

**Arbejdspladsvurdering – APV
et ledelsværktøj i
miljøledelse**

Forord

Alle virksomheder er i dag stillet overfor kravet om at skulle gennemføre arbejdspladsvurderinger (APV). Kravet indebærer blandt andet, at virksomhederne skal foretage en vurdering af arbejdsmiljøet og de belastninger, de ansatte er udsat for.

Ledernes Hovedorganisation ønsker med denne pjece at redegøre for reglerne omkring APV og give en række forslag til, hvordan man kommer i gang med APV-arbejdet.

Der er ingen tvivl om, at lederne indtager en helt central placering i virksomhedernes arbejde med APV. For det første har lederne den direkte ledelse af de ansatte og dermed en del af det lovmæssige ansvar for, at arbejdsmiljøet er i orden, og for det andet indgår ledere i arbejdsmiljø Samarbejdet som medlem af en sikkerhedsgruppe.

Ledernes Hovedorganisation ser APV-kravet som en mulighed for virksomhederne til at se arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet i et nyt lys. Gribes APV-indsatsen an på en hensigtsmæssig måde, vil der ikke alene være mulighed for at systematisere og effektivisere virksomhedens eget forebyggende arbejdsmiljøarbejde, men også at få udviklet holdningen til arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet internt i virksomheden. Øget synlighed og en fornuftig holdning til arbejdsmiljøet er en forudsætning for, at arbejdsmiljøindsatsen kan integreres i virksomhedens øvrige drift og behandles som en ledelsesopgave på linie med øvrige ledelsesopgaver. APV kan derfor blive til gavn for både helbred, trivsel og virksomhedsøkonomi.

Pjecen er opbygget i en række hovedafsnit, der kan læses uafhængigt af hinanden.

Hvad siger arbejdsmiljøloven om APV?

Hvem skal gennemføre APV?

Kravet om APV gælder alle virksomheder uanset størrelse og branchetilhørsforhold.

Det er arbejdsgiveren, der skal sikre, at vurderingen bliver gennemført.

Hvor kommer APV-kravet fra?

Baggrunden for APV-kravet skal findes tilbage i 1989, hvor EU's ministerråd vedtog det såkaldte rammedirektiv om »iværksættelse af foranstaltninger til forbedring af arbejdstagernes sikkerhed og sundhed under arbejdet«. Væsentlige dele af direktivet bygger på erfaringerne fra blandt andet den danske arbejdsmiljølov og samarbejdsmodel. Af samme grund indebar direktivet ikke nogen grundlæggende ændring af dansk lovgivning.

Direktivet indebar dog en skærpelse, dels af de eksisterende krav til planlægning og tilrettelæggelse, dels af kravet om, at arbejdet altid skal kunne udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Det betyder, at der nu er en række formelle krav til, hvordan denne vurdering og planlægning skal foretages.

Kravene til APV fremgår dels af Arbejdsmiljølovens §15a og dels af Arbejdsministeriets bekendtgørelse om arbejdets udførelse.

Krav til vurderingens form og indhold

Både i selve arbejdsmiljøloven og i bekendtgørelsen om arbejdets udførelse slås det fast, at det er arbejdsgiveren, der skal sørge for, at der udarbejdes en skriftlig vurdering af arbejdsmiljøforholdene på arbejdspladsen. Skriftligheden skal blandt andet sikre, at planlægning, tilrettelæggelse og gennemførelse af arbejdspladsvurderingen sker på en systematisk og hensigtsmæssig måde.

Hverken loven eller bekendtgørelsen stiller krav om, at der anvendes en bestemt metode i den praktiske gennemførelse af APV. Det er i høj grad op til den enkelte virksomhed. Dog skal man sikre, at vurderingen indeholder følgende elementer:

- Identifikation og kortlægning af de forhold som har betydning for virksomhedens arbejdsmiljø.
- Beskrivelse og vurdering af virksomhedens arbejdsmiljøforhold.
- Prioritering og opstilling af en handlingsplan til løsning af de arbejdsmiljøproblemer, som ikke umiddelbart kan løses.

- Retningslinier for hvordan der skal følges op på handlingsplanen.
- Formen og omfanget af det skriftlige materiale afhænger af virksomhedens konkrete arbejdsmiljøforhold samt virksomhedens størrelse og organisering.

Den skriftlige APV skal altid være til stede på virksomheden og være til rådighed for virksomhedsledere, arbejdsledere og øvrige ansatte. Desuden kan Arbejdstilsynet i forbindelse med tilsynsbesøg eller lignende forlange at se resultatet af vurderingen. Kun i ganske særlige tilfælde skal arbejdspladsvurderingen sendes til eller godkendes af Arbejdstilsynet.

Selv om kravet om skriftlighed for nogle ledere kan virke som et unødigt bureaukratisk krav, kan det vise sig at være en fordel i det daglige ledelsesarbejde med arbejdsmiljøspørgsmål.

- For det første kan kravet være med til at synliggøre de arbejdsmiljøopgaver, arbejdsmiljøloven pålægger den enkelte leder.
- For det andet kan kravet og den øgede synlighed være med til at tydeliggøre behovet for kompetence og ressourcer.
- For det tredje kan kravet og den øgede synlighed være med til at give arbejdsmiljøindsatsen status og skabe respekt om indsatsens resultater internt i virksomheden.

Heller ikke med hensyn til selve indholdet i vurderingen stiller lovgivningen præcise krav. Det fremgår blot, at vurderingen skal indeholde en vurdering af alle de forhold, der har betydning for arbejdsmiljøet i virksomheden.

APV - ikke kun en kortlægning

Kravet om APV er ikke opfyldt ved blot at foretage en kortlægning af arbejdsmiljøforholdene. Kortlægningen skal følges op med en stillingtagen til de arbejdsmiljøproblemer, der er i virksomheden. Herudover skal de nødvendige løsninger angives i arbejdspladsvurderingen.

Valget af foranstaltning skal endvidere følge nogle forebyggelsesprincipper, som er nærmere beskrevet i et bilag til bekendtgørelsen om arbejdets udførelse.

