

JUNI 2017

PER TYBJERG ALDRICH

Øvrige projektdeltagere: Pauline Sachs, Rikke Voss Andersen, Gry Grundtvig, Jingkun Li, Gitte Arnbjerg, Susie Kjær & Sana Qureshi

Intervention med arbejdsmiljøøkonomiværktøj

SLUTRAPPORT TIL ARBEJDSMILJØFORSKNINGSFONDEN (PROJEKTNR. 39-2013-03)

JUNI 2017

PER TYBJERG ALDRICH

Øvrige projektdeltagere: Pauline Sachs, Rikke Voss Andersen, Gry Grundtvig, Jingkun Li, Gitte Arnbjerg, Susie Kjær & Sana Qureshi

Intervention med arbejdsmiljøøkonomiværktøj

SLUTRAPPORT TIL ARBEJDSMILJØFORSKNINGSFONDEN (PROJEKTNR. 39-2013-03)

PROJEKTNR. A036653
DOKUMENTNR. Slutrapport
VERSION 1.1
UDGIVELSESDATO 26. juni 2017
UDARBEJDET PEA
KONTROLLERET
GODKENDT

INDHOLD

1	Forord	7
2	Resume	8
3	Summary	10
4	Indledning	12
4.1	Formål	12
4.2	Baggrund	13
4.3	Design	14
4.4	Materiale	17
4.5	Metoder	21
4.6	Indfrielse af mål og hensigt	22
5	Resultater	24
5.1	Påvirkning af arbejdsmiljøarbejdet	24
5.2	Barrierer på arbejdspladserne	33
6	Diskussion	38
6.1	Målgruppe	38
6.2	Forandringslogikken	39
6.3	Vurdering af værktøjet	39
6.4	Vurdering af interventionen	40
7	Konklusion	41
8	Perspektivering	44

BILAG

Bilag A	Publikationer og produkter fra projektet	45
Bilag B	Referencer	47

1 Forord

Projektet "*Intervention med arbejdsmiljøøkonomiprojekt*" er et udviklingsprojekt støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden (projektnr. 39-2013-03) og udført af COWI i perioden 1. september 2013 – 31. marts 2017.

Denne rapport beskriver formålet med og baggrunden for projektet, projektets materiale og metoder, projektets erfaringer, resultater og konklusioner samt perspektiverer projektets resultater i forhold til, hvordan de kan bidrage til at forbedre arbejdsmiljøet.

Rapporten udgør afrapporteringen af projektet sammen med projektets øvrige publikationer og produkter, jf. bilag A. Det arbejdspapir, som vi tidligere har udarbejdet, er indarbejdet i denne rapport.

Projektet ville ikke være blevet til noget, hvis ikke 25 arbejdspladser havde indvilget i at deltage som cases i projektet. Vi vil derfor gerne benytte lejligheden til her at udtrykke vores taknemmelighed til arbejdspladserne og de interviewede.

Vi har haft en følgegruppe bestående af følgende repræsentanter for lønmodtager- og arbejdsgiverorganisationer knyttet til projektet: *Louise Thon Andersen* (Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse), *Maja Bejbro Andersen* (DA), *Morten Bisgaard Andersen* (FOA), *Signe Tønnesen Bergmann* (Lederne), *Jeanette Sandberg Bossen* (FOA), *Magnus A. Bryde* (KL), *Dorete Dandanell* (Akademikerne), *Charlotte Fuglsang* (Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse), *Lars Granhøj* (FTF), *Betina Halbech* (DSR), *Jan Kahr* (FTF), *Rudy Larsen* (FOA), *Jens Skovgaard Lauritsen* (DA), *Hans Jørgen Steffensen* (FA) og *Niels Sørensen* (LO). Vi vil også gerne her takke medlemmerne af følgegruppen for gode spørgsmål og kommentarer samt anden hjælp i løbet af projektet.

Projektet er gennemført af cand.scient.pol. *Pauline Sachs* (fra februar 2016 til oktober 2016), cand.scient.san.publ. *Rikke Voss Andersen*, sociolog *Gry Grundtvig* (fra december 2014), cand.merc. *Jingkun Li* (til januar 2014), fysioterapeut og Master i organisationspsykologi *Gitte Arnbjerg* (til november 2015), cand.psych., specialist i arbejds- og organisationspsykologi *Susie Kjær* og cand.polyt. *Per Tybjerg Aldrich* (projektleder). Kandidatstuderende i teknoantropologi *Sana Qureshi* har været knyttet til projektet i efteråret 2016 som praktikant i COWI.

2 Resume

Formål

Formålet med projektet har været at besvare følgende spørgsmål:

- 1 Hvordan påvirkes arbejdsmiljøarbejdet, når arbejdspladser får kendskab til deres omkostninger som følge af dårligt arbejdsmiljø via et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi?
- 2 Hvad er de økonomiske omkostninger og gevinster forbundet med arbejdspladserns arbejdsmiljø og arbejdsmiljøforbedringer?

Materiale og metode

Projektet har været designet som et multi-case interventionsstudie med 25 cases. Hver case er en arbejdsplads med medarbejdere organiseret i FOA og eventuelt andre fagforbund.

Interventionen har bestået i, at hver arbejdsplads har fået tilsendt FOA's værktøj til arbejdsmiljøøkonomi (herefter: værktøjet) samt en procesvejledning i, hvordan arbejdspladsen forventes at anvende værktøjet i arbejdsmiljøarbejdet i forbindelse med arbejdspladsens deltagelse i projektet. Desuden blev arbejdspladsen tilbudt at deltage i en halvdagsworkshop for alle arbejdspladser i projektet. Workshoppen omfattede en gennemgang af værktøjet og procesvejledningen samt en demonstration af værktøjet. Deltagelse i workshoppen var frivillig for arbejdspladserne og ikke en forudsætning for at kunne anvende værktøjet.

Programteorien for interventionen kan kort beskrives således: Når arbejdspladsen gennemfører en arbejdsmiljøøkonomisk beregning for et arbejdsmiljøproblem, viser det sig, at der er et økonomisk potentiale i at løse problemet, som er større, end man havde forestillet sig. Dette øger motivationen for at få løst problemet. Arbejdspladsen iværksætter derfor et eller flere arbejdsmiljøtiltag, som den ellers ikke ville have iværksat, eller som den først ville have iværksat senere, eller den forstærker et eller flere tiltag, som den allerede har besluttet og eventuelt er i gang med. Tiltagene fører til et bedre arbejdsmiljø. Dette forbedrer arbejdspladsens økonomi, hvilket bliver synligt, når arbejdspladsen gennemfører en intern evaluering af processen og effekterne og herunder foretager en efter-kalkulation, hvor den opnåede besparelse sættes i relation til den foretagne investering. Læringen motiverer arbejdspladsen til at forbedre arbejdsmiljøet yderligere.

Ved siden af interventionen på arbejdspladserne er der gennemført følgeforskning for at opfylde projektets formål. Følgeforskningen har omfattet indsamling af data gennem interviews på hver arbejdsplads flere gange i løbet af projektet og efterfølgende analyse først af hver case for sig og derefter af alle cases på tværs.

Resultater

Lidt over halvdelen af arbejdspladserne har fået introduceret værktøjet på den fælles workshop eller ved en individuel workshop på arbejdspladsen. Til stede har været minimum én leder og – på hovedparten af arbejdspladserne – også arbejdsmiljørepræsentanter og eventuelt en tillidsrepræsentant.

På de fleste arbejdspladser er værktøjet ikke blevet brugt efter, at arbejdspladsen er blevet introduceret til det. På en enkelt arbejdsplads har beregninger fra værktøjet bidraget til en investering i arbejdsmiljøet, som løste et af arbejdspladsens arbejdsmiljøproblemer. På andre arbejdspladser har man anvendt værktøjet i arbejdsmiljøgruppen, MED-udvalget og/eller hele personalegruppen efterfølgende, men har ikke integreret værktøjet i det daglige arbejdsmiljøarbejde.

På langt de fleste arbejdspladser er arbejdsmiljøarbejdet således ikke blevet påvirket på den måde og i den grad, som det var forventet, jf. programteorien.

På trods af, at værktøjet i langt de fleste tilfælde ikke har ført til nye arbejdsmiljøtiltag, beretter flere arbejdspladser om, at værktøjet har været udgangspunkt for nye erkendelser. Det er primært eksistensen af og omfanget af de afledte omkostninger, som er en ny erkendelse for flere arbejdspladser.

Derudover giver flere arbejdspladser udtryk for, at beregningerne fra værktøjet har styrket deres opfattelse af, at det kan betale sig at investere i arbejdsmiljø, og at selv små investeringer kan give store besparelser. Det vurderes, at beregningerne på flere arbejdspladser har øget motivationen for at investere i arbejdsmiljøet.

Konklusion

Projektet viser overordnet, at når arbejdspladser anvender et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi og dermed får (øget) kendskab til deres omkostninger som følge af arbejdsmiljøproblemer, kan ledere, arbejdsmiljørepræsentanter, tillidsrepræsentanter og andre medarbejdere få nye erkendelser om sammenhænge mellem arbejdsmiljø, fravær og omkostninger. De nye erkendelser vedrører først og fremmest eksistensen af afledte omkostninger, den arbejdsbetingede del af fraværet og størrelsesordenen af omkostningerne. Erkendelserne fører i nogle tilfælde til nye investeringer i arbejdsmiljøforbedringer og i andre tilfælde til en fastholdelse af og øget opbakning til eksisterende arbejdsmiljøindsatser.

Derimod har vi ikke fået ny viden om projektets andet spørgsmål, da ingen arbejdspladser i projektet har indsamlet de nødvendige data og gennemført økonomiske evalueringer af arbejdsmiljøtiltag.

3 Summary

Objective

The purpose of the project was to answer the following questions:

- 1 How is work environment activities affected when workplaces get to know their costs due to poor working environment through a tool for working environment economics?
- 2 What are the economic costs and benefits associated with the workplace's work environment and work environment improvements?

Material and methods

The project has been designed as a multi-case intervention study with 25 cases. Each case is a workplace with employees organized in the trade union FOA and possibly other trade unions.

The intervention was as follows: FOA's tool for working environment economics (hereinafter: the tool) was sent to each workplace including a process guide on how the workplace was expected to use the tool in the work environment work during the project. In addition, the workplace was offered to attend a half-day workshop for all the workplaces in the project. The workshop included a demonstration of the tool and an introduction to the process guide. Participation in the workshop was voluntary for the workplace and not a prerequisite for using the tool.

The program theory for the intervention can be described as follows: When the workplace performs a work environment economical calculation for a work environment problem, it turns out that there is an economic potential in solving the problem that is greater than was imagined. This increases motivation to solve the problem. The workplace therefore initiates one or more work environment measures that it would not otherwise have initiated or would have initiated later, or it reinforces one or more actions that it has already decided. The measures lead to a better working environment. This improves the workplace's economy, which becomes visible when the workplace performs an internal evaluation of the process and the effects, including making a post-calculation, where the savings achieved are related to the investment made. This learning motivates the workplace to further improve the working environment.

In addition to the intervention follow-up research has been carried out to fulfil the project's purpose. Follow-up research has included the collection of data through interviews at each workplace several times during the project and subsequent analysis first of each case individually and then of all cases across.

Results

Just over half of the workplaces were introduced to the tool at the regular workshop or at an individual workshop at the workplace. Present has been at least one leader and - for most of the workplaces - also safety representatives and possibly a shop steward.

At most workplaces the tool has not been used after the workplace has been introduced to it. At one workplace has a calculations with the tool contributed to an investment in the work environment that solved one of the workplace's work environment problems. At other workplaces has the tool been used subsequently in the working environment group, the MED committee and / or in the entire staff group, but the tool has not been integrated into the daily work environment work.

Thus, in the vast majority of workplaces, the work environment work has not been influenced in the way and to the extent that it was expected, cf. the program theory.

In spite of the fact that in most cases the tool has not led to new work environment measures, several workplaces indicate that the tool has been the basis for new insights. It is primarily the existence and extent of the derived costs, which is a new insight for workplaces.

