

Forebyggelse af arbejdsulykker

Sikkerhedsledelse og -politik

1

1.1 Sikkerhedsledelse og sikkerhedspolitik

NUL ARBEJDSULYKKER er et kampagnesamarbejde mellem Arbejdstilsynet og Industriens
Branchearbejds miljøråd koordineret af AT, DI og CO-I.

Metodebeskrivelsen
er udarbejdet af:

Det Norske Veritas, Danmark A/S
Vandmanden 36
9200 Aalborg

Tlf.: 98 79 08 33

Fax: 98 79 04 33

Hjemmeside: www.dnv.com

E-mail: Aalborg@dnv.com

Forfattere:

Birgit Hammerseng, seniorkonsulent

Johan Stranddorf, seniorkonsulent

Lars H. Brockhoff, underdirektør

Indholdsfortegnelse

Hvad er sikkerhedsledelse?	4
Hvorfor arbejde med sikkerhedsledelse?	5
Ledelsesfunktioner	5
Ledelsesprincipper	6
Ledelsens ansvar	8
Sikkerhedsmiljø- og kvalitetsledelse	9
Sikkerhed og ulykker	10
Opmærksomhed og rapportering når noget sker	10
Sikkerhedsorganisationen og linieorganisationen	11
Hvad indgår i sikkerhedsledelse?	12
Generelt om struktur på ledelsessystemet	12
Eksempel på indhold i programelementer	13
ISRS og sikkerhedsledelse	17
Hvordan etableres sikkerhedsledelse?	19
Sikkerhedsledelse må tilpasses den enkelte virksomhed	22

Hvad er sikkerhedsledelse?

Mange ledere har en tendens til at negligere ulykker og årsagerne til dem ved at fokusere på uansvarlige og skødesløse handlinger hos ansatte og undlade at lægge skylden på sig selv.

Den amerikanske organisationsteoretiker W. Edwards Deming har påpeget, at det kun er 15% af virksomhedens problemer, der kontrolleres af de ansatte, mens 85% er underlagt ledelsens ansvar og kontrol. Med andre ord, de fleste problemer forbundet med sikkerhed er forankret i ledelsen og er et ledelsesansvar.

Det grundlæggende spørgsmål indenfor sikkerhedsledelse er, hvordan man skal lede for at få kontrol over farerne. Med fare menes her både mulighed for og konsekvens af en ulykke og rådende arbejdsmiljø.

Erfaringer viser, at vellykkede sikkerhedstiltag i en virksomhed ikke nødvendigvis har den samme effekt i en anden virksomhed, og at de sikkerhedselementer, der bør indføres, bl.a. afhænger af virksomhedens størrelse, risikoniveau, kultur og andre lokale forhold.

De fleste virksomheder har nu forstået, at fokus på sikkerhed er vigtig, og at god sikkerhedsledelse vil give positive bieffekter inden for andre ledelsesområder.

Virksomheder, der allerede har gode resultater indenfor sikkerhed, bliver ofte bedre og bedre, da disse har opnået et jævnt fokus på sikkerhed med løbende forbedring af sikkerhedsarbejdet. Alligevel er der alt for mange, der kun udfører "brandslukning", og ikke har prioriteret det forebyggende sikkerhedsarbejde.

Hvorfor arbejde med sikkerhedsledelse?

Ledelsesfunktioner

“Overlevelse er et mål for al virksomhedsdrift, og vejviseren til dette er ikke først og fremmest maksimering af overskud, men minimering af tab.” (Petter Drucker)

Dette betyder, at der må holdes kontrol med de ting, der kan føre til tab. Det kan forekomme, at gode sikkerhedsmæssige resultater opnås til trods for mangelfuld kontrol, men så har resultaterne rod i tilfældigheder. De er et resultat af, hvad man populært kalder “Management by hope”. Virksomheder med god sikkerhedsledelse derimod, vil højst sandsynligt udvise gode resultater, også indenfor andre styringsområder end sikkerhed. Et mål for alt tabsforebyggende arbejde er at opnå gode resultater på grund af god kontrol – ikke på trods af manglende styring.

Henry Fayol var en pioner i ledelsesfaget, og allerede i 1916 definerede han ledelsesfunktionerne som: at planlægge, koordinere og kontrollere. Efterhånden har synet på ledelse ændret sig, og i dag er flg. “definition” af ledelse almindelig:

Ledelse er at opnå organisationens mål ved at:

- Planlægge
- Organisere
- Motivere og gennemføre
- Kontrollere og følge op

Dette er generelle ledelsesfunktioner, som må varetages i enhver organisation, uafhængigt af branche og fagfelt.

Ledelsesprincipper

De fleste fagområder har nogle grundlæggende principper, som man bygger på. De er udtryk for den erfaring, som udøvere har gjort sig op gennem historien. Følgende principper har vist sig at have stor betydning for styring af projekter eller programmer indenfor området sikkerhedsledelse:

1. Princippet om ændringsmodstand

Mennesker accepterer lettere ændringer, når de kommer gradvist. Dette indebærer, at ændringer normalt bør introduceres skridt for skridt. Vær forberedt på at håndtere modstand mod ændringen. Inviter berørte parter med i planlægningen, og husk at bygge på det kendte.

