



ARBEJDSMILJØSEKTIONEN  
AALBORG UNIVERSITET

# FRA PROBLEM TIL HANDLING

---

GODE RÅD OM AT UDARBEJDE OG FØLGE OP PÅ HANDLINGS-  
PLANER TIL FORBEDRING AF ARBEJDSMILJØET



© Colourbox

## Indholdsfortegnelse

Introduktion.....	1
Hvad er en handlingsplan? .....	1
Hvem skal lave jeres handlingsplaner? .....	2
Lovgivningens krav til indholdet.....	3
Overblik over indholdet.....	3
Vær realistisk og konkret.....	6
Et dokument, som alle skal kunne finde .....	7
Den vigtige formidling .....	7
Referencer .....	8

## Introduktion

Arbejdet med at forbedre jeres kollegers arbejdsmiljø kræver ofte planlægning, især når arbejdsmiljøproblemer skal afhjælpes over tid gennem handlinger eller aktiviteter, der involverer flere af jeres kolleger eller eksterne rådgivere.

Udarbejdelse af handlingsplaner er en integreret del af enhver APV-proces, men kan i øvrigt være relevant ved alle former for arbejdsmiljøarbejde. Udarbejdelsen af handlingsplaner sker, når I har kortlagt arbejdsmiljøet i jeres institut eller afdeling – og har beskrevet og vurderet de problemer, som I har fundet.

**Men hvad kendetegner en god handlingsplan? Hvad er kravene til en handlingsplan? Hvem skal være med i arbejdet? Hvordan kan I følge op på, om planen fører til de ønskede resultater? Hvordan kan I fortælle om planens fremdrift til jeres kolleger?**

Disse og andre spørgsmål finder I svar på i dette dokument, som har status af GODE RÅD og som henvender sig til Aalborg Universitets arbejdsmiljøorganisation (AMO).

## Hvad er en handlingsplan?

**Jeres handlingsplan er resultatet af jeres planlægning af de tiltag, som I vil gennemføre for at forbedre arbejdsmiljøet for jeres kolleger.** Handlingsplanen beskriver, **hvad** I vil gøre, **hvornår** I vil gøre det og **hvem** der er ansvarlig for at gøre det.

Ifølge dansk lovgivning skal en APV-handlingsplan altid være **skriftlig** - det er et fysisk eller elektronisk dokument, som I skal kunne fremvise på forlangende. På Aalborg Universitet (AAU) skal I bruge en obligatorisk handlingsplanskabelon, som korrekt anvendt vil indeholde de oplysninger, som lovgivningen kræver.

AAU's handlingsplanskabelon er designet til at understøtte opdatering af planen med passende intervaller og derved sikre, at planen afspejler fremdriften i arbejdet. I kan f.eks. angive, at et tiltag er sat i gang eller at det nu er afsluttet – og oplyse om de ønskede resultater er nået.

Jeres handlingsplan er samtidigt det dokument, I skal bruge i kommunikationen med jeres kollegaer om jeres arbejdsmiljøarbejde. I APV-sammenhæng udgør planen desuden dokumentationen for, at I har lavet en APV i jeres institut eller afdeling.

APV HANDLINGSPLAN						
Institutt/afdeling: Institut for Advanced Forskning		Bemærkninger:				
Aktuel version (date): 10.11.2023		Drag et eller flere til at komme nogle korte, men tydelige oplysninger om handlingsplanens som helhed. F.eks. samarbejdsforhold, særlige møder om handlingsplanen, placeringen på et jobsted eller andet, som berører af jeres job role.				
Udvalgsbeholdt (date): 10.11.2023						
Godkendt af AMS (date): 15.11.2023						
<b>OBS! For vejledning - læs noterne til kolonneme</b>						
ID	Beskrivelse og risikovurdering	Plan for afhjælpning (indsatsplan)			Plan for opfølgning	
	Problembeskrivelse	Aktuel plan-status	Beskrivelse af handling/aktivitet	Succeskriterier/mål	Beskrivelse af opfølgning	Problem løst?
1	Indenfor det kort (i) problemets art, årsag og årsager. (brug de 3 felter herunder til at beskrive risikovurderingen. (prioritet, værdi, alvorlighed)	(gang)	Indenfor den afgrænsede del af handlingsplanen beskriv handlingen. Læg en tidspunkt for arbejdet og skriv hvem der er ansvarlig.	Indenfor hvert handlingsaktivitetens mål beskriv succes og realistisk, så det er muligt at følge op.	Indenfor hver af de 3 felter herunder er der en række handlinger der udarbejdes og afvikles. Udfør en opfølgning og skriv hvem der er ansvarlig for denne plan.	Dokument
	Samarbejde Værdighed Prioritet	Tilbage for handling/aktivitet	Ansvarlig	Tilbage for opfølgning	Ansvarlig	OK
	Navn: [navn]	10.11.2023 - 10.11.2023	AMS	10.11.2023 - 10.11.2023	AMS	OK

