



**Medarbejderdreven  
innovation & arbejdsmiljø**



**Industriens Branchearbejdsmiljøråd**  
Postboks 7777 . 1790 København V  
www.ibar.dk



**Medarbejdersekretariatet**  
Vester Søgade 12 . 1790 København V  
Telefon 33 63 80 00 . Telefax 33 63 80 90  
co@co-industri.dk . www.co-industri.dk



Organisation for erhvervslivet

**Arbejdsgiversekretariatet**  
DI Organisation for Erhvervslivet  
1787 København V  
Telefon 33 77 33 77 . Telefax 33 77 33 00  
di@di.dk . www.di.dk

Materialer fra Industriens Branchearbejdsmiljøråd kan fås ved henvendelse til organisationerne, og de kan downloades fra [www.ibar.dk](http://www.ibar.dk) eller de kan købes fra Videnscenter for Arbejdsmiljø, [www.arbejdsmiljøbutikken.dk](http://www.arbejdsmiljøbutikken.dk), bestillingsnummer: 102277 tlf. 39 16 52 30

Projektledelse og tekster: Miljøinform og Orbicon.

Redaktion og grafisk design: c:ommunicate

Oplag 1000 stk.

ISBN: 978-87-92141-56-9

December 2011

## Indhold

Værktøjskasse 1: Få medarbejderne på banen .....	9
Værktøjskasse 2: Inddrag medarbejderne i løsningerne .....	14
Værktøjskasse 3: Opbygning af arbejdsmiljøarbejdet .....	17
Værktøjskasse 4: Ledelse .....	20
Kirsten Engholm Jensen, MidtLab "Opskriften på god innovation" .....	27
SCA Packaging Denmark A/S "Jagten på risici" .....	30
Vingefabrikken "Sikkerhed frem for alt" .....	33
Modulex A/S "Medarbejderne får idéerne" .....	36
Solae Denmark A/S "Medarbejderne sætter kursen" .....	39
Enemærke & Petersen a/s "Fælles om at gøre sig umage" .....	43
Danish Crown "Slagteriet skar ulykkerne ned" .....	46

## Guide

Dette katalog skal ikke læses fra A til Z. Som læsere kan I hente den inspiration, som passer bedst til netop jeres virksomhed. Her ser I de temaer, kataloget består af – og hvor I finder dem.

Emne.....	Værktøj	Cases
Arbejdsmiljøkonsulenter .....	18	40
Arbejdsmiljørundgang.....		47
Arbejdsmiljøaudit.....	18	41, 47
Arbejdsspecialister .....	18	31
Fagministre.....	15	31
Idéregistrering og forslagskasser.....	12	31, 37
Interne arbejdsmiljøspecialister.....	18	31
KPI .....	23	35
Lederen er rollemodel .....	21	
Ledere og mellemlederes rolle .....	21	37, 44
Medarbejderne fastsætter arbejdsmiljøreglerne .....	16	41, 47
Medarbejderne finder løsningerne .....	15	31, 36, 37, 41, 44, 47
Motivation og bonus .....	23	34, 35, 37, 39, 40, 42, 48
Nærved-rundering .....		35
Nærved-ulykker .....		33, 35, 41, 47
Optimering af planlægningsmødet .....	13	37, 44
Risikofaktorer .....		31
Safety Walk .....	22	34
Sikkerhedsmedhjælper .....	18	33, 47
Stop-audit .....		40
Tavlemøder .....	10	31, 34, 37, 44
TIP .....	15	36
Trivselsmedarbejder.....	18	
TSM.....	18	33
Tværfaglighed .....	18	27, 44
Walk the Talk.....		41



# Inspiration til små & store virksomheder

## Velkommen til 48 sider med inspiration til, hvordan arbejdsmiljøarbejdet kan suppleres med nye tiltag.

Inspirationskataloget "Medarbejderdreven innovation og arbejdsmiljø" henvender sig til små, mellemstore og store virksomheder i alle brancher. Kataloget skal ikke nødvendigvis læses fra A til Z, men det er muligt at plukke og hente den inspiration, der passer bedst til den enkelte virksomhed. Se for eksempel på side 10, hvordan et tavlemøde kan afholdes, eller på side 22, hvordan en Safety Walk kan gennemføres.

Kataloget er bygget op omkring værktøjer og virksomheder og handler som udgangspunkt om medarbejderdreven innovation og arbejdsmiljø. Da det også er vigtigt at få medarbejderne på banen i forhold til produktion, udvikling og kvalitet, kan værktøjerne også her komme i spil.

### Værktøjer

Værktøjerne er indsamlet via interviews af seks virksomheder, og det er afprøvede erfaringer, som har skabt succes, og som frit kan bruges til inspiration. Det drejer sig blandt andet om, hvordan I kan få medarbejdernes idéer frem, idéer til organisering af arbejdsmiljøarbejdet og hvordan det er muligt at få sin leder til at prioritere arbejdsmiljøarbejdet.

### Virksomheder

I afsnittet om virksomheder beskrives, hvordan de seks forskellige arbejdspladser konkret har brugt det enkelte værktøj og har fået succes i arbejdsmiljøarbejdet ved at inddrage medarbejderne. Virksomhederne deler i kataloget beredvilligt ud af erfaringerne, så andre virksomheder kan lade sig inspirere.

De seks cases beskriver, at det er en stor styrke at inddrage medarbejderne mest muligt – men at processen kun kan lykkes, hvis ledelsen målrettet og tydeligt prioriterer arbejdsmiljø og medarbejderinddragelse.

Samtidig viser de seks cases, at der opstår masser af nye idéer, når innovation kombineres med medarbejdere og arbejdsmiljø.

De interviewede virksomheder er forholdsvis store og har medarbejdere, der er ansat til at arbejde med arbejdsmiljø. Men de enkelte værktøjer er lette at bruge i alle typer virksomheder, og det er derfor vores overbevisning, at mindre virksomheder også kan få inspiration af kataloget.

Inspirationskataloget er udarbejdet af 3F, CO-industri og Dansk Mode og Textil og er finansieret af Industriens Branchearbejdsmiljøråd, som er arbejdsmarkedets parter i industriens fælles forum for arbejdsmiljøaktiviteter.

Tak til de deltagende virksomheder, der velvilligt har stillet tid og information til rådighed:

- MidtLab, Kirsten Engholm Jensen
- Modulex A/S, Claus Larsen
- Solae Denmark A/S, Mette Linnemann Nielsen
- SCA Packaging A/S, Ninus Seistrup og Tommy Jensen Pilgaard
- Enemærke & Petersen a/s, Henrik Mielke, Merete Valbjørn og Jan Buur Frederiksen
- Vingefabrikken, Morten Hald
- Danish Crown, Randi Madsen

**God læselyst – og god arbejdslyst!**

# **VÆRKTØJSKASSER**

**– Afprøvede erfaringer,  
som har skabt succes  
i virksomheder**



## Værktøjskasse 1: Få medarbejderne på banen

At inddrage medarbejderne i innovationsprocessen og arbejdsmiljøarbejdet er en forudsætning, men inddragelsen har også mange fordele.

For det første har medarbejderne forskellige tilgange til arbejdet, og dermed hver sin unikke viden om arbejdspladsen, som kollegaen eller chefen ikke nødvendigvis har. Dermed støder medarbejderen også på nogle andre behov, problemer og løsningsmodeller end topledelsen eller arbejdsmiljølederen.



Figur 1. Viden og kompetencer i teamet.

For det andet får mange mennesker flere idéer end få. For det tredje kan medarbejdernes idéer af og til gøre andres idéer bedre.

Sidst, men ikke mindst, er det medarbejderne, der skal tage det nye til sig og omsætte det til forbedringer i hverdagen. Det sker ikke uden accept og ejerskab.

Ansvar og de mere kreative tilgange til arbejdet har yderligere den fordel, at de skaber langt større arbejdsglæde og tilfredshed blandt medarbejderne.

Den medarbejderdrevne innovation forudsætter et tæt samspil mellem ledelse og medarbejder. Både omkring opsamlingen af den enkelte gode idé, og om at omsætte idéen til mere systematiske afprøvninger, inden den implementeres.

### Idéerne er der – de skal blot samles op!

Dette kapitel beskriver værktøjer, der kan få medarbejderne på banen, og hvordan de gode idéer opsamlles. Værktøjerne kan inddeles i tre hovedgrupper:

1. Tavlemøder
2. Ideregistrering og forslagskasser
3. Optimering af planlægningsmødet

## 1. Tavlemøder

### Hvad er et tavlemøde?

Tavlemødet er det korte møde på kontoret, lageret eller i produktionen, hvor medarbejderne samles foran en tavle for at afdække og løse problemer på en systematisk måde, og for at diskutere mål og forløbne resultater.

Medarbejderen og ledelsen bruger tavlen som et aktivt værktøj til behandling af gode idéer, forbedringsforslag og løsninger. Det er vigtigt, at den nødvendige beslutningskompetence er til stede ved tavlemøderne, så idéer og forslag kan igangsættes med det samme. Hurtige beslutninger er motiverende for medarbejderne; der skal være gennemslagskraft i det løbende forbedringsarbejde.

Det er lige så vigtigt, at medarbejdernes forslag anerkendes – også dem, der ikke føres ud i livet. Afviste forslag skal begrundes.

Tavlen er med til at synliggøre arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden samt synliggøre fastsatte mål og politikker.

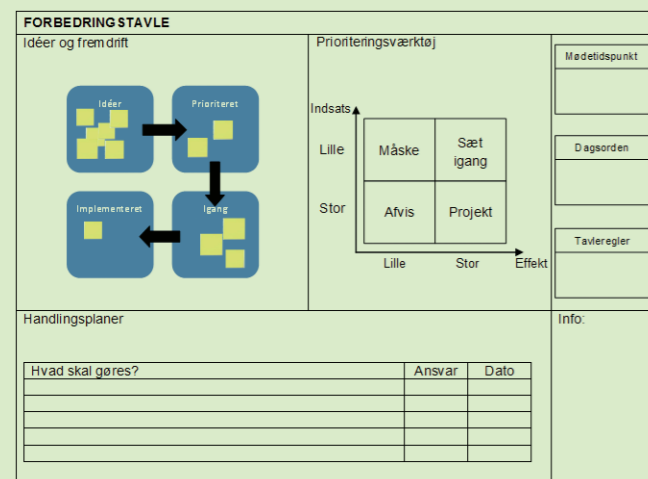
Tavlemøder anvendes allerede i dag af mange virksomheder som et værktøj til produktionsoptimering. Arbejdsmiljødelen kan umiddelbart kobles på med fordel.

### Indførelse af tavlemøder

Inden igangsætning af tavlemøderne skal der gennemføres en introduktion for medarbejderne, hvor de orienteres om formålet med tavlemøderne. Herunder forventningerne til, at alle deltager aktivt.

### Tavlens indhold og opbygning

Tavlens opbygning afhænger af behovet i den enkelte virksomhed.



Figur 2. Eksempel på, hvordan en tavle kan opbygges.

### Tavlen kan f.eks. indeholde:

- Forslag til forbedringer fra medarbejderne, løsningsforslag, status på forslag/idéer
- Prioriteringsværktøj til prioritering af opgaver
- Handlingsplaner
- Mødetidspunkt, dagsorden, tavleregler
- Nøgletal om sygefravær, ulykker, stress
- Fotos/beskrivelse af risikable forhold, ulykker og nærved-ulykker
- Information fra/til ledelsen, f.eks. om APV

### Inden opstart

- Udpeges en tavleansvarlig fra ledelsen, der er ansvarlig for vedligeholdelse af tavlen, f.eks. opdatering af nøgletal, samt at styre tavlemøderne
- Besluttes det, hvor tit tavlemøderne afholdes, og hvem der skal deltage
- Aftales spilleregler for tavlemøder. F.eks. mødets varighed og at forslag skal have navn og dato og afleveres før mødestart
- Udarbejdes en dagsorden. F.eks. status på igangværende opgaver, prioritering af forslag, igangsætte nye opgaver og information

### Hvordan afholdes et tavlemøde?

- Tavlemøder afholdes i hvert team eller afdelingsvis – en gang ugentlig eller efter behov
- Tavlemødet skal være relativt kort – f.eks. 15 minutter. Hermed fastholdes alles opmærksomhed og mødet bliver effektivt
- Mødet afholdes på det tidspunkt, der passer bedst ind i afdelingens/team'ets rytme
- Der skal altid være beslutningskompetence til stede, så idéer og forslag straks kan igangsættes. Arbejdet bliver derved dynamisk
- Øvrig nødvendig kompetence kan efter behov være til stede. F.eks. den it-ansvarlige, personalechefen, den tekniske afdeling. Hermed sikres det, at idéer, mangler, problemer og forbedringstiltag kan drøftes direkte med den ansvarlige
- Den tavleansvarlige er ordstyrer, opdaterer tavlen under mødet, sørger for at alle kommer på banen, anerkender input og fastholder fokus

## Tavleregler

- *Tavlen skal kunne overskues på 20 sekunder*
- *Teksten skal være kort og præcis*
- *Brug gerne fotos og figurer – den hurtigste og mest effektive måde at give information på*

### Hvordan kommer idéerne på banen?

#### Post-it notes

Medarbejderen (inkl. lederen), der bliver opmærksom på et problem eller et forbedringsforslag, sætter en gul post-it note med beskrivelse af problemet på tavlen i løbet af arbejdsdagen (mellem møderne). De øvrige medarbejdere i virksomheden har nu mulighed for at komme med løsningsforslag til det påpegede problem ved at sætte en rød post-it note oven på den gule. Problemet og løsningsforslaget diskuteres ved det førstkomende tavlemøde. Når en løsning er vedtaget, kan problemet overføres til APV-handlingsplanen.

#### Idé-ambassadør

I hvert team udnævnes en idé-ambassadør, der i tiden mellem tavlemøderne opmuntrer og motiverer medarbejderne til at komme med idéer. En post-it note hænges på tavlen efterhånden, som idéerne opstår.

### Idéen afprøves

Første del af mødet bruges til at følge op på igangsatte idéer. Der bør maksimalt være fem idéer i gang sideløbende. Dette for at sikre fremdrift i alle idéer og overblik over opgaverne. Er der plads til at tage fat på en ny idé, kan idémageren præsentere forslaget.

Herefter prioriteres idéen. Se et eksempel på prioriteringsværktøjet på den skitserede tavle i figur 2.

Lander idéen i feltet "Lille indsats/Stor effekt", sættes den omgående i søen. Lander idéen i feltet "Stor indsats/Lille effekt" forkastes den. Øvrige idéer undersøges nærmere (typisk af ledelsen), hvorefter de kan tages op igen.

### Motivation og risikovilje

Undersøgelser viser, at initiativlyst og kreativitet hurtigt kvæles, hvis ledelsen ikke tager medarbejdernes idéer alvorligt, og hvis medarbejderne kun inddrages for et syns skyld. Der vil altid være lidt ærgrelse og skuffelse, når ens idé skydes ned, og derfor er det vigtigt, at der følger en god begrundelse med, så det ikke dræber medarbejdernes lyst til at komme med nye idéer.

Desuden er det vigtigt, at ledelsen viser risikovilje, så medarbejderne ikke brænder inde med de vilde idéer af frygt for at fejle. Beløn de folk, der får gode idéer og tør prøve dem af – uanset om de lykkes eller ej.

### Værktøjet kan også bruges til

- Arbejdspladsvurdering – læg APV'ens problemløsning ud til medarbejderne
- Planlægningsopgaver (undgå stress, fordel ressourcerne)

! *Læs mere om tavlemøder hos...*  
*SCA Packaging A/S s. 31*  
*Vingefabrikken s. 34*  
*Modulex A/S s. 37*  
● *Enemærke & Petersen a/s s. 44*

### Nyttige links

- Integrering af arbejdsmiljø i eksisterende LEAN arbejdsmetoder, Industriens Branchearbejdsmiljøråd
- Lean Light – En jordnær metode til løbende forbedringer, Børsens Forlag



## 2. Ideregistrering og forslagskasser

Mange virksomheder benytter forslagskasser, hvor medarbejderne kan aflevere gode idéer eller ris og ros. Erfaringen er ofte, at antallet af indkomne forslag ebber ud sammen med nyhedens interesse.

Her beskrives nogle værktøjer, som har fungeret gennem flere år på de interviewede virksomheder.

### Modtag idéen med åbne arme

Idéer trives bedst blandt mennesker. Derfor har det betydning, hvordan en idé modtages. At aflevere sin idé til en person, som er åben for at lytte kan være langt mere effektivt end en passiv forslagskasse. En leder eller anden person kan have den opgave at registrere nye idéer – såfremt han/hun er positiv og åben for idéer. Dermed undgås også, at idéer går tabt, fordi skriftlighed er en barriere.

En forudsætning for at indsamlingen af idéer virker er, at alle medarbejdere ved, at det er i orden at bruge arbejdstiden på at få gode idéer, på at tænke nyt og skævt. Det skal altså kommunikeres ud i virksomheden. Og får medarbejderne en god idé, skal de ikke være i tvivl om, hvor de skal aflevere den.