2. Forstærkningsprincippet

Den adfærd, som får negative konsekvenser for den enkelte, ophører man med. Den, der giver positive effekter, fortsætter man med. Det er vigtigt at huske denne grundlæggende teori for al indlæring. Nøglen til alt godt sikkerhedsarbejde er at belønne adfærd, der leder til øget sikkerhed på arbejdspladsen.

3. Forståelsesprincippet

Projekter og nye ideer opnår bedst forståelse, når de bygger bro over alle berørte parter behov. Det er derfor vigtigt, at klarlægge disse behov og at bygge på dette i planlægningen af ændringsprocesser.

4. Frontlinieprincippet

Der er størst mulighed for kontrol, hvor handlingen sker. Vi må huske på, at produktet eller den direkte serviceydelse leveres i første linie, eller i fronten. Det er ledelsens vigtigste kontrolpunkt for sikkerhed, kvalitet og omkostninger. Hvis linjeledere i første led hurtigt kan identificere afvigelser og iværksætte tiltag, har ledelsen et godt styringssystem.

5. Vejviserprincippet

Ledere må vise vej og gå foran med et godt eksempel. Lederens holdninger og handlinger er nogle af de vigtigste motivationsfaktorer.

6. Årsagsprincippet

For at finde de rigtige løsninger på et problem, må vi finde problemets egentlige årsager. Vi kan ikke kurere sygdommen ved at behandle symptomerne. Vi må stille os selv spørgsmålet om, hvorfor noget egentlig sker.

7. 80/20 princippet

Nogle få faktorer er ofte årsag til de fleste uønskede hændelser. Ligeledes er et lille antal operationer (ca. 20%) ofte ophav til et stort antal uønskede hændelser (ca. 80%). At anvende 80/20 princippet vil sige at prioritere korrigerende tiltag overfor de "få" kritiske faktorer, operationer eller kategorier.

8. Advokatprincippet

Det er lettere at få en idé til at slå igennem, hvis mindst een i den gruppe, som skal tage en beslutning, går aktivt ind for ideen. I det politiske liv kaldes dette for "lobbying". Dette princip må anvendes allerede i planlægningsfasen, hvor man allierer sig med potentielle støttespillere, der kan følge op i beslutningsfasen.

9. Princippet om minimumstilslutning

Det er lettere at få tilslutning til dele af et projekt end til hele projektet. Man bør derfor lægge en samlet plan til vejledning af, hvordan og hvornår man skal søge skridtvis støtte.

10. Integrationsprincippet

Jo bedre et nyt system integreres i allerede eksisterende systemer, des større er chancerne for accept. Indførelse af nye systemer indebærer normalt merarbejde og nye krav. Dette indebærer, at det er meget lettere at få accept, hvis fx nye krav integreres i en allerede eksisterende arbejdsprocedure.

11. Involveringsprincippet

Meningsfuld involvering øger motivation og støtte. Hvis man involveres på en god måde i projektet, øges sandsynligheden for, at der udvikles et ejerskabsforhold til projektet.

12. De mange årsagers princip

Uønskede hændelser er sjældent eller aldrig resultatet af blot én årsag. Den gode og systematiske problemløser undgår at hoppe på den første og bedste årsag og løsning. Næsten alle problemer har en hel række årsager. De fleste tab skyldes både direkte og mere bagvedliggende årsager. Kortlæg alle årsager og giv derefter størst opmærksomhed til dem, der har størst mulighed for at give kontrol over problemet.

Ledelsens ansvar

Mangelfuld styring kan blive en meget kostbar affære, både rent økonomisk og i form af menneskelig lidelse og evt. død. Med ledelsen af en virksomhed, eller del af en virksomhed, følger også et ansvar for virksomhedens arbejdstagers helbred og velfærd.

Traditionelt er det de mere grundlæggende behov for at sikre virksomhedens eksistens, der optager en leder (marked, økonomi, teknologi). Styring udelukkende med disse parametre, udgør den enkleste form for ledelse. Den professionelle leder forstår, at det er mennesket, individet, som er centralt i værdiskabelsen.

Topledelsen har det overordnede ansvar for sikkerheden. I praksis er det som regel nødvendigt, at pligter og ansvar i det daglige praktiske arbejde delegeres til linjeledelsen i virksomheden. I så fald må arbejdet for at sikre et trygt arbejdsmiljø integreres i linjeledelsens øvrige opgaver, og det er topledelsen pligt at se til, at dette sker.

Uden styring ligger mulighederne altid åbne for udløsning af hændelser, som kan resultere i skader på mennesker, miljø, maskiner eller materiel. Der findes tre almindelige årsager til mangelfuld styring:

- 1 U hensigtsmæssigt system
- 2 Ikke-formålstjenlige standarder (krav, procedurer osv.)
- 3 Manglende overensstemmelse med standard

Det er et centralt lederansvar, at korrigere disse tre mest almindelige årsager til svigtende styring. At udvikle et hensigtsmæssigt system og tilhørende standarder, er en krævende opgave. For at opnå og opretholde overensstemmelse med standarderne, har ledere på alle niveauer en stor opgave som vejledere. Hele processen må betragtes som en fælles opgave for lederteamet.

