

# Strategi for et godt arbejdsmiljø i kommunerne



Et oplæg til drøftelse i kommunens direktion og kommunalbestyrelse af, hvordan kommunen driver sit arbejde med trivsel og arbejdsmiljø videre.

# Strategi for et godt arbejdsmiljø i kommunerne

**Med Strategi for et godt arbejdsmiljø i kommunerne er visionen, at arbejdsmiljøet skal tænkes ind i handlinger og beslutninger på alle niveauer.**

Trivsel er en blandt flere faktorer med stor betydning for den attraktive arbejdsplads. Spørgsmålet er, hvordan kommunerne driver deres arbejde med trivsel og et godt arbejdsmiljø videre, så kommunerne kan skabe de betingelser, der skal til for at fastholde og rekruttere arbejdskraft og sikre medarbejderne kvalitet på deres arbejdsplads?

I denne strategi giver 15 kommuner og KL bud på vejen frem. Strategien er et oplæg til drøftelse i kommunens direktion og kommunalbestyrelse om, hvorfor og hvordan den enkelte kommune sætter arbejdsmiljø og trivsel på dagsordenen.

Én del af svaret er, at kommunerne skal prioritere arbejdet med trivsel endnu mere, end det sker i dag. Arbejdet med trivsel skal bredes ud i den kommunale organisation. Toplederen i kommunerne skal tage et ansvar for at sætte trivsel og den attraktive arbejdsplads på dagsordenen strategisk og politisk.

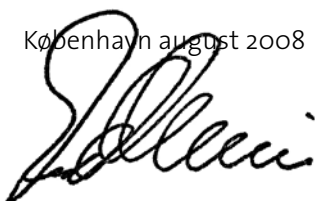
Det er også af stor betydning, at kommunalbestyrelsen går med ind i dialogen om trivsel. Dels kan kommunalbestyrelsesmedlemmerne være med til at tale de kommunale arbejdspladser op, dels kan de gennem tydelige politiske retninger skabe forudsætningerne for den lokale dialog om rammer og vilkår.

Strategien tager udgangspunkt i tre overordnede centrale udfordringer med stor betydning for de personalemæssige ressourcer og for det image, kommunerne har som attraktive arbejdspladser, hvor medarbejderne trives. De tre udfordringer er lav tilfredshed med det psykiske arbejdsmiljø, højt sygefravær og antal arbejdsskader.

Disse udfordringer arbejdes der med såvel i kommunerne som i KL. KL's Bestyrelse har tiltrådt de nationale målsætninger, der er opstillet omkring forbedring af det psykiske og fysiske arbejdsmiljø. KL sætter i Trepartsaftalen med regeringen fokus på sygefravær og øget arbejdsmiljørådgivning. Og ved overenskomstforhandlingerne i 2008 er indgået en aftale om trivsel og sundhed, der bl.a. gør det obligatorisk at gennemføre trivselsmålinger, og som forpligter kommunerne til at tilbyde en sygefraværssamtale til længerevarende syge medarbejdere. Det faktum, at knap halvdelen af landets 98 kommuner har fået tilsagn om støtte fra Forebyggelsesfonden i 2007, og langt flere har søgt, viser, at der er fokus på trivsel og arbejdsmiljø i kommunerne.

Men arbejdet med arbejdsmiljø skal drives videre. Formålet med strategien er, at give inspiration til, hvordan. Strategien skal være et oplæg til, at der opstilles lokale mål med udgangspunkt i de lokale udfordringer. Strategien er formuleret for en tre-årig periode, hvorefter den skal revideres. Første gang i 2011.

