendelse af Arbejdstilsynets indsats.

## Motivation

De fleste bygherrer oplever, at det opfølgende dialogmøde har givet motivation til ændringer.

En af bygherrerne føler sig, på baggrund af en øget forståelse af, at bygherreansvaret er hans, motiveret til at følge byggesagen tættere. Før tænkte han, at han havde hyret en bygherrerådgiver til at varetage det ansvar, og at han havde købt sig fra arbejdsmiljøkoordineringen.

En anden af bygherrerne har en oplevelse af, at de tilsynsførendes forslag er medvirkende til, at han føler sig bedre rustet til at varetage bygherreansvaret, og han er motiveret til at sætte ændringer i gang:

*Jeg tænker, at vi bliver bedre, fordi vi nu prøver at gennemføre nogle af de ideer, Arbejdstilsynet serverede for os, og er spændte på, hvordan det så bliver modtaget ude på pladsen, så det hjælper os til at forsøge at blive bedre, fordi vi jo prøver nogle ting, vi ellers ikke ville have prøvet. Vi har gjort rigtig mange ting og gør det løbende, men er selvfølgelig åbne over for, hvordan vi kan gøre tingene endnu bedre. (Bygherre)*

Det samme oplever en tredje bygherre i forhold til at tage utilfredsstillende dele af projektet op med de projekterende. Desuden angiver han:

*Vi havde en vision, men han giver os gode råd til at virkeliggøre vores vision. Fx at koordinere de 3 parter, som skal udføre byggeopgaven. (Bygherre)*

Den fjerde bygherre oplever, at han er blevet inspireret til at gøre sig endnu mere umage som bygherre blandt andet ved at være mere synlig på pladsen og være anerkendende.

### Intention om handling

De fleste bygherrer har efter det opfølgende dialogmøde intention om at handle.

Efter mødet fik en af bygherrerne en idé til at fejre hver 100 dag uden ulykker, fx med en pan-dekagebod på pladsen, hvor han så også selv ville være til stede.

En bygherre vil arrangere et besøg fra en arbejdsmiljøkoordinator fra et entreprenørfirma, som kan inspirere dem. Arbejdstilsynet har givet ham forslag til, hvem han kan kontakte. Desuden vil han sætte mere fokus på fremmed arbejdskraft, da han har lært på det opfølgende dialogmøde, at der kan være nogle kulturelle barrierer, som gør sig gældende.

En anden bygherre vil følge op over for de projekterende på en konkret problemstilling om utilstrækkelig afstivning i forbindelse med elementmontage, som blev konstateret på run-deringen.

Den bygherre, som er blevet motiveret til at følge byggesagen tættere, vil deltage på sikker-hedsrundringer og sikkerhedsmøder med jævne mellemrum og spørge mere ind til arbejds-miljøkoordinatorens arbejde.

### Handling

Nogle bygherrer har handlet på baggrund af det opfølgende dialogmøde.

En bygherre har på eget initiativ udarbejdet et referat af mødet med forslag til, hvad de vi-dere skal foretage sig. På interviewtidspunktet er de i gang med at overveje, hvad de skal sætte i gang. En anden har delt mødets indhold med sine kolleger og opfordret til, at de in-tensiverer udarbejdelse af Plan for sikkerhed og sundhed allerede i projekteringsfasen og føl-ger op på, om dette sker. En tredje bygherre har bedt sin bygherrerådgiver forholde sig til de problemstillinger, som Arbejdstilsynet har skitseret, og har indført et punkt om arbejdsmiljø på bygherremøderne.

## 8.5 Bygherrernes forbedringsforslag i forhold til det opfølgende dialog-møde

I forbindelse med evalueringsinterviewene er bygherrerne kommet med forslag til forbed-ring af det opfølgende dialogmøde og mere generelt til indsatsen. Disse opsamles kort her:

**TABEL 8.1: FORSLAG TIL FORBEDRING, OPFØLGENDE DIALOGMØDER**

- Bedre information om, hvad kontrolbesøget er, og at det er en del af en proces
- Information til alle BH om, at det er en landsdækkende indsats
- Bygherre deltager i kontrolbesøget
- Kontrolbesøg ikke uanmeldt (en mener dog, at det er o.k.)
- Bygherre som minimum orienteres om kontrolbesøg – ellers ingen oprustning
- Indsatsforløbet skal være klart for bygherre. Skal vide, at det indebærer kontrolbesøg
- At Arbejdstilsynet bidrager med flere konkrete værktøjer eller eksempler på, hvordan andre har gjort.
- At Arbejdstilsynet sender et introduktionsbrev til alle nye bygherrer, hvoraf det frem-går, hvad bygherres ansvar og forpligtelser er.