Sikkerheds-, miljø- og kvalitetsledelse

Årsagsforholdene bag fejl og problemer, der fører til ulykker og ressourcestab, kan være komplekse. Når en kombination af faktorer falder sammen under uheldige omstændigheder, kan man få uønskede hændelser. Det er værd at bemærke, at der sjældent – eller aldrig – er én enkelt årsag til et problem, hvad enten det gælder sikkerhed, produktion, miljø eller kvalitet.

Miljø, sikkerhed, produktion og kvalitet hænger tæt sammen. At reducere udslip og at forhindre fejl, ulykker og mindre uheld er ønskeligt, både ud fra et kvalitetshensyn og et miljø- og sikkerhedshensyn.

Systemtankegangen er fælles for kvalitets-, sikkerheds- og miljøarbejdet. Derfor vil en virksomhed, der allerede har et godt system til kvalitetsledelse, gode rutiner for indkøb, vedligeholdelse osv. også nemmere kunne etablere et godt styringssystem for sikkerhedsledelse. Der vil typisk være accept i virksomhedskulturen og etablerede kundskaber og ressourcer, som kan nyttiggøres.

I sikkerheds-, miljø- og kvalitetsledelse indgår mange af de samme elementer: Man har behov for at sætte mål og lave retningslinier, udarbejde handlingsplaner, gennemføre oplæring for ledere og ansatte, udføre målinger og audits osv.

Sikkerhed og ulykker

Sikkerhed defineres ofte som en tilstand fri for ulykker, skader eller tab. Nedenfor gives imidlertid en definition, der er mere funktionel. Den sætter fokus på, at sikkerhed ikke blot er noget, der enten er der eller ikke er der.

Sikkerhed = Kontrol med farer som kan føre til ressourcetab.

Sikkerhed på en arbejdsplads kræver en stadig indsats for kontrol af de farer, der altid vil være til stede. Kontrollen omfatter både at forhindre ulykker og at holde tabene på et minimum, når ulykker indetræffer. Ressourcetab i definitionen er personskader, sygdomme, materielle skader, produktionstab og uacceptable belastninger af det ydre miljø.

Opmærksomhed og rapportering når noget sker

Alvorlige personskader er relativt sjældne hændelser, og sikkerhedsledelse, der kun rettes mod alvorlige ulykker, går glip af en mængde data, som kunne være værdifulde for arbejdet med at analysere årsagsforholdene. De mange mindre alvorlige ulykker og ulykkestilløb giver et informationsgrundlag til at iværksætte tiltag, som også vil forhindre alvorlige ulykker. Tiltag bør primært rettes mod de årsager til ulykkestilløb og mindre ulykker, der har et stort skadespotentiale.

Et sikkerhedssystem bør naturligt være forebyggende. Ulykker og tilløb vil dog fra tid til anden indtræffe, selv med de strengeste kontroller. Når en sådan situation indtræffer, er der mulighed for at lære af tabene. En fuldstændig og grundig undersøgelse kan sikre, at der bliver udviklet egnede kontrolsystemer, så gentagelser kan forhindres.

Ulykkes- og tilløbsundersøgelser bør styres af klare aktiviteter og standarder, som aktivt opmuntrer til overholdelse. De ansatte bør fuldt ud forstå, hvilke typer situationer der skal undersøges, af hvem, og indenfor hvilken tidsramme. De, der skal gennemføre undersøgelse, bør være trænet i egnede teknikker. Som med mange andre ledelsesaktiviteter, kræves der træning, for at de skal være effektive.

[Ulykker og rapportering er uddybet i kampagnens metodebeskrivelser for område 5: Læring af ulykker.]

Sikkerhedsorganisationen og linieorganisationen

Hvem skal identificere farer? Evaluere risiko? Udvikle, implementere og følge op på arbejdet?

Sikkerhedsarbejde kan udføres af en sikkerhedsleder eller -specialist, og der er ingen tvivl om, at personer med en sådan funktion spiller en vigtig rolle. De har en opgave at udføre – i oplæring og som rådgivere. De hjælper til at sikre, at alle ansatte spiller en aktiv rolle.

Hvis problemerne skal angribes på en effektiv og realistisk måde, skal dette være en team-indsats, som begynder i virksomhedens topledelse og spredes videre til alle ledere og ansatte. For enkelte vil det utvivlsomt være en kulturændring.

Problemet synes at være, at mens alle ledere måske er enige i, at sikkerhed er en del af deres arbejde (dvs. de "deltager"), er mange ikke tilstrækkeligt engagerede. Mange anser deres forpligtelse for at være begrænset til lidt oplæring, tilfældig inspektion osv.

