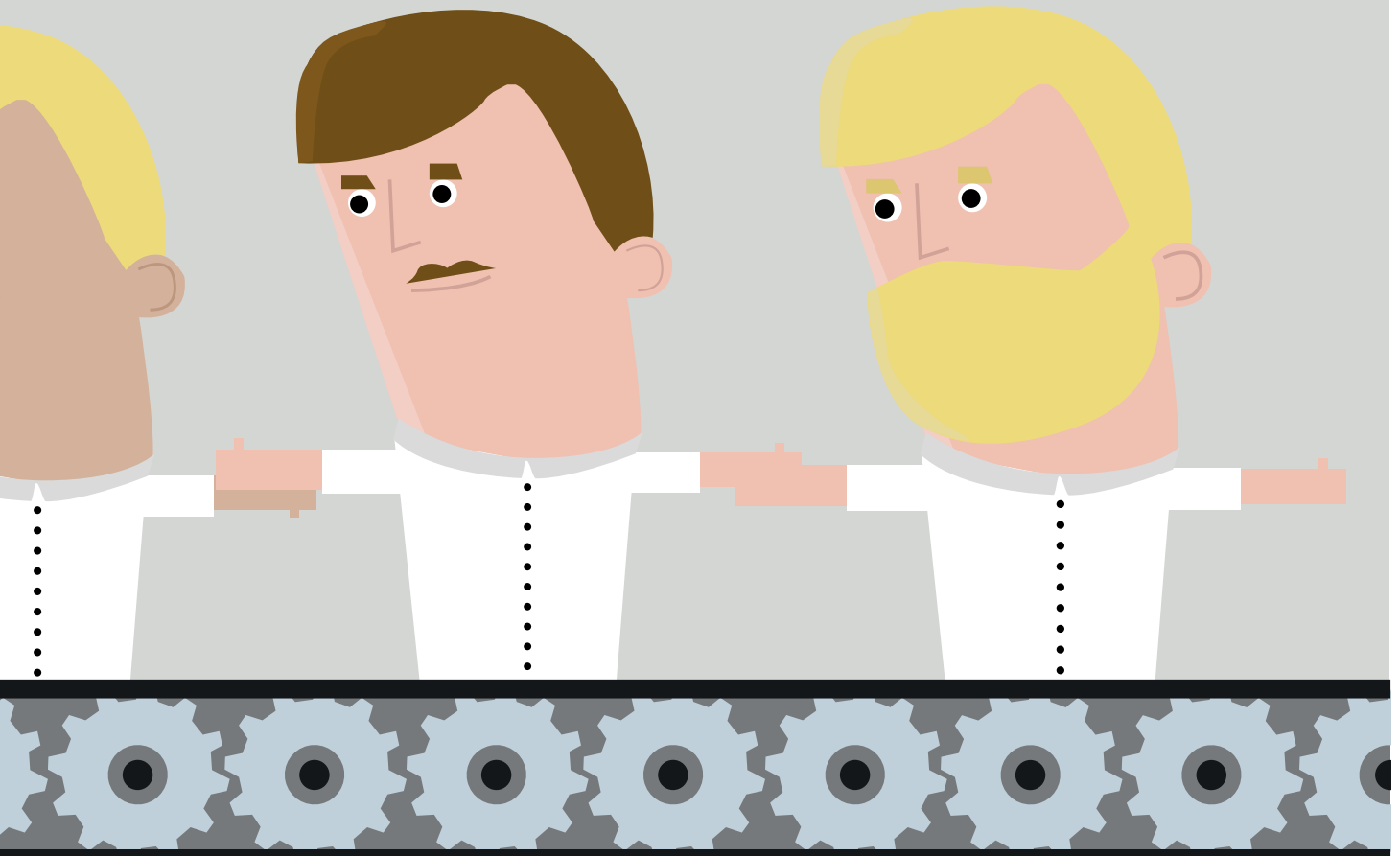


# Dialog om arbejdsmiljø – Tal med din topleder, det betaler sig

Arbejdsmiljø i industrien



[bfa-i.dk](http://bfa-i.dk)



Publikationen er udgivet af BFA Industri, som er arbejdsmarkedets part i industriens fælles forum for arbejdsmiljøaktiviteter. Denne og andre publikationer, som omhandler et godt og sikkert arbejdsmiljø, findes også i elektronisk form på BFA Industris hjemmeside [www.bfa-i.dk](http://www.bfa-i.dk).

Publikationen er målrettet brancher under industrien. Anbefalingerne er af generel karakter. Der kan således være virksomhedsspecifikke forhold, der nødvendiggør inddragelse af en autoriseret arbejdsmiljørådgiver.

