

FOA 2006

Arbejdsmiljø i MED

- et inspirations- og baggrundsmateriale til
udformning af arbejdsmiljøpolitik i de nye MED

Jørgen Møller

Christiansen, Ane Kolstrup, Frank Meier CASA, juni 2006

Tryk: FOAs trykkeri

Oplag: 500

En vejledning til læseren

Som led i genforhandlingen af MED-aftaler har CASA på foranledning af FOA, Fag og Arbejde, udarbejdet dette baggrundsmateriale, som er tiltænkt anvendt i arbejdet med at udforme og revidere arbejdsmiljøpolitikken i det nye MED-system.

Materialet i dette hæfte bygger på forskellige kilder. Dels interview med en række FOA-repræsentanter, der har arbejdsmiljø og personalepolitik som deres domæne, dels inddragelse af forskellige undersøgelser og dokumentationsmaterialer på området samt viden og erfaringer opsamlet i CASA.

Hæftet er opbygget i 4 dele:

1. Arbejdsmiljø i et helhedsperspektiv introduceres. Målet for arbejdsmiljøindsatsen må være at skabe et godt og sundt arbejdsliv – til gavn for den enkelte medarbejder, arbejdspladsen og den borger, som serviceres. Der kobles til den nye arbejdsmiljøreform – der i høj grad udfordrer den offentlige sektor.
2. Sammenfatning af FOA-repræsentanters erfaringer og synspunkter på det lokale arbejdsmiljøarbejde inden for forskellige sektorer i den (amts)kommunale sektor.
3. anbefalinger om punkter, der kan indgå i de kommende Ny-MEDs aftaler om arbejdsmiljø og personalepolitik til styrkelse af et godt og sundt arbejdsliv.
4. Konkrete eksempler på en arbejdsmiljøpolitik hentet fra amter og kommuner.

Læseren kan orientere sig om hæftets indhold via den detaljerede indholdsfortegnelse næste side. Fortløbende i hæftets tekst opstilles forslag og anbefalinger til forskellige forhold, som bør indgå i de nye kommuners og regioners arbejdsmiljøindsats. For at lette overblikket over hæftets indhold er en lang række af disse anbefalinger sammenfattet og præsenteres i tekstboksene gennem hæftets forskellige afsnit.

Indholdsfortegnelse

1	Udviklingen i arbejdsmiljøarbejdet – perspektiver og indholdet i arbejdsmiljøarbejdet	7
1.1	Et godt og sundt arbejdsliv	7
1.2	Arbejdsmiljøreform – der udfordrer kommunerne.....	10
2	FOA-repræsentanters syn på arbejds-miljø i MED	13
2.1	Hvordan får man arbejdsmiljøet prioritet på A- og B-siden?.....	13
2.2	Kommunikationen mellem niveauerne i MED-systemet.....	15
2.3	Arbejdsmiljømodulet i MED-uddannelsen – særligt fokus på A-siden.....	16
2.4	Arbejdsmiljøværktøjer	17
2.5	Rollefordeling mellem sikkerheds- og tillidsrepræsentanten.....	19
2.6	Den ny kommune – omstrukturering, udlicitering.....	21
3	Anbefalinger til arbejdsmiljøarbejdet i Ny-MED	23
3.1	Afklaring af interesser, værdier og holdninger	24
3.1.1	Kortlægning af interesser.....	24
3.1.2	Tydeliggøre ansvarsfordeling	24
3.2	Økonomisk ramme	25
3.2.1	Arbejdsmiljømål som del af kommunens budgetstyring	25
3.3	MED-uddannelsen.....	25
3.4	En mere differentieret lokal MED-aftale	27
3.4.1	Flere “skal” bestemmelser end “kan” bestemmelser på lokalt plan	27
3.5	Informations- og kommunikationspolitik	27
3.5.1	Ledelsesinformationssystem.....	28
3.6	Arbejdsmiljøpolitik	28
3.6.1	Ikke blot en efterlevelse af loven.....	28
3.7	Elementer i arbejdsmiljøpolitikken	29
3.7.1	Arbejdsmiljøcertificering.....	29
3.7.2	Arbejdsmiljøregnskab.....	30
3.7.3	Arbejdsmiljøarbejdets status.....	31
3.7.4	Retningslinier for APV'en.....	31
3.7.5	Adgang til intranettet	31
3.7.6	Tid til arbejdsmiljøarbejdet.....	32
3.7.7	Arbejdsbetinget stress.....	32
3.8	Omstilling og udlicitering	34
3.8.1	Medarbejderinddragelse i udarbejdelsen af en udbudspolitik ...	34
3.8.2	Vidensteam	34
3.9	Sammenfatning	34
4	Eksempler på en arbejdsmiljøpolitik i amt og kommune.....	37
4.1	Kolding Kommune.....	37
4.1.1	Fem veje til bedre arbejdsmiljø og sundhed	37
4.2	Vestsjællands Amt	38
4.2.1 sådan kan MED-udvalget udvikle arbejdsmiljøet.....	38
5	Referencer	41

1 Udviklingen i arbejdsmiljøarbejdet – perspektiver og indholdet i arbejdsmiljøarbejdet

MED-systemet er blevet udbredt i den offentlige sektor, og med kommunalreformen og etablering af de nye storkommuner må det fremover forventes, at MED bliver det helt klart dominerende samarbejdssystem i kommunerne.

Et erklæret formål med etableringen af MED i 1996 var bl.a., at arbejdet med arbejdsmiljø skulle opprioriteres. MED-evalueringen (FAOS, 2004) viste, at arbejdsmiljøarbejdet i højere grad er blevet sat på dagsordenen i mange kommuner, men evalueringen afdækkede også, at det stadig halter betydeligt en del steder. Fx kunne 3-4 ud af 10 formænd som næstformænd i HovedMED således ikke bekræfte, at arbejdsmiljøet var blevet opprioriteret (FAOS, 2004; Christiansen, J.M. m.fl., CASA 2004).

1.1 Et godt og sundt arbejdsliv

Arbejdsmiljøarbejdet i MED er bl.a. bestemt ud fra arbejdsmiljøloven. Med arbejdsmiljøloven fra 1975 blev psykisk arbejdsmiljø for første gang beskrevet som et reguleringsområde. Interessen for psykisk arbejdsmiljø er siden skærpet bl.a., fordi det i stigende grad accepteres at være bidragsyder til udvikling af stress og sygdom relateret til stress. Forskningen viser, at det psykiske arbejdsmiljø er et særligt anliggende for den offentlige sektor. Forskellige evalueringer¹ viser dog, at psykisk arbejdsmiljø er det absolut svageste led i arbejdspladsernes arbejdsmiljøarbejde, og mange steder er det stadig ikke i systematisk form kommet på dagsordenen.

Arbejdsmiljøloven indeholder en flot målsætning for arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøindsatsen, men udviklingen i arbejdsmiljøarbejdet i praksis har gennem årene været indsnævret. Først inden for de senere år er der sket en udvidelse, og arbejdsmiljøarbejdet er kommet til at optræde i et bredere perspektiv. Inden for de seneste år er arbejdsmiljøindsatsen blevet endnu mere udvidet med øget fokus på, hvordan man kan skabe et godt og sundt arbejdsliv. Det er en forståelse, som har vundet indpas i nogle kommuner, bl.a. afspejlet i disse kommuners værdigrundlag med sigte på at skabe attraktive arbejdspladser.

Et godt og sundt arbejde skal forstås som andet og mere end fravær af arbejdsskader m.v., som er dominerende i den traditionelle arbejdsmiljøforståelse. Vores forhold til arbejdet har ændret sig, så vi lægger mere vægt på indhold og kvalitet i arbejdet. Det gode arbejde betragtes derfor i højere

¹ Se fx Mehlbye & Degnegaard: *Overvågning af fremdriften i arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne 2004. Visionsrapport. Psykosociale risikofaktorer*. Cowi, Teknologisk institut og AKF, juni 2005. Rapport udarbejdet til Arbejdstilsynet.

grad som et arbejde, der er udviklende og spændende². Det vil derfor være utidssvarende og for indsnævrende blot at definere arbejdsmiljøbegrebet ved fravær af bestemte skadelige belastninger, men det må også defineres positivt ved nærvær af bestemte vilkår, rammer, muligheder og udfordringer. Begrebet kommer hermed til at indeholde såvel en objektiv som en subjektiv dimension. Det stiller nye udfordringer til arbejdsmiljøforståelse og -indsats. Og det stiller nye krav til regulering af arbejdsmiljøet i og med, at der kun i begrænset omfang kan fastlægges bestemte nedre "grænseværdier" for enkeltfaktorer i arbejdet som fx udfordringer, indflydelse og kompetencer, der kan variere subjektivt afhængigt af de givne arbejdsvilkår. En måde at løse denne reguleringsproblematik på kan være, at der ud over objektive grænseværdier, minimumskrav og regler suppleres med krav om, at ledelse og medarbejdere i fællesskab formulerer deres særlige subjektive krav til et godt og sundt arbejde inden for nogle overordnede temaer.

Opstil fælles mål for det gode og sunde arbejdsliv – mål/grænseværdier' for et godt psykisk arbejdsmiljø.
APV – et effektivt hjælpeværktøj.

Det kunne fx knyttes til APV. APV-arbejdet er på det seneste blevet udvidet med et krav om, at det også skal indeholde fokus på sygefravær. Et yderligere udbygget krav til APV-arbejdet kunne være, at det også skal omfatte den lokale arbejdsplads' fælles opstillede mål for det gode og sunde arbejdsliv og vurderinger af, hvordan målet skal nås på arbejdspladsen.

Vi ved i dag en del om, hvad der fremmer det gode og sunde arbejde – hvilke faktorer der fremmer forskellige typer arbejdskvalitet. Udfordringer i arbejdet kan fx bidrage til et godt arbejde, men hvis andre faktorer, fx selv- og medbestemmelse i arbejdet og kompetencer ikke følger med, kan udfordringer blive belastende og usunde.

Et godt psykisk arbejdsmiljø skabes ikke kun ved at fjerne usunde belastninger. Det gode psykiske arbejdsmiljø skabes i lige så høj grad ved at skabe en række gunstige rammer, der stimulerer det psykiske arbejdsmiljø og kompetenceudviklingen og fremmer arbejdets kvalitet.

Begrebet arbejdskvalitet rummer flere dimensioner. Kvalitet i arbejdet er ikke blot et godt arbejde for de ansatte. Det er også et redskab for ledelsen til at fastholde og tiltrække gode medarbejdere. Forskningen viser, at hvis medarbejderengagementet styrkes, smitter det af på mange direkte relationer, som vor tids medarbejdere ofte har til kunder og brugere, og dermed

² Det viser fx undersøgelsen af LO-lønmodtagerne i tiåret 1992-2002. Undersøgelsen viser et usvækket og udbredt ønske blandt lønmodtagerne om at få mere indflydelse på arbejdets konkrete tilrettelæggelse. At have et interessant og spændende arbejde er det lønmodtagerne prioriterer højest, hvis de frit kunne vælge (Møberg m.fl., 2005).