Men engagement betyder fx, at når en ansat opdager en risiko, som det kræver 30 minutters produktionsstop at korrigere – så stopper lederen produktionen. Engagement betyder, at sikkerhedsgruppen gives tid til at gennemføre inspektioner på arbejdspladsen, og de ansatte gives tid til at deltage i sikkerhedsmøder.

I denne sammenhæng betyder ledelsesengagement: forståelse, overbevisning, entusiasme, planlægning, organisering, styring og kontrol. Engagement er ikke noget som kan vises nu og da. Det er et daglig krav – det skal være en del af kulturen.

Det er vigtigt, at ansvarsforhold og roller indenfor sikkerhed beskrives klart. Der kan dokumenteres formelt ved hjælp af organisationsdiagrammer, mål- og plandokumenter, arbejdsbeskrivelser samt administrative procedurer og rutiner. Sikkerhedsorganisationen er en del af det totale sikkerhedssystem, og skal være en integreret del af virksomheden. Sikkerhedsorganisationen er tillagt et særligt ansvar og særlige opgaver i følge Arbejds miljøloven.

Hvad indgår i sikkerhedsledelse?

Generelt om struktur på ledelsessystemet

En relativt ny norsk undersøgelse har afdækket, at ca. 75% af de ulykker, der fører til varig helbredsskade, kunne have været undgået, hvis flere virksomheder anvendte de sikkerhedsprogrammer, som anvendes af toneangivende, sikkerhedsorienterede industri-virksomheder.

Dokumenterede ledelsessystemer vil hjælpe til at opretholde sammenhæng i en organisation. Ved ændringer i ledelsen sørger et godt system for den nødvendige kontinuitet i overgangsperioder. Ledelsessystemer vil også stille tydelige krav til sikkerhedsarbejdet, fx for hvordan kommunikation skal foregå, hvordan mål skal opnås, hvordan personale skal udvikles eller hvordan forbedring af processer skal foregå.

I tillæg bliver håndteringen af ansvar mere effektiv, når ledelsessystemet er dokumenteret.

Sikkerhedsledelse har til formål at afsløre potentielle tabsårsager og sætte fokus på det, der er kritisk for en aktivitet. Dette indebærer systematiske metoder til at identificere tabspotentiale, foretage risikovurderinger, fastlægge passende styringselementer samt til at implementere og overvåge systemer, som skal kontrollere tab.

Mange virksomheder har ledelsesprotokoller som værktøj for ledelsen i udvikling og indføring af ledelsessystemer. Protokollerne kan fokusere på alle vigtige programelementer, der bør indgå i et overordnet sikkerhedsledelsessystem, og de kan stille krav til og give råd og vejledning i sikkerhedsarbejdet. Hvilke elementer, der skal indgå og hvordan strukturen for disse bør være, er afhængig af, hvad virksomheden mener er hensigtsmæssigt.

Uanset hvilken struktur man måtte vælge, er der en del grundlæggende elementer, som bør være på plads i ledelsessystemet, for at lægge rammer for systemet, og for at virksomheden skal kunne have kontrol med den daglige risiko.

Eksempel på indhold i programelementer

Nedenfor præsenteres en struktur med en beskrivelse af de krav til indhold, som er naturlige for de forskellige elementer. Det må påpeges, at dette kun er et eksempel, og at dele af indholdet i enkelte elementer også kunne have været placeret under andre elementer. Pointen er, at alt vigtigt indhold må med, men at det er op til den enkelte virksomhed at finde en hensigtsmæssig struktur.

Fokus på sikkerhed

Ledelse og administration

Effektiv ledelse og administration af alle sikkerhedsaktiviteter er helt afgørende for at gennemføre et vellykket sikkerhedsprogram. Alle lederniveauer må være aktivt engageret i programmet. Under dette element vurderes alle aktiviteter, som anses for at være af betydning for ledelse og administration af et effektivt sikkerhedsledelsessystem.

Elementet fokuserer på virksomhedens sikkerhedspolitik samt mål og handlingsplaner for sikkerhedsarbejdet og de standarder og prioriteringer, der ligger til grund for disse. Dertil kommer fastsættelse af arbejdsopgaver samt ansvar og myndighed for den enkelte leder. Dette indbefatter også udnævnelse af en systemansvarlig for sikkerhedsledelsessystemet.

Synliggørelse af ledelsens engagement og sikkerhedsarbejdets betydning, som er kritiske succesfaktorer, hører også naturligt hjemme under elementet. Ligeledes sikkerhedsarbejdets plads på ledermøder – og sikring af kontinuerlig forbedring med blandt andet audits og evaluering af ledernes sikkerhedsindsats.

Inspektion og vedligeholdelse

Gode rutiner for inspektion og vedligeholdelse er en vigtig del af det forebyggende arbejde. Planlagte inspektioner er et grundlæggende element i organisationens sikkerhedsstyring. De er centrale i arbejdet med at identificere de problemer, der leder direkte til ulykker og skader. De er også en indikator for, hvor effektivt man arbejder med sikkerhed i planlægning, indkøbskontrol, personlig kommunikation og iværksættelse af sikkerhedsprogrammet.