Tilsammen er alle handlingsplaner AAU's samlede dokumentation for opfyldelse af arbejdsmiljølovgivningens krav om at gennemføre arbejdspladsvurdering. Som følge heraf skal I på fastsatte tidspunkter sende jeres aktuelle handlingsplaner til Arbejdsmiljøsektionen (AMS). AMS bruger handlingsplanerne til at holde AAU's øverste ledelse og Hovedarbejdsmiljøudvalget (HAMiU) orienteret om det systematiske arbejdsmiljøarbejde på AAU. Rektor og direktionen har i samråd med HAMiU det overordnede ansvar for universitetets arbejdsmiljøarbejde.

Efter at have modtaget jeres planer har AMS desuden mulighed for at give jer feedback på jeres planlægning.

## Hvem skal lave jeres handlingsplaner?

Ansvaret for at lave jeres handlingsplaner ligger hos den arbejdsmiljøansvarlige leder, typisk institutlederen eller FS-viceleder, i samarbejde med jeres lokale AMiU/SAMiU.

I vælger selv, om I vil udføre planlægningsarbejdet på møder i AMiU/SAMiU eller overlade arbejdet til en arbejdsgruppe eller til enkeltpersoner, som refererer til jeres udvalg. Det kan evt. afhænge af størrelsen på jeres enhed eller hvor omfattende arbejdet med at bearbejde data fra kortlægningsarbejdet er.

Formelt indebærer arbejdet, at der skal laves oplæg til handlingsplaner, enten inden for hver arbejdsmiljøgruppes dækningsområde, for hver underafdeling/sektion eller for hele instituttet eller afdelingen. Disse oplæg fremlægges for udvalget, når de er klar, og derefter træffer den arbejdsmiljøansvarlige leder i samråd med udvalget beslutning om at sætte dem i værk. Dette føres til mødereferat.

Det er naturligvis vigtigt, at de personer, der har fået opgaven med at gennemføre planerne, er bekendt med deres opgave og fristen for at udføre den.

## Lovgivningens krav til indholdet

I 2024 blev reglerne i Arbejdsmiljøloven om arbejdspladsvurdering reformuleret, hvilket primært har haft til formål at styrke fokus dels på APV-handlingsplanen og forarbejdet til denne, dels på opfølgning af de igangsatte handlinger.

Som følge heraf er det nu mere klart beskrevet, hvilke **elementer** en APV-proces skal omfatte og hvad en handlingsplan skal indeholde:

### 1. Risikovurdering

*”En risikovurdering af virksomhedens arbejdsmiljøproblemer. Risikovurderingen skal foretages på baggrund af en afdækning af virksomhedens arbejdsmiljøforhold.”*

### 2. Handlingsplan

*”En skriftlig handlingsplan til løsning af de arbejdsmiljøproblemer, som ikke kan løses umiddelbart. Handlingsplanen skal omfatte en beskrivelse af problemernes **art, alvor, omfang** og **årsager**, samt oplysninger om **hvornår** og **hvordan** de konstaterede problemer skal løses, herunder **hvem der har ansvaret** for at gennemføre løsningerne.”*

### 3. Gennemførelse og opfølgning

*”Gennemførelse af handlingsplan og opfølgning på de iværksatte foranstaltninger, herunder opfølgning på om igangsatte løsninger er fyldestgørende og effektive.”*

Teksten i kursiv citerer direkte de lovgivningsmæssige krav, jf. arbejdsmiljølovens § 15a, stk. 2.

## Overblik over indholdet

Det er mest hensigtsmæssigt at samle dokumentationen for alle 3 krævede elementer i ét dokument – nemlig handlingsplanen. AAU’s handlingsplanskabelon vil – rigtigt anvendt – sikre, at jeres plan lever op til lovgivningens krav.

I **Tabel 1** på næste side findes en gennemgang af indholdet af en handlingsplan. Brug evt. tabellen som tjekliste, så I er sikre på, at jeres handlingsplan lever op til kravene. Ud over tabellen kan I anvende eksemplerne i handlingsplanskabelonen.

Det er især vigtigt, at I gør noget ud af beskrivelsen af problemernes **art, alvor, omfang** og **årsager** – samt **hvornår** og **hvordan** de skal løses. Bemærk, der er en direkte sammenhæng mellem beskrivelsen af problemernes alvor og jeres risikovurdering. Desuden skal I gøre noget ud af jeres beskrivelse af jeres **opfølgning**. Husk, at jeres handlingsplan er et dokument, som skal kunne læses og forstås af andre, herunder AAU’s topledelse og tilsynsmyndigheden.

Tabel 1. Dette skal I have med i jeres handlingsplan.

