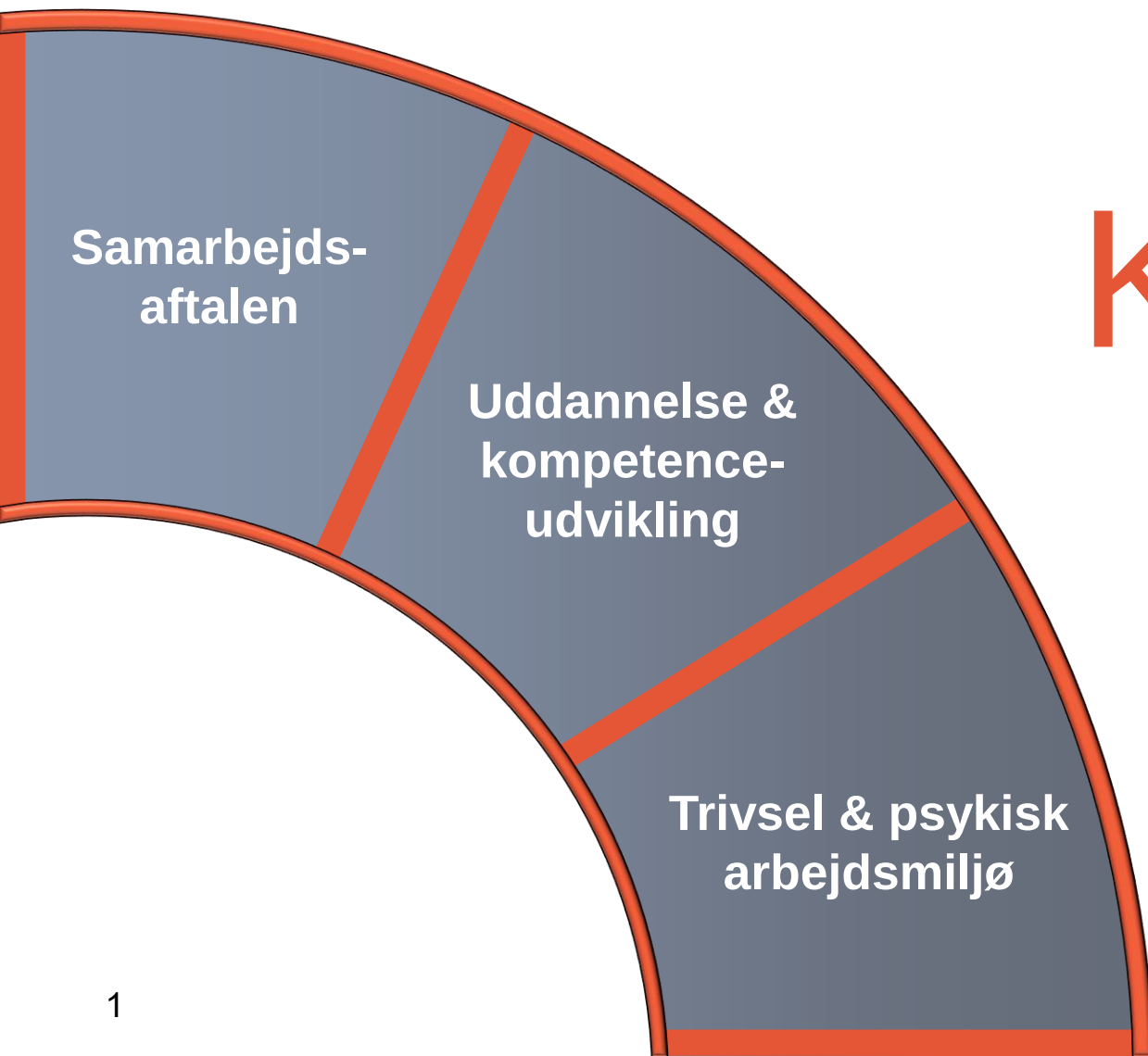
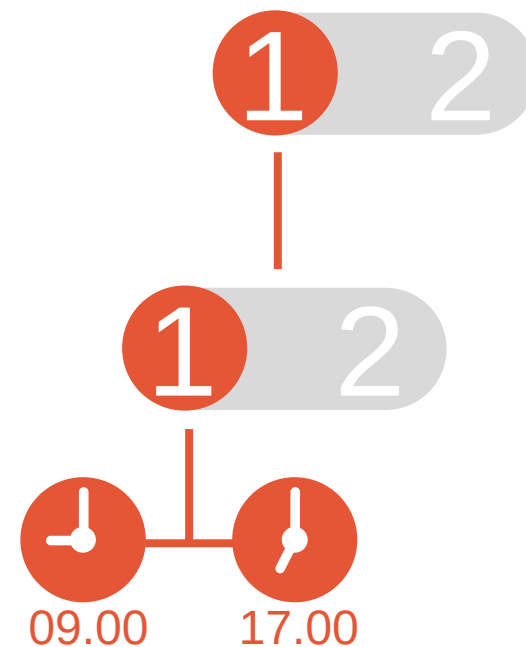


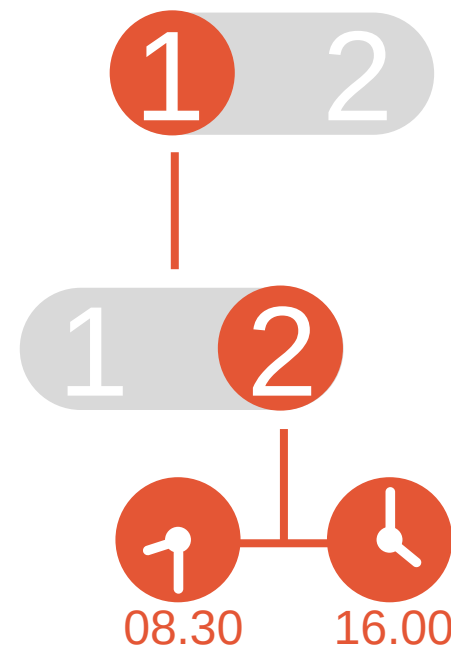


Kursus Dag



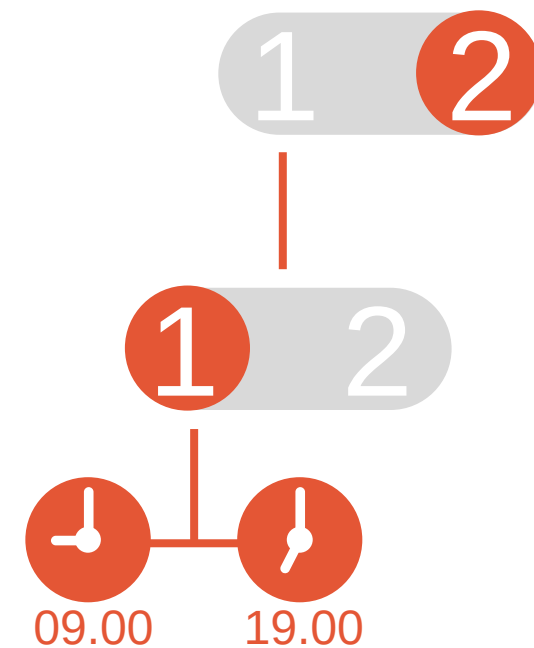
Produktions-
forståelse

Kursus Dag



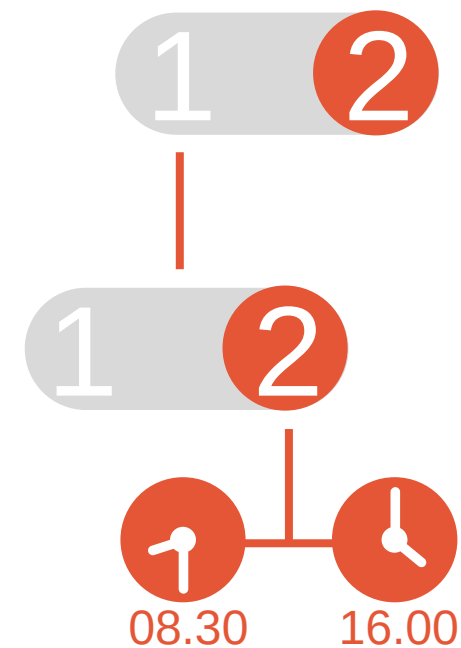
Regnskabs-
forståelse

Kursus Dag

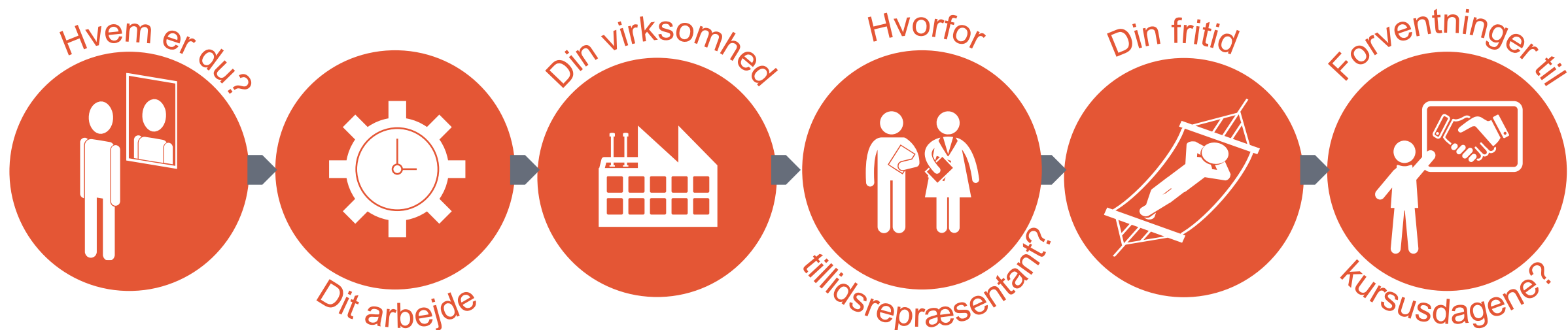


Forretnings-
forståelse

Kursus Dag



Præsentation af dig selv...



TekSam tilbyder virksomheder og medarbejdere:



Opstart af samarbejdsudvalg og inspiration til arbejdet i SU



Arbejdet med trivsels og psykisk arbejdsmiljø



Temadage og en årsdag



Arbejdet med uddannelse og kompetenceudvikling



Hjælp til samarbejdsproblemer

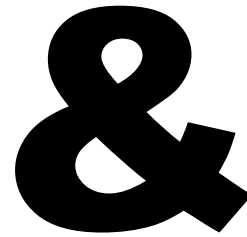


Samarbejde om grøn omstilling

Vi er 8 TekSam konsulenter der årligt:

- Kommer ud på virksomhederne 2 til 5 gange i forbindelse med en opgave 
- Opstarter ca. 25  samarbejdsudvalg
- Arbejder med trivsel og psykisk arbejdsmiljø og gennemfører i den forbindelse bl.a. 20-30  trivselsundersøgelser
- Afholder 12-15  temadage og en årsdag
- Og har 130-260  deltagere på samarbejdskurser
- Og rådgiver 60-70  virksomheder i konsulenttjenesten

www.co-industri.dk



www.di.dk

9 medlemsforbund



230.000 medlemmer



Overenskomsterne



Miljø og uddannelse



Internationalt arbejde



Ligestilling og løn



19.000 medlemsvirksomheder



650.000 medarbejdere



Arbejdsgiverforening



Erhvervsorganisation

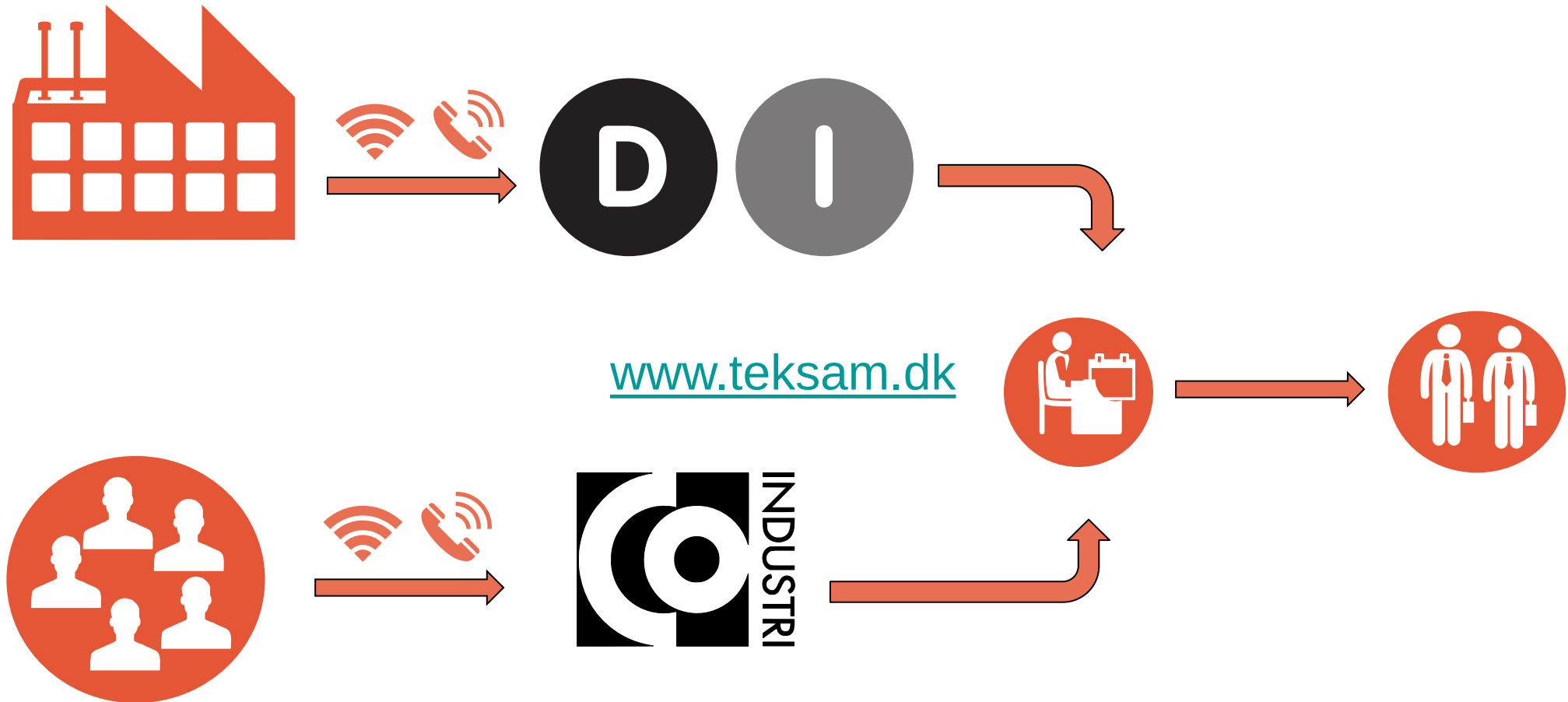


Internationalt arbejde



Juridisk rådgivning

Hvordan fungerer kontakten til TekSam?



 Anonym henvendelse  su@co-industri.dk



Forløb ved TekSam bistand



Formøde

- Afdække behov
- Ønsker
- Udveksler ideer



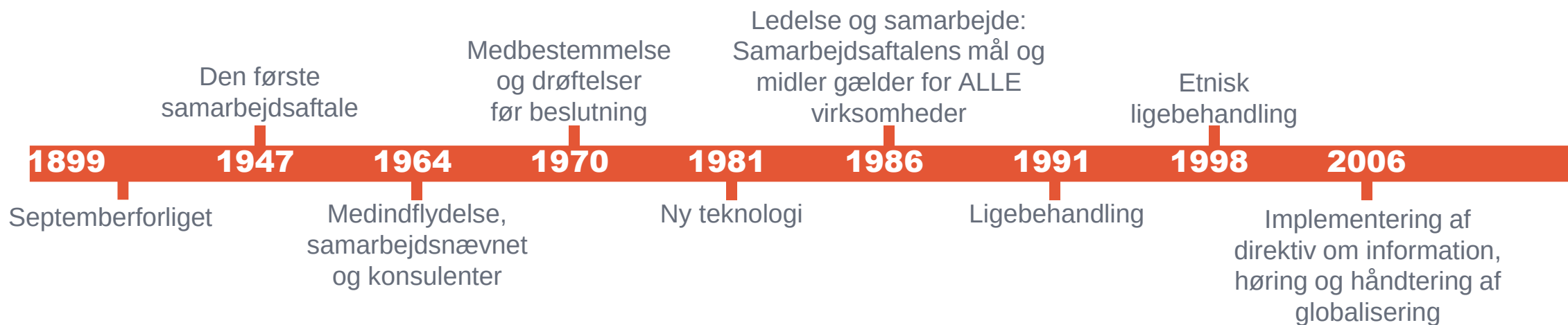
Seminar/Workshop

- Afpasses i forhold til formødet



Praktisk

- Hvad sker der nu?



Septemberforliget i 1899

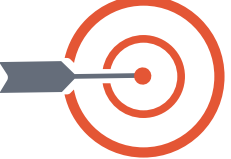
Baggrund 40.000 arbejdere
lockoutet i næsten 4 måneder

Forliget

Arbejdsgivere: Retten til at lede og fordele
Arbejdstagere: Retten til at organisere sig





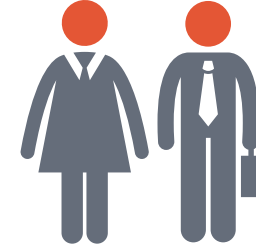
Mål: At styrke  samarbejdet



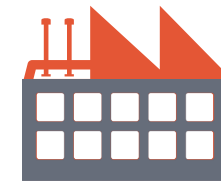
Medarbejdere



Tillidsrepræsentanter



Ledelse



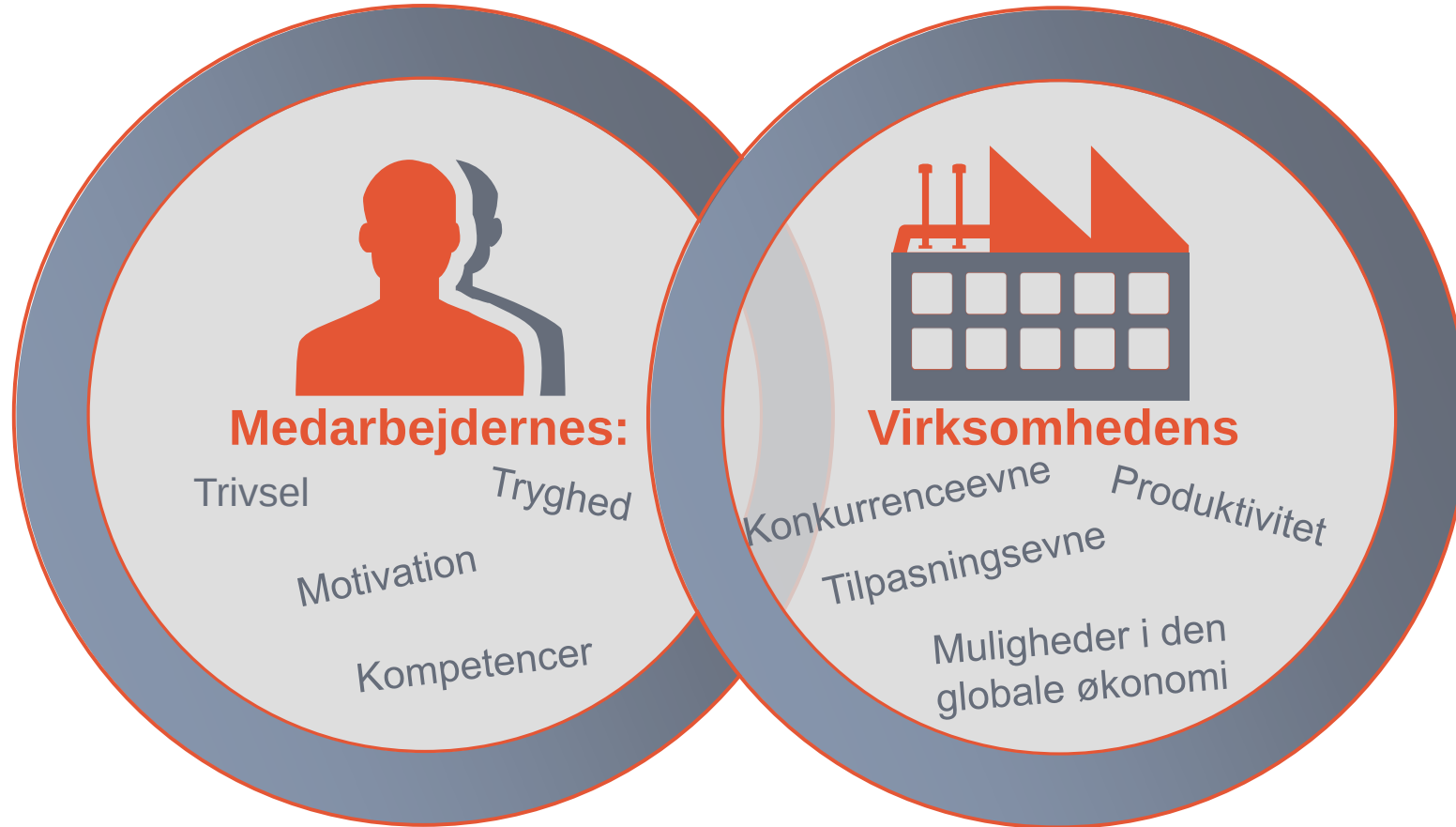
Til gavn for **trivsel** og **produktivitet** i **virksomhederne**



**Samarbejdsaftalen
sætter rammerne.**

Samarbejdets formål

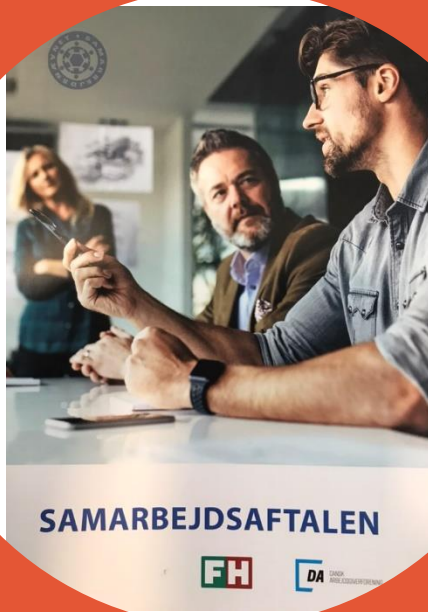
Samarbejdsaftalen i dag



Samarbejdets formål

Samarbejdsaftalen i dag





Rammer for etablering af Samarbejdsudvalg

Etablering af SU?



≥ 35 ansatte: SU hvis en part ønsker det



Samarbejdsaftalen gælder også uden SU



Afviigelser kan aftales ved enighed, og hvis aftalens muligheder ikke fortabes

Sammensætning af SU?



Lige mange på A- og B-siden



Tilstræbe repræsentativ sammensætning



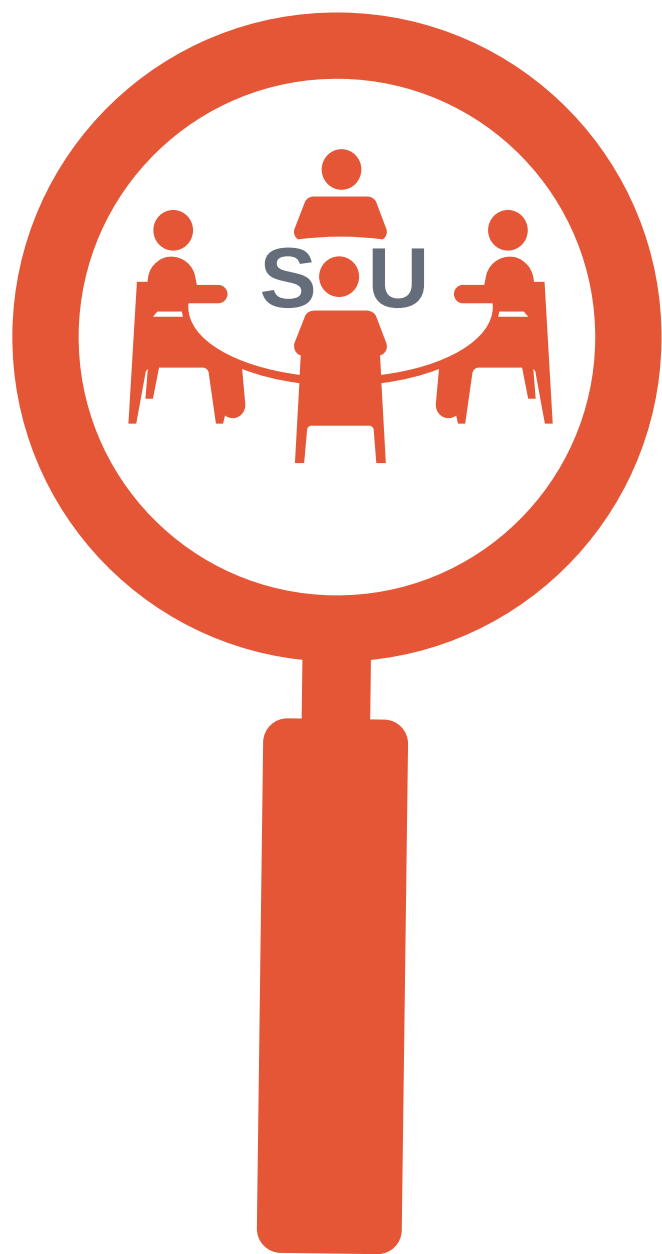
Tillidsrepræsentanter fra FH-forbund er fødte medlemmer (Og alle der er medlem af et FH-forbund er valgbare)



Særlige faggrupper kan suppleres ind



Ledelsen vælger selv sine repræsentanter – medlemmer af “Lederne” er sikret en plads



Antal ansatte afgør størrelse

Ansatte 	Gruppe A 	Gruppe B 
35-50	2	2
51-100	3	3
101-200	4	4
201-500	5	5
Over 500	6	6



6 møder årligt



Ledelse udpeger formand
Medarbejdere næstformand



Sekretær udpeges
i fællesskab



Formand og næstformand
laver dagsorden



8 dage før/efter



Formand og næstformand
godkender referat

Udfordringer på arbejdsmarkedet:



Konkurrence-
evnen skal
fastholdes



Nye
teknologier
indføres hver
dag



Innovation er
en nødvendig
del af
hverdagen



Øget fokus på
produktiviteten
og den grønne
omstilling



Globalisering
udfordrer
væksten i
Danmark



Store årgange
på vej til
pension. Nye
små årgange
på vej



Mangel på
faglært
arbejdskraft



Færre job til
ufaglærte

Derfor er det daglige samarbejde vigtigt i jeres virksomhed!

Samarbejdsaftalens "DNA"

De fælles interesser til gavn for
medarbejdere og virksomheden



"Lige ud af landevejen"
(Ingen paragraffer)

§§



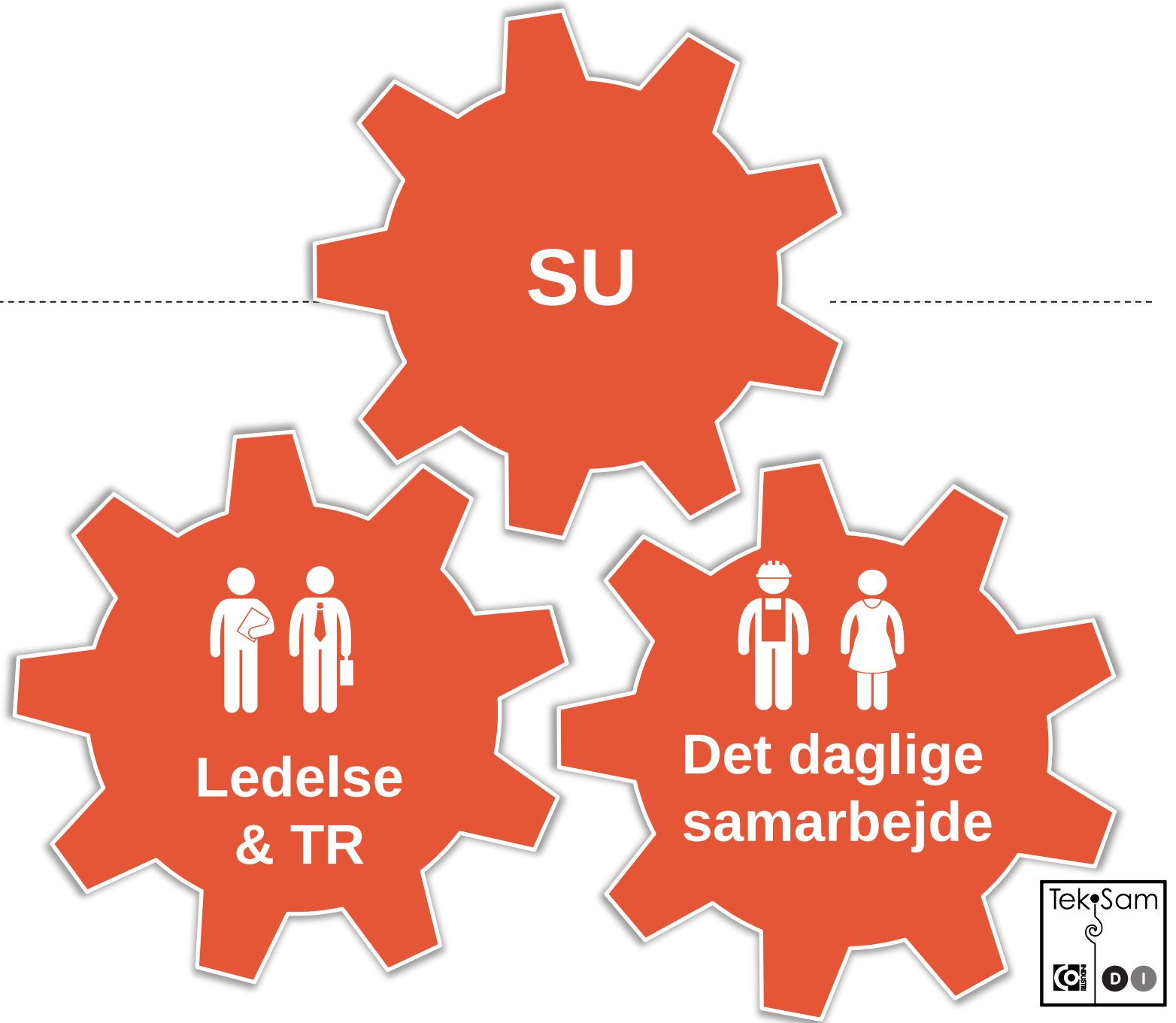
Tilstræbe enighed



Gensidig information

Samarbejds- udvalget

Daglige samarbejde



Effektivt SU-møde?



=

**Brug tiden på møderne
rigtigt!**

Hvad er der sket? **Hvad skal der ske?**
20% **80%**

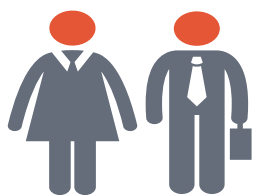


SU og informationsflow

- Økonomi & ordre
- Fremtiden
- Markedet
- Produktionen
- Beskæftigelse

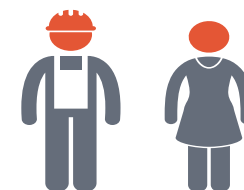


- Medarbejderne skal informere SU om de forhold, der har betydning for samarbejdsklimaet...
- Trivsel & arbejdsglæde



Ledelse

Hvis større ændringer / forandringer så skal informationerne gives på et så tidligt tidspunkt, at synspunkter, ideer og forslag fra medarbejderne kan indgå i beslutningsgrundlaget



Medarbejdere

Tavshedspligt kan pålægges

SU udvikler principper for virksomhedens:

personalepolitikker



Arbejdsform

- Udformning af principper forudsætter en forpligtigelse for begge parter til gennem **medbestemmelse** i Samarbejdsudvalget, at tilstræbe enighed og gennemføre det aftalte.



SU vurderer konsekvenserne af:



Effektivt SU-møde?



=

**Kommenteret
dagsorden**

Af punkterne på dagsorden fremgår:

- Hvad drejer punktet sig om?
- Hvem har bragt det op?
- Hvad er målet?
- Hvor er kompetencen?
- Hvilken måde behandles punktet, er det til:
 - ↳ **Orientering**
 - ↳ **Drøftelse**
 - ↳ **Beslutning**

SU foretager sig ikke noget uden at gøre målet klart!

