



## Arbejdstilsynet

Stikprøvevis effektevaluering af  
branchearbejdsmiljørådenes projekter

# Indhold

1.	Forord	1
1.1	Undersøgelsens design	1
2.	Resume	4
2.1	Deskriptiv analyse	4
2.2	Vurdering af projekterne	5
2.2.1	Tværgående temaer	8
3.	Den deskriptive analyse	11
4.	Evaluering af projekterne	15
4.1	Pjecer og håndbøger	16
4.2	Blade	20
4.3	Branchevejledning	22
4.4	Kortlægning/Forprojekt	24
4.5	Mundtlig formidling	27
4.6	Konferencer/Messer	29
4.7	Kampagne	32
4.8	Værktøj og undervisning	34
4.9	Hjemmeside	36
4.10	Udviklingsprojekter	38
5.	Tværgående temaer	40
5.1	Strategisk forankring	40
5.2	Ansøgningsprocessen	42
5.3	Projektprocessen	44
5.3.1	God praksis for projektprocesser	44
5.3.2	Involvering og kommunikation	49
5.4	Evaluering af projekterne	52
5.5	Kvalitetsstyring og dokumentation	54
A.	Interviewede personer i forbindelse med evalueringen	57
B.	Baggrund og metode	58
C.	Ekspertpanelet – cv'er	66
D.	De udvalgte projekter til effektevaluering	72

# 1. Forord

Capacent har gennemført en evaluering af de 116 projekter, Branchearbejdsmiljørådene (herefter BAR'ene) har fået bevilget midler til af Arbejdstilsynet i 2005 og 2006, og som er afsluttet senest marts 2007. Evalueringen er gennemført for Arbejdstilsynet.

Capacent vil gerne takke alle dem, der har bistået os med oplysninger og kommentarer undervejs i denne evaluering, herunder deres forståelse for den belastning af BAR-systemet, vi har forårsaget. Vi vil gerne takke BAR-konsulenter, repræsentanter fra Branchearbejdsmiljørådene, BAR-sekretariater, repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter, arbejdsmiljørådgivere og konsulenter samt arbejdsmiljøforskere og andre forskere. En særlig tak til dem, vi har interviewet vedrørende de mange projekter, og som også har taget sig tid til at kommentere vores specifikke projektevalueringer. Interviewpersonerne fremgår af bilag A.

## 1.1 Undersøgelsens design

### Deskriptiv analyse og effektevaluering

Evalueringen omfatter en deskriptiv analyse af alle de 116 projekter. Der er desuden foretaget en mere indgående effektevaluering af 37 projekter (jf. oversigten i bilag C). Udvælgelseskriterierne for de 37 projekter fremgår af bilag B.

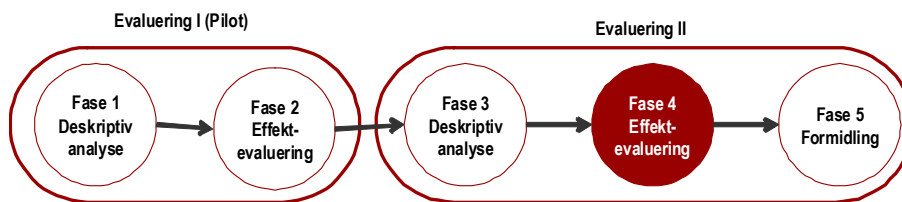
### To runder

Evalueringen har omfattet to runder. Første runde var en pilotrunde, hvor der blev gennemført både en deskriptiv analyse og en effektevaluering af et lille antal projekter. På basis af de indvundne erfaringer blev den egentlige evaluering gennemført i anden runde, som også har omfattet en deskriptiv analyse og en mere uddybende effektevaluering af udvalgte projekter. Denne rapport udgør den afsluttende rapport, jf. figur 1.1.

### Formidlingsfase

Opgaven for Arbejdstilsynet rummer desuden en formidlingsfase, som endnu udestår.

Figur 1.1  
Evalueringens faser



## Beskrivelse af projekterne

Der er gennemført interview med alle projektledere, hvor dette var muligt. På baggrund af interviewet og foreliggende skriftligt materiale har Capacent udarbejdet en projektrapport, der beskriver projektet. Rapporter er sendt til høring i BAR'et for at sikre, at beskrivelsen af projektet stemmer overens med BAR'ets egen forståelse.

## Evalueringer

På basis af beskrivelserne er projekterne blevet evalueret. Evalueringen er sket ved tre tilgange: For det første er der i de tilfælde, hvor det har været muligt, gennemført en spørgeskemaundersøgelse (et survey) blandt projektets målgruppe. For det andet har Capacent selvstændigt evalueret en række aspekter af projekterne, og endelig har et ekspertpanel vurderet de enkelte projekter og projekterne som helhed. De tre evalueringsformer er gennemført i den nævnte rækkefølge, og den viden, de foregående evalueringer har bibragt, er anvendt i det videre forløb. I denne rapport giver Capacent en samlet evaluering af projekterne på baggrund af disse forskellige kilder.

## Ekspertpanelet

Ekspertpanelet har bestået af en række eksperter inden for arbejdsmiljøområdet. Panelet er sammensat således, at det repræsenterer forskellige arbejdsmiljøfaglige og formidlingsmæssige kompetencer, og i alt består panelet af seks eksperter, jf. oversigten nedenfor. Eksperternes cv'er fremgår af bilag C.

Tabel 1.1  
Ekspertpanelets deltagere

Faglige område	Områdeekspert
Teknisk	Cand.scient., Peter Mortensen, Eurofins Miljø A/S
Ergonomisk	Professor i produktionsergonomi, Jørgen Winkel, Göteborgs Universitet og NFA
Psykologisk	Arbejds- og organisationspsykolog, Lisette Jespersen, Psykologerne Jespersen og Laursen
Sundhedsmæssig	Speciallæge i arbejdsmedicin, Ove Gaardboe, Regionshospitalet Horsens
Kommunikation og strategi	Direktør Jesper Højberg, Advice A/S
Organisationsforståelse	Professor i organisationsteori, Kurt Klaudi Klausen, Syddansk Universitet

Ekspertpanelet har gennemlæst relevante materialer om de enkelte projekter. På basis heraf har panelet været samlet til to panelmøder af henholdsvis en halv og to dages varighed. Det har endvidere reviewet relevante afsnit af de enkelte projektrapporter og den afsluttende rapport.

Evalueringsmetode og baggrund fremgår af bilag B.

#### Disposition

Rapporten er disponeret således:

- Kapitel 3 rummer rapportens deskriptive analyse, hvor alle 116 projekter indgår.
- Kapitel 4 og 5 er en uddybende effektevaluering af de udvalgte 37 projekter. I kapitel 4 evalueres projekterne i forhold til ti forskellige grupperinger, som projekterne falder i (pjeecer, blade, branchevejledninger, konferencer og messer m.v.), mens kapitel 5 samler en række betragtninger og anbefalinger, der angår alle projekter.

Rapporten er udarbejdet af konsulent Jannie Noer, senior manager Leon Lerborg og manager Gitte Goldschmidt<sup>1</sup>. Partner Jesper Høegh har læst review, og sekretær Hanne Kokholm har læst korrektur.

---

<sup>1</sup> Gitte Goldschmidt blev undervejs i projektet selvstændig. Hun fortsatte som underleverandør på projektet til Capacent, som det var planlagt.

## 2. Resume

Capacent har gennemført en evaluering af de 116 projekter, Branchearbejdsmiljørådene (herefter BAR'ene) har fået bevilget midler til af Arbejdstilsynet i 2005 og 2006, og som er afsluttet senest marts 2007. Evalueringen er gennemført for Arbejdstilsynet. Alle 116 projekter er indgået i en deskriptiv analyse. Desuden er 37 projekter udvalgt til en mere dybtgående effektevaluering. Alle 116 projekter er beskrevet på basis af ansøgningsskemaer og selvevalueringsskemaer samt et supplerende survey. De 37 effektevalueringer er yderligere baseret på materialer om projektet, interview med projektlederen og survey blandt målgruppen, hvor dette var muligt, samt Capacents selvstændige evaluering af en række aspekter af projekterne og endelig et ekspertpanels arbejdsmiljøfaglige vurderinger. Der er udarbejdet selvstændige rapporter for hvert af de 37 udvalgte projekter. Dertil kommer en samlet deskriptiv analyse af alle 116 projekter. Denne rapport, som resumeres nedenfor, udgør den overordnede analyse og sammenfatning af alle øvrige rapporter og analyser.

### 2.1 Deskriptiv analyse

<b>Projekternes karakter</b>	Projekterne består typisk af informations-, oplysnings- og vejledningsaktiviteter. Projekterne har ofte til formål at udarbejde en branchevejledning eller at gennemføre et seminar eller en temadag, mens meget få projekter resulterer i nyhedsbreve og rapporter.
<b>Målgruppe</b>	Målgruppen for 40% af projekterne er medarbejdere og/eller ledere i virksomheder. Lidt færre har branchen som helhed som målgruppe.
<b>Initiativtager</b>	Den primære initiativtager til projekterne er BAR'ene selv, eventuelt på basis af ekstern efterspørgsel.
<b>Samarbejdspartnere</b>	65% af projekterne er gennemført i samarbejde med andre arbejdsmiljørelaterede samarbejdspartnere, især konsulenter.

**Evaluering**

Det er typisk BAR'ene selv, der gennemfører evalueringerne, og det sker oftest ved hjælp af kvantitative metoder.

Det er især de indirekte effektmål som målgruppens kendskab til og tilfredshed med projektet, der evalueres på ved afslutningen af projektet. Kun i enkelte tilfælde har projekterne til formål at måle på direkte effekter såsom ændring i holdning og adfærd, reduktion af belastning og forbedring af arbejdsmiljøet. Desuden er effektmålene sjældent entydige, målbare og tidsbaserede, som Arbejdstilsynet anbefaler<sup>2</sup>.

I nogle få tilfælde er der ikke overensstemmelse mellem projektets formål og det planlagte effektmål, f.eks. når projektet sigter på at ændre adfærd, men kun måler på målgruppens kendskab til eller tilfredshed med projektet.

Der er oftest god overensstemmelse mellem projektets erklærede effektmål og den valgte evalueringmetode.

I visse tilfælde har man planlagt en evalueringmetode, men anvendt en anden. Det sker typisk, når man sigter efter direkte effektmål såsom ændrede holdninger og adfærd.

## 2.2 Vurdering af projekterne

Projekterne er blevet evalueret i ti grupper svarende til ti projekttyper med ti forskellige formål og resultat. De gennemgås nedenfor.

**Pjece/håndbog**

Otte projekter havde til formål at producere en pjece eller en håndbog. I disse er der flere gode elementer. Det er oftest en styrke, hvis materialet er kort, teksten er understøttet af relevante billeder, målrettede, de organisatoriske elementers betydning for problemstillingen indgår, og hvis udbredelsen af projektet og dets budskaber sker gennem forskellige medier. De seks af projekterne har haft en ønsket udbredelse og anvendelse.

**Blade**

To projekter resulterede i blade om arbejdsmiljø. Bladene består af separate artikler og lægger sig stilmæssigt op ad livsstilsmagasiner. Layoutmæssigt og journalistisk er bladene af høj faglig kvalitet, men det øger formentlig ikke deres effekt på arbejdsmiljøet. Det skyldes, at indhold og form ikke stemmer overens. Således forventer læsere noget andet af livsstilsmagasiner end arbejdsmiljømæssige oplysninger, og derfor har de næppe positiv effekt. En traditionel pjece ville i flere henseender og i forhold til store dele af målgruppen have været mere effektiv. Dog vil læsere med et aktuelt og konkret behov for viden om netop det, der står i bladene, kunne have glæde af dem. Bladene er distribueret som forventet.

---

<sup>2</sup> Denne anbefaling fremgår af vejledningen til udfyldning af ansøgningsskemaer og gælder alene for 2006-projekter.

- Branchevejledninger** Flere projekter – fire – har haft til formål at udarbejde en branchevejledning. De er alle velskrevne og relevante, og de gør god brug af billeder, dog ikke altid således, at de understøtter teksten.
- BAR'ene bør overveje, om vejledningerne kan suppleres med kortere materialer, f.eks. en flyer, således at målgruppen udvides.
- Vejledningerne forekommer at være udbredt til en væsentlig andel af målgruppen, og målgruppen forventes i væsentlig udstrækning at anvende vejledningernes anvisninger. Man kan dog anbefale, at BAR'ene via projekter følger op på, i hvilken udstrækning vejledningernes råd anvendes i virksomhederne.
- Kortlægning/forprojekt** BAR'ene har gennemført seks projekter, som har haft til formål at udgøre beslutningsgrundlaget for at designe og gennemføre egentlige projekter. Disse projekter kan ansues som kortlægninger og/eller forprojekter. Størstedelen af projekterne synes at have givet et godt beslutningsgrundlag og kan som sådan bidrage til, at der senere gennemføres relevante og målrettede projekter. De fleste projekter er allerede anvendt til at igangsætte et enkelt projekt, hvad der dog ikke forekommer at være overvældende. På sigt forventer BAR'ene, at rapporter vil give anledning til flere nye projekter.
- Det kan anbefales, at forprojekter mere målrettet sigter mod at formulere egentlige projekter end blot at udgøre baggrundsviden, hvor det er mere uklart, hvilke projekter de resulterer i.
- Mundtlig formidling** Der er fem projekter, som har haft til formål at afholde arrangementer i form af gå-hjem-møder eller temadage. Tre af dem har ikke kunnet effektevalueres på grund af manglende information fra BAR'ene. De resterende to projekter er relevante og fagligt gode. I fire ud af de fem projekter ser det ud til, at målgruppen er nået i tilstrækkelig grad, og at en acceptabel del af målgruppen har anvendt den viden, de har fået. Således er den direkte effekt af arrangementerne – f.eks. øget viden hos målgruppen – opnået. Det er mere usikkert, om målgruppen anvender denne viden til at påvirke arbejdsmiljøet i egen virksomhed.
- Alt andet lige bør projekter, der sigter mod mundtlig formidling, indgå som del af en større indsats og gerne kombineres med en aktiv inddragelse af målgruppen. Det vil styrke sandsynligheden for, at den formidlede viden anvendes efter arrangementerne.
- Konferencer/messer** Tre projekter har drejet sig om konferencer og messer. To bestod i at deltage i messer og konferencer, mens det sidste havde til formål at arrangere en konference. Ekspertpanelet er ikke enige om, hvorvidt BAR'ene bør markedsføre sig via deltagelse i konferencer. I givet fald anbefaler panelet, at BAR'ene markedsføres via en samlet indsats.
- Kampagner** Fire projekter har haft karakter af kampagner, dvs. relativt omfattende indsatser med flere forskelligartede delprojekter. Tre af projekterne er relevante og har været baseret på relevante aktiviteter. Det sidste projekt er relevant, men der er valgt et uhensigtsmæssigt og dyrt projektdesign i form af radio- og tv-spots. Kampagneprojekterne formår desuden ikke at påvirke modta-



gernes holdninger og adfærd. Fordelen ved kampagner er, at et mix af medier øger sandsynligheden for, at der samlet ses opnå en effekt.

Ved to af projekterne er der ikke gennemført selvevaluering. Det er særligt problematisk ved det ene projekt, hvor der er anvendt forholdsvis mange penge – 3 mio.kr. Et projekt af denne størrelse bør indeholde en selvstændig effektevaluering.

#### Værktøjer

Tre projekter er mundet ud i "værktøjer", dvs. noget, som målgruppen kunne anvende aktivt, det være sig et interaktivt hjemmesideprogram, kursusmaterialer eller et udviklingsværktøj til daginstitutioner. Generelt er udformningen og indholdet af værktøjerne god, og der er skabt kreative og alternative løsninger. Alle tre projekter bygger desuden videre på eksisterende viden og/eller tidligere projekter, hvilket er positivt.

Projektet vedrørende kursusmaterialer er stoppet, fordi de ansvarlige BAR-konsulenter ikke længere er ansat. Det forekommer problematisk, at et godt projekt, der er investeret mange ressourcer i, stranded på den måde.

#### Hjemmeside

Et enkelt projekt har bestået i at redesigne en hjemmeside om arbejdsmiljø. Hjemmesiden er på mange måder forbilledlig: Opdateret, målrettet og velgennemtænkt i sin opbygning. Der er også et stort antal besøgende på hjemmesiden, og det formodes, at det er steget på grund af redesignet. Det må antages, at projektet indirekte har bidraget til et bedre arbejdsmiljø.

#### Udviklingsprojekter

Der er gennemført to projekter, der udgør strategiarbejder for BAR'ene. Det forekommer hensigtsmæssigt at benytte strategiarbejde til at gennemtænke BAR'ets eksistensgrundlag og til at sætte målet ind over for udvalgte områder. Man bør dog overveje, om BAR-midler bør anvendes til sådanne formål, og om de i givet fald bør udskilles i en særlig pulje.

Det ene af de gennemgåede projekter forekommer ikke at have den fornødne faglige tyngde til at udgøre et solidt grundlag for BAR'ets videre strategiarbejde. Det ene projekt har ført til nye initiativer, mens det endnu ikke vides, hvordan BAR'et vælger at anvende den anden rapport.

#### Eksisterende viden

På tværs af de ti projekttyper kan man anføre to anbefalinger, som gælder mange projekter. Den ene består i, at man ved alle projekter indledningsvis bør undersøge, om der er eksisterende viden og materialer på det område, som projektet angår. Det synes ikke eller kun i begrænset omfang at være tilfældet ved de evaluerede projekter. Det vil kunne gøres af BAR'et selv eller ved at rådspørge eksperter. Den viden, man eventuelt opnår, vil kunne kvalificere projektet i dets design, metode og indhold. Nogle gange vil et projekt kunne bestå i store dele genbrug, andre gange vil man modificere eller sågar skrotte et planlagt projekt på basis af den indhentede viden.

#### Udbredelse og anvendelse

For det andet bør BAR'ene have et større kendskab til projekternes udbredelse og anvendelse. F.eks. distribueres skriftlige materialer oftest primært via organisationerne, og BAR'ene har reelt ingen viden om, i hvilket omfang materialerne når målgruppen, samt hvordan de modtages og anvendes. BAR'ene bør gennemføre stikprøvevis undersøgelser af disse forhold, som kan bidrage med læring.

## 2.2.1 Tværgående temaer

Panelets evalueringer og diskussioner gav anledning til en række almene refleksioner hos panelet, som angår de generelle rammer for BAR'enes projekter. I forlængelse heraf har panelet formuleret en række almene temaer og fremsat en række generelle anbefalinger.

### Strategisk tilgang

Panelet anbefaler, at BAR'ene udarbejder flerårige strategiplaner, som de enkelte projekter som udgangspunkt er en del af. Dette vil skabe kontinuitet og sammenhæng i BAR'enes aktiviteter samt skabe synergi mellem de enkelte projekter, hvorved effekten på arbejdsmiljøet øges. Aktuelt fremgår det ikke af de enkelte projektansøgninger, om projektet er led i en overgribende strategi. Strategierne bør rumme angivelser af indsatsområder og temaer, prioriteringer, metodiske overvejelser og overordnet ressourceforbrug over en længere årrække. Strategiplanerne bør løbende revideres, f.eks. på et årligt strategiseminar, og også være åbne over for ad hoc-projekter.

### Ansøgningsprocessen

Evalueringen indikerer, at det i vidt omfang er BAR'ene selv der i praksis beslutter, om givne projekter skal gennemføres, og hvordan de designs. Evalueringen har ikke specifikt sat fokus på dette tema, men på baggrund af det foreliggende materiale finder panelet, at Arbejdstilsynet og BAR'enes roller og samspil i ansøgningsprocessen bør afklares og gøres tydeligere for de involverede og offentligheden. Arbejdstilsynet eller en anden bevilgende instans bør efter panelets opfattelse fremover spille en mere aktiv rolle med hensyn til godkendelse af projekter. Arbejdstilsynet skal på basis af tilstrækkelige projektbeskrivelser aktivt og kritisk tage stilling til projekter, herunder kunne afvise projekter eller bede om uddybninger, ændringer i metode, ressourceforbrug m.v. Arbejdstilsynet udfylder i et vist omfang allerede denne rolle, men det er panelets vurdering, at Arbejdstilsynet mere kritisk bør tage stilling til de enkelte projekter, og at rollefordelingen og retningslinjerne bør afklares.

Projektvurderingen skal være baseret på kriterier. Panelet peger overordnet på fire typer af kriterier: (1) Projekterne skal være arbejdsmiljømæssigt relevante, (2) have den fornødne faglige kvalitet, (3) være designet hensigtsmæssigt og professionelt samt (4) rumme et kvalificeret evalueringdesign.

I ansøgningsprocessen bør kravene til projekterne således strammes op i forhold til i dag, og Arbejdstilsynet bør have en mere kritisk rolle i godkendelsen. Samtidig bør ansøgningsproceduren ikke blive unødigt tung og bureaukratisk, og den bør tage hensyn til, at der er projekter af meget forskellig størrelse og karakter.

### Projektprocesser

På basis af gode og dårlige eksempler anbefaler panelet, at følgende principper kommer til at gælde for projekternes processer:

1. Projekter bør bygge videre på tidligere projekter og/eller eksisterende viden.
2. BAR'et bør fra starten tage højde for de reelle barrierer for spredning af materiale og budskaber.

3. Projekter bør aktivt forholde sig til, hvordan viden spredes og implementeres i branchen.
4. Relevante interessenter i branchen bør om muligt involveres før, under og efter processen.
5. Der bør foreligge en klar projektplan, der sikrer, at projektet kan styres, følges og eventuelt stoppes hvis nødvendigt. Det er især vigtigt ved større projekter.
6. Der bør være en effektiv anvendelse af projektressourcerne og et rimeligt forhold mellem indsats og resultater.
7. Der bør opstilles entydige og realistiske effektmål, som det er muligt at evaluere på. Disse effektmål skal være tænkt ind i designet af projektet.

Panelet har yderligere fremsat en række råd med hensyn til kommunikation i forbindelse med projekterne. Det er en væsentlig grundpointe, at man bør sikre en optimal involvering af målgruppen. Massekommunikation og informationsmaterialer kan formidle viden og forståelse til modtagerne, men er sjældent tilstrækkelige til at medføre ændringer i holdninger og adfærd. Til den ende må der i højere grad anvendes forskellige former for workshopper, seminarer, konferencer og lignende. Den bedste effekt opstår, hvor der er mulighed for personlig dialog, situationstilpassede diskussioner, hvor man tager afsæt i konkrete situationer, laver øvelser m.v. Det er også den form, der kræver flest ressourcer, hvorfor forholdet mellem omkostninger og effekt bør vurderes og afvejes.

Det er panelets opfattelse, at man i stigende grad bør betjene sig af elektroniske medier. De giver bl.a. mulighed for at aktivere målgruppen gennem quiz, afstemninger, dialog m.m. Portaler og hjemmesider giver mulighed for at samle opdateret viden ét sted og for via links at sprede kendskab til værktøjer og informationer på andre hjemmesider. Elektroniske medier er ikke mindst centrale over for yngre mennesker.

## Evaluerings

Panelet anbefaler, at BAR'ene fremover gennemfører to typer af evalueringer. Den ene består i løbende evaluering af de enkelte projekter. Det er for så vidt en videreførelse af den eksisterende praksis. BAR'ene bør dog generelt gennemføre evalueringer af højere kvalitet, end tilfældet er i dag. Evalueringsformen bør systematisk være indbygget i det oprindelige projekt-design og således være tilpasset til det enkelte projekt. Man skal igen være opmærksom på de store forskelle i projekternes størrelse og karakter, og der vil derfor være behov for forskellige evalueringsformer.

Som noget nyt anbefaler panelet, at BAR'et periodisk, f.eks. årligt, gennemfører en helhedsevaluering. Den skal med afsæt i BAR'ets strategi evaluere projekterne samlet set og herunder vurdere, i hvilket omfang strategien er lykkedes, hvad der er gået godt, og hvad der er gået skidt, hvad man kan lære af erfaringerne, hvilke initiativer man skal tage for at undgå de negative hændelser, og hvad man kan gøre for at styrke de positive, om strategien skal justeres etc. Processen skal dokumenteres skriftligt.

Hertil kommer Arbejdstilsynets eksterne evaluering af BAR'et. Den bør efter panelets opfattelse have til formål at optimere BAR'ets læring. Evalueringen kan eventuelt opbygges efter samme model, som anvendes over for BST'erne. Den består i, at BAR'et fremsender relevante materialer til Arbejdstilsynet, herunder helhedsevalueringen, førend der afholdes et møde mellem BAR'et og Arbejdstilsynet af ca. en dags varighed. Mødet består i en dialog, hvor der drøftes emner af samme karakter som i helhedsvurderingen. På basis af dette møde udarbejder Arbejdstilsynet en evalueringsrapport, der er centreret omkring læringspunkter.

Panelet anbefaler, at der udarbejdes en vejledning om evaluering og de skitserede evalueringsprocesser.