Materialerne fra BFA Industri kan fås ved henvendelse til organisationerne.



**bfa-i.dk**

BFA Industri

Tekst og layout: Operate A/S

Tryk: Dystan & Rosenberg

Oplag: 1000 ekspl. · Udgivelsesmåned: December 2020 · ISBN 978-87-93174-03-0



# Indhold

## 4

Indledning

## 5-7

Hovedkonklusionerne i analysen

- Stærkere kobling mellem arbejdsmiljø og forretning
- Mere dialog med topledelsen
- Topledelsen skal være rollemodeller

## 8-10

Gode råd

- Arbejdsmiljørepræsentanter
- Chefer og ledere
- HR-chefer

## 11

Inspiration

## 12-13

Fire virksomhedstyper

## 14

Samarbejdsmodellen

# Indledning

Denne pjece handler om at få arbejdsmiljøet og forretningen til at spille godt sammen gennem dialog med topledelsen. Når arbejdsmiljøet og forretningen tænkes sammen, kan det styrke virksomhedens samlede resultater. Pjecen kan bruges til dialog med topledelsen, fx ved den årlige drøftelse om arbejdsmiljø, på temadage eller andre møder.

Pjecen består af tre hovedafsnit, der på hver sin måde sætter fokus på dialog med topledelsen:

## 1. Erfaringer

På baggrund af en analyse sætter første del af pjecen fokus på, hvordan arbejdsmiljørepræsentanter, arbejdsmiljøchefer og HR-chefer fra 272 forskellige virksomheder oplever dialogen med topledelsen. Herunder hvad de mener, der skal til for at få et godt samarbejde med ledelsen om arbejdsmiljø.


## 2. Gode råd til dialog

Gode råd til dig som arbejdsmiljørepræsentant, chef/leder eller HR-ansvarlig. De gode råd sætter fokus på, hvordan du kan styrke din dialog med topledelsen om et godt arbejdsmiljø.

## 3. Diskussionsoplæg

Det sidste afsnit i pjecen kan bruges som et diskussionsoplæg i forhold til hvilket samspil, der er mellem arbejdsmiljø og forretning i den enkelte virksomhed. Fire karikerede virksomhedstyper, der også er illustreret gennem fire korte animationsfilm, som giver mulighed for at tage temperaturen på arbejdsmiljø og forretning i din virksomhed.

God læselyst.  
BFA Industri.



Hvorfor går det så godt,  
når vi har det så godt?

# Hvad siger arbejdsmiljørepræsentanter og – chefer om dialogen med topledelsen?

Det er topledelsens ansvar, at arbejdsforholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige, og det bedste resultat opnås, når topledelsen engagerer sig personligt i arbejdsmiljøarbejdet. Det viser en survey gennemført af Industriens Branchearbejdsmiljøråd i november 2013. I alt 122 arbejdsmiljørepræsentanter og 150 arbejdsmiljøchefer og HR-chefer deltog i surveyen om deres oplevelse af samarbejdet med topledelsen. 99 procent svarer, at det i meget høj grad eller i høj grad er vigtigt, at topledelsen engagerer sig i arbejdet med arbejdsmiljø.

58 procent oplever allerede i dag, at deres topledelse engagerer sig i arbejdsmiljøet i høj eller i meget høj grad, mens 41 procent kun oplever det i nogen eller i lav grad. Men hvordan er det så, at man får en god dialog og et godt samarbejde med topledelsen?

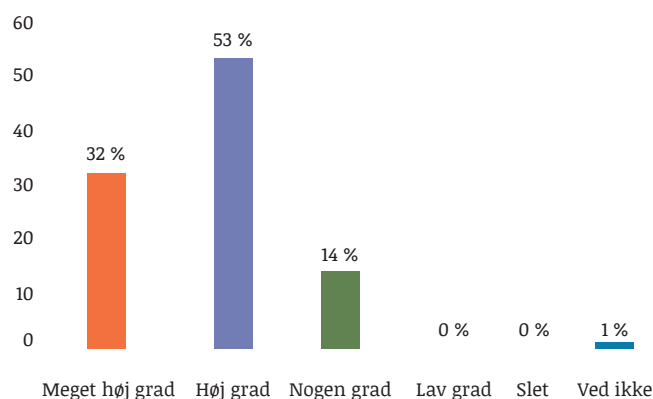
## Kobling mellem arbejdsmiljø og forretning