Den person, der skal viderebringe idéen, skal kunne beskrive idéen – f.eks. på et skema – der gerne skal være helt enkelt. For at undgå, at skriftlighed bliver en barriere, skal papirmængden begrænses mest muligt.

Et simpelt registreringsskema kan se således ud:

<b>Idéens navn:</b>
<b>Problem som idéen skal løse:</b>
<b>I hvilken situation opstår problemet?</b>
<b>Hvordan skal idéen løse problemet?</b>
<b>Evt. tegning:</b>
<b>Navn på idémageren:</b>

Figur 3. Et eksempel på et registreringsskema.

Alene det at få idéen grundigt beskrevet og måske endda tegnet, giver ofte afsæt for videreudvikling – og skaber måske endda nye idéer.

### Tre personer om ét forslag

I en af de interviewede virksomheder har de i flere år praktiseret, at hvis en medarbejder får en god idé eller har et forslag til løsning af et problem, skal medarbejderen overbevise to af sine kolleger om idéens potentiale, før den kan afleveres i en forslagskasse. Det har to umiddelbare fordele:

- Det skaber dialog om og fokus på arbejdsmiljø, når medarbejderne internt skal diskutere arbejdsmiljøproblestillinger.
- Idéerne trykprøves, inden de afleveres i forslagskassen.

Generelt er det vigtigt, at medarbejderne oplever et effektivt system til opsamling af idéer. Det vil stimulere til fremkomsten af endnu flere idéer. De langtidsholdbare "forslagskasser" er kendetegnet ved at have et system af en slags, der sikrer seriøs opfølgning på medarbejdernes idéer.

### Forslag og idéer kræver motivation

#### Økonomisk belønning:

Anvend økonomisk belønning. Modulex A/S honorerer hver god idé med 5.000 kr. Pengene samles i en fælles kasse og bruges til arrangementer for alle medarbejdere, f.eks. en stand-up komiker i frokostpausen eller en fælles idrætsdag.

#### Synliggørelse:

Anerkendelse af medarbejdernes idéer kan ske ved synliggørelse. F.eks. via opslag på tavler og intranet eller beskrivelse i personaleblade.

#### Ledelsens anerkendelse:

Når (top-)ledelsen aktivt viser, at de påskønner gode idéer – også dem der ikke bliver til noget – skabes status omkring det at være kreativ. Organisationen får det, den belønner!

#### Bed medarbejderne om hjælp:

Det ødelægger på ingen måde inspirationen at bede om idéer inden for et bestemt område. Tværtimod kan det sætte gang i den kreative tænkning, når virksomheden viser, at den oprigtigt søger medarbejdernes løsninger på et konkret problem. Bed eksempelvis medarbejderne om løsninger på et specifikt problem i APV'en.

#### Forpligt medarbejderne:

Gode idéer og forslag til potentielle forbedringer kan med fordel indgå i medarbejdernes succeskriterier. Hos SCA Packaging A/S har medarbejderne selv opsat mål for, hvor mange forslag til potentielle forbedringer (de kalder det risikoforhold), de vil fremsætte pr. afdeling. Og hos Solae indgår det at pege på risikable forhold i medarbejdernes succeskriterier.

#### Tilbage melding:

Husk tilbage melding på ALLE forslag – også dem der ikke bliver til noget! Afviste forslag skal begrundes.

#### ! Læs mere om forslagskasser og idéregistrering hos...

• SCA Packaging A/S s. 31

• Modulex A/S s. 37

## 3. Optimering af planlægningsmødet

Når større projekter skal planlægges, f.eks. udvikling eller indkøring af nye produkter, foregår det traditionelt i et forum af forskellige ledere.

Medarbejderne hos Modulex A/S er med til at planlægge indkøring af nye produkter. Ved indkøring nedsættes en gruppe, som foruden ledere består af de medarbejdere, der senere skal håndtere produkterne i produktionen. Medarbejdernes erfaring med produktionen har forebygget en række problemer og optimeret indkøringen, så den er blevet kortere. Der er desuden færre fejl, større leveringssikkerhed og langt større projektejskab blandt medarbejderne.

Entreprenørvirksomheden Enemærke & Petersen a/s involverer altid medarbejderne i planlægningen af et projekt. Inden igangsættelse af større projekter samles repræsentanter for de medarbejdergrupper, som efterfølgende skal arbejde med projektet. Alle fagligheder er repræsenteret. Projektet gennemgås minutvist og alle fejlmuligheder søges afdækket og forebygget via grundig planlægning.

Medarbejdernes langt større erfaring med de praktiske forhold har gjort det muligt at planlægge sig ud af mange arbejdsmiljørisici, og virksomheden har erfaret, at arbejdsmiljø ikke behøver at koste noget, hvis det tænkes ind på det rigtige tidspunkt.

- Afsæt tid til grundig planlægning af projekter, selv om der er en stram deadline. Det betaler sig som regel
- Nedsæt en gruppe med repræsentanter for relevante medarbejdergrupper. Herved belyses flere risikofaktorer og medarbejderne får større ejerskab til projektet
- Gennemlys sagsgangen. Tænk alle risikofaktorer ind

#### ! Læs mere om optimering af planlægningen hos...

• Modulex A/S s. 37

• Enemærke & Petersen a/s s. 44



## Værktøjskasse 2: Inddrag medarbejderne i løsningerne

Hver eneste dag dukker der nye udfordringer op i virksomhederne: Optimering af processer, forbedring af kvalitet eller implementering af arbejdsmiljøprocedurer. Alt sammen udfordringer, der skal bearbejdes af en eller flere medarbejdere og efterfølgende implementeres i virksomheden.

Udfordringerne i arbejdsmiljøarbejdet kan for eksempel være en udløber fra lovgivningen eller virksomhedens arbejdspladsvurdering, arbejdsmiljøgennemgange eller udfordringer, som stilles af en eller flere engagerede medarbejdere. Erfaringerne fra de interviewede virksomheder viser, at når den enkelte medarbejder inddrages i løsning og implementering af en udfordring, skabes et stort medejerskab. Chansen for at implementeringen lykkes bliver dermed maksimal. Danish Crown inddrager medarbejderne i at udarbejde arbejdsmiljøregler – det sikrer en rigtig god implementering. SCA nedsætter grupper på tværs af de enkelte teams til løsning af konkrete problemstillinger.

Når den enkelte medarbejder får indflydelse på løsning og implementering øges engagementet og motivationen for at prioritere sikkerhed for sig selv og andre markant.

Det bliver mere meningsfuldt at følge regler og anvisninger, hvis ansvaret for egen og andres sikkerhed er koblet sammen med muligheden for indflydelse på reglerne. Aktiv inddragelse af medarbejderne leder også ofte til bedre løsninger, fordi medarbejderne som regel ser på problemstillingerne med andre briller end ledelsen og samtidig ofte har gode idéer til, hvordan problemer kan løses.

**Dette kapitel beskriver værktøjer til at inddrage medarbejderne i udformningen og implementeringen af løsningerne.**

1. Medarbejderne finder løsningerne
2. Medarbejderne fastsætter arbejdsmiljøreglerne

### 1. Medarbejderne finder løsningerne

Flere af de interviewede virksomheder har succes med systematisk at inddrage medarbejderne i løsning af problemer og i projekter generelt.

F.eks. anvender Modulex en såkaldt TIP-proces (Team Idé Proces) til at sikre samarbejde om løsning af f.eks. arbejdsmiljøproblemer. Hvis en medarbejder får en god idé eller har et arbejdsmiljøproblem, startes TIP-processen op.

TIP-processen styres af TIP-konsulenten, der er projektleder og økonomisk ansvarlig for projekterne.

Indledningsvist præsenteres medarbejdernes idéer som regel på et tavlemøde. Her tages samtidig stilling til, om idéen kan bære og skal videre i TIP-processen. Læs evt. mere om idégenerering og tavlemøder i værktøjskasse 1.

Hvis det besluttes, at idéen kan bære, beskrives den i TIP-projektskemaet. Se et eksempel på TIP-projektskemaet under Modulex A/S.

TIP-konsulentens sammensætter herefter en arbejdsgruppe, der repræsenterer alle relevante dele af organisationen, som kan bidrage til udvikling af den pågældende idé eller løsning af problemet.

Arbejdsgruppen samles og diskuterer løsningsforslag. Da gruppen er sammensat af medarbejdere fra forskellige afdelinger og fra forskellige lag i organisationen, anskues problemet fra flere og meget forskellige vinkler, hvilket erfaringsmæssigt bidrager til en optimal løsning.

Afdelingslederen deltager altid i arbejdet for at sikre, at der er enighed om at bruge ressourcer på opgaven, men også for at sikre tilstrækkelig beslutningskraft i forløbet og dermed fremdrift i projektet. Det giver energi i projektforløbet.

Medarbejderne har fingeren på pulsen i det daglige arbejde i produktionen, og deres bidrag sikrer bl.a., at løsningerne fungerer i produktionen. Samtidig er der meget større sandsynlighed for, at medarbejderne adopterer løsningen, når de selv har været med til at sætte deres præg på den.

Hos SCA Packaging er der fokus på at registrere risikofaktorer i arbejdsmiljøet. Det efterfølgende arbejde med risikofaktorerne foregår ofte i arbejdsgrupper med deltagelse af 2-4 medarbejdere. Grupperne kan sammensættes inden for virksomhedens teams eller på tværs af disse.

Har SCA Packaging f.eks. et ergonomisk problem, som ikke umiddelbart kan løses, hører medarbejderne, om de har lyst til at arbejde med problemstillingen. Når 2-4 medarbejdere har meldt sig, nedsættes en arbejdsgruppe, der arbejder med problemstillingen. Når problemet er løst, opløses gruppen.

Hos SCA Packaging bestræber de sig på, at så mange medarbejdere som muligt i løbet af året indgår i en arbejdsgruppe. Dermed bliver flere og flere medarbejdere efterhånden involveret i og får forståelse for arbejdsmiljøarbejdet.

Er der behov for eksperthjælp trækker arbejdsgruppen virksomhedens fagministre ind. Fagministeren er virksomhedens ekspert på et specifikt arbejdsmiljøområde. Læs evt. mere om fagministre i værktøjskasse 3.

Også hos Solae udnytter de medarbejdernes viden om produktionen i løsningen af arbejdsmiljøproblemer. Solae gennemfører jævnlige arbejdsmiljøaudits. Det er medarbejderne, der står for den praktiske gennemførelse af auditten.

Hos Solae skal en auditrapport, der har afdækket nogle arbejdsmiljørisici, altid indeholde mindst ét forslag til løsning. Solae udnytter således, at medarbejderne som regel ved, hvilken løsning der vil fungere i produktionen.

**At inddrage medarbejderne i at løse udfordringer er en effektiv måde at ændre holdninger på. Når medarbejdere bliver spurgt, hørt og emner bliver diskuteret åbent, kan medarbejderne bedre forstå og støtte de ting, der skal gøres.**

**Læs mere om medarbejderne finder løsningerne hos...**  
SCA Packaging A/S s. 31  
Modulex A/S s. 36, 37  
Solae Denmark A/S s. 41  
Enemærke & Petersen a/s s. 44  
Danish Crown s. 47



## 2. Medarbejderne fastsætter arbejdsmiljøreglerne

Hos mange virksomheder fastsættes de arbejdsmiljøregler, som medarbejderne skal følge, af organisationens øverste lag. Det kan være ledelsen eller arbejdsmiljøchefen, der udstikker reglerne – eksempelvis med baggrund i lovgivningen.

Hvis reglerne implementeres uden videre forklaring, kan medarbejderne føle, de får dem trukket ned over hovedet. Den manglende baggrund for reglerne kan medføre vægring mod at følge dem. Enten på grund af trodsighed eller manglende viden om den risiko, medarbejderne udsættes for, hvis de ikke følger reglerne. Et eksempel på dette er vægring mod at bruge værnemidler.

Flere af de interviewede virksomheder har erfaret, at implementeringen af regler og arbejdsmiljøprocedurer lykkes langt bedre, hvis medarbejderne får indflydelse på udformningen af dem. Hvis medarbejderne selv har været med til at træffe beslutningerne, er de jo sjældent helt umulige!

Når Danish Crown skal fastsætte en ny arbejdsmiljøprocedure, eksempelvis omkring brug af værnemidler, bliver medarbejderne involveret. Medarbejderne informeres om baggrunden for den ny arbejdsmiljøprocedure, f.eks. lovkrav eller konstaterede arbejdsmiljørisici. Herefter fastsætter medarbejderne, hvordan den ny procedure skal udformes og implementeres. Skal den f.eks. implementeres ad frivillighedens vej, eller skal det være et krav?

Det er medarbejderne, der skal "sælge" en ny regel eller procedure til kollegerne. Erfaringerne hos Danish Crown viser, og det gøres meget lettere, når medarbejderne selv har været med til at fastsætte dem. Sandsynligheden for at reglerne efterfølgende efterleves er tilmed meget større. Hertil kommer, at medarbejdertilfredsheden øges, hvis medarbejderne føler, at deres menig oprigtigt tæller.

Også Solae har en filosofi om, at hvis medarbejderne skal adoptere en idé, skal de have stor indflydelse på den. Frem for at fortælle medarbejderne, at de eksempelvis håndterer kemikalier forkert, får de at vide, hvordan de beskytter sig selv og miljøet – og de fastsætter herefter selv arbejdsmiljøreglerne. Det er også Solaes erfaring, at produktionsmedarbejderne sælger et budskab til deres kolleger langt mere effektivt end eksempelvis arbejdsmiljøchefen. At inddrage medarbejderne i at løse udfordringer er en effektiv måde at ændre holdninger på. Når medarbejderne bliver spurgt, hørt og emner bliver diskuteret åbent, kan medarbejderne bedre forstå og støtte de ting, der skal gøres.

- ! *Læs mere om inddragelse af medarbejderne i arbejdsmiljøarbejdet hos...*
- *Solae Denmark A/S s.41*
- *Danish Crown s.47*



## Værktøjskasse 3: Opbygning af arbejdsmiljøarbejdet

Flere virksomheder har erfaret, at arbejdsmiljøarbejdet er endt på sidelinjen udenfor i linjeorganisationen og virksomhedens øvrige beslutningsprocesser. Derved er der risiko for, at arbejdsmiljøarbejdet "halter bagefter" og skaber unødige udgifter, fordi det ikke er tænkt tidligt ind i et forløb.

Dette forsøger den ny arbejdsmiljøreform at råde bod på. Med reformen er rammerne for opbygning af arbejdsmiljøorganisationen blødt op og arbejdsmiljøorganisationens uddannelse er styrket. Det er alle tiders anledning til at se på, om virksomhedens arbejdsmiljøorganisation fungerer optimalt.

Arbejdsmiljøreformen har ikke ændret på, at virksomhederne fortsat skal vælge arbejdsmiljørepræsentanter og udpege ledere.

Dette kapitel beskriver værktøjer til, hvordan arbejdsmiljøorganisationen kan suppleres og styrkes af medarbejdere uden for den lovpligtige arbejdsmiljøorganisation. Bl.a. beskrives idéer til, hvordan arbejdsmiljøkompetencerne, der allerede findes i virksomheden, udnyttes optimalt.

### Læs om:

1. Sikkerhedsmedhjælperen
2. Trivselsmedarbejderen
3. Interne arbejdsmiljøspecialister
4. Tværfaglighed i arbejdsmiljøorganisationen

## 1. Sikkerhedsmedhjælperen

Danish Crown har fundet deres helt egen måde at brede arbejdsmiljøarbejdet ud i organisationen på. De har indført sikkerhedsmedhjælper, som er medarbejdere, der fungerer som arbejdsmiljørepræsentanternes højre hånd og ekstra sæt øjne.

Vingefabrikken anvender en lignende metode. Her er medarbejdere, hvis opgave det er at have særlig fokus på trivsel, sikkerhed og miljø – såkaldte TSM-medarbejdere. Suppleanterne til arbejdsmiljørepræsentanterne kunne indgå i gruppen af TSM-medarbejdere.

På Danish Crown arbejder de med at reducere antallet af ulykker, og sikkerhedsmedhjælperens rolle er at spotte og rapportere ulykker og nærved-hændelser.

Idéen med sikkerhedsmedhjælperen kan også overføres til andre fokusområder som ergonomi eller kemi.

Sikkerhedsmedhjælperens opgaver er bl.a.:

- At være arbejdsmiljørepræsentantens ekstra sæt ører og øjne
- At holde fokus på et bestemt emne ved f.eks. at bringe det op på møder og lignende
- At rapportere risici
- At fastholde medarbejdernes fokus på sikkerhed og arbejdsmiljø i hverdagen

Rollen som sikkerhedsmedhjælper går på skift blandt medarbejderne, så den enkelte medarbejder er sikkerhedsmedhjælper i f.eks. 3-6 måneder ad gangen. Herefter vælger medarbejderne en ny sikkerhedsmedhjælper. Dermed får flere og flere efterhånden fokus på virksomhedens væsentlige udfordringer på arbejdsmiljøområdet.

