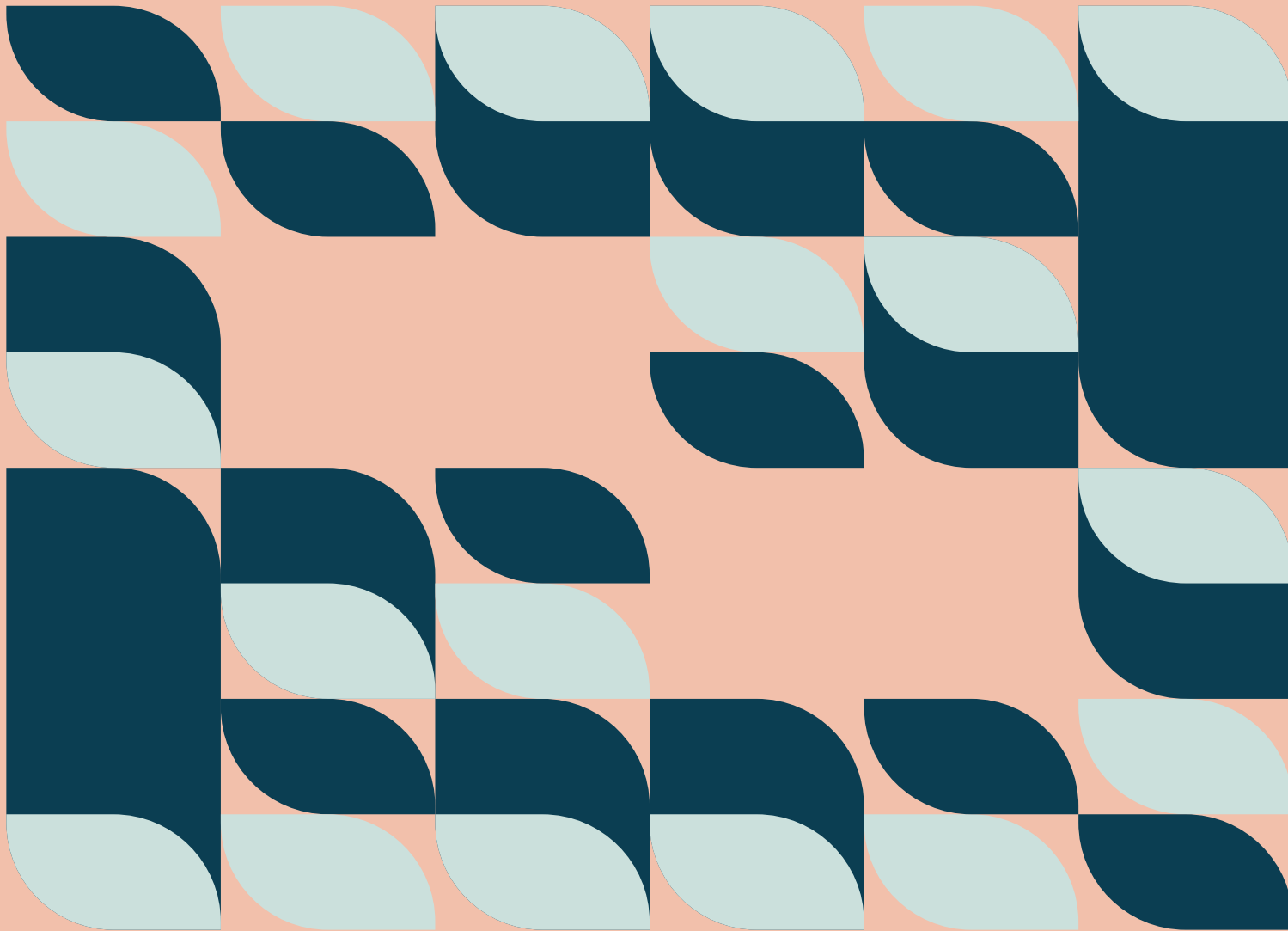


At drive engagementet

En aktivitetsguide for arbejdsmiljøprofessionelle
på danske industrivirksomheder



”[Hvis] det er en sikkerhedsmæssig udfordring så kommer det på mit bord. Hvis man spørger mig, så kunne man sagtens lave en 2-årig uddannelse der hedder AM-professionel. Jeg kunne hurtigt komme med input til de to første lærebøger inden for fysisk og psykisk arbejdsmiljø og kemisk arbejdsmiljø. Det synes jeg mangler et eller sted. En decideret AM-uddannelse. Vi har [uddannelser] i alle mulige afkroge, men den her mangler.”

Arbejdsmiljøprofessionel i plastbranchen



Indhold

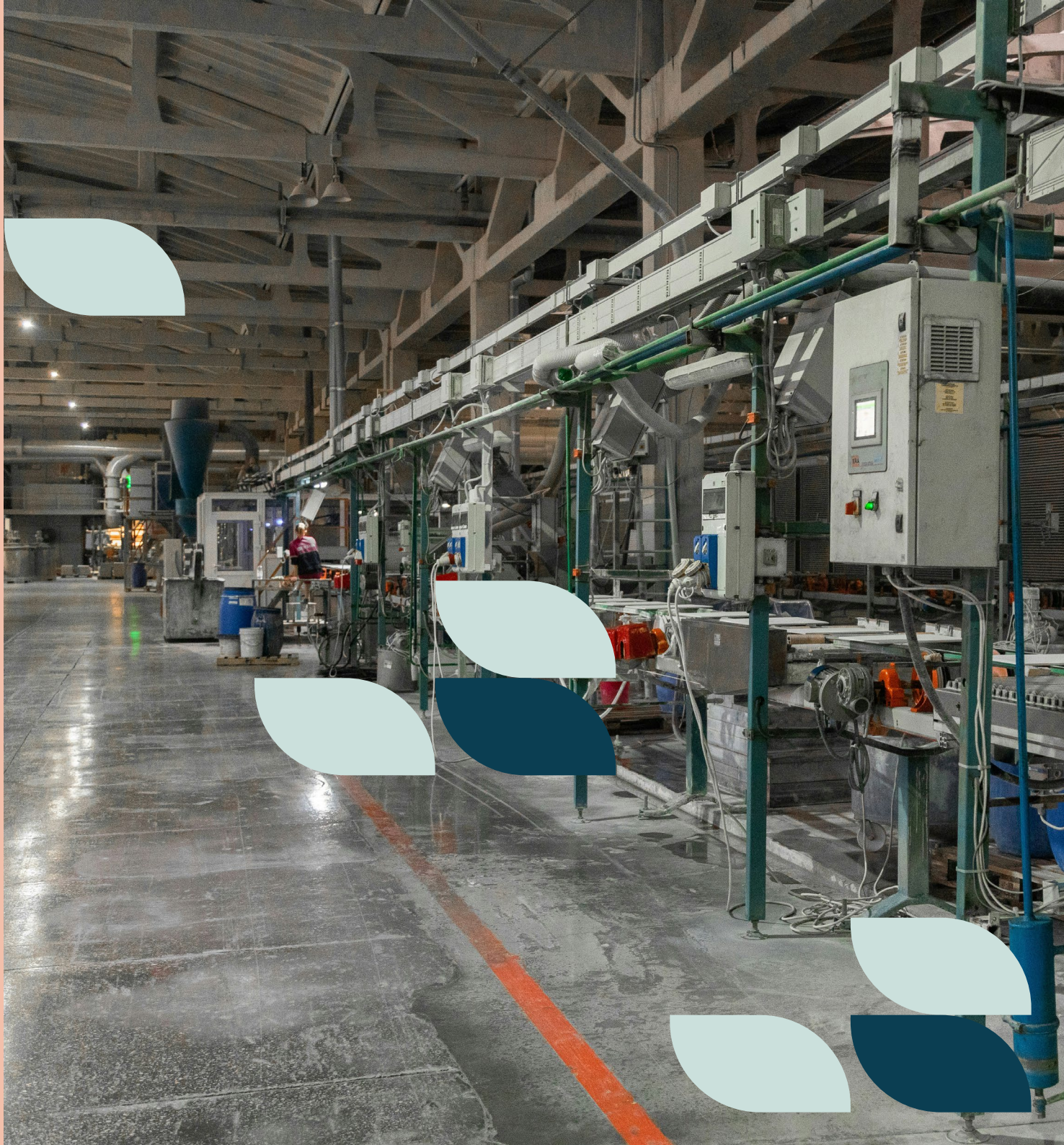
Indledning	4
Opbygning af aktivitetsguide og læseguide	8
Aktivitetsguide for arbejdsmiljøprofessionelle på danske industrivirksomheder	13
1. Ledelsessystem	13
1.1. Designe og tilpasse ledelsessystem til egen virksomhed	13
1.2. Certificering af ledelsessystem	16
1.3. Udføre interne audits og sikkerhedsrunderinger	18
2. Integration og udbredelse	21
2.1. Arbejdsmiljøorganisationen	21
2.2. Mainstreaming af arbejdsmiljø på virksomheden	24
2.3. Skabe personlige relationer til ledelse og medarbejdere	29
3. Kontrol af risici	30
3.1. Vurdering og kontrol af risici	30
3.2. Kontrol og forebyggelse af risici	33

Indledning

På de følgende sider finder du en aktivitetsguide til jobbet som arbejdsmiljøprofessionel på danske virksomheder indenfor fremstillingsindustrien.

I guiden kan du således finde beskrivelser af centrale aktiviteter i jobbet som arbejdsmiljøprofessionel. Du finder ligeledes beskrivelser af den viden der er nødvendig for at gennemføre aktiviteten. Endelig giver vi i guiden samt en række forslag til konkrete analyse- og procesværktøjer der hjælper dig med at overskue og gennemføre aktiviteten på en god og værdifuld måde for arbejdsmiljøet og din virksomheds kerneopgave.

Vi, i Teamarbejdsliv, har udviklet guiden med inspiration fra den internationale sammenlutning af arbejdsmiljøprofessionelle (International Network of Safety and Health Professional Organisations - INSHPO), der i en årrække har arbejdet på at skabe overblik og sammenhæng i arbejdsmiljøprofessionelles opgaver og jobbeskrivelser på tværs af landegrænser.





Dette arbejde kulminerede med udgivelsen af 'The Occupational Health and Safety Professional Capability Framework' i 2017.

I Danmark har vi dog nogle særlige omstændigheder, der gør sig gældende på arbejdsmiljøområdet. Først og fremmest anvender vi 'arbejdsmiljø' som samlebetegnelse for alt der vedrører sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen. Typisk vil kun en brøkdel af de opgaver, der falder ind under arbejdsmiljøbegrebet i Danmark, faktisk varetages af en såkaldt 'safety and health professional' i USA og Europa. Her vil sikkerhed og sundhed være en snævrere kategori omkring ulykker og farlige stoffer i arbejdet. Det gør at danske arbejdsmiljøprofessionelle skal kunne håndtere en langt bredere vifte af risici og udfordringer. Alt fra psykosocialt arbejdsmiljø, over ergonomi og korrekte arbejdsstillinger, til maskin- og brandsikkerhed.

