

# VISION ZERO

## Proaktive mål

En guide til måling og styring af sikkerhed, sundhed og trivsel på arbejdspladsen



Denne guide er oversat og tilpasset danske forhold af Human House

**human house**  
ledelse & arbejdsmiljø

Human House A/S, Dynamovej 11 • 2860 Søborg  
Tlf: +45 70 10 90 80 • [mail@humanhouse.com](mailto:mail@humanhouse.com) • [www.humanhouse.com](http://www.humanhouse.com)

## Indhold

Forord	4
Baggrund	5
VISION ZERO	7
Sikkerhed, sundhed og trivsel	8
Fra "Sikkerhed til Sikkerhed, Sundhed og Trivsel"	9
Trivsel	10
ISSA's 7 Gyldne Regler for Vision Zero	11
Hvad er proaktive og reaktive mål?	12
Hvorfor proaktive mål for Vision Zero?	13
Kriterierne for udvælgelse af de proaktive mål for Vision Zero	14
Hvem er de proaktive mål relevante for?	15
De 14 proaktive mål	16
Tre muligheder for at bruge Vision Zeros proaktive mål	18
Benchmarking	24
Generelle anbefalinger – god praksis	25
Faktaark	26
Valg af egnede mål	42
Eksempler på skræddersyet brug af målene	43
Præsentation af resultaterne	45

## Forord

Denne ISSA-guide er en tilføjelse til den officielle ISSA-guide for Vision Zero og de 7 Gyldne Regler. De præsenterede proaktive mål er et gratis supplerende værktøj til enhver virksomhed eller organisation, der er engageret i Vision Zero – uanset om den er ny, erfaren, lille eller stor, lokal eller international.

For at måle og evaluere kvaliteten og succesen af organisationens præstationer i forhold til sikkerhed, sundhed og trivsel har vi traditionelt fokuseret på statistikker over arbejdsulykker og sygdomme – de såkaldte reaktive mål (på engelsk *lagging indicators*). Men mange organisationer har fundet ud af, at denne tilgang ikke er tilstrækkelig. Der er brug for mål, som ikke kun belyser fortiden, men også fokuserer på situationen nu og her, eller endda forholder sig til, hvad der bør gøres i fremtiden. Det er grunden til, at Vision Zeros projekt for proaktive mål blev igangsat i overensstemmelse med Vision Zeros velkendte 7 Gyldne Regler.

Vision Zeros proaktive mål er et fælles projekt for syv ISSA-sektioner for forebyggelse og støttes af alle 14 sektioner under ISSA's Special Commission on Prevention – fordi de foreslåede mål kan anvendes i alle brancher ligesom de 7 Gyldne Regler.

De proaktive mål kan bruges til flere formål: internt til at forbedre sikkerhed, sundhed og trivsel og i eksterne sammenhænge såsom forsyningskæder eller til benchmarkingformål.

Vi er meget taknemmelige for den støtte og de input, vi har fået fra de deltagende sektioner, for det fremragende arbejde, som gruppen af de fire forskere har udført, og for den feedback, vi har fået i løbet af projektet fra forskellige virksomheder, organisationer og eksperter.

Udgivelsen af denne guide og dens 14 mål er tænkt som et startskud – det skal være et levende dokument. Vi opfordrer til, at du, som bruger af denne guide, rækker ud til os med eventuelle idéer til og erfaringer med at bruge målene, så vi løbende kan forbedre processen.

Martina Hesse-Spötter  
Formand for ISSA's kommission for forebyggelse

Helmut Ehnes  
Formand for Vision Zero-styregruppen i ISSA's kommission for forebyggelse

# Baggrund

## Hvorfor blev målene udviklet?

Udviklingen af de proaktive mål for Vision Zero blev udført som svar på anmodninger fra virksomheder og organisationer, der har tilsluttet sig ISSA Vision Zero-strategien. ISSA-guiden *Vision Zero 7 Gyldne Regler – Rejsen mod nul ulykker og et sundt arbejdsmiljø* dannede efterfølgende rammen for målene, hvor der blev udviklet to mål for hver Gylden Regel.

## Hvordan blev målene udviklet?

Udviklingsprocessen involverede information og dokumentation fra førende Vision Zero-organisationer, videnskabelig litteratur, publikationer fra andre anerkendte kilder, fx nationale agenturer, industrien samt den ekspertise og erfaring, der var til rådighed i projektteamet og styregruppen. Det involverede også præsentationer og diskussioner på konferencer som fx Working on Safety (Østrig, september 2019), APA/NIOSH Work Stress and Health (USA, november 2019), Vision Zero Summit (Finland, november 2019) og forskellige ISSA-netværks- og styregruppemøder. Dernæst blev et udkast til syv faktaark med proaktive mål udviklet og kommunikeret bredt, og der blev indhentet feedback via en onlineundersøgelse med svar fra virksomheder og organisationer i mere end 20 lande og 20 sektorer. Målene og faktaarkene blev tilpasset og revideret, og et andet udkast med 14 mål blev udviklet og diskuteret med styregruppen. De endelige resultater er et sæt af 14 faktaark med mål samt denne guide.

## Udviklere

Faktaarkene og guiden er udviklet for ISSA af professor Gerard Zwetsloot (Holland), seniorforsker Pete Kines (Danmark) og professor Stavroula Leka (Irland) i samarbejde med lektor Aditya Jain (Storbritannien) i 2019 og 2020. Teamet medbragte kombineret akademisk og praktisk erfaring inden for sikkerhed, sundhed og trivsel på arbejdspladsen.

## Videnskabelig status

Udviklingen af sættet af proaktive mål er beskrevet mere detaljeret i en videnskabelig artikel, som er udgivet i Safety Science. Referencen er: Zwetsloot, G.I.J.M.; Leka, S.; Kines, P.; Jain, A. 2020. "Vision Zero: Developing proactive leading indicators for safety, health and wellbeing at work", i Safety Science, vol. 130, oktober, nr. 104890.

Artiklen kan downloades eller læses gratis via følgende link:  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104890>

## **Finansiering og styregruppe**

Følgende syv af ISSA's internationale sektioner for forebyggelse har støttet og finansieret projektet:

- Sektion for forebyggelse i byggebranchen
- Sektion for uddannelse og træning i forebyggelse
- Sektion for elektricitet, gas og vand
- Sektion for information om forebyggelse
- Sektion for forebyggelse i mineindustrien
- Sektion for forebyggelse inden for handel, godslogistik og havne
- Sektion for forebyggelse inden for transport

ISSA-projektets styregruppe har forsynet projektteamet med idéer og feedback i løbet af projektet og støttet projektteamet i at få input fra virksomheder og organisationer. Komitéen bestod af følgende repræsentanter fra de finansierende ISSA-sektioner og fra ISSA's generalsekretariat: Helmut Ehnes (formand), Gisela Derrick, Christian Felten, Martina Hesse-Spötter, Petra Jackisch, Jens Jühling, Karl-Heinz Noetel, Sigrid Roth, Udo Schöpf, Alan Stevens, Sven Timm og Bernd Treichel (ISSA General Secretariat).

## VISION ZERO

Vision Zero er baseret på en grundlæggende overbevisning om, at alle ulykker, skader og arbejdsrelaterede sygdomme kan forebygges.

Vision Zero er ambitionen om og forpligtelsen til at skabe sikre og sunde arbejdspladser gennem løbende forbedringer og kontinuerlig udvikling af arbejdsmiljøet og virksomheden. Vision Zero forstås altså som en proces mod det ideelle mål. Det er en værdibaseret vision, som indebærer, at arbejdet ikke bør påvirke medarbejdernes sikkerhed, sundhed og trivsel negativt, og hvis muligt endda er med til at forbedre sikkerhed, sundhed og trivsel og understøtte medarbejderudvikling til gavn for alle.

Organisationer kan forpligte sig til Vision Zero på ethvert niveau af forebyggelse. Det drejer sig om at igangsætte og opretholde den proces og sociale støtte, der er nødvendig for Vision Zero-rejsen. Vision Zero er ikke noget, man har eller opnår – det er noget, man gør. Vision Zero er ikke kun for de allerbedste eller største organisationer, der har deres egne arbejdsmiljøprofessionelle, Vision Zero er også relevant for mindre organisationer, der ikke har megen erfaring med at integrere arbejdsmiljø som en del af forretningsstrategien.

Det er vigtigt at forstå, at Vision Zero er en langsigtet ambition. Zero, altså nul, er ikke et slutmål, men snarere en ambition, der bygger på troen på, at ulykker, skader og arbejdsrelateret sygdom kan forebygges gennem passende og rettidig handling, planlægning, procedurer og praksis.

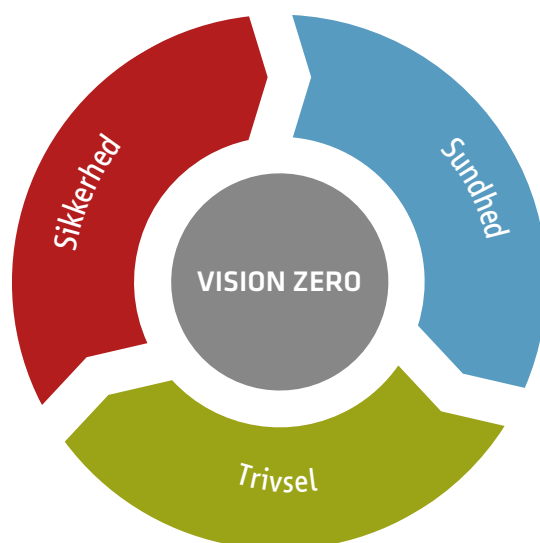


## Sikkerhed, sundhed og trivsel

Med hensyn til de proaktive mål i denne guide anvendes følgende arbejdsdefinitioner af sikkerhed, sundhed og trivsel:

- Sikkerhed – sikkerhed på arbejdspladsen handler om at sikre forhold og en sikker adfærd for at undgå skader. Det inkluderer også at aktivt forebygge pludselige og uventede ulykker, nærvæd-hændelser og usikre arbejdsforhold.
- Sundhed – fysisk sundhed på arbejdspladsen handler om at fremme og opretholde sunde forhold og adfærd for at sikre medarbejdernes fysiske sundhed og arbejdsevne. Det indebærer også at forebygge dårligt helbred, nedslidning og dårlige fysiske arbejdsforhold.
- Trivsel – mental sundhed på arbejdspladsen handler om at skabe og opretholde et sundt psykisk arbejdsmiljø, så medarbejderne kan bevare en positiv mental sundhed og evne til at arbejde produktivt og kreativt. Mental sundhed fremmer forebyggelse af dårligt helbred og et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

De tre aspekter – sikkerhed, sundhed og trivsel – er tæt forbundne, og det giver dermed mulighed for synergi. Derfor er alle de proaktive mål relevante for alle tre aspekter. Det er hensigtsmæssigt at håndtere de tre aspekter på en integreret måde og om muligt integrere dem i fællesskab i forretningsprocesserne. For at garantere, at der er tilstrækkelig opmærksomhed på hvert af de tre aspekter, foreslår denne guide, at hvert aspekt evalueres separat. Mange organisationer har i dag mere avancerede politikker og systemer til at sikre sikkerhed end til at fremme sundhed og trivsel. På grund af det tætte samspil mellem disse områder er det vigtigt også at fokusere på sundhed og trivsel, selv hvis organisationens primære mål er at forbedre sikkerheden på lang sigt.





## Fra “Sikkerhed til Sikkerhed, Sundhed og Trivsel – SST”

Når organisationer siger, “vi tager os af sundhed og sikkerhed”, betyder det ofte, at der primært fokuseres på sikkerhed, mens kun de mest synlige aspekter af sundhed bliver adresseret. Mange organisationer er klar over, at deres medarbejders trivsel er blevet stadig vigtigere, men de har endnu ikke implementeret systematiske og proaktive tilgange til at håndtere det.

### Integreret eller specifik opmærksomhed på sundhed og trivsel?

Hvert af de proaktive mål er relevante for alle tre aspekter – sundhed, sikkerhed og trivsel, og derfor bruges forkortelsen SST i guiden og i de 14 faktaark. Det anbefales, at de tre aspekter ses som en integreret del af organisationens forretningsprocesser. For at undgå, at SST ender med kun at handle om sikkerhed – og med et begrænset fokus på sundhed og trivsel – anbefales det at bruge målene for de tre aspekter individuelt. Det vil give organisationer et godt billede af, hvor systematisk og proaktivt ikke kun sikkerhed, men også sundhed og trivsel styres, ligesom det kan få organisationer til at bruge vellykkede eksempler på sikkerhed til også at forbedre sundhed og trivsel. Når sundheds- og trivselsledelse er udviklet i samme grad som sikkerhedsledelse, er det en god mulighed for yderligere integration af alle tre aspekter i forretningsprocesser.

### Mulighed for synergier

Der er potentiale for synergi mellem de tre SST-aspekter: De repræsenterer alle menneskelige og sociale værdier, som alle er baseret på at værdsætte mennesker. Der er fælles “support-værdier”, som er relevante for alle tre aspekter, fx er tillid vigtig for trivsel, og det er vigtigt med en kultur, hvor alle føler sig trygge og i stand til at indberette hændelser og nærvæd-ulykker eller håndtere helbredsproblemer. At være *fit for work* både fysisk og mentalt er vigtigt for sikkerheden. Mental sundhed hjælper med at forebygge (unødvendige) menneskelige fejl, hvilket også er vigtigt for at forebygge hændelser. Der er også vigtige komplementære forhold mellem sikkerhed og trivsel, såsom udviklingen af en stærk sikkerhedskultur, der fremmer god planlægning, integrerede risikovurderinger og sikker adfærd. Disse indsatser har et betydeligt psykologisk aspekt, der understøtter forståelse, samarbejde og kommunikation. I litteraturen om trivsel på arbejdspladsen er der stor opmærksomhed på arbejdets organisering, hvilket også er relevant for sikkerheden. For når det gælder sikker adfærd, er fokus ofte på individet, mens det for trivsel er sociale processer som social støtte, god kommunikation og samarbejde samt en vis grad af autonomi, som er vigtige. Der er derfor god grund til at sige, at selv om målet udelukkende er fokuseret på sikkerhed og en vision om “nul ulykker”, er det nødvendigt for organisationer at håndtere trivsel tilstrækkeligt for at opnå de synergier, der er nævnt ovenfor.

## Trivsel

Både fysisk og psykisk sundhed og trivsel på arbejdspladsen påvirkes af risici i det psykiske arbejdsmiljø i arbejdets organisering (fx jobindhold, høj arbejdsbelastning og arbejdstempo, regelmæssigt overarbejde, mangel på kontrol, rolletvetydighed, rollekonflikter, ufleksible arbejdstider) og interpersonelle relationer på arbejdspladsen (fx [frygt for] konflikter, chikane, mobning mv.). Det fysiske arbejdsmiljø kan også direkte påvirke vores helbred og trivsel, hvor ingen kan lide at arbejde på støjende eller beskidte arbejdspladser eller med dårligt udstyr. Risici, der opstår i det psykiske arbejdsmiljø, kan håndteres systematisk som enhver anden type risiko. Et sundt psykisk arbejdsmiljø i form af fx passende social støtte fra ledere og kolleger, en passende grad af selvstændighed og muligheder for læring og udvikling kan bidrage positivt til sundhed og trivsel såvel som til sikkerhed.