#### Kvalitetsstyring

Endelig anbefaler panelet, at der udarbejdes et kvalitetsstyringssystem, som kan anvendes, men også tilpasses, de enkelte BAR. Denne anbefaling bunder i, at evalueringen har afdækket en lang række punkter, hvor nogle eller flere af de evaluerede projekter har haft kvalitetsmæssige brister, og som har en karakter, der kan afhjælpes med et simpelt kvalitetsstyringssystem. De kvalitetsmæssige brister består f.eks. i, at mange BAR ikke sikrer systematisk dokumentation af projekter, f.eks. ved lagring af projektrelaterede elektroniske dokumenter og andre materialer. Det gør projekterne meget sårbare, når konsulenter skifter job. I andre tilfælde savnes der dokumentation for aftaler med underleverandører. En del af de pointer, der er nævnt ovenfor, bør også indgå i et kvalitetsstyringssystem: At der udarbejdes en samlet strategi, at evalueringsform systematisk bygges ind i projekter, at projekterne indsamler og bygger videre på eksisterende viden, at projekter styres professionelt med hensyn til planlægning, kalkulation osv.

Panelet foreslår, at der iværksættes et arbejde med henblik på at udforme et kvalitetsstyringssystem. Arbejdet bør bygge på en behovsanalyse, der anbefales gennemført. Som udgangspunkt forestiller panelet sig, at systemet kan bygges op om følgende projektfaser: Planlægning, ansøgning, udførelse, formidling og evaluering.

Sigtet med kvalitetsstyringen er, at det gøres enkelt og ubureaukratisk, samtidig med at det bidrager til at sikre kvaliteten på de vigtige og kritiske punkter i gennemførelse af et BAR-projekt. Det er panelets indtryk, at en række BAR allerede har en form for kvalitetssikringssystem, og de vil derfor relativt let kunne leve op til kravene i et kvalitetsstyringssystem.

### 3. Den deskriptive analyse

#### Formålet med den deskriptive analyse

Formålet med den deskriptive analyse er for det første at give et overblik over de projekter, der er gennemført af BAR'ene, og for det andet at bidrage med læring. Overblikket og læringen angår for det første den proces, som BAR'ene gennemgår fra (1) ansøgningsfasen, over (2) gennemførelsen af projektet til (3) den efterfølgende selvevaluering, og for det andet angår det BAR'enes anvendelse af skemaerne.

#### Kildegrundlag

Den deskriptive analyse er baseret på tre kilder:

1. Ansøgnings- og selvevalueringskemaer, som BAR'ene udarbejder til Arbejdstilsynet i forbindelse med hvert enkelt projekt
2. Økonomiske tal om bevillinger og tilskudsrammer fra Arbejdstilsynet om de enkelte projekter
3. En spørgeskemaundersøgelse blandt BAR'enes konsulenter om projekternes initiering og organisering.

Det ses, at den deskriptive analyse er baseret på administrative oplysninger. Undersøgelsens data siger intet om, hvordan projekterne faktisk er gennemført.

#### *Et overblik over de 116 projekter*

I dette afsnit sammendrages resultaterne af den deskriptive analyse, der er selvstændigt afrapporteret i "Effektevaluering af BAR-projekter – Beskrivelse af 116 afsluttede projekter".

Alle BAR har projekter, der indgår i undersøgelsen, men der er også stor variation i, hvor mange projekter BAR'ene har afsluttet i perioden.

#### Formål og indsatsområder

Projekterne fordeler sig ligeligt med hensyn til indsatsområder og overordnede prioriteringer. Projekterne angår typisk informations-, oplysnings- og vejledningsaktiviteter. Ved fire BAR omhandler over 75% af projekterne in-

formation og/eller oplysning. Projekterne har ofte til formål at udarbejde en branchevejledning eller at gennemføre et seminar eller en temadag, mens meget få projekter omhandler nyhedsbreve og rapporter. De større projekter, hvor bevillingen er over 500.000 kr., har typisk til formål at udarbejde en branchevejledning, mens de mindre projekter til under 100.000 kr. har mere varierende formål.

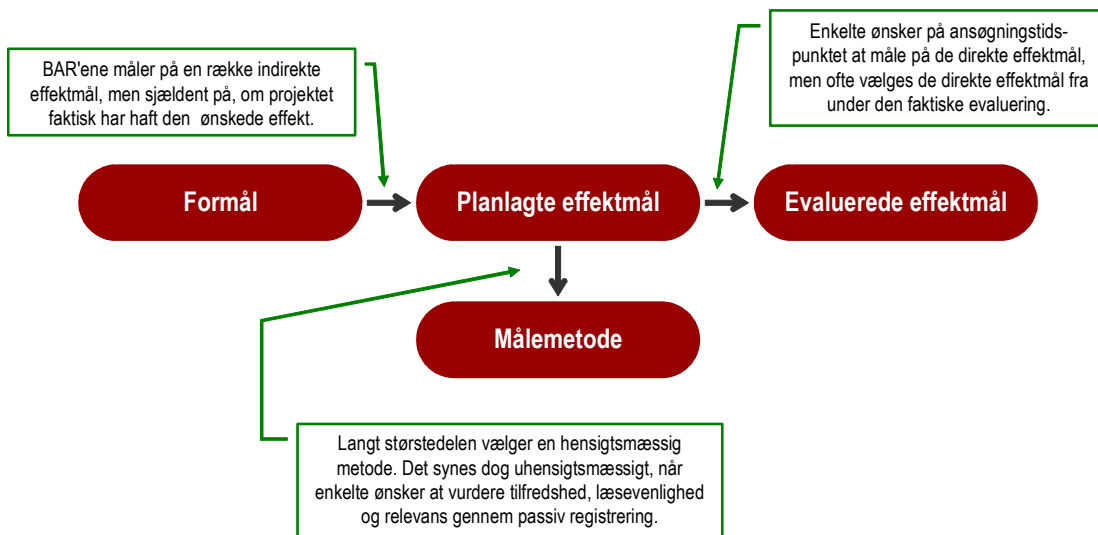
<b>Målgrupper</b>	Målgruppen for 40% af projekterne er medarbejdere og/eller ledere i virksomheder. Lidt færre har branchen som målgruppe. Kun enkelte projekter har arbejdsmarkedets parter og/eller forskere som målgruppe.
<b>Initiativtager</b>	Den primære initiativtager til projekterne er BAR'ene selv. BAR'et er ofte inspireret af tidligere projekter og/eller efterspørgsel blandt målgruppen. Projekternes formål bestemmes typisk centralt i BAR'ene, mens den konkrete projektudformning i højere grad besluttet decentralt.
<b>Samarbejdsrelationer</b>	Kun fem projekter udgør et samarbejde mellem BAR'ene. 65% af projekterne er gennemført i samarbejde med andre arbejdsmiljørelaterede samarbejdspartnere. Det er typisk arbejdsmarkedsparter eller arbejdsmiljøprofessionelle. De eksterne aktører bidrager oftest med ekspertviden og kun i få tilfælde som projektleder.
<b>Evalueringer</b>	Det er overvejende BAR'et selv, der gennemfører evalueringen af projekterne. Det gælder både store og små projekter.
<b>Udgiftsfordeling</b>	26% af bevillingerne anvendes på løn til bl.a. projektledelse, projektadministration og sekretærbistand, og 38% af udgifterne anvendes til ekstern konsulentbistand. Der er dog variation projekterne imellem.
<b>Formålstrin</b>	I ansøgningsskemaerne skal BAR'et placere projektet i forhold til syv angivne formålstrin. Halvdelen af BAR'ene har gennemført projekter, der falder ind under et af de tre formålstrin: At øge viden, ændre holdning og at ændre adfærd.
<b>Effektmål</b>	Det er især de indirekte effektmål som målgruppens kendskab til og tilfredshed med projektet, der evalueres på ved afslutningen af projektet. Kun i enkelte tilfælde har projekterne til formål at måle på direkte effekter såsom ændring i holdning og adfærd, reduktion af belastning og forbedring af arbejdsmiljøet. Desuden er effektmålene sjældent entydige, målbare og tidsbaserede, som Arbejdstilsynet anbefaler.
<b>Evalueringsmetoder</b>	Man kan anvende forskellige metoder til at vurdere, om effektmålene er opnået. Det er i høj grad kvantitative metoder, der anvendes i form af spørgeskemaundersøgelser, optælling af deltagere, hjemmesidebesøg og lignende. Kun ved enkelte projekter har man valgt at benytte kvalitative interview.

## En hensigtsmæssig tilgang til gennemførelse og evaluering

### Design

Et projekt bør have en logisk sammenhæng mellem projektets formål, effektmål og den valgte evalueringsmetode, jf. figur 3.1 nedenfor.

Figuren nedenfor illustrerer også de overordnede konklusioner om de omtalte sammenhænge.



Figur 3.1  
De overordnede konklusioner ved vurderingen af sammenhæng mellem formål, effektmål og metode

Anm.: Passiv registrering angiver, at man som udenforstående tæller f.eks. antal deltagere, antal udsendte pjecer, efterspørgslen, antal henvendelser osv.

### Formål og effektmål

I 17% af projekterne er der ikke umiddelbar overensstemmelse mellem projektets formål og de planlagte effektmål. Hvis et projekt f.eks. har til formål at ændre målgruppens adfærd (dvs. et direkte effektmål), er det ikke i umiddelbar overensstemmelse med formålet at angive et indirekte effektmål som f.eks. målgruppens tilfredshed med projektet, idet tilfredshed med projektet ikke nødvendigvis medfører ændret adfærd. Tilfredshed kan være et relevant effektmål, men det angiver ikke direkte, om projektet har den ønskede effekt. Stort set ingen projekter, der har angivet et formål over trin 1 "Øget viden", har angivet et effektmål, der direkte siger noget om, hvorvidt projektets formål er opfyldt.

### Effektmål og anvendt evalueringsmetode

Ved langt de fleste projekter er der god overensstemmelse mellem det planlagte effektmål og den anvendte evalueringsmetode. Ved 11% af projekterne er metodeanvendelsen dog helt eller delvist i uoverensstemmelse med effektmålet. Det skyldes især, at BAR'ene ønsker at vurdere målgruppens til-



fredshed, projektets læsevenlighed og/eller relevans udelukkende på baggrund af passiv registrering<sup>3</sup> som f.eks. optælling.

**Planlagt og anvendt  
evalueringsmetode**

Endelig viser undersøgelsen følgende: I nogle projekter har BAR'et planlagt at anvende effektmål, der direkte måler på målopfyldelsen. Disse direkte effektmål er dog ofte fravalgt i den faktiske gennemførte evaluering, og der er således en uoverensstemmelse mellem den planlagte og faktiske anvendte evalueringsmetode. Derudover er der ved flere projekter uoverensstemmelse mellem planlagte og faktiske effektmål, da ansøgnings- eller selvevalueringsskemaet er ufuldstændigt udfyldt.

**Læringspunkter**

Undersøgelsen har givet mulighed for, at BAR'ene har kunnet udtrykke deres egne oplevelser af projekternes metode, indhold og den læring, de har haft. F.eks. angiver man som læringspunkter, at det er vigtigt at sætte fokus på målgruppen, at målgruppen skal inddrages aktivt i projektet, og at formidlingen af projektet skal være nærværende.

---

<sup>3</sup> I ansøgningskemaet skal BAR'et afkrydse, hvilken metode man forventer at anvende i selvevalueringen. Der er i skemaet defineret følgende fire kategorier; "spørgeskema", "fokusgruppeinterview", "telefoninterview" og "optælling/registrering (f.eks. af efterspørgsel af henvendelser)". I denne rapport er "Optælling/registrering" beskrevet som "Passiv registrering" for at angive, at metoden her er, at man som udenforstående tæller f.eks. antal deltagere, antal udsendte pjecer osv.



## 4. Evaluering af projekterne

Dette kapitel rummer en overordnet evaluering af de 37 projekter, der er udvalgt til effektevaluering. Evalueringen er baseret på en individuel evaluering af hvert enkelt projekt, som foreligger i enkeltstående rapporter.

### Ti projekttyper

Kapitlet er inddelt i ti afsnit, der svarer til forskellige typer af projekter, f.eks. pjecer og håndbøger (afsnit 4.1.), blade (afsnit 4.2.), branchevejledninger (afsnit 4.3.) osv. Projekterne evalueres således overordnet for hver type. Det skyldes, at evalueringens indhold naturligt knytter sig til og varierer med projekternes type. Projekttyperne er:

- Pjecer og håndbøger
- Blade
- Branchevejledninger
- Kortlægning/Forprojekt
- Mundtlig formidling
- Konferencer/Messer
- Kampagne
- Værktøj
- Hjemmeside
- Udviklingsprojekter.

### Disposition

De enkelte afsnit om de angivne projekttyper er disponeret på samme måde:

- **Grunddata.** Først gives der i et skema en oversigt over de projekter, der har været af den angivne type. Her fremgår projektets navn, indhold og budget.

- **Ekspertpanelets vurdering.** Dernæst refereres ekspertpanelets arbejdsmiljøfaglige vurdering af projekterne. Der er tale om Capacents sammenskrivning af ekspertpanelets kommentarer til de enkelte projekter, som fremgår af de enkelte projektrapporter. Capacent har fremhævet panelets gennemgående og centrale pointer.
- **Udbredelse, anvendelse og effekt.** Endelig vurderes det, om projekterne opfylder Arbejdstilsynets overordnede program mål.

## Program mål

De fire overordnede program mål er:

- **Udbredelse:** Er projektet udbredt til den ønskede målgruppe?
- **Anvendelse:** Er projektets resultater anvendt af målgruppen?
- **Effekt på det faktiske arbejdsmiljø:** Har projektet haft eller vil have en effekt på det faktiske arbejdsmiljø?
- **Effekt på arbejdsmiljøarbejdet:** Har projektet haft eller vil have en effekt på arbejdsmiljøarbejdet?

Capacents vurdering af, om de enkelte projekter opfylder de fire program mål, er baseret på (1) BAR'ets egen beskrivelse af projektet, (2) de gennemførte målgruppesurveys og (3) panelets vurdering af projekterne. Dog har alle program målene ikke været relevante for alle projekter.

De enkelte afsnit rummer generelle vurderinger af projekterne af den pågældende type. De dækker ikke nødvendigvis alle projekterne af den pågældende type. Vurderingen af de enkelte projekter fremgår således ikke af denne rapport, men kun af de enkelte rapporter med projektevaluering.

Nedenfor følger evalueringen af de ti projekttyper.

## 4.1 Pjecer og håndbøger

Ved otte projekter er projektets primære produkt en pjece eller en håndbog.

Projekt navn	Endeligt budget *	Målgruppe-survey
Pjecer med gode råd til medarbejdere i slagteribranchen (2005-02-14)	174.307 kr.	Nej
I projektet er udarbejdet en pjece til unge, nyansatte og lærlinge med fokus på gode arbejdsvaner, der kan forebygge arbejdsskader. Pjecen er målrettet pakkerier, tarmhuse, kreaturslagterier og forædlingsvirksomheder. Det var ikke muligt at gennemføre interview ved dette projekt.		
Guide til introduktion af nye medarbejdere (2005-02-15)	90.585 kr.	Nej
I projektet er der udarbejdet en guide til sikkerhedsorganisationerne i virksomhederne, der giver viden om, hvordan man skaber en god introduktion af nye medarbejdere. Projektet blev standset undervejs, da BAR'et dels blev i tvivl om, hvorvidt pjecen var det rette medie, dels vurderede, at den udarbejdede tekst ikke ramte forventningerne. Det var ikke muligt at gennemføre interview ved dette projekt.		
Stresshåndtering 2 – værktøjskasse med gode eksempler (2005-04-16)	331.278 kr.	Nej
Ved projektet har BAR'et udarbejdet en "Stress-af kogebog", der sætter fokus på stress og stresshåndtering. I kogebogen gives fire gode eksempler på stresshåndtering, der skal kunne virke som redskaber til læserne, så de selv kan håndtere de psykiske arbejdsvilkår på virksomhederne. Da Lisette Jespersen har været med til at gennemføre dette projekt, var hun ikke en del af panelet, da projektet blev vurderet.		

Projekt navn	Endeligt budget *	Målgruppe-survey
Substitution af kemiske produkter ved grafisk produktion: Serigrafi (2006-06-01)	225.625 kr.	Nej
BAR'et har indsamlet viden om konkrete eksempler på substitution af flygtige organiske opløsningsmidler i serigrafiske produktionsprocesser. Det er beskrevet og lagt ud på BAR'ets hjemmeside, samtidig med at BAR'et har publiceret en artikel i Grafisk BARometer.		
Mobning – bagsiden af medaljen (2005-06-31)	84.582,50 kr.	Nej
"Mobning – bagsiden af medaljen" er en anti-mobbe håndbog, hvormed BAR'et søger at formidle grundlæggende viden om, hvordan ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere kan forebygge og håndtere mobning på arbejdspladsen. Håndbogen diskuterer forskellige typer af mobning og formidler en række konkrete redskaber.		
Reduktion af træstøv og terpener i træ- og møbelindustrien (2005-08-11)	432.500 kr. + revision	Ja
Som titlen angiver, har projektet til formål at reducere mængden af træstøv og terpener. Her er udarbejdet to pjecer. En pjeces, der sætter fokus på, hvorledes man kan begrænse mængden af træstøv og terpener, og en vejledning omkring mulighederne for recirkulation.		
Ulykkesprojekt om holdnings- og adfærdændring i procesindustrien (2005-08-29)	77.730 kr.	Ja
Industriens BAR har i projektet søgt om penge til at illustrere en pjeces, der er udarbejdet for anden bevilling. Derudover er der søgt om penge til at gennemføre to temadage, hvor pjecen præsenteres. Pjecen er et idekatalog, der omfatter en række metoder til ulykkesforebyggelse i procesindustrien.		
Brandforhold på skoler (2005-10-01)	57.324,90 kr.	Nej
Projektet har til formål at give skoler viden om, hvordan skolen skal indrettes for at imødekomme gældende lovgivning. Der er udarbejdet en elektronisk vejledning, der er trykt som pjeces.		

\* Det endelige budget fremgår af det selvevalueringskema, der afleveres til Arbejdstilsynet, når projektet er afsluttet.

## Ekspertpanelets vurdering

Projekterne er i et vist omfang forskellige. Panelet er meget positivt over for nogle pjecer, men mere kritisk over for andre.

### Kort tekst

Enkelte projekter fremhæves, fordi pjecernes tekst er kort, hvilket ifølge panelet er en styrke. Samtidig vurderer panelet, at teksten ved et projekt er for lang, og ved et sidste projekt bemærkes det, at der kan være ræsonnement i, at pjecen er lidt teksttung, da temaet er mobning. Generelt vurderer panelet dog, at det er mest hensigtsmæssigt med en tekstmæssig kort pjeces, da erfaringer fra andre sammenhænge viser, at en kort målrettet pjeces virker bedre end en generel vejledning, fordi der er større sandsynlighed for, at folk læser og anvender korte pjecer. Særligt fremhæves et projekt, hvor pjecen har karakter af en flyer. Det har den fordel, at de konkrete budskaber formidles ultrakort, og de kan derfor let findes frem og anvendes i relevante situationer.

### Illustrationer og billeder

Det er også godt, når den korte tekst suppleres med mange billeder, som det er gjort ved flere af projekterne. Det skaber genkendelighed i situationen og øger læselysten. Målgruppen og budskabet gør også, at billeder og illustrationer ofte er særligt hensigtsmæssige. Panelet hæfter sig f.eks. ved et projekt, som illustrerer teksten med billeder af konkrete værktøjer og maskiner, som er svære at beskrive i tekst alene. I et andet projekt er mange i målgruppen ikke stærke læsere, og den korte tekst og mange billeder er derfor særlig hensigtsmæssig.

### Målrettet målgruppen

Derudover er det væsentligt, at projektet er målrettet de bestemte læsere, da det gør genkendeligheden stor og eventuelle anbefalinger mere relevante.

Projekterne fremstår i forskellig grad målrettet, og ved ét projekt bemærker panelet direkte, at materialet er for generelt til at være anvendeligt for målgruppen.

**Flere indgange til projektet**

Ved flere projekter fremhæves det, at det styrker projektets udbredelse og anvendelse af projektet, at man har forsøgt at nå målgruppen ad flere kommunikationskanaler. Ved ét projekt har man f.eks. søgt at formidle projektets budskaber gennem en række forskellig medier som artikler, en håndbog og en hjemmeside, og ved andre projekter har man koblet det skriftlige materiale med mundtlig formidling. F.eks. afholdt man i et projekt en temadag, fordi procesmetoder – som var projektets emne – ofte er svære at forstå og formidle gennem skriftligt materiale alene. Temadage er dog i sig selv ofte ikke nok, og panelet påpeger ved enkelte projekter, at det vil kunne styrke effekten yderligere, hvis implementeringen af metoderne også omfatter et element, hvor målgruppen aktivt inddrages i projektet. Dette ved f.eks. at integrere projektet i de konkrete situationer, som virksomhederne står i.

**De organisatoriske forhold**

Ved et enkelt projekt har BAR'et forholdt sig til betydningen af de organisatoriske forhold i pjecen. Pjecen handler om brandsituationer på skoler og ud over at fortælle, hvordan den enkelte medarbejder kan handle, angives det også, hvordan skolen bør indrettes, samt rolle- og ansvarsfordeling omkring brandforhold, forebyggelse, øvelser m.v. Disse organisatoriske forhold er det meget væsentligt at have styr på, så man er godt rustet til en brandsituation. I et andet projekt kritiseres det, at BAR'et ikke har medtænkt de organisatoriske forhold. Her er der udarbejdet en håndbog om mobning, og i håndbogen fremstår mobning udelukkende som en individuel problemstilling, som den enkelte selv kan og må tage hånd om. Panelet bemærker, at der ofte er en række organisatoriske forhold, der er afgørende for, om der er mobning på en arbejdsplads. Mobning er således i høj grad en kultur- og ledelsesmæssig udfordring, der ofte opstår på grund af organisatoriske forandringer, og det ville have været hensigtsmæssigt, hvis disse organisatoriske forudsætninger fremgik af materialet, således at mobning blev sat ind i en større sammenhæng.

**Indledende videnindsamling**

Generelt anbefaler panelet, at BAR'et indledningsvis i projekter undersøger, hvad der allerede eksisterer af viden, pjecer og håndbøger på området. Denne viden kan enten indgå i projektet eller overflødiggøre det. Man kan eventuelt rådføre sig med eksperter på området.

Det fremgår generelt ikke, om BAR'et indledningsvis indsamler eksisterende viden. I to projekter har BAR'et undervejs i projektet fundet ud af, at projektets udformning ikke var hensigtsmæssig i forhold til projektets formål og/eller målgruppe. Det ene af de to projekter blev stoppet undervejs, da BAR'et dels blev i tvivl om, hvorvidt en pjece var det rette medie, dels vurderede, at den udarbejdede tekst ikke ramte forventningerne. Det andet projekt blev afsluttet som forventet, men BAR'et vurderede afslutningsvis, at projektets udformning ikke var hensigtsmæssig, og mod forventning valgte man derfor ikke at følge op på eller udbrede projektet. Panelet undrer sig over, at BAR'ene i disse tilfælde ikke fra start har forholdt sig mere kritisk til projekternes metode og udformning. I begge tilfælde ville en indledende informationssøgning have givet BAR'ene den nødvendige viden til enten at vinkle projektet anderledes eller ikke at sætte det i gang.

**Større kendskab til udbredelse og anvendelse**

BAR'ene har ved flere projekter haft et meget begrænset kendskab til materialets udbredelse og anvendelse. Ved flere projekter er materialet udbredt centralt gennem organisationerne. BAR'ene anser dette for at være en hensigtsmæssig udbredelsesmetode. På basis af Capacents stikprøvesurvey blandt projekternes målgrupper noterer panelet sig, at det skriftlige materiale ikke altid når ud til målgruppen som ønsket. BAR'ene er heller ikke altid klar over, hvor materialet ender, herunder om det ender hos dem, som projektet har haft som målgruppe. Derfor bør der stilles krav til, at BAR'ene stikprøvevis følger op på, i hvilket omfang materialerne er distribueret til målgruppen. På denne vis kan der også sikres en effektevaluering, som reglerne på området fordrer. Ud af denne evaluering kan der produceres nyttig viden, hvorved kommende projekter optimeres.

*Udbredelse, anvendelse og effekt***Seks projekter er helt eller delvist udbredt og anvendt som ønsket**

Capacent vurderer, at fire af de otte projekter er udbredt i det ønskede omfang, mens yderligere to projekter er delvist udbredt. Blandt de to sidstnævnte gør den begrænsede information om det ene projekt det svært at vurdere, om udbredelsen er sket i det ønskede omfang, og ved det andet projekt er pjecen udbredt, men der har deltaget færre på temadagene end ønsket.

**To projekter er ikke udbredt**

To projekter, der ikke er tilstrækkelig udbredt, kan heller ikke være anvendt som ønsket og har derfor ikke haft den ønskede effekt. Ved begge projekter peger både BAR'et og panelet på, at materialets form er uhensigtsmæssig. Det ene projekt er stoppet undervejs, og ved det andet projekt har BAR'et ikke gjort en aktiv indsats for at udbrede materialet.

**Seks projekter er helt eller delvist anvendt som ønsket**

Overordnet set synes de seks førstnævnte skriftlige produkter at have bidraget med væsentlig og relevant viden til branchen. Det understøttes af panelets vurdering. Det angives, at der er flere gode elementer ved udformningen af og indholdet i materialet, og at dette øger sandsynligheden for, at pjecerne anvendes. I tre af projekterne synes materialet dog at være for omfattende eller at have svagheder i vinklingen.