Det drejer sig f.eks. om:

- At fjerne eller bekæmpe årsagen til problemerne.
- At udskifte det, der er farligt eller generende med noget, der er ufarligt, mindre farligt eller mindre generende.
- At sikre kollektiv frem for individuel beskyttelse.
- At sikre en hensigtsmæssig instruktion af de ansatte.
- At sikre, at arbejdspladsen, de tekniske hjælpemidler og produktionsmetoder er tilpasset de ansatte.

APV - en løbende proces

APV er en proces, hvor der skal ske en løbende revision og ajourføring. Hvor ofte dette skal ske, afhænger igen af forholdene på den enkelte virksomhed.

Den skriftlige APV skal dog altid revideres, når der sker ændringer i arbejdet, arbejdsmetoder og arbejdsprocesser, som har betydning for virksomhedens arbejdsmiljø - dog senest hvert tredje år.

APV - en samarbejdsopgave

Det er arbejdsgiverens pligt at sørge for, at der bliver gennemført en APV. Men for at sikre at alle relevante arbejdsmiljøforhold inddrages i vurderingen, skal arbejdsgiveren samtidig sørge for, at virksomhedens sikkerhedsorganisation inddrages i arbejdet. Det betyder, at sikkerhedsorganisationen skal inddrages og deltage i hele processen vedrørende planlægning og tilrettelæggelse, gennemførelse og opfølgning samt ajourføring af APV'en. Der er samtidig krav om, at denne inddragelse og deltagelse dokumenteres gennem sikkerhedsorganisationens påtegning.

I virksomheder, hvor der ikke skal oprettes sikkerhedsorganisation, skal de ansatte på tilsvarende måde

inddrages i APV'en.

Endvidere slås det fast, at arbejdsgiveren skal sikre, at de personer, der udfører vurderingen, har de nødvendige kvalifikationer. Er virksomheden ikke selv i besiddelse af de nødvendige kvalifikationer til at gennemføre vurderingen, skal der indhentes bistand fra særligt sagkyndige, f.eks. Bedriftssundhedstjenesten.

Vælger man at inddrage ressourcer udefra, skal sikkerhedsorganisationen inddrages i overvejelserne om, hvilken særlig bistand der skal indhentes. Selvom der indhentes bistand udefra, er det dog stadig arbejdsgiverens ansvar, at der udarbejdes en APV, og at kravene er opfyldt..

Yderligere vejledning

Både Arbejdstilsynet og flere Branchearbejdsmiljøråd har udsendt forskelligt materiale om APV. Disse materialer indeholder en række vejledende retningslinier og giver nogle gode råd om den praktiske gennemførelse af APV. Hertil kommer ofte en række forslag til hjælpeværktøjer i form af skemaer, checklister og lignende.

Man skal dog være opmærksom på, at disse vejledninger ikke er retsregler på linie med selve loven og bekendtgørelserne. Det vejledende materiale angiver dog et niveau, og beskriver hvordan loven og bekendtgørelsen efter henholdsvis Arbejdstilsynets og Branchearbejdsmiljørådenes bedste skøn kan opfyldes og efterleves.

Der er således ikke krav om at følge indholdet i disse vejledninger. Man skal blot sikre sig, at de metoder og arbejdsmåder, man vælger i virksomheden, kan leve op til det niveau, der er beskrevet.

APV som et element i det systematiske og effektive arbejdsmiljøarbejde

Hvorfor APV?

Sammenhængen mellem det at drive virksomhed på en ansvarlig og miljøbevidst måde og mulighederne for at skabe en sund og overskudsgivende virksomhed bliver i disse år stadig tydeligere. Tidligere tiders næsten ensidige fokus på forhold som produktivitet og økonomi suppleres i disse år af en ny tankegang, hvor også miljøet har afgørende betydning, når de store beslutninger skal tages, og de centrale ledelsesmål skal nås.

Det er en kendt sag, at begreber som miljø og etik indtager en stadig større plads i vores hverdag. Ikke mindst som forbrugere er vi blevet betydeligt mere bevidste om, hvordan vi påvirker det miljø, vi omgiver os med, og hvordan vi selv bliver påvirket. Denne øgede miljøbevidsthed viser sig ikke alene gennem vores forbrug af dagligvarer men også ved, at vi er blevet meget mere kritiske overfor, hvor og under hvilke forhold vi lader os ansætte. Mange brancher og enkeltvirksomheder må allerede i dag sande, at det i stigende omfang bliver sværere at tiltrække og fastholde en god, stabil og veluddannet arbejdskraft.

Men udviklingen indebærer selvfølgelig også en række muligheder for de virksomheder, der forstår at tilbyde et godt arbejdsmiljø med gode udviklingsbetingelser for sine ansatte.

Der er ingen tvivl om, at et godt, engagerende og udviklende arbejdsmiljø fastholder og tiltrækker dygtige, stabile og engagerede medarbejdere, og virker i det hele taget fremmende for lysten til at gå på arbejde. Det betyder mindre fravær og personalegennemtræk og stimulerer hele organisationen til at yde noget ekstra.

Hertil kommer, at miljø- og arbejdsmiljøforhold i disse år får stigende betydning for virksomhedernes forhold til kunder og investorer.

Man kan derfor sige, at arbejdsmiljøet og virksomhedernes evne til at skabe et godt arbejdsmiljø har fået en afgørende betydning for virksomhedsøkonomiske nøglebegreber som stabilitet, kreativitet og produktivitet og dermed virksomhedernes konkurrenceevne.

APV-indsatsen giver således ikke alene virksomhederne mulighed for at systematisere og effektivisere arbejdsmiljøarbejdet. APV-indsatsen kan være med til at udvikle holdningen til arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden og danne grundlag for, at arbejdsmiljøarbejdet i højere grad integreres i

virksomhedens øvrige drift. Men det forudsætter, at APV-arbejdet gribes an på en hensigtsmæssig måde og sikres en fremtrædende plads i virksomheden på linie med øvrige planlægnings- og udviklingsaktiviteter.