Men vigtigere adskiller vi os i Danmark på et afgørende punkt. Arbejdsmarkedet er frem for alt præget af små og mellemstore virksom-

heder. Det betyder at det er relativt få virksomheder, der har store specialistfunktioner der varetager arbejdsmiljø. Derimod er landskabet præget af små arbejdsmiljøfunktioner med to-tre ansatte, eller simpelthen en enkelt, til at koordinere opgaverne på området. Derudover er det helt normalt at arbejdsmiljø varetages sammen med det eksterne miljø og kvalitet. Dette betyder at de arbejdsmiljøprofessionelle i højere grad skal fungere som koordinatore der sørger for at arbejdsmiljøet ledes, overvåges og løbende forbedres i det daglige, og indhenter specialistviden fra eksterne arbejdsmiljøkonsulenter, når opgaven kræver det.

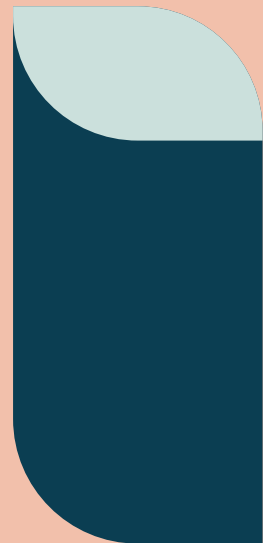
Endelig er den berømmede *Danske Model* for samarbejde og koordination mellem medarbejdere og ledelse også gældende på arbejdsmiljøområdet. Derfor skal de arbejdsmiljøprofessionelle også kunne navigere i en virkelighed med forskellige aktører der skal enes om retningen og rammerne for arbejdsmiljøarbejdet.

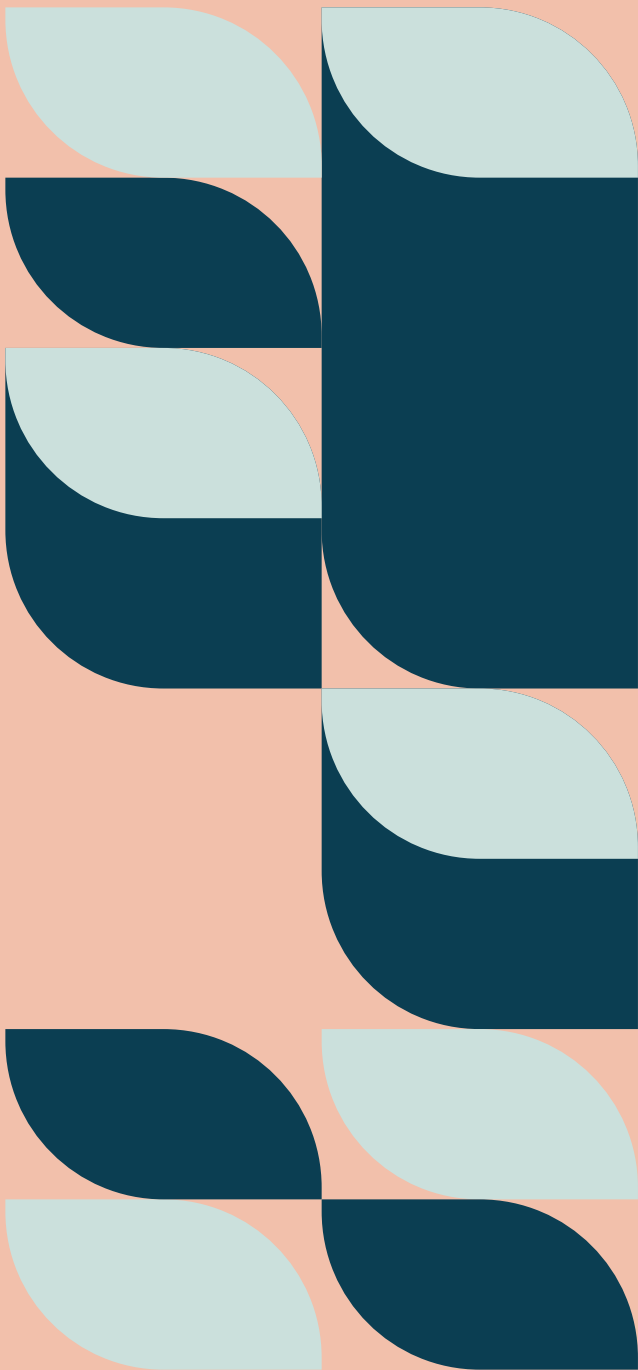
Derfor har vi udviklet en dansk aktivitetsguide der tog højde for alle disse ting. For at den skulle være så tæt på virksomhedernes og de arbejdsmiljøprofessionelles virkelighed, har vi taget udgangspunkt i to underbrancher i fremstillingsindustrien. Vi har interviewet arbejdsmiljøprofessionelle i ti forskellige virksomheder om deres arbejdsopgaver, hvad der kræves for at udføre dem. På den måde har vi kunne tilpasse INSHPOs rammeværk og kun medtage relevante kategorier i en forsimplet og tilpasset dansk version.

Den årvågne læser også bemærker hurtigt to ting. Vi har ikke nogen beskrivelser, værktøjer eller guides til at udføre konkret arbejde med risici for sikkerhed og sundhed i virksomheden med i aktivitetsguiden. Der er ikke noget afsnit om de bedste løsninger indenfor hverken psykisk arbejdsmiljø, kemi eller ergonomi, da sådanne ville kræve hver deres egen bog hvis de skulle være på nogen måde fyldestgørende. Derudover, findes der materialer i massevis, der beskriver disse, samt snesevis af arbejdsmiljøkonsulentvirksomheder, der kan hjælpe med specialviden på området.

Guiden fokuserer i stedet på et af de områder, der ikke er beskrevet så nøje, nemlig arbejdsmiljøledelse og – koordinering. Altså hvordan du som arbejdsmiljøprofessionel indgår og udvikler virksomhedens system, så arbejdsmiljø bliver integreret i det? Hvilke andre mennesker i virksomheden du skal arbejde sammen med, og endeligt hvordan du kan vurdere og kontrollere risici på en systematisk og dybdegående måde.

Vi håber at guiden kan tjene som inspiration for arbejdsmiljøfeltet i Danmark, og selvfølgelig især alle de gode arbejdsmiljøaktører, der findes i de danske virksomheder. For jer der skal ansætte en ny arbejdsmiljøprofessionel, og ikke helt ved hvad i leder efter. For dig i kvalitets- eller miljøafdelingen, der netop har fået arbejdsmiljø som ansvarsområde. For nyuddannede og folk under uddannelser, der gerne vil arbejde med at gøre danske arbejdspladser sikre og sunde. Men først og fremmest selvfølgelig til alle de arbejdsmiljøprofessionelle vi håber der vil finde aktivitetsguiden meningsfuld og inspirerende.





Til sidst er der en række personer og organisationer, uden hvem vi aldrig kunne have lavet denne guide. Først og fremmest alle de arbejdsmiljøprofessionelle, der tog tid ud af deres egne, utvivlsomt fyldte, kalendere, for at møde os til interviews. Uden de værdifulde indsigter og eksempler på arbejdet, havde denne udgivelse, og vores projekt ikke eksisteret. I forbliver selvfølgelig, på grund af anonymitet, navnløse i denne tak, men det gør ikke vores taknemmelighed mindre. En stor tak til Charlotte Breinholt fra ArbejdsmiljøNET og Rikke Seim fra IDA Arbejdsmiljø for deres kæmpe bidrag til projektet med viden, inspiration og konstruktiv kritik. På samme måde tak til Dennis Jensen fra CO-Industri, Per Rose Persson fra Arbejdstilsynet og Mark Fisher fra Dansk Industri for på afgørende tidspunkter i projektet, at berige os med deres indsigter. Endelig en stor tak til Hans Jørgen Limborg, Sonja Hagen Mikkelsen og Anders Kabel for at de tog sig tid til at læse aktivitetsguiden igennem og for at give værdifulde kommentarer til den endelige version du sidder med i hånden.

Endelig vil vi gerne takke Arbejdsmiljøforskningsfonden for at have bevilget os projektstøtten, der gør vi kan gennemføre projektet (bevillingsnummer: 53-2021-09).

God læselyst!

/Valby, august 2024

Ulrik Gensby, PhD

Christian Uhrenholdt Madsen, PhD

Opbygning af aktivitetsguide og læseguide

Tabellen viser hvilke underemner vi har beskrevet hver aktivitet ud fra.

Type af aktivitet (1)	Aktiviteter (2)	Viden (3)	Værktøjer (4)	Nødvendigt niveau (5)	Kompetencer (6)	Nødvendigt niveau (7)
Systematisk arbejdsmiljøarbejde	Valg af leverandør af ledelsessystem	Markedskendskab	Analytic Hierarchy Proces	2	Problemløsning og kritisk tænkning	2

Tabel 1: Eksempel på aktivitet, vidensdomæne og kompetence

Type af aktivitet: Denne kolonne beskriver de overordnede kategorier som aktiviteterne er opdelt i. Det gør at aktiviteterne i guiden står sammen med aktiviteter der er nært beslægtede eller direkte forbundne med den pågældende aktivitet. Aktiviteterne i vores rammeværk er opdelt i følgende tre kategorier:

- 1. Systematisk arbejdsmiljøarbejde:** Denne kategori indeholder alle aktiviteter der på den ene eller anden måde handler om de systematiske processer som de arbejdsmiljøprofessionelle skal udvikle, vedligeholde og bidrage til på deres arbejdspladser.
- 2. Integration:** I denne kategori finder du aktiviteter alle handler om hvordan man får integreret arbejdsmiljøarbejdet på virksomheden. Hvordan får man engageret henholdsvis ledelse og medarbejdere i arbejdet med arbejdsmiljøet.

3. Risici og kontrol: Alle disse aktiviteter handler om at håndtere og kontrollere risici på arbejdspladserne.

Aktivitet: De konkrete aktiviteter

Viden: Emne som den arbejdsmiljøprofessionelle skal vide noget om for at udføre denne opgave korrekt.

Værktøj: I alle aktiviteterne giver vi gode eksempler på værktøjer der kan anvendes i arbejdet med den pågældende aktivitet. Nogle af dem i form af links til mere detaljeret viden på hjemmesider vi stoler på. Andre gange i form af konkrete værktøjer der kan anvendes til at udføre aktiviteten.

Nødvendigt niveau: Det nødvendige niveau af viden defineres ved hjælp af en skala med fire forskellige niveauer.

- Niveau 1:* Kendskab. Den arbejdsmiljøprofessionelle har kendskab til grundlæggende principper og forstår behovet for den pågældende viden.
- Niveau 2:* Grundlæggende anvendelse. Forstår hvordan den pågældende viden kan bruges i rutineprægede situationer.
- Niveau 3:* Omfattende anvendelse: Kan bruge viden i de fleste situationer, også selvom disse er ekstraordinære. Kan oversætte viden til at passe til de enkelte situationers særlige omstændigheder.
- Niveau 4:* Mestring. Kan bruge den pågældende viden kreativt og kritisk, og kan udvikle den pågældende viden, samt skabe synteser mellem den pågældende viden og med andre vidensformer.