**Målgruppesurvey**

Der er gennemført målgruppesurvey ved to af de seks projekter. De indikerer, at en vis andel, men langt fra alle i målgruppen, har læst og anvendt materialet i projekterne<sup>4</sup>. Ved projektet "Reduktion af træstøv og terpener" har 42 af de 91, der har besvaret spørgeskemaet, læst pjecen "Reduktion af træstøv og terpener" og 22 læst vejledningen til cirkulation, der hører til samme projekt. En noget mindre andel har anvendt den viden, bladene har givet. Blandt de personer, der har svaret på spørgeskemaet for projektet "Ulykkesprojekt om holdning og adfærdsændring", har fire af de ni, der har

<sup>4</sup> Ved de to projekter "Reduktion af træstøv og terpener" har det alene været muligt at spørge ind til de skriftlige produkter i projekterne, og ved projektet "Ulykkesprojekt om holdning og adfærdsændring i procesindustrien" er spørgeskemaet sendt til deltagerne på gå-hjem-mødet, og de er spurgt til både temadagen og pjecen. Jf. bilag, de enkelte projektrapporter, for detaljer omkring respondenterne i de tre målgruppesurvey.

svaret på spørgeskemaet, angivet, at de efterfølgende har anvendt den viden, de har fået på temadagen, og to har svaret, at de har læst og anvendt den viden, de fik gennem pjecen.

På baggrund af BAR'ets beskrivelse, målgruppesurvey og panelets vurdering vurderes det således samlet set, at seks af de otte projekter er helt eller delvist udbredt og anvendt til målgruppen som ønsket.

## Effekt

I det omfang at disse seks projekter har haft til hensigt at påvirke det faktiske arbejdsmiljø eller arbejdsmiljøarbejdet, er det vores vurdering, at det i et vist omfang forventes at være sket. Ved et af projekterne vurderes det, at materialet ikke vil få betydning for arbejdsmiljøet som ønsket, hvilket skyldes, at man i materialet overser de organisatoriske forhold, der er afgørende for at skabe et positivt arbejdsmiljø omkring mobning.

Centrale pointer og konklusioner	
•	Der er flere gode elementer i projekterne. Panelet påpeger, at teksten i flere pjecer er kort og understøttet af relevante billeder, enkelte pjecer fremstår målrettede, og ved et projekt indgår de organisatoriske elementers betydning for problemstillingen. Derudover fremhæves hensigtsmæssigheden af, at flere projekter er søgt udbredt gennem forskellige medier, selv om panelet flere steder savner et egentligt participatorisk element.
•	Man bør indledningsvis undersøge, om der er eksisterende viden og materialer på området. Det kan forbedre projekterne eller vise, at de er overflødige. To af de otte projekter kunne på den måde være justeret eller stoppet fra start.
•	BAR'ene bør i højere grad undersøge og sikre udbredelsen og anvendelsen af projekterne.
•	Seks af de otte projekter er helt eller delvist udbredt og anvendt som ønsket.

## 4.2 Blade

Ved to projekter er der udarbejdet et egentligt blad.

Projekt navn	Endeligt budget *	Målgruppesurvey
Grafisk BARometer (2005-06-02)	655.562,01 kr.	Ja
I 2005 søgte Grafisk BAR om midler til at producere fire udgaver af magasinet Grafisk BARometer. Magasinet fokuserer på forebyggelse samt løsning af konkrete problemer, og magasinet er til en vis grad tænkt som erstatning af de mere traditionelle vejledninger.		
Det handler om vaner (2005-08-08)	442.800 kr.	Ja
Projektet har til formål at reducere antallet af ergonomisk forkerte løft. Her er udarbejdet to blade, der sætter fokus på, dels hvordan man løfter korrekt, dels at ergonomi ikke behøver at være en besværlig ekstraopgave.		

\* Det endelige budget fremgår af det selvevalueringskema, der afleveres til Arbejdstilsynet, når projektet er afsluttet.

### *Ekspertpanelets vurdering*

Ved to projekter har BAR'et lavet et blad, der layoutmæssigt lægger sig op af livstilsmagasiner. Bladene og deres artikler er gode, farverige og aktuelle, og bladene er layoutmæssigt flotte. Derudover er det en styrke, at bladene lægger op til, at man kan "plukke" i dem og kun læse de relevante dele.

#### **Blade som livsstils- magasin**

Bladene er journalistisk og fagligt set væsentlig bedre end flere af pjecerne. Men ifølge panelet betyder deres karakter af "livsstilsmagasiner" ikke, at de har mere effekt på arbejdsmiljøet end andre mere traditionelle pjecer. Ifølge panelet viser erfaringen, at det er u hensigtsmæssigt, hvis arbejdsmiljø trækkes ud af sin kontekst og præsenteres som "underholdning". Det kan ligefrem have negativ effekt. Læsere vil hurtigt afkode, at bladet har nogle underliggende arbejdsmiljøbudskaber, og det tiltaler ikke læserne. I et livsstilsmagasin forventer og ønsker man at blive underholdt – ikke belært. Derfor er det mere effektivt at udarbejde korte skriftlige materialer med klare budskaber, som kan bruges i den konkrete situation, hvor den enkelte har behovet.

Denne kritik betyder ikke, at bladene vurderes til ikke at have en effekt, men at effekten er begrænset, og at bladenes form ikke i sig selv styrker effekten på arbejdsmiljøet.

Samtidig angiver panelet, at et arbejdsblad i populærform kan have den styrke, at det sætter fokus på problemstillinger, som læserne allerede er bevidste om. I den situation skal der ikke nødvendigvis så meget til for at opnå en effekt. Derfor vil bladene ramme den del af målgruppen, der har et konkret behov, som matcher de temaer, der tages op i bladene. Denne del af målgruppen vil være mere tilbøjelig til at læse artiklerne og tage budskabet til sig.

#### **Formål**

Ved det ene af projekterne påpeges det, at projektets formål er bredt formuleret og for ambitiøst i forhold til den effekt, man kan forvente af et projekt som dette. Det er ønskeligt, at man udarbejder et formål, der mere realistisk angiver, hvilken effekt man kan forvente af projektet.

### *Udbredelse, anvendelse og effekt*

#### **Udbredelse**

Bladene er distribueret via organisationerne, og disse synes i et vist omfang at have videredistribueret dem til målgruppen.

BAR'ene selv ved meget lidt om målgruppens kendskab til og anvendelse af bladene. Capacent har gennemført et målgruppesurvey for begge blade. De indikerer, at en væsentlig andel af målgruppen har læst bladene "Det handler om vaner", mens en lidt mindre andel har læst bladet "Grafisk BARometer". Bladene synes alt i alt at have en god udbredelse i målgruppen.

#### **Anvendelse**

Om hele målgruppen har anvendt den viden, bladene rummer, er til gengæld relativt usikkert, jf. panelets bemærkninger.



Centrale pointer og konklusioner
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Layoutmæssigt og journalistisk er bladene af høj faglig kvalitet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bladene har karakter af "livsstilsmagasiner". Det øger formentlig ikke deres effekt på arbejdsmiljøet. En traditionel pjeces ville i flere henseender og i forhold til store dele af målgruppen have været mere effektiv.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bladene er distribueret som forventet. Distribution via organisationerne gør dog, at BAR'et ikke har kendskab til, om bladene reelt har nået den primære målgruppe.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den del af målgruppen, der har et konkret behov, som præcist matcher de temaer, der tages op i bladene, vil i et vist omfang kunne læse artiklerne og tage budskabet til sig; men ud over denne gruppe forventes anvendelsen af bladene at være begrænset.</li> </ul>

### 4.3 Branchevejledning

Ved fire projekter har BAR'et udarbejdet en branchevejledning. Disse har retsgyldig virkning og samler god praksis på området. De fire projekter er kort beskrevet i nedenstående tabel.

Projekt navn	Endeligt budget *	Målgruppe-survey
Ny branchevejledning om forebyggelse af skader ved arbejde med radar (2005-04-03)	249.602 kr.	Nej
Vejledningen sigter på at forebygge antallet af skader ved arbejdet med radar ved at informere om de risici, der kan være i forbindelse med radaranlæg, og hvilke forholdsregler man skal tage for at beskytte sig selv.		
Ny branchevejledning om håndtering af kemiske, biologiske og radioaktive materialer	275.698 kr.	Nej
Vejledningen "Håndtering af faresituationer i politi og forsvar med kemiske, biologiske og radioaktive stoffer" sigter på at informere om farerne ved disse stoffer og om, hvordan man beskytter sig.		
Værktøj om svejsning – Jern og Metal	561.716 kr. (egenfinansiering 18.216 kr.)	Ja
Vejledningen "Sikring af maskiner i metal og maskinindustrien" informerer om, hvordan man sikrer maskiner, og den indeholder en tjekliste til brug ved indkøb af større og mindre maskiner, håndværktøj samt indretning og byggeri.		
Sikring af maskiner i metal og maskinindustrien	584.195 kr. (egenfinansiering 16.195 kr.)	Ja
Vejledningen "Arbejds miljø ved svejsning – gode løsninger" giver anvisninger og gode råd om, hvordan svejsearbejdet udføres på en sikkerheds- og sundhedsmæssig forsvarlig måde i forhold til både planlægning, tilrettelæggelse, udførsel af svejsearbejde og svejseopgaver på store og mindre konstruktioner. Vejledningerne er præsenteret og uddelt på Metal- og Maskinindustriens roadshow 2006.		

\* Det endelige budget fremgår af det selvevalueringskema, der afleveres til Arbejdstilsynet, når projektet er afsluttet.



### *Ekspertpanelets vurdering*

<b>Velskrevet og relevante</b>	Panelet vurderer generelt vejledningerne meget positivt. De er relevante, og det faglige niveau er generelt højt. Vejledninger er skrevet i et relativt let læseligt sprog, de er opdaterede og sammenfatter den eksisterende viden på en overskuelig måde. Derudover er der i det store hele en god sammenhæng mellem vejledningernes retsgyldighed og de beskrevne bedste praksis.
<b>Brugen af billeder</b>	I alle vejledninger har BAR'ene valgt at indsætte billeder. Det er generelt yderst hensigtsmæssigt. I enkelte tilfælde synes billedanvendelsen dog ikke at være helt velovervejet, idet billederne ikke passer til teksten. Ifølge panelet bør billeder være relevante og understøtte den konkrete tekst.
<b>En kort og letlæst pjece kunne være næste skridt</b>	Vejledningerne er alle relativt teknisk tunge. Dette er dog legitimt henset til deres formål. BAR'ene kan dog overveje at udarbejde en kortere og mere lettilgængelig folder, flyer eller andet, der supplerer vejledningen. Dette vil øge den potentielle målgruppe betydeligt.  Det vides ikke, om branchens sikkerhedsorganisationer videreformidler vejledningernes indhold. BAR'ene bør ifølge panelet overveje, hvordan man kan understøtte sikkerhedsorganisationernes udbredelse af vejledningernes indhold, og hvordan man via andre projekter kan foretage opfølgninger.

### *Udbredelse, anvendelse og effekt*

<b>Vejledningens karakter øger sandsynligheden for udbredelse, anvendelse og effekt</b>	Vejledningerne har som sagt retsgyldighed. Det kan derfor forventes, at målgruppen bliver orienteret om nye vejledninger, og at deres incitament til at implementere de gode råd er relativt stort. Dette understøtter vejledningernes udbredelse. Derudover har det en positiv betydning for anvendelsen og effekten, at BAR'ene har udarbejdet nogle velbeskrevne, opdaterede og relevante vejledninger.
<b>Distribution gennem forskellige kanaler</b>	Branchevejledningerne er alle trykt i en papirversion, men også placeret på BAR'ets hjemmeside i en elektronisk version.  Industriens BAR har præsenteret sin vejledning på deres årlige roadshow. Dette øger ifølge panelet sandsynligheden for, at målgruppen får kendskab til og anvender vejledningen.
<b>Distribueres centralt</b>	Udbredelsen af vejledningen sker ofte centralt gennem organisationerne. Det er muligt, at vejledningerne når målgruppen på denne måde, men BAR'ene ved ikke med sikkerhed, hvem og hvor mange der modtager vejledningerne. Som beskrevet tidligere kan denne distributionsform være hensigtsmæssig, men panelet vurderer, at skriftligt materiale ikke altid når ud til målgruppen. Det anbefales derfor, at BAR'ene følger op på udbredelsen, eventuelt gennem stikprøver, for at sikre sig, at vejledningerne når den ønskede målgruppe.
<b>Målgruppens vurdering</b>	Argumenterne ovenfor indikerer, at branchevejledningerne er udbredt og anvendt i væsentligt omfang. Det understøttes dog kun delvist af de to

målgruppesurveys, som Capacent har gennemført<sup>5</sup>. Besvarelserne indikerer, at ca. halvdelen af målgruppen har læst i vejledningerne, og at ca. hver tredje har anvendt dem. Ved IBAR-projektet er undersøgelsen dog kun foretaget blandt deltagerne på BAR'ets roadshow, og vejledningen har ikke nødvendigvis været relevant for alle deltagerne.

#### Evaluators konklusion

Det er Capacents overordnede opfattelse, at vejledningerne er udbredt til en væsentlig del af målgruppen, og at de relevante personer har læst og i et vist omfang anvendt den viden, som vejledningerne rummer. Derudover er det sandsynligt, at vejledningerne har betydning for det faktiske arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejdet. P.t. vides det dog ikke med sikkerhed, om eller hvordan den praksis, der anbefales i vejledningerne, når helt ud i organisationerne. Det bør BAR'ene følge op på.

Centrale pointer og konklusioner
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vejledningerne er velskrevne og relevante.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vejledningerne gør god brug af billeder, dog ikke altid således, at de understøtter teksten.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• BAR'ene bør overveje, om vejledningerne kan suppleres med kortere materialer, f.eks. en flyer, således at målgruppen udvides.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacent anbefaler, at BAR'ene via projekter følger op på, i hvilket omfang vejledningernes råd anvendes i virksomhederne.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vejledningerne er udbredt til en væsentlig andel af målgruppen, og målgruppen forventes i væsentlig udstrækning at anvende vejledningernes anvisninger.</li></ul>

## 4.4 Kortlægning/Forprojekt

Ved seks projekter er der gennemført en kortlægning/forprojekt af et givet område/tema. Fælles for projekterne er, at de søger at afdække den nuværende situation for at opnå en større viden, der sætter BAR'et i stand til at igangsætte nye, kvalificerede projekter.

---

<sup>5</sup> Der er gennemført målgruppesurvey ved to af de fire projekter (jf. ovenstående tabel). BAR'ene har ved de to andre vejledninger ikke kunnet levere en liste med respondenter.

Projekt navn	Endeligt budget *	Målgruppe-survey
Sikker håndtering af store dyr (2005-02-10)	189.577,00 kr.	Nej
Projektet kortlægger, hvilke og hvor mange ulykker der opstår i forbindelse med håndteringen af store dyr. Kortlægningen skal danne grundlag for at kunne prioritere og tilrettelægge en videre indsats i BAR'et.		
Kortlægning vedrørende manglende tekniske hjælpemidler til distribution af gods (2005-03-15)	400.000 kr.	Nej
Projektet sigter på at afdække, hvilke af branchens arbejdsmiljøproblemstillinger der kan håndteres ved hjælp af tekniske løsninger. Branchens organisationer bidrager med forslag til sådanne løsninger, og projektet skulle sætte BAR'et i stand til at beslutte og prioritere indsatsen vedrørende udvikling af tekniske hjælpemidler til distribution af gods. Det har ikke været muligt at gennemføre interview ved dette projekt.		
Tekniske hjælpemidler til transport af byrder på trapper (2005-03-16)	500.000 kr.	Nej
BAR'et har lavet en sammenlignende test af trappekravlere på markedet. Med projektet ønskede BAR'et at kunne vejlede branchen om trappekravlere, og man besluttede senere i forløbet at udarbejde en branchevejledning omkring transport af flyttegods på trapper. Det har ikke været muligt at gennemføre interview ved dette projekt.		
Analyse af arbejdsmiljøkonsekvenser ved udlicitering i servicebranchen (2006-04-02)	200.000 kr.	Nej
Projektet er en undersøgelse af, hvilken påvirkning udliciteringen i stat og kommuner har på medarbejdernes arbejdssituation og jobtilfredshed. Projektet sigter på at tilvejebringe viden til organisationerne. Det har ikke været muligt at gennemføre interview ved dette projekt.		
Kampagne om arbejdsmiljø, nulpunktsanalyse. Forprojekt (2006-08-29)	488.541 kr.	Nej
IBAR ønskede med projektet at give et statusbillede af, om traditionelle arbejdsmiljøtemaer står lavt i bevidstheden hos den erhvervsaktive del af befolkningen. Hvis dette var tilfældet, ønskede BAR'et at igangsætte en kampagne. Kampagnen blev igangsat.		
Forprojekt. Arbejdsformer i vidensamfundet (2005-12-03)	247.750 kr.	Nej
Projektet er en kortlægning af, hvilke arbejdsformer der kendetegner samtidens vidensamfund. Projektet sigter på at give BAR'et et beslutningsgrundlag til udvælgelse af fremtidige projekter.		

\* Det endelige budget fremgår af det selvevalueringskema, der afleveres til Arbejdstilsynet, når projektet er afsluttet

### Ekspertpanelets vurdering

Ifølge panelet er det hensigtsmæssigt at gennemføre en foranalyse eller en kortlægning, førend BAR'ene iværksætter projekter. Flertallet af de seks projekter har også bragt interessante resultater, der kan danne godt grundlag for at igangsætte nye projekter. Overordnet set har BAR'ene gennemført nogle spændende og metodisk gode analyser og udarbejdet nogle gode rapporter. Ved et enkelt projekt bemærker panelet dog, at det metodiske grundlag er for begrænset til, at analysens resultater kan anvendes som ønsket.

#### At trække på interessenternes erfaringer er god praksis

Ved et projekt har BAR'et valgt aktivt at inddrage alle relevante interessenter i projektet. Det fremhæver panelet som god praksis. Ved at inddrage branchens interessenter i analyse og konklusioner opnår BAR'et ny viden, der trækker på den praktiske erfaring fra branchen, og de endelige analyser og konklusioner bliver effektivt målrettet BAR'ets virksomheder. Derudover skaber interessenternes inddragelse ejerskab i branchen.

#### Brugen af eksisterende viden

I flere tilfælde undrer det panelet, at man i disse forprojekter ikke i højere grad har trukket på eksisterende viden. Det er i hvert fald ikke synligt, om man har gjort det. Panelet opfordrer derfor til, at man indledningsvis undersøger, om der allerede eksisterer relevant viden på området, da eksisterende

viden dels kan give mulighed for at målrette projektet fra start, dels kan give mulighed for at kvalificere analysen yderligere og dels give mulighed for at lave en lidt mindre analyse og i stedet bruge energien på den efterfølgende praktiske indsats.

I forlængelse af dette kan det diskuteres, om der ved alle seks projekter har været behov for at sætte en så omfattende analyse i gang. På den ene side argumenterer paneledeltagerne for, at de samme analyser og konklusioner i nogle tilfælde kunne være opnået mere prisbilligt gennem et litteraturstudie af eksisterende viden. På den anden side er det ikke sikkert, at den eksisterende viden kan overføres til branchen. Forprojekterne giver i så fald mulighed for at koble den eksisterende viden med den konkrete situation i branchen.

### *Udbredelse, anvendelse og effekt*

#### **Er udbredt til BAR'et selv som ønsket**

Projekternes primære målgruppe er BAR'et selv, og ved fire af de seks projekter er rapporterne fremlagt for denne målgruppe som ønsket. For de sidste to projekters vedkommende har det ikke været muligt at fremskaffe viden herom.

Panelet påpeger, at den viden, der er oparbejdet i projekterne, i flere tilfælde også kan være relevante for parter uden for BAR'et selv. Bl.a. for de ti andre BAR. Panelet foreslår derfor, at BAR'ene også udbreder rapporterne til de andre BAR.

#### **Enkelte nye indsatser er sat i gang – men der forventes at komme flere**

På baggrund af BAR'ets egen beskrivelse af projektet, det skriftlige materiale og panelets vurdering er det Capacents oplevelse, at størstedelen af projekterne bidrager med væsentlig viden til BAR'et, der kan kvalificere BAR'ets fremtidige arbejde. Ved fem af de seks projekter er forprojektet anvendt til at sætte nye projekter i gang, mens det ved det sidste projekt er uklart, om projektet er anvendt som ønsket. Blandt størstedelen af projekterne har forprojektet givet anledning til at starte et enkelt nyt projekt op, hvilket synes noget begrænset, men BAR'ene forventer, at forprojekterne på sigt vil medføre flere nye indsatser. Samlet set er projekterne derfor i et vist omfang anvendt som ønsket, men det fulde potentiale er endnu ikke udnyttet. Det kan anbefales, at forprojekter mere målrettet sigter mod at formulere egentlige projekter end blot at udgøre baggrundsviden, hvor det er mere uklart, hvilke projekter de resulterer i.

#### **Indirekte effekt på arbejdsmiljøet**

Foranalyserne har ikke haft til formål at påvirke arbejdsmiljøet. Projekterne kan dog få indirekte betydning for arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet på sigt, hvis forprojektet medvirker til at udarbejde målrettede og relevante projekter. Det er på nuværende tidspunkt ikke muligt at vurdere denne effekt.

Centrale pointer og konklusioner	
•	Størstedelen af projekterne har givet et godt beslutningsgrundlag og kan bidrage til, at der gennemføres relevante og målrettede projekter på sigt.
•	Det er vigtigt indledningsvis at afklare, om der allerede foreligger relevant information om emnet. Dette kan være med til at konkretisere projekterne, løfte analysen og muligvis begrænse omfanget af den nødvendige videnindsamling.
•	Projekterne er udbredt til BAR'ene selv, der er den primære målgruppe.
•	De fleste projekter er anvendt til at igangsætte et enkelt projekt, hvad der ikke er overvældende. På sigt forventer BAR'ene, at rapporterne vil give anledning til flere nye projekter.
•	Man kan anbefale, at forprojekter mere målrettet sigter mod at formulere egentlige projekter end blot at udgøre baggrundsviden, hvor det er mere uklart, hvilke projekter de resulterer i.
•	Projekterne sigter ikke direkte på at påvirke arbejdsmiljøet i branchen, men kan have indirekte effekt.

## 4.5 Mundtlig formidling

Fire projekter er kendetegnet ved at søge at påvirke målgruppen gennem mundtlig formidling.

Projekt navn	Endeligt budget *	Målgruppe-survey
Ulykkesforebyggelse i tobaksindustrien (2005-08-10)	32.196 kr.	Nej
Det er afholdt en temadag med 27 deltagere, hvor formålet var dels at give deltagerne viden om metoder og erfaringer omkring brugen af systematisk arbejdsmiljøledelse, dels at øge antallet af virksomheder, hvor emnerne sundhedsfremme og ulykkesforebyggelse indgår i virksomhedens handlingsplan. Det har ved dette projekt ikke været muligt at gennemføre interview.		
Informationsmøder i autobranche (2005-08-12)	Fremgår ikke	Nej
Ved projektet er afholdt syv informationsmøder, der dels skulle give målgruppen viden om den nye arbejdsmiljøreform, dels give dem kendskab til de materialer, som IBAR's autobranche har udarbejdet. Det har ved dette projekt ikke været muligt at gennemføre interview.		
Kompetenceudvikling i det psykosociale arbejdsmiljø (2005-08-28)	194.799 kr.	Ja
I projektet er afholdt en række temadage, der har sat fokus på temaerne depression, forandringsprocesser, mobning og konflikt. På grund af en stor tilslutning blev der afholdt flere temadage end først planlagt. I alt er der afholdt 16 temadage.		
Arbejdsmiljøindsats inden for restaurationsbranchen (2005-04-09)	207.020 kr.	Ja
BAR'et har afholdt seks af syv planlagte seminarer under titlen "Slå tonen an". Programmet varede fra 9-13 og handlede om det psykiske arbejdsmiljø i restaurationsbranchen, særligt med fokus på arbejdssituationen for unge under uddannelse. Der er ikke gennemført interview med BAR'et.		

\* Det endelige budget fremgår af det selvevalueringskema, der afleveres til Arbejdstilsynet, når projektet er afsluttet.

### Ekspertpanelets vurdering

Ved tre af de fire projekter har det ikke været muligt at få supplerende information eller gennemføre interview med BAR'et. Derfor er panelets basis for at evaluere disse projekter begrænset.

#### Ved to projekter er der et ordentligt grundlag for vurdering

Ved de to projekter, hvor der er et grundlag for at evaluere projekterne, mener panelet, at der er gennemført relevante og fagligt gode formidlingsseancer. Ved det ene projekt fremhæver panelet, at man har valgt at holde en række lokale arrangementer, hvilket imødekommer målgruppen, der ellers ofte er svær at få til at komme til BAR'enes arrangementer. For det andet projekts vedkommende er det en styrke, at både ledere og medarbejdere fra samme virksomhed har deltaget i arrangementerne.