Når nye sikkerhedsmedhjælperer er fundet, skal de have en kort introduktion, hvor de præsenteres for de opgaver og forventninger, der følger med rollen. Desuden skal de trænes i at spotte problemstillinger inden for det arbejdsmiljøområde, virksomheden har fokus på. Introduktionen skal ikke være for omfattende – slet ikke hvis rollen skal gå på skift med relativt korte intervaller. Det kan eksempelvis være virksomhedens arbejdsmiljørepræsentanter eller den tidligere sikkerhedsmedhjælper, der foretager introduktionen som sidemandoplæring. Eventuelt med udgangspunkt i en "sikkerhedsmedhjælper-instruktionsmappe", der følger de forskellige sikkerhedsmedhjælperer.

Sikkerhedsmedhjælperen kommer sandsynligvis ud for at skulle påpege, at kolleger ikke følger reglerne, hvilket kan føre til konflikter. En del af introduktionen kan derfor indeholde træning i at henvende sig til kolleger og i at takle konflikter. Risikoen for at konflikter opstår og udvikler sig mindskes, hvis de øvrige medarbejdere informeres om, at det er i orden, at sikkerhedsmedhjælperen korrigerer.

! *Læs mere om sikkerhedsmedhjælperen hos...*  
• Vingefabrikken s. 33  
• Danish Crown s.47

## 2. Trivselsmedarbejderen

Ligger virksomhedens væsentligste arbejdsmiljøudfordringer inden for det psykiske arbejdsmiljø, kan sikkerhedsmedhjælperen omdøbes til trivselsmedarbejder eller stresspotter.

Trivselsmedarbejderens opgaver kan være at:

- Have et ekstra sæt ører, der opfanger behov, ønsker og drømme, som medarbejderne lufter formelt eller uformelt
- Se faresignaler og tage fat om problemet, før det udvikler sig
- Håndtere kriser og konflikter
- Sætte fokus på stress og trivsel
- Bidrage til at skabe trivsel og større arbejdsglæde
- Være sparringspartner for ledelsen og arbejdsmiljøorganisationen

At arbejde som trivselsmedarbejder kræver en lidt længere introduktion og måske uddannelse. Derfor kan det være mindre hensigtsmæssigt at lade rollen gå på skift.

## 3. Interne arbejdsmiljøspecialister

Arbejdsmiljøviden er en forudsætning for et helstøbt og effektivt arbejdsmiljøarbejde. Det er arbejdsgiverens ansvar, at der er relevant viden og kompetence til rådighed. Og der er pligt til at indhente den fornødne viden, hvis den ikke er til stede i virksomheden.

Flere af de interviewede virksomheder har sat det i system at udnytte og videreudanne den interne arbejdsmiljøviden, der allerede findes i virksomheden.

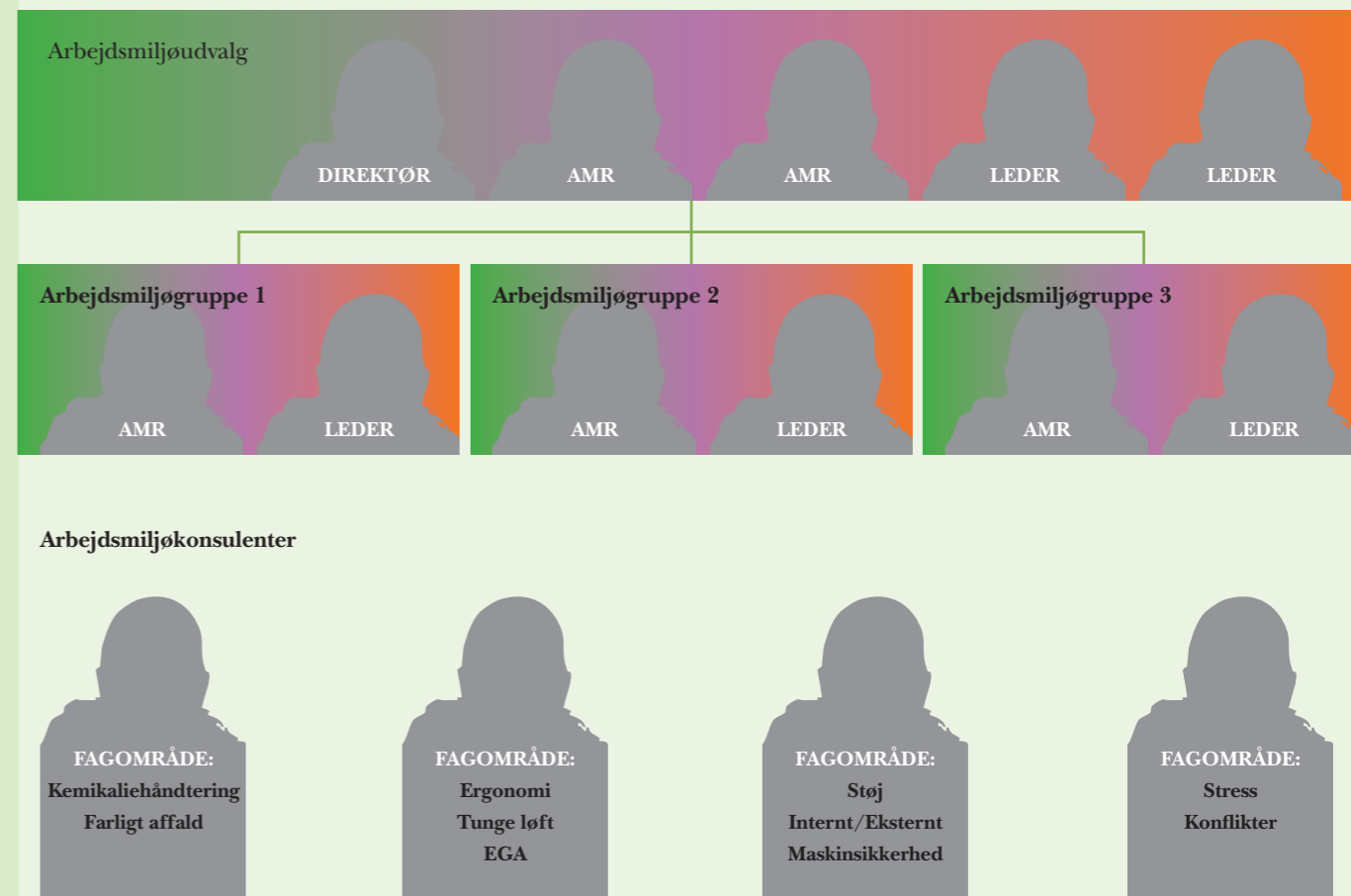
Hos SCA Packaging suppleres arbejdsmiljøorganisationen af såkaldte fagministre. Fagministrene er virksomhedens interne arbejdsmiljøeksperter eller arbejdsmiljøkonsulenter med hver sit specialisterområde. Når SCA Packaging har brug for en ergonomisk konsulent – f.eks. i forbindelse med løsning af APV-problemer – inddrages den ergonomiske fagminister.

De interne arbejdsmiljøkonsulenter kan både være ledere, medlemmer af arbejdsmiljøorganisationen og medarbejdere.

De interne arbejdsmiljøkonsulenter kan f. eks. bruges til:

- Løsning af arbejdsmiljøproblemer, f.eks. APV-problemer, inden for deres specifikke fagområde
- At indgå i projekter som maskinindkøb, trivselsundersøgelser og kontorindretning, hvor de kan bidrage med deres ekspertviden
- Arbejdsmiljøgennemgange/-audits, hvor der er ønske om særlig fokus på et bestemt tema, f.eks. ergonomi
- At fordele opgaven med at holde sig ajour med lovgivningen. Det kan eksempelvis være en opgave for den interne arbejdsmiljøkonsulent med speciale i kemi at holde sig ajour med regler for arbejde med kemikalier
- At tage sig af de daglige arbejdsmiljøopgaver, der vedrører deres område, f.eks. indretning af kontorergonomi, tunge løft, maskinsikkerhed, kontrol af sikkerhedsforanstaltninger mv.

## Arbejdsmiljøorganisationen



Figur 4. Organisationsdiagram samt oversigt over arbejdsmiljøspecialister.

Har virksomheden ikke tilstrækkelige interne arbejdsmiljøkompetencer, kan den uddanne sine egne interne arbejdsmiljøkonsulenter.

At uddanne interne arbejdsmiljøkonsulenter falder godt i tråd med den nye arbejdsmiljøreform, hvor den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse for arbejdsmiljøorganisationen er blevet suppleret med et krav om løbende uddannelse.

Der er krav om, at uddannelsen skal målrettes virksomhedens behov. Eksempelvis kan den supplerende uddannelse bruges til at vedligeholde de interne arbejdsmiljøkonsulenters viden.

! *Læs mere om interne arbejdsmiljøkonsulenter hos...*  
• SCA Packaging A/S s. 31

## 4. Tværfaglighed i arbejdsmiljøorganisationen

Ifølge forsker Kirsten Engholm Jensen fra MidtLab opstår anderledes og nytænkende idéer ved at sætte mennesker med forskellig viden, forskellige synsvinkler og forskellige baggrunde sammen. Dette kan udnyttes, når arbejdsmiljøorganisationen bygges op.

En tværfaglig arbejdsmiljøorganisation kan være et godt forum for de innovative løsninger, men det forudsætter, at alle fagligheder udnyttes – også dem, der umiddelbart ikke er relevante i situationen, som de f.eks. gør hos Enemærke & Petersen a/s. Måske er det receptionistens manglende viden om maskinsikkerhed, der giver hende friheden til at tænke nye tanker. Hun ser måske nye muligheder, fordi hun ikke er blokeret af sin viden om, hvordan man gør, og hvad der kan lade sig gøre.

! *Læs mere om tværfaglighed i arbejdsmiljøorganisationen hos...*  
• MidtLab s. 27  
• Enemærke & Petersen a/s s. 44



## Værktøjskasse 4: Ledelse

Det hele starter hos ledelsen. Medarbejderdreven innovation i arbejdsmiljøarbejdet kan kun lykkes, hvis virksomhedens ledelse prioriterer det og har en strategi for, hvordan det implementeres.

I en række af de interviewede virksomheder er det tydeligt, at evnen til at involvere og motivere medarbejderne er afgørende for at skabe den kreative proces og kultur, der er nøglen til, at medarbejdernes idéer kommer i spil i virksomhedens dagligdag. Hvis medarbejderdreven innovation i arbejdsmiljøarbejdet skal lykkes optimalt, skal arbejdsmiljøarbejdet flyttes fra arbejdsmiljøorganisationen til linjeorganisationen. Både chef- og mellemliderniveau møder særlige udfordringer i arbejdet med at inddrage hele organisationen i arbejdsmiljøarbejdet.

Lederne skal være opmærksomme på, at deres egen synlighed og engagement er omdrejningspunkt for at inddrage medarbejderne og dermed indføre medarbejderdreven innovation i arbejdsmiljøarbejdet. Derfor er det afgørende, at lederne involverer sig aktivt, er til stede ved møder og tydeligt anerkender de resultater, der nås undervejs. Samtidig skal lederne være opmærksomme på at kommunikere de resultater, som ledelse og medarbejdere i fællesskab løbende skaber.

**Dette kapitel beskriver nogle af de værktøjer, som de interviewede virksomheder har benyttet til at skabe en vellykket proces:**

1. Ledere og mellemlideres rolle
2. Lederen er rollemodel
3. Safety Walk
4. Motivation og bonus

### 1. Ledere og mellemlideres rolle

#### Afsæt de nødvendige ressourcer

Medarbejderdreven innovation i f.eks. arbejdsmiljøarbejdet lykkes, hvis alle lag i ledelsen er klædt på til opgaven, således at den enkelte leder formår at skabe en kultur, hvor medarbejderne involveres og indgår aktivt i innovationsarbejdet. Det betyder, at der skal afsættes ressourcer til at gennemføre og vedligeholde processen; hver enkelt leder skal afsætte tid og opmærksomhed til at sætte i gang, følge op og stille sig selv til rådighed for sparring.

Flere af de interviewede virksomheder er gode eksempler på, at det kan betale sig at sætte ressourcer af. Entreprenørvirksomheden Enemærke & Petersen a/s bruger meget tid i planlægningsfasen af byggeprojekter. I planlægningen deltagere repræsentanter for alle medarbejdergrupper. Arbejdsmiljørisici forsøges forudset og forebygget vha. medarbejdernes idéer og erfaringer med, hvad der kan lade sig gøre på en byggeplads. Resultatet er smidige byggeprocesser, færre arbejdsulykker, høj trivsel og loyale, dedikerede medarbejdere.

#### Mellemliderens rolle

Mellemlideren er den leder, som medarbejderen møder først og er således en særdeles vigtig ambassadør for ledelsens budskaber og prioriteringer.

Flere af de interviewede virksomheder konstaterede, at de havde mødt en særlig udfordring i at få mellemliderne til at prioritere arbejdsmiljøarbejdet. Baggrunden skyldtes dels misforstået opprioritering af produktionen på bekostning af arbejdsmiljøet og dels forkerte belønningssystemer. Når mellemlideren belønnes for at have opnået stor produktivitet, er det det, han/hun leverer. Virksomheden får et resultat, som svarer til det, den måler og belønner.

Det er derfor vigtigt at styrke mellemliderens viden omkring nye projekter. Eksempelvis om arbejdsmiljø generelt og om medarbejderdreven innovation, så mellemliderne bidrager engageret i processen og formidler ledelsens budskaber videre på en inspirerende måde. Samtidig kan virksomheden vurdere, om måle- og belønningssystemerne tilgodeser arbejdsmiljøet.

Se mere herom under afsnittet "Motivation og bonus".

#### Topledelsens rolle

Topledelsens klare og tydelige signaler om vigtigheden af arbejdsmiljøarbejdet er en forudsætning for at få medarbejderdreven innovation i arbejdsmiljøet til at fungere, fordi de enkelte ledere og medarbejdere kaster sig ud i nye og måske lidt usikre områder. Det kræver mod og vedholdenhed at komme med nye idéer, som er så løse, at ingen aner, om de kan føre til et resultat. Hvis virksomheden skal komme i mål med idéerne, er det afgørende, at den enkelte leder og medarbejder oplever, at topledelsen prioriterer og anerkender de løse idéer og sender et klart signal om, at det eksperimentelle arbejde er mindst lige så vigtigt som de daglige, kendte arbejdsmiljøopgaver.

Hos Modulex går alle medarbejder-idéerne, som de beslutter at arbejde videre med, omkring topledelsen. Topledelsen har nemlig valgt personligt at ville anerkende de gode idéer. Hvis ikke topledelsen er meget opmærksom på at udsende klare og tydelige signaler om vigtigheden i at inddrage medarbejderne, vil det ikke lykkes at trække på medarbejdernes erfaringer og indsigt i arbejdsmiljøarbejdet og i virksomhedens produktion.

! *Læs mere hos...*  
! *Modulex s. 37*  
● *Enemærke & Petersen s. 44*

### 2. Lederen er rollemodel

Som leder kommunikerer man gennem:

- Hvad man siger
- Hvad man skriver
- Hvad man gør eller ikke gør!

Medarbejderne vil oftest betragte deres chef efter hvad de gør, ikke hvad de siger. Hvis ledelsen påbyder brug af handsker, men selv arbejder uden, varer det ikke længe før alle medarbejdere arbejder uden handsker.

Eller hvis en leder uanfægtet passerer en arbejdsmiljørisiko uden at korrigere, er det det samme som at acceptere arbejdsmiljørisikoen. Ledelsen skal aktivt vise via korrigerende handlinger, at de prioriterer arbejdsmiljøet højt og omgående påtaler problemet.



### 3. Safety Walk

Safety Walk er ledelsens "sikkerheds-rundgang" eller én screening af fabrikken med fokus på adfærd og evt. arbejdsmiljøregler. Safety Walk'en kan gennemføres af to ledere uden ledelsesansvar i det område, der gennemgås. Lederne observerer medarbejdernes adfærd og spørger nysgerrigt ind til arbejdsmiljøet – ikke for at belære, men for at lære. Resultatet afrapporteres til afdelingens leder.

Formålet med Safety Walk'en er at:

- Ledelsen viser, at den prioriterer arbejdsmiljøet
- Ledelsen på alle niveauer kommer i tæt kontakt med medarbejderne og hører om deres udfordringer på arbejdsmiljøområdet
- Mellemledere/teamledere lærer af hinanden
- Give medarbejderne en anledning til at udtrykke deres idéer
- Anerkende god arbejdsmiljøadfærd

For at sikre tilstrækkelig motivation kan der i den enkelte leders succeskriterier sættes mål for, hvor mange Safety Walks han/hun skal gennemføre. Hos eksempelvis Vingefabrikken i Lem skal hver leder gennemføre mindst 12 Safety Walks årligt.