I mange organisationer er det personaleafdelingen (HR), der har ansvaret for at støtte udviklingen af trivsel, mens ingeniører eller dedikerede fagfolk inden for arbejdsmiljø og sundhed (OSH) for det meste er involveret i at støtte sundhed og sikkerhed. Mens HR-afdelinger har stor erfaring med at håndtere mennesker, har de som regel mindre erfaring med systematisk arbejdsmiljøledelse, ligesom arbejdsmiljøprofessionelle som regel har mindre erfaring med at håndtere arbejdets organisering. At bryde igennem de forskellige barrierer i organisatoriske siloer og skabe en fælles arbejdsmiljøstrategi indebærer muligheder for større organisatorisk effektivitet og synergier.



# ISSA's 7 Gyldne Regler for Vision Zero

ISSA's Vision Zero-strategi omfatter 7 Gyldne Regler:

-  1. Tag lederskab – vis engagement og forpligtigelse
-  2. Identificér farer – kontrollér risici
-  3. Definér proaktive mål – udvikl strategier
-  4. Sørg for et sikkert og sundt system – vær velorganiseret
-  5. Sørg for sikkerhed og sundhed i maskiner og udstyr – vær innovativ
-  6. Opgradér kvalifikationer – udvikl kompetencer
-  7. Investér i mennesker – motivér ved deltagelse

ISSA-guiden om de 7 Gyldne Regler, som henvender sig til arbejdsgivere og ledere, kan downloades fra ISSA Vision Zero-hjemmesiden ([visionzero.global](http://visionzero.global)) og findes på mange sprog. Derudover kan du downloade en Seven Golden Rules ISSA-app til en smart-enhed eller finde den online ([sevendgoldenrules.com](http://sevendgoldenrules.com)).

## Proaktive mål – uddybning af de 7 Gyldne Regler

ISSA's guide om de 7 Gyldne Regler danner grundlag for udviklingen af Vision Zero på organisatorisk niveau. Denne supplerende guide om proaktive mål for Vision Zero uddyber de 7 Gyldne Regler. Det anbefales først at bruge guiden til de 7 Gyldne Regler til at identificere de mest relevante og vigtige områder for forbedring i din organisation. De proaktive mål, der præsenteres i denne guide, kan derefter hjælpe med at fokusere på nøgleaktiviteter, der er forbundet med de Gyldne Regler.

Alle målene i denne guide er relevante for sikkerhed, sundhed og trivsel, men det fungerer bedst, når SST er integreret i de normale forretnings- og arbejdsprocesser. Et første skridt mod dette er at sikre, at SST ikke behandles separat, men styres og betragtes som indbyrdes afhængige. Det kan kræve effektivt samarbejde og gensidig læring mellem medarbejdere og interessenter fra forskellige afdelinger, entreprenører, partnerorganisationer mv.

## Hvad er proaktive og reaktive mål?

Proaktive og reaktive mål for sikkerhed, sundhed og trivsel (SST) kan bruges komplementært – i stedet for at udelukke hinanden. De kan sammenlignes med at køre bil, hvor proaktive mål ses ved at kigge gennem forruden og i den retning, du kører, mens reaktive mål involverer at kigge tilbage i side- og bakspejlene.

Reaktive mål er ofte resultatfokuserede og involverer en akkumulering af historiske data over en lang periode. Eksempler er rapporterede ulykker og skader, sygefravær (fx sygdom, fysiske og psykiske helbredsproblemer), erstatningskrav, hændelser eller nærvæd-hændelser (herunder dem, der har potentiale til at forårsage skader, dårligt helbred eller tab), førtidspensionering samt tabte produktionsdage på grund af kort- eller langtidssygefravær. Reaktive mål kan bruges til at definere forbedringsmål såsom færre hændelser eller reduktion af sygefravær, men giver normalt ikke ledetråde til, hvordan man når målene.

Proaktive mål er ofte procesfokuserede og repræsenterer for aktiviteter, der antages at forbedre SST. Mange proaktive mål henviser til aktiviteter, der generelt betragtes som god praksis, såsom at integrere SST i lederroller og ansvarsområder, onboarding og træning, møder og indkøb. De tjener til at identificere tendenser i styrker og svagheder i SST-processer, der kræver opmærksomhed, og kan bruges til beslutningstagning for at forbedre specifikke processer.

Proaktive mål afspejler de handlingsorienterede, igangværende og løbende processer, aktiviteter og præstationer, der gør mere end blot at kontrollere eksisterende risici og sikre status quo, men fokuserer på at genkende, skabe, bruge og evaluere muligheder for løbende forbedringer. På den måde har de bedre mulighed for at skabe effekt. Nogle af deres relevante karakteristika omfatter brug af innovation og påvirkning af forandringer for at forbedre SST, forebyggelse af SST-risici på et tidligt tidspunkt (fx i design og indkøb), udvikling af medarbejdervenlige forretningsmodeller, anvendelse af tiltag højere oppe i hierarkiet i forhold til kontrol samt fremme af udviklingen af en præventiv forebyggelseskultur, hvor social støtte, tillid, retfærdighed og åbenhed er vigtige.

## Hvorfor proaktive mål for Vision Zero?

Små organisationer kan bruge proaktive mål til at fremhæve aktiviteter, der hjælper med at skabe god SST (og tilhørende god praksis). Mellemstore og store organisationer kan også bruge målene til at måle, hvor godt de klarer sig med hensyn til centrale emner forbundet med de 7 Gyldne Regler. De kan også bruge målene til at sammenligne – både inden for organisationen (lokationer eller enheder), i branchen (med konkurrenter) og på tværs af brancher.

*What gets measured – gets done*, siger man. Selvom Vision Zero indebærer en rejse, der aldrig ender, kan målene helt sikkert hjælpe organisationer med at sikre, at centrale initiativer for god SST “gets done” og er bæredygtige. Når man hver måned opgør antallet af tilfælde, hvor hvert aspekt af SST har været en integreret del af processer (fx introduktion, uddannelse, indkøb, instruktion, risikovurdering samt planlægning og organisering af arbejdet), bidrager det til at fastholde fokus på kontinuerlig forbedring med SST. Målene kan være nyttige i forbindelse med større beslutninger, når der skal udstikkes retningslinjer for udviklingen i det/de kommende år, samt til at udvikle, evaluere og gennemgå aktiviteter fra de seneste måneder og udstikke retningslinjer for de kommende. Nogle af de gode grunde til at bruge proaktive mål er, at de hjælper til:

- Fokus på aktiviteter, der genererer god SST
- Forudsigelse af fremtidig SST-performance
- Identificering af styrker og svagheder – i centrale faktorer og processer, der bestemmer SST-performance (dvs. fremme af SST og minimering af SST-risici)
- Sørge for rettidige, proaktive og relevante feedforward- og feedbackmekanismer til både ledere og medarbejdere
- Mulighed for sammenligning inden for og mellem organisationer og brancher, nationalt og internationalt
- Demonstrere god praksis og en reel forebyggelseskultur over for eksterne interessenter som kunder, forretningspartnere, investorer, forsikringsselskaber og myndigheder, og vise gode resultater over for interessenter såsom banker, forsikringsselskaber, kontraktpartnere og endda kunder og samfundet som helhed
- Kræve god praksis og en ægte forebyggelseskultur fra entreprenører og leverandører
- Fremme af forbindelsen mellem FN's mål for bæredygtig udvikling, virksomheders sociale ansvar og SST

Cost-benefit-analyser af brugen af proaktive mål er endnu ikke tilgængelige. Men som nævnt i ISSA's Vision Zero-materiale og understøttet af aktuel dokumentation, er afkastet af investeringer i arbejdsmiljø generelt 2,2 for hver monetær enhed (fx 1 krone, euro eller peso), der investeres.

# Kriterierne for udvælgelse af de proaktive mål for Vision Zero

Følgende kriterier danner grundlag for udvælgelsen og udviklingen af de proaktive mål, der omtales i denne guide:

- Proaktivitet
- Brugbarhed i forhold til at opnå lovmedholdelighed og gå skridtet videre
- Relevans for hvert af de tre aspekter: sikkerhed, sundhed og trivsel
- Potentiale for synergier mellem ISSA's 7 Gyldne Regler for Vision Zero og de tre aspekter af SST
- Bevis for effektivitet fra industriel/organisatorisk praksis
- Videnskabelig dokumentation for effektivitet<sup>1</sup>
- Egnethed til kvalitativ brug i mindre organisationer
- Relativt let at måle kvantitativt (kræver ingen ekstra værktøjer)
- Egnethed til kvantificering af SST-performance (i store og mellemstore organisationer)
- Evne til at give tilstrækkelig 'kommunikativ kraft'
- Sammenhængskraft og en god balance til reaktive mål
- Brugbar til gennemgang af SST-politik samt til regelmæssig (fx månedlig) beslutningstagning om planlægning og arbejdsmetoder
- Består af en blanding af både traditionelle og mere innovative mål
- Brugbarhed i forhold til at forbedre effektiviteten af eksisterende ledelsessystemer og til udvikling af en forebyggelseskultur.

---

1. Den videnskabelige dokumentation og dokumentation for effektivitet fra praksis er i høj grad baseret på mål for sikkerhed, da der er begrænset forskning og videnskabelig dokumentation for sundheds- og trivselsmål.



## Hvem er de proaktive mål relevante for?

De proaktive mål er relevante for organisationer, der har vedtaget en implementering af Vision Zero-tankegangen, eller som overvejer det. De er nyttige for industrier såvel som servicesektorer, non-profit- og profitorganisationer og for store, mellemstore og små organisationer. Vision Zero er en forpligtelsesstrategi og kan benyttes som strategi for forbedringer i forhold til SST – uanset virksomhedens forebyggelsesniveau. I mange Vision Zero-organisationer er sikkerhedsprocesserne mere udviklede end processerne for sundhed og trivsel. Proaktive mål for SST kan være nyttige i disse sammenhænge.

Den primære brugergruppe for målene er arbejdsgivere, ledere, top- og linjeledere. Dette skyldes, at Vision Zero kræver engagement fra organisationens topledelse, som har det primære ansvar for driften af SST i deres organisationer. De sekundære brugergrupper er arbejdsmiljørepræsentanter, som er særligt afgørende for at sikre, at medarbejdernes stemme ikke går tabt ved at reflektere over brugen af målene i praksis og i overensstemmelse med målene ved at fremme udbredelsen af god praksis i organisationen.

I store eller mellemstore organisationer, der ønsker at bruge målene kvantitativt (fx til at sammenligne), er en sekundær brugergruppe (interne) SST-professionelle/fagfolk. Disse fagfolk har en afgørende rolle i at foreslå og forklare vigtigheden af målene for organisationens ledere. En anden vigtig opgave er at indsamle de data, der er nødvendige for at bruge målene, og at hjælpe med at præsentere og kommunikere dem i organisationen.

Den tertiære brugergruppe af målene er politiske beslutningstagere og myndigheder, sociale sikkerhedsorganisationer såvel som brancheorganisationer og finansierings- og forsikringspartnere. Disse organisationer kan anvende målene til at fremme Vision Zero i de brancher og serviceorganisationer, de fokuserer på, samt til at vurdere SST-præstationer og fremme sammenligning.

Endelig kan nogle organisationer også foretrække at indarbejde målene i et bredere sæt af *Key Performance Indicators* (KPI'er) såsom balanced scorecards eller i bredere benchmark-aktiviteter.



## De 14 proaktive mål

Sættet af proaktive mål for Vision Zero består af 14 proaktive mål – to for hver af de 7 Gyldne Regler. Målene kan dog overlape med en eller flere af de andre seks regler. Mål, nøglebegreber, god praksis, begrænsninger og muligheder for at måle hvert mål findes i hvert af de 14 faktaark (se s. 27-41).



No.	PROAKTIVE MÅL	Kort beskrivelse (se detaljer i afsnittet faktaark)
1.1 	Synligt ledelsesengagement	Gennem synligt ledelsesengagement demonstrerer lederne deres investering i SST og fremmer aktivt SST-forbedringer.
1.2 	Kompetent lederskab	Engageret og motiveret SST-ledelse er afgørende for at drive udviklingsprocesserne i Vision Zero.
2.1 	Evaluering af risikostyring	Evaluering af effektiviteten af SST-rikostyring viser ledelsesfokus og engagement i at forbedre SST og understøtter organisatorisk læring og kontinuerlig udvikling.
2.2 	Læring af uplanlagte hændelser	At lære af uplanlagte hændelser og begivenheder bidrager til at forhindre lignende uønskede hændelser i at (gen)opstå.
3.1 	Introduktion til arbejdspladsen og jobbet	Ved at integrere SST i introduktionsprocesser viser man, at SST er en integreret del af hvert job og hver forretningsproces.
3.2 	Evaluering af målrettede indsatser	Evaluering af målrettede SST-indsatser (fx midlertidige kampagner) hjælper med at verificere, at de implementeres efter hensigten, og at forbedringsmålene nås.
4.1 	Briefinger før arbejdet	Integrering af SST i briefinger før arbejdet giver mulighed for at identificere kontekstspecifikke farer, risici og forebyggelsesforanstaltninger før arbejdet.
4.2 	Planlægning og organisering af arbejdet	Planlægning og organisering af arbejdet er afgørende for enhver organisations succes og for at sikre SST.
5.1 	Innovation og forandring	Teknologiske, organisatoriske og personalemæssige ændringer sker ofte i organisationer og bør overvejes proaktivt for at forbedre SST fra starten i designfasen.
5.2 	Indkøb	Indkøb kan bestemme SST-risici i en lang periode fremover. Målet sigter mod at udløse systematisk brug af indkøb til forbedring af SST.
6.1 	Indledende uddannelse og træning	Indledende uddannelse og træning er nøglen til at sikre god SST og til at kvalificere ledere og medarbejdere, før de begynder på deres job.
6.2 	Genopfriskende uddannelse og træning	Genopfriskende uddannelse og træning sikrer, at lederes og medarbejderes viden og færdigheder om SST forbliver opdaterede.
7.1 	Forslag til forbedringer	Når forslag til SST-forbedringer er værdsat og bliver taget alvorligt, stimulerer det aktivt engagement og bidrager til SST-forbedringer.
7.2 	Anerkendelse og belønning	Anerkendelse og belønning for SST indebærer at vise påskønnelse for at engagere sig i ønsket SST-adfærd.

## Tre muligheder for at bruge Vision Zeros proaktive mål

Der er tre muligheder for at bruge de proaktive mål, som kan betragtes som tre trin med stigende præcision og kompleksitet.

Meget små organisationer ønsker måske kun at bruge den første mulighed. Den anden mulighed kan være nyttig for de fleste organisationer, og små organisationer kan foretrække at bruge mulighed to til et begrænset sæt af mål. Den tredje mulighed giver mulighed for ekstern sammenligning både inden for og på tværs af brancher, og kan bruges af større organisationer, der er engageret i Vision Zero.



## **Mulighed 1: JA/NEJ-tjeklisten**

Mulighed 1 er en simpel "JA"- eller "NEJ"-tjekliste med fokus på nøgleaktiviteter for gode SST-processer. Brugen af denne giver en organisation indsigt i, om nøgleaktiviteterne for gode SST-processer bliver udført. Værktøjet skelner mellem de tre aspekter for sikkerhed, sundhed og trivsel. Mulighed 1 er desuden gavnlig for organisationer, der ikke har deres egne eksperter eller fagfolk inden for SST, samt organisationer, der er langt fremme inden for sikkerhed, men mindre inden for sundhed eller trivsel.