øges kundetilfredsheden. Kvalitet i arbejdet kan således og vil ofte være et vigtigt redskab til både at skabe kvalitet i det, der ydes eller produceres, og til at skabe den udvikling af kompetencer, der sætter arbejdspladsen i stand til at udvikle dens service og ydelse og tilpasse den til skiftende kundebehov. Dermed er kvalitet i arbejdet også en god innovations- og konkurrencestrategi for arbejdspladserne. Når der er en så tæt sammenhæng mellem arbejdsmiljø, et sundt og godt arbejde, kvalitet i arbejdet, kvalitet i ydelsen og arbejdspladsens konkurrenceevne, er det naturligt og rigtigt at sammenlægge disse ting på arbejdspladsen.

Et sådant forsøg på sammentænkning har været gjort i en række kommuner og amtskommuner. De gennemførte udviklingsprojekter for et sundt og godt arbejde viser, at indsatsen ikke bare har betydning for kvalitet i arbejdet, men også fremmer medarbejdernes involvering og engagement i forandringsarbejdet, som er et væsentligt anliggende fx i disse kommunalreformtider. Ved at sætte fokus på arbejdets kvaliteter, læring og udvikling skabes der muligheder for på én gang at sammenflette arbejdspladsens arbejdsmiljøindsats, virksomhedsstrategi og personalepolitik. Hermed rykker arbejdsmiljøarbejdet ind i nye sammenhænge og har ikke den organisatoriske "sidevognsplacering", som hidtil har været typisk på mange arbejdspladser. Et velfungerende MED har her stor betydning, så trådene kan bindes sammen på målrettet vis.

Succesen af arbejdsmiljøindsatsen afhænger i høj grad af aktørernes engagement og sjæl i arbejdsmiljøarbejdet. Inddragelse og medbestemmelse og dermed engagement er altafgørende. Chancerne for, at det højnes, synes øget, når arbejdsmiljøindsatsen er en integreret del af den samlede arbejdspladsudvikling, hvor det brede arbejdsmiljøbegreb om et godt og sundt arbejdsliv har en central placering.

Arbejdsmiljølovens bestemmelser har stor betydning for udviklingen af et godt, sundt arbejde. Men der er andre muligheder for at fremme et godt og sundt arbejde. Den måde arbejdet ledes, organiseres og aftales på får større og større betydning for arbejdsmiljøet. Stadig flere arbejdsmiljøproblemer kan ikke isoleres til bestemte veldefinerede påvirkninger. De afhænger i stigende grad af hele den måde, arbejdet ledes og organiseres på, herunder de overenskomst- og aftalebestede rammer. Dermed bliver selve arbejdets organisering og ledelse i samspil og organisationens kultur og hele netværket af overenskomster, aftaler og personalepolitiske retningslinier af større betydning for udviklingen af et godt og sundt arbejde. Fremtidens arbejdsmiljøindsats kommer derfor til at handle om at påvirke arbejdspladsledelsernes og MED-systemernes valg og prioritering af strategi og praktisk handlen. Arbejdsmiljøspørgsmål skal ikke behandles isoleret fra arbejdspladsens afgørende strategiske spørgsmål, men sammentænkes med arbejdspladsledelse og virksomhedsplaner. Arbejdspladsen producerer ikke blot ydelser til gavn for kunderne, den producerer også "arbejde", "udfoldelse", "udvik-

ling” og “sundhed” til medarbejderne – og dermed bidrag til udvikling af et sundt, godt arbejdsliv.

Arbejds miljø skal sammentænkes med arbejdspladsledelse og virksomhedsplaner.

1.2 Arbejds miljøreform – der udfordrer kommunerne

Den nye arbejds miljøreform, der trådte i kraft 1. januar 2005, indebærer bl.a. en ændring i Arbejdstilsynets praksis og arbejdspladsernes BST-pligt. Arbejdstilsynet skal inden for de næste syv år gennemføre såkaldte screeningsbesøg på samtlige danske virksomheder. Efter dette besøg bliver virksomhederne delt i to: De gode og de dårlige, hvor virksomhedernes arbejds miljøstandard synliggøres med indførelsen af en smiley-ordning. BST-pligten ophæves, og mens de gode virksomheder fremover slipper for at betale for arbejds miljørådgivning, forpligtes de dårlige til at betale for og modtage rådgivning for at forbedre arbejds miljøet.

Arbejdstilsynet har indtil dags dato afsluttet screening i omkring 35.000 virksomheder, og den foreløbige praksis viser, at mange problemer specielt i forhold til det psykiske arbejds miljø ikke kan kontrolleres ved screening. Og fra forskelligt hold vurderes det, at arbejds miljøreformen reducerer Arbejdstilsynets indsats på arbejdspladserne til brandslukning af de mest tydelige og akutte problemer.

På det (amts)kommunale område er store dele af social- og sundhedsområdet allerede screenet, og BST-pligten er dermed ophørt på de screenede arbejdssteder. Samtidig ophører med kort varsel tilskuddet fra staten, som hidtil via bloktilskuddet har betalt amternes og kommunernes BST-kontingent. Det betyder, at lokalpolitikere skal finde pengene på budgettet, hvis de fortsat vil kunne trække på professionel arbejds miljørådgivning. LO-Ugebrev A4's rundspørge fra 2004 viste, at de færreste kommuner har prioriteret den forebyggende arbejds miljøindsats så højt. Et flertal af de største kommuner forventer at måtte hente store besparelser på arbejds miljørådgivningen de kommende år³. Det udfordrer kommunernes egen indsats. De må med kort varsel prøve at omstille sig, så deres egne medarbejdere bliver dygtigere og kan nøjes med ekstern arbejds miljørådgivning på de allermest problematiske områder. Og det udfordrer i høj grad MED, så nedskæringen ikke får alvorlige negative konsekvenser for arbejds miljøet på de kommunale arbejdspladser.

³ Ifølge Ugebrev A4's rundspørge (dec. 2004) brugte de 10 største kommuner 29,9 mio. kr. på BST-rådgivning i 2004. De vil bruge 22,7 mio. kr. i 2005, hvilket er en besparelse på 24 %. I 2006 forventer de at bruge 15,3 mio. kr. – næsten en halvering af niveauet i 2004. Seks af de 10 største kommuner vil skære BST-rådgivningen stort set helt væk.

Arbejdsmiljøreformen udfordrer kommunerne og MED.
Kravet til egen-indsats og opkvalificering af de lokale arbejdsmiljøaktører øges efter udfasningen af BST.

2 FOA-repræsentanternes syn på arbejdsmiljø i MED

Repræsentanter fra FOA, Fag og Arbejde beskæftiget inden for forskellige sektorer i en række forskellige kommuner og amter drøftede på et heldagsmøde i april 2006 hidtidige og fremtidige indsatsfelter i arbejdsmiljøarbejdet.

Indgangsvinklen i fokusgruppens drøftelser var:

Succeser og mangler i arbejdsmiljøarbejdet i det nuværende samarbejdssystem.

Forskellige temaer blev behandlet, hvoraf centrale kan sammenfattes i følgende overskrifter:

- Hvordan får man arbejdsmiljø prioritet på A- og B-siden?
- Kommunikationen mellem niveauerne i MED-systemet.
- Arbejdsmiljømodulet i MED-uddannelsen – særligt fokus på A-siden?
- AM-værktøjer.
- TR/SR roller.
- Den ny kommune – omstilling, udlicitering.

Nedenfor belyses FOA-repræsentanternes synspunkter. Det suppleres med undersøgelser på området, og der opstilles anbefalinger om arbejdsmiljø i MED igennem afsnittet.

2.1 Hvordan får man arbejdsmiljøet prioritet på A- og B-siden?

Den centrale MED-aftale giver gode rammebetingelser for at løfte arbejdsmiljøets status i det kommunale samarbejde. Sammenlægningen af sikkerheds- og samarbejdsorganisationen lægger op til en forenkling af prioriteringen af arbejdsmiljøet, fordi der med overgangen fra et tostrengt til et enstrengt system principielt kommer flere aktive deltagere i arbejdsmiljøarbejdet, som herved også rykker nærmere det strategiske niveau i organisationen. Desuden kunne man hævde, at arbejdsmiljøspørgsmål virker forpligtende på dagsordenen i samarbejdssystemet, fordi de ofte er lovregulerede. Selve etableringen af MED burde således være et første skridt på vejen fra 'fine ord' til handling. Men i praksis afhænger prioriteringen af arbejdsmiljøarbejdet i høj grad af viljen, kompetencerne og ressourcerne til at implementere de gode idéer lokalt. En lang række barrierer har betydet, at arbejdsmiljøet ikke har fået det løft, som mange mener, at MED stillede i udsigt.

Nogle af disse barrierer har sammenhæng med de oprindelige forhandlinger om MED, hvor der var en interesseforskel mellem ledelses- og medarbejdersiden. Hvor A-siden i flere kommuner så MED som en mulighed for at effektivisere samarbejdet ved at slanke systemet med færre udvalg, færre møder og færre medarbejderrepræsentanter, var motivationen på B-siden i højere grad fokuseret på at øge medindflydelsen og medbestemmelsen bl.a. inden for arbejdsmiljøområdet⁴. Disse oprindelige motivationsforskelle kan være med til at forklare, hvorfor en del medarbejderrepræsentanter oplever, at der reelt er tale om 'selektiv medarbejderinvolvering'. A-siden hindrer i nogle kommuner en opprioritering af arbejdsmiljøarbejdet ved at holde fast i ledelsesretten, og de indgår derved ikke i den form for samarbejde, som principperne i MED har givet B-siden høje forventninger om. Problemet drejer sig også om, at arbejdsmiljøområdet ikke i tilstrækkelig grad inddrages på det strategiske niveau på linie med økonomi og budgetter. Det kan skyldes ledelsens manglende evne til at se effektivitetsfordele i arbejdsmiljøarbejdet eller simpelthen usikkerhed over for emnet.

Ledelsesretten kan dog ikke tilsidesætte arbejdsmiljøloven, hvor lovens kapitel 4 forpligter arbejdsgiveren -

- at arbejdsgiveren har sørget for, at de konkrete arbejdsforhold er sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarlige
- at arbejdsgiveren fyldestgørende har instrueret de ansatte om den korrekte udførelse af det konkrete arbejde
- at arbejdsgiveren har ført et effektivt tilsyn med, at det konkrete arbejde udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt
- at arbejdsgiveren har udarbejdet skriftlig arbejdspladsvurdering
- at arbejdsgiveren har etableret sikkerheds- og sundhedsarbejde på virksomheden og deltager i det.

Medarbejderrepræsentanterne bærer også en del af ansvaret for, at de formelle rammer for medindflydelse ikke udnyttes optimalt, når det gælder en højere prioritering af arbejdsmiljøarbejdet. Dels er det vigtigt at sikre en velfungerende intern koordinering, hvilket som regel er en større udfordring på B-siden end på A-siden, dels gælder det om ikke at lade arbejdsmiljøet drukne i de øvrige emner, som tages op på møderne. Spørgsmålet om antallet af aktive deltagere i arbejdsmiljøarbejdet afhænger således også af medarbejderrepræsentanternes kompetencer. Det tager tid at skabe en "MED-kultur", hvor samtlige repræsentanter formår at varetage spørgsmål, som går på tværs af det traditionelle sikkerheds- og samarbejdssystem.