Virkksomhed A/S

Mødeagenda

- **Velkomst**
- **Godkendelse af sidste mødereferat**
- **Orientering fra virksomheden (A)**
 - Økonomi og ordre
 - Fremtiden
 - Markedet
 - Produktionen
 - Beskæftigelsen
 - Større ændringer
- **Orientering fra medarbejderne (B)**
 - Status på trivsel og arbejdsglæde
 - Modtagelse af nye medarbejdere
 - Mentorordning og fastholdelse
 - Kompetenceudvikling
 - Sociale arrangementer
 - Hvem/hvad/hvor?

Ved medarbejdere hvor de skal adressere forslag, ønsker, behov, udfordringer mv. ?
- **Årshjulet** → → → → → → → →
- **Indkomne ideer og forslag**
- **Eventuelt**

Underudvalg kan være tidsbegrænset eller permanent vedr. emner som eks.

- Kompetenceudvikling
- Medarbejder onboarding- og fastholdelse
- Kommunikation, information og synlighed
- Grøn omstilling
- OSV.....

Møde Q4:

- **Året der gik** – Status på opgaver og mål
- **Mål for det kommende år**
Opgaver og indsatsområder
- **Mødedatoer** for det kommende år
- **Er SU synlig?** Kommunikationsmetoder
- **Teksam årskonference**
Tilbage melding fra deltagerne
- **Evt. Valg til SU**
- **Evt. status underudvalg**

Teksam årskonference i Odense

Læs mere [her](#)



Møde Q3:

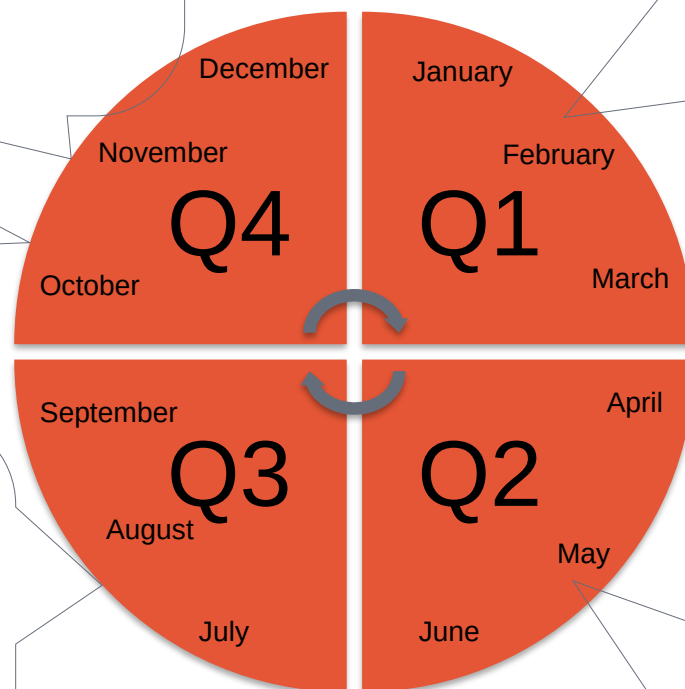
- **Personalehåndbog**
Evaluering
Behov for opdateringer?
- **Politikker**
Er alle up to date?
Er der behov for flere?
Kræver nogle særlig fokus?
- **Trivselsundersøgelse**
(Plan herfor)
- **Evt. status underudvalg**

Møde Q1:

- **Sygefravær (forgangene år)**
Status, orientering, benchmarking, indsatser
- **Trivselsundersøgelse**
(Gennemgang, plan og indsats)
- **Orientering om lønregulering**
- **Orientering om budget og årsregnskab**
- **Fokus i SU – 20/80 reglen**
Holder vi fokus fremadrettet?
- **Evt. status underudvalg**

Møde Q2:

- **Status på emnebank**
Prioritering og tilbage melding på forslag fra medarbejdere
- **TEKSAM årssdag i oktober**
Årets tema?
Hvem deltager?
Hvem tilmelder og planlægger?
- **APV & AMR** (Status/orientering)
- **Kompetenceudvikling**
Status og orientering
- **Information** – Gør vi det rigtigt?
Ved de ansatte hvad SU arbejder med?
Evt. status underudvalg



Uddannelse er en vigtig opgave for SU

“

... tilpasningsevne, kompetence og opkvalificering er centrale elementer...

”



SU skal udarbejde principper for:

Uddannelse og omskoling af medarbejdere som skal betjene ny teknologi/grøn omstilling

En uddannelsespolitik i virksomheden

Uddannelsesrepræsentant

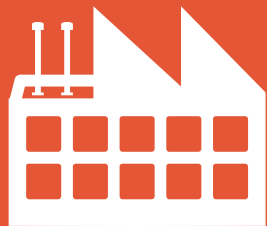
Organisationsaftale
om uddannelses
repræsentant

Kræver lokal enighed

Anbefaler SU drøfter,
beslutter og udpeger i
fællesskab

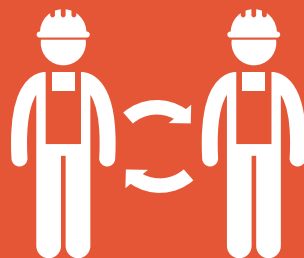
Uddannelsesrepræsentanten kan bistå virksomhed og medarbejdere med uddannelse efter overenskomsternes bestemmelser, og herunder være sparringspartner for virksomheden, medarbejdere og IKUF's opsøgende konsulenter. Herudover kan uddannelsesrepræsentanten bistå virksomheden i at skabe overblik over, hvor der kan uddannes lærlinge og elever til at dække virksomhedens kompetencebehov.

Fire typer af uddannelsesmuligheder



Virksomhedsrettet
uddannelse
(VIRK)

Arbejdsgiver
bestemmer.
Inspiration på
amukurs.dk



Uddannelse under
arbejdsfordeling
(IKUF)

Aftales mellem
arbejdsgiver og
lokalafdelinger



Aftalt
uddannelse
(IKUF)

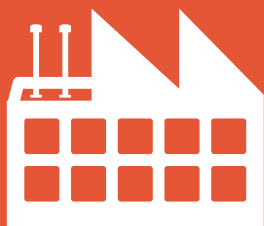
Bestemmelser,
samt
konsulent tjeneste
findes på ikuf.dk



Selvvalgt
uddannelse
(IKUF)

Forbund eller
lokalafdeling kan
hjælpe.
Inspiration på
ikuf.dk

Virksomhedsrettet uddannelse



Virksomhedsrettet
uddannelse
(VIRK)

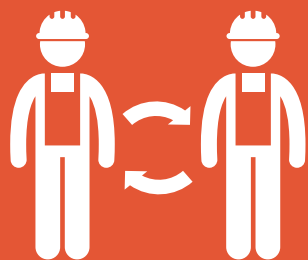
Arbejdsgiver
bestemmer.
Inspiration på
amukurs.dk

Kurser og uddannelsesaktiviteter der iværksættes i forbindelse med virksomhedens nuværende eller fremtidige udvikling, hvor arbejdsgiveren ønsker at medarbejderen skal certificeres eller opnå nye kompetencer.

Virksomheden har retten til at sende medarbejderne på virksomhedsrettet uddannelse. Det gælder certifikater, kompetenceløft og fremtidige kompetencebehov.

Arbejdsgiveren betaler løn ved virksomhedsrettet uddannelse.

Uddannelse under arbejdsfordeling



Uddannelse under
arbejdsfordeling
(IKUF)

Aftales mellem
arbejdsgiver og
lokalafdelinger

Når en virksomhed pga. nedgang i arbejdsomængden ønsker at indføre arbejdsfordeling kan medarbejderne i stedet for at ledighed i hjemsendelsesperioden sendes på relevant uddannelse.

Medarbejderen kan derved styrke sine kompetencer.

Virksomheder, der indbetaler til IKUF, kan søge om tilskud til uddannelse i forbindelse med en arbejdsfordeling.

En aftale herom skal indgås mellem arbejdsgiver og de lokale faglige organisationer.

Aftalt uddannelse



Aftalt
uddannelse
(IKUF)

Kan primært bruges til opkvalificering fra ufaglært til faglært niveau eller fra faglært til videregående niveau. Der skal oprettes en rammeaftale og individuelle uddannelsesplaner for den enkelte medarbejder.

Industriens uddannelser tilbyder konsulentbistand hvis i som virksomhed vil arbejde ud af dette spor.

Bestemmelser,
samt
konsulenttjeneste
findes på ikuf.dk

Selvvalgt uddannelse IKUF



Selvvalgt
uddannelse
(IKUF)

Forbund eller
lokalafdeling kan
hjælpe.
Inspiration på
ikuf.dk

Kurser som medarbejdere selv vælger for at opkvalificere sig til nyt job, eller anden funktion i virksomheden. Der kan vælges ud fra positiv listen på www.ikuf.dk

Der ydes lønkompensation fra uddannelsesfonden til disse kurser. Efter 6 måneders ansættelse har man ret til 14 dages selvvalgt uddannelse pr. kalenderår hvor ikke forbrugt uddannelse fra de forudgående 2 kalenderår kan gemmes til maksimal 6 uger.

Eksempler på værktøjer



Aftaleskema læringskanaler

MUS-samtalskema

Registrering af udviklingsbehov

TekSam hjemmeside

Aftaleskema

Medarbejder navn: _____

Funktion	Beskrivelse	Status
Læringsperiode		
Hvilken læring er der aftalt Kursus eller anden læringsform		
Hvad er målet med læringen		
Hvem er ansvarlig for læring og hvem er ansvarlig for gennemførelsen		
Hvem er kontaktperson hvis der opstår problemer		
Hvad skal der ske efter læringen er afsluttet		
Dato og underskrift	Medarbejder: _____ Leder: _____	



Medarbejderudviklingssamtale

Medarbejder navn: _____

Funktion	Beskrivelse	Leder	Medarbejder
Hvordan er det sidste år gået set i forhold til opgaver og udvikling	Medarbejder og leder vurderer hver for sig medarbejderens opgaver og udvikling i forhold til kompetencer.		
Virksomhedens udfordringer 1 til 3 år frem i tiden	Lederen fremlægger de forventede udfordringer for 1 til 3 år som virksomheden står overfor.		
Medarbejderens forventninger til opgaver, udfordringer og kompetencer det næste år	Medarbejderen giver sine ønsker til arbejdsopgaver det næste år, og om der er brug for kompetenceudvikling, særlige udfordringer, eller planer i forbindelse hermed		
Aftaler om nye opgaver eller kompetenceudvikling	Leder og medarbejder aftaler plan for udviklingen for medarbejderen det næste år frem i tiden		
Hvilke ønsker er der på langt sigt angående opgaver, nyt job, uddannelse osv.	Medarbejderen fremlægger sine fremtidsplaner, og hvilken udvikling det kræver.		
Hvilken plan aftales der for medarbejderen på lang sigt (Strategisk planlægning)	Leder og medarbejder aftaler strategien i forhold til medarbejderens ønsker på lang sigt. Hvad kan og vil virksomheden, og hvad kræves der til gengæld af medarbejderen.		
Andre forhold	Her behandles f.eks. ønsker om seniorordning, uddannelsesorlov osv.		
Dato og underskrift.	Leder:	Medarbejder:	





Filer

Startside

Indsæt

Sidelayout

Formler

Data

Gennemse

Vis

Sæt ind

Udklipsholder

Calibri

11

Ombryd tekst

Flet og centrér

Standard

%

000

Betinget formatering

Formater som tabel

Celletypografi

Indsæt

Slet

Formater

Autosum

Fyld

Ryd

Sorter og filtrer

Søg og vælg

Redigering

A3

Afdeling

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	
1																														
2		Opdater matrix		Kompetence	v																									
3																														
4		Afdeling	v	Medarbejder																										
5		Administration		Peter Petersen		1	3	1	3	0	0	0	0	1	3	1	3	1	3											
6				Jens Jensen		1	2	1	2	0	0	1	2	2	5	0	0	0	0											
7				Susanne Nielsen		1	2	1	2	0	0	1	2	2	4	0	0	0	0											
8				Petra Sørensen		1	3	1	3	0	0	1	3	2	4	0	0	0	0											
9				Gurli Hansen		1	2	1	2	1	3	1	2	1	4	0	0	0	0											
10				Henry Hansen		2	4	2	5	1	2	1	2	1	3	0	0	0	0											
11				Pernille Strand		2	4	1	3	0	0	1	4	1	4	0	0	0	0											
12				Kim Johansen		1	3	1	3	0	0	1	4	1	4	0	0	0	0											
13				Anne Hansen		2	4	1	4	1	3	1	3	2	4	0	0	0	0											
14				Marianne Smidth		1	3	1	3	0	0	1	3	1	3	0	0	0	0											
15				Søren Sørensen		2	3	2	4	0	0	1	3	1	4	0	0	0	0											
16				Pia Nielsen		1	3	1	3	0	0	1	3	2	4	0	0	0	0											
17				Kirsten Jensen		3	5	4	5	2	5	3	4	3	5	0	0	0	0											
18				Erik Gravesen		1	3	1	3	0	0	2	4	2	4	0	0	0	0											
19				Line Dahlgaard		1	2	1	2	0	0	1	2	3	5	0	0	0	0											
20				Anni Høg		1	3	1	3	0	0	1	4	3	4	0	0	0	0											
21				Knud Knudsen		2	4	2	4	0	0	2	4	2	3	0	0	0	0											

Klar

Start

Afdeling

Medarbejdere

Kompetencer

KompetenceInput

KompetenceMatrix

Opsummering

100%

Forside > Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling

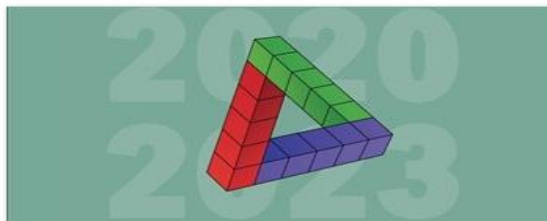
Kompetenceudvikling er vigtig at få sat i fokus på alle virksomheder, for at øge produktiviteten og bevare konkurrenceevnen.

Nu og i fremtiden vil der i højere grad blive konkurreret på viden, kvalitet, fleksibilitet, service og innovation.



Inspiration til
kompetenceudvikling

> Kompetenceudvikling



> Overenskomstens muligheder



> Planlægning



> Planlæg kompetenceudvikling



> Uddannelseshjælp til coronaramte virksomheder



> Kompetence afklaring



> Udviklingssamtalen



> Alternative læringsformer



> Værktøjer



Grøn omstilling



TekSams opgaver relateret til den grønne omstilling i industriens virksomheder.

”Med baggrund i Protokollat fra OK 2020 om den grønne omstilling”

- **At støtte udviklingen af virksomhedernes tilpasnings- og innovationsevne.**
- **At støtte udviklingen af de ansattes kompetencer og den løbende opkvalificering til grøn omstilling.**
- **At understøtte et systematisk samarbejde mellem ansatte og ledelse på alle niveauer i forbindelse med den grønne omstilling.**
- **At sikre den grønne omstilling også inkluderer fokus på det psykiske arbejdsmiljø og trivsel.**

Fokuspunkter ved grøn omstilling:



Konkurrence-
evnen skal
fastholdes i
omstillingspro-
cessen



Nye
teknologier
indføres hver
dag



Innovation
bliver en mere
nødvendig del
af hverdagen



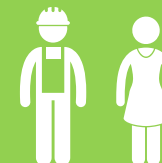
Fastholde
fokus på
produktiviteten
i den grønne
omstilling



Globalisering
udfordrer,
men byder på
vækst
muligheder i
Danmark,



Har vi nu tid
til at arbejde
med grøn
omstilling



Grøn
omstilling
kræver nye
kompetencer

Grøn omstilling er andet og mere end!



Det kan også være...

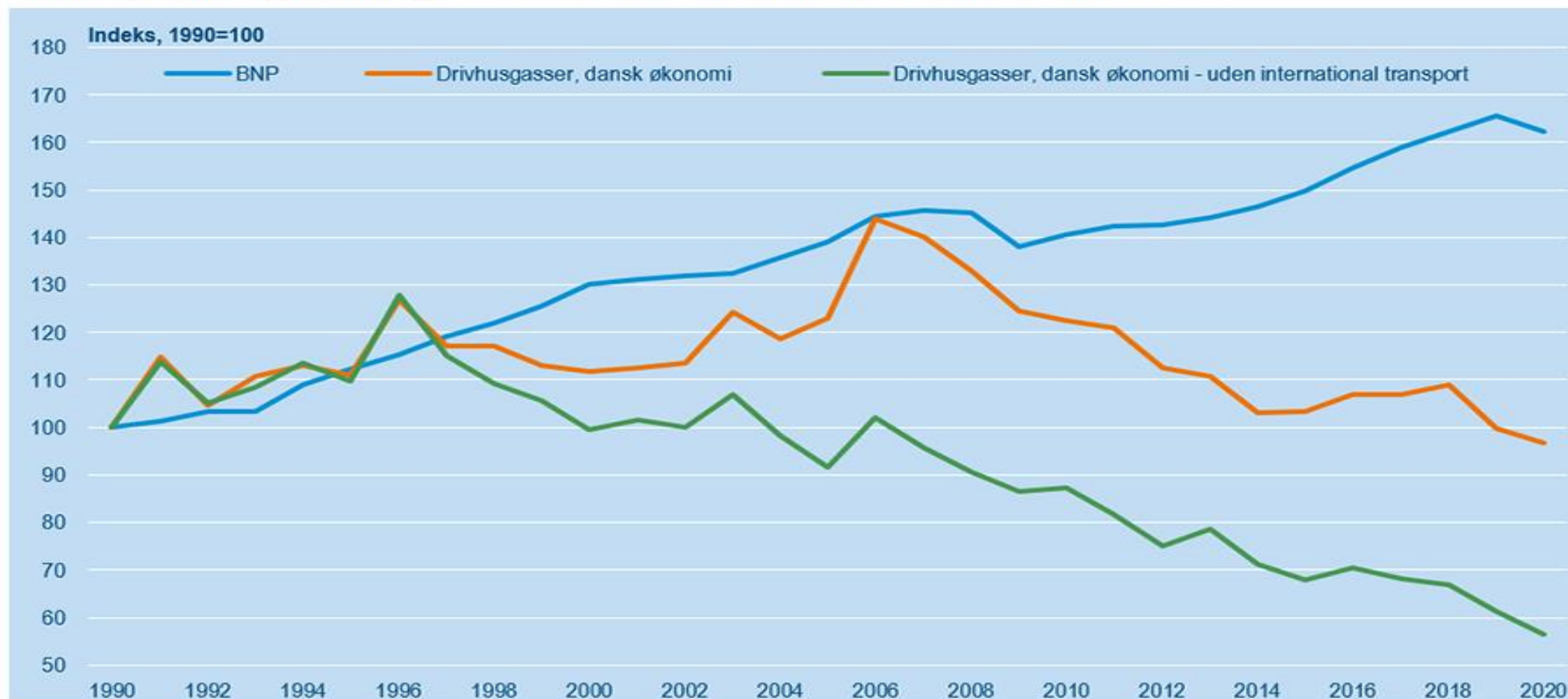
- **Energi optimering. (fokus på lys, varme, køl, vand og el forbrug)**
- **Bedre design (måden vi tænker værdistrøm på)**
- **Nye målemetoder (f.eks. ”oppetid” og ”tomgangskørsel”)**
- **Fokus på Produktlivscyklus og cirkulær økonomi**
- **Svind, spild og interne fejlomkostninger**

Definitionen på Grøn omstilling:

”Grøn omstilling er den Danske betegnelse fra 2012, for alle tiltag rundt om i verden fra såvel det offentlige, Erhvervslivet og fra privat side. Det har til formål, at afværge, begrænse eller udskyde følgerne af den globale opvarmning. Omstillingen drejer sig om, at udskifte fossile brændstoffer med vedvarende energi. Men grøn omstilling omfatter også ændringer i adfærd mht. forbrug, mere genbrug og cirkulær økonomi”.

Danmark er et foregangsland

Udvikling i BNP og drivhusgasser fra danske økonomiske aktiviteter. 1990-2020



Note – Denne figur inkluderer ikke CO₂-udledning fra afbrænding af biomasse.

Kilde: www.statistikbanken.dk/NAHL2 og www.statistikbanken.dk/DRIVHUS

TekSam kan hjælpe jer med at...



Motivere



Inspirere



Igang sætte

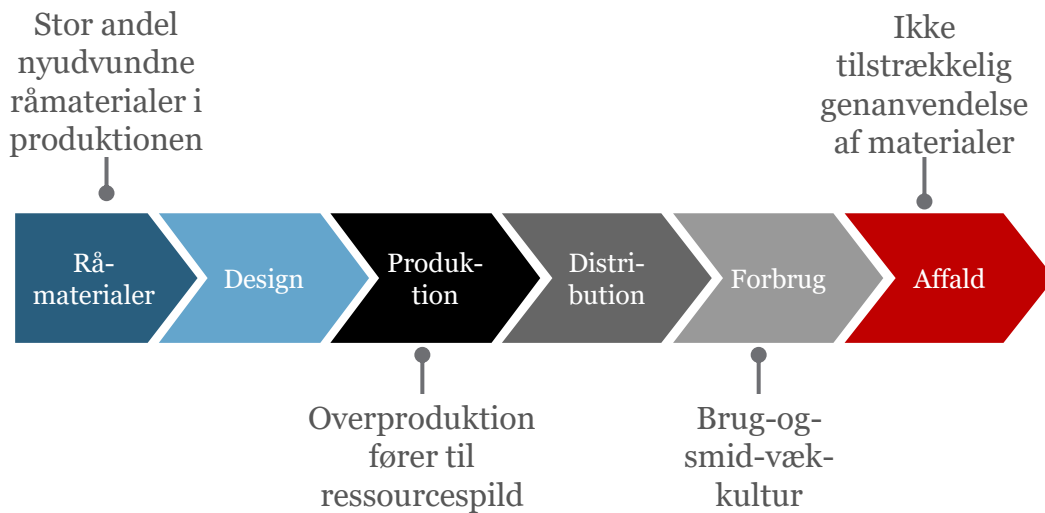
Opmærksomhedspunkter for grøn omstilling

Sikring af virksomhedens strategi og konkurrencekraft

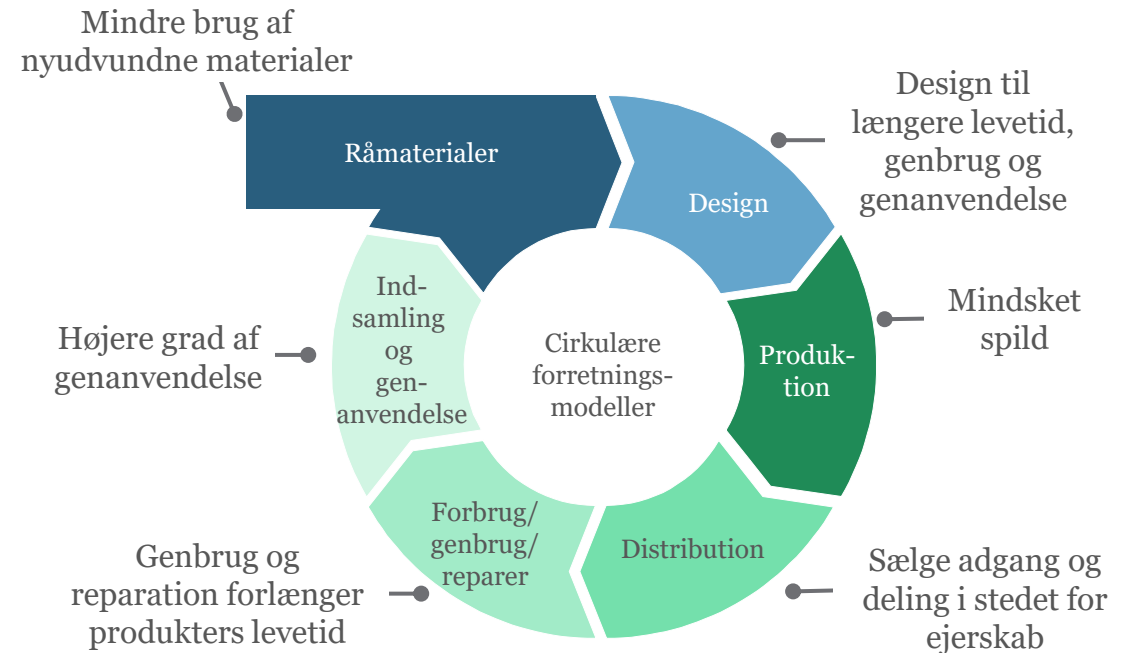


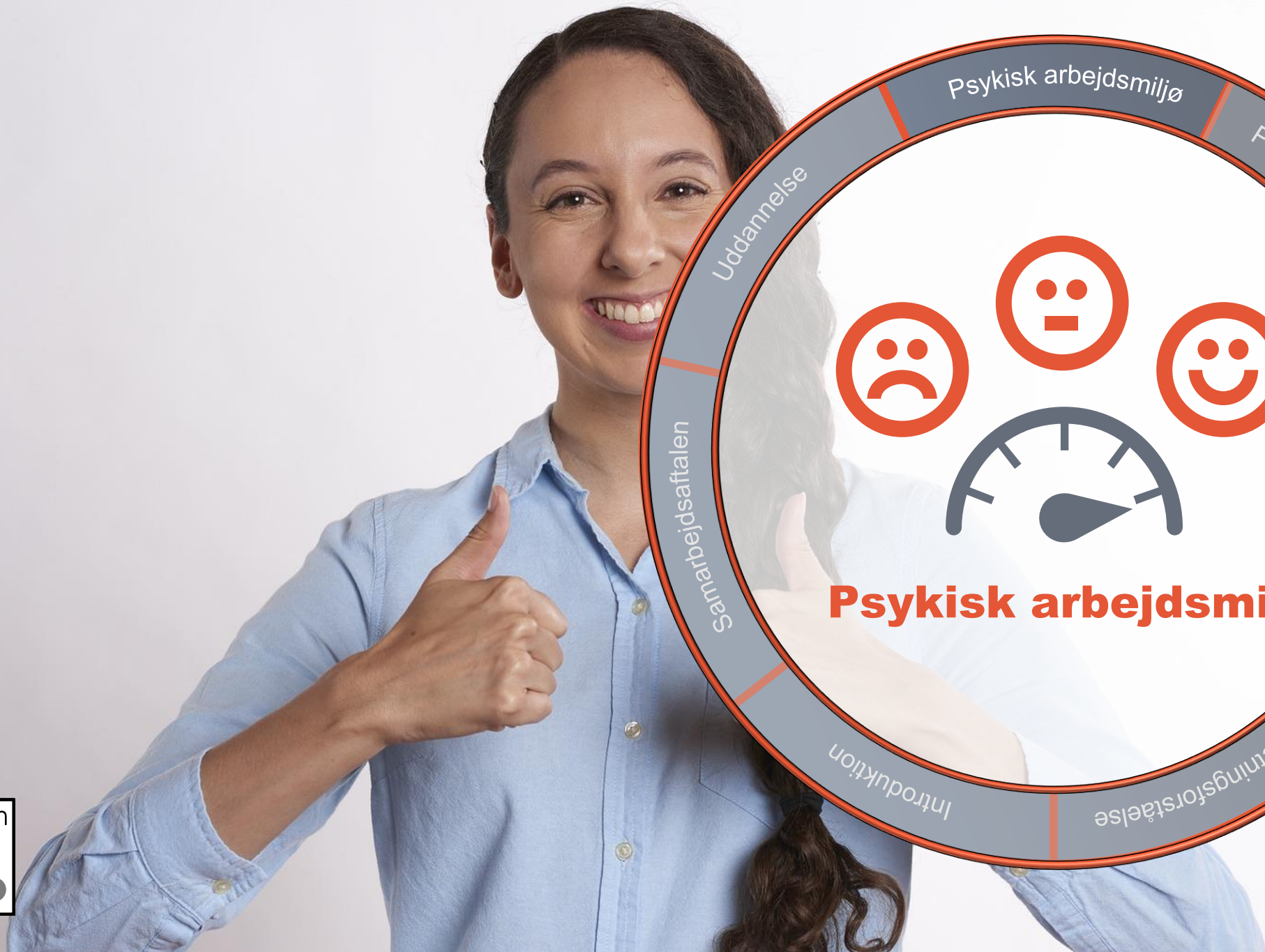
Fra brug-og-smid-væk til cirkulær økonomi

Lineær økonomi udnytter ikke ressourcer optimalt



Cirkulær økonomi reducerer behovet for nye ressourcer





Læringsmål

Når dagen er omme ved du og dine kursuskolleger:

Hvad er
psykisk
arbejds miljø?

Arbejdet med
psykisk
arbejds miljø

Krænken de
handlinger



Hvordan psykisk arbejdsmiljø kan defineres – og hvorfor et godt psykisk arbejdsmiljø er afgørende for vores trivsel og virksomhedens succes?



Hvordan din virksomhed konkret kan arbejde med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø?

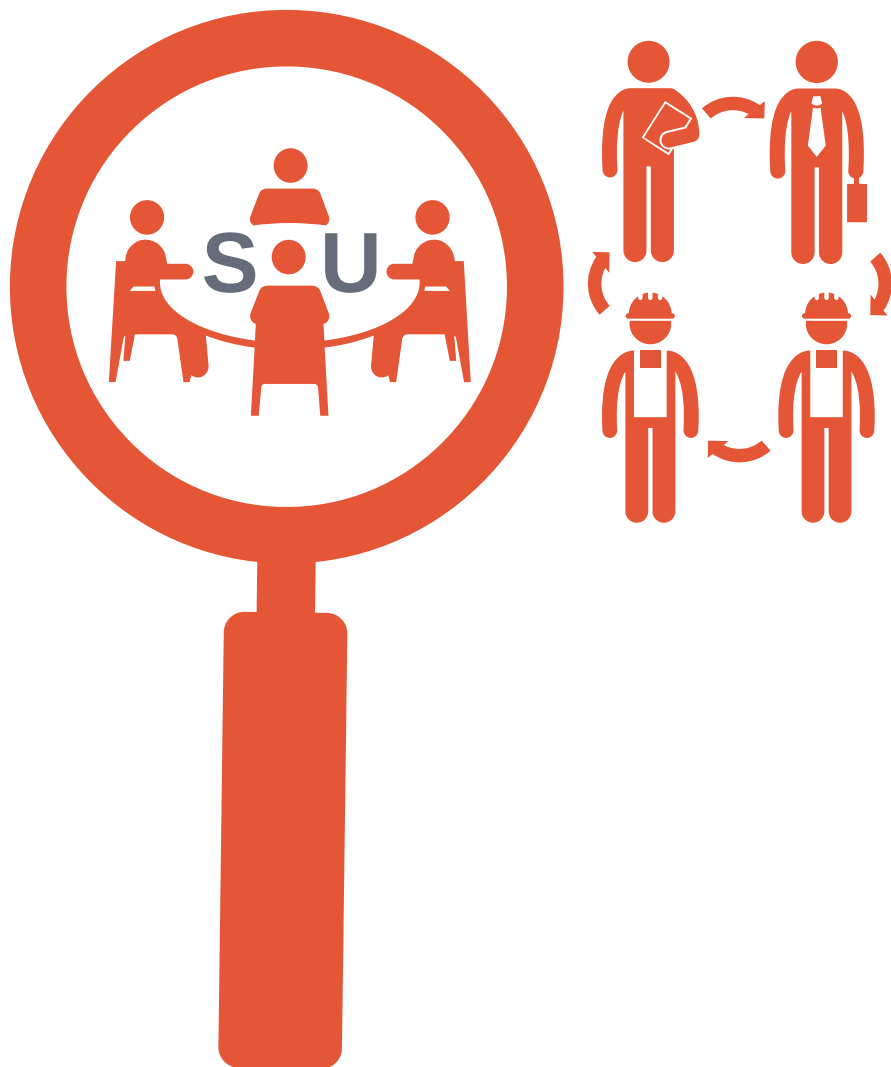


Hvad krænken de handlinger er, og hvordan I kan forebygge og håndtere disse?



SU spiller en central rolle

2



- Det er SU's opgave at drøfte principper og retningslinjer på det psykosociale område og forebygge krænkende adfærd
- SU's opgave er at forebygge, opdage og afhjælpe problemer med trivsel og psykisk arbejdsmiljø
- SU behandler ikke spørgsmål om enkelte medarbejders forhold

En definition af psykisk arbejdsmiljø



“

Det psykiske arbejdsmiljø er et udtryk for de rammer og betingelser, som har indflydelse på, hvordan vi mennesker fungerer og trives når vi arbejder med vore opgaver

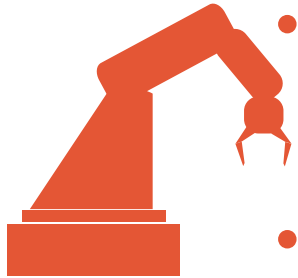
”

**Husk - mennesker er forskellige.
Selvom vi har de samme rammer,
så kan der være forskel på vores trivsel.**



Hvem arbejder med hvad?