## **Mulighed 2: Estimering af frekvens**

Mulighed 2 handler om, hvor ofte nøgleaktiviteter for gode SST-processer udføres på en systematisk og konsekvent måde. Graden af en systematisk tilgang og dens konsistens estimeres ved hjælp af fem kategorier: ALTID ELLER NÆSTEN ALTID – OFTE – AF OG TIL – SJÆLDENT – MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG. Mulighed 2 kan også være nyttig til intern sammenligning mellem forskellige afdelinger eller lokationer.

## **Mulighed 3: Den kvantitative måling**

Mulighed 3 indebærer kvantitative målinger. Det er en mere avanceret tilgang, hvor nøgleaktiviteter måles kvantitativt med enten frekvenser eller procentsatser, og resultaterne kan også bruges til intern og ekstern sammenligning – både nationalt og internationalt. Mulighed 3 kræver mere arbejde i form af indsamling og registrering af data. Dette kan være en grund til, at organisationer ikke indfører alle SST-mål for mulighed 3 på samme tid, men blot et udvalg af dem (se forslag nedenfor).

De tre muligheder kan betragtes som en trinvis tilgang, hvor man starter ved 1 og dernæst går videre til mulighed 2 og 3. Det er dog også muligt at starte direkte med mulighed 2 eller 3. Hver af mulighederne forklares mere detaljeret på de følgende sider.

## Mulighed 1: JA/NEJ-tjeklisten

Hvert af de proaktive mål fokuserer på en aktivitet, der hjælper med at skabe god SST såsom at integrere SST i møder før arbejdets påbegyndelse eller genopfriskende træning eller uddannelse. Ved at bruge tjeklisten spørger organisationen sig selv: "Udfører vi disse aktiviteter i vores organisation for sikkerhedens skyld? For sundhedens? For trivslens?" Der besvares enten "JA" eller "NEJ" for hvert spørgsmål.

Det anbefales at involvere forskellige personer (ledere, medarbejdere, SST-professionelle) i brugen af tjeklisten og diskutere forskelle på en positiv og udviklende måde. Hvis svaret er "NEJ", er det vigtigt at fokusere på at introducere den pågældende aktivitet under hensyntagen til god praksis, der er nævnt i det respektive faktaark. Hvis svaret er "JA", er det vigtigt at undersøge, om der kan hentes yderligere inspiration fra den gode praksis nævnt i faktaarkene. På næste side er et eksempel på brug af mulighed 1.



## Mulighed 1: Kodning af de proaktive mål som "JA" eller "NEJ"

Mulighed 1. Proaktivt mål/tjekliste for nøgleaktiviteter	Sikkerhed		Sundhed		Trivsel		I alt
	JA	NEJ	JA	NEJ	JA	NEJ	JA
1.1 Demonstrerer lederne synligt deres engagement i SST i deres arbejdsprocesser og adfærd?	✓			✓		✓	1
1.2 Bliver nye ledere valgt ud fra egen motivation eller dokumenterede resultater inden for SST?	✓		✓			✓	2
2.1 Evalueres tiltag til at reducere SST-risici?	✓			✓		✓	1
2.2 Bliver rapporterede ikke-planlagte SST-hændelser fulgt op af ledere med henblik på undersøgelse, SST-læring og feedback til de direkte involverede?	✓		✓			✓	2
3.1 Er SST en integreret del af onboardingforløbet?	✓		✓		✓		3
3.2 Evalueres målrettede programmer og deres SST-forbedringsmål?	✓			✓	✓		2
4.1 Er SST en integreret del af diskussionerne på møder forud for arbejdets påbegyndelse?		✓		✓		✓	0
4.2 Tager organisationen systematisk hensyn til SST, når arbejdet planlægges og organiseres?	✓			✓		✓	1
5.1 Bruges teknologiske eller organisatoriske innovationer til at reducere SST-farer og -risici i designfasen?		✓		✓	✓		1
5.2 Er fremme af SST tænkt ind i indkøbsprocesserne?	✓		✓			✓	2
6.1 Er SST en del af oplæringen?	✓		✓		✓		3
6.2 Er SST en del af efteruddannelse?	✓			✓		✓	1
7.1 Bliver der fulgt tilstrækkeligt op på medarbejdernes forslag til forbedring af SST?	✓		✓			✓	2
7.2 Bliver medarbejderne anerkendt for gode SST-præstationer?	✓			✓		✓	1
"JA" i alt	12/14 (86%)		6/14 (43%)		4/14 (29%)		22/42 (52%)

<b>Opnår</b>	<b>81-100%</b>
<b>I fremgang</b>	<b>61-80%</b>
<b>I gang</b>	<b>41-60%</b>
<b>I læring</b>	<b>21-40%</b>
<b>Starter</b>	<b>0-20%</b>

Hvis alle nøgleaktiviteter er kendt i organisationen i henhold til mulighed 1, og næsten al god praksis allerede er taget i betragtning, er det tid til mulighed 2.

## Mulighed 2: Estimering af frekvens

Denne mulighed fokuserer på spørgsmålet om, i hvilken grad nøgleaktiviteterne udføres tilstrækkeligt, hyppigt og konsekvent, baseret på en skala fra "ALTID" til "ALDRIG".

I hvilken grad er de følgende spørgsmål opfyldt? Brug følgende vurderinger: Altid eller næsten altid = 4, Ofte = 3, Af og til = 2, Sjældent = 1 og Aldrig eller meget sjældent = 0	Sikkerhed	Sundhed	Trivsel	I alt
1.1 Hvor ofte viser lederne synligt deres engagement i at integrere SST i deres arbejdsprocesser og adfærd?	2	3	1	6
1.2 Hvor ofte vælges nye ledere ud fra egen motivation eller dokumenterede resultater inden for SST?	3	2	2	7
2.1 Hvor ofte evalueres tiltag til at reducere SST-risici?	4	2	3	9
2.2 Hvor ofte bliver rapporterede ikke-planlagte SST-hændelser fulgt op af ledere med henblik på undersøgelse, SST-læring og feedback til de direkte involverede?	3	1	2	6
3.1 Hvor ofte er SST en integreret del af onboardingforløbet?	4	4	3	11
3.2 Hvor ofte evalueres målrettede programmer og deres SST-forbedringsmål?	2	2	2	6
4.1 Hvor ofte er SST en integreret del af diskussionerne på møder forud for arbejdets påbegyndelse?	4	2	0	6
4.2 Hvor ofte tages der systematisk hensyn til SST, når arbejdet planlægges og organiseres?	3	3	4	10
5.1 Hvor ofte bruges teknologiske eller organisatoriske innovationer til at reducere SST-farer og -risici i designfasen?	3	2	3	8
5.2 Hvor ofte er fremme af SST tænkt ind i indkøbsprocesserne?	4	2	0	6
6.1. Hvor ofte er SST en del af oplæringen?	4	3	3	10
6.2 Hvor ofte er SST en del af efteruddannelse?	3	3	4	10
7.1 Hvor ofte bliver der fulgt tilstrækkeligt op på medarbejdernes forslag til forbedring af SST?	4	1	3	8
7.2 Hvor ofte bliver medarbejderne anerkendt for gode SST-præstationer?	3	2	4	9
I alt	46/56 (82%)	32/56 (57%)	34/56 (61%)	112/168 (67%)

<b>Opnår</b>	<b>81-100%</b>
<b>I fremgang</b>	<b>61-80%</b>
<b>I gang</b>	<b>41-60%</b>
<b>I læring</b>	<b>21-40%</b>
<b>Starter</b>	<b>0-20%</b>

Resultaterne kan vurderes i henhold til skemaet ovenfor under hensyntagen til relevant god praksis. Når resultatet er "OFTE" eller "ALTID ELLER NÆSTEN ALTID", kan man overveje at tage det næste skridt og bruge mulighed 3. Dette kan også gøres for et udvalg af de mest relevante mål.

### Mulighed 3: Den kvantitative måling

I mulighed 3 måles nøgleaktiviteterne kvantitativt og objektivt. Det kræver nogle støtteaktiviteter (dataindsamling og -registrering), som kan udføres af ledere eller fagfolk med administrativt ansvar for SST.

I mulighed 3 måles procenter eller hyppigheder, fx procentdelen af indkøbsaktiviteter, hvor SST blev behandlet, eller hyppigheden af møder før arbejdet, hvor SST blev diskuteret.

Eksempel på procentsatser (mål 6.1): En organisation havde 10 ledere og 40 medarbejdere, der startede i et nyt job i løbet af de sidste 12 måneder. I den indledende træning blev sikkerhed dækket for alle 10 (100%) af de nye ledere, sundhed for 8 (80%) og trivsel for 9 (90%). Sikkerhed blev dækket for 38 (95%) af de nye arbejdere, sundhed for 36 (90%) og trivsel for 32 (80%).

Organisationer rådes til at indsamle data ved at involvere ledere, medarbejdere (eller deres repræsentanter) og SST-professionelle og ved at bruge 'scoren' til at bevæge organisationen i retning af at være mere proaktiv i håndteringen af SST og hjælpe med at forbedre forebyggelseskulturen.

Organisationer kan bruge de fem niveauer (vist nedenfor) til at kvalificere deres resultater og overveje, om det er vigtigt at gøre en indsats for at nå det næste niveau. Alternativt kan organisationer definere egne kvalifikationer og vurderinger i procenter.

#### Fem niveauer af resultater ved brug af de proaktive mål

Målte frekvenser eller procentdele (den ideelle/standardiserede frekvens kan variere fra branche til branche og fra risiko til risiko)	Kvalifikation
81-100%	Opnår
61-80%	I fremgang
41-60%	I gang
21-40%	I læring
0-20%	Starter

## Benchmarking

De proaktive mål kan understøtte vigtige beslutninger, der forventes at bestemme SST-præstationer. Målene kan også bruges til benchmarking – både intern og ekstern.

Mulighed 1 giver organisationen indsigt i de proaktive aktiviteter, den udfører. Denne mulighed vil normalt kun blive brugt til intern benchmarking mellem forskellige afdelinger eller forretningsenheder. Muligheden er også nyttig for mellemstore organisationer eller netværk af små organisationer, der samarbejder.

Mulighed 2 giver organisationen indsigt i, hvor hyppigt eller systematisk de proaktive aktiviteter udføres. Ligesom mulighed 1 kan mulighed 2 være nyttig til intern benchmarking, men den kan også være nyttig til benchmarking med lignende organisationer. Da målingerne er baseret på estimerede frekvenser eller procentsatser, er det bedst at bruge de fem kvalifikationsniveauer (Opnår - I fremgang - I gang - I læring - Starter) til at sammenligne. Det kan gøres for hver enkelt mål, dem alle eller blot et udvalg af dem.

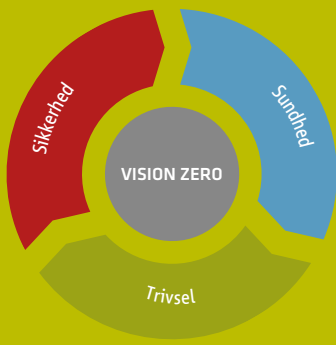
Mulighed 3 er baseret på kvantitative data, og derfor kan mange af procentsatserne for de respektive mål bruges til benchmarking. Det er også en mulighed at bruge de fem kvalifikationsniveauer. Dette kan gøres for hvert enkelt mål. Mulighed 3 er mest relevant for mere avancerede organisationer, der ønsker at sammenligne med andre frontløber-organisationer såvel som internationalt.





## Generelle anbefalinger – god praksis


- En person i organisationen (eller en ekstern konsulent) kan få det overordnede ansvar for at styre målene, dvs. indsamlingen af data er nødvendig for trin 3, for tilrettelæggelsen af vurderings-/måleprocessen og for at kommunikere resultaterne til de ansvarlige ledere/afdelinger og de involverede medarbejdere.
- Sørg for, at det relevante personale tager ansvar for de nøgleaktiviteter, som målet omhandler, hvis det endnu ikke er tilfældet. Gør fx alle mellemledere og supervisorer ansvarlige for at organisere og lede briefinger før arbejdet (se mål 4.1).
- Understreg, at god praksis, der er nævnt i faktaarkene, er meget vigtigt for et meningsfuldt mål, selvom det ikke er direkte udtrykt i vurderingerne eller målingerne.
- For de fleste af målene vil det være nyttigt at måle dem på månedsbasis. Det hjælper med at identificere tendenser og udviklinger over tid. Det giver også mulighed for rettidigt at tilpasse planlægnings- eller implementeringsprocesser.
- Selvom eksperter i organisationen kan spille en nyttig rolle ved at tage initiativ til at introducere målene, støtte vurderingsprocesserne og kommunikere resultaterne, er det vigtigt, at hvert mål er en integreret del af virksomheden, som ejes af organisationens øverste ledere.





# VISION ZERO


## 14 Proaktive mål for sikkerhed, sundhed og trivsel på arbejdspladsen


### Faktaark


<b>Regel nr. 1</b> 	<b>Tag lederskab – udvis engagement</b>
Mål nr. 1.1	Synligt ledelsesengagement
Mål nr. 1.2	Kompetent lederskab


<b>Regel nr. 2</b> 	<b>Identificer farer – kontroller risici</b>
Mål nr. 2.1	Evaluering af risikostyring
Mål nr. 2.2	Læring af uplanlagte hændelser

<b>Regel nr. 3</b> 	<b>Definer målsætninger – udvikl programmer</b>
Mål nr. 3.1	Introduktion til arbejdspladsen og jobbet
Mål nr. 3.2	Evaluering af målrettede programmer

<b>Regel nr. 4</b> 	<b>Skab et sikkert og sundt system – vær velorganiseret</b>
Mål nr. 4.1	Briefinger før arbejdet
Mål nr. 4.2	Planlægning og organisering af arbejdet

<b>Regel nr. 5</b> 	<b>Sørg for SST i maskiner, udstyr og på arbejdspladser</b>
Mål nr. 5.1	Innovation og forandring
Mål nr. 5.2	Indkøb

<b>Regel nr. 6</b> 	<b>Forbedr kvalifikationer – udvikl kompetencer</b>
Mål nr. 6.1	Oplæring
Mål nr. 6.2	Genopfriskning/efteruddannelse

<b>Regel nr. 7</b> 	<b>Investér i mennesker – motiver gennem deltagelse og involvering</b>
Mål nr. 7.1	Forslag til forbedringer
Mål nr. 7.2	Anerkendelse og belønning



## Proaktive mål – faktaark

<b>Mål nr 1.1</b>	<b>Synligt ledelsesengagement</b>
Regel nr. 1	Tag lederskab – udvis engagement

### Målsætninger

Gennem et synligt ledelsesengagement og ved at være rollemodeller viser lederne deres engagement i SST og fremmer og støtter aktivt SST-forbedringsprocesser og udviklingen af en forebyggelseskultur,

### Nøglebegreber

Synligt ledelsesengagement indebærer, at lederne aktivt og konsekvent viser, at SST er organisationens kerneværdier, som man aldrig må gå på kompromis med. SST betragtes som en væsentlig del af en god forretning. Ved at være rollemodeller motiverer lederne medarbejderne til aktivt at bidrage til SST-forbedringer, både i deres handlinger og adfærd. Når arbejds- eller produktionspresset stiger, sikrer engagerede ledere stadig et højt niveau af SST. Engagerede ledere er bevidste om, at mennesker er organisationens største aktiv. De opbygger tillid og engagement hos medarbejderne gennem åben kommunikation for at rapportere farer og forbedre SST som en integreret del af virksomheden og deres profession.