⁴ I nogle kommuner har en styrkelse af arbejdsmiljøarbejdet dog været et afgørende motiv for ledelsen i forhandlingerne om MED, ofte som en løsning om problemer med sikkerhedsorganisationen. I enkelte kommuner har man derfor valgt at kalde det nye samarbejdssystem for SISU i stedet for MED, hvilket understreger sikkerhedsdelen (SI) i samarbejdssystemet.

En styrkelse af MED-uddannelsen kan spille en central rolle for at klæde såvel A- og B-siden bedre på til at varetage og prioritere arbejdsmiljøet i samarbejdssystemet (se nærmere herom nedenfor).

2.2 Kommunikationen mellem niveauerne i MED-systemet

Et afgørende problem, i relation til arbejdsmiljøets betingelser i MED, er, at kommunikationen mellem de forskellige niveauer fungerer trægt. Problemet drejer sig om beslutninger, der ikke sendes til høring eller om referater, der ikke er udførlige nok. Især mangler der flere steder en klar ansvarsfordeling i forhold til distribution af information og referater. Deltagerne i fokusgruppen fremhæver, at referaterne nogle steder ikke sendes ud. Andre steder sendes referaterne fx ud via intranettet, men de, der ikke har adgang til intranettet, modtager ikke referaterne i papirudgave.

I visse tilfælde betyder det, at beslutninger, som træffes i hovedudvalget (HU), ikke når ud i de yderste led, og omvendt savner HU flere dagsorden-sættende stemmer fra underudvalgene. Kommunikationsbristet mellem niveauerne er fatalt for hele samarbejdssystemet, fordi underudvalgene dermed ikke involveres tilstrækkeligt i de overordnede politikker. Dermed risikerer de enkelte niveauer under hovedudvalget at komme til at fungere som separate enheder, der udelukkende tager hånd om de lokale problematikker frem for de overordnede retningslinier.

I visse tilfælde er problemet blevet nedtonet af personer, som er repræsenteret på forskellige udvalgsniveauer, og som derfor har sikret informationsformidlingen mellem møderne. Men i kommuner, hvor der er få eller ingen gengangere på lokalt og centralt niveau, risikeres det, at den manglende informationsstrøm slet ikke opdages.

Flere deltagere på fokusgruppen påpeger, at der også er behov for nye ansigter i organisationen og mere information og oplæring i systemets kommunikationsgange. Nogle steder bliver MED-aftalerne ikke omdelt, og andre steder introduceres der ikke til brugen af intranettet. I forhold til inddragelse af nye ansigter i organisationen har Sorø Kommune gode erfaringer med en 'pixi-udgave' af den lokale MED-aftale, der fungerer godt som en nem og overskuelig introduktion til systemet. Men generelt er der behov for, at de lokale MED-aftaler suppleres med en klar informationspolitik.

De lokale MED-aftaler suppleres med en klar informationspolitik.

Hvad angår informationsredskaber i arbejdsmiljøarbejdet, er der flere steder et behov for, at alle de relevante informationer inden for området er tilgængelige. Århus Kommune har i denne sammenhæng gode erfaringer med en

'Arbejdsmiljøhåndbog', hvor alle beslutninger, der vedrører arbejdsmiljø, løbende skrives ind og opdateres.

Elektronisk arbejdsmiljøhåndbog – et nyttigt værktøj.

Håndbogen fungerer som et opslagsværk, man kan benytte for at holde sig ajour inden for arbejdsmiljøområdet. Også intranettet er et oplagt medium for opdatering på arbejdsmiljøets status i samarbejdsregi. I andre kommuner har man udarbejdet en lignende elektronisk arbejdsmiljøhåndbog, men flere steder er det et problem, at ikke alle har adgang til intranettet. I de kommuner, der ikke har udarbejdet en tilsvarende oversigt over området, har intranettet et uudnyttet potentiale som informationsredskab i arbejdsmiljøarbejdet.

2.3 Arbejdsmiljømodulet i MED-uddannelsen – særligt fokus på A-siden

MED-uddannelsens formål er at kvalificere ledelses- og medarbejderrepræsentanter til at indgå et samarbejde om de samlede opgaver i samarbejdssystemet. Men tilsyneladende fungerer uddannelsen ikke efter hensigten. Flere repræsentanter i systemet har endnu ikke modtaget uddannelsen. Nogle steder har det været et problem at skaffe kvalificerede undervisere, og andre steder er uddannelsens kvalitet ikke tilfredsstillende, hvilket ofte skyldes, at undervisningen ikke er relateret til praksis i den enkelte kommune.

Arbejdsmiljømodulet i MED-uddannelsen vurderes i høj grad at halte. I en undersøgelse foretaget af FAOS i 2004, fremgår det, at 46 % af alle formænd i hovedudvalgene ikke har gennemgået en arbejdsmiljøuddannelse. Alligevel føler kun 14 % af formændene sig ikke godt nok uddannede til at varetage arbejdsmiljøarbejdet (Navrbjerg & Illsøe 2004).

På trods af formændenes overvejende positive vurderinger af egne forudsætninger for arbejdsmiljøarbejdet, supplerer FOA-deltagerne i fokusgruppen med en bred kritik af A-sidens interesse og kompetence inden for området, og de fremhæver, at arbejdsmiljøet langt fra altid vinder genklang hverken centralt eller lokalt hos ledelsen.

Manglende interesse i arbejdsmiljøarbejdet fra ledelsens side kan være udtryk for manglende viden og evne til at se arbejdsmiljøet i sammenhæng med de øvrige samarbejdsspørgsmål, herunder personalepolitikken. Men det kan også skyldes, at ledelsens interesse i arbejdsmiljøarbejdet drives af ønsker om legitimitet og økonomisk gevinst, og så længe disse aspekter ikke er tilstrækkelig klare i forhold til arbejdsmiljøet, prioriteres andre spørgsmål på dagsordenen højere. Flere deltagere på fokusgruppen fremhæver, at ledelsens holdning er altafgørende.

Den leder, som ønsker at rette fokus mod arbejdsmiljøet, formår også at prioritere emnet i samarbejdet og gennemføre forslag. Det antyder, at arbejdsmiljøarbejdet ikke blot er et samarbejdsspørgsmål, men også et ledelsesansvar.

Arbejdsmiljøarbejdet er ikke blot et samarbejdsspørgsmål, men også et ledelsesansvar.

I den sammenhæng handler det måske også om en holdningsbearbejdning i ledelsen, som ikke alene kan reduceres til et spørgsmål om en øget uddannelsesindsats. Ikke desto mindre udtrykkes der et behov for en opkvalificering af ledelsesrepræsentanterne inden for arbejdsmiljøområdet på samtlige niveauer i MED-systemet.

Uddannelse til arbejdsmiljøaktørerne efterleves altså i dag langt fra optimalt.

En tidssvarende uddannelse kunne omfatte:

- Alle arbejdsmiljøorganisationens medlemmer – altså også chefer og ledere – skal gennemgå en grundlæggende arbejdsmiljøuddannelse.
- De af arbejdsmiljøorganisationens medlemmer, der har den gamle § 9-uddannelse, skal have opdateret deres viden med supplerende uddannelse.
- Medlemmer af arbejdsmiljøorganisationen (sikkerhedsudvalg og hovedsikkerhedsudvalg) skal gennemgå videregående uddannelse for at kunne løse opgaverne i udvalget. Uddannelse i arbejdsmiljøledelse er en vigtig forudsætning for et godt arbejdsmiljø.
- Daglig sikkerhedsleder skal gennemgå særlig uddannelse målrettet funktionen som daglig sikkerhedsleder.
- HovedMED/hovedsikkerhedsudvalget skal ved prioriterede indsatsområder gennemføre særlige temadage og kurser, så personalet har tilstrækkelige kompetencer til at medvirke i processen med at forbedre arbejdsmiljøet.

Sikkerhedsudvalget skal afholde to årlige møder for sikkerhedsgrupperne, hvor bl.a. udvalgets arbejde er til behandling. Det er vigtigt at se disse møder som et muligt læringsforum. Der ligger ingen egentlig beskrivelse for, hvad disse møder skal indeholde. I nogle kommuner bruges de som et orienteringsforum, i andre til diskussion af relevante arbejdsmiljøforhold. Møderne med sikkerhedsgrupperne har stor betydning for engagementet i arbejdsmiljøarbejdet. Gode diskussioner og et udbytterigt indhold er motiverende, og det er derfor vigtigt hele tiden at undersøge, hvordan halvårsmøderne fungerer og kan gøres bedre og mere attraktive.

2.4 Arbejdsmiljøværktøjer

Arbejdsmiljøarbejdet kan omfatte en lang række værktøjer fra APV, arbejdsmiljøregnskaber, risikovurderinger, sygefraværs- og ulykkesanalyser og inddragelse af personalepolitik i arbejdsmiljøarbejdet. Disse redskaber er

allerede udviklede og tilgængelige på nettet, fx på forskellige arbejdsmiljøportaler, BAR-hjemmesider m.v.

Arbejdspladsvurderingen (APV) er et centralt aspekt af arbejdsmiljøarbejdet i MED-systemet, og ifølge FAOS' evaluering anvendes APV'en som et redskab i hovedudvalgene i over 90 % af kommunerne (Navrbjerg & Illsøe 2004). En positiv udlægning er, at APV'en i den grad er slået igennem, fordi man ikke kan tillade sig at overse de lovgivningsregulerede arbejdsmiljøemner i samarbejdssystemet. Der er dog ingen garanti for, at lovgivningen vinder særlig legitimitet i samarbejdet. De 90 % siger noget om kommunerne generelt set, men ikke noget om, hvilken plads APV'en tildeles længere nede i systemet – på det enkelte arbejdssted. Og det behøver ikke at betyde, at man lever op til lovgivningen om, at det psykiske arbejdsmiljø skal være indeholdt i APV'en. At det langt fra er tilfældet underbygges af Arbejdstilsynets overvågningsrapport 2003. Heri fremgår, at arbejdspladserne har prioriteret psykisk arbejdsmiljø højere end tidligere, men i omkring halvdelen af de undersøgte virksomheder har man kun gjort en meget begrænset eller ingen indsats i relation til psykisk arbejdsmiljø.

APV er et lovkrav. Psykisk arbejdsmiljø er en del af lovens krav. Det overses i mange kommuner.

Daglig sikkerhedsleder skal kvalificeres og gives beføjelser, så han kan være en vigtig aktør og tovholder i arbejdet.

Umiddelbart giver det god mening at forvalte det psykiske arbejdsmiljø i MED-systemet, fordi det er et område, som både er reguleret via lovgivning som det fysiske arbejdsmiljø i sikkerhedssystemet og samtidig direkte og indirekte er reguleret via aftaler som samarbejdsspørgsmål i samarbejdssystemet. Men som flere deltagere på fokusgruppen fremhæver, er APV ikke én ting. Der kan være en tendens til, at det især er de kollektive problemstillinger, som ofte er relateret til det fysiske arbejdsmiljø og ikke de psykosociale problemstillinger, der bliver dækket⁵. Nogle steder synes der at mangle en mere standardiseret procedure for arbejdet med og opfølgningen på APV'en således, at også de psykosociale problemstillinger bliver inddraget i processen omkring udarbejdelsen af APV'en. I Nykøbing Falster Kommune har man gode erfaringer med, at den daglige sikkerhedsleder tager hånd om APV'en ved at udstikke en ensrettet procedure for arbejdet samt opfølgning og indberetning, hvilket sikrer, at der ikke kommer vidt forskellige resultater ud af processen.

