

ARBEJDSMILJØREGNSKAB

– rapporten om projekt ADMIRE

**ARBEJDSMILJØREGNSKAB
– RAPPORTEN OM PROJEKT ADMIRE**

© Arbejds miljøsekretariatet

Udgivet af Arbejds miljøsekretariatet i
samarbejde med Branchemiljørådene
Social & Sundhed
Undervisning & Forskning
Finans / Offentlig Kontor og Administration

Du kan læse mere om arbejdsmiljøregnskab
og finde printervenlig pdf-fil på hjemmesiderne
www.bar-sosu.dk og www.bar-u-f.dk

Tekst: Seniorkonsulent Jakob Bonnesen, KPMG
Seniorkonsulent Gitte Goldschmidt, KPMG
Sekretariatschef Alf Nielsen, Arbejds miljøsekretariatet

Grafisk design: Tegnestuen Trojka, trojka@image.dk
Tryk: Schmidt Grafisk A/S

Kopiering til privat brug er tilladt med kildeangivelse.

ISBN 87-90998-19-7
Varenummer: 15 20 15
Salg: Arbejds miljøbutikken,
Arbejds miljørådets Service Center
Tlf: 36 14 31 31
E-mail: ekspeditionen@amr.dk
www.arbejdsmiljobutikken.dk

Indhold

1. ADMIRE 5
2. Forord 7
3. Indledning 9
 - 3.1 Projektets grundlæggende intentioner 9
 - 3.2 Læsevejledning 10
4. Konklusion 11
5. Diskussion af resultaterne 19
 - 5.1 Arbejds miljøregnskab og arbejdsmiljøledelse 19
 - 5.2 Arbejds miljøregnskab i en kommune, amt eller større virksomhed 22
 - 5.3 Arbejds miljøregnskab og økonomi 25
6. Drejebog for udarbejdelse af arbejdsmiljøregnskab 26
 - 6.1 Formål 26
 - 6.2 Interessentanalyse 26
 - 6.3 Disposition 27
 - 6.4 Arbejds miljøpolitik 27
 - 6.5 Arbejds miljøarbejdet 28
 - 6.6 Generelle arbejdsmiljøforhold 28
 - 6.7 Indsatsområder 28
 - 6.8 Målinger og regnskabspraksis 29
 - 6.9 Dataindsamling og fortolkning 29
 - 6.10 Evaluering af indsats 30
 - 6.11 Integration i virksomhedsplan 30
7. Gode råd 31



8. Erfaringer fra projektet 33

- 8.1 Formål med arbejdsmiljøregnskab 34
- 8.2 Målgruppe 34
- 8.3 Disposition for arbejdsmiljøregnskabet 35
- 8.4 Arbejdsmiljøpolitik 37
- 8.5 Arbejdsmiljøforhold og indsatsområder 40
- 8.6 Målinger 40
- 8.7 Dataindsamling 41
- 8.8 Evaluering 42
- 8.9 Integration i virksomhedsplan 42

9. Arbejdsprocessen 43

- 9.1 Indledende afklaring og igangsættelse af projektet 43
- 9.2 Tilrettelæggelse 46
- 9.3 Barrierer – erfaringer fra projektet 46
- 9.4 Fremdrift 47
- 9.5 Kursændringer undervejs 47
- 9.6 Informering undervejs 48
- 9.7 Brug af eksterne konsulenter 48
- 9.8 Tidsforbrug 49

10. Resultater af arbejdet 50

- 10.1 Resultater som ellers ikke ville være opnået 50
- 10.2 Spørgeskemaundersøgelse 51

11. Forankring af arbejdsmiljøregnskabet 54

- 11.1 Tværgående arbejde 54
- 11.2 Dialog 55
- 11.3 Integration og forankring 55
- 11.4 Kobling til andre instanser 56

12 Projektet 57

- 12.1 Organisering 57
- 12.2 Projektets forløb 57
- 12.3 Tidsplan 58
- 12.4 Projektets deltagere 59
- 12.5 Workshops 60
- 12.6 Følgegruppernes funktion 60
- 12.7 Konsulenternes rolle 60
- 12.8 Institutionernes eget arbejde 61
- 12.9 Evaluering 61

1. ADMIRE

Admire er titlen på dette udviklingsprojekt, iværksat af Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning og Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed på et hospital, to skoler og to daginstitutioner og gennemført i samarbejde med rådgivnings- og revisionsfirmaet KPMG.

Admire kommer af

ArbejDSMILJØREgnskab

Admire er også et engelsk ord, der betyder noget med at beundre, at forundre og om fortræffelighed.

Projektets arbejdstitel er meget betegnende for dets ambitiøse målsætning. Admire er et projekt med fokus på at skabe et fortræffeligt og beundringsværdigt arbejdsmiljø, så man har overskud til at vise og føle faglig stolthed. Et godt arbejdsmiljø går hånd i hånd med høj kvalitet og faglig stolthed.

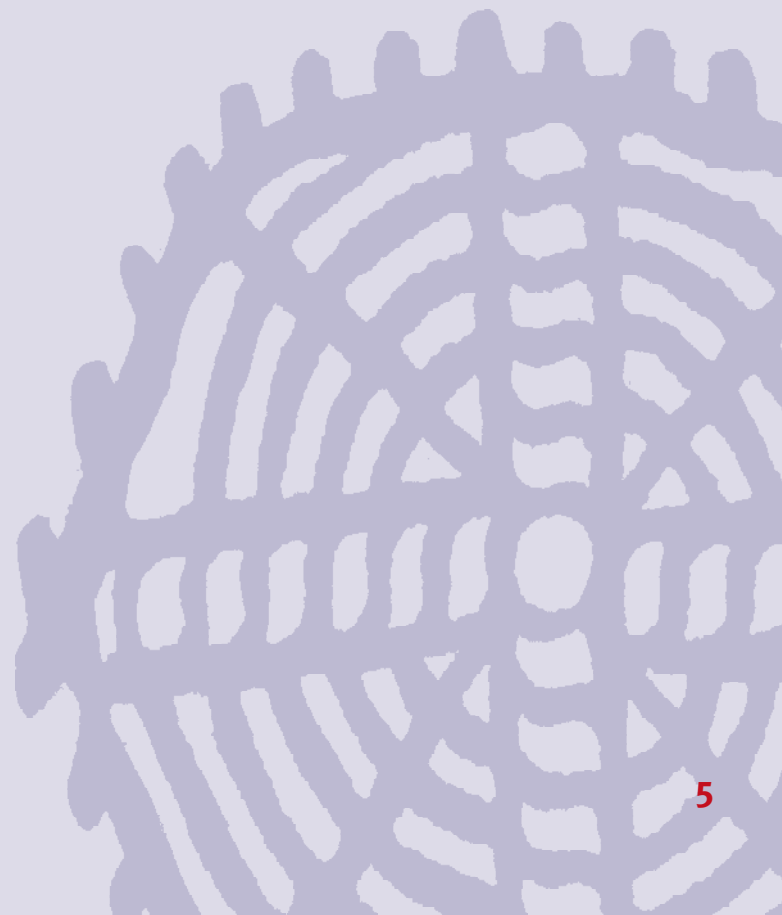
Admire er et projekt, der skaber positiv opmærksomhed om arbejdsforhold, og som forundrer og skaber beundring fra omgivelserne.

Denne bog er den samlede rapport fra projektet. Bogen er en del af en pakke om arbejdsmiljøregnskaber, som også består af:

- *hæftet "Arbejdsmiljøregnskab – kom godt i gang"*, der i korte vendinger fortæller, hvad et arbejdsmiljøregnskab er, og hvordan det udarbejdes
- *5 arbejdsmiljøregnskaber*, som er de færdige arbejdsmiljøregnskaber fra deltagerne i projektet

- *information om arbejdsmiljøregnskab på de to branchearbejdsmiljøråds hjemmesider: www.bar-sosu.dk og www.bar-u-f.dk.*

Hæftet "Arbejdsmiljøregnskab – kom godt i gang" og de 5 arbejdsmiljøregnskaber kan læses og udskrives fra de to hjemmesider. Hæftet om arbejdsmiljøregnskab (varenr. 152016) kan desuden bestilles hos Arbejdsmiljørådets Service Center, tlf. 3614 3131, mail-adresse ekspeditionen@amr.dk, eller via www.arbejdsmiljobutikken.dk.



2. Forord

For et skib uden mål er ingen vind gunstig

I det sidste års tid har vi været med ombord på et skib, der hedder *Admire*. Vi har haft et mål – at give arbejdsmiljøarbejdet mål og retning gennem brug af arbejdsmiljøregnskab. Vi har heldigvis haft god vind og er kommet sikkert i havn. Projektet er slut, og vi vil gerne benytte lejligheden til at takke de mange, der har bidraget til projektet undervejs.

Vi har arbejdet sammen med fem institutioner:

Børnehuset Reden og Børnehuset Knolden, Roskilde Kommune

Klostermarksskolen og Tjørnegårdsskolen, Roskilde Kommune

Odense Universitets Hospital med Medicinsk afd. C, Sterilcentralen og Afdeling KKA.

Tak fordi I ville være med. Tak for de mange gode bidrag, input og refleksioner, som I har bidraget med – såvel fra projektgrupperne som fra alle medarbejdere og bestyrelser. Tak fordi I ville være med til at bruge arbejdsmiljøregnskab til at give jeres arbejdsmiljøarbejde mål og retning.

Skibet/projektet er sat i søen af BAR Social & Sundhed og BAR Undervisning & Forskning. Projektledere – kaptajner ombord – har været sekretariatschef Alf Nielsen, Arbejdsmiljøsekretariatet og seniorkonsulent Gitte Goldschmidt og seniorkonsulent Jakob Bonnesen fra

rådgivnings- og revisionsfirmaet KPMG. Vi vil gerne takke dem og institutionerne for indsatsen i projektet. Tak til Roskilde Kommune, som har fulgt projektet på deres fire institutioner undervejs. Vi vil håbe, at I kan bruge erfaringerne til at give flere af jeres institutioner mulighed for at arbejde med mål og retning for deres arbejdsmiljøarbejde gennem brug af arbejdsmiljøregnskab.

Sidst, men ikke mindst, vil vi sige tak til Odense Universitetshospital og takke for samarbejdet med de tre afdelinger på hospitalet og den lokale styregruppe, som blev oprettet specielt til projektet. Vi håber, at der kom gode erfaringer ud af dette pilotprojekt, som kan bruges til at indføre arbejdsmiljøregnskab på de øvrige afdelinger.

Målet med projektet har været at udvikle og afprøve en metode til at arbejde med arbejdsmiljøregnskab for skoler, daginstitutioner samt et hospital. Denne metode håber vi, at andre vil få glæde af. Det kan være andre institutioner, der har behov for inspiration, mål og retning for deres arbejdsmiljøarbejde. Eller det kan være en kommune, et amt eller et stort hospital, der ønsker en samlet indsat for, at arbejdsmiljøarbejdet i de lokale afdelinger og institutioner kommer til at gøre en forskel – fordi arbejdsmiljøarbejdet får mål og retning.

København, februar 2002

*Branchearbejdsmiljørådet
Undervisning & Forskning*

*Branchearbejdsmiljørådet
Social & Sundhed*

3. Indledning

Admire projektet blev sat i gang i foråret 2000.

Projektets formål var at udvikle, afprøve og implementere en model til arbejdsmiljøregnskab og arbejdsmiljøledelse, der kan anvendes på institutioner, så

- 1 arbejdsmiljøindsatsen gøres synlig og delvis målbar, eventuelt i kroner og øre
- 2 arbejdsmiljø kan bidrage som strategisk element eksempelvis til virksomhedsregnskab
- 3 der kommer bedre styr på arbejdsmiljøet.

Nærmere bestemt var målet at indsamle erfaringer om:

- hvordan arbejdsmiljøet kan dokumenteres i et arbejdsmiljøregnskab
- hvad det kræver at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab
- hvad man får ud af at dokumentere arbejdsmiljøet i et arbejdsmiljøregnskab
- hvilke gode råd der kan gives til andre, som vil udarbejde et arbejdsmiljøregnskab

3.1 PROJEKTETS GRUNDLÆGGENDE INTENTIONER

Arbejdsmiljøregnskaber handler om at dokumentere og evaluere arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøindsatsen. Behovet for dokumentation bunder i flere forhold.

Med de små ungdomsårgange står offentlige såvel som private virksomheder med en udfordring om at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. At skabe gode arbejdspladser med et godt arbejdsmiljø er en konkurrenceparameter.

De økonomiske ressourcer er knappe. Sparerunder og stadig skrappe prioriteringer skaber behov for nye og bedre informationssystemer og styringsværktøjer, så beslutninger og indsatser kan blive så effektive som muligt.

Et godt arbejdsmiljø går hånd i hånd med høj kvalitet. Når man som medarbejder har det godt og trives – fysisk og psykisk – og føler sig værdsat, har man lyst, energi og overskud til at gøre sit arbejde godt. Det kan mærkes hos de mennesker, man arbejder for. Der er synergi mellem et godt arbejdsmiljø og en god klientkontakt. Der er skabt en positiv spiral.

Arbejdspladsvurdering, APV, er en proces, der har været med til at sætte fokus på, hvor arbejdsmiljøet kan forbedres. APV er velegnet som internt redskab.

Arbejdsmiljøregnskabet er et supplement til APV. Et arbejdsmiljøregnskab kan offentliggøres og benyttes til at kommunikere arbejdspladsens værdier, holdninger og resultater om arbejds-

miljø og arbejdsforhold. Arbejdsmiljøregnskabet kan indgå i et virksomhedsregnskab og lægges ud på internettet. Det kan formidle og synliggøre arbejds miljøarbejdet og arbejds miljøforholdene på arbejdspladsen over for borgere, politikere, brugere, nuværende og kommende medarbejdere m.v.

Hittidige erfaringer viser, at et arbejds miljøregnskab også har en intern effekt. Når man fokuserer på arbejdsmiljø og gør regnskabet op, dukker der idéer, forbedringsmuligheder og indsatsområder op. Et arbejds miljøregnskab kan derfor hjælpe til at få mere styr på arbejdsmiljøet internt og synliggøre indsats og resultater, så alle kan se, at her sker noget.

3.2 LÆSEVEJLEDNING

I det følgende beskrives de vigtigste erfaringer og konklusioner fra projektet. Bogen er bygget op, så de enkelte afsnit kan læses uafhængigt af hinanden. Derved bliver det muligt at fokusere på de afsnit, som man måtte finde særligt interessante. Til gengæld kan der forekomme gentagelser, når bogen læses i sammenhæng.

Bogen består af følgende afsnit:

- 1 Konklusion**
Resumerer projektets væsentligste erfaringer og opstiller en model for arbejds miljøregnskab og arbejds miljøledelse
- 2 Diskussion af resultaterne**
Indeholder en diskussion og perspektivering af projektets erfaringer og resultater med fokus på arbejds miljøledelse, økonomiske aspekter og arbejds miljøregnskab i kommuner, amter og større virksomheder
- 3 Drejebog for udarbejdelse af arbejds miljøregnskab**
Beskriver trin for trin, hvad der skal til for at udarbejde et arbejds miljøregnskab
- 4 Gode råd**
Indeholder en opsamling af de gode råd, der kan gives til virksomheder, som vil i gang
- 5 Erfaringer fra projektet**
Uddyber drejebogen med konkrete erfaringer fra projektet
- 6 Forankring af arbejds miljøregnskabet**
Beskriver en række af de overvejelser om, hvordan arbejdet med arbejds miljøregnskabet kan tilrettelægges, så det integreres og forankres på arbejdspladsen
- 7 Arbejdsprocessen**
Viser, hvordan processen bør tilrettelægges ud fra dette projekts erfaringer, og giver eksempler på barrierer såvel som metoder til at skabe fremdrift i arbejdet
- 8 Resultater af arbejdet**
Opsamler kort de resultater, herunder direkte og indirekte effekter, som projektets deltagere har opnået ved at udarbejde et arbejds miljøregnskab
- 9 Baggrundoplysninger om projektet**
Her kan der findes nærmere oplysninger om projektets organisering, deltagere og forløb.

En kortere introduktion til, hvad et arbejds miljøregnskab er, og hvordan det udarbejdes, findes i hæftet *Arbejds miljøregnskab – kom godt igang*.

4. Konklusion

Gennem et års tid har to skoler, to daginstitutioner og tre hospitalsafdelinger været i gang med at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab.

Målet har været at samle erfaringer om, hvordan et arbejdsmiljøregnskab kan udarbejdes, og hvilke resultater man kan få ud af at gøre det.

For alle deltagere har det været en god og udbytterig, men også krævende proces. Arbejdsmiljøregnskabet har vist sig som et godt værktøj til at skabe overblik og dialog om arbejdsmiljøet samt strukturere og målrette arbejdsmiljøindsatserne. Systematikken og målingerne i arbejdsmiljøregnskabet er med til at konkretisere problemstillingerne, skabe indsigt og give et grundlag for handling og opfølgning.

Projektet viser samtidig, at virkningen af arbejdsmiljøregnskabet øges, såfremt en række grundlæggende forudsætninger er opfyldt:

- indledende afklaring af formålet med at udarbejde arbejdsmiljøregnskab
- arbejdspladsvurdering er på plads før projektet sættes i gang
- prioritering af projektet i forhold til andre projekter og daglige opgaver, herunder fastlæggelse af tidsplan og møderække
- plan for forankring og udbredelse af arbejdsmiljøregnskabet på hele arbejdspladsen
- tæt kobling mellem arbejdspladsvurdering, arbejdsmiljøledelse og arbejdsmiljøregnskab

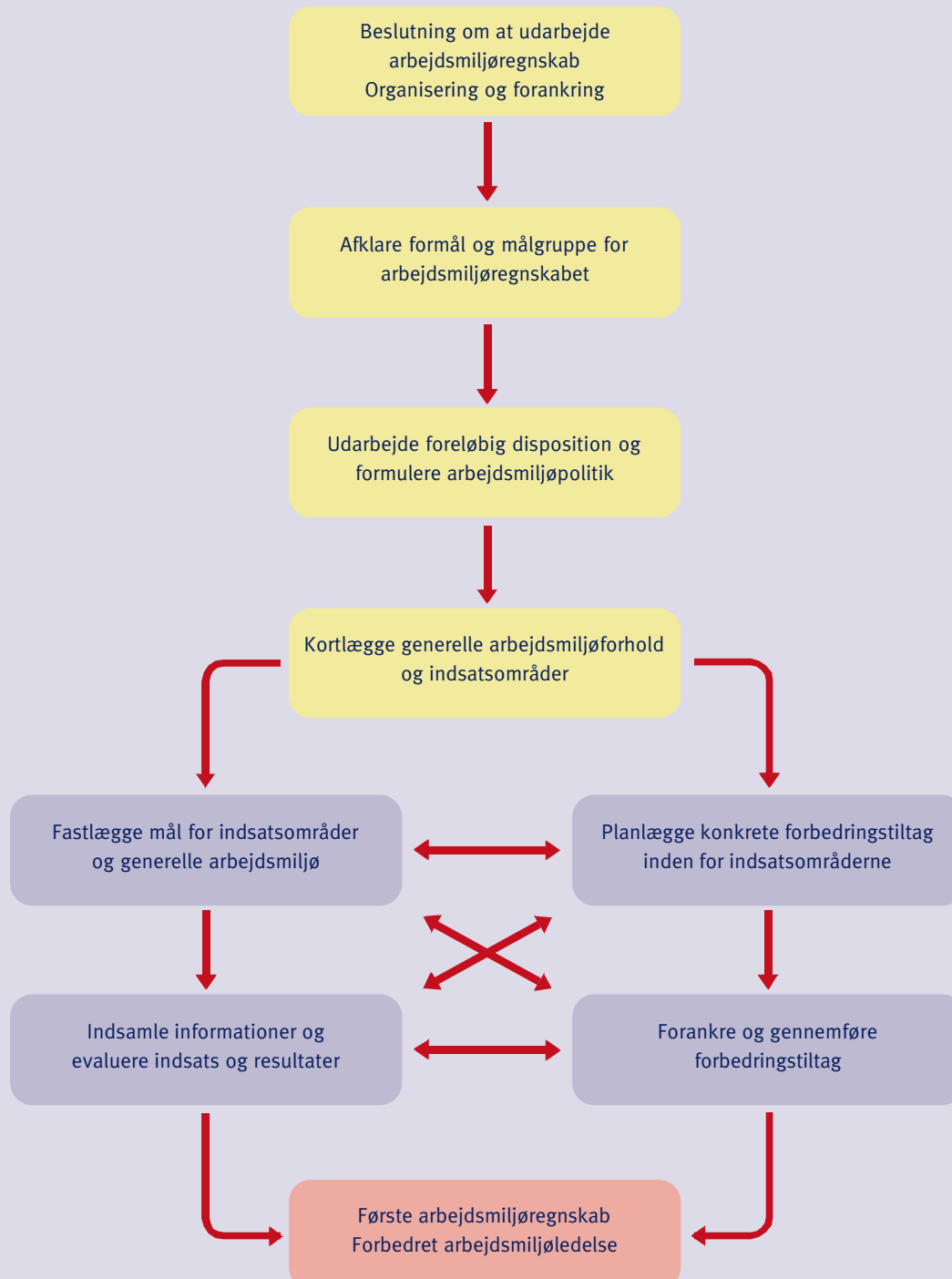
- ledelsesmæssig opbakning og forpligtelse til opfølgning
- adgang til basale og sammenlignelige tal til dokumentation af arbejdsmiljøet
- deltagere i projektet har erfaring med spørgeskemaundersøgelser, regneark og elektronisk databehandling.

Blandt deltagerne i Admire projektet er der stor enighed om, at arbejdsmiljøregnskabet er umagen værd. På de større arbejdspladser vil man arbejde videre med arbejdsmiljøregnskabet, mens de to mindste daginstitutioner vil arbejde videre med elementer fra arbejdsmiljøregnskabet, om end i en noget mindre ambitiøs form.