Hvis Safety Walk'en skal blive en succes, kræver det grundig information til virksomhedens medarbejdere om formålet, så den ikke bliver opfattet negativt, f.eks. som en kontrol af, om medarbejderne følger reglerne.

En anden forudsætning for succes er grundig planlægning. Det kan være en fordel at udarbejde en års- eller halvårsplan for gennemførelse af Safety Walks, så alle deltagere kan planlægge deres tid.

For at fastholde fokus anbefales det, at der gennemføres en Safety Walk relativt ofte, f.eks. en gang om måneden i hver afdeling. Aktiviteten varer 15-30 minutter. Dato for gennemførelse af en Safety Walk samt deltagere og afdelinger skal fremgå af årsplanen.

#### Af sted på Safety Walk

Oplevelserne under Safety Walk'en hos Vestas noteres i et skema. Skemaet udleveres til afdelingens leder og evt. den overordnede leder af området.

- Der påføres generelle data i skemaet
- Positive observationer beskrives, f.eks. at der er ryddeligt – der er mulighed for at komme med forslag til forbedringer
- Det vurderes, hvor det pågældende område er placeret på Bradley-kurven (se figur 5)
- Det undersøges om Vingefabrikkens fundamentale arbejds-elementer er på plads samt forslag til forbedringer af sikkerhedskulturen

Lederen for området har herefter ansvar for opfølgning på anbefalingerne.



Figur 5. Bradley-kurven beskriver antallet af arbejdsulykker som funktion af sikkerhedskulturen.

! Læs mere om Safety Walks hos...  
 • Vingefabrikken s. 34

### 4. Motivation og bonus

#### Bonus – arbejdsulykker og sygefravær

Flere af virksomhederne i dette katalog benytter økonomisk bonus som motivation for at sikre, at lederen og mellemlederen prioriterer arbejdsmiljøarbejdet.

Mange virksomheder har allerede en bonusordning for produktivitet, kvalitet og salg, hvor lederen eller mellemlederen får en bonus, hvis virksomheden eller en bestemt afdeling når et på forhånd defineret mål. En bonus for arbejdsmiljøarbejdet kan med fordel kobles på sådanne ordninger, fordi virksomheden dermed understøtter, at arbejdsmiljøet prioriteres på lige fod med produktivitet og kvalitet. Dermed er der mulighed for at få arbejdsmiljøarbejdet flyttet ind i linjeorganisationen.

Ved fastsættelse af bonusordning kan virksomheden stille sig følgende spørgsmål:

1. Hvilken adfærd ønsker vi at fremme?
2. Hvilke mål skal vi nå?
3. Hvordan kan virksomhedens belønningsstruktur understøtte dette?

Hos både Solae og på Vingefabrikken tildeles medarbejderne en bonus, hvis virksomhedens arbejdsmiljømål nås. I begge tilfælde belønnes et lavt ulykkestal. Hos Solae "koster" en ulykke med fravær 10 % af bonuspen.

Det er dog vigtigt at sikre at indførelse af f.eks. en bonusordning ikke medfører, at ulykkerne ikke bliver registreret.

En anden måde at bruge økonomi som gulerod er ved at lade arbejdsmiljøparametre udgøre en del af lederens løn. Hos Danish Crown baseres en del af mellemlederens løn sig på kapacitetsudnyttelse, kvalitet, produktivitet, sygefravær og ulykker. En stigning i antallet af ulykker påvirker altså lønnen.

En anden vigtig motivationsfaktor er konsekvens. Virksomheden skal være meget opmærksom på, at den mener de regler/påbud, den indfører. I sidste ende bør overtrædelsen af påbud være bortvisning eller fyring. Hvis virksomheden ikke er klar til at tage konsekvensen, bør den nøje overveje, om påbud er den rette model.

#### KPI (key performance indicators)

KPI er et værktøj/en formel til at måle en virksomheds ydeevne eller graden af succes inden for et bestemt område. En virksomheds valg af KPI'er er et udtryk for, hvad virksomheden anser for vigtigt.

Ulykker og sygefravær kan være to af flere indikatorer i et sæt KPI'er. Hvis fabrikkens succes måles vha. antallet af ulykker og sygefravær, vil disse parametre blive prioriteret.

Tager KPI'erne en skæv kurs, skal ledelsen redegøre for, hvad de vil gøre for at rette op.

KPI-værktøjet kan evt. indgå som en del af ledelsens succeskriterier. Udvikles KPI'erne positivt, udløses en bonus.

! Læs mere om motivation og bonus hos...  
 • Vingefabrikken s. 35  
 • Modulex A/S s. 37  
 • Solae Denmark A/S s. 42  
 • Danish Crown s. 48

# **PRAKSISERFARINGER**

- Interviews med virksomheder**
- Læs hvordan arbejdspladser konkret har brugt det enkelte værktøj**

*Kirsten Engholm Jensen, MidtLab:*

## Opskriften på god innovation



**Forsker Kirsten Engholm Jensen fra MidtLab, Region Midtjyllands enhed for innovation, fortæller her om sine erfaringer med innovation. Hun opfordrer virksomhederne i deres arbejde med innovation til at have blik for:**

- Next practice frem for best practice
- Lethedens princip
- Benspænd
- Meningsfuldhedens princip

### **Innovation hos MidtLab**

Innovation er ny eller kendt viden, som kombineres på nye måder. Begrebet er kendetegnet ved at skabe merværdi og være dristig og eksperimenterende. Innovation kræver en

vis risikovillighed, for jo flere fejl vi accepterer, desto større chance for innovation.

MidtLab har erfaret, at innovation typisk starter i en af disse situationer:

- Med et problem, der skal løses
- Ved at folk, der normalt ikke arbejder sammen, sættes sammen
- Hos ildsjæle
- Ved udefrakommende påvirkninger, f.eks. en finanskrise eller besparelser
- Ved et tilfælde

Innovation starter sjældent oppefra. Af alle de innovations-eksempler, der er undersøgt hos MidtLab, var stort set ingen initieret af ledelsen. Det er problematisk, for når innovation skal finde sted på trods af ledelsen, er det op ad bakke for

udviklingen. Derfor er der al mulig grund til, at lederne begynder at rette opmærksomheden mod innovation.

### Men hvordan skabes rum for ildsjæle og tilfældigheder?

Ifølge Kirsten Engholm Jensen handler det om at sætte mennesker sammen med forskellig viden, baggrunde og synsvinkler. Skab mulighed for at samarbejde på kryds og tværs af organisationen og inviter "skæve" profiler med, når der diskuteres nye projekter. Også gerne medarbejdere uden konkret faglig viden på området. Denne ikke-viden giver frihed til at tænke anderledes, så der opstår nye idéer og tanker. I arbejdsmiljøarbejdet kan det foregå ved at sammensætte arbejdsmiljøorganisationen, så den repræsenterer flere fag. Men vi skal også huske at inddrage de fagligheder, der ikke umiddelbart har viden om den konkrete problemstilling, i problemløsningen, da de "skæve" profiler også her kan bidrage innovativt.

### Innovation omsat til hverdagspraksis

Kirsten Engholm Jensen anvender flere principper i arbejdet med at fremme innovation. Principperne bruges på innovation generelt og har den styrke, at de knytter sig tæt til praksis.

Her gennemgås fire udvalgte principper, som let kan overføres til virksomheders arbejdsmiljøarbejde:

#### Next practice

Hvis bedst praksis var nemt – ville alle gøre det.

Kirsten Engholm Jensen har gennem sit arbejde med innovation i den offentlige sektor erfaret, at det ikke er umagen værd at stræbe efter best practice.

At forfølge best practice, som andre organisationer har opnået gode resultater med, betyder ikke nødvendigvis, at vi opnår samme gode resultater i egen organisation. For organisationer er forskellige – også selv om de ved første øjekast ligner hinanden.

Best practice er ikke udtryk for kreativitet, men for et forsøg på at kopiere det, som for andre har virket godt "frem til i går". Bestræbelser på at opnå best practice kan således spærre udsynet for den praksis, der sigter mod fremtidige forhold; next practice. At efterstræbe best practice fastholder organisationen langt bag ved de organisationer, der tør give sig i kast med next practice.

Best practice kommer ofte ind ovenfra i organisationen. Når det implementeres i organisationen, er der en masse, der skal aflæres. Hvis en forandring derimod indføres nedefra, aflæres undervejs.

Best practice skal derfor ikke bruges som minutiøs drejebog, men kan tjene som eksempel og til inspiration, når blikket rettes mod next practice. Benyt de forskellige virksomheders historie i dette katalog som inspiration til næste skridt i arbejdsmiljøarbejdet.

### Lethedens princip

Hvad kan vi ændre til det bedre inden på tirsdag?

Kirsten Engholm Jensen fortæller, at innovation ikke altid sker som resultatet af et nøje planlagt systematisk forløb, men snarere er bundet op på få, enkle principper og helt overordnede mål. Det kalder Kirsten Engholm Jensen og hendes kolleger for – "lethedens princip":

- Bevægelse skabes gennem mange små fremadrettede prøvehandlinger og prototyper
- Kun det nødvendige, dvs. ingen gennemarbejdede planer alene for planlægningens skyld
- Opgaver er uddelegeret, så der ikke kræves beslutningsprocesser på topniveau

"Vi opererer ofte med prøvehandlinger og prototyper. Vi skal prøve at sætte ting i gang på den korte bane med korte terminer og se, hvad der virker, og hvad der måske skal korrigeres. En eventuel korrektion skal effektueres straks for at komme hurtigt i mål. Det handler kort sagt om: Hvad kan vi nå inden på tirsdag?"

### Benspænd

Undgå at løse opgaverne som vi plejer.

"Ofte indbygger vi selv begrænsninger i vores arbejde. Vi tror, at vi skal løse en specifik opgave på en bestemt måde – og at opgaven ikke kan løses anderledes, end vi plejer", siger Kirsten Engholm Jensen.

Her er 'Benspænd' et godt princip, der hindrer en medarbejder i at løse en opgave rutinemæssigt. Eksempelvis ved at der ikke må bruges Power Point præsentationer til et oplæg, så medarbejderen tvinges til at tænke kreativt og finde frem til en ny måde at fremføre oplægget på.

Overvej om APV'ens problemstillinger kun skal løses i Arbejdsmiljøorganisationen? Læg også problemstillingerne ud til medarbejderne og hør deres forslag til løsninger. Måske vil det føre til anderledes og interessante forslag.

### Meningsfuldhedens princip

Dokumentation og måling skal være meningsfuld.

Dokumentation og måling skal skabe merværdi. Hvis vi vil måle eller dokumentere, skal vi derfor overveje, om indsatsen er meningsfuld. Kan målingen bruges til at gennemføre forbedringer for de ansatte eller virksomheden? Giver dokumentationen faglig støtte? Med andre ord; fører arbejdsgangene til forbedringer for de ansatte og virksomheden?

! *"Best practice skal ikke bruges som minutiøs drejebog, men kan tjene som eksempel og til inspiration, når blikket rettes mod next practice."*

● *Organisationskonsulent Kirsten Engholm Jensen, MidtLab.*

### Sådan skaber du god innovation!

- Accepter fejl
- Afskaf organisationens hierarkier
- Sørg for en kort vej fra idé til handling
- Afskaf styregrupper
- Kræv mindst mulig dokumentation
- Hav mod til at springe ud på det dybe vand
- Tro på, at organisationen kan mere, end I tror

*Kirsten Engholm Jensen er antropolog, cand.mag. og har en lederuddannelse fra Danmarks Pædagogiske Universitetsskole.*

*Hun har været ansat som organisationskonsulent i HR Organisation og ledelse hos Region Midtjylland siden 2007, hvor hun også er beskæftiget med innovative eksperimenter i MidtLab.*

*Kirsten Engholm Jensen er medforfatter til bøgerne Offentlig innovation og Principper for offentlig innovation – fra best practice til next practice.*

## SCA Packaging Denmark A/S: Jagten på risici



**Hos SCA Packaging prioriteres arbejdsmiljøet højt – højere end produktivitet og kvalitet. Arbejds-miljøet er på dagsordenen ved alle møder, og den synlige prioritering resulterer i engagerede og involverede medarbejdere. SCA Packaging har ikke haft en eneste arbejdsulykke med fravær i to år.**

SCA Packaging er en af de førende producenter inden for kundespecifikke emballager og er repræsenteret i flere lande. SCA Packaging blev grundlagt i 1929 som et resultat af fusioner mellem flere forskellige skovbrug i Sverige. Afdelingen i Grenå kom til i 1999 og har i dag 300 ansatte.

### Organisering

Virksomhedens medarbejdere er inddelt i teams. Hvert team har én teamleder og én arbejdsmiljørepræsentant. Alle arbejder løbende med arbejdsmiljø-, produktions- og kvalitetsoptimeringsprojekter og kan f.eks. hente rådgivning hos virksomhedens arbejdsmiljørepræsentanter eller hos arbejdsmiljølederen i forbindelse med analyse og løsning af et arbejdsmiljøproblem.

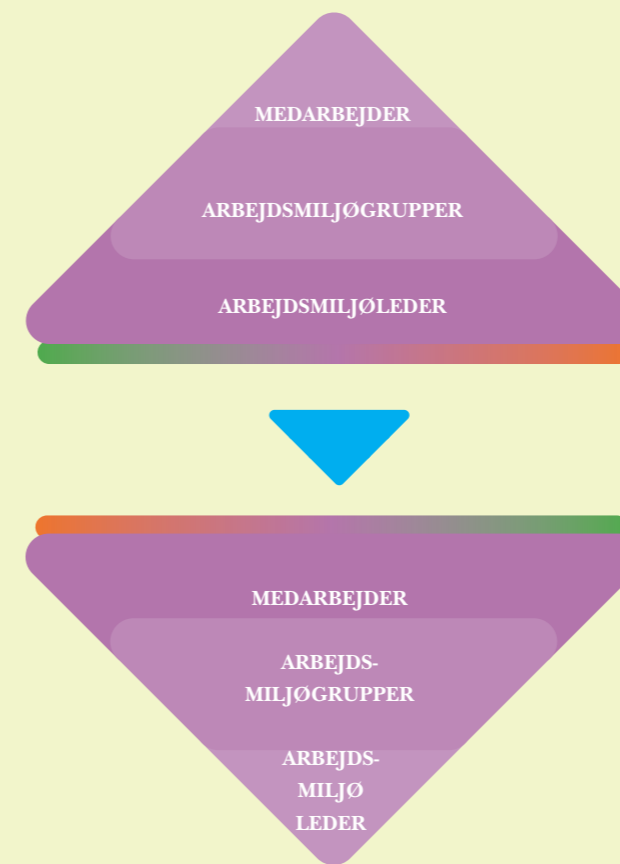
SCA Packaging har altid haft en fuldtids arbejdsmiljøleder. For at opnå større medarbejderinvolvering besluttede SCA Packaging at oprette en ny fuldtidsstilling til en arbejdsmiljørepræsentant. Stillingen skulle besættes af en intern produktionsmedarbejder med indgående kendskab til produktionen og til de øvrige medarbejdere – og med lyst til at fremme arbejdsmiljøarbejdet blandt kollegaerne.

Arbejdsmiljøleder Ninus Seistrup og arbejdsmiljørepræsentant Tommy Jensen Pilgaard fortæller her om virksomhedens erfaringer.

### Medarbejderne er motoren

SCA Packaging har stor succes med at forpligte og inddrage medarbejderne i arbejdsmiljøarbejdet. Medarbejderne kommer med forslag til forbedringer, påpeger risikable forhold og udarbejder løsningsforslag.

Kort sagt har SCA Packaging vendt arbejdsmiljøorganisationen på hovedet, så medarbejderne nu er motoren i arbejdsmiljøprojekter modsat tidligere, hvor drivkraften primært lå hos arbejdsmiljølederen.



Figur 6. På kun omkring to år lykkedes det SCA Packaging at vende arbejdsmiljøorganisationen på hovedet – fra at det primært var arbejdsmiljølederen, der var motor i arbejdsmiljøarbejdet til, at det i dag er medarbejderne.

SCA Packaging blev i 1999 overtaget af de nuværende svenske ejere, som fra starten havde skarpe øjne på arbejdsmiljøarbejdet. Arbejdsmiljø og sikkerhed stod højest på enhver dagsorden – også bestyrelsesmøder. Et af de første projekter, der blev igangsat, var at reducere ulykkestallet. Det skulle ske ved at involvere medarbejderne og udnytte deres viden om produktionsforholdene.

### Jagt på risikofaktorer

Den svenske ejer klargjorde fra starten, at de forventede en arbejdsplads med nul ulykker. Derfor blev projektet "registrering af risikofaktorer" igangsat. En risikofaktor er en hændelse, som kunne have udviklet sig til en arbejdsulykke, men hvor der ikke skete personskade. En risikofaktor kendetegnes ved, at det ofte er held, der afgør, at der ikke sker en arbejdsulykke. Da en risikofaktor derfor er en potentiel arbejdsulykke, giver en analyse af hver enkelt episode et godt indblik i, hvilke forhold der kan give anledning til arbejdsulykker, og hvor der skal sættes ind.