In addition, several workplaces indicate that the calculations from the tool have reinforced their perception that investing in the working environment pays off, and that even small investments can generate huge savings. We estimate that the calculations at more workplaces have increased the motivation to invest in the working environment.

Conclusion

The project generally shows that when workplaces use a tool for working environment economics and thereby gain (increased) awareness of their costs due to occupational health and safety issues, managers, safety representatives, shop stewards and other employees can gain new insights about the relationships between working environment, absence and costs. The new insights primarily concern the existence of derived costs, the work related absence and the size of the costs. In some cases, the insights lead to new investments in work environment improvements and in other cases to the decision to maintain existing work environment measures.

We have not gained new knowledge of the project's second question, as no workplaces in the project have collected the necessary data and carried out economic evaluations of work environment measures.

4 Indledning

4.1 Formål

Formålet med projektet har været at besvare følgende overordnede spørgsmål:

- 1 Hvordan påvirkes arbejdsmiljøarbejdet, når arbejdspladser får kendskab til deres omkostninger som følge af dårligt arbejdsmiljø via et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi?
- 2 Hvad er de økonomiske omkostninger og gevinster forbundet med arbejdspladserns arbejdsmiljø og arbejdsmiljøforbedringer?

Projektets hovedteser har været:

- A) Kendskab til omkostningerne som følge af dårligt arbejdsmiljø kan revitalisere arbejdsmiljøarbejdet.
- B) Arbejdsmiljøøkonomi kan fremme arbejdsmiljø som strategiske element på arbejdspladserne.
- C) Arbejdsmiljøforbedringer kan være lønsomme.

Projektet har ønsket at belyse følgende delspørgsmål:

- a) Hvordan anvender arbejdspladser et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi?
- b) Hvilke funktioner og fora på arbejdspladser involveres i anvendelsen af et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi og i opfølgningen på resultaterne af beregningerne?
- c) Hvilke beregningsresultater og erkendelser opnår arbejdspladser med et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi?
- d) Hvilke beslutninger og tiltag fører anvendelsen af et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi til?

- e) Hvordan påvirkes arbejdsmiljøarbejdet og arbejdsmiljøet på arbejdspladserne af beslutningerne og tiltagene, som er en følge af anvendelsen af værktøjet til arbejdsmiljøøkonomi?
- f) Hvad er 1) de beregnede omkostninger som følge af dårligt arbejdsmiljø, 2) udgifterne til arbejdsmiljøforbedringer og 3) besparelsen som følge af bedre arbejdsmiljø?
- g) Hvilken betydning har arbejdspladsers før-situation vedrørende arbejdsmiljøarbejde, arbejdsmiljø, sygefravær og personaleomsætning for deres anvendelse og udbytte af et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi?
- h) Hvilke forhold kan hæmme, at arbejdsmiljøøkonomi revitaliserer arbejdsmiljøarbejdet?

4.2 Baggrund

Interessen for sammenhængene mellem arbejdsmiljø og virksomhedsøkonomi er øget i de seneste år. Arbejdsmiljørådets (AMR) udpegning af arbejdsmiljøøkonomi som et virkemiddel, der skal udvikles for at styrke virksomhedernes egenindsats på arbejdsmiljøområdet er på en gang et udtryk for dette og en medvirkende forklaring på den stigende interesse (1). Interessen er dog ikke ny (2-15).

Gennem flere år har arbejdsmiljøaktører forsøgt at fremme virksomheders motivation for et godt arbejdsmiljø ved at formidle viden om sammenhængene mellem godt arbejdsmiljø og god økonomi, og ved at stille værktøjer om arbejdsmiljøøkonomi til rådighed (16-33). AMR fik også udviklet et værktøj (34). AMRs værktøj inspirerede til udviklingen af endnu et værktøj (35). Da erfaringerne med disse værktøjer var, at virksomhederne ønskede simple nøgletal, offentliggjorde LO en rapport med nøgletal (36). Rapporten har vakt interesse blandt virksomheder m.fl. og har dannet grundlag for yderligere formidling af sammenhængene mellem arbejdsmiljø og virksomhedsøkonomi (37-38).

I foråret 2013 offentliggjorde fagforbundet FOA et mere simpelt værktøj til arbejdsmiljøøkonomi, som var udviklet af COWI A/S. Værktøjet sætter arbejdspladser i stand til at etablere et kvalificeret skøn over deres økonomiske omkostninger forbundet med en række arbejdsmiljøproblemer. Problemerne er udvalgt ud fra, hvad der især kendetegner arbejdspladser, hvor FOA's medlemmer arbejder. Fra FOA's side var værktøjet især tiltænkt arbejdsmiljørepræsentanter, som oplevede, at det kunne være vanskeligt at få ledelsen med på at løse de arbejdsmiljøproblemer, som viste sig i arbejdspladsvurderingen. Tanken var, at hvis en arbejdsmiljørepræsentant ved hjælp af værktøjet kunne vise, at arbejdsmiljøproblemerne også medførte økonomiske omkostninger for arbejdspladsen, så ville ledelsen være mere motiveret end ellers for at fjerne eller reducere problemerne.

Der mangler imidlertid viden om, hvordan viden om sammenhængene mellem arbejdsmiljø og virksomhedsøkonomi og værktøjer til arbejdsmiljøøkonomi bliver anvendt af virksomheder, og hvilke effekter anvendelsen har på arbejdsmiljøarbejdet. Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur konkluderer, at der i de fleste lande er udvik-

let redskaber, som virksomheder kan bruge til at vurdere økonomien i tiltag på arbejdsmiljøområdet, men der findes ikke noget overblik over, i hvilket omfang disse redskaber anvendes (39-40). Rikhardsson (u.å.) påpeger, at der mangler forskning, som belyser, hvordan arbejdsmiljøøkonomiske opgørelser er blevet brugt i virksomheder, hvad de er blevet brugt til, og om dette har skabt ændringer i virksomhederne (41). Et casestudie for det engelske arbejdstilsyn konkluderer, at der er behov for forskning i, hvordan arbejdsmiljøøkonomiske casestudier bliver modtaget af virksomheder, og hvilke ændringer i holdninger og adfærd studierne fører til (42). Frick (1999) vurderer, at cost-benefit-analyser over arbejdsmiljøtiltag i virksomheder ikke har så stort et gennemslag, og giver nogle bud på forklaringer på dette, som bør undersøges (43). I forbindelse med drøftelserne om virksomhedernes arbejdsmiljø samarbejde diskuterede arbejdsmarkedets parter og Arbejdstilsynet, at der bør igangsættes udredningsarbejder om brugen af arbejdsmiljøregnskaber mv. (44). På et internationalt ekspertseminar, som Arbejdstilsynet og PEROSH afholdt, blev de økonomiske aspekter af arbejdsmiljø på virksomhedsniveau udpeget som et område, som der mangler viden om (45). Diskussionen på Danmarks EU-formandsskabskonference om arbejdsmiljø i København i juni 2012 viste, at der er behov for en belysning af, hvordan det kan være, at virksomheder ikke investerer mere i godt arbejdsmiljø, hvis det er sådan en god forretning, som studier viser.

4.3 Design

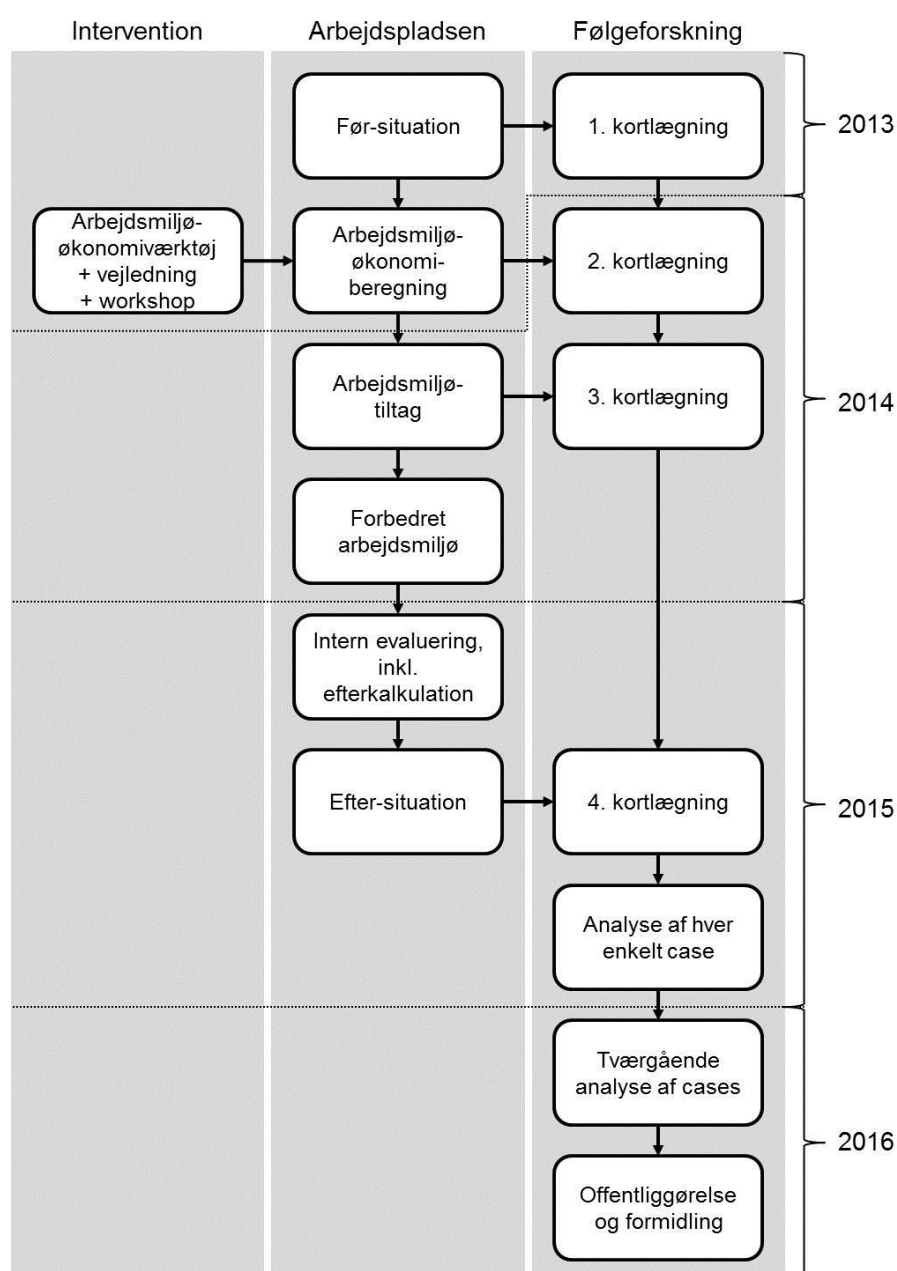
Projektet har været designet som et multi-case interventionsstudie med 25 cases. Hver case er en arbejdsplads med medarbejdere organiseret i FOA og eventuelt andre fagforbund.

Arbejdspladser med FOA-medlemmer er typisk kendetegnet ved hårdt fysisk arbejde med mange tunge løft og bøjede eller forvredne arbejdsstillinger, generende støj, høje følelsesmæssige krav, monotont arbejde, alenearbejde, vold, mobning, ubalance mellem arbejde og fritid og stress (46). Desuden er der risiko for arbejdsulykker i forbindelse med bl.a. personforflytning, fald og snublen, kontakt med spidse genstande, manuel håndtering og færdsel i trafikken. Arbejdspladserne er således præget af muskel-skeletpåvirkninger, psykisk overbelastning og arbejdsulykker, jf. prioriteringerne i regeringens strategi for arbejdsmiljøindsatsen frem til 2020. FOA organiserer cirka 143.000 medlemmer, som overvejende arbejder i kommuner og regioner.