Erfaringerne er indsamlet undervejs i projektet og i en afsluttende evalueringrunde. Den afsluttende evaluering fandt sted umiddelbart efter, at deltagerne havde afsluttet deres arbejde med arbejdsmiljøregnskabet. Bedømmelsen af de opnåede resultater lider derfor under, at evalueringen ikke har kunnet tage højde for de resultater, der først kan forventes at vise sig på sigt.

De vigtigste erfaringer og konklusioner er samlet neden for og uddybes i de følgende afsnit.

4.1 MODEL FOR ARBEJDSMILJØREGNSKAB



Admire-modellen for udarbejdelse af et arbejdsmiljøregnskab består overordnet af tre elementer:

- 1 Afklaringsfase
- 2 Arbejdsmiljøregnskab
- 3 Arbejdsmiljøledelse

Projektet viste, at modellen og dens opdeling giver god mening og er et godt udgangspunkt for at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab. Alle deltagere i projektet fulgte modellen og foretog kun få ændringer undervejs.

Afklaringsfasen er vigtig for det videre forløb. Det er her, projektet organiseres, planlægges og forankres. Der skabes overblik, og arbejdsmiljøregnskabet formål og målgruppe bestemmes. Der udarbejdes en arbejdsmiljøpolitik og en foreløbig disposition for arbejdsmiljøregnskabet. Endelig kortlægges de generelle arbejdsmiljøforhold og specifikke indsatsområder, som skal tages op i regnskabet. Hvis der i forvejen er udarbejdet en god APV-kortlægning, kan der umiddelbart bygges på den.

Med udgangspunkt i arbejdsmiljøpolitikken og de valgte indsatsområder kan arbejdsmiljøregnskabet udarbejdes. Målinger og dokumentation planlægges og gennemføres, og selve regnskabet formuleres.

Koblingen til arbejdsmiljøledelse er afgørende. Arbejdsmiljøregnskabet skaber indsigt og synliggør problemstillinger, der kræver handling, men det er gennem konkrete aktiviteter og forbedringstiltag, at arbejdsmiljøregnskabet forankres og fører til den ønskede virkning.

En vigtig pointe i modellen (side 12) er, at arbejdsmiljøregnskab og arbejdsmiljøledelse ses som to sammenhængende og parallelle forløb. Arbejdsmiljøregnskabet skaber indsigt og synliggør problemstillinger, der kræver struktureret handling og målrettede indsatser. Samtidig styrkes den ledelsesmæssige indsats ved hjælp af målinger og dokumentation, der gør det muligt

at følge op på væsentlige risici og aktuelle problemstillinger.

4.2 RESULTATERNE

Admire-projektets erfaringer viser, at arbejdsmiljøregnskabet ikke kun handler om at sætte kroner og øre på arbejdsmiljøet. Deltagerne havde i langt højere grad til hensigt at synliggøre og forankre arbejdsmiljøindsatsen, opnå et bedre værktøj til at få overblik og styre arbejdsmiljøindsatsen og sidst, men ikke mindst, forbedre arbejdsmiljøet.

Arbejdsmiljøregnskabet er en god katalysator for arbejdsmiljøarbejdet. Det skaber en naturlig ramme for arbejdsmiljøarbejdet, som kan bruges til at samle og strukturere indsatsen. Det understøtter et systematisk arbejdsmiljøarbejde og giver mulighed for at gå i dybden med få, udvalgte temaer. Dermed tilbyder arbejdsmiljøregnskabet en naturlig anledning til opfølgning og evaluering af indsatsen, som kan bruges til at skabe fremdrift og som udvikling mod nye mål.

Umiddelbart efter færdiggørelsen af arbejdsmiljøregnskabet bestod de primære resultater i:

■ øget opmærksomhed og bedre overblik over arbejdsmiljøet

- at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab er en proces, der skaber overblik over arbejdsmiljøet
- det giver en god forståelse af, hvorfor arbejdsmiljøet i en mere bred forstand er vigtigt
- det giver en anledning til at præcisere de overordnede ambitioner i en arbejdsmiljøpolitik
- det giver anledning til at diskutere, hvad der udgør væsentlige arbejdsmiljømæssige risici på arbejdspladsen, og hvad der skal til for at opnå og fastholde et godt arbejdsmiljø.



“Projektet har været en blandet oplevelse. Jeg glædede mig til at komme i gang. For mig er det en kongstanke at få sat tal på, så arbejdsmiljøarbejdet bliver mere end bare flosset humanisme om, at vi har det godt, men det har været svært at trække noget klart og entydigt ud af det. Arbejdsmiljøregnskabet er en uovertruffen metode til at få overblik og samlet sammen. Det vil være godt at bruge hvert andet år sammen med APV, og det vil være helt naturligt, hvis vi skal certificeres – der er projektet formidabelt med alt det, vi har erfaret. På OUH har det her været et pilotprojekt. vi skal se, om vi kan bruge det som en model til at professionalisere vores arbejdsmiljøarbejde. Centercheferne skal have baggrundsviden, og vi har brug for en model for arbejdsmiljøstyring og APV.”

Ebbe Madsen,
Sikkerheds- og
arbejdsmiljøchef, Odense
Universitetshospital



“Der er aldrig tidligere lavet så meget om arbejdsmiljø her på stedet.”

“At være med til at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab er den bedste sikkerhedsuddannelse, man kan få.”

Klostermarksskolen



■ en bedre dialog om arbejdsmiljø

- der opstår et forum til at tale om arbejdsmiljø, hvor gode diskussioner er med til at sætte arbejdsmiljøet på dagsordenen og gøre medarbejderne nysgerrige og engagerede i arbejdsmiljøet.

■ en mere struktureret og målrettet arbejdsmiljøindsats

- diskussionerne af, hvordan forskellige arbejdsmiljøforhold kan måles og dokumenteres, er med til at give en større og fælles forståelse af arbejdsmiljøforholdene, og hvordan eventuelle problemstillinger kan løses og forebygges

- målingerne giver blod på tanden til at finde ud af, hvordan tingene nærmere hænger sammen. Det er et middel til at skabe vished og få bekræftet fornemmelser og aflivet myter om arbejdsmiljøet.

Flere steder blev der opnået konkrete forbedringer af arbejdsmiljøet, men ikke i det omfang, som man ved projektets start havde turdet håbe på. Generelt var vurderingen imidlertid, at det var for tidligt at vurdere de samlede resultater, idet mange konkrete resultater først kunne forventes at indfinde sig på sigt.

Deciderede besparelser forventede deltagerne i dette projekt ikke at opnå, om end der var forventning om, at en mere struktureret og målrettet arbejdsmiljøindsats kunne føre til en bedre ressourceudnyttelse. Derimod var det en udbredt opfattelse, at det ville være muligt at opnå gevinster i form af større overskud og arbejds glæde i hverdagen og deraf forbedret kvalitet og service over for brugerne.

Et tilsvarende billede tegner sig, når det gælder den brede involvering af medarbejderne. Umiddelbart gav arbejdsmiljøregnskabet anledning til en god dialog om arbejdsmiljøet blandt de direkte involverede. Hvor forskellige arbejds- og faggrupper var involveret, styrkede det samarbejdet i sikkerhedsgrupperne, gav et løft for sikkerhedsar-

bejdet og fremmede forståelsen personalegrupperne imellem. Det gav en anledning til at få talt samlet om hele arbejdspladsen og arbejde sammen på en ny, fælles måde, der skabte samhørighed og fælles forståelse af problemerne.

At få dialogen bredt ud på hele arbejdspladsen viste sig i første omgang at kræve en særlig indsats, som rækker ud over det første arbejdsmiljøregnskab.

4.3 DET ER UMAGEN VÆRD

Direkte adspurgt var der stor enighed blandt projektets deltagere om, at det er umagen værd at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab.

Det samlede tidsforbrug viste sig i dette projekt at variere meget. Hvor en af daginstitutionerne samlet brugte 109 timer fordelt på to personer i løbet af det år, som projektet forløb over, havde en af skolerne et samlet tidsforbrug på 363 timer fordelt på fire personer. Der kan være flere årsager til forskellene på tidsforbruget. Eksempelvis vil det samlede tidsforbrug hænge sammen med arbejdsgruppens størrelse, ambitionsniveau og hvor meget arbejdsgruppen vælger at gå i dybden med diskussionerne og nuanceringen af konkrete problemstillinger.

En del af tidsforbruget må desuden tilskrives, at det er det første arbejdsmiljøregnskab. Der blev brugt meget tid på at skabe overblik, udarbejde arbejdsmiljøpolitik, opnå fortrolighed med den regnskabsmæssige tankegang og etablere grundlæggende målinger og registreringssystemer.

I overensstemmelse hermed var det en udbredt forventning hos deltagerne, at kommende arbejdsmiljøregnskaber ville blive mindre tidskrævende.

4.4 PROJEKTETS ORGANISERING

Alle deltagere i projektet var mindre enheder i en kommune eller på et hospital. Projektets erfaringer viser klare tegn på, at det er afgørende, at den

“

“Vi har opnået synlige resultater indenfor vores ene indsatsområde om ergonomi. Vi har fået bevilget penge til nye møbler, og folk synes om det, der er kommet. Det er blevet fremskyndet af arbejdsmiljøregnskabet. Ellers var der ikke sket noget i år!”

Børnehuset Reden

”

kommunale forvaltning eller øverste ledelse inddrages og forpligtes i forhold til arbejdet.

Den øverste ledelses engagement og forpligtelse er væsentlig i forhold til:

- overblik over institutionen/afdelingen som helhed
- feedback og anerkendelse til projektgruppen
- tildeling af ressourcer til arbejdet
- opfølgning og tildeling af ressourcer til løsning af synliggjorte problemer.

Det er afgørende, at den øverste ledelse bakker op og viser interesse for projektet. Samtidig er det vigtigt, at projektet opnår en bred forankring. Arbejdsmiljøregnskabet bør være oppefra initieret, så den ledelsesmæssige opbakning sikres, og nedefra forankret og implementeret, så den brede forankring opnås.

Ligeledes er det væsentligt, at projektet koordineres i forhold til de overordnede rammer i kommunen, amtet eller virksomheden.

4.5 PROCESSEN

Selvom et regnskab over arbejdsmiljø kan lyde abstrakt, viste det sig hurtigt at give god mening for de to skoler, de to børnehuse og de tre hospitalsafdelinger, som deltog i projektet. Ved at vælge indsatsområder, som i forvejen var i fokus gennem arbejdspladsvurdering, blev arbejdsmiljøregnskabet relevant og vedkommende og repræsenterede en overordnet ramme og struktur for arbejdsmiljøarbejdet. Med til at skabe mening var også, at regnskabet ikke kun består af tal, men også af forklarende tekst. En væsentlig del af arbejdsmiljøregnskabet består i at formulere en arbejdsmiljøpolitik og med ord beskrive arbejdsmiljøforholdene og -indsatsen.

I deltagernes evaluering af processen var følgende fire forhold gennemgående:

- 1 Projektet kræver prioritering. At udarbejde et arbejdsmiljøregnskab kræver tid, og projektet bør indarbejdes i den overordnede planlægning, så det ikke tilsidesættes af andre projekter og daglige arbejdsopgaver
- 2 Det er en stor fordel at fastlægge en tidsplan og aftale en møderække allerede fra projektets start
- 3 Arbejdsmiljøregnskabs krav til dokumentation er vanskelig. Ofte vil arbejdsmiljøregnskabet blive udarbejdet af medarbejdere, som ikke arbejder med tal og regnskaber til daglig, og for hvem dataindsamling, måling, opgørelse og fortolkning af tal er uvant
- 4 Det kræver grundige overvejelser og en særlig indsats at involvere og engagere de øvrige medarbejdere i arbejdsmiljøregnskabet, så arbejdsmiljøregnskabet ikke bare bliver projektgruppens barn, men når ud og bliver bredt forankret på arbejdspladsen.

Med undtagelse af den talmæssige dokumentation er det således ikke arbejdsmiljøspørgsmålene som sådan, der hæmmer processen. Derimod er det snarere mere grundlæggende forhold omkring projekter i al almindelighed som projektledeelse, koordinering i forhold til andre projekter og daglige opgaver, forankring af projektet m.v., der udgør de væsentligste barrierer.

At udarbejde et arbejdsmiljøregnskab er en udbytterig, men krævende og til tider skrøbelig proces, som let sættes i stå af daglige opgaver og problemer. Det var derfor en udbredt opfattelse blandt projektets deltagere, at der skal være noget til at holde processen i gang. Der var også enighed om, at det var gavnligt at få nogen udefra til at give kommentarer undervejs. Begge dele var samarbejdet med konsulenterne med til at bidrage til. Workshops og møder undervejs med konsulenterne var med til at sætte deadlines og give inspiration til arbejdet. Som en eventuel erstatning for konsulenterne foreslog deltagerne i Admire-projektet følgende muligheder:

“

*“Det har givet gode diskussioner:
“Hvordan forholder vi os til det, så vi får noget konstruktiv ud af det?”
“Hvor højt skal fraværet være, før det er et problem?”
“Hvordan kan det være, at dem, der klager mest, har det laveste fravær”
“Nogen er glade for deres arbejde på grund af udfordringer i nye opgaver og mindre automatisering – derfor bliver de nedslidt! Det kræver en ny logik og det er en udfordring at få beskrevet den slags problemstillinger i arbejdsmiljøregnskabet.”*

Odense Universitets-hospital

”

“

“Arbejdsmiljøregnskab er en anden måde at arbejde med arbejdsmiljø på – det er organiseret og målrettet.”

Odense Universitets-hospital

”

“

“I starten var det forvirrende, men siden blev vi grebet af det.”

Tjørnegårdskolen

”

“

“Det tog utrolig lang tid at finde frem til, hvilke personer der var ansat, timetal, fravær m.v. Vi skulle bladde hele kalenderen igennem. Det er utroligt, at det ikke bare er tilgængelige oplysninger for os som institution.”

Børnehuset Knolden

”

“

“Det kræver en indsats udover det sædvanlige.”

Børnehuset Knolden

“Der skal være et frirum – arbejdet må ikke gå ud over primærydelsen, og det må ikke hvile på lederen alene.”

Klostermarksskolen

”

- kommunens/sygehusets sikkerhedschef
- BST
- arbejdstilsynet
- netværk med andre, der er i gang
- en overordnet opgavebeskrivelse
- eventuelt suppleret af en startkonference med konsulenter.

Desuden kan man forestille sig, at der trækkes på ressourcepersoner i f.eks. personaleafdelingen. I en kommune, et amt eller på et hospital uddannes ressourcepersoner, der kan fungere som interne rådgivere og tovholdere i forbindelse med udarbejdelsen af et arbejdsmiljøregnskab.

Arbejdet med et arbejdsmiljøregnskab kræver adgang til data såsom fravær, arbejdsskader og personaleomsætning. Det er en klar lettelse af arbejdet, hvis disse data i forvejen registreres og er tilgængelige eller kan stilles til rådighed fra central hold, eksempelvis hvis en kommunal forvaltning har systemer, der stiller disse data til rådighed for kommunens institutioner. Det er ligeledes væsentligt, at tallene opgøres på samme måde og er pålidelige, så de er sammenlignelige. Herved kan arbejdet med arbejdsmiljøregnskabet rettes mod det systematiske arbejdsmiljøarbejde. Og arbejdsbyrden bliver mindre.

4.6 ARBEJDSMILJØREGNSKABETS INDHOLD

Ingen af deltagerne i projektet foretog nævneværdige kursændringer, efter den foreløbige disposition var fastlagt. På den baggrund kan følgende overskrifter betragtes som et godt udgangspunkt for indholdsfortegnelsen i et arbejdsmiljøregnskab:

VEJLEDENDE INDHOLDSFORTEGNELSE

- 1 Ledelsens/arbejdsgruppens forord
- 2 Arbejdsmiljøpolitik
- 3 Generelle forhold – præsentation af virksomheden
- 4 Generelle arbejdsmiljøforhold
- 5 Specifikke arbejdsmiljøtemaer
- 6 Konklusion
- 7 Anvendt regnskabspraksis
- 8 Verifikation

4.7 DE SMÅ VIRKSOMHEDER OG TIDSFORBRUGET

Selvom alle projektdeltagere var enige om at have fået et stort udbytte ud af arbejdsmiljøregnskabet, var de to daginstitutioner ikke sikre på, at de ville lave arbejdsmiljøregnskab igen. Begge steder lykkedes det at få udarbejdet et arbejdsmiljøregnskab, men den umiddelbare vurdering var, at det var for stor en mundfuld.

Årsagen var ikke manglende udbytte af arbejdet. Begge steder var der stor tilfredshed med resultatet. Derimod var det tidsforbruget, der udgjorde problemet. Med et medarbejderantal på ca. 16 kan det være svært at afse 100-200 timer til et arbejdsmiljøregnskab, uanset hvor stort udbyttet end måtte være. Begge steder ville man gerne arbejde videre med arbejdsmiljøregnskab i en eller anden form, om end det formentlig skulle være i knap så ambitiøse rammer.

For de øvrige projektdeltagere (55 fuldtidsansatte og opefter) var meldingen enslydende, at man ville lave arbejdsmiljøregnskab igen, og at arbejdet ikke var for omfattende.

Projektets erfaringer tyder på, at arbejdsprocessen kan hjælpes på vej gennem:

- klarere rammer og vejledning
- integration af arbejdsmiljøregnskabet i års-/virksomhedsplan
- katalog over centrale nøgletal og opgørelsesmetoder
- basale forudsætninger er på plads, f.eks. APV
- central registrering af basale forhold, f.eks. sygefravær.

Her kan den centrale administration eller forvaltning i en kommune, amt eller større institution/virksomhed spille en vigtig rolle ved at udstikke de overordnede rammer for arbejdsmiljøregnskabet, integrere arbejdet i de overordnede planer (eksempelvis som led i MED-aftaler), guide forløbet og stille basale tal til rådighed.

4.8 ARBEJDSMILJØREGNSKAB OG APV

På baggrund af Admire-deltagernes tilbagemeldinger fremstår arbejdsmiljøregnskabet som et godt supplement til APV.

APV består af fire trin: kortlægning, prioritering, handlingsplan og opfølgning. Imidlertid har det vist sig, at især APV ofte bruges som kortlægning af stort og småt i arbejdsmiljøet. Og at handlingsplanen måske nok gennemføres, men at der er en tendens til, at de større og sværere emner, eksempelvis psykisk arbejdsmiljø, springes over. Der er for meget arbejde med de mindre emner i handlingsplanen. Endvidere er APV ikke forankret i virksomhedens værdigrundlag gennem en målsætning eller en arbejdsmiljøpolitik.

Når arbejdsmiljøregnskabet udarbejdes, tilføjes forankringen gennem udarbejdelse af en arbejdsmiljøpolitik, der er tiltrådt af den øverste ledelse. Ved hjælp af arbejdsmiljøregnskabet kan

der skabes den nødvendige forpligtelse til at følge op på arbejdspladsvurderingen og få struktureret og målrettet indsatsen.

Arbejdsmiljøregnskabet kan også bruges som anledning til at gå i dybden med konkrete problemstillinger og tænke arbejdsmiljø i et mere fremadrettet og visionært perspektiv. Der fokuseres på 1-2 indsatsområder, der så kan bearbejdes i dybden. Sideløbende med arbejdet med indsatsområderne, kan man stadig arbejde med at gennemføre APV-handlingsplanen.

En anden forskel på APV og arbejdet med arbejdsmiljøregnskabet er målingerne. Målingerne i arbejdsmiljøregnskabet er med til at konkretisere forestillingerne om arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøindsatsen. Ved hjælp af målingerne bliver det muligt at få bekræftet fornemmelserne og aflivet myterne. Målingerne får problemerne ud i det åbne og gør det muligt at følge op på, om forbedringsinitiativerne virker som tiltænkt.

Målingerne har tillige den effekt, at de giver indsigt og blod på tanden. De giver bedre indsigt i problemstillingerne, hvilket skærper interessen for arbejdsmiljøet og medarbejdernes engagement. Målingerne i arbejdsmiljøregnskabet kan sætte fremdrift i arbejds-miljøarbejdet ved at sætte deadlines for målinger og indsatser.

Der er metodefrihed ved udarbejdelsen af APV. I princippet vil de erfaringer, som er opnået i Admire-projektet, kunne indarbejdes i en APV-metode.

“

“En ting er arbejdsmiljø og hvordan vi har det – “Vi har det da meget godt” – med Arbejdsmiljøregnskab bliver tingene meget konkrete: Hvordan er det her? Hvad ønsker vi? – Man bliver utrolig bevidstgjort.”

Børnehuset Knolden

”

“

“Arbejdsmiljøregnskab med integreret APV er bedre end bare APV. Arbejdsmiljøregnskabet når længere ud end APV. Det er et godt redskab til at få arbejdsmiljø til at handle om mere end sygdomspolitik.”

Klostermarksskolen

“Arbejdsmiljøregnskabet supplerer APV. Det giver nogle forebyggende vinkler. Det giver nye vinkler, hvor vi kan fordybe os mere end med APV. Arbejdsmiljøregnskabet tvinger til at vælge, beskrive og fordybe. APV bliver der ikke altid handlet på.”

Børnehuset Reden

”

“Arbejdsmiljøregnskab og løsning af presserende arbejdsmiljøproblemer – det er to ting, der ikke har noget med hinanden at gøre. Det vil forsinke løsningen af de aktuelle problemer. Arbejdsmiljøregnskabet er bedre til at beskrive en udvikling.”

Klostermarksskolen

“Projektet har betydet, at vi ikke er gået helt ned i forbindelse med de mange personaleudskiftninger. Vi kunne holde fast i mål, fokuspunkter – kommunikation og ansvarlighed – så vi ikke gik helt i sort. Det gav redskaber. Og vi kunne vise, at vi var på vej – i gang med en udvikling, når vi skulle ansætte folk. Det blev legalt, at tingene ikke kører på skinner. Det er OK at udvikle os frem mod et mål. Det er hårdt, men vi er på vej.”