Beskrivelser	Indhold	Bemærkninger
<p><b>Problembeskrivelse</b> (indsatsområde)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Art</b> Hvilken slags problem har I fundet i jeres dialogbaserede kortlægning?</li> <li>• <b>Alvor</b> Resultatet af jeres risikovurdering.</li> <li>• <b>Omfang</b> Hvem og hvor mange er berørt af problemet (enkeltpersoner, teams, sektioner o.s.v.)?</li> <li>• <b>Årsager</b> Hvad er årsagerne til problemerne?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bemærkning</b> Har I brugt spørgeskemaer eller tjeklister ved kortlægningen, vil en gengivelse af kategorier eller temaer herfra være tilstrækkelig. Det er ikke nødvendigt med en detaljeret udredning om hvert problem i handlingsplanen. Det er bedre med en kortfattet, men let forståelig beskrivelse, hvis muligt. Som eksempler kan nævnes: - Stor arbejdsmængde og tidspres - Krænkende handlinger - Ergonomiske belastning (MSB) - Indeklimaproblem</li> <li>• <b>Bemærkning</b> Beskriv dette i ord eller brug en risikoskala, f.eks. høj, middel, lav. I behøver ikke at gøre nærmere rede for metodikken bag jeres risikovurdering.</li> <li>• <b>Bemærkning</b> Pas på med at blive for specifik i beskrivelsen, især når det drejer sig om psykosociale problemer, som kun få er påvirket af. Undgå at 'udstille' enkeltpersoner.</li> <li>• <b>Bemærkning</b> Hvis I ikke kender årsagerne, bør de undersøges nærmere. Det skal beskrives i handlingsplanen.</li> </ul>
<p><b>Beskrivelse af handling/aktivitet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Handlinger/aktiviteter</b> Oplisting af den eller de afhjælpende handlinger, der påtænkes iværksat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bemærkning</b> Afhjælpende handlinger skal så vidt muligt rettes mod årsager – ikke symptomer. Sørg for forståelig sammenhæng mellem problembeskrivelsen og handlingsbeskrivelsen.</li> </ul>



<b>Beskrivelse af succeskriterier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Succeskriterier/mål</b> Hvilke resultater skal de afhjælpende handlinger føre til?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bemærkning</b> Vær så konkret som muligt, så I kan følge op på, om resultaterne nås. Undgå uklare formuleringer som f.eks. 'drøftes på ledermøde' eller 'løbende proces'.</li></ul>
<b>Beskrivelse af opfølgning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Opfølgning</b> Oplisting af den eller de aktiviteter, som I vil gennemføre for at følge op.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bemærkning.</b> Det er vigtigt, at disse aktiviteter beskrives og gennemføres i praksis. Kun via opfølgning kan I tjekke, at I har nået målet (indfriet succeskriteriet) for jeres arbejde. Et tip: brug evt. samme metode til opfølgning, som I brugte ved kortlægningen. Brugte I f.eks. en interviewmetode, så interview de berørte igen og hør dem om problemet er løst.</li></ul>
<b>Beskrivelse af tidsfrister</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tidsplanlægning</b> Start- og sluttidspunkter for jeres afhjælpende handlinger samt jeres opfølgningsaktiviteter.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bemærkning.</b> Vær præcis og realistisk. Husk, at jeres plan har skabt forventninger hos jeres kollegaer. De skal derfor vide, hvornår der sker noget i forhold til de oplevede problemer.</li></ul>
<b>Beskrivelse af ansvarlige</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ansvarlige for handlingsplanen</b> Oplisting de enkeltpersoner, som er tovholdere på de afhjælpende handlinger og på opfølgningsaktiviteterne.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bemærkning.</b> Vær helt præcis ift. hvem der har opgaveansvaret. Undgå vage gruppebetegnelser – så som 'Ledelsen', 'AMiU' eller 'Alle'. Den opgaveansvarlige skal typisk holde handlingsplanen á jour – og angive status på fremdriften i planen.</li></ul>



## Vær realistisk og konkret

En god handlingsplan er realistisk og konkret. Den er 'spot on', så I ikke risikerer at spilde tid med ineffektive og måske ligegyldige tiltag.

Det er vigtigt, at I rent faktisk finder løsninger, som I kan føre ud i livet og som klart adresserer problemerne, som I ønsker løst. Kan I ikke det, kommer I let til at skabe forventninger, som I ikke kan indfri.

Som nævnt i **Tabel 1** ovenfor, så skal I undgå at bruge vage og uklare formuleringer i jeres handlingsplaner. Undgå f.eks. sætninger som '*der skal mere fokus på emnet fremadrettet*' - eller '*vi skal huske at hjælpe hinanden*'. Beskriv i stedet præcist, hvad I vil gøre.