Interventionen har bestået i, at hver arbejdsplads har fået tilsendt FOA's værktøj til arbejdsmiljøøkonomi (herefter: værktøjet) – den såkaldte Arbejdsmiljøberegner – samt en procesvejledning i, hvordan arbejdspladsen forventes at anvende værktøjet i arbejdsmiljøarbejdet i forbindelse med arbejdspladsens deltagelse i projektet. Desuden blev arbejdspladsen tilbudt at deltage i en halvdagsworkshop for alle arbejdspladser i projektet. Workshoppen omfattede en gennemgang af værktøjet og procesvejledningen samt en demonstration af værktøjet. Deltagelse i workshoppen var frivillig for arbejdspladserne og ikke en forudsætning for at kunne anvende værktøjet.

I tillæg til interventionen på de 25 arbejdspladser er der gennemført følgeforskning i form af en virknings-evaluering med henblik på at opfylde projektets formål og besvare de opstillede spørgsmål. Følgeforskningen har omfattet indsamling af data (kortlægning) på hver arbejdsplads flere gange i løbet af projektet og efterfølgende dybdegående analyse først af hver case for sig og derefter af alle cases på tværs. Analysen har taget udgangspunkt i realistic evaluation-teorien, der har fokus på CMO-konfigurationer (Context, Mechanisms and Outcomes) (47-49). Denne tilgang sikrer fokus på at identificere, hvad der virker for hvem, hvordan, på hvilke måder og under hvilke betingelser og medvirker således til at fremme den praktiske udnyttelse af resultaterne, bl.a. fordi det bliver lettere at generalisere resultaterne, hvilket kan være en udfordring ved andre tilgange (50).

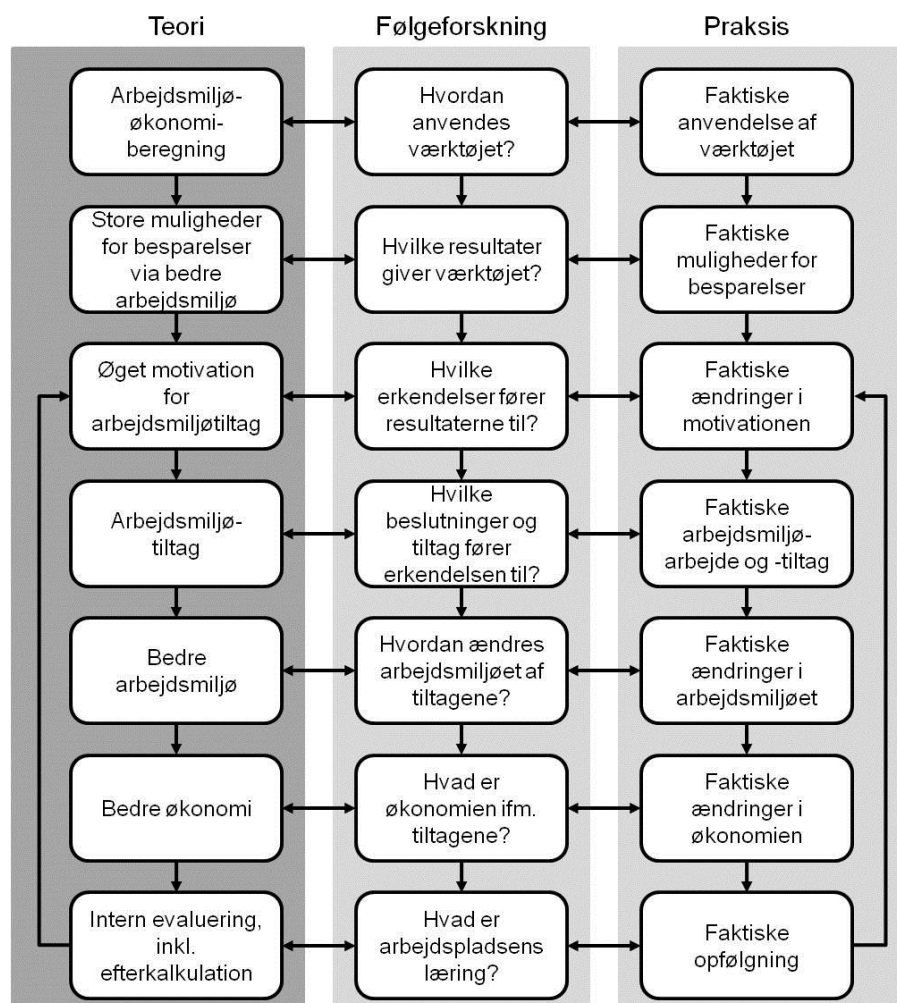
Projektets overordnede design kan illustreres som i Figur 1.



Figur 1 Projektets oprindelige overordnede design.

Programteorien for interventionen kan i forlængelse af projektets hovedteser kort beskrives således: Når arbejdspladsen gennemfører en arbejdsmiljøøkonomisk beregning for et arbejdsmiljøproblem, viser det sig, at der er et økonomisk potentiale i at løse problemet, som er større, end man havde forestillet sig. Dette øger motivationen for at få løst problemet. Arbejdspladsen iværksætter derfor et eller flere arbejdsmiljøtiltag, som den ellers ikke ville have iværksat, eller som den først ville have iværksat senere, eller den forstærker et eller flere tiltag, som den allerede har besluttet og eventuelt er i gang med. Tiltagene fører til et bedre arbejdsmiljø. Dette forbedrer arbejdspladsens økonomi, hvilket bliver synligt, når arbejdspladsen gennemfører en intern evaluering af processen og effekterne og herunder foretager en efter-kalkulation, hvor den opnåede besparelse sættes i relation til den foretagne investering. Læringen motiverer arbejdspladsen til at forbedre arbejdsmiljøet yderligere.

Programteorien for interventionen kan illustreres som i den venstre, mørkegrå søjle i Figur 2. Figur 2 illustrerer endvidere, hvordan følgeforskningen undersøger, hvad der sker i praksis på arbejdspladserne, og sammenholder det med programteorien for at belyse, om programteorien holder, og hvis den ikke gør, hvor den fejler og hvorfor.



Figur 2 Programteorien for interventionen (mørkegrå søjle), arbejdspladsernes praksis som følge af interventionen (højre søjle) og følgeforskningen (midterste søjle).

4.4 Materiale

4.4.1 Rekruttering

Materialet består af 25 offentlige arbejdspladser fordelt over hele landet med medarbejdere organiseret i FOA og eventuelt andre forbund. Tabel 1 viser fordelingen af de 25 deltagende arbejdspladser på arbejdsområder.

Tabel 1 Fordelingen af de 25 case-arbejdspladser på arbejdsområde.

Arbejdsområder	Antal arbejdspladser
Plejecentre	12
Hjemmeplejen	5 ¹
Daginstitutioner	2 ²
Institutioner for borgere med erhvervet hjerneskade	2
Værested for mennesker med psykiske udfordringer	1 ³
Ungdomsskole	1
Modtagerkøkken på et plejecenter	1
Kommunikationscenter med specialundervisning for voksne med funktionsnedsættelse	1

Arbejdspladserne er rekrutteret således, at en arbejdsmiljøkonsulent i FOA opfordrede regionale arbejdsmiljøkonsulenter i FOA til at finde lokale arbejdspladser, der kunne være interesserede i at deltage i projektet, hvis det blev realiseret. De arbejdspladser, som udtrykte interesse for at deltage, underskrev efterfølgende et tilsagn om at deltage, som blev sendt til projektlederen fra COWI. I nogle tilfælde henvendte de regionale FOA-konsulenter sig til en forvaltningschef i en kommune el.lign. frem for til den enkelte lokale arbejdsplads.

Rekrutteringsmetoden betød, at flere arbejdspladser tilmeldte sig i grupper. F.eks. blev ni arbejdspladser inden for ældreområdet i samme kommune tilmeldt samtidig. En regional faglig sekretær i FOA havde kontaktet kommunen for at høre, om der var arbejdspladser, som ville deltage. På et møde med ældrechefen, distriktslederen, arbejdsmiljøkoordinatoren, en fællestillidsrepræsentant (FOA) og projektlederen fra COWI drøftede man værktøjet og kommunens indsatser i forhold til fravær og arbejdsmiljø. Kommunen havde på det tidspunkt et relativt højt fravær på seks-syv procent. Efterfølgende blev deltagelse i projektet drøftet på et distriktsledermøde i kommunen, og ældrechefen vendte tilbage til projektlederen og oplyste, at ni arbejdspladser inden for ældreområdet ønskede at deltage.

¹ En af arbejdspladserne inden for hjemmeplejen omfatter 9 teams, og en anden arbejdsplads inden for hjemmeplejen omfatter 5 enheder.

² Den ene daginstitution dækker 3 institutioner, som er del af samme klynge.

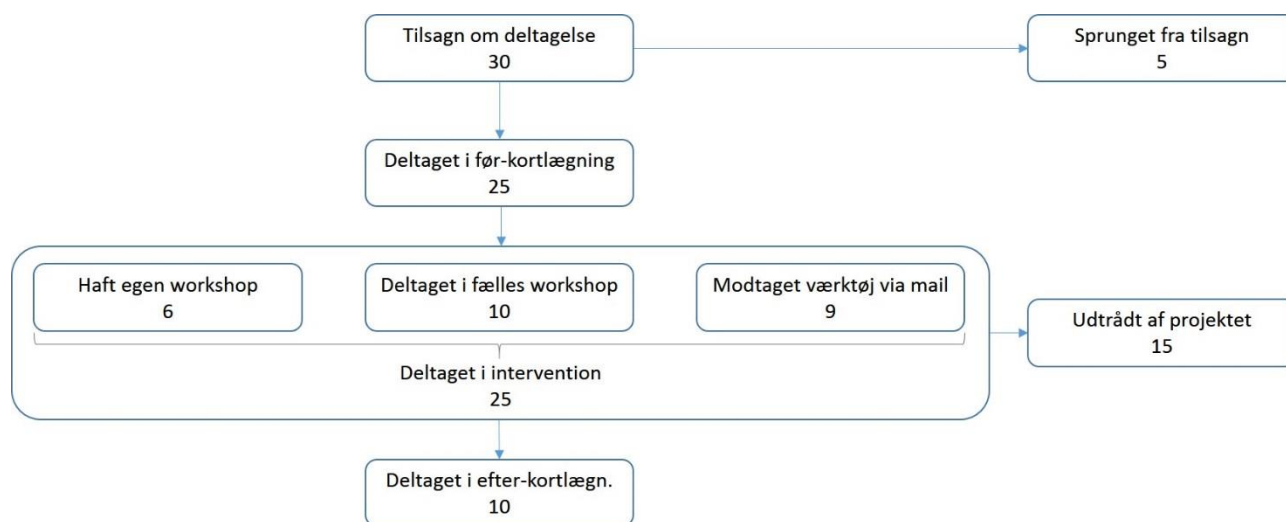
³ Denne arbejdsplads dækker 3 enheder.

4.4.2 Bortfald

Indledningsvis var der tilsagn om deltagelse i projektet fra 30 arbejdspladser. Heraf sprang fem fra tilsagnet, inden projektet gik i gang.

15 ud af de 25 arbejdspladser trak sig i projektperioden. De trak sig alle efter før-kortlægning og introduktionen til værktøjet og inden efter-kortlægningen. De 10 arbejdspladser, som gennemførte projektet, fik alle introduceret værktøjet på den fælles eller en individuel workshop.

Figur 3 giver et overblik over bortfaldet i projektet.



Figur 3 Bortfaldsprocessen gennem projektforløbet.