- Børnehuset Knolden

Det kan således være en god idé at udarbejde en arbejdsmiljøpolitik, at vælge 1-2 indsatsområder at gå i dybden med, at opstille mål og udvikle indikatorer og målinger af om indsatsen lykkes samt forankre indsatsen. Det kunne opfattes som “opfølgning” på APV. I lovgivningens beskrivelse af APV er der ikke så meget støtte at hente til, hvordan det kan gøres. Det er på denne baggrund, at Admire-projektet konkluderer, at arbejdet med arbejdsmiljøregnskab bygger på APV, og tilføjer nogle elementer, der understøtter det systematiske og målrettede arbejds miljøarbejde.

4.9 FOKUS PÅ UDVIKLING OG FORBEDRING

Admire-projektets erfaringer tyder på, at arbejdsmiljøregnskabets styrke ligger i det fremadrettede og visionære.

På Klostermarksskolen, hvor arbejdsmiljøregnskabet koncentrerede sig om et aktuelt arbejdsmiljøproblem, var meldingen, at arbejdsmiljøregnskabet ikke er velegnet til at løse konkrete problemer. Tværtimod kan det forsinke løsningen af problemerne. Arbejdsmiljøregnskabet er bedre egnet til at beskrive en udvikling.

To andre steder var der lignende tendenser. På en af afdelingerne på Odense Universitetshospital var ledelsesmæssige problemer med til at besværliggøre processen. Hos Børnehuset Knolden var der en stor udskiftning af personalet, som betød, at projektet måtte tilsidesættes i en længere periode. Selvom det ikke umiddelbart var arbejdsmiljøet, der var årsag til personaleudskiftningen, giver det alligevel et fingerpeg om, at det kan være svært at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab, hvis der samtidig er konkrete arbejdsmiljøproblemer, der fører til en stor udskiftning af personalet.

5. Diskussion af resultaterne

5.1 ARBEJDSMILJØREGNSKAB OG ARBEJDSMILJØLEDELSE

Arbejds miljøregnskab og arbejdsmiljøledelse bør være tæt forbundne. Det giver ikke mening at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab, hvis ikke det kobles med et systematisk arbejdsmiljøarbejde og arbejdsmiljøstyring. Og omvendt høster man ikke fordelene ved et arbejdsmiljøregnskab, hvis ikke erfaringerne bruges til at få bedre styr på arbejdsmiljøet.

I dette afsnit diskuteres arbejdsmiljøregnskab som led i at få styr på arbejdsmiljøet.

Der har både på virksomhedsniveau og i offentlig støttede projekter været arbejdet med at udvikle modeller og værktøjer til at fremme integration af arbejdsmiljøregnskab og arbejdsmiljøledelse.

I et to-årigt projekt – ALAR-projektet (Arbejds miljøLedelse Arbejds miljøRegnskab, finansieret af Arbejdstilsynet) har KPMG sammen med fire casevirksomheder udviklet og afprøvet en model for arbejdsmiljøledelse og arbejdsmiljøregnskab. Som resultat af projektet er opstillet en normativ model for arbejdsmiljøledelse, se figuren herunder.

Modellen for arbejdsmiljøledelsessystemet består af fire dele:

■ Politik.

Overordnet fastlæggelse af virksomhedens værdier og mål inden for arbejdsmiljø

■ Forbedring.

System for periodiske kortlægninger og forbedringer med mål, handle-

plan, opfølgning og revision af mål. Dette er APV-delen. Her kommer også trivselsundersøgelsen ind

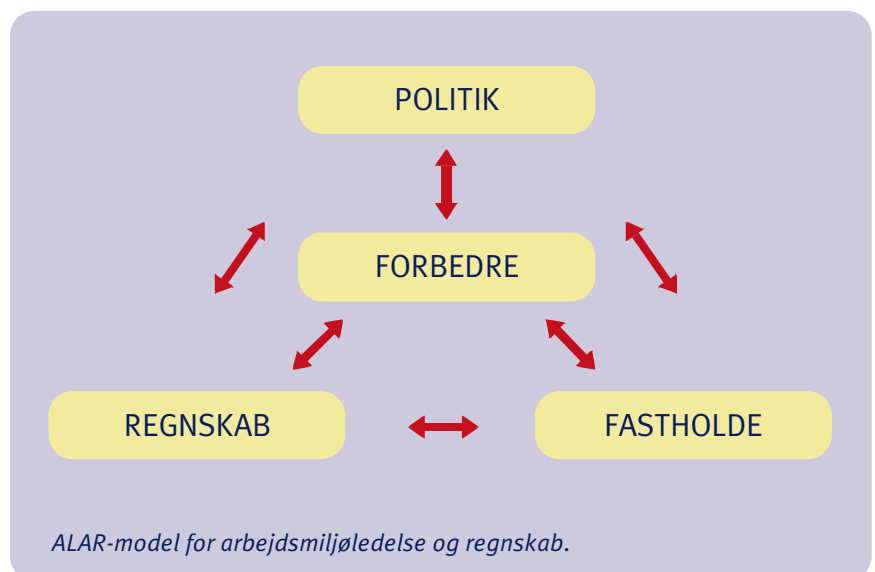
■ Fastholdelse

System, der i en driftssituation tager sigte på til stadighed at fastholde et fastlagt niveau for godt arbejdsmiljø

■ Regnskab.

System, der internt sikrer overvågning af status og eksternt kan formidle indsats og resultat af arbejdsmiljøledelsessystemet og dermed af arbejdsmiljøet.

De enkelte elementer er uddybende beskrevet i de næste afsnit.





”Arbejds miljøregnskab skaber overblik, hvor der tidligere har været fokuseret på konkrete sager. Arbejds miljøregnskabet giver en bred indgang til arbejds miljøarbejdet. Det fokuserer på helheden og synliggør behovene.”

Tjørnegårdsskolen



Denne model, der synligt bygger videre på APV, har givet sikkerhedsorganisationer en aha-oplevelse. APV har for dem alle været en god oplevelse af systematik, men når de har været igennem det/de første APV-forløb, står de med følelsen af at mangle noget. Her har ideerne vundet genklang om at forankre arbejds miljøindsatsen gennem en formaliseret arbejds miljøpolitik, der bakkes op af ledelsen, at fastholde gode elementer i arbejds miljøet samt at formalisere status gennem et egentligt regnskab.

5.1.1 Politik

Virksomhedens værdier og mål med arbejds miljøet synliggøres og fastholdes gennem udarbejdelse af en arbejds miljøpolitik, der så danner grundlag for arbejds miljøledelsessystemet. Dette kendes tilsvarende fra andre ledelsessystemer inden for kvalitet, miljø m.v. Inden for arbejds miljø er det især vigtigt at såvel medarbejderrepræsentanter, mellemledere samt øverste ledelse inddrages i processen med at udarbejde politikken.

Betydningen af en arbejds miljøpolitik er nok ikke entydig – arbejds miljøet bliver jo ikke af sig selv bedre, fordi en virksomhed forpligter sig via en arbejds miljøpolitik. Men synliggørelse og det “officielle præg” understøtter en udvikling i virksomhedskulturen i retning af også at ville inddrage arbejds miljøhensyn. Så en arbejds miljøpolitik kan ses som et udtryk for en holdningsændring eller holdningstilkendegivelse om arbejds miljø. Og det er vanskeligt at bygge et arbejds miljøledelsessystem op, uden at gøre det med udgangspunkt i en arbejds miljøpolitik.

5.1.2 Forbedring

I forbedringsdelen af arbejds miljøledelsessystemet beskrives, hvordan virksomheden løbende vil sikre, at nye arbejds miljøproblemer opdages, vurderes, prioriteres og indarbejdes i en handlingsplan. Denne del bygger som nævnt på APV.

Forbedringsdelen af ledelsessystemet skal grundlæggende give svar på spørgsmålene:

- 1 Hvor trykker skoen i arbejds miljøet nu?
- 2 Er der dukket nye arbejds miljøtemaer op?
- 3 Hvordan sikrer vi, at alle væsentlige arbejds miljøtemaer er med?
- 4 Overholder vi lovgivningens krav?
- 5 Fungerer arbejds miljøledelsessystemet som forudsat?

Proceduren i ledelsessystemet skal beskrive, at der skal være to typer input:

- 1 Hvad er der af viden og erfaringer fra det forløbne år?
- 2 Hvordan skaffer vi os ny viden?

Forbedringsdelen skal altså sikre, at man bygger på tidligere erfaringer samt at man får kigget efter nye erfaringer.

I Admire-projektet byggede institutionerne indledningsvis på deres APV. Ud fra APV valgte de deres indsatsområder til at gå i dybden med.

Dette element sikrer, at virksomheden fastlægger fremgangsmåder for, hvordan et godt arbejds miljø sikres – ikke bare når sikkerhedsudvalget har besluttet noget, eller når Arbejdstilsynet har været der, men hver dag – indtil noget andet besluttet. Hvor APV beskriver det dynamiske aspekt – en løbende forbedringsproces – så er dette element statisk, nemlig hvordan man holder fast i gode arbejds miljøelementer, der eksempelvis er opnået i APV. Det betyder ikke, at der ikke også kan være udvikling. Men helt grundlæggende er det oplevelsen fra mange virksomheder, at dette fastholdelsesaspekt er stærkt for sømt.

EKSEMPEL

Hvis en virksomhed gennem APV indser behov for at etablere et ventilationsanlæg, vil der blive skrevet en handlingsplan for denne aktivitet. Via handlingsplanen tjekkes og følges op på gennemførelsen, dvs. etableringen af ventilationsanlægget. Men når anlægget er etableret, er der yderligere behov for en vedvarende indsats for at sikre, at anlægget til stadighed fungerer som det var planlagt. I henhold til arbejdsmiljølovgivningen er der givet regler for indholdet og gennemførelsen af APV. Men der er ikke indeholdt eksplicitte krav

om, at der skal etableres procedurer, der fastlægger ansvar for eftersyn, rensning og reparation. Denne del af ledelsessystemet beskæftiger sig med svar på spørgsmål som:

- 1 Hvem skal gøre det?
- 2 Hvor tit skal det gøres?
- 3 Hvordan kan andre se, at det er blevet gjort, og at ventilationsanlægget rent faktisk fungerer, som det skal?

Fastholdelse skal ske, når det er vigtigt og kritisk for et godt arbejdsmiljø. Fremgangsmåder og procedurer kan være besværlige, så der skal selvsagt ikke udarbejdes procedurer for eller aftaler for alt, for eksempel om, hvordan virksomheden tømmer skraldespand, medmindre netop denne arbejdsfunktion er særlig vigtig og kritisk for at have et godt arbejdsmiljø. Og fastholdelsesprocedurer nytter kun, hvis de implementeres, altså rent faktisk føres ud i livet. Dette gøres bedst og nemmest ved, at fremgangsmåder udarbejdes ved at inddrage de medarbejdere, der rent faktisk skal udføre arbejdet. Indsatsen skal stå mål med resultatet.

Denne del har vi arbejdet med i Admire-projektet gennem forankring af tiltag, udviklet i forbindelse med indsatområderne. Eksempelvis blev der på Tjørnegårdskolen truffet beslutninger om, hvordan man vil "fastholde" en dialog med Servicemedarbejderne gennem at fastlægge møder med ledelse samt interne møder (forlængede kaffepauser), hvor arbejdsforhold og arbejdsmiljø blev drøftet.

5.1.4 Regnskab

I denne del af ledelsessystemet fokuseres på at gøre status: Opgøre og rapportere, hvor virksomheden er med sit

arbejdsmiljø – i det hele taget og i forhold til opstillede målsætninger. Der skelnes mellem internt og eksternt arbejdsmiljøregnskab. Det interne giver dels nødvendig ledelsesinformation internt som en del af arbejdsmiljøledelsessystemet, dels input til det eksterne arbejdsmiljøregnskab. Dette element har sit modstykke i andre nye regnskabsformer – som eksempelvis grønne regnskaber.

Det eksterne arbejdsmiljøregnskab kan opfattes både som et kommunikationsredskab og en måde at få opgjort arbejdsmiljøindsatsen på. Ved udarbejdelsen skal virksomheden indledningsvis foretage en interessentanalyse og udvælge og prioritere sine interesser, så arbejdsmiljøregnskabet målretter sig mod dem. Samtidig gør virksomheden sig også klart, hvem der egentlig er afsender af arbejdsmiljøregnskabet. Et eksternt arbejdsmiljøregnskab skal normalt kunne forstås af læsere, der ikke kender virksomheden, og heller ikke kender noget til arbejdsmiljø. Det stiller store krav til opbygningen at sikre denne forståelse, samtidig med at det ikke kan nytte noget at gøre det for stort og omfattende.

Første udgave af et arbejdsmiljøregnskab kræver meget arbejde, og man opdager undervejs en række huller i virk-

somhedens registreringssystemer. Det kan være inden for personaledata, arbejdsulykker, arbejdsmiljømålinger m.m. Som en del af processen får virksomheden tilrettelagt et bedre registreringssystem. De efterfølgende arbejdsmiljøregnskaber forventes derfor både at blive af en bedre kvalitet og samtidig være nemmere for virksomheden at udarbejde.

5.2 ARBEJDSMILJØREGNSKAB I EN KOMMUNE, AMT ELLER STØRRE VIRKSOMHED

Den generelle erfaring har været, at arbejdet med at indsamle data om personale, fravær og kurser var stort. Selve det at vælge og skrive om indsatsområder var ikke så ressourcekrævende. I evalueringsforløbet var der derfor flere gange et ønske om at data blev stillet til rådighed fra centralt hold. Herved ville arbejdet med at udarbejde arbejdsmiljøregnskabet være overkomme-

ligt. På den baggrund skitseres i det følgende en model for arbejdsmiljøregnskab for en kommune, amt eller større virksomhed.

Forvaltningen/topledelsen har en rolle med at melde en ramme ud og koordinere. De lokale institutioner/afdelinger udfylder rammen med deres egne kommentarer og beskrivelse af indsatsområder.

Samspillet mellem forvaltning/topledelse og lokal institution/afdeling bør følge princippet om:

- central inspiration, ramme og opfølgning
- decentral ansvar og udførelse.

Opgavefordelingen er skitseret i tabellen herunder.

Arbejdsmiljøregnskab i en kommune, amt eller større virksomhed. Tabellen skitserer en rollefordeling mellem forvaltning/topledelse og lokal institution/afdeling

	Forvaltning/topledelse	Lokal institution/afdeling
Arbejdsmiljøpolitik	Overordnet politik, tiltrådt af direktør	Udarbejder egen lokal politik i forlængelse af kommunens/amtets/virksomhedens overordnede politik
Struktur for arbejdsmiljøregnskab	Forvaltningen/topledelsen skitserer en ramme	Rammen udfyldes lokalt
Data om fravær, arbejdsskader, personale, kursustildeling	Opgøres centralt og sendes ud til den lokale institution/afdeling. Institutionen/afdelingen får egne data, gennemsnit for institutions-/afdelingstypen samt for kommunen/amtet/virksomheden	Institutionen tager stilling til egne tal og opstiller mål
APV	Tidsfrist samt inspiration og vejledning i metodevalg	Vælger APV-metode og gennemfører APV. Melder overordnet tilbage i arbejdsmiljøregnskab
Indsatsområder		1-2 pr. år vælges på baggrund af APV. Der opstilles mål og tiltag
Arbejdsmiljøregnskab	Samler institutionernes/afdelingernes resumé af arbejdsmiljøregnskab med væsentligste APV-emner, mål og resultater	Udarbejder arbejdsmiljøregnskab til eget brug samt et resumé med væsentligste APV-emner, mål og resultater

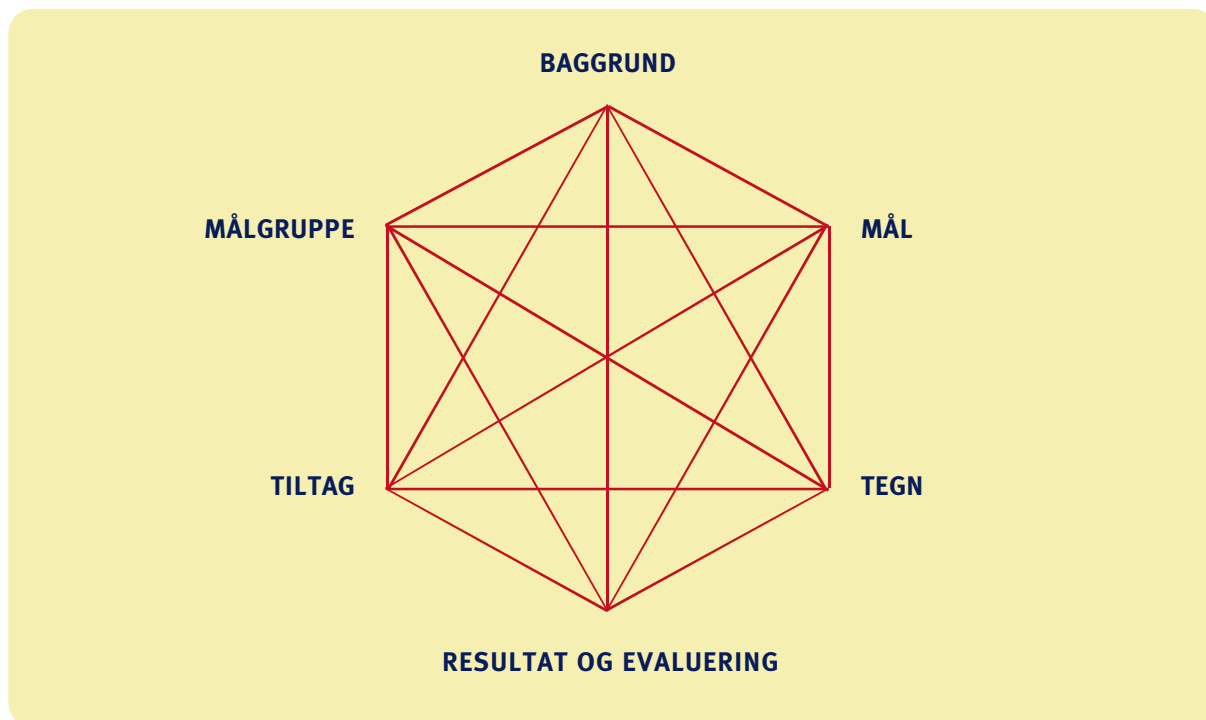
Som ramme for institutionens/afdelingens arbejdsmiljøregnskab kan forvaltningen/topledelsen opbygge en skabelon, som bør være meget enkel. Det kunne se ud som herunder:

Model for arbejdsmiljøregnskab	Kommentar
Institutionens/afdelingens navn og adresse samt kort introduktion	Skal sikre, at læser ved, hvilken institution der er afsender
Ledelsens forord	
Sikkerhedsgruppens forord	
Nøgletal om fravær, sygefravær, arbejds-skader, personaleomsætning m.m.	Tallene leveres i skemaform fra forvaltning/topledelse med plads til kommentar. Kan indsættes direkte.
Lokal arbejdsmiljøpolitik	
Arbejdsmiljøarbejdet, herunder APV	
1-2 indsatsområder beskrevet efter diamantmodellen: Baggrund, målgruppe, mål, tiltag, tegn og resultat/evaluering	Beskrives med ord samt i skemaform

Data for fravær, personaleomsætning m.m. kunne præsenteres i en "grydeklar" form, eksempelvis:

På arbejdsplads X var der et sygefravær på 10,5 dage pr. medarbejder i 2001. Fraværet er opgjort som antal sygedage i procent af det samlede antal netto-arbejdstimer i institutionen/afdelingen.	Gennemsnittet for kommunen/amtet/virksomheden er 6 dage pr. medarbejder.	Det forklarer vi ved ...
Gennemsnittet i kommunen/amtet/virksomheden for tilsvarende arbejdspladser er 8 dage pr. medarbejder.	Arbejdsplads X har et sygefravær, der ligger over gennemsnittet for tilsvarende arbejdspladser og kommunen/amtet/virksomheden. Det har vi drøftet på mødet den ...	På arbejdsplads X har vi indført kommunens/amtets/virksomhedens fraværspolitik ved at ...
		Vi har følgende mål ...
		Vi vil sætte ind med følgende tiltag ...
		Vi har brug for hjælp til ...

DIAMANTMODELLEN er en model, der bidrager til at beskrive og systematisere et indsatsområde. Hvert indsatsområde beskrives i 6 dimensioner:



Til de seks overskrifter knyttes en række spørgsmål, som besvares:

BAGGRUND:

Hvor er vi?

- Hvad begrundes indsatsen?
- Hvilke problemer?
- Hvad ved vi?
- Hvem er interessenterne?

MÅLGRUPPE:

Hvem er det?

- Hvilken målgruppe?
- Hvilke forudsætninger, behov og interesser?

MÅL:

Hvad vil vi?

- Hvad er målet for indsatsen?
- Hvad vil vi gerne få hvem til at gøre på en anden måde?

TILTAG:

Hvad gør vi?

- Hvem skal gøre hvad?
- Hvordan?
- Hvornår?

TEGN:

Hvad vil vi gerne kunne registrere?

- Hvad skal indsatsen konkret give anledning til?
- Hvad vil vi gerne kunne se, høre og måle?

RESULTAT OG EVALUERING:

Hvad blev resultatet? Hvordan vil vi evaluere?

- Hvad skal evalueres?
- Hvilke spørgsmål vil vi have svar på?
- Hvem skal forestå evalueringen?
- Hvordan?

Institutionen/afdelingen benytter diamantmodellen til at strukturere og beskrive indsatsen. I arbejdsmiljøregnskabet suppleres med en skematisk oversigt over indsats, mål, tiltag og resultater. Se eksemplet herunder:

Indsatsområde	Mål	Tiltag	Resultat	Nyt tiltag og mål
Ergonomi	Undgå uhensigtsmæssige arbejdsstillinger	Høje borde Elektriske pusleborde Stiger til pusleborde	Møbler er indkøbt og lige taget i brug. Skal evalueres i løbet af nogle måneder	Finde nye tiltag
Trivsel for TAP og SFO	Skabe størst mulig trivsel	Værdsættende undersøgelse Møderække for TAP	Positiv evaluering af værdsættende undersøgelse. Møder afholdes og har indhold	Handlingsplan arbejdes videre med

5.3 ARBEJDSMILJØREGNSKAB OG ØKONOMI

I Admire-projektet valgte deltagerne ikke at sætte fokus på økonomien i et godt arbejdsmiljø. I stedet blev det taget for givet, at et godt arbejdsmiljø også giver god økonomi, og vægten blev lagt på at forbedre indsatsen og styringen af arbejdsmiljøindsatsen.

