

# KPI'er i arbejdsmiljøet

Målt arbejdsmiljøarbejdet med meningsfulde indikatorer

Arbejdsmiljø i industrien



bfa-i.dk



Denne vejledning skal inspirere og guide virksomheder til at anvende meningsfulde indikatorer (KPI'er) til at styrke deres arbejdsmiljøarbejde og forebygge arbejdsskader.

Vejledning er henvendt til virksomheder af alle størrelser.

Den er udarbejdet i samarbejde med BFA Handel, Finans og kontor, BFA Transport, Service – Turisme, Jord til Bord, BFA Bygge og Anlæg og Arbejdsmiljørådet.



bfa-i.dk

Udgivet af BFA Industri

Illustrationer side 8: Sigurd Grellck

Layout: Fru Nielsens Tegnestue

Tryk: Dystan & Rosenberg ApS

1. oplag: januar 2023: 1.000 ekspl.

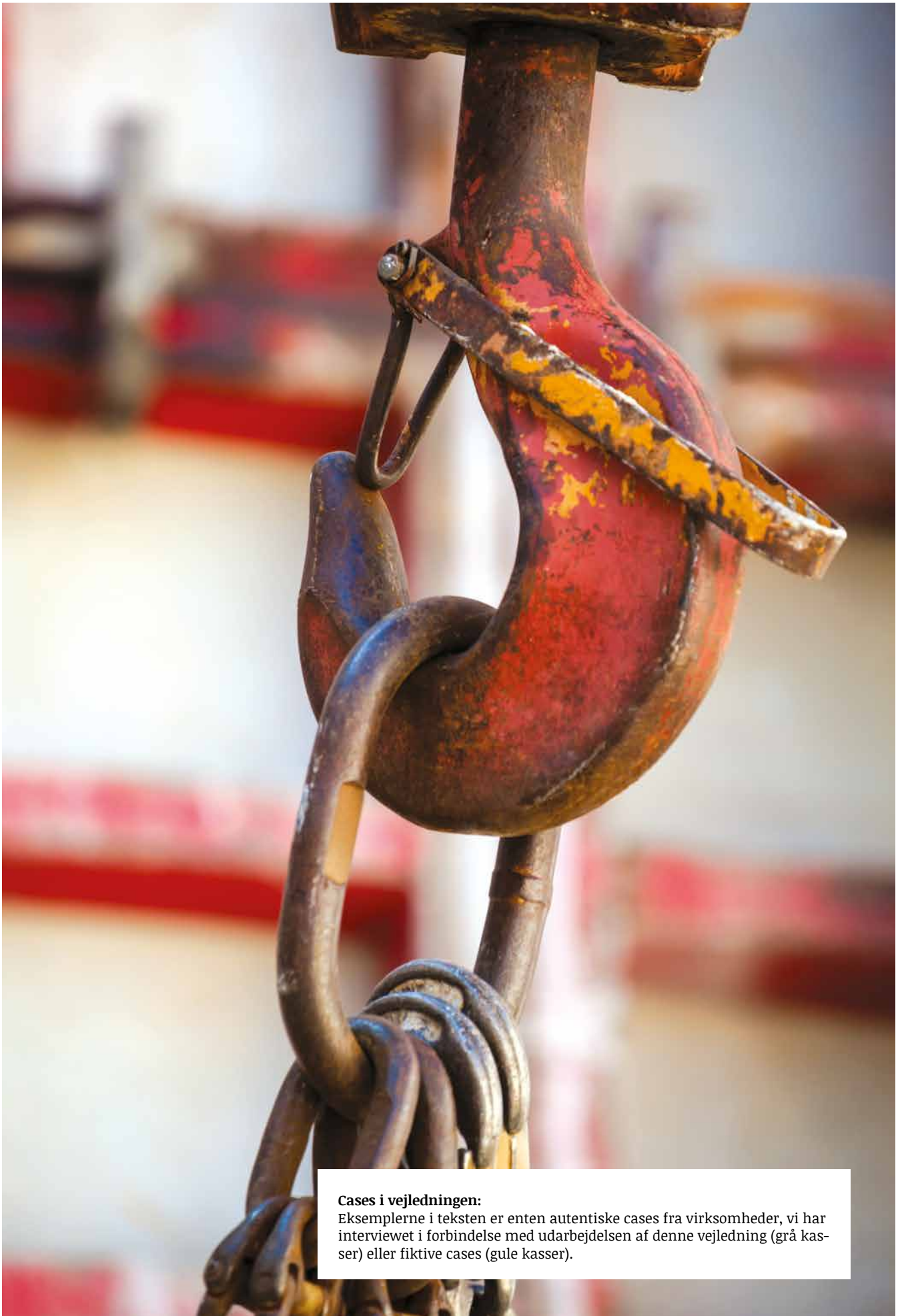
2. oplag: oktober 2023: 1.500 ekspl.

ISBN 978-87-93916-84-5



# Indhold

<b>3</b>	<b>Indledning</b>
<b>5</b>	<b>Resultatmål og meningsfulde indikatorer – hvordan hænger de sammen?</b>
5	Hvad er resultatmål?
6	Hvad er meningsfulde indikatorer?
8	Hvornår er indikatorer rettidige?
<b>11</b>	<b>Sådan fastsætter i resultatmål og meningsfulde indikatorer</b>
12	Trin 1: Vælg arbejdsmiljøproblem
14	Trin 2: Find årsager og konsekvenser
16	Trin 3: Sæt resultatmål
17	Trin 4: Fastlæg handlinger
18	Trin 5: Fastlæg indikatorer
<b>21</b>	<b>Hvordan skaber I inddragelse og følelse af ejerskab?</b>
<b>23</b>	<b>Hvordan bruger I meningsfulde indikatorer i arbejdsmiljøarbejdet?</b>
<b>25</b>	<b>Case-eksempler</b>
26	Case-eksempel 1: Psykisk arbejdsmiljø i byggemarked
28	Case-eksempel 2: Ulykker i byggevirksomhed
30	Case-eksempel 3: Ergonomi i lille transportvirksomhed
31	Case-eksempel 4: Kemi på autoværkstedet



**Cases i vejledningen:**

Eksemplerne i teksten er enten autentiske cases fra virksomheder, vi har interviewet i forbindelse med udarbejdelsen af denne vejledning (grå kasser) eller fiktive cases (gule kasser).

# Indledning

Hvorfor er meningsfulde indikatorer interessante for jeres virksomhed?

Når I som virksomhed arbejder systematisk og målrettet med forbedringer, er det vigtigt, I måler, om I rent faktisk får gennemført jeres forbedringer. Til det formål er det gavnligt at bruge nøje udvalgte indikatorer.

Indikatorer går også under betegnelsen nøgleindikatorer eller KPI'er (key performance indicators), og de bliver brugt til at forbedre kvalitet, kundetilfredshed m.m. Men de kan også bruges til at målrette og styrke arbejdsmiljøarbejdet.

I denne vejledning bruger vi gennemgående begrebet indikator.

**En indikator er en målbar værdi, der viser, hvor effektivt I som virksomhed opnår et bestemt mål. Der vil ofte være tale om en handling eller adfærd, som I ønsker mere af.**

## Eksempel på en indikator:

**Medarbejderne rapporterer mindst 10 observationer af utilsigtede hændelser om måneden.**

### Hvorfor er det en indikator?

Virksomheden har sat sig som mål at undgå arbejdsulykker. Arbejdsulykkerne sker ofte, fordi en arbejdsopgave bliver lavet forkert. Det kaldes en utilsigtet hændelse, uanset om det resulterer i en ulykke eller et tilløb til en ulykke. Virksomheden ønsker, at alle medarbejdere er opmærksomme på utilsigtede hændelser, så de kan forebygges.

En indikator er en målbar værdi, der viser, hvor effektivt I som virksomhed opnår et bestemt mål. Der vil ofte være tale om en handling eller adfærd, som I ønsker mere af. En indikator skal bidrage til at nå målet.

## Utilsigtede hændelser:

Utilsigtede hændelser, er hændelser, hvor der er sket noget, der ikke var planlagt og hvor hændelsen kunne have resulteret i en skade. De kan også kaldes "observationer".

Denne vejledning beskriver, hvad en indikator er, hvordan I som virksomhed kan udvikle jeres egne indikatorer, og hvordan I kan bruge dem systematisk og målrettet i jeres arbejdsmiljøarbejde. Kort sagt: Hvordan I som virksomhed får et større udbytte af jeres arbejdsmiljøarbejde ved at bruge konkrete arbejdsmiljøindikatorer.



Målgruppen er ledere og medarbejderrepræsentanter i arbejdsmiljøorganisationen. Den er skrevet til små og mellemstore virksomheder, der ikke har en stabsfunktion, som tager sig af arbejdsmiljøet.

Ved at opfordre medarbejdere og ledere til at rapportere utilsigtede hændelser, får virksomheden mulighed for at minimere konkrete farlige situationer, inden de bliver til ulykker. Denne arbejds-gang bidrager også til, at virksomheden bliver mere opmærksom på risici.

### **Hvornår er arbejdsmiljøindikatorer relevante?**

Indikatorer er primært relevante, hvis I ønsker at arbejde i en positiv retning med arbejdsmiljøet ved at ændre lederes og medarbejderes adfærd.

Det kan være i forhold til at:

- motivere til at bidrage til et godt arbejdsmiljø.
- vurdere om konkrete valg fører til ønskede resultater.
- holde øje med, om der er områder af arbejdsmiljøet der bør strammes op.

### **Hvilke indikatorer skal I vælge?**

Når I skal beslutte, hvilke indikatorer I vil arbejde med, er det vigtigt at kigge på, hvad der leder til ulykker, nedslidning eller stress i jeres virksomhed.

I får et bedre udbytte, hvis I formår at integrere de nye målinger i virksomhedens øvrige drift og strategi. Arbejdet med indikatorer er nemlig også en god metode til at sikre og fastholde et systematisk overblik over arbejdsmiljøet i jeres virksomhed.

Derudover giver indikatorer et grundlag for, at både ledelse og arbejdsmiljøorganisation drøfter arbejdsmiljøet løbende. Med andre ord kan arbejdet med indikatorer være en del af den systematiske arbejdsmiljøindsats, der kan gøre arbejdet med eksempelvis APV og arbejdsmiljøledelse nemmere.

### **Hvad skal der til for at se resultater?**

Gode indikatorer gør det ikke alene.

Hvis indikatorer for arbejdsmiljøarbejdet skal have fuld effekt, forudsætter det:

- en høj grad af inddragelse og tilslutning af ledere og medarbejdere.
- at indikatorerne er forståelige.
- at de handlinger, indikatorerne måler, er ønskværdige og giver mening for alle.
- at I følger op og bruger målingerne til at skærpe jeres arbejdsmiljøarbejde.

Det er vigtigt, at I løbende snakker om den udvikling, indikatorerne viser.