### God praksis

1. Som rollemodeller sætter lederne standarderne for SST og fremmer dem gennem deres adfærd samt verbale og nonverbale kommunikation.
2. Gennemfør regelmæssige walk throughs på arbejdspladsen og gå i dialog med medarbejderne for at forstå SST-risici på det operationelle niveau og for at fremme SST-adfærd.
3. Sørg for, at SST er en integreret del af formelle og uformelle møder, og vær ivrig efter at identificere muligheder for forbedringer.
4. Sørg for, at SST er en integreret del af alle forretningsaktiviteter herunder indkøb, planlægning, personaleledelse, evaluering af performance, hændelsesundersøgelser, sikring af forebyggende foranstaltninger, opfølgning og læring.
5. Del SST som kerneværdier med forretningspartnere, og sørg for at entreprenører og leverandører også overholder organisationens forpligtelser til SST.

### Begrænsninger

Ledere kan ikke altid være fysisk synlige på alle arbejdspladser og for alle medarbejdere (fx ved alene-arbejde som fx lastbilchauffører), men bør sikre, at alle er klar over deres forpligtelse til SST.

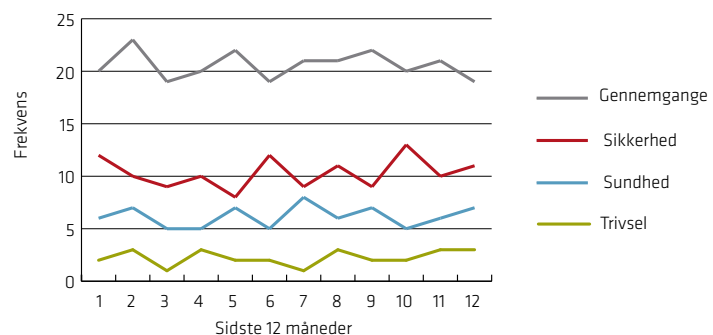
### Hvordan måler man?

**Mulighed 1:** Demonstrerer lederne synligt deres engagement i SST i deres arbejdsprocesser og adfærd? (JA/NEJ)

**Mulighed 2:** Hvor ofte demonstrerer lederne synligt deres engagement i at integrere SST i deres arbejdsprocesser og adfærd? (ALTID ELLER NÆSTEN ALTID – OFTE – AF OG TIL - SJÆLDENT – MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG)

**Mulighed 3:** Bestem den hyppighed (dagligt, ugentligt), hvormed ledere synligt viser deres engagement i at integrere SST i deres arbejdsprocesser og adfærd.

Eksempel på mulighed 3: En leder udfører daglige walk throughs i en afdeling i arbejdstiden. Med 20 *walk throughs* gennemført i den første måned blev sikkerhedsspørgsmål behandlet i 12 af gennemgangene, sundhed i 6 og trivsel 2.



## Proaktive mål – faktaark

<b>Mål nr. 1.2</b>	<b>Kompetent lederskab</b>
Regel nr. 1	Tag lederskab – udvis engagement

### Målsætninger

Engageret og kompetent SST-ledelse er afgørende for at drive udviklingsprocesserne i Vision Zero. Den type ledere har en indre motivation for at forbedre SST og fremmer SST som både egne og organisatoriske kerneværdier. Lederne betragter desuden SST som en integreret del af forretningen og støtter processer med løbende forbedring af SST, samtidig med at de skaber en stærk forebyggelseskultur.

### Nøglebegreber

Den indre motivation for SST indebærer, at motivationen er noget, der sker indefra, og ikke afhænger af eksterne opfordringer. Den er langvarig, selvforstærkende og meningsfuld og driver processer med læring og øget kompetence. Kompetent SST-ledelse omfatter holdninger, færdigheder og viden, herunder Vision Zero-strategien, lederegenskaber samt erfaring med at forebygge SST-farar og -risici.

### God praksis

1. Udvælgelseskriterierne for (nye) ledere bør omfatte, at lederen har en dokumenteret erfaring med aktivt og effektivt at fremme SST og god følelsesmæssig forståelse.
2. Gode SST-ledere har ofte personligt bidraget til at forebygge (alvorlige) ulykker eller arbejdsrelateret dårligt helbred. De reflekterer over SST og indfører SST som vigtige personlige værdier.
3. Da værdier inden for SST er sværere at ændre end færdigheder og viden, er de vigtige i udvælgelsen af gode ledere.
4. Sørg for, at SST-ledelse er en væsentlig del af ethvert lederudviklings- eller uddannelsesprogram.
5. Engagerede og kompetente ledere anerkender, at information om kritiske processer og uønskede hændelser er afgørende for udviklingen af deres SST-kompetencer og -præstationer.

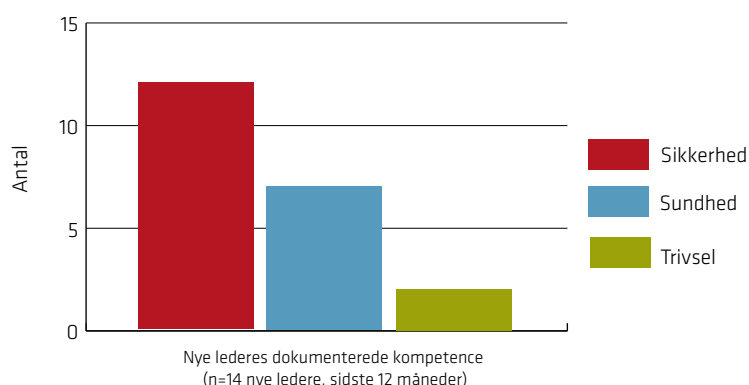
### Begrænsninger

Selv SST-kompetente ledere kan blive konfronteret med etiske og praktiske dilemmaer samt uventede og uønskede konsekvenser af velmenende handlinger. Disse behandles som muligheder for læring og kontinuerlig udvikling.

### Hvordan måler man?

- Mulighed 1:** Udvælges nye ledere ud fra deres indre motivation for eller dokumenterede erfaring med SST? (JA/NEJ)  
**Mulighed 2:** Hvor ofte udvælges nye ledere baseret på deres indre motivation eller dokumenterede resultater i SST? (ALTID ELLER NÆSTEN ALTID – OFTE – AF OG TIL - SJÆLDENT – MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG)  
**Mulighed 3:** Bestem antallet af nye ledere, der er tiltrådt i løbet af de sidste 12 måneder. Under vurderingerne i udvælgelsesprocessen, hvor stor en procentdel viste en dokumenteret evne til aktivt at fremme SST?

Eksempel mulighed 3:  
 14 ledere er tiltrådt i løbet af de sidste 12 måneder. I de udvælgelsesprocesser blev det vurderet, at 12 (86%) havde dokumenterede resultater inden for aktivt at fremme sikkerhed, syv (50%) inden for sundhedsfremme, og to (14%) inden for trivselsfremme





## Proaktive mål – faktaark

<b>Mål nr. 2.1</b>	<b>Evaluering af risikostyring</b>
Regel nr. 2	Identificér farer – kontrollér risici

### Målsætninger

Evaluering af effektiviteten af SST-rikostyring viser ledelsens fokus og engagement i at forbedre SST, ligesom det stimulerer medarbejdernes aktive deltagelse og indflydelse. Det giver ledere og medarbejdere mulighed for at forbedre effektiviteten og bæredygtigheden af tiltag til fremme af SST som en integreret del af organisationen. Derudover giver det mulighed for organisatorisk læring og løbende udvikling.

### Nøglebegreber

SST-rikostyring indebærer rettidig og systematisk identifikation af farer og risici, udformning af handlingsplaner og implementering af relevante tiltag til fremme af SST og evaluering heraf.

### God praksis

1. Sørg for, at SST-rikovurderinger og -evaluering af deres effektivitet er en fast del af ledernes jobbeskrivelse og gør dem ansvarlige.
2. Involver ledere, SST-professionelle og medarbejdere i evalueringsprocesserne for risikostyring.
3. Anvend de generelle forebyggelsesprincipper om arbejdets udførelse (i prioriteret rækkefølge: forhindring, bekæmpelse, isolering, tekniske kontroller, administrative kontroller, personlige værnemidler og instruktion) i evalueringen.
4. Brug evalueringerne til at styrke, tilpasse eller ændre de valgte tiltag, så de bliver endnu mere effektive.
5. Inkluder evaluering af risikovurderinger og handlingsplaner, der er relevante for entreprenører.

### Begrænsninger

Formelle evalueringer af SST-rikostyring bør ikke erstatte daglige, uformelle kontroller af risikostyring, der opstår gennem diskussioner mellem ledere og medarbejdere om deres aktuelle arbejde.

### Hvordan måler man?

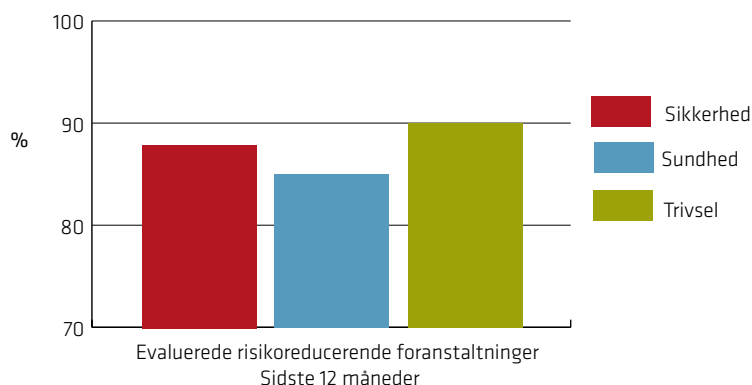
**Mulighed 1:** Evalueres risikoreducerende foranstaltninger for SST? (JA/NEJ)

**Mulighed 2:** Hvor ofte evalueres risikoreducerende foranstaltninger for SST?

(ALTID ELLER NÆSTEN ALTID - OFTE - AF OG TIL - SJÆLDENT - MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG)

**Mulighed 3:** Bestem antallet af tiltag inden for SST-rikoreduktion, der var planlagt til at blive implementeret som et resultat af SST-rikostyring i løbet af de sidste 12 måneder. Bestem antallet af tiltag, der blev evalueret med hensyn til deres effektivitet og relevans for hvert aspekt af SST. Evaluer fx et tilfælde, hvor effekten af støjreducerende tiltag (med sundheds- og trivselsformål) blev implementeret gennem teknologisk innovation eller organisatoriske og adfærdsmæssige tiltag.

Eksempel på mulighed 3: I løbet af de sidste 12 måneder var 55 risikoreducerende tiltag planlagt til at blive implementeret. 22 af de 25 (88%) om sikkerhed blev evalueret, 17 af de 20 (85%) relateret til sundhed blev evalueret, mens ni ud af ti (90%) om trivsel var evalueret.





## Proaktive mål – faktaark

<b>Mål nr. 2.2</b>	<b>Læring af uplanlagte hændelser</b>
Regel nr. 2	Identificér farer – kontrollér risici

<b>Målsætninger</b>								
Det er nødvendigt at lære af uplanlagte hændelser (nærved-hændelser, episoder, tilfælde) for at forhindre, at lignende uønskede hændelser opstår igen og for at skabe en læring og kultur for forebyggelse af SST. Tilstrækkelig opfølgning på indberettede uplanlagte hændelser vil øge rapportering og læring.								
<b>Nøglebegreber</b>								
Uplanlagte hændelser kan være hændelser, ulykker, skader, nærved-hændelser, spidsbelastninger, tilfælde af arbejdsrelateret dårligt helbred, konflikter på arbejdspladsen, menneskelige fejl, uventede bivirkninger osv. Når uplanlagte hændelser indberettes, bør de følges op med undersøgelser, hvor man definerer, hvad man har lært, ligesom man bruger den viden til at forhindre lignende gentagelser.								
<b>God praksis</b>								
1. Opfordr til indberetning af uplanlagte hændelser ved at give positiv feedback til dem, der gør det, selv når indberetningerne formidles som klager. 2. Uplanlagte begivenheder skal ses som en mulighed for at lære og blive bedre, ikke som en fiasko, ligesom de er en mulighed for at vise engagement i SST. 3. Hvis lignende hændelser er blevet analyseret tidligere, bør der fokuseres på de medvirkende årsager til, at de opstår igen. 4. At lære af hændelser og nærved-hændelser for at forbedre sikkerheden er anerkendt som god praksis i mange organisationer. Husk også at lære af uplanlagte hændelser, der er relevante for at forbedre sundhed og trivsel. 5. Inddrag ledere og medarbejdere i undersøgelser og definitioner af de erfaringer, der er opnået.								
<b>Begrænsninger</b>								
Læring fra uplanlagte hændelser er et supplement til processen for risikovurdering, men er ikke en erstatning for en passende proces (herunder implementering og evaluering af forebyggende foranstaltninger). Læring fra uplanlagte hændelser afhænger i høj grad af sociale processer og tillid.								
<b>Hvordan måler man?</b>								
<b>Mulighed 1:</b> Bliver indberettede uplanlagte hændelser fulgt op på af ledere med henblik på undersøgelse, SST-læring/ forbedring og feedback til de direkte involverede? (JA/NEJ) <b>Mulighed 2:</b> Hvor ofte bliver rapporterede uplanlagte hændelser fulgt op på af ledere med henblik på undersøgelse, SST-læring/-forbedring og feedback til de direkte involverede? (ALTID ELLER NÆSTEN ALTID – OFTE – AF OG TIL - SJÆLDENT – MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG) <b>Mulighed 3:</b> Bestem antallet af rapporterede uplanlagte hændelser i den seneste måned. Bestem antallet af dem, der blev fulgt op på inden for en måned med en undersøgelse, og (hvis relevant) erfaringer og feedback til den person, der indberettede hændelsen.								
Eksempel på mulighed 3: I løbet af de sidste 12 måneder blev der indberettet 55 uplanlagte hændelser, hvoraf syv var relevante for mere end ét SST-område. Undersøgelser, opfølgning og læring fandt sted for 25 af de 29 (86%) hændelser relateret til sikkerhed, 19 af de 23 (83%) hændelser, der handlede om sundhed, og ni af de ti (90%) hændelser, der var forbundet med trivsel.								
<table border="1"><thead><tr><th>Kategori</th><th>Procent (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>Sikkerhed</td><td>86%</td></tr><tr><td>Sundhed</td><td>83%</td></tr><tr><td>Trivsel</td><td>90%</td></tr></tbody></table>	Kategori	Procent (%)	Sikkerhed	86%	Sundhed	83%	Trivsel	90%
Kategori	Procent (%)							
Sikkerhed	86%							
Sundhed	83%							
Trivsel	90%							



## Proaktive mål – faktaark

<b>Mål nr. 3.1</b>	<b>Introduktion til arbejdspladsen og jobbet</b>
Regel nr. 3	Definer målsætninger – udvikl programmer

### Målsætninger

Integrering af SST i onboarding viser, at SST er en integreret del af hvert job og hver forretningsproces. SST er en vigtig del af lederes og medarbejderes nye job på en arbejdsplads. Det kan være både en formel og uformel måde at byde nye medarbejdere velkommen til en organisation, gruppe og/eller jobfunktion, og det fremhæver både formål, værdier og mål for SST.

### Nøglebegreber

At integrere SST i oplæringsprocesser indebærer at inkludere SST i arbejdspladsintroduktioner, jobinstruktioner og opfølgning (for instruktion, se faktaark 6.1 og 6.2). Oplæringen fortsætter over en periode, fx tre måneder, hvor ledere og medarbejdere påbegynder deres nye job.