Resultatet har været en række indikatorer, der fortæller om arbejdsmiljøet og den indsats, der gøres for at forbedre arbejdsmiljøet.

Alligevel bidrager projektet indirekte med erfaringer, når det gælder om at opgøre de økonomiske konsekvenser. Projektet bidrager med ny indsigt i, hvordan arbejdsmiljøet kan måles, og flere af de benyttede indikatorer kan efterfølgende prissættes:

- tid brugt på arbejdsmiljøarbejde kan registreres og omregnes til lønomkostning
- samlede omkostninger til arbejdsmiljøarbejde og forebyggelse kan estimeres
- udgifter til dataindsamling og dokumentation af arbejdsmiljøet kan estimeres
- fravær kan omregnes til lønomkostninger

- direkte og indirekte omkostninger i forbindelse med arbejdsskader kan estimeres
- omkostninger til ansættelse af nye medarbejdere kan estimeres.

Fælles for disse estimater er dog, at de vil være forbundet med en vis usikkerhed. Især fravær og personaleomsætning vil også have andre årsager end dårligt arbejdsmiljø, hvorfor det er vanskeligt at vurdere, hvor stor en del der skyldes arbejdsmiljøet. På flere områder vil der også være afledte effekter, som er svære at tage højde for. Det gælder eksempelvis faldende arbejdsindsats, når arbejdsskader skaber utryghed, dårlig trivsel og faldende motivation, eller yderligere sygefravær, når fravær skaber stress hos de tilbageværende medarbejdere.

I den afsluttende evaluering blev deltagerne spurgt direkte, om de havde opnået besparelser ved at udarbejde arbejdsmiljøregnskabet. Den generelle melding var, at det havde de ikke, men flere ventede på sigt at kunne opnå besparelser gennem en mere målrettet og struktureret indsats, en nedbringelse af sygefraværet og en forbedring af trivslen.

6. Drejebog for udarbejdelse af arbejdsmiljøregnskab

I dette afsnit beskrives trin for trin, hvordan et arbejdsmiljøregnskab kan udarbejdes. Drejebogen bygger på den model, som deltagerne i Admire-projektet arbejdede ud fra, og er tilpasset med de erfaringer, som opstod i projektet.

Hvert trin beskriver en arbejdsopgave med et helt specifikt formål, dels i forhold til selve arbejdet med regnskabet og dels i form af et konkret bidrag til selve arbejdsmiljøregnskabet.

Drejebogen beskriver kun de arbejdsopgaver, som bør gennemløbes for at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab. I de efterfølgende afsnit beskrives deltagerenes erfaringer fra de enkelte trin nærmere, og det beskrives, hvordan arbejdet nærmere kan organiseres og tilrettelægges.

6.1 FORMÅL

Start helt overordnet med at afklare, hvorfor der er behov for et arbejdsmiljøregnskab, og hvad det skal bruges til. Der kan være mange årsager, og det giver et godt udgangspunkt og overblik over det videre forløb, hvis der fra starten skabes en fælles opfattelse af, hvorfor det er vigtigt, og hvad der skal opnås.

Centrale spørgsmål:

- ? Hvorfor skal der laves et arbejdsmiljøregnskab
- ? Hvordan skal arbejdsmiljøregnskabet bruges i arbejdsmiljøarbejdet på arbejdspladsen
- ? Hvordan skal resultaterne følges op

Output til arbejdsmiljøregnskabet: Forord og indledning, der begrundes og motiverer behovet for et arbejdsmiljøregnskab.

6.2 INTERESSENTANALYSE

Overvej, hvem der har interesse i arbejdsmiljøet og dermed også, hvem der har interesse i et arbejdsmiljøregnskab. Det er vigtigt at afklare fra starten, hvem arbejdsmiljøregnskabet målgruppe er. Der kan være stor forskel på, hvad indholdet og de nødvendige oplysninger bør være, alt efter hvem målgruppen er (side 34).

Centrale spørgsmål:

- ? For hvis skyld udarbejdes arbejdsmiljøregnskabet
- ? Hvem har særlig interesse i et godt arbejdsmiljø

*Output til arbejdsmiljøregnskabet:
Oplysninger i forord og indledning om,
hvem arbejdsmiljøregnskabet henven-
der sig til.*

6.3 DISPOSITION

Lav på et tidligt tidspunkt en foreløbig indholdsfortegnelse til arbejdsmiljøregnskabet. Derved skabes overblik over, hvilke afsnit der skal skrives, og hvilke oplysninger der bliver brug for at skaffe. Indholdsfortegnelsen kan bruges til at styre det videre arbejde, så der skabes en fælles fornemmelse af, hvor man skal hen og hvordan.

Centrale spørgsmål:

- ? Hvad bør arbejdsmiljøregnskabet informere om
- ? Hvilke forhold er arbejdsmiljøregnskabet målgruppe interesserede i

*Output til arbejdsmiljøregnskabet:
Indholdsfortegnelse.*

6.4 ARBEJDSMILJØPOLITIK

Formuler en arbejdsmiljøpolitik for arbejdspladsen. En arbejdsmiljøpolitik bør udtrykke de overordnede ambitioner, værdier, holdninger og hensigter i forhold til arbejdsmiljøet.

Politikken kan eksempelvis indeholde:

- overordnet målsætning og hensigts-erklæring
- sandsynliggørelse af arbejdsmiljøets betydning og sammenhæng med de egentlige arbejdsopgaver
- ansvar og organisering
- forudsætninger for et godt arbejdsmiljø

- arbejdsmiljøpolitikens rækkevidde
- overordnet tilkendegivelse af, hvordan arbejdsmiljøpolitikken i praksis skal udfoldes
- overordnet tilkendegivelse af initiativer, der skal fremme arbejdsmiljøet og skabe forankring
- retningslinjer for opfølgning på arbejdsmiljøindsatsen.

Som en overordnet paraply for arbejdsmiljøarbejdet vil arbejdsmiljøpolitikken være et godt udgangspunkt og en god reference for det videre arbejde med arbejdsmiljøregnskabet. Arbejdsmiljøpolitikken er oplagt som afsnit i selve arbejdsmiljøregnskabet – det vidner om, at man mener det alvorligt.

Vend løbende tilbage til arbejdsmiljøpolitikken i det videre arbejde. Politiken er en god reference til at afgøre, om arbejdsmiljøarbejdet fungerer, og resultaterne er gode nok.

Centrale spørgsmål:

- ? Hvorfor er arbejdsmiljøet vigtigt
- ? Hvad opnås med et godt arbejdsmiljø
- ? Hvad er et godt arbejdsmiljø
- ? Hvad er arbejdspladsens værdigrundlag i forhold til arbejdsmiljøet
- ? Hvad er ambitionen for et godt arbejdsmiljø
- ? Hvordan organiseres arbejdsmiljøarbejdet? – Hvem skal/bør deltage
- ? Hvordan sikres en bred forankring af arbejdsmiljøarbejdet
- ? Hvordan skal der følges op på arbejdsmiljøarbejdet

*Output til arbejdsmiljøregnskabet:
Arbejdsmiljøpolitik.*

6.5 ARBEJDSMILJØARBEJDET

Udarbejd i forlængelse af arbejdsmiljøpolitikken en beskrivelse af, hvad der i praksis gøres for arbejdsmiljøet. Hvilke faste/tilbagevendende indsatser og foranstaltninger – både forebyggende og udbedrende – findes der (f.eks. APV, arbejdsmiljøkurser, formelle sikkerhedsgrupper, sikkerhedsorganisation), og er der formuleret skriftlige retningslinjer for nogle af indsatserne? Hvordan sikres det, at eventuelle lovkrav efterleveres? Hvordan følges der op på indsatsen?

Centrale spørgsmål:

- ? Hvad gøres der for at forebygge, fastholde og forbedre arbejdsmiljøet
- ? Findes der formelle nedskrevne retningslinjer for arbejdsmiljøarbejdet
- ? Findes der normer eller god kutyme på arbejdspladsen, når det gælder arbejdsmiljøet
- ? Er der konkrete mål og indsatsområder i den nuværende arbejdsmiljøindsats, som det videre arbejde skal tage højde for

Output til arbejdsmiljøregnskabet: Beskrivelse af arbejdsmiljøledelsessystem og -indsats.

6.6 GENERELLE ARBEJDSMILJØFORHOLD

Diskuter og beskriv de generelle arbejdsmiljøforhold. Beskriv, hvilke forhold som bidrager til et godt arbejdsmiljø og et dårligt arbejdsmiljø. Det kan f.eks. være indretning, rutiner eller medarbejderforhold. Beskriv også de lovkrav eller andre særlige arbejdsmiljøkrav, som institutionen skal opfylde. Tag f.eks. udgangspunkt i lovgivning, tilsynsrapporter fra Arbejdstilsynet og APV.

Diskuter, hvilke målinger der generelt kan dokumentere, om der er et godt eller dårligt arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Det kan eksempelvis være sygefra-

vær, personaleomsætning, trivselsundersøgelser, arbejdsskader, APV, påbud fra Arbejdstilsynet og lignende.

Centrale spørgsmål:

- ? Hvad karakteriserer personalets sammensætning, f.eks. aldersfordeling, kønsfordeling, uddannelsesniveaufordeling
- ? Hvilke generelle tegn er der på, om arbejdsmiljøet er godt eller skidt, f.eks. antal arbejdsskader, tidspunkt for seneste APV, resultat af seneste APV, påbud fra Arbejdstilsynet
- ? Er der tegn på utilfredshed og dårlig trivsel, f.eks. højt sygefravær, høj personaleomsætning, lav anciennitet eller dårlige resultater i trivselsundersøgelser

Output til arbejdsmiljøregnskabet: Beskrivelse af de generelle arbejdsmiljøforhold.

6.7 INDSATSOMRÅDER

Diskuter og beskriv, hvilke arbejdsmiljøforhold der udgør væsentlige arbejdsmiljørisici, aktuelle problemstillinger og lignende og bør være indsatsområder i arbejdsmiljøregnskabet. Tag f.eks. udgangspunkt i APV. Husk at begrunde, hvorfor det netop er de arbejdsmiljøforhold, som er vigtige at fokusere på.

Alt kan ikke løses på en gang. Derfor er det vigtigt at tænke i indsatsområder – her er fokus på årets arbejdsmiljøarbejde.

Diskuter og beskriv, hvilke initiativer der er nødvendige i forhold til at forebygge risici, udbedre aktuelle problemstillinger, forbedre og udvikle de pågældende arbejdsmiljøforhold. Skab dernæst et overblik over de indsatser og aktiviteter, der aktuelt gøres, og hvilke indsatser og initiativer der kan styrke indsatsen yderligere.

Diskuter, hvilke målinger der kan dokumentere de specifikke indsatsområder. Det kan eksempelvis være forekomst af

specifikke problemer, skader, lidelser og lignende. Det kan også være gennemførelse af konkrete forebyggende eller forbedrende indsatser og resultaterne af disse.

Centrale spørgsmål:

- ? Hvilke arbejdsmiljøforhold og -risici er væsentlige
- ? Hvilke centrale problemstillinger fremgår af arbejdspladsvurderingen
- ? Hvilke talmæssige informationer kan vise, om der aktuelt er problemer eller alt er, som det skal være
- ? Hvilke talmæssige informationer kan vise, at der gøres noget for at løse og forebygge problemer på det pågældende område
- ? Hvilke talmæssige informationer kan vise, om målsætninger og forventede forbedringer opnås

Output til arbejdsmiljøregnskabet: Beskrivelse af specifikke arbejdsmiljøforhold, -risici og indsatsområder.

6.8 MÅLINGER OG REGNSKABSPRAKSIS

Beslut, hvilke målinger der er behov for til arbejdsmiljøregnskabet. Planlæg og beskriv, hvorfra og hvordan de nødvendige data skal indsamles. Beskriv også, hvordan tallene skal opgøres, og hvordan de skal fortolkes (dvs. hvad de mere nøjagtigt siger om arbejdsmiljøet). Det gør det lettere at følge op på målingerne, og det sikrer, at målingerne i fremtiden opgøres på samme måde, så de er sammenlignelige.

Beskrivelserne bør indgå i et afsnit i selve arbejdsmiljøregnskabet om anvendt regnskabspraksis, så læseren kan se, hvordan tallene i regnskabet er fremkommet. Dette er samtidig et krav, hvis man ønsker at lade en revisor kontrollere tallene og afgive en revisorerklæring for at styrke regnskabet troværdighed.

Diskuter og tag stilling til, hvad der vil være et rimeligt niveau for de pågældende målinger, hvis ambitionerne i arbejdsmiljøpolitikken skal opfyldes.

Centrale spørgsmål:

- ? Hvilke data indgår i tallene
- ? Hvor stammer data fra
- ? Hvordan er tallene opgjort og beregnet

Output til arbejdsmiljøregnskabet: Argumentation for valg af målinger til dokumentation af arbejdsmiljø og indsatsområder – Beskrivelse af konkrete målsætninger – Anvendt regnskabspraksis.

6.9 DATAINDSAMLING OG FORTOLKNING

Gennemfør den planlagte dataindsamling og beregn de nødvendige nøgletal. Diskuter og kommenter de beregnede nøgletal. Overvej, om særlige omstændigheder har spillet ind. Udarbejd en skriftlig beskrivelse af, hvad målingerne fortæller om arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøindsatsen.

Centrale spørgsmål:

- ? Hvad fortæller tallene
- ? Hvordan kan tallene forklares
- ? Er der særlige omstændigheder, som har haft indflydelse på tallene
- ? Hvilke sammenhænge er der (f.eks. meget fravær skaber pres på de tilbageværende)

Output til arbejdsmiljøregnskabet: Talmæssig dokumentation af arbejdsmiljø og indsatsområder – Kommentarer og fortolkning af dokumentationen.

6.10 EVALUERING AF INDSATS

Vurder, om målingerne er tilfredsstillende og lever op til målsætningerne. Tag på den baggrund stilling til, om den aktuelle indsats er tilstrækkelig eller ændringer er nødvendige. Udarbejd en skriftlig konklusion, der samler de vigtigste pointer.

Centrale spørgsmål:

- ? Er arbejdsmiljøet – overordnet set – tilfredsstillende
- ? Efterlevs den opstillede arbejdsmiljøpolitik i praksis
- ? Er arbejdsmiljøarbejdet godt nok forankret, dvs. synligt og en naturlig del af hverdagen
- ? Er der sket en forbedring/forværring af arbejdsmiljøet i det forløbne år
- ? Hvad fungerer, og hvad fungerer ikke
- ? Hvad skal der gøres noget ved i det kommende år, og hvordan
- ? Skal arbejdsmiljøarbejdet ændres eller organiseres anderledes

*Output til arbejdsmiljøregnskabet:
Konklusion og evaluering.*

6.11 INTEGRATION I VIRKSOMHEDS-PLAN

Tag stilling til, hvordan det aktuelle niveau for arbejdsmiljøet kan fastholdes/forbedres, og hvordan eventuelle problemstillinger skal løses. Udarbejd en skriftlig handlingsplan, som sikrer, at arbejdsmiljøarbejdet integreres i de øvrige aktiviteter og planer.

Centrale spørgsmål:

- ? Hvilke konkrete handlinger er nødvendige i det kommende år
- ? Hvordan kan arbejdsmiljøhensyn indarbejdes i væsentlige beslutninger og planer

*Output til arbejdsmiljøregnskabet:
Handlingsplan – Dokumentation af sammenhæng med øvrige aktiviteter i institutionen.*

7. Gode råd

IGANGSÆTTELSE AF PROJEKTET

- ! Sørg for, at der er klarhed og enighed om arbejdsmiljøregnskabets formål
- ! Sørg for, at de fornødne ressourcer er sat af til at gennemføre projektet
- ! Sørg for, at der også er ressourcer til at følge op på de problemstillinger, som eventuelt måtte blive synliggjort i arbejdsmiljøregnskabet
- ! Sørg for at afklare de gensidige forventninger med topledelsen, især med henblik på forventninger til interesse, opbakning og feedback fra den øverste ledelse. Nedsæt eventuelt en styregruppe, så der løbende er mulighed for diskussion af centrale spørgsmål og overordnede tilbagemeldinger

ORGANISERING

- ! Nedsæt en projektgruppe med deltagere fra alle afdelinger og faggrupper, så alle er repræsenteret og alle afdelinger har en kontaktperson i projektet
- ! Overvej nøje, hvordan projektgruppen sammensættes. Deltagerne skal tilsammen have de rette kvalifikationer – faglige som menneskelige – for at kunne løse opgaven og have interesse for arbejdsmiljøet. Arbejdet styrkes, hvis arbejdsgruppen er vel fungerende, består af engagerede deltagere og ledelsen deltager aktivt. Sikkerhedsorganisationen bør naturligvis være repræsenteret af hensyn til den faglige indsigt i arbejdsmiljø-

forholdene. Det er desuden en fordel, hvis en af deltagerne har regnskabsmæssig erfaring og er vant til at have med tal at gøre. Tillidsrepræsentanten kan også være med, og det kan overvejes at have en sekretær med, som kan tage sig af praktiske opgaver som mødeindkaldelse, dagsorden, referat m.v.

- ! Tag stilling til, om der undervejs er forhold eller beslutninger, som kræver, at andre uden for projektgruppen (ledelse og/eller medarbejdere) skal involveres, spørges til råds eller give deres accept. Inddragelse af øvrige medarbejdere kan give opbakning, gode idéer til arbejdet og accept af indsatsområder, handlingsplaner etc.

PLANLÆGNING AF ARBEJDET

- ! Aftal en møderække, så der fra starten er sat tid af til at mødes
- ! Få allerede fra starten skabt overblik over processen og opstil en foreløbig indholdsfortegnelse til arbejdsmiljøregnskabet
- ! Brug den foreløbige indholdsfortegnelse til at disponere arbejdet:
 - Hvilke opgaver skal løses for at kunne skrive regnskabet og hvornår?
 - Hvilke inputs skal indhentes og hvordan?
- ! Aftal en tidsplan med deadlines for de enkelte opgaver, og aftal hvem der gør hvad
- ! Beslut på forhånd, hvor meget tid der er til rådighed. Tidsplanen bør

være rummelig nok, så der er tid nok til at opnå en frugtbar dialog, men tilstrækkelig stram, så tiden bruges optimalt. Det samme gælder møderne: Vær målrettet og effektiv, men giv plads til de gode diskussioner

- ! Overvej, hvorledes de øvrige medarbejdere, ledelsen og andre interesserede skal orienteres om udviklingen i projektet. Det giver opbakning og løbende accept af arbejdet

AT SIKRE FREMDRIFT I ARBEJDET

- ! Sørg for at deltagerne i projektet er med af egen fri vilje og helst brænder for det
- ! Vælg en til at styre projektet overordnet. Overvej evt. at udpege en, som særligt får til opgave at sikre fremdriften, f.eks. ved at indkalde til møder. Det er vigtigt, at der er en leder eller en ildsjæl, der kan tage initiativer og sørge for fremdrift i arbejdet. Der kan være behov for en særlig vilje, så arbejdet ikke tilsidesættes, når andre omstændigheder trænger sig på
- ! Vælg temaer, som er vedkommende og relevante
- ! Sørg for friske og kritiske øjne udefra, som kan kommentere og give inspiration undervejs. Brug eksempelvis virksomhedens, kommunens, amtets sikkerhedschef, eksterne konsulenter, BST, Arbejdstilsynet og lignende eller etabler løbende kontakt med andre virksomheder, der er i gang
- ! Husk at lægge mærke til, når arbejdet medfører resultater, som ellers ikke ville være opnået. Derved giver arbejdet mening og får en helt anden relevans og betydning

- ! Vær bevidst om formålet, og vend løbende tilbage til det, så I holder fast i det. Hvis formålet er at opnå en bedre udnyttelse af ressourcerne, så husk på det undervejs, så projektet rent faktisk resulterer i bedre ressourceudnyttelse

MÅLINGER

- ! Overvej, hvilke målinger der er nødvendige. Undersøg, hvilke målinger der allerede er tilgængelige, og hvilke der skal tilvejebringes
- ! Skriv ned, hvordan, hvornår og af hvem de forskellige målinger skal foretages
- ! Beskriv, hvordan de forskellige nøgletal defineres og opgøres. Sørg for, at nøgletallene opgøres pålideligt og på samme måde, så de er sammenlignelige

8. Erfaringer fra projektet

I dette afsnit beskrives en række af de konkrete erfaringer fra projektet nærmere.

Afsnittet er struktureret på samme måde som drejebogen for udarbejdelse af arbejdsmiljøregnskab i det foregående afsnit.

8.1 FORMÅL MED ARBEJDSMILJØREGNSKAB

Projektets startkonference blev afrundet med en workshop, hvor deltagerne fik til opgave at beskrive deres ønsker og forventninger til projektet. Det gav et godt billede af, hvad deltagerne forventede at opnå ved at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab, og et godt indtryk af deres formål med at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab.

Til trods for eventuelle forskelle på deltagerne i projektet viste der sig at være god overensstemmelse.

Deltagernes forventninger og begrundelser for at deltage i projektet kan overordnet deles op i fem grupper:

1 Synliggørelse af arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøindsatsen:

- fokus og synliggørelse af arbejdsmiljø
- behov for at signalere interesse for arbejdsmiljøet – betydning for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere
- formidling af indsats og resultater inden for arbejdsmiljøet.