Når arbejdsmiljørepræsentanter, arbejdsmiljøchefer og HR-chefer bliver spurgt til, hvad der er deres egen vigtigste begrundelse for at sikre et godt arbejdsmiljø i virksomheden, peger 55 procent på det moralske ansvar for medarbejdernes sundhed og sikkerhed, mens godt hver tredje peger på, at arbejdsmiljøet også skal sikre positive resultater på bundlinjen. Men samtidig mener hele 85 procent, at et godt arbejdsmiljø er afgørende for, at virksomheden kan nå sine økonomiske mål. Prioriteringen er meget på linje med det topledelse svarede på samme spørgsmål ved en undersøgelse tilbage i 2012. Både arbejdsmiljørepræsentanter, chefer og topledere er enige om, at et godt arbejdsmiljø er afgørende for, at virksomheden kan nå sine økonomiske mål. Som en arbejdsmiljørepræsentant udtrykker det:

*„Flere undersøgelser viser, at et godt arbejdsmiljø øger produktiviteten. Det betyder noget, at man er tryk, at der bliver taget hånd om ens helbred, og at man ved, man kan komme hjem i et helt stykke. Så yder man en bedre indsats. Et godt arbejdsmiljø øger også sammenholdet. Hvis pludselig der kommer en ordre ind, der skal løses hurtigt, så står man sammen om det, og får det løst.“*

Tilsvarende er det ni ud af ti arbejdsmiljørepræsentanter og -chefer, der mener, at arbejdsmiljøindsatsen i høj grad eller i meget høj grad bør integreres i arbejdet med produktivitet og kvalitet. En arbejdsmiljøchef uddyber det behov: „Hvis ikke man sørger for, at arbejdsmiljøet er inde i kvaliteten og produktiviteten, så kan tingene gå i stå. For hvis ikke arbejdsmiljøet fungerer på alle niveauer, så har du ikke ressourcerne til at gå efter en god forretning. Så skal du bruge for mange kræfter på at få tingene til at fungere. Arbejdsmiljø og forretning går hånd i hånd.“

## I hvilken grad mener du, at et godt arbejdsmiljø er afgørende for at virksomheder, når dens økonomiske mål?



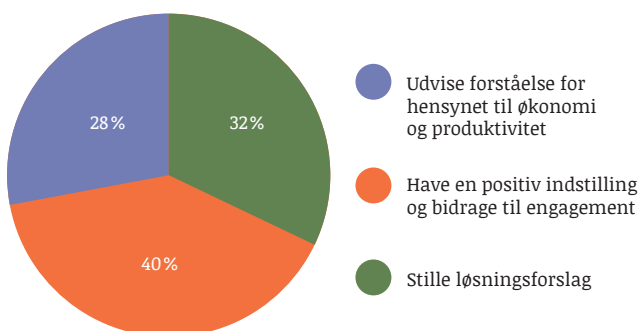
### Mere dialog med topledelsen

Næsten alle (99 procent) peger på, at hvis en virksomhed skal rykke på godt arbejdsmiljø, så skal topledelsen bakke op. Men hvordan styrker man bedst samarbejdet med topledelsen?

Den indsats, flest (42 procent) peger på, er at sætte mere fokus på sammenhængen mellem arbejdsmiljøet og forretningen. Som en arbejdsmiljøchef siger det: „Det gælder om at se på, hvordan man kan få de her ting kørt ind, så det har betydning for forretningen. Hvilke plusser og minusser er der fx i forhold til omdømme, effektivitet, produktion? Eller hvad sparer det her i tid for ledelsen?“

Når man spørger til hvad, arbejdsmiljørepræsentanten eller den arbejdsmiljøansvarlige selv kan gøre for at fremme samarbejdet med topledelsen, peger flest (64 procent) på, at det vigtigste er den positive attitude: At have en positiv indstilling over for arbejdspladsen og bidrage til at skabe engagement hos medarbejderne. En HR-chef underbygger svaret: „Det nytter ikke bare at møde op og påpege fejl. Hvis man er negativ og kritiserer alting, så er det sværere at få noget igennem. Det er lettere at arbejde mod et fælles mål – og med det udgangspunkt at alle vil virksomheden det bedste og ønsker at opnå nogle bedre resultater.“ Udover den positive attitude kommer hensynet til økonomi og produktivitet på en anden plads, mens det at stille konkrete forslag til løsning af arbejdsmiljøproblemer vurderes som tredje vigtigst.

**Hvad er efter din egen overbevisning det vigtigste, du selv kan gøre for at fremme samarbejdet med topledelsen?**



### Topledelsen skal være rollemodeller

I undersøgelsen er arbejdsmiljørepræsentanter, chefer/ledere og HR-ansvarlige blevet spurgt om, hvor det er vigtigst, at topledelsen viser sit engagement i arbejdsmiljø.