Arbejds miljørådgivning kan ses som et andet vigtigt redskab i samarbejdssystemet. Med arbejdsmiljøloven af 2004 er ingen offentlige eller private virksomheder længere forpligtede til at være medlem af bedriftssundheds-

⁵ Det har også i tidligere undersøgelser været påpeget, at når det gælder komplicerede problemer som de psykosociale, er APV'en i sin nuværende udformning en for simpel problemløsningsmodel (Hasle et al. 2003).

tjenesten (BST), hvis de har været screenet af Arbejds miljøtilsynet. Det kan indebære en stor risiko. Ifølge deltagerne på fokusgruppen kan det medføre en udvikling fra *forebyggelse* til *kontrol* af arbejdsmiljøet, fordi et forebyggende arbejdsmiljøarbejde med BST som ekspert ikke længere kan udgøre et omdrejningspunkt i samarbejdet. Kun hvis Arbejdstilsynets screening påbyder det, skal der søges arbejdsmiljørådgivning.

Det er usikkert, om MED har eksisteret længe nok til, at samarbejdets kvalitet i forhold til arbejdsmiljøet kan vurderes på grundlag af før/efter arbejdsmiljøreformen. Men når deltagerne i fokusgruppen beklager skiftet fra forebyggelse til kontrol, antyder det måske også, at de ser det som en svaghed i MED-systemet, at man 'kun' kan lægge politikker og opfordre til, at de følges, men at man ikke har sanktionsmuligheder, hvis de ikke følges. Ikke desto mindre fremhæver flere deltagere på fokusgruppen, at det er nødvendigt at lægge en plan for forebyggelsesarbejdet således, at fremdriften sikres, fx i form af handlingsplaner, drejebog o.l., som tjekkes op mindst én gang årligt.

Plan for forebyggelsesarbejdet – et vigtigt element i MED-aftalen.

I mange kommuner oplever man imidlertid, at økonomien er den største barriere for handling. Flere understreger, at effektiv forebyggelse i arbejdsmiljøet ikke blot skal følges af krav om effektmåling, der skal også være henvisninger til økonomien. Hvis det skal nytte noget at udarbejde en strategi for forebyggelsesarbejdet, skal der følge penge med, som er øremærkede. Omvendt ser man i dag nogle steder, at gevinsterne ved en øget indsats for arbejdsmiljøet også oversættes til økonomiske termer og således kan bruges aktivt ved budgetforhandlinger o.l.

Arbejdsmiljøarbejdet skal med på bordet ved budgetforhandlingerne. Der skal afsættes øremærkede penge til forebyggelsesarbejdet.

2.5 Rollefordeling mellem sikkerheds- og tillidsrepræsentanten

Som før nævnt har det for dele af A-siden været et motiv i forhandlingerne om MED, at samarbejdssystemet ville blive slanket med færre involverede medarbejderrepræsentanter. I den sammenhæng har nogle ledere haft en forestilling om, at de samme medarbejderrepræsentanter både skulle varetage tillids- og sikkerhedsrepræsentanterhvervet – i hvert fald på hovedudvalgsniveau.

I praksis er det dog de færreste medarbejderrepræsentanter, der varetager begge funktioner, men MED-systemet har under alle omstændigheder øget kompetencekravene, fordi ansvarsområdet for både tillids- og sikkerhedsrepræsentanter er blevet udvidet. Sikkerhedsrepræsentanterne forventes at ta-

ge stilling til samarbejdsforhold, fx Ny Løn, personalepolitik m.m., og tillidsrepræsentanterne forventes at tage stilling til fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Hertil er der en gråzone mellem sikkerheds- og samarbejdsdelen, hvor emner som fx ændret arbejdsorganisering, ny teknologi, hjemmearbejdspladser m.v. synes oplagt at anskue ud fra såvel en arbejdsmiljømæssig som en personalepolitisk optik. Ideelt set er MED et oplagt forum til varetagelse af disse gråzone-emner, fordi sikkerheds- og samarbejdsorganisationen ikke længere fungerer som parallelle systemer. Hensigten med SRs og TRs udvidede kompetencer er også god bl.a. fordi sikkerhedsrepræsentanten opnår en bredere 'referenceramme' i MED og ikke 'kun' har en backup i lovgivningen. Men i praksis synes forholdet mellem sikkerheds- og samarbejdssystemet ikke at fungere helt så godt.

Gråzonen mellem sikkerheds- og samarbejdsarbejdet skal med i MED-aftalen.

Flere deltagere på fokusgruppen fremhæver, at der i alle MED-udvalg bør være mindst to sikkerhedsrepræsentanter således, at den nødvendige sparring sikres, og muligheden for at bringe arbejdsmiljøet højt op på dagsordenen skærpes. Hertil er der et udtalt behov for, at rollefordelingen mellem TR og SR tydeliggøres. Som det er nu, risikerer et emne som psykisk arbejdsmiljø at blive overset, fordi der er uklarhed om, hvilke medarbejderrepræsentanter der bør være tovholdere inden for området.

Rolle- og opgavefordelingen mellem sikkerhedsrepræsentant og tillidsrepræsentant i MED skal afklares og præciseres.

Man synes altså flere steder at være meget langt fra en sammensmeltning af TRs og SRs traditionelle opgavefordeling. Hvis problemet søges løst ved en tydeligere rollefordeling mellem SR og TR, bør det ikke ske som et alternativ til en opkvalificering af repræsentanterne. Sikkerheds- og tillidsrepræsentanten skal kunne håndtere et øget informationsniveau og fungere som sparringspartnere, hvis de skal "socialiseres" ind i MED-kulturen og dermed sikre, at systemet kommer til at fungere efter hensigten. Dette behov forstærkes yderligere, hvis arbejdsmiljøindsats, personalepolitik og virksomhedsstrategi i endnu højere grad skal sammentænkes i samarbejdet. Men så længe MED-systemet endnu ikke har formået at integrere samarbejds- og sikkerhedsarbejdet til bunds, kan en klarere rollefordeling mellem SR og TR være en nødvendig midlertidig løsning. Nogle deltagere i fokusgruppen mener ligefrem, at man under strukturreformen bør overveje, om der visse steder skal være et tostrengt system. Men set i et mere langsigtet perspektiv er der blandt deltagerne i fokusgruppen bred enighed om, at fælles uddannelsesmæssige grundmoduler for tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne, ville være en god idé.

Fælles uddannelsesmæssige grundmoduler for tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne – en god idé.

Dette kunne måske også afhjælpe nogle sikkerhedsrepræsentanternes vanskeligheder ved at slå igennem over for tillidsrepræsentanten.

Problemet med, at vigtige arbejdsmiljørelaterede emner drukner i en uklar rollefordeling mellem TR og SR, er imidlertid heller ikke kun et spørgsmål om en opkvalificering eller omskoling af repræsentanterne. Også spørgsmålet om den 'fornødne tid' til arbejdet bliver mere aktuelt, når ansvarsområderne udvides. At have den fornødne tid til arbejdsmiljøarbejdet – som arbejdsmiljøloven foreskriver, der skal være – er langt fra opfyldt. Det viser undersøgelser. Fx viste en evaluering, som Dansk Sygeplejeråd har udarbejdet, at mere end 4 ud af 10 sikkerhedsrepræsentanter på danske hospitaler ikke har planlagt tid i tjenestetidsplanen til deres arbejdsmiljøarbejde.

Sikre den fornødne tid til arbejdsmiljøarbejdet.
--

FOA-repræsentanterne på fokusgruppen efterlyser definitioner af, hvad den fornødne tid er, og fordi sikkerhedsrepræsentanten kan være valgt uden for sin egen organisations grænser, forstærkes behovet yderligere for at få timerne til bestemte opgaver sat af på forhånd. Flere mener dog, at den 'fornødne tid' er et for svævende begreb til at kunne defineres fast gennem aftaler. Men et 'minimumsantal' timer, der løbende kan tages op til overvejelse, kombineret med flere hensigtserklæringer om tidsanvendelsen, er en idé, som vinder bred opbakning blandt FOA-deltagerne i fokusgruppen. Nogle foreslår, at et fast timeantal kan 'sælges' som en aflastning af ledelsen.

2.6 Den ny kommune – omstrukturering, udlicitering

Kommunesammenlægningerne stiller store krav til medarbejdernes inddragelse i omstillingsprocesserne. Ikke mindst fordi færre og større kommuner giver flere 'stordriftsfordele'. Medarbejderinddragelsen kan således være med til at sikre, at effektiviseringspotentialer i driften ikke får uønskede konsekvenser for arbejdsmiljøet, som ofte er en konsekvens, når betydelige omstillinger gennemføres.

Rammerne for medarbejdernes medindflydelse og medbestemmelse er i denne sammenhæng uddybet i "Protokollat om medarbejdernes inddragelse og medvirken ved omstilling, udbud og udlicitering", også kaldet "Udliciteringsprotokollatet". I protokollatet er det præciseret, at medarbejdere har ret til at blive informeret om alle overvejelser af betydning for arbejds- og personaleforhold før, under og efter en omstilling. Desuden har medarbejderne ret til at få deres synspunkter fremlagt for de politiske udvalg og kommunalbestyrelsen, før de tager beslutning om en omstilling. I princippet kan medarbejderne således også inddrages, når ledelsen blot 'overvejer' opgaveomlægninger og omorganisering.

Omstillinger – har stor betydning for arbejdsmiljøet, og skal medtænkes i MED-aftalen.

I en kommune med en lokal MED-aftale har medarbejderne krav på at få udarbejdet en procedure, som præciserer rammerne for inddragelsen. I en sådan procedure er det oplagt at præcisere, hvordan arbejdsmiljøspørgsmål i en omstillingsproces behandles, herunder hvilke spørgsmål der informeres om, og hvilke spørgsmål medarbejderne inddrages i.

3 **Anbefalinger til arbejdsmiljøarbejdet i Ny-MED**

I den centrale MED-aftale såvel som i arbejdsmiljøloven er det beskrevet som en forudsætning for et vellykket arbejdsmiljøarbejde, at ledelsen finder sted i samarbejde og fællesskab med medarbejderne. Dette burde være en gensidig fordel, fordi medarbejderinddragelse giver medejerskab, hvilket resulterer i, at medarbejderne også føler sig forpligtede over for de opstillede mål og procedurer. Erfaringen med MED-systemet viser imidlertid, at der er en række barrierer, som står i vejen for prioriteringen af arbejdsmiljøet i samarbejdet. Som regel er det ikke isolerede forhold, der er udslagsgivende for en positiv udvikling af arbejdsmiljøet, men snarere et samspil mellem en række faktorer som fx:

- Sagens karakter⁶.
- Arbejdsmiljøets status.
- Arbejdsmiljøarbejdets organisering.
- Kommunens overordnede målsætninger og principper.
- Ledelsens og medarbejdernes indsats, holdninger og (forskellige) interesser.
- Medarbejderrepræsentanternes samarbejde med deres "bagland".
- Tid og kompetencer deltagelse i samarbejdsprocessen.
- Det valgte medindflydelsessystems struktur.