Ni arbejdspladser fra ældreområdet i en kommune trak sig samtidigt fra projektet, efter de havde fået introduceret værktøjet. Nogle af arbejdspladserne havde deltaget på den fælles workshop med flere deltagere fra arbejdspladsen, mens andre blot havde modtaget værktøjet pr. mail. Forud for tilsagnet om deltagelse i projektet havde der været et møde mellem projektlederen fra COWI og flere personer fra ældreområdet, herunder forvaltningschefen, en distriktsleder, to centrale arbejdsmiljøkonsulenter og fællestillidsrepræsentanten, jf. afsnit 4.4.1. Begrundelsen for udmeldelsen var, at de havde fået nye arbejdsmiljømæssige problemstillinger at arbejde med. Det medførte, at det, de først havde lavet en beregning på, ikke var muligt at gennemføre. De ni arbejdspladser varierede i forhold til størrelsen af sygefraværet og i forhold til, hvorvidt arbejdspladserne skulle søge om midler eksternt for at foretage investeringer i arbejdsmiljøet. Hovedparten af arbejdspladserne oplevede dog ikke, at økonomien stod i vejen for at foretage forbedringer i arbejdsmiljøet, hvilket kan have spillet ind på, hvor relevant arbejdspladserne har fundet værktøjet. Derudover var der på en del af arbejdspladserne en opfattelse af et relativt godt arbejdsmiljø, og at der allerede var sat initiativer i værk for at løse de arbejdsmiljøproblemer, der var. Dette kan også have betydet, at arbejdspladserne ikke fandt værktøjet relevant, selv om det ikke var begrundelsen for at trække sig kollektivt fra projektet.

Yderligere seks arbejdspladser valgte uafhængigt af hinanden at forlade projektet i processen. Det drejer sig om to arbejdspladser inden for hjemmeplejen, to institutioner for borgere med erhvervet hjerneskade, en børnehave og et plejecenter.

Den ene arbejdsplads inden for hjemmeplejen trak sig ca. tre måneder efter, at de var blevet introduceret til værktøjet på to møder: Først deres årlige arbejdsmiljødrøftelse, hvor de besluttede, at arbejdet med værktøjet skulle være en af deres prioriterede aktiviteter i det kommende år, og derefter på et efterfølgende møde, som kun handlede om værktøjet. Forud for arbejdspladsens tilmelding til projektet havde der i øvrigt været et møde mellem områdechefen, områdets arbejdsmiljøkoordinator og COWIs projektleder. Inden udmeldelsen havde COWIs projektleder også ydet lidt sparring til arbejdsmiljøkoordinatoren i forbindelse med forberedelsen af og opfølgningen på den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Arbejdspladsen havde besluttet at melde sig ud af projektet, da de mente, at værktøjet ikke passede til deres forhold.

På den anden arbejdsplads inden for hjemmeplejen trak arbejdspladsen sig lige inden en planlagt individuel workshop. Teamlederen begrundede det med, at de havde mange andre arbejdsmiljøopgaver, som de havde valgt at prioritere, og at de derfor efter et AMR-møde havde besluttet at melde sig ud af projektet.

Den ene institution for borgere med erhvervet hjerneskade trak sig umiddelbart inden en planlagt individuel workshop pga. travlhed, og fordi de havde nogle værktøjer i forvejen i form af fraværsrapporter, og derfor ikke fandt værktøjet relevant.

Den anden institution trak sig efter introduktionen, da de ikke brugte værktøjet og ikke forventede at komme til at bruge det. De syntes, at det var et godt værktøj, men de brugte det ikke, da de havde haft en turbulent tid med stor udskiftning i ledelsen, og den ansvarlige for 'projektet' bl.a. var stoppet. Afdelingslederen syntes, at det var et fornuftigt værktøj, men han mente ikke, at han kunne bruge det, før der var skabt noget overordnet ro på arbejdspladsen, og sygefraværet var faldet til et vist niveau. Først der mente han, at det ville være relevant at kigge på delelementer (hvad der f.eks. kan gøres for medarbejdere med alenearbejde) og dermed bruge værktøjet. Lederen opfatter således værktøjet som et værktøj, der kan være med til yderligere at reducere et i forvejen forholdsvist lavt sygefravær.

En børnehave, som havde fået introduceret værktøjet pr. mail, fandt ikke overskud til at benytte værktøjet. Derudover havde institutionen adgang til et omfattende centralt økonomisystem, hvor de nemt kunne få beregninger på, hvad initiativer kostede, og de vurderede, at de havde et nogenlunde indblik i, hvad et dårligt arbejdsmiljø koster, da de vidste, hvad de fik refusion for.

Et plejecenter deltog i før-kortlægningen, men måtte melde afbud til den fælles workshop, da de begyndte en større omstrukturingsproces kort tid efter før-kortlægningen. Beregneren blev sendt til dem pr. mail. Omstrukturingsprocessen fortsatte projektperioden ud, og de brugte ikke værktøjet i perioden. De vurderer dog, at det er muligt, at de vil benytte værktøjet, når der igen er mere ro og overskud i organisationen, da de husker beregneren som et godt redskab. De har dog også talt om, at de gerne vil have mere fokus på det positive og det, der virker frem

for på det negative, men de har ikke indtryk af, om beregneren kan hjælpe dem med det.

En del af forklaringen på det relativt store bortfald i processen kan være, at rekrutteringsmetoden har betydet, at ikke alle arbejdspladserne selv har meldt sig til projektet. Nogle arbejdspladser er blevet spurgt af forvaltningen, om de ville deltage, hvilket kan have betydet, at de har sagt ja uden at have et klart overblik over, hvad det indebar, og hvor relevant det var for netop deres arbejdsmiljøarbejde. Rekrutteringsmetoden bidrog ligeledes til en vis sårbarhed, da en stor gruppe af arbejdspladser fra den samme kommune meldte sig samtidig, men efterfølgende også meldte sig ud samtidig. Derudover har følgeforskningen betydet, at arbejdspladserne har skulle finde tid til noget, som de ikke nødvendigvis kunne se, at de fik noget ud af. For de arbejdspladser, som ikke har brugt værktøjet eller kunne se værdien i det, kan det have været svært at allokere den nødvendige tid til at følge projektet til dørs.

Det vurderes, at værktøjet har haft en lille eller ingen påvirkning af arbejdsmiljøarbejdet på de arbejdspladser, som er faldet fra projektet. Dog har et plejecenter givet udtryk for, at de muligvis vil bruge værktøjet, når de ikke længere er optaget af en omstrukturingsproces.

Tabel 2 viser fordelingen af de arbejdspladser, som trak sig fra projektet, i forhold til arbejdsområde.

Tabel 2 Fordelingen på arbejdsområder af arbejdspladser, som er trådt ud af projektet (bortfald) efter interventionen i forhold til

Arbejdsområder	Antal arbejdspladser i interventionen	Bortfald	Antal arbejdspladser i efterkortlægningen
Plejecentre	12	8	4
Hjemmeplejen	5	3	2
Daginstitutioner	2	1	1
Institutioner for borgere med erhvervet hjerneskade	2	2	0
Værested for mennesker med psykiske udfordringer	1	0	1
Ungdomsskole	1	0	1
Modtagerkøkken på et plejecenter	1	1	0
Kommunikationscenter med specialundervisning for voksne med funktionsnedsættelse	1	0	1
I alt	25	15	10

4.5 Metoder

4.5.1 Interventionen

Selve interventionen i projektet bestod i, at hver arbejdsplads blev tilbudt at deltage i en halvdags workshop i Århus sammen med de andre arbejdspladser i projektet.

På workshoppen blev værktøjet demonstreret af projektlederen med udgangspunkt i input-data fra én af de arbejdspladser, som deltog i workshoppen. Derudover var der på workshoppen oplæg ved andre projektmedarbejdere om aktuelle emner inden for arbejdsmiljø, som havde til formål at inspirere arbejdspladsernes arbejdsmiljøarbejde. Emnerne var udvalgt ud fra resultatet af før-kortlægningen. Deltagelse i workshoppen var frivillig for arbejdspladserne og ikke en forudsætning for at kunne anvende værktøjet.

Ti arbejdspladser deltog på den fælles workshop. Seks arbejdspladser fik af forskellige individuelle grunde tilbud om en individuel workshop, som de tog imod. Nogle af disse individuelle workshops var afholdt inden den fælles workshop. Andre blev afholdt efter. Ni arbejdspladser deltog hverken i den fælles eller i en individuel workshop, jf. Figur 3.

Umiddelbart efter den fælles workshop fik alle 25 deltagende arbejdspladser, herunder alle deltagende personer på den fælles workshop, tilsendt følgende materiale:

- › Værktøjet i en papirversion/pdf-fil og i en elektronisk version (link til værktøjet på FOA's hjemmeside)
- › En procesvejledning i, hvordan arbejdspladsen kunne bruge værktøjet, og hvad der blev forventet af arbejdspladsen i projektperioden. Det blev forventet, at arbejdspladserne i projektførløbet:
 - › Brugte værktøjet til at lave en arbejdsmiljøøkonomiberegning
 - › Beslattede sig for en eller flere indsatser for at forbedre arbejdsmiljøet
 - › Gennemførte deres indsatser
 - › Evaluerede/vurderede deres indsatser og lavede en ny økonomisk beregning
- › En skabelon til registrering af omkostninger til brug for en økonomisk evaluering af deres indsatser
- › Kopi af de præsentationer, som var blevet vist på den fælles workshop

Arbejdspladserne havde mulighed for at trække på projektgruppen i projektperioden, hvis de havde brug for hjælp eller sparring. Ideen var dog ikke, at arbejdspladserne skulle have et længere konsulentforløb i processen. Ideen var derimod at se, hvordan værktøjet alene ville påvirke arbejdspladsernes arbejdsmiljøarbejde.

4.5.2 Følgforskningen

Følgforskningen havde til hensigt at opfylde projektets formål og omfattede løbende indsamling af data.

Dataindsamlingen var styret af en manual, som blev udviklet til formålet. Hvert casestudie omfattede primært kvalitative interviews med nøglepersoner på arbejdspladsen og sekundært gennemgang af materiale, der dokumenterede arbejdsmiljøarbejdet, arbejdsmiljøtiltag, arbejdsmiljøet, interventionen og dens effekter mv. Nøglepersoner omfattede ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter m.fl. Materiale, som blev gennemgået, omfattede opgørelser/statistikker over fravær og personaleomsætning, APV, trivselsundersøgelser, mødereferater og beregninger med arbejdsmiljøøkonomiværktøjet mv.

Følgforskningen bestod af en før-kortlægning, inden arbejdspladsen fik introduceret værktøjet, en efter-kortlægning efter introduktionen til værktøjet og en telefonisk opfølgning som afslutning. Før-kortlægningen skulle bl.a. bidrage til en vurdering af den kontekst, som værktøjet skulle virke i, og efter-kortlægningen skulle bidrage med information om den effekt, som værktøjet havde haft på arbejdsmiljøarbejdet.

Efterfølgende blev der for hver case udarbejdet en kort rapport med en analyse af den arbejdsmiljømæssige kontekst på arbejdspladsen, værktøjets betydning for arbejdsmiljøarbejdet samt hvilke faktorer der blev vurderet henholdsvis at have hæmmet eller fremmet arbejdspladsens brug af værktøjet.

Endelig blev der gennemført en tværgående kvalitativ analyse af alle cases med henblik på at besvare projektets spørgsmål.

4.6 Indfrielse af mål og hensigt

Projektet har i store træk fulgt planen, men programteorien for interventionen viste sig at være for simpel, og det influerede på resultaterne af projektet.

Vi har dog fået belyst de fleste af de spørgsmål, som var formålet med projektet, og vi har desuden udviklet en video, som besvarer nogle af de spørgsmål, som der viser sig at være til FOA's Arbejdsmiljøberegner og lignende værktøjer (p.t. 3F's Arbejdsmiljøberegner), og som derfor kan understøtte formidlingen af disse værktøjer.

I forhold til projektets formål har vi *ikke* fået belyst det overordnede spørgsmål om, hvad de økonomiske omkostninger og gevinster forbundet med arbejdspladsers arbejdsmiljø og arbejdsmiljøforbedringer er. Delspørgsmålet om, hvad de beregnede omkostninger som følge af dårligt arbejdsmiljø er, hvad udgifterne til arbejdsmiljøforbedringer er, og hvad besparelsen som følge af bedre arbejdsmiljø er, har vi heller ikke fået besvaret.