For at projektet kunne få succes, var det nødvendigt at inddrage medarbejderne i registreringen og den efterfølgende analyse og løsning af risikofaktorer.

Der blev afholdt kurser for medarbejderne i, hvordan de skulle arbejde med registrering af risikofaktorer, og bagefter gik de enkelte teams i gang med at fastsætte mål for, hvor mange registreringer de ville have det næste år. I starten var målene ikke særlig ambitiøse, men det betød mindre, idet det primære var at få sat gang i processen.

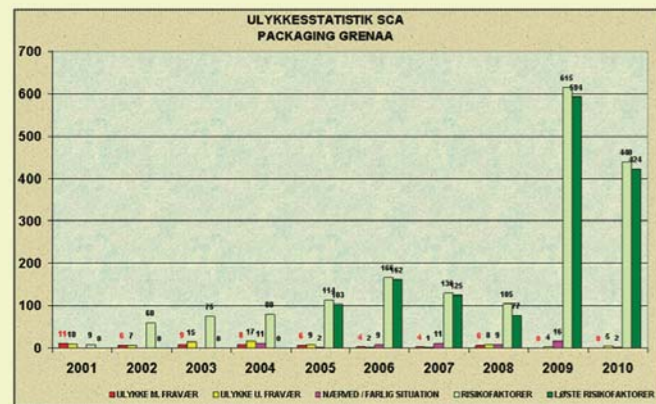
"Medarbejderne holdt nøje regnskab med, om målene blev nået. I starten var arbejdsmiljølederen drivkraften, der skulle skubbe lidt på for at holde gang i projektet. Efterhånden som medarbejderne blev involveret i små eller større projekter, steg deres engagement. Specielt da de så, at arbejdet resulterede i et bedre arbejdsmiljø", fortæller arbejdsmiljøleder Ninus Seistrup.

I dag fungerer systemet sådan, at hvert team altid kan se status i forhold til deres mål på tavler rundt omkring i produktionen. Hver registrering udløser en problemstilling/et projekt, der skal analyseres og løses. Det sker i ad hoc-arbejdsgrupper på to til fire medarbejdere i teamet eller på tværs af flere teams. Flere og flere medarbejdere involveres dermed efterhånden i arbejdsmiljøarbejdet.

Som supplement til ad hoc-grupperne har SCA Packaging indført begrebet fagministre. En fagminister er en medarbejder med særlig viden og erfaring om et specifikt emne, f.eks. ergonomi, information, samarbejde og maskinsikkerhed. "Fagministrene" trækkes ind i projekter efter behov og videreuddannes løbende. Alle kan blive fagministre – ledere, medarbejdere og medlemmer af arbejdsmiljøorganisationen.

Som det fremgår af nedenstående figur skal der fortsat være fokus på, at risikofaktorerne skal registreres, gryden skal holdes i kog. I 2006 og 2009 har der været særlig fokus – der er ikke registreret ulykker med fravær i 2009 og 2010 hos SCA Packaging.





Figur 7. Hos SCA Packaging har det vist sig, at antallet af ulykker afhænger af registrerede risikofaktorer. Når registreringen af risikofaktorer stiger, falder antallet af ulykker. Eksempelvis var der et fald i antal ulykker i 2009/2010.

### Synlighed fører til engagement

Rundt omkring i produktionen hænger tavler med status over arbejdsmiljø, kvalitet og produktivitet. Ved tavlerne hænger blanketter, som medarbejderne kan udfylde (se figur 8), hvis de har forslag til forbedringer vedr. arbejdsmiljø, kvalitet eller produktivitet – eller hvis de vil registrere en risikofaktor. Det er også her, alle løste projekter offentliggøres. Hermed synliggøres forbedrende tiltag, og alle kan følge med i, at risikofaktorer og forbedringsforslag analyseres og tages alvorligt.

“Planlægning af det overordnede arbejdsmiljøarbejde, for eksempel årsplaner, sker fortsat i arbejdsmiljøorganisationen. Arbejdsmiljørepræsentanterne og arbejdsmiljølederen sørger for løbende at holde gryden i kog”, siger Tommy Jensen Pilgaard, der er arbejdsmiljørepræsentant på fuld tid. Han fortæller, at der er flere måder at holde gryden i kog på:

“Vi arbejder med kampanjer og temaer. Hvert år har vi flere temaer på dagsordenen. I 2010 var det forebyggelse af konflikter, stress og mobning. Til hvert tema tilknyttes fagministre, som er med til at styre processen i den rigtige retning.”

På kun omkring to år lykkedes det SCA Packaging at få vendt arbejdsmiljøorganisationen på hovedet. Før var det primært arbejdsmiljølederen, der beskæftigede sig med arbejdsmiljø, mens medarbejderne var usynlige. I dag er medarbejderne innovative drivkræfter i arbejdsmiljøarbejdet. De rådgives af arbejdsmiljøorganisationen, som fortsat er ildsjæle på arbejdsmiljøområdet.

Udover arbejdsmiljøarbejdet deltager medarbejderne hos SCA Packaging også i ad hoc-grupper og møder i forbindelse med indkøb og forandringer.

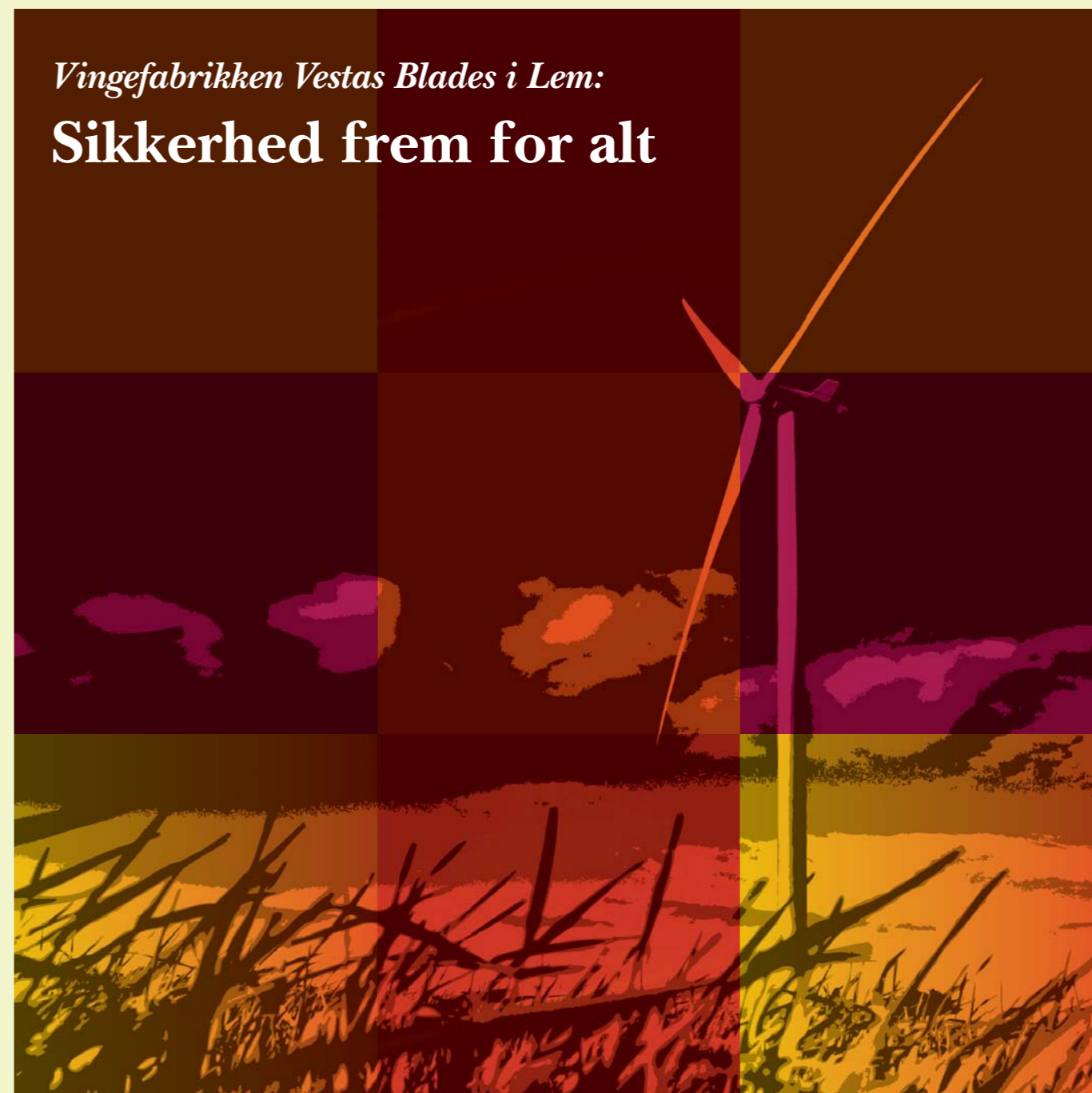
“Synligheden har yderligere højnet medarbejdernes engagement. De får lyst til at arbejde med arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet i bred forstand, fordi de kan se, at de får noget ud af det.”  
Arbejdsmiljøleder Ninus Seistrup, SCA Packaging

Dato	Problem	Rekv. nr. <b>2212</b>
Hold 1		Planlagt afslutningsdato
Hold 2	Rettes inden	
Rekv. af - navn	Team nr.	Maskin nr.
Problembeskrivelse		
Løsningsforslag		
Opgaven afsluttet:	Sign opgaveløser:	
Dato:	Sign opgavestiller:	

Figur 8. Registreringskort til opsamling af medarbejdernes idéer på arbejdsmiljøområdet. Kort til hhv. kvalitets- og produktivitetsforbedringer har andre farver.

### Sådan

- Ledelsen skal oprigtigt prioritere arbejdsmiljøet – før produktivitet og kvalitet. Arbejdsmiljø, herunder sikkerhed, skal sættes på dagsordenen – også på bestyrelsesmøder
- De nødvendige ressourcer skal afsættes. SCA Packaging har ansat både en arbejdsmiljøleder og en arbejdsmiljørepræsentant på fuld tid
- Medarbejderne uddannes til at spotte risikable forhold, der potentielt kan udvikle sig til en ulykke eller en skade
- Hvert team sætter selv mål for, hvor mange risikofaktorer, de skal registrere
- Der følges op på målene hver måned
- Når der er registreret en risikofaktor, dannes ad hoc-arbejdsgrupper i teamet eller på tværs af virksomhedens teams. Grupperne skal arbejde med løsning af risikofaktorerne – alle medarbejderne skal deltage i minimum én arbejdsgruppe årligt
- Der udnævnes fagministre, som er specialister i et bestemt arbejdsmiljøtema – f.eks. tunge løft, sygefravær eller stress
- Alle resultater offentliggøres på en tavle
- Arbejdsmiljøet er på programmet ved alle møder



## Vingefabrikken Vestas Blades i Lem: Sikkerhed frem for alt

**Hos Vingefabrikken er ulykkestallene raslet ned fra 96 ulykker i 2008 til 24 i 2009 og 6 i 2010. Den gode statistik skyldes blandt andet “Safety First” – et projekt, som forbedrer sikkerhedsadfærden hos ledere og medarbejdere.**

Vestas’ kernevirkosomhed er udvikling, produktion, salg og vedligeholdelse af vindteknologi, som bruger vindenergi til at generere elektricitet.

Vestas blev grundlagt i den lille by Lem i 1898 af smeden H. S. Hansen. I 1970’erne begyndte Vestas at arbejde med vindenergi og leverede de første vindmøller i 1979. I dag er virksomheden repræsenteret i det meste af verden og beskæftiger godt 20.000 medarbejdere.

Vingefabrikken i Lem producerer vingerne til vindmøller. På fabrikken er der cirka 700 ansatte.

### Organisering

Produktionen hos Vingefabrikken er inddelt i teams a 3-20 medarbejdere. Hvert team har en teamleder og en medarbejder med særligt ansvar for trivsel, sikkerhed og miljø (forkortet TSM). TSM-medarbejderen er valgt af kollegerne og hjælper blandt andet arbejdsmiljøorganisationen med at spotte og registrere nærved-ulykker. Desuden sørger TSM-medarbejderen for, at forhold omkring sikkerhed og trivsel bringes op på afdelingsmøder.

Arbejdsmiljøorganisationen er bygget op på traditionel vis og uafhængigt af TSM/de enkelte teams.

HSE coordinator Morten Hald fortæller her om virksomhedens erfaringer.

## Lederinddragelse gav markante resultater

På baggrund af en tragisk ulykke med dødelig udgang i 2006 igangsatte Vestas en række initiativer med fokus på sikkerhed. Disse aktiviteter fokuserer især på lederinddragelse ud fra betragtningen, at hvis ikke ledelsen er dedikerede, får indsatsen ikke tilstrækkelig effekt.

“Vi kommer ingen vegne, hvis vi ikke har ledelsen med”, lyder det fra Morten Hald, der er HSE coordinator hos Vingefabrikken i Lem og fortæller, at virksomheden har haft rigtig gode resultater med at nedbringe antallet af ulykker.

Det skyldes i høj grad “Safety First” (sikkerhed først); et projekt som arbejder med at forbedre sikkerhedsadfærden blandt ledere og medarbejdere.

## Klar holdning udmøntes i fem principper

Morten Hald fortæller, at sikkerhed står øverst på Vestas’ dagsorden – før kvalitet og produktivitet. Vestas’ medarbejdere uddannes til, at sikkerhed prioriteres før alt andet. Holdningen udmøntes i fem principper, som er lette at huske:

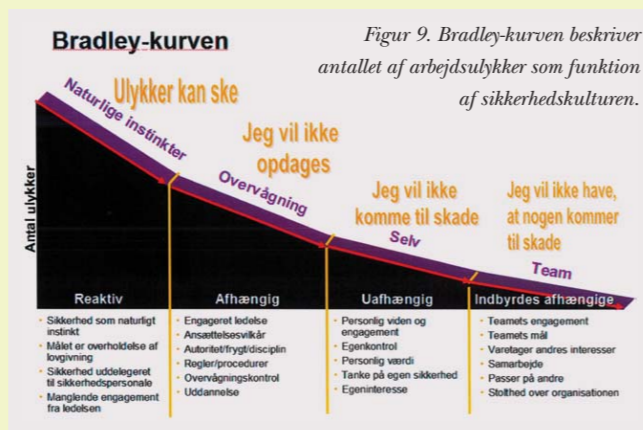
1. Alle ulykker kan forhindres
2. Alle risici kan håndteres
3. Ledelsen står til regnskab for sikkerheden
4. Mennesket er det mest kritiske element i sikkerhedsbestrebelsene
5. At arbejde sikkert er en betingelse for ansættelse

Indsatsen har givet resultater. Blandt Vingefabrikken cirka 700 medarbejdere er ulykkestallet faldet fra 96 anmeldelsespligtige ulykker i 2008 til 24 anmeldelsespligtige ulykker i 2009 og 6 anmeldelsespligtige ulykker i 2010.

Målet er at reducere ulykkerne på Vingefabrikken til tre anmeldelsespligtige arbejdsulykker pr. 1 mio. arbejdstimer i 2012 (hvilket svarer til cirka 3 anmeldelsespligtige pr. år).

I projektet har Vingefabrikken fået inspiration fra virksomheden DuPont, som har haft stor succes med at reducere antallet af ulykker. Og det er en god forretning – DuPont har beregnet, at en arbejdsulykke koster cirka 220.000 kr. i gennemsnit.

DuPont-modellen er baseret på den såkaldte Bradley-kurve, der viser, hvordan omfanget af arbejdsulykker afhænger af virksomhedens sikkerhedskultur og personlige værdier. Jo mere virksomhedens teams er engageret og medarbejderne og ledelsen har lyst til at samarbejde og varetage andres interesser, jo større sikkerhed er der for en reduktion i antallet af ulykker jf. figur 9.



## Safety Walk

For cirka to år siden startede Vingefabrikken den såkaldte “Safety Walk”, hvor alle medarbejdere med ledelsesansvar jævnligt går en tur i produktionen for at tage en generel snak om sikkerhed med medarbejderne. Af og til deltager også produktionsmedarbejderne. Formålet med Safety Walk’en er at holde fokus på sikkerheden samt sikre, at alle ledere er bevidste om deres rolle i arbejdsmiljøarbejdet. Safety Walk’en fokuserer på medarbejdernes adfærd, og der skal spørges nysgerrigt ind til arbejdsmiljøet – ikke for at belære, men for at lære.

Safety Walk’ene gennemføres altid af to ledere, der ikke selv har ledelsesansvar i det område, der gennemgås. Safety Walk’ene er skemalagte og gennemføres dagligt et sted på fabrikken. Minimumskravet er, at lederne gennemfører 12 Safety Walks pr. år. I praksis gennemfører lederne flere Safety Walks end minimumskravet. Der følges op på dette gennem interne rapporteringssystemer. En Safety Walk tager cirka en halv time.