#### Kortsigtede og langsigtede effekter

Panelet mener generelt, at de langsigtede effekter af mundtlige seminarer kan være begrænset. Det er sandsynligt, at de umiddelbare effekter – øget viden om værktøjer, BAR'enes materiale, de lovgivningsmæssige krav – vil kunne spores hos en stor del af deltagerne. Men om denne øgede viden og kendskabet til værktøjer etc. anvendes, når målgruppen er tilbage i dagligdagen, er mere usikkert. Denne usikkerhed er størst, hvis man ønsker at ændre målgruppens adfærd og holdninger, og mindre, hvis man ønsker, at målgruppens efterfølgende indhenter flere materialer, tager stilling til, om man lever op til lovgivningsmæssige krav og lignende.

Det vil ofte styrke sandsynligheden for effekt, hvis formidlingen indgår som en del af en større indsats, eller hvis man indbygger partcipatoriske elementer, der lægger op til, at målgruppen selv arbejder aktivt med den viden og/eller de værktøjer, som man ønsker at formidle kendskab til.

### Udbredelse, anvendelse og effekt

#### Udbredelse

Generelt set har der været en god udbredelse af projekterne. Ved to projekter er der afholdt det ønskede antal møder, og deltagelsen har været acceptabel. Ved et projekt har der været flere deltagere end forventet og ved et andet færre.

Ved alle projekter forventer BAR'et, at gå-hjem-møderne og temadagene vil give deltagerne øget viden om en række værktøjer og metoder, andres erfaringer med samme problemområder og/eller ændring i arbejdsmiljøreformen. Det er Capacents opfattelse, at projekterne i vid udstrækning har formidlet den angivne viden til målgruppen.

#### Anvendelse

Derudover vurderer Capacent, at en del af deltagerne har anvendt den viden, arrangementerne har givet dem. Capacent har gennemført et enkelt målgruppesurvey i forbindelse med ét af de fem projekter. Dette indikerer, at dele af målgruppen – men langt fra alle – efterfølgende har anvendt den viden, gå-hjem-møderne har givet dem. Derudover angiver en af BAR'enes selvevalueringer, at deltagerne har fået relevant viden, og de forventer, at de vil bruge nogle af de værktøjer, de har fået.

Om projekterne videre får betydning for arbejdsmiljøet i branchen, afhænger af, om målgruppen efterfølgende er i stand til og vælger at bruge den vi-

den, de har fået på en måde, der mere generelt påvirker arbejdsmiljøet. Dette er en betingelse, som projekterne kun i begrænset omfang understøtter.

## Effekt

De mundtlige formidlingsseancer kan på sigt have en effekt på arbejdsmiljøet i branchen, men for så vidt projekterne ikke indgår som led i en større indsats eller følges op af yderligere initiativer, vil effekten være begrænset og noget usikker. Projekterne har ikke i sig selv haft til hensigt at understøtte implementeringen i de enkelte virksomheder, og det fremgår ikke af projekterne, om BAR'ene tænker disse projekter ind som en del af en større indsats. Det styrker dog sandsynligheden for effekt, at temaerne har været aktuelle og synes at have haft et højt fagligt niveau, som det fremgår af panelets arbejdsmiljøfaglige vurdering ovenfor.

Centrale pointer og konklusioner	
•	To af de fire projekter er relevante og fagligt gode. De sidste to kan ikke evalueres på grund af manglende information.
•	Udbredelsen til målgruppen synes tilfredsstillende ved tre ud af fire projekter. En acceptabel del af målgruppen har desuden anvendt den viden, de har fået.
•	Den kortsigtede effekt af arrangementerne – f.eks. øget viden hos målgruppen – er opnået. Det er mere usikkert, om målgruppen anvender denne viden til at påvirke arbejdsmiljøet i egen virksomhed.
•	De mundtlige projekter bør tænkes ind som en del af en større indsats og gerne følges op med en mere aktiv inddragelse af målgruppen. Det vil styrke sandsynligheden for, at viden anvendes, når mødet er slut.

## 4.6 Konferencer/Messer

Ved tre projekter har BAR'et søgt om bevilling til at deltage på konferencer eller messer. Ved et af disse projekter er en væsentlig del af bevillingen anvendt til at udfærdige en egentlig stand til BAR'et.

Projekt navn	Endeligt budget *	Målgruppe-survey
Messer (2005-09-03)	884.890,82 kr.	Nej
Ud fra et ønske om at profilere 3BAR og de produkter, det har udarbejdet, deltog 3BAR i løbet af 2005 og 2006 i seks konferencer og messer rettet mod sikkerhedsrepræsentanter og arbejdsmiljøundervisere. Til disse konferencer fik 3BAR udviklet et udstillingsdisplay, og der er trykt en række reklamepostkort til uddeling.		
Stand på arbejdsmiljøkonference (2006-12-02)	113.781 kr.	Nej
I projektet har BAR'et udarbejdet en stand, der skulle kunne anvendes på fremtidige konferencer generelt og ved ArbejdsMiljøkonferencen i 2006 konkret. Der er udarbejdet tre roll-ups med billede og tekst, en huskeliste til forberedelsen ved de konkrete konferencer og en overblikfolder, der på ét A4-ark kort beskriver de produkter, som BAR'et har udarbejdet.		
Konference om "Det rengøringsvenlige hus" (2005-04-01)	400.000 kr.	Nej
Ved projektet afholdt BAR'et en konference om Det rengøringsvenlige hus, der skulle være med til at sætte fokus på, hvordan overvejelser omkring rengøring og vedligeholdelse kan tænkes ind allerede i projekteringen af nybyggeri. Til konferencen blev udarbejdet en kort film med gode og dårlige eksempler.		

\* Det endelige budget fremgår af det selvevalueringskema, der afleveres til Arbejdstilsynet, når projektet er afsluttet.



### Ekspertpanelets vurdering

Overordnet kan de tre projekter opdeles i to grupper. Ved de to første projekter i ovenstående tabel deltager BAR'et på konferencer og messer for at gøre opmærksom på sig selv og sine projekter. Ved det tredje projekt afholder BAR'et selv en konference for at gøre opmærksom på, hvordan man allerede i byggefasen kan gøre et byggeri rengøringsvenligt.

#### Markedsføring af BAR'et selv

I forbindelse med de to førstnævnte projekter, hvor et væsentlig formål er at markedsføre BAR'et og dets projekter, diskuterer panelet, om denne profilering af BAR'et selv på messer/konferencer er hensigtsmæssig og fagligt relevant. På den *ene side* kan man argumentere for, at konferencer er en god anledning for BAR'et til at komme i direkte kontakt med målgrupperne og præsentere sine materialer. Det er væsentligt, at målgruppen kender BAR'et for at bruge dets ydelser, og konferencer/messer giver en anden vej til BAR'ets materiale end nettet og central distribution. Derudover giver messer/konferencer BAR'et mulighed for at tale med målgruppen og få en fornemmelse af, hvad der rører sig i branchen, samtidig med at der er mulighed for målgruppen til at tage materialer med sig og få svar på spørgsmål.

På den anden side kan man argumentere for, at effekten af at deltage på konferencer ikke står mål med omkostningerne. Ønsker man at markedsføre sig, vil det være mere effektivt, hvis BAR'ene f.eks. selv tog ud til virksomhederne og/eller kontaktede arbejdsmiljøprofessionelle og undervisere. Der til kan man argumentere for, at denne markedsføring af BAR'et ikke er afgørende for, at BAR'ets materialer anvendes. Står man som virksomhed med et arbejdsmiljøproblem, vil man formentlig finde frem til den relevante hjælp via sin brancheorganisation eller sit fagforbund. Der stilles derfor spørgsmål ved, om det reelt er denne slags projekter, BAR'ene skal anvende midlerne på.

#### Panelet anbefaler en samlet markedsføringsindsats blandt BAR'ene

At der er flere BAR, der har valgt at brande sig selv på konferencer, indikerer, at der kan være et mere generelt ønske/behov hos BAR'ene. Det vil derfor være relevant at diskutere, om det er vigtigt, at BAR'ene markedsfører sig selv i branchen, og hvis det er, hvordan de i givet fald markedsføres på den mest effektive måde. Det er panelets vurdering, at hvis BAR'ene skal markedsføre sig selv, så vil det være hensigtsmæssigt at markedsføre BAR'ene samlet gennem en mere "professionel" indsats, hvor markedsføringen er en del af en samlet strategi for alle BAR'ene.

#### Konferencerne skal udvælges kritisk

I forhold til deltagelsen på konferencer bemærker panelet videre, at det er afgørende for udbyttet af indsatsen, at BAR'ene kritisk og velovervejede udvælger de enkelte konferencer. Ved et enkelt projekt virker nogle af de valgte messer som værende for små og for underholdningsprægede. Deltagelsen på disse konferencer vil næppe være kosteffektiv.

#### Det rengøringsvenlige hus

Det tredje projekt vedrørende det rengøringsvenlige hus adskiller sig fra de to ovenstående i formål og udformning. Panelet er imponeret over dette projekt, som er nytænkende, overskrider det traditionelle individfokus og proaktivt arbejder på at forme morgendagens arbejdsmiljø. Udbredelsen af projektets budskaber har dog været begrænset. Panelet opfordrer BAR'et til at arbejde videre med projektet, gerne på en mere kreativ måde i forhold til



udbredelsen af projektet, samt f.eks. at udbrede den dvd, der var produceret til konferencen.

**Midler til formidling**

Panelet finder det positivt, at man i to af projekterne har arbejdet med flere forskellige medier i formidlingen. Ved projektet om det arbejdsmiljøvenlige hus har man bl.a. udarbejdet en dvd til fremvisning på konferencen. I et andet projekt har man udarbejdet en folder, der giver en oversigt over BAR'ets materialer.

*Udbredelse, anvendelse og effekt***Evaluators vurdering**

Ved alle tre projekter er der afholdt de forventede konferencer. Ved to af de tre projekter har BAR'et ikke præcis viden om, hvor mange deltagere der har været forbi deres stand på konferencen, men BAR'ene vurderer, at der har været tale om mange besøg. Ved det sidste projekt "Konference om det rengøringsvenlige hus" har BAR'et selv inviteret deltagerne til konferencen. Her er invitationen sendt ud til den forventede målgruppe, men antallet af deltagere på konferencen var mindre end forventet.

Projektet "Stand på arbejdsmiljøkonferencen" havde til formål at udforme en ny stand. Dette er sket, og den har et layout, der som ønsket lægger afstand til opfattelsen af arbejdsmiljø som en "støvet" og kedelig affære.

**Anvendelse**

Det er svært at vurdere, om de to førstnævnte konferencer bidrager til, at deltagerne anvender BAR'ets ydelser og materialer. BAR'ene har ikke selv oplysninger, der kan belyse spørgsmålet, panelets deltagere er ikke ubetinget enige desangående, og det har ikke været muligt for Capacent at gennemføre et målgruppesurvey. Det er derfor ikke muligt at vurdere, om projekterne har ført til øget anvendelse af BAR'enes ydelser, herunder heller ikke, om indsatsen er kosteffektiv.

BAR'et har ikke kendskab til, om deltagerne på konferencen om det rengøringsvenlige hus har anvendt den viden, de har fået, og det har ikke været muligt at gennemføre et målgruppesurvey. Panelets vurdering af projektet er dog positiv. Derfor skønner Capacent, at konferencen har givet deltagerne øget viden om det rengøringsvenlige hus, men grundet den lille udbredelse har projektet potentiale til at blive udbredt i væsentlig større skala. F.eks. ser det ud som om, at projektet i højere grad kunne udbredes gennem centrale aktører inden for branchen.

**Effekt**

I den udstrækning, at de besøgende ved konferencerne anvender materialet og inspirationen på egen arbejdsplads eller i eget arbejde, kan projekterne indirekte få effekt på det faktiske arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejdet. Ved to af projekterne er det dog ikke BAR'enes formål med projekterne og må derfor karakteriseres som en indirekte effekt.

Konferencen om det rengøringsvenlige hus sigter mere direkte på at forbedre arbejdsmiljøet i branchen. Projektet har potentialet til at påvirke arbejdsmiljøet i branchen, men effekten må forventes at være noget begrænset grundet den lave deltagelse.

Centrale pointer og konklusioner
<ul style="list-style-type: none"> <li>To projekter har til formål at udbrede kendskabet til BAR'et og dets projekter via konferencer og messer. Det tredje projekt har til formål at give målgruppen viden om "Det rengøringsvenlige hus".</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er uenighed i ekspertpanelet om, hvorvidt deltagelse i konferencer er det rette middel til at markedsføre BAR'ene, og om BAR'ene overhovedet bør anvende midler på markedsføring af denne karakter. Panelet anbefaler, at BAR'ene markedsføres via en samlet indsats.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekterne kombinerer mundtlig formidling med f.eks. dvd-film og skriftligt materiale. Det øger sandsynligheden for effekt.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>BAR'ene har afholdt de ønskede konferencer, og ved to af de tre projekter er deltagelsen som ønsket.</li> </ul>

## 4.7 Kampagne

Fire projekter er gennemført som kampagner, kendetegnet ved at være relativt omfattende indsatser med flere forskelligartede delprojekter.

Projekt navn	Endeligt budget *	Målgruppe-survey
Ned med ulykker/sikker nok? – Forebyggelse af ulykker i mejeriindustrien (2005-02-03)	808.750 kr.	Ja
Ved dette projekt deltog en række virksomheder fra mejeriindustrien. De skulle på eget initiativ igangsætte aktiviteter, der kan bidrage til at forbedre arbejdsmiljøet. De erfaringer og metoder, som virksomhederne udviklede, skulle deles på en hjemmeside, hvor der samtidig blev udbudt konkurrencer som incitament for at bruge hjemmesiden.		
Ulykker – arbejde med store maskiner (2005-02-12)	300.000	Nej
Projektet havde til formål at indsamle den viden, der er i landbruget om, hvordan man undgår ulykker ved arbejdet med store maskiner. Resultatet blev en kampagne med artikler samt uddybende information på to hjemmesider, hvor udbredelsen af viden blev understøttet af en konkurrence for at øge interessen.		
Opmærksomhed på forhold vedrørende arbejdsmiljø i vinterhalvåret for udsatte faggrupper under BAR (2005-03-17)	3.250.000	Nej
Projektet er en kampagne, der har til formål at få befolkningen til at huske at skovle sne, så antallet af faldskader blandt transportbranchens ansatte som følge af sne- og isskader mindskes. Kampagnen indeholder tv- og radiospots, en hjemmeside med informationer samt to konkurrencer. Det har ikke været muligt at gennemføre interview med BAR'et.		
Særlig indsats for små bygge- og anlægsvirksomheder (2006-07-02)	2.888.789	Ja
Projektet sigter på at gøre små virksomheder i stand til at håndtere lovgivningens formelle arbejdsmiljøkrav og omfatter en lang række aktiviteter, herunder udarbejdelse af en startpakke til hver faggruppe samt gennemførelse af informationsmøder og faglærerkurser.		

\* Det endelige budget fremgår af det selvevalueringskema, der afleveres til Arbejdstilsynet, når projektet er afsluttet.

### Ekspertpanelets vurdering

#### Fagligt gode indsatser

Panelet er overordnet set positiv i sin vurdering af tre af de fire projekter, da der er gennemført en række gode og relevante indsatser. Projekterne tager desuden udgangspunkt i tidligere erfaringer og eksisterende viden. Ved det sidste projekt er panelet mere kritisk. Projektet kan fagligt set være berettiget, men da al erfaring viser, at det ikke er muligt at påvirke holdning og ad-

færd gennem radio- og tv-spots som ønsket, vurderer panelet, at projektet er uforholdsmæssigt dyrt og ikke vil have den ønskede effekt.

**Miks af indsatser**

Panelet fremhæver, at det styrker effekten af projekterne, at man påvirker målgruppen via forskellige medier. Det gælder især, hvis der er tale om en målgruppe, der er vanskelig at nå, f.eks. små virksomheder.

**Effektevaluering**

BAR'ene har gennemført en selvevaluering ved tre af projekterne, og ved det sidste projekt forventes evalueringen at blive gennemført på et senere tidspunkt. Panelet problematiserer dog den måde, evalueringerne er gennemført. Panelet finder det utilstrækkeligt, at der ved et projekt til 3 mio.kr. er udarbejdet en evalueringsrapport, der reelt ikke evaluerer projektets effekt. Det forekommer ikke ansvarligt at gennemføre et så stort projekt, der som udgangspunkt har usikker effekt, uden at gennemføre en egentlig effektevaluering, og samtidig virker det meget lidt kosteffektivt, at man har brugt et forholdsvis stort beløb på en evaluering, der har udmøntet sig i en tresiders evalueringsrapport.

Panelet bemærker også visse uhensigtsmæssigheder ved de to andre selvevalueringer. Ved det ene projekt har man opstillet uhensigtsmæssige effektmål, og ved det andet har man sammenlignet to statistikker, der ikke er sammenlignelige.

*Udbredelse, anvendelse og effekt*

Alle fire projekter sigter på at nå en relativ omfattende målgruppe. Det er Capacents vurdering, at to af projekterne har nået den forventede målgruppe, mens de sidste to projekter kun er nået ud til et mindre udsnit. Alle projekterne sigter på at påvirke arbejdsmiljøet i branchen, men kun et enkelt har haft den ønskede effekt.

**Projekternes varierer væsentligt og kommenteres enkeltvis**

Vurderingen af projekterne er relativ forskellige, og projekterne kommenteres derfor kort enkeltvis.

Et projekt angår arbejdsmiljø i vinterhalvåret. Her når man ud til målgruppen gennem radio- og tv-spots, og det er sandsynligt, at kampagnen gør målgruppen opmærksom på problemet. Det er derimod tvivlsomt, om det skaber en adfærdsændring, således at danskerne bliver bedre til at rydde sne.

Et andet projekt angår ulykker med store maskiner. Her har vi ikke meget viden om udbredelse, anvendelse og effekt, men på baggrund af projektets indhold og design vurderes det, at projektet har skabt øget viden og adfærdsændringer hos landbrugere, der kører med store maskiner.

Et tredje projekt har rettet sig mod små virksomheder. Her er der gennemført en betydelig indsats, men projektet har ikke haft den ønskede gennemslagskraft. BAR'et er dog nået et godt stykke vej ud til en vanskelig målgruppe.

Ved det sidste projekt påpeger panelet, at BAR'et har gennemført et godt projekt, der dog ikke er udbredt blandt og anvendt af målgruppen i det øn-

skede omfang. Færre har tilmeldt sig til projektet end ønsket, og der har været stor forskel på, hvor aktive de deltagende virksomheder har været. Målgruppesurveyet, som Capacent har gennemført, indikerer, at en væsentlig andel af de deltagende virksomheder har anvendt den viden, de har fået i projektet. Capacent vurderer derfor, at anvendelsen og effekten har været væsentlig blandt de aktive virksomheder, men begrænset blandt de resterende.

Centrale pointer og konklusioner	
•	Tre af de fire projekter er relevante og har været baseret på relevante aktiviteter. Det sidste projekt er relevant, men der er valgt et uhensigtsmæssigt og dyrt projektdesign i form af radio- og tv-spots. Disse formår desuden ikke at påvirke modtagernes holdninger og adfærd.
•	Det styrker sandsynligheden for anvendelse og effekt, at der anvendes et miks af forskellige indsatser i to af projekterne.
•	Der er gennemført selvevaluering ved tre af de fire projekter, men panelet påpeger forskellige problemstillinger ved måden, disse evalueringer er gennemført. Særligt problematisk er det, at man ved et stort projekt har gennemført en evaluering, der reelt ikke viser, om indsatsen virker. Ved det fjerde projekt forventes evalueringen gennemført senere.
•	To projekter er udbredt til målgruppen som ønsket.
•	Ét projekt er anvendt i det ønskede omfang og forventes at have den ønskede effekt.

## 4.8 Værktøj og undervisning

Tre af de udvalgte projekter sigter på at udarbejde et værktøj til målgruppen, herunder kursusmaterialer.

Projekt navn	Endeligt budget *	Målgruppe-survey
Interaktivt værktøj – unges arbejdsmiljø (2005-05-04)	698.056 kr.	Nej
I projektet har BAR'et udarbejdet et interaktivt værktøj til brug ved instruktionen af unge om, hvordan de kan undgå skader og ulykker på arbejdspladsen og dermed forbedre deres eget arbejdsmiljø. Værktøjet fungerer som et elektronisk spil/test og er frit tilgængeligt på BAR'ets hjemmeside.		
Forbedring af produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø i træ- og møbelindustrien (2005-08-17)	598.981 kr.	Ja
Projektet har til formål at udvikle og afprøve et allerede udarbejdet træningsforløb, således at det tilpasses træ- og møbelindustrien. Træningsforløbet formidler en række enkle redskaber til en systematisk indsats for forbedring af arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet. Projektets målgruppe er ledere og medarbejdere i mindre træ- og møbelvirksomheder. Projektet er stoppet undervejs.		
Den sunde daginstitution (2005-09-06)	2.115.136 kr.	Nej
Ved "Den sunde daginstitution" ønskede BAR'et at udarbejde et procesværktøj, der kunne inspirere daginstitutionerne til at arbejde helhedsorienteret med arbejdsmiljø i arbejdet med at blive en "sund daginstitution". Resultatet blev en "Holomobile", der er et metalophæng med klemmer, som kan bære små kort med de problemstillinger, som medarbejderne på daginstitutionen synes, at der skal gøres noget ved. BAR'et informerede om Holomobilen på informationsmøder, hvor der blev afholdt tre af de 14-16 forventede møder.		

\* Det endelige budget fremgår af det selvevalueringskema, der afleveres til Arbejdstilsynet, når projektet er afsluttet.

### Ekspertpanelets vurdering

**Relevant**

Kursusforløbet og de to værktøjer har alle et relevant afsæt. Kursusforløbet sætter fokus på, hvordan man håndterer den konflikt, der ofte opstår mellem arbejdsmiljøkrav og effektiviseringshensyn, hvilket er meget aktuelt i en tid, hvor de fleste virksomheder har fokus på Lean. Det interaktive værktøj om unges arbejdsmiljø tager udgangspunkt i budskaberne i en tidligere udarbejdet branchevejledning, mens værktøjet vedrørende den sunde daginstitution tager udgangspunkt i en BST-rapport, hvoraf det fremgår, at man bør arbejde helhedsorienteret med APV. Ved alle tre projekter har BAR'et således bygget videre på den viden, der er genereret i andre projekter, hvilket er positivt.

**Kursus har flere gode elementer**

Panelet fremhæver, at der er en række elementer ved kursusforløbet, der gør, at udformningen og indholdet af kurset synes velgennemtænkt. (1) Arbejdsmiljøet bliver knyttet op på virksomhedens produktion, hvilket øger sandsynligheden for, at deltagerne vælger at anvende den viden, de har fået. (2) Undervisningsmaterialet er ikke afhængigt af konsulenter, og branchen kan selv anvende kurset. (3) I valget af tema har man øje for, hvordan de nyeste tendenser har betydning for arbejdsmiljøet

**En fordel, at det interaktive værktøj er knyttet til en konkret situation**

Panelet er også positiv i vurderingen af det interaktive værktøj. De fremhæver, at værktøjet er knyttet til en konkret situation i arbejdslivet, hvor de unge vil opleve, at det er relevant at snakke om arbejdsmiljø. Desuden har man med det interaktive værktøj valgt en udformning, der passer godt til målgruppen. Panelet påpeger dog, at det ikke er givet, at de unge vælger at bruge værktøjet, bare fordi det ligger på nettet. De unge vil meget hurtigt gennemskue, at det handler om arbejdsmiljø, og når unge surfer på nettet, er deres interesse for at læse om arbejdsmiljø ofte meget lille. Men hvis arbejdsgiveren beder en ung nyansat om at bruge værktøjet som led i oplæringen, vil det formentlig være velegnet.

**Uenighed i panelet om Holomobilen**

Panelet er mere uenigt om relevansen og hensigtsmæssigheden af værktøjet, der er udviklet i projektet "Den sunde daginstitution". På den ene side vurderes det, at Holomobilen passer godt til målgruppen, der ønsker kreative løsninger, og det fremhæves, at den er orienteret mod det fremtidige arbejdsmiljø. På den anden side ville panelet ikke selv have valgt at lave en holomobil, da den ikke giver ejerskab blandt målgruppen, og den er ikke helt så kreativ, som man kunne ønske. Den kan skabe forvirring, da den ikke bidrager til struktur i en kompleks verden. Derudover påpeger panelet, at udbyttet af projektet er meget lille henset til de økonomiske omkostninger.

### Udbredelse, anvendelse og effekt

To af de tre projekter er ikke udbredt eller anvendt som ønsket. Capacent vurderer, at det sidste projekt om det interaktive værktøj er udbredt, anvendt og i et vist omfang har den ønskede effekt.

**To af tre projekter er ikke udbredt og anvendt som ønsket**

Ved projektet "Forbedring af kvalitet..." er kursusmateriale udarbejdet og tilpasset træ- og møbelindustrien som ønsket. Men de BAR-konsulenter, der stod for projektet, er stoppet, inden kursusmateriale blev udbredt og anvendt, og projektet er derefter gået i stå. Det forekommer problematisk, at et

projekt, der er investeret mange ressourcer i, og som har stor potentiel effekt, går i stå på grund af udskiftning af BAR-konsulenter. BAR'ets egen erfaring og det målgruppesurvey, Capacent har gennemført, indikerer, at de forsøgsvirksomheder, der har deltaget, har været meget tilfredse med kurset.