2 Forbedring af arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøindsatsen:

- forebygge fysisk og psykisk nedslidning og skader
- frigøre ressourcer til forebyggende arbejde
- bedre dokumentation som udgangspunkt for handling
- fastholde indsatser.

3 Overblik over arbejdsmiljøet:

- klarlægge målene og gøre indsatsen synlig og vurderbar/målbar
- kortlægge de egentlige problemer
- få overblik over indsatser.

4 Overordnet styringsværktøj, der favner alle relevante arbejdsmiljøforhold:

- udvidelse/udvikling af APV, specielt hvad angår det psykiske arbejdsmiljø
- opnå metoder og redskaber til styring af arbejdsmiljøindsatsen
- opnå metode til at rekruttere og fastholde god arbejdskraft og reducere fraværet.

5 Bedre organisering og forankring af arbejdsmiljøindsatsen:

- fastholde ledelsen på udvikling
- opnå bred forankring af arbejdsmiljøarbejdet
- opnå et supplement til APV, der kan skabe sammenhæng mellem APV, arbejdsmiljøregnskab og budgetter
- integrere sikkerhedsarbejdet i virksomhedsplan og øvrige aktiviteter.

“Hvis ikke man har et ordentligt psykisk arbejdsmiljø, så kan man ikke lave ordentlig pædagogik. Så mangler der energi til at etablere god pædagogik. Det er en investering. Det kommer ikke af sig selv. Især hvis man har et dårligt arbejdsmiljø, så kræver det meget, når man først er kørt derud. Derfor er forebyggende aktiviteter vigtige.”

Børnehuset Reden

Ikke overraskende kredser formålene om at få overblik, synliggøre, forankre, styre og forbedre indsatsen med henblik på at forbedre arbejdsmiljøet. Derimod er det mere bemærkelsesværdigt, at behovet for at sætte kroner og øre på arbejdsmiljøet ikke i denne sammenhæng figurerede blandt de primære formål.

“

“Interessentanalysen var nyttig til at slå fast, hvem vi gør det her for.”

Klostermarksskolen

”

8.2 MÅLGRUPPE

Som udgangspunkt for arbejdsmiljøregnskabet fik deltagerne i projektet til opgave at afklare regnskabets målgruppe, så indholdet efterfølgende kunne tilpasses målgruppens informationsbehov.

Det var op til de enkelte deltagere at beslutte, hvem målgruppen for regnskabet skulle være. Målgruppen blev drøftet og fastlagt på et møde med den eksterne konsulent, hvor der blev taget udgangspunkt i en interessentanalyse.

Ikke overraskende viste medarbejderne sig at være den altdominerende mål-

gruppe for arbejdsmiljøregnskabet. Potentielle medarbejdere blev ligeledes nævnt som målgruppe, dog kun som sekundær målgruppe i nogle tilfælde.

I de kommunale institutioner var det gennemgående, at forældre og et enkelt sted børnene – dvs. brugerne – blev nævnt som primær målgruppe for arbejdsmiljøregnskabet.

Beslutningstagerne – ledelse, bestyrelse, kommunal forvaltning m.v. – blev også nævnt hyppigt, men især som sekundær målgruppe. Desuden blev også andre målgrupper som eksempelvis fagforeninger, politikere, faglige konsulenter m.v. nævnt, men udelukkende som sekundære eller tertiære målgrupper.

Sikkerhedsorganisationen blev kun i et enkelt tilfælde nævnt som målgruppe, hvilket hænger sammen med, at sikkerhedsorganisationen som regel er afsender eller i hvert fald stærkt involveret i udarbejdelsen af arbejdsmiljøregnskabet.

Institutionernes prioritering af interessenterne.

1 = primær interessant,
2 = sekundær interessant,
3 = tertiær interessant.

Målgruppe	Klostermarks-skolen	Tjørnegårds-skolen	Knolden	Reden	Odense Universitets-hospital
Medarbejdere	1	1	1	1	1
Forældre	1		1	1	
Potentielle medarbejdere	1		1	2	
Forvaltning	2	2	2		2
Bestyrelse	2	2		1	
Ledelse			1		1
Børn	1				
Politikere			2	3	
Fagforening			2	3	
Andreinstitutioner			2	3	
By/amtsråd	2				
Pædagogiske konsulenter				3	
Sikkerhedsorganisation				3	

8.3 DISPOSITION FOR ARBEJDSMILJØREGNSKABET

At udarbejde en foreløbig disposition for arbejdsmiljøregnskabet på et tidligt tidspunkt viste sig at være af stor betydning (side 36).

Dispositionen giver sammen med formål, målgruppe og arbejdsmiljøpolitik en overordnet fornemmelse af, hvad der skal med i regnskabet. På den måde er den foreløbige indholdsfortegnelse med til at disponere det videre arbejde. Den viser overordnet, hvilke afsnit der skal skrives, og hvilke oplysninger der skal indsamles. Dispositionen skal ikke være endelig. Der skal være plads til ændringer, efterhånden som man bliver klogere i det videre forløb.

Det kan diskuteres, om interessentanalysen, arbejdsmiljøpolitikken eller dispositionen skal laves først. En af daginstitutionerne gav udtryk for, at det var vigtigt med en disposition for at få overblik over hele forløbet og de opgaver, som skulle udføres. Hertil kan det indvendes, at både målgruppe og arbejdsmiljøpolitik har så stor betydning for regnskabets indhold, at dispositionen ikke kan laves, før målgruppen er fastlagt, og arbejdsmiljøpolitikken er formuleret.

Det væsentlige er imidlertid, at dispositionen koordineres med både målgruppe og arbejdsmiljøpolitik. Arbejdsmiljøregnskabet bør være nøje afstemt med de informationer, som målgruppen har interesse i, og de overordnede mål-

sætninger, som arbejdsmiljøpolitikken foreskriver.

I forhold til de foreløbige dispositioner viste der sig ikke at være behov for de store ændringer undervejs hos nogen af deltagerne i projektet.

På baggrund af de udarbejdede arbejdsmiljøregnskaber illustrerer følgende indholdsfortegnelse, hvilke afsnit et arbejdsmiljøregnskab kan indeholde. Underpunkterne er eksempler på, hvad de enkelte afsnit nærmere kan indeholde.

“

“I starten er det svært at få overblik over processen, men det hjælper at snakke sammen, og de fælles workshops har givet inspiration til processen.”

Børnehuset Knolden

“Vi kunne godt have brugt en disposition på et tidligere tidspunkt. Det var svært at finde ud af, hvad der skulle ned på papiret.”

**Sterilcentralen, Odense
Universitetshospital**

”

MODEL for en indholdsfortegnelse i et arbejdsmiljøregnskab

1 LEDELSENS/ARBEJDSGRUPPENS FORORD

- Formålet med arbejdsmiljøregnskabet
- Målgruppe for regnskabet
- Hvem har været involveret og hvorfor?
- Arbejdets struktur og forløb.

2 ARBEJDSMILJØPOLITIK

Overordnet ambition for arbejdsmiljøet, der beskriver:

- hvorfor arbejdsmiljøet er vigtigt
- hvad der opnås med et godt arbejdsmiljø
- hvad et godt arbejdsmiljø er
- hvad arbejdspladsens værdigrundlag i forhold til arbejdsmiljøet er
- hvad ambitionen for et godt arbejdsmiljø er
- hvordan arbejdsmiljøarbejdet organiseres
- hvordan en bred forankring af arbejdsmiljøarbejdet sikres
- hvordan der skal følges op på arbejdsmiljøarbejdet.

3 GENERELLE FORHOLD

- Præsentation af virksomheden/institutionen
- Idégrundlag og aktiviteter
- Personalesammensætning.

4 GENERELLE ARBEJDSMILJØFORHOLD

- Lovkrav og udestående med tilsynsmyndighed
- Arbejdsmiljøledelsessystem
- Arbejdspladsvurdering
- Arbejdsskader
- Fravær og personaleomsætning
- Tolkning af talmæssige informationer.

5 SPECIFIKKE ARBEJDSMILJØTEMAER

- Væsentlige arbejdsmiljøforhold og aktuelle problemstillinger
- Argumentation for, hvorfor netop disse forhold er væsentlige
- Relevant talmæssig dokumentation, der viser status, indsatser og resultater på de pågældende områder
- Tolkning af talmæssige informationer.

6 KONKLUSION

- Overordnet konklusion, evaluering og handlingsplaner
- Opsummering af de vigtigste pointer fra regnskabet
- Konklusion på mål, indsats og resultater
- Beskrivelse af kommende indsatser.

7 ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

- Beskrivelse af, hvor tallene kommer fra, og hvordan de er opgjort og beregnet.

8 REVISORERKLÆRING

- Ekstern parts bekræftelse af tallenes rigtighed.

Arbejds miljøregnskaberne i projektet blev ikke gennemgået af en uafhængig tredjepart og indeholdt derfor ikke en revisorerklæring. Det lå ikke inden for rammerne af projektet at undersøge mulighederne for en sådan gennemgang af arbejds miljøregnskaberne og konsekvenserne og effekten af at gøre det.

Når punktet alligevel er taget med, er det for at gøre indholdsfortegnelsen komplet. Når regnskabet er gennemgået af en revisor, betyder det, at regnskabet's talmæssige informationer er kontrolleret af en uvildig tredjepart. Revisorerklæringen er således en bekræftelse af regnskabet's talmæssige informationer og er med til at skabe troværdighed om regnskabet.

8.4 ARBEJDSMILJØPOLITIK

Arbejds miljøpolitikken var sammen med formål, målgruppe og disposition med til at skabe et overordnet udgangspunkt for det videre arbejde.

Arbejds miljøpolitikken skal være principiel og bør koncentrere sig om:

- baggrunden for, at arbejds miljøet er vigtigt
- ambitionerne for et godt arbejds miljø
- arbejds miljøarbejdets organisering og forankring
- retningslinjerne for opfølgning på arbejds miljøarbejdet.

Arbejds miljøpolitikken viste sig vanskelig at formulere. At formulere arbejds miljøpolitikken, så den ikke indeholdt konkrete målsætninger, men var formuleret bredt nok til ikke at skulle ændres ved ændringer af specifikke målsætninger, planer og initiativer, var ikke nogen let opgave. Arbejds miljøpolitikken skulle på en gang være rummelig nok til at favne en bred vifte af indsatser og præcis nok til at udstikke de overordnede retningslinjer for arbejds miljøindsatsen.

Nogle af deltagerne i projektet valgte at hente inputs til arbejds miljøpolitikken fra de øvrige medarbejdere på et personalemøde eller lignende. Det viste sig at være en god måde at skabe overblik over arbejds miljøpolitikken og gav konkrete idéer til arbejds miljøpolitikken's nærmere indhold og formulering. Samtidig gav det et godt billede af, hvad politikken skulle indeholde for at opnå bred opbakning og accept i institutionen.

Flere af deltagerne i projektet valgte af samme årsag også at fremlægge arbejds miljøpolitikken på et efterfølgende personalemøde for at indhente kommentarer og få den vedtaget af samtlige medarbejdere.

Flere steder benyttede man andre arbejds miljøregnskaber til at hente inspiration til arbejds miljøpolitikken.

På næste side er opstillet en model for en arbejds miljøpolitiks indhold. Modellen bygger på de arbejds miljøpolitikker, som blev udarbejdet i projektet, og samler de gode eksempler og hovedlinjerne i de områder, som de berørte. Modellen er således ikke en oversigt over de områder, som samtlige arbejds miljøpolitikker i projektet berørte, men giver derimod et samlet overblik over de områder, som en arbejds miljøpolitik kan/bør tage i betragtning.

“

“Det var vanskeligt at udarbejde en arbejds miljøpolitik. Det var diffust, hvad den skulle indeholde, og svært at skille tingene ad. Processen blev sat i gang på et personalemøde, der viste stor enighed om arbejds miljøpolitikken's indhold. Den efterfølgende formulering var svær, fordi arbejds miljøpolitikken skal være enkel, åben og rummelig.”

Børnehuset Reden

”

“

“Arbejds miljøpolitikken hænger nøje sammen med skolens værdier – derfor er der enighed om den.”

Tjørnegårdskolen

”

DET KAN ARBEJDSMILJØPOLITIKKEN INDEHOLDE

■ **Overordnet målsætning og hensigtserklæring**

“Ingen i Klinisk Kemisk Afdeling, KKA, bør blive syge af at gå på arbejde.”

Klinisk Kemisk Afdeling, Odense Universitetshospital

“Arbejds miljøpolitikken har som målsætning ... at skabe inspirerende rum, hvor både børn og voksne trives og udvikles. Vi vil arbejde for et miljø, der er med til at forebygge arbejdsskader og nedslidning, og tilgodese den enkelte medarbejders behov i det omfang de økonomiske rammer tillader det.”

Børnehuset Reden

“Skabe fysiske og psykiske rammer der bedst muligt sikrer, at Tjørnegårdskolen til stadighed er et godt og udfordrende sted at arbejde. Hvor ansvar og aktivt engagement vedrørende trivsel og sikkerhed vedkommer alle medarbejdere og skolens elever.”

Tjørnegårdskolen

■ **Sandsynliggørelse af arbejdsmiljøets betydning og sammenhæng med de egentlige arbejdsopgaver**

“ ... Dette skal bidrage til at øge trivslen og produktiviteten hos den enkelte ... ”

Klostermarksskolen

“Klinisk Kemisk Afdeling har som udgangspunkt, at det er de mennesker, der er ansat i afdelingen der skaber resultaterne i hverdagen og derved repræsenterer afdelingens kompetence. Arbejds miljøet må derfor sigte mod forebyggelse af sygdomme eller skader som følge af arbejdsudøvelsen.”

Klinisk Kemisk Afdeling, Odense Universitetshospital

“Arbejds miljøpolitikken i Børnehuset Reden har som målsætning at arbejde for en faglig og kreativ arbejdsplads, hvor et godt fysisk og psykisk arbejdsklima fremmer lysten til at gå på arbejde. Hvor den enkelte medarbejder er i stand til at håndtere de krav der bliver stillet fra forældre, forvaltning og politikere.”

Børnehuset Reden

■ **Ansvar og organisering**

“Sikkerhedsgruppen står for koordinering samt opfølgning af sikkerhedsarbejdet ... Ledelsen har det overordnede ressourceansvar.”

Børnehuset Knolden

“Det er Klinisk Kemisk Afdeling’s sikkerhedsudvalg, der planlægger og koordinerer sikkerhedsarbejdet, men den vigtigste brik i sikkerhedsorganisationen er, at hver enkelt ansat i det daglige udviser omtanke og ansvar for sikkerheden på arbejdspladsen.”

Klinisk Kemisk Afdeling, Odense Universitetshospital

“Alle ansatte har i det daglige arbejde ansvar for at efterleve de vedtagne procedurer indenfor arbejdsmiljøpolitikken og i at deltage i udviklingen af disse, samt aktivt at være med til at præge og udvikle et godt arbejdsmiljø i institutionen.”

Børnehuset Knolden

■ Forudsætninger for et godt arbejdsmiljø

“Der forventes en åben dialog mellem de ansatte vedrørende sundheds- og sikkerhedsforhold.”

Børnehuset Knolden

■ Arbejdsmiljøpolitikens rækkevidde

“Vi vil stille miljø- og sikkerhedskrav til leverandører af maskiner og udstyr.”

Klostermarksskolen

■ Overordnet tilkendegivelse af, hvordan arbejdsmiljøpolitikken i praksis skal udfoldes

“Overholde gældende lovgivning – herunder opfyldelse af APV.”

Tjørnegårdskolen

“Vi vil arbejde for brugerindflydelse ved nyindkøb, renoveringer m.v.”

Klostermarksskolen

■ Overordnet tilkendegivelse af initiativer der skal fremme arbejdsmiljøet

“Arbejdsulykker registreres og opfølges med henblik på forbyggende handlinger.”

Klostermarksskolen

“For at fremme det psykiske/fysiske arbejdsmiljø vægter vi:

- arbejde med kommunikation for at fremme den åbne dialog
- kollegial omsorg/personalepleje
- at vise imødekommenhed og respekt overfor såvel voksne som børn
- indflydelse på eget arbejde og på beslutninger
- synliggørelse af forventninger og krav
- diverse hjælpemidler
- ergonomisk indretning
- arbejdspladsvurdering (APV).”

Børnehuset Reden

■ Retningslinjer for opfølgning på arbejdsmiljøindsatsen

“Sikkerhedsgruppen er ansvarlig for, at der gøres status over arbejdsmiljøindsatsen minimum hvert andet år.”

Børnehuset Knolden

“Arbejdspladsvurderinger (APV) og klimaundersøgelser gennemføres løbende for at sikre trivsel og et effektivt sundheds- og sikkerhedsarbejde.”

Klostermarksskolen

8.5 ARBEJDSMILJØFORHOLD OG INDSATSOMRÅDER

For at få overblik over, hvad der skulle dokumenteres i arbejdsmiljøregnskabet, beskrev deltagerne deres generelle arbejdsmiljøforhold og udvalgte et eller to indsatsområder, som havde særlig betydning for arbejdsmiljøet på den pågældende arbejdsplads.

De generelle arbejdsmiljøforhold handler om de overordnede linjer:

- generelle forudsætninger
- fysisk og psykisk arbejdsmiljø
- lovgivning
- arbejdsmiljøledelse.

Indsatsområderne derimod koncentrerer sig om specifikke forhold, der udgør væsentlige arbejdsmiljørisici på den pågældende arbejdsplads eller rummer konkrete forbedringsmuligheder.

I projektet valgte deltagerne følgende indsatsområder:

- det psykiske arbejdsmiljø for personalet i skolefritidsordningen
- TAP-personalets psykiske arbejdsmiljø
- trivsel
- kildehuset (ny bygning med aktuelle arbejdsmiljøproblemer)
- kommunikation (valgt som indsatsområde hos to deltagere)
- køkkenforhold
- ergonomi
- tunge løft
- skulder-nakkeproblemer ved laborantarbejde (flerårigt indsatsområde).

De valgte indsatsområder viser, at der sædvanligvis er stor forskel på forskellige arbejdspladsers væsentlige

arbejdsmiljørisici. Derfor kan der ikke siges noget konkret om valget af indsatsområder, udover at der skal være tale om aktuelle problemstillinger eller centrale arbejdsmiljørisici. Det gør det samtidig nødvendigt at forklare og begrunde, hvorfor de pågældende indsatsområder er udvalgt og udgør en aktuel eller central arbejdsmiljørisiko.

Som hovedregel var der tale om indsatsområder, som man i forvejen havde fokus på og arbejdede med. Flere steder blev der givet udtryk for, at det var kraftigt medvirkende til at skabe interesse for arbejdsmiljøregnskabet blandt de øvrige medarbejdere og fik projektet til at fremstå relevant og vedkommende. Et enkelt sted valgte man at forelægge de valgte indsatsområder for de øvrige medarbejdere på et personalemøde, hvilket bidrog til at skabe yderligere interesse og opbakning til projektet.

8.6 MÅLINGER

Dokumentationen i arbejdsmiljøregnskabet kræver, at der findes mål for de generelle arbejdsmiljøforhold og de valgte indsatsområder. Arbejdsmiljøforhold og -indsatser vil sjældent kunne måles direkte. Derfor er det nødvendigt at finde en række indikatorer, der enkeltvis eller samlet kan dokumentere arbejdsmiljøet.

Ingen af deltagerne i projektet fokuserede på de økonomiske effekter, og det satte præg på valget af indikatorer, som koncentrerede sig om ikke-økonomiske opgørelser.

Til måling af generelle arbejdsmiljøforhold blev følgende indikatorer anvendt:

- personalesammensætning: Aldersfordeling, uddannelsesfordeling, kønsfordeling
- personaleomsætning
- anciennitet
- sygefravær og samlet fravær



“Valg af indsatsområde lå i luften. Vi har i forvejen arbejdet med kommunikation, så der er god opbakning og interesse blandt medarbejderne. Indsatsområderne blev godkendt på et personalemøde.”

Børnehuset Reden

“Det var et problem, at der ikke blev valgt et indsatsområde på lærerområdet. Det skabte forundring blandt lærerne.”

Tjørnegårdskolen



“Registreringerne gør, at tingene kommer ud i det åbne.”

Klostermarksskolen

“Flere tal giver større nysgerrighed. Og desto mere vi ved, desto mere engagement.”

Tjørnegårdskolen



- arbejdsskader og arbejdsbetingede lidelser
- resultater fra seneste arbejdsplads-vurdering.

Til målingerne inden for indsatsområderne blev anvendt specielt udviklede indikatorer. Flere af deltagerne gennemførte eksempelvis medarbejderundersøgelser, der afdækkede konkrete forhold som trivsel og kommunikation. Ellers handlede målingerne om forløbet og resultaterne af konkrete initiativer inden for de respektive indsatsområder.

Fælles for målingerne er, at det er meget vigtigt at overveje og nøje beskrive, hvordan målingerne skal foretages og opgøres. På en af de to workshops undervejs i projektet blev opgørelsesmetoder for sygefravær diskuteret. Diskussionen viste meget store forskelle på, hvordan sygefraværet kan opgøres, hvilket kan give betydelige forskelle i det oplyste sygefravær.

8.7 DATAINDSAMLING

Der var stor forskel på adgangen til data i Roskilde Kommune og på Odense Universitetshospital og dermed også stor forskel på dataindsamlingens forløb.

I Roskilde Kommune var det et gennemgående træk, at institutionerne ikke umiddelbart har adgang til at trække på informationer om fravær, personalesammensætning, arbejdsskader m.m. Der var fraværsopgørelser for 2000 fra forvaltningen, og andre data måtte bygge på lokale registreringer. Dette hang ifølge forvaltningen sammen med, at det er KommunaData's systemer, der benyttes, hvilket vanskeliggjorde disse udtræk. Institutionerne måtte derfor sidde med en del manuelle opgørelser, og de efterlyste alle en hjælp fra forvaltningen fremover.

Generelt set var dataindsamlingen og talbehandlingen problematisk og uvant for projektgrupperne. Den langt overvejende tilbagemelding var, at det var en fremmed måde at tænke på, fordi tal og dokumentation lå så langt fra de

normale arbejdsopgaver. Tanken om at skulle dokumentere og finde målinger – især for de udvalgte indsatsområder – var uvant.