I kan for eksempel bruge den årlige arbejdsmiljødrøftelse til at evaluere eksisterende indikatorer eller udvikle nye. I kan også planlægge møder i AMO hver tredje måned, som er dedikeret til evaluering og udvikling af indikatorer.

Indikatorerne kan også indgå på ledelses- og afdelingsmøder, hvor I kan vurdere dem sammen med indikatorer for salg, kvalitet, produktivitet eller kundetilfredshed. Det kan fremme interessen for virksomhedens arbejdsmiljøindsats. I skal finde den måde, der giver mening for jeres virksomhed.

Hvis jeres virksomhed allerede bruger indikatorer, vil det formentlig være nemmere for jer at anvende nye arbejdsmiljøindikatorer i den daglige drift på linje med andre indikatorer.

# Resultatmål og meningsfulde indikatorer – hvordan hænger de sammen?

## Hvad er resultatmål?

Måske gør I det allerede? Sætter mål for jeres arbejdsmiljøindsats.

Resultatmål er mål for noget, virksomheden gerne vil opnå i arbejdsmiljøarbejdet. Ofte er det forhold, som virksomheden ønsker at forhindre eller som skal begrænses. Resultatmålene viser, hvorvidt virksomheden har nået et ønsket resultat for eksempel i det forgangne år eller den forgangne måned.

Resultatmål er dermed overordnede mål, som virksomheden fastsætter inden for nogle afgørende områder. Når det handler om arbejdsmiljø, kan resultatmål for eksempel være mål for færre ulykker, mindre sygefravær eller større jobtilfredshed blandt medarbejderne. Det er en god idé at kigge i virksomhedens APV eller trivselsmåling for at finde inspiration til relevante resultatmål.

## CASE

### Indberetning af utilsigtede hændelser

I den danske afdeling af et internationalt servicefirma bruger virksomheden et resultatmål i forbindelse med arbejdsmiljøarbejdet.

#### Resultatmål:

Afdelingen skal have færre end 9 arbejdsulykker med fravær per 1 mio. arbejdstimer.

For at sikre at målet bliver opfyldt, har virksomheden formuleret meningsfulde indikatorer, der kan hjælpe dem med at holde øje med, om afdelingernes sikkerhedsarbejde og -adfærd bidrager til at opfylde målet.

#### Første indikator:

Medarbejderne skal have indberettet mindst 15 utilsigtede hændelser i afdelingen for hver ulykke, der registreres. Alle indberetningerne gennemgås af en arbejdsmiljøprofessionel. Proceduren skal sikre, at de utilsigtede hændelser bliver behandlet og vurderet, og at medarbejdernes indberetninger vurderes til at være gode nok til at afdække og beskrive hændelsen.

#### Anden indikator:

Mindst 85 procent af indberetningerne fra en afdeling skal være af acceptabel kvalitet.

#### Tredje indikator:

Afdelingschefer skal sørge for, at der foretages mindst 4 sikkerhedsrundringer om måneden på både værksteder og lagre. En af sikkerhedsrundringerne skal have deltagelse af en arbejdsmiljøprofessionel fra virksomhedens stabsafdeling.



Resultatmål skal være målbare, ellers er det svært at bruge dem til at afgøre, om virksomheden har nået sine mål. Resultatmål bør ikke stå alene. De hjælper nemlig ikke virksomheden med, hvad den skal gøre, og målene kan heller ikke i sig selv give nogen indikation på, om virksomheden er på rette vej. Det er her, indikatorerne kommer ind.

## Hvad er meningsfulde indikatorer?

En indikator skal bruges til at vise, om virksomheden er på vej mod sine resultatmål, ved at måle på de handlinger og den adfærd, der fører til et bedre arbejdsmiljø. Indikatoren skal bruges til at kunne tælle eller opgøre udviklingen i en aktivitet, som bidrager til et bedre arbejdsmiljø i virksomheden.



### CASE Færre sygemeldinger på grund af nedslidning

Hvis virksomheden har et resultatmål, der handler om færre sygemeldinger på grund af nedslidning, er det relevant at se på, om medarbejdere og ledere har tilstrækkelig viden om løft og arbejdsstillinger. I det tilfælde kan en indikator være et mål for, hvor tit løft og arbejdsstillinger indgår i instruktionen.

**Indikator** = Nye medarbejdere er blevet instrueret om løft og arbejdsstillinger inden for de første tre måneders ansættelse.

### CASE Færre sygemeldinger på grund af stress

Har virksomheden et resultatmål om at mindske sygefravær på grund af stress, er det relevant at se på faglig og social støtte. I det tilfælde kan en indikator være, hvor mange gange i en periode lederen bør have en samtale med medarbejderen om planer og prioriteringer af opgaver.

**Indikator** = Minimum 1 samtale per 3 måneder med 90 procent af medarbejderne.



En meningsfuld indikator skal være nem at forstå for alle medarbejdere og ledere i virksomheden, og alle skal kunne se sammenhængen mellem indikatoren og det, virksomheden ønsker at opnå.

Meningsfulde indikatorer kan med fordel måle på ønskede handlinger, adfærd eller aktiviteter i stedet for at måle på fejl eller mangler.

Hvis indikatoren måler på uønskede hændelser eller aktiviteter, skal virksomheden følge op med korrigerende og forebyggende handlinger, så det er tydeligt, at målingerne faktisk fører til forbedringer. Det er med andre ord ikke nok bare at tælle.

Uanset om der opsættes indikatorer for ønskede eller uønskede hændelser, kan motivationen for at rapportere hændelserne øges ved at anerkende observationerne.

Kvaliteten af indberetningerne af hændelserne skal indeholde så fyldestgørende oplysninger, at virksomheden har grundlag for at skabe forbedringer. Der kan også sættes indikatorer på andelen af hændelser, der er fulgt op med forbedringer.

I mange tilfælde kan virksomheden bruge den samme indikator til at holde øje med forbedringer både i driften og i arbejdsmiljøet.

Nogle gange kan virksomheden have målsætninger, som er i modstrid med et godt arbejdsmiljø. For eksempel kan høje mål om produktivitetstilvækst medføre øget travlhed og forhøjet risiko for ulykker. Især hvis der ikke følges op med tilsvarende relevante forbedringer og effektiviseringer. Det kan være i form af øgede kompetencer, bedre arbejdsplanlægning eller bedre udstyr.

Det er vigtigt, at virksomheden er realistisk i arbejdet med indikatorer. Det er vigtigt, at der ikke bliver opsat for mange indikatorer, som det kan være svært at holde øje med. Indikatorerne skal også være nemme at huske og udføre i en travl hverdag. Målearbejdet skal være overkommeligt, passe med noget, virksomheden måler i forvejen, eller sættes i system, så handlinger, adfærd og aktiviteter nemt kan tælles i de daglige rutiner.

Virksomheden kan også sætte indikatorer for løbende forbedringer. Tag for eksempel udgangspunkt i forslag til forbedringer som drøftes i forbindelse med tavlemøder.

Indikatorerne kan både rette sig mod:

- › antallet af forslag til forbedringer
- › hvor mange forbedringer virksomheden får behandlet og
- › hvor stor en andel af de forbedringer virksomheden beslutter, som faktisk bliver gennemført.

## CASE Tidsspilde og rod i værkstedet

Flere mekanikere på et værksted har i APV'en klaget over, at det forsinkes deres arbejde, at de skal lede efter udstyr og værktøj. Derudover har værkstedet oplevet flere snuble- og glideulykker. På grund af disse ulykker fastlægger arbejdsmiljøgruppen et resultatmål.

**Resultatmål:** Værkstedet skal have færre ulykker.

I arbejdsmiljøgruppen bliver de enige om at slå to fluer med ét smæk, og de vælger derfor at have fokus på orden og ryddelighed på hele arbejdspladsen. De sætter en dag af til en gennemgribende oprydning. De sikrer, at alt værktøj får synlige faste pladser, og at alle enten deltager eller bliver instrueret i den nye orden på værkstedet. De beslutter, at der skal ryddes op hver dag efter deres interne retningslinjer. De formulerer også en indikator, som gør dem i stand til at følge op på deres indsats.

**Indikator** = Værkstedet skal stå ryddeligt om morgenen i 4 ud af 5 dage.

Orden og god oprydning reducerer risikoen for ulykker, irritation og småkonflikter. Samtidig bidrager det til effektivitet.