Sikkerhedsinspektioner, der omfatter områder, udstyr, kemikalier og materialer samt observation af arbejdsudførelse, vil give ledelsen en tilbagemelding om, hvor god vedligeholdelse man har af maskiner og udstyr, og hvor godt sikkerhedsregler, procedurer og arbejdstilladelser er iværksat og fulgt.

I elementet må der sættes fokus på hensynet til virksomhedens risikoniveau i de planlagte inspektioner og i det etablerede system for vedligeholdelse. Det bør også dække situationer, hvor man ikke har etablerede rutiner, som i projekter (pilotprojekter, forskning og udvikling, produktudvikling osv.) eller ved tekniske modifikationer/ændringer.

Rapportering og undersøgelse af ulykker og tilløb

I dette element fokuseres der på, hvordan virksomheden i sit tabsforebyggende arbejde drager nytte af viden om tidligere ulykker, tilløb og uønskede hændelser. Dette gøres gennem vurdering af den indsats lederne gør i forhold til rapportering, årsagsundersøgelse, analyse af undersøgelsesresultaterne og opfølgning herpå.

Undersøgelserne skal afklare de rene fakta og omstændigheder omkring hændelserne samt deres årsagssammenhænge. Undersøgelserne inkluderer opfølgning for at sikre, at tiltag bliver iværksat for at fjerne årsagerne.

Det er vigtigt, at årsagsundersøgelser også gennemføres for andre hændelser end dem, der fører til personrelaterede tab, da årsagerne til andre hændelser ofte er de samme som for personrelaterede ulykker. Tilløb er vigtige, fordi de under lidt andre omstændigheder kunne have ført til en virkelig ulykke.

[Rapportering og undersøgelse af ulykker er uddybet i kampagnens metodebeskrivelser for område 5: Læring af ulykker, se fx metodebeskrivelse 5.1: Tabsårsagsmodellen.]

Arbejds miljø

God sikkerhedsledelse må også tage hensyn til de arbejdsmiljøfaktorer, som kan give belastning ved længere tids eksponering. En almindelig definition for arbejdsmiljø er helheden af de faktorer, som kan påvirke arbejdstagerens helbred og velfærd gennem akut eller varig påvirkning. Der er fem typer sådanne faktorer på arbejdspladsen, nemlig fysiske, kemiske, biologiske, ergonomiske og psykosociale faktorer.

Arbejdet med at få kontrol over de farer, som kan medføre en helbredsrisiko, inkluderer en grundig kortlægning af både individer og de fem typer arbejdsmiljøfaktorer. Dernæst må de kritiske forhold identificeres, før man bestemmer hvilke tiltag, der skal gennemføres. Til slut resterer opfølgningen – måling for at kontrollere om kortlægning, evaluering og tiltag havde den ønskede effekt.

Fokus på personerne i organisationen

Al erfaring viser, at det menneskelige element er involveret i en stor del af årsagerne til uheld og ulykker. Folks adfærd er et symptom. Adfærden skyldes ting som viden, færdigheder, anlæg og motivation, herunder hvordan personen bliver ledet og vejledt. Hvis man ønsker varige ændringer i adfærd, må man tage fat i disse faktorer.

Oplæring

Oplæring er en vigtig del af systemet til sikkerhedsledelse og en forudsætning for at lykkes med sikkerhedsprogrammet. Her må fokuseres på, hvad virksomheden gør for at sikre alle medarbejdere tilstrækkelig kompetence (viden, indsigt og færdigheder) indenfor sikkerhed. Alle har behov for forståelse af og motivation for sikkerhedsarbejdet i forhold til det arbejde, de udfører, og de sikkerhedsregler, som er gældende. Ledere og andet nøglepersonale har behov for mere specialiseret oplæring for at udøve deres funktion, fx indenfor sikkerhedsledelse.

Ledelses- og overvågningsfunktioner er hovedområdet for toplederoplæring. Mellemlidertræningen skal først og fremmest fokusere på organisering og kontrolfunktioner. Oplæringen af førstelinieledere bør koncentrere sig om at få programmet til at virke, og om hvordan man involverer de ansatte på en aktiv måde. Oplæringssystemet skal dække kortlægning af oplæringsbehov, udarbejdelse og gennemførelse af oplæringsprogrammer, samt registrering af gennemført oplæring for alle medarbejdere.

[Se i øvrigt kampagnens metodebeskrivelser for område 7: Sikkerhedstræning.]

Kommunikation

For at sikkerhedsprogrammet skal blive vellykket, er det nødvendigt at kommunikationskanalerne bliver anvendt effektivt og rationelt. I dette element fokuseres på, hvordan organisationen målrettet og systematisk tilrettelægger en tosidig kommunikation mellem leder og ansat, med det formål at udvikle gode kundskaber og holdninger til sikkerhed. I tillæg kan elementet omfatte forskellige teknikker, der er indrettet til at udvikle ledernes og de ansattes kompetence og færdigheder i kommunikation.