Kompetencer: Kompetencer som den arbejdsmiljøprofessionelle skal bruge for at udføre aktiviteten tilfredsstillende. Kompetencerne opsummeret af os, men er egentlig fra INSHPOs egen guide og er således også udviklet af dem. De kompetencer vi inkluderer i guiden er:

Videnstyring	At finde information fra en række forskellige kilder ved hjælp af digitale færdigheder. At læse og fortolke arbejdsmiljølovgivning, vejledninger, politikker og procedurer. At vurdere troværdigheden af kilder og informationens pålidelighed At indsamle information og identificere fælles temaer. At evaluere information At anvende information til at forbedre arbejdsmiljøet.
Problemløsning og kritisk tænkning	At identificere problemer ved hjælp af formelle og uformelle strategier. At analysere og anvende forskellige informationsindsamlings- og analysemetoder. At generere og evaluere potentielle løsninger. At implementere, overvåge og forbedre løsninger.
Evidensbaseret praksis	At finde og anvende evidens fra håndbøger, standarder og forskningsartikler. At designe og udføre arbejdsmiljøundersøgelser.
Projektstyring og forandringsledelse	At planlægge, implementere, overvåge og evaluere projekter og forandringsprocesser.
Samarbejde	At forstå forskellige teamroller, gruppedynamikker og konfliktløsningsstrategier At bidrage aktivt til teammål og støtte teamets udvikling
Undersøgelse, inspektion og revision	At observere, inspicere og vurdere arbejdspladser, processer og adfærd for at sikre overholdelse af arbejdsmiljøkrav.
Måling og overvågning	At vælge og anvende passende værktøjer til at vurdere arbejdsmiljørisici og effektiviteten af kontrolforanstaltninger.

Tabel 2: Kompetencer. Oversat og udvalgt af forfatterne fra The OHS Professional Capability Framework (INSHPO, 2018)

Nødvendigt niveau: Det nødvendige niveau af viden defineres ved hjælp af en skala med fire forskellige niveauer.

1. *Niveau 1:* Kendskab. Den arbejdsmiljøprofessionelle har kendskab til grundlæggende principper i pågældende kompetence.
2. *Niveau 2:* Grundlæggende anvendelse. Forstår hvordan den pågældende kompetence kan bruges i rutineprægede situationer.
3. *Niveau 3:* Omfattende anvendelse: Kan bruge kompetencen i de fleste situationer, også selvom disse er ekstraordinære. Kan bruge kompetencen i alle de enkelte situationers særlige omstændigheder.
4. *Niveau 4:* Mestring. Kan bruge den pågældende viden kreativt og kritisk, og kan udvikle den pågældende viden, samt skabe synteser mellem den pågældende viden og med andre vidensformer.

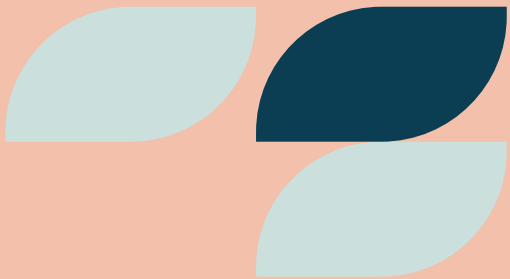


Type af aktivitet	Aktiviteter	Viden	Værktøjer	Niveau	Kompetencer	Niveau
Ledelsessystem	Design og tilpasse ledelsessystem til egen virksomhed	Kendskab til virksomhedens ledelsessystem	ILO principper Flowchart	3 3	Videnshåndtering	3
	Certificering af ledelsessystem	Markedskendskab	Analytic Hierarchy Proces	2	Problemløsning og kritisk tænkning	2
	Udføre interne audits og sikkerheds-runderinger	Planlægning af audits og sikkerhedsrunderinger	Sikkerhedsrunderings-pjece fra BFA-I	4	Auditering og inspicere	4
Integration og udbredelse	Arbejdsmiljøorganisationen	Organisering og drift af AMO	AMO-regler fra AT	4	Projektstyring og forandringsledelse Samarbejde	4 3
	Mainstreaming af arbejdsmiljø på virksomheden	Integration i eksisterende systemer	Tavlemøder 5S ERGOVSM KPI	2	Projektstyring og forandringsledelse Måling og overvågning	2
	Skabe personlige relationer til ledelse og medarbejder	Relationelt arbejde	Interesse-Indflydelse matrix	3	Samarbejde	3
Risikovurderinger og kontrol	Vurdere risici	Viden om risikovurderingsprincipper	Riskmatrice	4	Videnstyring	4
	Implementering af kontrolforanstaltninger	Viden om kontrol af farer og risici	Hierarchy of Controls	4	Problemløsning og kritisk tænkning	4

Tabel 3: Samlet oversigt over aktiviteter



Aktivitetsguide for arbejdsmiljøprofessionelle på danske industrivirksomheder



1. Ledelsessystem

1.1. Designe og tilpasse ledelsessystem til egen virksomhed

At designe arbejdsmiljøledelseskompone-
terne til virksomheden og sørge for at de er
kompatible med resten af ledelsessystemet,
er en kerneopgave for mange arbejdsmiljø-
professionelle. Til denne opgave kræves der
både godt kendskab til principperne bag et
ledelsessystem, og et tæt kendskab til ens
egen virksomhed.

En arbejdsmiljøprofessionel fra metal- og
maskinbranchen fortæller at vedkommende
”skrev” arbejdsmiljøledelseskompone-
nten i sin tid, da virksomheden fik nyt ledelsessy-
stem:

- Man skiftede AM-standard, der skrev
jeg det nye AM-ledelsessystem sam-
men med en miljøstandard. Og så var
jeg med til at starte B-CORP certifice-
ring op.

Har I en form for ledelsessystem? Er arbejdsmiljø en del af det? Har I en ISO-certificering?

- Ja. Vi har en certificering og det årlige. Også os der er de interne audits.

Bruger I mange ressourcer på at drive det her?

- Nej det synes jeg ikke. Det er klart at de skulle bygges i sin tid der var det meget.
Men nu er det ikke. Nu er det bare drift. Vi byggede det i 2021 og blev certificeret i 2022.

Har I gjort særlige ting for at få arbejdsmiljø ind?

- Nej. Vi har arbejdet i mange år med ISO. Så hele setup var der.
Det var nemt at implementere.

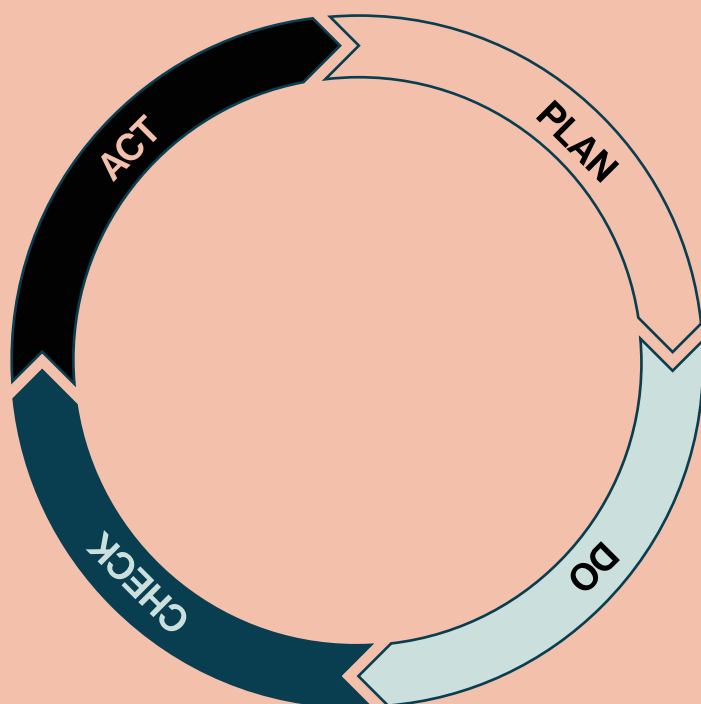
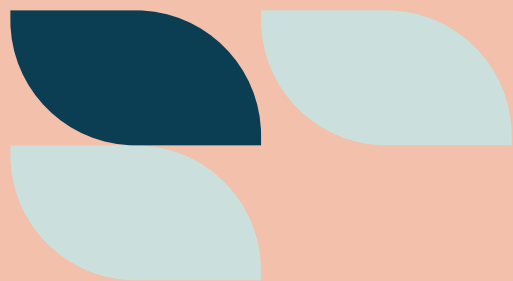
Var der noget der skulle skrives sammen?

- Noget skulle vi jo skrive sammen, og nogle ting måtte vi skrive som adskilte dokumenter.

Hvem styrede den proces?

- Det gjorde jeg.





1.1.1 Viden og værktøj: Kendskab til ledelsessystemets opbygning

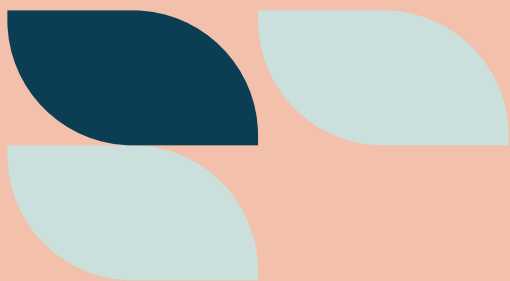
Alle danske virksomheder har, i hvert fald formelt set, et arbejdsmiljøledelsessystem. APV-reglerne udgør nemlig sammen med den 'årlige drøftelse' i lovgivningen nemlig et arbejdsmiljøledelsessystem, som det er defineret i forskning og praksis overalt i verden. I praksis er dette dog kun et absolut minimum af de systematiske aktiviteter du skal beherske som arbejdsmiljøprofessionel. Derfor skal du også kunne designe, eller som minimum give inputs til, hvordan jeres virksomhedsarbejdsmiljøledelsessystem skal fungere og det kan tilpasses det samlede ledelsessystem i har i virksomheden.

Det er så dette system mange virksomheder vælger at få certificeret med den internationale arbejdsmiljøledelsesstandard ISO45001, som både kan tjene som skabelon til et 'best-practice' ledelsessystem, samt som et offentligt signal til kunder og andre interessenter om at man har 'styr på' arbejdsmiljøet'.

Stort set alle ledelsessystemer i moderne virksomheder fungerer, lidt forenklet, efter den såkaldte Deming-cirkel – også kendt som Plan-Do-Check-Act principperne. PDCA cirklen er oprindeligt udviklet som en måde at strukturere kvalitetssystemer i virksomheder, men anvendes både i forhold til arbejdsmiljø-, kvalitets- miljø og CSR-ledelse overalt i moderne produktionsvirksomheder. Det gør de af to grunde. For det første er det praktisk, at rutinerne og dokumenterne, der vedrører forskellige dele af virksomhedens ledelsessystem, passer sammen, så virksomhedens kerneopgave ikke skal forstyrres den ene uge af audits af det ydre miljø, og i den næste af de rutiner der måtte vedrøre arbejdsmiljøet eller kvaliteten. For det andet er PDCA-cirklen en god og pædagogisk måde at anskueliggøre de faser enhver problemløsning gennemgår.

Men hvad skal jeres ledelsessystem så indeholde af arbejdsmiljøpunkter?

Først og fremmest er der i Arbejdsmiljøloven



en række krav til systematik og organiseringsprincipper I skal overholde. Dem kan I finde [her](#).