## Hvornår er indikatorer rettidige?

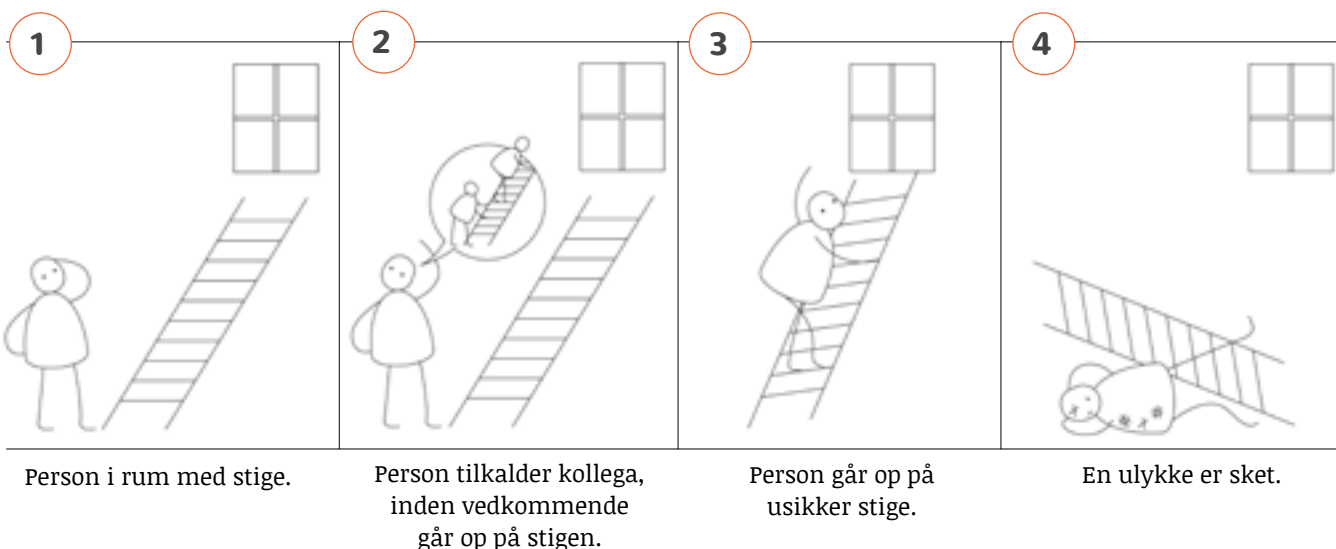
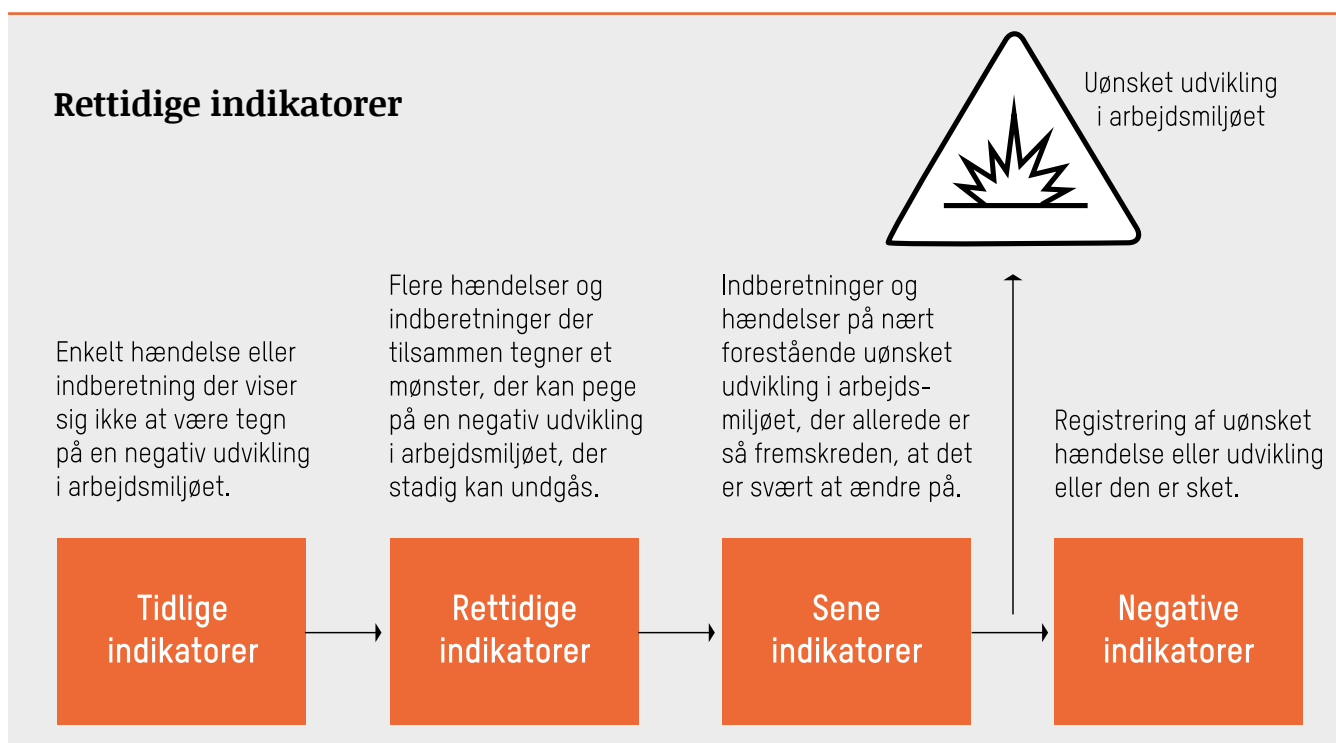
Virksomheden skal overveje, hvornår det er meningsfuldt at opstille en indikator i en given arbejdsproces. Indikatoren skal give virksomheden tid nok til at handle, inden det går galt.

Figuren nedenfor illustrerer, at indikatorer kan være placeret på forskellige tidspunkter i forhold til en uønsket tilstand. Tidspunktet afgør, om virksomheden kan handle rettidigt på resultatet af en indikator eller ej. Eksemplet nedenfor handler om ulykker, men kunne lige så godt handle om at måle en ønsket positiv udvikling. Et positivt resultatmål kan handle om øget medarbejdertilfredshed, hvor indikatoren viser positive handlinger, der fremmer det mål.

Det er vigtigt at overveje, hvornår i opløbet til en ønsket eller uønsket tilstand virksomhedens indikator er placeret. Der skal ikke måles for tidligt i processen (tidlige indikatorer), for på det tidspunkt vil virksomheden ikke have nok information om situationen til at handle på den. Modsat skal der heller ikke måles for sent (sene indikatorer), da det så er for sent at handle.

Det er derfor vigtigt, at en indikator er rettidig – det vil sige, at den skal give virksomheden tid nok til at handle proaktivt, men samtidig give viden nok om problemet til at være konkret (rettidige indikatorer).

Rettidige indikatorer er illustreret i den lille tegneserie nedefor.



Lad os antage, at virksomheden har opstillet et resultatmål, der handler om nedgang i antal ulykker.

I tegneserien på modsatte side skal en person udføre et eftersyn på de installationer, der sidder over en adgangsvej. Derfor skal personen anvende en stige.

**Situation 1: (Person går ind i rum med stige).**

Her giver det ikke mening at opstille en indikator. Det er for tidligt og for langt væk fra en handling, der kan have en effekt på arbejdsmiljøet.

**Situation 2: (Person beslutter at gå op på stige og tilkalder kollega).**

Her vil det give god mening at opstille en indikator. Virksomheden kan for eksempel indføre en procedure, hvor personen skal tilkalde en kollega, før vedkommende bruger en lift eller går op på stigen. En adfærd, der forebygger ulykker.

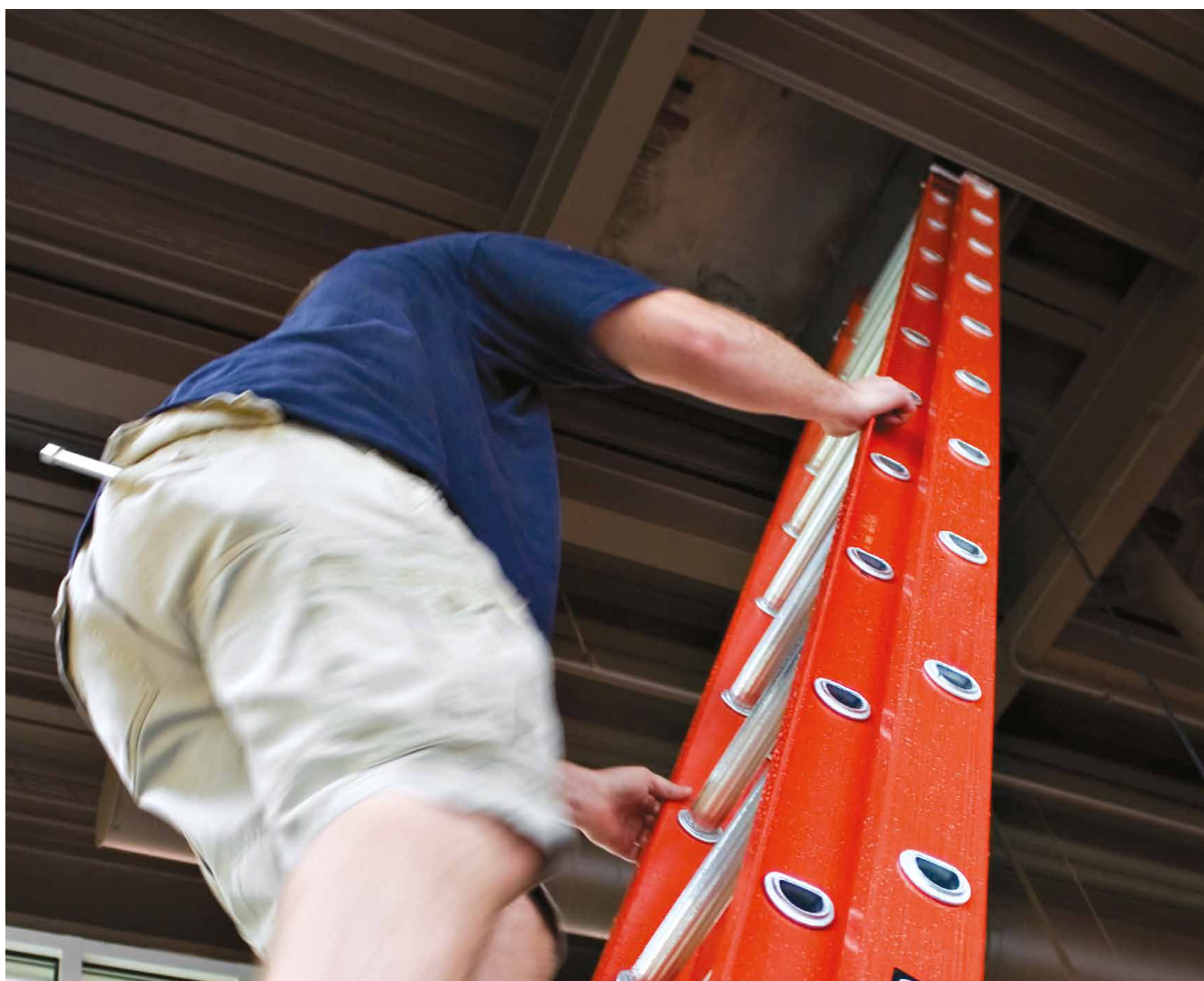
Indikatoren kunne for eksempel være antal gange, en medarbejder tilkalder en kollega, i forhold til antallet af gange, virksomheden bruger stiger, på en uge eller måned.