Oplevelserne under Safety Walk’en noteres ned og udleveres til teamlederen og den overordnede leder af det pågældende område.

## Tavlemøde

Nyeste information om arbejdsmiljø og produktion findes på en tavle centralt i virksomheden. Hver dag deltager overordnede ledere i et tavlemøde, hvor de gennemgår seneste døgn:

- Ulykker/sikkerhed
- Kvalitet
- Produktivitet
- Lagerbeholdning
- Råvarer (levering/kvalitet)
- Sygefravær

Tavlemødet tager 10-15 minutter. Herefter fortsætter mødet i produktionen, hvor lederne – hvis der har været en arbejdsulykke – besigtiger stedet og undersøger ulykken. Morten Hald fortæller, at fordelene ved det er, at der er tilstrækkelig beslutningskompetence til straks at iværksætte forebyggelsen. Herudover signalerer lederne over for medarbejderne, at de oprigtigt prioriterer sikkerhed.

Der er mødepligt til tavlemødet. Er man forhindret i at deltage, skal man sende en substitut.

Den øverste ledelse hos Vingefabrikken informeres om alle anmeldte ulykker. Endvidere deles informationerne omkring ulykker mellem alle Vingefabrikkerne, der således får mulighed for at sætte ind med forebyggelse.

## Nærved-rundering

I bestræbelserne på at nedbringe ulykkestallet yderligere har Vingefabrikken i et af fabrikkens teams startet en “nærved-rundering”, hvor to medarbejdere dagligt går en tur rundt i produktionen og spørger til, om der er sket nogle nærved-ulykker.

“På den måde håber vi at få fat i en hel masse nærved-ulykker, som den enkelte medarbejder måske ikke opfatter som noget særligt, og derfor ikke får registreret. Tit tænker man ‘Det registrerer jeg lige senere’ og så glemmer man det”, fortæller Morten Hald.

“Vi forventer også, at medarbejdernes bevidsthed om sikkerhed øges, fordi de dagligt bliver spurgt til det. Men også fordi det i morgen er to andre medarbejdere, der tager turen; så bliver vi nødt til jævnligt at tage arbejdsmiljøbrillerne på.”

## Bonus og belønning som motivation

Hos Vingefabrikken arbejdes der med flere forskellige former for motivation – bl.a. er der en økonomisk gulerod. Hvert år tildeles alle ledere og medarbejdere en bonus beregnet på baggrund af antallet af ulykker, den producerede kvalitet og produktivitet. I 2009 udgjorde bonussen 3 % af årslønnen.

Herudover arbejdes der med synlighed. I kantinen møder vi f.eks. Vestas-manden – eller Vestas Ranger – en figur med et skilt, der oplyser, hvor mange dage der er gået, siden fabrikken sidst havde en arbejdsulykke. Morten Hald fortæller, at 100 dage uden ulykker fejres med en lille overraskelse, eksempelvis gratis buffet. Morten Hald planlægger netop nu en tur for teams, hvor der ikke har været ulykker i tre måneder.

For at sikre at arbejdsmiljøet prioriteres højt, bliver fabrikkens ledelse hver måned målt med et sæt key performance indicators (KPI), hvor ulykker og sygefravær er to af indikatorerne. Hvis KPI’erne tager en skæv kurs, skal ledelsen redegøre for, hvad der gøres for at rette op.

## Idéer i støbeskeen

På tidspunktet for interviewet arbejder arbejdsmiljøafdelingen på at bringe “Miss Ranger” til verden som en pendant til Vestas-manden.

“Vestas-manden bringer et negativt budskab. Med Miss Ranger vil vi have fat i det positive budskab. Miss Ranger skal

informere om medarbejdere, der har gjort en særlig indsats i arbejdsmiljøet, eller som har fået en særlig god idé”, fortæller Morten Hald.



Figur 10. Eksempel på opslag på Miss Ranger.

Endelig er Vingefabrikken i gang med at lægge sidste hånd på en tipskupon i arbejdsmiljø. Det er ikke meningen, at spørgsmålene skal være svære, men de skal medvirke til at give medarbejderne viden og holde “arbejdsmiljø-gryden” i kog.

## Sådan

### Vingefabrikken har fokus på lederinddragelse i arbejdsmiljøarbejdet:

- Safety Walk: To ledere gennemgår et produktionsområde, hvor de ikke selv har lederansvar. Under gennemgangen fokuseres på medarbejdernes sikkerhedsadfærd. Safety Walks er skemalagte. Resultatet nedskrives og sendes til teamlederen for det pågældende område. Der følges op på gennemførte Safety Walks via et internt rapporteringssystem
- Tavlemøder: Alle overordnede ledere gennemfører dagligt et tavlemøde, som varer 10-15 minutter. Her gennemgås seneste døgn eventuelle ulykker, sygefravær, produktivitet, lagerbeholdning, kvalitet og råvarer. Eventuelle ulykker diskuteres, og tilstedeværelsen af den overordnede ledelse sikrer, at der straks kan iværksættes forebyggelse
- Inddragelse af ulykkestal og sygefravær i fabrikkens Key Performance Indicators: Lederens fortsatte fokus på forebyggelse af ulykker og nedbringelse af sygefravær motiveres bl.a. via KPI’er, som vægtes på lige fod med produktivitet og kvalitet
- Bonus: Hvis fabrikken når sit arbejdsmiljømål, belønnes medarbejderne med en økonomisk bonus. Bonussens størrelse afhænger bl.a. af, hvor gode arbejds-miljøresultater fabrikken har leveret

### Vingefabrikken har fokus på medarbejderinddragelse via:

- Medarbejderrundering med fokus på nærved-ulykker: To medarbejdere går dagligt en runde i egen afdeling og spørger ind til, om deres kolleger har observeret eller oplevet nærved-ulykker. Runderingen foretages af forskellige medarbejdere hver dag, så alle i en afdeling hyppigt involveres i en rundering. Nærved-ulykker noteres og videregives til arbejdsmiljøorganisationen
- Medarbejderne er drivkraften i gennemførelsen af sikkerhedsrunderinger i hinandens afdelinger

## Modulex A/S: Medarbejderne får idéerne



**5000 kroner for en god idé, synliggørelse af igangværende projekter og en ledelse, der igennem 10 år har prioriteret højt at anerkende gode idéer. Det er nogle af elementerne i Modulex's systematiske involvering af medarbejdere ved hjælp af værktøjet TIP = Team Idé Proces.**

Modulex A/S er verdens største virksomhed inden for arkitektonisk skiltning og er repræsenteret i mere end 35 lande. Modulex, der blev grundlagt i 1963 af LEGO-gruppen, er beliggende i Billund og har i dag cirka 120 ansatte.

I 2001 indførte Modulex selvstyrende grupper, og her blev TIP et godt værktøj, som sikrede konkret samarbejde omkring procesoptimering, kvalitetsforbedring og løsning af arbejdsmiljøproblemer.

### Organisering

Hos Modulex arbejdes der i teams. Hvert team består af 4-10 medarbejdere. Til hvert team er tilknyttet en af virksomhedens fire TIP-konsulenter, som fungerer som projektleder for de idéer, der opstår i teamet. "TIP-konsulenten skal være pågående – ja, til tider provokerende," fortæller Claus Larsen, der er TIP-konsulent og sikkerhedsleder hos Modulex.

### Proces

TIP-processen startes op, hvis en medarbejder får en god idé eller eksempelvis har et arbejdsmiljøproblem. Dette sker ofte ved et tavlemøde. Hvert team afholder tavlemøder hver 14. dag. Tavlemøderne foregår i produktionen og varer cirka 30 minutter. Idéen/problemet diskuteres ved tavlemødet, og hvis teamet bliver enige om at arbejde videre med idéen/problemet, udfyldes et skema til TIP-organisationen, se figur 11.

Det udfyldte skema sendes i kopi til produktionsdirektøren og administrerende direktør, da det ledelsesmæssigt prioriteres højt på Modulex at anerkende gode idéer.

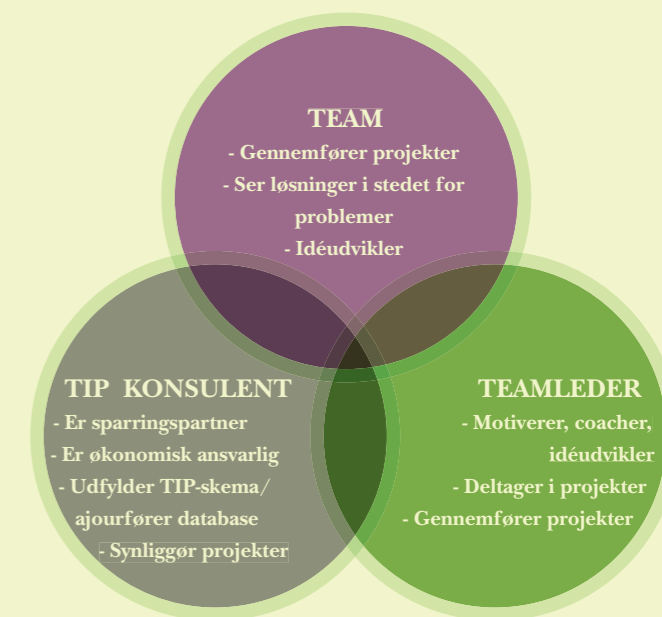
<b>PROJEKTNAVN:</b>
Team:
Tovholder:
Udfyldt af:
Afdeling:
<b>PROJEKTDATA</b>
Hvad er idéen:
Hvordan er nuværende situation:
Hvad er målet:
Skaf flere oplysninger:
Analysere indsamlede oplysninger:
Lav forbedringer permanent:
Ledelsens kommentarer:
<b>Tilbageblik på projektet (ca. 6 måneder)</b>

Figur 11. TIP-projektskema.

TIP-konsulent fungerer herefter som projektleder og TIP-organisationen er økonomisk ansvarlig for projektet. TIP-konsulent sørger for, at der sammensættes en – ofte tværorganisatorisk – gruppe med repræsentation af alle berørte dele af organisationen.

Afdelingslederen deltager altid i arbejdet med idéen for at sikre, at der er enighed om at bruge ressourcer på den, men også for at sikre tilstrækkelig beslutningskraft og dermed fremdrift i projektet. Det bidrager til at øge motivationen, og at der er god fremdrift i projektet.

TIP bruges også, når nye produkter skal indkøres. Her tages det enkelte team med på råd. På et møde med deltagelse fra teamet – en konstruktør, en tekniker og teamets afdelingsleder – planlægges det, hvordan indkøringen optimeres og produktionen tilrettelægges bedst muligt. Det har betydet kortere indkøring, færre fejl, større leveringsikkerhed og langt større ejerskab blandt medarbejderne. Figur 12 viser rollefordelingen, når der arbejdes med en idé/problem i TIP-organisationen.



Figur 12. Skitse af de forskellige rollers opgaver i TIP-værktøjet.

### Honorar for gode idéer

Modulex honorerer hver idé med 5.000 kr. Pengene samles i TIP-organisationen, der bruger dem på fællesarrangementer. Det kan være en stand-up komiker, der underholder i frokostpausen en dag eller en fælles idrætsdag med relevante indspark om innovation fra oplægsholdere.

### Motivation

Modulex har flere projekter i gang for at holde gryden i kog. Udover at sikre beslutningskompetence og fremdrift i projekter samt honorering af indkomne idéer, arbejdes der målrettet med at synliggøre igangværende projekter – både på intranet og via opslag. På opslagene oplyses – hvis det er muligt – projektets økonomi, idet erfaringen viser, at medarbejderne føler motivation ved at have været med til at spare virksomheden for penge.

Da Modulex rundede TIP-projekt nr. 100, havde virksomheden investeret godt 915.000 kr. Investeringerne har resulteret i en besparelse på godt 1,8 mio kr. Hertil kommer forbedringer og besparelser, som ikke kan måles direkte, som f.eks. forbedring af maskinsikkerhed, reduktion af tunge løft mv.

En anden måde Modulex holder gang i motivationen på er ved at fejre milepæle. Eksempelvis markerede de det, da idé nr. 75 blev rundet.

Endelig arbejdes meget med fokusområder. Fokusområderne kommer ofte fra ledelsen og TIP-organisationen i fællesskab. Hvis eksempelvis antallet af reklamationer stiger, kan hvert team få til opgave at lede efter årsagen til udviklingen og finde løsningen på, hvordan antallet af reklamationer kan reduceres.

Virksomheden har erfaret, at det er essentielt for motivationen, at alle idéer tages alvorligt. "Vi gør meget ud af at få idéer afprøvet – blandt andet for at skabe et ordentligt datagrundlag. Hvis en idé afvises er det vigtigt, at afvisningen baseres på en grundig analyse og ledsages af en god begrundelse, så motivationen til at komme med nye idéer ikke reduceres," fortæller Claus Larsen.

I 2008 kom en medarbejder galt af sted med en rundsav og fik fingrene på den ene hånd amputeret. Der blev startet et TIP-projekt med det formål at sikre rundsaven, så en lignende ulykke ikke kunne ske igen. "Af og til opleves, at en sikkerhedsforanstaltning besværliggør den daglige produktion, og at nogen derfor vælger ikke at bruge den. Men når medarbejderne selv har været med til at finde løsningen, har de sikret, at arbejdsopgaverne i produktionen ikke besværliggøres. Desuden føler de ejerskab for løsningen, og dermed er de mere motiverede for at bruge sikkerhedsforanstaltningerne," siger Claus Larsen.

## Gode råd

"Start med små, overskuelige processer, der giver hurtig gevinst. Det giver gejst og lyst til at arbejde videre med TIP-værktøjet. Vi har nogle afdelinger, der startede ud med alt for omfattende projekter, og her tog det lang tid at sparke gang i TIP." Claus Larsen, TIP-konsulent og sikkerhedsleder på Modulex.

## Sådan

- TIP-organisationen hos Modulex består af 4 TIP-konsulenter
- Medarbejderne kommer med forbedringsforslag til såvel produktion som kvalitet og arbejdsmiljø ved at udfylde et TIP-skema. Sommetider er det ledelsen eller TIP-organisationen, der sætter gang i et TIP-projekt
- Der sammensættes en projektgruppe med deltagelse af medarbejdere og afdelingsleder – samt evt. repræsentanter fra andre steder i organisationen, hvis det er relevant. Gruppen arbejder med projektet
- Motivationen til at komme med forbedringsforslag sikres ved:
  - Tilstrækkelig beslutningskompetence (afdelingsledere) i projektgruppen, så projektets fremdrift sikres
  - Honorarer for forbedringsforslag
  - Synliggørelse af projekter ved opslag og på intranet
  - Arbejde med fokusområder
  - Anerkendelse af gode forslag fra øverste ledelse
  - Grundig analyse af idéer og begrundet tilbagemelding, hvis et projekt afvises

*Solae Denmark A/S:*

# Medarbejderne sætter kursen

**Solae har udnævnt en række medarbejdere til arbejdsmiljøkonsulenter. De bidrager aktivt med deres personlige kompetencer. Desuden indkredsnes nærved-uheld og risikofyldte arbejdsforhold ved hjælp af stop-audits.**

Solae producerer sojaproteinkoncentrat ved hjælp af ekstraktion fra sojabønner. På verdensplan beskæftiger virksomheden 2.400 medarbejdere, hvoraf cirka 120 arbejder på fabrikken i Århus.

## Organisering

Solae har netop omorganiseret arbejdsmiljøorganisationen. De har i den forbindelse udnævnt en række arbejdsmiljørepræsentanter til arbejdsmiljøkonsulenter.

SHE (Safety Health Environment) manager Mette Linne-mann Nielsen fortæller her om virksomhedens erfaringer.

## Arbejds miljø er en god forretning

Solae har ikke haft en arbejdsulykke med fravær i over 2 år, fordi det er lykkedes at hæve arbejdsmiljøniveauet via f.eks.:

- Opbygning af en slankere, mere fleksibel og alternativt sammensat arbejdsmiljøorganisation
- Udbredelse af arbejdsmiljøarbejdet fra arbejdsmiljøorganisationen til alle medarbejdere
- Topledelsens engagement og synlighed

“Ud over sikkerhed for den enkelte person, handler det ‘i bund og grund’ om penge. Arbejds miljø er en god forretning,” siger SHE manager Mette Linnemann Nielsen og fortsætter:

“Arbejds miljø og sikkerhed er en konkurrenceparameter i vores branche. De bedste på markedet er samtidig dem, der har styr på sikkerheden. Så hvis vi også gerne vil være der i morgen, skal vi arbejde benhårdt på at forbedre sikkerheden – både for medarbejderne, men også produktionssikkerheden.”

“Det handler også om at bevare vores arbejdsplads. Hvis et uheld fører til, at fabrikken eksploderer, er vi out of business. Vi vil sandsynligvis ikke få penge til at bygge den op igen,” siger Mette Linnemann Nielsen.

Solae er en del af en amerikansk koncern, hvor kerneværdierne er arbejdsmiljø, sikkerhed, respekt for mennesker og etik. Derfor prioriterer topledelsen arbejdsmiljøarbejdet højt.