Flere steder gennemførte man en spørgeskemaundersøgelse for at indsamle data om de forhold, man ikke umiddelbart havde tal for. Det var typisk indsatsområder, der handlede om trivsel og kommunikation, dvs. det psykosociale arbejdsmiljø. Også i den forbindelse var det karakteristisk, at udformningen af spørgeskemaer var uvant og problematisk, fordi deltagerne ikke var vant til det.

Opgørelser og databehandling var også fremmed for deltagerne. Det gjaldt såvel opgørelsesmetode som tolkning af tallene. Eksempelvis var der i en af projektgrupperne ingen med erfaring for regneark og elektronisk databehandling.

Dataindsamlingen besværliggøres, når der ikke findes registreringssystemer og fastlagte registrerings- og opgørelsesmetoder. I mange tilfælde vil den eneste strukturerede vurdering af arbejdsmiljøet være arbejdspladsens APV. Således vil APV være et naturligt udgangspunkt for arbejdsmiljøregnskabet, men den må nødvendigvis efterfølges af en overvejelse af, hvilke data som er nødvendige, og hvilke af disse data som er tilgængelige, og hvilke som skal tilvejebringes.

På Odense Universitetshospital registreres data gennem Silkeborg Løn. Her registreres og indberettes fravær af omkring 30 forskellige typer. Disse registreringer er sket gennem flere år, så her var opgaven at få udvalgt, hvilke af alle de mange data der skulle præsenteres.

Det lettede opgaven i væsentlig grad, at der var god adgang til de nødvendige tal, men til gengæld var det med til at give et noget smallere og mere begrænset ejerskab, fordi arbejdet koncentrerede sig om de personer, der havde adgang til tallene.

“

“Det har været godt at få skrevet tingene ned og få overblik, og tallene giver noget, man kan arbejde videre med. På baggrund af APV har vi arbejdet hen imod nogle særlige indsatsområder. Vi har konstateret problemer med nakke, arme og skulder – problemer, som ikke kan påvises. Den pågældende medarbejdergruppe har kun 2% fravær, så problemerne fremgår ikke af arbejdsmiljøregnskabet.”

**Klinisk Kemisk Afdeling,
Odense Universitets-
hospital**

“Præsentation af data er vigtig: Hvordan sikres en konstruktiv debat?”

**Odense Universitets-
hospital**

”

8.8 EVALUERING

Det ligger i arbejdsmiljøregnskabs metode, at en afsluttende evaluering af resultaterne vil være en god måde at følge op på arbejdsmiljøindsatsen og integrere arbejdsmiljøet i den øvrige planlægning.

Ingen af projektdeltagerne nåede dog at gennemføre en sådan evaluering inden for projektets tidsmæssige rammer.

“

Projektet indgår i en større ramme og er kommet med i udviklingsplanen. Det indgår nu under personale og samarbejde. Det er ikke kun vores eget lille hus, vi bygger.”

**Odense Universitets-
hospital**

”

8.9 INTEGRATION I VIRKSOMHEDS- PLAN

For flere af projektdeltagerne var det et af formålene med arbejdsmiljøregnskabet at få synliggjort arbejdsmiljøet og få det integreret i det daglige arbejde såvel som den overordnede planlægning.

Et vigtigt mål kunne derfor være, at arbejdsmiljøregnskabet skulle integreres i virksomhedsplanen. Dermed vil arbejdsmiljøet blive en naturlig del af planlægningen og de overordnede prioriteringer.

På Odense Universitetshospital var projektet samtidig et pilotprojekt, der skulle afprøve, om metoden skulle anvendes bredt og siden integreres i de overordnede planer.

Den arbejdsindsats, som arbejdsmiljøregnskabet kræver, er samtidig af et sådan omfang, at det i sig selv kan give god mening at lade projektet indgå i årsplanerne. Hos en af projektdeltagerne var det således en barriere, at kollegerne ikke altid havde forståelse for, at projektgruppens deltagere brugte tid på arbejdsmiljøregnskabet frem for de daglige opgaver.

Ingen af projektdeltagerne nåede dog inden for projektets tidsrammer frem til at gøre nogle konkrete overvejelser om integration af arbejdsmiljøregnskabet i virksomhedsplanen, men flere steder udtrykte man ønske om at arbejde videre med det.

“

“Arbejdsmiljøregnskabet bør integreres i årsplanen og koordineres med andre aktiviteter.”

Tjørnegårdskolen

”

9. Arbejdsprocessen

Det er vigtigt at tilrettelægge arbejdsprocessen på en sådan måde, at målene med at udarbejde arbejdsmiljøregnskabet opfyldes bedst muligt.

Når arbejdsprocessen tilrettelægges, skal der både tages hensyn til det metodiske og det organisatoriske. På den ene side skal arbejdsprocessen bidrage til at tilvejebringe de nødvendige informationer til arbejdsmiljøregnskabet. Det kræver en overvejelse af, hvordan disse informationer bedst tilvejebringes. På den anden side skal arbejdsprocessen bidrage til at forankre arbejdsmiljøregnskabet og opfylde formålet med at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab. Det kræver en overvejelse af, hvem der skal og bør involveres samt hvornår og hvordan. Det bør også overvejes, hvordan man efterfølgende vil bruge og følge op på arbejdsmiljøregnskabet.

9.1 INDLEDENDE AFKLARING OG IGANGSÆTTELSE AF PROJEKTET

Før arbejdet sættes i gang, er der en række principielle forhold, som bør afklares og besluttes. Flere af disse forhold vil blive uddybet og nuanceret, når arbejdet med arbejdsmiljøregnskabet sættes i gang, men det er væsentligt, at der indledende bliver taget stilling, så projektet får de bedst mulige rammer og undgår u hensigtsmæssige overraskelser.

9.1.1 Overordnede hensyn

Først og fremmest bør det overvejes, om der er overordnede hensyn, som skal tages i betragtning. Det kan være forhold, som både kan give barrierer

undervejs i forløbet og i sig selv være en hindring for, at projektet overhovedet sættes i gang.

Helt konkret er det en afgørende forudsætning, at arbejdspladsvurderingen er gennemført.

Internt skal projektet passe ind i de overordnede planer, så der er tid til projektet, og det undgås, at projektet bliver tilsidesat eller bremsat af andre initiativer. I første omgang bør initiativet derfor sikres opbakning fra ledelsen, hvis ikke det simpelthen er igangsat af ledelsen.

Hvis ikke ledelsen er højeste niveau i organisationen, bør der endvidere sikres accept og opbakning af projektet derfra, og gensidige forventninger til engagement, deltagelse og tilbagemeldinger bør afklares nærmere. Det kan eksempelvis være en overordnet koordinering i forhold til en kommunal forvaltning, sygehusledelse, bestyrelse eller lignende, hvor arbejdsmiljøregnskabet kan indgå i MED-aftalerne.

Disse overvejelser kan give anledning til, at der etableres en styregruppe, som overordnet følger projektet. Derved skabes et forum for afhjælpning af aktuelle problemstillinger og et rum for løbende feedback undervejs i projektets forløb.

Desuden kan der være overordnede beslutninger m.v., som skal tages i betragtning. Mest oplagt kan der være udformet en overordnet arbejdsmiljøpolitik, fraværspolitik etc., som den enkelte enhed må forholde sig til og tage udgangspunkt i, når egne politikker formuleres.

“

“Det er vigtigt at have overblik og en skabelon. At sidde og forvente, at nogen skal føle ejerskab for noget, der er så abstrakt, og som de ikke bliver inddraget i, vil være absurd at forestille sig. Især hvis man har den kobling til fastholdelse/rekruttering er det indlysende, at det er noget, man skal forholde sig til, hvis man også vil have medarbejdere om 10 år.”

Odense Universitets-hospital

”

“

“Projektets forløb med start i maj måned var skævt i forhold til skolers årsrytme, som begynder i august. Det gav en lang pause i forhold til den lyst til at komme i gang, som blev skabt på start-konferencen.”

Tjørnegårdskolen

”

“Arbejds miljøregnskabet er et redskab, der kan bruges. Det er en anledning til at undre sig og finde ud af, hvad der ligger bag tallene. Det er ting, som vi alligevel har arbejdet med, og det giver et samlet indtryk af afdelingen, men der skal være mulighed for at gøre noget ved de ting, der kommer frem.”

Afdeling C, Odense
Universitetshospital

Andre overordnede hensyn kan være lovkrav, andre projekter og initiativer, som arbejdsmiljøregnskabet bør koordineres med for at opfylde eventuelle forpligtelser og undgå dobbeltarbejde.

9.1.2 Forpligtelse og opfølgning

En af arbejdsmiljøregnskabets helt centrale egenskaber er, at arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøindsatsen dokumenteres. Som et værktøj til arbejdsmiljøledelse kan arbejdsmiljøregnskabet synliggøre eventuelle problemer, som kræver opfølgning, og indsatser, der bør gribes anderledes an.

Resultaterne af arbejdsmiljøregnskabet kan således være en konstruktiv platform for forbedring, fastholdelse og udvikling af arbejdsmiljøet. Det kræver imidlertid, at såvel ledelsen som medarbejderne er indstillet på at følge op og reagere på arbejdsmiljøregnskabets resultater. Hvis ikke det sker, kan det i mange tilfælde afstedkomme frustration og kynisme.

Således er det væsentligt allerede inden projektet sættes i gang at sikre, at den nødvendige forpligtelse til at gøre noget ved de problemer, som arbejdsmiljøregnskabet kan være med til at synliggøre, er til stede.

9.1.3 Sammensætning af projektgruppe

Den mest oplagte metode til at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab er at sammensætte en projektgruppe, der skal tage sig af opgaven.

Derved placeres ansvaret for, at arbejdsmiljøregnskabet bliver udarbejdet.

Nok så væsentligt er det imidlertid at tage stilling til, hvem der skal og bør involveres, når arbejdsmiljøregnskabet skal udarbejdes. Her kan en indledende overvejelse af arbejdsmiljøregnskabets interessenter være nyttig. Derved skabes et overblik over, hvem der har interesse i projektet, har noget at bidrage med eller bør høres.

I de fleste tilfælde vil det være naturligt, hvis ledelsen, sikkerhedsorganisationen og medarbejderne er repræsenteret i projektgruppen. Ledelsen repræsenterer overblikket og beslutningskompetencen, sikkerhedsorganisationen bidrager med indsigt og viden om arbejdsmiljøet og medarbejderne er til daglig i berøring med de praktiske rutiner, arbejdsopgaver og arbejdsmiljørisici.

For så vidt angår medarbejderne og sikkerhedsrepræsentanterne, kan der på større arbejdspladser være flere

medarbejder- og sikkerhedsgrupper. Erfaringerne fra projektet viser, at det er en fordel, at alle medarbejder- og sikkerhedsgrupper er repræsenteret i arbejdsgruppen.

Den basale overvejelse, når projektgruppen sammensættes, er naturligvis at sikre, at gruppens deltagere tilsammen har de rette forudsætninger for at løse opgaven. Med repræsentanter fra ledelsen, sikkerhedsorganisationen og medarbejderne er der sammensat en projektgruppe, hvor såvel hensynet til den overordnede målsætning og planlægning samt konkrete arbejdsmiljøhensyn som de daglige arbejdsopgavens praktiske udførelse er tilgodeset. Hertil kan det være en god idé at inddrage en medarbejder med regnskabsmæssig erfaring, der er vant til at måle, opgøre og tolke talmæssige informationer.

9.1.4 Bred forankring

Det er ikke kun i den øverste ledelse, at arbejdsmiljøregnskabet skal forankres. Et af målene med arbejdsmiljøregnskabet kan i sig selv være at synliggøre arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet bredt i organisationen og involvere alle medarbejdere i dialogen om arbejdsmiljøet.

Derfor bør det overvejes, hvordan arbejdsmiljøet gøres til et fælles projekt og når ud til hele arbejdspladsen. Målet af det engagement kan skabes i processen ved at involvere de øvrige medarbejdere på forskellig vis.

Den brede forankring opnås på to måder. For det første ved at integrere arbejdsmiljøarbejdet i den overordnede planlægning og i det daglige arbejde. For det andet ved at skabe et forum for dialog om arbejdsmiljøet.

Spørgsmålet er derfor, hvordan, i hvilket omfang og hvornår de øvrige medarbejdere skal inddrages, spørges til råds eller som minimum informeres om udviklingen i projektet.

Det kan eksempelvis gøres ved at afholde workshops, hvor idéer og forslag til arbejdsmiljøpolitik, indsatsområder,

målinger, handlingsplaner osv. indhentes. Det kan også gøres ved at tage vigtige beslutninger op på personalemøder og samarbejdsudvalgsmøder, så der opnås en bred accept af de vigtige beslutninger.

9.1.5 Tildeling af ressourcer

Såvel forankring, forpligtelse som sammensætning af projektgruppe handler indirekte om at sikre de nødvendige ressourcer til projektet.

Forankringen har ikke bare den effekt, at arbejdsmiljøregnskabet og -arbejdet bliver indarbejdet i den overordnede planlægning. Det kan også være medvirkende til, at den arbejdsindsats, som det kræver at udarbejde arbejdsmiljøregnskabet, kommer til at indgå i planlægningen, så det ikke tilsidesættes af andre projekter og daglige opgaver. Der kan også være god fornuft i at afstemme projektet i forhold til andre projekter, som kan kombineres eller relateres til et arbejdsmiljøregnskab.

Når projektgruppen sammensættes, er det samtidig en godkendelse af, at de pågældende medarbejdere bruger tid på projektet. Desuden kan det forventede tidsforbrug konkretiseres yderligere, så den enkelte er klar over, hvor meget tid der er til rådighed.

Endelig kan der som nævnt ovenfor opstå et behov for opfølgende initiativer, når arbejdsmiljøregnskabet resultater foreligger. Spørgsmålet om tildeling af ressourcer kan således række ud over selve projektet og være en indledende overvejelse værd, så det sikres, at der også er ressourcer til rådighed til opfølgning på arbejdsmiljøregnskabet.



“Det var en fordel med en bredt sammensat projektgruppe, hvor både ledere, lærere, sekretærer og TAP var med. Det gav forskellige indfaldsvinkler. Det er vigtigt, at ledelsen er med og er synlig – det giver støtte, opbakning, bagland, engagement og prioritering.”

Tjørnegårdskolen

“Når der deltager nogen fra hver gruppe, giver det bredde og alle problemer bliver dækket. En arbejdsgruppe på 6 personer er passende. Det har været gavnligt, at tillidsrepræsentanten, sikkerhedsrepræsentanten, en person fra MED-udvalget samt en fra administrationen med adgang til tallene deltog. Det har givet en vis ro og gjort projektet lettere at arbejde med.”

Sterilcentralen, Odense Universitetshospital

“Det er vigtigt med en god gruppe, der har kendskab og interesse for arbejdsmiljø, og så har det været godt med en person, der har overblik og kendskab til afdelingen.”

Odense Universitetshospital



9.2 TILRETTELÆGGELSE

Når projektgruppen er sammensat og mødes første gang, bør det videre forløb tilrettelægges nøje.

Det er vigtigt at få overblik over, hvilke arbejdsopgaver der skal udføres, og få aftalt, hvem der gør hvad.

Internt i gruppen kan der være behov for at aftale en rollefordeling. Den kan i større eller mindre grad være givet på forhånd, f.eks. hvis der er udpeget en projektleder. Det kan dog være fornuftigt at aftale nærmere, hvem der tager sig af forskellige praktiske opgaver. Det kan f.eks. være mødeindkaldelse, mødeledelse, referater m.v. Ligeledes kan det være en idé at afklare de enkelte deltageres forventninger til projektet og samarbejdet og eventuelt aftale en række spilleregler for gruppens arbejde. Det er vigtigt, at der skabes en god dialog og et konstruktivt samarbejde i projektgruppen.

Hvis ikke der på forhånd er givet en deadline, bør det aftales, hvornår arbejdsmiljøregnskabet skal være færdigt, og hvornår enkelte delopgaver skal løses.

Overvej, hvor tit det vil blive nødvendigt at mødes. I de fleste tilfælde vil der være behov for at mødes hyppigere i starten og slutningen af forløbet. Fastlæg på forhånd en møderække for hele forløbet, så alle fra starten kan reservere tid i kalenderen.

9.3 BARRIERER – ERFARINGER FRA PROJEKTET

Alle erfaringer fra projektet viser, at den væsentligste barriere er at finde tid til arbejdet. At udarbejde et arbejdsmiljøregnskab hører ikke til de "egentlige" arbejdsopgaver og vil ofte blive tilsidesat, når de daglige opgaver presser sig på.

Processen er skrøbelig og sårbar over for andre omstændigheder. Flere steder kom andre ting på tværs, f.eks. kunne sygdom blandt medarbejderne være

med til at hæmme processen. Et enkelt sted blev arbejdet i en periode forsinket af flere sammenfaldende opsigelser, som gjorde det nødvendigt at tilsidesætte arbejdet, mens man koncentrede sig om at ansætte nye medarbejdere. Et andet sted var ledelsesmæssige problemer med til at forsinke og hæmme arbejdet. Arbejdsmiljøregnskabet "konkurrerer" også med andre projekter, hvor det kan blive nødvendigt at prioritere, hvad der skal bruges tid på.

I forhold til selve projektet er det væsentligt at have forudsætningerne på plads. Det gælder eksempelvis arbejdspladsvurderingen, som en af deltagerne i starten brugte en del tid på at få på plads og få evalueret.

Det er vigtigt at have overblik over processen. Især i starten kan der være behov for sparring. Her kan det også være en god idé at søge inspiration i andre arbejdsmiljøregnskaber.

Endelig kan projektgruppens dynamik også udgøre en barriere. Processen kræver en god og konstruktiv dialog, så problemerne kan blive ordentlig belyst og diskuteret, og der kan findes en fælles løsning. Uenighed i gruppen kan være en ganske simpel årsag til at forsinke eller hæmme processen. Derfor er det vigtigt, at samarbejdet i gruppen fungerer, så uenigheden kan blive bragt frem i lyset og brugt konstruktivt til at styrke og nuancere arbejdet.

“

“Der er brug for en udmelding om, hvad vi skal have med, og hvem der tager sig af det. Og så er der brug for deadlines.

Det er svært at presse sådan en opgave ned over en afdeling, der jo også har andre ting. Med en tidsplan, så havde vi haft tid til at fordybe os, følge op og lave handlingsplaner.”

Odense Universitets-hospital

”

“

“Arbejdet med arbejdsmiljøregnskabet er nødt til primært at foregå udenfor arbejdstiden, fordi det er svært at få ro i dagens løb. Andre ting kommer på tværs, f.eks. sygdom. Det hæmmer processen.”

Børnehuset Reden

”

9.4 FREMDRIFT

Først og fremmest er en overordnet afklaring af projektet med til at skabe fremdrift. En af grupperne gav udtryk for, at en bedre afklaring af formålet med at lave arbejdsmiljøregnskab ville have skabt et godt overblik over hele processen. Det ville også have gavnet med en klar disposition for arbejdsmiljøregnskabet, så det fra starten var klart, hvilke afsnit der skulle skrives undervejs. Det var gruppens erfaring, at et klart formål og en præcis disposition sammen med arbejdsmiljøpolitikken gav et godt udgangspunkt for det videre arbejde.

Det er også vigtigt at planlægge arbejdet grundigt. En af grupperne erfarede, at det var vanskeligt at mødes uden for de aftalte møder, og alle grupperne konstaterede, at det ville have været meget gavnligt, hvis der på forhånd var blevet aftalt en fast møderække.

Især i starten, hvor der er mange uafklarede spørgsmål, kan sparring med andre være en vigtig kilde til at skabe fremdrift. Sparringen kan komme fra andre, der også er i gang med at udarbejde arbejdsmiljøregnskab, eksterne konsulenter eller ved at høre de øvrige medarbejdere på et personalemøde eller lignende. Det hjælper også at snakke sammen og mødes i arbejdsgruppen. I projektet var de to fælles workshops, hvor alle grupper i projektet deltog, en god kilde til sparring med de andre deltagere i projektet og gav idéer og inspiration i form af de faglige oplæg.

Der var ganske stor forskel på, hvilke initiativer der satte skred i processen. Nogle steder var det fælles initiativer, mens det andre steder var lederen eller en ildsjæl i arbejdsgruppen, der tog initiativerne. Til gengæld var der bred enighed om, at de deadlines, som projektet overordnet forpligtede til, f.eks. hvornår dele af arbejdsmiljøregnskabet og især hvornår hele arbejdsmiljøregnskabet skulle være færdigt, var vigtige for at sikre, at der skete noget.

Fleere gav udtryk for, at arbejdet var præget af, at der kom nogen ude fra og satte det i gang. Eksempelvis var det

en generel opfattelse, at møderne med konsulenterne undervejs forpligtede til at få arbejdet gjort og således var med til at sikre fremdrift.

Med til at skabe fremdrift er også, at de valgte indsatsområder er relevante og vedkommende. Det er med til at gøre arbejdsmiljøregnskabet til en naturlig del af arbejdsmiljøarbejdet og ikke bare en arbejdsopgave, der kommer oveni alle de andre. Det betyder også, at man forpligter sig over for de medarbejdere, der er udsat for de pågældende arbejdsmiljørisici eller aktuelt har konkrete arbejdsmiljøproblemer, som skal løses.

Det er med til at skabe fremdrift, når arbejdsgruppen er velfungerende og består af engagerede deltagere. Det kan også være afgørende, at ledelsen viser sit engagement og deltager aktivt i projektet.

9.5 KURSÆNDRINGER UNDERVEJS

Den generelle tendens er, at projektgrupperne ikke har foretaget nogen særlige kursændringer, så snart projektet var nærmere afklaret i projektgruppen og den indledende disposition udarbejdet.