Ingen patentløsninger

Der findes ingen patentløsninger eller præcise opskrifter på, hvordan man praktisk og mest rationelt griber APV-arbejdet an. Det der viser sig at fungere på den ene virksomhed, kan vise sig slet ikke at fungere på den anden. Det er derfor nødvendigt, at den enkelte virksomhed tilrettelægger arbejdet på baggrund af sin egen virkelighed og traditioner for samarbejde. Heller ikke på denne måde adskiller arbejdsmiljøarbejdet sig fra øvrige centrale ledelsesopgaver.

Men ligesom på andre områder kan der selvfølgelig godt siges noget generelt om, hvad der kendetegner et godt, effektivt og systematisk arbejdsmiljøarbejde og dermed en god APV-indsats. Vi skal i det følgende sætte fokus på nogle af de forhold, det som ledelse er væsentligt at være afklaret om, inden man går i gang.

Ledelsen skal være afklaret

En af de væsentlige forudsætninger for at kunne komme godt i gang er at formulere de mål, man ønsker at stræbe efter.

- For det første bør indsatsen have et forebyggende sigte. Alt for ofte er arbejdsmiljøarbejdet kendetegnet ved, at der først bliver skredet ind, når skaden er sket. Ud over de unødige menneskelige lidelser og de umiddelbare økonomiske konsekvenser i form af produktionsstop og uarbejdsdygtige nøglepersoner, resulterer sådanne situationer ofte i, at der handles overilet. Resultatet er ofte uhensigtsmæssige, kortsigtede og dyre »hovsa-løsninger«.
- For det andet bør indsatsen være helhedsorienteret. Det indebærer, at man er opmærksom på, at arbejdssituationen indeholder en række forskellige påvirkninger, og at det drejer sig om at få taget hånd om alle de problemområder, der har betydning for arbejdsmiljøet i virksomheden. Det er f.eks. ikke altid, at de mest synlige og velkendte forhold som maskinsikkerhed, røg, støj og møg er det, som belaster en virksomheds arbejdsmiljø mest. Arbejdsstedets indretning og måden arbejdet er organiseret på, er ofte ligeså relevante i forhold til de ansattes sikkerhed og sundhed.
- For det tredje bør indsatsen være integreret i virksomhedens øvrige drift. Det er vigtigt at slå fast, at målet om et godt arbejdsmiljø ikke kan isoleres fra øvrige ledelsesmål i virksomheden.

Ledernes nøgleposition

Arbejdsmiljøarbejdet er ikke kun et anliggende for de ledere, der er en del af sikkerhedsorganisationen. Skal APV-indsatsen lykkes, er det afgørende, at arbejdsmiljøarbejdet fungerer på alle ledelsesniveauer.

Det er derfor naturligt, at arbejdsmiljøloven placerer ansvaret for arbejdsmiljøet i selve linieorganisationen og ikke i sikkerhedsorganisationen. Hovedansvaret ligger hos arbejdsgiveren, men også den enkelte leder har et betydeligt personligt ansvar for, at arbejdsmiljøet er i orden.

Det betyder, at især lederne indtager en nøgleposition i arbejdsmiljøarbejdet.

Denne nøgleposition kommer af, at den enkelte leder har den direkte ledelse af de ansatte og i det daglige skal varetage arbejdsgiverens forpligtelser. Samtidig indgår lederne i arbejdsmiljøetsamarbejdet som medlem af en sikkerhedsgruppe. Mange af de arbejdsmiljøspørgsmål, som opstår i forbindelse med det daglige arbejde, skal derfor løses af den enkelte leder i et samarbejde med de ansatte.

Ledelses- og arbejdsmiljøpolitik

Det er helt afgørende for den enkelte leders indsats i arbejdsmiljøarbejdet, at man i det daglige oplever, at der er opbakning, vilje og kompetence bag indsatsen.

Der bør derfor foreligge en klart formuleret arbejdsmiljøpolitik, der tydeligt markerer ledelsens vilje til at sikre et godt miljø og indeholder et klart signal til lederne og de øvrige ansatte om, hvad der forventes i relation til arbejdsmiljøet.

Men der skal være realiteter bag, når man formulerer en arbejdsmiljøpolitik. En arbejdsmiljøpolitik, der bare består af en række pæne og velmente hensigtserklæringer uden forpligtende indhold, vil i bedste fald ikke

have nogen gennemslagskraft.

En arbejdsmiljøpolitik bør derfor følges op af en ledelsespolitik, der klart angiver, hvad der forventes af den enkelte leder, ligesom det bør fremgå, hvilke midler ledelsen stiller til rådighed for indsatsen.

Arbejdsmiljøpolitikken og ledelsespolitikken bør sætte ledere på alle niveauer i stand til at foretage de nødvendige beslutninger om arbejdsmiljøforhold. Det drejer sig derfor ikke alene om at afsætte penge til foranstaltninger, men også om at sikre ressourcer i form af nødvendig tid og uddannelse.

Det er som nævnt afgørende, at arbejdsmiljøpolitikken bliver fulgt op i praksis. Både ledere og øvrige ansatte skal kunne mærke, at de også bliver bedømt på deres indsats i arbejdsmiljøarbejdet. Er der f.eks. noget i vejen for, at man kan blive forfremmet på baggrund af en god indsats for arbejdsmiljøet?

Samarbejde og engagement

En forudsætning for at arbejdsmiljøarbejdet kan fungere er, at alle i virksomheden er engageret i arbejdet. Specielt lederne har et stort ansvar for at formidle, motivere og skabe et positivt samarbejde. Det gælder, hvad enten man er direkte inddraget i det formaliserede arbejdsmiljø samarbejde i sikkerhedsorganisationen, eller man ikke er.

Samarbejde og engagement omkring arbejdsmiljøindsatsen opnås bedst ved at involvere og respektere alle parter i arbejdet. Dette indebærer blandt andet, at ledelse og medarbejdere i fællesskab formulerer målene for indsatsen, og at alle deltager aktivt i det konkrete arbejde.

Engagementet hænger naturligvis også sammen med, at indsatsen giver synlige resultater.

Endelig er det væsentligt for engagementet og samarbejdet, at arbejdsmiljøarbejdet betragtes som en fast del af det, der i øvrigt foregår på virksomheden, og at arbejdsmiljøarbejdet ses i sammenhæng med virksomhedens øvrige ledelsesmål.