Arbejdsmiljøreformen, der trådte i kraft 1. januar 2005, udfordrer – som beskrevet ovenfor – i højere grad end tidligere kommunernes egen indsats på arbejdsmiljøområdet. Det stiller nye krav til forvaltningen af virksomhedens ressourcer.

Kommunerne må med kort varsel prøve at omstille sig, så deres egne medarbejdere bliver dygtigere og kan nøjes med ekstern arbejdsmiljørådgivning på de allermost problematiske områder. Og det udfordrer i høj grad MED, så nedskæringen ikke får alvorlige negative konsekvenser for arbejdsmiljøet på de kommunale arbejdspladser.

På baggrund af fokusgruppens påpegede problemer i det nuværende kommunale samarbejdssystem har vi udarbejdet en række anbefalinger til indsatser, der kan styrke arbejdsmiljøarbejdets status i de nye MED-aftaler.

⁶ I samarbejdet bestemmes grænserne mellem information, medindflydelse, medbestemmelse ofte af sagens karakter. Jo mindre økonomisk afgørende en sag er, jo mere medbestemmelse inviteres medarbejderne som regel til, og jo mere ledelsesret er ledelsen villig til at sætte på spil. Derimod træder ledelsen ofte mere i karakter, når det gælder økonomisk tunge sager (Navrbjerg & Madsen 2005).

Der er yderligere hentet inspiration i de behov og ideer, som tidligere undersøgelser har peget på (se litteraturlisten sidst i hæftet).

3.1 Afklaring af interesser, værdier og holdninger

3.1.1 Kortlægning af interesser

En afgørende forudsætning for en prioritering af arbejdsmiljøarbejdet i MED-systemet er, at lederne og medarbejderne udvikler deres samarbejde på trods af eventuelle særinteresser. Arbejdsmiljøproblemer er potentielt åbne for politisering. Fx kan standarder for det psykiske arbejdsmiljø måske være gode nok for arbejdsgiverne, hvis sygefravær og personaleomsætning bringes ned på et minimum, mens det for medarbejderne måske mere handler om en følelse af arbejdsglæde og trivsel. For at opnå en helhedstænkning må de forskellige interesser kortlægges med det formål, at MED-udvalgene og ledelsen tager hensyn til disse. Åbenhed om interesseforskelle er desuden af afgørende betydning for etablering af tillid mellem ledelsen og medarbejderne således, at parterne føler lige stort ejerskab til MED-systemet.

3.1.2 Tydeliggøre ansvarsfordeling

Som led i gennemsigtighed om interesseforskelle er det også vigtigt at afstemme forventningerne om, hvad der er en ledelsesopgave, og hvad der er medarbejdernes ansvar i forhold til at løfte arbejdsmiljøets status. Medarbejderne kan have høje forventninger til medindflydelse og medbestemmelse på arbejdsmiljøområdet, som ikke nødvendigvis bliver indfriet med fine hensigtserklæringer. Diskussionen om ansvarsfordeling og afklaring af ledelsens pligter i relation til arbejdsmiljølovens kapitel 4 kan bidrage til at styrke den gensidige forpligtelse i samarbejdet.

Koordineringen af arbejdsmiljøproblemer i MED kan sikre forvaltningen legitimitet på hele arbejdspladsen frem for i et isoleret sikkerhedsudvalg, men det kræver en konkret ansvarsfordeling mellem ledelse som medarbejdere, hvis samarbejdet og implementeringen af løsninger skal lykkes. Overordnet kan det være en ledelsesopgave at få bragt visioner og langsigtede perspektiver ind i drøftelserne om arbejdsmiljøet, mens det er medarbejdernes rolle at bringe visionerne ind i dagligdagen og få de daglige funktioner og rutiner til at fungere hensigtsmæssigt – med ledelsens understøttelse.

Mere konkret kunne man overveje at integrere arbejdsmiljøet i det daglige ledelsesarbejde. Nogle steder har man haft succes med at etablere en fælles ledelse på de enkelte arbejdspladser⁷, som har til opgave at sikre vilkårene

⁷ I Blåbjerg Kommune har man på de mindre arbejdspladser etableret en fællesledelse bestående af to ledere, en sikkerhedsrepræsentant og en tillidsrepræsentant, som har til ansvar at aftale vilkårene for arbejdsmiljøarbejdets udførelse. En sådan organisering kan fremme arbejdsmiljøtænkningen, fordi arbejdsudøvelsen kommer til at gå hånd i hånd med trivslen under arbejdets udførelse (PAU:2003).

for arbejdets udførelse, mens det alene er ledelsens ansvar at varetage arbejdsmiljøområdet mål og resultater (fx udtrykt i en kontrakt med kommunalbestyrelsen). Det kan også defineres som et ledelsesansvar at tænke arbejdsmiljø ind i de forskellige aktiviteter og politikker, som behandles i MED-systemet. Her kan medarbejderinddragelse være med til at kvalificere ledelsen, fordi medarbejderne er mere nede i materien på de enkelte arbejdspladser og dermed har mere føling med, hvilke konsekvenser forskellige tiltag kan have for arbejdsmiljøet.

Alle sager og beslutninger i MED følges altid op med en konkret vurdering af, om de har betydning for arbejdsmiljøet, evt. om der er afledte negative konsekvenser.

3.2 Økonomisk ramme

3.2.1 Arbejdsmiljømål som del af kommunens budgetstyring

Adspurgt om, hvad der skal til for at udvikle kommunernes arbejdsmiljøarbejde, har to ud af tre næstformænd og hver tredje formand i samarbejdssystemerne peget på flere økonomiske ressourcer (Navrbjerg & Illsøe 2004). Det kan føles som spildte kræfter at arbejde for en fremmelse af arbejdsmiljøet, hvis der alligevel ikke er økonomisk grundlag for indsatserne, og dét kan i værste fald punktere lysten til fremtidige initiativer.

Arbejdsmiljømålene skal være indarbejdet i kommunens budgetter.
Arbejdsmiljøet gøres målbart, så det kan indgå som en del af kommunens budgetstyring.

Derfor kunne en vigtig forudsætning for at løfte arbejdsmiljøarbejdet være at indarbejde arbejdsmiljømålene i kommunens budgetter. Her kunne man med fordel indtænke fordelingen af de økonomiske ressourcer i alternative rammer således, at arbejdsmiljø ikke ansues som en ren merudgift i budgettet. Fx kan en styrkelse af arbejdsmiljøet ses som en konkurrenceparameter i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejderne, og der kan spares penge ved at nedbringe sygefravær og arbejdsskader via et forbedret arbejdsmiljø. Det handler derfor også om – i nogen grad – at gøre arbejdsmiljøet målbart således, at det kan lægges ind som en del af kommunens budgetstyring.

3.3 MED-uddannelsen

En styrket indsats for arbejdsmiljøuddannelse

MED-uddannelsen kan spille en central rolle for opkvalificering af medarbejdere og ledelse til varetagelse af arbejdsmiljøarbejdet. Selvom en intern evaluering viser, at 94 % af deltagerne på MED-grundmodulet har været tilfredse med uddannelsen (PUF 2005), giver erfaringerne fra bl.a. FAOS'

evaluering (understøttet af FOA-fokusgruppen) billedet af et for ensartet og stereotyp uddannelses tilbud fra centralt plan.

Tilrettelæggelse af og indholdet i MED-uddannelsen behandles i Hoved-MED.

Med etableringen af større kommuner gives der bedre forudsætninger for at sammensætte uddannelsen internt således, at undervisningen tager mere udgangspunkt i de lokale forhold. Man bør som led heri overveje at skabe mere fleksible og differentierede uddannelser, hvor undervisningen er tilpasset de enkelte udvalgsniveauer (Navrbjerg 2004). Fx kan der være mere behov for undervisning i regnskab og budgetter i underudvalg end i hovedudvalg. Der kan også være behov for en differentiering af uddannelses tilbuddet i forhold til de forskellige repræsentanternes baggrunde. Endelig kan der være forskel på ledelsens behov for at indtænke arbejdsmiljøarbejdet i en demokratisk proces alt efter, hvor i systemet personerne er placeret⁸.

I relationen til ledelsen generelt kunne det være en fordel at oprette et særligt modul om arbejdsmiljøledelse for at styrke synet på ledelse og arbejdsmiljø som to sider af samme sag. Psykiske og fysiske påvirkninger samt betingelser og vilkår for arbejdets udførelse har en tæt sammenhæng med organiseringen og tilrettelæggelsen af arbejdet. Derfor er det oplagt, at ledelsen gives endnu flere redskaber til at etablere, vedligeholde og udvikle et godt arbejdsmiljø.

Arbejdsmiljøledelse – en del af uddannelsesprogrammet.

Hvis ledelses- og medarbejdersiden på en arbejdsplads skal løfte en fælles forvaltning af arbejdsmiljøet, kan et muligt problem dog også være, at medarbejdersiden ikke matcher ledelsens arbejdsmiljøkompetencer, og medarbejderne derfor har færre ressourcer til at gøre deres indflydelse gældende. Derfor kan et arbejdsmiljøledelses modul på MED-uddannelsen ikke stå alene. Det skal samtidig sikres, at medarbejderne er i stand til at indgå som værdige samarbejdspartnere.

Et parallelt mål for en lokal MED-aftale kunne være, at alle relevante ledere og medarbejdere som minimum gennemfører den lovpligtige arbejdsmiljøuddannelse.

⁸ Et ofte fremført synspunkt er, at især ledersiden længere nede i systemet halter bagefter. Hvor ledersiden på topniveau i højere grad har tilpasset sig MED, er situationen mere broget på lokalt plan. Mange oplever ikke, at lederne ude på arbejdspladserne lever op til kravene om medindflydelse og medbestemmelse.

En betydningsfuld forudsætning for en effektiv arbejdsmiljøindsats er, at ledere og medarbejdere som minimum gennemfører den lovpligtige arbejdsmiljøuddannelse.

3.4 En mere differentieret lokal MED-aftale

3.4.1 Flere “skal” bestemmelser end “kan” bestemmelser på lokalt plan

Ofte glider samarbejdet i hovedudvalgene mere professionelt, hvorimod arbejdet længere nede i systemet har sværere ved at finde fodfæste i en konkret udmøntning. Man kunne derfor overveje at udarbejde en MED-aftale, som indeholder flere præcise krav på lokalt plan. Herunder kunne man fx overveje at stille krav om at tilpasse indsats og de værktøjer, man anvender i arbejdsmiljøarbejdet, til de lokale arbejdssteders særlige arbejdsmiljøforhold. Indholdet i flere klare retningslinier frem for overordnede hensigtsserklæringer kunne det være op til de lokale parter at fastlægge. Det højner ejerskabet til og engagementet i det lokale arbejde med at forbedre arbejdsmiljøet.