Den mest bemærkelsesværdige kursændring skete på Odense Universitetshospital. Her var det i starten meningen, at man ville forsøge at sætte kroner og øre på målingerne. Det gik man imidlertid bort fra, da målingerne generelt viste, at sygefraværet lå på samme niveau som sammenlignelige afdelinger på Odense Universitetshospital og andre sygehuse.

Hos Børnehuset Reden, der valgte kommunikation som det primære indsatsområde, skete der en mindre kursændring undervejs, idet fokus i starten var på den uformelle kommunikation og undervejs blev ændret til både at omfatte uformel og formel kommunikation.

Hos Børnehuset Knolden var kommunikation også valgt som primært indsatsområde. Her var der i starten fokus på den formelle kommunikation, men si-

“Det er primært fælles initiativer, der sætter skred i processen. Desuden fungerer møder med eksterne konsulenter som deadlines for arbejdet, fordi man skal forberede ting til møderne og “stå til regnskab” for fremdriften i arbejdet.”

Børnehuset Reden

“Der skete en ændring undervejs, idet vi gik bort fra at sætte kroner og øre på. Man skal ikke pris-sætte det normale sygefravær – det er ikke der, de skjulte reserver ligger.”

Odense Universitetshospital

“Dispositionen blev udvidet i forhold til vores udgangspunkt, men ellers har vi ikke ændret kurs undervejs.”

Børnehuset Reden

den kom den uformelle kommunikation også med som tema, hvilket projektgruppen begrundede med, at man simpelthen var nået længere i overvejelserne.

Klostermarksskolen tog deres nybygning som tema. Da det viste sig, at problemerne var større end ventet – bygningen måtte rømmes og Arbejdstilsynet ind i billedet, tog dette indsatsområde megen tid og kræfter, især fra ledelsen.

På Tjørnegårdskolen arbejdede man med de planlagte emner uden særlige kursændringer undervejs.

På Odense Universitetshospital arbejdede man især med at rapportere om indsatsområder, som allerede var iværksat. Men også nye indsatsområder var med. På Afdeling C planlagde man en trivselsundersøgelse, som blev udskudt, men ikke opgivet.

9.6 INFORMERING UNDERVEJS

I de fleste projektgrupper blev der lagt stor vægt på at informere løbende om projektet. Hos de to skoler og de to daginstitutioner i Roskilde Kommune blev bestyrelsen orienteret om projektet og tilkendegav, at de synes, det var et godt initiativ.

I Børnehuset Reden gjorde man meget ud af at involvere de øvrige medarbejdere. Det skete især på personalemøder, hvor arbejdsmiljøpolitik, indsatsområder, tolkning af spørgeskemaundersøgelse m.v. blev diskuteret. Det gav opbakning, gode idéer og bred accept af de væsentlige beslutninger undervejs.

I Børnehuset Knolden var der mange positive reaktioner fra både forældre og kolleger, men efterfølgende var engagementet lavt.

På Tjørnegårdskolen var de andre medarbejdere orienteret, men oplevelsen var, at det var svært at involvere dem meget, selvom indtrykket var, at de øvrige på skolen så positivt på projektet og synes, det var spændende.

Noget tilsvarende gjorde sig gældende på Klostermarksskolen, hvor omgivelserne generelt var positive over for projektet. Her blev personalemøder, morgenmøder, pædagogiske råds-møder, bestyrelsesmøder m.v. brugt til at informere om projektet.

9.7 BRUG AF EKSTERNE KONSULENTER

I projektet fik deltagerne knyttet en ekstern proces- og fagkonsulent til projektet.

En gennemgående opfattelse var, at konsulenterne var med til at sætte deadlines for arbejdet. Møderne undervejs forpligtede til at færdiggøre forskellige opgaver. Man oplevede at stå til regnskab over for nogen, selvom det ret beset kun var i egen interesse at komme videre.

Et andet væsentligt bidrag var i form af at guide processen og sætte overordnet struktur på arbejdet. Det havde også betydning at få et godt modspil, sparring og inspiration til arbejdet. At mødes med konsulenten med jævne mellemrum gav inspiration, og det var nyttigt med en, der så det hele ude fra, kunne stille spørgsmål og rokke ved faste forestillinger om, hvordan tingene var og burde være.

Udover møderne undervejs bestod konsulenternes bidrag i faglige indlæg og oplæg til gruppediskussioner på de to workshops undervejs.

På Odense Universitetshospital arbejdede de eksterne konsulenter i forhold til fire interne konsulenter fra Afdelingen for sikkerhed og arbejdsmiljø. De eksterne konsulenter stod for faglig input og sparring, som beskrevet herover, i forhold til de interne konsulenter, der så gav det videre til arbejdsgrupperne i de tre deltagende afdelinger. De interne konsulenter vil fremover selv kunne fungere som igangsættere af arbejdsmiljøregnskabsprocessen på andre afdelinger på Odense Universitetshospital.

“At mødes med konsulenten med jævne mellemrum giver inspiration – der er en, der ser det ude fra og stiller spørgsmål, så vi bedre kan se os selv.”

Tjørnegårdskolen

De positive tilbagemeldinger på konsulenternes bidrag til processen rejser spørgsmålet, om det er muligt at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab uden konsulentbistand. I den afsluttende evaluering pegede deltagerne på følgende muligheder for at erstatte konsulenternes bidrag:

- kommunens sikkerhedschef
- BST
- arbejdstilsynet
- netværk med andre, der er i gang
- en overordnet opgavebeskrivelse
- eventuelt suppleret af en startkonference med konsulenter.

Desuden kan man forestille sig, at der trækkes på ressourcepersoner i f.eks. personaleafdelingen. I en kommune, et amt eller på et hospital uddannes ressourcepersoner, der kan fungere som interne rådgivere og tovholdere i forbindelse med udarbejdelsen af et arbejdsmiljøregnskab.

9.8 TIDSFORBRUG

Deltagerne i projektet blev bedt om løbende at registrere deres tidsforbrug. Ved projektets afslutning blev tidsforbruget gjort op. Det fremgår, at der er stor forskel på, hvor meget tid der er behov for, idet der er brugt mellem 109 og 363 timer. En del af forklaringen på forskellene i det samlede tidsforbrug er

antallet af projektdeltagere. Den arbejdsgruppe, som i alt brugte 109 timer, startede med fire deltagere, hvoraf to faldt fra tidligt i forløbet. Opgjort pr. medarbejder er der dog fortsat stor forskel på tidsforbruget. For medarbejdere, der var med hele forløbet igennem, lå tidsforbruget på 30-146 timer.

Opgørelsen af tidsforbruget viser ikke en umiddelbar sammenhæng med arbejdspladsens størrelse. Lederens tidsforbrug varierer mellem 57 og 85 timer, mens tidsforbruget pr. medarbejder ligger mellem 2 og 146 timer. Tidsforbruget i alt afhænger naturligvis af arbejdsgruppens størrelse. Børnehuset Knolden, der brugte mindst tid på projektet, startede således med en arbejdsgruppe på fire deltagere, men bestod det meste af forløbet kun af to deltagere.

Tidsforbruget afhænger desuden af forudsætningerne på arbejdspladsen for at lave arbejdsmiljøregnskab og den tid, der bruges til at diskutere og nuancere konkrete problemstillinger.

Det må forventes, at tidsforbruget reduceres ved efterfølgende arbejdsmiljøregnskaber. En stor del af tidsforbruget går til at skabe overblik, formulere arbejdsmiljøpolitik, etablere rutiner og systemer for indsamling og registrering af data m.v., som alle er opgaver, der ikke nødvendigvis skal gentages i forbindelse med efterfølgende arbejdsmiljøregnskaber. Endvidere må det forventes, at der opnås en vis fortrolighed og erfaring, som letter udarbejdelsen af fremtidige regnskaber.

Institution	Leder	Pr. medarbejder	I alt
Klostermarksskolen	80	51-68	260
Tjørnegårdskolen	85	45-146	363
Reden	74	61-93	228
Knolden	57	2-30	109
Klinisk Kemisk Afdeling, Odense Universitetshospital	60	ca. 60	ca. 300

Tabellen viser tidsforbrug pr. medarbejder og i alt

10. Resultater af arbejdet



“Når indsatsområderne i arbejdsmiljøregnskabet ligger tæt op ad de områder, der i øvrigt arbejdes med, bliver det vanskeligt at afgøre om forbedringer skyldes arbejdsmiljøregnskabet eller de øvrige initiativer.

Ind imellem spørger kollegaer om, hvad der egentlig sker med arbejdsmiljøregnskabet.

Det er udtryk for, at medarbejderne generelt ikke skelner mellem arbejdsmiljøregnskabet og det øvrige arbejdsmiljøarbejde.”

Børnehuset Reden



“Vi vil helt sikkert fortsætte – før blev sikkerhedsrepræsentanterne kun brugt i yderste nødstilfælde. Nu udgør sikkerhedsrepræsentanterne et potentiale.”

Klostermarksskolen

“At udarbejde et arbejdsmiljøregnskab betyder, at der bliver gjort status over arbejdsmiljøet, og det får højere prioritet.”

Tjørnegårdskolen



Oversigten neden for er en opsummering af de resultater, som er skabt gennem arbejdet med arbejdsmiljøregnskabet.

Oversigten bygger på konkrete tilbagemeldinger fra deltagerne undervejs i projektet og i de afsluttende interviews i evalueringsrunden.

I oversigten er der så vidt muligt lagt vægt på de resultater, der ellers ikke ville være opnået. Hvorvidt et resultat er opnået som følge af arbejdet med arbejdsmiljøregnskabet og ikke ville være opnået alligevel, kan være vanskeligt at vurdere. Listen neden for over resultater, der ellers ikke ville være opnået, bygger alene på deltagernes egen vurdering.

10.1 RESULTATER SOM ELLERS IKKE VILLE VÆRE OPNÅET

Oversigten over resultater af arbejdet er delt op i direkte effekter og indirekte effekter.

De direkte effekter er resultater, som opnås i selve arbejdet med arbejdsmiljøregnskabet, og som relaterer sig direkte til arbejdsmiljøregnskabet.

De indirekte effekter er afledte resultater, som er gavnlige for arbejdsmiljøet og/eller arbejdsmiljøarbejdet, men ikke har været et konkret mål med arbejdsmiljøregnskabet eller relaterer sig direkte til arbejdsmiljøregnskabet.

10.1.1 Direkte effekter

- Højere prioritering af arbejdsmiljøet – specielt hvad angår det, der er fokus på i projektet
- Fokusering og struktureret opfølgning på arbejdsmiljøarbejdet
- Formulering af arbejdsmiljøpolitik
- Integration af arbejdsmiljøarbejdet
- Indsamling af data og informationer om arbejdsmiljøet, som giver bedre indsigt i problemstillingerne
- Der bliver gjort status over arbejdsmiljøet
- Fokus på få indsatsområder, hvor man går i dybden, frem for en vrimmel af APV-emner, der behandles overfladisk.

10.1.2 Indirekte effekter

- Der skabes et forum for strukturerede samtaler og møder om arbejdsmiljøet
- Løbende involvering af kolleger i arbejdsmiljøspørgsmål og debatter på fællesmøder
- Fremdrift i arbejdsmiljøarbejdet ved at sætte deadlines for målinger og indsatser
- Større fokus på arbejdsmiljøet og større afklaring af individuelle/fælles mål
- Folk er blevet mere åbne og reagerer positivt på initiativer inden for de valgte indsatsområder
- Indsatsen er blevet mere målrettet
- Fælles forståelse af problemerne
- Færdiggørelse af hængepartier inden for arbejdsmiljøindsatsen – eksempelvis færdiggørelse og opfølgning på APV
- Flere tal giver større nysgerrighed. Desto mere viden, desto større engagement
- Styrkelse af samarbejdet i sikkerhedsgrupperne
- Et løft for sikkerhedsarbejdet – opkvalificering af sikkerhedsrepræsentanternes status i personalegruppen til at være et potentiale
- Fremme af forståelsen imellem personalegrupperne
- Løsninger på aktuelle og konkrete arbejdsmiljøproblemer
- Styrke på de indre linjer til det arbejde, der gøres for sikkerheden
- Arbejdsmiljø som fast punkt på personalemøder
- Større nysgerrighed blandt medarbejderne om arbejdsmiljøspørgsmål.

10.2 SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

I den afsluttende evaluering af projektet besvarede alle projektdeltagerne et spørgeskema, hvor de blandt andet på en skala fra 1-10 skulle vurdere, hvad de havde fået ud af at lave et arbejdsmiljøregnskab. De resultater, der skulle vurderes, var udsagn, som deltagerne selv var kommet med på startkonferencen om deres forventninger til projektet. (Se næste side).

Undersøgelsen viste, at deltagerne generelt havde fået opfyldt forventningerne til projektet. Arbejdsmiljøregnskabet har primært skabt fokus på arbejdsmiljøet, fået arbejdsmiljøarbejdet på dagsordenen, skabt en samlende struktur for arbejdsmiljøindsatsen og integreret arbejdsmiljøindsatsen i den overordnede planlægning.

Karakteristisk var det dog, at de konkrete resultater såsom besparelser, håndgribelige forbedringer af arbejdsmiljøet og lignende fik den laveste vurdering. Værst ser det ud for udsigten til besparelser, idet den generelle vurdering her er, at det kun ville ske i mindre grad. Noget bedre er vurderingen af, om indsatsen kan være med til at højne kvaliteten i institutionens ydelse og øvrige arbejde.

De manglende resultater kan skyldes, at de konkrete resultater er længere tid om at indfinde sig. Således gav flere af projektgrupperne i de afsluttende interviews udtryk for, at de på sigt forventer at opnå flere konkrete resultater.

“

Vi skal finde ud af, hvad der nu skal ske. Det er nu, resultaterne skal skabes. Vi skal finde ud af, om vi bruger vores ressourcer rigtigt: Hvilken arbejdsmiljøforbedring opnår vi ved at indkøbe 500 nye kontorstole til medarbejderne? Men resultaterne af arbejdsmiljøregnskabet står ikke mål med forventningerne – vi kan ikke måle det endnu!”

Ebbe Madsen, Sikkerheds- og arbejdsmiljøchef, Odense Universitets-hospital

”

PROCESSEN

- 1 Der har løbende været kontakt med de øvrige deltagere i projektet ud over workshops og følgegruppemøder?

1 2 **3,3** 4 5 6 7 8 9 10
I mindre grad I høj grad

WORKSHOPS

- 2 Faglige oplæg på workshops har givet god inspiration til arbejdet

1 2 3 4 5 6 **7,4** 8 9 10
I mindre grad I høj grad

- 3 Erfaringsudveksling på workshops har givet god inspiration til arbejdet

1 2 3 4 5 **6,1** 7 8 9 10
I mindre grad I høj grad

ASSISTANCE FRA KONSULENTERNE

- 4 Møder med konsulenterne har givet god inspiration til arbejdet

1 2 3 4 5 6 7 8 **9,7** 10
I mindre grad I høj grad

- 5 Konsulenterne har bidraget til at strukturere processen

1 2 3 4 5 6 7 8 **9,6** 10
I mindre grad I høj grad

- 6 Konsulenterne har bidraget til at holde processen i gang, herunder opstille tidsplaner og deadlines

1 2 3 4 5 6 7 8 **9,5** 10
I mindre grad I høj grad

- 7 Konsulenterne har givet idéer til dataindsamling, herunder hjælp til spørgeskemaer

1 2 3 4 5 6 7 **8,5** 9 10
I mindre grad I høj grad

RESULTATER

- 8 Arbejdsmiljøregnskabet skaber fokus på arbejdsmiljøet

1 2 3 4 5 6 7 **8,7** 9 10
I mindre grad I høj grad

- 9 Arbejdsmiljøregnskabet signalerer, at institutionen interesserer sig for arbejdsmiljøet

1 2 3 4 5 6 7 **8,9** 9 10
I mindre grad I høj grad

- 10 Arbejdsmiljøregnskabet synliggør arbejdsmiljøarbejdet og formidler resultaterne af indsatsen

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
I mindre grad I høj grad

- 11 Arbejdsmiljøet er blevet bedre på grund af arbejds- miljøregnskabet

1 2 3 4 **5,68** 6 7 8 9 10
I mindre grad I høj grad

- 12 Arbejdsmiljøregnskabet er med til at klarlægge de over ordnede mål for arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøindsatsen

1 2 3 4 5 6 7 **8,3** 9 10
I mindre grad I høj grad

- 13 Arbejdsmiljøarbejdet er blevet bedre og mere struktureret på grund af arbejds- miljøregnskabet

1 2 3 4 5 6 **7,3** 8 9 10
I mindre grad I høj grad

- 14 Arbejdsmiljøregnskabet sætter arbejdsmiljøet på dagsordenen

1 2 3 4 5 6 7 **8,5** 9 10
I mindre grad I høj grad

- 15 Arbejdsmiljøregnskabet skaber en god dialog om arbejdsmiljø i projektgruppen

1 2 3 4 5 6 7 **8,5** 9 10
I mindre grad I høj grad

- 16 Arbejdsmiljøregnskabet skaber en god dialog om arbejdsmiljø generelt på arbejdspladsen

1 2 3 4 5 **6,2** 7 8 9 10
I mindre grad I høj grad

- 17 Arbejdsmiljøregnskabet integrerer arbejdsmiljøarbejdet i virksomhedsplanen og den overordnede planlægning

1 2 3 4 5 6 7 **8,1** 9 10
I mindre grad I høj grad

- 18 Arbejdsmiljøregnskabet skaber en bred forankring og involverer flere medarbejdere i arbejdsmiljøarbejdet

1 2 3 4 5 6 7 **8,1** 9 10
I mindre grad I høj grad

19	Arbejdsmiljøarbejdet får højere prioritet på grund af arbejdsmiljøregnskabet	1	2	3	4	5	6	7,3	8	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
20	Arbejdsmiljøregnskabet giver overblik over væsentlige arbejdsmiljørisici	1	2	3	4	5	6	7,4	8	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
21	Arbejdsmiljøregnskabet giver overblik over aktuelle arbejdsmiljøproblemer	1	2	3	4	5	6	7,1	8	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
22	Arbejdsmiljøregnskabet giver overblik over konkrete arbejdsmiljøindsatser	1	2	3	4	5	6	7	8,6	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
23	Arbejdsmiljøregnskabet giver et bedre udgangspunkt for handling gennem dokumentation af arbejdsmiljø og -arbejdsmiljøindsats	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
24	Arbejdsmiljøregnskabet giver en bedre styring af arbejdsmiljøindsatsen	1	2	3	4	5	6	7,7	8	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
25	Arbejdsmiljøregnskabet giver en struktureret opfølgning på arbejdsmiljøindsatsen	1	2	3	4	5	6	7	8,2	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
26	Arbejdsmiljøregnskabet giver besparelser	1	2	3,4	4	5	6	7	8	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
27	Arbejdsmiljøregnskabet højner kvaliteten i institutionens ydelser og øvrige arbejde	1	2	3	4	5	6,3	7	8	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
28	Arbejdsmiljøregnskabet gør det muligt at måle og vurdere arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøindsatsen	1	2	3	4	5	6	7,9	8	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
29	Arbejdsmiljøregnskabet fremmer forebyggelse af fysisk og psykisk nedslidning og skader	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
30	Arbejdsmiljøregnskabet fastholder ledelsen på forbedring og fastholdelse af arbejdsmiljøet		1	2	3	4	5	6	7	8,1	9	10
		I mindre grad							I høj grad			
31	Arbejdsmiljøregnskabet fastholder arbejdsmiljøindsatsen	1	2	3	4	5	6	7	8,2	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
32	Arbejdsmiljøregnskabet skaber sammenhæng mellem APV, arbejdsmiljøarbejde og budgetter	1	2	3	4	5	6	7,6	8	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
33	Arbejdsmiljøregnskabet frigør ressourcer til forebyggende arbejde	1	2	3	4,9	5	6	7	8	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
34	Arbejdsmiljøregnskabet fremmer rekruttering og fastholdelse af gode medarbejdere	1	2	3	4	5	6	7,1	8	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
35	Arbejdsmiljøregnskabet fremmer reduktion af fraværet	1	2	3	4	5,8	6	7	8	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
SAMLET VURDERING												
36	Arbejdsmiljøregnskabet er et godt supplement til APV	1	2	3	4	5	6	7	8,6	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
37	Arbejdsmiljøregnskabet er med til at udvide/udvikle APV, specielt hvad angår trivsel og psykisk arbejdsmiljø	1	2	3	4	5	6	7	8,1	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			
38	Det er umagen værd at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab	1	2	3	4	5	6	7	8,5	9	10	
		I mindre grad							I høj grad			

11. Forankring af arbejdsmiljøregnskabet

En vigtig del af den afklarende fase er at beslutte, hvordan arbejdsmiljøregnskabet skal forankres. Det er der to årsager til:

- 1 ansvaret for arbejdsmiljøregnskabet skal placeres, så det sikres, at det bliver udarbejdet, og de fornødne ressourcer er til rådighed
- 2 arbejdsmiljøregnskabet får størst virkning, når det integreres i den overordnede planlægning.

11.1 TVÆRGÅENDE ARBEJDE

Samtlige deltagere i projektet valgte i overensstemmelse med projektoplægget at nedsætte en arbejdsgruppe med ansvar for at udarbejde arbejdsmiljøregnskabet.

Hos de to skoler og de to daginstitutioner var det en klar tendens, at

- grupperne var sammensat på tværs af normale skel og afdelinger
- den nærmeste ledelse var repræsenteret
- sikkerhedsrepræsentanterne var med i grupperne.

Den tværgående sammensætning af grupperne havde stor betydning for antallet af projektdeltagere. I de små institutioner med mindre end 20 medarbejdere bestod arbejdsgruppen af 3-4 deltagere, mens de større institutioner havde 6-7 deltagere for at have alle afdelinger repræsenteret.