FNs arbejdsorganisation ILO (International Labor Organisation) har endvidere lavet retningslinjer for hvilke punkter et godt arbejdsmiljøledelsessystem skal adressere:

- Virksomhedens overordnede **arbejdsmiljøpolitik**
- Virksomhedens **arbejdsmiljøorganisering** (hvem er ansvarlige for hvad)
- **Planer** for hvordan risici skal opdages i tide og hvordan de skal løses. Der skal også fremgå hvordan man sikrer at disse bliver **implementeret** korrekt i hele virksomheden.
- Beskrivelser af hvordan man løbende vil **evaluere og overvåge** effekten af planerne
- Endelig skal et arbejdsmiljøledelsessystem indeholde beskrivelser af processer der skal **forbedre** eventuelle fejl og mangler der opdages.

Når det handler om det konkrete design og integrering af arbejdsmiljø i virksomhedens ledelsessystem, er der selvfølgelig særligt noget der skal overvejes.

- Hvem har ansvaret for analyserne af det psykiske og fysiske arbejdsmiljø i APV-processerne, og for at indsamle og gennemføre processen på gulvet?
- Hvor registreres risici, nærvæd-hændelser og ulykker, og hvem har ansvaret for registreringen?
- Hvad sker der i systemet når der sker en hændelse, og hvilken metodik anvendes i forbindelse med ulykkesundersøgelse?
- Er der en problematik omkring læse-, skrive-, eller sprogfærdigheder steder på særlige afdelinger eller sites, og hvordan tages der højde for det i dokumenter og indgange til systemet?
- Er der i virksomhedens eksisterende data- og information-infrastruktur allerede et eller flere arbejdsmiljømoduler der kan facilitere de behov jeres virksomhed har? Hvis ikke, er der en række system- og softwareudbydere på markedet, med specialudviklede løsninger til f.eks. arbejdsplads- og risikovurdering.



1.1.2 Viden og værktøj: Kendskab til egen virksomhed

Selvom du er ansat i en stabsfunktion som arbejdsmiljøprofessionel, skal du selvfølgelig kende din virksomheds kerneopgave, og vide noget om hvordan den løses. Professionelt arbejdsmiljøarbejde er i sigens natur aldrig en produktionsvirksomheds opgave. Derfor skal du også have et grundigt kendskab til produktionen og den måde den er produceret på.

”Det er jo heller ikke sådan, at jeg siger, at jeg skal kende, hvordan man indstiller maskinen eller sådan noget overhovedet. Det var egentlig mere sådan... Jeg skal have ligesom et kendskab til flowet. Jeg skal ikke kunne gå ud og indstille. Vi har jo også en støbemaskine, på vores fabrik. Jeg kan ikke gå ud og indstille maskinerne eller noget overhovedet. Og det skal jeg heller ikke kende til. Men hvis jeg ligesom kender flowet i processen, så kan jeg jo så gå ud og snakke med de der medarbejdere, som kender alle de indstillinger.”

Du skal selvfølgelig ikke have et kendskab til hver enkelt produktionsproces, eller maskine, men det er vigtigt du kender produktionens og, hvad han kalder, flowet rundt i virksomheden.

Til dette kan du bruge en såkaldt flowchart. Du kender sikkert allerede værktøjet i en eller anden form, og det er da også et af de mest anvendte værktøjer til overblik og identifikation af ressourcer, materialer og tidsforbrug i mange virksomheder, og kan derfor anvendes som en metode, til at få overblik over virksomhedens 'flow', som den arbejdsmiljøprofessionelle fra interviewet ovenfor talte om.

Helt kort skal du tegne de forskellige varers flow igennem produktionen, fra bestilling til slutbrugeren. Når det handler om kvalitetsledelse (hvor mange af værktøjerne har deres oprindelse) indsamler man oplysninger om tidsforbrug, pakkestørrelse og arbejdstid ved hver station. Men du kan jo selv bestemme om der skal noteres eventuelle CE-mærkninger til maskinerne, kendte risici eller andre oplysninger der kan være relevant for dit arbejde. Du kan også notere hvad der "sker" med varen på denne station og andre relevante oplysninger. Der findes en række gode løsninger online til at lave en flowcharts, og du kan vælge en af dem, eller du kan lave en selv, hvis I har software som Microsoft Visio.

Vi anbefaler derudover at du prøver at danne dig et overblik over dine relationer med medarbejdere og ledere i hver eneste afdeling. Hvem er ledere og arbejdsmiljørepræsentanter i alle arbejdsmiljøgrupper. Giv hver gruppe numre eller en farve. Herefter kan du opdatere din flowchart så du kan se hvilke processer de forskellige arbejdsmiljøgrupper falder under.



1.2. Certificering af ledelsessystem

1.2.1. Markedskendskab

I fremstillingsindustrien er certificering med en eller flere af ISOs (Den Internationale Standardiseringsorganisation) ledelsessystemer meget udbredt. Det gælder også ISO45001-standarden, der omhandler ledelse af virksomhedens systematiske arbejdsmiljø. Det var derfor ikke overaskende, at mange af de arbejdsmiljøprofessionelle berettede om det som en del af deres kerneopgave.

”Vi håber på at blive certificeret i februar, fordi der skal vi recertificeres i 9001 og 14001. Så vil de gerne have 45.000 ind i... Så jeg skal prøves til næste uge, og jeg gør det så godt, jeg kan. Andet kan jeg ikke sige lige nu.”

I Danmark er det DANAK (Den Danske Akkrediteringsfond) der godkender og registrerer de virksomheder der kan udbyde en certificering af enten hele din virksomhed, eller af enkelte arbejdspladser (p-numre) hvis jeres virksomhed har flere forskellige sites. Du kan derfor altid finde en opdateret liste over godkendte udbydere på det danske marked for arbejdsmiljøcertificering på [deres hjemmeside](#).

Ofte vil din virksomhed eller dele af den allerede være certificeret med en eller flere af ISOs andre såkaldte ledelsessystemer. De mest udbredte eksempler i din branche er ledelsessystemet for kvalitetsledelse ISO9001 og for miljøledelse ISO14001, men der kan findes en fuld og opdateret liste på [Dansk Standards hjemmeside](#).

Hvis det er tilfældet, er det selvfølgelig nærliggende at undersøge hvorvidt den udbyder jeres virksomhed allerede bruger, også kan tilbyde audits i arbejdsmiljøledelse (Læs mere om [samlede ledelsessystemer her](#)).

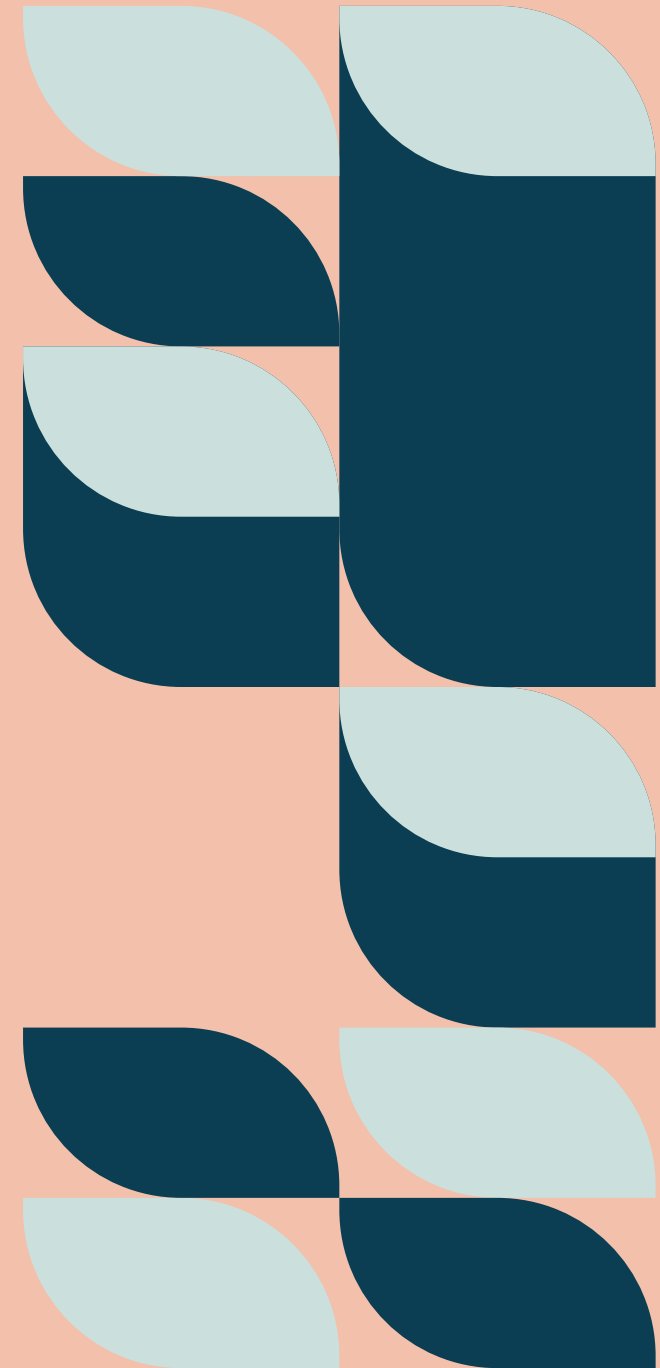
Det er sjældent op til dig som arbejdsmiljøprofessionel alene at træffe en så omfattende/omkostningstung beslutning, som beslutningen om hvem der skal levere en så omfattende service, som arbejdsmiljøcertificering må siges at være. For det første er arbejdsmiljøcertificering ofte den sidste standard der certificeres i en virksomheds ledelsessystem. I så fald er der allerede en leverandør af virksomhedens kvalitet- eller miljøledelsessystem. Hvis ikke du selv også har ansvar for de pågældende certificerede ansvarsområder. Og selv hvis ISO45001 er det første certificerede ledelsessystem I skal implementere, er det en omkostningstung og ressourcekrævende proces, så det er en beslutning der træffes af fabriks- eller virksomhedsledelsen. Lige meget hvad din situation er, er det dog anbefalet at du deltager i en eventuel beslutningsproces, og bidrager med indsigter og perspektiver om hvad der, fra arbejdsmiljøets perspektiv, er vigtigt hos en eventuel leverandør.

Der findes utallige metoder om hvordan man træffer gode beslutninger. I denne sammenhæng er det dog vigtigt at gøre sig to ting klart. 1) Der vil nødvendigvis være mange faktorer der skal tages hensyn til når beslutningen træffes: Kræves der en specialviden om materialer, processer eller organisationsformer der kendetegner jeres virksomhed? Hvad er prisen? Hvor fleksibel er leverandøren med planlægning og ændringer i skemalægning? Er der et særligt arbejdsmiljøtema som leverandørens auditorer skal være særligt kvalificerede omkring som psykisk arbejdsmiljø eller ergonomi? 2) Det er ikke, som førnævnte eksempler viser, sikkert at de faktorer der betyder noget, kan koges ned til et enkelt sammenligneligt tal.