Risikofaktorer der knytter sig til:



- Den enkeltes arbejdssituation
- Arbejdsmetoder
- Valgte materialer
- Fysiske rammer

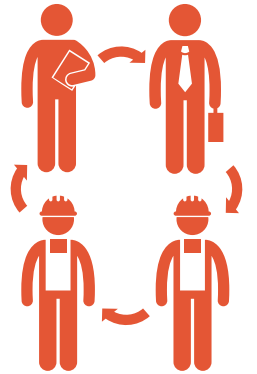
AMO

1

2

SU

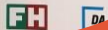
- Mellem menneskelige relationer
- Ledelsens overordnede beslutninger
- Samspil mellem ledelse og medarbejdere
- Samspil mellem medarbejderne



Hvem arbejder med trivsel ifølge aftale og regler?



SAMARBEJDSAFTALEN



Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø

Kapitel 3 - Særlige bestemmelser om enkelte påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø

5 hovedområder.

- Stor arbejdsmængde og tidspres
- Uklare krav og modstridende krav i arbejdet
- Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker
- Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane
- Arbejdsrelateret vold

§ 22 - Pligtbestemmelse

§ 23 - Definitionsbestemmelse

§ 24 - Vurderingsbestemmelse



A large, high-quality background image of a single water droplet falling into a pool of water, creating concentric ripples. The water is a deep blue color.

Arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø

Er psykisk arbejdsmiljø synligt?

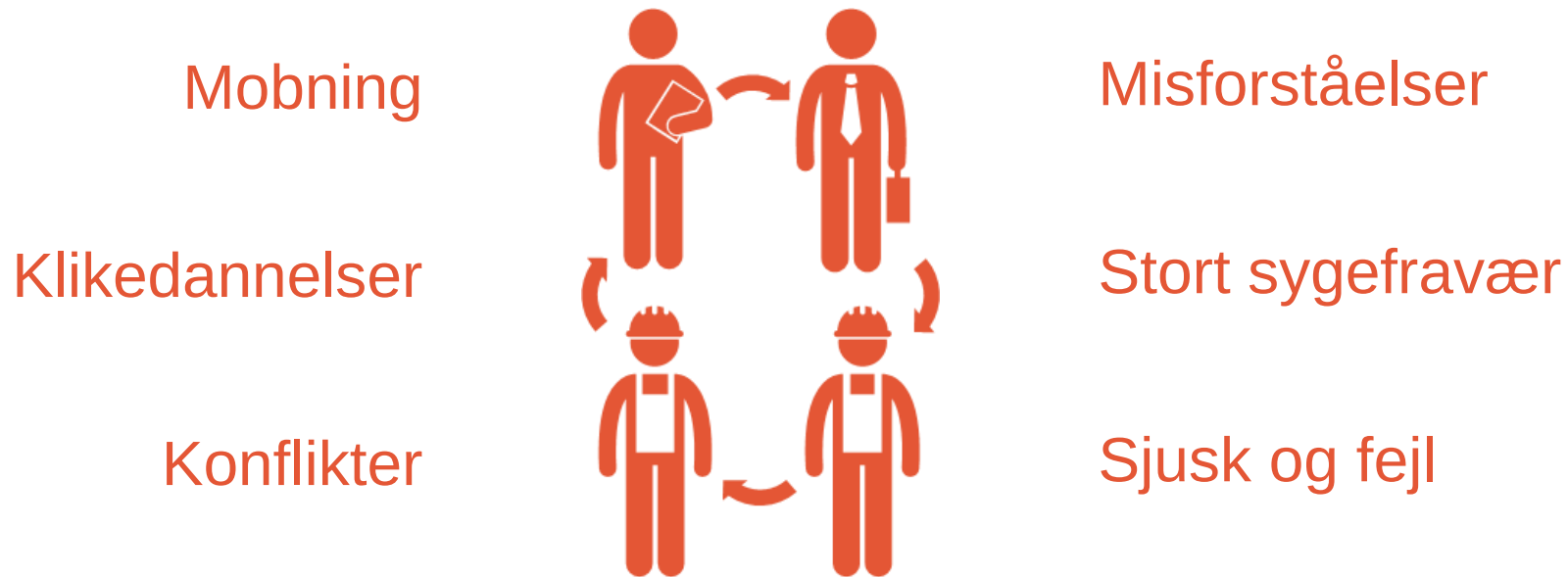


Problemet her er til at få øje på ...
Og løsningen er det også!



Men hvordan kan vi se, om vi har
det godt på jobbet - og godt med
hinanden?

Medarbejderne **1** 2 Virksomheden



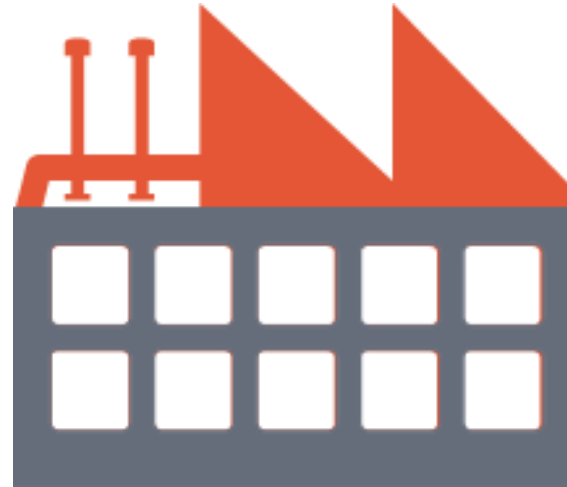
Signaler og symptomer fra teams eller afdelinger !

Medarbejderne 1 2 Virksomheden

Ledere og medarbejdere oplever
ledelse som at slå i en dyne

Forringet omdømme

Øget personaleomsætning



Samarbejdsudvalg
fungerer ikke

Produktivitet falder

Mindre motivation

Trivsel forudsætter balance

Krav: 

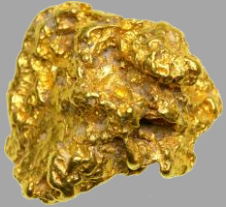
Opgaver
og vilkår



 **Kapacitet:**

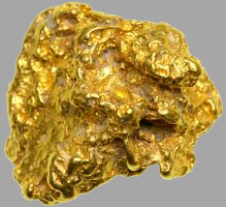
Ressourcer og
forudsætninger

Faktorer for trivsel - De seks guldkorn



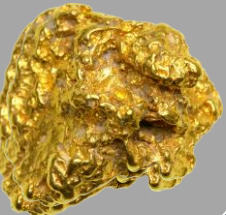
Indflydelse

Vi kan påvirke vigtige beslutninger og forhold omkring vores arbejde



Mening

Vi oplever, at arbejdet er meningsfuldt, og at vi bidrager med noget vigtigt

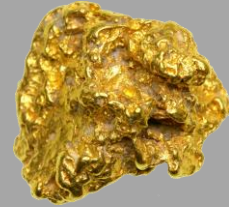


Forudsigelighed

Der er tilpas forudsigelighed i vores arbejde

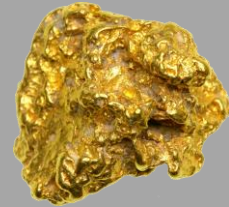
Social støtte

Vi har gode relationer til hinanden og bakker hinanden op



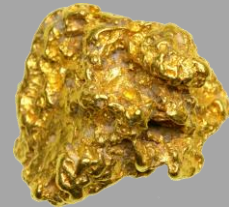
Belønning

Vi får anerkendelse og god feedback på vores arbejde

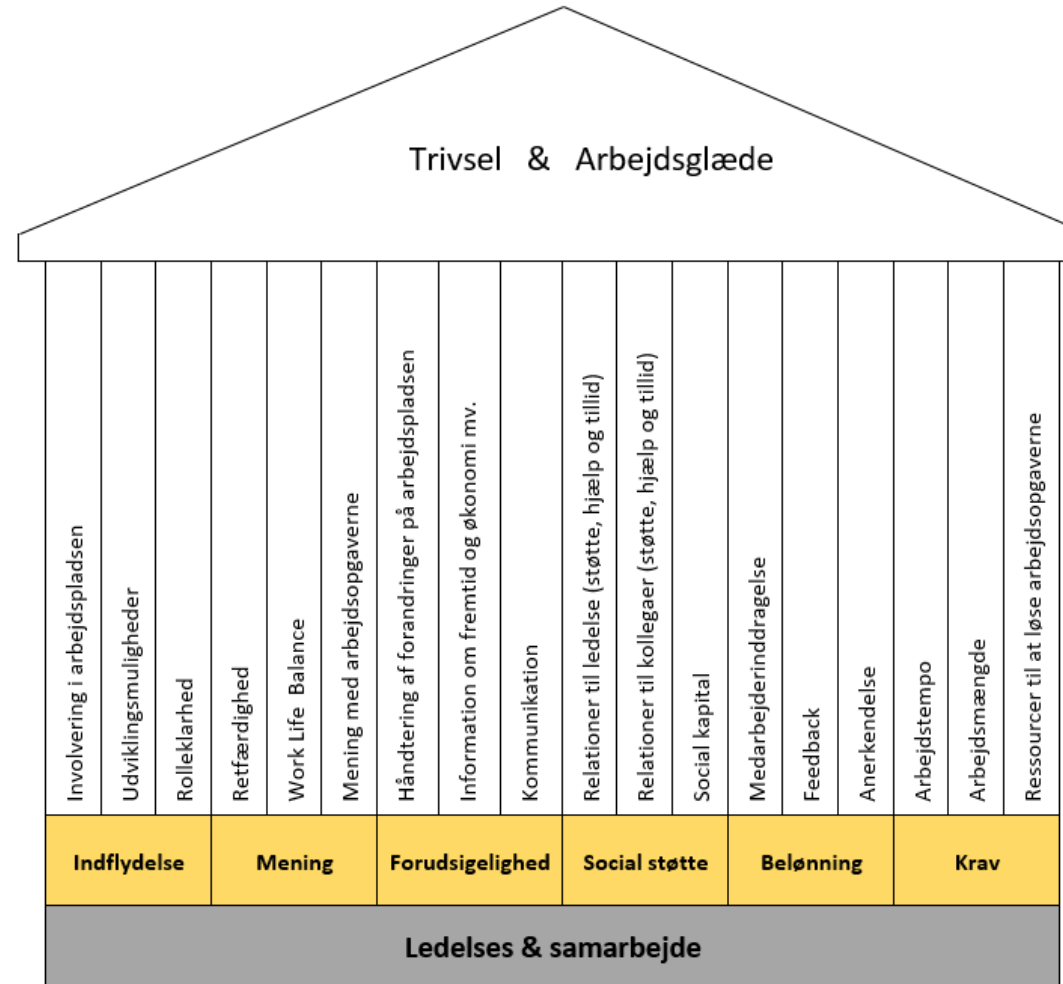


Krav

Vi oplever en god balance mellem nemme og udfordrende opgaver



Trivsels-Huset



- **Det bærende fundament** – Ledelseskvalitet, som viser vejen og styrker samarbejdet
- **Dækket** – De 6 guldkorn, som understøtter søjlerne
- **Søjlerne** – De psykosociale dimensioner, som understøtter taget
- **Taget** – Trivsel og arbejdsglæde fuldender opgaven, hvis det er tilstrækkeligt understøttet

Sådan arbejder vi med trivsel



Kortlægning ved en
spørgeskemaundersøgelse



Samarbejdsudvalget i dialog
med hele virksomheden

TekSam teamet yder bistand til SU

der vil arbejde med trivslen...

- Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø
- Oplæg om:
 - Krænkende handlinger, herunder mobning og chikane
 - stress og psykisk arbejdsmiljø
 - Social kapital
 - trivsel

Betingelser

- SU skal være enige om kortlægningen
- SU forpligter sig til at arbejde med indsats- og handleplan
- Resultater håndteres anonymt og indsatsen foregår i arbejdstiden

Forudsætninger for tilbagemelding

Fuld rapport
> 15 respondenter

Krav i arbejdet			
Arbejdstempo	81,3	53,5	27,8
Arbejdsområde	68,8	45,1	23,7
Følelsesmæssige krav	91,7	35,0	56,7
Arbejdets indhold og organisering			
Indflydelse i arbejdet	50,0	71,3	21,3
Udviklingsmuligheder	81,3	61,5	19,8
Rolleklarhed	64,6	70,5	5,9
Rollekonflikter	93,8	37,9	55,8
Oplevelse af mulighederne for at løse arbejdsopgaverne	62,5	64,1	1,6
Unødvendige arbejdsopgaver	70,8	35,6	35,3
Forudsigelighed i arbejdet	79,2	61,9	17,3
Interpersonelle relationer i arbejdet: ledelse og samarbejde			
Relationer til nærmeste kolleger	50,0	60,3	10,3
Tillid mellem kolleger	56,3	71,4	15,2
Relationer til nærmeste leder	78,3	64,1	14,2
Ledelseskvalitet	72,5	56,6	15,9
Social støtte fra nærmeste leder	80,0	67,2	12,8
Retfærdighed	71,9	64,8	7,1
Medarbejderinddragelse	79,2	61,5	17,7
Anerkendelse	75,0	64,9	10,1
Håndtering af forandringer på arbejdspladsen	71,9	51,2	20,7
Konflikter på arbejdspladsen			
Trusler på arbejdspladsen	66,7	18,4	48,3
Vold på arbejdspladsen	100,0	5,1	94,9
Mobning på arbejdspladsen	75,0	10,0	65,0
Seksuel chikane på arbejdspladsen	100,0	2,5	97,5
Diskrimination på arbejdspladsen	100,0	6,8	93,2
Chikane i forbindelse med arbejdet	50,0	10,6	39,4
Reaktioner på arbejdsituationen			
Oplevelse af mening i arbejdet	31,3	71,2	39,9
Involvering i arbejdspladsen	9,4	65,8	56,4
Samspil mellem arbejde og privatliv	16,7	40,3	23,6
Stress og trivsel i arbejdet	66,7	40,0	26,7



Svarfordelingen på spørgsmålene i dimensionen.

Herunder ses svarfordelingen på enkeltspørgsmålene i dimensionen. Det kan ske, at tallene ikke summer op til præcis 100%, hvilket skyldes afrunding. Tallene i parentes viser svarfordelingen for benchmarket Landsgennemsnit.

Svarmuligheder	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I lav grad	I meget lav grad
Giver dit arbejde dig muligheder for at udvikle dine kompetencer? (3 svar)	66,7% (19,0%)	0,0% (0,0%)	33,3% (32,0%)	0,0% (10,0%)	0,0% (5,0%)
Har du meget varierede arbejdsopgaver? (3 svar)	66,7% (20,1%)	0,0% (0,0%)	33,3% (32,0%)	0,0% (7,9%)	0,0% (2,9%)
Har du muligheder for at lære noget nyt gennem dit arbejde? (3 svar)	66,7% (21,4%)	33,3% (38,2%)	0,0% (0,0%)	0,0% (7,9%)	0,0% (3,6%)
Har du gode muligheder for efter- og videreuddannelse? (3 svar)	66,7% (9,8%)	0,0% (0,0%)	0,0% (0,0%)	0,0% (18,9%)	33,3% (12,1%)

Oversigts rapport
10 til 14 respondenter

Krav i arbejdet			
Arbejdstempo	81,3	53,5	27,8
Arbejdsområde	68,8	45,1	23,7
Følelsesmæssige krav	91,7	35,0	56,7
Arbejdets indhold og organisering			
Indflydelse i arbejdet	50,0	71,3	21,3
Udviklingsmuligheder	81,3	61,5	19,8
Rolleklarhed	64,6	70,5	5,9
Rollekonflikter	93,8	37,9	55,8
Oplevelse af mulighederne for at løse arbejdsopgaverne	62,5	64,1	1,6
Unødvendige arbejdsopgaver	70,8	35,6	35,3
Forudsigelighed i arbejdet	79,2	61,9	17,3
Interpersonelle relationer i arbejdet: ledelse og samarbejde			
Relationer til nærmeste kolleger	50,0	60,3	10,3
Tillid mellem kolleger	56,3	71,4	15,2
Relationer til nærmeste leder	78,3	64,1	14,2
Ledelseskvalitet	72,5	56,6	15,9
Social støtte fra nærmeste leder	80,0	67,2	12,8
Retfærdighed	71,9	64,8	7,1
Medarbejderinddragelse	79,2	61,5	17,7
Anerkendelse	75,0	64,9	10,1
Håndtering af forandringer på arbejdspladsen	71,9	51,2	20,7
Konflikter på arbejdspladsen			
Trusler på arbejdspladsen	66,7	18,4	48,3
Vold på arbejdspladsen	100,0	5,1	94,9
Mobning på arbejdspladsen	75,0	10,0	65,0
Seksuel chikane på arbejdspladsen	100,0	2,5	97,5
Diskrimination på arbejdspladsen	100,0	6,8	93,2
Chikane i forbindelse med arbejdet	50,0	10,6	39,4
Reaktioner på arbejdsituationen			
Oplevelse af mening i arbejdet	31,3	71,2	39,9
Involvering i arbejdspladsen	9,4	65,8	56,4
Samspil mellem arbejde og privatliv	16,7	40,3	23,6
Stress og trivsel i arbejdet	66,7	40,0	26,7
Job tilfredshed	90,0	71,7	18,3

Farveoversigt
< 10 respondenter

Krav i arbejdet	
Arbejdstempo	
Arbejdsområde	
Følelsesmæssige krav	
Arbejdets indhold og organisering	
Indflydelse i arbejdet	
Udviklingsmuligheder	
Rolleklarhed	
Rollekonflikter	
Oplevelse af mulighederne for at løse arbejdsopgaverne	
Unødvendige arbejdsopgaver	
Forudsigelighed i arbejdet	
Interpersonelle relationer i arbejdet: ledelse og samarbejde	
Relationer til nærmeste kolleger	
Tillid mellem kolleger	
Relationer til nærmeste leder	
Ledelseskvalitet	
Social støtte fra nærmeste leder	
Retfærdighed	
Medarbejderinddragelse	
Anerkendelse	
Håndtering af forandringer på arbejdspladsen	
Konflikter på arbejdspladsen	
Trusler på arbejdspladsen	
Vold på arbejdspladsen	
Mobning på arbejdspladsen	
Seksuel chikane på arbejdspladsen	
Diskrimination på arbejdspladsen	
Chikane i forbindelse med arbejdet	
Reaktioner på arbejdsituationen	
Oplevelse af mening i arbejdet	
Involvering i arbejdspladsen	
Samspil mellem arbejde og privatliv	
Stress og trivsel i arbejdet	
Job tilfredshed	



Hvordan gennemføres målingen?

- **Via e-mail** Respondenten modtager e-mail med en velkomst fra SU, samt et login, og et password. Åben for besvarelse typisk i to uger. Respondenter rykkes efter en uge.
- **Via "Billetter"** Respondenten for tilsendt eller udleveret en kuvert, indeholdende en velkomst fra SU, og en internetadresse, samt login og et password. Der er ingen mulighed for at sende rykker.
- **Tablet** Respondenten udfylder skemaet på virksomheden, hvor Teksam medbringer tablet og er tilstede for at vejlede.

Eksempel

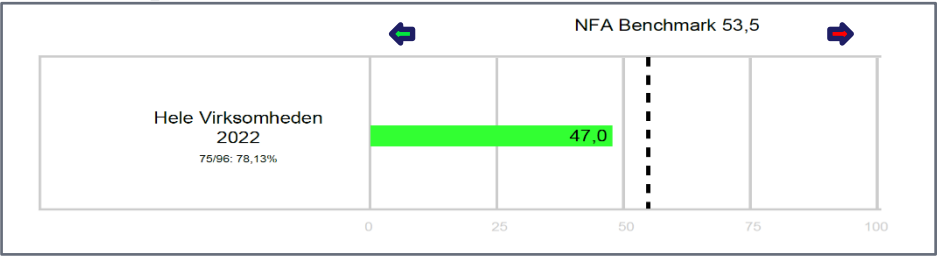


**på resultater fra en
trivselsanalyse**

Krav i arbejdet	Virksomheden	NFA Benchmark	Difference
Arbejdstempo	47,0	53,5	6,5
Arbejdsomængde	34,8	45,1	10,3
Følelsesmæssige krav	22,6	35,0	12,4
Arbejdets indhold og organisering			
Indflydelse i arbejdet	67,6	71,3	3,7
Udviklingsmuligheder	52,4	61,5	9,1
Rolleklarhed	70,4	70,5	0,1
Rollekonflikter	35,4	37,9	2,5
Oplevelse af mulighederne for at løse arbejdsopgaverne	61,9	64,1	2,1
Unødvendige arbejdsopgaver	32,2	35,6	3,4
Forudsigelighed i arbejdet	58,4	61,9	3,5
Interpersonelle relationer i arbejdet: ledelse og samarbejde			
Relationer til nærmeste kolleger	64,3	60,3	4,1
Tillid mellem kolleger	70,1	71,4	1,4
Relationer til nærmeste leder	72,7	64,1	8,6
Ledelseskvalitet	65,5	56,6	8,9
Social støtte fra nærmeste leder	74,8	67,2	7,6
Retfærdighed	60,4	64,8	4,4
Medarbejderinddragelse	54,6	61,5	6,9
Anerkendelse	54,5	64,9	10,4
Håndtering af forandringer på arbejdspladsen	49,0	51,2	2,2
Reaktioner på arbejdssituationen			
Oplevelse af mening i arbejdet	63,7	71,2	7,5
Involvering i arbejdspladsen	60,1	65,8	5,7
Samspil mellem arbejde og privatliv	29,6	40,3	10,7
Stress og trivsel i arbejdet	30,7	40,0	9,3
Job tilfredshed	69,9	71,7	1,8
Konflikter på arbejdspladsen			
Trusler på arbejdspladsen	8,0	18,4	10,4
Vold på arbejdspladsen	1,4	5,1	3,7
Mobning på arbejdspladsen	2,7	10,0	7,3
Seksuel chikane på arbejdspladsen	0,0	2,5	2,5
Diskrimination på arbejdspladsen	1,3	6,8	5,5
Chikane i forbindelse med arbejdet	0,0	10,6	10,6

01 Arbejdstempo

Arbejdstempoet kan dels manifestere sig ved at arbejds mængden er så stor, at individet skal udføre sine arbejdsopgaver i et højt tempo, for at kunne nå sine opgaver, eller ved at tempoet i arbejdsgangene er direkte dikteret af arbejdsgangene – evt. i forbindelse med operatørarbejde på maskiner.



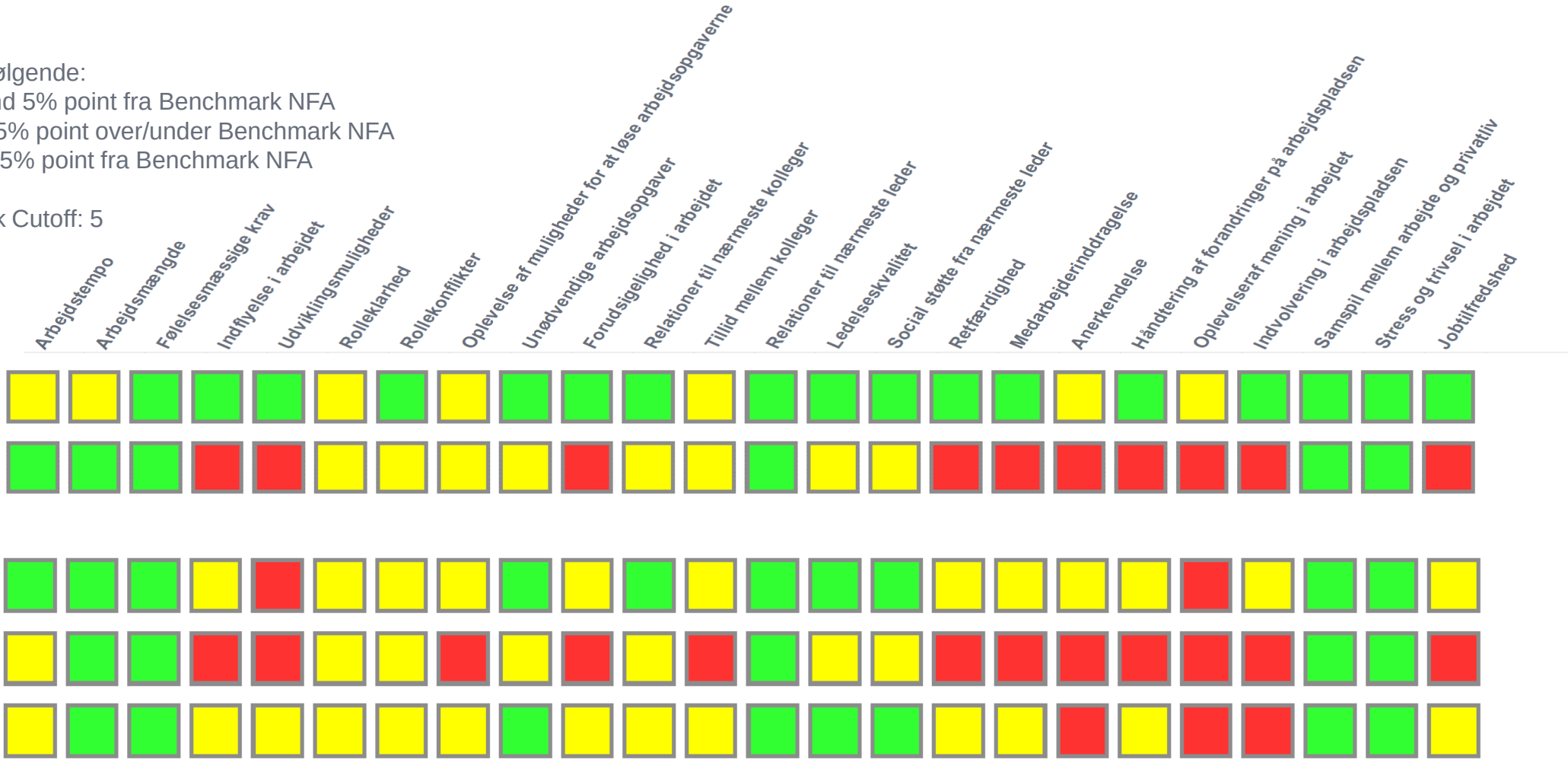
Svarmuligheder		← Altid Ofte Somme tider Sjældent Aldrig (næsten aldrig) →				
■	Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt? ^(74 svar)	4,1% (12,1%)	29,7% (37,4%)	56,8% (41,1%)	9,5% (8,0%)	0,0% (1,4%)
■	Er arbejdstempoet så højt, at det påvirker kvaliteten i dit arbejde? ^(73 svar)	1,4% (4,1%)	11,0% (17,6%)	39,7% (38,2%)	30,1% (31,8%)	17,8% (8,3%)

Denne matrix viser følgende:

- Rød ved dårligere end 5% point fra Benchmark NFA
- Gul ved mindre end 5% point over/under Benchmark NFA
- Grøn ved bedre end 5% point fra Benchmark NFA

Mod NFA Benchmark Cutoff: 5

- Afd. X
- Afd. Y
- Afd. Z
- Afd. P
- Afd. Q



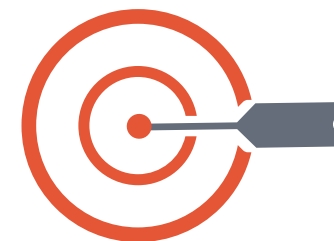
Social kapital



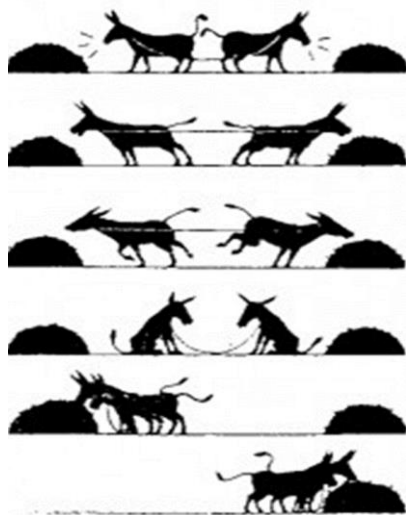
Værdien af gode
samarbejdsrelationer



Virksomhedens sociale kapital er
den **værdi** og de **ressourcer**, der
findes i **samarbejdsrelationerne**
på en arbejdsplads



Social kapital



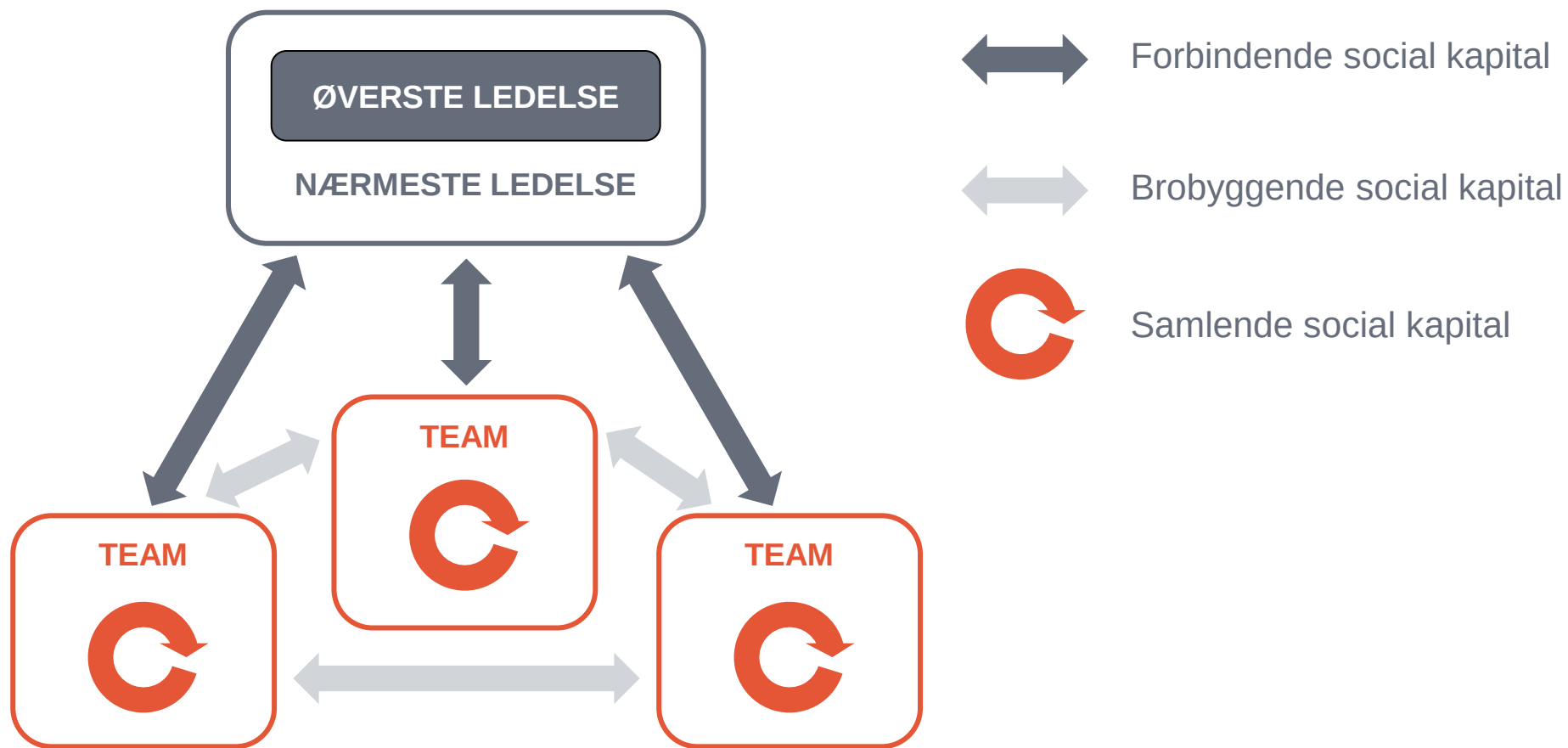
**Værdien af gode
samarbejdsrelationer**

En høj social kapital udmønter sig i...

