



## Att integrera arbetsmiljöfrågor i företagets ledningsstruktur Sammanfattning av en rapport från Europeiska arbetsmiljöbyrån

Organisationer hanterar arbetsmiljöfrågor på arbetsplatsen på olika sätt. Vissa har väldigt lite kunskap på området och nöjer sig med att reagera på arbetsplatsolyckor, arbetsrelaterade sjukdomar eller frånvaro från arbetet. Andra strävar däremot efter att hantera arbetsmiljöfrågor på ett mer systematiskt sätt, till och med förebyggande genom att integrera arbetsmiljöfrågor i organisationens övergripande ledningsstruktur. I rapporten ges exempel på och information om hur arbetsmiljöfrågor kan integreras i företagets allmänna ledningsstruktur för att uppnå en säkrare och hälsosammare arbetsmiljö och en effektivare övergripande organisation.

Rapporten består av tre huvudsakliga delar, var och en med en särskild inriktning: genomgång av litteraturen, översikt över policyer med koppling till området och exempel på god praxis.

### Genomgång av litteraturen

Genomgången av litteraturen ger en översyn av exempel från litteraturen på hur arbetsmiljöfrågor kan hanteras på effektivaste sätt i en organisation och i vilken utsträckning de kan integreras i organisationens övergripande lednings- och affärsstruktur.

Genomgången av litteraturen fokuserar främst på hur arbetsmiljöfrågor kan integreras i företagets ledningsstruktur. Skillnaden mellan traditionell och systematisk ledningsstruktur för arbetsmiljöfrågor diskuteras, liksom tillämpning och effektivitet i ledningssystemen för arbetsmiljöfrågor. Dessutom uppmärksammas hur arbetsmiljöfrågor kan kopplas till kvalitetsledning och hälsoprogram på arbetsplatsen (t.ex. hälsofrämjande åtgärder på arbetsplatsen). Eftersom organisationer kan tillämpa flera ledningssystem och/eller standarder på samma gång (i fråga om kvalitet, miljö, hälsa och säkerhet på arbetsplatsen) kan det uppstå ett behov av att integrera ledningssystemen. Därför granskas även frågan om integrerade ledningssystem.

Det råder en samsyn i forskningen om att arbetsmiljöfrågor ska ses som en del av företagets övergripande ledningsstruktur och inte som en separat affärsprocess. Det antas att ju mer arbetsmiljöfrågor kopplas till organisationens kärnverksamhet, desto mer främjar det arbetsmiljöfrågorna vid förändringar i organisationen (som t.ex. ekonomiska problem, sammanslagningar, nedskärningar eller snabb teknisk utveckling). Ett problem som däremot kan uppstå om arbetsmiljöfrågorna integreras fullständigt är att de prioriteras lägre än andra frågor. I många fall behandlas frågor som anses mer brådskande, som t.ex. produktionsfrågor, först. Vissa experter betonar därför vikten av att se arbetsmiljöfrågor på arbetsplatsen som en "politisk agenda" som behöver främjas, eftersom den ibland konkurrerar med andra agendor (t.ex. produktion).



För att arbetsmiljöarbetet ska ge positiva resultat krävs mycket mer än ett ledningssystem för arbetsmiljöfrågor som är väl integrerat med övriga befintliga ledningsprogram och -system. Organisationer behöver också beakta kulturella och politiska aspekter på arbetsplatsen, vilket är en fråga som diskuteras i den andra delen av litteraturgenomgången.

Resultaten från litteraturgenomgången bekräftar följande:

- Det finns en hel del forskning om och intresse för hantering av arbetsmiljöfrågor och hur arbetsmiljöfrågor kan integreras i organisationens övergripande lednings- och affärsstruktur.
- Forskning om effektiviteten i hanteringen av arbetsmiljöfrågor är ännu i sin linda och brottas fortfarande med vissa metodologiska svårigheter.
- Beskrivningar av och exempel på ledningssystem för arbetsmiljö visar att de främst är inriktade på säkerhet (olycksförebyggande) och inte på förebyggande av andra arbetsrelaterade negativa hälsoeffekter.
- Det verkar finnas få ledningssystem för arbetsmiljö som är inriktade på organisatoriska risker och psykosociala hälsoeffekter (t.ex. våld och konflikter på arbetsplatsen, problem med skiftarbete eller långa arbetspass).
- Generellt sett kan atypisk sysselsättning (tillfällig anställning, deltidsarbete, distansarbete, etc.) och anställning i små och medelstora företag betraktas som två viktiga områden som innebär stora utmaningar för arbetsmiljöarbetet.
- En annan utmaning för forskningen är att fortsätta undersöka strategiernas och processernas effektivitet och kvalitet när det gäller hanteringen av arbetsmiljöfrågor på arbetsplatsen och om de uppfyller kraven i ramdirektivet (1).

(1) Rådets direktiv 89/391/EEG av den 12 juni 1989 om åtgärder för att främja förbättringar av arbetstagarnas säkerhet och hälsa i arbetet.