### God praksis

1. Sørg for relevant, kvalificeret og struktureret oplæring og stol ikke udelukkende på et 'buddy'-system.
2. Oplæringsprocessen viser, at aktiv involvering i SST er normen for alle i organisationen.
3. Diskuter SST-aspekterne af arbejdet og afklar de praktiske aspekter af SST, så folk kan anvende det som en integreret del af deres arbejde.
4. Sørg for, at hver enkelt medarbejder får en aktiv SST-coach eller -mentor.
5. Sørg for, at nyansatte er klar over, at de ikke altid skal følge de traditionelle vaner i organisationen. Sørg for, at nyansatte er klar over, hvordan de proaktivt kan bidrage til at opbygge en forebyggelseskultur.

### Begrænsninger

Integration af SST i oplæringsprocesser har kun en positiv effekt, hvis forretnings- og arbejdskulturen i organisationen afspejler integration af SST som en del af alles arbejde.

### Hvordan måler man?

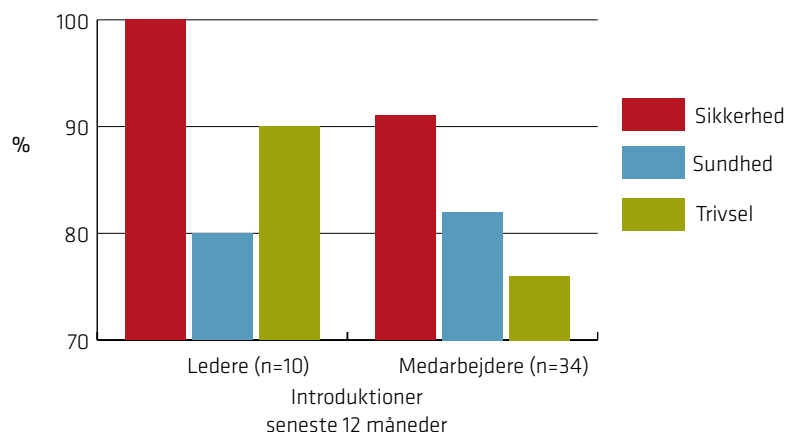
**Mulighed 1:** Er SST en integreret del af oplæringen? (JA/NEJ)

**Mulighed 2:** Hvor ofte er SST en integreret del af oplæringen?

(ALTID ELLER NÆSTEN ALTID – OFTE – AF OG TIL – SJÆLDENT – MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG)

**Mulighed 3:** Bestem antallet af nyansatte ledere og medarbejdere, for hvem hvert aspekt af SST er en integreret del af deres oplæringen (hen over de seneste 12 måneder).

Eksempel på mulighed 3: For ti nyindsatte ledere over de seneste 12 måneder var sikkerhed en integreret del af oplæringen for alle ti (100%), sundhed for otte (80%) og trivsel for ni (90%). For 34 nyansatte medarbejdere var sikkerhed en integreret del af oplæringen for 31 (91%), sundhed for 28 (82%) og trivsel for 26 (76%).



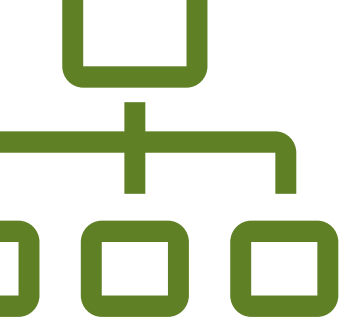




## Proaktive mål – faktaark

<b>Mål nr. 3.2</b>	<b>Evaluering af målrettede programmer</b>
Regel nr. 3	Definér målsætninger – udvikl programmer

<b>Målsætninger</b>												
Evaluering af målrettede indsatser, der integrerer SST i arbejdsprocesser, hjælper med at verificere, at de implementeres efter hensigten, og at forbedringsmålene for SST opfyldes.												
<b>Nøglebegreber</b>												
Målrettede indsatser kan omfatte kampagner, audits, arbejdsprocesser, maskiner, værktøjer og adfærd. Indsatserne kan fokusere på specifikke temaer med hensyn til arbejdspladsen og arbejdsprocesser, såsom sikker og sund drift af maskiner og værktøjer, brug af personlige værnemidler og tekniske hjælpemidler, reduktion af eksponering for kemiske stoffer, støj, forebyggelse af vold, mobning og chikane. Forbedringsmålene skal være konkrete og målbare inden for en bestemt tidsramme. Evaluering af effekten af målrettede indsatser indebærer, at man med jævne mellemrum (fx månedligt eller årligt) kontrollerer, om indsatserne stadig implementeres og følges, om de har den tilsigtede effekt, og om de stadig er relevante og bæredygtige. Dette kan gøres gennem både formelle og uformelle tilgange, som fx diskussioner med relevante ledere og medarbejdere og ved at udføre audits, vurderinger og undersøgelser.												
<b>God praksis</b>												
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sikr engagement i de målrettede indsatser fra alle relevante ledere og medarbejdere i organisationen og inddrag entreprenører, partnerorganisationer og andre interessenter.</li><li>2. Sørg for, at der er opstillet specifikke SST-forbedringsmål for både ledere og medarbejdere efter konsultation baseret på strategiske mål, evidens og lovkraft og knyttet til ansvarlighed.</li><li>3. Sørg for, at de målrettede indsatser bruger en række forskellige tilgange, er tilpassede og målrettede de forskellige organisatoriske niveauer, og at ledere, medarbejdere og SST-fagfolk inddrages i evalueringen.</li><li>4. Fremhæv værdien af målrettede indsatser for organisationens forretning og etik.</li><li>5. Fremhæv synergien mellem målrettede indsatser og andre forretningsmæssige indsatser som fx at reducere fejl og mangler, produktionstab, driftsstop eller at blive en foretrukket arbejdsgiver.</li></ol>												
<b>Begrænsninger</b>												
De forhold, der muliggør målrettede indsatser, kan også begrænse fokus på andre relevante områder for fremme af SST. Indsatserne skal jævnligt revideres og tilpasses for at sikre deres relevans, fx på grund af sæson- og produktionsændringer.												
<b>Hvordan måler man?</b>												
<b>Mulighed 1:</b> Bliver målrettede indsatser og deres mål for forbedring af SST evalueret? (JA/NEJ) <b>Mulighed 2:</b> Hvor ofte evalueres målrettede indsatser og deres SST-forbedringsmål? (ALTID ELLER NÆSTEN ALTID – OFTE – AF OG TIL - SJÆLDENT – MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG) <b>Mulighed 3:</b> Bestem antallet af målrettede indsatser og deres forbedringsmål for SST, der er blevet evalueret i løbet af de seneste 12 måneder.												
<p>Eksempel på mulighed 3: En organisation havde i alt ni målrettede indsatser i de seneste 12 måneder. Tre af de fire (75%), der fokuserede på sikkerhed, blev evalueret, to af de tre (66%) sundhedsindsats blev evalueret, og et af de to trivselsindsats blev evalueret.</p>												
<table border="1"><caption>Evaluerede målrettede programmer seneste 12 måneder</caption><thead><tr><th>Kategori</th><th>Antal (n)</th><th>Procent (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>Sikkerhedsindsatser</td><td>4</td><td>75%</td></tr><tr><td>Sundhedsindsats</td><td>3</td><td>66%</td></tr><tr><td>Trivselsindsats</td><td>2</td><td>50%</td></tr></tbody></table>	Kategori	Antal (n)	Procent (%)	Sikkerhedsindsatser	4	75%	Sundhedsindsats	3	66%	Trivselsindsats	2	50%
Kategori	Antal (n)	Procent (%)										
Sikkerhedsindsatser	4	75%										
Sundhedsindsats	3	66%										
Trivselsindsats	2	50%										



## Proaktive mål – faktaark

<b>Mål nr. 4.1</b>	<b>Briefinger før arbejdet</b>
Regel nr. 4	Skab et sikkert og sundt system – vær velorganiseret

### Målsætninger

Ved at integrere SST i briefinger før arbejdet kan ledere og medarbejdere identificere kontekstspecifikke farer, risici og forebyggelsesforanstaltninger. Det viser ledelsens fokus på og engagement i SST og en forpligtelse til at skabe aktiv deltagelse og indflydelse hos medarbejderne.

### Nøglebegreber

Briefinger før arbejdet er korte, regelmæssige møder mellem ledere og medarbejdere, der afholdes umiddelbart før arbejdsopgaverne påbegyndes. Briefingerne kan være planlagte eller spontane/ad-hoc. Diskussionerne handler om tidligere, nuværende og kommende arbejde, herunder dialog om at sikre SST. Der lægges vægt på gensidig identifikation og kontrol af farer og risici og andre spørgsmål, der fortjener særlig opmærksomhed som en integreret del af arbejdet og organisationen.

### God praksis

1. Sørg for, at briefinger før arbejdet er en normal del af lederens jobbeskrivelse og gør dem ansvarlige herfor.
2. Sørg for en åben atmosfære, hvor tovejskommunikation er central. Stil spørgsmål for at få medarbejderne til at tænke selv og vær aktivt lyttende. Vær opmærksom på positivt og negativt kropssprog og vær kulturelt og sprogligt sensitiv.
3. Brug briefingerne til at bekræfte eller opdatere jobbet's SST-risikoanalyse.
4. Sørg for at fokusere på både sikkerhedsspørgsmål, sundhed (fx udsættelse for støj, kemiske stoffer, tunge løft) og trivsel (fx gensidig støtte og teamwork, tidspres og arbejdsbyrde).
5. Vær opmærksom på udfordringer, der kan opstå under arbejdet, og dem der er kendt fra tidligere erfaringer, herunder uventede afvigelser fra normen, farlige situationer, nærved-ulykker, eksponering for farlige kemiske, fysiske eller biologiske faktorer og tilfælde af diskrimination eller mobning.

### Begrænsninger

Briefinger før arbejdet bør ikke erstatte regelmæssig træning af SST.

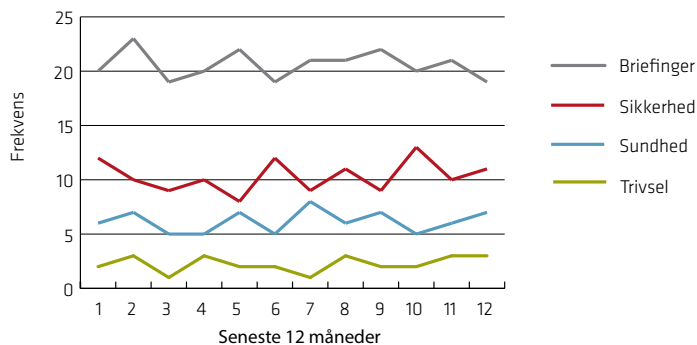
### Hvordan måler man?

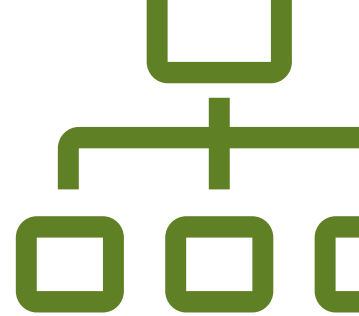
**Mulighed 1:** Er SST en integreret del af diskussionerne på møder forud for arbejdet? (JA/NEJ)

**Mulighed 2:** Hvor ofte er SST en integreret del af diskussionerne på møder forud for arbejdet?  
(ALTID ELLER NÆSTEN ALTID – OFTE – AF OG TIL – SJÆLDENT – MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG)

**Mulighed 3:** Bestem antallet af arbejds møder (pr. gruppe/leder) pr. måned i løbet af de seneste 12 måneder, hvor hvert aspekt af SST var en integreret del af diskussionerne. Nogle møder kan have omfattet alle tre aspekter, mens andre måske kun har fokuseret på et eller to af dem. Hyppigheden af briefingerne vil afhænge af farerne og variationerne i opgaverne.

Eksempel på mulighed 3: Hvis man antager, at SST drøftes i briefinger forud for arbejdet hver dag – med 20 briefinger afholdt i den første måned, var sikkerhed en integreret del af diskussionerne i 12 af briefingerne, sundhed i seks, mens trivsel var en del af to.

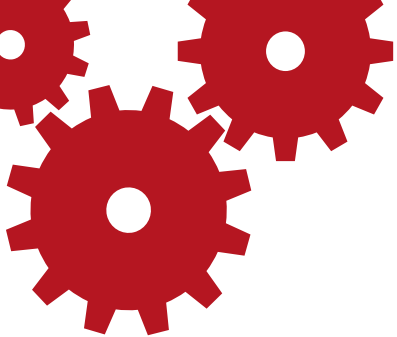




## Proaktive mål – faktaark

<b>Mål nr. 4.2</b>	<b>Planlægning og organisering af arbejdet</b>
Regel nr. 4	Skab et sikkert og sundt system – vær velorganiseret

<b>Målsætninger</b>																					
Planlægning og organisering af arbejdet er afgørende for enhver organisations succes og for at sikre SST. Det skyldes, at god planlægning og arbejdstilrettelæggelse kan gøre en organisation konkurrencedygtig og effektiv, samtidig med at det fremmer god moral og en sund arbejdskultur. Der er flere ting, man bør overveje i forbindelse med effektiv planlægning og organisering af arbejdet for at fremme SST.																					
<b>Nøglebegreber</b>																					
Planlægning og organisering af arbejdet handler om fordeling af arbejdsopgaver, samarbejde og kommunikation, passende tidsplaner og deadlines, og om at sikre at medarbejderne har et passende niveau af selvstændighed til at udføre deres arbejde. Kritiske opgaver inden for SST bør anerkendes allerede i planlægningsfasen. Alle disse aspekter er vigtige for at sikre et sikkert og sundt system og fremme SST. De bør overvejes både i designfasen og i den daglige praksis.																					
<b>God praksis</b>																					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planlægning og organisering af arbejdet skaber klare roller og forventninger, der stemmer overens med organisationens overordnede mål.</li> <li>2. Planlægning og organisering af arbejdet bør tage højde for mulige påvirkninger af SST. Brug SST-analyser til at identificere SST-kritiske opgaver.</li> <li>3. God planlægning og organisering af arbejdet bør ikke kun afhjælpe negative påvirkninger, men også skabe forhold på arbejdspladsen, der fremmer positiv SST.</li> <li>4. Medarbejdere på alle niveauer bør vide, hvad virksomhedens vision er, og hvordan deres arbejde bidrager til organisationens kort- og langsigtede mål.</li> <li>5. Medarbejderne skal høres og deltage i planlægningen og organiseringen af deres arbejde, for de er eksperter.</li> </ol>																					
<b>Begrænsninger</b>																					
Organisationer kan let komme til at forsømme planlægning og organisering af arbejdet under udfordrende forhold (såsom økonomiske begrænsninger og tidspres). Men det er særligt i disse situationer, at planlægning og organisering af arbejdet er vigtigt.																					
<b>Hvordan måler man?</b>																					
<p><b>Mulighed 1:</b> Tager organisationen systematisk hensyn til SST, når arbejdet planlægges og organiseres? (JA/NEJ)</p> <p><b>Mulighed 2:</b> Hvor ofte bliver SST systematisk taget i betragtning, når arbejdet planlægges og organiseres? (ALTID ELLER NÆSTEN ALTID - OFTE - AF OG TIL - SJÆLDENT - MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG)</p> <p><b>Mulighed 3:</b> Bestem procentdelen af gange, hvor SST systematisk blev taget i betragtning ved planlægning og organisering af arbejdet.</p>																					
<p>Eksempel mulighed 3: I løbet af de seneste 12 måneder blev SST systematisk taget i betragtning i planlægning og organisering af arbejdet: trivsel blev taget i betragtning i 19 ud af 25 arbejdsopgaverne (76%), 32 ud af 40 tidsplaner (80%), 36 ud af 50 koordinations- / samarbejdsopgaver (72%) og 17 ud af 20 autonomiopgaver/-emner (85%).</p>	<p>Planlægning og organisering af arbejdet de seneste 12 måneder</p> <table border="1"> <caption>Data for Planlægning og organisering af arbejdet de seneste 12 måneder</caption> <thead> <tr> <th>Opstilling</th> <th>Sikkerhed (%)</th> <th>Sundhed (%)</th> <th>Trivsel (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fordeling af opgaver (n=25)</td> <td>92</td> <td>80</td> <td>76</td> </tr> <tr> <td>Tidskemaer (n=40)</td> <td>80</td> <td>90</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Koordinering (n=50)</td> <td>84</td> <td>76</td> <td>72</td> </tr> <tr> <td>Selvstændighed (n=20)</td> <td>75</td> <td>80</td> <td>85</td> </tr> </tbody> </table>	Opstilling	Sikkerhed (%)	Sundhed (%)	Trivsel (%)	Fordeling af opgaver (n=25)	92	80	76	Tidskemaer (n=40)	80	90	80	Koordinering (n=50)	84	76	72	Selvstændighed (n=20)	75	80	85
Opstilling	Sikkerhed (%)	Sundhed (%)	Trivsel (%)																		
Fordeling af opgaver (n=25)	92	80	76																		
Tidskemaer (n=40)	80	90	80																		
Koordinering (n=50)	84	76	72																		
Selvstændighed (n=20)	75	80	85																		



## Proaktive mål – faktaark

<b>Mål nr. 5.1</b>	<b>Innovation og forandring</b>
Regel nr. 5	Sørg for SST i maskiner, udstyr og på arbejdspladser

### Målsætninger

Teknologiske, organisatoriske og personalemæssige ændringer forekommer hyppigt i organisationer. I stedet for at vurdere SST-risikoen efter ændringerne, bør disse ændringer overvejes proaktivt, og innovationer bør udnyttes til at forbedre SST fra starten af designfasen.