- *Yderligere opfølgende dialogmøder som opfølgning på byggesagen og i de tilfælde, hvor bygherren oplever det som et indledende dialogmøde*
- *Tydliggørelse af formål med mødet, når aftalen indgås*
- *Involvering af bygherrerne i alle dele af indsatsen, altså også på kontrolbesøget*
- *Mere målrettet materiale til udlevering på møderne tilpasset den konkrete bygherre, fx et boligselskab*
- *Erfaringer fra tilsvarende bygherrer, evt. kontaktoplysninger*

## 9 METODE

Evalueringssopgaven er løst ved hjælp af kvalitativ dataindsamling og analyse på basis af 24 cases.

Følgende cases indgår i undersøgelsen:

- 12 indledende dialogmøder.
- 6 kontrolbesøg.
- 6 opfølgende dialogmøder.

Det indledende dialogmøde, kontrolbesøg og eventuelt opfølgende dialogmøde er elementer i den samlede indsats. I udbudsmaterialet har Arbejdstilsynet gjort opmærksom på, at man ikke forventer, at evaluator udvælger gennemgående cases, hvor samme bygherre indgår som case i det indledende dialogmøde, i kontrolbesøg og et eventuelt opfølgende dialogmøde. Evaluator har dog i sit tilbud ønsket at gennemføre 2 gennemgående cases. Det er lykkedes at få én gennemgående case for alle 3 elementer og 3 cases, der både indgår som dialogmøde og kontrolbesøg.

Evaluator har forsøgt at sprede dialogmøder på kriterier som geografi og bygherretype i form af, om man er privat, offentlig eller et boligselskab. Det skal i den forbindelse pointeres, at den gennemførte udvælgelse ikke er repræsentativ, men blot er søgt spredt. Undersøgelsen er således en kvalitativ undersøgelse på basis af overvejelser om at udvælge cases, som repræsenterer forskellige segmenter, men ikke nødvendigvis er repræsentative for segmenterne. Der er ikke viden om, at undersøgelsen i form af de udvalgte cases hverken er eller ikke er repræsentativ for den samlede population af dialogmøder, kontrolbesøg og opfølgende dialogmøder.

### 9.1 Dataindsamling

Evaluator har som en del af opgaveløsningen udarbejdet en forandringsteori, som er redigeret og udbygget i forhold til den, som var i evaluators tilbud. Forandringsteorien er godkendt af Arbejdstilsynet.

Evaluator har udarbejdet i alt 9 interviewguides fordelt på hver type af indsats (dialogmøde, kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde) og på henholdsvis bygherre, tilsynsførende og eventuelle andre aktører. De andre aktører dækker over personer/roller, der af bygherre har fået opgaver om at gennemføre forandringer som en effekt af dialogmøde/kontrolbesøg/opfølgende dialogmøde. Interviewguides er forevist Arbejdstilsynet til kommentering og tilrettet inden, de er taget i anvendelse.

Arbejdstilsynet har ugentligt leveret lister over udførte dialogmøder, kontrolbesøg og opfølgende dialogmøder. Evaluator har kontaktet tilsynsførende for at få kontaktoplysninger på bygherre (af Arbejdstilsynets lister fremgår kun virksomhedsnavn og P-nummer). Herefter har evaluator kontaktet bygherre for at spørge, om denne ville medvirke i evalueringen ved at deltage i et interview.