“Topledelsens fulde opbakning er simpelthen afgørende for at få arbejdsmiljøarbejdet til at fungere,” fastslår Mette Linnemann Nielsen. “Men det er naturligvis også en forudsætning, at medarbejderne inddrages, og at virksomheden trækker på deres erfaringer og indsigt.”

## En ny og slank arbejdsmiljøorganisation

Solae har for nylig omorganiseret arbejdsmiljøorganisationen. I den forbindelse blev en række arbejdsmiljørepræsentanter udnævnt til arbejdsmiljøkonsulenter. Solae har allerede gode erfaringer med de nye arbejdsmiljøkonsulenter.

“Arbejds miljøkonsulenterne har ansvar og forpligtelser som arbejdsmiljørepræsentanter. Mange af dem har oparbejdet en stor viden om et specifikt arbejdsmiljøemne, og det udnytter vi ved at lade dem fungere som konsulenter for den samlede organisation,” forklarer Mette Linnemann Nielsen og uddyber:

“Vi har udarbejdet en liste, som tydeliggør de enkelte arbejdsmiljøkonsulenters specifikke kompetencer. For eksempel har vi en medarbejder, der ved rigtig meget om brandanlæg, og så er det selvfølgelig ham, vi ringer til, hvis vi står med et spørgsmål, der handler om brand. Og vi har en laborant, der tidligere har arbejdet med farligt affald, så hun er nu rådgiver for fabrikens samlede affaldshåndtering.”

## Nyt tiltag - medarbejderne er drivkraften i stop-audits

I 2010 indførte virksomheden såkaldte stop-audits. Formålet er fortsat at styrke arbejdsmiljøarbejdet; herunder mindske antallet af ulykker og sikre medarbejderinddragelse. Stopaudits indkredser nærved-uheld og risikofyldte arbejdsforhold.

Alle medarbejdere har gennemgået en ‘Stop-træning’, der blandt andet består i at vurdere sikkerhedsforhold og i at henvende sig til kolleger, hvis de observerer noget, de ikke finder sikkerhedsmæssigt optimalt. Medarbejderne skal gennemføre uanmeldte stop-audits, hvor de to og to besøger andre afdelinger end deres egen for at vurdere arbejdsmiljø og sikkerhedsadfærd. “De to par nye øjne får øje på ting, som de daglige medarbejdere ikke ser. Desuden kan de udefrakommende lettere stille ‘dumme’ spørgsmål, der måske får medarbejderne til at vurdere en sikkerhedsforanstaltning – eller manglende sikkerhedsforanstaltning – en ekstra gang”, fortæller Mette Linnemann Nielsen.

Solae har erfaret, at medarbejderne rigtig gerne vil arbejde på tværs af organisationen – det giver en masse energi og erfaringsudveksling. Stop-auditten bidrager hertil og har samtidig den fordel, at “gode” afdelinger bliver positive rollemodeller for de “mindre gode”.

Desuden bliver medarbejderne mere og mere engagerede, fordi de selv er med til at løse eventuelle problemstillinger observeret ved en stop-audit, og der opstår en øget ansvarlighed for egen og kollegers sikkerhed.

Resultatet af stop-auditten skrives ind i et stop-kort og afleveres til SHE manageren, der registrerer resultaterne i en database, så der herefter kan aftales en konkret handling.



STOP™ Observationstjeklisten

Handlinger			
Risikofyldt	Sikkert	Risikofyldt	Sikkert
<b>Medarbejdernes reaktioner</b>	Alt i orden <input type="checkbox"/>	<b>Beskyttelsesudstyr</b>	Alt i orden <input type="checkbox"/>
— Retter på beskyttelsesudstyret	—	<b>Top til tå-eftersyn</b>	—
— Skifter arbejdsstilling	—	— Hoved	—
— Ændrer arbejdsmåde	—	— Øjne og ansigt	—
— Stopper arbejdet	—	— Ører	—
— Fastgør jordledninger	—	— Åndedræt	—
— Følger lock out/tag out-procedureerne	—	— Arme og hænder	—
—	—	— Torso	—
—	—	— Ben og fødder	—
—	—	—	—
—	—	—	—
<b>Medarbejdernes fysiske placering</b>	Alt i orden <input type="checkbox"/>	<b>Værktøj og tekniske hjælpemidler</b>	Alt i orden <input type="checkbox"/>
<b>Mulige skadesårsager</b>	—	— De rigtige til opgaven	—

Figur 13. Uddrag af stopkort.

Solae udfører også arbejdsmiljøaudits. Også her er det medarbejderne, der er drivkraften. De forbereder auditten sammen med SHE manageren, men selve auditten styrer de selv. Dokumentation tager SHE manageren sig af.

For at bevare overblikket må en arbejdsmiljøaudit maksimalt munde ud i tre aktionspunkter, så auditørerne må næsten altid foretage en prioritering. Også her kommer medarbejdernes viden om produktionen til sin ret, da auditrapporten skal indeholde løsningsforslag på de konstaterede problemer.

Som supplement til de forskellige audits arbejder Solae intenst med at registrere nærved-ulykker. “Vi har et mål om, at 70 % af nærved-ulykkerne skal være registreret af ‘ikke-ledelse’, siger Mette Linnemann Nielsen. “Jeg mener ikke, at det er optimalt at bede hver medarbejder registrere 10 nærved-uheld, for der er risiko for, at det bliver useriøst”.

## Medarbejderne fastsætter arbejdsmiljøreglerne

Det er Solaes filosofi, at hvis medarbejderne skal adoptere en idé, skal de have stor indflydelse på den. Frem for at fortælle medarbejdere, at de håndterer kemikalier forkert, er det bedre at fortælle dem, hvordan de beskytter sig selv og miljøet – og herefter lade dem fastsætte arbejdsmiljøreglerne selv. Produktionsmedarbejderne sælger et budskab til kollegerne langt mere effektivt end SHE-manageren.

## Lederne SKAL gå forrest

“Ledelsens opbakning er en forudsætning for at få arbejdsmiljøarbejdet til at fungere optimalt. Lederne SKAL gå forrest og være de gode eksempler. Derfor forsøger vi under ansættelse af kommende ledere at afklare, om deres holdning til arbejdsmiljø matcher vores,” fortæller Mette Linnemann Nielsen.

“Vi har haft ledere, der søgte andre udfordringer, fordi de fandt, at vi har for mange regler og for meget bureaukrati. Har vi medarbejdere, der ikke efterlever arbejdsmiljøreglerne 100 %, tager vi en alvorlig snak med dem.”

Solae afholder faste, ugentlige arbejdsmiljømøder i ledelsen, hvor der følges op på aktuelle arbejdsmiljøforhold og -mål. Her drøftes også hændelser, som i første omgang synes at være under petitesegrænsen, men erfaringen er, at flere andre indimellem har oplevet det samme – og så er der pludselig tale om et indsatsområde.

Lederne kan i en travl hverdag have svært ved at få fulgt op på de arbejdsopgaver, der følger i kølvandet på arbejdsmiljømødet, og tidligere var det oplevelsen, at møderne tog uhensigtsmæssigt lang tid. I dag forsøger de at klare så meget som muligt i løbet af mødet. Er der ikke tid nok, følger Mette Linnemann Nielsen op med den pågældende leder inden næste arbejdsmiljømøde. Resultatet er effektive møder, hvor man får noget fra hånden.

Solae prioriterer, at lederne er synlige i arbejdsmiljøarbejdet, eller som de kalder det “Walk the Talk”. Derfor er den øverste ledelse jævnligt på arbejdsmiljøinspektion i produktionen. Fabrikens administrerende direktør, Koenraad Verbrugge, foretager flere arbejdsmiljøinspektioner dagligt, og når der er besøg af Solaes direktør fra St. Louis, Torkel Rhenman, trækker også han i arbejdstøjet og gennemfører arbejdsmiljøinspektioner i produktionen.

## Personlige fortællinger gjorde indtryk

Solae bruger medarbejdernes personlige fortællinger aktivt for at skabe opmærksomhed omkring sikkerhed.

“Vi forsøgte at motivere og informere via opslag, men medarbejderne kiggede sjældent på dem,” siger Mette Linnemann Nielsen og fortæller, at Solae har erfaret, at det gør stort indtryk, hvis vi i stedet bruger nærværende eksempler fra medarbejdernes hverdag.

“Vi havde en større vedligeholdelsesopgave i produktionen, hvor mange eksterne teknikere og håndværkere var samlet på fabrikken. Vi bad dem, der på et tidspunkt i deres arbejdsliv havde været tæt på et stort uheld, træde et skridt frem og fortælle om episoden. Fortællingerne gjorde et stort indtryk på alle. Både at der var så mange ulykker, men også de enkelte historier.”

Solae forsøger at skabe en kultur, hvor arbejdsmiljø og sikkerhed kryber helt ind under huden på medarbejderne – også i fritiden. Derfor registreres globalt de uheld og nærved-uheld, som medarbejderne kommer ud for derhjemme. I Danmark giver det lidt udfordringer, da medarbejderne ikke er forpligtede til at oplyse, hvad de fejler, når de melder sig syge. Alligevel opfordres medarbejderne til at fortælle deres historier i f.eks. personalebladet, og det vælger mange at gøre. En medarbejder fortalte, hvordan han ved rengøring af sit akvarium derhjemme kom til at blande kemikalier på en uheldig måde, så der blev udviklet sundhedsskadelige dampe, som han indåndede. Han kom på sygehuset til observation, men slap uden mén. Årsagen til den uheldige sammenblanding var uopmærksomhed under rengøringsarbejdet – medarbejderen greb blot ud efter beholderen, hvor den plejede at stå, uden at se på etiketten. Imidlertid var der blevet flyttet rundt på de enkelte emballager, så han fik fat i en forkert beholder.

“Eksemplet viser de øvrige medarbejdere, hvor hurtigt det kan gå galt. Men det fortæller mig også, at implementeringen af den del af arbejdsmiljøreglerne, som handler om kemikaliesikkerhed, måske ikke er helt optimal hos os”, siger Mette Linnemann Nielsen.

! **“På sigt er det planen at uddanne nogle af vores medarbejdere til også at kunne gennemføre stop-audits på miljøforhold, blandt andet for at tjekke, om vi overholder vilkårene i vores miljøgodkendelse.”**  
● **SHE manager Mette Linnemann Nielsen, Solae.**

## Belønning kan også motivere

Ud over at gøre arbejdsmiljøarbejdet nærværende forsøger Solae at motivere medarbejderne ved at belønne særligt godt arbejdsmiljøarbejde eller gode idéer med en flaske rødvin. Desuden får alle medarbejderne en bonus, hvis virksomhedens arbejdsmiljømål nås. En ulykke med fravær "koster" 10 % af bonussen. En anden vigtig motivationsfaktor er konsekvens. Hvis arbejdsmiljøregler bevidst overtrædes, kan det få konsekvenser f.eks. i form af advarsler. Eksempelvis blev 2 ledere i USA for nogen tid siden prompte afskediget, da de bevidst overtrådte reglerne for arbejde med højspænding.

## Sådan

- Solaes arbejdsmiljøorganisation er bygget op med arbejdsmiljørepræsentanter og ledere. Desuden er en række arbejdsmiljøkonsulenter tilknyttet (arbejdsmiljørepræsentanter eller andre medarbejdere med viden og erfaring om et specifikt arbejdsmiljøområde). En kompetenceliste giver overblik over virksomhedens samlede viden om arbejdsmiljø
- Alle medarbejdere gennemfører "Stop-træning", hvor de lærer at vurdere arbejdsmiljøforhold, herunder sikkerhedsforhold. Desuden lærer de at henvende sig til kolleger, hvis de observerer noget, de ikke finder optimalt. Medarbejderne foretager uanmeldte besøg i kollegers afdelinger og spørger ind til arbejdsmiljøforhold. Resultatet af besøget registreres, og arbejdsmiljøorganisationen følger op på det. Medarbejderne skal være kreative og selv komme med løsningsforslag til afvigelserne
- Lederne SKAL gå forrest og vise, at de prioriterer arbejdsmiljøet. Blandt andet ved at være synlige i form af for eksempel hyppige arbejdsmiljøinspektioner og ugentlige arbejdsmiljømøder. Holdningen til arbejdsmiljø er en parameter, som kommende ledere vurderes på i ansættelsesproceduren
- Motivationen sikres via:
  - Offentliggørelse af eksempler på usikre arbejdsforhold og ulykker, der stammer fra medarbejdernes hverdag – både fra arbejdspladsen og derhjemme
  - Bonusordning, der belønner godt arbejdsmiljø og gode idéer
  - Konsekvens – hvis arbejdsmiljøreglerne bevidst overtrædes, vil det medføre konsekvenser i form af advarsler

*"Vi har ingen krav om, hvor mange stop-audits den enkelte medarbejder gennemfører, men vi forventer, at alle deltager aktivt. Det skal helst blive en naturlig del af hverdagen."*

• SHE manager Mette Linnemann Nielsen, Solae.

Enemærke & Petersen a/s:

## Fælles om at gøre sig umage



**Enemærke & Petersen a/s har is nok i maven til at bruge lang tid på at opstarte nye projekter. For gennem grundig planlægning og ved at inddrage alle i udviklingsfasen får virksomheden engagerede medarbejdere, der finder gode og besparende løsninger.**

Enemærke & Petersen a/s blev grundlagt i 1975 som et tømrerfirma med speciale i tagkonstruktioner. Siden har virksomheden udviklet sig til et allround byggefirma, som i dag har 500 medarbejdere fordelt på to afdelinger i hhv. Glostrup og Ringsted. Enemærke & Petersen a/s ejes af MT Højgaard og beskæftiger sig primært med bygningsrenovering (80 % af omsætningen) og opførelse af nybyggeri.

## Organisering

Enemærke & Petersen a/s har en flad struktur præget af tætte kontakter og korte kommunikationsveje mellem håndværkere, byggeledere og projekterende.

Produktionsdirektør Henrik Mielke, kvalitets- og arbejdsmiljøchef Merete Valbjørn og proceskonsulent Jan Buur Frederiksen fortæller her om virksomhedens erfaringer.

## Medarbejderne definerer, hvordan målene skal nås

Enemærke & Petersen a/s har erfaret, at det betaler sig at arbejde med reel inddragelse af medarbejderne.

“Vi skal italesætte de forandringer, vi ønsker, og derefter lade medarbejderne finde løsningerne på, hvordan målene nås. Det mener jeg er omdrejningspunktet for, hvordan vi som ledelse bærer os ad med at fremme innovationsvilje og forandringsparathed,” siger produktionsdirektør Henrik Mielke.

Hos Enemærke & Petersen a/s er de ikke bange for at gå helt nye veje. Virksomheden prioriterer højt at afprøve forskellige idéer og er derfor afklaret med, at de i nye projekters opstartsfasen bruger mere tid og flere ressourcer end de fleste. Resultatet er en smidig byggeproces, der sjældent byder på de store overraskelser. Samtidig har virksomheden færre arbejdsulykker end branchen generelt, en høj trivsel og loyale, dedikerede medarbejdere.

## Medarbejderinvolvering fører til succes

Enemærke & Petersen a/s arbejder målrettet med at inddrage alle medarbejderne – uanset baggrund – i forbedring af processer og arbejdsmiljøarbejdet. Modsat hovedparten af byggebranchen har de ikke en skarp opdeling mellem håndværkere og funktionærer, og de anerkender, at begge grupper har forudsætningerne for at komme med gode idéer. Håndværkerne bidrager eksempelvis med idéer, som er gode, fordi de udspringer af praktiske erfaringer.

Medarbejderne involveres altid i opstarten af nye renoverings- og byggeprojekter. Opstart og medarbejderinvolvering er afgørende for et succesfuldt projekt og gode arbejdsmiljøforhold. Virksomheden ved, at det betaler sig at lægge ekstra ressourcer i denne fase.

Når et nyt renoveringsprojekt startes op, fremlægger kalkulationsfolkene forudsætningerne, som ligger til grund for tilbuddet. Herefter granskes og gennemanalyseres projektet.

“Vi forsøger at tænke ind, hvilke risikofaktorer projektet byder på. Skal vi eksempelvis håndtere tunge, uhåndterlige emner, tager vi allerede i planlægningsfasen stilling til, hvordan problemet kan løses. Jeg er overbevist om, at arbejdsmiljø ikke koster noget, hvis det tænkes ind på det rigtige tidspunkt. Eksempelvis koster det jo ikke mere at stille et stillads op rigtigt,” siger Henrik Mielke.

**“Det er vigtigt for os, at alle er glade for at gå på arbejde. De skal holde en god indtjening og have et godt arbejdsmiljø. Og så skal de opleve, at vi er fælles om opgaven og resultaterne.”**  
● **Henrik Mielke, produktionsdirektør**

## Alle detaljer overvejes

Når et nyt projekt startes, sammensættes en gruppe medarbejdere; kalkulationsfolk, projektansvarlige, byggeansvarlige, håndværkere, indkøbsansvarlige, proces- og arbejdsmiljøkonsulenter. Gruppen sætter sig uforstyrret sammen i én eller flere dage, måske over en weekend. De gennemgår projektet systematisk ned til mindste detalje. Målet er at afdække, hvordan opgaverne løses nemmest, bedst, sikrest, hurtigst og billigst.