**Situation 3: (Person er gået op på stige uden at tilkalde kollega).**

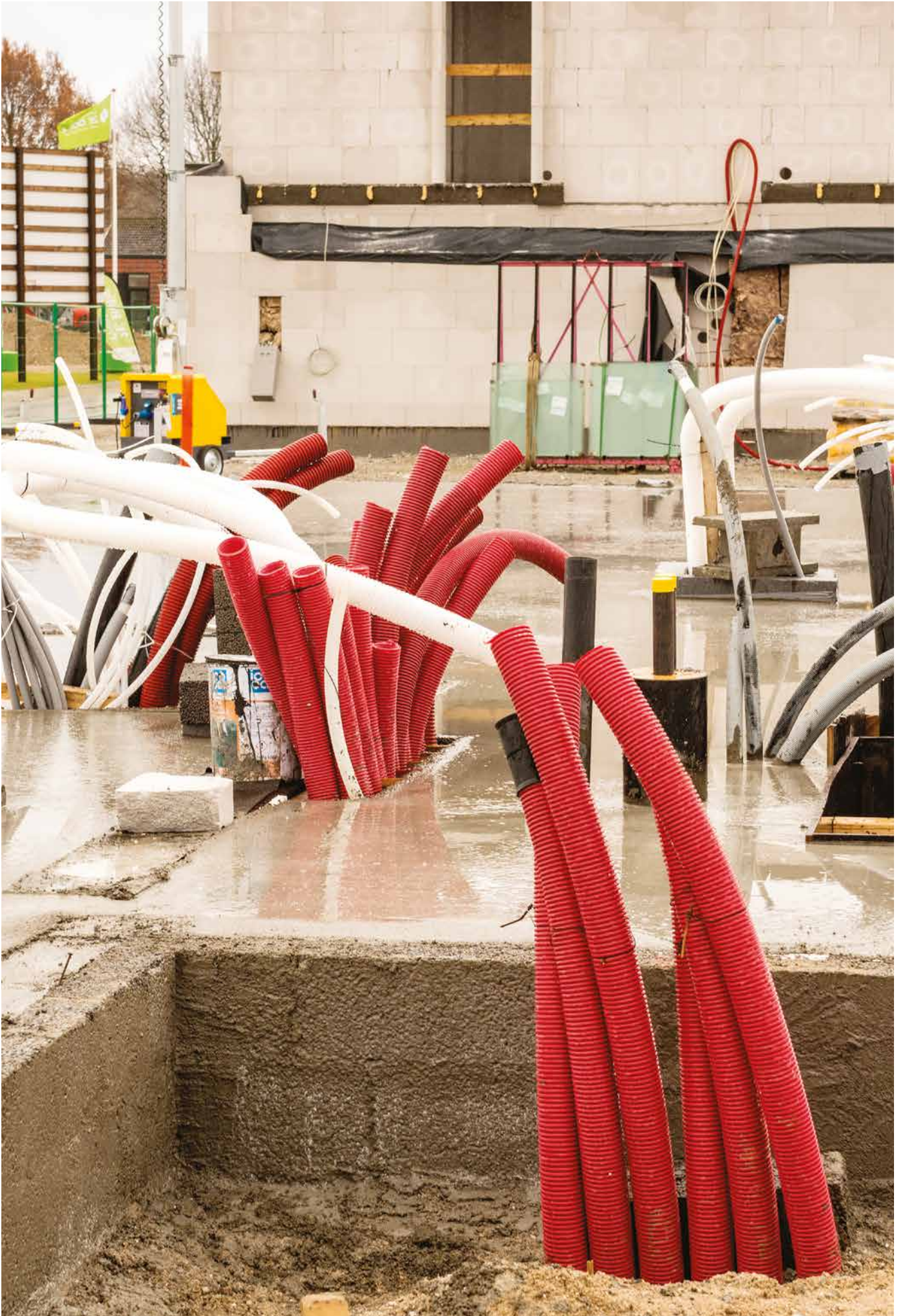
I denne situation er det for sent at opstille en indikator. Adfærden er allerede farlig. En ulykke kan måske afværiges, men det er langt fra sikkert.

**Situation 4: (Ulykken er sket)**

Her er ulykken sket, og den tæller nu negativt i forhold til virksomhedens resultatmål.







# Sådan fastsætter i resultatmål og meningsfulde indikatorer

De fem trin i figuren nedenfor illustrerer processen fra arbejdsmiljøproblem til meningsfulde indikatorer.

Hvert trin bliver gennemgået i det følgende. Der bliver givet gode råd om, hvad I som virksomhed skal være opmærksom på. Der bliver også løbende præsenteret skemaer og andre værktøjer, der kan hjælpe jer med valg og fravalg.

**Trin 1-3** hjælper jeres virksomhed med at formulere **konkrete resultatmål** med udgangspunkt i de forhold, I gerne vil forbedre.

**Trin 4 og 5** hjælper jeres virksomhed med at formulere **meningsfulde indikatorer**, der bidrager til, at I opnår resultatmålene.

Hvis I allerede har formuleret resultatmål for arbejdsmiljøarbejdet, kan I bruge dem til det videre arbejde igennem de enkelte trin.



# 1

## Trin 1: Vælg arbejdsmiljøproblem

I trin 1 er det vigtigt at beslutte, hvilke arbejdsmiljøproblemer I som virksomhed vil løse – det vil sige, hvilke mål I vil opstille for jeres arbejdsmiljø.

Hvis I allerede har besluttet jer for nogle problemer, I vil forbedre, kan I tage udgangspunkt i dem. Hvis ikke kan I kigge i den sidste APV og vælge et eller flere arbejdsmiljøproblemer derfra. Det kan være forhold, I har bøvlet med længe, men ikke har formået at forbedre. Det kan også være forhold, I mener er særligt belastende, eller helt nye forhold.

Skriv et eller flere af jeres valgte problemer op i et skema.

Nedenfor er et eksempel på et skema, hvor vi løbende viser, hvordan det kunne udfyldes, hvis virksomheden for eksempel har valgt stress og konflikter som problemområde. Skemaet vil i de følgende afsnit blive fyldt ud, i takt med at de næste trin bliver gennemgået.

### Eksempel på skema udfyldt med defineret problem

Problem	Konsekvenser	Årsager	Resultatmål	Handlinger	Indikatorer
Stress og konflikter mellem to afdelinger.					

I kan downloade et tomt skema fra [www.BFA-i.dk](http://www.BFA-i.dk)





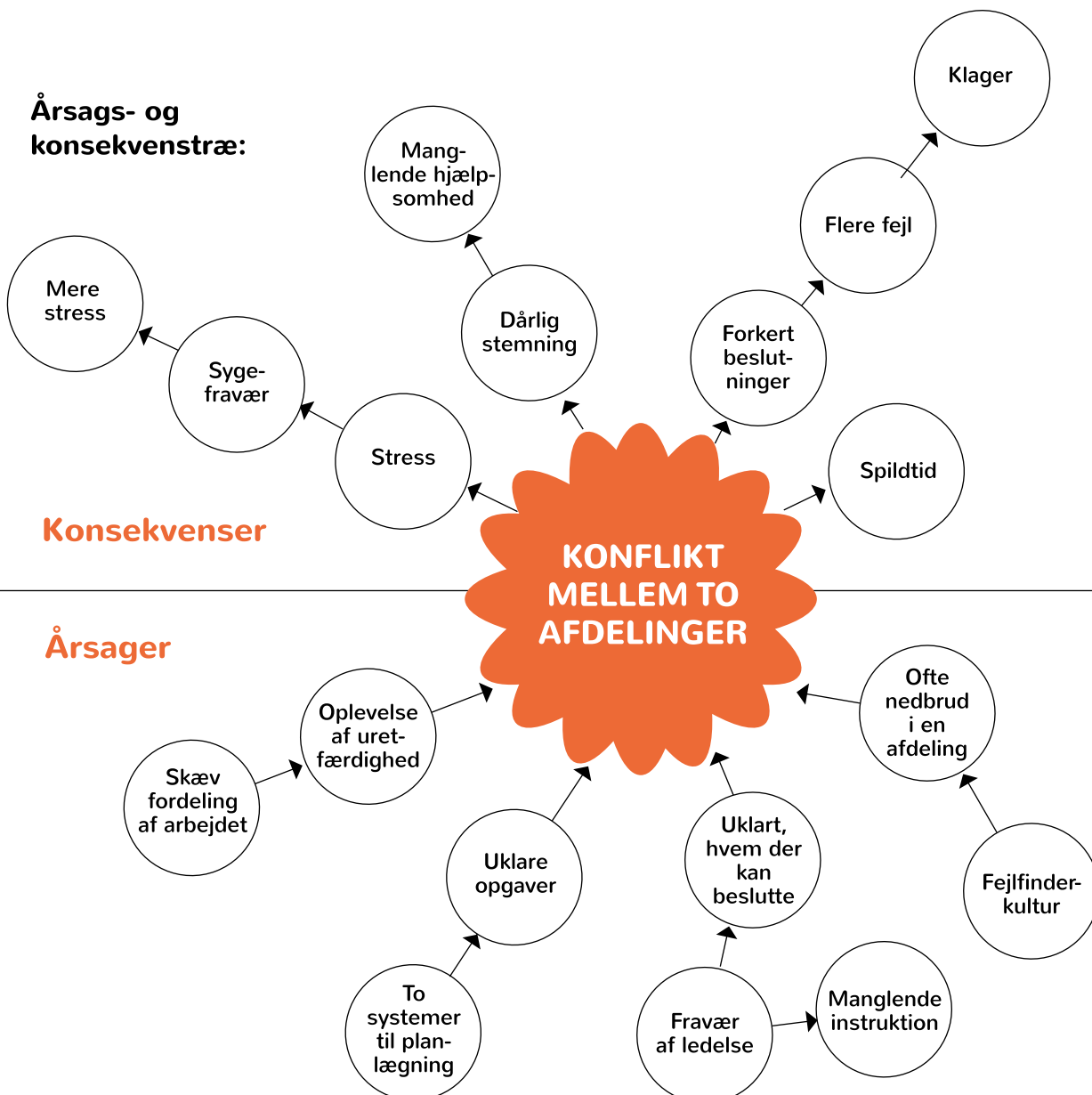
## 2 Trin 2: Find årsager og konsekvenser

I trin 2 skal I kortlægge årsagerne til dét eller de problemer, I har besluttet jer for at forbedre. I skal også beskrive, hvilke konsekvenser det skaber for jeres virksomhed. Brug et årsags- og konsekvenstræ.

Herunder ses et eksempel på, hvordan et årsags- og konsekvenstræ ser ud, når det er udfyldt i forbindelse med problemet stress og konflikter mellem to afdelinger.

Sådan udfylder I årsags- og konsekvenstræet:

- 1 Vælg et af jeres problemer, og skriv det midt på et stort stykke papir eller på en tavle.
- 2 Skriv konsekvenserne af problemet på træets grene og krone – hen over problemet. Overvej både konsekvenser i forhold til produktivitet, kvalitet og trivsel. Find også gerne konsekvenserne af de umiddelbare konsekvenser, og fortsæt, til I ikke kan finde på flere konsekvenser. Som tommelfingerregel skal I gerne finde konsekvenser af konsekvenser i tre led.
- 3 Skriv årsagerne til problemet på træets rødder – neden under problemet. Når I analyserer årsagerne, kan det være hjælpsomt at bruge nogle årsagstyper til inspiration.



Stil jer selv dette spørgsmål: Afhænger problemet af en eller flere af følgende årsagstyper?

- > **Mennesker** (de medarbejdere, der udfører arbejdet).
- > **Maskiner, værktøjer eller hjælpemidler** (de værktøjer, der anvendes til opgaven).
- > **Arbejdsmetoder** (den måde, arbejdet bliver udført på).
- > **Materialer** (de materialer, der bruges til at udføre opgaven).

Der vil ofte være tale om flere årsager til samme problem. For eksempel at nogle medarbejdere bruger bestemte værktøjer eller arbejdsmetoder, som ikke er egnede til at løse opgaven optimalt.

Når I udfylder årsags- og konsekvenstræet, vil I opdage, at problemet har mange konsekvenser i jeres virksomhed – både for arbejdsmiljøet og andre forhold som for eksempel kvalitet og produktivitet. Analysen giver jer derfor et bedre grundlag i forhold til at vurdere, hvad problemet betyder for jeres virksomhed, hvad det koster, og hvor vigtigt det er at gøre noget ved problemet.

I vil også finde ud af, at der er flere årsager til problemet. En grundig analyse af årsager giver derfor et godt udgangspunkt i forhold til at udvikle effektive og praktiske løsninger.