Ved interview med bygherre har der været fokuseret på, at bygherre skulle deltage og ikke eventuelle andre deltagere såsom bygherrerådgiver, projekterende, entreprenør, koordinator. Det skal ses i forlængelse af, at indsatsen har fokus på bygherre og ønsker at påvirke bygherre yderligere til at forstå og forvalte sit ansvar. Der har i nogle dialogmøder deltaget flere bygherrer, og de er derfor også inviteret til at deltage i interviewet. I de fleste tilfælde har bygherre stillet med 1-2 personer til interview.

Den ansvarlige tilsynsførende er telefoninterviewet for at kunne supplere interview med bygherre ved at belyse indholdet af dialogmødet og fornemmelse af niveau i dialogen også fra tilsynsførendes side. Der har i de fleste cases været to tilsynsførende, hvor den ene har været ansvarlig, og vi har kun interviewet den ansvarlige. Evaluator har gennemført interview med tilsynsførende uden at anvende informationer fra interview med bygherre til fx at udfordre tilsynsførendes fortælling. Kun hvis det har betydet, at interviewer har kunnet hjælpe interviewet videre med faktuelle oplysninger, er der anvendt viden fra interview med bygherre. I analysen er det fremhævet, hvor der har været markant forskellige oplevelser mellem bygherres og tilsynsførendes oplevelse af indhold og dialog.

Andre aktører er interviewet, hvis bygherre i interviewet har oplyst, at han har kontaktet andre aktører, som resultat af dialogmøde/kontrolbesøg/opfølgende dialogmøde og med det formål af skabe forandring. Der er foretaget 3 af disse interview, som i analysen er anvendt til at verificere, at bygherren har igangsat de initiativer, som han i interviewet har fortalt os.

Interview med bygherre er i gennemsnit foregået inden for 13 dage efter det indledende dialogmøde. Interview om kontrolbesøg er i gennemsnit foregået inden for 23 dage efter kontrolbesøget. Interview med bygherre efter det opfølgende dialogmøde er i gennemsnit foregået inden for 16 dage.

Deltagere i det indledende dialogmøde er blevet interviewet om dette møde. Deltagere i kontrolbesøg er primært interviewet om kontrolbesøg og sekundært om det indledende dialogmøde. Deltagere i det opfølgende dialogmøde er primært interviewet om dette og sekundært om kontrolbesøg og indledende dialogmøde. Evaluator oplever, at kvaliteten af data er størst i forhold til den aktivitet, som nyligt er gennemført. Det betyder, at interview om det indledende dialogmøde med dem, som nyligt har haft et kontrolbesøg, er præget af, at bygherre husker mindre, end hvis det havde været et interview med en bygherre, som nyligt havde haft et indledende dialogmøde. Det samme gælder, når vi interviewer bygherre med opfølgende dialogmøde om kontrolbesøg og det indledende dialogmøde.

Ovenstående betyder, at der reelt er indhentet data om 24 indledende dialogmøder, men kvalitet og dybde i data er størst for de 12 cases, hvor det indledende dialogmøde har været i primært fokus. På samme måde er der data om 12 kontrolbesøg, men kvalitet og dybde i data er størst for de 6 cases, hvor kontrolbesøg har været i primært fokus.

## 9.2 Opnåede cases og bortfald

Evaluator har fulgt en strategi, hvor vi først ønskede at gennemføre cases omkring det indledende dialogmøde med det formål, at der blev mulighed for, at så mange cases som muligt ville nå at få kontrolbesøg og eventuelt opfølgende dialogmøde med det formål at opnå sammenhængende cases. Det har betydet, at vi ikke har interesseret os for de mulige cases omkring kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde i månederne marts, april og maj, men først har gennemført cases omkring kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde fra og med juni måned.

Der var et mindre antal opfølgende dialogmøder først i foråret, hvorefter der fulgte en lang periode uden, at Arbejdstilsynet afholdt denne type af møder. Først op til og efter sommerferien blev der igen afholdt et antal opfølgende dialogmøder. I vores udvælgelse af opfølgende dialogmøder har der kun været afholdt få møder ud over dem, som indgår i evalueringen.

Arbejdstilsynet udvælger primært flegangsbygherrer, men også store engangsbygherrer til dialogmødet. Det er kun lykkedes os at opnå flegangsbygherrer.