Man kan derfor bruge AHP-metoden (analytic hierarchy proces) der netop er udviklet til at gøre komplekse beslutninger mere overskuelige, uden at reducere kompleksiteten. Helt kort hjælper metoden med at sammenligne alle faktorerne der ligger til grund for beslutningen i parvis, for derefter at udregne

hver enkelt faktors betydning i forhold til den endelige beslutning. Når du har en rangordnet liste med faktorerens betydning i forhold til beslutningen, kan du så prøve at rangere hver af de mulige leverandører for hver faktor. Hvis du ikke har oplysninger om en faktor, er det så det du skal bede leverandøren om at vende tilbage med.

Man kan sagtens selv lave udregningerne i et excel-ark, eller i et gammeldags kladdehæfte for den sags skyld, men der findes selvfølgelig også masser af løsninger online, hvor du ikke selv behøver at finde lommeregneren frem. Vi anbefaler ikke nogen bestemte, men find selv en der passer dig og dine behov. Du kan i så fald google *AHP+calculator* og så kigge på nogen af mulighederne, eller du kan finde en skabelon til excel, hvis du hellere vil have indsigt i udregningerne (også her er Google din ven: *ahp+excel+calculate*)



1.3. Udføre interne audits og sikkerhedsrunderinger

Jeres ledelsessystem skal efterses løbende ved såkaldt intern auditering. Det er et krav hvis virksomheden er certificeret med ISO45001, men skulle det ikke være tilfældet, er det alligevel påkrævet løbende at efterse, om systemet fungerer efter hensigten, og, vigtigere endnu, om det bruges korrekt af virksomhedens medarbejdere. Derudover er det løbende vigtigt at gennemgå arbejdspladsen for risici og u hensigtsmæssigheder der potentielt kan udvikle sig til en farlig situation. Der er altså tale om to forskellige typer af aktiviteter når man gennemgår systemet (audits) og når man går rammerne efter for risici (sikkerhedsrunderinger).

1.3.1. Planlægning af audits

Audits skal planlægges på forhånd, og det er vigtigt at du/i holder jer til den på forhånd aftalte fremgangsmåde. Det er nemlig jeres arbejdsmiljøledelsessystem i skal gennemgå. Derfor skal en audit også tage udgangspunkt i selve systemet som det står beskrevet, der

skal tjekkes igennem. Der kan således enten registreres at proceduren følges (alt godkendt), at der er visse opmærksomhedspunkter (godkendt, men visse ting skal laves om) eller at der bliver besluttet afvejet fra jeres ledelsessystem (ikke-godkendt skal forbedres straks).

Alt efter hvor stor din virksomhed er, er det meget muligt i skal være flere til auditopgaven. Det er selvfølgelig nærliggende at vælge en anden arbejdsmiljøprofessionel, hvis der er sådan en, men ellers så er der mange eksempler på, at den arbejdsmiljøprofessionelle får hjælp af folk fra arbejdsmiljøorganisationen. I dette tilfælde kan det være en god ide at sørge for, at der auditeres parvis således at en repræsentant og en arbejdsmiljøleder går sammen. Og er det muligt anbefaler vi også at man "bytter" områder, så et leder/AMR-par ikke auditerer deres egen afdeling, der så bliver auditeret af dig eller din kollega. Blandt andet derfor er det nødvendigt at der nedskrives præcise planer for audits, så de udføres ens i hele virksomheden, uanset hvem der auditerer.

Sørg for at disse punkter er på plads:

- Hvad er målet med audit? Er det kun arbejdsmiljøledelsessystemet, eller er det ledelsessystemet mere generelt?
- Gælder auditprogrammet kun for enkelte afdelinger eller sites, eller gælder det alle steder i virksomheden?
- Bliv enige om hvad der udgør henholdsvis opmærksomhedspunkter og afvigelser. Giv gerne pædagogiske eksempler fra jeres egen produktion.
- Hvilke metoder skal der anvendes for at auditere hvilke dele af systemet? Interviews, observationer, spørgeskemaer, gruppeinterviews. Der er mange muligheder.
- Definer gerne hvilke roller der skal udføres i forbindelse med audits (eks. en er referent, mens en anden stiller spørgsmål).
- Hvordan dokumenteres afvigelser og opmærksomhedspunkter?

1.3.2. Planlægning af sikkerhedsrunderinger

Sikkerhedsrunderinger og safety-walks adskiller sig fra audits, ved at målet ikke er at tjekke arbejdsmiljøsystemet, men derimod selve det materielle arbejdsmiljø på virksomheden. Det betyder også at man ikke på samme måde udelukkende kan belave sig på en checkliste der er lavet på forhånd. Ved en sikkerhedsrundering skal den arbejdsmiljøprofessionelle være åben for nye eller ukendte risici der kan dukke op ved gennemgangen. Det betyder dog ikke at man ikke skal planlægge en sikkerhedsrundering på forhånd, det betyder bare, at spørgsmål til medarbejderne og observationerne skal kunne rumme de uendeligt mange forskellige faktorer der kan lede til en risiko eller et arbejdsmiljøproblem. Dog er der elementer ved en sikkerhedsrundering der skal planlægges og skrives ned i tjeklisteform, for at huske dem. Et godt eksempel her er hvorvidt der bruges det korrekte beskyttelsesudstyr ved alle stationer på ruten.

Sikkerhedsrunderinger tjener grundlæggende to ligeværdige formål i en virksomhed:

1) identificere og evaluere potentielle risici, og 2) at skabe synlighed og opmærksomhed om virksomhedens prioritering arbejdsmiljøarbejde. Mange virksomheder inddrager netop, på grund af punkt 2, direktører eller andre folk højt i organisationshierarkiet i sikkerhedsrunderinger, for netop at demonstrere, for linjeledelse og medarbejdere, at virksomhedens ledelse støtter op om arbejdsmiljøindsatsen på virksomheden.

Der er findes mange forskellige skabeloner for sikkerhedsrunderinger, og med lidt søgemaskinesnilde kan du sikkert finde en der passer perfekt til jeres virksomhed. Vi henviser dog her til [denne guide](#) som Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø – Industri (BFA-I) har udgivet, der kan anvendes på alle arbejdspladser i industrien.

2. Integration og udbredelse

2.1. Arbejdsmiljøorganisationen

Som arbejdsmiljøprofessionel falder det som oftest ind under dine arbejdsopgaver, at sørge for at arbejdsmiljøorganisationen på virksomheden fungerer. Eksemplerne herunder viser de forskellige måder arbejdsmiljøprofessionelle arbejder med de medarbejdervalgte og ledelsesrepræsentanterne i deres AMO.

Eksempler fra nogle virksomheder viser at de arbejdsmiljøprofessionelle arbejder som en slags forbindelsesled og støttefunktion for AMO. Her indgår de arbejdsmiljøprofessionelle ikke selv i AMO eller arbejdsmiljøgrupper, men sørger for driften af AMO, for kontinuiteten i møderne, og for at de medarbejdervalgte fik arbejdet med arbejdsmiljøet som det var aftalt.



”Vi har så forrygende travlt, at det er svært bare at samle det der til vores kvartalsmøde i AMO. Det er sjældent, at vi alle sammen er samlet. Der er altid nogen, der ikke kommer, fordi vi har to arbejdsmiljørepræsentanter for produktionen. Og det prioriteres højest, hvis de ikke kan få lavet maskinen. Sådan er det. Så ja, vi har mange udfordringer nu.”

En anden fortæller om hvordan vedkommende ændrede sin praksis i forhold til AMO, da den gamle struktur ikke fungerede:

”Hver anden uge om mandagen, der har jeg møde med de medarbejdervalgte. Til at begynde med havde jeg også afdelingslederne med, men de kom jo aldrig. Aldrig nogensinde. Og så står man der og bliver irriteret. Så valgte jeg bare at sige, så kan de faktisk bare rende og hoppe. Og så valgte jeg at sige, så er det de medarbejdervalgte, så mødes vi hver 14. dag, og der fortæller jeg lidt om status på forskellige ting og sager, og på hvad der kommer fra koncernen. Og så har vi sådan bordet rundt og så videre. Og så må de gå hjem og fortælle deres afdelingsleder, hvis der er et eller andet, de tænker, det her skal han lige vide. Men ellers så sender jeg det jo også på mails og så videre. En måde at bruge vores AMO på er også, at jeg gør alt hvad jeg kan for... Jeg gør alt hvad jeg kan for, at de medarbejdervalgte får lagt i deres kalender, at hver onsdag eller torsdag. Jeg er sådan lidt ligeglad med hver dag, det er også meget forskelligt, hvornår de enkelte afdelinger har bedst tid. Men at det ligger i deres kalender, at der laver de altså arbejdsmiljøarbejdet, for det har holdt hårdt.”



En tredje fortæller, at arbejdet med AMO til tider kræver at vedkommende driver arbejdet fremad, og at det er den arbejdsmiljøprofessionelle der skal sørge for at holde engagementet oppe i organisationen:

”Jeg må så sige, at jeg føler, at det er engagement, det er mest mig. Og hvis der er noget, så bliver det placeret hos mig. De henvender sig til mig. Men der er selvfølgelig også noget, der bliver løst løbende, som du siger. Hvis de kan se, at de kan gøre noget anderledes, rent praktisk, så gør de jo bare det. Men det var faktisk sidste møde, vi havde i AMO, så prøvede jeg at udfordre dem og sige, hvad skal det til, for at I bliver mere engageret. Jeg føler, at det er kun mig, der driver den forretning her. Vi befinder os i sådan en meget turbulent tid nu, og man kan næsten ikke overskue sin egen opgave. Og det gælder desværre alle dem, der er i AMO nu, og hele organisationen. Så jeg har også sådan lidt dårlig samvittighed, hvis jeg skal presse mine opgaver. Og trække mere på dem. Men de skal selvfølgelig også agere sikkerhedsmæssigt. Vi har afbalanceret vores AMO. Der er to arbejdsmiljørepræsentanter og to arbejdsledere. Så er der ledelsesrepræsentanten i midten, og så er der mig, der holder det hele sammen.”





2.1.1. Organisering og drift af AMO

Arbejds miljøorganisationen er en af bærende institutioner i den danske lovgivning om arbejdsmiljø. I virksomheder med over 35 medarbejdere er der krav til, at der oprettes en arbejdsmiljøorganisation med to niveauer. 1) Et niveau med arbejdsmiljøgrupper bestående af arbejdsmiljørepræsentanter og en leder der tager sig af de daglige opgaver med arbejdsmiljøet. 2) Et niveau med et eller flere arbejdsmiljøudvalg også bestående af arbejdsledere og repræsentanter fra arbejdsmiljøgrupper, og som tager sig af arbejdet med det mere strategiske og langsigtede arbejdsmiljø. Derudover er det et krav, at en repræsentant for arbejdsgiveren sidder som forperson for hele arbejdsmiljøorganisationen. Det er også en mulighed at du, eller en af dine kollegaer udfylder den rolle.

Der er ikke nogen fastsatte regler om hvor stor en AMO skal være. Dog gælder der et såkaldt 'nærhedsprincip' som I skal efterleve i organiseringen.