Når det drejer sig om problemer, som I ikke kan løse selv, så brug handlingsplanen til at beskrive, hvad I så gør. For eksempel skal I indberette bygningsmæssige fejl og mangler til Campus Service via AAU Building Support. Beskriv det i handlingsplanen og afstem derefter med Campus Service, hvornår og hvordan jeres problemer løses.

Noget tilsvarende gælder, hvis I overlader håndteringen af problemstillingen til en ekstern konsulent, som I beder lave et forløb eller varetage en proces på jeres vegne. Eksterne konsulenter bruges ofte i forbindelse med aftaler, som I har indgået med Arbejdstilsynet, såkaldte **aftaleforløb**, som myndigheden tilbyder i stedet for påbud. I disse tilfælde skal I forvente, at Arbejdstilsynet ikke lader sig spise af med uklare målsætninger – og manglende opfølgning på, om arbejdsmiljøproblemerne faktisk er løst. Tilsynsmyndigheden vil se konkrete resultater.

Husk at være realistiske i forhold til tids- og ressourceforbrug. Det gavner ingen, at I gaber over for meget, f.eks. ved at lave så mange planer, at I ikke har tid eller råd til at bringe dem i mål. Sæt **kvalitet før kvantitet**.

**En handlingsplans succes hænger på de faktisk opnåede forbedringer af arbejdsmiljøet - ikke på de gode hensigter.**

### 6 skarpe om handlingsplaner

- 1. Start med de simple løsninger, der giver sig selv.**  
*Lav ikke planer for planers skyld.*
- 2. Find fælles løsninger på fælles problemer.**  
*Hold arbejdet overskueligt og antallet af planer nede.*
- 3. Lav en skarp prioritering.**  
*Undgå at gabe over for meget, sæt kvalitet før kvantitet.*
- 4. Få hjælp til vanskelige problemer.**  
*Lav ikke på egen hånd tiltag, som kræver ekspertviden.*
- 5. Tænk over, hvad jeres handlinger skal føre til – og følg op.**  
*Tro ikke, at jeres handlinger automatisk har den ønskede effekt.*
- 6. Fortæl om jeres arbejde til jeres kolleger.**  
*I deres verden sker der ingenting, hvis de ikke hører andet.*

## Et dokument, som alle skal kunne finde

**§ 15a. [...] Handlingsplanen [...] skal forefindes i virksomheden og være til rådighed for virksomhedsledere, arbejdsledere og øvrige ansatte og Arbejdstilsynet.** Sådan står der i Lov om Arbejdsmiljø.

Jeres handlingsplan er den centrale dokumentation for jeres APV-arbejde. Derfor skal handlingsplanen være tilgængelig for alle, f.eks. på et websted. Husk også, at Arbejdstilsynet ofte vil sikre sig, at I har lavet APV, og derfor ønsker at se handlingsplanen.

**Kan I ikke fremvise jeres handlingsplan, er det det samme som, at den ikke er lavet.**

## Den vigtige formidling

I den dialogbaserede kortlægning var I meget synlige over for jeres kolleger. I bad dem udfylde et spørgeskema, gennemførte interviews eller gennemførte anden form for dialog – og afkrævede derigennem jeres kollegers aktive medvirken. Derved er der skabt en forventning om, at I er lige så synlige i forhold til handlingsplanerne.

Handlingsplanarbejdet tager tid - og da det typisk er en snæver personkreds, som er involveret i at føre planerne ud i livet, kan der nemt hos jeres kolleger brede sig en fornemmelse af, at intet sker - især hvis de ikke modtager information om, hvad der faktisk sker.

Derfor er det vigtigt at overveje, hvordan I tilbagevendende vil informere om fremdriften i handlingsplanarbejdet.

Det kan gøres godt på flere måder. Det er en god idé at gøre noget særligt ud af formidlingen, da det usædvanlige kan være med til at fastholde jeres kollegers bevidsthed om APV-processen og dens betydning. God formidling er også med til at synliggøre jeres lokale arbejdsmiljøorganisation.

Brug den formidlingsmetode, som passer bedst for jer. Personalearrangementer, møder og hjemmesider er oplagte muligheder, hvorimod mailinformation har det med at blive overset og glemt – og derfor ikke bør stå alene.



**Betragt formidling som en del af arbejdet med handlingsplanerne. Lav gerne en kalenderplanlægning af jeres formidling.**



## Referencer

Nedenstående dokumenter kan fremfindes ved søgning på nettet.

- **Skabelon til handlingsplan** (obligatorisk)
- **Aalborg Universitets arbejdsmiljøpolitik**
- **Arbejdsmiljøorganisering på AAU**

Henvendelser om dette dokument kan rettes til Arbejdsmiljøsektionen: [arbejdsmiljoesektion@adm.aau.dk](mailto:arbejdsmiljoesektion@adm.aau.dk).

AAU – Arbejdsmiljøsektionen/SOHP, januar 2024