Evaluators muligheder for at udvælge cases har i noget omfang været styret af, at de enkelte tilsynscentre synes at have kørt indsatsen/delindsatsen i nogle perioder og ikke i andre. På grund af ønsket om at interviewe bygherre kort tid efter kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde har det ikke været muligt at udvælge bygherrer med et kriterie om, at de skulle have igangsat nye byggeprojekter efter det indledende dialogmøde.

Herunder beskrives ført de opnåede cases samt bortfaldet.

## Opnåede cases

Oversigten over cases i forbindelse med indledende dialogmøder viser en spredning mellem boligselskaber, private og offentlige bygherrer. Der er flest jyske cases, og de fleste bygherrer er flergangsbygherrer.

INDLEDENDE DIALOGMØDER					
	Type	Region	Interview		
			Bygherre	Tilsynsførende	Andre aktører
Case 1	Privat	Hovedstaden	Ja	Ja	
Case 2	Off. (kommune)	Hovedstaden	Ja	Ja	
Case 3	Privat	Syddanmark	Ja	Ja	Ja
Case 4	Privat	Nordjylland	Ja	Ja	
Case 5	Off. koncessioneret	Midtjylland	Ja	Ja	Ja
Case 6	Boligforening	Midtjylland	Ja	Ja	
Case 7	Off. (kommune)	Hovedstaden	Ja	Ja	
Case 8	Privat	Midtjylland	Ja	Ja	Ja
Case 9	Off. koncessioneret	Syddanmark	Ja	Ja	
Case 10	Boligforening	Midtjylland	Ja	Ja	
Case 11	Boligforening	Midtjylland	Ja	Ja	
Case 12	Privat	Midtjylland	Ja	Ja	

Cases med kontrolbesøg viser en stor geografisk spredning. Der er flest offentlige bygherrer, færre private og ingen boligselskaber blandt casene.

KONTROLBESØG					
	Type	Region	Interview		
			Bygherre	Tilsynsførende	Andre aktører
Case 13	Off. koncessioneret	Hovedstaden	Ja	Ja	
Case 14	Privat	Midtjylland	Ja	Ja	
Case 15	Off. (kommune)	Midtjylland	Ja	Ja	
Case 16	Off. (kommune)	Sjælland	Ja	Ja	
Case 17	Off. (selvejende)	Syddanmark	Ja	Ja	
Case 18	Privat	Hovedstaden	Ja	Ja	

Cases med opfølgende dialogmøde er alle fra Sjælland. Der er flest offentlige bygherrer og boligselskaber og kun en enkelt privat bygherre. I forhold til cases med opfølgende dialogmøder har det været det muliges kunst, da der kun er gennemført få møder af denne type.

OPFØLGENDE DIALOGMØDE					
	Type	Region	Interview		
			Bygherre	Tilsynsførende	Andre aktører
Case 19	Boligforening	Sjælland	Ja	Ja	
Case 20	Off. (staten)	Hovedstaden	Ja	Ja	
Case 21	Boligforening	Hovedstaden	Ja	Ja	
Case 22	Off. (region)	Hovedstaden	Ja	Ja	
Case 23	Privat	Hovedstaden	Ja	Ja	
Case 24	Off. koncessioneret	Hovedstaden	Ja	Ja	

Der er opnået én gennemgåede case, hvor den samme bygherre er interviewet omkring dialogmøde, kontrolbesøg og opfølgende dialogmøde. Der er opnået tre cases, hvor bygherre er interviewet omkring indledende dialogmøde og kontrolbesøg.

GENNEMGÅENDE CASES		
Indledende dialogmøde	Kontrolbesøg	Opfølgende dialogmøde
Case 5	Case 13	Case 24
Case 8	Case 14	
Case 12	Case 18	

## Bortfald

Der har i forbindelse med kontakten til bygherrer været bortfald af cases. Bortfaldet er ikke ubetydeligt, men mindre end de opnåede cases. Neden for gennemgås bortfaldet for de 3 typer af cases.