- **Tillid til hinanden**
- **Høj grad af fælles selvtillid**
- **Sammenhold**
- **Gensidig respekt**
- **Fælles forståelser af arbejdsopgaver og mål**

Tre typer af samarbejdsrelationer

- af betydning for løsning af kerneopgaven



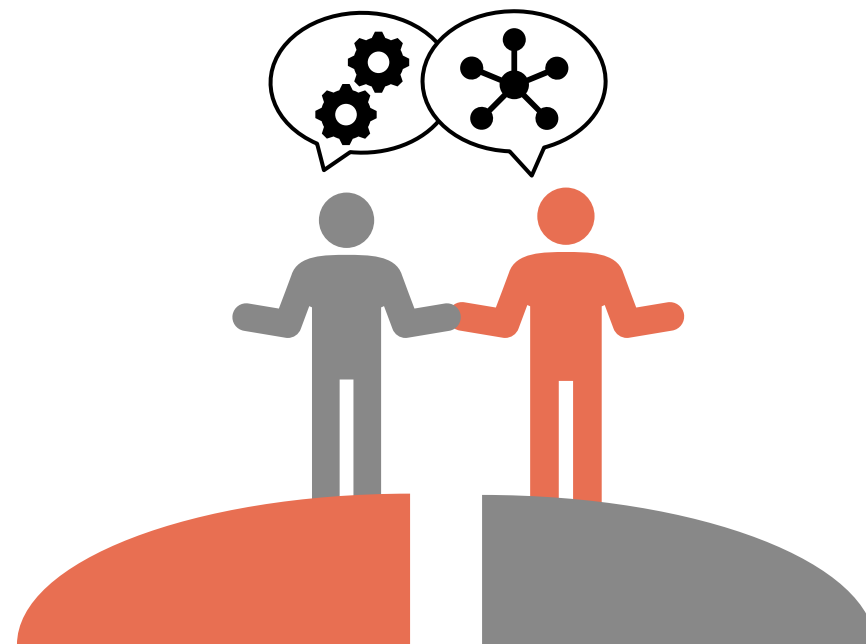
Sådan styrker I samarbejdsrelationerne i teamet

- Afstem jeres forventninger til hinanden
- Afklar roller og opgaver
- Del relevant viden med hinanden
- Hjælp hinanden, når der er behov for det
- Aftal spilleregler for, hvordan samarbejdet skal foregå
- Fokusér på kvalitet, læring og succes i stedet for fejl og mangler



Sådan styrker I samarbejdsrelationerne mellem teams

- Skab mulighed for, at forskellige faggrupper kan samarbejde og bruge hinandens kompetencer på tværs af teams.
- Sørg for at også teknologi understøtter videndeling og samarbejde på tværs.
- Sørg for, at teams deler relevant og nyttig viden med hinanden.
- Anerkend hinandens bidrag til de fælles arbejdsprocesser
- Gør det klart i hvert team, hvem der fungerer som brobyggere i relation til de andre teams.



Sådan styrkes samarbejdet mellem medarbejdere og den nærmeste ledelse

- Organisér arbejdet, så det understøtter samarbejdet mellem medarbejdere og nærmeste leder
- Skab gode rammer for en åben og ærlig dialog
- Inddrag medarbejdernes viden og erfaringer i planlægningen af arbejdet
- Bak hinanden op – både ledere og medarbejdere



Sådan styrker I samarbejdet mellem medarbejdere og den samlede ledelse

- Organisér arbejdet så det understøtter samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse
- Skab mulighed for dialog om arbejdspladsens mission og visioner
- Hold medarbejderne orienteret om væsentlige ting og inddrag dem i forandringer
- Bak hinanden op – både ledere og medarbejdere



Hvad er krænkende handlinger?



Der er tale om krænkende handlinger, når en eller flere personer **groft eller flere gange** udsætter andre personer for adfærd, som af disse personer **opfattes** som nedværdigende.

Krænkende handlinger er en samlet betegnelse for mobning, seksuel chikane og andre måder, som krænkelser kan forekomme på i arbejdet.

Der kan både være tale om aktive handlinger og om at undlade at handle.

[AT-vejledning 4.3.1-1](#)



Eksempler på krænkende handlinger

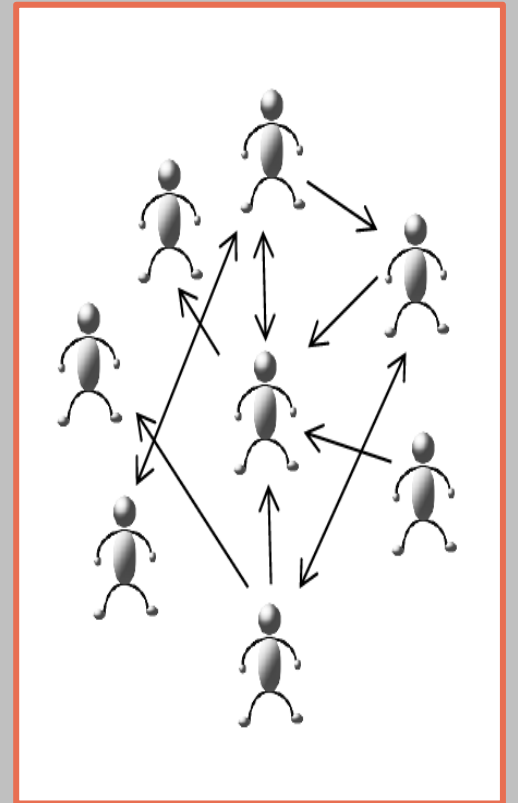
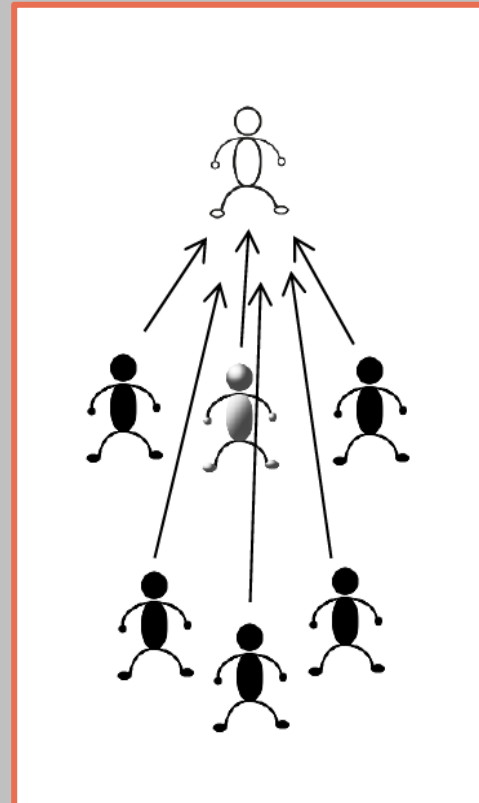
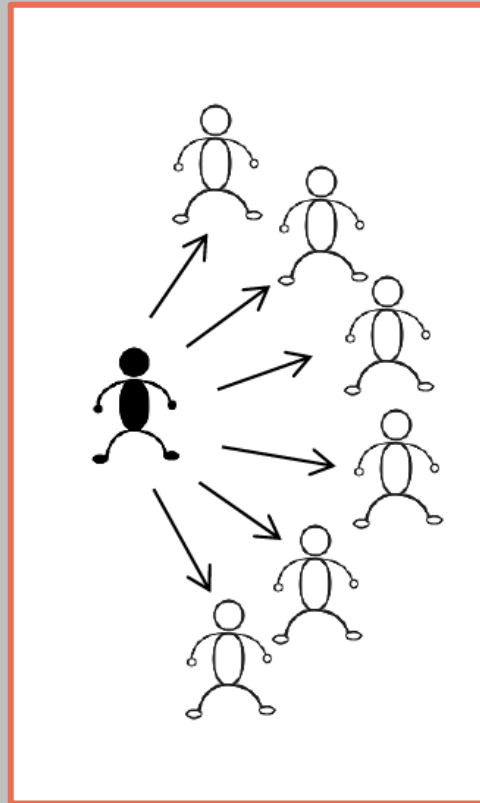
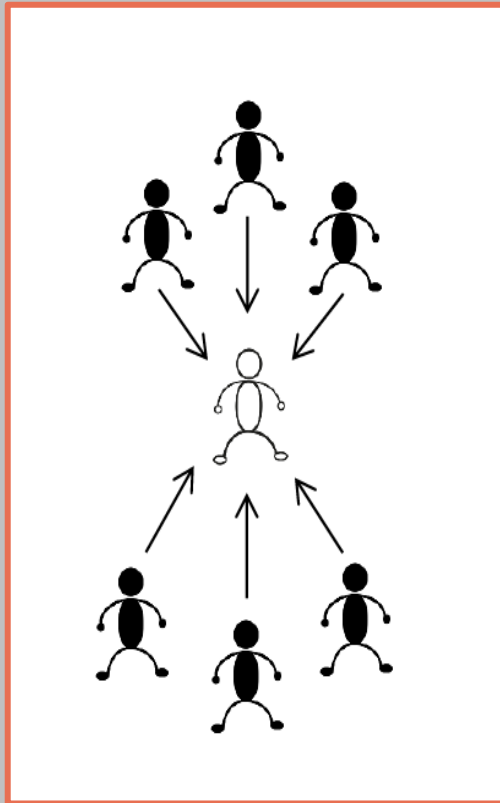
- Tilbageholdelse af nødvendig information
- Sårende bemærkninger
- Usaglig fratagelse eller reduktion af ansvar og arbejdsopgaver
- Bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
- Angreb mod eller kritik af ansattes privatliv
- At blive råbt ad eller latterliggjort
- Fysiske overgreb eller trusler herom
- Fjendtlighed eller tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
- Nedvurdering af ansattes job, deres arbejdsindsats eller deres kompetence
- Krænkende telefonsamtaler
- Krænkende skriftlige meddelelser, SMS, billeder og videoer, herunder på sociale medier
- Ubehagelige drillerier
- Nedvurdering, fx på grund af alder, køn, kønsidentitet, seksuel orientering, etnicitet eller religiøs overbevisning
- Udnyttelse i jobbet, fx til private ærinder for andre.

Bemærk, at listen ikke er udtømmende.

- **Det er uden betydning, om handlingerne er udtryk for ubetænksomhed, eller et decideret ønske om at krænke.**



Krænkende handlinger kan udfolde sig på forskellige måder



Definition på mobning



Der er tale om **mobning**, når en eller flere personer **regelmæssigt** og over **længere tid** - eller **gentagne gange** på **grov vis** - udsætter en eller flere andre personer for **krænkende handlinger**, som vedkommende opfatter som **sårende** eller **nedværdigende**.

De krænkende handlinger bliver dog **først til mobning**, når de personer, som de rettes mod, **ikke er i stand til at forsvare sig** effektivt imod dem



To typer af mobning

- Konfliktmobning er resultatet af en uløst konflikt mellem to eller flere parter på arbejdspladsen.
- Konflikter findes på alle arbejdspladser og kan udvikle sig til alvorlige personkonflikter, hvis de ikke bliver løst.



To typer af mobning

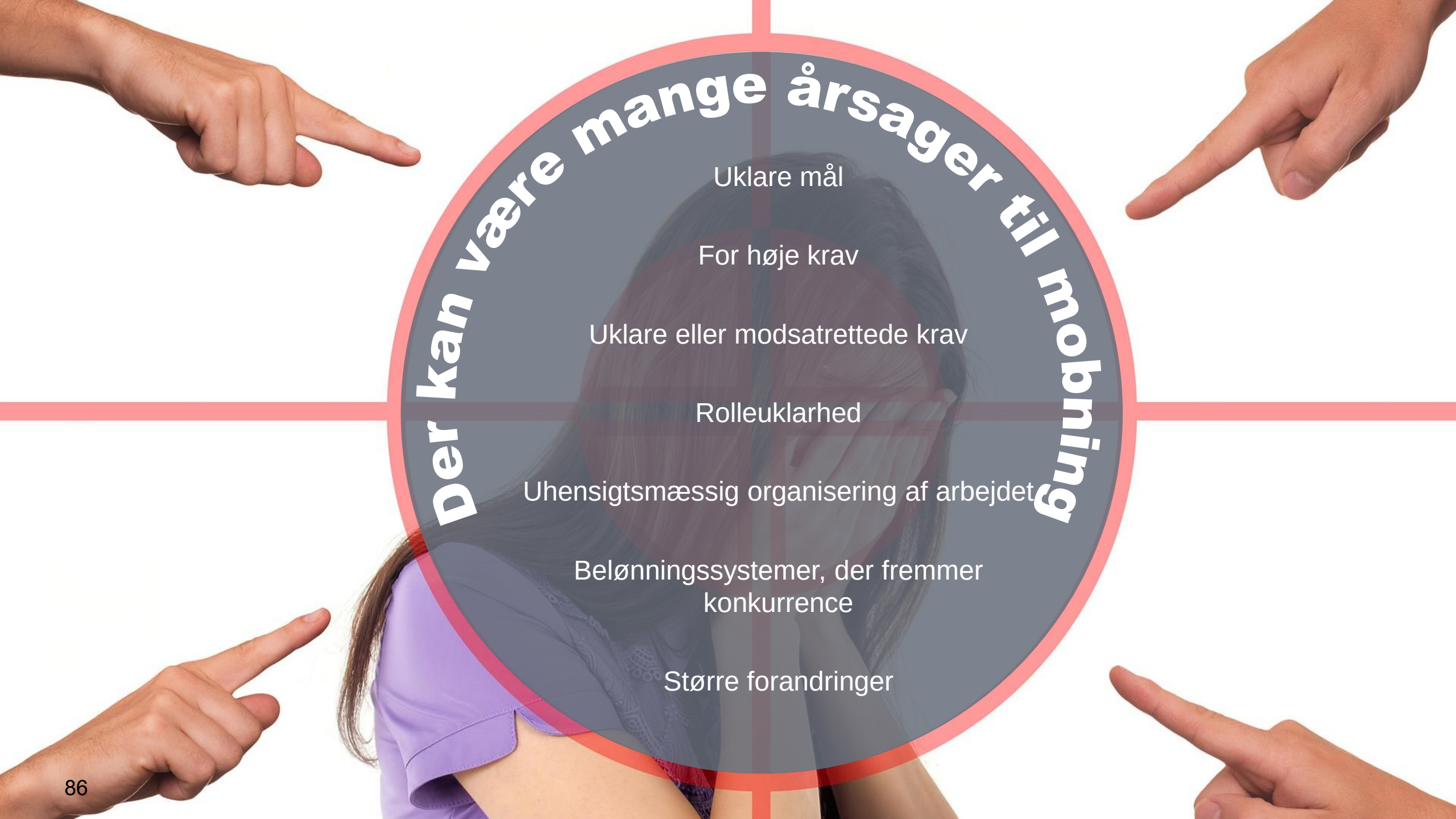
- Der er tale om rovmobning, når ofrene ikke har gjort noget, som kan fremkalde "mobbernes" adfærd.
- I forbindelse med rovmobning er der typisk tale om, at ofrene har en særlig udsat position på arbejdspladsen og derfor udpeges som syndebukke.



Konflikt
mobning

Rov
mobning





Der kan være mange årsager til mobning

Uklare mål

For høje krav

Uklare eller modsatrettede krav

Rolleuklarhed

Uhensigtsmæssig organisering af arbejdet

Belønningssystemer, der fremmer konkurrence

Større forandringer



Flere årsager til mobning

Magtmisbrug

Forskelsbehandling

Uklare eller destruktive værdier og normer

Holdningsmæssige forskelle samt sym-
og antipatier mellem personer på
arbejdspladsen

Manglende klare politikker
og procedurer

Definition

Seksuel chikane

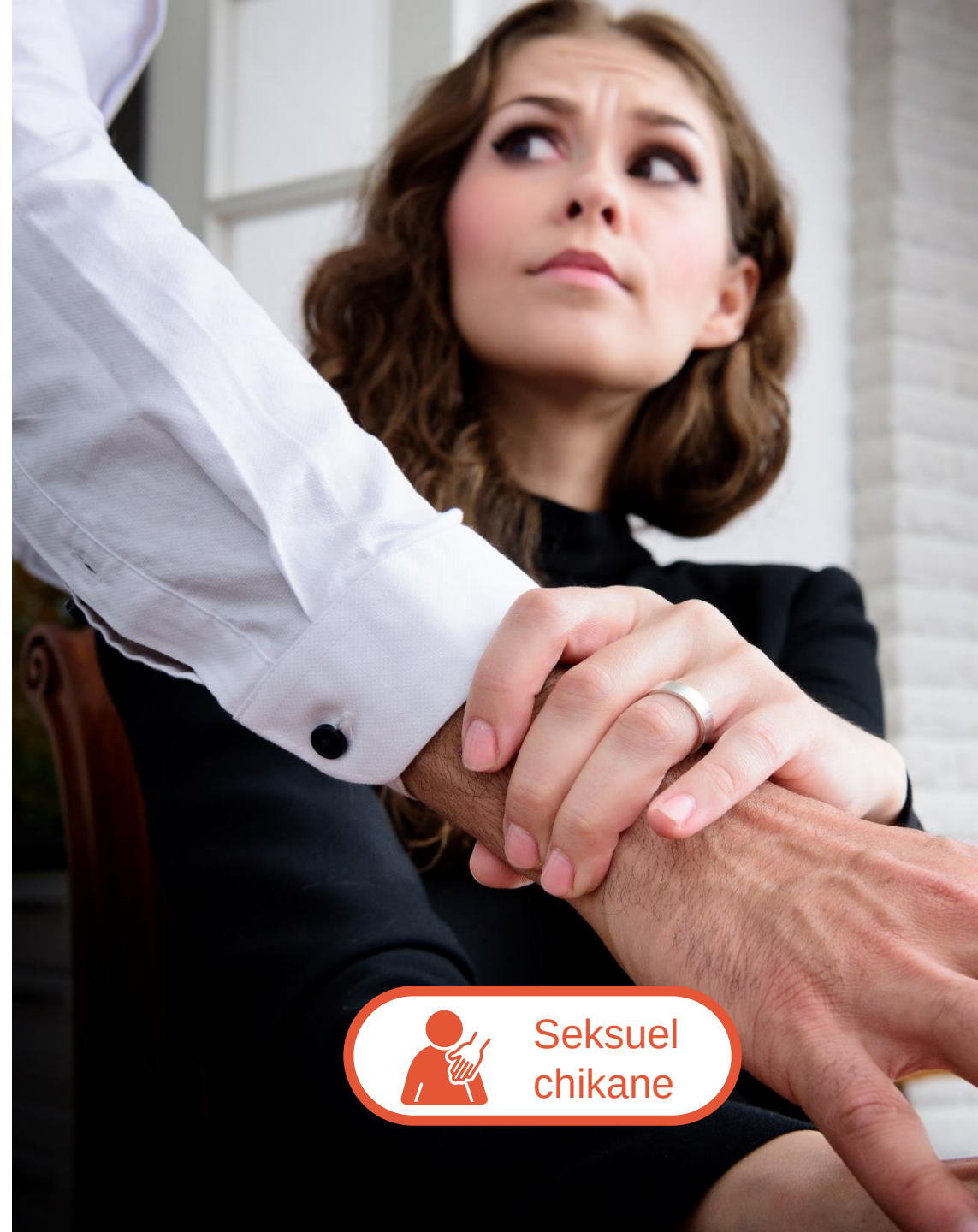
Seksuel chikane dækker over

- Kønsdiskrimination
- Uønsket seksuel opmærksomhed
- Seksuel tvang



Eksempler på uønsket seksuel opmærksomhed

- Sjofle vittigheder og kommentarer
- Visning af pornografisk materiale
- Uvedkommende forespørgsler om seksuelle emner
- Uønskede berøringer
- Uønskede verbale opfordringer til seksuelt samkvem





Teksam spørgeskemaundersøgelse

Hvor mange gange har du i løbet af de sidste 12 måneder været udsat for følgende i forbindelse med dit arbejde

Svarmuligheder	Aldrig	Én gang	2 - 5 gange	6 - 9 gange	10 gange eller mere
Uønskede seksuelle kommentarer om din krop, tøj eller livsstil	☐	☐	☐	☐	☐
Uønskede seksuelle kommentarer i en større gruppe/forsamling	☐	☐	☐	☐	☐
Uønskede beskeder med seksuelt indhold (fx breve, SMS'er, e-mails eller beskeder på sociale medier)	☐	☐	☐	☐	☐
Stirrende eller flirtende blikke med seksuelle undertoner, som var uønskede eller ubehagelige for dig	☐	☐	☐	☐	☐
Uønsket fysisk kontakt med seksuelle undertoner (fx klap, kys eller omfavnelse)	☐	☐	☐	☐	☐
Uønskede bevægelser med seksuelle undertoner rettet mod dig	☐	☐	☐	☐	☐
Uønskede anmodninger om dates, selvom du allerede har sagt nej	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har vist dig pornografiske billeder eller andre materialer med seksuelt indhold, som var uønskede eller ubehagelige for dig	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har fløjtet eller piftet efter dig på en måde, som var uønsket eller ubehageligt for dig	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har blottet sig for dig (fx taget sit tøj af) på en måde som var uønsket eller ubehageligt for dig	☐	☐	☐	☐	☐

Svarmuligheder	Aldrig	Én gang	2 - 5 gange	6 - 9 gange	10 gange eller mere
At nogen har inddraget dig i samtaler om sex mod din vilje	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har spredt seksuelle rygter om dig	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har fortalt historier med seksuelt indhold, som var uønskede eller ubehagelige for dig	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har talt nedsættende om kvinder/mænd på en måde, som var uønsket eller ubehageligt for dig	☐	☐	☐	☐	☐
Seksuelt betonedede aktiviteter (fx lege eller strippere) ved festlige arrangementer, som var uønskede eller ubehagelige for dig	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har nedgjort dig på grund af dit køn eller seksualitet	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har udelukket dig fra socialt samvær eller sociale netværk på grund af dit køn eller seksualitet	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har bedt om seksuelle tjenester til gengæld for at du fik en belønning (fx lønforhøjelse eller forfremmelse)	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har truet med straf eller sanktioner (fx firing), hvis du afviste krav om seksuelle tjenester	☐	☐	☐	☐	☐
At nogen har taget på dig mod din vilje (fx gramset på dig og/eller holdt dig fast)	☐	☐	☐	☐	☐
Forsøg på voldtægt eller faktisk voldtægt	☐	☐	☐	☐	☐

Andre former for krænkende adfærd

“

Fysisk vold og
trusler om vold

”



Politik om krænkende handlinger

- Målsætning: Klar erklæring fra topledelsen og tillidsrepræsentanter (Samarbejdsudvalget)
- Hvem er omfattet af politikken, og hvem har særlige forpligtelser?
- Forventninger til ansattes adfærd
- Definition på krænkende adfærd - hvad taler vi om?
- Udgangspunkt i lovgivning og aftaler, eksempelvis:
 - Arbejdsmiljøloven
 - DI og CO-industris aftale om trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø



Hvad

Hvordan



Politik om krænkende handlinger

- Procedure for henvendelser og behandling af klager
- Støtte til medarbejdere - rehabilitering og opfølgning
- Information og oplæring af medarbejderne
- Forebyggende tiltag i forhold til det psykiske arbejdsmiljø
- Hvem kan kontaktes
- Hvad er konsekvenserne

***Er du vidne til krænkende adfærd,
skal du huske at sige fra !***



Hvad

Hvordan



Krænkende handlinger og vidneadfærd

Kuglestøberen



Er vidnet, der igangsætter mobbehandlingerne i det skjulte.

Assistenten



Samarbejder med mobberen og deltager aktivt i mobningen f.eks. ved at hjælpe mobberen med at udføre negative handlinger eller tydeligt billige mobberens handlinger.

Den passive



Overser og overhører det, som foregår og gør ingenting.

Mægleren



Griber ind ved at gå mellem parterne og tale med dem. Det kan være begge parter eller parterne individuelt.

Sympatisøren



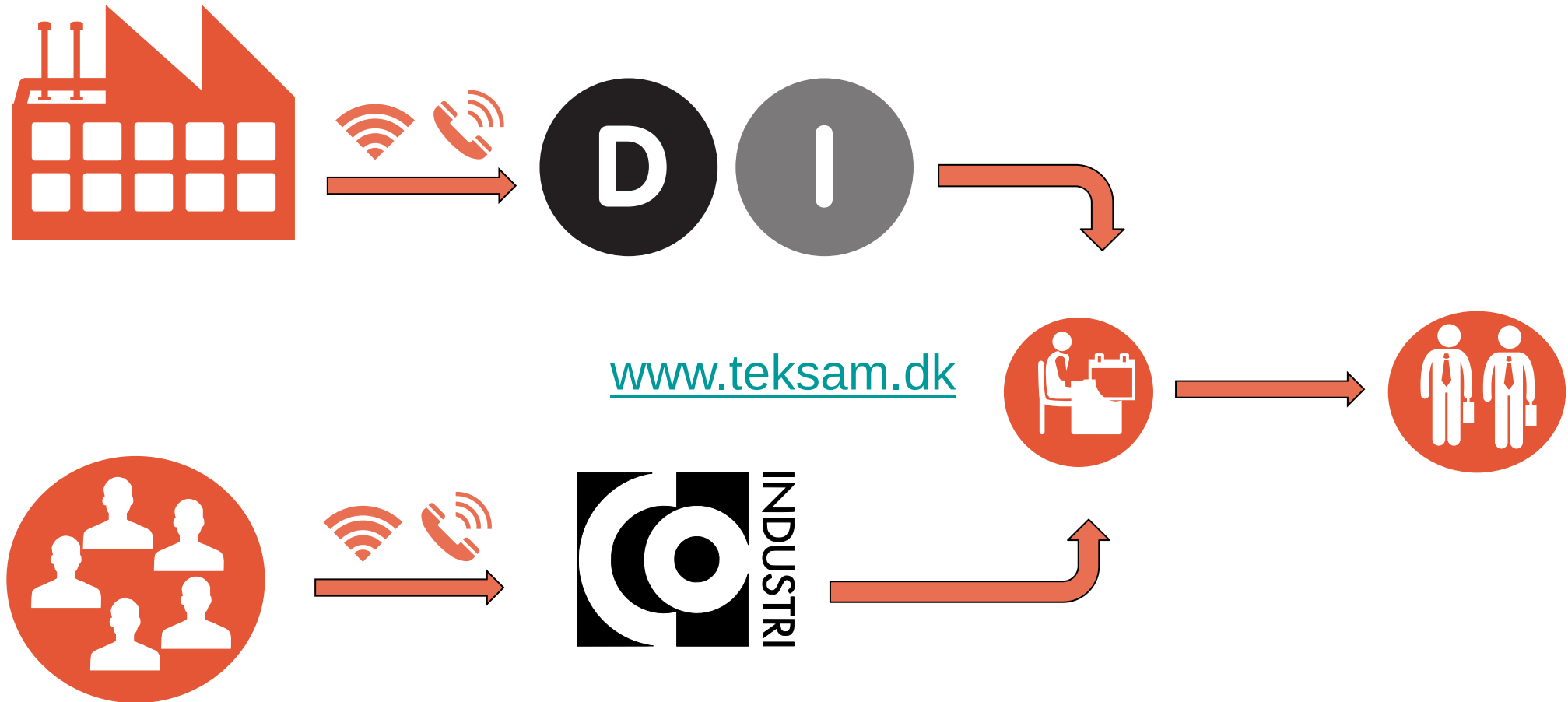
Føler sympati for den mobbede og tilbyder trøst og støtte i enrum (for ikke selv at komme i fokus).

Forsvareren



Tager den mobbede åbent i forsvar.

Hvordan fungerer kontakten til TekSam?



 Anonym henvendelse  su@co-industri.dk

Produktionsforståelse



“

Produktion er **vigtig** for Danmark. Det kræver godt **samarbejde** og god **uddannelse** at bevare et **konkurrencedygtigt** produktionsmiljø i landet.

”

Jeres underviser...



Automekaniker, Ingeniør, Civiløkonom, Proceskonsulent

Jeg elsker at arbejde med produktion, mennesker og udvikling...



Program for dagen i dag

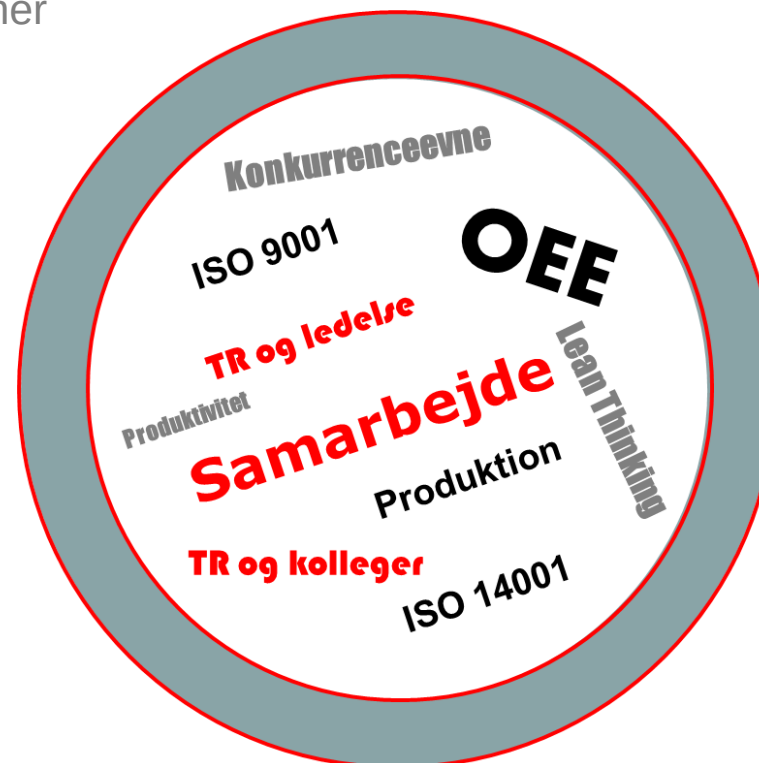
Velkomst

- Produktionsforståelse formål og definitioner
- Produktion, samfund og konkurrence
- Produktivitsudvikling
- TR og produktivitet
- Produktionsspil – 1 runde
- Lean uddannelse 1

Frokost

- Produktionsspil – 2 runde
- Lean uddannelse 2
- Produktionsspil – 3 runde
- Effekten af forbedringerne
- Evaluering – hvad kan jeg bruge?

Afslutning



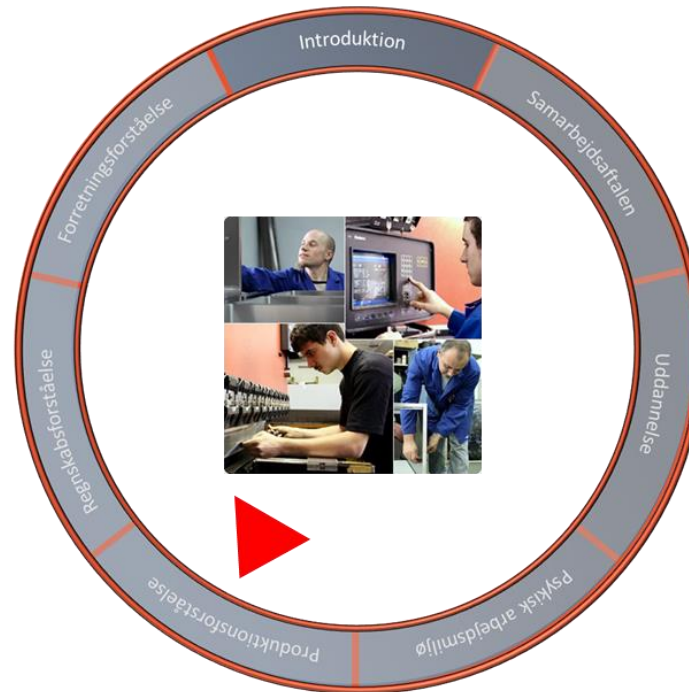
Formål med dagen



Formålet med dagen er at du:

- *forstår produktionsvirksomhedernes rolle i det danske samfund*
- *forstår problemstillinger og udfordringer i produktionsmiljøet*
- *får kendskab til konkurrencesituationen og behovet for produktivitetsudvikling*
- *stifter bekendtskab med forskellige værktøjer til produktivitetsudvikling*
- *får indsigt i værktøjernes indvirkning på resultatskabelse og organisation*
- *får kigget på din rolle som TR i den forbindelse*





PRODUKTION

SKAL FORSTÅS BREDT

Hvad er produktion ?

Produktion er frembringelse af et produkt gennem en eller flere processer med henblik på salg.