Ved projektet "Den sunde daginstitution" har deltagelsen på formidlingsmøderne været meget lille. Selv om man kan forvente, at nogle af deltagerne har anvendt Holomobilen, er udbredelsen og anvendelsen langt mindre end forventet. På nuværende tidspunkt er effekten af disse to projekter derfor begrænset. Hvis BAR'ene udbreder projekterne mere effektivt, er det er muligt, at de på sigt kan få den ønskede effekt.

**Sidste projekt er udbredt, anvendt og kan bidrage med den ønskede effekt**

Ved projektet "Interaktivt værktøj..." er der en vis usikkerhed om målgruppens kendskab til værktøjet. BAR'et besidder information, der godtgør, at en relativt omfattende persongruppe har anvendt værktøjet elektronisk. Samtidig er det Capacents vurdering, at det interaktive værktøj er vellykket og udformet på en spændende og interesseskabende måde, og det synes derfor sandsynligt, at værktøjet er anvendt af målgruppen og har bidraget til at skabe den ønskede effekt.

#### Centrale pointer og konklusioner

- Udformningen og indholdet af værktøjerne er generelt gode, og der er skabt kreative og alternative løsninger. Ved det interaktive værktøj fremhæves det, at man har tænkt værktøjet ind i en konkret situation på arbejdspladsen. Holomobilens hensigtsmæssighed er der forskellige opfattelser af i panelet.
- Alle tre projekter bygger videre på eksisterende viden og/eller tidligere projekter, hvilket er positivt.
- To af de tre projekter er ikke udbredt eller anvendt som ønsket. Ét projekt er stoppet, fordi de ansvarlige BAR-konsulenter ikke længere er ansat. Det forekommer problematisk, at et godt projekt, der er investeret mange ressourcer i, stranded på den måde.

## 4.9 Hjemmeside

I et projekt er der udarbejdet en opdateret version af en eksisterende hjemmeside.

Projekt navn	Endeligt budget *	Målgruppe-survey
Hjemmesider (2005-09-02)	1.649.371 kr.	Nej
Projektet bidrager med opdatering og udvikling af en allerede eksisterende hjemmeside for BAR Social og Sundhed, BAR Finans, Offentlig Kontor og Administration og BAR Undervisning og Forskning. BAR Social og Sundhed står som hovedansvarlig. Der er gennemført to brugertest på hjemmesiden.		

\* Det endelige budget fremgår af det selvevalueringskema, der afleveres til Arbejdstilsynet, når projektet er afsluttet.

*Ekspertpanelets vurdering***Udformningen af hjemmesiden fremhæves som god praksis**

Panelets vurdering af hjemmesiden er positiv, og de vurderer, at der er flere forklaringer på, at hjemmesiden har så højt et besøgstal. Disse elementer kan fremhæves som god praksis i forhold til etableringen af hjemmesider og er følgende: (1) Hjemmesiden opdateres løbende, (2) hjemmesiden har en klar målgruppe. Den henvender sig til de arbejdsmiljøinteresserede, hvilket gør det muligt at målrette den viden, der er på hjemmesiden. (3) Hjemmesiden indeholder ikke kun information om arbejdsmiljø. Den linker i et vist omfang også videre til andre sider. (4) Hjemmesiden er hensigtsmæssigt designet. Det er let at finde rundt og let at se forskel på de forskellige materialer og links på siden.

Panelet anbefaler, at BAR'enes hjemmesider kan styrkes yderligere via markedsføring og integration med andre medier.

*Udbredelse, anvendelse og effekt***Evaluators vurdering**

Det er Capacents opfattelse, at projektet har medført en ajourført og opdateret hjemmeside. Der er mange besøgende på hjemmesiden, og selv om det ikke vides, hvilken betydning opdateringen har haft, så er det vores vurdering, at opdateringen af hjemmesiden har haft en positiv betydning for antallet af besøgende og brugen af hjemmesiden.

Det vides ikke, om projektet har haft en effekt på arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet, hvad der dog heller ikke har været projektets primære formål. Det er dog sandsynligt, at hjemmesiden indirekte har bidraget til forbedringer af det faktiske arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejdet, fordi det faglige indhold på hjemmesiden er opdateret og ajourført, samtidig med at informationen er blevet lettere tilgængelig.

Centrale pointer og konklusioner	
•	Hjemmesidens udformning fremhæves som god praksis, da den er opdateret, målrettet, ikke kun indeholder information om arbejdsmiljø og er velgennemtænkt i sin opbygning.
•	Der er et stort antal besøgende på hjemmesiden, og det formodes, at den opdaterede hjemmeside har bidraget positivt til besøgstallet og brugen af siden.
•	Projektet har ikke direkte til formål at påvirke arbejdsmiljøet, men det forventes, at en opdateret hjemmeside med let tilgængelig information kan bidrage til arbejdsmiljøet.



## 4.10 Udviklingsprojekter

To projekter ligger under kategorien udviklingsprojekter.

Projekt navn	Endeligt budget *	Målgruppe-survey
Videndeling og prioritering af arbejdsmiljøindsatsen for mejeriindustrien (2005-02-18)	189.577,00 kr.	Nej
Projektet er et egentligt strategiprojekt, der sigter på at redefinere Mejeriindustriens Arbejdsmiljøudvalgs rolle for hermed at styrke dets position i branchen. Således har projektet dels til formål at ændre og fokusere MIA's arbejde internt, dels til formål at styrke deres position eksternt.		
Arbejdsmiljø, der arbejder (2006-02-05)	274.451 kr.	Nej
Projektet er et forprojekt, der gennem en analyse af Slagteribranchens Arbejdsmiljøudvalgs (SAU) mål, rolle og opgave skal danne baggrund for et efterfølgende strategiprojekt, hvor der skal udvikles en langsigtet strategi for SAU og dets videre arbejde med arbejdsmiljø i branchen. Forprojektet er mundet ud i en rapport. Det har ikke været muligt at gennemføre interview med BAR'et omkring dette projekt.		

\* Det endelige budget fremgår af det selvevalueringskema, der afleveres til Arbejdstilsynet, når projektet er afsluttet.

### Ekspertpanelets vurdering

Panelet anerkender, at det kan være en god ide at benytte strategiarbejde til at gen- og nytænke, redefinere og genskabe BAR'enes eksistensgrundlag og virkemåde. De stiller dog spørgsmålstegn ved, om BAR-midlerne bør anvendes til strategiarbejde, eller om sådanne interne BAR-projekter skal finansieres på anden vis. Man kan eventuelt adskille midler til BAR'ets interne drift og til de projekter, der mere direkte sigter på at påvirke arbejdsmiljøet i branchen.

#### Et ambitiøst formål

Ved projektet "Videndeling og prioritering af arbejdsmiljøindsatsen for mejeriindustrien" påpeger panelet, at BAR'et har opstillet nogle meget ambitiøse mål, der rækker langt ud over den effekt, man kan forvente af de igangsatte initiativer. BAR'et burde have opstillet et mere realistisk formål med projektet.

#### Det faglige indhold og rapportens form

Ved projektet "Arbejdsmiljø, der arbejder" vurderer BAR'et selv, at rapporten har givet et godt beslutningsgrundlag for den videre proces. Panelet er *ikke* enige i denne vurdering. Det skyldes, at (1) rapporten ikke resulterer i de fremtidsscenerier, man selv angiver at ville opstille. (2) Rapporten er baseret på interview. Det havde været ønskeligt at inddrage andre informationskilder. (3) Rapporten har ikke en tilstrækkelig faglig tyngde. Ifølge panelet giver rapporten derfor ikke det ønskede bidrag til at kunne tage hensigtsmæssige strategiske beslutninger i den videre proces.



### Udbredelse, anvendelse og effekt

Begge projekter sigter på at bidrage til den interne udvikling i BAR'et. Projekterne er dog ikke ens. MIA's projekt sigter på at udarbejde en strategi, mens projektet i SAU er et forprojekt, der skal danne grundlag for det videre strategiarbejde. Derfor kommenteres de to projekter enkeltvis.

#### Videndeling og prioritering af indsatsen i MIA

MIA's projekt "Videndeling og prioritering af arbejdsmiljøindsatsen for mejeriindustrien" har overordnet to formål. For det første ønsker MIA at udarbejde en strategi, der kan danne grundlag for en nytænkning og nyorientering af MIA's arbejde. Strategien er udarbejdet, og enkelte af de opstillede effektmål er opnået. Projektet har derfor lagt et godt grundlag for det videre arbejde, men der skal fortsat arbejdes med de konkrete effektmål, for at projektet vil have den ønskede effekt. For det andet ønsker MIA, at projektet kan være med til at udbrede kendskabet til MIA i branchen. Projektets aktiviteter knytter sig dog især til den interne strategiproces og omfatter ikke aktiviteter, der vil medføre synlighed og kendskab i branchen. Projektet kan således ikke indløse sit andet formål.

#### Arbejds miljø, der arbejder, i SAU

Projektet "Arbejds miljø, der arbejder" er som nævnt et forprojekt, der har SAU selv som målgruppe. Det er muligt, at det vil blive anvendt til at træffe egentlige strategiske beslutninger, idet SAU selv finder, at rapporten danner et godt udgangspunkt. I forlængelse af panelets arbejdsmiljøfaglige vurdering af projektet forekommer det dog tvivlsomt, om rapporten udgør et tilstrækkelig sagligt grundlag for den videre strategiproces.

#### Centrale pointer og konklusioner

- Det forekommer hensigtsmæssigt at benytte strategiarbejde til at gennemtænke organisationens eksistensgrundlag og til at sætte målrettet ind over for udvalgte områder. Man bør dog overveje, om BAR-midler bør anvendes til sådanne formål, og om de i givet fald bør udskilles i en særlig pulje.
- Det ene af de gennemgåede projekter forekommer ikke at have den fornødne faglige tyngde til at udgøre et solidt grundlag for BAR'ets videre strategiarbejde.
- Det ene projekt har ført til nye initiativer, mens det endnu ikke vides, hvordan BAR'et vælger at anvende den anden rapport.

## 5. Tværgående temaer

Ekspertpanelet har gennemgået 37 projekter, som de har evalueret enkeltvist. Panelets evalueringer og diskussioner gav anledning til en række refleksioner hos panelet, som angår de generelle rammer for BAR'enes projekter. Det er disse refleksioner, som refereres i dette kapitel under overskriften tværgående temaer". Kapitlet sammenfatter panelets bemærkninger og anbefalinger.

Panelets generelle bemærkninger falder i fem dele, hvoraf de første fire også afspejler en kronologisk progression gennem projektprocessen. De fem trin – som også udgør kapitlets disposition – er: (1) Den strategiske tilgang, (2) ansøgningsprocessen, (3) selve projektprocessen, (4) evaluering og (5) kvalitetsstyring.

### 5.1 Strategisk forankring

En optimal anvendelse af BAR-midlerne forudsætter, at BAR'et har en begrundet plan for indsatsen over en årrække. Det vil være ønskeligt, at BAR-projekter tager afsæt i en synlig og overordnet strategiplan for, hvordan BAR'ets indsats vil kunne føre til bedre arbejdsmiljø for BAR'ets målgruppe, og hvordan BAR'et vil undersøge, om indsatsen virker. Planen bør indeholde de overvejelser, BAR'et har gjort for at komme frem til planen, herunder analyse af arbejdsmiljøproblemer i branchen, mulige indsatser, formidlingstiltag, evalueringstiltag, fravalg, tilvalg og konklusioner.

For en række af de 37 projekter fremgår det, at projektet er tænkt ind i en egentlig BAR-strategi, men for langt de fleste fremgår det ikke. Panelet mener, det bør fremgå, om de enkelte projekter indgår i en større strategisk plan.

Ansøgningsprocessen er opsplittet i finansår, men dette forhindrer ikke, at der udarbejdes mere langsigtede planer. Tværtimod kan det være et middel til at skabe konsistens over tid. Panelet er også opmærksomt på, at BAR'ene

er forpligtet af regeringssatte mål og prioriteringer, og at det er inden for disse rammer, at man skal formulere branchestrategien.

Branchestrategien drejer sig bl.a. om at udvælge et eller flere overordnede temaer, om at udpege de målgrupper, man vil sætte ind over for, og om at kortlægge de metoder eller tilgange, man vil anvende, i forhold til temaet og målgruppen. Overordnet set kan metoden f.eks. knytte sig til en eller flere af følgende, som kan betragtes som en årsagskæde i forståelsen af arbejdsmiljøindsatsen:

- a. Generering af viden eller opsamling af eksisterende viden
- b. Formidling af viden og handlemuligheder
- c. Ændring af adfærd
- d. Forbedring af arbejdsmiljø
- e. Minimering af gener og fremme af sundhed og tilfredshed.

Hvis BAR'et angiver, hvilke indsatser midlerne vil blive knyttet til på kort og lang sigt, vil det f.eks. blive forståeligt, hvis der anvendes mange ressourcer på at indsamle viden om en bestemt type ulykker og metoder til at undgå dem, fordi det også fremgår, at man efterfølgende intensivt vil formidle denne viden til branchen gennem en længerevarende indsats og flere projekter.

Strategiplanerne må nødvendigvis være både åbne og tilgængelige og samtidig fleksible og under løbende revision. Revisionen kan f.eks. foregå på en årlig BAR-strategikonference. I sagens natur vil der være både korterevarende og længerevarende spor i strategiplanen; spor, der starter, og spor, der slutter, ligesom planen vil indeholde muligheder for ad hoc-projekter.

Af strategiplanen bør det fremgå, i hvor stort omfang BAR'et vil anvende midler til ikke direkte arbejdsmiljømæssige formål – f.eks. markedsføring af sig selv.

Skemaet nedenfor illustrerer tankegangen bag en strategiplan. Skemaet er et eksempel og er hverken færdigtænkt eller tilstrækkeligt, men sigter alene på at give en fornemmelse af, hvad panelet mener, en strategiplan kan og bør rumme.

Strategiplan BAR XX	Indsats	Metode	T.kr.	2007	2008	2009	2010
Arbejdsskader	Metaanalyse	A	600	_____			
	Målgruppeanalyse	B	300	_____			
	Bedriftsbesøg	B	1500		_____	_____	_____
Nye arbejds- former	Hjemmeside om hjemmearbejde	B	1200		_____	_____	
	Pc-gymnastik	E	500			_____	_____
BAR internt (løbende 10%)	Markedsføring/AM-konferencer/ Hjemmeside		600 pr. år	_____	_____	_____	_____

Tabel 5.1  
Illustration af tankegangen i  
en strategiplan

Som skemaet illustrerer, angiver strategiplanen dels tema og indsats, dels metode og tidsplan. Bag denne strategiplan bør som nævnt ligge en række overvejelser om branchens behov, mulige indsatser, formidlingstiltag, evalueringstiltag, fravalg, tilvalg og konklusioner.

## 5.2 Ansøgningsprocessen

### Arbejdstilsynet skal godkende projekter

Panelet har videre valgt at sætte fokus på ansøgningsproceduren, da de i vurderingen af projekterne har fundet, at der er bevilget midler til projekter, der burde og kunne være stoppet på ansøgningstidspunktet. Ifølge panelet bør formålet med ansøgningsprocessen være at sætte Arbejdstilsynet i stand til at vurdere, om der bør bevilges midler til de enkelte projekter. Dette er i et vist omfang praksis i dag, men panelet mener ikke, at ansøgningskemaerne i alle tilfælde giver et tilstrækkeligt grundlag til at vurdere projekterne. Efter panelets opfattelse bør der foretages en mere kritisk vurdering af de enkelte projekter på baggrund af en række kriterier, og Arbejdstilsynet bør have et bedre grundlag for at afvise projekter eller kræve et redesign med hensyn til formål, metode, ressourceforbrug m.v.

Ansøgningsprocessen bør tage sigte på at bevilge penge til projekter, der er gennemarbejdede og velbegrundede, men uden at ansøgningen skal svare til en forskningsansøgning.

### Kriterier

Skal Arbejdstilsynet være i stand til at foretage denne vurdering, skal ansøgningerne kvalificeres, og der skal etableres kriterier til brug i bevillingsprocessen. Kriterier skal også anvendes i den efterfølgende evaluering. Panelet ser mindst fire centrale punkter eller kriterier, som Arbejdstilsynet f.eks. kan vælge at forholde sig til i ansøgningsprocessen og den efterfølgende evaluering. Disse fire er følgende:

**1. Relevans:** BAR-midlerne er til for at styrke arbejdsmiljøet i de 11 brancher, og en relevansbetragtning af projekterne er derfor oplagt. Det rejser en diskussion af, hvad der er relevant i tilknytning til BAR-projekterne. Er projekter kun relevante, for så vidt de konkret bidrager til et forbedret arbejds-

miljø i branchen, eller er f.eks. interne projekter og markedsføring af BAR'ene også relevant? Skal relevansbetragtningen indgå som et vurderingskriterium, er det først og fremmest nødvendigt at definere disse rammer, så de er tydelige for både Arbejdstilsynet og BAR'ene. Relevansen vil også kunne fremgå af en opkobling af det enkelte projekt til BAR's overordnede strategi, jf. bemærkningerne ovenfor.

**2. Faglig kvalitet:** Faglig kvalitet er et omfattende begreb, der bl.a. handler om, hvorvidt projektet bygger videre på eventuel eksisterende viden, om metodeovervejelserne i projektet, og om ressourcepersonerne i projektet er relevante og kompetente. Det er panelets vurdering, at den faglige kvalitet ikke har været tilstrækkelig god i alle projekterne. F.eks. har man i flere projekter valgt at sætte et projekt i gang, der ikke synes optimal i forhold til den eksisterende viden og tidligere erfaringer. Panelet finder det derfor ønskeligt, at det indgår som en integreret del af ansøgningsprocessen, at BAR'ene f.eks. dokumenterer, at de har forholdt sig til og inddraget eventuel eksisterende viden, og at de eventuelt har kontaktet relevante eksperter på feltet. Derudover handler faglig kvalitet om, hvorvidt de metodeovervejelser, der ligger til grund for projektet, er relevante og velbegrundede, og videre, om de ressourcepersoner, der er inddraget, er fagligt kompetente.

**3. Projekt design:** Der bør desuden foreligge en detaljeret projektbeskrivelse, således at Arbejdstilsynet er i stand til (1) at vurdere, hvad der søges om midler til, og (2) er i stand til at vurdere, om projektet er designet på et fornuftigt niveau og på fornuftig vis. BAR'ene bør på ansøgningstidspunktet være så langt i processen, at de kan opstille et detaljeret projekt design. I den nuværende ansøgningsprocedure er beskrivelsen af projekterne ofte meget spartanske, og det er til tider svært at se, hvordan Arbejdstilsynet reelt er i stand til at vurdere, hvad der bevilges midler til. Dette forslag vil ikke belaste BAR'ene yderligere, da de i forvejen bør udarbejde et tilstrækkeligt og professionelt projektgrundlag. Omfang og detaljeringniveau vil naturligvis afhænge både af projektets størrelse og karakter.

**4. Effektevaluering:** BAR'ene er underlagt et krav om at evaluere de enkelte projekter. Derfor bør et af de centrale vurderingskriterier være, at der er opstillet entydige og realistiske effektmål, og at der foreligger et velgennemtænkt evalueringsdesign, der svarer til projektets formål og størrelse. Ved mange projekter er der ikke gennemført en egentlig effektevaluering, og blandt de projekter, hvor evalueringen er gennemført, har der vist sig visse brister og svagheder. I en del projekter er det dog ikke rimeligt at forvente effekter inden for projektets tidsramme, og derfor bør projekterne indgå i en gennemtænkt programsatsning inden for BAR'et, der følges op og evalueres over tid. Derudover vil det være hensigtsmæssigt, hvis BAR'et i ansøgningsskemaet skelner mellem de effekter, man kan forvente af det enkelte projekt, og den effekt, man kan forvente af den samlede indsats inden for området.

I overvejelserne omkring en hensigtsmæssig ansøgningsproces skal man holde sig for øje, at der er stor variation på størrelsen af projekterne, herunder at der er relativt små projekter. Generelt bør kravene til projektansøgningerne være større end i dag, men de skal på den anden side ikke blive for voldsomme, men stå mål med den størrelse og karakter, som projekterne

har. Kravene bør formentlig differentieres med henblik på de meget forskellige størrelser, som BAR-projekterne har.

Endelig finder panelet, at ansøgningsprocessen bør være web-baseret med et integreret og gennemtænkt design af ansøgningskema. Det vil lette ansøgningsprocessen og en opsamling/overblik over projekterne.

Det anbefales at etablere en dialogproces mellem Arbejdstilsynet og BAR med henblik på redesign af ansøgningsprocessen, herunder roller, ansvar, kriterier og arbejdsgange.

## 5.3 Projektprocessen

Panelet har endvidere haft en række almene kommentarer og anbefalinger til den måde, projekter gennemføres på, dvs. projektprocesserne. Panelet har her kunnet trække på evalueringen af de 37 projekter, hvor en lang række elementer har kunnet trækkes frem som udtryk for god praksis. Nogle af disse elementer er allerede nævnt i kapitel 4. I dette afsnit fremhæver panelet to overordnede temaer, som også udgør afsnittets disposition:

- God praksis om projekternes proces
- God praksis angående involvering og kommunikation.

### Hvad er god praksis?

Med god praksis menes, at et element ved projektet er gennemført på en måde, der kan stå som et godt eksempel for andre fremtidige projekter. Fokus er på delelementer og ikke hele projekter, og der er ikke tale om en facitliste til, hvordan alle projekter skal eller bør gennemføres. God praksis er en beskrivelse af andres gode erfaringer og skal tjene som inspiration for fremtidige projekter, i det omfang de er relevante for det konkrete projekt. I det følgende eksemplificeres god praksis med enkelte projekter, som ofte er et ud af flere mulige.

### 5.3.1 God praksis for projektprocesser

BAR'ene gennemfører mange forskellige typer projekter, og de organiseres i et vist omfang forskelligt. På tværs af disse forskelligheder er der konkrete faser i projekterne, der i store træk går igen. Man kan tale om, at projekterne har en livscyklus, der gentager sig fra projekt til projekt. Denne livscyklus kan opdeles på forskellige måder, men overordnet er der en opstartsfasen, en gennemførelsesfase og en selvevalueringsfase. Ved gennemgangen af de enkelte projekter stod forskellige elementer i tilknytning til disse faser frem som god praksis.

## Opstartsfasen

I relation til projekters opstartsfasen fremhæver panelet fem principper for gode praksis.

**1. Projekter bør bygge videre på tidligere projekter og/eller eksisterende viden**

Som tidligere nævnt tager flere projekter afsæt enten i tidligere projekter eller i eksisterende viden. F.eks. har man ved projektet "Forbedring af produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø i træ- og møbelindustrien" udviklet, tilpasset og afprøvet et kursusforløb, der oprindeligt er udarbejdet til en anden branche. I projektet " Interaktivt værktøj – unges arbejdsmiljø" har man taget afsæt i en branchevejledning og søgt at videreformidle budskaberne i en form, der er målrettet de unge. I flere af de evaluerede forprojekter har man udnyttet eksisterende international viden om arbejdsmiljø og koblet den generelle viden med de konkrete forhold i branchen. I disse tilfælde har anvendelse af eksisterende viden kvalificeret projekterne og gjort det muligt at afgrænse og konkretisere nye projekter, således at projekternes udformning og indhold er relevant og målrettet.

Evalueringen af projekterne viser, at en indledende videnindsamling ikke altid sker i det ønskede omfang. Som tidligere nævnt er der f.eks. et par projekter, der er stoppet undervejs, fordi BAR'et først midt i projektet fandt ud af, at metoden og udformningen var uhensigtsmæssig.

**2. BAR'et bør fra starten tage højde for de reelle barrierer for spredning af materiale og budskaber**

I flere projekter har man indledningsvis forholdt sig til, hvordan man bedst muligt når målgruppen, og hvilke barrierer der kan være for spredningen af materialet og projektets budskaber. Sådanne overvejelser fremgår f.eks. af projektet "Særlig indsats for små bygge- og anlægsvirksomheder", hvor man indledningsvis har udarbejdet et forprojekt, der undersøger, hvordan man bedst muligt når små virksomheder. Projektet er relativt stort, og det vil ikke i alle projekter være muligt at foretage en sådan foranalyse; men ofte kan eksisterende viden eller eksperter på feltet give relevant input.

I projektet "Pjecer med gode råd til medarbejdere i slagterbranchen" har man valgt at lave en meget kortfattet og tæt illustreret pjece, hvilket er hensigtsmæssigt, idet mange i målgruppen ikke er så gode læsere. Ved projektet "Interaktivt værktøj – unges arbejdsmiljø" har man udarbejdet et elektronisk interaktivt værktøj, hvilket matcher målgruppen, der er unge i nyt job.

Der er flere eksempler på projekter, hvor man indledningsvis har forholdt sig til, hvilke barrierer og udfordringer der er i forhold til målgruppen. Det hyppigste er dog, at sådanne overvejelser ikke fremgår af projektansøgningen eller andre materialer.