BORTFALD		
Aktivitet	Bortfald	Årsager
Indledende dialogmøde	13	BH ikke tid (6) BH ikke kontaktbar (1) BH ikke deltaget i dialogmøde (4) Interview ikke nået inden for 14 dage (2)
Kontrolbesøg	5	BH ønskede ikke at deltage (1) Byggepladsen var knap opstartet ved kontrolbesøg (1) Opgivet, formodet dårlig informant (BH ikke deltaget i indledende dialogmøde eller kontrolbesøg) (2) Ikke kontaktmulighed (1)
Opfølgende dialogmøde	1	Bygherre ikke længere ansat

I forhold til det indledende dialogmøde var det især op til sommerferien, at en række bygherrer undslod sig for at deltage på grund af manglende tid. I andre tilfælde viste opkald til tilsynsførende og den bygherre, som tilsynsførende gav kontaktdata på, at der ikke havde deltaget en bygherre i dialogmødet, og casen blev derfor ikke gennemført. I et tilfælde var bygherre blevet syg, i 2 tilfælde deltog bygherrerådgiver, koordinator i udførelsen og entreprenører, men ikke bygherre. I et sidste tilfælde ville bygherre ikke vedkende sig et bygherreansvar, men henviste til, at ansvaret lå længere oppe i organisationen.

I forbindelse med vores indledende kontakt viste det sig i forbindelse med 2 kontrolbesøg, at bygherre ikke havde deltaget i det indledende dialogmøde og havde kun sparsom viden om kontrolbesøg, og casen blev vurderet som dårlig informant til at belyse kontrolbesøg og dialogmøde.

Bortfaldet dækker både kommuner/region, boligselskaber og private virksomheder. Vi har ikke grund til at formode, at frafaldet er skævt i forhold til de opnåede cases.

### 9.3 Analyse

Analysearbejdet blev indledt med en analyseworkshop, hvor de 5 medarbejdere på opgaven samt Thomas Fløe fra Grøntmij A/S, som er ekspert i byggeprocesser, deltog.

Analyseworkshoppene blev brugt til at skabe en fælles grundlæggende forståelse for de 24 cases og havde særligt fokus på at analysere det indledende dialogmøde i forhold til dialogens vellykkethed og bygherres udbytte.

For de enkelte interview er udskrevet et meningsbærende referat blandet med transskribering af centrale passager. For hver case er udarbejdet en caserapport, som samler interview med bygherre, tilsynsførende og eventuelle andre aktører i et samlet dokument. I analysen er de 24 caserapporter anvendt til at skabe overblik og finde sammenhænge. Når der har været brug for at gå i dybden med passager, er vi gået tilbage til de oprindelige interviewudskrifter.

Analysearbejdet er i øvrigt foregået ved:

At analysere 12 (24) indledende dialogmøder med fokus på, om der er cases, som ligner hinanden og med fokus på tværgående tendenser.

At analysere 6 (12) kontrolbesøg med fokus på, om der er cases, som ligner hinanden og med fokus på tværgående tendenser.

At analysere 6 opfølgende dialogmøder med fokus på, om der er cases, som ligner hinanden og med fokus på tværgående tendenser.

At analysere sammenhængen mellem det indledende dialogmøde, kontrolbesøg og det opfølgende dialogmøde.

### 9.4 Yderligere metodiske refleksioner

Vi har i analysearbejdet valgt at basere os på det som bygherre og tilsynsførende siger og mindre på det, vi har formodet at kunne læse mellem linjerne. I enkelte tilfælde er vi i tvivl om validiteten af bygherres udsagn. Det gælder fx nogle af de bygherrer, der markant udtaler, at de ikke har haft et udbytte af indsatsen, men hvor der er sentenser og bemærkninger andre steder i det, de siger, der tyder på, at de kan have haft et udbytte. Men enten ser de ikke selv udbyttet, eller de ønsker ikke at anerkende det. Det samme gør sig i enkelte tilfælde gældende, når tilsynsførende har fortalt, at de har forventet et stort udbytte af dialogmødet

hos bygherre, og vi har haft indikationer andre steder i interviewet, som antydede, at bygherres udbytte havde været knap så stort. Vi har som sagt primært valgt at basere os på aktørernes udsagn, og det kan beskrives som en metodisk svaghed, at der ikke har været mulighed for at komme tættere på en verifikation af, hvad der ligger tættest på en mere objektiv sandhed.