## Policyöversikt

Utformning, genomförande och främjande av en integrerad, förebyggande strategi för hantering av arbetsmiljöfrågor stöds av policyer och metoder som fastställts på internationell nivå, EU-nivå och nationell nivå. Dessa policyer och metoder som ska främja och stödja integreringen av arbetsmiljöfrågor i företagets ledningsstruktur presenteras också i rapporten. Dessutom diskuteras strategier, lagbestämmelser, standarder, riktlinjer, program och kampanjer som påbörjats och inletts av olika aktörer, t.ex. internationella organisationer, EU-organ, regeringar, arbetsgivarorganisationer, fackföreningar, yrkesinspektioner och försäkringskassor.

Policyer för hantering av arbetsmiljöfrågor på arbetsplatsen omfattar såväl obligatoriska som frivilliga åtgärder. Den rättsliga ramen för hantering av arbetsmiljöfrågor på ett systematiskt sätt och införande av ledningssystem för arbetsmiljö har fastställts av Europeiska unionen med ramdirektivet. I ramdirektivet fastställs de grundläggande målen för hanteringen av arbetsmiljöfrågor samt nödvändiga åtgärder för att uppnå dessa mål. Lagstiftningens tillämpning stöds av olika frivilliga initiativ inriktade på att förbättra arbetsmiljön. Internationella arbetsorganisationen (ILO) spelar en viktig roll i främjandet av tillämpning och genomförande av frivilliga ledningssystem för arbetsmiljö. Internationella arbetsorganisationens strategi stöds av nationell praxis, inklusive nationella riktlinjer och reklamkampanjer.

Exemplen på framgångsrika åtgärder i olika EU-länder, som beskrivs i rapporten, bekräftar följande:

- Utveckling och fastställande av policy för hanteringen av arbetsmiljöfrågor kräver ett samarbete mellan olika aktörer, bland annat regeringar, försäkringskassor, arbetsgivarorganisationer och fackföreningar. Detta samarbete är en viktig framgångsfaktor.
- Olika stimulansåtgärder (inklusive gratis seminarier, verktyg och utbildning) kan användas för att öka organisationernas motivation när det gäller att stärka hanteringen av arbetsmiljöfrågor.
- Hållbarhet, som aktivt måste främjas, är en av de viktigaste faktorerna när det gäller policyns påverkan på lång sikt.
- Vidareutveckling av dessa policyer och metoder krävs för att säkerställa en bättre integration av arbetsmiljöfrågor i de övergripande lednings- och affärsprocesserna.

## Fallstudier

Många organisationer vill göra systematiska och fortlöpande insatser för en bättre arbetsmiljö. Vissa organisationer nöjer sig inte med att bara följa förordningarna, utan vidtar även åtgärder för att integrera arbetsmiljöfrågorna i organisationens övergripande kultur. I dessa organisationer ses oftast hanteringen av arbetsmiljöfrågor som en integrerad del av ledningsstrukturen. De fallstudier som presenteras i rapporten omfattar exempel på och råd om god praxis för hur arbetsmiljöfrågor kan integreras i de övergripande lednings- och affärsprocesserna. Rapporten innehåller 20 fallstudier och ögonblicksbilder från 12 EU-medlemsstater.

Fallstudierna visar att bättre hantering av arbetsmiljöfrågor kan leda till många positiva effekter, bland annat följande:

- Ökad motivation hos arbetstagarna, en starkare riskbedömningsprocess och bättre mätning av resultat på arbetsmiljöområdet.
- Förbättrade arbetsvillkor och ökat välmående hos arbetstagare och därmed färre arbetsolyckor och förlorade arbetsdagar på grund av olyckor och arbetsrelaterade sjukdomar samt lägre kostnader i samband med detta.

Många exempel i rapporten handlar om organisationer som ständigt strävar efter att förbättra arbetsvillkoren och arbetstagarnas hälsa och säkerhet. Det är inte bara av moraliska skäl som organisationerna gör det, utan de anser även att skapandet av en säker och sund arbetsmiljö leder till minskade förluster, ökad produktivitet och större konkurrenskraft. En effektiv hantering av arbetsmiljöfrågor anses nära kopplad till strategisk verksamhet som ska stärka organisationens övergripande resultat.

## Hur du får tag i rapporten

Den fullständiga rapporten finns på engelska och kan laddas ned gratis från Europeiska arbetsmiljöbyråns webbplats: <http://osha.europa.eu>

Detta faktablad finns på samtliga EU-språk på: <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets>

**Europeiska arbetsmiljöbyrån**  
Gran Vía, 33, 48009 Bilbao, SPANIEN  
Tfn +34 944794360, fax +34 944794383  
E-post: [information@osha.europa.eu](mailto:information@osha.europa.eu)

© Europeiska arbetsmiljöbyrån. Kopiering tillåten med angivande av källan. Printed in Belgium, 2010