3.5 Informations- og kommunikationspolitik

Sikre at informationerne er tilgængelige og når ud i systemet

En nødvendig forudsætning for at løfte arbejdsmiljøets status er, at repræsentanterne i udvalgene modtager den fornødne information til kvalificeret at kunne varetage de opgaver, som det lokale medindflydelsessystem definerer. Manglen på information kan give afmagtsfølelse og mistet tillid til, at medbestemmelsen og medindflydelsen kan blive troværdigt praktiseret. Det er derfor hensigtsmæssigt at udarbejde en kommunikationspolitik med faste retningslinier for formidlingen af referater, nyt lovstof m.m.

Eventuelt kunne man overveje at kanalisere informationerne ud i bestemte søjler, hvor alle informationer om arbejdsmiljøet fx opsamles i en elektronisk arbejdsmiljøhåndbog.

Som led i informationsstrategien bør man også tage stilling til, om alle repræsentanterne i MED-udvalgene skal have adgang til intranettet. Alternativt må det sikres, at informationerne både er tilgængelige via nettet samt i papirudgave.

Der skal udarbejdes en informations- og kommunikationspolitik med klare retningslinier for formidling af referater, nyt lovstof m.m. Brug af intranet og sikring af, at samtlige involverede parter i arbejdsmiljøarbejdet har adgang til intranettet, kan være en del af politikken.

Medarbejderrepræsentanternes kontakt med deres bagland er også et vigtigt element i en glidende kommunikationsstrøm. Hvis MED-systemets demokratiske principper skal følges til ende, kræver det, at de ansatte er klar over, hvordan systemet fungerer, hvad der foregår i udvalgene, og hvilke muligheder de har for at komme med input til arbejdet via de valgte repræsentanter. Informationspolitikken bør også sikre, at nye ledelses- og medarbejderrepræsentanter bringes ind MED-systemets arbejdsrutine ved at introducere til de hidtidige visioner, holdninger og rammer for arbejdet samt til opgaverne og kriterierne for deres udførelse.

3.5.1 Ledelsesinformationssystem

Som led i informationsstrategien kunne man overveje at udarbejde et ledelsesinformationssystem for arbejdsmiljøet, hvor tanken er at kunne opsamle informationer så tidligt som muligt, databehandle dem og anvende de bearbejdede data som beslutningsgrundlag for ledelsen og hovedudvalget (PAU:2003). Data der kunne indgå kunne være sygefravær, personalegennemtræk, klager fra brugerne, m.v. Sådanne data registreres øjeblikkeligt i systemet og kan med kort varsel give indikationer på, at der kan være problemer i et givet område, eller indberetninger via APV'en kan fortælle, om der er forhold i arbejdsmiljøet, som ledelsen snarest muligt bør være opmærksom på. Hensigten med et åbent ledelsesinformationssystem er således at kunne reagere hurtigt på decentrale informationer, men det kræver som minimum, at der er bred enighed om, hvilke arbejdsmiljørelaterede emner der har relevans for systemet⁹.

3.6 Arbejdsmiljøpolitik

3.6.1 Ikke blot en efterlevelse af loven

I den lokale MED-aftale kan man lade det klart fremgå, at kommunen ikke betragter lovgivningens krav på arbejdsmiljøområdet som minimumskrav, men at man på valgte indsatsområder ønsker at gå videre end blot en efterlevelse af loven.

MED-aftale om en arbejdsmiljøpolitik, der går videre end blot en efterlevelse af arbejdsmiljøloven – fx at alle kommunens institutioner som minimum har, som defineret af Arbejdstilsynet, niveau 1 status.

Dette kunne understreges gennem fastlæggelsen af en arbejdsmiljøpolitik for kommunen. Arbejdsmiljøpolitikken kunne fx indeholde en prioritering af indsatsområder (som er særlig vigtige for udviklingen af kommunens arbejdsmiljø), visioner for indsatsområder (set i et langsigtet perspektiv), suc-

⁹ Vissenbjerg Kommune har arbejdet på etableringen af et sådant ledelsesinformationssystem, men udviklingen er stødt på vanskeligheder, bl.a. fordi MED-udvalgene på henholdsvis centralt og lokalt plan ikke har kunnet enes om, hvilke informationer der bør indgå i systemet (PAU: 2003).

ceskriterier for indsatsområder (midlerne til at fuldende visionen) og mål for givne perioder (løbende deadlines for indsatsen).

Som led i arbejdsmiljøpolitikken kunne man vælge at styrke helhedssynet på arbejdsmiljøproblemer ved at tænke arbejdsmiljøet ind i alle relevante områder således, at politikker inden for indkøb, krav til leverandører, ny teknologi, tilrettelæggelse af arbejdet, m.v. gennemføres under hensyntagen til konsekvenserne for arbejdsmiljøet.

En arbejdsmiljøpolitik kunne også følges op med en handlingsplan, som sikrer, at beslutningerne implementeres i de yderste led. Som regel forudsætter forbedringer af arbejdsmiljøet ændringer i den sociale praksis på arbejdspladsen. Her kan det være en fordel at inddrage fora, der er mere fleksible og tættere på de ansatte end MED-udvalget. I nogle sammenhænge vil ændringer af den sociale praksis måske kræve, at alle ansatte inddrages i dialogen fx via formaliserede kontormøder. Det er endvidere vigtigt at have et kriseberedskab i forhold til personsager.

3.7 Elementer i arbejdsmiljøpolitikken

3.7.1 Arbejdsmiljøcertificering

Certificering på arbejdsmiljø er et forholdsvis nyt fænomen. Det er blevet en del af fundamentet i den danske arbejdsmiljøindsats. Med arbejdsmiljøreformen, der trådte i kraft den 1. januar 2005, er det sat mere i system, og der er opsat regler for at kunne få et arbejdsmiljøcertifikat. Ifølge Arbejdstilsynets hjemmeside har 1.113 arbejdssteder indtil dags dato fået et anerkendt arbejdsmiljøcertifikat, heraf en meget stor del i kommunerne, fx Silkeborg, Thisted og Herning Kommuner samt en række lokale arbejdssteder i kommunerne. Andre kommuner fx Kolding, Vejle, Ejby m.fl. er på vej.

For at opnå at blive certificeret skal arbejdspladsens indsats for at forbedre arbejdsmiljøet være på et højt niveau – og for at en kommune kan få et certifikat, skal *alle* kommunens arbejdssteder leve op til kravene. Certificerede arbejdspladser får en grøn smiley og er undtaget Arbejdstilsynets screening. Til gengæld kontrolleres de fortløbende af et anerkendt certificeringsfirma. Arbejdspladsens/kommunens ledelse overtager ansvaret for at kontrollere, at arbejdsforholdene er, som de skal være.

Når man vælger at blive arbejdsmiljøcertificeret, så vælger man at komme ind i arbejdsmiljøarbejdets elite. Man skal derfor være bevidst om, at det koster. Godkendelse og etableringsudgifter alene løber op i knap en million kroner for en mellemstor kommune som fx Silkeborg Kommune. Til efterfølgende drifts-, vedligeholdelses- og udviklingsmidler har man i Silkeborg Kommune afsat små 2 millioner kroner. I de arbejdsmiljøcertificerede kommuner betragtes udgifterne som en investering i sundere og mere attraktive

arbejdspladser, der kan bidrage til at levere gode ydelser til gavn for borgerne.

Med arbejdsmiljøcertificering er der naturligvis ingen indbygget garanti for, at det giver et bedre arbejdsmiljø. Topledelsens opbakning og støtte er central, og sikkerheds-/arbejdsmiljøgruppernes involvering og engagement i arbejdsmiljøarbejdet er altafgørende.

Med arbejdsmiljøcertificering får man et værktøj til at opkvalificere arbejdsmiljøarbejdet. Arbejdsmiljøarbejdet rykker højere op på kommunens dagsorden, og arbejdsmiljøarbejdet bliver mere synligt både på den enkelte arbejdsplads, i MED-organisationen og i forhold til byrådet og direktionen. Flere arbejdsmiljøaktører inddrages aktivt i det lokale arbejde bl.a. som interne auditorer. Certificeringen medvirker til at skabe et bedre overblik over indsatsen i hele organisationen, og der kræves et mere fokuseret og systematisk arbejde med arbejdspladsernes problemstillinger. Hermed kan føres bedre tilsyn med arbejdsmiljøet og tættere kontrol med, at regler og aftaler bliver overholdt på den enkelte arbejdsplads.

3.7.2 Arbejdsmiljøregnskab

Arbejdsmiljøregnskab handler om: at holde regnskab med, at stå til regnskab for arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøindsatsen. Nytter det? Kommer der noget ud af indsatsen?

Arbejdsmiljøregnskab er en arbejdsmiljøbeskrivelse, der sigter på at måle og demonstrere betydningen af institutionens indsats for det fysiske og psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. En type arbejdsmiljøregnskab gør indsatsen op i kroner og ører, medens andre typer regnskab måler indsatsen gennem medarbejdertilfredshedsundersøgelser, personalegennemtræk, antallet af arbejdsulykker, sygefravær m.m.

Der er flere gode grunde til at udarbejde et arbejdsmiljøregnskab. Det viser erfaringer fra Admire-projektet¹⁰:

- Det er et godt værktøj til at synliggøre arbejdsmiljøet, skabe øget opmærksomhed og bedre overblik over arbejdsmiljøet.
- Medvirker til at skabe indsigt og forpligtelse og en bedre dialog om arbejdsmiljøet.
- Giver et godt grundlag for en mere struktureret og målrettet arbejdsmiljøindsats.

Koblingen mellem arbejdsmiljøregnskab, arbejdsmiljøledelse og arbejdspladsvurdering er afgørende.

¹⁰ Admire – ArbejDsMIljøREgnskab, et udviklingsprojekt, iværksat af Branchearbejdsmiljørådene Undervisning & Forskning og Social- og Sundhed – er et engelsk ord, der betyder noget med at beundre, at forundre og om fortræffelighed. Henvisning til materialet: Se referencelisten til sidst.

3.7.3 Arbejdsmiljøarbejdets status

I henhold til Arbejdstilsynets vejledning om differentieret tilsyn kategoriserer Arbejdstilsynet virksomhederne i tre niveauer efter deres arbejdsmiljømæssige lovlighed og systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Det ville i den forbindelse være oplagt at fastsætte et mål om, at samtlige arbejdssteder/institutioner i kommunen opnår niveau 1 status, hvilket er en anerkendelse af, at man har styr på arbejdsmiljøet samt evne og vilje til selvstændigt at arbejde med og sætte tidsfrister for løsning af problemerne.

3.7.4 Retningslinier for APV'en

Samtlige arbejdspladser skal udarbejde en ArbejdsPladsVurdering, APV, som skal revideres mindst hvert tredje år. Det siger loven. Fra 2005 er det et krav i arbejdsmiljøloven, at APV-arbejdet også omfatter forebyggelse af sygdom og sygefravær.

I forbindelse med arbejdspladsvurderinger er det en fordel at sætte faste retningslinier for planlægnings-, implementerings- og driftsfaser.

Der er metodefrihed og ingen facitliste for, hvordan APV'en skal laves. Men den skal altid munde ud i en konkret handlingsplan med mål og tidsfrister for indsatsen.