I forhold til den oprindelige plan for projektet har der været følgende væsentlige ændringer:

- › Vi inkluderede flere cases end oprindeligt planlagt. Vi havde planlagt med 20 cases, men inkluderede i udgangspunktet 30. Dels fordi flere arbejdspladser meldte sig til i grupper, og vi mente, at det gav nogle gode muligheder i analysen, uden at det kostede ekstra pga. stordriftsfordele. Dels fordi vi derved opnåede den spredning på forskellige typer arbejdspladser, som vi ønskede.
- › Vi oplevede et uventet stort bortfald. Dels faldt fem arbejdspladser fra mellem tidspunktet i ansøgningsfasen for deres tilsagn om deltagelse og tidspunktet for projektstarts. Dels faldt 15 arbejdspladser fra efter før-kortlægningen og interventionen og inden efter-kortlægningen. Vi endte således med ti arbejdspladser, som deltog i efter-kortlægningen. Det store bortfald har betydet, dels at vi ikke opnåede de analyse-mæssige fordele, som vi ville opnå ved at inkludere alle arbejdspladser, der ønskede at deltage i projektet, dels at vi ikke opnåede den spredning på forskellige typer arbejdspladser, som vi tilstræbte.
- › En stor del af de arbejdspladser, som formelt deltog i hele projektet, gennemførte ikke de projektaktiviteter, som de havde givet tilsagn om at gennemføre, herunder at beslutte sig for en eller flere arbejdsmiljøindsatser efter anvendelsen af værktøjet, gennemføre indsatserne og evaluere indsatserne økonomisk ved hjælp af værktøjet. Dette betød, at der ikke kunne indsamles data til besvarelse af en række af projektets delspørgsmål. Til gengæld er der flere cases end ventet, som belyser det sidste af projektets delspørgsmål om, hvad der kan hæmme, at arbejdsmiljøøkonomi revitaliserer arbejdsmiljøarbejdet.
- › Følgforskningen blev f.s.v.a. efter-kortlægningen mindre intensiv end planlagt. Dette afspejler flere forhold: Dels at arbejdspladserne ikke anvendte værktøjet i det omfang, som det var ventet. Dels at det viste sig vanskeligt at få arbejdspladserne til at afsætte tid til besøg/interview. Dels at projektlederen af personlige grunde i to perioder ikke kunne give projektet fuld opmærksomhed.

Trods disse afvigelser er det vores vurdering, at projektet har opnået interessante resultater, som kan anvendes i det fremtidige arbejde med at forbedre arbejdspladser arbejds miljø og arbejdsmiljøarbejde ved hjælp af arbejdsmiljøøkonomi og arbejdsmiljøøkonomiværktøj som virkemidler.

5 Resultater

5.1 Påvirkning af arbejdsmiljøarbejdet

Det første overordnede spørgsmål i projektet var: *Hvordan påvirkes arbejdsmiljøarbejdet, når arbejdspladser får kendskab til deres omkostninger som følge af dårligt arbejdsmiljø via et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi?*

I dette afsnit belyser vi følgende delspørgsmål i forbindelse med dette overordnede spørgsmål:

- › *Hvordan anvender arbejdspladser et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi?*
- › *Hvilke funktioner og fora på arbejdspladser involveres i anvendelsen af et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi og i opfølgningen på resultaterne af beregningerne?*
- › *Hvilke beregningsresultater og erkendelser opnår arbejdspladser med et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi?*
- › *Hvilke beslutninger og tiltag fører anvendelsen af et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi til?*
- › *Hvordan påvirkes arbejdsmiljøarbejdet og arbejdsmiljøet på arbejdspladserne af beslutningerne og tiltagene, som er en følge af anvendelsen af værktøjet til arbejdsmiljøøkonomi?*
- › *Hvilken betydning har arbejdspladsers før-situation vedrørende arbejdsmiljøarbejde, arbejdsmiljø, sygefravær og personaleomsætning for deres anvendelse og udbytte af et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi?*

5.1.1 Hvordan er værktøjet blevet brugt?

I dette afsnit analyseres arbejdspladsernes anvendelse af værktøjet, herunder hvilke funktioner og fora på arbejdspladserne, som er blevet involveret i anvendelsen af værktøjet, samt hvilke erkendelser brugen af værktøjet har ført til.

Tabel 3 giver en oversigt over, hvordan de ti arbejdspladser, som deltog i interventionen og efter-kortlægningen, har anvendt værktøjet, og hvad det førte til.

Tabel 3 Oversigt over brug af værktøjet og outcome for de 10 deltagende arbejdspladser, som deltog i interventionen og efter-kortlægningen.

Arbejdsplads	Intervention	Brug af værktøj	Outcome
Plejecenter	Fælles workshop	Har foretaget beregninger til en business case	Investering i arbejdsmiljøet
Plejecenter	Fælles workshop	Præsentation af beregninger på personalemøde	Erkendelser i personalegruppen af, hvad sygemeldinger koster
Plejecenter	Fælles workshop	Leder foretaget nye beregninger, og resultater præsenteres for personalegruppen	Intet synligt outcome
Plejecenter	Fælles workshop	Har ikke brugt værktøjet	Lederen vil muligvis bruge værktøjet, hvis sygefraværet stiger
Hjemmeplejen	Individuel introduktion	Har ikke brugt værktøjet	Intet synligt outcome
Hjemmeplejen	Fælles workshop	Arbejdsmiljøgruppen øvede sig på værktøjet en enkelt gang	Større fokus på arbejdsmiljøøkonomi i arbejdsmiljøgruppen
Daginstitution	Individuel introduktion på den årlige arbejdsmiljø-drøftelse	Orientering af medarbejdergruppen	Større forståelse for omkostninger ved arbejdsmiljøproblemer
Værested for mennesker med psykiske udfordringer	Individuel workshop	Beregningerne indgik som en ud af flere faktorer i beslutningen om arbejdspladsens fokusområder	Nye erkendelser for arbejdsmiljøgruppen i forhold til særligt de afledte omkostninger ved sygefravær
Ungdomsskole	Workshop med kommunikationscentret nedenfor	AMR har afprøvet redskabet og vurderet, at de ikke kan bruge resultaterne, hvorfor de ikke har brugt det siden	Intet synligt outcome
Kommunikationscenter med specialundervisning for voksne med funktionsnedsættelse	Workshop med ungdomsskolen ovenfor	Drøftet i arbejdsmiljøgruppen, MED og på et personalemøde	Øjenåbner for både arbejdsmiljøgruppen, MED og personalegruppen i forhold til, hvad sygefravær koster i afledte omkostninger

Tabel 4 giver en oversigt over, hvordan de 15 arbejdspladser, som deltog i interventionen, men som efterfølgende trådte ud af projektet, har anvendt værktøjet, og hvad deres begrundelse for at træde ud af projektet var.

Tabel 4 *Oversigt over brug af værktøjet og begrundelse af udmeldelse for de 15 arbejdspladser, som deltog i interventionen, men ikke i efter-kortlægningen.*

Arbejdsplads	Intervention	Brug af værktøjet	Begrundelse for udmeldelse
Plejecenter	Deltaget i 1. kortlægning og modtaget værktøjet pr. mail samt haft en telefonisk opsamling.	Har ikke brugt det	En større omstrukturingsproces
Hjemmeplejen	Deltaget i 1. kortlægning og modtaget værktøjet pr. mail	Har ikke brugt det	Har mange andre arbejdsmiljøopgaver, som de prioriterer
Hjemmeplejen	Deltaget i 1. kortlægning og har fået introduceret værktøjet på den årlige arbejdsmiljødrøftelse	Arbejdsmiljøgruppen har gennemgået værktøjet	Værktøjet passede ikke til arbejdspladssens forhold
Daginstitution	Deltaget i 1. kortlægning og modtaget værktøjet pr. mail samt haft en telefonisk opfølgning.	Har ikke brugt det	Manglende overskud og en oplevelse af, at de i forvejen har et godt overblik over, hvad arbejdsmiljøproblemer koster
Institution for borgere med erhvervet hjerne-skade	Deltaget i 1. kortlægning og fælles workshop	Har ikke brugt det	Turbulent tid med stor udskiftning i ledelsen
Institution for borgere med erhvervet hjerne-skade	Deltaget i 1. kortlægning og modtaget værktøjet pr. mail	Har ikke brugt det	Travlhed, stor udskiftning i ledelse og personale samt en vurdering af, at værktøjet ikke var noget for dem.
Plejecenter	Deltaget i 1. kortlægning og modtaget værktøjet pr. mail	?	Prioritering af andre udfordringer
Plejecenter	Deltaget i 1. kortlægning og modtaget værktøjet pr. mail	?	
Plejecenter	Deltaget i 1. kortlægning og modtaget værktøjet pr. mail	?	
Plejecenter	Deltaget i 1. kortlægning og modtaget værktøjet pr. mail	?	
Plejecenter	Deltaget i 1. kortlægning og fælles workshop	?	
Plejecenter	Deltaget i 1. kortlægning og fælles workshop	?	
Plejecenter	Deltaget i 1. kortlægning og fælles workshop	?	
Hjemmeplejen	Deltaget i 1. kortlægning og fælles workshop	?	
Modtagerkøkken på et plejecenter	Deltaget i 1. kortlægning og modtaget værktøjet pr. mail	?	

Lidt over halvdelen af arbejdspladserne har fået introduceret værktøjet på den fælles workshop eller ved en individuel workshop på arbejdspladsen. Til stede har været minimum én leder. Derudover har der på hovedparten af arbejdspladserne også været arbejdsmiljørepræsentanter og på nogle arbejdspladser tillidsrepræ-

sentanter. Der er ikke indikatorer i materialet på, at det har gjort en forskel for den videre brug af værktøjet, hvem der har været repræsenteret ved workshoppen.

Efter introduktionen til værktøjet har nogle arbejdspladser taget værktøjet op i forskellige fora på arbejdspladsen som beskrevet nedenfor.

Arbejds miljøgruppen

Værktøjet og resultaterne fra beregningerne er på nogle arbejdspladser blevet drøftet i arbejdsmiljøgruppen efter workshoppen, og på nogle af disse arbejdspladser har arbejdsmiljøgruppen foretaget nye beregninger med værktøjet.

På en arbejdsplads prøvede arbejdsmiljøgruppen værktøjet. De indtastede tallene for deres sygefravær, fandt opmærksomhedspunkter og diskuterede i gruppen, hvorvidt disse svarede til deres oplevelse af arbejdsmiljøet. Derefter forholdt de sig til økonomien omkring tallene, herunder hvad arbejdsmiljøproblemerne kostede, og hvor meget de ville kunne spare med forebyggende indsatser. Drøftelserne lå i god tråd med, at de netop havde iværksat en forebyggende indsats for at forbedre arbejdsmiljøet og særligt forhindre arbejdsskader. Arbejdspladsen brugte ikke værktøjet efterfølgende, bl.a. fordi der var en opfattelse i gruppen af, at man var på rette vej i arbejdsmiljøarbejdet med et arbejdsmiljøprojekt, som netop var sat i gang, samtidig med, at sygefraværet var relativt lavt og trivselsmålingerne positive. Derudover fandt arbejdsmiljørepræsentanten ikke værktøjet relevant, da arbejdspladsen ikke selv rådede over økonomien. Arbejds miljøgruppen vurderede dog, at brugen af værktøjet gav dem større fokus på arbejdsmiljøøkonomi, herunder hvad arbejdsmiljøproblemer kan koste, og hvad de kan få ud af deres investeringer i arbejdsmiljø. Lederen var positivt indstillet over for værktøjet, da hun syntes, at det var systematisk og skematisk og udpegede opmærksomhedspunkter, som var til at forholde sig til. Derved bidrog værktøjet til at gøre arbejdsmiljø, som hun oplevede som et svært håndterbart emne, mere håndterbart, og hun vurderede, at hun ville bruge værktøjet, hvis der opstod flere arbejdsmiljøproblemer eller sygefraværet steg.