På hospitalet valgte man at udarbejde rammen for et fælles arbejdsmiljøregnskab samt selvstændige arbejdsmiljøregnskaber for de tre afdelinger, der deltog i projektet. I dette tilfælde fungerede projektet som en art pilotprojekt for at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab for hele hospitalet. I arbejdsgrupperne deltog repræsentanter fra afdelingens ledelse, medarbejdere og sikkerhedsrepræsentanter og i nogen tilfælde også tillidsrepræsentanten. Hospitalets sikkerheds- og arbejdsmiljøafdeling fungerede som lokal styregruppe. Hver afdeling havde en person fra denne gruppe fast tilknyttet.

11.2 DIALOG

Arbejds miljøregnskabet var på mange måder med til at sætte arbejds miljøet på dagsordenen.

Selve arbejdet gav anledning til at diskutere arbejds miljøet generelt og kortlægge væsentlige arbejds miljørisici. Det gav mulighed for at diskutere og planlægge konkrete forbedringstiltag, og dokumentationen gav mulighed for at følge op på arbejds miljøet og virkningen af de indsatser, som blev gennemført.

Arbejdsgrupperne gav udtryk for, at kollegerne stillede flere spørgsmål om arbejds miljøet end sædvanligt. Især medarbejdere med konkrete problemer inde på livet spurgte jævnlige til, hvordan arbejdet skred frem.

I de grupper, der valgte at tage væsentlige beslutninger – f.eks. arbejds miljøpolitik eller valg af indsatsområder – op på et personalemøde, var det samtidig en anledning til at diskutere arbejds miljøspørgsmål af principiel karakter i et bredere forum.

Arbejds miljøregnskabet kan således på flere måder være med til at sætte arbejds miljøet på dagsordenen. Det udgør en anledning til at diskutere arbejds miljøet, men giver også et grundlag at tale ud fra. Samtidig vidner projektets erfaringer om, at man ved at inddrage de øvrige medarbejdere og tage væsentlige spørgsmål og beslutninger op på personalemøder kan brede dialogen om arbejds miljøet ud til hele arbejdspladsen.

11.3 INTEGRATION OG FORANKRING

Arbejds miljøregnskabet kan være med til at integrere og forankre arbejds miljøarbejdet.

Hos alle deltagere blev der valgt indsatsområder, som var af særlig vigtig karakter – enten fordi der var tale om en aktuell problemstilling, eller fordi der var tale om et område, som man i forvejen havde fokus på.

Det førte til, at projektet fra starten havde opmærksomhed og fremstod re-

levant og vedkommende. På Klostermarksskolen blev arbejds miljøregnskabet brugt som udgangspunkt for at løse et aktuelt problem i forbindelse med en ombygning. I Børnehuset Reden blev kommunikation, som i forvejen var et fokusområde, valgt som indsatsområde i arbejds miljøregnskabet. Derved opfattede de øvrige medarbejdere ikke arbejds miljøregnskabet som noget løsrevet, men derimod som noget, der var naturligt integreret i de daglige indsatser.

På Klostermarksskolen blev arbejds miljøregnskabet en anledning til at styrke sikkerhedsarbejdet, idet sikkerhedsgrupperne fik en konkret anledning til at mødes. Det gav indsigt i de forskellige personalegruppers arbejdsforhold i stedet for – som traditionelt – at se skolen som det sted, hvor “der er lærere og så lidt flere af og til”.

På Odense Universitetshospital var arbejdet forankret i områdeledelsen (topledelsen) og blev gennemført på tre afdelinger. Tovholderne var hospitalets afdeling for sikkerhed og arbejds miljø. På Klinisk Kemisk Afdeling havde man arbejdet med indsats mod EGA samt gennemført en trivselsundersøgelse. Her valgte man at benytte arbejds miljøregnskabet som en måde at samle op på og rapportere om resultaterne. På Sterilcentralen valgte man at gennemføre en trivselsundersøgelse samt at arbejde med tunge løft. Tunge løft var et af hovedtemaerne i forbindelse med afdelingens APV. I forbindelse med arbejdet med arbejds miljøregnskabet fik afdelingen hjælp fra 3 ergoterapeutstuderende til idéer til løsninger. På Medicinsk afdeling C. havde APV-kortlægningen også peget på tunge løft som et problem. Dette blev derfor også valgt som indsatsområde, idet arbejdet byggede videre på et arbejde, der var i gang. Der er sat ind med forflytningshjælpe midler samt med undervisning.

Generelt set var reaktionerne på projektet fra brugere og øvrige medarbejdere overvejende positive. Alligevel var der nogle steder en klar tendens til, at engagementet blandt brugere og øvrige medarbejdere undervejs i projektet var lav.

“

“Efter arbejds miljø er kommet på dagsorden i skolefritidsordningen, kommer kollegerne og stiller arbejds miljøspørgsmål. For eksempel om APV – hvad skal det bruges til?”

“Arbejds miljøregnskabet definerer nogle ting, man kan forholde sig til.”

Klostermarksskolen

“Det er blevet reelt og regulært at tale om det psykiske arbejds miljø.”

Sterilcentralen, Odense Universitetshospital

”

I Børnehuset Reden blev personale-møderne brugt til at diskutere væsentlige beslutninger som eksempelvis valg af indsatsområder, formulering af arbejdsmiljøpolitik, tolkning af spørgeskemaundersøgelse, handlingsplaner og indsatser m.v. Det var med til at engagere de øvrige medarbejdere, skabe interesse for projektet og forankre arbejdsmiljøregnskabet bredt i institutionen.

På Tjørnegårdskolen betragtede man i første omgang arbejdet som projektgruppens og ikke skolens. Det var en læreproces for arbejdsgruppen, som siden skulle bredes ud til resten af skolen. Så længe projektet løb, blev der således ikke gjort særlige tiltag for at forankre arbejdsmiljøregnskabet, om end det var en klar ambition, at arbejdsmiljøregnskabet skulle ud på hele skolen og være en del af virksomhedsplanerne.

Ligeledes blev der på Tjørnegårdskolen lagt vægt på, at især arbejdsmiljøpolitikken var i overensstemmelse med skolens værdier, for på den måde at sikre en bred enighed om arbejdsmiljøpolitikken.

og opgørelser, som er relevante informationer i arbejdsmiljøregnskabet, og der kan ligge formelle beslutninger om, hvordan eksempelvis sygefravær skal opgøres.

For institutionerne i Roskilde Kommune opstod der en vis frustration over kommunens engagement i projektet. Kommunen var repræsenteret i den kommunale følgegruppe, som løbende holdt møder undervejs i projektet, men det var et udbredt ønske hos institutionerne, at kommunen også viste interesse og opbakning til projektet ved at formulere konkrete målsætninger for projektet i kommunalt regi, give feedback undervejs, kommentere de færdige regnskaber, følge op på de konkrete resultater og lægge en plan for formidling af erfaringer og resultater i kommunen. Både på Odense Universitetshospital og i Roskilde Kommune efterlyste en af deltagerne opfølgning med økonomiske ressourcer til at løse de problemer, som arbejdsmiljøregnskabet var med til at synliggøre.

“

“Arbejdsvilkår og ændringer gør det svært. Det er svært at være en decentral enhed i en politisk organisation. Vi er ikke så hurtige til at følge efter, som politikerne er til at tage beslutninger.”

Klostermarksskolen

”

11.4 KOBLING TIL ANDRE INSTANSER

Alle deltagere i projektet var mindre enheder i en større organisation: De fire daginstitutioner under Roskilde Kommune og de tre hospitalsafdelinger under Odense Universitetshospital.

Det skabte et behov for afklaring i forhold til den kommunale forvaltning og sygehusledelsen. Eksempelvis afventede hospitalsafdelingerne i starten af projektet, at der skulle udarbejdes en overordnet arbejdsmiljøpolitik for Fyns Amt, før man kunne gå i gang med at udarbejde sin egen. Tilsvarende var det nødvendigt for de fire daginstitutioner at undersøge, om der i kommunen var en overordnet arbejdsmiljøpolitik, der skulle tages hensyn til.

Koblingen er også relevant i forhold til regler, mødestruktur og beslutningsveje. Ligeledes kan der fra centralt hold blive foretaget registreringer, målinger

12. Projektet

Med udgangspunkt i erfaringerne fra tidligere projekter om arbejdsmiljøledelse og arbejdsmiljøregnskab var det målet at afprøve og videreudvikle en model og et værktøj for udarbejdelse af et arbejdsmiljøregnskab og arbejdsmiljøledelse på 3 typer institutioner:

- 1 Et hospital
- 2 To daginstitutioner
- 3 To skoler

12.1 ORGANISERING

Projektet blev gennemført på 3 afdelinger på Odense Universitetshospital samt 2 daginstitutioner og 2 skoler i Roskilde Kommune (en nærmere præsentation findes i de respektive arbejdsmiljøregnskaber). På hvert arbejdssted blev etableret en lokal projektgruppe med repræsentanter fra ledelse og medarbejdere, som udgangspunkt rekrutteret fra sikkerheds- eller samarbejdsorganisationen.

Projektet blev overordnet fulgt af en styregruppe med repræsentanter fra Branchearbejdsmiljørådene Social & Sundhed og Undervisning & Forskning.

I Roskilde kommune blev der etableret en lokal følgegruppe, der bestod af repræsentanter fra de fire institutioner og forvaltningen i Roskilde kommune.

På Odense Universitetshospital blev projektet betragtet som et pilotprojekt. Erfaringerne fra de tre deltagende afdelinger skulle danne udgangspunkt for en vurdering af, om arbejdsmiljøregnskabet skulle udbredes til de øvrige afdelinger på hospitalet. Projektet var

derfor overordnet forankret i Afdelingen for Sikkerhed og Arbejdsmiljø, som også var repræsenteret i den lokale styregruppe, der blev oprettet.

Den løbende styring af projektet blev varetaget af Arbejdsmiljøsekretariatet i samarbejde med KPMG, der fungerede som projektleder og proceskonsulent for deltagerne undervejs i projektet.

12.2 PROJEKTETS FORLØB

Projektet startede i foråret 2000 og forløb over $1\frac{1}{2}$ år. Projektets faser var:

1 Projektafklaring:

Med en startkonference som omdrejningspunkt blev der skabt en fælles videnplatform, truffet endelig aftale med deltagerne, og deltageres forventninger blev koordineret

2 Udvikling af koncepter og værktøj:

Med udgangspunkt i hidtidige erfaringer og inputs fra startkonferencen blev en tilpasset model, koncepter og værktøj til deltageres videre arbejde udformet

3 Afprøvning på casevirksomheder:

Den tredje fase forløb over et år, hvor deltagerne skulle udarbejde et arbejdsmiljøregnskab. Deltagerne stod selv for arbejdet, men fik støtte undervejs gennem fælles workshops og sparring med konsulenter fra KPMG

4 Indsamling af erfaringer og evaluering:

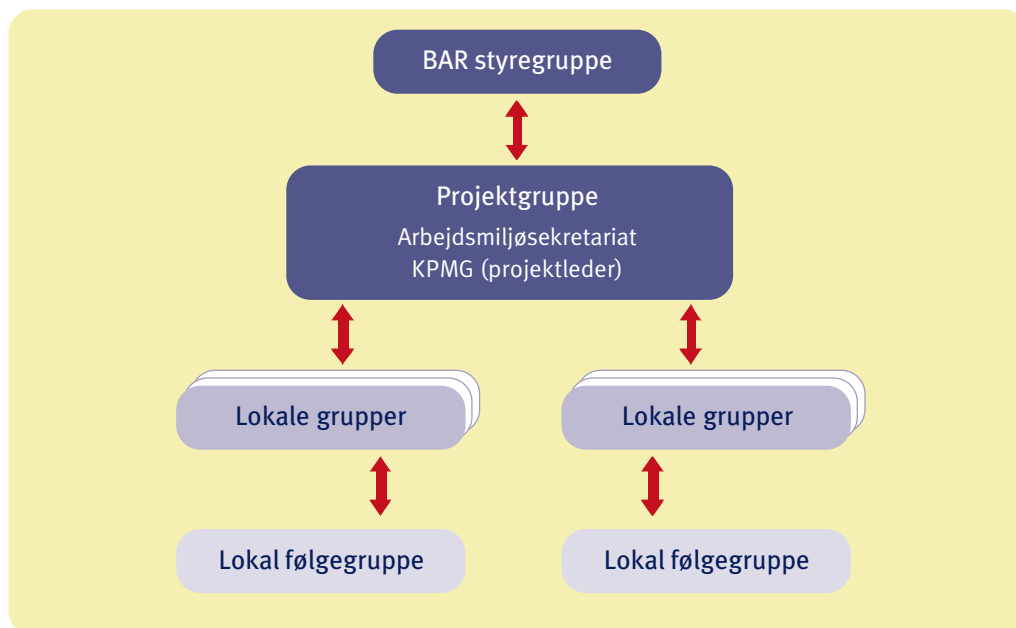
Mange væsentlige erfaringer blev reelt genereret undervejs i projektet. En vigtig del af det opfølgende arbejde var således at verificere erfaringerne og indsamle yderligere indsigter gennem surveys og kvalitative interviews med deltagerne

5 Udformning af værktøj og rapportering:

Justering af den opstillede model og sammenfatning af erfaringer og anbefalinger til at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab.

12.3 TIDSPLAN

	Aktivitet	Deadline	Workshop	Møde
Juni 2000				Indledende møder med de deltagende institutioner og KPMG
August 2000	Institutionerne udarbejder arbejdsmiljøpolitik og disposition for arbejdsmiljøregnskabet			
September 2000				Møde i lokal styregruppe
Oktober 2000	Institutionerne fastlægger indsatsområder, indkredser og gennemfører relevante målinger. Med jævne mellemrum afholdes møder med den tilknyttede konsulent	1. oktober: Deadline for udarbejdelse af arbejdsmiljøpolitik og disposition for arbejdsmiljøregnskab		
November 2000			1. november: Workshop, hvor institutionerne præsenterer og diskuterer deres arbejdsmiljøpolitik og disposition for deres arbejdsmiljøregnskab	
December 2000				
Januar 2001				
Februar 2001				Møde i lokal styregruppe
Marts 2001				
April 2001			26. april: Workshop om udvikling af indsatsområder og målinger	
Maj 2001	Institutionerne formulerer deres arbejdsmiljøregnskab			Møde i lokal styregruppe
Juni 2001				
Juli 2001				
August 2001				
September 2001		1. september: Deadline for det endelige arbejdsmiljøregnskab	12. september: Workshop, hvor institutionerne præsenterer deres endelige arbejdsmiljøregnskaber	



12.4 PROJEKTETS DELTAGERE

STYREGRUPPE

Preben Meier Pedersen
KL, formand for styregruppe,
BAR U&F og BAR SoSu
Henrik Billehøj
Danmarks Lærerforening,
formand for BAR U&F
Helle Runge Madsen
Dansk Sygeplejeråd,
BAR SoSu
Karen Tølbøll
H:S, BAR SoSu
Per Baunsgaard
BUPL, BAR SoSu
Arne Helgesen
Amtsrådsforeningen,
næstformand for BAR SoSu

PROJEKTLEDELSE

Alf Nielsen
Arbejds miljø sekretariatet
Gitte Goldschmidt
seniorkonsulent i KPMG

PROJEKTGRUPPE

Alf Nielsen
Arbejds miljø sekretariatet
Gitte Goldschmidt
seniorkonsulent i KPMG
Jakob Bonnesen
seniorkonsulent i KPMG

BØRNEHUSET KNOLDEN

Heidi Kristiansen
Institutionsleder
Connie Nielsen

Helle Larsen
institutionsleder
Kirsten Eiby
Rie Smidth
sikkerhedsrepræsentant

KLOSTERMARKSSKOLEN

Ib Gerner Christensen
skoleleder
Michael Elberg
sikkerhedsrepræsentant
Helle Frimann
sikkerhedsrepræsentant
Dorthe Andersen
sikkerhedsrepræsentant

TJØRNEGÅRDSKOLEN

Mette Huss
Viceinspektør
Torben Hansen Nedergaard
sikkerhedsrepræsentant
Lise Olesen
sikkerhedsrepræsentant
Birthe Pedersen
sikkerhedsrepræsentant

ODENSE UNIVERSITETS- HOSPITAL, OUH

Ebbe Madsen
Sikkerheds- og
arbejds miljø chef
Jan Rich Simonsen
centerfuldmægtig
Nina Skov-Lauritsen
servicemedarbejder
med i Områdesikker-
hedsudvalg
Trine Larsen
arbejds miljø konsulent

*På Odense Universitets-
hospital deltog endvidere
ledere og medarbejdere fra
Afdeling C, Klinisk Kemisk
Afdeling og Sterilcentralen.*

12.5 WORKSHOPS

Udover startkonferencen blev der afholdt to fælles workshops undervejs samt en afsluttende workshop i september 2001, hvor institutionerne præsenterede og diskuterede deres færdige arbejdsmiljøregnskaber.

De to workshops undervejs i projektet blev afholdt i november 2000 og i april 2001 og omfattede:

- faglige oplæg, som kunne give inspiration og vejledning til arbejdet
- oplæg fra deltagerne, som kunne give indsigt i de øvrige deltagers erfaringer og samtidig betingede en vis fremdrift
- gruppearbejde, fælles debat og opsamling samt mulighed for uformel kontakt og erfaringsudveksling.

Emnerne på de to workshops fulgte overskrifterne i den overordnede model. Den første workshop satte fokus på arbejdsmiljøpolitik og arbejdsmiljøregnskabets disposition, mens den anden workshop handlede om valg af indsatsområder og mål.

12.6 FØLGEGRUPPERNES FUNKTION

Følgegruppen, som blev oprettet i Roskilde kommune, mødtes i alt fire gange undervejs. Følgegruppen havde den vigtige funktion at afklare eventuelle grænseflader i forhold til kommunen og sikre løbende kontakt mellem institutioner og kommune undervejs i forløbet.

På møderne var der mulighed for at afklare budgetmæssige overvejelser og dispositioner, diskutere Roskilde kommunes egen opsamling og brug af projektets erfaringer og igen skabe mulighed for erfaringsudveksling mellem de deltagende institutioner.

På Odense Universitetshospital var projektet et pilotprojekt. Derfor blev der oprettet en lokal konsulent- og styregruppe med deltagelse af fire fra Afdelingen for Sikkerhed og Arbejds miljø, der fulgte processen og stod til rådighed

undervejs. Projektet var forankret i Områdeledelsen (hospitalets topledelse).

12.7 KONSULENTERNES ROLLE

Konsulenternes bidrag til projektet skete på forskellige niveauer:

- overordnet planlægning af forløbet
- planlægning og gennemførelse af faglige indlæg og oplæg til gruppediskussioner på workshops
- løbende vejledning og sparring med institutionerne
- løbende vejledning og sparring med de interne konsulenter på Odense Universitets Hospital.

Til den løbende vejledning og sparring fik hver institution i Roskilde tilknyttet en fast konsulent og stillet 50 konsulenttimer til rådighed. I den sammenhæng var konsulenternes primære opgave at facilitere processen. Vejledningen fokuserede mere på arbejdsprocessen end på løsningen af konkrete arbejdsmiljøspørgsmål.

På Odense Universitets Hospital gav KPMG-konsulenterne vejledning og sparring til en gruppe på fire konsulenter, forankret i Afdelingen for Sikkerhed og Arbejds miljø. Disse interne fungerede som konsulenter over for de tre deltagende afdelinger: Sterilcentralen, Medicinsk Afdeling C. og Klinisk Kemisk Afdeling.

Til konkrete arbejdsmiljøspørgsmål blev der trukket på BST samt i et vist omfang på konsulenterne fra KPMG.

12.8 INSTITUTIONERNES EGET ARBEJDE

En fundamental hensigt i projektet var, at det var institutionerne selv, der skulle udarbejde og formulere arbejdsmiljøregnskabet. Konsulenternes indsats og de omkringliggende møder og workshops skulle være med til at støtte processen og tegne de overordnede rammer og retningslinjer for arbejdet. Udgangspunktet var en overordnet model for udarbejdelse af arbejdsmiljøregnskab, som blev udviklet i projektets indledende fase og beskrev de væsentligste forhold, som burde afklares i forløbet. Herefter var det op til institutionerne selv at fastlægge regnskabets nærmere indhold og temaer.

Således stod formuleringen af arbejdsmiljøpolitik, valg af indsatsområder, dokumentation og formulering af institutionerne frit for. Ligeledes var det op til institutionerne selv at overveje og beslutte, hvordan arbejdsmiljøregnskabet skulle forankres i virksomhedsplanen, og i hvilket omfang og i givet fald hvordan de øvrige medarbejdere skulle inddrages i arbejdet.

12.9 EVALUERING

Da projektets deltagere havde afleveret deres endelige arbejdsmiljøregnskaber, blev der gennemført en struktureret opsamling af erfaringerne fra projektet.

Evalueringen blev gennemført som semistrukturerede interviews med alle projektgrupper.

Desuden svarede samtlige projektdeltagere individuelt på et spørgeskema, der omfattede spørgsmål om forløbet, resultaterne og det samlede udbytte. Størstedelen af spørgsmålene om resultaterne byggede på de udsagn, som deltagerne selv var kommet med på startkonferencen, da de skulle sætte ord på, hvad de forventede at få ud af at lave et arbejdsmiljøregnskab. Alle spørgsmål i spørgeskemaet skulle besvares på en skala fra 1-10.

Erfaringerne, som blev opsamlet undervejs i projektet og i den afsluttende evaluering, er indarbejdet i bogen.

“

“Det er spændende at lave et arbejdsmiljøregnskab. Man kan tage en ting ad gangen, fokusere og få lagt låg på. Det giver mulighed for at følge op og være resultatorienteret. Arbejdsmiljøregnskabet formaliserer samarbejdet på arbejdsmiljøområdet. Det giver arbejdet struktur og sætter deadlines. Sikkerhedsgrupperne arbejder sammen, og det giver en ny struktur og organisering af arbejdsmiljøindsatsen. Det er vigtigt, at sikkerhedsrepræsentanterne taler sammen på tværs. Arbejdsmiljøregnskabet forpligter, men samtidig giver det mulighed for at profilere arbejdsmiljøarbejdet overfor kollegerne.

Det store spørgsmål er nu, hvor vi nu skal hen?

Klostermarksskolen

”

