

## **Investeringer i bedre arbejdsmiljø betaler sig for arbejdspladser**

Af Per Tybjerg Aldrich, markeds- og projektchef, COWI A/S

Arbejdspladser får i gennemsnit deres investeringer i bedre arbejdsmiljø to gange igen. Det viser et forsknings- og udviklingsprojekt, som COWI har gennemført med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden. I projektet er 24 vellykkede arbejdsmiljøindsatser på lige så mange offentlige og private arbejdspladser blevet studeret grundigt for at give læring til andre arbejdspladser.

Det koster at forbedre arbejdsmiljøet: Ledere og medarbejdere på arbejdspladsen skal bruge tid på kortlægning af arbejdsmiljøet, kompetenceudvikling, indkøring, møder og andre aktiviteter. Der skal måske købes nyt produktionsudstyr, tekniske hjælpemidler eller personlige værnemidler. Der skal eventuelt hyres en arbejdsmiljørådgiver til at hjælpe med forandringerne. Og der kan være endnu flere omkostninger.

### **Økonomiske gevinster af vellykkede arbejdsmiljøindsatser**

Men lykkes det at komme i mål med arbejdsmiljøindsatsen, er pengene godt givet ud, viser det sig. Et forsknings- og udviklingsprojekt, som vi har afsluttet for nylig, dokumenterer, at de penge, som en arbejdsplads giver ud til en arbejdsmiljøindsats, i gennemsnit kommer 1,8 gange igen. Det gør de i form af bl.a. lavere fravær, mindre personaleomsætning, øget produktivitet og færre arbejdsulykker.

De knap to gange, som investeringer i bedre arbejdsmiljø tjener sig selv hjem, er endda lavt sat. Det skyldes, at det ikke altid var muligt for os at få data til belysning af alle de økonomiske gevinster.

### **Gælder uanset sektor og arbejdsmiljøemne**

I projektet har vi evalueret 24 eksempler på vellykkede indsatser til forbedring af arbejdsmiljøet. 14 eksempler kommer fra arbejdspladser i den offentlige sektor. Ti eksempler kommer fra arbejdspladser i den private sektor. Syv indsatser vedrørte ergonomiske indsatser, ni indsatser forbedrede det psykiske arbejdsmiljø, og otte indsatser reducerede ulykkesrisikoen. At vellykkede arbejdsmiljøindsatser betaler sig, gælder uanset sektor og type arbejdsmiljøemne.

De 24 eksempler på arbejdsmiljøindsatser er fundet blandt projekter, som har modtaget støtte fra den tidligere Forebyggelsesfond, blandt virksomheder med mange arbejdsulykker, som Arbejdstilsynet har haft dialog med, og blandt virksomheder, som enten har været nomineret til eller har modtaget Arbejdsmiljøprisen. Vi har karakteriseret indsatserne som vellykkede, hvis de har nået

de mål vedrørende arbejdsmiljøet, som blev sat fra begyndelsen, og hvis deres 'bagmænd' over for os kunne bekræfte, at de var vellykkede.

### **Ingredienser til en vellykket arbejdsmiljøindsats**

Hvad gør, at en arbejdsmiljøindsats lykkes? Det spørgsmål har projektet også kastet lys over. På tværs af de 24 cases har vi fundet, at hvis følgende 'mekanismer' i forhold til forbedringsprocessen bliver aktiveret, så fremmer det, at en indsats bliver vellykket:

- > Ledelsesopbakning
- > Medarbejderinddragelse/-indflydelse
- > En bred målgruppe med fælles aktiviteter frem for aktiviteter for nogle få
- > Inddragelse af interessenter uden for arbejdspladsen
- > Aktiviteter på arbejdspladsen i stedet for uden for arbejdspladsen
- > God projektstyring med fokus på forankring
- > En indsats, som er integreret i drifts-/kerneopgaven
- > En vedvarende indsats frem for enkeltstående kampagner eller projekter
- > Eksterne rådgivere
- > Sanktioner over for medarbejdere, som modarbejder forandringerne

Vi har også fundet, at det fremmer en vellykket indsats, hvis følgende 'mekanismer' i forhold til *indholdet* i indsatsen bliver aktiveret:

- > Simple og praksisnære virkemidler, som alle kan finde ud af at anvende
- > Visuelle virkemidler, som kan 'læses' af alle uanset sprogkundskaber
- > Ledelsesudvikling, så lederne går forrest i forandringerne
- > Medarbejderne som forandringsagenter
- > Overdragelse af ansvar og beslutningskompetence til medarbejderne
- > Kobling til kerneopgaven
- > Fokus på faglighed
- > Fokus på det positive og det, der virker, frem for på fejl og problemer
- > En anerkendende og helhedsorienteret indsats

### **Vejledning til vellykkede arbejdsmiljøindsatser**

Projektets resultater er omsat til en vejledning, som er målrettet alle, der er ansvarlige for at beskrive, fremlægge og få godkendt en arbejdsmiljøindsats og for efterfølgende at gennemføre indsatsen. Vejledningen kan downloades fra projektets hjemmeside [www.arbejdsmiljoeoekonomi.dk](http://www.arbejdsmiljoeoekonomi.dk).

#### **Fakta om projektet**

- > Navn: "Virksomheders økonomiske omkostninger og gevinster ved interventioner i arbejdsmiljøet og deres betydning for arbejdsmiljøarbejdet"
- > Udført af: COWI A/S
- > Støttet af: Arbejdsmiljøforskningsfonden
- > Periode: Januar 2013 – December 2016
- > Hjemmeside: [www.arbejdsmiljoeoekonomi.dk](http://www.arbejdsmiljoeoekonomi.dk)