Brug gerne god tid på trin 2, og diskutér fundene sammen. Årsags- og konsekvenstræet egner sig bedst til, at flere i jeres virksomhed laver analysen sammen.

Beslut derfor:

- > Hvem der skal inddrages i analysen
- > Hvem er berørt af problemet?
- > Hvem har et godt kendskab til problemet?

Det er en fordel, at få flere forskellige synsvinkler på problemet.

Årsager til problemet vil ofte afhænge af, hvilken type arbejdsmiljøproblem der er tale om. Nedenfor er eksempler på mulige årsager til tre forskellige typer af problemer: psykisk arbejdsmiljø, ergonomi og ulykker.

## Eksempler på mulige årsager til arbejdsmiljøproblemer

	Psykisk arbejdsmiljø	Ergonomi	Ulykker
<b>Mennesker</b>	Manglende kompetencer/ instruktion.  Manglende mening og få muligheder for at udføre arbejdet i en god kvalitet.	Hjælpeudstyr bruges sjældent.	Tager for hurtige beslutninger.
<b>Maskiner, værktøj m.m.</b>	Oftest maskinnedbrud i en afdeling.	Svært at komme til at bruge hjælpeudstyr.	Maskiner uden korrekt sikkerhedsudstyr.
<b>Arbejds- metoder</b>	Modstridende planlægningssystemer.	Dårlige arbejdsgange	Brug af forkerte hjælpemidler.
<b>Materialer</b>	Materialer af dårlig kvalitet besværliggør arbejdet.	Tunge og uhåndterlige materialer.	Materialer der nemt går i stykker.

### 3 Trin 3: Sæt resultatmål

I trin 3 skal I formulere konkrete resultatmål. I trin 1 og 2 har I afdækket årsager og konsekvenser til jeres valgte problemer, og I kan derfor gå i gang med at formulere konkrete resultatmål.

Kig på konsekvenssiden af jeres årsags- og konsekvenstræ. Hvilke negative konsekvenser er de vigtigst for jer at undgå eller forebygge? Er der nogen konsekvenser, der er særligt alvorlige for arbejdets udførelse eller medarbejdernes sikkerhed og sundhed?

Når I har valgt de vigtigste konsekvenser, skal I forsøge at opstille måltal for dem.

Når I vælger resultatmål, skal I følge tre principper:

#### > PRINCIP 1: Resultatmål skal være specifikke

I skal vælge mål, der er så konkrete og specifikke, at der ikke er tvivl om, hvad I vil opnå med dem. Tænk på, at ledere og medarbejdere skal bruge og forstå målene. Resultatmålene skal være lette at forstå, og det skal være muligt at måle, om udviklingen går den rigtige vej. Målsætning

ger som "Det psykiske arbejdsmiljø skal være godt her i virksomheden" eller "Vi skal ikke have nogen ulykker" er umiddelbart fine intentioner, men de dur ikke som resultatmål, da de er svære at måle på.

#### > PRINCIP 2: Resultatmål skal være målbare

I skal vælge at måle noget, der kan opgøres i tal eller procent. Undersøg, hvilke data I allerede har eller nemt kan få adgang til og vælg resultatmål efter det. Resultatmålene skal være målbare, fordi det så bliver muligt at sammenligne tallene over tid. Det kan også være relevant at sammenligne tal mellem forskellige afdelinger eller med andre virksomheder, hvis de har lignende tal. Gode eksempler er for eksempel et procentvist fald i sygemeldinger, antal færre ulykker, antal procent, der skal svare højt på tilfredshed i en trivselsmåling eller svare, at de ikke føler sig stressede.

#### > PRINCIP 3: Resultatmål skal være opnåelige

Resultatmålene være opnåelige og realistiske i forhold til de ressourcer, I har til rådighed i arbejdet med arbejdsmiljøet. Det er også vigtigt, at resultatmålene måler den udvikling, I gerne vil opnå eller undgå i jeres virksomhed.

### Eksempel på skema udfyldt med årsager og konsekvenser

Problem	Årsager	Konsekvenser	Resultatmål
Stress og konflikter mellem to afdelinger.	To systemer til planlægning Uklare opgaver Oplevelse af uretfærdighed Misforståelser	Sygefravær Dårlig stemning Flere fejl Klager Forsinkelser	

### Eksempel på skema med årsager, konsekvenser og konkrete resultatmål

Problem	Årsager	Konsekvenser	Resultatmål
Stress og konflikter mellem to afdelinger.	To systemer til planlægning Uklare opgaver Oplevelse af uretfærdighed Misforståelser	Sygefravær Dårlig stemning Flere fejl Klager Forsinkelser	Et fald i sygefravær på 5%. Et fald i klager fra kunder på 20%.



## 4 Trin 4: Fastlæg handlinger

I trin 4 skal I opliste de handlinger eller den ændrede adfærd, som I mener kan forebygge problemet eller fjerne årsagerne til det.

I trin 4 skal I igen vende blikket mod jeres årsags- og konsekvenstræ fra trin 2. Gennemgå årsagerne én for én, og drøft, hvilke handlinger eller ændrede

adfærdsmønstre der kan forebygge problemet eller fjerne årsagerne til det.

Er der sikkerhedsudstyr, der skal bruges? Informationer der skal deles eller skal der være bedre oplæring?

### Eksempel på skema udfyldt med handlinger/ændret adfærd

Problem	Årsager	Konsekvenser	Resultatmål	Handlinger/ændret adfærd
Stress og konflikter mellem to afdelinger.	To systemer til planlægning Uklare opgaver Oplevelse af uretfærdighed Misforståelser	Sygefravær Dårlig stemning Klager Forsinkelser	Et fald i sygefravær på 5 % Et fald i klager fra kunder på 20 %	Møder med afklaring af dagens opgaver. Afklaring af, hvem der gør hvad. Dermed mindre risiko for konflikter i opgaveløsningen.  Medarbejdere fra afdelingerne informerer hinanden om uforudsete hændelser i produktionen, så alle bedre kan udføre deres opgaver og ikke oplever, at de mangler informationer fra kolleger.

### CASE Styrket sikkerhedskultur

Et selskab har som bygherre indført, at deres direktør med jævne mellemrum deltager i sikkerhedsrunderinger på byggepladsen.

Det er et tiltag, der viser byggepladsens ledere og medarbejdere, at sikkerhed og arbejdsmiljø er en væsentlig del af kvaliteten for selskabet.

Der er opsat en indikator for dette tiltag. Indikatoren handler om, hvor ofte direktøren deltager i sikkerhedsrunderinger.



## 5 Trin 5: Fastlæg indikatorer

I trin 5 skal I vælge meningsfulde indikatorer for de handlinger eller den ændrede adfærd, der kan afhjælpe arbejdsmiljøproblemet.

Det gælder om at finde et godt mål for hver af handlingerne. Indikatorerne skal være speci-

fikke, målbare, relevante og opnåelige. Og husk, at målene i dette trin skal gå på handlinger og ændret adfærd, som fører til ønskede resultater eller forhindrer uønskede hændelser og udviklinger. Tænk også på, at indikatorerne skal være rettidige, så I kan nå at rette op på udviklingen, hvis indikatorerne viser, det går den forkerte vej i forhold til resultatmålene.

### Eksempel på skema udfyldt med meningsfulde indikatorer

Problem	Årsager	Konsekvenser	Resultatmål	Handlinger/ ændret adfærd	Meningsfulde indikationer
Stress og konflikter mellem to afdelinger.	To systemer til planlægning Uklare opgaver Oplevelse af uretfærdighed Misforståelser	Sygefravær Dårlig stemning Flere fejl Klager Forsinkelser	Et fald i sygefravær på 5 % Et fald i klager fra kunder på 20 %	Møder med afklaring af dagens opgaver. Afklaring af, hvem der gør hvad. Dermed mindre risiko for konflikter i opgaveløsningen.  Medarbejdere fra afdelingerne informerer hinanden om uforudsete hændelser i produktionen, så alle bedre kan udføre deres opgaver og ikke oplever, at de mangler informationer fra kolleger.	Mindst 20 koordinerende møder per måned.  Mindst én daglig information og håndtering af mulige utilsigtede hændelser.

### Indikator for planlægning

Det er som regel en fordel at ændre planlægningen af en opgave, når der sker noget, som gør, at den oprindelige plan ikke holder. Det øger mulighederne for at forebygge, at der opstår yderligere arbejdsmiljøproblemer. Derfor kan det give mening at fastsætte indikatorer som motiverer til at ændre planerne, når der sker noget, der ikke er taget højde for.

#### En indikator for planlægning kan for eksempel være:

- 50 % af de registrerede utilsigtede hændelser har ført til en ændring i planlægningen, der forbedrer arbejdsmiljøet.
- På mindst 90 % af tavlemøderne undersøges det om der er behov for at korrigere planlægningen.
- Kollisionskontrol på 90 % af byggemøderne (Bygge og Anlæg).





## Eksempler på gode og dårlige indikatorer

### Eksempler på meningsfulde indikatorer

- > Antallet af medarbejdere, der deltager aktivt i et månedligt møde om sikkerhed, der gør deres forståelse af sikkerhed bedre, eller der gør deres arbejdsmetoder sikrere.
- > Mål: 97% af medarbejderne deltager i månedligt møde om sikkerhed.

### Er indikatoren specifik?

Er indikatoren specifik i forhold til de handlinger, der kan mindske risiko?

Godt eksempel	Dårligt eksempel
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; 97% af medarbejderne deltager i månedligt møde om sikkerhed.</li></ul> <p>Specifik, fordi den klart identificerer, hvilken handling det er, og hvem der skal udføre den.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Sikkerhedsmøder bliver holdt en gang om måneden.</li></ul> <p>Ikke specifik, fordi den ikke beskriver, hvem der skal handle.</p>

### Er indikatoren målbar?

Kan indikatoren opgøres i antal, rate eller procent, så det er muligt at spore udviklingen over tid?

Godt eksempel	Dårligt eksempel
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; 97% af medarbejderne deltager i månedligt møde om sikkerhed.</li></ul> <p>Målbart, fordi virksomheden kan tælle antallet af medarbejdere, der deltager i mødet.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Medarbejdere deltager i sikkerhedsmøder.</li></ul> <p>Ikke målbart, fordi den ikke måler et antal, rate eller procent, som siger noget om målet.</p>

### Er indikatoren relevant?

Sporer indikatoren noget, der er relevant i forhold til målet?

Godt eksempel	Dårligt eksempel
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; 97% af medarbejderne deltager i månedligt møde om sikkerhed.</li></ul> <p>Indikatoren er relevant i forhold til målet, fordi den måler, om medarbejdere deltager i et afgørende møde.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Sikkerhedsmøder bliver holdt en gang om måneden.</li></ul> <p>Indikatoren er ikke relevant i forhold til målet, da det ikke er specificeret, at det forventes, at medarbejderne deltager i sikkerhedsmødet.</p>

### Er målet opnåeligt?

Er der sat et realistisk mål for indikatoren?