Om dette skriver AT:

"Ved fastsættelse af AMO's størrelse skal arbejdsgiveren og AMO tage hensyn til faktorer som:

- Virksomhedens struktur. Har den fx flere lokationer eller arbejdssteder?
- Arbejds miljøforholdene. Hvilken karakter har arbejdet? Og er det forbundet med risici?
- Arbejdets organisering. Er der fx ansatte på skiftehold eller som oftest arbejder alene?
- Særlige ansættelsesformer. Er der fx mange løst ansatte og vikarer med behov for oplæring?"

Arbejdstilsynet har lavet en [temaside](#) hvor alle regler der gælder for etableringen og driften af AMO kan findes.

2.2. Mainstreaming af arbejdsmiljø på virksomheden

Som arbejdsmiljøprofessionel er du selvfølgelig ansat af virksomheden. Derfor kan det måske også lyde lidt mærkeligt når mange arbejdsmiljøprofessionelle oplever, at en vigtig del af deres arbejde er at arbejde som en slags intern 'aktivist' for arbejdsmiljøet på virksomheden. For eksempel som i det her eksempel fra en maskinvirksomhed, hvor den adspurgte arbejdsmiljøprofessionelle fortæller hvorfor ledelsens opbakning er alfa og omega for at skabe engagement omkring arbejdsmiljøarbejdet:

"Vi prøver at køre engagementet gennem sikkerhedsorganisationen. Vores sikkerhedsorganisationen var meget skæv da jeg startede. Vores formand af produktionen, var ikke engang medlem af sikkerhedsorganisationen, og havde dermed ingen motivation for at gøre det. Så dem fik vi indlemmet, og smidt dem ud der ikke skulle være der(...)og så sat direktøren ind i stedet for. For han har magten og pengene til at lave de ting der skal være. På den måde prøver jeg at drive engagementet gennem det her"

Der er flere andre eksempler på at netop ledelsen skal inddrages i arbejdet, for den fornødne opbakning til arbejdsmiljøarbejdet. Men hvordan foregår det så? Én fremgangsmåde beskrives herunder af en arbejdsmiljøprofessionel fra en metal- og stålvirksomhed:

"Jeg synes egentlig at engagementet er rigtigt højt ved [virksomhed] på arbejdsmiljøet. Det er nok også qua vores struktur og at vi har det med hver måned på vores fabriksledelsesmøder. Og går tingene og hændelserne igennem og kigger hvad er der sket og hvem har opgaverne. Hvis der er sket noget med montagen som gør at der skal lægges en opgave til udviklingsafdelingen eller værkstedsafdelingen, så kan man godt lægge opgaven videre til dem, hvis de skal udvikle noget sammen, som skal løse noget i montagens, så vi ikke får en ulykke en anden gang. Ellers bliver det delt på vores tavlemøder om morgenen også. Hvad der er sket. Og hvordan vi kan undgå det og hvad vi kan gøre for at det ikke sker igen. Så bruger vi jo meget 5S, for at holde styr på tingene."

Endelig fortæller en tredje hvordan vedkommende inddrager og opkvalificerer linje- og mellemlederne rundt omkring på fabrikken:

”Jeg arbejder også på den måde at de her ting skal drives af lederne rundt i organisationen. Så et eller andet sted: jeg sætter systemerne op, og hjælper dem med det. Og så faciliterer jeg. Og så sørger jeg for at der er god kultur i virksomheden. Det er egentlig det jeg gør. Jeg er meget rundt og tale med folk. Jeg er meget synlig i organisationen. Jeg skaffer ressourcer. Hvis lederne ikke kan arbejde med risici eller facilityafdeling. Så hjælper jeg med at skaffe de rette ressourcer, så de kan få skub på opgaverne. Eller træne dem i at arbejde med de her opgaver. Og så vil jeg måske træne operationschefen, CEO, i at lave risikovurdering. Og så skal han træne nedad. Jeg bruger noget tid på det her risici. Nogen gange bliver der ringet til mig. Så skal jeg ud og identificere. Jeg kigger og så giver jeg opgaven videre. Systematik på systemdelen, så hjælper jeg med at sætte systemerne op. Men det er stadig ude i organisationen at de skal bruge de her systemer. Så jeg kan hjælpe med at sætte op og undervise i hvordan det fungerer, men ellers er det dem selv der skal udføre. Så jeg er meget hands on, på rigtig mange ting. Hvis der er nogle udfordringer står jeg der, men ellers skal de drive det selv.”



2.2.1. Integration i eksisterende systemer

Den tilgang som den arbejdsmiljøprofessionelle fortæller om her, kaldes også for 'mainstreaming' af arbejdsmiljøet. For dig som arbejdsmiljøprofessionel handler det om, at få arbejdsmiljøet væk fra den såkaldte "sidevogn", og ind i de centrale beslutningsprocesser i virksomheden. Rationalet er som følger:

Din virksomhed lever ikke af at skabe godt arbejdsmiljø. Det kan selvfølgelig være at et godt arbejdsmiljø hjælper virksomheden med bedre opgaveløsning (det er faktisk meget sandsynligt), og det er stensikkert at det hjælper din virksomhed med at ansætte de bedste medarbejdere. Men arbejdsmiljøet kan aldrig være mere end en sekundær bekymring for de fleste virksomheders ledelse. Derfor så er det vigtigt at arbejdsmiljøarbejdet, så vidt det er muligt, kan integreres i de funktioner der allerede skal udføres for at udføre kerneopgaven. På denne måde skal arbejdsmiljøarbejdet ikke konkurrere om ledelsens og medarbejdernes opmærksomhed, og måske lige så vigtigt, om virksomhedens ressourcer.

Et godt eksempel på mainstreaming har du faktisk allerede mødt i afsnittet om design af ledelsessystemer. Når arbejdsmiljø-, miljø- og kvalitetsledelse integreres i et samlet system er netop et godt eksempel på at integrere arbejdsmiljøet i virksomhedens kerneopgaveløsning.

Nedenfor finder du tre forskellige bud på, hvordan arbejdsmiljøet kan integreres i enkelte aktiviteter på industrivirksomheder.

På mange produktionsvirksomheder er [tavlemøder](#) en fast aktivitet som start på en arbejdsdag. Det kan være når natholdet tager over fra dagholdet, når dagholdet tager over fra natholdet, eller som en måde at 'tjekke ind' med alle team-medlemmer eller afdelingens medarbejdere. Herunder finder du en guide til hvordan arbejdsmiljø kan integreres i tavlemødet på daglig eller ugentlig basis alt efter hvordan du planlægger det.

5S er ligeledes en meget anvendt metode på mange danske virksomheder. 5S, som du

også stødte på i et af eksemplerne i starten af dette afsnit, kommer fra LEAN værktøjskassen og er en metode til at organisere arbejdspladsen, holde den ren og ryddelig og dermed synliggøre overflødige processer, lagerbeholdninger eller andre typer af 'spild'.

Men 5S er også en potentiel forbedring af virksomhedens arbejdsmiljø og sikkerhed. En organiseret arbejdsplads er en bedre arbejdsplads for medarbejderne, og samtidig undgår man ulykker og hændelser som følge af uorden i systemerne og rod. Ved at følge linket [her](#), kan du finde en beskrivelse af hvordan 5S kan implementeres med både produktivitet og arbejdsmiljø i tankerne.

Endelig er der også udviklet metoder til at integrere arbejdsmiljøet i jeres værdistrømsanalyser (value stream mapping). Værktøjet her er udviklet til hospitaler og skal derfor tilpasses til jeres virkelighed. Men ellers kan det fint bruges på virksomheder i fremstillingsindustrien. Værktøjet er tilpasset den klassiske værdistrømsanalyse således at i kan integrere den både 'present state' og 'future state' analyserne. Værktøjet sætter fokus på arbejdets indhold, psykosocialt arbejdsmiljø og ergonomi. Det er udviklet og testet af en gruppe førende forskere fra henholdsvis Danmarks Tekniske Universitet og Göteborgs Universitet. ERGOVSM som værktøjet kaldes, kan findes [her](#).

En god måde at få arbejdsmiljøet på dagsordenen på ledelsesgangen, er ved at anvende KPI (key performance indicators) i arbejdsmiljøarbejdet. Virksomheden har sikkert allerede en lang række KPI på plads når det gælder kvalitet, produktion og håndtering af leverandører og kunder. Derfor er det en god mulighed for at introducere topledelsen i virk-

somheden for arbejdsmiljøproblematikker, som ellers kan virke komplekse for folk uden for arbejdsmiljøfeltet.

Der findes to slags indikatorer – reaktive og proaktive indikatorer (også kendt som lagging og leading indicators).

Reaktive indikatorer er indikatorer der registreres efter f.eks. ulykker eller sygefravær er opstået. Disse indikatorer kan du bruge til at vise om jeres arbejdsmiljøindsats har nogen effekt. Hvis i ser at antallet af ulykker falder, og det i øvrigt ikke skyldes ekstraordinære omstændigheder, så er det, alt andet lige, et godt tegn på at jeres ulykkesindsats virker.

Til gengæld er reaktive indikatorer svære at handle på, fordi de, i sig selv, ikke fortæller om, hvad der er galt, om hvorfor der sker en ændring i ulykkestallene. Det kan derfor være svært for dig som arbejdsmiljøprofessionel at handle, og svært for bestyrelse eller ledelse at se hvad der konkret er galt, og hvad der må bevilges flere ressourcer til.





Derfor anbefaler vi, at du prøver at supplere de enkelte reaktive indikatorer, med mere handlingsorienterede proaktive indikatorer (leading indicators). De hedder sådan fordi de er indikatorer der måler de handlinger som leder til ulykker eller fravær. Et godt eksempel er at du kan forsøge at få medarbejderne til at registrere alle nærved-hændelser og fejl de oplever, lige meget om disse rent faktisk fører til ulykker eller skader.

På denne måde kan afdelingslederne og de lokale arbejdsmiljøgrupper hurtigt reagere på alle fejl og misforståelser, før de bliver til ulykker. Og du kan samtidigt holde øje med tallene for hele virksomheden, og sikre at arbejdsmiljøarbejdet virker. Endelig kan du advare bestyrelse og topledelse i god tid, hvis udviklingen går den forkerte vej, og der er brug for handling fra deres side i form af en sikkerhedskulturindsats.

Fejl og nærved-hændelser er kun et eksempel på proaktive indikatorer. Grundlæggende så er opgaven at finde de handlinger som le-

der til de konkrete mål I sætter jer i arbejdsmiljøarbejdet. Derefter skal I analysere om der findes meningsfulde indikatorer på disse handlinger der kan måles og registreres. Hvis problemet er at mange glemmer at tage PPE på i arbejdet, så kunne løsningen være, at medarbejderne skal registrere det hver gang de bruger udstyret. På denne måde holder man øje med de positive eller negative udvikling i handlinger der skal forhindre ulykker, og kan reagere på eventuelle dårlige udviklinger, før det koster liv eller lemmer.

[Her](#) finder en komplet guide til hvordan I kan arbejde med KPI i arbejdsmiljøarbejdet. Den er udviklet af os i Teamarbejdsliv i samarbejde med Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø – Industri. Guiden er lavet så lokale arbejdsmiljøgrupper kan arbejde med KPI, men den kan sagtens bruges af dig som arbejdsmiljøprofessionel.