### Nøglebegreber

Innovation og forandring henviser til teknologiske og organisatoriske ændringer, såsom ny hardware eller software, teknologiske ændringer i produktionsprocesser og arbejdspladser samt ændringer i arbejdsorganisation og i personale med vigtig viden og erfaring. Designfasen henviser til processer, hvor man udarbejder en plan eller specifikation for et objekt, et system eller en arbejdsproces for at skabe funktionelle produkter og processer, før de implementeres. Det indebærer, at brugerne inddrages i designgennemgangen, som omfatter SST-krav til ændringens livscyklus.

### God praksis

1. En eksplicit skriftlig forpligtelse fra den øverste ledelse til at bruge teknologisk og organisatorisk innovation og forandring som muligheder for proaktivt at forbedre SST.
2. Identificer alternative teknologiske og organisatoriske muligheder, vurder de tilknyttede SST-risici og identificer de foretrukne muligheder med minimale SST-farer og -risici.
3. SST-fordele kan opnås til lave omkostninger ved at integrere SST i de tidlige stadier af innovation og forandring.
4. Involver SST-professionelle såvel som medarbejdere eller slutbrugere.
5. Anvend princippet om, at teknologi understøtter mennesker, ikke omvendt.

### Begrænsninger

Innovationer og ændringer, der bruges til at reducere SST-farer og -risici i designfasen, er ingen garanti for, at SST-problemer ikke vil opstå i senere faser (fx under planlægning, produktion eller vedligeholdelse).

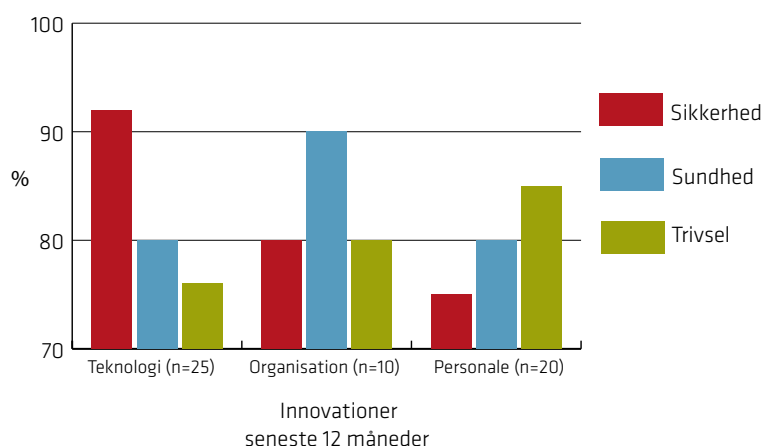
### Hvordan måler man?

**Mulighed 1:** Bruges teknologisk eller organisatorisk innovation til at reducere SST-farer og -risici i designfasen? (JA/NEJ)

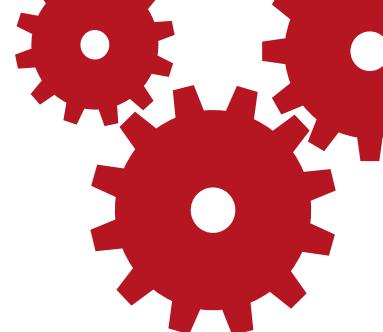
**Mulighed 2:** Hvor ofte bruges teknologisk eller organisatorisk innovation til at reducere SST-farer og -risici i designfasen? (ALTID ELLER NÆSTEN ALTID - OFTE - AF OG TIL - SJÆLDENT - MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG)

**Mulighed 3:** Bestem antallet af teknologiske eller organisatoriske innovationer, der er implementeret i løbet af de seneste 12 måneder. For hvert tilfælde skal du vurdere, om SST blev behandlet systematisk på et tidligt tidspunkt (proaktivt), da alternative valg stadig var mulige. Beregn procentdelen af innovationer og ændringer, der er brugt til at reducere SST-farer og -risici i løbet af de seneste 12 måneder.

Eksempel på mulighed 3: I alt blev 55 teknologiske og organisatoriske innovationer implementeret i løbet af de seneste 12 måneder: 25 teknologiske, 10 organisatoriske og 20 involverede nøglemedarbejdere. Teknologiske innovationer var i højere grad gennemgået i designfasen for sikkerhedsspørgsmål (23/25=92%) end for sundhed (20/25=80%) og trivsel (19/25=76%), mens organisatoriske innovationer oftere blev gennemgået for sundhedsspørgsmål (9/10=90%) i forhold til sikkerhed eller trivsel (8/10=80%).



## Proaktive mål – faktaark



<b>Mål nr. 5.2</b>	<b>Indkøb</b>
Regel nr. 5	Sørg for SST i maskiner, udstyr og på arbejdspladser

<b>Målsætninger</b>												
Målet sigter mod at skabe systematisk brug af indkøb til forbedring af SST. Indkøb af varer, udstyr, hardware mv. kan være bestemmende SST-risici i en lang periode. Indkøb af tjenester, såsom vedligeholdelse, er også ofte forbundet med øgede SST-risici.												
<b>Nøglebegreber</b>												
Indkøb er processen med at specificere (SST) krav til fx anskaffelse af varer og tjenesteydelser, udvælgelse af leverandører, kontraktindgåelse og kontrol af levering, installation og vedligeholdelse.												
<b>God praksis</b>												
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sørg for, at dem, der styrer indkøbsprocessen, holdes ansvarlige for den systematiske brug af indkøb til forbedring af SST.</li> <li>2. Sørg for, at SST-forbedringer behandles som en investering snarere end en omkostning.</li> <li>3. Involver medarbejdere og SST-professionelle i at specificere SST-behov på et tidligt tidspunkt i indkøbsprocessen (brug deres erfaring og ekspertviden).</li> <li>4. Fokuser på at identificere muligheder for at eliminere eller erstatte større SST-risici (såsom kræftfremkaldende stoffer, tunge løft og støj) i definitionen af krav og udvælgelsen af leverandører.</li> <li>5. Vælg leverandører eller entreprenører, der tager hånd om SST for deres personale længere nede i forsyningskæden (fx ved at evaluere de SST-mål, der bruges).</li> </ol>												
<b>Begrænsninger</b>												
God SST ved indkøb er ingen garanti for, at der ikke opstår SST-problemer i løbet af varernes levetid eller i serviceprocesserne. Innovative SST-krav kan være en udfordring for (almindelige) leverandører. Vær opmærksom på, at procedurer for håndtering af ændringer ofte kun fokuserer på at opretholde og ikke forbedre SST gennem indkøb.												
<b>Hvordan måler man?</b>												
<p><b>Mulighed 1:</b> Er fremme af SST inkluderet i indkøbsprocesser? (JA/NEJ)</p> <p><b>Mulighed 2:</b> Hvor ofte er fremme af SST inkluderet i indkøbsprocesser? (ALTID ELLER NÆSTEN ALTID – OFTE – AF OG TIL – SJÆLDENT – MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG)</p> <p><b>Mulighed 3:</b> Bestem antallet af indkøbsprocesser i de seneste 12 måneder. Beregn procentdelen af tilfælde, hvor SST var inkluderet i indkøbsprocesserne.</p>												
<p>Eksempel på mulighed 3: I de seneste 12 måneder 100 var der 120 indkøbsaktiviteter – 80 vedrørende varer og 40 vedrørende tjenester. Varer: Indkøbskrav til sikkerhed blev overvejet 60 gange (75%), til sundhed 32 gange (40%) og til trivsel 20 gange (25%). Tjenester: Indkøbskrav til sikkerhed blev overvejet 32 gange (80%), til sundhed 20 gange (50%) og til trivsel 10 gange (25%).</p>												
<p>The chart displays the percentage of purchase requests for three categories: Sikkerhed (Safety), Sundhed (Health), and Trivsel (Well-being) across two groups: Varer (Goods, n=80) and Tjenester (Services, n=40). The Y-axis represents the percentage from 0 to 100. The X-axis is labeled 'Indkøb seneste 12 måneder'.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indkøb</th> <th>Sikkerhed (%)</th> <th>Sundhed (%)</th> <th>Trivsel (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Varer (n=80)</td> <td>75</td> <td>40</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Tjenester (n=40)</td> <td>80</td> <td>50</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table>	Indkøb	Sikkerhed (%)	Sundhed (%)	Trivsel (%)	Varer (n=80)	75	40	25	Tjenester (n=40)	80	50	25
Indkøb	Sikkerhed (%)	Sundhed (%)	Trivsel (%)									
Varer (n=80)	75	40	25									
Tjenester (n=40)	80	50	25									



## Proaktive mål – faktaark

<b>Mål nr. 6.1</b>	<b>Oplæring</b>
Regel nr. 6	Forbedr kvalifikationer – udvikl kompetencer

<b>Målsætninger</b>													
Kompetence er nøglen til at sikre god SST. At være proaktiv kræver træning/kvalificering af ledere og medarbejdere, før de begynder på deres job. Det viser også, at intet job eller opgave bør udføres uden de relevante SST-kompetencer, og at SST er en integreret del af ethvert job eller erhverv.													
<b>Nøglebegreber</b>													
SST-oplæringen har til formål at øge bevidstheden og sikre SST-kompetencer. Dette kan omfatte en forståelse af SST-risici forbundet med arbejdet, principper for risikokontrol (i prioriteret rækkefølge: forhindring, bekæmpelse, isolering, tekniske kontroller, administrative kontroller, personlige værnemidler og instruktion), hvordan man bidrager til en forebyggelseskultur baseret på SST-værdier, og hvordan man bidrager til opnåelsen af organisationens strategiske SST-mål.													
<b>God praksis</b>													
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sørg for, at oplæringen er baseret på SST-værdier, god praksis, principper for risikokontrol og lovkrav.</li> <li>2. Den indledende træning signalerer, at aktiv involvering i SST er normen for alle.</li> <li>3. Oplæringen gives til ledere og medarbejdere som en integreret del af deres faglige udvikling, og den bør være skræddersyet og anvendelig i forhold til det pågældende job.</li> <li>4. Den indledende træning omfatter udvikling af praktiske færdigheder, som er relevante for lederne og medarbejdernes job. Det kan også omfatte sociale færdigheder.</li> <li>5. Den indledende træning evalueres og opdateres hvert år.</li> </ol>													
<b>Begrænsninger</b>													
Oplæringen gør ikke regelmæssige opfriskningskurser overflødige. Praktiske aspekter af forebyggelse og fremme af SST vil først komme i forgrunden, når jobbet påbegyndes.													
<b>Hvordan måler man?</b>													
<p><b>Mulighed 1:</b> Er SST omfattet af oplæringen? JA/NEJ</p> <p><b>Mulighed 2:</b> Hvor ofte bliver SST behandlet i oplæringen? (ALTID ELLER NÆSTEN ALTID - OFTE - AF OG TIL - SJÆLDENT - MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG)</p> <p><b>Mulighed 3:</b> Bestem antallet af nye ledere og medarbejdere (herunder ledere og medarbejdere, der skiftede internt til et nyt job, og midlertidigt personale), der er startet i et nyt job inden for de seneste 12 måneder. Bestem procentdelen af ledere og medarbejdere, for hvem SST blev dækket i deres indledende oplæring.</p>													
<p>Eksempel mulighed 3: I en organisation har 10 ledere og 40 medarbejdere fået et nyt job i løbet af de seneste 12 måneder. I den indledende oplæring var sikkerhed dækket for alle 10 (100%) af de nye ledere, sundhed for 8 (80%) og trivsel for 9 (90%). Sikkerhed var dækket for 38 (95%) af de nye medarbejdere, sundhed for 36 (90%) og trivsel for 32 /80%.</p>	<table border="1"> <caption>Oplæring de seneste 12 måneder</caption> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Sikkerhed (%)</th> <th>Sundhed (%)</th> <th>Trivsel (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ledere (n=10)</td> <td>100</td> <td>80</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Medarbejdere (n=40)</td> <td>95</td> <td>90</td> <td>80</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Sikkerhed (%)	Sundhed (%)	Trivsel (%)	Ledere (n=10)	100	80	90	Medarbejdere (n=40)	95	90	80
Kategori	Sikkerhed (%)	Sundhed (%)	Trivsel (%)										
Ledere (n=10)	100	80	90										
Medarbejdere (n=40)	95	90	80										



## Proaktive mål – faktaark

<b>Mål nr. 6.2</b>	<b>Genopfriskning/efteruddannelse</b>
Regel nr. 6	Forbedr kvalifikationer – udvikl kompetencer

### Målsætninger

Udvikling af SST-kompetencer bør være et aspekt af kontinuerlig professionel udvikling. Genopfriskende træning og efteruddannelse sikrer, at lederes og medarbejderes viden og færdigheder om SST forbliver opdaterede og inkluderer ny SST-indsigt.

### Nøglebegreber

Genopfriskning bør gives til ledere og medarbejdere med jævne mellemrum. Hyppigheden af træningen vil afhænge af arbejdets art samt nye risici og behov. Det er dog god praksis at tilbyde genopfriskende træning mindst hvert andet år for at sikre, at lederes og medarbejdernes viden og færdigheder forbliver opdaterede.