Et produkt er summen af alle fysiske produkter, tjenesteydelser og services, som kunden får leveret.

Håndværks- produktion	Industriel produktion		Service Produktion
Enkeltstyks- produktion, små serier	Masseproduktion Serieproduktion	Produktion efter ordre Projektproduktion	Forsyning, hospital, post, tele m.fl.



Traditionel produktion

Hvad karakteriserer virksomhederne ?

	Lav teknologianvendelse	Høj teknologianvendelse
Lille volumen	Håndværk - Små virksomheder - Lokal fokus - Støtter større virks. F.eks.: Tømrer, VVS, smed, VVS	Specialiseret - Videnstungt - Få konkurrenter - Høj indtjening F.eks.: Vestas, Thrane-Thrane, FLS
Høj volumen	Manuel - Konkurrence på løn - Let at kopiere - Logistik er vigtig F.eks.: Fiskeindustri, slagterier	Automatiseret - Volumen er afgørende - Videnstungt - Store investeringer F.eks.: Danfoss, Novo, Carlsberg, Grundfos



PRODUKTION

ER VIGTIG FOR SAMFUNDET

Det danske samfund

Hvem er på arbejde?

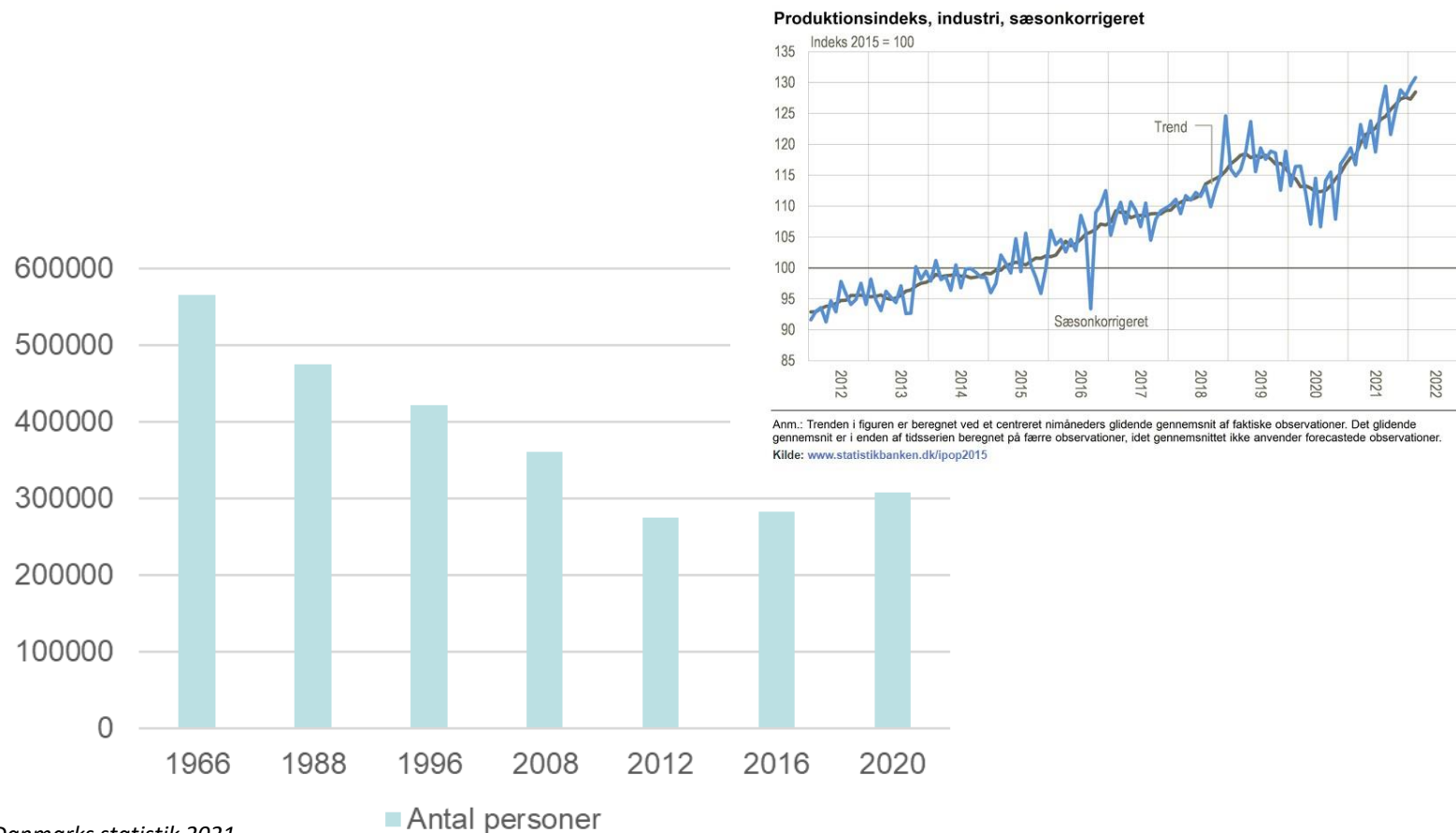
- 5.8 millioner indbyggere
 - ▼ • 3.0 millioner i ikke-støttet arbejde
 - 2.1 millioner i private sektor
 - 0,9 millioner i offentlige sektor
 - ▲ • 2,8 millioner uden arbejde
 - 1,0 millioner børn og studerende
 - 1,1 millioner folkepensionister
 - 0,1 millioner arbejdsløse / kontant hjælp
 - 0,2 millioner førtidspensionister
 - 0,1 millioner i støttet arbejde
 - 0,1 millioner på sygedagpenge og barsel
 - 0,2 millioner på efterløn/Arne pension

* Kilde DS-2021. Tal afrundet



Beskæftigelsen i industrien

- er faldende, men omsætningen er steget i Danmark



Kilde: Danmarks statistik 2021

Produktion er vigtig for Danmark

- 47% af Danmarks eksportindtægter kommer fra industri. Altså hver anden eksportkrone, der tjenes i Danmark kommer herfra
- 21% af de private arbejdspladser ligger i industrien
- 100 beskæftigede i fremstillingsindustrien skaber 35 arbejdspladser i andre brancher
- Fremstillingsindustrien er en af de brancher med højest produktivitetsudvikling i Danmark
- Fremstillingsindustrien bidrager med halvdelen af alle private forskningskroner brugt i Danmark





PRODUKTION

OG GRØN OMSTILLING

Grøn omstilling og vores mål

- FN's klimamåls hovedpunkt er at holde den globale temperaturstigning under 2 grader celsius.
- FN har sat 17 verdensmål, hvoraf en del af dem omhandler klima



- Regeringen og Folketinget har derfor sat et mål for Danmark om 70% lavere CO2-udledning i 2030 sammenlignet med 1990 og fuld klimaneutralitet i 2045

Grøn omstilling og FN's verdensmål



VERDENSMÅL
for bæredygtig udvikling



Danmark er allerede godt i gang

De 10 mest grønne lande

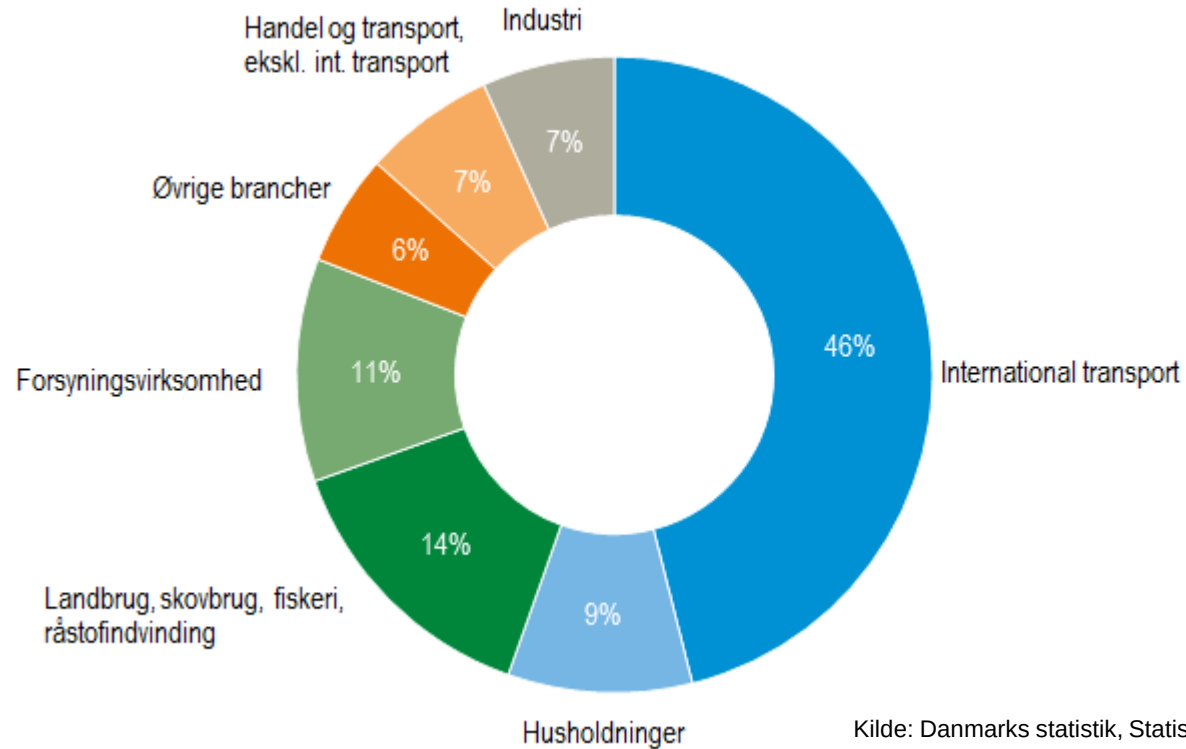
TOP 10 EPI-score

1.Danmark:	82,5
2.Luxembourg:	82,3
3.Schweiz:	81,5
4.Storbritannien:	81,3
5.Frankrig:	80,0
6.Østrig:	79,6
7.Finland:	78,9
8.Sverige:	78,7
9.Norge:	77,7
10.Tyskland:	77,5
180. Indien:	18,9



Kilde 2021: 180 lande bliver målt gennem 38 forskellige bæredygtighedskriterier kaldet [Environmental Performance Index](#) (EPI).

Produktion og grøn omstilling



Industrien står for 7% af udledningen af drivhusgasser



DI og COI er også i gang

- og fokuserer på samarbejde

DI og COI har fuld fokus på grøn omstilling og skriver bl.a.;

Virksomhederne står over for gennemgribende forandringer i forbindelse med den grønne omstilling. Beslutningen om de nye, ambitiøse klimamål vil fastholde kravet for danske virksomheder om at anvende nye teknologier samt udvikle og effektivisere produktionen.



Vi er i Danmark allerede anerkendt for vores erfaringer og globale førerrolle inden for grøn teknologi og grøn omstilling. Dansk Industri og CO-industri er enige om, at den grønne omstilling rummer potentiale for fortsat styrkelse af virksomhedernes muligheder i et globalt marked. For at virksomhederne i Danmark kan stå godt rustet til at udnytte mulighederne i den grønne omstilling, er det helt afgørende at videreudvikle virksomhedernes tilpasnings- og innovationsevne, herunder blandt andet kompetence og løbende opkvalificering.

Dansk Industri og CO-industri er enige om, at sådanne mål kan understøttes gennem et systematisk samarbejde mellem ansatte og ledelse på alle niveauer i virksomheden, og herunder er centrale elementer i en fremadrettet virksomhedspolitik. Dette gælder samarbejdet om at nedbringe egne miljø- og klimabelastninger, og hvad virksomhederne kan gøre for at påvirke belastningerne i hele værdikæden og omverden via deres produkter og services.



Grøn omstilling – hvad kan jeg gøre?

Otte indsatsområder fra industrien for at reducere CO₂e



Energieffektivisering

Optimering af processer og investering i mere energieffektivt maskineri, der kan reducere brugen af især naturgas og strøm



Elektrificering og rumvarme

Elektrificering af maskiner, der kører på naturgas og skift fra gasfyr til fjernvarme eller varmepumper



Skift til biogas

Skift fra fossile brændsler til biogas i højtemperaturs-processer, der ikke kan elektrificeres



Produktion og efterspørgsel efter bæredygtige løsninger

Produktion af og efterspørgsel efter bæredygtige produkter og løsninger, der udleder mindre CO₂



Kun energiintensiv

CO₂-fangst hos de største CO₂-udledere

Fyrtårnsprojekt, som kan udvide viden om teknologien og fange CO₂, der ikke ellers kan fortrænges



Øget anvendelse af overskudsvarme

Yderligere udnyttelse af den store mængde CO₂-neutrale overskudsvarme, som ikke benyttes



Skift til grøn transport

Accelereret skift til grøn transport og krav til leverandører omkring CO₂-aftryk



Global indvirkning af dansk teknologi

Udbredelse af danske løsninger, som kan reducere CO₂-aftrykket hos andre

Note: Klimapartnerskab for produktionsvirksomhed og energiintensiv industri

Værktøjer til grøn omstilling

Hvis du arbejder inden for en fremstillings- eller produktionsvirksomhed, kan du overveje disse værktøjer for at bevæge din virksomhed mod cirkulær økonomi og grøn omstilling:

<u>Additive manufacturing</u> 3D printing	Kaizen (continuous improvement)	Poka Yoke (error-proofing)	Remanufacturing iPhone
Dematerialization CD to MP3	Kanban (just-in-time)	Prefabrication Ekspertise center	Resource efficiency More with less
Jidoka (autonomation) Kamera	Lean manufacturing	Refurbishing Genanvendelse	Six Sigma Kvalitet

Kilde: <https://www.ceguide.org/>



Grøn omstilling er vigtig for Danmark

- Grøn omstilling er vigtig for vores klode
- Danmark ligger i 2021 som nummer 1 på den såkaldte EPI score
- Danmark har stolte traditioner for at gå forrest, når det glæder klimaudvikling og innovation
- 7% af den samlede CO2 udledning i DK kommer fra industriområdet
- De store industriorganisationer satser på samarbejde på området
- Kan skabe mange nye arbejdspladser i fremtiden

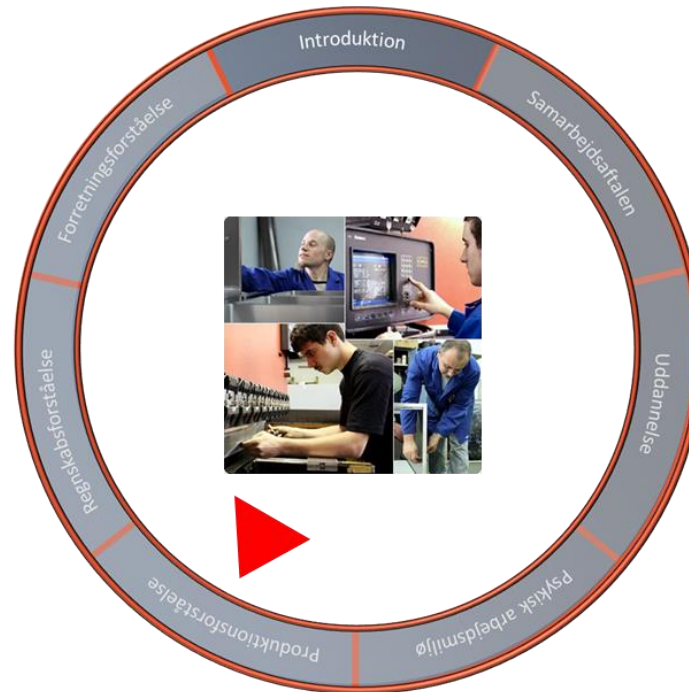


Men kan vi fortsat konkurrere

-og hvordan?



Hjælp... hvad gør vi ved det?



PRODUKTION

OG PRODUKTIVITETSUDVIKLING

De 3 produktivetsnytter

Bedre arbejdsmiljø
Bedre trivsel
Bedre løn
Uddannelse
Mere velfærd

Flere kunder
Flere ordre
Flere investeringer
Større overskud
Bedre rammevilkår

Flere skatteindtægter
Flere eksportindtægter



Medarbejder

Virksomhed

Danmark

Produktivitetsstigning

Konkurrencekraft

Eksport og skat

Lønstigninger

Velfærd 1

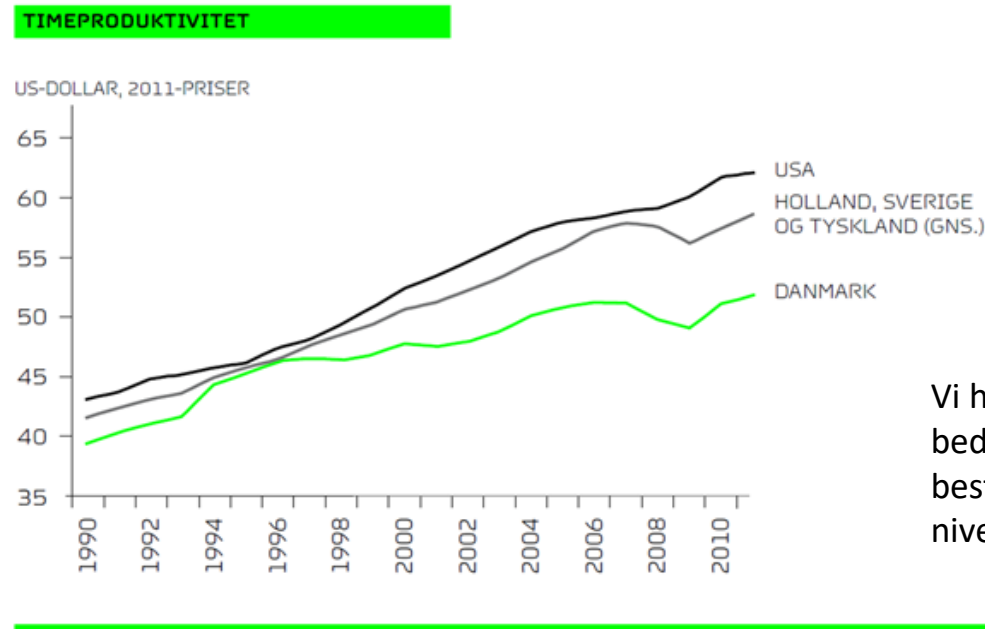
Derfor er produktivitet vigtigt...

HVIS DANMARK SIDEN 1960 HAVDE ...

... haft en produktivitetsvækst på:	... så ville danske timelønninger i dag være:	... og velstanden i Danmark være som i:
2,3 pct. pr. år	0 pct. lavere	Danmark i dag
2,0 pct. pr. år	16 pct. lavere	Italien
1,5 pct. pr. år	34 pct. lavere	Malta
1,0 pct. pr. år	49 pct. lavere	Portugal
0,5 pct. pr. år	60 pct. lavere	Tyrkiet
0,0 pct. pr. år	69 pct. lavere	Venezuela

Læs selv: www.produktivetskommisionen.dk

Produktivitsudfordringen...



Vi har relativt set udviklet os bedre siden 2011, men er bestemt ikke kommet på niveau endnu.

Kilde: www.produktivitskommisionen.dk

Men industrien trækker op...

Kilde: Berlingske Business september 2015



Hvad er produktivitsudvikling?

Definition af produktivitet

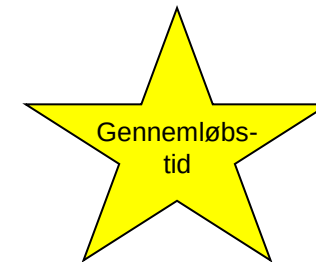
- Mere værdi med de samme ressourcer
- Den samme værdi med færre ressourcer



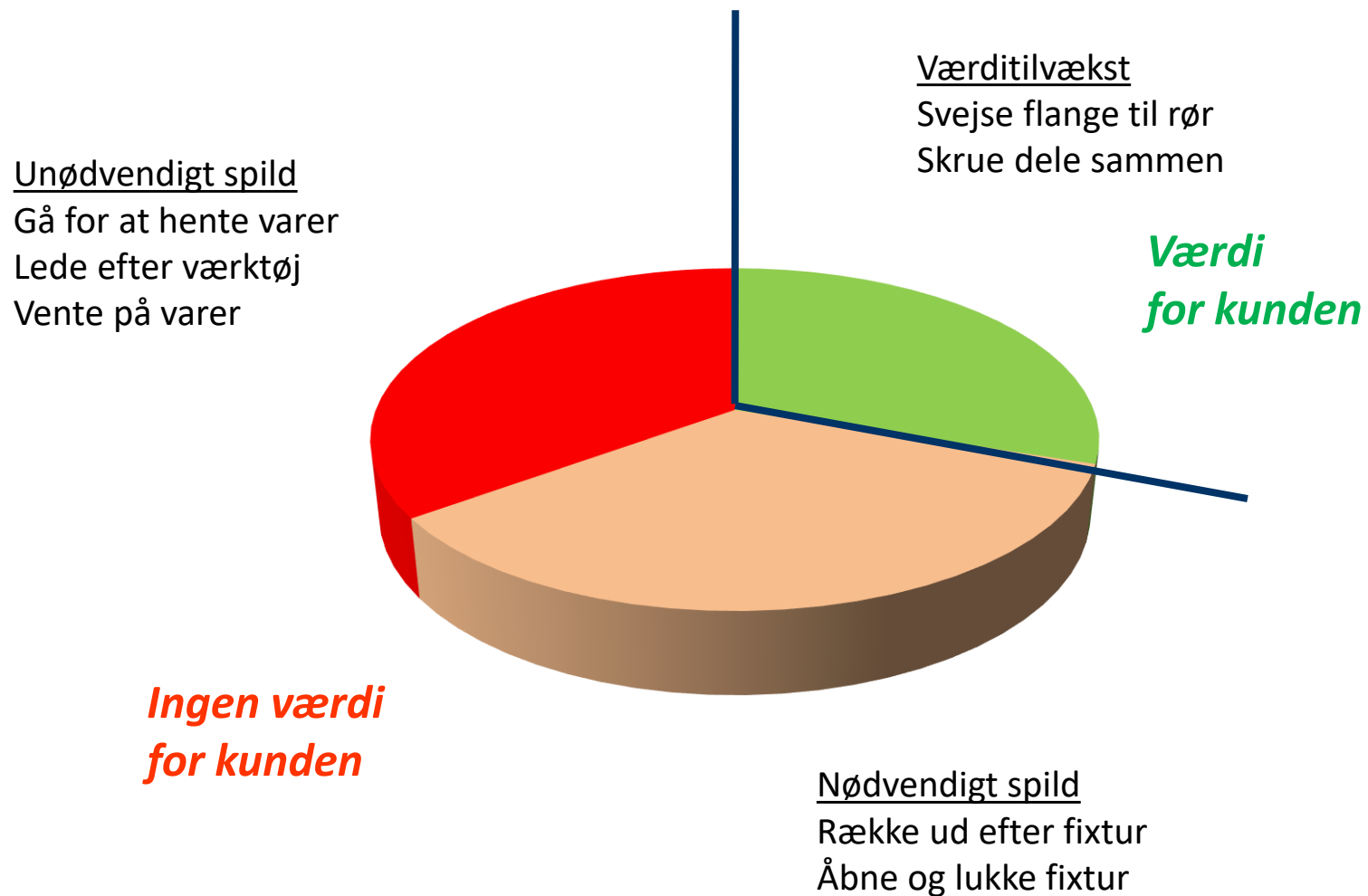
Kan vi overhovedet skabe mere værdi?

I de fleste industrier skabes værdier for mindre end 5% af den totale tid.

Hvordan er det hos jer?



Hvordan skaber vi værdi?



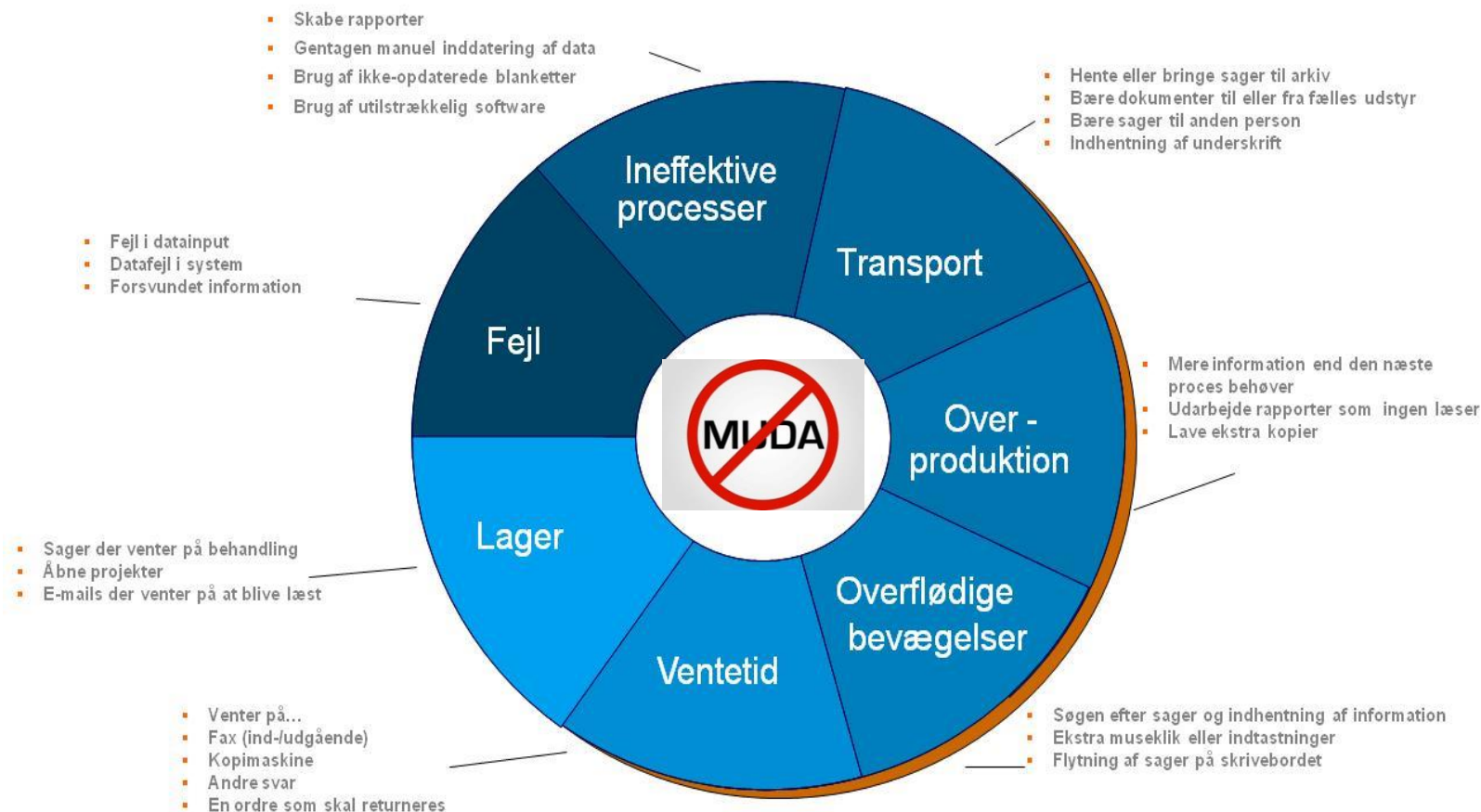
De 7 (8) klassiske spildtyper

Spild	Beskrivelse
Overproduktion	Producerer for meget eller for tidligt, resulterende i dårligt flow af informationer eller materialer og for store lagre.
Fejl	Fejl i papirer, kvalitetsproblemer i produktionen eller dårlig leveringsevne.
Unødvendige lagre	Store lagre, forsinkelse i informationer eller produkter resulterende i høje omkostninger eller dårlig kundeservice.
Ineffektive processer	Processer udført med værktøjer, procedure eller systemer, der kan erstattes af simple metoder.
Overflødig transport	Flytning af mennesker, informationer eller materialer resulterende i spildte kræfter og øgede omkostninger.
Ventetid	Perioder med inaktive medarbejdere, informationer eller materialer resulterende i dårligt flow og lange gennemløbstider.
Overflødige bevægelser	Dårlig arbejdsorganisering, resulterende i dårlig ergonomi og dermed øget fravær og øgede omkostninger.
Uudnyttet viden	Hvem kan hvad? Viden hos medarbejdere som ikke anvendes, dårlig eller manglende uddannelse og træning, forskellige måder at udføre arbejdet på.



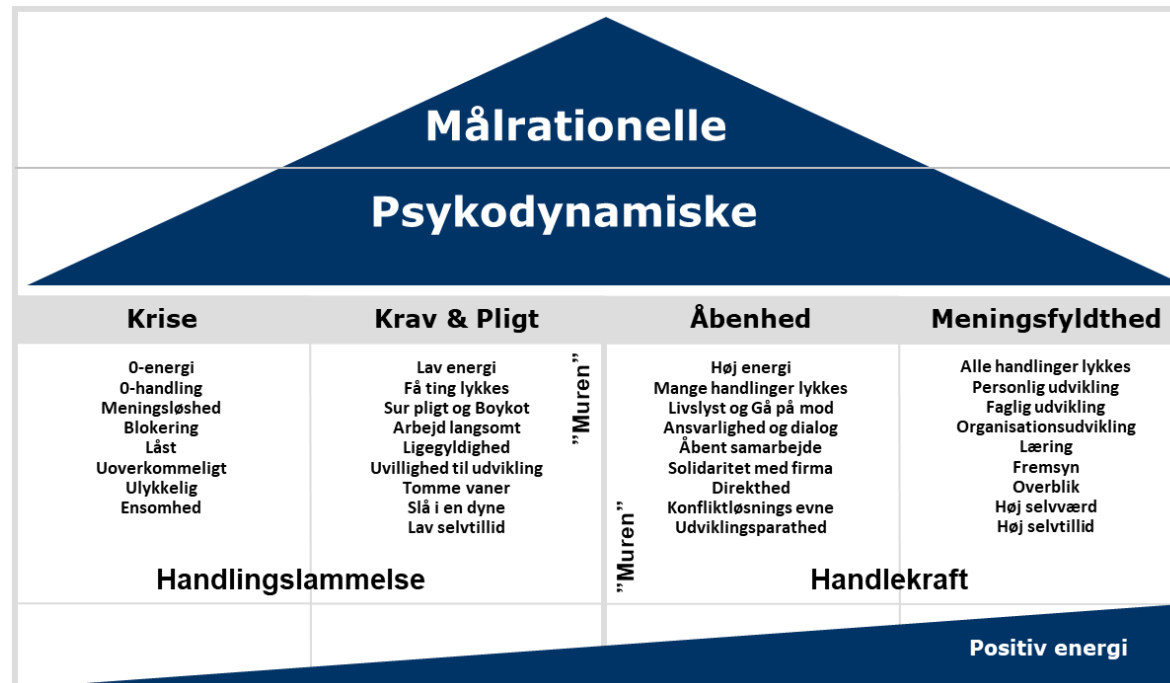
De 7 spildtyper

- i service & administration



Produktivitesudvikling

Det lykkes, når organisationen er motiveret



Detaljer bliver til problemer, når organisationen ikke trives,
- men problemer bliver til detaljer, når vi er motiveret

Produktivitesudvikling

Det lykkes, når vi har det rette fokus

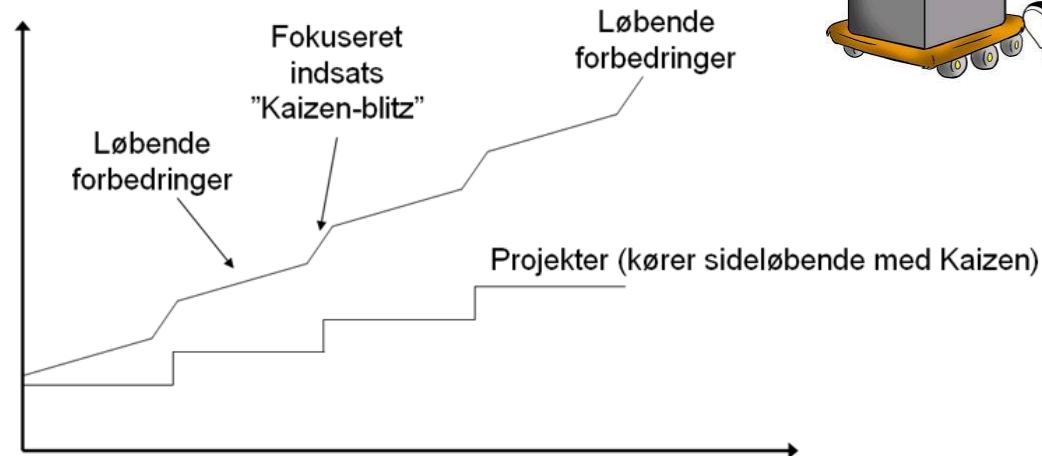


“Work smarter not harder”

Alle forbedringer er vigtige

Kaizen - tanken

Kaizen

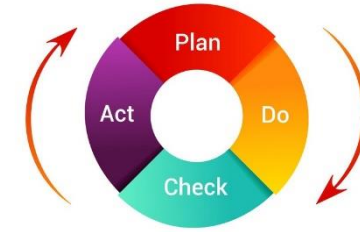


Små løbende forbedringer



Forbedringssystematik

Samarbejde om små løbende forbedringer



PDCA cirklen (Deming hjulet)

Act

Indfør læringen af testrunden
("Do"-runden)

3 muligheder:

1 - gennemfør en ny
testrunde under nye
vilkår

2 - standardiser og
indfør ændringen
overalt

3 - henlæg sagen

Plan

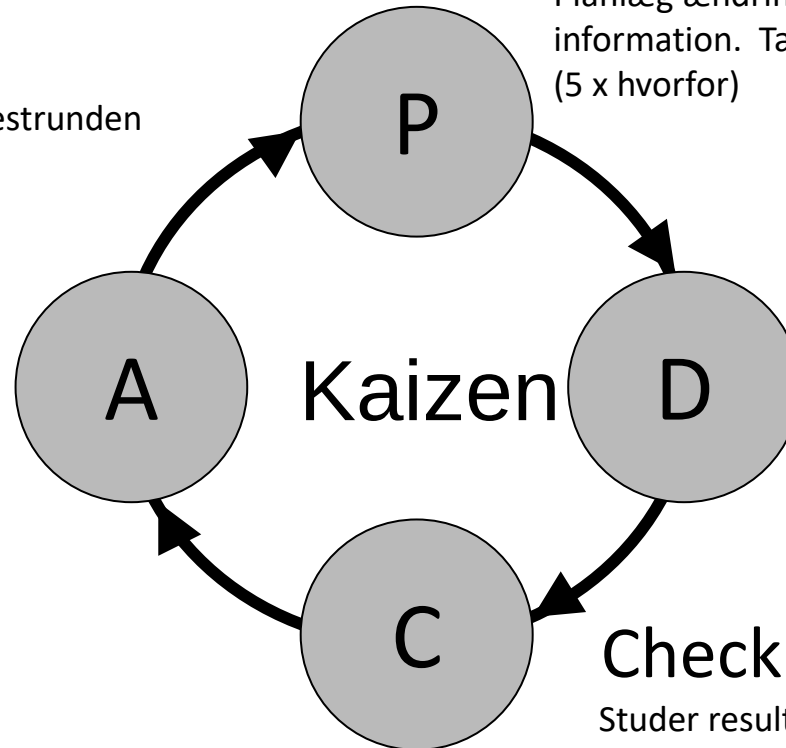
Planlæg ændringen. Se fakta: samle
information. Tænk: fastlæg årsager
(5 x hvorfor)

Do

Gennemfør
ændringen,
fortrinsvist i
lille skala

Check

Studer resultatet.
Hvad lærte vi?