**3. Projekter bør aktivt forholde sig til, hvordan viden spredes og implementeres i branchen**



Panelet påpeger, at det er god praksis at definere og understøtte forholdet mellem målgruppen og dem, der skal sprede viden, dvs. "spredningsgruppen", hvad der oftest vil sige organisationerne og sikkerhedsorganisationerne. Man bør med andre ord forholde sig bevidst til, hvordan viden bedst spredes i branchen, og hvorledes man kan understøtte denne proces, enten ved selv at gå direkte til slutmålgruppen eller ved at give spredningsgruppen midler til at effektivisere deres proces. BAR'et er dermed ikke blot passiv spreder af viden til organisationerne/målgruppen, der selv skal finde ud af at anvende og implementere den pågældende viden i eller over for virksomhederne. BAR'et bliver derimod proaktiv facilitator, enten ved at understøtte spredningen aktivt eller – hvor det er muligt – selv komme ud til virksomhederne og indgå i deres (forretningsmæssige og organisatoriske) processer.

At understøtte spredningen af viden og materialer er bl.a. relevant i de tilfælde, hvor BAR-materialet formidles gennem en tredjepart. Denne tredjepart er typisk sikkerhedsorganisationerne, der skal videreformidle materialer eller materialets budskaber til medarbejdere og ledere. Materialet skal således fra spredningsgruppen til målgruppen, og det er god praksis at forholde sig til, hvordan man kan støtte op om denne proces. Dette er gjort f.eks. i projektet "Interaktivt værktøj – unges arbejdsmiljø", hvor man har lavet et elektronisk supplement til en tidligere udarbejdet branchevejledning. Dette værktøj kan understøtte implementeringen af vejledningens budskaber i branchen.

#### 4. Relevante interessenter i branchen involveres før, under og efter processen

Ved projektet "Sikker håndtering af store dyr" inddrog BAR'et relevante interessenter i projektets proces. De blev inviteret til at deltage i et møde, hvor projektets tema blev diskuteret, og her bidrog de med deres praktiske erfaringer fra branchen. De indgik både i analysearbejdet og med hensyn til at drage konklusioner.

Dette er god praksis af flere årsager. For det første skaber det ejerskab i branchen, at interessenterne bidrager med viden og er med til at definere projektets "løsninger". Dette ejerskab gør det væsentlig mere sandsynligt, at løsningerne efterfølgende anvendes i branchen. Det er en pointe, at ejerskabet ikke først skabes efter projektets gennemførelse (hvad der desuden kan være vanskeligt), men allerede undervejs. For det andet har branchens interessenter en unik viden, der bidrager til at gøre de endelige "løsninger" konkrete, praksisnære og relevante for branchen.

#### 5. BAR bør udarbejde en strategi, som man er tro mod over tid

I forlængelse af afsnit 5.1 om strategisk forankring påpeger panelet uddybende, at det er god praksis at udarbejde en fælles strategi i BAR'et, der kan koordinere projekterne. Flere BAR påpeger da også, at man ikke sætter enlige skibe i søen, og at det netop er BAR'ets samlede indsats, der er væsentlig for effekten på arbejdsmiljøet. Det strategiske arbejde skal sikre en be-

vidst prioritering og målretning af indsatsen, idet man strategisk vælger, hvilke temaer man vil sætte ind over for, hvordan og hvornår.

En overordnet strategi vil styrke effekten af de enkelte projekter, medvirke til, at projektet fortsætter, selv om en BAR-konsulent stopper, og bidrage til en konsistent indsats over tid, hvor det er de store linjer i stedet for mere eller mindre "tilfældige" dagshistorier, der afgør, hvad BAR-midlerne bruges til.

To af de evaluerede projekter har haft til formål at indgå i strategiarbejde, og flere af forprojekterne har til hensigt at fokusere BAR'enes indsats i fremtiden. I hvilket omfang BAR'ene laver strategiplaner, og hvor stor betydning de i så fald har for de projekter, der sættes i gang, vides dog ikke, og panelet opfordrer til, at de enkelte projekters strategiske forankring fremgår af ansøgningen.

### Gennemførelse og evaluering

Ekspertpanelet fremhæver tre gode praksiser i relation til gennemførelse og evaluering af projektet.

1. Der bør foreligge en klar projektplan med milepæle, der sikrer, at projektet kan styres, følges og eventuelt stoppes hvis nødvendigt

Projekterne bør designes og styres ifølge almindelig, professionel praksis inden for projektstyring. Det omfatter bl.a., at der eksisterer klare formål med projektet samt operationaliseringer heraf, metodemæssige overvejelser om projektets design, gennemførelse og dataindsamling, opsplitning på delaktiviteter, angivelse af ansvarsfordeling og milepæle, tids- og kommunikationsplaner, forventet ressourceforbrug nedbrudt på aktiviteter, risikoanalyse, projektorganisering m.v.

Det vides ikke, i hvilket omfang BAR'ene opstiller egentlige projektplaner. Capacents deskriptive analyse viste, at projektplaner sjældent fremgår klart af ansøgningsskemaet, og Capacent har ikke fået udleveret projektplaner, når der er spurgt til supplerende materialer.

Ved projektet "Guide til introduktion af nye medarbejdere" valgte man at standse projektet, da man blev klar over, at projektet ikke ville have den ønskede effekt. Det fremgår ikke, om BAR'et havde en egentlig projektplan.

2. Der bør være en effektiv anvendelse af projektressourcerne og et rimeligt forhold mellem indsats og resultater.

Det er panelets opfattelse, at udbyttet af projekterne synes at variere relativt meget. Enkelte projekter anvender relativt få midler på et fornuftigt projekt, mens andre projekter synes mindre kosteffektive og/eller overadministrerede. Efter panelets opfattelse bør der være skærpet opmærksomhed på forholdet mellem ressourceforbrug og resultater i projekterne. Professionelt projektdesign og effektiv projektstyring vil bidrage hertil

3. Der bør opstilles entydige og realistiske effektmål, som det er muligt at evaluere på. Disse effektmål skal være tænkt ind i designet af projektet.

Projekterne bør opstille entydige og realistiske effektmål, som det er muligt at evaluere på. Ved flere projekter er der opstillet effektmål, og til tider fremstår de også relativt entydige. Efter panelets opfattelse er effektmålene ved flere projekter for ambitiøse og urealistiske i forhold til projektets design. Panelet anbefaler derfor, at man skelner mellem resultater, de effekter, man realistisk kan forvente at opnå med et projekt, og de mere ambitiøse og ofte langsigtede effektmål, som man forventer, at et projekt kan bidrage med i samspillet med andre projekter.

Capacents interviewundersøgelse viste, at man ved flere projekter bevidst havde valgt at angive uambitiøse effektmål i ansøgningsskemaet, idet man ikke ønskede at blive stillet til ansvar for mere ambitiøse og risikable effektmål. I forlængelse heraf bør man fremover sikre sig, at der opstilles realistiske effektmål.

Alle projekter er ikke ens, men der er nogle punkter, det ofte er relevant at overveje

Nedenstående figur sammenfatter de elementer, som panelet ser som god praksis i forhold til processen i de 37 projekter.

### Viden og analyse

- Hvad ved vi allerede, hvad siger forskning og eksperter på området?
- Hvilke barrierer hhv. muligheder er der for udbredelse?

### Målgrupper og netværk

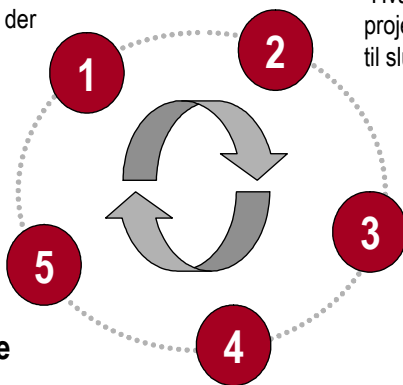
- Hvilke aktører og stakeholdere skal inddrages før, under og efter projektet for at skabe ejerskab i branchen?
- Hvad er spredningsstrategien og hvordan når projektet fra distributionskanalen (og/eller os) til slutmålgruppen?

### Mål og måling af udbytte

- Hvilke mål har vi og hvilke enkle målepunkter følger vi op på?

### Proces

- Hvilke faser har projektet?
- Hvilke milepæle skal opnås hvornår?



### Styring

- Roller
- Organisering
- Ressourcer

Figur 5.1  
Elementer, der kan være relevante at overveje

### 5.3.2 Involvering og kommunikation

Involvering og kommunikation er væsentligt for projekternes effekt. Det, der ifølge panelet kendetegner de bedste af de 37 projekter, er netop, at (1) projektet inddrager og involverer slutmålgruppen, og (2) der bevidst anvendes et miks af skriftlig, elektronisk og mundtlig kommunikation i et felt mellem den kosteffektive massekommunikation og den nærværende personlige dialog.

#### Involvering af slutmålgruppen

I forhold til det første punkt så viser tidligere erfaring og forskning, at involvering oftest er bedre end ren information og formidling. Der er stor forskel på menneskers videntilegnelse, afhængigt af indlæringsform. Undersøgelser tegner i store træk dette billede: Vi husker 10% af det, vi læser; 20% af det, vi hører; 30% af det, vi ser; 50% af det, vi hører og ser; samt 80% af det, vi selv siger. Derfor er det god praksis, når man i projektet "Sikker håndtering af store dyr" involverer de relevante interessenter i projektet. På samme måde er det god praksis, når man i projektet "Ned med ulykkerne/sikker nok?" har lavet et projekt, hvor virksomhederne selv skal finde og udvikle løsningerne i egen virksomhed samt deltage aktivt på hjemmesiden for at dele viden med de andre deltagere. Derudover er det hensigtsmæssigt, når BAR'ene præsenterer skriftligt materiale på gå-hjem-møder, konferencer osv. Her involveres målgruppen også i et vist omfang.

Det er således flere eksempler på, at man i et vist omfang involverer målgruppen, men det er panelets generelle vurdering, at BAR'ene ofte har for megen vægt på ren information og for lidt vægt på involvering.

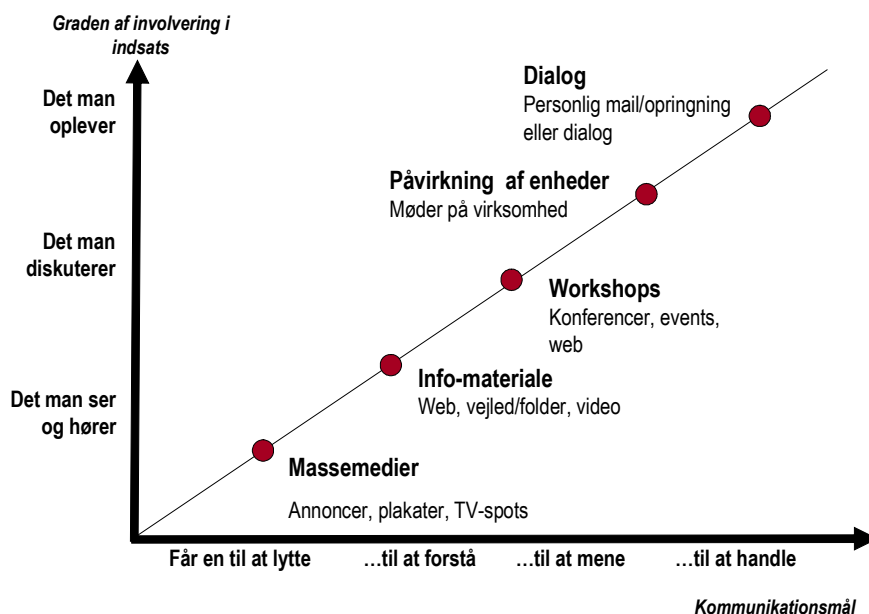
Det er ikke givet, at det enkelte projekt giver mulighed for at involvere målgruppen, og det er heller ikke givet, at det altid er hensigtsmæssigt. Involvering er ofte mere ressourcekrævende i forhold til skriftligt materiale eller web-baseret materiale. Har man i BAR'et en strategi om f.eks. at sænke antallet af nærved ulykker eller begrænse mobningen på arbejdspladserne, vil det dog være en styrke at overveje, hvordan man i den *samlede* indsats kan have elementer, hvor målgruppen inddrages og involveres aktivt.

#### Et miks af medier

I forlængelse af ovenstående overvejelser mener panelet, at det er god praksis at anvende et miks af forskellige medier i arbejdet med at påvirke målgruppen. Det er god praksis, når man f.eks. i projektet "Mobning – bagsiden af medaljen" sætter bredt ind over for målgruppen, dels gennem en række temanumre i BARometer, dels gennem en relativ teksttung håndbog og dels gennem en hjemmeside med en læserbrevkasse. Og når man i projektet "Interaktivt værktøj – unges arbejdsmiljø" laver et elektronisk værktøj som supplement til en skriftlig branchevejledning.

Ofte er det en styrke, når de enkelte projekter rummer forskellige måder at nå målgruppen på. Det mest hensigtsmæssige miks kan dog også opstå ved et samspil mellem forskellige projekter, der indgår i en samlet strategi.

Nedenstående figur, som er udarbejdet af en panelets formidlingseksperter, giver et overblik over, hvordan forskellige medier involverer målgruppen i forskellig grad, og hvordan det videre har betydning for den effekt, man kan forvente, at projektet har på målgruppen.



Figur 5.2  
Sammenhæng mellem graden af involvering og effekten i målgruppen

© Advice A/S

Som figuren angiver, er *massemedier* som f.eks. annoncer, plakater og tv-spot samt *informationsmateriale* som f.eks. hjemmesider, vejledninger og video medier, der primært får målgruppen til at lytte og til en vis grad forstå. Heraf følger, at disse medier ofte vil have en begrænset effekt på målgruppen og i givet fald skal kombineres med andre medier.

På *workshopper* som f.eks. konferencer, events og interaktive hjemmesider, hvor målgruppen i et vist omfang inddrages gennem spørgsmål og diskussion, er det i højere grad muligt at påvirke modtagernes holdninger og meninger. Ønsker man på den anden side også at få målgruppen til at ændre adfærd, er det ofte nødvendigt at påvirke målgruppen lokalt og individuelt samt at inddrage dem aktivt i projektet. Det kan ske ved seminarer, møder, samtaler og lignende. Det væsentlige er, at man indgår i en mere personlig dialog, hvilket styrker forståelsen og relevansen og dermed sandsynligheden for, at målgruppen på sigt ændrer adfærd.

#### God praksis for materialer

Evalueringen af de 37 projekter har givet anledning til mere konkrete overvejelser om, hvad der er god praksis i tilknytning til de forskellige medier. Nedenfor sammenfattes panelets refleksioner og anbefalinger i forhold til (a) skriftligt materiale og (b) elektroniske medier.

### (a) Skriftligt materiale

I BAR'enes slutmålgruppe er der ofte mange læsesvage. Derfor er det god praksis, når skriftlige materialer indeholder billedfortællinger, og når teksten er kort som f.eks. ved projektet "Pjecer med gode råd til medarbejdere i slagteribranchen". Panelet anbefaler, at man overvejer muligheden for at lave flyers eller små mærkater, der kan sættes lokalt, dér, hvor budskabet er relevant.

Skriftlig information forudsætter, at målgruppen kommer i en læsesituation, at man tager sig tid til at læse materialet, og at den læste viden huskes og aktiveres i den rette situation. Man kan optimere denne proces f.eks. ved at opsætte en advarselstrekant med en lille tekst på farlige maskiner, som der ved aktiverer den lagrede viden.

Generelt er indhold langt vigtigere end layout og fotos, der ikke relaterer sig direkte til arbejdsmiljøsituationer. Derfor finder panelet det f.eks. ikke hensigtsmæssigt at efterligne livsstilsmedier som f.eks. magasiner, lækre tv-reklamer og lignende, hvor der kommer til at indgå en række irrelevante virkemidler, og hvor form og indhold ikke svarer til hinanden.

Styrken ved skriftlig kommunikation er, at det er et godt medie til at formidle præcise budskaber. Svagheden ved skriftligt materiale er, at det sjældent afføder aktivering og aktiv refleksion, ændring af holdninger og adfærd i samme omfang som mundtlige medier, og videre at materialet let forældes – eller smides ud uden at være læst!

#### Opsamling: God praksis i kommunikation og involvering gennem skriftligt materiale

- Ofte er en stor del af målgruppen læsesvag, og materialet skal derfor være kort, med mange billedfortællinger.
- Skriftligt materiale kræver en læsesituation. Det kan være en fordel, at korte budskaber placeres tæt på det sted, hvor viden skal anvendes.
- Indhold er vigtigere end form. Smart layout og sjove effekter sikrer ikke i sig selv en effekt. Form og indhold skal også svare til hinanden. Arbejdsmiljøstof kan næppe formidles i materialer, der har karakter af livsstilsmagasin.

### (b) Elektronisk materiale

Portaler og hjemmesider er medier, der f.eks. bruges i projekterne "hjemmesider" og i projektet "Ned med ulykker/sikker nok?", hvor der er etableret en hjemmeside, som deltagerne selv lægger materiale ind på. Ved flere andre projekter er hjemmesider anvendt som et sted, hvor målgruppen kan få information, deltage i quizzer og lignende. Der er flere gode praksis i disse projekter.

For det første er det god praksis, når man aktiverer målgruppen gennem quiz, afstemninger, rating af artikler, dialog, profiler på vigtige eksempler, best practices etc.

Portaler og hjemmesider kan for det andet understøtte god praksis ved at give mulighed for at samle al viden ét sted. Det gør det let for BAR'et at opdatere den information, der formidles til målgruppen, og let for målgruppen at holde sig opdateret.

Derudover kan man via links sprede kendskabet til f.eks. små værktøjer ved at komme ind på andres sites, f.eks. fagforeningers hjemmesider og virksomheders intranet.

Panelet finder endelig, at anvendelsen af elektroniske medier i det hele taget bør fremmes. De vil spille en stigende rolle i fremtiden og er allerede afgørende i forhold til den unge generation.

Opsamling: God praksis i kommunikation og involvering gennem elektronisk formidling

- Det elektroniske medie giver mulighed for at aktivere målgruppen gennem quiz, afstemninger, dialog m.m.
- Portaler og hjemmesider giver mulighed for at samle opdateret viden ét sted.
- Kendskabet til f.eks. værktøjer kan spredes ved at komme ind på andres portaler og hjemmesider.
- Det elektroniske medie er fremtidens medie og særligt i forhold til unge.

## 5.4 Evaluering af projekterne

BAR-projekterne er underlagt et krav om, at de enkelte projekter skal evalueres ved projektets afslutning. Desuden skal Arbejdstilsynet gennemføre stikprøvevis effektevalueringer af BAR-projekterne. Kravene er relativt nye.

Nedenfor sammenfattes panelets refleksioner og anbefalinger med hensyn til, hvordan man fremover bør gennemføre evalueringer. Panelets refleksioner er dels baseret på BAR'enes egen evaluering af de enkelte projekter, dels på den stikprøvevis effektevaluering af 37 projekter.

I afsnit 5.2 fremgår det, at BAR'ene bør redegøre for evalueringens design allerede på ansøgningstidspunktet. Hvor afsnit 5.2 således redegør for de krav, Arbejdstilsynet bør stille i ansøgningsprocessen, så redegør nærværende afsnit for panelets anbefalinger til en hensigtsmæssig evaluering af projekterne.

### *Evaluering af de enkelte projekter*

Overordnet set handler evalueringen af de enkelte projekter om, at BAR'et skal afklare, om man nåede det, man ville, hvad man lærte af projektet, og om der er noget, der skal revideres i forhold til fremtidige projekter. For at afklare disse spørgsmål foreslår panelet, at BAR'enes interne evaluering opdeles i to: (1) En løbende evaluering af de enkelte projekter og (2) en årlig



**Evaluering af enkeltprojekter**

selvevaluering, hvor projekterne evalueres samlet, og BAR'et vurderer, hvilken læring de har gjort sig i årets løb.

Ved evalueringen af enkeltprojekter bør der – som nu – være frihed i forhold til, hvilke metoder der anvendes, da BAR-projekterne er meget forskelligartede. Projektets karakter, mål, tidsmæssige forløb, omfang og formidlingsform er bestemmende for, hvilke metoder der er velegnede til at evaluere projekterne.

Ved projekter med indbyggede processuelle forløb, herunder involvering af målgruppen, gennemførelse af kursusforløb eller lignende, kan det f.eks. være lærerigt for BAR'et og de involverede parter at gennemføre en lærings-/dialogpræget evaluering.

Ved formidling af *skriftligt og elektronisk materiale* som pjecer, flyers, hjemmesideprodukter m.v. kan det være relevant at vurdere, om produktet er nået ud til målgruppen, i hvilket omfang og hvorvidt målgruppen har anvendt den viden, materialet giver, i det daglige arbejde.

Arbejdes der med *nye former for formidling*, kan der eventuelt følges op med et dialogværktøj – f.eks. et til to år efter formidlingen – hvor målgruppen kontaktes for at vurdere, hvorledes og hvordan produktet er anvendt, og om målgruppen har haft indflydelse på eget/virksomhedens arbejdsmiljø.

Ved *BAR- interne projekter*, herunder projekter, der bidrager til at øge BAR'ets egen viden, planlægning af strategier m.v., kan projekter f.eks. evalueres af Rådet på den årlige "helhedsvurdering". Er der anvendt eksterne konsulenter i projekterne, bør det forventes, at de skal stille sig til rådighed for evalueringen uden yderligere honorering.

Ved større projekter bør man overveje, om man med fordel kan anvende forsøgs- og kontrolgrupper til at vurdere projektets effekt. En anden mulighed er at lave før- og eftermålinger, hvilket bl.a. er relevant, når målet er at vurdere, hvor mange virksomheder der screenes "gode" ved Arbejdstilsynets smiley-ordning.

Evalueringsformen bør fremgå af projektansøgningen (se afsnit 5.2). Dels er evalueringsformen relevant for Arbejdstilsynets vurdering af ansøgningen, dels er det ønskeligt og nødvendigt, at BAR'et har gjort sig overvejelser om evalueringen, inden projektet sættes i gang. Som tidligere påpeget mener panelet, at det er vigtigt, at evalueringerne tænkes ind allerede i BAR'ets strategi, handlingsplan, projektdesign og i ansøgningsproceduren.

Derudover bør man overveje, om der bør være en minimumsgrænse for, hvornår en evaluering er nødvendig. Meget små projekter kan eventuelt blot evalueres ved at dokumentere, at projektet er gennemført som planlagt og gennem den årlige "helhedsevaluering".

### Årlig selvevaluering

Panelet foreslår, at der gennemføres en årlig helhedsvurdering internt i BAR'et, hvori evalueringen af de enkelte projekter indgår. Formålet er at vurdere helheden, som f.eks.:

- Hvordan er den overordnede strategi lykkedes?
- Hvilke af de gennemførte projekter er gennemført vellykket, hvilke har givet ideer til opfølgninger det kommende år (god praksis), og hvilke er eventuelt fejlslagne/gået i stå og hvorfor?
- Hvad kan vi lære af processen, organiseringen af projekterne, samarbejde med eventuelle eksterne konsulenter, projektets output, projektets forløb og projektets formidling?
- Hvad kan forbedres?
- Hvad er god læring, som BAR'et vil kunne anvende i organisering og gennemførelse i kommende års strategier og projektforsøg?

Denne helhedsevaluering bør gennemføres en gang om året. Den bør desuden nedfældes på skrift, så den kan indgå i Arbejdstilsynets stikprøvevis effektevaluering. Det kan være relevant at udarbejde en manual til støtte i denne proces. Derudover bør denne årlige evaluering indgå som en del af BAR'ets kvalitetsstyringssystem (jf. næste afsnit).

### Ekstern evaluering

Ud over BAR'ets evaluering af egne projekter skal Arbejdstilsynet gennemføre en stikprøvevis effektevaluering af projekterne. I den stikprøvevis effektevaluering kan man overveje at vælge en model, der ligger op af den metode, man anvendte til at kvalitetssikre BST'erne.

Denne model er baseret på en tæt kontakt til BAR'ene, og hvor fokus i høj grad er på BAR'enes egen læring. Evalueringen gennemføres som evalueringsbesøg, hvor BAR'ets konsulenter og Rådsrepræsentant står til rådighed den aftalte dag. Derudover skal det være muligt at kontakte eventuelle eksterne konsulenter for spørgsmål. Afrapporteringen fra den årlige helhedsvurdering samt oversigt over gennemførte projekter og deres evalueringer bør indgå i evalueringen. BAR'ene fremsender materialet på forhånd.

Hensigten er, at besøget skal afføde læring, således at tidligere erfaring og samtalen på evalueringsmødet kan bidrage til at øge kvaliteten i gennemførelse af strategier, handlingsplaner og enkeltprojekter. På baggrund af evalueringsmødet udarbejder Arbejdstilsynet en evalueringsrapport, der indeholder læringspunkter og eventuelt kan indeholde opfølgningspunkter/vilkår for yderligere at kvalitetssikre BAR'ets produkter og processer.