Systematik og organisation

Arbejdsmiljøet er ikke statisk, det udvikler sig hele tiden. Det er derfor vigtigt at forankre APV-arbejdet på en sådan måde, at det løbende arbejdsmiljøarbejde bliver styrket.

Det kan f.eks. ske ved at fastlægge procedurer og rutiner for, hvornår, hvordan og hvem der lokalt såvel som centralt er ansvarlig for, at det løbende arbejdsmiljøarbejde fungerer, og at der følges op på de initiativer, som iværksættes.

Det drejer sig om procedurer og rutiner vedrørende f.eks.:

- Løbende kortlægninger.
- Ajourføring af handlingsplaner.
- Indslusning, introduktion og uddannelse af nye medarbejdere.
- Indkøb og substitution af farlige stoffer og materialer.
- Udarbejdelse, ajourføring og distribution af:
 - sikkerhedsinstruktioner,
 - sikkerhedsdatablade,
 - brugsanvisninger for farlige stoffer og materialer.
- Ajourføring af statistikker over:
 - arbejdsskader,
 - sygefravær,
 - personaleomsætning,
 - afvigende hændelser o.lign.
- Kontrol af om indholdet i de vedtagne handlingsplaner både efterleves og følges op af ledelse og medarbejdere, samt om de vedtagne arbejdsplads-, reparations-, vedligeholdelses- og rengøringsforskrifter efterleves.

Det er vigtigt for APV-arbejdet, at den formelle struktur er i orden. Det kan derfor være naturligt, at man i forbindelse med indsatsen samtidig ser på, om strukturen fungerer hensigtsmæssigt. Dette indebærer, at man ser kritisk på opbygningen af sikkerhedsorganisationen, og om det er de rette personer, der sidder på de rette poster.

Det kan også være nyttigt at tage temperaturen på selve arbejdsmiljøarbejdets funktion og eventuelt justere, hvor det er nødvendigt:

- Bliver der foretaget nyvalg til sikkerhedsorganisationen?
- Har medlemmerne af sikkerhedsgruppen behov for yderligere uddannelse?
- Bliver der afholdt tilstrækkeligt med møder i sikkerhedsudvalget, sikkerhedsgrupperne og med personalet, og har de et fornuftigt indhold?
- Hvordan ser det ud med den løbende kontrol af arbejdsmiljøet?
- Er der brugsanvisninger, og bliver de ajourført?
- Sker der registrering af og opfølgning på arbejdsulykker og tilløb til ulykker?
- Osv.

Men systematik handler ikke alene om den rette organisation med de rette personer, også selve APV-indsatsen bør gribes systematik an.

Der findes som nævnt ikke nogen patentløsning på, hvordan dette bør ske. Men det vil være naturligt at vælge en arbejdsform, der kan fungere sammen med virksomhedens øvrige plansystemer. F.eks. vil det være naturligt at tilrettelægge APV-indsatsen sådan, at man har et godt overblik over arbejdsmiljøopgaverne, inden der lægges budgetter for de kommende år.

Hvordan kommer man i gang med APV?

Vi skal i det følgende beskrive, hvordan man kan gribe APV an. Brug forslagene som inspiration og vælg så den model og de værktøjer, der passer til virksomhedens måde at arbejde på.

Planlægning og tilrettelæggelse af APV-indsatsen

Inden man kaster sig ud i selve APV-arbejdet, kan det være en god idé at nedsætte en arbejdsgruppe med repræsentanter for ledere og medarbejdere til at planlægge og tilrettelægge selve indsatsen. Denne gruppe kan senere være med til at koordinere de løbende APV-aktiviteter.

På større virksomheder, hvor der er etableret sikkerhedsudvalg, kan det være naturligt at lade udvalget udføre arbejdet.

Planlægningsarbejdet handler dels om at sikre nogle gode organisatoriske og kompetencemæssige rammer og dels at sikre, at APV fastholdes som en løbende proces.

Det kan derfor være en god idé at udarbejde et sæt spilleregler for selve APV-arbejdet. Sådanne spilleregler kan f.eks. omhandle følgende spørgsmål:

- Hvem skal deltage i APV-arbejdet og med hvilken kompetence?
- Hvem planlægger og tilrettelægger?
- Hvilke områder skal APV'en dække?
- Hvornår skal den gennemføres?
- Hvordan bliver problemerne registreret, prioriteret og løst og af hvem?
- Hvilke metoder og redskaber skal der anvendes i APV-arbejdet?
- Hvem har ansvaret for at fastholde aktiviteten i de enkelte afdelinger?
- Hvor megen tid og hvor mange ressourcer skal der til at gennemføre de enkelte aktiviteter?
- Er der behov for eventuelle møder, opstartsseminarer, kurser, uddannelser o.lign.?

- Hvordan opsamles erfaringerne løbende?

Arbejdsgruppen kan også være de enkelte afdelinger behjælpelig med at udarbejde og fremskaffe hjælpemidler, der kan være med til at udpege forhold og steder på virksomheden, man skal være særlig opmærksom på. Det kan f.eks. dreje sig om opgørelser over:

- Arbejdsskader.
- Sygefravær.
- Afvigende hændelser

Inden APV-indsatsen sættes i gang på hele virksomheden, kan det være en god idé at afprøve metoder og værktøjer i et pilotprojekt i en enkelt afdeling eller et afdelingsafsnit.

Ekstern bistand

Det kan være fristende helt eller delvist at overlade APV-arbejdet til eksterne konsulenter, f.eks. BST. Men man skal passe på, at man ikke kortslutter virksomhedens eget arbejdsmiljøarbejde. I langt de fleste tilfælde går det godt, så længe konsulenterne er på virksomheden. Men erfaringerne viser, at eksterne konsulenter ofte tager deres viden med sig, når opgaven er løst. Resultatet er, at næste gang, virksomheden står med et lignende problem, må man starte forfra. Selvfølgelig opstår der i enhver velfungerende virksomhed behov for konsulentbistand. Det kan også være tilfældet i forbindelse med APV-indsatsen. Det kan f.eks. være en god idé at indhente råd og vejledning samt eventuel procesbistand i planlægnings- og opstartfasen. Senere i forløbet kan der også opstå behov for at drøfte diverse løsningsmuligheder med f.eks. BST.