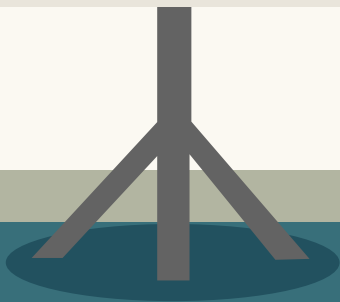
1. Ved at være rollemodel i sin egen daglige adfærd.
2. Til møder om arbejdsmiljø.
3. I forbindelse med planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet.

Der peges på, at det i høj grad er et kulturspørgsmål. Toplederen er nødt til at gå foran og være kulturbærer, når det for eksempel handler om at fremme sikkerheden. Som en arbejdsmiljørepræsentant udtrykker det:

*„Som medarbejder spejler man sig jo i topledelsen. Hvis de viser, at de vil sikkerhed, så er det, det vi gør. Men hvis de omvendt signalerer, at det bare gælder om at komme hurtigt frem – uden at tænke så meget på konsekvenserne, så er det, det man gør.“*

En HR-chef peger som eksempel på, at topledelsen kan være rollemodel ved at gå med på sikkerhedsrundturer i produktionen og gå i dialog med medarbejderne om arbejdsmiljøet. Det er også væsentligt, at ledelsen viser vilje og evne til handling.

**ANTAL  
ARBEJDSULYKKER**



# Gode råd

På de følgende sider finder du gode råd til at styrke dialogen med topledelsen – til dig som arbejdsmiljørepræsentant, chef/leder eller HR-ansvarlig.

*Arbejdsmiljørepræsentanter:*

**1) Tal topledelsen ud i produktionen**

– Når I betragter de konkrete forhold sammen, giver det bedre grundlag for at finde de rigtige løsninger.

**2) Skab god energi**

– Bidrag til en konstruktiv omgangstone og stemning i arbejdet.

**3) Vis engagement**

– Vis at du vil sikkerhed og godt arbejdsmiljø ved at gøre en aktiv indsats og være forberedt. Læs på stoffet, sæt dig ind i tingene, vær aktiv til møderne.

**4) Klæd din mellemlider godt på**

– Mellemlideren er ofte den korteste vej til topledelsen. Tal med mellemlideren om, hvad der er vigtigt at få bragt videre til topledelsen.

**5) Sæt APV i relation til forretning og produktivitet**

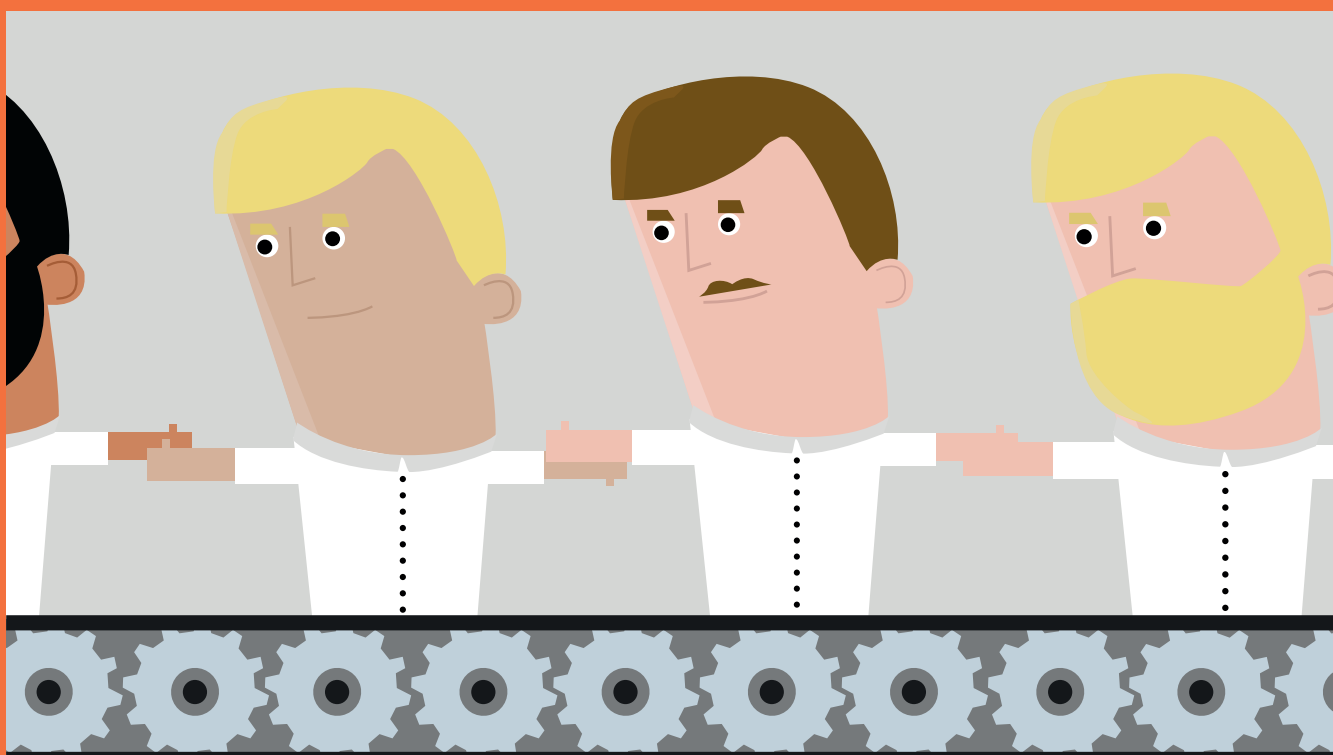
– Forsøg i det omfang det er muligt og giver mening at lave en kobling mellem APV-handlingsplan og forretning/produktivitetstal.