## 5.5 Kvalitetsstyring og dokumentation

### Baggrund

Afslutningsvis anbefaler panelet, at BAR'ene indfører et simpelt kvalitetsstyringssystem. Bevæggrunden for dette er, at evalueringen har vist en række eksempler på uhensigtsmæssige fremgangsmåder i projektarbejdet. De

uhensigtsmæssige fremgangsmåder bidrager til at reducere eller lægge hindringer i vejen for projekternes effekter på arbejdsmiljøet. Nedenfor er der givet en række eksempler:

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Planlægning</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere projekter dublerer eksisterende viden.</li> <li>• Der er eksempler på valg af formidlingsformer, som en foranalyse kunne have afsløret som uhensigtsmæssige.</li> <li>• Det er for flere projekter uklart, hvordan projekterne indgår i en samlet strategi for BAR'et.</li> </ul>   |
| <b>Ansøgning</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er flere eksempler på bevillinger med mangelfuld dokumentation af behov, formål og opfølgning.</li> <li>• For en række projekter er der et misforhold mellem anvendte/ansøgte midler og projekternes potentielle output/effekt.</li> <li>• Der savnes flere steder dokumentation for aftaler med underleverandører (typisk eksterne konsulenter).</li> </ul>  |
| <b>Udførelse</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der savnes i flere projekter en forankring af projekterne i BAR'ets organisation. Derved bliver fortsættelsen/formidlingen af ét projekt i høj grad påvirket af en konsulents fratrædelse.</li> <li>• Der foretages ikke arkivering og sikring af projektdokumenter såsom adresselister, mødereferater, erfaringer etc.</li> </ul>  |
| <b>Formidling</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagerlister, adresselister m.m. fra formidlingen af projekterne er ikke tilgængelige for en senere evaluering.</li> </ul>  |
| <b>Evaluering</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er flere eksempler på valg af metoder, som enten ikke er realiserbare, eller som ikke adresserer projektets mål.</li> <li>• Der er eksempler på planlagte evalueringer, som ikke er gennemført.</li> <li>• Der er flere eksempler på valg af metoder, som enten ikke er realiserbare, eller som ikke adresserer projektets mål.</li> <li>• Der er eksempler på evalueringer, som ikke gennemføres.</li> </ul> |

**Panelet anbefaler et kvalitetsstyringssystem**

På baggrund af disse eksempler anbefaler panelet, at BAR'ene fremover anvender et formaliseret kvalitetsstyringssystem ved afvikling af projekter. Det er vigtigt, at et sådant system opbygges enkelt, dynamisk og målrettet mod de kritiske punkter for god kvalitet i BAR-arbejdet. Erfaring fra andre beslægtede brancher viser, at det er muligt at opbygge systemer, som fremstår som naturlige dele af arbejdsprocesserne, og hvor anvendelse af systemerne understøtter arbejdsprocesserne – så det ikke bliver bureaukrati, men meningsfuldt.

Det er panelets opfattelse, at anvendelse af et kvalitetsstyringssystem vil have en markant positiv effekt på den samlede kvalitet af de projekter, som gennemføres i BAR-regi.

Panelet anbefaler, at der i samarbejde med BAR-systemet udvikles et fælles kvalitetssystem (fælles template). Et fælles system vil dels facilitere udvik-

lingen af kvalitetsstyringssystemet for det enkelte BAR, dels give en gennemskuelighed på tværs i BAR-systemet.

Nedenstående tabel angiver en række eksempler på, hvad et sådant kvalitetsstyringssystem kan indeholde. Eksemplerne er på ingen måde udtømmende, og der er behov for en behovsafklaring, før det endelige kvalitetsstyringssystem kan designes.

Fase	Kritiske punkter	Elementer i kvalitetsstyringssystem
<b>Planlægning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinering med strategiplan for BAR'et</li> <li>• Anvendelse af allerede tilgængelig viden</li> <li>• Underleverandører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stillingtagen til koordinering med strategiplaner</li> <li>• Undersøgelsen af sammenhæng med anden viden på området</li> <li>• Vurdering af underleverandørers kompetencer på området</li> </ul>
<b>Ansøgning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baggrunden for ansøgningen (behovsbeskrivelse)</li> <li>• Projektets mål</li> <li>• Deltagernes kompetencer</li> <li>• Planlagte aktiviteter</li> <li>• Anvendelse af ansøgte ressourcer</li> <li>• Valg af formidlingsmetode</li> <li>• Valg af evalueringsmetode</li> </ul>	Projektbeskrivelse med redegørelse for: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baggrund, herunder relation i forhold til strategiplan</li> <li>• Formål</li> <li>• Projektdeltagerne</li> <li>• Argumentation for planlagte aktiviteter i projektet</li> <li>• Argumentation for ansøgte ressourcer</li> <li>• Argumentation for valg af formidlingsmetode</li> <li>• Argumentation for valg af evalueringsmetode</li> </ul>
<b>Udførelsen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektbygningen</li> <li>• Evaluering af milepæle</li> <li>• Sikring af dokumenter</li> <li>• Leverancer fra underleverandører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opdeling af større projekter i delprojekter med milepæle</li> <li>• Dokumentation af milepæsevalueringer</li> <li>• Sikring af og opfølgning på underleverandøraftaler</li> <li>• Arkivering af dokumenter</li> </ul>
<b>Formidling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksekvering af formidlingsaktiviteter</li> <li>• Udbredelse af materiale til sprednings- og slutmålgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arkivering af mailinglister, deltagerlister, distributionsoversigter etc.</li> <li>• Dokumentation af reaktioner fra målgruppen</li> </ul>
<b>Evaluering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valg af omfang og metode</li> <li>• Gennemførelse af evaluering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikring af evalueringsdata</li> </ul>

Tabel 5.2  
Eksempler på mulige  
elementer i et  
kvalitetssikringssystem

## A. Interviewede personer i forbindelse med evalueringen

Konsulent	Marianne Eltong	BAR Jord til Bord
Arbejds miljøkonsulent	Anne Marie Hagelskjær	BAR Jord til Bord
Partskonsulent	Maria Glargaard	BAR Service og Tjenesteydelser
Arbejds miljøkonsulent	Merete Hansen	BAR Handel
Chefkonsulent	Helene Markussen	Grafisk BAR
Afdelingsleder	Mogens Nies	Grafisk BAR
Afdelingschef	Carsten Bøg	Grafisk BAR
Sekretariatsleder	Jacob Munk	BAR Bygge og Anlæg
Chefkonsulent	Jesper Madsen	Industriens BAR
Arbejds miljørådgiver	Thomas Fløe Jensen	Carl Bro (på vegne af Industriens BAR)
Konsulent	Charlotte Lennart-Petersen	Industriens BAR
Sekretariatschef	Michael Jørgensen	Industriens BAR
Konsulent	Kim Bøhmert	Industriens BAR
Konsulent	Peter Dragsbæk	Industriens BAR
Konsulent	Nils Sejersen	Industriens BAR
Faglig sekretær	Lisbeth Lund	BAR FOKA
Bibliotekar	Mette Kjeldsen Sloth	BAR Social og Sundhed
Konsulent	Preben Meier Pedersen	BAR Social og Sundhed
Konsulent	Marianne Storm	BAR Undervisning og Forskning
Arbejds miljøkonsulent	Michael Hoffman	BAR Privat, Kontor og Administration
Arbejds miljøkonsulent	Heidi Lisette Bille	BAR Privat, Kontor og Administration

## B. Baggrund og metode

Dette kapitel sætter fokus på evalueringens baggrund og metodiske design. For at give læser en forståelse for evalueringens rammer og fokus redegøres indledningsvis for evalueringens formål. Derefter beskrives evalueringens metodiske udgangspunkt, det metodiske design og de overvejelser, der knytter sig hertil. Afslutningsvis beskrives de kriterier, der er lagt til grund for udvælgelsen af de projekter, der indgår i effektevalueringen.

### *Effektevalueringens formål og fokus*

Arbejdstilsynet havde i sit udbudsmateriale valgt, at evalueringen alene skulle være af de projekter (116 i alt), BAR'ene har fået bevilliget midler til af Arbejdstilsynet i 2005 og 2006, og som er afsluttet senest marts 2007.

#### **Projekternes målopfyldelse**

Overordnet set har evalueringen to formål. For det første ønsker Arbejdstilsynet, at evalueringen belyser, om de aktiviteter, BAR'ene får bevillinger til fra Arbejdstilsynet, bidrager til at opfylde målsætningen med BAR'enes arbejde, jf. bekendtgørelse nr. 1476 § 14. Her fremgår det, at "Branchearbejdsmiljørådene skal medvirke ved løsning af sikkerheds- og sundhedsspørgsmål inden for én eller flere brancher og skal understøtte arbejdsmiljøindsatsen på branche- og virksomhedsniveau".

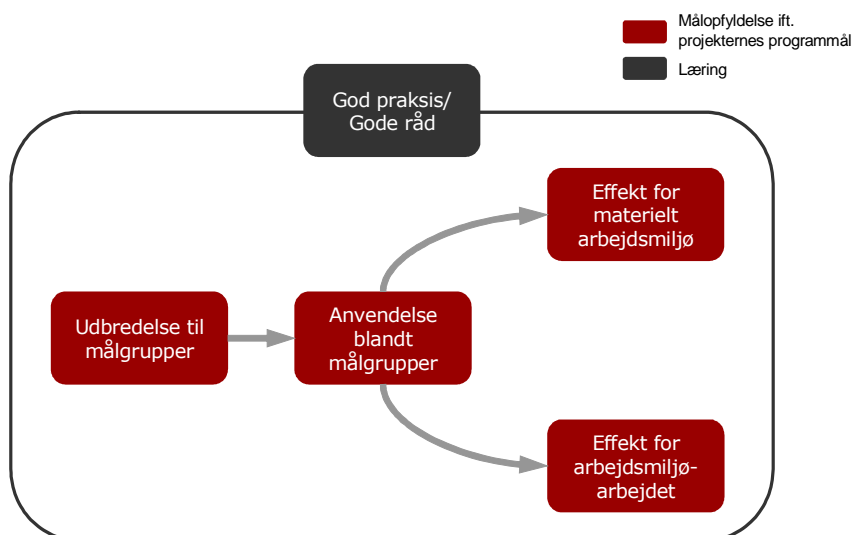
For at vurdere, om BAR-projekterne har opfyldt disse mål, har Arbejdstilsynet i udbudsmaterialet opstillet fire mål: Udbredelse, anvendelse, effekt på arbejdsmiljø og effekt på arbejdsmiljøarbejdet. Disse *programmål* udgør programmets eller evalueringens overordnede vurderingskriterier, og alle projekter vurderes i forhold til netop disse fire mål, for så vidt de er relevante. Dette er i modsætning til *projektmålene*, der tager udgangspunkt i projekternes egen indre logik og dermed varierer projekterne imellem. Der er dog en vis sammenhæng mellem programmål og effektmål på den måde, at det på baggrund af projektmålene vurderes, om de enkelte projekter har til hensigt at opfylde de fire programmål, herunder om projektet sigter på at påvirke enten det faktiske arbejdsmiljø eller arbejdsmiljøarbejdet. Under interviewene fik BAR'et mulighed for at sandsynliggøre, om disse programmål er opfyldt, og på baggrund af BAR'ets beskrivelse gav Capacent og eks-

pertpanelet sin vurdering af, om dels projektmålene, dels programmålene var opfyldt i det omfang, det er relevant. Som et led i vurderingen af projekternes målopfyldelse blev det vurderet, om projektet mere generelt er grebet godt an. Er der tale om et arbejdsmiljøfagligt godt projekt? Denne vurdering bygger primært på ekspertpanelets erfaringer med feltet.

### Læring og inspiration

Evalueringen af BAR-projekter skal også bidrage med læring. Dette fremadrettede fokus har været væsentligt for tilrettelæggelsen og gennemførelsen af denne evaluering. Ved at indsamle viden og erfaringer fra de allerede gennemførte projekter er det ønsket, at evalueringen kan bidrage med læring, der kan være til gavn for BAR'ene og Arbejdstilsynet og således gøre de fremtidige projekter og deres effekt endnu bedre. Derfor har evalueringen sat et bredt fokus på udformningen og outputtet af de enkelte projekter, og det er vurderet, hvilke elementer der kan fremstå som gode eksempler eller god praksis for andre projekter. De gode råd indgår som et element i kapitlet "Tværgående temaer".

Evalueringen har således overordnet to formål – målopfyldelse og læring – der kan opdeles i en række underpunkter (jf. figur B.1). Denne evalueringsrapport sætter fokus på netop disse elementer.



Figur B.1  
Evalueringens formål opdelt på de konkrete underpunkter, der indgår i evalueringen

Som det fremgår af de efterfølgende afsnit, er målopfyldelsen vurderet fra forskellige perspektiver, og de to formål indgår på forskellig vis flere steder i rapporten.

### Evalueringens metodiske udgangspunkt

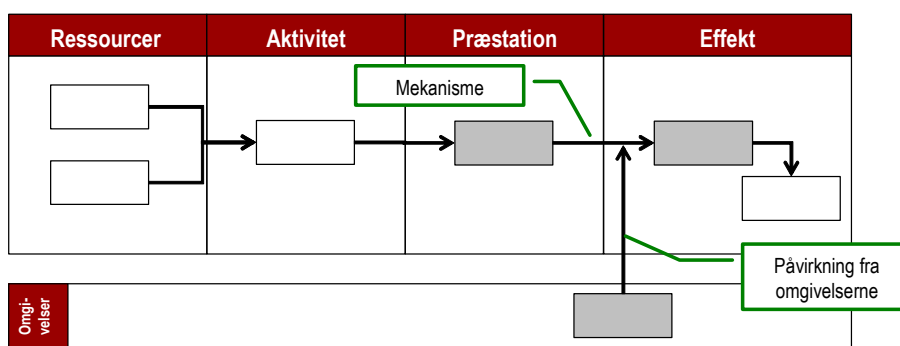
Evalueringens konkrete udformning bygger på en række systematiske og metodiske principper, der er valgt på baggrund af evalueringens genstand og formål. Disse principper beskrives her kort, da de er afgørende for valget af evalueringens design.



## Virkningsevaluering

Evalueringen er inspireret af en virkningsteoretisk tilgang, hvor fokus er på: Hvad virker for hvem og under hvilke omstændigheder?<sup>6</sup>

Virkningsevalueringen er kendetegnet ved ikke alene at sætte fokus på effekten, men endvidere også på selve processen, forstået som de mekanismer, der får en indsats til at virke i forskellige kontekster. Med udgangspunkt i denne logik har vi udarbejdet en forandringsteori for hvert af de 37 stikprøvevis udvalgte projekter til effektevaluering. Forandringsteorien tydeliggør på systematisk vis, hvilke mekanismer der fører til de konkrete effekter, og hvorvidt der er forhold i omgivelserne, der påvirker denne mekanisme. Dette er illustreret i nedenstående figur (forandringsteorien er beskrevet mere detaljeret i de konkrete projektevalueringer).



Figur B.2  
Projekternes forandringsteori

Vi har ved denne evaluering valgt en tilgang, der giver en indgående forståelse for, hvorfor en effekt er opnået eller ikke opnået; en forståelse, der kan bidrage til den fremadrettede læring.

## Flere perspektiver

Som i alle andre sammenhænge vil forståelsen af et projekt i et vist omfang afhænge af de øjne, der ser. For at imødekomme dette bliver projekterne vurderet ud fra forskellige perspektiver. Disse perspektiver er: Målgruppen (for så vidt muligt), et panel af faglige eksperter og Capacent som ekstern evaluator. Derudover inddrages BAR'et, der i et interview har haft mulighed for at beskrive projektet og forklare, hvorvidt og hvorfor projektet har haft den ønskede effekt. Målgruppens vurdering bygger på egne erfaringer med projektet, mens evaluators og ekspertpanelets vurdering bygger på interviewet med BAR'et og det foreliggende materiale på projektet. Inddragelsen af flere perspektiver giver en nuanceret vurdering af de enkelte projekter og beskrives mere indgående i næste afsnit.

## Fleksibilitet

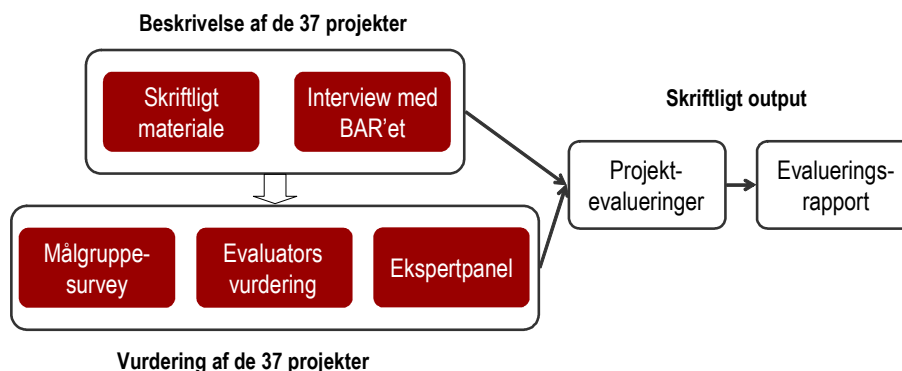
Da de projekter, der gennemføres i regi af BAR'ene, er ganske forskellige, har vi fundet det nødvendigt at skabe et fleksibelt evalueringsdesign, hvor metoderne er udformet således, at de kan rumme de forskellige aktivitetstyper, og hvor designet er så fleksibelt, at elementerne kan tilpasses og

<sup>6</sup> Riisom, Thomas (2006): "Elementær evaluering", Capacent; Pawson & Tilley (1997): "Realistic evaluation", Sage; Dahler-Larsen & Krogstrup (2003): "Nye veje i evaluering", Systime Academic.

eventuelt udgå, afhængigt af dets relevans i forhold til det konkrete projekt. I praksis har dette bl.a. medført, at spørgeskemaet til målgruppen varierer afhængigt af projektets udkomme, og videre at spørgeskemaundersøgelse blandt målgruppen kun gennemføres i det omfang, det er relevant og muligt.

### Evalueringens design

Med udgangspunkt i beslutningen om, at evalueringen skal gennemføres som en virkningsevaluering, der er fleksibel, og hvor de enkelte projekter vurderes fra flere perspektiver, er evalueringens design udformet. Designet er illustreret i nedenstående figur.



Figur B.3  
Evalueringens design

Vurderingen af de 37 projekter er som nævnt sket på baggrund af BAR'ets egen beskrivelse og det skriftlige materiale, der foreligger om projektet. Ud fra denne beskrivelse vurderes projektet gennem flere perspektiver, dels et målgruppesurvey, dels Capacent's vurdering som ekstern evaluator og dels et ekspertpanels vurdering. De forskellige perspektiver i vurderingen indgår i den nævnte rækkefølge, og den viden, de foregående vurderinger har bidraget, er anvendt i det videre forløb. Det bemærkes, at resultaterne fra målgruppesurveyet ud over at bidrage med en selvstændig vurdering også indgår i evaluator og ekspertpanelets vurdering.

#### Skriftligt projektmateriale for at skabe overblik

I forbindelse med den deskriptive analyse har vi fra Arbejdstilsynet modtaget ansøgnings- og afrapporteringsskema, der foreligger på de enkelte projekter. Derudover har BAR'et haft mulighed for at sende os eventuelt supplerende materiale fra projektet i form af f.eks. pjecer, deltagerlister og præsentationsmateriale. Noget materiale er modtaget fra Arbejdstilsynet sammen med skemaerne, og andet er modtaget direkte fra BAR'ene. Der er supplerende materiale på 34 af de 37 projekter. Der er stor variation på omfanget af det supplerende materiale. At BAR'et ikke har kunnet supplere med yderligere materiale på tre projekter, skyldes for to af projekterne, at projektlederen ikke længere er tilknyttet BAR'et, og al projektmateriale dermed er gået tabt, fordi materialet udelukkende var arkiveret på konsulentens pc, som han tog med sig. Ved det sidste projekt er projektlederen sygemeldt.

**BAR'ets egen beskrivelse af målopfyldelse og læring**

Med udgangspunkt i den overordnede forståelse, som det skriftlige materiale bidrager med, er der gennemført et interview med den projektansvarlige i BAR'et. Formålet med interviewet har været at give BAR'et selv mulighed for at beskrive projektet. Ud over at give en større forståelse for projektet har fokus i interviewet været på, om BAR'et kan sandsynliggøre, at projektet er udbredt, anvendt og har den forventede effekt. Derfor tog interviewet udgangspunkt i projektets forandringsteori (jf. afsnit 3.2), der på systematisk vis giver mulighed for dels at kortlægge projektets forløb, dels at sandsynliggøre projektets udbredelse, anvendelse og effekt. Ud over projektets programål satte vi i interviewet fokus på de erfaringer og den læring, BAR'et har fået ud af projektet. Der er gennemført interview ved 27 af de 37 projekter.

**Vurdering af kendskab, anvendelse og effekt blandt målgruppen**

I samspil med BAR'et er det vurderet, om det er relevant og muligt at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse blandt målgruppen. Kriteriet har været, at projektet har en afgrænset målgruppe, at præstationen antages at være udbredt til målgruppen, og at BAR'et har kunnet fremskaffe de nødvendige kontaktoplysninger. Spørgeskemaet sætter primært fokus på kendskabet til og anvendelse af projekterne, og afslutningsvis spørges kort til målgruppens vurdering af projektets effekt.

Afhængigt af målgruppens størrelse har vi inviteret op til 200 personer til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen. Ved to projekter er der af hensyn til repræsentativiteten blandt målgruppen inviteret 277 personer til at deltage i undersøgelsen. Invitationen er sendt enten med mail eller postalt afhængigt af, hvilke oplysninger vi har modtaget fra BAR'et. Der er sendt to rykkere til de personer, der har modtaget invitationen pr. mail. De personer, der stadig ikke har svaret, er ringet op med henblik på at gennemføre interviewet telefonisk. Der er ringet op til otte gange til de enkelte respondenter.

Der er gennemført målgruppesurvey ved syv af de 37 projekter. Ved seks projekter er der inviteret 200 respondenter eller mere, og ved fire projekter er mellem 14 og 27 respondenter inviteret til at deltage. At respondentgruppen ikke er større ved de sidstnævnte projekter, skyldes enten, at denne gruppe svarer til hele målgruppen, eller at BAR'et ikke har været i stand til at levere oplysninger på resten af målgruppen.

Udvælgelsen af respondenter er sket som en tilfældig udvælgelse, hvis listen modtaget fra BAR'et har været på mere end 200 personer. Ved tre projekter er totalpopulationen undergrupperet, og dette er der taget højde for i sammensætningen af spørgeskemaets respondenter. Ved enkelte projekter var det ikke muligt at sende spørgeskemaet til et repræsentativt udsnit af den totale målgruppe på grund af BAR'ets begrænsede kendskab til de faktiske modtagere. Derfor skal man være opmærksom på, at respondenterne i disse projekter udgør en selektiv del af den totale målgruppe. Deltagerne fremgår af de enkelte projektrapporter. Derudover skal det bemærkes, at nogle projekter er gennemført i 2005, og den tidsmæssige afstand til gennemførelsen af selve målgruppesurveyet kan betyde, at enkelte respondenter ikke kan huske de præstationer, der spørges til. Vi har forsøgt at minimere denne problemstilling ved at indsætte et billede af produktet (hvis muligt) i spørgeskemaet.

## Projektevalueringerne er udarbejdet løbende

På baggrund af det skriftlige materiale, interview med BAR'et og eventuelt målgruppesurvey er den første version af projektevalueringen for de enkelte projekter udarbejdet. I første udkast er projekterne beskrevet, og evaluator har givet sin vurdering af projektet. Dette udkast er sendt til høring i BAR'et, der dels har haft mulighed for at korrigere eventuelle faktuelle fejl og mangler, dels har haft mulighed for at skrive en kommentar direkte ind i et afsnit i projektrapporten. Alle korrektioner er skrevet ind efter BAR'enes ønske, og alle kommentarer er tilføjet uredigeret.

## Ekspertpanelets faglige vurdering

Det sidste perspektiv i vurderingen af projekternes effekt er afholdelsen af et ekspertpanel. Formålet med at lade projekterne blive vurderet af et ekspertpanel er at få en faglig vurdering af de enkelte projekter og deres effekt.

Ekspertpanelets har dels vurderet, om projekt- og program mål er opfyldt, og dels vurderet, om de fandt projekterne hensigtsmæssige og godt tilrettelagt ud fra en arbejdsmiljøfaglig vurdering. Derudover har panelet angivet en række tværgående temaer, herunder god praksis.

Panelet er sammensat således, at deltagerne repræsenterer forskellige arbejdsmiljøfaglige kompetencer (teknisk, ergonomisk, arbejdspsykologisk samt sundhedsmæssig) samt kompetencer af betydning for arbejdsmiljømaterialers gennemslag i forhold til målgruppen (organisationsforståelse og kommunikationsteori), og i alt består panelet af seks eksperter. De konkrete eksperter fremgår af nedenstående tabel.

Faglige område	Områdeekspert
Teknisk	Cand.scient., Peter Mortensen, Eurofins Miljø A/S
Ergonomisk	Professor i produktionsergonomi, Jørgen Winkel, Göteborgs Universitet og NFA
Psykologisk	Arbejds- og organisationspsykolog, Lisette Petersen, Psykologerne Jespersen og Laursen
Sundhedsmæssig	Speciallæge i arbejdsmedicin, Ove Gaardboe, Regionshospitalet Horsens
Kommunikation og strategi	Direktør Jesper Højberg, Advice A/S
Organisationsforståelse	Professor i organisationsteori, Kurt Klaudi Klausen, Syddansk Universitet

Figur B.4  
Ekspertpanelets deltagere og deres faglige kompetenceområde

Ud over at deltagerne er valgt, fordi de repræsenterer et specifikt fagområde, er de valgt, fordi de har en generel forståelse for arbejdsmiljøområdet og BAR'enes virke. Derfor bidrager alle seks eksperter til vurderingen af alle projekter. Flere af eksperterne i panelet er dog selv aktive på arbejdsmiljøområdet, og i tilfælde af inhabilitet er den pågældende ekspert udgået af panelet ved vurderingen af det pågældende projekt.