Men af hensyn til det løbende arbejdsmiljøarbejde er det af afgørende betydning, at initiativet fastholdes i virksomheden, og at særlig sagkyndige først involveres efter en grundig forudgående drøftelse i virksomheden.

APV-indsatsen

APV-indsatsen kan opdeles i følgende tre trin:

Trin 1: Kortlægning af de forhold, der har betydning for arbejdsmiljøet i virksomheden, samt kategorisering af:

- forhold, der kan/skal løses straks,
- forhold, der kan/må afvente udarbejdelsen af en lokal handlingsplan i den enkelte afdeling,
- forhold, der skal sendes til central behandling og indgå i en fælles handlingsplan for hele virksomheden.

Trin 2: Handlingsplan for de arbejdsmiljøopgaver der kan/skal løses i den enkelte afdeling.

Trin 3: Virksomhedens samlede handlingsplan for de arbejdsmiljøopgaver, der ikke kan løses eller ikke bliver løst i de enkelte afdelinger.

Trin 1: Kortlægning og kategorisering

Hvad er en kortlægning?

En kortlægning er en registrering af de forhold, der har betydning for arbejdsmiljøet i afdelingen. Kortlægningen har først og fremmest til formål at identificere problemområder, det vil sige forhold, hvor der er risiko for arbejdsskade på kort eller lang sigt.

Kortlægningen giver overblik over, hvilke arbejdsmiljøopgaver, der kan eller skal løses umiddelbart, og hvilke arbejdsmiljøopgaver der bør løses på lidt længere sigt. Kortlægningen giver dermed grundlag for at planlægge arbejdsmiljøopgaverne ved hjælp af handlingsplaner. Samtidig giver kortlægningen mulighed for at fange små problemer, før de vokser sig store.

Hvem kortlægger?

For at styrke det lokale arbejdsmiljøarbejde og for at minimere risikoen for, at sikkerhedsudvalget eller

topledelsen misbruges til at løse konflikter og problemer, der skyldes manglende samarbejde, engagement eller beslutningsevne hos den lokale ledelse, bør kortlægningen udføres af den enkelte leder i et tæt samarbejde med de ansatte i afdelingen. Men det forudsætter selvfølgelig, at den enkelte leder har sikret sig de nødvendige ressourcer og den tilstrækkelige viden, kompetence og tid til at kunne gennemføre arbejdet.

Enkelte kortlægningsaktiviteter udføres dog bedst fra centralt hold. Det drejer sig f.eks. om større spørgeskemaundersøgelser, som ofte kræver store ressourcer til efterbehandling. Til større kortlægningsaktiviteter bør man overveje, om det kan være en fordel at indhente bistand fra f.eks. BST.

Hvordan kortlægger man?

Når man foretager en kortlægning af arbejdsmiljøet, er det væsentligt, at arbejdssituationen betragtes som en helhed, hvor der er en række forskellige påvirkninger, der skal tages i betragtning. Alt for ofte er man kun opmærksom på de mest velkendte problemer omkring farlige maskiner, stoffer, materialer o.lign. Endvidere er der en tendens til, at man vender sig til velkendte eller accepterede risikomomenter i arbejdet. Det er derfor vigtigt at tænke på, hvordan man kan komme til at se på arbejdsmiljøet med nye og friske øjne.

Det er i den forbindelse en god idé også at identificere de positive forhold i arbejdsmiljøet. Det kan ofte give god inspiration til løsningsprocessen. Herudover kan det være med til at tydeliggøre de forhold i arbejdet, det gælder om at fastholde i en eventuel senere forandringsproces.

I kortlægningssituationen skal man også være opmærksom på de arbejdssituationer, som ikke optræder til daglig. F.eks. kan situationer i forbindelse med reparation og vedligeholdelse, rengøring, driftsforstyrrelser, nødsituationer mv. ofte indeholde store risikomomenter, som også skal tages i betragtning.

For at holde styr på alle de forhold, der skal tages med i kortlægningen, er det erfaringsmæssigt en god idé at anvende nogle simple hjælpeværktøjer. F.eks. sikrer en huske- eller checkliste blandt andet, at man får vurderet alle relevante problemområder.

Både Arbejdstilsynet, Arbejdsmiljørådets Servicecenter (ASC), flere Bedriftssundhedstjenester og Branchearbejdsmiljøråd samt mange enkeltvirksomheder har udarbejdet hjælpeværktøjer, som kan bruges til inspiration. Erfaringen viser dog, at virksomhederne har størst udbytte af disse værktøjer, når de tilpasses forholdene i den type afdeling, som skal kortlægges. Til inspiration er der i bilag 1 optrykt et forslag til huskeliste.

Metoden med at gennemgå arbejdspladserne efter en liste kan selvfølgelig kombineres med andre kortlægningsværktøjer, som f.eks. samtaler og interviews med medarbejderne, personalemøder, spørgeskemaundersøgelser osv. Det kan som nævnt være en god idé at få nogle friske øjne til at se på arbejdsmiljøet, hvilket f.eks. opnås ved som en del af processen at lade de ansatte kortlægge hinandens arbejdsmiljø.

Det er vigtigt, at resultaterne af kortlægningsindsatsen skrives ned. Det øger synligheden og overblikket og letter det senere arbejde med handlingsplanen. Det er ikke afgørende at skrive så meget på nuværende tidspunkt, skriv eventuelt i telegramstil. Angiv eventuelt løsningsforslag, hvor der umiddelbart er nogle.

Kategorisering af de kortlagte forhold

Det er afgørende, at der allerede i forbindelse med kortlægningen løbende sættes ind overfor de forhold, der umiddelbart kan rettes op. Det viser, at den lokale ledelse er handlekraftig, og at der er realiteter bag indsatsen. Og så har det den sidegevinst, at der vindes tid til at arbejde med de mere vanskelige problemer.

I forbindelse med kortlægningen af de enkelte forhold bør der derfor umiddelbart foretages en kategorisering af forholdene i:

1. Forhold der kan/skal løses straks

Det kan dreje sig om forhold, hvor der er overhængende betydelig fare for at komme til skade eller forhold, hvor der umiddelbart kan etableres en løsning.