På en enhed med tre væresteder for mennesker med psykisk sygdom blev afdelingslederen og to arbejdsmiljørepræsentanter introduceret til værktøjet på en individuel workshop. Arbejds miljøgruppen havde ved introduktionen svært ved at indtaste deres arbejdsmiljøproblemer i værktøjet, da de ikke var helt klare på, hvilke problemer de havde, eller hvordan de skulle benævne dem. Efter introduktionen til værktøjet gav deltagerne udtryk for, at de havde fået et nyt perspektiv på arbejdsmiljø, da de ikke var vant til at tænke økonomi og arbejdsmiljø sammen. Det var ligeledes nyt for dem at tænke i afledte omkostninger, og de var overraskede over, at de afledte omkostninger kunne være dobbelt så høje som de direkte. Beregningerne fik dem til at reflektere over, hvor lidt sygefravær der skal til for at påvirke økonomien relativt meget, og de mente, at værktøjet kunne bruges til at tydeliggøre, hvordan en lille investering i arbejdsmiljøet kan give store økonomiske besparelser. Deres vurdering af værktøjet var, at det var meget enkelt og overskueligt at bruge. Afdelingslederen oplevede dog beregningerne som en meget teoretisk tilgang til økonomi: en forsimplet oversættelse af meget komplekse forhold. Det stod i kontrast til hans egen måde at tænke og lede på, som var mere intuitiv. Efter introduktionen til værktøjet indgik refleksioner fra workshoppen som en kvalificering

af de temaer, som de på den årlige arbejdsmiljødrøftelse valgte at arbejde med. Refleksionerne indgik blandt mange andre faktorer som en del af beslutningsgrundlaget for at arbejde med fokusområderne: sygenærvær og social kapital. Derefter brugte de ikke værktøjet, og det vurderes, at det primært skyldes, at ledelsen og arbejdsmiljørepræsentanterne ikke så de store arbejdsmiljøproblemer. Derudover var ledelsen i forvejen motiveret for at investere i arbejdsmiljøet – ikke af økonomiske, men af værdimæssige årsager, og de var ikke afhængige af midler udefra i den forbindelse. Det kan ligeledes have spillet ind, at afdelingslederen grundlæggende havde en værdibaseret tilgang til at foretage prioriteringer i arbejdsmiljøet og opfattede logikken i værktøjet langt fra sin egen måde at tænke arbejdsmiljø på.

På en arbejdsplads drøftede de i arbejdsmiljøgruppen værktøjet umiddelbart efter introduktionen og opsøgte yderligere information ved at følge de links, som COWIs projektleder havde præsenteret ved introduktionen. De vurderede, at beregneren virkede som et godt værktøj til større virksomheder eller højere oppe i kommunen – f.eks. HR Personale. Beregningerne blev efterfølgende taget op og drøftet på et MED-møde og på et personalemøde. De brugte ikke værktøjet siden, hvilket bl.a. kan skyldes, at de havde et relativt lavt sygefravær og selv mente, at de i forvejen havde en god forståelse af forholdet mellem økonomi og arbejdsmiljø. Derudover kunne de muligvis godt have brugt yderligere inspiration til, hvordan de kunne bruge værktøjet, da de selv konkluderede, at det var bedst egnet til større virksomheder eller enheder. Beregninger fra introduktionen til værktøjet var dog en øjenåbner i forhold til de afledte omkostninger. De konkrete eksempler fra arbejdspladsen, som de blev præsenteret for ved introduktionen, gjorde det tydeligt, hvor meget sygefravær kan koste i f.eks. ledertid mm. Forstanderen vurderede ligeledes, at præsentationen af værktøjet/beregningerne i MED-udvalget og på personalemødet begge steder var en øjenåbner i forhold til, hvad sygefravær kan koste i afledte omkostninger.

Den ovenfor beskrevne arbejdsplads er den eneste arbejdsplads i materialet, hvor værktøjet er blevet taget op i MED-udvalget. Der er til gengæld andre eksempler på, at værktøjet er blevet præsenteret for personalegruppen, og hvor værktøjet er blevet brugt mere strategisk i arbejdsmiljøarbejdet end i de ovenstående eksempler.

Personalemøder

Nogle af arbejdspladserne har præsenteret værktøjet eller beregninger herfra på personalemøder.

På et plejecenter brugte arbejdsmiljøgruppen værktøjet til at beregne, hvad de udfordringer, som var fremkommet i deres seneste APV, kostede. Sygefraværet på centret faldt markant i projektperioden, og arbejdsmiljøgruppen brugte primært regnestykket fra værktøjet på et personalemøde med henblik på at vise medarbejderne, hvordan de samlede omkostninger for deres arbejdsmiljøproblemer blev halveret i takt med, at sygefraværet faldt. De brugte således ikke værktøjet til at nedbringe sygefraværet, men til at visualisere, hvad det betød økonomisk, at de havde nedbragt sygefraværet. Resultaterne af beregningerne var en del af det at formidle den gode historie og gjorde det samtidig lettere at synliggøre de afledte

omkostninger ved sygefravær for medarbejderne. Flere medarbejdere gav efterfølgende udtryk for, at de blev overraskede over, hvor meget en sygemelding koster, og interviewpersonerne oplevede, at værktøjets beregninger satte nogle tanker i gang i personalegruppen. For centerlederen var det en balancegang, da der ikke er nogen grund til at overdrive kommunikationen om, hvor meget sygefraværet koster. Dem, der er på arbejde, skal ikke hele tiden have at vide, hvad det koster med alle dem, der ikke er der. Hendes oplevelse var, at medarbejderne generelt godt vidste, hvad det betød i praksis, når der var fravær, men værktøjet synliggjorde, hvad det kostede i tal - også ud over lønninger. Værktøjet blev ikke brugt siden, hvilket bl.a. vurderes at kunne forklares ved, at lederen og arbejdsmiljøgruppen i forvejen havde et godt overblik over omkostninger ved arbejdsmiljøproblemer og i forvejen var motiverede til at foretage forbedringer i arbejdsmiljøet og i højere grad efterspurgte og prioriterede konkrete metoder til at sænke sygefraværet yderligere.

På et andet plejecenter brugte centerlederen værktøjet til at beregne, hvor meget centrets sygefravær kostede dem, da hun syntes, at de havde for meget fravær. Hun oplevede dog, at værktøjet mest lagde op til indsatser på korttidssygefravær, hvilket ikke var så højt (det var primært langtidssygefraværet, som var en udfordring). Medarbejderne blev på et stort personalemøde informeret om de økonomiske konsekvenser ved sygefraværet på baggrund af beregningerne fra værktøjet. Formålet var at vise medarbejderne, hvad det ville komme til at koste, hvis de lod stå til og fortsatte som hidtil. Det at lægge omkostningerne ved sygefraværet frem på et personalemøde var ikke noget nyt, da medarbejderne gerne ville have indsigt i økonomien. Der var en intention om, at fremlægge beregninger over sygefraværet på hvert personalemøde, men der var for mange punkter på dagsordenen med andre emner som faglighed mm. til, at det skete. Centerlederen var glad for, at det kun tog fem minutter at taste ind i værktøjet og syntes, at hun fik et nyt værktøj, som gjorde det lettere og hurtigere at lave beregninger og få et hurtigt overblik. Hun blev dog frustreret, når hun så på værktøjet, hvad sygefraværet kostede dem uden at få at vide, hvad hun skulle gøre ved det. Centerlederen havde således i forvejen et godt overblik over, hvad sygefravær koster, og var i forvejen meget motiveret for at nedbringe sygefraværet, hvorfor beregningerne fra værktøjet ikke havde en yderligere motiverende effekt i forhold til nye arbejdsmiljøtiltag. Værktøjet blev derimod brugt som et praktisk støtteværktøj i forhold til centerlederens egne beregninger over omkostninger ved sygefravær og til at skabe et hurtigt overblik. Derudover blev det brugt som et kommunikationsværktøj til medarbejderne. Ved opfølgningsinterviewet berettede centerlederen, at de et år efter introduktionen ikke længere brugte værktøjet. Centerlederen nævnte følgende barrierer i forhold til deres brug af værktøjet: 1) De havde ikke problemer med korttidsfravær, da de fik værktøjet. De blev derfor blot bekræftet i de små beløb, som de godt vidste, at fraværet kostede dem. 2) De var nødt til at prioritere, og der var mange ting at arbejde med. De prioriterede de ting, der virkede i forhold til at nedbringe sygefraværet. Centerlederen mente dog ikke, at værktøjet var irrelevant, og hun kunne godt forestille sig at tage værktøjet op igen inden sommerferien og lave en beregning på, hvad deres korttidsfravær kostede dem, da det var midler, hun kunne trække fra deres sommerferiebudget. Derudover havde de lige fået en ny MED-organisering, og centerlederen mente, at det ville være naturligt at bringe værktøjet op, når de talte fravær på deres første møde.

På en enhed med tre daginstitutioner blev værktøjet introduceret af COWIs projektleder ved en individuel workshop på den årlige arbejdsmiljødrøftelse, og persona-legruppen blev senere præsenteret for beregningerne ved en orientering og en kort diskussion. Værktøjet blev ikke brugt efterfølgende, men beregningerne fra værktø-jet førte til refleksioner og samtaler om omkostninger ved arbejdsmiljøproblemer. Ved gennemgangen af værktøjet på den årlige arbejdsmiljødrøftelse blev flere af deltagerne overraskede over, hvor meget arbejdsmiljøproblemer, som f.eks. stress, kan koste arbejdspladsen. Beregningerne førte derudover til en snak om afledte omkostninger ved arbejdsmiljøproblemer. Deltagerne havde umiddelbart svært ved at forholde sig til og forstå de afledte omkostninger, men kunne godt genkende de eksempler på afledte omkostninger, som de blev præsenteret for ved gennemgan-gen af værktøjet. Det førte bl.a. til en erkendelse af, at en dårligere kvalitet i arbej-det pga. f.eks. sygefravær kan føre til økonomiske omkostninger, hvis forældre f.eks. vælger at sætte deres børn i en anden institution. På arbejdspladsen opleve-de de derudover, at medarbejderne blev mere klar over omkostninger ved ar-bejdsmiljøproblemer.

MED

En enkelt arbejdsplads har, som nævnt ovenfor, drøftet værktøjet på et MED-møde. På en anden arbejdsplads vurderede klyngelederen, at den nye bevidsthed på arbejdspladsen om omkostninger ved arbejdsmiljøproblemer påvirkede deres snakke i MED-udvalget, selvom de ikke brugte værktøjet direkte. MED-udvalget var blevet større, siden arbejdspladsen blev introduceret til værktøjet, da klyngen var blevet lagt sammen med yderligere to klynger. Klyngelederen kunne godt forestille sig at introducere de nye kollegaer i klyngen til værktøjet for at give dem den sam-me bevidsthed om omkostninger og afledte omkostninger af arbejdsmiljøproble-mer. Hun så det ikke som et værktøj, som de ville komme til at bruge som grundlag for at foretage konkrete investeringer i arbejdsmiljøet, men mere som et værktøj til at ændre den generelle bevidsthed om økonomiske omkostninger. I MED-udvalget oplevede hun ofte, at der ikke var fokus på de afledte omkostninger ved et ar-bejdsmiljøproblem, og hun mente, at værktøjet kunne være med til at gøre dem synlige.

5.1.2 Beslutninger, tiltag og resultater

På langt de fleste arbejdspladser i projektet er arbejdsmiljøarbejdet ikke blevet på-virket på den måde og i den grad, som det var forventet, jf. programteorien i afsnit 4.3. De fleste af arbejdspladserne vurderer, at beregningerne ikke har ført til be-slutninger og tiltag eller en generel ændring i deres måde at tænke arbejdsmiljø på.

På en enkelt arbejdsplads har beregninger fra værktøjet bidraget til nye investerin-ger i arbejdsmiljøet. Forløbet analyseres i det følgende:

Beslutningen

Arbejdspladsen er et plejecenter, som bl.a. havde udfordringer med alenearbejde (aften og weekend) pga. små bo-enheder. Ved hjælp af værktøjet regnede center-lederen ud, at de kunne spare 270.000 kr. om året på sygefraværet ved at lægge de fire mindste bo-enheder sammen til to større enheder. Besparelsen skulle op-

nås ved, at personalet ved sammenlægning af de mindste bo-enheder ville undgå en del alenearbejde, som var psykisk belastende.