Produktivitet er vigtig for Danmark

- Produktivitet er din ven, det gør os alle sammen rigere
- Derfor er det vigtigt, at I samarbejder om produktivitetsudvikling på jeres virksomheder
- God produktivitetsudvikling har særlig fokus på samarbejde, uddannelse, viden og motivation i hele organisationen
- Produktivitetsudvikling er ikke en "dille", men "a way of life"
- Husk det koster noget at spare noget...



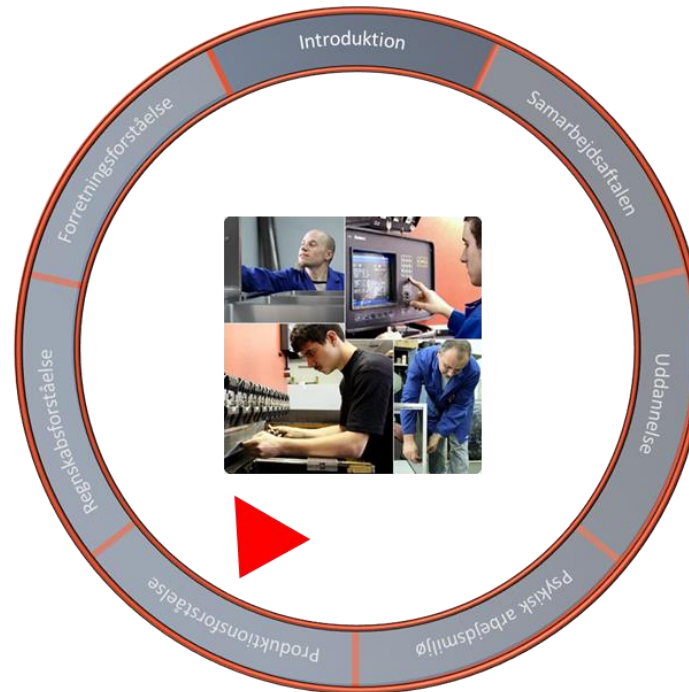
Bedre samarbejde om produktivitet

- Hvordan gør vi?



Hjælp... hvad kan jeg gøre ?



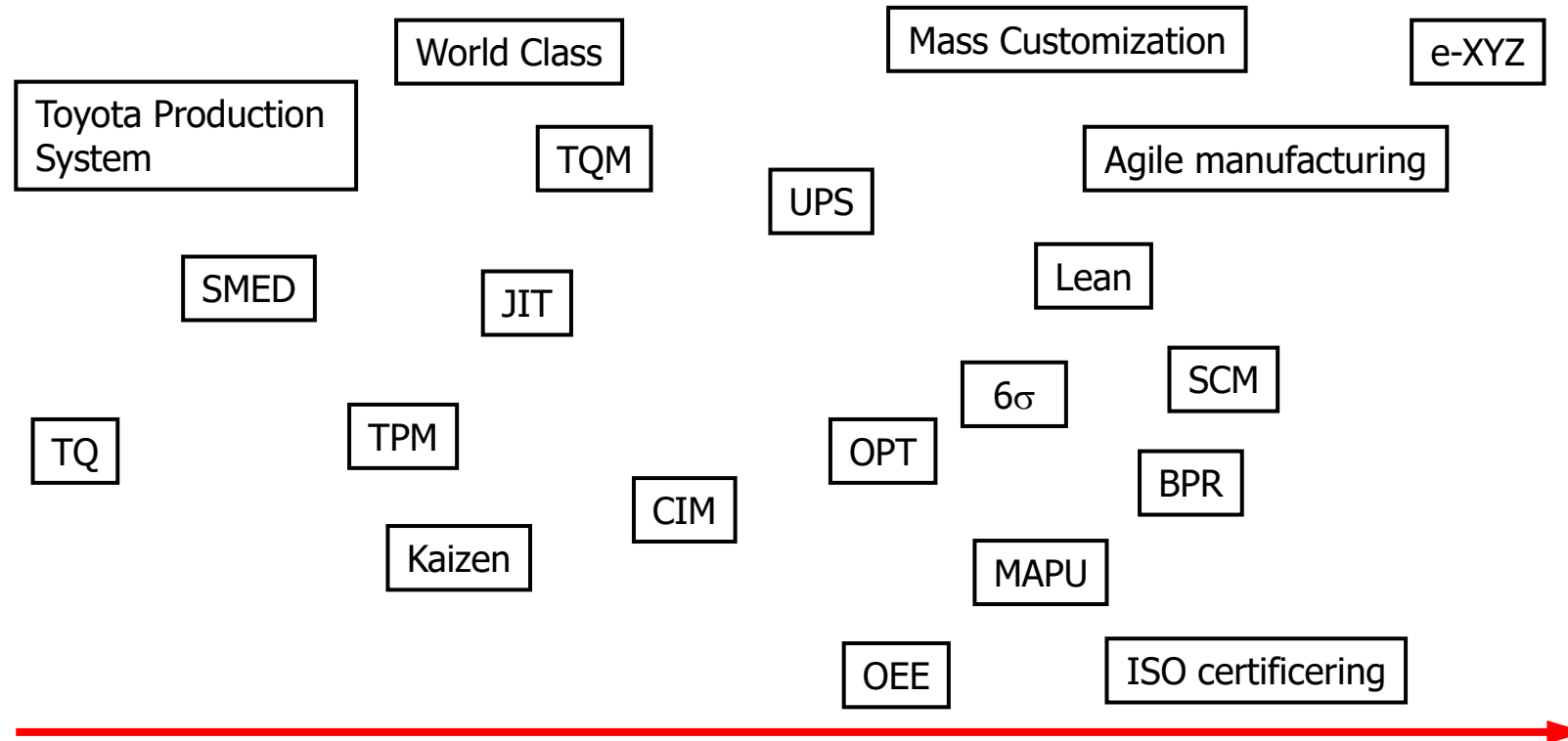


PRODUKTIVITETSUDVIKLING

METODER OG VÆRKTØJER

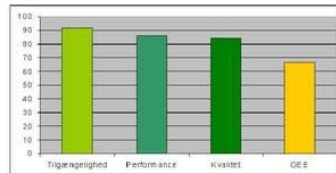
Produktivitetsudvikling

Mange "buzz words" - sæt jer ind i de vigtigste for at kunne tale med



3 metoder som er meget brugt

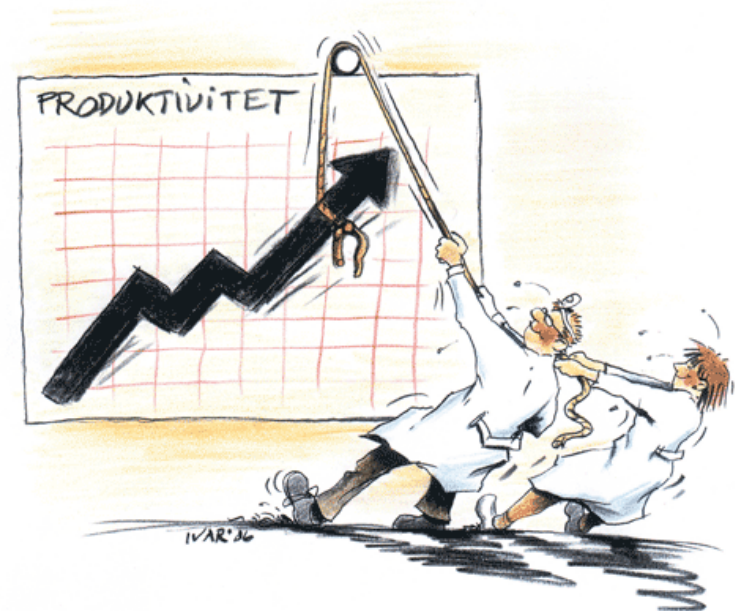
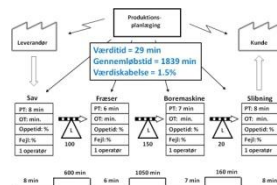
- **OEE**



- **ISO**



- **LEAN**

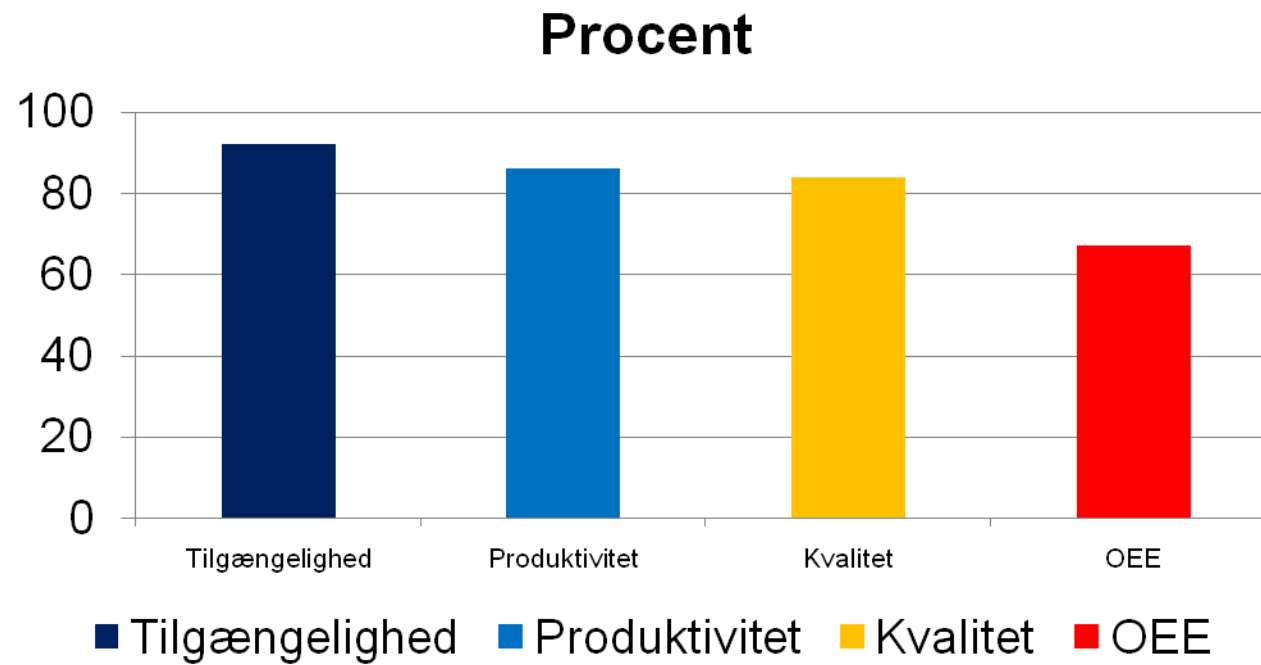




OEE

OVERALL EQUIPMENT EFFECTIVENESS

OEE faktorerer



OEE regneeksempel

OEE anvendes ofte for at få nogle valide data over hvor høj et anlægs effektivitet er. Denne nuværende situation er vigtig for at se, hvilken vej vi bevæger os, når forbedringerne igangsættes. OEE beregnes på følgende måde:

Tilgængelighed (T): tid i drift/tid til rådighed

Performance (P): producerede emner/maksimalt antal emner

Kvalitet (K): antal emner produceret/godkendte emner

Samlet OEE fås ved at gange disse forholdstal sammen = $(T * P * K) * 100$

Eksempel:

Et anlæg har haft et døgn til at producere (24 timer) og i løbet af døgnet er der, 1,5 time til pauser. Det giver 22,5 timers drift ud af 24 timer til rådighed. Tilgængelighed: $22,5/24 = 0,94$

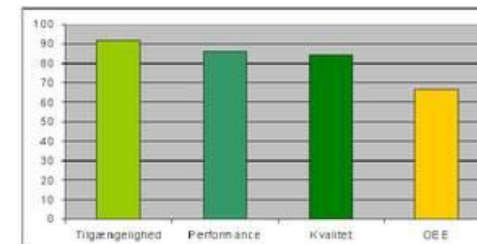
Anlægget kan maksimalt producerer 1000 styk pr. time

Dvs. 22,5 timer * 1000 stk. = 22.500 styk som er målet. Vi nåede at producerer 19.000 styk på de 22,5 timer (pga. omstilling, nedbrud og ventetid på varer). Performance: $19.000/22.500 = 0,84$

Ud af de 19.000 styk vi nåede at producerer blev 16.000 godkendt i kvalitetskontrollen. Kvalitet:

$16.000/19.000 = 0,84$

$OEE = (0,94 * 0,84 * 0,84) * 100 = 66 \%$





ISO CERTIFICERING

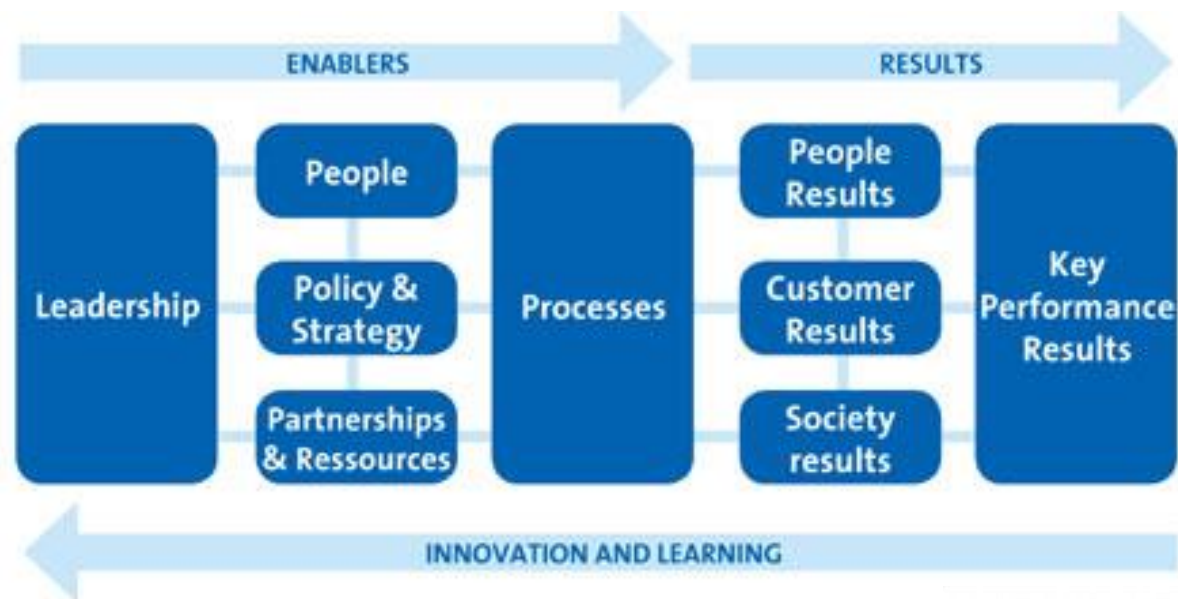
KVALITETS- OG MILJØLEDELSE

FORSKELLIGE STANDARDER



ISO 9001	ISO 14001
Kvalitetsledelse	Miljøledelse
ISO 9001 er et kvalitetsledelsessystem, som er anerkendt i hele verden og er for mange symbol på kvalitet og effektiv styring. Systemet stiller krav om dokumenterede forretningsgange og procedure for at sikre kvalitet i hele virksomheden. Desuden stiller standarden krav om forbedringer mod klare og målbare mål. Derved får organisationen et anerkendt og grundlæggende styrings- og forbedringsværktøj.	Med Miljøledelse efter ISO 14001 bliver du i stand til at risikovurdere din organisations miljøforhold og samtidig give dig sikkerhed for, at jeres mål for bæredygtighed nås. Ved at bruge ISO 14001 kan jeres arbejde med bæredygtighed, cirkulær økonomi og FN's verdensmål konkretiseres. Ved at opstille konkrete mål og handleplaner bidrager 14001 til at opnå de resultater, som du og din virksomhed har sat jer for.
For begge standarder gælder det, at du skal certificeres af en godkendt og neutralt organ. I praksis for virksomheden typisk besøg hver andet år af en uvildig og godkendt person, som gennemgår virksomheden, kommer med feedback og i sidste ende udsteder et certifikat som bevis på at standarden overholdes.	

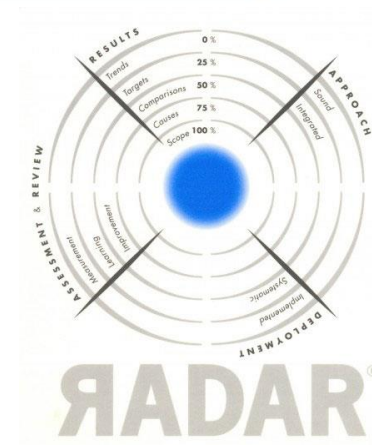
Inspirationen kommer fra TQM



Hvad er TQM?

Total Quality Management er et koncept oprindeligt skabt af japanerne som et middel til at opnå større konkurrencedygtighed. Det er blevet adopteret ikke mindst af de amerikanske virksomheder, som har følt sig trængt af den udenlandske konkurrence.

TQM har som målsætning at måle på og forbedre kundetilfredsheden gennem systematisk, kontinuerlig forbedring af kvaliteten i alle processer, produkter, serviceydelser samt de ledelses- og medarbejdermæssige ressourcer i hele organisationen.





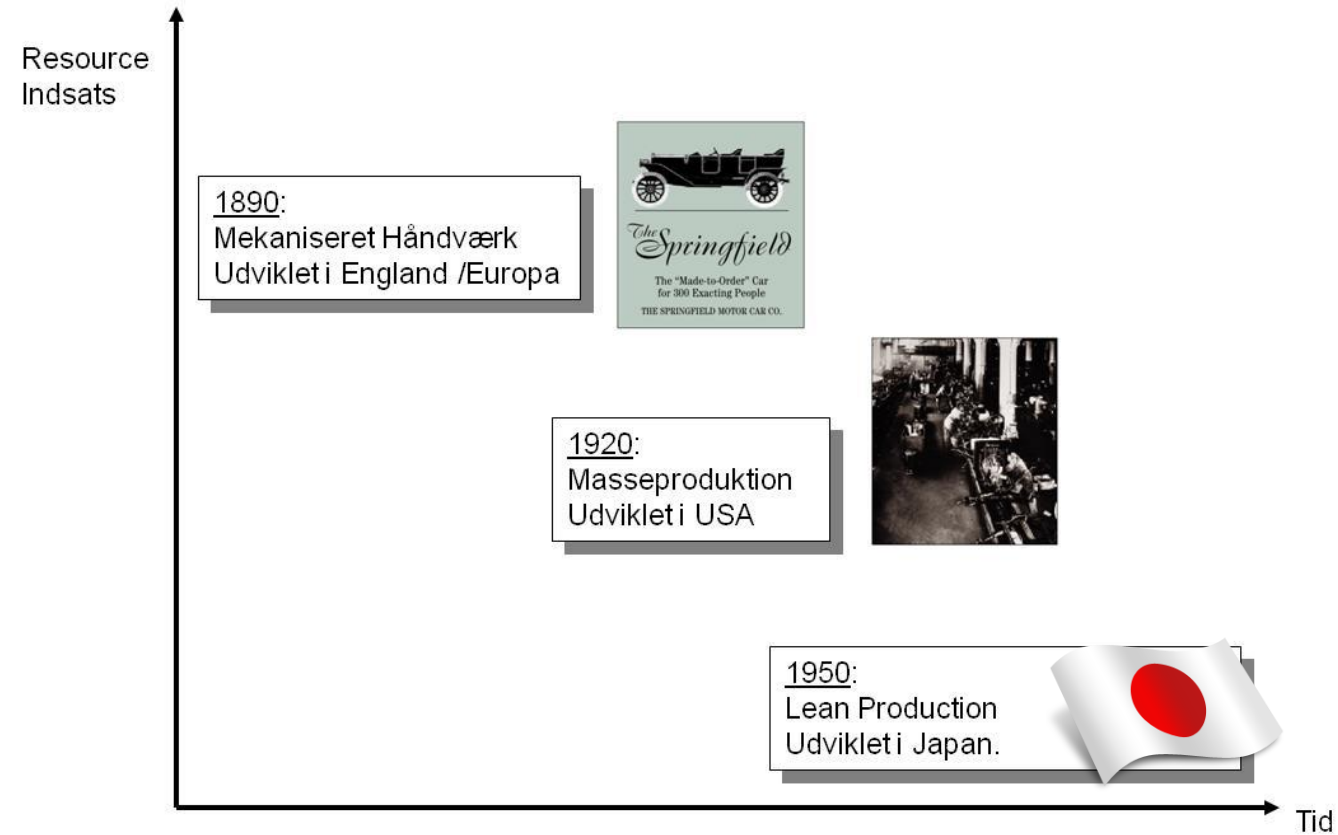
LEAN THINKING

INTRO TIL METODEN

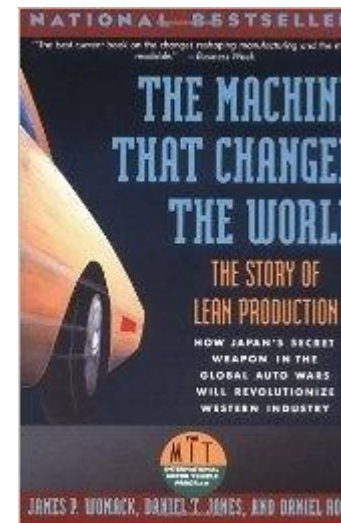
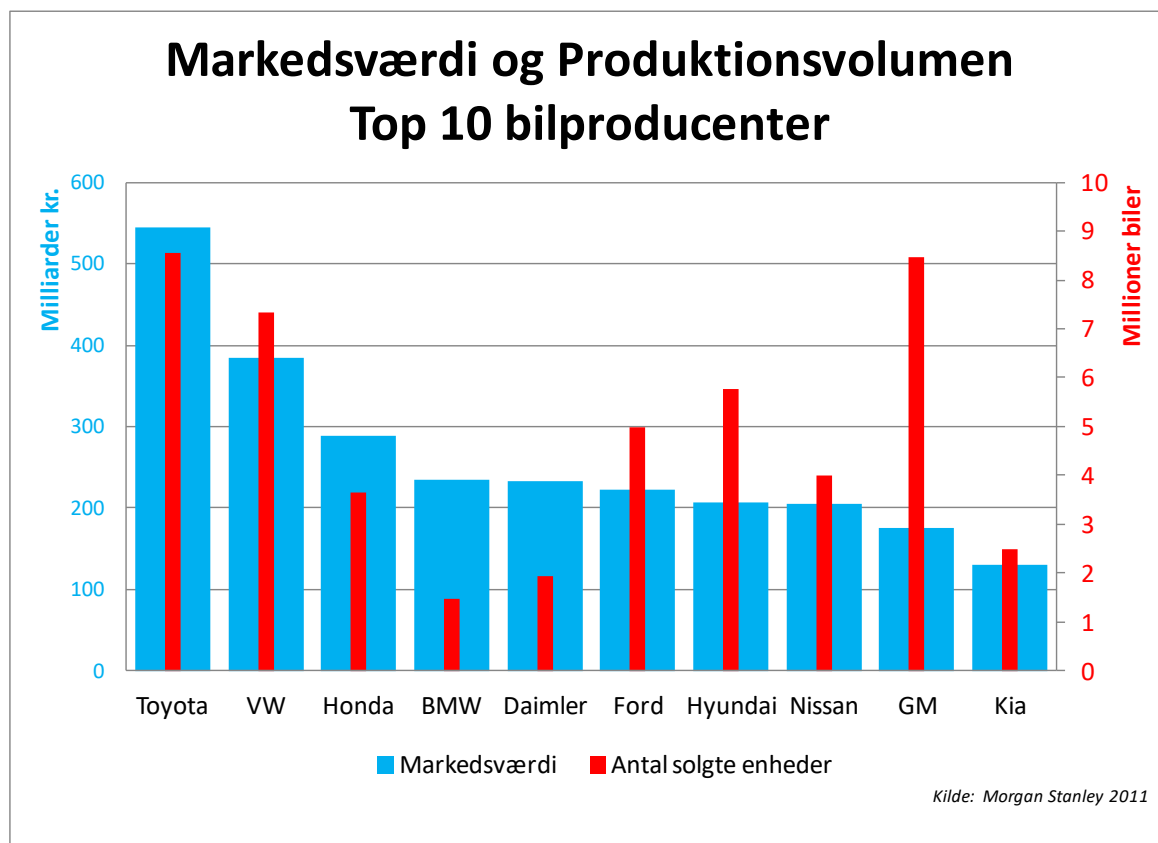
Lean er meget brugt...



Lean historisk



Lean er en god forretning



Womack:

”Vi vil opleve, at de virksomheder, der benytter Lean principperne, vinder i markedet”

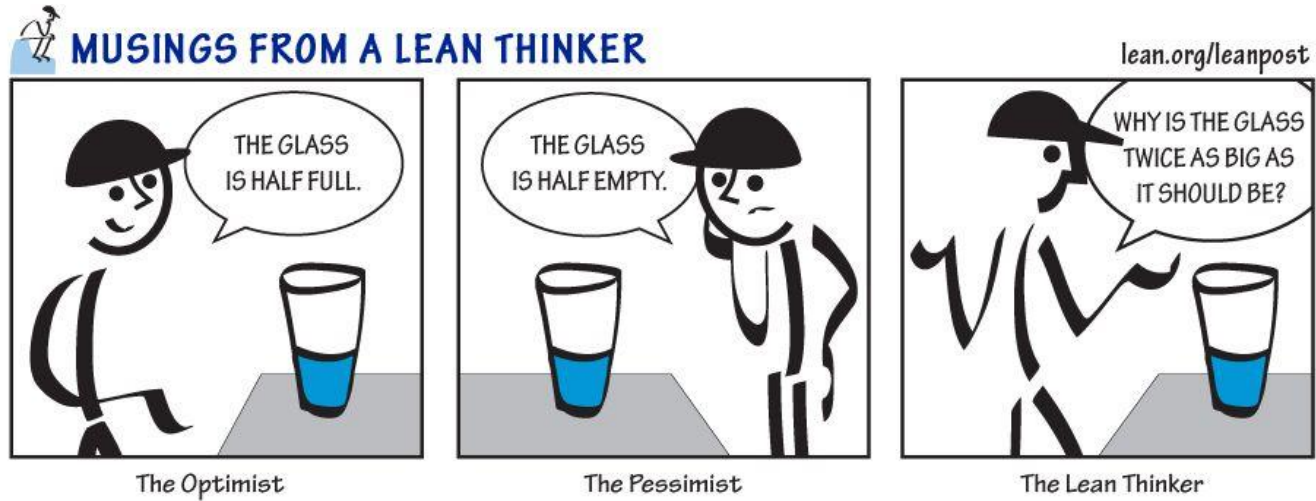


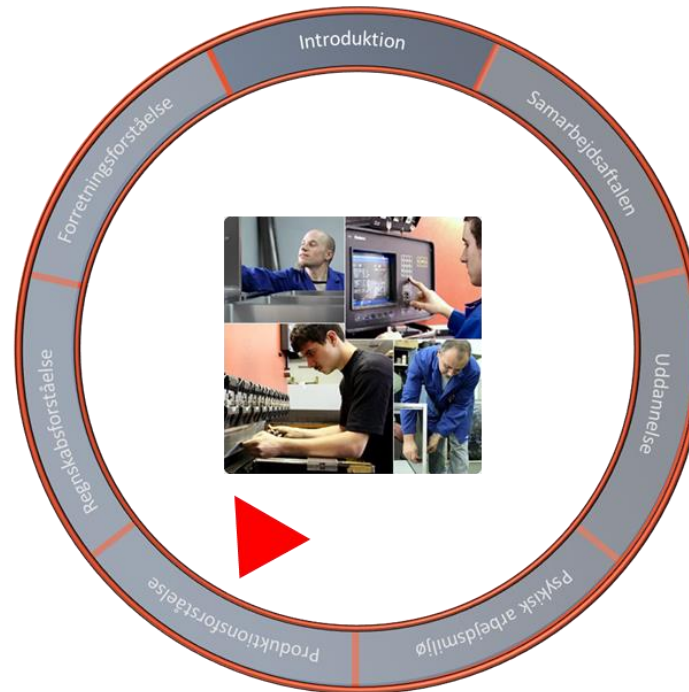
Essensen i Lean

At få syn for flow
At få syn for spild

- Flow er, når varerne ikke stopper pga. ventetid, fravær, lager, buffer, defekt ect., men bevæger sig hele tiden.
- Spild er, når varerne står stille, og det kan skyldes: overproduktion, fejl, unødvendige lagre, ineffektive processer, transport, ventetid, overflødige bevægelser, uudnyttet viden, sygefravær (Muda - De 7/8/9 spildtyper)

Lean Thinking





PRODUKTIONSSPIL

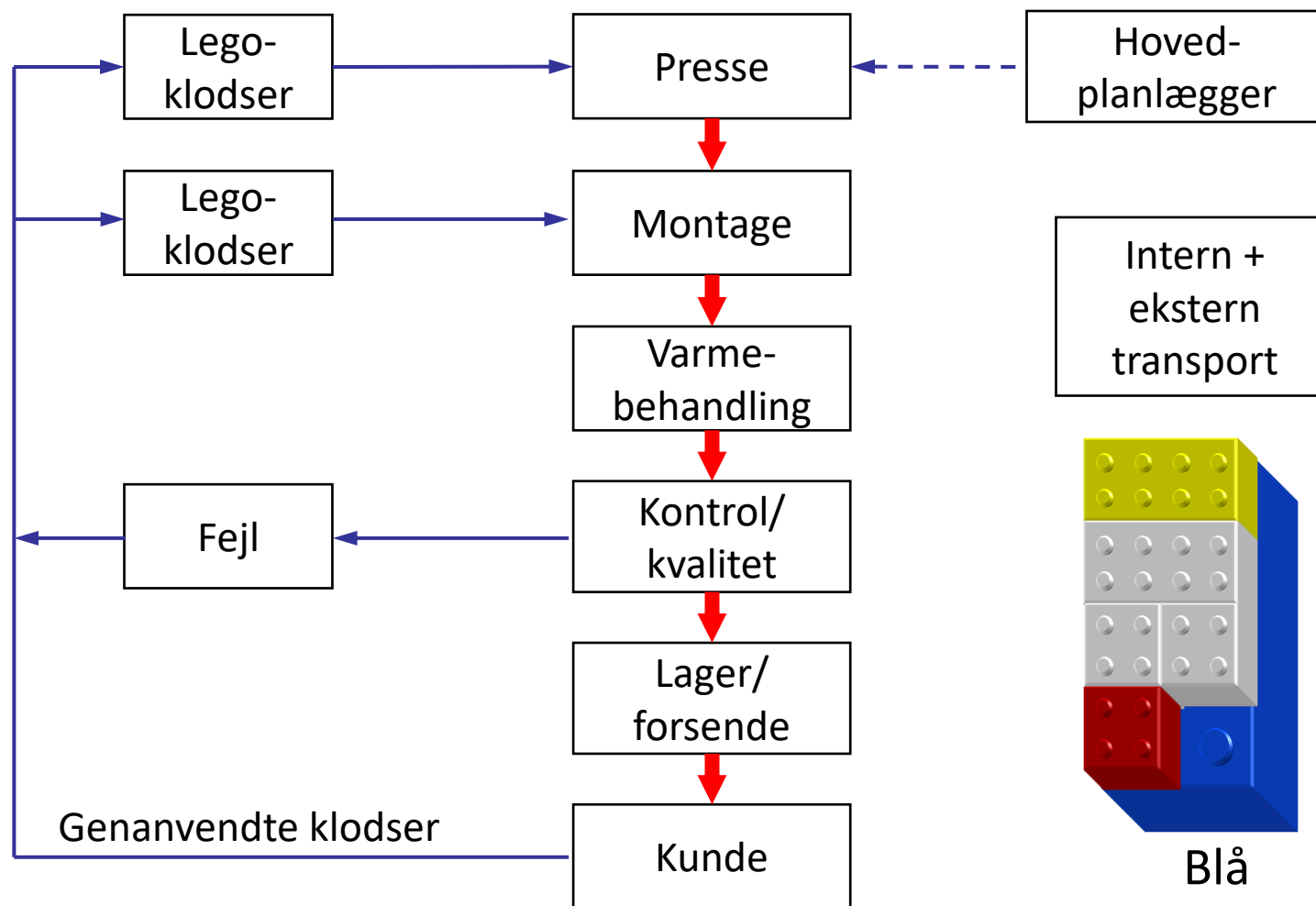
EN PRAKTISK ØVELSE

Produktionsspil

Spilrunde 1



Produktionsforløb



Resultatet af runde 1

Lean spil - Resultatopgørelse

Runde	Afkald fra kunde	Standard leverancer til tiden	Standard leverancer for sent	Special lev. til tiden	Special lev. For sent	Defekte opdaget	Varer i arb. + færdigvarelager ved start	Varer i arb. + færdigvarelager ved slut	Antal borde	Antal ansatte	Igangsatte produkter	Indtægter	Omkostninger	Overskud
1	44	18	18	0	4	6	12	35	5	8	69	2880	7030	-4.150
2	44	40									40	4800	2060	2.740
3	44	40									40	4800	2060	2.740
4	44	40									40	4800	2060	2.740

Indtægter = Special til tiden x 250 kr + standard til tiden x 120 kr + standard for sent x 40 kr

Omkostninger = Igangsatte produkter x 30 kr + antal borde x 500 kr + antal spillere x 200 kr + 860 kr

Overskud = Indtægter - omkostninger

Ikke leveret = Afkald - standard lev. til tid - standard lev. sent - special lev. til tid

Igangsatte produkter = Afkald - (varer i arbejde og færdigvarelager ved start) + (varer i arbejde og færdigvarelager ved slut) + defekte - Ikke leveret

Note: 360 kr for start varelager; 500 kr er overhead. Kunden indgår ikke i antal spillere



Tavlemøde



- Observationer ?
- Idéer til forbedring ?