Godt eksempel	Dårligt eksempel
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; 97% af medarbejderne deltager i månedligt møde om sikkerhed.</li></ul> <p>Målet er realistisk. Der er altid nogle, som har en gyldig grund til ikke at deltage.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Medarbejderne deltager i et sikkerhedsmøde hver måned. Målet er, at 100% af medarbejderne deltager.</li></ul> <p>Målet er ikke realistisk, da opgaver og planlægning indimellem vil betyde, at nogle ikke kan deltage.</p>

### Er indikatoren rettidig?

Bliver der jævnligt holdt øje med indikatoren, så det er muligt at spotte en udvikling inden for en ønsket tidsramme?

Godt eksempel	Dårligt eksempel
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; 97% af medarbejderne deltager i månedligt møde om sikkerhed.</li></ul> <p>Det er rettidigt, fordi virksomheden kender til data for hvert møde, hvilket betyder, at virksomheden kan motivere flere til at deltage, hvis der pludseligt er færre, der deltager.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Der afholdes sikkerhedsmøde.</li></ul> <p>Ikke rettidig, da det er svært at spore en udvikling, fordi virksomheden ikke ved, om medarbejderne deltager, og om de modtager information om sikkerhed, før opgaverne skal løses.</p>

## CASE Arbejdsmiljøsamtaler

På en fødevarer virksomhed har de jævnligt individuelle arbejdsmiljøsamtaler med alle medarbejdere. Der bliver lagt vægt på anerkendelse.

**Indikator:**

Der skal være fire positive samtaler for hver negativ.

En positiv samtale er en samtale, der medfører positiv adfærd. Den kan godt starte med

en registrering af en person, der for eksempel ikke bruger sikkerhedsbriller, men hvis vedkommende er glad for påmindelsen og straks tager sikkerhedsbriller på, registreres handlingen ikke som en risikoobservation – den er løst med det samme. Dermed vægtes den som positiv.

Vi kan se, at anerkendelse hjælper til bedre adfærd.



# Hvordan skaber I inddragelse og følelse af ejerskab?

Når I har formuleret og besluttet indikatorerne for jeres arbejdsmiljøarbejde, skal de bruges og integreres i dagligdagen. Det er vigtigt, at alle ledere og medarbejdere i jeres virksomhed får ejerskab i forhold til arbejdet med indikatorerne.

For at føle ejerskab er det en god idé at inddrage medarbejdere og ledere uden for arbejdsmiljøorganisationen i processen. Om det skal ske tidligt eller sent, afhænger af jeres tid og situation.

## Tidlig inddragelse

Hvis I vil inddrage ledere og medarbejdere tidligt i processen, kan I bede dem om at udfylde årsags- og konsekvenstræet. Det kan ske på et møde, eller det kan ske over tid, hvor årsags- og konsekvenstræet bliver hængt op i et lokale, som alle har adgang til. Her kan de løbende skrive deres bud på årsager og konsekvenser. Det kan give flere og nye vinkler.

I kan også involvere ledere og medarbejdere ved at spørge ind til, hvilken adfærd der er afgørende for at undgå et af de angivne problemer eller en ønsket tilstand. Dermed kan I få et input direkte fra praksis. Det kan ske på et møde eller ved opslag på intranet eller tavler.

## Senere inddragelse

Hvis I vil inddrage ledere og medarbejdere senere i processen, kan I involvere dem på en måde, så de er med til at holde øje med udviklingen i indikatorerne. Det kan være fra dag til dag eller fra uge til uge.

Indarbejd for eksempel indikatorerne som et fast punkt på dagsordenen til møder i jeres virksomhed. Det kan være til et morgenmøde, hvor dagens arbejde gennemgås, eller et månedligt personalemøde, hvor emnet for indikatoren hører til. Det vigtigste er, at det bliver en integreret del af arbejdet eller produktionen. Arbejdet med indikatorer skal ikke opleves som noget midlertidigt eller ekstraordinært.

Hvis det drejer sig om indikatorer for pludseligt opståede risici, er hurtig indgriben vigtig. Det vil gøre jer i stand til at rette op på eventuelt skæve udviklinger, før det udvikler sig til ulykker eller skader.

I skal selvfølgelig sørge for at følge indikatorerne i arbejdsmiljøgruppen og i arbejdsmiljøorganisationen. Det er her, I skal beslutte, om der skal foretages ændringer eller afsættes flere ressourcer på det område, som indikatorerne måler på. Især hvis det er indikatorer med en mellemlang eller lang tidshorisont, hvor det kræver et større overblik end det, I typisk har fra dag til dag. Det er derfor alfa og omega, at arbejdsmiljøorganisationen overvåger og eventuelt koordinerer de handlinger, der skal til, for at holde jer på rette kurs imod resultatmålet.

Hvis I er en stor virksomhed, er det særlig vigtigt, at arbejdsmiljøarbejdet bliver taget op på ledelsesmøder. Til det formål er meningsfulde indikatorer velegnede, fordi de er handlingsorienterede. Der er ikke tale om en opremsning af ulykkes- og sygefraværstal fra sidste kvartal, men om en indikator, der giver ledelsen en mulighed for at handle for at nå resultatmålet og i sidste ende forhindre alvorlige arbejdsmiljøproblemer. Det kan for eksempel være en indikator, der viser, hvor mange ledelsesmøder, der skal have arbejdsmiljøet på dagsordenen.

Det er især vigtigt, at den øverste ledelse deltager, når det gælder indikatorer der gælder i en længere periode, fordi det vil kræve en større indsats at fastholde indsatsen over længere tid.

Hvis topledelsen er involveret, er det med til at legitimere arbejdet med indikatorerne over for medarbejdere og den øvrige ledelse.

### **For at skabe motivation og følelse af ejerskab i forhold til indikatorerne, bør I:**

#### **> Give anerkendelse**

Sørg for at fejre succeserne. Det kan være kage, hvis I når en måned med oprydning på værkstedet hver dag, eller smørrebrød til frokost, hvis I kan se tilbage på fem gennemførte introforløb for nye medarbejdere i træk.

#### **> Evaluere indikatorerne**

Gennemgå løbende de indikatorer, I har valgt, og se, om de virker efter hensigten. Hjælper indikatorerne med at ændre adfærden hos dem, der skal ændre den? Har indikatorerne haft uforudsete konsekvenser? Sørg for at ændre og tilpasse, hvis det er nødvendigt.

#### **> Forklare indikatorerne**

Indikatorerne giver selvfølgelig mening for jer, som har valgt dem, og derfor har I et forspring. I ved, hvad der ligger bag af tanker og årsager. Det er sandsynligvis anderledes for de kolleger, der ikke har været involveret undervejs. Det er ikke sikkert, at det er gennemskueligt, hvad oprydning hver dag eller obligatoriske kaffemøder med chefen egentlig har at gøre med arbejdsmiljøet. Derfor er det vigtigt, at I tager udgangspunkt i de samme analyser, I selv brugte, når I skal forklare indikatorerne. Tag udgangspunkt i arbejdsmiljøproblemet og resultatmålene, og fortæl, hvordan indikatoren kan ses som et middel til at nå resultatmålet.

#### **> Udbrede via eksisterende kommunikationskanaler**

Det er vigtigt, at arbejdet med indikatorerne integreres i jeres daglige arbejde og rutinerne på arbejdspladsen. Informationen bør gives mundtligt på for eksempel tavle- eller afdelingsmøder, men I bør også bruge jeres eksisterende og kendte kommunikationskanaler: IT-platforme, nyhedsbreve, opslagstavler eller tjeklister. Det er vigtigt, at indikatorerne bliver en lige så naturlig del af arbejdet som alle andre opgaver. Det må ikke føles som en ekstra opgave, der fjerner tid fra kerneopgaven.

## **CASE Fejringer ændrer adfærd**

På en industrivirksomhed registrerer medarbejderne risici og tilløb på en app. Registreringerne bliver samlet af en arbejdsmiljøansvarlig.

Vedkommende udvælger de vigtigste, som efterfølgende drøftes på et tavlemøde.

En gang om måneden vælger den arbejdsmiljøansvarlige de beskrivelser, der er bedst – det vil sige registreringer af højeste kvalitet. Blandt dem udtrækker virksomheden månedens registrering, som belønnes. Det kan for eksempel være kage til hele afdelingen.

Fejring af succeser fremmer medarbejdernes motivation til at registrere.



# Hvordan bruger I meningsfulde indikatorer i arbejdsmiljøarbejdet?

Det er vigtigt at huske på, hvad indikatorerne egentlig skal hjælpe jer med. Indikatorerne skal hjælpe jer med at opnå jeres resultatmål. Og resultatmål skal løse et arbejdsmiljøproblem i jeres virksomhed.

Indikatorerne er meningsfulde, hvis de bliver brugt til at ændre adfærd og handlinger undervejs i de tilfælde, hvor udviklingen går i stå eller den gale vej. Indikatorerne angiver nemlig, hvorvidt medarbejdere og ledere går i den ønskede retning. Det er altså ikke handlingerne i sig selv, der er jeres mål, men det resultatmål, adfærd og handlinger skal lede til.

**Der er tre ting, I løbende skal holde øje med, så I kan vurdere, om handlinger, ændret adfærd og indikatorer er de rigtige:**

## ① Har indikatoren den forventede udvikling over den forventede tid?

Hvis I har en indikator, der måler brug af ergonomiske hjælpemidler, kan I vurdere ud fra loggen over brug af ergonomiske hjælpemidler. Bliver de ikke taget ud og anvendt på trods af en fuld ordrebog i samme periode, tyder det på, at adfærden ikke er forbedret. I skal derfor vurdere, om der skal foretages yderligere handlinger for at motivere jeres kolleger til den ønskede adfærd.

Find ud af, hvad årsagen til den manglende motivation er. Snak med jeres kolleger om, hvorfor de ikke bruger dem.

## ② Er der forventet sammenhæng mellem resultatmålene og de meningsfulde indikatorer?

Hvis jeres indikator handler om oprydning på værkstedet, og arbejdspladsen måned efter måned opfylder indikatoren, men antallet af snubleulykker ikke falder nævneværdigt over samme periode, kan det være et tegn på, at noget andet er galt.

I det tilfælde skal I påny analysere og vurdere, hvilke handlinger der leder til ulykker. I kan gå tilbage til trin 4 og 5.

## ③ Hvornår skal indikatoren evalueres?

Hvis alt går som planlagt, vil der på et tidspunkt ikke længere være brug for et resultatmål for det pågældende problem. Når resultatmålet er nået, er den udvalgte indikator heller ikke relevant længere. På det tidspunkt vil den ønskede adfærd være så normal, at det ikke længere er nødvendigt med påmindelser.