København august 2008



Erik Fabrin  
Formand for KL



Peter Gorm Hansen  
Adm. Direktør

Forsidefoto: Jens Møller

Tryk: KL tryk

# Kommunernes tre største arbejdsmiljøudfordringer

Kommunerne har store problemer med stress, nedslidning og sygefravær. Det er i hvert fald det indtryk, medierne ofte giver af de kommunale arbejdspladser. Det er dog for unuanceret et billede, da kommunerne har rigtig mange tilfredse medarbejdere ifølge blandt andet Den Personalepolitiske Undersøgelse fra 2006. Men det er et faktum, at der er udfordringer. Kommunerne kan frigøre personalemæssige ressourcer ved fx reduceret sygefraværet. Samtidig er større trivsel af stor betydning for, hvor attraktive de kommunale arbejdspladser er.

*En kommune med dårligt arbejdsmiljø er som en hæs operasanger: Medarbejderen har det skidt, og publikum får ikke det, de forventer.*

Peter Funder,  
Kommunaldirektør, Allerød Kommune

## De tre største udfordringer er:

- **Det psykiske arbejdsmiljø.** I den personalepolitiske undersøgelse fra 2006 var det psykiske arbejdsmiljø en af de vigtigste faktorer på arbejdspladsen. Tilfredsheden var samtidig en af de laveste sammenlignet med andre faktorer. Også muligheden for at levere en god kvalitet og service var et område, hvor tilfredsheden kunne være højere. Mange undersøgelser viser en sammenhæng mellem disse resultater. Ikke mindst for ansatte i omsorgssektoren er kvalitet af stor betydning for trivslen i jobbet.
- **Sygefravær.** Sygefraværet for ansatte i kommunerne steg fra 2005 til 2006. Knap 3/4 af stigningen skyldes en stigning i det længerevarende sygefravær (over 28 dage), der udgør en stor del af sygefraværet. Således stod 5% af de ansatte i 2006 for 42% af det samlede sygefravær. En reduktion af sygefraværet vil frigøre personalemæssige ressourcer og have stor betydning for kvaliteten af kommunens serviceydelser.
- **Det fysiske arbejdsmiljø.** Muskel- og skeletbesvær er en af de hyppigste årsager til langtidssygefravær og den næsthypigste årsag til helbredsbetiget førtidspension. Risikoen for muskel- og skeletbesvær er øget ved fysisk belastende arbejde, hvilket kendetegner en række kommunale arbejdspladser indenfor ældreplejen, dagplejen og teknik og miljø.

## Større synergi og bredde i opgaven

Kommunernes arbejde med at sikre et godt arbejdsmiljø har indtil nu ligget primært i det lovgivningsmæssige system og i de senere år til dels det aftalemæssige system. Nogle kommuner oplever, at det traditionelle arbejdsmiljøsystem har fokus på fortrinsvis en normativ vurdering af arbejdsmiljøet, hvor det gode arbejdsmiljø skal 'hakkes af' hvert tredje år.

Denne holdning støder sammen med en forståelse af trivsel, som et element der konstant udvikler sig, og som opstår i samspillet mellem borgere, medarbejdere og ledelse samt de rammer og vilkår, der er for arbejdet.

Hvis kommunerne skal håndtere de tre største udfordringer, kræver det, at det traditionelle arbejdsmiljøarbejde og kommunens øvrige udviklingsarbejde i højere grad går hånd i hånd. Flere skal tage ansvar for at skabe trivsel, og topledelsen må gå forrest og sætte trivsel på dagsordenen politisk og strategisk.

Høje Taastrup Kommune har oprettet et HR-Center bestående af HR, Arbejdsmiljø, Løn og Personale for at virkeliggøre værdien om helhedsorientering.

Kommunens sikkerhedsgrupper skal gå aktivt ind i det daglige arbejdsmiljø ude på den enkelte arbejdsplads. Et centralt arbejdsmiljøteam og HR-teamet skal sammen udvikle sikkerhedsgruppernes egne kompetencer. Målet er, at arbejdsmiljø opleves som en integreret del af ledelsesopgaven.