Plejecentret søgte og fik et lån på 3 mio. kr. af forvaltningen til at lægge deres fire mindste bo-enheder sammen til to større. Ledelsen vurderer, at en business case, hvor beregninger fra arbejdsmiljøværktøjet indgik, var afgørende for, at de fik lov til at låne pengene. Aftalen gik på, at de skulle betale tilbage med et årligt afdrag, som de regnede med at kunne få fra besparelserne. Centeret skulle tilbagebetale 500.000 kr. om året i seks år, hvoraf de 270.000 kr. skulle komme fra det, de regnede med at spare på sygefravær på baggrund af værktøjets beregninger.

Centerlederen var opmærksom på, at det ikke var sikkert, at de ville ramme præcis de 270.000 kr., men han så det som en mulighed for at foretage en kvalificeret investering i arbejdsmiljøet og var sikker på, at de godt kunne finde pengene andre steder, hvis ikke det blev i besparelse på sygefravær. For ham var det vigtigt, at de fik fjernet den belastning, der kan være forbundet med at arbejde alene.

At centret søgte om at låne pengene til ombygningen var en utraditionel løsning, som var centrets egen idé, og som centerlederen så store muligheder i. Han så det som en måde at give institutioner mulighed for at investere i arbejdsmiljøet og dermed forhåbentlig spare penge på sigt og samtidig få andre gode effekter for arbejdsmiljøet og beboerne.

Plejecentrets ledelse vurderede, at det var de økonomiske argumenter, der stod stærkest, når der skulle argumenteres for investeringer i arbejdsmiljøet opad i forvaltningen. De brugte i den forbindelse værktøjet til at kvalificere deres egne udregninger over gevinster og omkostninger ved en investering og dermed styrke resultaterne af deres udregninger. Deres faglighed lå andre steder end i at lave større økonomiske beregninger, og ofte strandede ønsker om at investere i arbejdsmiljøet på, at de ikke vidste, hvordan de skulle regne omkostninger og gevinster ud. Det hjalp værktøjet dem med.

Resultaterne

Plejecentret fik bevillingen på 3 mio. kr. til sammenlægning af bo-enheder. Problemet med alenearbejde blev løst, og samtidig gav det mulighed for at medarbejderne i højere grad kunne bringe deres kompetencer i spil på tværs af bo-enhederne.

Det har ikke været muligt at måle de økonomiske effekter af sammenlægningen, da mange andre faktorer har spillet ind på sygefraværet i perioden. Et ansættelsesstop og ledige stillinger har bl.a. påvirket sygefraværet negativt.

Sekundært har værktøjet bidraget med yderligere motivation for ledelsen til at investere i arbejdsmiljøet, da beregningerne bekræftede eksisterende antagelser om gevinster ved at investere i arbejdsmiljøet og bidrog med nye indsigter.

I forhold til den oprindeligt opstillede forandringslogik er det ikke øget motivation hos ledelsen på arbejdspladsen, der har været den største forandring; centret havde en relativ høj motivation i forvejen. Den primære effekt af værktøjet er således ikke, at centret iværksatte eller fremskyndede investeringer, som de ellers ikke ville

have gjort, men at de er blev mere præcise i deres udregninger og dermed øgede sandsynligheden for at få midler til at udføre de investeringer, som de ønskede at foretage. Værktøjet har således ikke bidraget til øget motivation på arbejdspladsen, men er blevet brugt til at øge motivationen for en investering i arbejdsmiljøet højere oppe i organisationen, da værktøjet blev brugt til at argumentere over for forvaltningen. De argumenter som blev fremlagt var blandt andet sygefravær, stress og alenearbejde.

Konteksten

Plejecentret var en arbejdsplads, hvor ledelsen prioriterede arbejdsmiljø højt. På baggrund af APV-arbejdet og et generelt fokus på trivsel havde ledelse og medarbejderrepræsentanter et godt overblik over arbejdsmiljøproblemer på centret. På arbejdspladsen havde man i forvejen en god forståelse for, at der kan være mange gevinster både menneskeligt og økonomisk ved at investere i arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøarbejdet var præget af en proaktiv og strategisk ledelse, som var på forkant med arbejdsmiljøproblemer og var vant til at bruge forskellige arbejdsmiljøværktøjer. Der var på arbejdspladsen et forholdsvist klart billede og en fælles forståelse af arbejdsmiljøproblemerne og mulige løsninger samt et behov for gode argumenter for investeringer i arbejdsmiljøet, da midlerne til arbejdsmiljøinvesteringer skulle søges eksternt. Disse karakteristika vurderes at have fremmet arbejdspladsens brug af værktøjet.

Ca. et år efter arbejdspladsen fik introduceret værktøjet, fik centret en ny centerleder. Den nye leder blev ikke introduceret til værktøjet og værktøjet blev ikke benyttet siden.

Opsamling

På de fleste arbejdspladser er værktøjet ikke blevet brugt efter, at arbejdspladsen er blevet introduceret til det. På en enkelt arbejdsplads har beregninger fra værktøjet bidraget til en investering i arbejdsmiljøet, som løste et af arbejdspladsens arbejdsmiljøproblemer. På andre arbejdspladser har man haft værktøjet oppe i forskellige fora på arbejdspladsen efterfølgende, men har ikke integreret værktøjet i det daglige arbejdsmiljøarbejde. Figur 4 sammenfatter outcome for de 25 arbejdspladser, som deltog i interventionen.

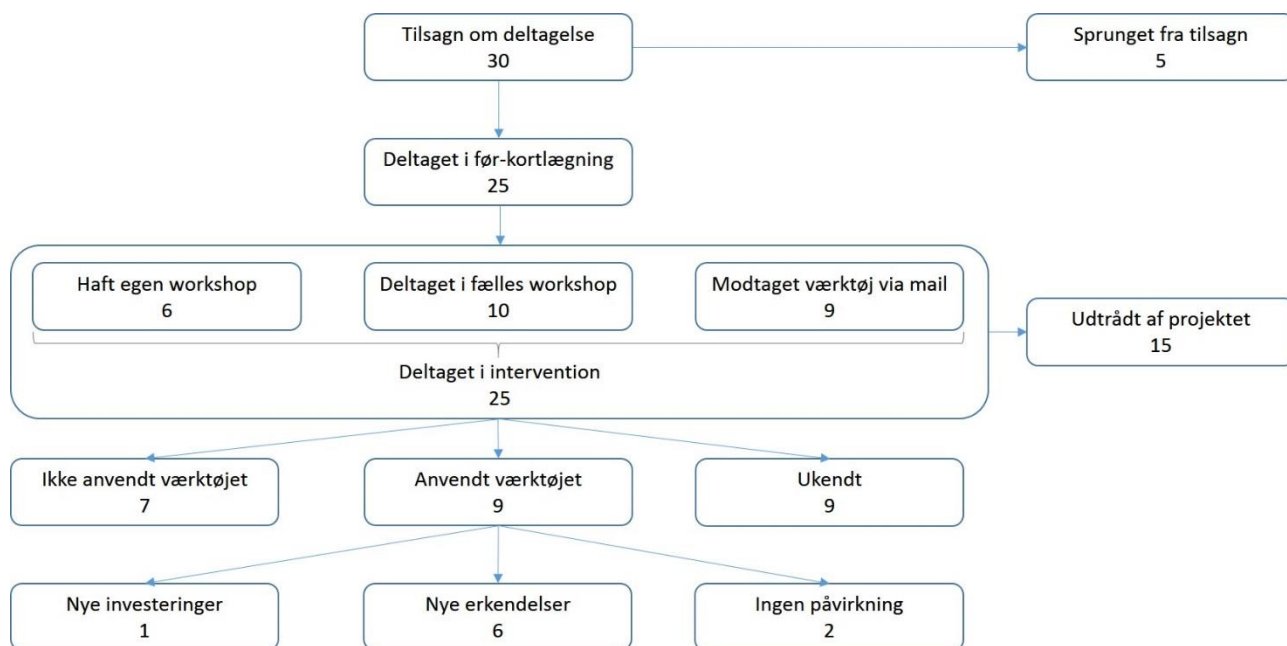
I modsætning til den oprindelige tanke om, at værktøjet kunne bruges af arbejdsmiljørepræsentanter i deres dialog med ledelsen, jf. afsnit 4.2, har det vist sig, at det på de få arbejdspladser, hvor værktøjet er blevet brugt, har været en leder, som har anvendt det. En del af forklaringen herpå kan være, at ledelsen på mange af arbejdspladserne ikke har økonomisk autonomi til at foretage investeringer i arbejdsmiljøet. Samtlige arbejdspladser i projektet er offentlige, og for nogle af arbejdspladserne gælder det, at investeringer i arbejdsmiljøet skal findes i et driftsbudget, som deles for et helt område, eller at arbejdspladsen kan eller skal søge midler højere oppe i systemet til investeringer i arbejdsmiljøet. Ledelsens manglende økonomiske autonomi kan betyde, at arbejdsmiljørepræsentanter ikke finder det relevant at bruge værktøjet til at motivere ledelsen yderligere i forhold til at foretage investeringer i arbejdsmiljøet. Derimod kan værktøjet være relevant for lederne i forhold til at skabe motivation højere oppe i systemet. En anden forklaring på, at det ikke er arbejdsmiljørepræsentanter, som har anvendt værktøjet, kan være, at

det har været for vanskeligt for repræsentanterne at gennemskue værktøjets virkemåde, hvorfor de har afholdt sig fra at anvende det. Andre forklaringer kan være manglende tid og en vurdering af, at der ikke var behov for værktøjet.

Ved en opfølgning op til to år efter, at arbejdspladserne har fået introduceret værktøjet, er der ikke nogen arbejdspladser, som fortsat bruger værktøjet. Der er dog enkelte arbejdspladser, hvor lederen ved opfølgningen beretter, at de godt kunne forestille sig at bruge værktøjet på et senere tidspunkt under andre omstændigheder. På en af disse arbejdspladser kan de forestille sig at bruge værktøjet, hvis de får flere udfordringer med arbejdsmiljøet og højere sygefravær. På en anden arbejdsplads kan de forestille sig at anvende værktøjet, hvis de får færre udfordringer og mere ro på arbejdspladsen.

På trods af, at værktøjet i langt de fleste tilfælde ikke har ført til nye arbejdsmiljøtiltag, beretter flere arbejdspladser om, at værktøjet har været udgangspunkt for nye erkendelser. Det er primært omfanget af de afledte omkostninger, som er en ny erkendelse for flere arbejdspladser. De er ikke vant til at tænke i afledte omkostninger, og værktøjet gør derfor noget synligt for dem.

Derudover giver flere arbejdspladser udtryk for, at beregningerne fra værktøjet har styrket deres opfattelse af, at det kan betale sig at investere i arbejdsmiljø, og at selv små investeringer kan give store besparelser. Det vurderes, at beregningerne på flere arbejdspladser har øget motivationen for at investere i arbejdsmiljøet.



Figur 4 Outcome for de 25 arbejdspladser, som deltog i interventionen, hvoraf 15 trådte ud af projektet.

5.2 Barrierer på arbejdspladserne

I dette afsnit belyser vi dette delspørgsmål i forbindelse med projektets første overordnede spørgsmål: *Hvilke forhold kan hæmme, at arbejdsmiljøøkonomi revitaliserer arbejdsmiljøarbejdet?*

Da kun en enkelt arbejdsplads har foretaget investeringer på baggrund af beregninger fra værktøjet, er det interessant at undersøge, hvad der kan have gjort, at de øvrige arbejdspladser ikke har brugt værktøjet som forventet.