Når det handler om kommunikation mellem flere personer, bør der fokuseres på, hvordan sikkerhedsmøder kan benyttes som et virkemiddel til at øge opmærksomheden omkring sikkerhedsarbejdet. Intentionen er først og fremmest at sikre, at alle ledere jævnlige gennemfører sikkerhedsmøder med alle ansatte, og at disse møder har et meningsfyldt indhold. Det er vigtigt at huske, at kommunikationen er en tovejsproces, der sigter på at forbedre arbejdsmønstre, effektivitet, sikkerhed og andre relevante områder.

Motivationstiltag

Her handler det om det, ledelsen foretager sig for at opretholde opmærksomhed og jævnt fokus på sikkerhed i organisationen. Det er et element, som tager sigte på at give alle medarbejdere gode holdninger.

Dette inkluderer et program for intern markedsføring af sikkerhed, som består af alle aktiviteter og tager sigte på at styrke positive holdninger til sikkerhed gennem motivation, kampagner, specielle tiltag, avisopslag o.l.

Regelmæssigt motivationsarbejde er en forudsætning for effektiv sikkerhedsledelse.

Fokus på andre aktiviteter

Beredskab

Krise- og katastrofeplanlægning er en grundlæggende nødvendighed i ethvert sikkerhedsledelsessystem. En skriftlig beredskabsplan for alle aktuelle krisesituationer på alle relevante områder i virksomheden må udarbejdes. Denne skaber mulighed for at håndtere enhver nødsituation, som måtte opstå, og reducere konsekvensen af den. Planen må være baseret på identifikation af beredskabsscenerier, vurdering af ressourcebehov, organisering og behov for kompetence.

Hensigten med dette element er at måle, i hvilken grad ledelsen har kontrol med mulige krisesituationer, og hvor effektiv beredskabsplanen er for at håndtere de forskellige nødsituationer.

Styring af varer og serviceydelser

Her måler man, i hvilken grad ledelsen har kontrol med sikkerhedsrisici i forbindelse med indkøb og anskaffelse af varer (fx maskiner, værktøj, køretøjer, kemikalier, personlige værnemidler osv.) samt indkøb af serviceydelser (fx rengøringspersonale, budtjeneste, vedligeholdelsespersonale, osv.).

Dette inkluderer hensyn til sikkerhed ved bl.a. indkøb, indkøbsspecifikationer og modtagekontrol. Og derudover valg og styring af kontraktører gennem udarbejdelse af kontrakter, som omfatter sikkerhedskrav og opfølgning af disse.

ISRS og sikkerhedsledelse

ISRS (International Safety Rating System) er et værktøj til at støtte virksomheders arbejde med at udvikle og implementere sikkerhedsledelsessystemet. ISRS's protokol (figur 1) giver samtidig et stærkt værktøj til at måle og følge op på ledelsessystemets funktion og implementeringsgrad.

Aktiviteter svarende til de 20 programelementer i ISRS (figur 1) har vist sig at opnå optimale resultater, ikke bare for tabskontrol men også for kvalitet, produktion og omkostningskontrol.

ISRS's elementer kan fungere som et idékatalog, hvor hver enkelt virksomhed kan fokusere på de elementer, der er mest kritiske i begyndelsen og udvide systemet over tid og efter behov. Det er vigtigt, at den enkelte virksomhed aktivt tager stilling til hvilke elementer, der bør indgå i deres system, og i hvilket omfang.

Figur 1. Ledelsens arbejde for at kontrollere ulykkestab (fra DNV ISRS)

1. Ledelse og administration	2. Lederoplæring	3. Inspektion og vedligeholdelse	4. Analyse af kritiske arbejdsopgaver og procedurer	5. Rapportering og undersøgelse af ulykker og tilløb
6. Observation af arbejdsudførelse	7. Beredskab	8. Sikkerhedsregler og arbejdstilladelser	9. Analyser af ulykker og tilløb	10. Medarbejderoplæring
11. Personlige værnemidler	12. Sikkerheds- og arbejdsmiljø	13. Vurdering af det tabsforebyggende arbejde	14. Styring af tekniske ændringer	15. Personlig kommunikation
16. Gruppekommunikation	17. Motivations tiltag	18. Ansættelse og omplacering	19. Styring af varer og tjenester	20. Tabsforebyggende arbejde i fritiden

OHSAS 18001 er en international standard for ledelsessystemer indenfor sikkerhed og arbejdsmiljø, som er udviklet i fællesskab mellem en række internationale certificeringsorganer. Standarden blev publiceret i 1998. Den er bygget op helt parallelt til ISO 14001 for miljøledelse. Standarden indeholder følgende kravlementer:

- Sikkerheds- og arbejdsmiljøpolitik
- Planlægning – risiko-evaluering, lovgivning, forbedringsmål og handlingsplan
- Iværksættelse – struktur og ansvar, oplæring, kommunikation, dokumentstyring, driftskontrol og beredskab/førstehjælp
- Måling og korrigerende tiltag – måling og overvågning, ulykkesrapportering, iværksættelse af tiltag og audits
- Ledelsens gennemgang

Hvordan etableres sikkerhedsledelse?