2.3. Skabe personlige relationer til ledelse og medarbejdere

Du skal være god til at snakke med mennesker og forstå dem, hvis du vil have jobbet som arbejdsmiljøprofessionel. For hvis du ikke vil ende ude på sidelinjen med alle dine processer, dine krav, og dine planer, skal du have gode relationer til høj såvel som lav på virksomheden. Faktisk er der flere af de arbejdsmiljøprofessionelle vi spurgte, der mente, at de personlige egenskaber var vigtigere end både de arbejdsmiljø- og kerneopgavefaglige i deres stillinger. Det gjaldt også når der skulle ansættes nye kollegaer. Som en udtalte:

”Ja, det [arbejdsmiljøfagligheden] kan du læse på(...)For mig er det så vigtigt, at de kan gå ud og tale med en smed, og forstå hans synspunkter, og tage dem med tilbage, og så lære det, de gør”

Og en anden arbejdsmiljøprofessionel fortalte også om hvor meget de personlige kompetencer og evnen til samarbejde betød for ansættelsen af nye kollegaer i arbejdsmiljøfunktionen:

”Meget kan man jo lære. Når vi har ansat medarbejder, er det lidt mere om medarbejderne passer ind i det team vi har. Vi kan godt klæde ham på til det andet. For os er det vigtigt at han har den rigtige personlige profil. Både til de team vi er i, men også kan... Man står ofte i et midterfelt mellem ledelse og medarbejdere, og man kan navigere i det. At du kan tale med medarbejderne og du kan tale med ledelse. Man skal kunne begge dele. Og ja man kan sige - man kan også gå ud og hente en specialist f.eks. Vi har en der sidder med design assessment. Til vores ingeniør. Til vores ingeniørafdeling, der går vi ud og henter en virkelig kompetence. Han skal have noget specialviden, og det er i forhold til UK, for der er noget helt specielt derovre. Så der går vi ud... Så det er også lidt opgave, men den brede, vil jeg sige, der går vi meget efter...”

En anden fortalte om hvor vigtigt det var at forstå de forskellige 'scener' man som arbejdsmiljøprofessionel skal kunne begå sig på. Både på gulvet og hos topledelsen:

”Der synes jeg, at man skal have en personlig kompetence. For man skal kunne snakke ind i folk, og man skal kunne få folk til at forstå et eller andet budskab. Og man skal kunne få folk til at føle nogle ting, som gør, at de egentlig bliver motiveret ind i det her. Og så, når man så identificerer de her ting her, så skal man selvfølgelig have en eller anden form for... At man skal kunne stille de rigtige spørgsmål, og det er jo også lidt personlig kompetence, ift. at kunne få identificeret, hvad er root cause på en opgave. Når man så har root cause, så kan man jo selv lave den handlingsplan, men man kan også få andre til at lave handlingsplanen. Så det er ikke 100% nødvendigt, at man selv besidder den, men det er en god egenskab at have. Altså faglig egenskab at have, fordi man skal jo også kunne verificere, at de initiativer, der bliver sat i gang, de egentlig er sådan forholdsvis okay. Og så skal man jo have den der... Men det er jo både en personlig og en faglig kompetence, det der med, at man skal vide i hvilke steps skal man løse det. Og hvornår har man den rigtige løsning osv. Det er jo både lidt fagligt, men det er også lidt personligt, hvor detaljeorienteret man er. Og så skal man jo selvfølgelig kunne snakke op til en topledelse, og gøre dem opmærksomme på nogle problemer, og kunne lave en eller anden god fremvisning for nogle ting.”



2.3.1. Relationelt arbejde

Herunder finder du et værktøj der kan hjælpe dig med at kortlægge dine relationer på virksomheden, og derudover til at tænke på hvilke relationer du kan trække på i forbindelse med forskellige projekter.

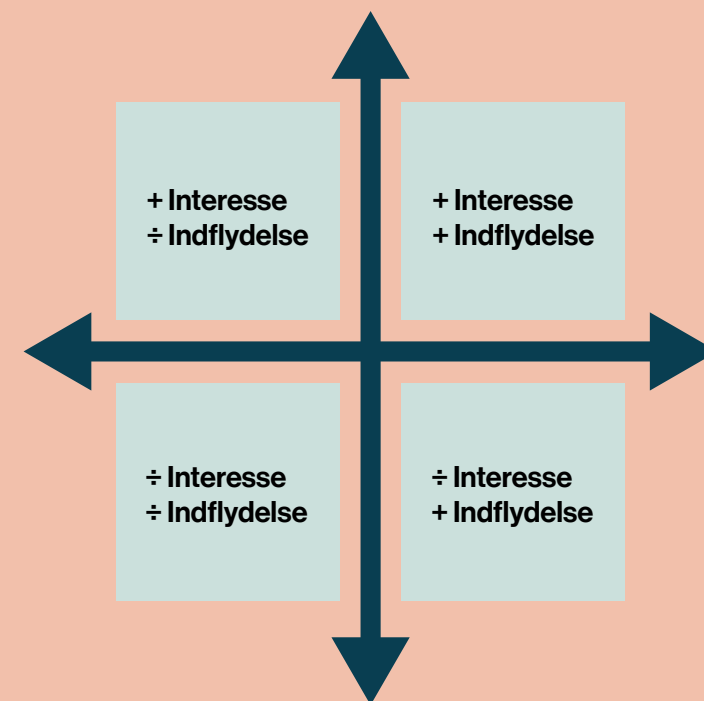
Du kan lave en matrix der viser indflydelse og interesse i et givent projekt eller en arbejdsmiljøproces du sætter i gang. Du laver en firfoldstabel eller en matrix med to akser der krydser hinanden (se figur nedenfor) - Den lodrette akse (Y) viser henholdsvis om der er 'høj' eller 'lav' interesse i det du vil gennemføre, som eksempelvis en kampagne for bedre sikkerhedskultur på virksomheden. Den vandrette akse (X) repræsenterer så om dine relationer har 'meget' eller 'lidt' indflydelse på virksomheden.

Det giver dig så de fire felter som du kan se herunder. Brug denne matrix til at opdele dine relationer i forbindelse med projektet om sikkerhedskulturen. For eksempel vil dem i øverste højre firkant typisk være dine "ven-

ner" der sidder i centrale positioner i forhold til ressourceforbrug på arbejdsmiljøarbejde på virksomheden. Typisk ledere eller centrale arbejdsmiljørepræsentanter. Omvendt kan folk i øverste venstre firkant måske ikke kunne hjælpe med indflydelse eller ressourcetildeling, men de kan være gode "venner" at have når projektet skal føres ud i livet, og der f.eks. skal bemannes en arbejdsgruppe.

Relationerne i nederste højre hjørne er som udgangspunkt dem du skal sørge for, ikke at gøre sure eller på anden måde få imod dig. Omvendt er det heller ikke dem der har interesse i at hjælpe dig med projektet.

Endelig er der det nederste venstre hjørne, som hverken har interesse for dit sikkerhedskulturprojekt, eller nogen nævneværdig indflydelse på dets succes. Det er den gruppe du skal prioritere mindst tid på at arbejde med for at få projektet gennemført.



3. Kontrol af risici

3.1. Vurdering og kontrol af risici

En helt central opgave som arbejdsmiljøprofessionel er at vurdere eventuelle risici, og på baggrund af denne vurdering træffe en beslutning om hvad I skal foretage jer, såfremt der er tale om en risiko for medarbejdernes sikkerhed eller sundhed. I sidste ende er du, og dine kollegaer dem der vil blive ringet til hvis der er mistanke om at noget ikke virker. Selvom der er systemer, risikostyring og APV'er, så er der stadig risici der kan opstå pludselig og uventet. Så er det den arbejdsmiljøprofessionelle der skal gribe ind. Denne pointe forklares af en arbejdsmiljøprofessionel fra en metal- og maskinvirksomhed i følgende:

"Hvis der konstateres et eller som er galt. Så er det mig der griber ind. Og sørger for at her og nu løses det. Og så kan man bagefter stå for systematikken ved at få den der træning i gang. Og dermed undgå at det her sker igen. Det betyder selvfølgelig at jeg kommer ind over alt. Men jeg har det bedst med det. At jeg ved hvad der sker. I stedet for at de selv laver en masse halv-løsninger. Og så sker det igen og igen og igen. Så jeg prøver egentlig at styre processen ved egentlig at sætte hånden ned i hvepsereden."



At løse det som ovenstående arbejdsmiljøprofessionelle siger kan dog være lettere sagt end gjort. Der er ingen der kan være eksperter i alting. Som vi beskrev i indledningen til guiden, er arbejdsmiljøprofessionelle i små og mellemstore industrivirksomheder oftest en del af ganske små grupper med to eller tre kollegaer, hvis de da ikke er alene på posten. Derfor er den vigtigste egenskab for den arbejdsmiljøprofessionelle i forhold til risikovurderinger ikke dyb specialviden om ergonomi, maskinsikkerhed eller psykisk arbejdsmiljø. Derimod er den vigtigste egenskab en analytisk tilgang hvor den arbejdsmiljøprofessionelle kan indhente den information der er nødvendig for at belyse en risiko fra alle vinkler, for at kunne vurdere om, og i så fald hvad, virksomheden skal foretage sig. En arbejdsmiljøprofessionel fra en virksomhed i metal- og maskinindustrien beskriver i det følgende eksempel netop hvordan en sådan tilgang til problemløsning kan se ud:

”Også det med at have den analytiske tilgang tror jeg. Og det jeg ikke ved, det kan jeg finde ud af. Den der Pippi-agtige: ”den har jeg aldrig prøvet før, så det kan jeg nok godt finde ud af” - tilgangen jeg lever på. Nu havde vi noget med nogle syrekar - vi afsyrer nogle ting. Så var vi i tvivl om PH-værdien og om vi skulle have briller på. Man kigger på databladet og fortynder det rigtig rigtig meget. Men ja man kan måske få et lille stænk i øjet, men det er virkelig fortyndet. Så jeg gik ud med mine lavpraktiske stiks og tjekkede PH-værdien. Og kiggede lidt på det og søgte lidt. Jeg skrev sådan set også til arbejdstilsynet ift. om der var nogle regler ift. PH-værdier. Og påbud om briller? Eller hvad der var. Du henviste bare til databladet, hvor jeg har været. Godt nok, men man får lige afsøgt hele vejen rundt. Har jeg gjort det. Og så det ud og præsentere for valuestream-manageren og sige: ”Det er ikke en hvor man skal [bruge værnemidler]. Men der står også at der er risiko for sprøjt. Så er det en god idé?”

3.1.1. Risikomatrixer

Det første skridt er dog at vurdere hvor alvorlig en risiko der er tale om, og hvad tidshorizonten er for forebygge den. Lige meget om I opdager en mulig sundhedsrisiko i administrationen igennem APV'en, eller om I får nys om en pludseligt opdaget ulykkesrisiko i lagerhallen må I starte med at begribe omfanget og de potentielle konsekvenser af risikoen.

Til dette kan I anvende en risikomatrix, der hjælper jer med at skabe overblik og kategorisere de forskellige risici. Med dette værktøj kan I, sammen med ledelse og AMO, aftale hvad der skal løses så hurtigt som muligt, og hvilke risici der, forudsat at I holder øje med at de ikke udvikler sig til det værre, ikke kræver straks-indgriben.