Man kan overveje at etablere en elektronisk APV, som kan have den fordel, at nogle oplysninger hurtigere og oftere kan blive registreret og dermed behandlet¹¹. Den elektroniske APV kan måske suppleres med dialogmetoder og tjeklister, hvor det er op til MED-udvalgene at beslutte, om den enkelte medarbejder i højere grad skal involveres, eller om det er bedst, at arbejdspladsen udelukkende vurderes i større fora.

Andre eksempler er, at sikkerhedsgruppen laver rundringer. I fx Kolding Kommune skal leder og sikkerhedsrepræsentant på den enkelte arbejdsplads lave rundringer mindst to gange om året. Opgaven er at vurdere, om arbejdsforholdene er i orden, om regler og instrukser bliver overholdt, og om teknisk udstyr og hjælpemidler er til stede.

3.7.5 Adgang til intranettet

Som nævnt spiller intranettet en nøglerolle i kommunikationen mellem de forskellige udvalgsniveauer. Hvis arbejdsmiljøets status skal løftes, vil det være en klar fordel, at samtlige involverede parter i arbejdsmiljøarbejdet sikres intranetadgang og bliver oprettet i systemet med e-mailadresser.

¹¹ I Vestsjællands Amt har man udviklet en elektronisk APV, som indeholder tre dele bestående af kortlægning, problemløsning og handlingsplan, der kan anvendes uafhængigt af hinanden. Det betyder, at den enkelte medarbejder selv kan kortlægge sit arbejdsmiljø, sikkerhedsgruppen kan arbejde med problemløsning og udarbejde en handlingsplan, og ledelsen kan følge op på de handlingsplaner, der er udarbejdet (Vestsjællands Amt 2005).

Endvidere kunne man overveje at implementere et differentieret informationssystem, hvor spørgsmål og svar, der vedrører arbejdsmiljøområdet, bliver opsamlet under ét link, hvilket gør det nemmere og hurtigere at orientere sig inden for området.

3.7.6 Tid til arbejdsmiljøarbejdet

Tilpasningen af forvaltningen til de lokale forhold og implementering af forbedringer i arbejdsmiljøet befordres af, at medarbejderrepræsentanterne sikres tilstrækkelig tid i deres arbejde (som arbejdsmiljøloven foreskriver, at der skal være). At medarbejderrepræsentanterne skal gives den fornødne tid er et upræcist begreb, som kan have vidt forskellige tolkninger i praksis. Omvendt kan behovet for anvendelse af tid variere meget, alt efter de specifikke arbejdsmiljøproblemer og løsningsmuligheder samt typen af den medindflydelsesstruktur, der vælges. Men uanset disse forhold, er det væsentligt, at medarbejderrepræsentanterne sikres et vist niveau af tid til arbejdet således, at de "garanteres" den fornødne tid til at give ledelsen konstruktivt med- og modspil på arbejdsmiljøområdet.

I MED-aftalen bør der aftales en minimumstid til arbejdsmiljøarbejdet, og det bør fremgå, at det sker med fuld vikardækning.

Arbejdsmiljøaktører/sikkerhedsrepræsentanterne bør kunne tilrettelægge deres arbejde, så det ikke virker til gene eller belastning for øvrige kolleger.

Som led heri kunne man overveje at inddele den fornødne tid i forskellige faser således, at også forberedelsestid kommer til at indgå som en prioriteret del af medarbejderrepræsentanternes arbejde. Imens forberedelsen for ledelsesrepræsentanterne oftest er en del af deres job, er det for medarbejdersiden noget, de er frikøbt til i en eller anden grad. For at kunne kredse sig nærmere ind på behovet for et antal minimumstimer til arbejdet, ville en undersøgelse, hvor man deler op i forbrug af og behov for forberedelsesmøde- og sagsbehandlingstid, kunne give et konkret udgangspunkt for de videre drøftelser.

Det er også vigtigt at være opmærksom på, at såfremt arbejdsmiljøet integreres yderligere i de øvrige politikker, som behandles i MED-systemet, skal tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne tildeles endnu mere tid til arbejdet.

Også hensigten om medarbejdersidens tidlige inddragelse i omstillings- og udliciteringsprocesser bør følges op med en præcisering af den fornødne tid til disse aspekter i arbejdet.

3.7.7 Arbejdsbetinget stress

I forbindelse med OK 2005 blev parterne på det (amts)kommunale område enige om en aftalepakke om arbejdsbetinget stress. Der er tale om aftaleimplementering af den europæiske aftale om arbejdsbetinget stress "Draft fra-

mework agreement on work-related stress” indgået mellem UNICE, CEEP og ETUC i oktober 2004. Den danske aftale indebærer, at arbejdsmarkedets parter på det kommunale område – og dermed MED/sikkerhedsorganisationen på de (amts)kommunale arbejdspladser skal understøtte arbejdet for at forebygge arbejdsbetinget stress og få aftalen omsat til forebyggende praksis på arbejdspladserne.

Aftale om forebyggelse af arbejdsbetinget stress skal indgå i MED-aftalen.

Aktuelt og senest oktober 2007 skal parternes aftale konkretiseres, og det skal fastsættes, hvilke initiativer der skal iværksættes i kommuner og regioner for at identificere, forebygge og håndtere arbejdsbetinget stress med såvel personalepolitiske som arbejdsmiljømæssige virkemidler.

Aftalen er allerede indsat som en ny paragraf (§ 8 stk. 3) i Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse, men os bekendt er aftalen endnu kun i beskedent omfang konkretiseret i de lokale MED¹². Det kunne fx være i tilknytning til den lovpligtige APV, gennem separate stresspolitikker eller via særlige målrettede tiltag.

Oplevelsen af stress vil for den enkelte medarbejder og leder altid have betydning for det psykiske og fysiske velbefindende, arbejdsglæden og i sidste ende effektivitet, produktivitet og kvalitet i arbejdet og ydelsen. Det overordnede formål med at indføre en stresspolitik er derfor at øge trivslen og arbejdsglæden på arbejdspladsen.

I MED/sikkerhedsorganisationen skal en stresspolitik udarbejdes i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Indholdet i en stresspolitik kan have sigte på:

- at reducere forekomsten af arbejdsbetinget stress
- at højne medarbejdernes og ledelsens viden og opmærksomhed om stress via målrettet information og oplysningsmateriale
- at etablere en fælles holdning til stress på arbejdspladsen, der sikrer, at stresspolitikken er accepteret af såvel ledelse som medarbejdere således, at den kan bruges som ledelsesværktøj
- at stresspolitikken er kendt af og tilgængelig for alle på arbejdspladsen
- at alle ledere og medarbejdere er indstillet på at gøre en indsats og erkende deres ansvar for processen
- at der er klarhed omkring, hvornår og hvordan der skal gribes ind over for stress, og hvem der har hvilket ansvar
- at der er udarbejdet retningslinier for hjælp og støtte til stressramte medarbejdere

¹² En undersøgelse fra 2006 viser, at kun 5 % af de (amts)kommunale arbejdspladser har en stresspolitik. Kilde: Resonans 9:2006.

- at stresspolitikken sættes på MED/sikkerhedsorganisationens dagsorden til evaluering og evt. revision med passende interval.

3.8 Omstilling og udlicitering

3.8.1 Medarbejderinddragelse i udarbejdelsen af en udbudspolitik

Ifølge lov om servicestrategi og udfordringsret (af 1.1.2002), er det et krav, at kommunerne skal formulere en udbudspolitik, der fx skal indeholde retningslinier for valg af leverandører, kravspecifikationer, kontrolbud, beslutningsprocedurer og en strategi for, hvordan personalet skal inddrages. Det er i denne forbindelse oplagt, at medarbejderne ikke blot involveres i forbindelse med de specifikke udbud eller udliciteringsplaner, men at de også via MED-systemet inddrages i den generelle formulering af udbudspolitikken. Herved kan medarbejdersiden være med til at sikre, at der fastlægges en grundlæggende procedure for hensynet til et godt arbejdsmiljø i den strategiske fase.

Arbejdsmiljø medtænkes i udbud og ved udlicitering – som aftalt mellem arbejdsmarkedets parter, og som arbejdsmiljøreglerne foreskriver.

En mulighed er, at der nedsættes en projektgruppe bestående af ledelses- og medarbejderrepræsentanter, som udarbejder et forslag til udbudspolitikken, der efterfølgende sendes til høring i MED-udvalgene¹³.

3.8.2 Vidensteam

Man kunne også overveje at etablere et specialiseret vidensteam om arbejdsmiljø, omstilling, udlicitering og lignende, som kommer med input til diskussionerne i MED-systemet, eller som medarbejderrepræsentanterne har mulighed for at trække på som konsulentbistand, hvis de mangler indsigt i området. Vidensteamet kunne således fungere som et netværk, der danner ramme for den nødvendige vidensudveksling og erfaringsopsamling om omstillingsprocessernes konsekvenser for arbejdsmiljøet i de nye kommuner.

3.9 Sammenfatning

*Eksempel på en kommunal arbejdsmiljøindsats og -politik
– opgaver for HovedMED:*

Gå i spidsen med en arbejdsmiljøpolitik for et godt og sundt arbejdsliv – en arbejdsmiljø- og sundhedsfremmeindsats på egne arbejdspladser fx ved hjælp af arbejdsmiljøcertificering. En række offentlige arbejdspladser hører til områder med de største psykiske arbejdsmiljøproblemer, og det stiller

¹³ Helsingør Kommune har tidligere haft gode erfaringer med nedsættelsen af en sådan projektgruppe (Fokus 2001).

særlige krav til udformning af APV'en og indsatser rettet mod arbejdets organisering og ledelse. Fremtidens arbejdsliv, hvor der sikres en balance mellem arbejdslivet og det private liv, er et centralt anliggende for offentlige arbejdspladser også for at sikre kvalificeret rekruttering af nye medarbejdere.

Aftale om *kompetenceudvikling* og udvikling af *attraktive arbejdspladser* med sigte på et godt og sundt arbejdsliv. Det er psykisk nedslidende at måtte tilsidesætte sine faglige normer eller se bort fra faglige standarder, og presset imod fagligheden er en væsentlig kilde til psykisk nedslidning.

Indgå aftaler om principper for *TRs og SRs vilkår*, fremme *arbejds miljøledelse* og optimale vilkår for *daglig sikkerhedsleder*.

Optimal brug af aftalerne om *MED-uddannelsen*.

Stil krav til arbejdsmiljø og psykisk arbejdsmiljø ved *offentlige udbud, udlisitering og outsourcing*.

Indgå *overenskomstbaserede aftaler* om forbedring af det psykiske arbejdsmiljø samt lokale rammeaftaler om seniorpolitik, hjemmearbejdspladser, rummelighed, arbejdsfastholdelse, forebyggelse og sundhedsfremme.

Tidlig, forebyggende indsats mod *arbejdsbetinget fravær* ved et netværksbaseret samarbejde mellem kommunens forvaltninger, arbejdsmarkedets parter, sundhedsinstitutioner og arbejdsmedicinske klinikker.