Ekspertpanelets vurdering af de enkelte projekter bygger på projektevalueringerne samt det skriftlige materiale, der foreligger på projekterne. Panelet har diskuteret projekterne enkeltvis, hvorefter Capacent har resumeret diskussionerne.

#### Evaluerings skriftlige output

På baggrund af ekspertpanelets vurderinger er de sidste tilføjelser til projektevalueringerne skrevet ind. Hermed omfatter projektevalueringen dels en beskrivelse af projektet og dets forandringslogik, dels BAR'ets egen vurdering af projektet, eventuelle resultater fra målgruppesurvey, evaluators vurdering, BAR'ets kommentarer og ekspertpanelets vurdering.

Med udgangspunkt i disse projektevalueringer er denne samlede evalueringsrapport udarbejdet. Formålet med denne rapport er at give en samlet vurdering af projekternes effekt, de gode eksempler og de centrale temaer, der fremgår, når man ser på tværs af de enkelte projekter.

#### Udvælgelseskriterier

Udvælgelsen af projekter til effektevaluering er sket i forbindelse med afslutningen af den deskriptive analyse for de 116 projekter, der i alt indgår i evalueringen. Udvælgelsen er overordnet set sket ud fra følgende kriterier:

- Projekterne skal fordele sig således, at der indgår mindst ét projekt fra hvert BAR.
- De udvalgte projekter skal så vidt muligt dække alle aktivitetstyper.
- Der medtages projekter af forskellig økonomisk og indholdsmæssig størrelse.
- Der evalueres på projekter, der omfatter nye aktiviteter og tiltag.
- Der sker en udelukkelse af projekter bevilget efter § 26 stk. 3. Denne omhandler projekter, der ikke er underlagt kravet om effektevaluering, som f.eks. genoptryk.

#### Udvælgelsen af de 37 projekter

##### Udvælgelsen af de første syv projekter

I første projektomgang indgik 28 projekter i den deskriptive analyse, hvoraf syv blev valgt ud til effektevaluering. Før udvælgelsen blev 14 projekter frasorteret, da der var tale om genoptryk og interne projekter. De syv projekter blev derefter udvalgt, således at de i videst muligt omfang dækkede over en variation af projekttyper og branchearbejds miljøråd.

##### Udvælgelse af de sidste 30 projekter

I anden evalueringssomgang indgik 88 projekter, hvoraf 30 er udvalgt til effektevaluering. I forlængelse af ovenstående kriterier er udvælgelsen af de 30 projekter sket ud fra følgende trinvis kriterier:

- Fordelingen af projekterne blandt de 11 BAR er fundet på baggrund af BAR'enes budgettal. BAR, der ifølge denne fordeling skal indgå med et projekt, er opskrevet til to, og BAR med mange projekter er nedskrevet tilsvarende. Der er her taget højde for fordelingen af projekterne i piloten. BAR Undervisning og Forskning og BAR FOKA har begge gen-

nemført ét projekt i perioden, men da der ved begge projekter er tale om et rådsseminar, er BAR Undervisning og Forskning og BAR FOKA ikke repræsenteret blandt de 30 projekter. Videre har det vist sig, at kun ét projekt er egnet til evaluering ved BAR Bygge og Anlæg og BAR Handel.

- Alle projekter, der indeholder bevilling efter § 26 stk. 3, er sorteret fra.
- Der er opstillet en bagatelgrænse på 100.000 kr. i forhold til projekternes budget, da de mindre projekter er dækket i første effektevaluering. Projekter under denne grænse er sorteret fra.
- Inden for hvert BAR er det relevante antal projekter trukket ud tilfældigt.
- På baggrund af denne tilfældigt udtrukne liste er det vurderet, om projekterne dækker forskellig økonomisk og indholdsmæssig størrelse, samt om de dækker alle aktivitetstyper.
- Afslutningsvis er det vurderet, om de udvalgte projekter er egnede til at evaluere.

Efter udvælgelsen viste det sig, at det ved otte projekter ikke var muligt at gennemføre interview med projektlederen eller skaffe supplerende materiale ud over det, som Capacent har modtaget fra Arbejdstilsynet. Dette skyldtes enten, at den person, der i BAR'et havde ansvaret for projekterne, ikke længere var tilknyttet BAR'et, eller at personen, der har stået for projektet, enten var på orlov eller sygemeldt. Dette er u hensigtsmæssigt for evalueringen, da den begrænsede information gør evalueringen usikker. De ovenstående kriterier betød dog, at det ikke var muligt at erstatte disse projekter, og i samråd med Arbejdstilsynet er det derfor besluttet, at disse projekter indgår i evalueringen.

## C. Ekspertpanelet – cv'er

<b>Navn:</b>	Ove Gaardboe
<b>Nuværende stilling:</b>	Afdelingslæge, leder af Fælles Akut Modtageenhed, Regionshospitalet Horsens, Brædstrup, Odder
<b>Uddannelse:</b>	Speciallæge i Arbejdsmedicin
<b>Udvalgt relevant erfaring:</b>	
2001-2006	Projektchef og senere afdelingschef og direktør i JobLiv Danmark as.
2000-2001	Selvstændig konsulentvirksomhed arbejdsmedicin/arbejds miljø.
1990-2000	Bedriftslæge og senere souschef i BST Århus (nu Crecea).
1986-1990	Reservelæge, 1. reservelæge og forskningsstipendiat ved Arbejdsmedicinsk Klinik, Århus.
<b>Arbejds miljøfagligt perspektiv: Sundhedsmæssig</b>	
<p>Masser af konkret arbejds miljøfaglig rådgivning af alle typer virksomheder i alle brancher gennem mange år i BST-systemet.</p> <p>Har selv og i samarbejde med andre gennemført mange projekter (forsknings- og udviklings-) med udgangspunkt i Arbejdsmedicinsk Klinik, Arbejdstilsynet, Arbejds miljøinstituttet og BST. Heraf en del finansieret af BAR-midler.</p> <p>Som BST-leder været projektansvarlig, coach og vejleder på en lang række projekter gennemført af mine medarbejdere.</p> <p>Den arbejds miljøfaglige vinkel har indledningsvis været koncentreret om det arbejds medicinske og senere i tiltagende grad haft det brede arbejds miljøarbejde og sundhedsarbejdet på arbejdspladserne i det hele taget som udgangspunkt.</p> <p>Således deltaget i talrige offentlige sammenhænge med generelle diskussioner af prioriteringen af arbejds miljøarbejdet.</p>	



---

<b>Navn:</b>	Kurt Klaudi Klausen
--------------	---------------------

---

<b>Nuværende stilling:</b>	Professor
----------------------------	-----------

---

<b>Uddannelse:</b>	Cand.mag., exam. scient., lic.merc.
--------------------	-------------------------------------

---

<b>Udvalgt relevant erfaring:</b>	
Siden 1986	Erfaringer med at udarbejde projektbeskrivelser.
Siden 1989	Erfaringer med at forestå gennemførelsen af omfattende projekter med inddragelse af mange bidragydere fra forskellige forskningsmiljøer, nationalt som internationalt.
Siden 1992	Erfaringer med at evaluere andres projekter i regi af nationale og udenlandske forskningsråd (eksempelvis det danske, norske og svenske samfundsvidenskabelige forskningsråd).
Siden 2001	Ekstern evaluator også på uddannelser i udlandet (senest i Norge: Oslo Universitet).

---

<b>Arbejds miljøfagligt perspektiv: Organisationsforståelse</b>	
<p>Mit faglige perspektiv er organisations- og ledelsesteoretisk. Jeg har gennem mange år forsket i moderniseringen af den offentlige sektor ud fra et politologisk, ledelsesmæssigt og organisations-sociologisk perspektiv. Dvs. at nogle af de aspekter, jeg har særligt fokus på, er de policyorienterede, forhandlings- og magtmæssige, de strategiske og de procesmæssige aspekter af projekters tilrettelæggelse, gennemførelse og effekt (tilsigtede som utilsigtede konsekvenser). Eksempelvis adresserer forandringsstrategier forestillede barrierer, og forandringsstrategier har indflydelse på ejerskab til forandringsprojekter. Dermed forventes der at være en sammenhæng mellem mere eller mindre deltagelses- og inddragelsesorienterede, top-down eller bottom-up orienterede strategier, deres gennemførelse og deres effekter. Kommunikation af konkret og symbolsk art er ligeledes aspekter af den valgte forandringsstrategi.</p>	

---

<b>Navn:</b>	Lisette Jespersen
<b>Nuværende stilling:</b>	Partner og arbejds- og organisationspsykolog. <i>Jespersen &amp; Laursen, Erhvervs- og organisationspsykologer</i>
<b>Uddannelse:</b>	2002: Specialist i arbejds- og organisationspsykologi samt supervisor i arbejds- og organisationspsykologi på specialistniveau  1994: Autoriseret af Psykolognævnet – Socialministeriet  1983: Cand.psyk. ved Københavns Universitet
<b>Udvalgt relevant erfaring:</b>	
Fra 1997 -	<b>Egen virksomhed. Organisationskonsulent:</b> Psykisk Arbejdsmiljø opgaver. Flere projekter for BAR, herunder forskellige typer af formidling. <i>Fra 1999 systemudvikling samt arbejde med godkendelse og kontrol af BST (for DANAK). Vurderer og godkender specialister i arbejds- og organisationspsykologi.</i>
1987 - 1997	<b>BST-arbejde:</b> Arbejdsmiljøkonsulent med speciale i psykisk arbejdsmiljø: 1. Branche BST (Apotekerbranchen), 2. Virksomheds-BST (KTAS), 3. Center BST (Storkøbenhavn).
1984 -1990	<b>Projektarbejde/undersøgelser/kampagner:</b> Projektansættelser på AML, AT/AMF: Branchetiltag inden for tekstilbranchen/psykisk arbejdsmiljø. Proceskonsulent for BST-konsulenter.
1984 - 1990, 1997	<b>Universitetsansættelse – KUA:</b> Undervisningsassistent/ekstern lektor. Arbejds- og organisationspsykologi.
<b>Arbejdsmiljøfagligt perspektiv: Psykisk arbejdsmiljø.</b>	
<p>Har i 23 år arbejdet med psykisk arbejdsmiljø/arbejds- og organisationspsykologi i et stort antal brancher: Bl.a.: Politi; forsvar, hotel og restauration, bygge og anlæg, telekommunikation og diverse it-virksomheder, diverse industri, affaldshåndtering, grafisk branche samt administrative afdelinger i private og offentlige virksomheder, medicinalbranchen både produktion og detailhandel, store dele af social- og sundhedssektoren, statslige styrelser, fagforeninger, arbejdsgiverorganisationer samt branchearbejdsmiljøråd: Mine erfaringer med BAR-projekter samt faglige organisationer: BAR SoSu: 2006-07: Projekt om lederes psykiske arbejdsmiljø, coaching samt fire håndbøger. 2004: Vejledningen "Den mobbefri zone" til "Styrkespillet". BAR Industri: 2006. Vejledning om alenearbejde. BAR Service og Tjenesteydelser. 2002-2007: En række håndbøger og værktøjskasser: "Psykisk Arbejdsmiljø fra A-Å" Voldsomme oplevelser, Mobning, alenearbejde, overvågningsarbejde, stresshåndtering, omstilling samt "Stress-af kogebogen". 2005-2007: Formidling af værktøjerne på temamøder samt via videnskabsteater over hele landet. BAR FOKA. 2003. Ressourceperson til hæftet: Mobning. Projekter, konsulentopgaver, temadage samt diverse materialer om psykisk arbejdsmiljø for HK Handel, FOA, BUPL, Høresta, m.fl.</p>	

---

<b>Navn:</b>	Jesper Højberg Christensen
<b>Nuværende stilling:</b>	Direktør
<b>Uddannelse:</b>	Mag.art. i dansk og litteraturvidenskab 1983
<b>Udvalgt relevant erfaring:</b>	
1991-2007	Direktør for rådgivningsvirksomheden Advice A/S, der rådgiver virksomheder og organisationer inden for ledelse, branding og kommunikation. 30 rådgivere.
2000-2001	Stifter GroupCare, Advice Digital og Kommunikationsforum.dk, der med 20.000 abonnenter er førende branchesite for kommunikation.
1985-2007	Ekstern lektor på RUC og Handelshøjskolen i Århus, diverse foredrag AUC, SDU, Københavns Universitet. Forfatter til håndbog i PR og information, der er grundbog på højere læreanstalter i kommunikation, samt diverse artikler
1983-1989	Konsulent på diverse danske og internationale marketing og pr-bureauer.
<b>Arbejds miljøfagligt perspektiv: Kommunikation og strategi</b>	
Har siden 1991 arbejdet for bl.a.:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbejdstilsynet, AMS og Beskæftigelsesministeriet</li><li>• AMI (nu NFA)</li><li>• Diverse BAR med strategiproceser, kampagner m.m.</li><li>• LO, FTF, AC og et stort antal af organisationerne, f.eks. HK, FOA, 3F, Finansforbundet, BUPL og DSR samt DJØF</li><li>• DA, DI, Dansk Byggeri etc.</li></ul>	

---

---

<b>Navn:</b>	Jørgen Winkel
--------------	---------------

---

<b>Nuværende stilling:</b>	Professor
----------------------------	-----------

---

<b>Uddannelse:</b>	Cand.scient., dr.med.
--------------------	-----------------------

---

**Udvalgt relevant erfaring:**

Professor i Anvendt Arbejdsfysiologi/Produktionsergonomi. Har gennem 20 år ledet produktionsergonomigruppe, der har arbejdet med forskning og udvikling med fokus på interaktion mellem ergonometri og rationalisering i industrien og sundhedssektoren.

---

1998	Modtaget "The Liberty Mutual Insurance Company Best Paper Award"(Artikel: Westgaard R H, Winkel J. "Ergonomic intervention research for improved musculoskeletal health: A critical review". Int. J. Ind. Erg., 20, 463-500, 1997). Artiklen er inkluderet i The Cochrane Library i år 2000.
------	--

---

2002	Modtog Nordisk Ergonomisk Selskabs pris for bedste artikel.
------	---

---

1995-2007	Videnskabelig redaktør på "Applied Ergonomics".
-----------	---

---

2005 -08	Medlem af Arbejds miljøforskningsfondets videnskabelige udvalg.
----------	---

---

Mange forskellige videnskabelige og praktiske tillidshverv.

---

**Arbejds miljøfagligt perspektiv: Ergonomisk**

---

Har publiceret omkring 100 peer-reviewed videnskabelige artikler og 300 andre artikler (inkl. evalueringsrapporter på interventionsfeltet), hovedsageligt baseret på feltstudier. Forsknings- og udviklingsrapporterne omhandler ergonomisk intervention, ergonomisk epidemiologi, kvantifikation og forudsigelse af mekanisk eksponering, fysiologiske emner relateret til langvarigt arbejde i siddende, stående og gående stillinger.

---

<b>Navn:</b>	Peter B. Mortensen
<b>Nuværende stilling:</b>	Kundechef
<b>Uddannelse:</b>	Cand.scient. (Biologi og kemi)
<b>Udvalgt relevant erfaring:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangeårig erfaring i undersøgelse og rådgivning i forbindelse med arbejdsmiljøtekniske problemstillinger</li> <li>• Projektledererfaring fra talrige projekter for branchearbejdsmiljøråd, Arbejdstilsynet, Miljøstyrelsen, EU m.fl.</li> <li>• Evaluator for EU i forbindelse med ansøgninger til rammeprogrammerne</li> <li>• Rådgiver for WHO i tekniske arbejdsmiljøspørgsmål</li> <li>• Underviser på mere end 100 kurser af teknisk arbejdsmiljømæssig karakter</li> <li>• Mangeårigt samarbejde med arbejdsmiljøfaglige kolleger i primært Europa</li> </ul>
1987 - 2007	<p>Eurofins Miljø A/S</p> <p>Arbejdsområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Undersøgelse og rådgivning vedrørende forurenede luft, vand, affald, byggematerialer og biologiske substanser, herunder arbejdsmiljø og indeklima</li> <li>• Underskriftsberettiget under DANAK's akkrediteringsordning for arbejdshygiejniske og tekniske undersøgelser på samme område siden 1993</li> <li>• Etablering af laboratorier og kvalitetssikring</li> <li>• Standardisering af målinger og metoder (DS) for miljømålinger</li> <li>• Forberedelse og implementering af kvalitetskontrollsystemer</li> <li>• Projektledelse</li> <li>• Strategiske salgsaktiviteter</li> </ul>
1995 - 2001	Afdelingsleder for afdelingen for monitoring og rådgivning
2001 - 2005	Afdelingsleder for Luft- og Materialelaboratoriet
2005 -	Kundechef for bl.a. Industri og Forsyningsområdet
<b>Arbejdsmiljøfagligt perspektiv: Teknisk</b>	
<p>Evaluator har mere end 20 års erfaring med tekniske arbejdsmiljømæssige problemstillinger fra et utal af undersøgelser på danske og udenlandske arbejdspladser. Der er sideløbende gennemført et stort antal udviklingsprojekter for bl.a. BAR-systemet, Arbejdstilsynet, Miljøstyrelsen, EU m.fl.</p> <p>Evaluator har desuden erfaring med vurdering af projektansøgninger som evaluator for EU i forbindelse med behandling af ansøgninger til rammeprogrammerne.</p> <p>Evaluator har gennem mere end 15 år været underskriftsberettiget under akkreditering 168 (DANAK) som særlig sagkyndig på bl.a. arbejdsmiljøområdet.</p>	

## D. De udvalgte projekter til effekt- evaluering

Projekt navn (AT-nummer)	BAR	Samlede udgifter*	Eval. Nr.	Gennemført interview	Målgruppe-survey	Produkttype
Ned med ulykkerne/sikker nok? (2005-02-03)	BAR Jord til Bord	808.750 kr.	204	Ja	Ja	Kampagne
Sikker håndtering af store dyr (2005-02-10)	BAR Jord til Bord	189.577,00 kr.	205	Ja	Nej	Kortlægning/ Forprojekt
Ulykker – arbejde med store maskiner (2005-02-12)	BAR Jord til Bord	300.000 kr.	206	Ja	Nej	Kampagne
Pjecer med gode råd til medarbejdere i slagterbranchen (2005-02-14)	BAR Jord til Bord	174.307 kr.	207	Nej	Nej	Pjecer og håndbøger
Guide til introduktion af nye medarbejdere (2005-02-15)	BAR Jord til Bord	90.585 kr.	208	Nej	Nej	Pjecer og håndbøger
Videndeling og prioritering af arbejdsmiljøindsatsen inden for mejeriindustrien 2006-2020 (2005-02-18))	BAR Jord til Bord	189.577 kr.	107	Ja	Nej	Udviklingsprojekter
Arbejdsmiljø, der arbejder (2006-02-05)	BAR Jord til Bord	274.451 kr.	211	Nej	Nej	Udviklingsprojekter
Kortlægning vedrørende manglende tekniske hjælpemidler til distribution af gods (2005-03-15)	BAR Transport og Engros	400.000 kr.	217	Nej	Nej	Kortlægning/ Forprojekt
Tekniske hjælpemidler til transport af byrder på trapper (2005-03-16)	BAR Transport og Engros	500.000 kr.	218	Nej	Nej	Kortlægning/ Forprojekt
Opmærksomhed på forhold vedr. arbejdsmiljø i vinterhalvåret for udsatte faggrupper under BAR (2005-03-17)	BAR Transport og Engros	3.250.000 kr.	219	Nej	Nej	Kampagne
Konference om "Det rengøringsvenlige hus" (2005-04-01)	BAR Service og Tjenesteydelser	400.000 kr.	221	Ja	Nej	Konferencer/ Messer

Projekt navn (AT-nummer)	BAR	Samlede udgifter*	Eval. Nr.	Gennemført interview	Målgruppe-survey	Produkttype
Ny branchevejledning om forebyggelse af skader ved arbejde med radar (2005-04-03)	BAR Service og Tjenesteydelser	249.602 kr.	223	Ja	Nej	Branchevejledning
Ny branchevejledning om håndtering af kemiske, biologiske og radioaktive materialer (2005-04-04)	BAR Service og Tjenesteydelser	275.698 kr.	224	Ja	Nej	Branchevejledning
Arbejds miljøindsats inden for restaurationsbranchen (2005-04-09)	BAR Service og Tjenesteydelser	207.020 kr.	225	Nej	Ja	Mundtlig formidling
Stresshåndtering 2 – værktøjskasse med gode eksempler (2005-04-16)	BAR Service og Tjenesteydelser	331.278 kr.	230	Ja	Nej	Pjecer og håndbøger
Analyse af arbejdsmiljøkonsekvenser ved udlicitering i servicebranchen (2006-04-02)	BAR Service og Tjenesteydelser	200.000 kr.	233	Nej	Nej	Kortlægning/ Forprojekt
Interaktivt værktøj – unges arbejdsmiljø (2005-05-04)	BAR Handel	698.056 kr.	242	Ja	Nej	Værktøj og undervisning
Grafisk BARometer (2005-06-02)	Grafisk BAR	655.562,01 kr.	244	Ja	Ja	Blade
Mobning – bagsiden af medaljen (2005-06-03)	Grafisk BAR	84.582,50 kr.	245	Ja	Nej	Pjecer og håndbøger
Substitution af kemiske produkter ved grafisk produktion: Serigrati (2006-06-01)	Grafisk BAR	225.625 kr.	246	Ja	Nej	Pjecer og håndbøger
Særlig indsats for små bygge- og anlægsvirksomheder (2006-07-02)	BAR Bygge og Anlæg	2.888.789 kr.	254	Ja	Ja	Kampagne
"Det handler om vaner" (2005-08-08)	Industriens BAR	442.800 kr.	113	Ja	Ja	Blade
"Ulykkesforebyggelse i tobaksindustrien" (2005-08-10)	Industriens BAR	32.196 kr.	117	Nej	Nej	Mundtlig formidling
"Værktøj om svejsning i metal- og maskinindustrien" (2005-08-15)	Industriens BAR	561.716 kr. (egenfinansiering 18.216 kr.)	258	Ja	Ja	Branchevejledning
Forbedring af produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø i træ- og møbelindustrien (2005-08-17)	Industriens BAR	598.981 kr.	260	Ja	Ja	Værktøj og undervisning
Sikring af maskiner i metal- og maskinindustrien (2005-08-21)	Industriens BAR	584.195 kr. (egenfinansiering: 16.195 kr.)	262	Ja	Ja	Branchevejledning
"Reduktion af træstøv og terpener i træ- og møbelindustrien" (2005-08-11)	Industriens BAR	432.500 kr. + revision	116	Ja	Ja	Pjecer og håndbøger
"Informationsmøder for autobranche" (2005-08-12)	Industriens BAR	Fremgår ikke	118	Nej	Nej	Mundtlig formidling
Ulykkesprojekt om holdnings- og adfærd ændring i procesindustrien. Tillægsansøgning. (2005-08-29)	Industriens BAR	77.730 kr.	267	Ja	Ja	Pjecer og håndbøger
"Kompetenceudvikling i det psykosociale arbejdsmiljø" (2005-08-28)	Industriens BAR	194.799 kr.	115	Ja	Ja	Mundtlig formidling



Projekt navn (AT-nummer)	BAR	Samlede udgifter*	Eval. Nr.	Gennemført interview	Målgruppe-survey	Produkttype
Kampagne om arbejdsmiljø, nul-punktsanalyse. Forprojekt. (2006-08-29 (2006-30)	Industriens BAR	488.541 kr.	280	Ja	Nej	Kortlægning/ Forprojekt
"Hjemmesider" (2005-09-02) + to tillægsprojekter (2005-09-09 og 2005-09-13)	BAR Social og Sundhed	1.649.371 kr.	282	Ja	Nej	Hjemmeside
"Messer" (2005-09-03) og tillægs-bevillingen (2006-09-01)	BAR Social og Sundhed	884.890,82 kr.	284	Ja	Nej	Konferencer/ Messer
"Den sunde daginstitution" (2005-09-06)	BAR Social og Sundhed	2.115.136 kr.	288	Ja	Nej	Værktøj og undervisning
"Brandforhold på skoler" (2005-10-01)	BAR Undervisning og Forskning	57.324,90 kr.	127	Ja	Nej	Pjecer og håndbøger
Forprojekt. Arbejdsformer i viden-samfundet (2005-12-03)	BAR Privat, Kontor og Administration	247.750 kr.	292	Ja	Nej	Kortlægning/ Forprojekt
Stand på arbejdsmiljøkonferencen (2006-12-02)	BAR Privat, Kontor og Administration	113.781 kr.	294	Ja	Nej	Konferencer/ Messer

\* Det endelige budget fremgår af det selvevalueringskema, der afleveres til Arbejdstilsynet, når projektet er afsluttet.

Evalueringsnummer er et nummer, tildelt af evaluator for nemt at holde styr på projekterne. Tallene er ikke i nummerorden.