I processen brainstormes ofte på afgørende detaljer, som ønskes forbedret, og der laves mock-ups (prototyper) for at afprøve forskellige muligheder.

Efter granskning og afprøvning ligger der et stærkt projekt klar til udførelse, hvor tidsfrister, arbejdsmiljøregler og økonomi som udgangspunkt kan overholdes. Foruden høj kundetilfredshed betyder en sådan arbejdsgang stort engagement blandt medarbejderne, fordi de ser deres egne erfaringer og idéer implementeret i det konkrete projekt. Det tætte samarbejde fører generelt til en god og åben kommunikation i virksomheden. Ulykker på pladserne sker sjældent sammenlignet med den øvrige branche.

Når byggeprojektet er i gang, afholdes der løbende status-/tavlemøder i skurvognen på pladsen. Her optimeres og justeres processen løbende efter de faktiske forhold. Alle der arbejder på pladsen har mødepligt.

Pladsfolkene kan hver dag skrive forbedringsforslag eller problemstillinger på post-it sedler og hænge dem på tavlen i skurvognen. Det kan handle om mange tunge løft ved arbejdet eller problemer med materialerne. Men det kan også være forslag til optimering. Ved hvert tavlemøde diskuteres forslag og problemstillinger, og der findes i fællesskab frem til en løsning, der kan accepteres af både “projektet”, tømreren, mureren, smeden m.fl. Tavlemøderne skaber fællesskab og et godt samarbejde mellem de forskellige sjak på pladsen.

## Løftemaskinen var tømrerens gode idé

Medarbejderne hos Enemærke & Petersen a/s oplæres i en innovationskultur, som tilskynder alle til konstant at overveje og udvikle rutiner og metoder, som kan føre til fortsatte optimeringer. Et godt eksempel er tømrersvend Lars Søgaard, som for nogle år siden var i gang med at udskifte vinduer i en boligejendom ved en større renovering. Vinduerne vejer ofte 50-60 kg, og det er derfor tungt arbejde, da der skulle udskiftes mange i løbet af en arbejdsdag.

Lars Søgaard arbejdede på stilladset med isætning af vinduer og tænkte, at det kunne gøres anderledes og mindre nedslidende. Han fik idéen om at montere tre sugekopper på en lille hejsemaskine. Ved vakuum kunne sugekopperne suge sig fast på vinduesglasset, så svendene kunne løfte vinduet på plads uden at belaste ryggen. Lars Søgaard fortalte sin formand om idéen, og Enemærke & Petersen a/s besluttede straks at støtte op om den og dække udviklingsomkostningerne. I dag har virksomheden en række løftemaskiner, som er flittigt i brug, når der skal udskiftes vinduer.



Arbejdsprocessen er blevet hurtigere og kan nu klares af en mand i stedet for to – og svendene slipper for de tunge løft.

## Uddannelse

Håndværkerne oplæres i at tage ansvar. Blandt andet på Enemærke & Petersen a/s' interne uddannelsesafdeling “Kompetenceskolen”. Her gennemgår alle et kursusforløb, som klæder medarbejderne på til at bidrage aktivt. Kurser i arbejdsmiljø og -sikkerhed, procesforståelse, it og kundefokus bidrager til at skabe den innovationskultur, som kendetegner Enemærke & Petersen a/s.

Nye medarbejdere introduceres altid for virksomhedens værdier og ledelsens forventninger om, at medarbejderne er kreative og innovative. Virksomhedens høje prioritering af arbejdsmiljø er et vigtigt element i det daglige arbejde og forudsætningen for en god virksomhed med en sund økonomi.

Ledelsen lægger vægt på at kommunikere direkte med medarbejderne og ikke blot sende et papir rundt og lade mellemliderne klare resten. To gange årligt tager ledelsen på roadshow til alle byggepladser for at informere om virksomhedens værdier, arbejdsmiljø, økonomi mv.

## Sådan

- Ledelsen skal vise, at de vil det – ikke kun sige det. Det gøres via synlighed og ved at afsætte den nødvendige tid og de rette ressourcer
- Før igangsættelse af større projekter nedsættes en projektgruppe, som repræsenterer alle fagligheder. Gruppen gennemgår projektet i detaljer for at forudse, hvilke problemer der kan opstå. Arbejdet planlægges under hensyntagen til alle arbejdsmiljøregler. Løsninger på arbejdsmiljøproblemer tænkes ind allerede i planlægningen
- Alle medarbejdere skal gennemføre et internt uddannelsesforløb, hvor blandt andet arbejdsmiljø er på dagsordenen. Uddannelsesforløbet klæder medarbejderne på til at prioritere arbejdsmiljøet og til konstant at forholde sig åbent og kritisk til arbejdsgange og metoder for at få øje på forbedringer
- Projekter evalueres løbende ved tavlemøder med deltagelse af alle fagligheder. Problemer og forslag til forbedringer diskuteres, og der finder løsninger, som alle kan acceptere

Danish Crown:

## Slagteriet skar ulykkerne ned



**Et ulykkesprojekt som inddrog medarbejderne gav markante resultater. Blandt andet indførte Danish Crown sikkerhedsmedhjælperen – en rolle, som går på skift mellem de ansatte.**

Danish Crown er en international fødevarer virksomhed med produktion og salg af fersk svine- og oksekød. Det er Europas andenstørste og verdens tredjestørste svineslagteri – og verdens største svinekødseksportør. Virksomheden er samtidig en betydelig spiller på det europæiske oksekødsmarked og en af verdens to til tre største oksekødseksportører.

I Danmark har Danish Crown 10.000 ansatte fordelt på 22 fabrikker.

### Organisering

Hver fabrik har et arbejdsmiljø- og miljøudvalg, en lokal miljøkoordinator og en daglig sikkerhedsleder. Arbejdsmiljøudvalget er traditionelt opbygget med arbejdsmiljøgrupper og -udvalg som beskrevet i lovgivningen.

Koncernarbejdsmiljøkoordinator Randi Madsen fortæller her om virksomhedens erfaringer.

### Færre ulykker og store besparelser

På tre år faldt antallet af ulykker med 50 % på alle Danish Crowns fabrikker. På bare én enkelt fabrik resulterede dette i en besparelse på mindst 3,8 mio. kr. Det er konkrete eksempler på, hvad Danish Crowns fokus på ulykker har resulteret i. Det handler om et konstant øje for arbejdsmiljøet – blandt andet via medarbejderinvolvering og kontinuerlig opfølgning.

### Flere ulykker førte til nyt projekt

Danish Crown har altid haft arbejdsmiljø på dagsordenen. Danish Crowns fokus på ulykker startede på slagteriet i Ringsted for seks år siden. Et stigende antal ulykker og et medarbejderønske om i højere grad at blive involveret i arbejdsmiljøarbejdet fik virksomheden til at starte et nyt projekt. Målet med projektet var at reducere antallet af ulykker. Dette skulle foregå ved aktivt at informere og involvere medarbejderne i arbejdsmiljøarbejdet og motivere lederne til at prioritere arbejdsmiljøet.

### Fabrikkerne trækker selv i arbejdstøjet

Alene fokus på ulykker fører oftest til færre ulykker. Danish Crown har formået at fastholde et lavt ulykkestal, og på fabrikken i Ringsted bevares de lave tal nu på sjette år.

Derfor er ulykkesprojektet nu bredt ud til alle danske fabrikker; altid med individuelle tilpasninger. På de enkelte fabrikker skydes projektet i gang med en temadag for arbejdsmiljøorganisation og ledelse. Derefter trækker fabrikken i arbejdstøjet:

- Der afsættes de nødvendige ressourcer
- Fabrikken udformer en ulykkespolitik samt målsætninger og mål for at reducere ulykker. Efter et år skal hver afdeling have egne målsætninger
- Der udpeges en ressourceperson til at ophænge opslag og ordne andet praktisk
- Arbejdsmiljøorganisationen udarbejder en liste med skånejob og indfører samtaler med skadelidte
- Der udpeges sikkerhedsmedhjælper, som bistår arbejdsmiljørepræsentanterne
- Medarbejderne inddrages i at fastsætte arbejdsmiljøregler og konsekvenser for overtrædelse af reglerne

Danish Crowns ulykker består primært af skæreskader, og tidligere førte det automatisk til ti sygedage. Men medarbejdere med skæreskader kan normalt udføre et skånejob allerede efter et par dage, og derfor har arbejdsmiljøgrupperne nu udarbejdet en liste med egnede skånejob. Desuden er de lokale praktiserende læger blevet informeret om skånejobene, så de kender alternativet til en sygemelding.


### Handleplaner og karaktergivning

For at holde konstant fokus på arbejdsmiljøarbejdet gennemgår Randi Madsen alle fabrikkerne hver anden måned. Her fokuseres på eventuelle ulykker, forebyggelse og registrerede nærved-ulykker. Bagefter udarbejdes en rapport

med handleplaner. For overskuelighedens skyld må handleplanen højst indeholde to-tre punkter. Hver afdeling tildeles en karakter afhængig af præstationen. Et uddrag af rapporten ses i figur 14.

“Medarbejderne går meget op i afdelingens karakter, og der kan opstå stor diskussion over, om karakteren er retfærdig. Det er jo dejligt, for det viser, at medarbejderne går op i det”, fortæller Randi Madsen.

Fabrikken i Sæby har valgt at sammensætte et tremands-team, der gennemfører arbejdsmiljørundgange mellem Randi Madsens besøg; en ordning, som Danish Crown arbejder på at udbrede til de andre fabrikker.

Handleplan til næste gang	Gruppen skal i gang med tilløb til ulykker og har sat en målsætning på 3 tilløb pr. måned. Opfølgning på tema vedr. håndtering af knive i afdelingen.
Karakter	4 ud af 6 knive. 

Figur 14. Udsnit af rapport fra arbejdsmiljørundgang.

### Medarbejderne finder selv løsningerne

For at assistere arbejdsmiljørepræsentanterne har Danish Crown indført sikkerhedsmedhjælper, som skal spotte nærved-ulykker samt hjælpe med at finde løsninger, der forebygger ulykker.

“Vi har gode erfaringer med, at medarbejderne selv finder løsningerne – frem for en udefrakommende ekspert. Medarbejderne har langt større ejerskab for en løsning, de selv har fundet,” forklarer Randi Madsen, som selv træder til, hvis medarbejderne har brug for ekspertbistand.

Sikkerhedsmedhjælperordningen sikrer, at flere medarbejdere får fokus på og forståelse for arbejdsmiljøarbejdet. Sikkerhedsmedhjælperen vælges for 3-6 måneder og udvælger derefter selv sin afløser i afdelingen. Den nye sikkerhedsmedhjælper får en kort introduktion til jobbet og har i øvrigt ikke det samme ansvar som arbejdsmiljørepræsentanten.

Sikkerhedsmedhjælperen og arbejdsmiljøgruppen fastsætter arbejdsmiljøreglerne i fællesskab, f.eks. omkring brug af værnemidler. De afgør, om der skal udarbejdes en vejledning eller udstedes et påbud.

“Det er vigtigt med medarbejdernes deltagelse, for det er jo dem, der skal ‘sælge’ reglerne til kollegerne”, siger Randi Madsen og forklarer, at beslutter vi os for at indføre et påbud, skal vi være klar over, at overtrædelse altid har en konsekvens; i sidste ende kan det være en bortvisning. Derfor er det optimale at indføre arbejdsmiljøregler ad frivillighedens vej.

“At reducere ulykker er et langt sejt træk, som kræver vedholdenhed. Vores arbejdsmiljørepræsentanter og sikkerhedsmedhjælperer er meget motiverede, og jeg tror, det er fordi, de får tildelt et stort ansvar og megen indflydelse. Men det kan også være øretævernes holdeplads. Alligevel har vi altid kampvalg i produktionen”, siger Randi Madsen.



## Økonomi og positiv feedback skaber motivation

Økonomi har virket som motivationsfaktor i arbejdet med at reducere ulykker hos Danish Crown. Slagteriet i Sæby har på kun to år sparet 3,8 mio. kr. alene på fraværsdage. Hertil kommer tid til oplæring og den uundgåelige kvalitetsforringelse i oplæringsperioden.

“I vores branche er hver eneste detalje af produktionen vurderet og optimeret. Med de mange produkter der skal igennem, har blot den mindste fejludskæring – som jo for eksempel sker i en oplæringsperiode – en meget stor økonomisk betydning”, siger Randi Madsen.

At arbejdslederne prioriterer arbejdsmiljø på linje med produktivitet sikres blandt andet via lønnen, hvoraf en procentdel af lønnen baseres på kapacitetsudnyttelse, kvalitet, produktivitet, sygefravær og ulykker. En stigning i antallet af ulykker påvirker altså lønnen.

“Foruden de økonomiske motivationsfaktorer prioriterer vi højt at give positiv feedback. Alle har brug for ros og opbakning, og vi forsøger at rose mere, end vi riser. For eksempel kårer vi ved vores jævnlige rundgange ‘Rundgangens vinder’ – en arbejdsmiljøgruppe, som har gjort en særlig indsats. De får et diplom og resultatet offentliggøres”, fortæller Randi Madsen.

Rundgangens vinder	Rigtig mange grupper har gjort sig fortjent til at blive månedens vinder. Grundet god opfølgning, stor reduktion i ulykker, samt flot forebyggelsesarbejde af ny sikkerhedsrepræsentant, bliver vinderen: Rundgangens vinder i juni 2009 er: <i>Opskæring dag - TILLYKKE</i>
--------------------	--

Figur 15. Diplom.

Danish Crown gør meget ud af at synliggøre både gode resultater, ulykker og nærved-ulykker. På tv-skærme i kantinerne og på opslag i de enkelte afdelinger kan medarbejderne hele tiden følge med i, hvor og hvor mange ulykker, der har været. Der vises billeder af nærved-ulykker, og hvilken arbejdsmiljøgruppe, der er blevet præmieret for en særlig indsats. Det medvirker til, at der går sport i at undgå skader.

Danish Crown holder desuden mange erfa-møder på tværs af fabrikkerne, så gode erfaringer spredes mellem fabrikkerne, og alle lærer af hinandens fejl.

## Sådan

- Arbejdsmiljøorganisationen og den lokale ledelse på en fabrik fastsætter en målsætning
- Der udpeges skånejob og indføres samtaler med skadelidte
- Der udpeges en ressourceperson på hver fabrik, der blandt andet sørger for at hænge opslag op
- Samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg samarbejder tæt om at få medarbejdere i gang igen efter en arbejdsulykke
- Der udpeges sikkerhedsmedhjælpere, som hjælper arbejdsmiljørepræsentanterne med at spotte og registrere nærved-ulykker og ulykker. De bidrager desuden med idéer til løsninger
- Medarbejderne fastsætter selv arbejdsmiljøreglerne og afgør, om de skal meddeles ved påbud eller indføres ad frivillighedens vej
- Medarbejderne informeres løbende via tv, opslag, statistikker og afdelingsmøder
- Hyppige arbejdsmiljørundgange sikrer løbende fokus på arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljørundgange dokumenteres i en rapport med max 2-3 handlingsplaner for, hvad der skal følges op på inden næste rundgang
- Ledelse og arbejdsmiljørepræsentanter følger løbende op på ulykkestallet og evaluerer årligt på en temadag

### Motivationen sikres gennem:

- Positiv feedback – f.eks. ved kåring af den afdeling i en arbejdsmiljørundering, der har ydet en særlig indsats
- Opfølgning, opfølgning, opfølgning! Bl.a. via hyppige arbejdsmiljørunderinger
- Synliggørelse af gode resultater, ulykker og nærved-ulykker
- Aflønningssystemer der belønner lavt sygefravær og lave ulykkestal
- Synliggørelse af de økonomiske gevinster ved reduktion af ulykkestallet

“Vi kan indføre nok så mange foranstaltninger for at øge sikkerheden i arbejdet, men der sker først noget, når en enig stab af ledere og medarbejdere samarbejder om at nå målet.”  
Randi Madsen, koncern-arbejdsmiljøkoordinator  
hos Danish Crown.

**Noter**

Blank lined area for notes on page 50.

**Noter**

Blank lined area for notes on page 51.



**CO-industri**

Vester Søgade 12

1790 København V

Telefon: 33 63 80 00

Telefax: 33 63 80 90

E-mail: [co@co-industri.dk](mailto:co@co-industri.dk)

Web: [www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)



Organisation for erhvervslivet

**DI**

1787 København V

Telefon: 33 77 33 77

Telefax: 33 77 3300

E-mail: [di@di.dk](mailto:di@di.dk)

Web: [www.di.dk](http://www.di.dk)

Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Postboks 7777

1790 København V

Web: [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk)



**INDUSTRIENS**  
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD