

Vis Redigér Delete Versioner Brug



CO MAGASIN

2. UDGAVE 2026



Indhold

- 01. Mia sikrer bedre vilkår for virksomhedens elever – og formaliserer dem i lokalaftaler**

- 02. Medarbejdervalgte i bestyrelser er afgørende – Claus Jensen vil have flere valgt**

- 03. Danmarksmester i samarbejde? Indstil nu!**

- 04. AMR i lærlingeafdeling: ”Lærlinge er forskellige – behandl dem som sådan”**

- 05. Fra 22 til 0 arbejdsulykker med fravær: Sådan fik HMF Group stoppet ulykkerne**



CO-Magasinet 2/2026

Sådan får eleverne bedre vilkår | Claus Jensen vil have valgt flere MAB'er | Er I Danmarksmester i samarbejde? | Sådan fik de stoppet ulykkerne



01. Mia sikrer bedre vilkår for virksomhedens elever – og formaliserer dem i lokalaftaler

Som tillidsrepræsentant har Mia Moberg Kristensen og hendes TR-kollegaer i årevis forhandlet gode vilkår hjem til eleverne ansat i Everllence. Ved seneste lønforhandling blev tidligere guidelines og mundtlige aftaler for første gang samlet i en lokalaftale, der bl.a. sikrer løntillæg til alle elever og giver lettere adgang til overskudsdeling.



Skrevet af
Sara Schou Holm

SIDST REDIGERET
22. april 2026

Relevant for dig hvis du er

TR

Siden 2018 har Mia Moberg Kristensen arbejdet for, at eleverne hos Everllence får et ordentligt afsæt i arbejdslivet. Som

tillidsrepræsentant har hun sammen med sine TR- kollegaer forhandlet vilkår, der gennem årene har løftet elevernes rettigheder, løn og muligheder på arbejdspladsen.

Ved seneste lønforhandling tog tillidsrepræsentanterne på ingeniørvirksomheden sammen med HR et afgørende skridt, fortæller Mia Moberg Kristensen:

"For første gang blev elevernes vilkår formaliseret og skrevet ned i en lokalaf tale, hvor de gamle guidelines og mundtlige aftaler nu er samlet. Nu står alt tydeligt og enkelt, og vi har én fælles aftale, vi alle kan læne os op ad."

EN VIGTIG FORMALISERING

Når Mia Moberg Kristensen ser lokalaf talen igennem, bliver det tydeligt, hvorfor formaliseringen af elevernes vilkår var så afgørende.

"I lokalaf talen henviser vi så vidt muligt direkte til overenskomsten. Vi har en elevlø n, som er defineret i overenskomsten, og så har vi et aftalt, kontant tillæg, som eleverne får oveni. Det gør det langt mere enkelt – og fjerner en masse diskussioner."

Samtidig betyder den nye konstruktion, at lokale tillæg ikke automatisk udhules, når elevlø nninger stiger i forbindelse med overenskomstforhandlinger:

"På den måde skal vi ikke åbne aftalen, hver gang der sker noget i overenskomsten. Hvis elevlø nnen stiger centralt, kan

man ikke bare trække den samme stigning fra det lokale tillæg, som vores elever får. Tillægget står fast, medmindre vi forhandler det, og HR kan ikke ændre på det uden at lave en aftale med os."

SÆRLIGE VILKÅR FOR VOKSENELEVER

Det er ikke kun det faste elevtillæg, som tillidsrepræsentanterne i samarbejde med HR har fået skrevet ind i lokalaftalen. Aftalen omfatter også særlige vilkår for vokselever.

"I Funktionæroverenskomsten står der ikke noget om specifik mindsteløn til vokselever, men de seneste fire-fem år har vokseleverne hos Everllence faktisk fået det samme som voksenlærlinge."

Mia Moberg Kristensen fortæller, at der i lokalaftalen er nedskrevet, at lønnen for vokselever dermed er fastsat efter Industriens Overenskomst § 22 om almindelige timelønsbestemmelser, som indeholder mindstebetalingssatserne for timelønsarbejde for folk over 18 år.

I lokalaftalen henvises også til Funktionæroverenskomsten § 3, stk. 5:

"Det betyder, at lønnen for vokselever som udgangspunkt er fastsat i lokalaftalen, men henvisningen til § 3 stk. 5 åbner op for muligheden for en årlig lønsamtale."



HVIS ELEVERNE IKKE ER UNDTAGET, ER DE INKLUDERET

Et andet vigtigt resultat af forhandlingerne er, at eleverne nu som udgangspunkt er omfattet af de samme vilkår som funktionærene, medmindre de er undtaget specifikt. Det gælder blandt andet i forhold til overskudsdeling – et område, hvor eleverne tidligere kunne blive glemt:

”Everllence er tysk ejet, og derfor er overskudsdeling meget normalt. Ofte kommer der i løbet af foråret eller sommeren en besked om, at vi får en vis procentdel i overskudsdeling. Men der har været år, hvor der skulle spares, og hvor eleverne simpelthen ikke var blevet taget med i overskudsdelingen eller var blevet glemt.”

Netop derfor valgte Mia Moberg Kristensen og hendes TR-kollegaer at fokusere på, hvordan elevernes vilkår kunne sikres mere grundlæggende – uden at love noget, virksomheden ikke nødvendigvis kan garantere hvert år.

”I stedet for at skrive overskudsdeling direkte ind i lokalaftalen, har vi sammen med HR fået nedskrevet, at eleverne følger samme vilkår som funktionærene, hvis de ikke er nævnt særskilt. På den måde er udgangspunktet nu, at hvis eleverne ikke er specifikt undtaget, så er de inkluderet.”

ET ANSVAR – OG EN INVESTERING I FREMTIDEN



For Mia Moberg Kristensen er forhandlingerne på elevernes vegne vigtig:

"Som tillidsrepræsentanter og virksomhed har vi et stort ansvar over for de unge mennesker. Det her er måske deres første møde med arbejdsmarkedet, og det kan være make it or break it i deres liv. Det er dem, der skal bære samfundet om 50 år – og det ansvar skal vi vise os værdige til."

Ifølge Mia Moberg Kristensen har HR båret meget af formaliseringen af de gamle aftaler og oprettelsen af den nye lokalaftale, og fælles for både HR og tillidsrepræsentanterne er, at de ser et kæmpe lys i eleverne:

"De bidrager med helt vildt meget. Man kan virkelig mærke, når der kommer en ny elev ind i en afdeling, som vil det. De bringer en masse energi med sig, stiller spørgsmål og ser tingene med nye øjne. I en gammel virksomhed som vores kan det ændre dynamikken fuldstændigt. Det er et stærkt hold, vi har lige nu – de er møghamrende dygtige, og de har en helt reel værdi for os. Det er der slet ikke nogen tvivl om."



02. Medarbejdervalgte i bestyrelser er afgørende – Claus Jensen vil have flere valgt

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er "kæmpevigtige" for både virksomheder og ansatte, mener Claus Jensen, formand for CO-industri. Han vil have flere tillidsvalgte ind i bestyrelseslokalerne – og peger på organisering af opstilling og stemmer som vejen frem.



Claus Jensen, formand for CO-industri og forbundsformand for Dansk Metal.

Skrevet af
Dorthe Kragh

SIDST REDIGERET
28. april 2026

Relevant for dig hvis du er

FTR

TR

MAB

Medarbejderrepræsentation er en del af den danske model.

Medarbejdernes plads i bestyrelseslokalet er ikke symbolpolitik, men en central del af den måde, arbejdsmarkedet hænger sammen på, lyder det fra Claus Jensen, formand for CO-industri og Dansk Metal, da han talte på CO-industris Topmøde for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Claus Jensen pegede på, at medarbejderrepræsentationen er "kæmpevigtig", fordi den er stærkt knyttet til den danske arbejdsmarkedsmodel. Derfor opfordrer han til, at bestyrelsesposterne lander hos tillidsvalgte.

GOD VIDEN FOR DE TILLIDSVALGTE

"Det kan godt være, at jeg fornærmer nogen, men det er vigtigt, at det er tillidsvalgte, som bliver valgt ind i bestyrelsen. Selv om der er tavshedspligt, så giver pladsen indsigt i nogle forhold, som man gerne må bruge, når man skal forhandle løn. Du får for eksempel indblik i, om der er udvidelser på vej, og om der kommer nogle store investeringer. Det er baggrundsviden, som siger noget om, hvordan det går i virksomheden," sagde han.

En undersøgelse fra Rockwool Fonden viser, at der kun er valgt medarbejderrepræsentanter i 20 procent af de virksomheder, hvor der er mulighed for det. I industrien er tallet lidt højere, men der mangler stadig medarbejderrepræsentanter i alt for mange virksomheder.



EN KLAR PLAN FOR VALGET

Selv oplevede han som ansat på Lindøværftet, at det var tilfældigt, hvem der blev valgt. Den holdning tog Claus Jensen et opgør med, da han blev tillidsrepræsentant.

Sådan får I medarbejdere valgt til bestyrelsen

I vores tema om medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, kan du læse mere om valget, regler, opgaver og fordelene for virksomhed og medarbejdere ved at have medarbejderrepræsentation i virksomhedens bestyrelse.

→ **Læs mere her**
(/tema/medarbejdervalgt-i-bestyrelse)

Med en klar plan og tæt samarbejde mellem de forskellige klubber på værftet blev den daværende fællestillidsrepræsentant og næstformanden i fællesklubben valgt ind på de to pladser i bestyrelsen på værftet. De rykkede helt tæt på topledelsen og Mærsk McKinney Møller med alt, hvad det medførte af viden og indflydelse.

Derfor er hans opskrift at organisere sig ud af tilfældighederne ved at lægge en plan for hvem, man stiller op, og hvem man opfordrer kollegerne til at stemme på.

Formålet var at få fællestillidsrepræsentanten og næstformanden ind på pladserne.



Claus Jensens erfaring er, at det har stor betydning, at medarbejdernes repræsentanter tør udfordre ledelsen og stille de rigtige spørgsmål.

"De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har muligheden for at bringe deres ideer i spil og dermed være med til at skabe en sund økonomi i virksomheden, som kan give kollegerne en større bid af kagen ved lønforhandlingerne," sagde Claus Jensen.

MEDARBEJDERVALGTE ER EN STYRKE

Han oplever også, at både bestyrelsesformændene og virksomhedsejerne har en interesse i medarbejderrepræsentationen.

"De er glade for, at der sidder folk "fra gulvet", som kan være med til at spille ind og udfordre ledelsen. Ofte sidder der jo nogle ejere bagved, som ikke er tæt nok på virksomheden og den daglige drift til at vide, hvad der egentlig foregår," sagde han.

For at understøtte de nuværende medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og få valgt flere ind i de virksomheder, hvor der endnu ikke er medarbejderrepræsentation, opfordrede han fagforbundene i både CO-industri og fagbevægelsen generelt til at tage emnet mere alvorligt.

"Vi er nødt til at være bedre til at understøtte, at der er flere, der gerne vil stille op til bestyrelserne for medarbejderne. For ellers går det kun én vej, og det vil betyde, at vi får mindre

indflydelse, hvilket igen vil betyde, at kollegerne får det ringere, end de kunne have haft det," sagde han.



03. Danmarksmester i samarbejde? Indstil nu!

Lige om lidt er det for sent, så det er NU, du skal indstille jeres virksomhed til CO-industris Samarbejdspris 2026, hvis I bare er supergode til at få samarbejdet til at køre på skinner. Se her, hvordan du gør.



Alle medarbejdere var inviteret med til overrækkelsen af CO-industris Samarbejdspris 2025.

Skrevet af
Dorthe Kragh

SIDST REDIGERET
22. april 2026

Relevant for dig hvis du er

TR

Er samarbejdet på din arbejdsplads i top? Så er det nu, at du skal indstille virksomheden til CO- industris Samarbejdspris 2026. CO-industri er igen i år på udkig efter en virksomhed i industrien, hvor trivslen er i top, og samarbejdet blomstrer.

Sidste frist for indstillinger er 22. maj 2026. Så du kan lige så godt sende din indstilling afsted med det samme

KUN TR KAN INDSTILLE

CO-industris Samarbejdspris er en helt særlig anerkendelse, som hylder de bedste samarbejdspladser i Danmark. Prisen er unik, fordi det kun er tillidsrepræsentanter, der kan indstille. Som tillidsrepræsentant ved du nemlig præcis, hvordan samarbejdet fungerer i hverdagen og i samarbejdsudvalget..

KRITERIER FOR SAMARBEJDSPRISEN

Når CO-industri vurderer kandidaterne til samarbejdsprisen, så kigger vi blandt andet på følgende kriterier:

- God kommunikation på virksomheden
- Involvering af tillidsvalgte i virksomhedens beslutninger
- Et velfungerende samarbejdsudvalg
- Et tillidsbaseret samarbejde i hverdagen
- Arbejde for at skabe trivsel blandt medarbejderne
- Fokus på uddannelse og udvikling
- Involvering af SU i den grønne omstilling

Det er ikke nødvendigt at opfylde alle kriterier, men det er en fordel, hvis I har fundet løsninger, der kan inspirere andre og

måske er lidt utraditionelle.

Nogle år er det konkrete handlinger eller projekter, der har sikret en virksomhed prisen. Andre år er det det lange, seje træk mod en bedre arbejdsplads, som er blevet belønnet med samarbejdsprisen.

DE FIK PRISEN I 2025

I 2025 fik Freudenberg Flow Technologies CO-industris Samarbejdspris (prisovertækkelsen ses på artiklens foto), fordi de har arbejdet strategisk med deres samarbejdsudvalg, så det nu arbejder langt mere effektivt med de opgaver, som hører til i et samarbejdsudvalg.

Samarbejdsudvalget er også drivkraften bag en række tiltag i forhold til trivslen på arbejdspladsen.

I dagligdagen er samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere stærkt og præget af gensidig tillid, respekt og gennemsikuelighed.

PRÆMIEN

CO-industris Samarbejdspris består af en statuette, et diplom og 5.000 kroner, som tillidsrepræsentanterne kan bruge til at fejre prisen sammen med kollegerne. Alle, der sender en nominering, deltager desuden i lodtrækningen om fem gange fem kilo bolsjer til arbejdspladsen.



Indstil din virksomhed nu og vær med til at fejre det gode samarbejde!



04. AMR i læringsafdeling: ”Læringsafdelinger er forskellige – behandl dem som sådan”

Hvordan får du det bedste ud af dine læringsafdelinger og passer på deres sikkerhed? Kim Jensen har i to årtier arbejdet med læringsafdelinger i forskellige aldre og med meget forskellige behov. Her fortæller han, hvorfor tilgangen til læringsafdelinger skal tilpasses den enkelte – og hvad han selv har lært undervejs.



Skrevet af
Sara Schou Holm

SIDST REDIGERET
22. april 2026

Relevant for dig hvis du er

AMR



Om Bætttr

Bætttr er en global leverandør af støbte, bearbejdede, overfladebehandlede og samlede komponenter til onshore vindmøller – fra mindre emner på tre-fire ton til store emner på op mod 30 ton.

Virksomheden blev grundlagt i 2013 og er placeret i Lem, men har også produktionssteder i Europa og Asien. Bætttr har 153 ansatte i Danmark, mens der på verdensplan er omkring 1200 ansatte.

Nogle lærlinge kommer ind ad døren som bulderbasser med fuld fart frem og vil bevise alt på én gang. Andre mister hurtigt fodfæstet, hvis presset virker for stort.

Kim Jensen fanger med det samme, om han står over for en lærling, der skal holdes lidt igen, eller om han møder en, der har brug for et lavere tempo.

Som svend og arbejdsmiljørepræsentant i lærlingeafdelingen hos Bætttr gennem to årtier, har Kim Jensen mødt spændet massevis af gange. Og erfaringen har lært ham én ting: Man skal forstå lærlingene, før man finder ud af, hvordan man bedst lærer dem om både faget og det gode arbejdsmiljø.

DE HELT UNGE LÆRNINGE

Når Kim Jensen arbejder med lærlinge, deler han dem typisk op i to kategorier: de helt unge og de lidt ældre. Umiddelbart er

forskellen defineret af alder, men for Kim er det lærlingenes behov, der ofte er forskellige:



Kims råd: Den gode introduktion om arbejdsmiljø for lærlinge

1. Fokusér på en intro i små bidder

"Når en lærling starter, går vi en runde på hele fabrikken. Vi har en blød start. Vi "kraner" noget op og ned og kører stille og roligt rundt med emnet, så lærlingen bliver fortrolig med kranen. Senere bliver der bygget mere og mere på, og pludselig skal de lære at køre en stabler. Vi sætter lærlingene ind i det hele og bliver ved at bygge på - ikke noget med 'bla bla bla' og så hurtigt videre til det næste. Når lærlingene skal lære noget nyt, glemmer de halvdelen igen, så det handler om at gå frem i et langsomt tempo."

2. Fokusér på den mentale trivsel

"Gennem læretiden er det vigtigt at give lærlingene en masse viden om både faget og om arbejdsmiljø. Men det er lige så vigtigt at mærke efter, om lærlingene har det godt, og om de trives – for hvis de ikke gør, så får de ikke maksimalt udbytte af uddannelsen."

3. Kombinér unge og ældre lærlinge

"Lad de unge og de ældre lærlinge gå sammen, for de lærer på tværs af deres alder. Det gælder både alt det faglige og alt det, der handler om sikkerhed."

4. Lær lærlingene at sige fra

"Det er vigtigt, at alle tør sige til hinanden, hvis de har glemt sikkerheden. Vi havde på et tidspunkt en lærling, som havde enormt svært ved at sige noget, hvis han så en kollega, som baksede med sikkerheden. Så sagde jeg til ham: 'Men det skal du gøre – du bliver nødt til det'. Så gik vi i gang med at øve.

Jeg kunne sige: 'Hvad er der galt med ham, der står derovre?'. Ja, det kunne han godt se. 'Så går du over og siger det til ham'. Efter noget tid gik han derover. Folk kan da blive irriteret over at blive irettesat, men de bør sige tusind tak.

"Der er stor forskel på, hvad der hjælper de helt unge lærlinge og de lidt ældre i forhold til at blive dygtigere, og derfor er det vigtigt, at jeg tilpasser min tilgang til dem frem for at behandle dem ens."

For Kim Jensen er der nogle særlige karakteristika ved de unge lærlinge, som kommer i lære lige efter folkeskolen:

"De vil jo meget gerne vise, hvad de kan – der er fuld fart på, og det er fedt. Men jeg er nødt til at få dem til at falde lidt ned og ikke lave alle mulige overilede ting. Det er vigtigt for dem at vise, at de kan arbejde hurtigt, og at de kan få tingene til at ske. Ofte er jeg nødt til at være sådan: 'Slap nu lige lidt af, vi skal også have gjort det sikkert!'"

Lærlingenes attitude har indflydelse på den måde, som Kim Jensen taler til og generelt tilgår dem på:

"De fleste af dem kan jeg godt tale ret skrap til, for de kan godt tåle det. Nogle gange skal de holdes i ørerne, og samtidig kan jeg godt pace dem lidt frem."

DE LIDT ÆLDRE LÆRLINGE

Med de lidt ældre lærlinge er sagen en anden:



"Flere af de lidt ældre har forskellige bogstavkombinationer, som kan være sværere at håndtere, så der er det vigtigt, at vi ser grundigt på hver enkelt lærling. Typisk skal jeg ikke hæve stemmen, og jeg skal snakke meget, meget pænt til dem, for ellers går de hjem."

Men ifølge Kim Jensen skal man ikke tage fejl af de lidt ældre lærlinge:

"Hvor de helt unge fiser rundt, så går de lidt ældre nogle gange langsommere til værks, og så kan det se sløvt ud og ligne, at der aldrig kommer til at ske noget. Men hold kæft, de kan have nogle gode hoveder, være smadderdygtige og fange det hele lynhurtigt. Man skal passe på, at man ikke tager fejl af folk, fordi man får et forkert førstehåndsindtryk."

DE DÅRLIGE ÅR

I dag beskriver Kim Jensens lærlinge ham som både humoristisk, varm og som en, der kan se lige igennem dem, når de har det svært. Men ifølge Kim Jensen selv har tidligere tiders lærlinge ikke mødt samme vellidte svend og arbejdsmiljørepræsentant:

"Da jeg var herude som svend i starten, var jeg alt for streng. Det var et hårdt miljø dengang, og jeg var god til at råbe og skrike. Jeg kunne godt genkende mig selv i noget af det, jeg så i fjernsynet (programmet "Bare en lortelærling" på DR, red.). Jeg er virkelig flov over mange af de ting, jeg har lavet, og hvordan jeg har behandlet lærlingene."



Kims råd: Bliv en bedre AMR for dine lærlinge

1. Pres kun dem, der kan tåle det

"Der er stor forskel på lærlinge, og jo bedre man lærer sine lærlinge at kende, jo bedre bliver man til at mærke, hvordan man kan udvikle den enkelte."

2. Tag kurser

"Gennem din fagforening kan du finde masser af relevante kurser for arbejdsmiljørepræsentanter, som kan handle om alt fra at gennemskue stress hos kollegaer til at styrke den mentale trivsel."

3. Skab plads til brok

"Man må gerne brokke sig, men det er vigtigt at have styr på sit brok. Hvis lærlingene har noget kritik, skal de være sikre i deres sag, før de laver rav i den. Men vi vil alle gerne have en mere sikker fabrik, så de skal huske at brokke sig, hvis der er grund til det."

4. Brug en sparringspartner

"Jeg har en tidligere sikkerhedsmand herudefra som kammerat, og han er rigtig god at snakke med. Jeg bruger ham rigtig meget til at komme af med mine frustrationer og til at høre hans perspektiv. Det er rart at have en som ham, hvor vi kan gå ret dybt ind i det hele og sparre sammen, og hvor det ikke kun er fodbold eller 'hvor mange øl skal vi have?'"

5. Husk den gode opførsel

"Lærlingene kommer til at opleve udfordringer undervejs i deres uddannelse. Som arbejdsmiljørepræsentant skal vi ikke

være en del af problemet, og derfor skal vi helt generelt behandle lærlingene rigtig godt."

Men for omkring ti år siden skete der en række vendepunkter for Kim Jensen:

"En lærling gav mig en kæmpe skideballe, og den blev jeg jo nødt til at tage til mig, fordi jeg ikke havde lyst til at blive set på som en tyran. Der var også en anden lærling, som helt roligt fortalte mig, at jeg var nødt til at snakke på en anden måde, fordi tonen generelt var for hård, og jeg bandede og svovlede for meget."

Gennem opsangene og reaktionerne fra lærlingene fik Kim Jensen øjnene op for, at det vigtigste hverken er faget eller virksomheden, men i stedet lærlingenes ve og vel:

"Jeg havde en kvindelig lærling dengang. En dag, hvor det gik for langsomt, så var jeg sådan: 'Nu må du fandeme edderhyleme til at komme i gang'. Lige pludselig stod hun og græd nede i det ene hjørne, fordi hun åbenbart havde kæresteproblemer. Der tænkte jeg: 'Arh o.k., nu må jeg sgu også lige tage mig lidt sammen - det betyder nok heller ikke så meget, at det her ikke bliver færdigt'. For det var jo aldrig meningen, at hun skulle stå og græde."

DE GODE ÅR

Når Kim Jensen skal beskrive sig selv i dag, er han langt mere afslappet end tidligere. Det har blandt andet ført til en

erkendelse:

"Det vigtigste er, at lærlingene har det godt. De skal nok opleve rigeligt med udfordringer undervejs i deres uddannelse, men det er vigtigt, at det ikke er os svende eller arbejdsmiljørepræsentanter, som skaber problemerne."

Ifølge Kim Jensen får afdelingen lige så meget – hvis ikke mere – ud af lærlingene, når de bliver behandlet ordentligt. Derfor har han også et råd til andre arbejdsmiljørepræsentanter:

"Opfør jer ordentligt. Det kan give mening at være hård og kontant, hvis man vil presse sine lærlinge og få det bedste frem i dem – men kun hvis de har psyken til det. Ellers bliver hverdagen et helvede for både lærlingen og den svend, der ender med at gå rundt og være gal. Det lille udbytte er ikke det værd. Om de får 12, 7, 10 eller 4 i karakter kan jo være lige meget et eller andet sted. Det handler mere om, at mennesket bag har det godt."



05. Fra 22 til 0 arbejdsulykker med fravær: Sådan fik HMF Group stoppet ulykkerne

HMF Group har skabt en markant stærkere sikkerhedskultur ved at give medarbejderne ansvar, stemme og konkrete værktøjer til selv at drive forandringerne. Resultatet er et arbejdsmiljø, hvor adfærd, dialog og fælles løsninger står centralt — og hvor antallet af arbejdsulykker er styrt dykket.



Skrevet af
Sara Schou Holm

SIDST REDIGERET
22. april 2026

Relevant for dig hvis du er

AMR



HMF Group

Fra cykel- og autoværksted til Danmarks eneste producent af lastbilkraner. HMF blev etableret i 1945, og virksomheden har siden 1952 udviklet lastbilkraner og er i dag en af verdens førende producenter. Virksomheden har hovedkvarter i Højbjerg, Aarhus, og har over 500 ansatte.

"Hvis han er sådan en pylrerøv, kunne han jo bare være gået hjem."

Den daglige sikkerhedsleder kigger fra Kim Lisbjerg og videre hen mod svejserkollegaen, som er blevet klemt mellem en robot og en væg. De to kollegaer havde ellers ventet på lederen og hans reaktion, fordi der dengang ikke var en egentlig procedure, når der skete arbejdsulykker.

"Sådan var det bare dengang for længe siden, for arbejdsmiljø var et nødvendigt onde," husker 62-årige Kim Lisbjerg tilbage. Han har været arbejdsmiljørepræsentant på HMF Group de seneste 20 ud af sine 37 år på virksomheden.

"Ved ulykker i dag er det fuldkommen anderledes. Nu sørger vi for, at medarbejderen kommer på hospitalet eller skadestuen. Bagefter går vi i gang med at vidensdele og skrive alt ned: Hvad er der sket? Hvorfor skete det? Er det de rigtige værktøjer, vi bruger? I dag bliver der taget helt anderledes hånd om medarbejderen, end der blev i gamle dage."



HMF Group Kim og Joels gode råd til endnu bedre sikkerhed

1. Ros kollegaerne, når de gør det godt

"Alle mennesker vokser af ros. Er der kollegaer, som altid husker sikkerhedsbrillerne, inden der skal slibes, eller som på anden vis sætter sikkerheden først? Så husk at rose dem for deres indsats."

2. Tag hensigtsmæssigt imod nye medarbejdere

"Når der starter nye medarbejdere, er det vigtigt, at de kommer godt fra start: Tag en snak med kollegaerne om, at alle bidrager til, at den nye får de gode vaner og arbejder rigtig fra start – ingen skal trænes i unoderne."

3. Styrk WIIFM

"'What is in it for me?' – forklar kollegaerne, hvorfor sikkerhed og et godt arbejdsmiljø er så vigtigt for dem helt personligt. Når mennesker kan se en personlig gevinst og kan se fornuften i det, er det nemmere at få dem til at ændre adfærd."

4. Fejr jeres succeser

"Fejring er en god anledning til endnu bedre kollegafællesskab. Har I haft et vist antal dage uden arbejdsulykker? Eller har I fået noget nyt værktøj, som øger jeres sikkerhed? Fejr det!"

5. Bliv ikke sur

"Bliv ikke sur, hvis din kollega igen-igen-igen glemmer sikkerhedsreglementet, selv om du har mindet ham om det flere gange. Forsøg at bevare roen og hør i stedet, om der er

noget, du kan gøre, så sikkerheden bliver mere spiselig for ham.”

ÆNDRET ADFÆRD SKABER FÆRRE RISICI

De seneste år har HMF Group haft stort fokus på sikkerhed, hvilket har resulteret i et markant fald i arbejdsulykker med fravær: I 2022 registrerede virksomheden 22 LTI'er (ulykker med fravær, red.), i 2023 var der 12, i 2024 to, og i 2025 var der kun en enkelt.

Joel Kjellander er HSE-manager ved den aarhusianske kranproducent og har det overordnede ansvar for sikkerhed. Ifølge ham skyldes faldet i arbejdsulykker blandt andet en målrettet indsats for at ændre medarbejdernes adfærd:

”Hos os er der mange manuelle processer, hvor der skrues, bores, hamres og samles. Da vi ville nedbringe antallet af arbejdsulykker, måtte vi derfor se på vores adfærd: Når vi arbejdede, skulle vi tænke os endnu bedre om og vurdere hver enkelt situation for at afgøre, om den kunne være farlig.”

Derfor indførte HMF Group risikovurderingskort, som både funktionærer, timelønnede og ledere blev trænet i. Træningen har især handlet om at lære at identificere potentielt farlige situationer, fortæller Joel Kjellander:

”Ingen går over vejen uden at sikre sig, at der er fri bane, og alle med børn har lagt en hånd i ryggen på et barn, der er ved at gygne. Vi foretager risikovurderinger hele tiden – nu skulle vi

bare have den samme refleks ind på arbejdspladsen: 'Er det smart, det vi gør her?'. På den måde havde vi en formodning om, at vi kunne undgå rigtig mange ulykker."

Alle medarbejdere hos HMF Group har fået udleveret et risikovurderingskort, som de kan have med sig i løbet af arbejdsdagen. Kortet viser et farveinddelt skema med tal fra 1 til 25 – jo højere tal, jo større sandsynlighed for ulykke med mere alvorlig konsekvens. Ifølge Kim Lisbjerg har kortene haft en tydelig effekt, fordi de har skærpet medarbejdernes blik for risici:



Kontrolcirklen

Hos HMF Group bruger de Kontrolcirklen som et værktøj til at skabe overblik og fokus i pressede situationer, så det bliver tydeligt, hvad der faktisk er muligt at gøre her og nu. Den viser, hvad vi kan kontrollere, hvad vi kan påvirke, og hvad vi skal give slip på – og bruges til at styre vores energi derhen, hvor den faktisk gør en forskel.

Illustrativt består Kontrolcirklen af tre baner:

Den yderste røde:

Den illustrerer alt det, vi ikke har kontrol over eller indflydelse på, og som vi derfor ikke kan ændre. Det kan for eksempel være, at en kollega pludselig er syg, at en maskine går ned, eller at der kommer en hasteordre udefra.

Den midterste gule:

Den illustrerer alt det, vi har indflydelse på og kan påvirke – men ikke kontrollere fuldt ud. I eksemplet fra før kan det fx være, hvordan opgaverne fordeles, om man kan få assistance fra en anden afdeling, eller om man kan justere rækkefølgen på dagens produktion.

Den inderste grønne:

Den handler om os selv og det, vi 100 % kan kontrollere. Det gælder fx vores egen prioritering, hvordan vi kommunikerer, hvordan vi håndterer presset, og hvornår vi siger til og fra.

"Når jeg har trænet gutterne i kortene, så vender de tilbage og siger: 'Kim, ved du hvad? Vi har godt nok gjort det sådan her i

mange år, og der er ikke sket noget, men vi kan jo godt blive enige om, at det mange gange er held."

Også i forhold til værnemidler og arbejdsulykker har risikovurderingskortet haft en effekt, fortæller Kim Lisbjerg:

"Før brugte vi slet ikke briller. Når vi blæste eller sleb, var det bare sådan, vi gjorde. Mange sagde: 'Det har jeg gjort i årevis, der sker ikke en skid.' Men så begyndte folk faktisk at bruge goggles, slibebriller og skærm. Små, simple ting. Og vi gik fra ni øjenulykker til ingen på et enkelt år."

Risikovurderingskortet har også haft en anden god effekt: Det bliver brugt som løfteværktøj over for ledelsen, når medarbejderne ønsker bedre arbejdsforhold, fortæller Kim Lisbjerg:

"Kollegaerne er glade for, at de nu har et konkret tal, de kan gå til mester med: 'Vi står i den her arbejdssituation, og når vi kigger på kortet, kan vi se, at risikoen for en ulykke er høj. Kan vi gøre det på en anden måde? Er der noget udstyr, vi kan bruge?' På den måde kan de løfte sagen opad i systemet og vise, at der er behov for ressourcer eller investeringer."

MEDBESTEMMELSE ØGER MOTIVATION

Da Joel Kjellander startede på HMF Group, stod én ting hurtigt klart: Hvis sikkerhedsarbejdet skulle rykke sig, skulle medarbejderne ikke bare informeres – de skulle involveres:



"Ofte kan vi mennesker have tendens til at ville have fokus på alt og sætte flere skibe i søen, end vi egentlig kan håndtere, og så sker der ikke noget som helst. Det var derfor vigtigt fra start, at vi fik gjort det, som vi sagde, at vi ville gøre. Ellers bliver medarbejderne selvfølgelig frustrerede."

Derfor begyndte Joel Kjellander med at lytte til medarbejdernes egne oplevelser og irritationer – både om sikkerhed og om små ting i hverdagen:

"Nogle gange var det små og simple ting, der fyldte rigtig meget i folks hoveder. Det kunne være at få flyttet en brandslukker fra et sted til et andet – noget, de måske havde kæmpet med i årevis, men ingen havde gjort noget ved og stadig snakkede om. Så kunne jeg sige: 'Fint, så flytter vi den.' Det var måske ikke sikkerhedsting, vi løste, men det var lavthængende frugter, som gjorde, at medarbejderne fik en tro på, at når de siger noget, så sker der også noget."

Da den tillid var på plads, blev næste skridt at give medarbejderne større indflydelse på de egentlige sikkerhedsløsninger og derigennem skabe motivation.



Den positive Health and Safety-samtale

Som arbejdsmiljørepræsentant har du måske observeret en kollega, som agerer på en uhensigtsmæssig måde i forhold til personens egen sikkerhed. Men hvordan kan man italesætte det på en ordentlig måde over for kollegaen? Hos HMF Group tager de udgangspunkt i den positive Health and Safety-samtale.

1. Observer hændelsen og tag en beslutning
2. Giv positive kommentarer
3. Snak om den "ikke-sikre" handling eller dine sikkerhedsmæssige bekymringer
4. Få skabt enighed omkring sikkert arbejde og pointér bekymringer angående sikkerheden
5. Snak om andre sikkerheds-/arbejdsmiljøudfordringer
6. Tak medarbejderen for at indgå i dialogen

"Det skal ikke være min agenda, som skal trumfes igennem – det skal være en løsning, der fungerer for dem, der arbejder med den til daglig. Det kan godt være, det er mig, der sætter en given ting i gang, men det skal være AMR'erne eller medarbejderne, der finder løsningerne. Medbestemmelse giver motivation."

Når medarbejderne selv definerer tiltagene, bliver løsningerne samtidig mere relevante i praksis.



"Hvis der er en arbejdsproces, hvor nogen er kommet til skade ved at slå sig selv over fingeren, så kunne jeg godt komme og sige 'Vi laver en procedure på den her måde'. Men jeg aner jo ikke, hvad processen går ud på. Så det er langt bedre, hvis det er Kim, en medarbejder eller en leder, der normalt står ved processen, og som derfor finder de gode forebyggelsestiltag."

NÅR ULYKKEN ALLIGEVEL ER UDE

HMF Group havde sidste år 21 arbejdsulykker, men uden fravær, og efter hver enkelt ulykke sættes en standardprocedure i gang, fortæller Joel Kjellander.

"Den tilskadekomne kommer ind til en samtale med mig, sin leder eller sin arbejdsmiljørepræsentant. Det er ikke for at udpege skyld, men for at få historikken bag hændelsen. Her vender vi, om der er noget, den tilskadekomne selv eller vi andre kunne have gjort anderledes, og hvad årsagen generelt var til ulykken. På den måde får vi trænet alle medarbejdere stille og roligt i at lave adfærdsændringer i deres arbejde."

Men evalueringen stopper ikke der:

"Vi skal lære af de ulykker, der sker. Efter en hændelse laver alle arbejdsmiljørepræsentanter, ledere og den tilskadekomne derfor en årsagsanalyse: 'Hvorfor skete den her ulykke?' og 'Hvordan kan vi undgå, at det sker igen?' Det hjælper til, at folk bliver mere bevidste, hvilket nedbringer antallet af arbejdsulykker."



5 x hvorfor

5 x hvorfor er et analyseredskab, der anvendes til at finde den grundlæggende årsag til et problem.

Et eksempel kunne være: En medarbejder får akutte rygsmerter under et løft – hvorfor?

1. Hvorfor?

Fordi medarbejderen løftede en kasse, der var for tung.

2. Hvorfor var kassen for tung?

Fordi den indeholdt flere komponenter end normalt og ikke var opdelt i mindre enheder.

3. Hvorfor var kassen ikke opdelt?

Fordi der ikke var en klar instruks om maksimal vægt eller om, hvordan indholdet skulle fordeles.

4. Hvorfor fandtes der ikke en klar instruks?

Fordi proceduren for pakning og håndtering ikke var blevet opdateret, efter nye komponenter blev taget i brug.

5. Hvorfor var proceduren ikke opdateret?

Fordi ansvaret for at gennemgå og revidere arbejdsprocesser ikke var tydeligt placeret – og derfor faldt mellem to afdelinger.

Den grundlæggende årsag:

Manglende opdaterede retningslinjer og uklart ansvar for ergonomiske procedurer.

Når HMF Group laver årsagsanalyser, bruger de blandt andet "5 gange hvorfor", som er et værktøj til at komme ind til de bagvedliggende årsager ved et problem. Her starter man med at identificere problemet – for eksempel hvis der er sket en sikkerhedshændelse, hvor en medarbejder er faldet. Dernæst stilles de fem "hvorfor?" – et "hvorfor" ad gangen.

Når årsagsanalysen er lavet, bliver den delt på samtlige tavlemøder på virksomheden, fortæller Kim Lisbjerg:

"Her fortæller en arbejdsmiljørepræsentant først om hændelsesforløbet. Bagefter orienteres der om de ændringer, der er sat i gang – for eksempel om der skal købes noget anderledes værktøj, eller om en arbejdsproces skal ændres, og hvem der har ansvaret for at bringe det videre i systemet. På den måde kan kollegaerne lære af ulykken og samtidig se, at der rent faktisk bliver taget handling på sikkerhedshændelserne."

Ulykkerne bliver altså synliggjort på HMF Group, men det gør den tilskadekomne ikke, fortæller Kim Lisbjerg:

"Den medarbejder, som har slået sig, er altid anonym. Vi kalder ham bare for IP - injured person. Vi behandler ikke personen, vi behandler problemet. Det er fordi, vi ikke vil hænge nogen ud – vi vil bare gerne vidensdele, så den næste ikke også kommer til skade."



FRA MODSTAND TIL MEDANSVAR

De seneste år er der sket meget på HMF Group, når det gælder sikkerhed, fortæller Kim Lisbjerg, og selv om den garvede arbejdsmiljørepræsentant må lægge øre til lidt af hvert, kan han mærke den øgede velvilje og seriøsitet hos kollegaerne:

"De seneste år er der kommet procedure og struktur på vores sikkerhed, og det kan mærkes blandt kollegaerne. De kommer også hen og siger 'Kim, jeg så lige en, der gjorde sådan og sådan. Det rettede jeg, er det o.k.?' Det er da for fedt, for så tænker folk på arbejdsmiljø. Så al rosen til gutterne."