Øget indsats for et sikkert og sundt arbejdsmiljø på *bygge- og anlægsopgaver*, hvor kommunen er bygherre. DR-byens arbejdsmiljøorganisering og -indsats kunne være et eksempel til opfølgning (se www.DR.dk/DRbyen/forside_prisuddeling060609.asp).

Stille arbejdsmiljøkrav til leverandører af *varer og tjenesteydelser* til kommunen.

Medvirke til at fremme sunde arbejdspladser i kommunen, fx ved en effektiv *arbejds miljøkontrol af projekt materialet*, når byggetilladelser til erhvervsbyggeri udstedes, som der er lovhjemmel til.

Arbejde for lokale *progressive erhvervsfora* fx Green Network (se www.greennetwork.dk), der tager arbejdsmiljø og sundhedsfremme med i sit arbejdsområde og certifikatordning.

4 Eksempler på en arbejdsmiljøpolitik i amt og kommune

Med arbejdsmiljøloven skabtes grundlag for, at virksomhederne selv skal løse sikkerheds- og sundhedsspørgsmål. Med arbejdsmiljøreformen er kravet til virksomhedernes egen indsats skærpet i og med, at BST-pligten er ophørt. Det udfordrer især kommunerne.

Lokalforhandling om MED bør derfor på alle virksomheder medføre, at der udformes en egentlig arbejdsmiljøpolitik. Det bør klart fremgå, at virksomheden ikke alene betragter lovgivningens rammer som minimumskrav, der ubetinget skal overholdes, men at man på relevante områder ønsker at gå videre end den blotte efterlevelse af loven.

Elementer, der kan indgå i aftalen, illustreres nedenfor.

4.1 Kolding Kommune

4.1.1 Fem veje til bedre arbejdsmiljø og sundhed

Kolding Kommunes politik for arbejdsmiljø og sundhed peger på fem områder, hvor der skal gøres en målrettet indsats i de kommende år.

Byrådets overordnede mål er at styrke indsatsen for bedre trivsel, større arbejdsglæde og færre fysiske og psykiske belastninger på arbejdspladsen.

Fem indsatsområder er valgt ud, fordi de er særlig vigtige for det generelle arbejdsmiljø i kommunen.

På den enkelte arbejdsplads kan man have andre problemer, som skal prioriteres højt i arbejdet. Men de fem indsatsområder skal altid indgå i APV og handlingsplaner.

De fem indsatsområder er:

1. Tunge løft og dårlige arbejdsstillinger

30 % af Kolding Kommunes medarbejdere oplyser, at de ofte eller altid har smerter i bevægeapparatet. Målet er at begrænse tunge løft og dårlige arbejdsstillinger. Det skal ske ved:

- Lære medarbejderne bedre arbejdsmetoder og lære dem at passe bedre på sig selv.
- Ændre arbejdsrutiner og fordeling af opgaver.
- Ændre bygninger og indretning af lokaler.

- Anskaffe de nødvendige tekniske hjælpemidler og sikre, at de bliver brugt.
- Sætte sundhedsfremmende tiltag i gang.

2. Stress, samarbejde og konflikter

Mange medarbejdere føler sig belastede af stress, dårligt samarbejde og konflikter med kolleger og brugere. Det går hårdt ud over trivsel og arbejds-glæde. Målet er:

- at skabe balance mellem arbejdspladsens krav og den enkeltes personlige, faglige, tekniske og sociale ressourcer
- at forebygge vold og trusler fra utilfredse borgere
- at forebygge mobning og chikane på arbejdspladsen.

3. Støjbelastning

Støj er et væsentligt problem på en række af kommunens arbejdspladser. Det giver risiko for tinnitus, stress og overfølsomhed for lyd.

Målet er:

- at mindske støjen på alle belastede arbejdspladser
- at mindst 50 % af de støjbelastede arbejdspladser skal opleve klare forbedringer inden udgangen af 2008.

4. Arbejdsulykker

Kolding Kommune anmelder hvert år ca. 100 arbejdsulykker, de fleste efter løft eller fald.

Målet er:

- at antallet af arbejdsulykker på 3 år skal nedbringes med 30 %.

5. Sygefravær

Kolding Kommunes medarbejdere har i gennemsnit 12,7 sygedag om året. Tallet har været svagt faldende de senere år. Landsdækkende undersøgelser viser, at ca. 1/3 af sygefraværet kan skyldes fysiske eller psykiske forhold på arbejdspladsen.

Målet er:

- at antallet af sygedage fortsat skal falde samtidig med, at kommunen holder fast i sit sociale ansvar for langtidssyge og medarbejdere i krise.

Se mere på www.kolding.dk/arbejds miljo.

4.2 Vestsjællands Amt

4.2.1 sådan kan MED-udvalget udvikle arbejdsmiljøet

Mere end arbejdsmiljøloven kræver

Målsætningen for arbejdsmiljøpolitikken i Vestsjællands Amt er at nå videre end den blotte efterlevelse af arbejdsmiljøloven. At nå videre kan ske ved:

- at skabe sunde, trygge, motiverende og udviklende job
- at alle amtets arbejdspladser sikres et sundt og sikkert arbejdsmiljø, der til enhver tid er i overensstemmelse med den tekniske og sociale udvikling
- at antallet af arbejdsulykker og arbejdsbetingede sygdomme på amtets arbejdspladser bliver bragt ned
- at arbejdsmiljøet bliver integreret i alle relevante områder, eksempelvis ved indkøb, bygningsændringer, nybyggeri, ny teknologi, omstillinger samt ved tilrettelæggelse og udførelse af arbejdet.

De 7 punkter i MED-aftalen i Vestsjællands Amt

Målsætningerne på arbejdsmiljøområdet søges opnået gennem:

Synlige arbejdsmiljømål

- at der på amts- og institutionsniveau årligt fastlægges mål for arbejdsmiljøarbejdet. Målene skal bl.a. omhandle forebyggelse af arbejdsskader.

Synlige arbejdsmiljøresultater

- at vurderingen af arbejdsmiljøresultaterne skal indgå ligeværdigt med vurderingen af resultater i forhold til øvrige målsætninger.

Arbejdspladsvurderinger

- at der indføres faste retningslinier for arbejdspladsvurdering i planlægnings-, implementerings- og driftsfaser.

Lokalt fokus

- at der etableres generelle og specielle tjeklister til støtte for arbejdspladsvurderingen. Listerne skal indeholde vejledning i, hvilke arbejdsmiljøfaktorer der generelt og specielt skal tages højde for i planlægningen og i driften.

Arbejdsmiljøregnskaber

- at der årligt udarbejdes en årsberetning med angivelse af antal arbejdsskader samt iværksatte og gennemførte aktiviteter.

Tid og ressourcer til arbejdsmiljøet i budgetterne

- at arbejdsmiljøet medtænkes ved udformningen af institutionernes budgetter og ved indkøb.

Medinddragelse og medindflydelse

- at retningslinierne skal anvise, hvorledes de berørte medarbejdere og medarbejderrepræsentanter inddrages i planlægningen.

Se mere på www.vestamt.dk/amt/arbejdsmiljo/index.html.

5 Referencer

Christiansen, J.M., H.J. Limborg & I-M. Wiegman: *Et godt arbejdsmiljø – et spørgsmål om struktur, vilje eller normeringer?* Debatoplæg til FOA Kongres 2004. CASA og FOA, 2004.

Mehlbye & Degnegaard: *Overvågning af fremdriften i arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne 2004. Visionsrapport. Psykosociale risikofaktorer.* Cowi, Teknologisk institut og AKF, juni 2005.

Fokus (2001): *Udbud og udlicitering – kvalitet via medarbejderinddragelse.* Forum for Kvalitet og Udvikling i offentlig Service.

Illsøe Anna (2004): *Psykosocialt arbejdsmiljø – en samarbejdsopgave på arbejdspladsen.* Speciale. Sociologisk Institut. Københavns Universitet.

Hasle Peter, Nielsen T. Klaus, Jensen L. Per, Pedersen Stine (2003): *Øje på arbejdsmiljøet. En analyse af virkemidler i arbejdsmiljøreguleringen.* Landsorganisationen i Danmark.

PAU (2003): *MED og arbejdsmiljøledelse.* Projekt ArbejdsmiljøUdvikling (PAU). KL og KTO.

MED-håndbog (2005): *Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse. Med de (amts)kommunale parters fælles vejledning.* 4. udgave. KL, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune, Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO).

Møberg, RJ, Bay T & Lassen M: *LO-lønmodtagerne i tiåret 1992-2002.* CARMA, Center for Arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg Universitet. Udgivet af LO-dokumentation 2005.

Navrbjerg E. Steen, Madsen Jørgen (2005): *Medindflydelse, ledelsesret og aftalesystemet.* FAOS information. Februar 2005. Forskningscenter for arbejdsmarkeds- og organisationsstudier. Sociologisk Institut. Københavns Universitet.

Navrbjerg E. Steen, Madsen Jørgen (2004): *Mellem medindflydelse og medbestemmelse – en tværgående analyse af samarbejdet i kommunerne i Danmark.* Hovedrapport i projekt MED-evaluering. Forskningscenter for arbejdsmarkeds- og organisationsstudier. Sociologisk Institut. Københavns Universitet.

Navrbjerg E. Steen, Kolstrup Ane (2004): *Delrapport I: Medindflydelsen i ord – ni casestudier af samarbejdet i kommuner i Danmark.* Delrapport i

projekt MED-evaluering. Forskningscenter for arbejdsmarkeds- og organisationsstudier. Sociologisk Institut. Københavns Universitet.

Navrbjerg E. Steen, Illsøe Anna (2004): Delrapport II: *Medindflydelsen i tal – en spørgeskemaundersøgelse om samarbejdet i kommunerne i Danmark*. Delrapport i projekt MED-evaluering. Forskningscenter for arbejdsmarkeds- og organisationsstudier. Sociologisk Institut. Københavns Universitet.

Navrbjerg E. Steen (2004): *Erfaringer med MED i amterne – og pejlinger på fremtidige udfordringer*. Forskningscenter for arbejdsmarkeds- og organisationsstudier. Sociologisk Institut. Københavns Universitet.

PUF (2005): *PUF evaluering 2005*. Parternes uddannelses fællesskab.

Vestsjællands Amt (2005): *Vil du være MED til at forbedre arbejdsmiljøet?* Projekt “Vi vil arbejdsmiljø” Vestsjællands Amt 2004-2005.

LO Ugebrev A4: *Amter og kommuner sparer på arbejdsmiljø*. Nr. 44, 20.12.2004.

“*Draft framework agreement on work-related stress*” europæisk aftale indgået mellem UNICE, CEEP og ETUC den 8. oktober 2004.

Arbejdsmiljøregnskab – rapporten om projektet ADMIRE. Udarbejdet af KPMG. Udgivet af Arbejdsmiljøsekretariatet.

Udviklingen i arbejdsmiljøet inden for rammerne af Handlingsprogrammet for et rent arbejdsmiljø 2005. Arbejdstilsynets Overvågningsrapport 2003.

Stresspolitik mangler i amter og kommuner. Resonans 9:2006.



Stainings Plads 1-3
1790 København V

Tlf.: 46 97 26 26
www.foa.dk