### God praksis

1. Sørg for, at den genopfriskende træning regelmæssigt opdateres i alle tre emner (SST) og er tilgængelig for alle (ledere og medarbejdere) i organisationen.
2. Genopfriskningen af SST skal afspejle praktiske situationer og levere løsninger, der er nemme at anvende i jobbet.
3. Genopfriskningen bør gøre det lettere at lære på jobbet.
4. Genopfriskningen bør være interaktiv og indlede til refleksion og dialog om SST-spørgsmål.
5. Genopfriskningen bør omfatte udvikling af praktiske færdigheder og internalisering af SST-værdier, der er relevante for det respektive job.

### Begrænsninger

Den genopfriskende træning er ikke nok til at sikre, at SST's gode praksis bliver omsat til det daglige arbejde.

### Hvordan måler man?

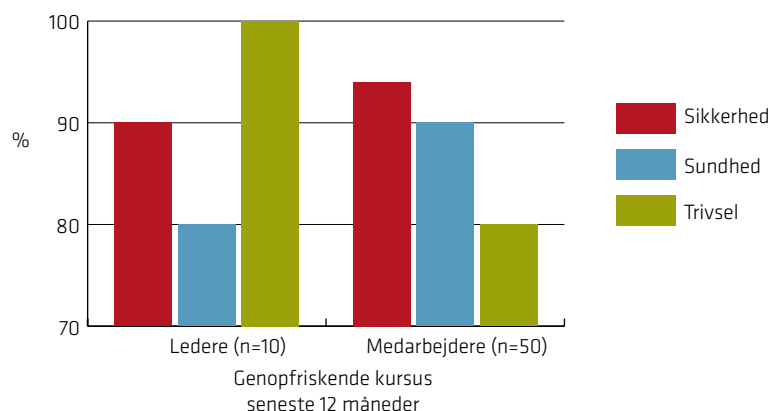
**Mulighed 1:** Er SST omfattet af den genopfriskende træning? JA/NEJ

**Mulighed 2:** Hvor ofte bliver SST dækket i den genopfriskende træning?

(ALTIÐ ELLER NÆSTEN ALTIÐ - OFTE - AF OG TIL - SJÆLDENT - MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG)

**Mulighed 3:** Bestem den procentdel af ledere og medarbejdere, for hvem SST blev dækket i deres genopfriskende træning i løbet af de seneste 12 måneder.

Eksempel på mulighed 3: En organisation består af 20 ledere og 100 medarbejdere. 10 af lederne har modtaget genopfriskende træning i løbet af de seneste 12 måneder. Her blev sikkerhed dækket for 9 (90%) af lederne, sundhed for 8 (80%) og trivsel for alle 10 (100%) ledere. 50 af medarbejderne modtog genopfriskende træning. Her blev sikkerhed gennemgået for 47 (94%) af dem, sundhed for 45 (90%) og trivsel for 40 (80%).





## Proaktive mål – faktaark

<b>Mål nr. 7.1</b>	<b>Forslag til forbedringer</b>
Regel nr. 7	Investér i mennesker – motivér gennem deltagelse og involvering

### Målsætninger

I udviklingen af en forebyggelseskultur og aktiv inddragelse af medarbejderne er det vigtigt, at medarbejdernes forslag til forbedringer af SST modtages positivt og tages alvorligt. Dette vil stimulere medarbejdernes aktive engagement i SST og demonstrere deres ledes engagement i at forbedre SST.

### Nøglebegreber

Forslag er idéer til forbedring af SST, der indsendes af medarbejdere enten skriftligt eller mundtligt, fx på møder. Rapporterede situationer, der kan forbedres (fx rapporterede nærved-ulykker eller problemer i arbejdets organisering), tælles også med som forbedringsforslag. Tilstrækkelig opfølgning kræver: (1) involvering af den ansvarlige leder, (2) evaluering af forslaget, hvilket kan kræve en undersøgelse, (3) rettidig feedback til den person, der kom med forslaget, og (4) når det er relevant, at SST-initiativer tages, evalueres og deles i organisationen.

### God praksis

1. Ethvert forslag til forbedring af SST anses som en mulighed for læring og forbedring (og ikke som "endnu et problem, der skal løses").
2. Et forslag, der – efter at være blevet evalueret – viser sig ikke at være nyttigt, er også værdsat og fortjener positiv feedback.
3. Hvis et forslag om forbedring tager lang tid, så hold den eller de personer, der foreslog det, informeret om, hvordan det går.
4. Kommuniker bredt i organisationen om de anvendte forslag, de implementerede foranstaltninger og de positive effekter, de har haft på SST.
5. Tjek, om forslagene også er brugbare i andre afdelinger eller enheder i organisationen.

### Begrænsninger

Forslag til forbedring af SST fra medarbejdere og opfølgning på forslag kan ikke erstatte systematiske SST-risikovurderinger og opfølgning på disse.

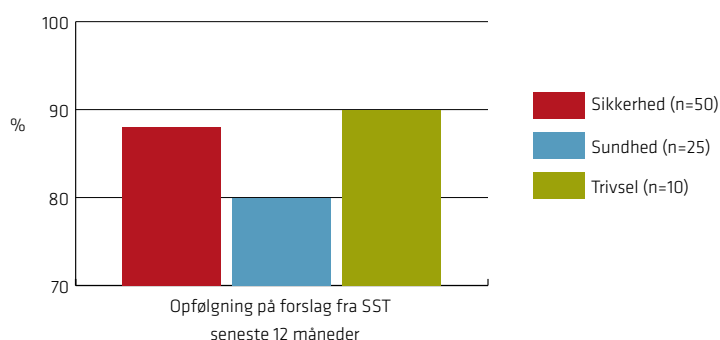
### Hvordan måler man?

**Mulighed 1:** Bliver der fulgt tilstrækkeligt op på medarbejdernes forslag til forbedring af SST? (JA/NEJ)

**Mulighed 2:** Hvor ofte bliver medarbejdernes forslag til forbedring af SST fulgt op på passende vis? (ALTID ELLER NÆSTEN ALTID – OFTE – AF OG TIL – SJÆLDENT – MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG)

**Mulighed 3:** Bestem antallet af modtagne forslag til forbedring af SST, og i hvilket omfang de er blevet fulgt op på passende vis. Resultatet er både antallet af modtagne forslag og procentdelen af forslag, der er blevet fulgt op på i løbet af de seneste 12 måneder.

Eksempel på mulighed 3: En organisation modtog 50 forslag til forbedring af sikkerhed og fulgte op på 44 af forslagene (88%), modtog 25 forslag til at forbedre sundhed og fulgte op på 20 (80%) og modtog 10 forslag til forbedring af trivslen, hvoraf 9 (90%) blev fulgt op på.







## Proaktive mål – faktaark

<b>Mål nr. 7.2</b>	<b>Anerkendelse og belønning</b>
Regel nr. 7	Investér i mennesker – motivér gennem deltagelse og involvering

<b>Målsætninger</b>													
At give rettidig, proaktiv og relevant anerkendelse og belønning for fremragende SST-præstationer til både ledere og medarbejdere er afgørende for at fremme en SST-kultur baseret på tillid, respekt, deltagelse og samarbejde.													
<b>Nøglebegreber</b>													
Anerkendelse og belønning for SST indebærer at vise påskønnelse og belønne ledere og medarbejdere for at engagere sig i den ønskede SST-adfærd. Anerkendelse kan omfatte muligheder for personlig udvikling og karrierefremskridt samt inddragelse af medarbejderne i beslutningstagningen om SST. Rettidig levering af positiv feedback til ledere og medarbejdere om SST er også en form for anerkendelse.													
<b>God praksis</b>													
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisationer viser påskønnelse af deres medarbejdere ved aktivt at involvere dem i virksomhedens beslutningsprocesser for SST og give dem en vis grad af selvstændighed.</li> <li>2. Deltagelse i beslutningsprocessen er med til at forbedre motivationen og den positive SST-adfærd og fører til et betydeligt investeringsafkast.</li> <li>3. Man bør opmuntre til at lære af fejl. De, der aktivt bidrager til at udbrede erfaringer fra fejl/hændelser/problemer, bør roses i stedet for at blive kritiseret for deres fejl. Menneskelige fejl kan aldrig helt undgås.</li> <li>4. At sige fra i uønskede eller uventede situationer kræver mod af medarbejderne og fortjener anerkendelse fra ledere og kolleger.</li> <li>5. Giv konstruktiv feedback til dem, der udviser uønsket SST-adfærd (fx usikre handlinger), og sæt kun konsekvenser efter negativ adfærd fra medarbejdere i tilfælde, hvor reglerne bevidst er blevet overtrådt, og betingelser for god adfærd var til stede (fx pålidelige værktøjer og effektive personlige værnemidler).</li> </ol>													
<b>Begrænsninger</b>													
Anerkendelses- eller belønningssystemer, der fokuserer på snævert definerede resultater for SST-adfærd, kan blive et mål i sig selv og kan føre til utilsigtede negative effekter såsom underrapportering af uplanlagte hændelser.													
<b>Hvordan måler man?</b>													
<p><b>Mulighed 1:</b> Får medarbejderne anerkendelse for fremragende SST-præstationer? (JA/NEJ)</p> <p><b>Mulighed 2:</b> Hvor ofte får medarbejderne anerkendelse for fremragende SST-præstationer? (ALTID ELLER NÆSTEN ALTID - OFTE - AF OG TIL - SJÆLDENT - MEGET SJÆLDENT ELLER ALDRIG)</p> <p><b>Mulighed 3:</b> Bestem antallet af identificerede tilfælde af fremragende SST-præstationer og beregn, hvor stor en procentdel der er blevet anerkendt inden for de seneste 12 måneder.</p>													
<p>Eksempel på mulighed 3: I løbet af de seneste 12 måneder blev der identificeret 38 tilfælde af "fremragende" SST- præstationer for ledere og 99 tilfælde for medarbejdere. Ledere blev anerkendt 18 gange (47%) for deres sikkerhedspræstationer, 8 (21%) gange for deres sundhedsindsats og 12 (32%) for præstationer inden for trivsel. Medarbejdere blev anerkendt for deres sikkerhedspræstation 62 gange (63%), 29 (29%) gange for deres sundhedsindsats og 8 (8%) for deres præstationer inden for trivsel.</p>	<table border="1"> <caption>Anerkendelse seneste 12 måneder</caption> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Ledere (n=3)</th> <th>Medarbejdere (n=99)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sikkerhed</td> <td>47%</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>Sundhed</td> <td>21%</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Trivsel</td> <td>32%</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Ledere (n=3)	Medarbejdere (n=99)	Sikkerhed	47%	63%	Sundhed	21%	29%	Trivsel	32%	8%
Kategori	Ledere (n=3)	Medarbejdere (n=99)											
Sikkerhed	47%	63%											
Sundhed	21%	29%											
Trivsel	32%	8%											

## Valg af egnede mål

Hvis det er for overvældende at adressere alle mål, er det en god idé at fokusere på dem med det største potentiale for forbedring. En god strategi er først at bruge ISSA's guide om de 7 Gyldne Regler til selv at evaluere organisationens situation. Resultaterne kan derefter bruges til at afgøre, hvilke Gyldne Regler der er mest oplagte at forbedre. Hvis Gylden Regler 1 og 5 er vigtigst, kan mål, der er forbundet med disse, være mest relevante. Så kan man dernæst overveje, om udfordringerne omkring SST-ledelse i højere grad ligger på mellemliderniveau (mål 4.1: Briefinger før arbejdet) eller på toplederniveau (mål 1.1: Synligt ledelsesengagement). Ligeledes kan det overvejes, om der er større udfordringer i implementeringen af teknologiske innovationer (mål 5.1.) eller i indkøbsprocessen (mål 5.2).

En anden relevant faktor kan være forskellene i modenhed mellem de tre aspekter af sikkerhed, sundhed og trivsel. Mange organisationer er længere fremme i deres styring af sikkerhed end i styringen af sundhed og trivsel. I en sådan situation giver det mening at fokusere på mål for sundhed og trivsel, da målene for sikkerhed allerede er veludviklede. Derefter er det hensigtsmæssigt at uddybe, hvad der allerede er god (sikkerheds-) praksis, og dermed undgå at oprette særskilte aktiviteter for sundhed og trivsel. Det kan være at foretrække at udvide omfanget af allerede vellykkede sikkerhedsaktiviteter til sundhed og trivsel, selvom det nye fokus kan medføre behov for målrettet kommunikation i organisationen. Det kan fx være relevant at vælge mål 4.1 "briefinger før arbejdet", som ofte bruges til at tale om sikkerhed, for at måle hvor ofte møder før arbejdets påbegyndelse bruges til at skabe opmærksomhed på sundhed og/eller trivsel.

Det er vigtigt at understrege, at ideel god praksis ville være at bruge alle mål til at håndtere SST holistisk og på en integreret måde som en del af forretningsprocesserne i organisationen. Dog vil den kontekst, som organisationen opererer i, pege på centrale mål, der skal prioriteres på kort, mellemlang og lang sigt. Afhængigt af organisationens aktiviteter kan det desuden være nødvendigt at skræddersy målene, så de passer til organisationens praksis. Det vil være fornuftigt, så længe målene ikke udvandes i retning af et mere reaktivt fokus.

## Eksempler på skræddersyet brug af målene

For "mulighed 2" og "mulighed 3" kan det være en fordel at starte med nogle få mål, fx fire mål. Organisationens medarbejdere skal blive fortrolige med målene og anerkende deres værdi. Når det første sæt af mål er velimplementeret, kan yderligere mål introduceres og udvides for at sikre, at alle tre SST-emner er inkluderet.

Nedenfor er en række eksempler

### Lille virksomhed

Situationen	Generel anbefaling	Anbefalede mål for mulighed 2
Vi er en lille virksomhed. Statistik fungerer ikke godt for os.	Brug alle mål for mulighed 1 (tjekliste - kvalitativ måde) og vælg nogle få mål til mulighed 2. Her er lederskab (1), investering i mennesker og deltagelse (7) de vigtigste Gyldne Regler	1.1 Synligt ledelsesengagement 1.2 Kompetent lederskab 2.2 Læring af uplanlagte hændelser 4.1 Briefinger før arbejdet 5.2 Indkøb 6.1 Oplæring 7.1 Forslag til forbedringer 7.2 Anerkendelse og belønning

### Mellemstor virksomhed, der arbejder mere systematisk

Situationen	Generel anbefaling	Anbefalede mål for mulighed 2 og 3
Vi er tilfredse med vores forebyggelseskultur, men vores måde at arbejde på bør være mere systematisk.	De mest relevante Gyldne Regler for at arbejde mere systematisk er: Identificer farer og kontrollér risici (2), definer mål og programmer (3), sørg for et sikkert og sundt system (4) og sørg for SST af maskiner, udstyr og arbejdspladser (5).	1.1 Synligt ledelsesengagement 1.2 Kompetent lederskab 2.1 Evaluering af risikostyring 2.2 Læring af uplanlagte hændelser 3.1 Introduktion til arbejdspladsen og jobbet 3.2 Evaluering af målrettede programmer 4.2 Planlægning og organisering af arbejdet 5.1 Innovation og forandring 5.2 Indkøb

### Stor virksomhed, der udvikler en forebyggelseskultur

Situationen	Generel anbefaling	Anbefalede mål for mulighed 2 og 3
Vi har gode SST-systemer, men vi ønsker at udvikle en mere proaktiv forebyggelseskultur.	De mest relevante Gyldne Regler til udvikling af en stærk forebyggelseskultur er: Ledelse og engagement (1), kvalifikationer og kompetencer (6) samt investering i mennesker og motivering gennem deltagelse og involvering (7).	1.1 Synligt ledelsesengagement 1.2 Kompetent lederskab 2.2 Læring af uplanlagte hændelser 4.1 Briefinger før arbejdet 4.2 Planlægning og organisering af arbejdet 5.2 Indkøb 6.1 Oplæring 6.2 Genopfriskning/efteruddannelse 7.1 Forslag til forbedringer 7.2 Anerkendelse og belønning

## Udvikling af risikostyring i det psykiske arbejdsmiljø

Situationen	Generel anbefaling	Anbefalede mål for mulighed 2 og 3
Risikohåndtering starter med risikovurdering, men vi har problemer med vurderingen af risici i det psykiske arbejdsmiljø.	De mest relevante Gyldne Regler for identifikation og håndtering af risici i det psykiske arbejdsmiljø er: Identificer farer og kontrollér risici (2) investering i mennesker og motivering gennem deltagelse og involvering (7).	1.1 Synligt ledelsesengagement 1.2 Kompetent lederskab 2.2 Læring fra uplanlagte hændelser 4.2 Planlægning og organisering af arbejdet 6.1 Oplæring 7.1 Forslag til forbedringer 7.2 Anerkendelse og belønning

I processen med at udvide omfanget fra sikkerhed til arbejdsmiljø er det vigtigt at sørge for ikke at skabe barrierer mellem organisatoriske siloer, fx HR- og arbejdsmiljøafdelinger. Integrér i stedet arbejdsmiljøaspekterne i forretningsprocesserne så meget som muligt.