Det gode Tavlemøde

Processen



- Hurtige og effektive møder
- Afholdes i fællesskab/teams
- Faste mødeintervaller
- Alle bliver hørt - husk "Grisen"
- Aftaler/beslutninger noteres
- Evaluering (produkt/proces)



Det gode Tavlemøde

Indhold



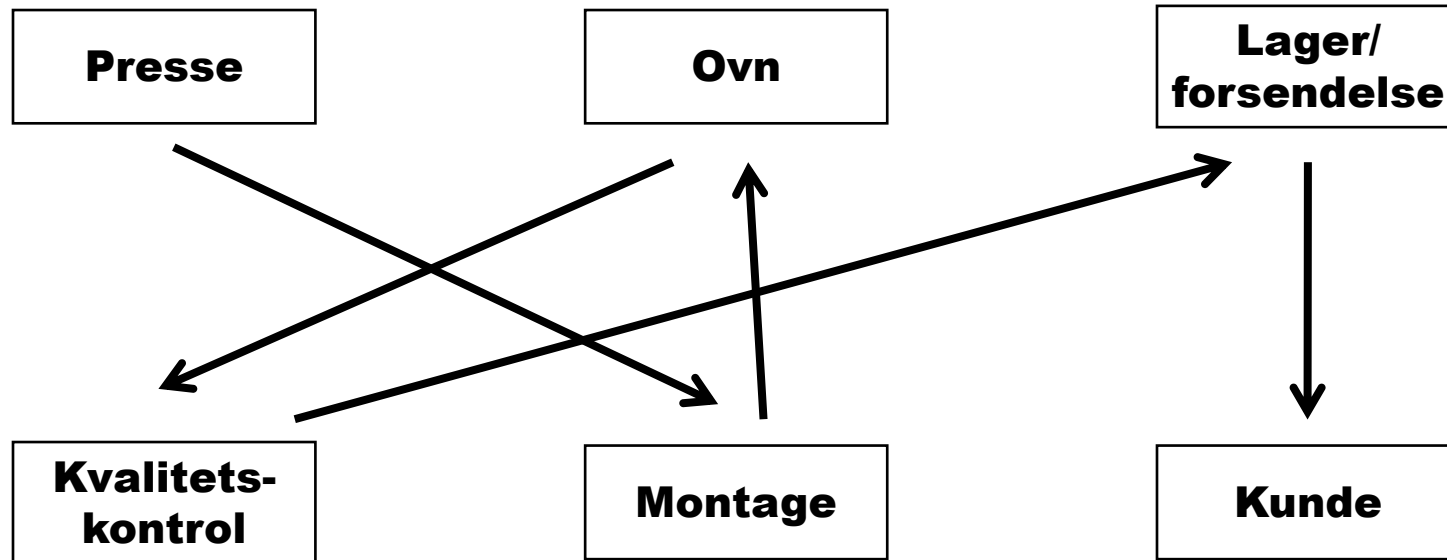
Mulighederne er mange, – men dyrk begrænsningens ædle kunst !



PRODUKTIVITETSVÆRKTØJER

DEL 1

Spaghetti-analyse



- Tegn de linjer, som proces flowet følger
- Mål den afstand, som produktet vandrer
- Vær opmærksom på at forskellige produkter måske har forskelligt flow

5S orden og effektivitet

5S hæver kvalitet og effektivitet gennem orden og renlighed.

Fremgangsmåden:

- Sorter unødvendige dele fra nødvendige dele og afskaf de unødvendige dele. "Nice to have – need to have".
- Stabiliser. Bring i orden. Alt har en plads, alt er på sin plads.
- Skur. Alt skal skinne af renlighed.
- Standardiser. Fastlæg standarder for orden, renlighed og inspektion
- Stå fast, stædighed, selvdisciplin: Lev efter principperne

Sort – Stabilize – Shine – Standardize - Sustain

Er du hjemmeblind?



Orden i "min" garage



Poka Yoke

Fejl forebyggelse

Japansk: "Fejlsikret"

- Kvalitet indbygges i processer og produkter, så det ikke er muligt at lave fejl.
- Basistankegang: maskiner og mennesker skal procesmæssigt separeres, så menneskelige fejl undgås.
- Eksempler:
 - Maskiner, som skal betjenes med 2 hænder, så ulykker undgås.
 - Dankortautomater, som bipper, når kortet har siddet for længe, så det ikke glemmes.
 - Dele som er udformet, så de kun kan samles på én måde



Nul fejl er muligt

Fejl elimineres ved at

- Decentralisere kvalitetsstyring
- Alle fejl er vigtige
- Alle fejl skal erkendes og synliggøres
- Medarbejderne er nøglen
- Brug de 3 løsningstyper

3 trins fejlrettelsesprogram

- Løsninger, der fjerner fejlårsager (type 1)
- Løsninger, der opdager en fejlmulighed, før den bliver til en fejl (type 2)
- Løsninger, der frasorterer fejlemner efter, at fejlen er produceret (type 3)



Produktionsspil

Spilrunde 2



Resultatet af runde 2

Lean spil - Resultatopgørelse

Runde	Afkald fra kunde	Standard leverancer til tiden	Standard leverancer for sent	Special lev. til tiden	Special lev. For sent	Defekte opdaget	Varer i arb. + færdigvarelager ved start	Varer i arb. + færdigvarelager ved slut	Antal borde	Antal ansatte	Igangsatte produkter	Indtægter	Omkostninger	Overskud
1	44	18	18	0	4	6	12	35	5	8	69	2880	7030	-4.150
2	44	40									40	4800	2060	2.740
3	44	40									40	4800	2060	2.740
4	44	40									40	4800	2060	2.740

Indtægter = Special til tiden x 250 kr + standard til tiden x 120 kr + standard for sent x 40 kr

Omkostninger = Igangsatte produkter x 30 kr + antal borde x 500 kr + antal spillere x 200 kr + 860 kr

Overskud = Indtægter - omkostninger

Ikke leveret = Afkald - standard lev. til tid - standard lev. sent - special lev. til tid

Igangsatte produkter = Afkald - (varer i arbejde og færdigvarelager ved start) + (varer i arbejde og færdigvarelager ved slut) + defekte - Ikke leveret

Note: 360 kr for start varelager; 500 kr er overhead. Kunden indgår ikke i antal spillere



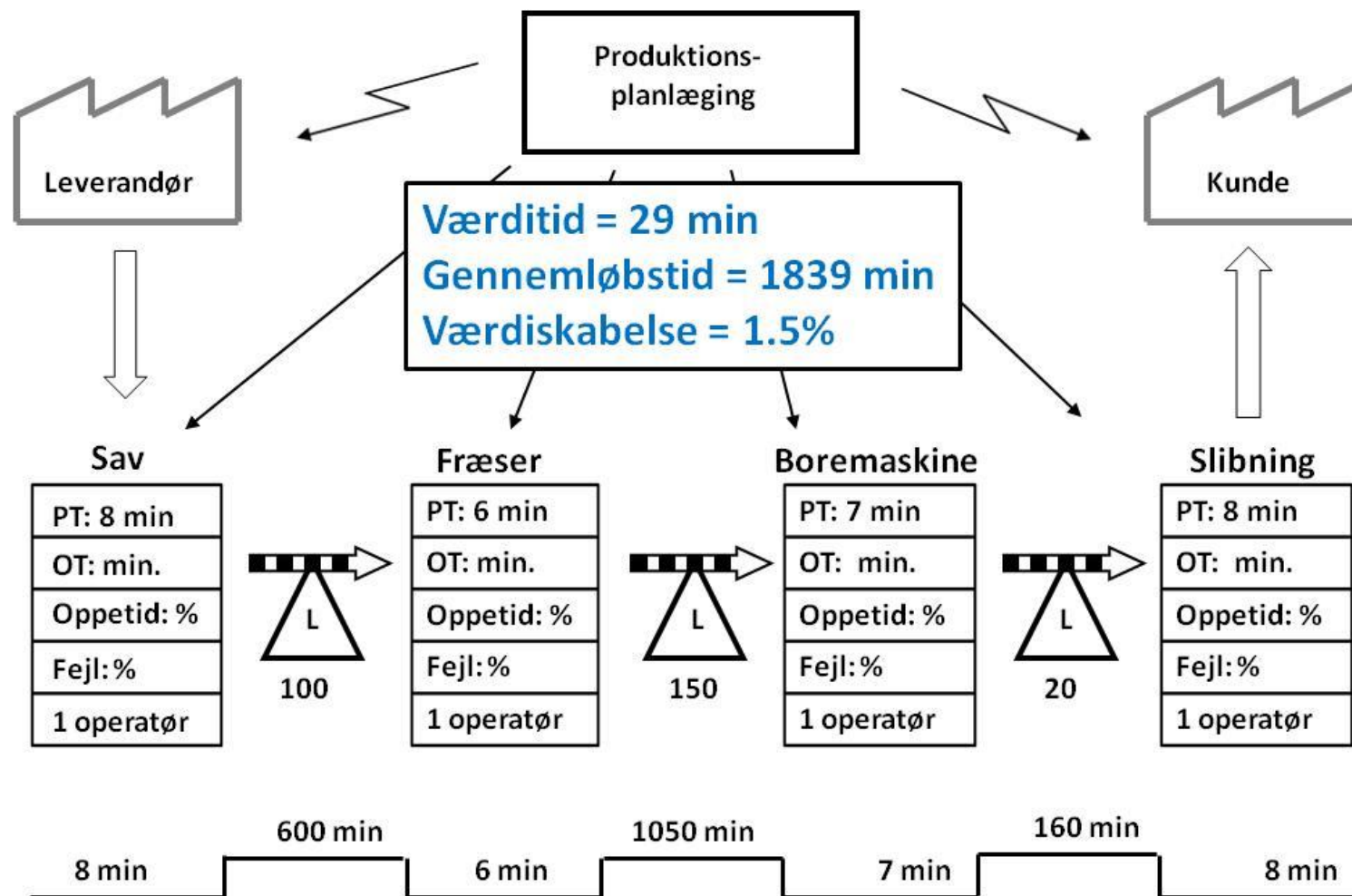


PRODUKTIVITETSVÆRKTØJER

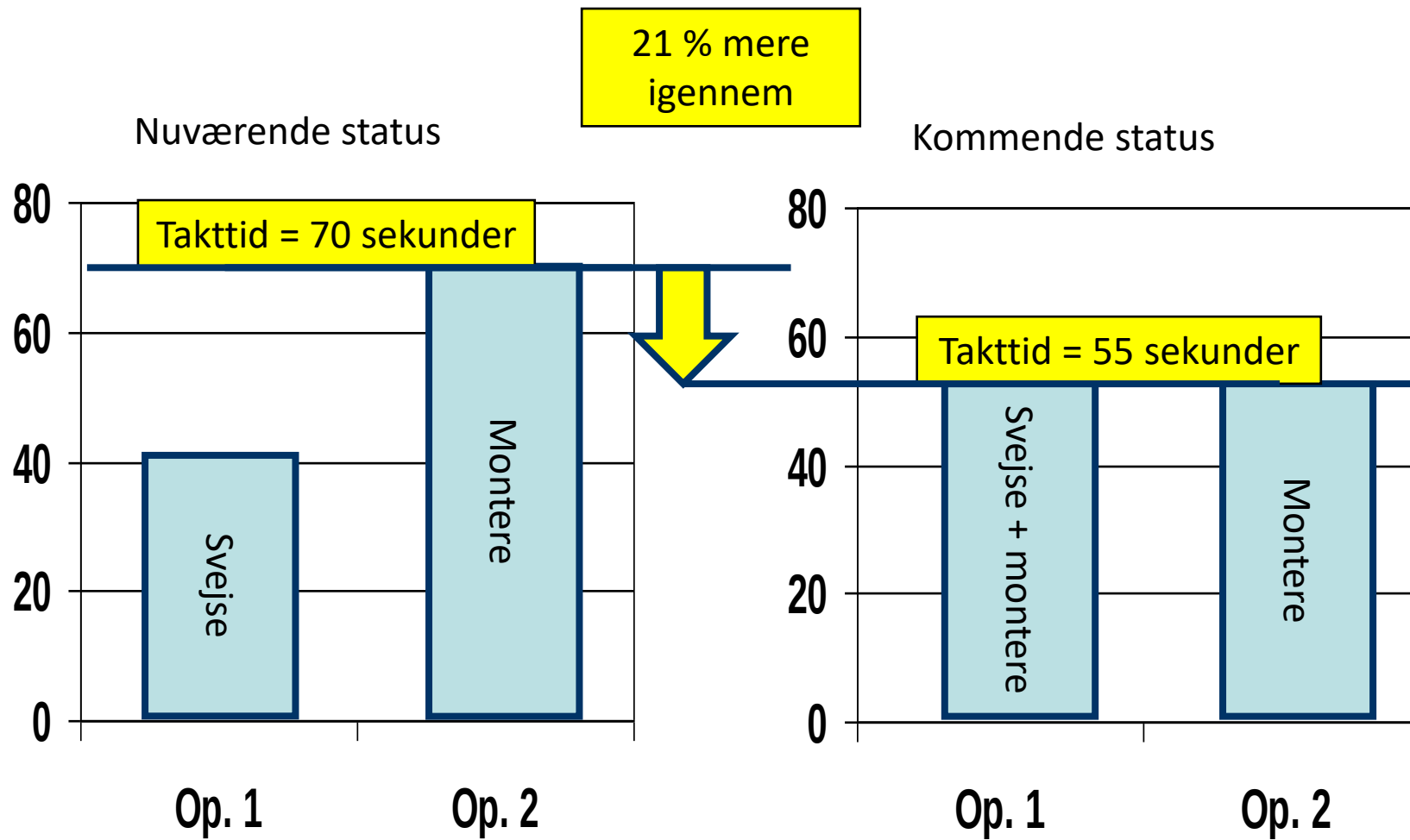
DEL 2

VSM - værdistrømsanalyse

Kortlægning af produktionen

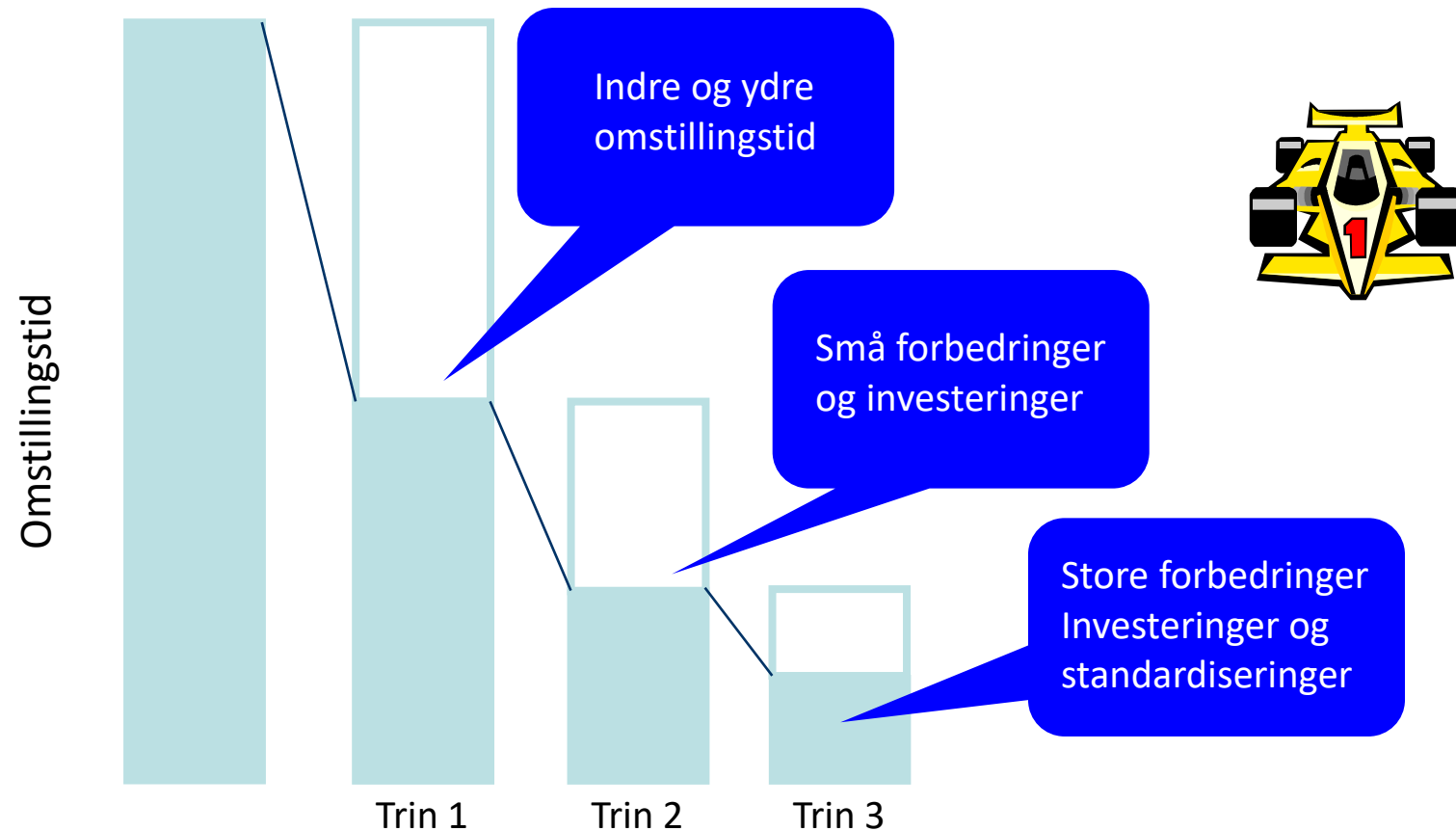


Afbalanceret flow



SMED omstillingseffektivitet

Single Minute Exchange of Die



Kanban styring



Japansk: betyder ”signal-kort”

- Bruges i Lean til at fortælle foregående led i kæden om, at der er behov for varer
- Signalet kan være
 - En tom kasse som skal fyldes
 - Et papkort, hvorpå der står, hvad der skal bruges
 - En tom hylde, der skal fyldes op (”supermarked”, varetorv)
- Varerne trækkes nede fra, når der fysisk er brug for det, i stedet for at blive skubbet oven fra i henhold til en produktionsplan

Produktionsspil

Spilrunde 3



Resultatet af runde 3

Lean spil - Resultatopgørelse

Runde	Afkald fra kunde	Standard leverancer til tiden	Standard leverancer for sent	Special lev. til tiden	Special lev. For sent	Defekte opdaget	Varer i arb. + færdigvarelager ved start	Varer i arb. + færdigvarelager ved slut	Antal borde	Antal ansatte	Igangsatte produkter	Indtægter	Omkostninger	Overskud
1	44	18	18	0	4	6	12	35	5	8	69	2880	7030	-4.150
2	44	40									40	4800	2060	2.740
3	44	40									40	4800	2060	2.740
4	44	40									40	4800	2060	2.740

Indtægter = Special til tiden x 250 kr + standard til tiden x 120 kr + standard for sent x 40 kr

Omkostninger = Igangsatte produkter x 30 kr + antal borde x 500 kr + antal spillere x 200 kr + 860 kr

Overskud = Indtægter - omkostninger

Ikke leveret = Afkald - standard lev. til tid - standard lev. sent - special lev. til tid

Igangsatte produkter = Afkald – (varer i arbejde og færdigvarelager ved start) + (varer i arbejde og færdigvarelager ved slut) + defekte – Ikke leveret

Note: 360 kr for start varelager; 500 kr er overhead. Kunden indgår ikke i antal spillere



Dagens vigtigste budskaber

- Produktion er vigtig for Danmark; det sikrer vores samfundsmodel
- Grøn omstilling er en vigtig del af din dagligdag; det sikrer vores klode
- Produktivitet er din ven; det gør os alle sammen rigere
- God produktivitetsudvikling har særlig fokus på samarbejde, uddannelse, viden og motivation i hele organisationen
- God produktivitetsudvikling har fokus på "rigtig" og ikke "hurtig"





Tak for i dag

*Og held og lykke med at forbedre
samarbejdet produktivitet og grøn omstilling
på din virksomhed*



Regnskab

Teori

Regnskabs-
forståelse

Indhold:

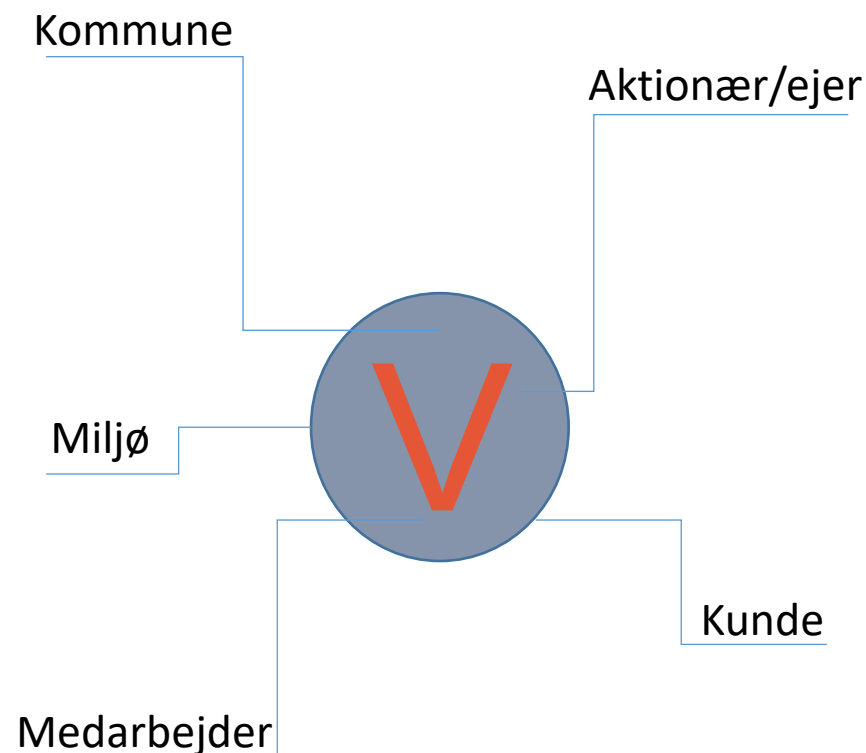
- ! Interessante Interessenter
- † Regnskabets opbygning
- 🍁 Det grønne regnskab
- 🔑 Nøgletal du skal forstå
- § Jura du bør kende
- ⑥ Frække detaljer om regnskab

Interessenter

En interessent er en person, et firma eller institution som har en eller anden form for direkte eller indirekte interesse i din virksomhed. Interessen er ofte økonomisk, men kan være indflydelse eller samarbejde. Det kan være svært lige at lure hvem der er interessenter og hvor vigtige de er.

Et eksempel: En kunde er en klar interessent. De har afgørende indflydelse på din virksomhed. Kunden kræver den ventede kvalitet, til den rigtige tid, med tilstrækkelig service og sikkert flere ting. Til gengæld skal du være opmærksom på at du også kan påvirke kunden. Du kan informere, give gode tilbud, holde arrangementer, sikre at din virksomhed har et godt omdømme og meget mere.

Det er særdeles væsentlig at man har styr på interessenterne. Ved hvem de er, hvor de er, hvad de vil og hvad de kan. Overser man en, kan det være fatalt for virksomheden. Shitstorms på internet er blevet en af de stærke faktorer de senere år og er et godt eksempel på at man skal være hurtigt ude.



5 eksempler ud af måske 50



Hvad er et regnskab?

Et regnskab består af to ting:

- Dels resultatopgørelsen, dvs. en opgørelse af virksomhedens indtægter og omkostninger
- Dels balancen, dvs. en opgørelse af virksomhedens værdier, f.eks. biler, varelager, maskiner samt en opgørelse af virksomhedens gæld, dels gæld til ejerne, dels gæld til fremmede, f.eks. banken.

Som en hovedinddeling kan vi sige at der findes tre slags regnskaber:

- Det eksterne regnskab, som er det officielle regnskab. Det er det regnskab vi får tilsendt, hvis vi f.eks. er aktionær (ejer) eller kreditor (långiver).
- Det interne regnskab er ikke offentligt tilgængeligt. Det er en ændret opstilling af regnskabet baseret på interne informationer. Det bruges af ledelsen til at træffe forskellige beslutninger.
- Skatteregnskabet er et regnskab opstillet til skattevæsenet. Dette regnskab afviger fra det eksterne regnskab ved at det skal overholde forskellige skattemæssige regler for hvor meget der kan trækkes fra af en udgift. Det er nemlig ikke altid der er fuldt fradrag for udgifterne i relation til skatteberegningen.

	AKTIVER	(Ejer, har, til rådighed)			Balance/status			(Finansiering)		PASSIVER
Immaterielle Anlægsaktiver	-	GOODWILL/Brand			Egenkapital					
	-	Licenser/patenter								
	-	Kontrakter				-	Ejerindskud (aktier/anpart/privat)			
						-	Årets overskud			
Materialle Anlægsaktiver						-	Tidligere års overskud			
	-	Ejendomme				-	Reserver/hensættelser			
	-	Inventar								
	-	Maskiner								
	-	Biler/transport								
Finansielle Omsætningsaktiver er ikke medtaget her.					Fremmedkapital/Gæld					
Omsætningsaktiver	-	Varelager				-	Langt	-	Kreditforening	
								-	Banklån	
	-	Debitorer/kundetilgodehavender						-	Andre lange lån	
	-	Bankindestående						-		
						-	Kort	-	Offentlig gæld	
								-	Kreditorer	
								-	Kassekredit	

Beretningsform

Den opstillingsform du har set på de foregående sider hedder kontoform. Men resultatopgørelsen ses stort set kun i beretningsform. Her er det muligt at se flere mellemresultater.

Disse tre mellemresultater har også internationale betegnelser (IFRS).

Resultatopgørelse

	Omsætning	
	-Vareforbrug	
	-Variabel timeløn	
	-Andre variable omkostninger	
	Bruttoresultat	
	-Personaleomkostninger	
	-Andre eksterne omkostninger	
EBITDA	Resultat for afskrivninger	
	-Afskrivninger (ikke kontant omkostning)	
EBIT	Resultat af primær drift	
	-Finansielle omkostninger	
	+Finansielle indtægter	
EBT	Resultat før skat	
	-Skat	
	Årets resultat	

Likviditet

£

\$

¥

₹

€

DKK

- Defineres som virksomhedens evne til at betale.
- Denne skal deles i op mindst 2 dele:
 - Ultralikviditet: I reglen kun bankindestående
 - Almindelig likviditet: Debitorer, varelager mm. som kan sælges hurtigt uden at stoppe virksomheden
 - Evt. Kortsigtede lånemuligheder som fx kassekredit.
- Mangel på likviditet er en meget almindelig årsag til at virksomheder kommer i økonomiske problemer. Når man ikke betaler, kan en konkursbegæring være en trussel. Derfor er det væsentligt at der er styr på kreditorer og debitorer, samt de frie likvider.

Grønt regnskab

- Grønt regnskab ophørte i Danmark i 2015 og erstattedes af PRTR (se næste planche)
- Det grønne regnskab indeholder en opgørelse af udledningen til vand, luft og affaldsmængder. Regnskabet udarbejdes hvert år og giver et overblik over udviklingen over en 3 års periode.
- Miljøstyrelsen (mst.dk)

Eksempler på det grønne regnskab findes på cvr.dk før 2009 og miljøstyrelsen efter 2009

Man kan fx finde for:

- Valdemar Birn
- Grundfos
- Vestas



Grønt regnskab/PRTR og 2030 planen

- Aflæggelse af PRTR-regnskab kun pligtigt for visse selskaber. Pt ca 700 danske.
- PTRT er indført fra 2015 (Register over udledning og overførsel af forurenende stoffer.)
- Regnskaberne er delt op i luft/vand og farligt affald og skal vise 3 år data
- Regeringens 2030 plan kræver 70% reduktion i udledning af CO2! I sær CO2 er der stor politisk enighed om at regulere og beskatte.
- Miljøledelse fx i form af ISO 14000 eller lignende vil blive nødvendigt og en parameter for overlevelse. Det kan være som krav til leverandører.