## Arbejdsmiljø

### – et ansvar for den folkevalgte

Kommunalbestyrelsen er formelt arbejdsgiver – ofte for en af kommunens største arbejdspladser. I praksis tager kommunalpolitikkerne sjældent arbejdsgiverkasketten på, da de har delegeret forvaltningen af kommunens løn- og personalepolitik til den administrative ledelse.

Presset på det kommunale arbejdsmarked er imidlertid ved at være så stort, at manglen på arbejdskraft meget vel kan være de kommende års største kommunalpolitiske udfordring. Hvis kvaliteten og trivslen på de kommunale arbejdspladser falder, vil borgerne uundgåeligt vende blikket mod deres folkevalgte. I den situation skal kommunalbestyrelsesmedlemmerne være opmærksomme på, at der er særlig bevågenhed omkring, hvordan de taler om de kommunale arbejdspladser og deres ansatte. De kommunale arbejdspladser skal tales op, så flere ønsker job i en kommune – og her kan de folkevalgte gøre en stor indsats. Den politiske stemme kan bruges til at brande kommunen udadtil som en arbejdsplads, der tager hånd om sine medarbejdere.

En andet indgangsvinkel, der taler for politisk opmærksomhed, er sammenhængen mellem trivsel og kvalitet. For mange medarbejdere hænger trivsel sammen med oplevelsen af at kunne levere en god kvalitet. Det er derfor relevant at koble arbejdsmiljø med en række af

de politiske beslutninger, der træffes i kommunen. Når der drøftes kvalitet i de kommunale serviceydelser, besparelser, organisationsændringer eller byggeri af en ny skole, bør arbejdsmiljøvinklen tænkes ind, så der konstant er fokus på at få italesat de politiske vilkår, som kommunen fungerer under, og deres betydning for arbejdsmiljøet.

En tydelig retning fra politisk hold er en forudsætning for den lokale dialog om rammer og vilkår for arbejdet og derfor en vigtig forudsætning for et godt arbejdsmiljø.

*Vi er vant til, at økonomien sætter rammerne for prioriteringerne i kommunen. Men snart er det tiltrækning og udvikling af de menneskelige ressourcer, som er den altoverskyggende udfordring. Den udfordring må håndteres før det giver mening at drøfte visioner, ønsker og pengeøkonomi. Med den nye dagsorden kommer trivsel op på scenen og direkte ind i projektørlyset.*

Jan Prokopek Jensen,  
Borgmester, Sønderborg Kommune

## Målsætninger og indsatsområder

### **Målsætningerne for indsatsen inden for kommunernes tre store arbejdsmiljøudfordringer er at:**

- 80 % af de kommunalt ansatte er ved den næste personalepolitiske undersøgelse i 2009 "meget" eller "overordentlig" tilfredse med jobbet. Ved den seneste måling i 2006 var dette tal 64 %, så det er et ambitiøst mål.
- Reducere sygefraværet, der er knyttet til det psykiske arbejdsmiljø med 10 % fra 2005 til 2010 i overensstemmelse med målsætningerne i Arbejdsmiljørådets 2010-handlingsplan.
- Det samlede sygefravær falder med 20 % fra 2007 til 2015 i overensstemmelse med regeringens målsætning.
- Reducere sygefravær på grund af muskel- og skeletbelastninger i arbejdet med 10 % fra 2005 til 2010 i overensstemmelse med regeringens målsætning. Arbejdsmiljøet kan være en af årsagerne til muskel og skeletbesvær, men løsninger skal søges både uden for og inden for arbejdslivet.
- Antallet af anmeldte arbejdsskader falder med 20 % fra 2005 til 2010 i overensstemmelse med målsætningerne i Arbejdsmiljørådets 2010-handlingsplan. Antallet af anmeldte arbejdsulykker har været stigende fra 2003 til 2006. Så også her opsættes et ambitiøst mål.

