



Integrering af arbejdsmiljø i ledelse af virksomheden Sammendrag af agenturets rapport

Virksomheder behandler arbejdsmiljø på forskellige måder: Nogle har meget begrænset ekspertise inden for arbejdsmiljø og nøjes med at reagere på arbejdsulykker, arbejdsrelaterede sygdomme og sygefravær, når de opstår, mens andre forsøger at håndtere arbejdsmiljø mere systematisk og endda proaktivt ved at integrere arbejdsmiljø i virksomhedens overordnede ledelse. Formålet med denne rapport er at tilvejebringe dokumentation og oplysninger om, hvordan arbejdsmiljø kan indarbejdes i den generelle virksomhedsledelse med et mere sikkert og sundere arbejdsmiljø og generelt bedre resultater for virksomheden til følge.

Rapporten omfatter tre hoveddele, som hver har sit eget specifikke fokus: en litteraturgennemgang, en gennemgang af relaterede politikker og eksempler på god praksis.

Litteraturgennemgang

Denne gennemgang giver en oversigt over dokumentation fra litteraturen af, hvad der er den mest effektive måde til håndtering af arbejdsmiljø, og i hvilket omfang dette bør integreres i virksomhedens generelle ledelse og virksomhedsstruktur.

Litteraturgennemgangen fokuserer først og fremmest på, hvordan arbejdsmiljøspørgsmål indarbejdes i virksomhedsledelse. Forskellen mellem traditionel og systematisk arbejdsmiljøledelse samt anvendelsen og effektiviteten af arbejdsmiljøledelsessystemer diskuteres. Endvidere fokuseres der på, hvordan arbejdsmiljø kan kædes sammen med kvalitetsstyring og arbejdsmiljøprogrammer (f.eks. fremme af sundhed på arbejdspladsen). Eftersom en virksomhed kan indføre flere forskellige ledelsessystemer og/eller standarder for ledelsessystemer på samme tid (vedrørende kvalitet, miljø samt arbejdsmiljø), kan der opstå behov for at integrere disse ledelsessystemer. Derfor undersøges også spørgsmålet om integrerede ledelsessystemer.

I forskningen er der generelt enighed om, at arbejdsmiljøledelse skal ses som en del af den samlede ledelsesstruktur og ikke som en separat arbejdsangang. Det er den generelle opfattelse, at jo mere arbejdsmiljøet integreres i virksomhedens kerneaktiviteter, jo bedre vil resultaterne på arbejdsmiljøområdet være i tider med organisationsændringer (f.eks. forårsaget af økonomiske problemer, fusioner, nedskæringer eller hurtig teknologisk udvikling). Et muligt problem i forbindelse med fuld integration er dog, at sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen kan blive prioriteret lavere end andre problemstillinger. I mange tilfælde er det sandsynligt, at forhold, der opfattes som presserende, behandles først, og i det store hele er



produktionen langt mere presserende. Nogle eksperter understreger derfor vigtigheden af, at arbejdsmiljø betragtes som en »politisk dagsorden«, der skal fremmes, da den ofte er i konkurrence med andre dagsordener (f.eks. produktion).

At opnå positive resultater på arbejdsmiljøområdet kræver meget mere end at indføre et arbejdsmiljøledelsessystem, som er velintegreret med andre eksisterende ledelsesprogrammer og -systemer. Virksomhederne skal også se på de kulturelle og politiske aspekter af arbejdspladsen, et emne, der diskuteres i den anden del af litteraturgennemgangen.

Resultaterne af litteraturgennemgangen bekræfter:

- at der foregår en hel del forskning i og er megen interesse for arbejdsmiljøledelse og for, hvordan arbejdsmiljøspørgsmål indarbejdes i den generelle ledelse og i arbejdsangange
- at forskning i effektiviteten af arbejdsmiljøledelse stadig er et nyt område og står over for flere metodiske vanskeligheder
- at beskrivelser af og eksempler på arbejdsmiljøledelsessystemer viser, at disse systemer primært fokuserer på sikkerhed (forebyggelse af ulykker) og ikke på forebyggelse af andre arbejdsrelaterede negative sundhedsvirkninger
- at der synes at være få metoder inden for arbejdsmiljøledelsessystemer, der fokuserer på organisationsmæssige risici og indvirkninger på den mentale sundhed (f.eks. vold og konflikter på arbejdspladsen, problemer med skifteholdsarbejde eller lange arbejdstider mv.)
- at særlige ansættelsesformer (midlertidig beskæftigelse og deltidsarbejde, distancearbejde mv.) og ansættelse i små og mellemstore virksomheder generelt set kan betragtes som to væsentlige områder, der giver store udfordringer med hensyn til arbejdsmiljøledelse

- at en anden forskningsmæssig udfordring er yderligere at undersøge effektiviteten og kvaliteten af strategier/processer inden for arbejdsmiljøledelse, og hvordan disse svarer til kravene i rammedirektivet. (1)

Oversigt over politikker

Formulering, implementering og fremme af en integreret, proaktiv tilgang til arbejdsmiljøledelse understøttes af politikker og metoder, der er etableret på internationalt, europæisk og nationalt plan. Disse politikker og metoder, som har til formål at fremme og understøtte indarbejdelse af spørgsmål vedrørende arbejdsmiljø i virksomhedsledelsen, præsenteres også i rapporten. I rapporten diskuteres strategier, juridiske bestemmelser, standarder, retningslinjer, programmer og kampagner iværksat og varetaget af forskellige interessenter som internationale organisationer, EU-organer, regeringer, arbejdstager- og arbejdsgiverforeninger, arbejdstilsyn, forsikringsselskaber mv.