I de tilfælde, hvor der er overhængende betydelig fare, bør arbejdet standses med det samme og først genoptages, når manglerne er udbedret, eller faren på anden måde er imødegået.

Forhold, der kan/skal løses straks, bør ikke indgå i en handlingsplan. Det er derimod en god idé at registrere, hvad der er konstateret, og hvilken (eventuelt midlertidig) løsning, der er valgt.

2. Forhold der kan/må afvente udarbejdelsen af en handlingsplan i den enkelte afdeling

Det drejer sig om forhold, hvor der ikke er overhængende betydelig fare, og hvor løsningen kan klares indenfor den kompetence, det er muligt at opnå i afdelingen, men hvor det af forskellige årsager ikke er muligt at etablere en løsning straks. Der kan også være tale om situationer, hvor det er nødvendigt at overveje forskellige løsningsmuligheder.

3. Forhold der skal sendes til central behandling

Det kan være forhold, hvor der ikke umiddelbart findes en løsning, forhold der kræver omfattende ændringer i arbejdets tilrettelæggelse, store bygningsmæssige ændringer, forhold der kræver eksperthjælp udefra, vedrører flere afdelinger i virksomheden eller koster mere, end man kan få mulighed for at disponere over lokalt. Forhold, der på nogen måde kan løses lokalt, bør ikke sendes videre til central behandling. Forhold, der henføres til kategori 3, skal derfor begrænses mest muligt.

Det er i øvrigt en god idé at overveje, om der eventuelt skulle findes nogle midlertidige foranstaltninger på forholdene i kategori 2 og 3, der kan fungere, indtil man finder nogle mere varige løsninger.

Trin 2: Udarbejdelse af lokal handlingsplan

Hvad er en lokal handlingsplan?

En lokal handlingsplan er en oversigt over de arbejdsopgaver, hvor det af forskellige årsager ikke er muligt at etablere en løsning straks, men hvor løsningsmulighederne ligger indenfor den ledelseskompetence, det er muligt at opnå i afdelingen.

Hvem udarbejder den lokale handlingsplan?

Igen er det af hensyn til det lokale arbejdsmiljø samarbejde afgørende, at handlingsplanen udføres af afdelingens leder i et tæt samarbejde med de ansatte. Brug af interne såvel som eksterne eksperter bør indskrænkes til konsulentbistand i forbindelse med diskussion af konkrete løsninger o.lign.

Hvordan udarbejder man en lokal handlingsplan?

Det er vigtigt, at de opgaver, der opføres i handlingsplanen, er veldefinerede. Problemerne skal være så konkret formuleret, at der kan anføres en præcis angivelse af, hvad problemet er, og hvad det er, der skal udføres.

Dette indebærer måske, at man må gå tilbage og undersøge problemet nærmere med henblik på at finde de præcise årsager og løsningsmuligheder.

Når der skal findes løsninger på et problem, er der en række tommelfingerregler, der er værd at notere sig:

- Løsningerne skal rette sig mod årsagen til problemet.
- Årsagen til problemet skal om muligt fjernes helt.
- Det der er farligt, eller har egenskaber der er farlige, bør erstattes med noget, der er mindre farligt.
- Kollektiv beskyttelse er bedre end individuel beskyttelse. (Indkapsling og ventilation er bedre end personlige værnemidler).

Herudover bør det hele tiden overvejes, om en løsning på et arbejdsmiljøproblem kan kobles sammen med andre ledelsesmål. Det kunne f.eks. dreje sig om løsning af forhold:

- Omkring det ydre miljø.
- Der skaber en mere smidig og hensigtsmæssig produktion.
- Der minimerer fejl.
- Der øger kvaliteten.
- Der reducerer omkostningerne.

I handlingsplanen skal det nøje fremgå, hvem der skal udføre løsningerne, og hvem der har ansvaret for, at det sker. Handlingsplanen skal endvidere indeholde en tidsplan med angivelse af nogle præcise frister for, hvornår en løsning skal være etableret.

Det er i den forbindelse vigtigt, at der afsættes den fornødne tid til arbejdet. Meget arbejdsmiljøarbejde handler om at ændre holdninger - både hos ledelse og medarbejdere - og det tager tid.

Men selvfølgelig vil der være nogle forhold, der skal løses før andre. Det er derfor en god idé at foretage en prioritering af løsningsarbejdet.

Stil f.eks. følgende spørgsmål:

- Hvilke problemer kan medføre de alvorligste arbejdsskader på kort og lang sigt?
- Hvor er den største risiko?
- Hvor mange er udsat for denne risiko?
- Hvor let er problemet at løse?
- Hvad opleves som det mest generende?
- Hvor overtrædes arbejdsmiljølovgivningen?
- Hvor er der også produktionsmæssig risiko?

Prioriteringen kan angives meget enkelt ved at anføre en prioritering fra 1-3, hvor prioritering 1 kræver hurtigere løsning end prioritet 2 osv.

Prioriterer man også de forhold, der sendes til central behandling, fungerer det som afdelingens indstilling til det videre arbejde.

Det er vigtigt ikke at bagatellisere problemområder, der er kommet frem ved kortlægningen. Det gælder ikke mindst problemer, der har at gøre med samarbejdet i afdelingen og forholdet mellem ledelse og medarbejdere. Selv om problemerne kan være ubehagelige, vanskelige at håndtere eller kan synes små og ubetydelige, er de nu kommet op til overfladen og kræver handling. Skubbes problemerne ind under gulvtæppet, vil det blot avle utilfredshed og modstand. Det bedste middel mod frustrerede medarbejdere er åbenhed og dialog.

Det er en god idé at forelægge handlingsplanen for alle i afdelingen - det øger synligheden og engagementet. Og så gør det ikke så meget, at der går lidt tid med at få etableret rigtige og fornuftige løsninger. Det kan i den forbindelse være naturligt at etablere arbejdsgrupper til at gennemføre handlingsplanen.