I kan nu vurdere, om der skal udvælges andre problemområder, hvor nye resultatmål og meningsfulde indikatorer kan støtte og fremme arbejdsmiljøet.







# Case-eksempler

På de kommende sider, er der beskrevet fire case-eksempler, der viser, hvordan I kan arbejde med at opstille meningsfulde indikatorer.

Som yderligere inspiration, har vi i skemaet nedenfor opstillet en række indikatorer, som er sat overfor et overordnet problemområde.

Indikator	Problemområde
Fire sikkerhedsrunderinger om måneden.	Ulykker
Mindst 15 observationer af utilsigtede hændelser om ugen.	Ulykker
Instruktion af 90 procent af nye medarbejdere i løft og arbejdsstillinger indenfor 3 måneders ansættelse.	Muskel- og skeletbesvær
Afdelingschef har trivselssamtale med 90 procent af medarbejderne hver tredje måned.	Psykisk arbejdsmiljø
Værkstedet fremstår ryddeligt 4 ud af 5 morgener.	Ulykker og psykisk arbejdsmiljø
4 positive arbejdsmiljøsamtaler per negativ samtale.	Ulykker (kan bruges til alle problemstillinger)
Øverste projektdirektør deltager i 4 ud af 5 sikkerhedsrunderinger på byggeplads.	Ulykker
Indstilling af hæve-sænkebord, hver gang der skal svejses mindre emner på svejsepladsen.	Muskel- og skeletbesvær

# Case-eksempel 1

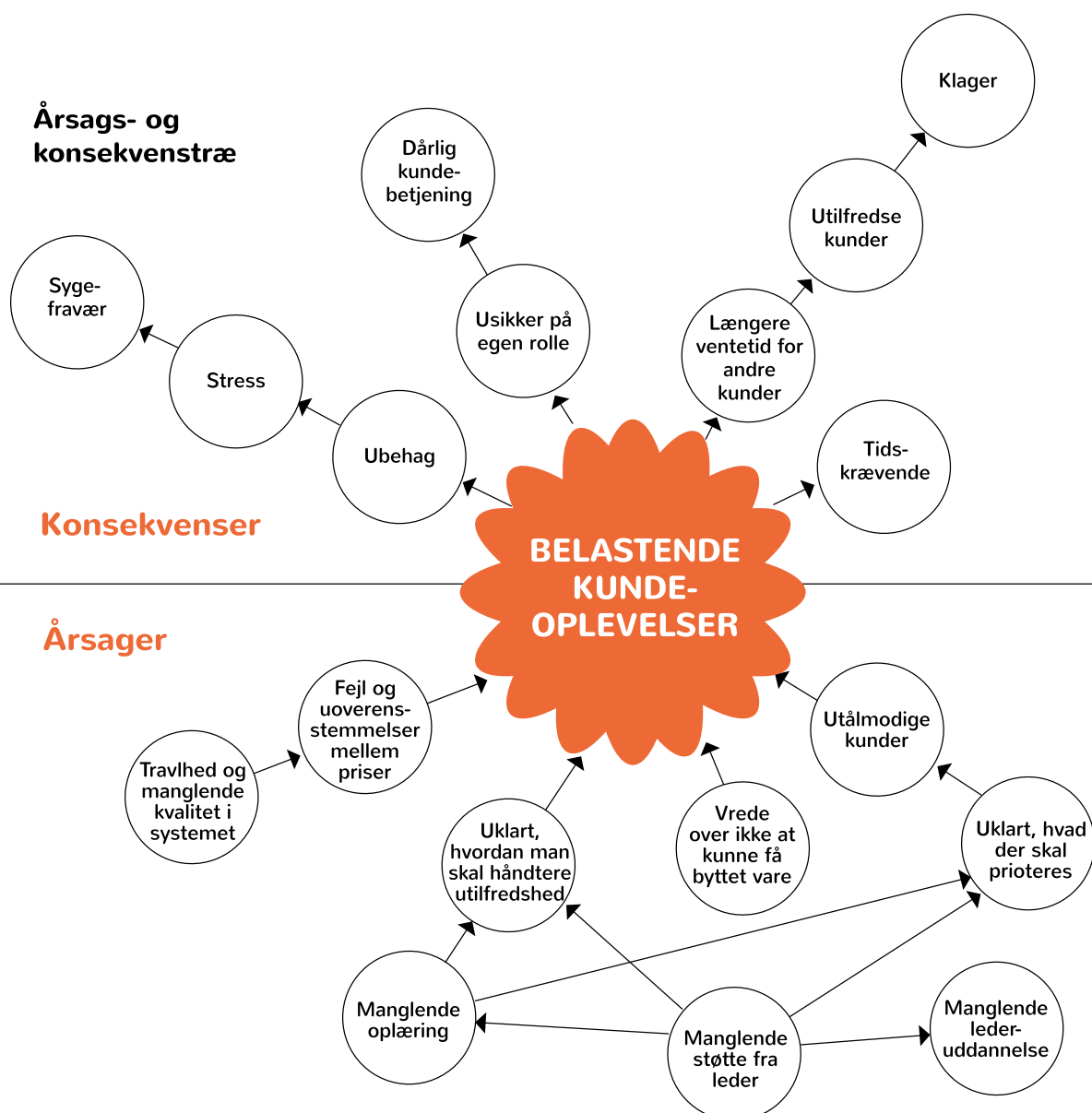
## Psykisk arbejdsmiljø i byggemarked

Et populært byggemarked har ofte problemer med sure kunder, og mange medarbejdere oplever ofte at blive overfuset af kunder i løbet af en arbejdsdag.

APV'en underbygger, at mange medarbejdere oplever overfusninger fra kunder, og at dette ofte påvirker medarbejdernes humør negativt. Der er også eksempler på medarbejdere, der har følt sig decideret utrygge i disse situationer. Arbejdsmiljøgruppen i butikken beslutter sig for at bruge indikatorer for at fremme en ny adfærd hos ledere og medarbejdere. En adfærd, der kan forebygge belastende kundeoplevelser i fremtiden.

### Om problemet

På et møde foretager arbejdsmiljøgruppen en nærmere analyse af problemet sammen med en gruppe medarbejdere. Analysen viser, at problemet har mange årsager og dermed flere løsninger. Ved hjælp af årsags- og konsekvenstræet (se eksempel) bliver det tydeligt, at de negative kundeoplevelser ikke bare påvirker medarbejdernes humør og velbefindende, men faktisk også sænker serviceniveauet for andre kunder. Det viser sig i form af længere ventetid og mindre engagerede salgssassistenter. Arbejdsmiljøgruppen finder også ud af, at butikkens høje sygefravær hænger sammen med de belastende kundeoplevelser.



## Hvilke resultatmål?

Butikschefen aftaler et møde med resten af arbejdsmiljøgruppen og butikskædens distriktschef for områdets butikker. Distriktschefen er meget lydhør over for de problemer, arbejdsmiljøgruppen fremlægger. Distriktschefen indser, at indsatsen, ud over et bedre arbejdsmiljø, potentielt også kan forbedre butikkens serviceniveau og salg.

Arbejdsmiljøgruppen og distriktschefen fastlægger følgende resultatmål for butikken:

- > Bedre APV-måling i forhold til medarbejdernes belastende oplevelser med kunder og usikkerhed i opgaveløsningen.
- > Færre misforståelser i kassen.
- > Højere kundetilfredshed.

## Efter analyse af problemstillingen vælger virksomheden følgende handlinger og indikatorer

Handlinger, der kan forebygge	Indikatorer
En gentagen kilde til kundevrede er forskelle på prissætning i butikken, tilbudsaviser og scanning i kassen. Derfor bliver der aftalt en kvalitetssikring, hvor en person skal tjekke om priserne passer, hver gang der sker ændringer.	90 % overensstemmelse på priserne på udsalgsvarerne.
Nye medarbejdere er ekstra udsatte for at opleve belastninger som følge af ubehagelige oplevelser med kunder. Da detailbranchen har relativt mange unge medarbejdere og høj medarbejderudskiftning, er det derfor vigtigt at sørge for, at alle nye medarbejdere har fået en grundig oplæring inden for den første måned. Det skal indgå i oplæringen, hvordan de håndterer ”besværlige” kunder på den bedste måde.	Alle medarbejdere har fået en systematisk introduktion inden 1 måned efter ansættelse.
Ledere og mellemledere skal være mere på gulvet hos de ansatte. De skal holde øje med og registrere, når og hvis medarbejdere har haft potentielt belastende kundeoplevelser.	Den ansvarlige leder skal i løbet af en vagt mindst en gang hver anden time opsøge medarbejderne ved kasser og i kundeservice for at spørge, hvordan det går, og om der har været nogen belastende oplevelser.
Det bliver klart, at medarbejderne ofte oplever manglende støtte fra de lokale ansvarshavende samt hjælp, hvis de har oplevet noget særligt belastende. Derfor er det vigtigt, at alle mellemledere og ledere i butikken kommer på lederkursus, og at det sker kontinuerligt, når medarbejdere forfremmes til mellemledere.	4 ud af 5 mellemledere har været på lederuddannelse.
System for erfaringsudveksling og læring, hvis der har været ubehagelige episoder.	75 % af ubehagelige episoder bliver behandlet ved en debriefing-samtale med den ansvarlige leder på vagten.

## Case-eksempel 2

# Ulykker i byggevirksomhed

En mellemstor tømrervirksomhed har igennem flere år haft mange ulykker med sygefravær. På en ny stor entreprise stiller bygherren nye krav til ulykkesforebyggelse. Bygherren kræver blandt andet, at alle på pladsen skal deltage i et sikkerhedskursus. Ledelsen i tømrervirksomheden beslutter derfor, at virksomheden skal revurdere deres egen indsats for at forebygge ulykker.

### Om problemet

På en workshop analyserer alle firmaets medarbejdere og ledere ulykker og nærvedhændelser ved hjælp af årsags- og konsekvenstræet. Her kommer det blandt andet frem, at mange ikke har kendskab til regler og arbejdsmiljøsystemet. Derudover er mange usikre på, hvordan de kan bidrage til forebyggelsen af ulykker. Det bliver også noteret, at udskiftning af medarbejdere på byggepladserne og tilstedeværelsen af mange medarbejdere fra andre firmaer gør det kompliceret. Det er tydeligt, at det

er afgørende at skabe en samlet sikkerhedskultur på byggepladserne. Det vil tømrerfirmaet gerne bidrage til ved at have fokus på egen sikkerhedskultur.

### Hvilke resultatmål?

Tømrervirksomheden havde på forhånd tre resultatmål for deres eget arbejdsmiljøarbejde for den næste APV-periode:

- Virksomheden vil kun have én ulykke med fravær per 1 mio. arbejdstimer på virksomhedens byggepladser.
- Virksomheden vil kun have én ulykke per 15 risikoobservationer.
- Virksomheden vil hæve den gennemsnitlige score i den årlige sikkerhedskulturmåling.