**6) Kend din målgruppe**

– Nogle tænker i bløde værdier andre tænker i økonomi. Målret dine budskaber til modtageren. Det er ikke nødvendigvis det samme argument, der skal bruges altid.

**7) Tag på kursus med ledelsen**

– Foreslå fælles efteruddannelsesdag og gør det attraktivt og nødvendigt for ledelsen at deltage. På den måde får I en fælles platform at tale arbejdsmiljø ud fra.





# Gode råd

## Chefer og ledere:

### 1) Tal topledelsens sprog

– Få tal og fakta på bordet, når du skal argumentere for arbejdsmiljø:

Lav tilbagebetaling/investeringskalkuler på udgifter i forbindelse med arbejdsmiljøtiltag. Og gør op og beregn, hvad det betyder og koster, hvis I ikke gør noget – fx i forhold til arbejdsulykker.

Husk, du kan bruge I-BAR's værktøj "Produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø" til at kvalificere beslutninger om investeringer i arbejdsmiljø.

### 2) Vis at det giver mening

– Hvad kan det komme til at betyde – i forhold til ulykker, sygefravær, medarbejdertilfredshed, økonomi?

### 3) Vær konkret og velforberedt

– Ha ´ altid 1-3 konkrete løsningsforslag med, når du sætter fokus på problemer. Sørg for at løsningsforslag for så vidt muligt er afhandlet med de relevante parter.

### 4) Vær kortfattet og klar

– Overvej hvordan du kan formulere dit budskab kort og klart , når du skal i dialog med ledelsen.