Af handlingsplanen skal det altså fremgå:

- Hvad der skal gøres.
- Hvem der skal gøre det.
- Hvornår det skal gøres.
- Hvem der skal kontrollere det.

Det er en god idé at udforme handlingsplanen, så den samtidig kan fungere som en lokal »logbog« over APV-forløbet. På den måde kan man hele tiden følge med i, hvad det er, der kortlægges, og hvordan det løses. Det er vigtigt også at medtage de forhold, der løses umiddelbart. Det øger synligheden og kan være med til at dokumentere, »at der sker noget«. Ved at ajourføre logbogen løbende, og ved at gøre den synlig for alle i afdelingen - ved f.eks. at hænge den op på opslagstavlen eller lignende - vil man samtidig styrke motivationen og engagementet. Kan »logbogen« behandles elektronisk, er det en stor fordel.

En fornuftigt udformet logbog vil fuldt ud kunne imødekomme kravet om skriftlighed.

Trin 3: Udarbejdelse af fælles handlingsplan

Hvad er en fælles handlingsplan?

En fælles handlingsplan er mest relevant på større virksomheder, hvor der er flere afdelinger at holde styr på. En fælles handlingsplan består af en samlet oversigt over de arbejdsopgaver, hvor det ikke har været muligt at etablere en løsning i den enkelte afdeling.

En fælles handlingsplan bør ikke indeholde forhold, der på nogen måde burde kunne løses lokalt.

Eventuelle lokale uoverensstemmelser mellem en afdelings leder og de ansatte i relation til APV-arbejdet bør ligeledes afklares lokalt og ikke bare skubbes videre til central behandling.

Hvem udarbejder den fælles handlingsplan?

Igen er det helt afgørende for den videre proces, at det er de rigtige mennesker, der får ansvaret for dette arbejde. På større virksomheder vil det være naturligt, at det er sikkerhedsudvalget og sikkerhedslederen, der har den koordinerende rolle. Men det afhænger helt af, hvordan sikkerhedsudvalget fungerer, og om de tilstedeværende ledelsesrepræsentanter har et reelt ansvar og den nødvendige kompetence til at være beslutningsdygtige.

Kan det af forskellige årsager ikke lade sig gøre i regi af sikkerhedsudvalget, må man hellere etablere en selvstændig og beslutningsdygtig arbejdsgruppe.

I den udstrækning, virksomheden ikke selv har den nødvendige ekspertise, vil det i løsningsfasen være oplagt at trække på eksterne konsulenter f.eks. BST.

Hvordan udarbejder man en fælles handlingsplan?

Principperne for udarbejdelsen af den fælles handlingsplan adskiller sig ikke væsentligt fra arbejdet med den lokale handlingsplan.

Det er også her vigtigt at:

- De opgaver, der videresendes fra de enkelte afdelinger, er så veldefinerede og afgrænsede som muligt.
- Der er en række gode løsnings- og forebyggelsesprincipper, som bør følges.
- Det klart fremgår af handlingsplanen:
 - hvad der skal gøres,
 - hvem der skal gøre det,
 - hvornår skal det gøres,
 - hvem der skal kontrollere det.
- De enkelte punkter i handlingsplanen prioriteres i forhold til hinanden.
- Prioriteringen af de enkelte punkter i handlingsplanen samt eventuelle løsningsforslag forelægges og drøftes med de enkelte afdelinger inden endelig beslutning

Det kan være en god idé at nedsætte en eller flere arbejdsgrupper til at gennemføre de enkelte elementer i handlingsplanerne. Involvering styrker engagementet og er en forudsætning for, at respekten om arbejdsmiljøarbejdet og dets resultater fastholdes. Det er vigtigt, at de berørte ledere altid er repræsenteret i disse grupper, og at involverede medarbejdere også deltager.

Ved større opgaver, hvor f.eks. større eller mindre dele af produktionen lægges om, kan det være hensigtsmæssigt herudover at etablere en egentlig styregruppe, som har ansvaret for gennemførelsen af processen. Er den øverste ledelse, sikkerhedsorganisationen samt ledere og medarbejdere fra den pågældende afdeling repræsenteret, vil man have en god gruppe, som også kan træffe bindende beslutninger.

Det er vigtigt, at overholde de aftalte tidsfrister.

Selvfølgelig kan der opstå situationer, der ikke var til at forudse under udarbejdelsen af handlingsplanen. I disse situationer kan det være nødvendigt at justere handlingsplanen. Men det bør være en undtagelse. Alt for mange ændringer og udskydelser vil underminere ledelsens troværdighed. Eventuelle ændringer i tidsfrister o.lign. skal meddeles alle involverede. Drejer det sig om elementer i den fælles virksomhedsplan, bør de lokale ledere sikre sig, at de er de første, der orienteres.

Bilag 1: Forslag til huskeliste

1. Arbejdsstedets indretning

Spørgsmål til overvejelse:

Er arbejdsstedet indrettet, så arbejdet kan udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt?

Foregår der udendørs arbejde, der efter sin art burde foregå indendørs i forsvarlige arbejdsrum?

Er der ved længerevarende udendørsarbejde iværksat foranstaltninger til beskyttelse mod vejrliget?

Er bygninger, herunder tekniske anlæg mv., forsvarligt konstrueret, og bliver det holdt vedlige?

Er der forsvarlig mulighed for flugt og redning?

Er de tekniske anlæg, hjælpemidler, installationer mv. placeret og opstillet forsvarligt?

Er områder, hvor der kan være risiko for nedstyrtning eller nedstyrtende genstande, sikret med indhegning, overdækning eller anden passende foranstaltning?

Er der forsvarlig skiltning med oplysning om forhold af sikkerheds- og sundhedsmæssig betydning, og er arbejdssteder, hvor der kan opstå særlige faresituationer forsynet med alarmsystemer?

Er der det nødvendige førstehjælpsudstyr til rådighed?

Kan fælles færdselsveje og færdselsarealer, adgangsveje og arbejdsplatforme samt flugtveje og nødudgange benyttes uhindret?

Er den enkelte medarbejders arbejdsplads hensigtsmæssigt indrettet?