Man må forvente at kravene til disse regnskaber udbredes til alle virksomheder og med skærpede krav til detaljer og gennemsigtighed.

Eksempler på PRTR findes på miljøstyrelsen hjemmeside. Mst.dk



Grøn Kalkulation

Dækningsbidragskalkulation:

Det du har af indtjening på salg som ikke tager hensyn til dine faste omkostninger. Kun de variable.

Salgspris excl moms	30.000 kr
-kostpris på TV	12.000 kr
Dækningsbidrag stk	18.000 kr

Dvs. der tjenes 18.000 ind pr TV til dækning af alle faste omkostninger som husleje, løn, markedsføring, afskrivning mm.

Marginalbetragtning:

Ved en ændring i en såkaldt parameter (det kan være produktændring, markedsføring, effektivisering mm.) kan det være nødvendigt at se på om ændringen betaler sig hjem igen. Såkaldt Pay-back tid.

Investering i produktændring	2.000.000 kr
Dækningsbidrag ekstra pr år	500.000 kr
Payback	4 År

Her ses at investeringen har betalt sig hjem efter 4 år fordi der er et afkast af investeringen. Alt efter 4 år er overskud på investeringen.



Eksempel på grøn kalkulation

Dækningsbidragskalkulation:

Ved en ændring af produktet til mere bæredygtighed kan man fx. få følgende:

	Pris før ændring		Pris efter ændring		Forskel	
Salgspris excl moms	30.000	kr	35000	kr	5.000	kr
-kostpris på TV	12.000	kr	16000	kr	4.000	kr
Dækningsbidrag stk	18000	kr	19000	kr	1000	kr

Dvs. der tjenes 18.000 kr ind pr TV og efter ændringen er dækningsbidraget steget med 1000 kr.

Marginalbetragtning:

Ved en ændring i en såkaldt parameter, som her en miljømæssig skal man regne på hvornår man har investeringen betalt tilbage.

Investering i produktændring	15.000.000 kr
Afsætning pr år.	5.000 stk
Øget dækningsbidrag pr stk	1.000 kr
Dækningsbidrag ekstra pr år	5.000.000 kr
Payback	3 År

Her ses at investeringen har betalt sig hjem efter 3 år fordi der er et afkast af investeringen på 500.000 kr pr år. Alt efter 3 år er overskud på investeringen.

Nøgletal

Likviditetsgrad	=	Kortfristede Aktiver x 100 Kortfristet Gæld	=I hvor høj grad er virksomheden i stand til at betale sin gæld på kort sigt (maks 1 år). Tallet har et optimum på 100, men ligger ofte på ca 80-90% i veldrevne virksomheder. Tallet er meget usikkert da der kan være pludselige forskydninger der giver misvisende tal. Fx. en kontantbeholdning hvis der er solgt et dyrt aktiv.
Likviditetsgrad Alternativ	=	Omsætningsaktiver x 100 Kortfristet Gæld	=Et alternativ til den første. Omsætningsaktiver og kortfristede aktiver er det samme.
Afkastningsgrad	=	(Resultat før skat + renteomk) x 100 Sum af Aktiver eller Passiver	=Tallet viser forrentningen for alle passiver. Både Egenkapital og Gæld. Dvs. den viser hvad hele finansieringen er blevet aflønnet samlet set.
Egenkapitalens forrentning	=	Resultat før skat x 100 Egenkapital Primo (sidste års ultimo)	=Denne viser kun egenkapitalens afkast. Dvs. det som den ansvarlige indskudskapital har fået retur på indskuddet.
Fremmedkapital-rente	=	Renteomkostninger x 100 Fremmedkapital (Gæld)	=Hvor meget har vi betalt for lån og kreditter. Omsat i et procenttal. Her er det kun gæld/fremmedkapitalens afkast vi ser på. Typisk 1-3% i tiden afhængigt af sammensætning af lån og kreditter.
Soliditetsgrad	=	Egenkapital Ultimo x 100 Sum af Aktiver eller Passiver	=Hvor stor en del af virksomheden ejes af ejerne. Hvor meget underskud kan virksomheden tåle? Bør kun i sjældne tilfælde være under 15-20%. Omvendt kan et tal på over 60-80% antyde at virksomheden ikke investerer tilstrækkeligt eller mangler udvikling.

Jura §§§§§§§§§§

- Der er grundlæggende kun 4 selskabstyper der er relevante.
 1. Personligt selskab (Enkeltmands)
 2. Interessentselskab (Flere personlige indgår samarbejde via kontrakt)
 3. Anpartsselskab (begrænset hæftelse)
 4. Aktieselskab (begrænset hæftelse)
 - ❑ Desuden vil du møde Andelsselskaber og sjældent Kommanditselskaber
- Den store forskel ligger i hæftelse, indskud og juraen.
- Kun selskaber i gruppe 3 og 4 har offentliggjorte regnskaber. Disse kan ses på CVR.dk.

Frække detaljer om regnskab

- Regnskabet opbygning blev opfundet omkring år 1500 af munke i Italien. Ingen har haft fantasi eller evne til at lave noget bedre siden. Det må være Italienernes særlige evne til at administrere og holde orden der har gjort det så stærkt. 😊
- Hvert år lukkes flere hundrede virksomheder alene fordi de ikke får lavet deres regnskaber.
- Hvis du ikke afleverer regnskab har skattevæsenet bemyndigelse til at anslå din skat. Næppe en fordel for dig.
- Bedrageri er strafbart efter [straffelovens](#) § 279:[\[1\]](#)
 - § 279. For bedrageri straffes den, som, for derigennem at skaffe sig eller andre uberettiget vinding, ved retsstridigt at fremkalde, bestyrke eller udnytte en vildfarelse bestemmer en anden til en handling eller undladelse, hvorved der påføres denne eller nogen, for hvem handlingen eller undladelsen bliver afgørende, et formuetab.
- Ordet **konkurs** kommer af latin concursus 'sammenløb' (af kreditorer), af concurrere 'løbe sammen'.
- Mick Jagger arbejdede en kort tid som bogholder.



Resultatet af Handelsbixen

Aktiver			Balance		Passiver		Omkostninger		Resultatopgørelse		Indtægter	
Bil	Køb	300		Egenkapital	Indskud	2000	Vareforbrug	Salg	1200		Varesalg	2800
	Afskriv	-30			Årets overskud	260						
	sum	270										
				Ultimo egenkapital		2260						
Inventar	Køb	500					Husleje		400			
	Afskriv	-100										
	sum	400		Kreditorer	Køb	1500	Løn		800			
Varelager	Køb	1500					Afskriv.	Bil	30			
	Forbrug	-1200						Inventar	100			
	sum	300						Sum	130			
				Banklån	Billån	300						
Debitorer	Salg	1400			Afdrag	-200	Rente		10			
	Indbet.	-400			Sum	100						
	sum	1000										
Bank (L)	Indskud	2000										
	Løn	-800										
	Salg	1400					I alt Omkost		2540	I alt Indtægter		2800
	Husleje	-400					Årets overskud		260			
	Inventar	-500					Balance		2800	Balance		2800
	Debitorer	400										
	Afdrag	-200										
	Rente	-10										
	sum	1890										
I alt Aktiver		3860		I alt Passiver		3860						

Forretningsforståelse

Kursusformål

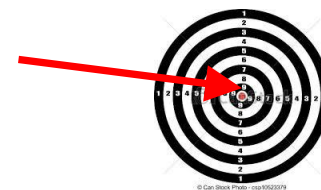
Samarbejde

Virksomhedens situation

Vision og strategi

Styrke og svagheder +/-

Miljø som forretningside



Hvor kan du gøre en forskel??

Kursusplanlægning

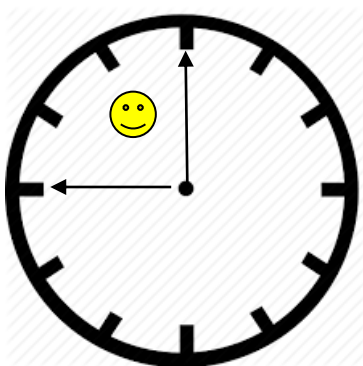
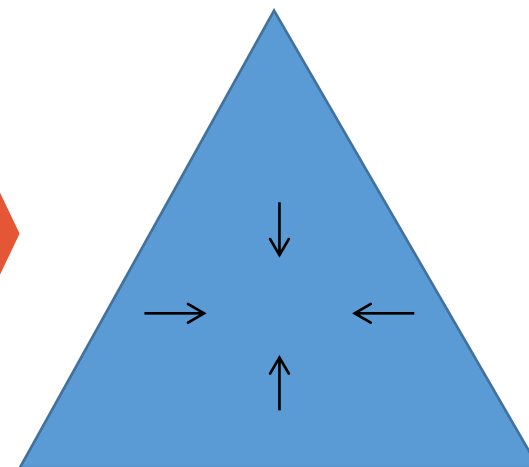
-  Aktiv deltagelse
-  Simple teorier
-  Udbygge forståelsen af at alle er en del af virksomhedens strategi. At alle parter bærer deres del af ansvaret.
-  Opgaver og cases



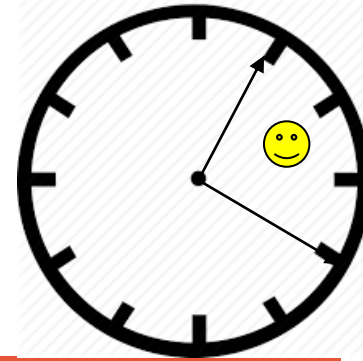
Dagsplan – formiddag

Interne sider af de strategiske overvejelser.

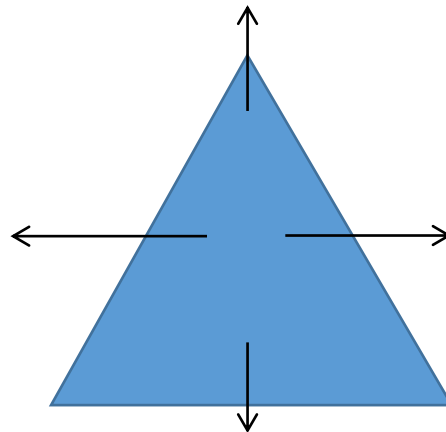
- Virksomhedens interne ressourcer og samarbejde
- SWOT i praksis
- Middag



Dagsplan – eftermiddag



- Eksterne strategiske overvejelser og markedsdefinition
- Virksomhedens omverden og strategier der skal skabe vækst (og jobs)
- Markedsmodeller: Boston, SWOT, Porters Five Forces og andre frække ord. Herunder **Miljø som forretningside**
- Case med efterfølgende gennemgang

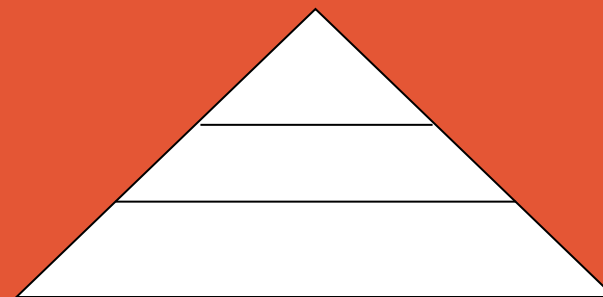


Strategi



Overvej følgende i din organisation:

- Hvilke kommunikationsveje kender du i din organisation?
 - Virker de?
- Hvad mener du er typiske problemer i kommunikationen? Tænk i sær lodret.
- Hvad adskiller personerne på de forskellige trin? Privat og på job.
- Er din leder synlig?
- Hvor opstår ideer i din organisation?
 - Bliver grønne ideer taget alvorligt?



Den døde medarbejder

- Gør det han bliver bedt om
- Møder til tiden. Går til tiden
- Involverer sig ikke
- Tager ikke stilling
- Er reelt ikke bekymret for virksomheden



Undgå for alt i verden ændringer!!

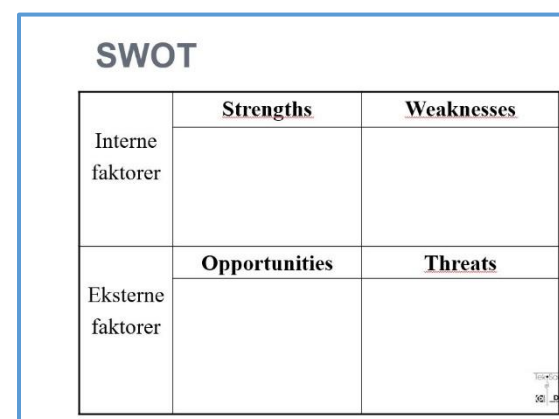
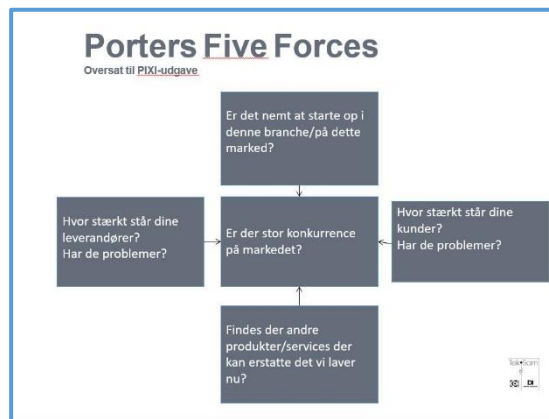
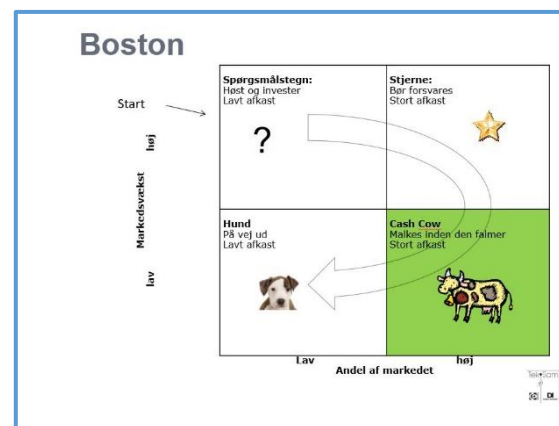
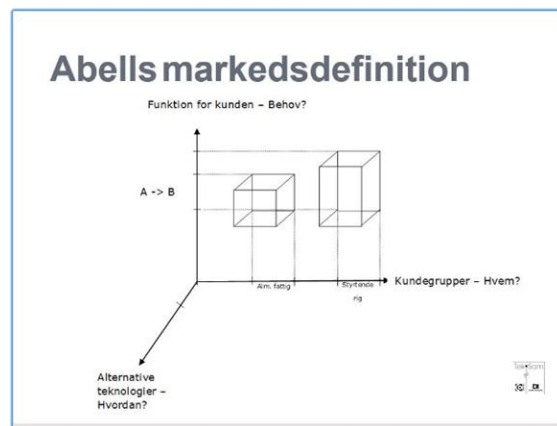
(Ironisk)

- Det går jo fint – hvorfor ændre noget?
- Vi plejer ikke at gøre sådan – det er imod den tradition vi har.
- En anden afdeling har prøvet det før.
- Der er ikke budgetteret med det.
- Chefen vil sikkert ikke kunne lide ideen.
- Det er ikke mit job.
- Vi har ikke materialerne.
- Det er alt for dyrt, og vi ved ikke om det vil virke.
- Der er en stor chance for at det går galt.
- Det skal tænkes meget bedre igennem!
- Det er ikke sikkert alle vil.
- Det kommer aldrig til at gå godt.
- Hvad får jeg ud af det?
- Det er umuligt.
- Det kommer til at tage alt for lang tid.
- Vi er ikke medarbejdere nok.
- Det er jo ikke det vi er ansat til.
- Vi er ikke blevet bedt om det her.
- Det er en god ide, men det kan ikke virke i realiteten.
- Lad os nu lige vente indtil alle har sagt det er en god ide.

SWOT på din egen virksomhed

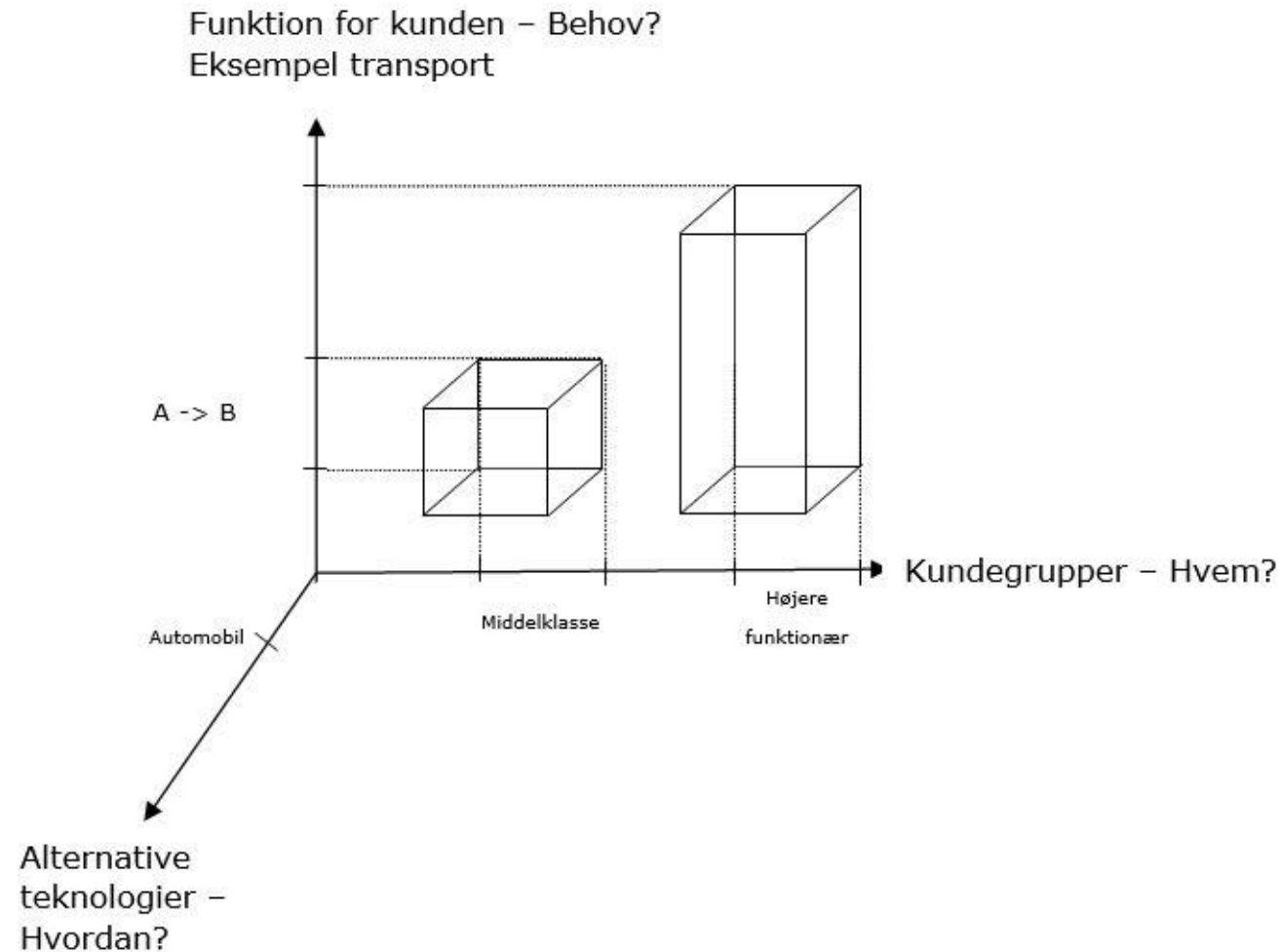
Interne faktorer	Strengths/styrker	Weaknesses/svagheder
Eksterne faktorer	Opportunities/muligheder	Threats/trusler

Eksternt Virksomhedens omverden



Miljø
som
forretningside.

Abells markedsdefinition



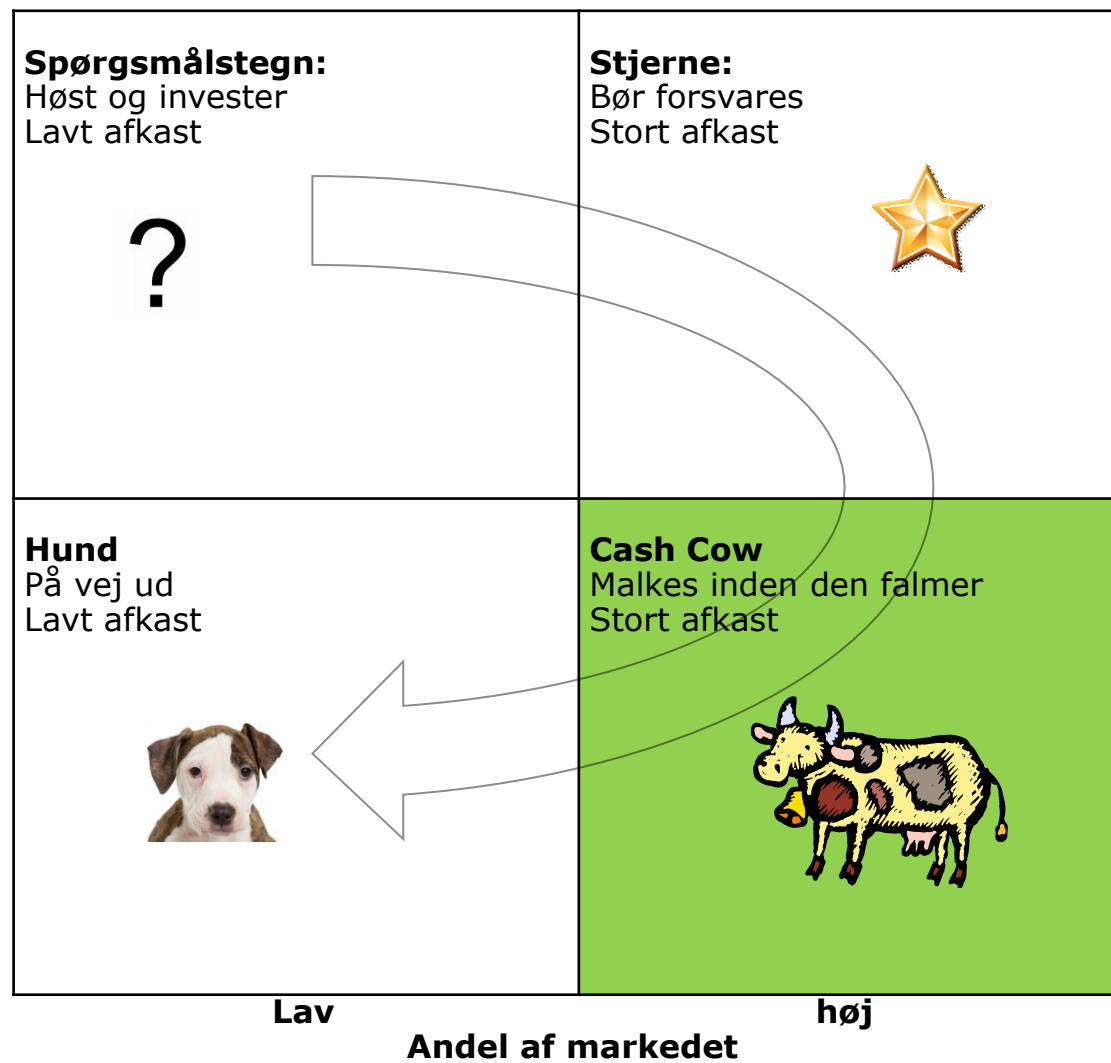
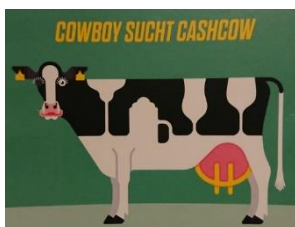
Boston

Start

høj

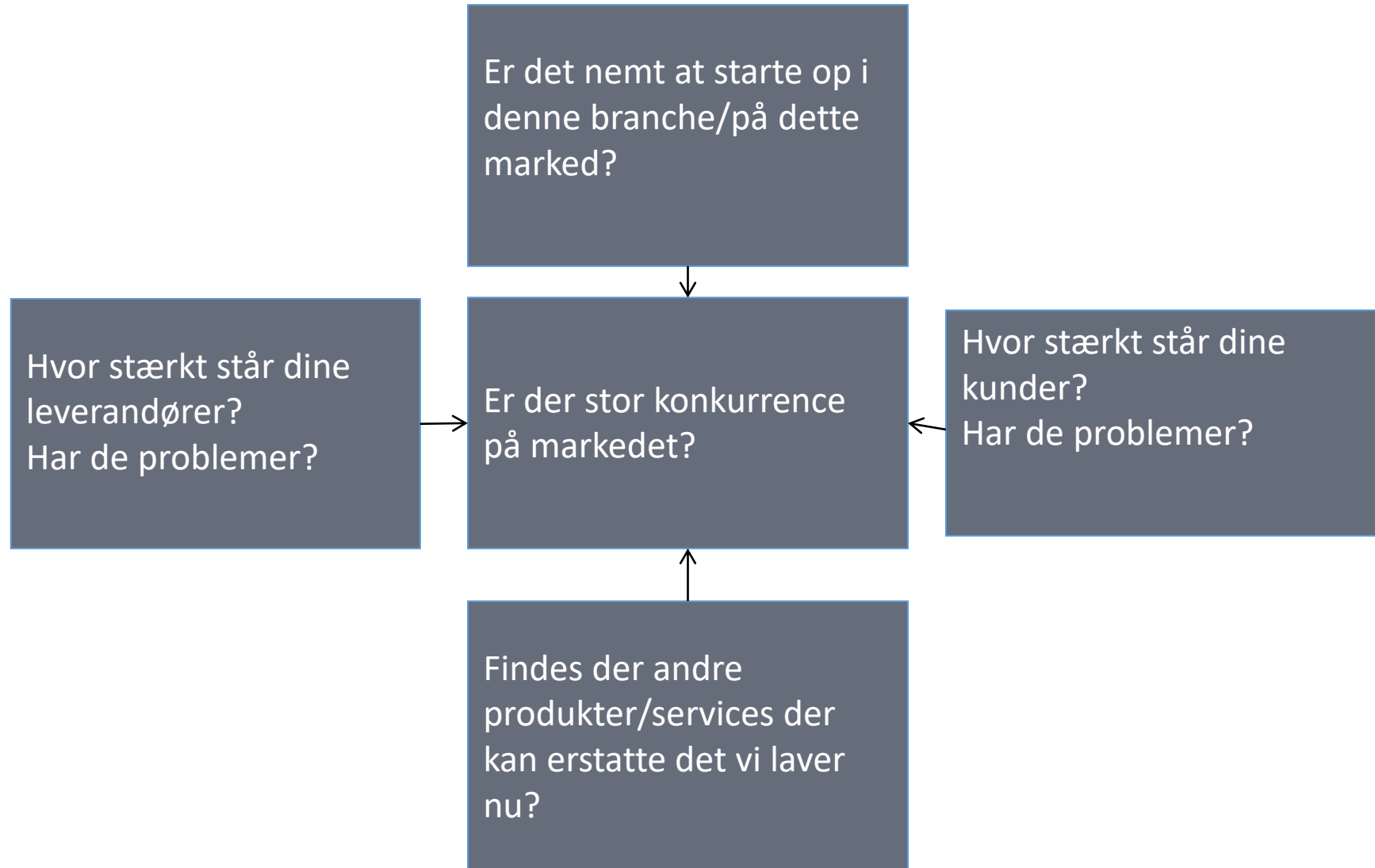
Markedsvækst

lav



Porters Five Forces

Oversat til PIXI-udgave



SWOT

Interne faktorer	Strengths/styrker	Weaknesses/svagheder
Eksterne faktorer	Opportunities/muligheder	Threats/trusler

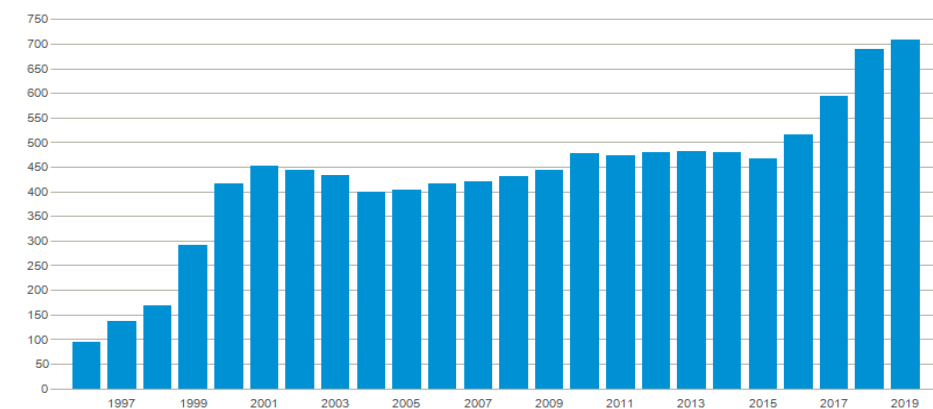
SWOT-eksempel

Interne faktorer	Strengths/styrker	Weaknesses/svagheder
	•Er meget kendt og velanset på det lokale marked •Har eksisteret 30 år under samme navn •Finansielt stærk, gode medarbejdere, godt produktionsapparat. •Stærk produktudvikling	•Alle beslutninger træffes af ejeren, meget lidt uddelegeres. •Kan ikke byde på store projekter, da virksomheden ikke har den nødvendige knowhow. •Ejerens helbred skrænker.
Eksterne faktorer	Opportunities/muligheder	Threats/trusler
	•Virksomheden kan udvide til andre relaterede områder •Virksomheden kan udvide til andre lande •Indførsel af EURO'en vil lette veksling og give mindre kursrisiko	•Markedet er meget sensitivt overfor den generelle økonomiske udvikling. En afmatning vil kunne få efterspørgselen til at falde. Højkonjunktur risikerer at støvsuge markedet for kvalificeret arbejdskraft.

Miljø som forretningside.

Mælkeproduktion og anvendelse

Enhed: Indvejet økologisk mælk på mejerier (mio. kg.)



Kilde: dst.dk

Hvis den private forbruger prioriterer miljøvenlige produkter, har hele industrien en enestående chance for at være først.

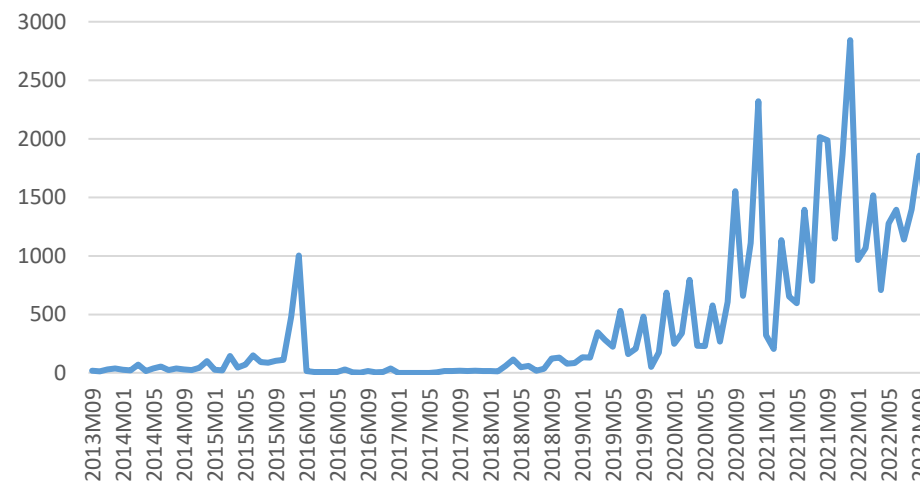
Miljøtosserne bliver flere:

Interessen for klima- og miljøpolitik er på kort tid næsten fordoblet. I slutningen af 2017 pegede 24 procent på klima og miljø som et af de tre politikområder, der vil være mest afgørende for deres stemmeafgivning ved et folketingsvalg.

I den nyeste Norstat-måling udført for Altinget og Jyllands-Posten er tallet steget til hele 46 procent.

Kilde: altinget.dk

Privates køb af elbiler/måned



Kilde: dst.dk

Grøn strategi

Eksempler på den grønne profil og strategi:

Lego har som mange andre opgørelse på deres hjemmeside

<https://www.lego.com/da-dk/aboutus/sustainability/environment>

Postnord tilbyder klimaneutral pakkelevering.

<https://www.postnord.dk/sendt/pakker-erhverv/med-omtanke>



Tak for denne gang

Fik du lært noget om:

- Samarbejdsaftalen?
- Produktionsforståelse?
- Regnskabsforståelse?
- Forretningsforståelse?