### 5) Skab synlighed om udfordringerne

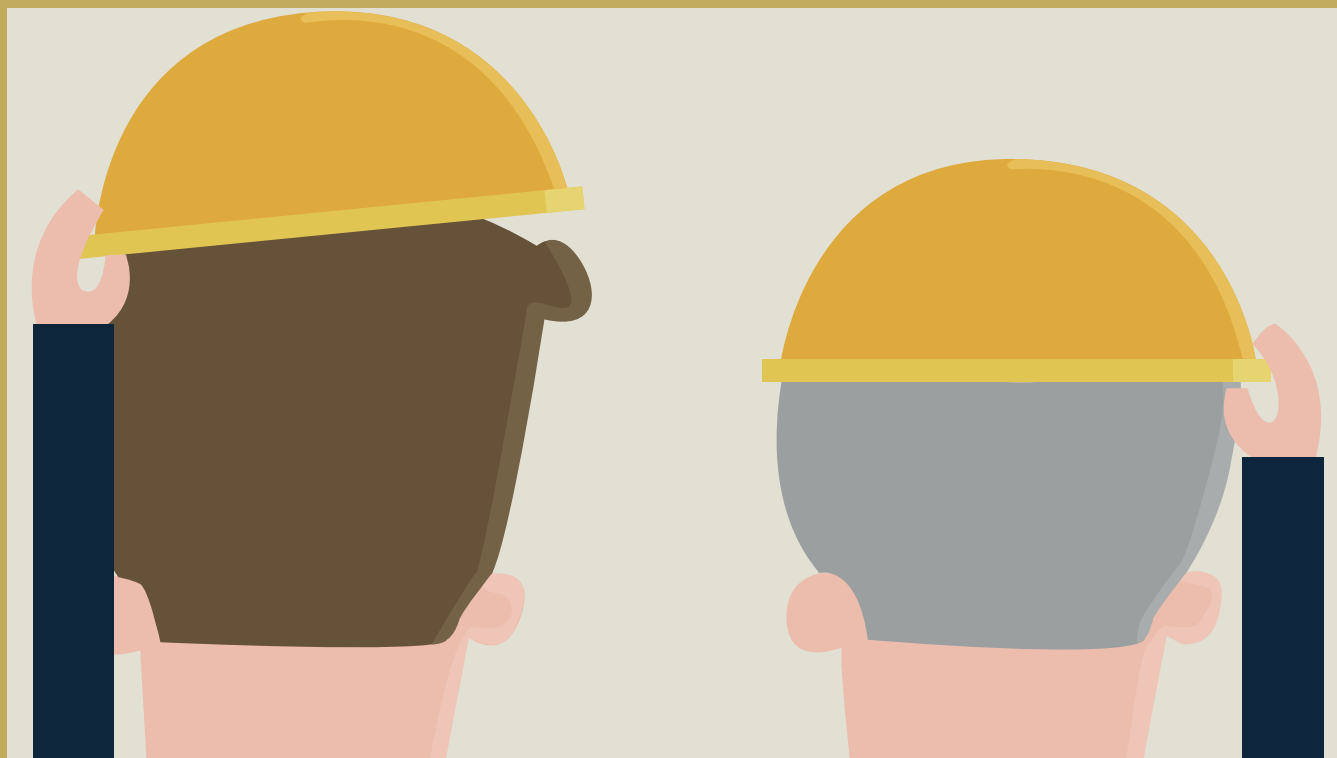
– Tag topledelsen med på arbejdsmiljø rundtur i produktionen.

### 6) Skab engagement

Hjælp til med at topledelsen tager formandskabet for arbejdsmiljøudvalget til sig. Anskueliggør hvordan formandskabet i AMO kan bidrage til kvalificering af strategiske beslutninger.

### 7) Få fremdrift i arbejdet

– Sørg for at have faste møder og sæt fokus på de opnåede resultater.



# Gode råd

## HR-ansvarlige:

### 1) Vis, at HR og gode arbejdsmiljøprocesser er en god forretning

– Lav gode business cases og brug dem som eksempler på de resultater i opnår.

### 2) Bred ansvar for arbejdsmiljø ud i virksomheden

– Sørg for, at ansvaret for de daglige arbejdsmiljøopgaver ligger hos den enkelte leder.

### 3) Nedbryd siloerne

– Tag ansvar for, at der er en tæt dialog mellem HR og AMU fx gennem faste kontaktpåder.

### 4) Vær proaktiv i forandringsprojekter

– Vær proaktiv dialogpartner i forandringsprocesser og sæt fokus på, at HR- og arbejdsmiljøindsatsen er en del af forretningsudviklingen.

### 5) Synliggør værdiskabelsen i alle virksomhedens led

– For at skabe trivsel, engagement og høj social kapital i virksomheden, skal alle medarbejdergruppers rolle og andel i værdiskabelsen og forretningen være tydelig.

### 6) Bidrag til tydelig rollefordeling, når problemer skal løses

– Når arbejdsmiljøproblemer er afdækket, skal der skabes klarhed om, hvad de forskellige parter skal bidrage med i løsningen. Vær med til at tydeliggøre, hvad henholdsvis arbejdsmiljørepræsentanter, ledere, HR og topledelsen kan gøre.

### 7) Støt topledelsen i at være gode kulturbærere

– Vær en aktiv sparringspartner for topledelsen i deres rolle som gode rollemodeller for trivsel og godt arbejdsmiljø.

### 8) Udbred uddannelsestilbud

– Sørg for at organisationen er uddannet i arbejdsmiljø og få opdateret deres viden om arbejdsmiljø gennem kurser – det gælder både arbejdsrepræsentanter og topledelsen.



# Inspiration

Et godt arbejdsmiljø er også en god forretning. Det viser flere undersøgelser, blandt andet en undersøgelse som ISSA, International Social Security Association, offentliggjorde i 2011.

## Mere dialog med topledelsen

International Social Security Association har på tværs af landegrænser og brancher gennemført en undersøgelse af, om investeringer i arbejdsmiljø kan aflæses på bundlinjen. 300 firmaer fra 16 forskellige lande deltog i undersøgelsen, som via kvantitative og kvalitative metoder fandt frem til, hvordan og hvor på arbejdspladsen et godt arbejdsmiljø har en indvirkning.