- Er der plads nok til at udføre arbejdet på en hensigtsmæssig måde?
- Kan man sidde ned, hvor arbejdet tillader det?
- Kan man komme uhindret til og fra den enkelte arbejdsplads? - også i nødsituationer?
- Bliver den ansatte unødigt påvirket af stoffer og materialer, stråling, ekstreme temperaturer, ildelugt, støj eller vibrationer mv.?

Er arbejdsrummet forsvarligt indrettet?

- Er der taget hensyn til det arbejde, der skal foregå i rummet, og at der ikke må forekomme unødige påvirkninger?
- Er arbejdsrummet isoleret mod udefra kommende støj og vibrationer, støv, fugt samt varme og kulde?
- Er gulvarealet, rumhøjde og rumindhold afpasset arbejdets art, de tekniske hjælpemidler, materialer og inventar samt antallet af personer, der normalt færdes eller opholder sig i rummet?
- Er der tilgang af dagslys, udsyn til omgivelserne gennem vinduer eller lignende?
- Er gulvet og gulvbelægningen tilpasset det arbejde, der udføres i arbejdsrummet, og er eventuelle niveauforskelle og huller (smøregrave o.lign.) tydeligt markerede?
- Er de akustiske forhold i orden, og er arbejdsprocesserne placeret, så de ikke medfører unødigt påvirkning fra støj eller vibrationer?
- Er gulve, vægge og lofter til at gøre rene?
- Afgiver rummets overflader dampe eller støv eller giver anledning til dannelse af statisk elektricitet?

Er der passende inventar til rådighed?

- Er der tilstrækkeligt med arbejdsborde, stole o.lign., og kan de indstilles?

- Kan inventaret gøres rent?

Er temperaturforholdene gode?

Er ventilationen i orden?

- Er der tilstrækkelig tilførsel af frisk luft uden generende træk?
- Bliver forurening fra skadelige og generende stoffer og materialer fjernet ved mekanisk udsugning?
- Er den mekaniske udsugning indrettet efter forskrifterne?

Er belysningen af en sådan beskaffenhed, at arbejdet kan foregå forsvarligt?

Bliver arbejdsstedet holdt forsvarligt vedlige, rent og ryddeligt?

Er der etableret velfærdsforanstaltninger i form af f.eks.:

- Toiletter?
- Spiseplads?
- Håndvaske?
- Garderobe og omklædningsrum?
- Baderum?

Lever faciliteterne op til lovens krav?

2. Tekniske hjælpemidler

Spørgsmål til overvejelse:

Er de tekniske hjælpemidler indrettet, så arbejdet kan udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt?

Er der en fyldestgørende og let forståelig brugsanvisning til rådighed?

Er det tekniske hjælpemiddel forsynet med CE-mærkning?

Har det tekniske hjælpemiddel den fornødne styrke og holdbarhed?

Er der mulighed for:

- At personer kan komme i berøring med farlige maskindele eller stoffer og materialer?
- At værktøj, emner eller dele heraf, stænk o.lign. kan udslynges?
- At der udvikles varme, kulde, stråling, støj, vibrationer, støv, fugtighed, røg, dampe, gasser eller andet, der kan indebære en risiko for sikkerhed og sundhed?

Fungerer sikkerhedsudstyr og andre sikkerhedstekniske forholdsregler efter hensigten? Det gælder f.eks.:

- Afskærmning.
- Udsugning.
- Nødstop.

Er der personlige værnemidler til rådighed, og er de i orden?

3. Stoffer og materialer

Spørgsmål til overvejelse:

Er arbejdet med stoffer og materialer i alle led udført sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt? Er det herunder undersøgt om:

- Der foreligger et forbud mod et stofs eller materiales anvendelse?
- Der kan anvendes et ufarligt, mindre farligt eller mindre generende stof eller materiale?

- Der ligger en begrænsning i personkredsen, der må omgås det pågældende stof eller materiale?

Er der fyldestgørende og let forståelige datablade og brugsanvisninger til rådighed?

Er der personlige værnemidler til rådighed, og er de i orden?

4. Arbejdets udførelse

Spørgsmål til overvejelse:

Er arbejdet i alle led udført sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt?

Er der truffet effektive foranstaltninger til at forebygge risiko for:

- Sammenstyrning, nedstyrning eller sammenskrivning?
- Eksplosion, brand, forgiftning og kvælning?
- Udslip, lækage og udvikling af støv, røg, damp, lugt, gas mv.?
- Smitte fra bakterier, virus, svampe, parasitter?
- Stærk hede eller kulde?

Er de ansatte unødigt udsat for:

- Generende eller sundhedsskadelig støj fra maskiner, arbejde med håndværktøjer, ventilationsanlæg, kontorudstyr mv.?
- Generende eller sundhedsskadelige vibrationer fra arbejde med slående, roterende og vibrerende håndværktøj og maskiner?
- Stråling?
- Kemiske påvirkninger
 - der udvikler generende eller sundhedsskadelige støvpartikler, fibre, aerosoler eller dampe
 - der kan trænge gennem huden eller på anden måde fremkalde f.eks. irritation og allergi
 - hvor der er risiko for, at man kan komme til at indtage stoffet gennem munden?
- Ergonomiske påvirkninger i form af
 - tunge løft
 - ensidigt, gentaget arbejde
 - fastlåste og/eller dårlige arbejdsstillinger
 - højt arbejdstempo?
- Psykiske påvirkninger i form af
 - ensidigt, belastende arbejde
 - belastende arbejdstempo eller tidspres
 - alenearbejde
 - manglende indflydelse på eget arbejde
 - uklar ansvars- og kompetencefordeling?

Er arbejdspladser, inventar, tekniske hjælpemidler samt valg af produktionsmetoder afpasset de personer, der skal benytte disse?

Er der egnede og effektive hjælpemidler, og er de tilgængelige i tilstrækkeligt omfang?

Er det sikret, at den enkelte får en tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet på en farefri måde?

Er der taget højde for ansatte fra fremmed virksomhed?

Er der personlige værnemidler til rådighed, og er de i orden?

5. Andet

Spørgsmål til overvejelse:

Er der taget højde for reglerne om hviletid og fridøgn?

Er der taget højde for de særlige regler om unges farlige arbejde?