Det grundlæggende spørgsmål indenfor sikkerhedsledelse er, hvordan man skal lede for at få kontrol over farerne. Med fare menes her både mulighed for og konsekvens af en ulykke, og konsekvenser af udslip eller andre miljøpåvirkninger af det rådende arbejdsmiljø.

Groft set kan man identificere hovedopgaverne indenfor sikkerhedsledelse ved at anvende en problemløsningsmetodik, som vist i figur 2.

Figur 2. KEFIR: Effektiv Sikkerhedsledelse i 5 skridt.

K	Kortlægge alle farer
E	Evaluer Risiko
F	Finde tiltag og udarbejde plan
I	Iværksætte plan
R	Resultatmåling

Kortlægge alle farer

Første skridt er at kortlægge de farer, man står overfor i virksomheden, eller som er et resultat af virksomhedens aktiviteter. Hovedformålet med kortlægningen er at kende farebilledet i virksomheden. Dette må gøres meget grundigt, fordi dette er fundamentet for alt arbejde med miljø og sikkerhed.

Evaluere risiko

Man må her grundigt vurdere hvilke af de farer, man har identificeret, der udgør størst risiko. Denne risikovurdering udgør grundlaget for prioriteringen af farerne. En meget anvendt definition af risiko, når man vil udtrykke den kvantitativt, er:

Risiko = Produktet af sandsynlighed og konsekvens

Finde tiltag og udarbejde plan

Når man har kortlagt farerne og evalueret risiko, er man i stand til at vælge, hvad man vil udarbejde kontroltiltag for. Dette resulterer i en tiltagsplan. For hver identificeret fare, bør man vurdere om den kan:

- Fjernes. Visse farer kan fjernes fuldstændigt fra virksomheden fx ved at man holder op med at benytte et farligt kemikalie i produktionen.
- Reduceres: Hvis faren ikke kan fjernes, må man undersøge, om den kan behandles på en sådan måde, at den reduceres – fx med egnet værneudstyr, ved oprensning eller ved indførelse af styrings- og kontroltiltag som procedurer, praksis, regler osv.
- Tolereres: Ledelsen må afgøre, hvornår risikoen er på et niveau, som kan tolereres. Også efter “behandlingen” er udført, vil man ofte måtte leve med en vis rest-risiko. Det er vigtigt at være sig dette bevidst og indrette arbejdsgange, inspektioner osv. herpå.
- Overføres til andre: I nogle tilfælde findes der specialister, der kan udføre en farlig opgave med mindre risiko. Hvis en fare ikke kan behandles tilfredsstillende, bør man vurdere om andre kan overtage opgaven, således at risikoen reduceres.

Iværksætte plan

Når man skal identificere relevante aktiviteter i et sikkerhedsledelsessystem, er det vigtigt at have følgende ledelsesprincipper i baghovedet:

- Integrationsprincippet

Jo bedre nye aktiviteter integreres i allerede eksisterende systemer, des større er chancerne for accept og succes.

- 80/20 Princippet

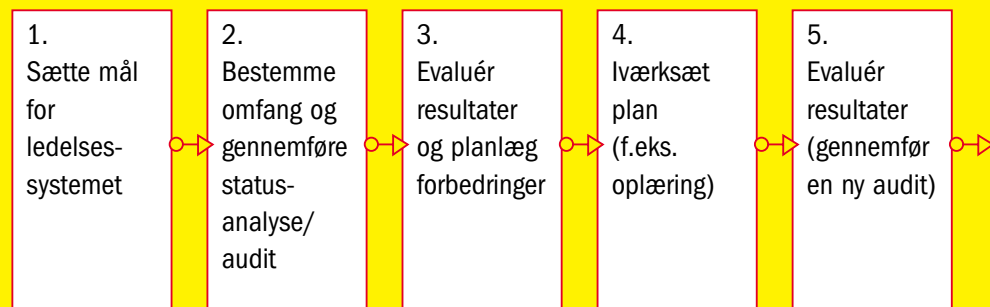
Majoriteten (80%) af de uønskede hændelser er forårsaget af et relativt lille (20%) antal tabsbringende forhold.

Man undervurderer ofte den modstand mod ændring, som findes i de fleste organisationer. Det er derfor vigtigt, at man ved udarbejdelse af planen tænker på hvilke problemer, man kan støde på ved iværksættelsen. Involvering af medarbejderne ved indførelse af et ledelsessystem vil øge deres motivation og ejerskab til systemet.

Resultatmåling

Sidste led er at følge op på resultater. Man overvåger, om resultaterne er i henhold til de mål og forventninger, man havde.

Figur 3. Typiske trin ved indførelse af et sikkerhedsledelsessystem



Sikkerhedsledelse må tilpasses den enkelte virksomhed

Valg af indhold i sikkerhedsledelsessystemet afhænger af den aktuelle organisations virksomhed og målsætning. Systemet til styring af sikkerhed og ulykkesrelaterede tab er uhensigtsmæssigt, hvis det omfatter for lidt (for få aktiviteter) eller er dårlig tilpasset virksomhedens art.