## Hvis kommunerne skal nå disse målsætninger, kræver det, at de involverede går nye veje og drøfter:

- Hvem har indflydelse på det gode arbejdsmiljø?
- Hvordan sikres udvikling af det gode arbejdsmiljø?
- Hvordan dokumenterer kommunerne, hvad der virker?

## Hvem har indflydelse på det gode arbejdsmiljø?

Symptomer på et godt eller dårligt arbejdsmiljø kan være omfanget af stress eller sygefravær, men en lang række faktorer spiller ind på trivsel: Kan medarbejderne levere den ydelse, de gerne vil? Er de fagligt i stand til det? Kan ledelsen kommunikere rammer og vilkår i en foranderlig politisk hverdag? Hvilken kultur er der på arbejdspladsen i forhold til at føle sig ansvarlig over for kolleger og borgere? Dette er blot nogle få af de mange faktorer, der spiller en rolle for trivslen.

Et godt arbejdsmiljø er et resultat af en lang række faktorer i det daglige arbejde – ikke et påhæng til det daglige arbejde. Et godt arbejdsmiljø afhænger blandt andet af de rammer og vilkår, der er for arbejdet og relationerne mellem medarbejdere, borgere og ledere.

Topledelsen skal tage ansvar for at sætte trivsel på dagsordenen i kommunen såvel politisk som strategisk, da topledelsen har indflydelse på de rammer og vilkår, som skal omsættes lokalt.

Relationerne mellem medarbejdere, borgere og ledere har den lokale leder til gengæld et særligt ansvar for at definere. Lederskab er afgørende, når arbejdsmiljø og trivsel skal prioriteres i det daglige arbejde. Det er ikke lederen alene, der kan skabe trivsel, men lederen har stor betydning for, hvor stor prioritet arbejdet tillægges.

### Tænk arbejdsmiljø ind i kommunens øvrige arbejde ved at:

- Sætte det på dagsordenen i kommunalbestyrelsen og drøfte, hvilken indflydelse kommunalbestyrelsen har på arbejdsmiljøet
- Sætte det på dagsordenen i direktionen og drøfte, hvordan arbejdsmiljø defineres og behandles i kommunen.
- Tænke arbejdsmiljø med ind i kommunernes politikker, ledelsesgrundlag og lederevaluering.

## Hvordan sikres udvikling af det gode arbejdsmiljø?

Arbejdsmiljø skal prioriteres på det politiske og strategiske niveau, men også i det daglige arbejde.

Et godt arbejdsmiljø skaber ledere og medarbejdere kontinuerligt under indflydelse af de daglige rammer og vilkår. At skabe et godt arbejdsmiljø er en proces, der ikke afsluttes, men pågår hele tiden.

Som led i dette arbejde indgår det lovbestemte arbejdsmiljøarbejde. At overholde loven om sikre og sunde arbejdspladser skal være udgangspunktet for arbejdsmiljøindsatsen i kommunerne. Men mange kommuner oplever, at bl.a. arbejdspladsvurderingerne ikke sker i samspil med det udviklingsarbejde, der er i gang på en arbejdsplads. En sur smiley i en arbejdspladsvurdering er demotiverende, hvis de ansatte oplever, at de har gjort en stor indsats, og kan have en negativ effekt på arbejdspladsen. Derfor er det nødvendigt, at det traditionelle arbejdsmiljøsystem og de aktiviteter kommunen sætter i værk for at udvikle organisationen, går hånd i hånd. Det er en opgave for topledelsen i kommunen at sikre, at det sker. På den måde sikres optimal og meningsfuld udnyttelse af ressourcerne.