## Efter analyse af problemstillingen vælger virksomheden følgende handlinger og indikatorer

Handlinger, der kan forebygge	Indikatorer
<p>Det er alfa og omega, at medarbejderne registrerer alle usikre hændelser, fejl og potentielle risici i virksomhedens appbaserede sikkerhedssystem 'Safetify'. Både hvis de kan løse dem på stedet, og hvis de har brug for hjælp fra virksomhedens egen sikkerhedskordinator. Derfor opfordrer tømrervirksomheden alle medarbejdere til at anmelde én risikoobservation om dagen.</p>	<p>Antallet af risikoregistreringer per arbejdsdag = antallet af medarbejdere i tømrervirksomheden.</p>
<p>Det vigtigt, at der bliver fulgt op på registrerede kritisable forhold, og at disse forhold med efterfølgende handling bliver kendt af alle i tømrervirksomheden.</p>	<p>Der ligger en plan for 90 % af registrerede forhold 14 dage efter registrering.</p> <p>Registrerede kritisable forhold i tømrervirksomheden bliver formidlet og drøftet på hvert andet tavlemøde i tømrervirksomheden.</p>
<p>Det er vigtigt at koordinere viden og indsatser på byggepladser med mange aktører.</p> <p>Det er vigtigt, at alle medarbejdere oplever, at egen virksomhed prioriterer arbejdsmiljøet.</p> <p>En handling, der kan understøtte begge dele, er, at både egen arbejdsmiljøkordinator og direktør fremover indgår i koordinering på byggepladser. Det kan for eksempel være ved at deltage i nogle af de rundringer, som bygherrens arbejdsmiljøkordinator står for, og som omfatter alle forhold og virksomheder på pladsen.</p>	<p>Virksomhedens direktør og arbejdsmiljøkordinator lykkes med at skabe/deltage i fælles koordinerende tiltag på 5 ud af 6 større entrepriser.</p>





# Case-eksempel 3

## Ergonomi i lille transportvirksomhed

I en transportvirksomhed dør mange medarbejdere med nakke- og skulderproblemer. Da virksomheden efter APV-processen ønsker at afhjælpe disse problemer, vælger virksomheden at benytte indikatorer som metode til at ændre adfærd i virksomheden.

### Om problemet

Virksomheden har i forbindelse med en tidligere APV-proces haft problemet oppe at vende. Blandt andet har virksomheden indkøbt træningselastikker til alle. Arbejdsmiljørepræsentanten og arbejdsmiljølederen har fået gennemgået alle øvelserne af en konsulent, så de kan undervise deres kollegaer. Men træningen er aldrig kommet rigtigt i gang.

Det er en af årsagerne til den uændrede situation. Derudover viser årsags- og konsekvenstræet, at der er mange, der ikke benytter lift og gaffeltruck i forbindelse med lastning af bilerne. Det går hurtigere at bære kasserne selv. Der er også flere medarbejdere, der beretter, at de ikke oplever, at lederen følger op, hvis de har klaget over besværligt og tungt arbejde.

### Hvilke resultatmål?

Virksomheden vælger følgende resultatmål:

- Næste APV skal vise, at de ergonomiske belastninger er faldet.

### Virksomheden vælger følgende handlinger og indikatorer efter analyse af problemstillingen

Handlinger, der kan forebygge	Indikatorer
For at få alle i gang med træningen er det vigtigt, at det bliver planlagt på tidspunkter, hvor så mange som muligt er til stede i huset. Træningen bliver derfor fastlagt før det ugentlige morgenmøde onsdag morgen.	80 % af medarbejderne deltager i træningen mindst to gange om måneden.
Det besluttet, at det er obligatorisk for lederen at gennemføre samtaler med medarbejdere, der har registreret tungt og besværligt arbejde. Leder og medarbejder skal snakke om ændringer i arbejdsopgaver og udførelse, for eksempel opgaverotation, træning og mulighed for fysioterapi.	Der skal gennemføres én samtale om måneden mellem nærmeste leder og 90 % af de medarbejdere, der rapporterer om tungt og besværligt arbejde.
Man skal bruge sit adgangskort for at låse de elektriske palleløfter op. Det bliver dermed besluttet, at de skal anvendes på alle afgange fra lageret.	Elektrisk palleløfter låses op ved 90 % af alle ugentlige afgange.



# Case-eksempel 4

## Kemi på autoværkstedet

På et autoværksted beslutter de at arbejde med sikkerhed omkring brug af kemi. Der har været nogle nærvedulykker med farlige kemikalier, hvor det kunne have været gået galt. Virksomheden har desuden hørt om ulykkestilfælde på andre værksteder, hvor medarbejdere er kommet alvorligt til skade med kemikalier.

Virksomheden har tidligere fået et påbud, da Arbejdstilsynet var på besøg. Arbejdstilsynet fandt et middel til korrosionsbeskyttelse. Produktet kunne have været udskiftet med et mindre farligt produkt.

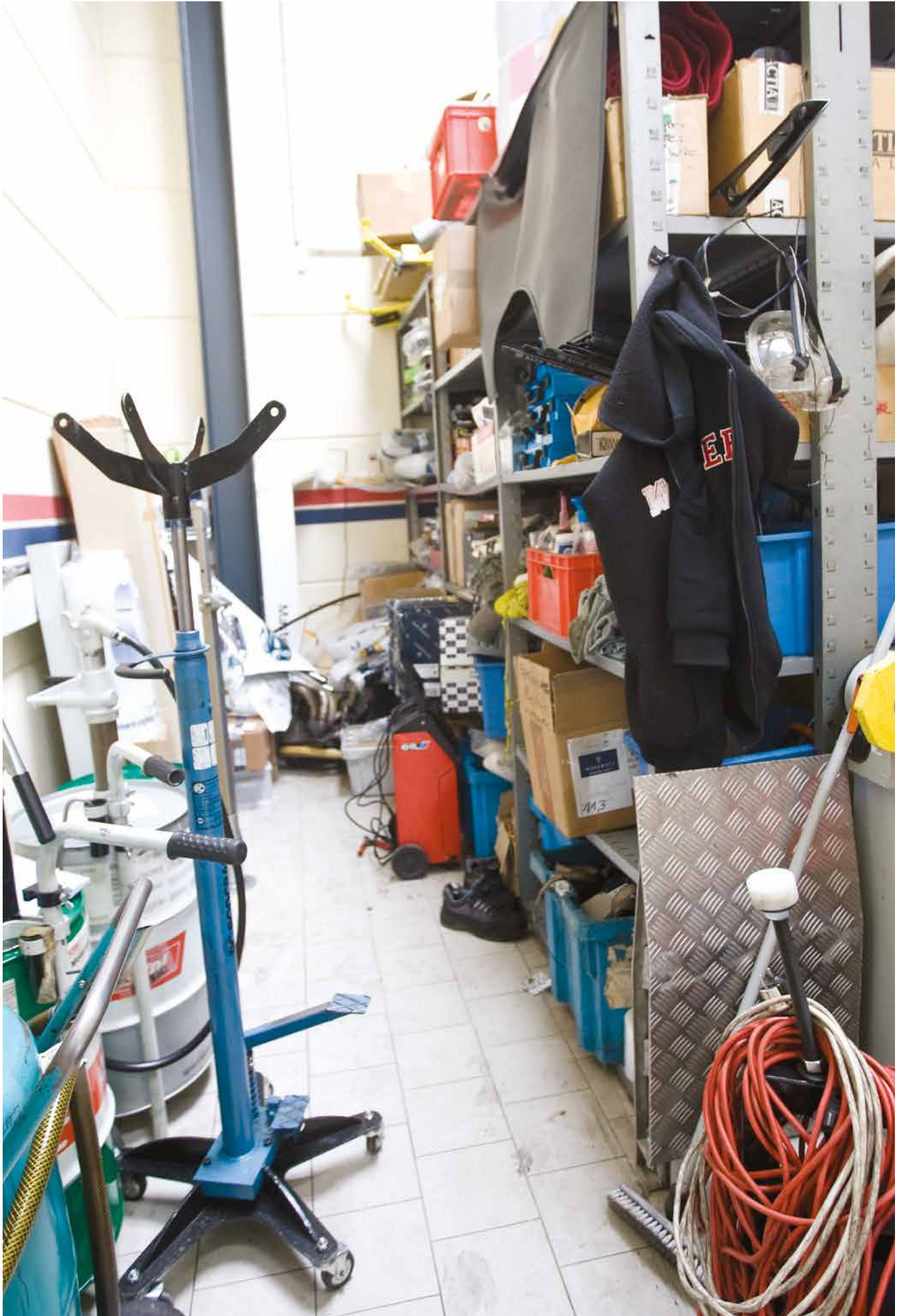
### Hvilke resultatmål?

Efter at have foretaget en kemisk risikovurdering beslutter arbejdsmiljøorganisationen på værkstedet sig for følgende resultatmål:

- Ingen tilløb til ulykker med farlig kemi på værkstedet.

### Efter analyse af problemstillingen vælger virksomheden følgende handlinger og indikatorer

Handlinger, der kan forebygge	Indikatorer
Hver gang der købes nye produkter, skal det sikres, at de er mindre farlige end dem, der allerede bruges. De gamle produkter skal udskiftes med mindre farlige.	Antallet af farlige produkter bliver mindre eller er uændret – tælles én gang om året.
Alle medarbejdere får særlig instruktion til nye opgaver, hvor der arbejdes med kemi. Især yngre medarbejdere, lærlinge og nyansatte har meldt tilbage, at de ikke føler sig trygge i arbejdet med kemikalier og farlige stoffer. Derfor er det vigtigt at sørge for, at oplæring og instruktion sker hurtigt i forbindelse med ansættelse og nye opgaver.	90% af nyansatte og lærlinge modtager generel træning og undervisning i kemi og farlige stoffer inden for de første fire ugers ansættelse.  Alle nyansatte og lærlinge har fået en opfølgning 14 dage efter deres instruktion i deres arbejdsopgaver.  Alle medarbejdere får særlig instruktion til nye opgaver, hvor der arbejdes med kemi.
Det er vigtigt, at der løbende foretages runderinger af ledelse og arbejdsmiljørepræsentant. Det signalerer, at det bliver taget alvorligt af alle. Der bliver løbende holdt øje med, at der anvendes korrekt beskyttelse og udsugning på alle arbejdsstationer.	1 rundering per 20 arbejdsdage.







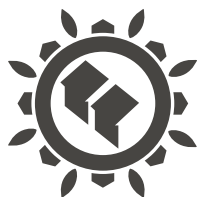
CO-industri  
[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)  
Tlf. 3363 8000



Dansk Industri  
Dansk Industri  
[www.di.dk](http://www.di.dk)  
Tlf. 3377 3377

**Lederne**  
- en verden til forskel

Lederne  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)  
Tlf. 3283 3283



**bfa-i.dk**