Styring kendetegnes ved, at man kan opdage tilstande og handlinger under standard på et tidligt tidspunkt, før de påfører skader. Problemløsningsmetodikken KEFIR (figur 2) og fx Tabsårsagsmodellen kan anvendes som grundmodeller for dette forbedringsarbejde i virksomheden. [Se kampagnens metodebeskrivelse 5.1: Tabsårsagsmodellen.]

Det er en fordel at anvende samme fremgangsmåde ved styring af både sikkerheds-, miljø- og kvalitetsindsatsen i en virksomhed. Ved at benytte samme metode opnås:

- Reduktion af arbejdet med at komme frem til relevante resultater
- Øget fokus på hovedtemaet, hvad enten det er sikkerhed, miljø eller kvalitet
- Forenklet indarbejdning i virksomhedens allerede eksisterende ledelsessystemer

Det er vigtigt, at ledelsen aktivt viser de ansatte, at deres sikkerhed er vigtigt. De ansatte ved, at ledelsen bekymrer sig om dem, når den fx går regelmæssige sikkerhedsrunder, tager ansvar for kampagner, deltager i møder og udfører inspektioner. Derved bliver de ansatte engageret i at gøre deres del, de bliver involveret i sikkerhedsprogrammet.

De gode metoder

NUL ARBEJDSULYKKER udgiver 30 metoder til brug i det forebyggende arbejde. Metoderne er anvendt med succes i danske og udenlandske virksomheder. Beskrivelserne er lavet af konsulenter, der har brugt metoderne i praksis. Hæfterne bestilles på kampagnens hjemmeside www.Nul.Arbejdsulykker.dk

1. Sikkerhedsledelse og -politik

- 1.1 Sikkerhedsledelse og sikkerhedspolitik
- 1.2 Sikkerhedsledelse – elementer og arbejdsformer
- 1.3 Forandringsledelse og orkestrering
- 1.4 Målstyring og måldialog

2. Intern sikkerhedsdokumentation og -gennemgang

- 2.1 Intern sikkerhedsdokumentation
- 2.2 Virksomhedens anvendelse og vedligeholdelse af sikkerhedsdokumentation
- 2.3 ISOBAR – intern sikkerhedsgennemgang
- 2.4 “Mønsterarbejdspladsen” – metode til intern sikkerhedsdokumentation

3. Økonomisk vurdering af sikkerhed

- 3.1&2 Økonomisk vurdering af arbejdsulykker

4. Sikkerhedskultur

- 4.1 Ændring af sikkerhedskulturer
- 4.2 Analyse af sikkerhedskulturer

5. Læring af ulykker

- 5.1 Tabsårsagsmodellen
- 5.2 Tripod – metode til læring af ulykker
- 5.3 Sikkerhedsorganisationens værktøj til læring af ulykker

6. Medarbejderinvolvering

- 6.1 Sikkerheds Element Metoden
- 6.2 ERFO – inddragelse af medarbejderne i forebyggelse af ulykker
- 6.3 RIV – inddragelse af medarbejderne i forebyggelse af ulykker
- 6.4 Systematisk orden og ryddelighed, 5*S

7. Sikkerhedstræning

- 7.1 Sikkerhedstræning for ledere
- 7.2. Systematisk sikkerhedstræning i virksomheden
- 7.3 Sikkerhedstræning med fokus på organisatorisk adfærd

8. Identificering af risici

- 8.1 Arbejdssikkerhedsanalyse
- 8.2 Risikovurdering af maskiner og tekniske hjælpemidler
- 8.3 Vejledning i risikoanalyse
- 8.4 Identificering af farekilder og vurdering af ulykkesrisici

9. Krav til leverandører

- 9.1&2 Virksomhedens arbejdsmiljøkrav til maskiner og tekniske hjælpemidler
- 9.3 Kundekrav til tjenesteyderes sikkerhedsarbejde

10. Beredskab

- 10.1 Planlægning af beredskab – herunder beredskabsplan for krisehjælp

Sikkerhedsledelse og sikkerhedspolitik

Det grundlæggende spørgsmål indenfor sikkerhedsledelse er, hvordan man skal lede for at få kontrol over farerne. Der er generelt ingen tvivl om, at det er topledelsen, der har det overordnede ansvar for sikkerhed, selvom det i praksis ofte er nødvendigt, at pligter og ansvar i det daglige arbejde delegeres til linieledelsen i virksomheden. Hæftet præsenterer en række centrale ledelsesmæssige principper, der skal danne grobund for det tabsforebyggende arbejde, og det gennemgår centrale aktiviteter og metoder i sikkerhedsledelse. Der sættes fokus på såvel risikoidentifikation og tekniske løsninger som påvirkning af personerne i organisationen.

NUL ARBEJDSULYKKER er et kampagnesamarbejde mellem Arbejdstilsynet og Industriens Branchearbejdsmiljøråd koordineret af AT, DI og CO-I.