*Det er vigtigt, at et godt resultat – f.eks. i en APV – ikke bliver en sovepude. Der skal løbende arbejdes med trivsel.*

Lars Schou,  
Stabschef, Rebild Kommune

### **Udvikling af det gode arbejdsmiljø kan sikres ved:**

- At ledernes og medarbejdernes arbejde med trivsel prioriteres som en opgave på lige fod med øvrige driftsopgaver.
- At ledere og medarbejdere, der gør noget særligt i forhold til at skabe trivsel på arbejdspladsen, bliver honoreret for det.
- At arbejdsmiljøområdet tænkes mere sammen med organisationens HR-arbejde og øvrige udviklingsaktiviteter.

”I Frederikshavn Kommunes Ældreafdeling har vi siden efteråret 2006 haft certifikat på vores arbejdsmiljø. Certifikatet er med til at sikre vores fokus på at udvikle arbejdsmiljøarbejdet, og betyder at arbejdsmiljøarbejdet er dybt forankret hos den enkelte medarbejder og i vores arbejdsmiljøgrupper. Kommunen afsætter ressourcer i form af både tid og uddannelse til vores arbejdsmiljørepræsentanter, der alle er arbejdsmiljørepræsentanter på fuld tid. Holdningen er, at arbejdsmiljøet er et fælles ansvar, hvor den enkelte har en legitim ret og pligt til at stille krav til sit eget arbejdsmiljø.” At det giver bonus, er vi slet ikke i tvivl om – vi har f.eks. meget få arbejdsulykker, der stammer fra forflytningsarbejde, og vores fravær ligger under gennemsnittet”.

Birgit Hansen,  
Formand for Socialudvalg, Frederikshavn Kommunes



## Hvordan dokumenterer kommunerne, hvad der virker?

For at kunne udvikle området og skabe en forankring bredt i organisationen er det altafgørende at opnå viden om, hvad der virker og har indflydelse på medarbejdernes trivsel.

Der er behov for mere organiseret videnopsamling og videndeling. Det kan ske via dokumentation og benchmarking kommunerne imellem.

### Lokalt kan der arbejdes med:

- Målsætning af indsatsen på arbejdsmiljøområdet.
- Opsamling af hvilke tiltag, der har effekt i forhold til et givent mål.
- Værktøjer til evaluering.
- Udvikling af kvalitetsrapporter og kravspecifikationer på trivselsområdet.

I Allerød Kommune er metoder med tydelige krav til effekt og udbytte efterspurgt. Vi har lavet metodeguides, som arbejdspladserne kan vælges i mellem. De er blevet godt modtaget og har været anvendt i arbejdet med "Stresshåndtering gennem fokus på trivsel".

Næste skridt bliver at få lavet et to-årigt "arbejdsmiljø-hjul" som vil gøre det tydeligt for medarbejdere og brugere, hvad der arbejdes med i kommunens virksomheder og hvornår det gøres. Det er vores mål, at der i den forbindelse udvikles synlige arbejdsmiljøudviklingsplaner på både lokalt og generelt niveau.

Anette Friedrichs,  
HR Chefkonsulent, Allerød Kommune

## Hvad gør KL?

Strategi for et godt arbejdsmiljø i kommunerne er rammesættende for KL's arbejde med trivsel og arbejdsmiljø. Strategien er pejlemærke for KL's mål og tilgang til arbejdsmiljøarbejdet.

KL arbejder kontinuerligt med værktøjer til at skabe trivsel.

KL er i 2008 i gang med at udvikle et værktøj til måling af trivsel, som alle kommuner kan benytte sig af, hvis de ønsker mulighed for sammenligning med andre kommuner, ellers blot vil benytte at gennemprøvet batteri af spørgsmål.

KL arbejder også med en lang række andre projekter, der skal muliggøre, at de ambitiøse mål nås. På [www.kl.dk/arbejdsmiljoestrategi](http://www.kl.dk/arbejdsmiljoestrategi) kan du løbende følge med i, hvad KL gør for at understøtte, at strategien kan omsættes i lokale mål og strategier med udgangspunkt i de lokale udfordringer.

KL  
Postboks 3370  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 3370 3370  
[www.kl.dk](http://www.kl.dk)