Rapportens overordnede konklusion er, at det kan betale sig at investere i arbejdsmiljø også rent økonomisk og finder frem til en ROP, Return on Prevention, på 2,2. Det betyder i praksis, at for hver krone, der investeres i arbejdsmiljø per medarbejder, kan virksomhederne forvente at få et økonomiske afkast på 2,2 kroner retur. Altså mere end en fordobling. Det resultat bliver bekræftet af størstedelen af undersøgelsens deltagere.

*„For hver krone, der investeres i arbejdsmiljø per medarbejder, kan virksomhederne forvente at få et økonomisk afkast på 2,2 kroner retur.“*

– International Social Security Association

Halvdelen af de adspurgte firmaer i undersøgelsen anslår således, at yderligere investeringer i arbejdsmiljø vil mindske de samlede omkostninger på sigt. En fjerdedel anslår, at omkostningerne vil stige, mens den sidste fjerdedel vurderer, at det ikke har nogen betydning for omkostningsniveauet.

## Fakta

De undersøgte firmaer havde en branchemæssig forskellig baggrund og kom fra Australien, Østrig, Aserbajdsjan, Canada, Tjekkiet, Tyskland, Hong Kong, Rumænien, Rusland, Singapore, Sverige, Schweiz, Tyrkiet, USA og Vietnam.

Kilde: „The Return on prevention“ fra International Social Security Association, 2011.



# Fire virksomhedstyper

Hvordan er sammenhængen mellem arbejdsmiljø og forretning i din virksomhed?

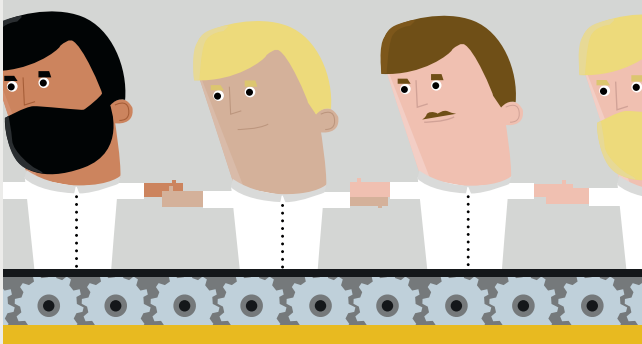
Virksomheder er forskellige og har ikke den samme tilgang til arbejdsmiljø. Det kan give anledning til forskellige udfordringer i forhold til den dialog, som arbejdsmiljørepræsentanter og –ansvarlige har med topledelsen. Hvis virksomheden fx klarer sig godt, og holdningen på arbejdspladsen er, at man har travlt til at bekymre sig om arbejdsmiljø. Eller hvis virksomheden ikke tjener nok penge og derfor ser sig nødsaget til at spare på arbejdsmiljøet. Udfordringen er at sætte fokus på, hvordan godt arbejdsmiljø og god forretningsudvikling hænger sammen. Men hvor parat er din virksomhed til at se sammenhængen?

## Fire virksomhedstyper – fire film

Industriens Branchearbejdsmiljøråd producerede med afsæt i en model om samspelet mellem forretning og arbejdsmiljø fire korte animationsfilm om fire forskellige virksomhedstyper. Modellen og filmene er tænkt som et diskussionsoplæg: Hvilke konsekvenser kan det have for en virksomhed, hvis man ser arbejdsmiljø og forretning som to adskilte ting? Det kan være en udfordring, hvis topledelsen fokuserer for meget på den umiddelbare forretning og ignorerer arbejdsmiljøet. Men løsningen er heller ikke at se arbejdsmiljø som en personalegode – helt løsrevet fra forretningsudviklingen. Nedenfor beskrives de fire karikerede virksomhedstyper fra animationsfilmene.

## Casino

Pengene strømmer ind i virksomheden, men topledelsens engagement i arbejdsmiljø er svært at få øje på. Det bliver ikke vurderet som interessant, fordi virksomheden rider på en bølge af opgang. Arbejdsulykker og sygefravær kædes ikke sammen med forhold på arbejdspladsen, men antages typisk at have individuelle årsager. Man gambler højt efter umiddelbar økonomisk succes. Og hvorfor bekymre sig om arbejdsmiljø, når det går så godt?