En risikomatrix er typisk en matrix med hvor den lodrette akse symboliserer sandsynligheden for den pågældende risiko udvikler til reel fare. Den vandrette akse viser hvor alvorlige konsekvenser den pågældende risiko kan forårsage for medarbejderne den påvirker.

I kan selv bestemme hvor mange forskellige grader hver akse skal indeholde (dog minimum to). Det er klart, at jo færre grader I anvender, jo mere grovkornet vil kategoriseringen være. Omvendt kan for mange grader gøre opdelingen alt for kompliceret, og dermed svær at bruge til at træffe beslutninger. Typisk opererer de fleste med tre-til fem grader på både den lodrette og vandrette akse. Med fem vil jeres to akser således se sådan ud:

Hvor stor er sandsynligheden?

- Meget lille (Sker nærmest aldrig)
- Lille (Sker sjældent)
- Moderat (Sker muligvis)
- Høj (Sker formentligt)
- Meget høj (Sker nærmest helt sikkert)

Hvor alvorlige er konsekvenserne?

- Ubetydelige (ingen, eller meget små, skader)
- Mindre (Ikke-alvorlige skader der ikke kræver lægehjælp eller resulterer i dage væk fra arbejdet)
- Moderate (Ikke alvorlige-skader der kræver lægehjælp, resulterer i få dage væk fra arbejdet, og ingen permanente konsekvenser for medarbejderen)
- Alvorlige (Alvorlige skader eller sundhedspåvirkninger der kræver ekstensiv lægehjælp og resulterer i permanente skader og lange fraværsperioder)
- Katastrofal (dødsfald eller skader der invaliderer medarbejderen og forårsager permanent udelukkelse fra arbejdsmarkedet)

Hvad betyder risikofaktoren?

Risikoen er lav: I behøver ikke handle på den nu, men hold fortsat øje med den, og se til at den ikke forværres eller udvikler sig.

Risikoen er moderat: Overvåg regelmæssigt. I kan eventuelt sætte den på som opmærksomhedspunkt til næste års APV-proces og implementer kontrolforanstaltninger, hvis risikoen er den samme.

Risikoen er høj: Sørg for at iværksætte kontrolforanstaltninger så hurtigt det er muligt. Hold nøje øje med risikoen så den ikke udvikler sig.

Risikoen er meget høj: Implementer straks kontrolforanstaltninger. Arbejde der kan påvirkes af risiko, bør ikke pågå, indtil kontrolforanstaltninger er implementeret.

	Ubetydelig	Mindre	Moderat	Alvorlig	Katastrofal
Meget høj	Moderat	Moderat	Høj	Meget høj	Meget høj
Høj	Lav	Moderat	Høj	Høj	Meget høj
Moderat	Lav	Moderat	Moderat	Høj	Høj
Lav	Lav	Lav	Moderat	Moderat	Høj
Meget lav	Lav	Lav	Lav	Moderat	Moderat

Vær opmærksom på at en risikomatrix ikke er en erstatning for dialog og nøjere analyse. Til det er den forbundet med for stor usikkerhed. I sidste ende beror det på subjektive vurderinger. Brug den derfor ikke til alene at træffe beslutninger, men som et udgangspunkt og som ramme for jeres videre arbejde med virksomhedens arbejdsmiljørisici.

3.2. Kontrol og forebyggelse af risici

Når risici er vurderet, så er det den arbejdsmiljøprofessionelle der skal ud at implementere kontrolforanstaltninger, og derved forebygge at der sker noget med medarbejderne. Kontrolforanstaltninger er dog et temmelig elastisk begreb, der betegner løsninger og forsøg på kontrol på mange forskellige niveauer. Noget som en af vores informanter fra en virksomhed i plastbranchen fortæller om her, da vi spurgte ind til konkrete kontrolforanstaltninger han brugte:

”Ja vi blev f.eks. gjort opmærksomme på at folk gik rundt og fik ondt i nakken. Så har vi fået sat bakkamera på alle vores gaffeltrucks. Også rent sikkerhedsmæssigt... Der vil altid være en blind vinkel når du vender dig rundt. Så det er meget bedre med vidvinklede kameraer. Så forsømmer jeg ikke at jagte en mand der kommer forbi mit vindue, når han kører ud på den offentlige vej med gaffeltrucken. Når gaffeltrucken skal fra den ene produktionsenhed til den anden skal den ud at køre på offentlig vej, så må jeg ud og spørge hvorfor de ikke bruger deres gule blink når de nu kører offentlig vej.”

En kollega, ligeledes fra plastbranchen, har et eksempel på sammenhængen mellem risiko og kontrolforanstaltninger:

”Man ellers havde jeg lavet det sådan, at hvis der er risiko for stænk, hvis du skal stå og lave en omhældning, eller du skal sprøjte ind i et lille rum, hvor du lige gør sådan, så skal du [bruge værnemidler]. Men ellers bruger vi jo ikke værnemidler som sådan, fordi olie bliver pumpet ind i maskinerne med store pumper og sådan. Det er jo ikke mænd, der står og hælder det op.”

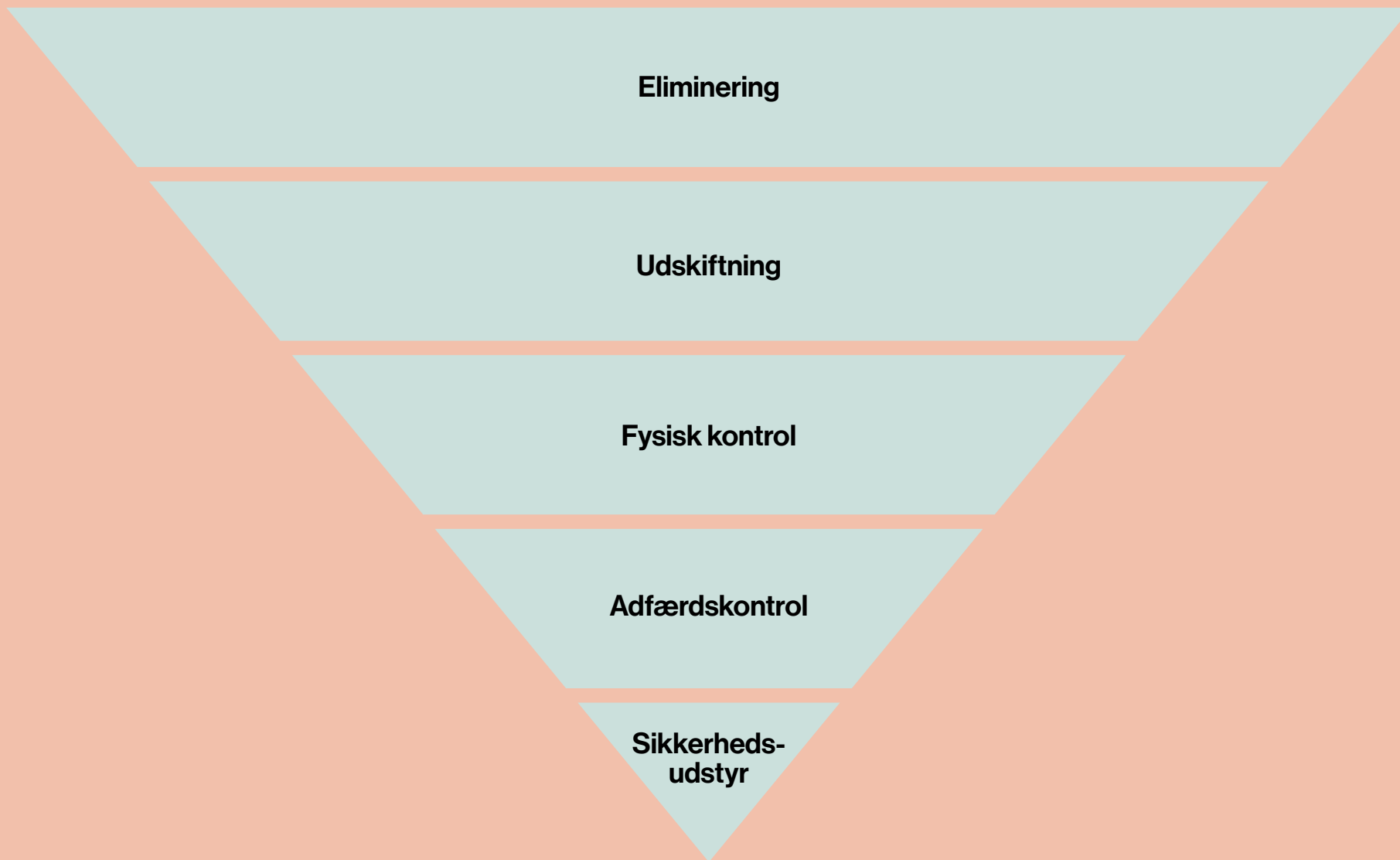
3.2.1. Hierarchy of Controls

En metode, der anbefales af myndigheder og arbejdsmiljøforskningsinstitutter i forskellige lande som USA, Danmark, Australien og Canada, er det såkaldte 'hierarchy of controls'.

Hierarchy of controls, eller kontrolhierarkiet, er en metode inden for arbejdsmiljøledelse, der er udviklet af USAs arbejdsmiljøinstitut NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health). Metoden bruges til at vurdere, hvordan man kan beskytte medarbejdere fra farer og risici på arbejdspladsen.

Hierarkiet består af fem niveauer af forebyggelse eller kontrol, der rangerer forskellige kontrolforanstaltninger fra de mest til de mindst effektive.

1. **Eliminering:** Fjern faren helt. Dette er det mest effektive niveau af forebyggelse, fordi der ikke længere er nogen risiko, hvis faren er fjernet. For eksempel, hvis der er en farlig maskine, kan man eliminere risikoen ved helt at fjerne maskinen.
2. **Udskiftning:** Erstat årsagen til farer og risici med noget mindre farligt. Det kan være indkøb af nye maskiner der ikke er til fare for operatørerne, brugen af kemiske erstatningsprodukter der ikke er giftige for medarbejderne, eller ??
3. **Fysisk kontrol:** Isoler medarbejdere fra faren. Arbejdsprocesser med flere sikkerhedshandlinger, udstyr med ekstra sikkerhedslåse, alarmer og automatisk stop er alle eksempler på denne form for kontrolforanstaltninger. Gode eksempler er ventilationssystemer mod farlige dampe eller afskærmning farlige maskiner.
4. **Adfærdskontrol:** Få medarbejdere og ledere til at ændre vaner og adfærd omkring farer og risici. Eksempler kan være sikkerheds træning, skiftehold (ved eksempelvis ensidigt gentaget arbejde), sikkerhedsrundringer, eller politikker for at gøre medarbejderne mere bevidste om farer og risici.
5. **Sikkerhedsudstyr:** Brug beskyttelsesudstyr som briller, hjelm eller handsker for at beskytte medarbejderne. Dette er det mindst effektive niveau af kontrol, fordi det afhænger af, at medarbejderne bruger udstyret korrekt hele tiden.



At drive engagementet

En aktivitetsguide for arbejdsmiljøprofessionelle
på danske industrivirksomheder

Udarbejdet af



Alle billeder stockfoto fra Unsplash