## Samarbejde med entreprenører

Situationen	Generel anbefaling	Anbefalede mål for mulighed 2 og 3
Vi er et mellemstort byggefirma, og det meste af vores operationelle arbejde udføres af personale fra (under)entreprenører.	Den mest relevante Gyldne Regel for at sikre SST blandt entreprenørens personale er: Håndtering af farer og kontrol af risici (2). Dog kan indkøb (5.2) også være relevant.	Til organisationen: 5.1 Indkøb Både for organisationen og for entreprenørerne: 1.1 Synligt ledelsesengagement 1.2 Kompetent lederskab 2.1 Evaluering af risikostyring 2.2 Læring af uplanlagte hændelser 4.2 Planlægning og organisering af arbejdet 6.2 OplærGenopfriskning/ efteruddannelseing 7.2 Anerkendelse og belønning

## Brug af arbejdstilsyn eller socialsikringsagentur

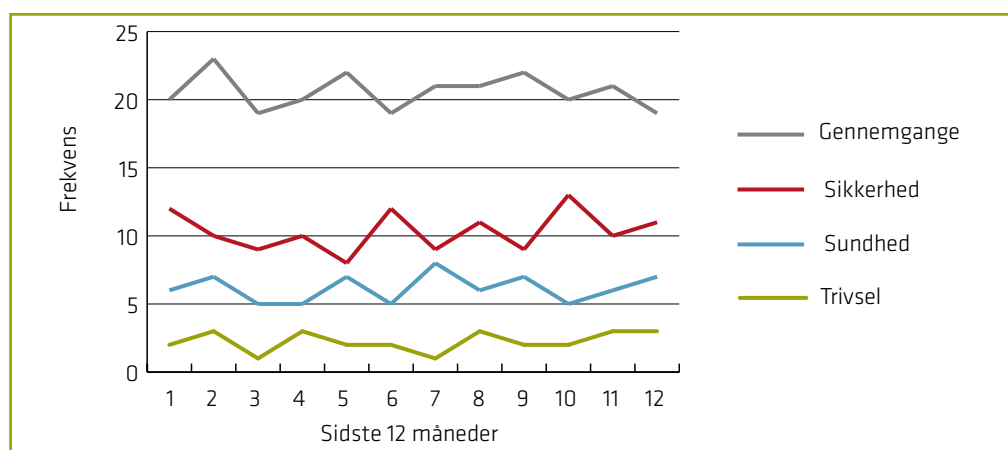
Målene kan også bruges af interesseorganisationer som fx brancheorganisationer, arbejdstilsyn og socialsikringsmyndigheder for at tilskynde en mere proaktiv måde at håndtere SST på blandt deres målgrupper eller medlemsorganisationer.

Situationen	Generel anbefaling	Anbefalet måde at arbejde på
Vi er en tilsynsenhed og ønsker at tilskynde indførelsen af Vision Zero og udviklingen af en forebyggelseskultur blandt vores medlemsorganisationer.	I princippet er alle 7 Gyldne Regler relevante. Se eksemplerne ovenfor.	Brug mulighed 1 til at vurdere situationen i virksomheden. Når resultaterne er positive, bør der følges op med mulighed 2. Afhængigt af SST-risici, udviklingen af SST-ledelse og niveauet af organisationskultur kan det være nyttigt at fremme brugen af et udvalg af mål. Se de fem eksempler ovenfor.

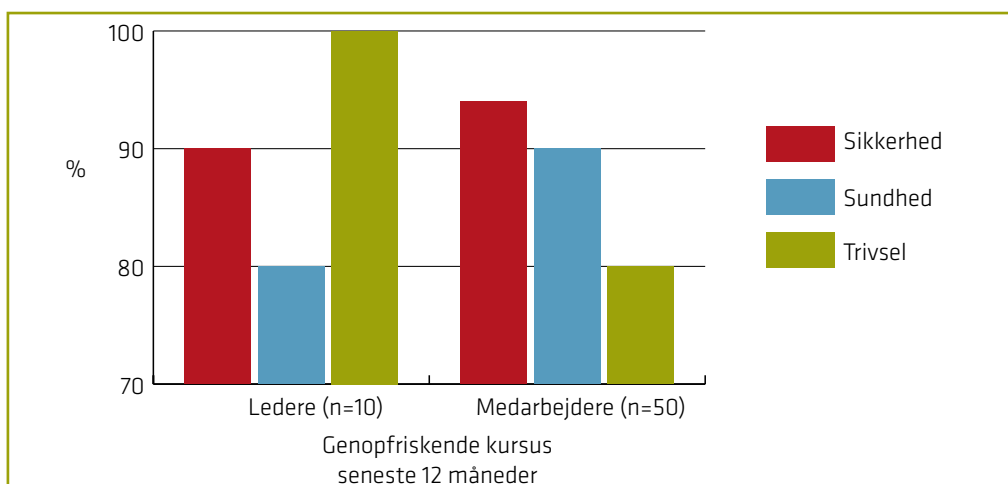
## Præsentation af resultaterne

Der er i denne guide givet eksempler på, hvordan resultaterne af hvert mål kan præsenteres for mulighed 1 og 2. For mulighed 3 er der givet et eksempel i hvert af de 14 faktaark. At præsentere resultaterne og udviklingen over tid (fx månedlige resultater over en 12 måneders periode) er måske lige så vigtigt som at måle dem: De viser, om forbedringerne af forebyggelsen, som organisationen sigter mod, er opnået, og hvor der er plads til forbedringer. Det er værdifuld feedback, som kan være med til at gøre SST-aktiviteterne mere effektive.

Eksemplet på grafen i faktaark 4.1: Briefinger før arbejdet viser en månedlig tendens over en periode på 12 måneder, hvor sikkerhed var en integreret del af diskussionerne i 12 af de 20 briefinger afholdt i den første måned, sundhed i 6 og trivsel i 2.

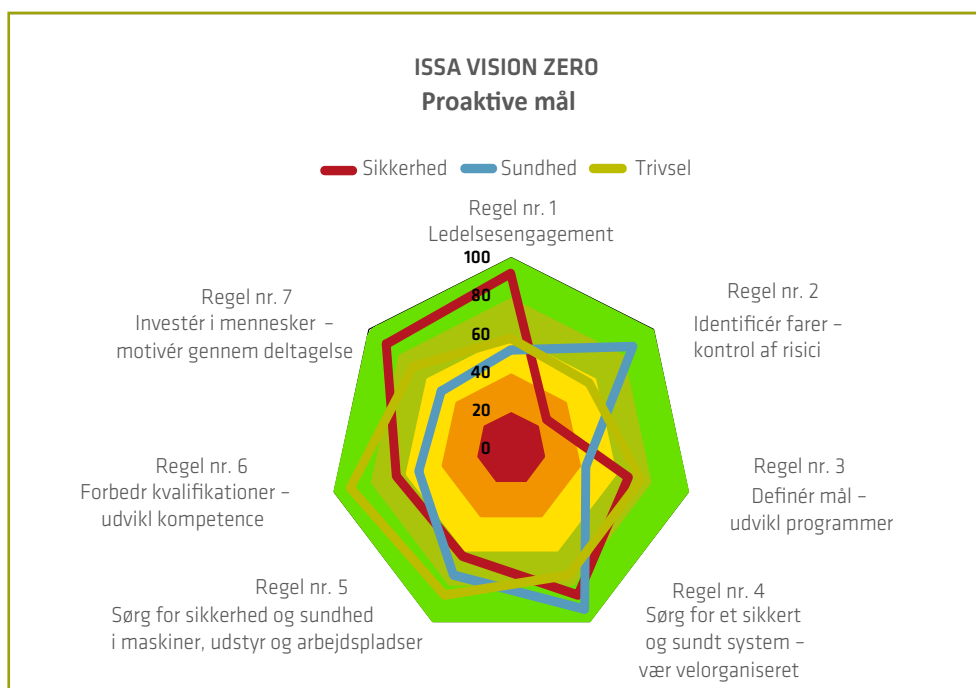


Et andet eksempel på en grafisk præsentation er fra faktaark 6.2 om genopfriskende træning: En organisation består af 20 ledere og 100 medarbejdere. Her har 10 af lederne modtaget genopfriskende træning i løbet af de seneste 12 måneder, hvoraf sikkerhed indgik i træningen for 9 (90%) af lederne, sundhed for 8 (80%) og trivsel for alle 10 (100%). 50 af medarbejderne har modtaget genopfriskende træning. Her var sikkerhed en del af træningen for 47 (94%) af medarbejderne, sundhed for 45 (90%) og trivsel for 40 (80%).



## Radar- eller edderkoppediagram

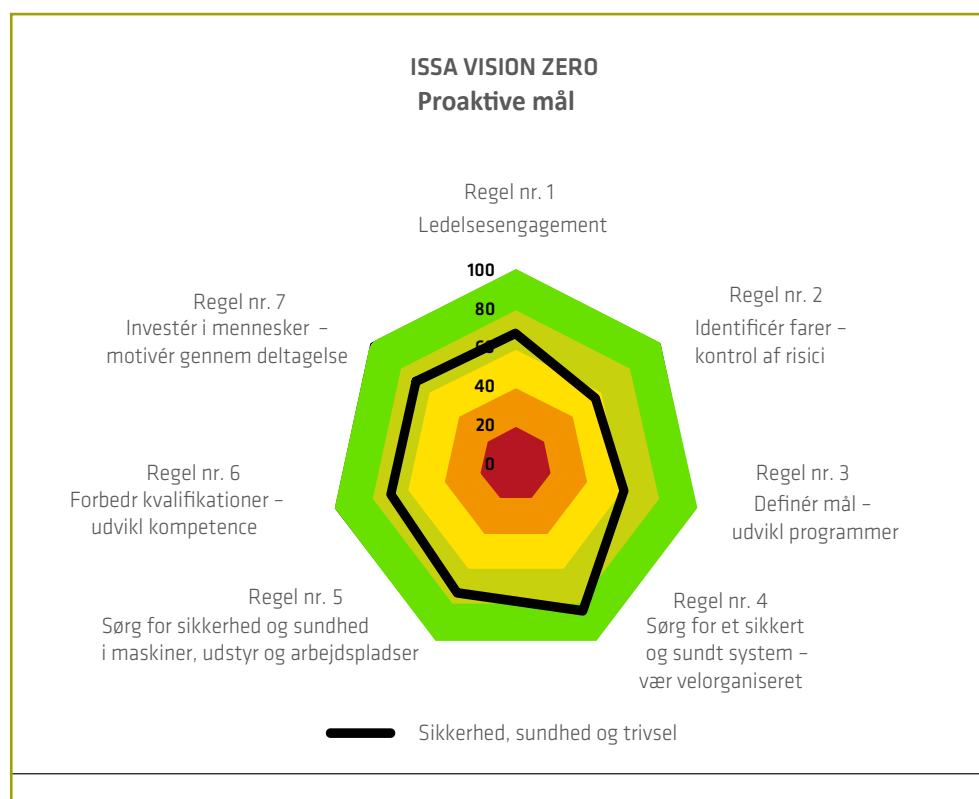
Som illustreret ovenfor og i faktaarkene kan målene præsenteres ét for ét og for hvert aspekt af sikkerhed, sundhed og trivsel. Dog har organisatoriske ledere brug for et overblik. Et radar- eller edderkoppediagram er en mulighed for at præsentere et overblik over alle mål. Procentvise resultater kan plottes ind i et diagram baseret på gennemsnittet af en eller flere proaktive mål for hvert aspekt af SST og hver Gylden Regel (se figuren nedenfor). Dette er særligt relevant, når alle eller de fleste proaktive mål anvendes ved brug af mulighed 2 eller 3. De fem kvalifikationsniveauer (Opnår - I fremgang - I gang - I læring - Starter) kan også tilføjes til diagrammet for at gøre det klart, hvor SST-målene er stærkest og svagest. Et eksempel er givet nedenfor.



<b>Opnår</b>	<b>81-100%</b>
<b>I fremgang</b>	<b>61-80%</b>
<b>I gang</b>	<b>41-60%</b>
<b>I læring</b>	<b>21-40%</b>
<b>Starter</b>	<b>0-20%</b>

Det er vigtigt at erkende, at Vision Zero er beregnet til at adressere alle tre aspekter af sikkerhed, sundhed og trivsel. At have en god score for sikkerhed er ikke det samme som en god score for Vision Zero. Faktisk udgør den kun en tredjedel af scoren for Vision Zero. Dette kan være en grund til at differentiere mellem resultaterne for de tre aspekter SST, som vist på side 47.

Hvis SST virkelig er integreret i implementeringen af Vision Zero, kan resultaterne for de tre aspekter også kombineres til gennemsnit af alle tre SST proaktive mål. Igen kan dette plottes ind for hver Gylden Regel (se figuren nedenfor).



<b>Opnår</b>	<b>81-100%</b>
<b>I fremgang</b>	<b>61-80%</b>
<b>I gang</b>	<b>41-60%</b>
<b>I læring</b>	<b>21-40%</b>
<b>Starter</b>	<b>0-20%</b>

Bliv en del af Vision Zero-kampagnen i dag!

[www.visionzero.global](http://www.visionzero.global)  
[#visionzeroglobal](https://twitter.com/visionzeroglobal)



Denne Vision Zero-guide er udarbejdet af et udviklingsteam i samråd med en bred vifte af organisationer og professionelle fra hele verden, medlemmerne af ISSA's styregruppe og ISSA's særlige kommission for forebyggelse.

Selvom der er udvist stor omhu ved udarbejdelsen og gengivelsen af de data, der offentliggøres heri, fraskriver ISSA sig ansvaret for enhver unøjagtighed, udeladelse eller anden fejl i dataene og generelt for ethvert økonomisk eller andet tab eller skade på nogen måde som følge af brugen af denne publikation.

Publikationen er gjort tilgængelig under en Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported License (CC BY-NC-ND 4.0).

Version 1.0 udgivet i 2020.

ISBN 978-92-843-3137-6

© International Social Security Association, 2020