## Countryclub

Virksomheden fungerer som en forening, hvor det primære formål synes at være, at alle skal have det rart. Der er fokus på et sundt arbejdsmiljø for den enkelte og for det sociale fællesskabs skyld. Men man ser ikke arbejdsmiljø som en integreret del af virksomhedens arbejde med kvalitet og produktivitet. Og der er ikke blik for sammenhængen mellem ressourceforbrug og bundlinje, og det sender virksomheden på slingrekurs. Så hvorfor går det så skidt, når man prøver så hårdt?



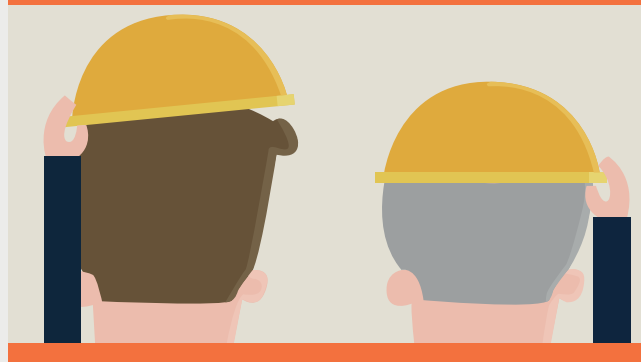
## Fallitbo

Virksomheden er i krise og ordrene udebliver. Der er ingen brugbar strategi, og der underbydes måske på opgaver for at skaffe kunder. Der skal spares, og det går ud over arbejdsmiljøet. Der er fx ikke penge til at optimere sikkerhedsudstyret, eller til at skabe procedurer for oprydning i produktionen, selvom det på sigt vil spare tid. Men hvorfor bekymre sig om arbejdsmiljø, når der er så meget andet at bekymre sig om?



## Superliga

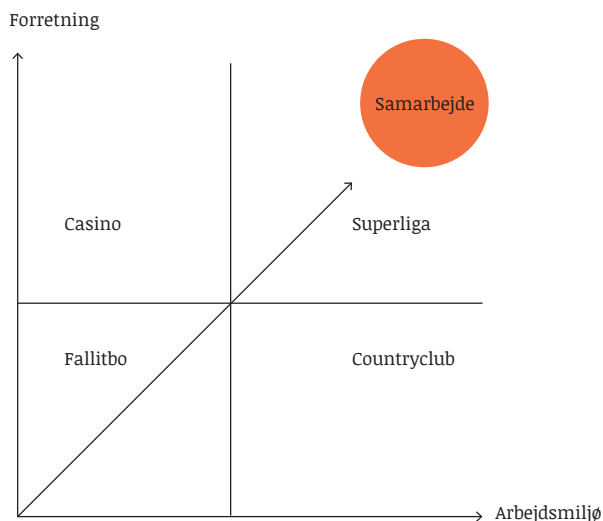
På denne virksomhed er der en løbende dialog med topledelsen. Der arbejdes ud fra et fælles mål om at udvikle og forbedre virksomheden. Topleddelsen er engageret i sikkerhed og arbejdsmiljø og ser det som en naturlig del af arbejdet med kvalitet og produktivitet. Sammenhængen mellem en god arbejdsplads og en god forretning står klar for alle. Hvorfor går det så godt, når vi har det godt?



# Samarbejdsmodellen

Modellens grafer viser, hvor godt det går med henholdsvis forretningen (y-aksen) og arbejdsmiljøet (x-aksen). Afsættet er, at det betaler sig at investere i godt arbejdsmiljø.

Udfordringen for arbejdsmiljørepræsentanter, chefer/ledere og HR-ansvarlige er at få et tæt samarbejde med topledelsen, hvor man ser godt arbejdsmiljø som en naturlig del af forretningsudviklingen. Se gode råd på side 9-11.



## Oplæg til diskussion

De fire virksomhedstyper i filmene og ovenstående model er karikerede. I virkelighedens verden vil der ofte være elementer fra flere af de forskellige virksomhedstyper til stede på den samme virksomhed. Men virksomhedstyperne og modellen kan bruges som oplæg til diskussion. Spørgsmål som I kan diskutere på møder om arbejdsmiljø med topledelsen kan fx være:

- Hvilke af de fire typer er til stede i vores virksomhed?
- Hvor og hvornår er de til stede?
- Hvad kan vi gøre for at styrke samarbejdet om at være en superligavirksomhed i alle aspekter af det vi laver?

Læs mere om sammenhængen mellem arbejdsmiljø  
og virksomheders økonomi i publikationen:  
“Arbejdsmiljø i et toplederperspektiv“  
– Minihvidbog om fordele ved et godt arbejdsmiljø



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



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

**LEDERNE**   
*bringer dig videre*

Lederne  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)  
Tlf: 3283 3542



**bfa-i.dk**