Politikker, der vedrører arbejdsmiljøledelse, omfatter såvel obligatoriske som frivillige foranstaltninger. Retsgrundlaget for systematisk arbejdsmiljøledelse og implementering af arbejdsmiljøledelsessystemer er i Den Europæiske Union fastlagt i rammedirektivet. Direktivet definerer de grundlæggende mål med arbejdsmiljøledelse og de nødvendige foranstaltninger til opnåelse af disse mål. Implementering af lovgivning understøttes af forskellige frivillige initiativer, der har til formål at forbedre arbejdsmiljøet. Den Internationale Arbejdsorganisation (ILO) spiller en vigtig rolle med hensyn til at fremme anvendelse og implementering af frivillige arbejdsmiljøledelsessystemer. ILO's tilgang understøttes af forskellige nationale fremgangsmåder, bl.a. nationale retningslinjer og kampagner.

De eksempler på vellykkede aktioner i forskellige EU-lande, der er beskrevet i rapporten, bekræfter:

- at udvikling og etablering af politikker til arbejdsmiljøledelse kræver samarbejde mellem forskellige aktører, herunder regeringsmyndigheder, forsikringsselskaber, arbejdsgiverorganisationer og fagforeninger; dette samarbejde er en vigtig succesfaktor
- at der kan anvendes forskellige incitamenter (herunder gratis seminarer, værktøjer og uddannelse) til at øge virksomhedernes motivation til at udvikle et arbejdsmiljøledelsessystem

(1) Rådets direktiv 89/391/EØF af 12.6.1989 om iværksættelse af foranstaltninger til forbedring af arbejdstagernes sikkerhed og sundhed under arbejdet.

- at bæredygtighed, som skal fremmes aktivt, er én af de vigtigste faktorer, der har betydning for de langsigtede konsekvenser af disse politikker
- at der er behov for videreudvikling af disse politikker og metoder for at sikre, at alle spørgsmål vedrørende sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen integreres bedre i den generelle ledelse og i arbejds gange.

Casestudier

Mange virksomheder er interesserede i at foretage systematiske og løbende bestræbelser på at forbedre forholdene vedrørende arbejdsmiljø. Nogle virksomheder går videre end blot at overholde regler og iværksætter initiativer med det formål at indarbejde kulturen omkring arbejdsmiljø i den generelle virksomhedskultur. I disse virksomheder ses arbejdsmiljøledelse som regel som en integreret del af ledelse under ét. De casestudier, der præsenteres i rapporten, omfatter eksempler og vejledning med hensyn til god praksis for, hvordan arbejdsmiljø kan indarbejdes i den generelle ledelse og i arbejds gange. Der er udvalgt 20 konkrete tilfælde og øjeblikbilleder fra 12 EU-lande.

Disse tilfælde viser, at forbedringer i arbejdsmiljøledelse blandt mange andre positive virkninger kan medføre:

- forbedring af arbejdstagernes motivation samt forbedring af risikovurderingsprocessen og måling af resultater på arbejdsmiljøområdet
- forbedring af arbejdstagernes arbejdsforhold og trivsel og som følge heraf et fald i hyppigheden af arbejdsulykker, antallet af tabte arbejdsdage på grund af ulykker og arbejdsrelaterede sygdomme og dermed forbundne omkostninger.

Mange eksempler i rapporten portrætterer virksomheder, som vedvarende bestræber sig på at forbedre arbejdsforholdene samt sikkerhed og sundhed for arbejdstagerne. De gør dette ikke blot af moralske årsager, men også fordi de er af den opfattelse, at skabelsen af et sikkert og sundt arbejdsmiljø medfører begrænsning af tab og forbedring af produktiviteten og konkurrencedygtigheden. Effektiv arbejdsmiljøledelse formodes at være tæt forbundet med strategiske aktiviteter, der har til formål at forbedre virksomhedens samlede resultater.

Sådan får du fat på rapporten

Hele rapporten findes på engelsk på agenturets websted: <http://osha.europa.eu>, hvor den kan downloades gratis.

Dette faktablad findes på alle EU-sprog på: <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets>

Det Europæiske Arbejds miljøø agentur
Gran Vía, 33, 48009 Bilbao, SPANIEN
Tlf. +34 944794360, Fax +34 944794383
E-post: information@osha.europa.eu

© Det Europæiske Arbejds miljøø agentur. Eftertryk tilladt med kildeangivelse. Printed in Belgium, 2010