Vi omformulerer derfor delspørgsmålet således: *Hvilke barrierer kan identificeres i forhold til arbejdspladsernes brug af værktøjet og beregningernes effekt på arbejdsmiljøarbejdet?*

I materialet er identificeret fire overlappende grupper af arbejdspladser, hvor forskellige forhold på arbejdspladserne vurderes at have hæmmet arbejdspladsernes brug af værktøjet. Grupperne er karakteriseret ved:

- › Manglende mentalt overskud
- › Oplevelse af få eller ingen arbejdsmiljøproblemer
- › Manglende viden om løsning på arbejdsmiljøproblemer
- › Manglende økonomisk råderum

I den første gruppe vurderes det, at arbejdspladserne ikke havde tid og mentalt overskud til at vurdere, hvorvidt værktøjet var relevant. I modsætning hertil vurderes det, at arbejdspladserne i de sidste tre grupper har vurderet værktøjet, men ikke oplever værktøjet som svaret på deres udfordringer. En del af arbejdspladserne i disse grupper holder fast i andre arbejdsmiljøprojekter, som, de synes, er mere relevante for deres situation, og deres manglende brug af værktøjet tolkes som et bevidst fravalg af værktøjet efter en vurdering af, at det ikke er et relevant arbejdsmiljøredskab for arbejdspladsen.

5.2.1 Manglende mentalt overskud

I en gruppe af arbejdspladser vurderes manglende mentalt overskud i hverdagen hos ledere og repræsentanter at have påvirket arbejdspladsens mulighed for at vurdere relevansen af værktøjet for deres arbejdsmiljøarbejde. Informanterne beskriver deres hverdag og begrunder den manglende brug af værktøjet med ord som: travlhed, uro, større omstruktureringer, fyringsrunder, besparelser, udskiftning i ledelsen og nogle steder en praksis, hvor mange initiativer bliver sat i gang uden opfølgning. Flere giver udtryk for, at fokus ligger på den daglige drift, hvilket betyder, at det ikke prioriteres at bruge værktøjet.

På nogle af disse arbejdspladser er arbejdsmiljøarbejdet præget af, at arbejdsmiljøgruppen har svært ved at se handlemuligheder i forhold til arbejdsmiljøarbejdet og ikke tænker strategisk. I nogle tilfælde hænger det også sammen med manglende kontinuitet i arbejdsmiljøarbejdet og manglende samarbejde i arbejdsmiljøgruppen.

I gruppen findes både arbejdspladser, som har meldt sig ud af projektet undervejs, og arbejdspladser, som ikke har fået set nærmere på værktøjet, siden de blev introduceret til det, samt en arbejdsplads, hvor travlhed var medvirkende til, at de ikke havde overskud til at søge penge udefra.

Gruppen er karakteriseret ved arbejdspladser med relativt store arbejdsmiljøproblemer, og værktøjet vurderes at kunne være relevant for nogle af disse arbejdspladser. Et eksempel er et plejecenter, hvor en omstrukturering gjorde, at man ikke havde overskud til at forholde sig til værktøjet. Her vurderes det, at værktøjet kunne have været relevant, da centret havde relativt store udfordringer med arbejdsmiljøet, var presset økonomisk og skulle argumentere opad i systemet, hvis de skulle have midler til deres arbejdsmiljøarbejde.

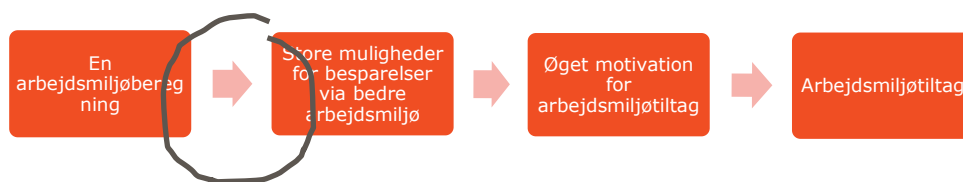
Det indtryk, som nogle af arbejdspladserne i denne gruppe efterlader, er, at de er inde i en dårlig spiral med udfordringer i arbejdsmiljøet og økonomien, som bidrager til, at det er svært at få overskud og overblik til at arbejde aktivt og strategisk med arbejdsmiljøet.

At arbejdspladserne nævner manglende overskud som grund til ikke at bruge værktøjet, kan, for de arbejdspladser som ikke har brugt værktøjet, tolkes som om, at de forestiller sig, at værktøjet tager lang tid at sætte sig ind i og bruge.

Nogle af de arbejdsmiljøtiltag, som arbejdspladserne sætter i gang, er tiltag, som de får pålagt oppefra. Nogle arbejdspladser mangler derfor tid og overskud til at arbejde med værktøjet, da de er optaget af andre tiltag, som de har fået pålagt. I de fleste cases giver arbejdspladserne dog udtryk for, at de arbejdsmiljøtiltag, som de får pålagt ovenfra, giver god mening.

5.2.2 Oplevelse af få eller ingen arbejdsmiljøproblemer

Denne gruppe af arbejdspladser er karakteriseret ved, at lederen og/eller arbejdsmiljøgruppens oplevelse er, at de har få eller ingen arbejdsmiljøproblemer. Det kan blandt andet være på grund af lavt sygefravær og/eller sygefravær, som ikke opleves som arbejdsrelateret, samt gode trivselsmålinger. I forhold til den oprindelige forandringslogik betyder det, at beregninger med værktøjet ikke fører til store muligheder for besparelser via bedre arbejdsmiljø, og dermed ikke til øget motivation for arbejdsmiljøtiltag.



Figur 5 Afvigelsen fra programteorien for arbejdspladser uden oplevede arbejdsmiljøproblemer.

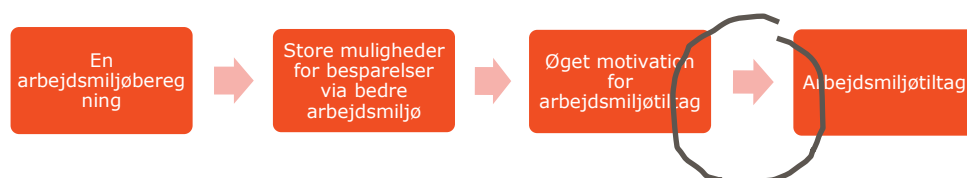
Nogle af disse arbejdspladser giver udtryk for, at det er muligt, at de vil tage værktøjet i brug, hvis deres situation ændrer sig, og de oplever større udfordringer med arbejdsmiljøet og sygefraværet. Det kræver dog, at nye ledere og arbejdsmiljørepræsentanter får præsenteret værktøjet, så værktøjet ikke bliver glemt ved udskiftninger i disse stillinger, og på de fleste af arbejdspladserne sker det ikke.

Det skal tilføjes, at det ikke er det faktiske sygefravær eller omfang af arbejdsmiljøproblemer, som er afgørende i denne forbindelse, men oplevelsen af sygefraværet og arbejdsmiljøproblemerne. På nogle arbejdspladser opleves et relativt højt sygefravær ikke som et problem, f.eks. hvis det ikke opfattes som arbejdsrelateret. Lige-

ledes er der arbejdspladser, hvor sygefraværet er relativt lavt i forhold til øvrige arbejdspladser i kommunen, men alligevel opleves som et problem. Det skyldes blandt andet en stram økonomi, hvor der er mange udgifter til fravær, og/eller en oplevelse af, at en stor del af sygefraværet er arbejdsrelateret og derfor er noget, der kan ændres.

5.2.3 Manglende viden om løsninger på arbejdsmiljøproblemer

Nogle arbejdspladser har ikke et overblik over, hvordan de skal løse deres arbejdsmiljøproblemer, og de prioriterer og efterspørger derfor i højere grad handlingsanvisninger end motiverende værktøjer. På et plejecenter var der i forvejen fokus på trivsel og arbejdsmiljø, men der, hvor de oplevede at komme til kort, var, når de skulle omdanne fokus til konkrete handlinger og finde ud af, hvad der virkede for lige præcis dem som arbejdsplads. I forhold til den oprindelige forandringslogik fører en øget motivation for at investere i arbejdsmiljøet således ikke direkte til konkrete tiltag, da arbejdspladserne mangler viden om hvilke tiltag, der vil løse deres arbejdsmiljøproblemer.

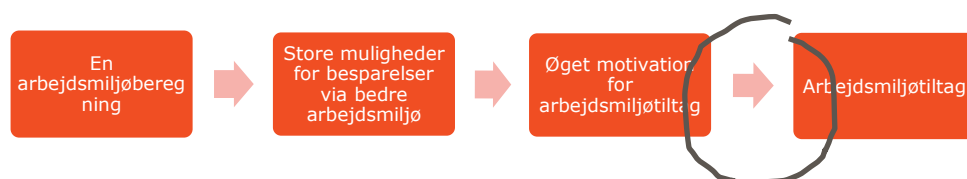


Figur 6 Afvigelsen fra programteorien for arbejdspladser uden overblik over løsningsmuligheder.

På disse arbejdspladser kan værktøjet virke frustrerende, da det viser, hvor meget arbejdspladsens arbejdsmiljøproblemer koster uden at inspirere til, hvad de kan gøre ved det. I modsætning til den oprindelige forandringslogik, som bygger på antagelsen om, at øget motivation ville føre til arbejdsmiljøtiltag, førte en øget motivation i nogle tilfælde således blot til frustration, da de ikke kunne se nogle handlemuligheder.

5.2.4 Manglende økonomisk handlemuligheder

På nogle arbejdspladser opfattes manglende økonomiske handlemuligheder (jf. afsnit 3.1.2) som en barriere for at foretage investeringer og for at få gavn af værktøjet. Det kan være svært at se, hvad man skal bruge beregningerne til, hvis man ikke har økonomi til at investere. I forhold til den oprindelige forandringslogik kan oplevelsen af manglende økonomiske handlemuligheder således virke som en barriere for, at øget motivation for arbejdsmiljøtiltag fører til, at der bliver foretaget investeringer.



Figur 7 Afvigelsen fra programteorien for arbejdspladser uden oplevede økonomiske handlemuligheder.

Analysen viser dog også, at manglende økonomisk autonomi kun forekommer som en barriere, hvis arbejdspladsen ikke ser handlemuligheder inden for strukturen, da værktøjet netop kan bruges til at søge midler eksternt. Arbejdspladserne behøver således ikke økonomisk autonomi, før værktøjet kan være relevant, men det forudsætter en vis grad af økonomisk råderum.

6 Diskussion

6.1 Målgruppe

Den oprindelige målgruppe for værktøjet var defineret som: Arbejdspladser med FOA-medlemmer ansat. På baggrund af ovenstående analyse afgrænses målgruppen yderligere til at være arbejdspladser med:

- › **FOA medlemmer**
- › **Erkendte arbejdsmiljøproblemer:** De arbejdspladser i projektet, som har haft en oplevelse af få eller ingen arbejdsmiljøproblemer, og som ikke har relateret deres sygefravær til forhold på arbejdspladsen, har generelt ikke fundet værktøjet relevant
- › **En vis forståelse for løsninger på arbejdsmiljøproblemerne:** De arbejdspladser i projektet, som ikke har vidst, hvordan de skulle løse deres arbejdsmiljøproblemer, har generelt efterspurgt hjælp til at finde løsninger på problemerne frem for motiverende værktøjer
- › **En vis grad af mentalt overskud i hverdagen:** Flere arbejdspladser i projektet har ikke haft tid og overskud til at bruge værktøjet og til at tage stilling til, hvorvidt værktøjet var relevant for deres arbejdsmiljøarbejde
- › **En vis grad af økonomiske handlemuligheder:** De arbejdspladser, som har haft svært ved at se økonomiske handlemuligheder i forhold til at investere i arbejdsmiljøet, har haft svært ved at få glæde af værktøjet, da de ikke har haft mulighed for at omdanne motivation til faktiske investeringer.

Det er vigtigt at gøre opmærksom på, at man ved at afgrænse målgruppen på denne måde efterlader nogle arbejdspladser uden for målgruppen, som muligvis er nogle af de arbejdspladser, som har mest brug for at forbedre arbejdsmiljøet. I casematerialet er der en tendens til, at de arbejdspladser, hvor manglende mentalt overskud i hverdagen vurderes at have stået i vejen for, at arbejdspladserne har kunnet vurdere og få gavn af værktøjet, generelt har haft flere og større arbejdsmiljøudfordringer end de øvrige arbejdspladser.

6.2 Forandringslogikken

Figur 2 viser den oprindelige programteori eller forandringslogik for interventionen.

Analysen i afsnit 5.2 viser, at kæden hoppede af forskellige steder i forandringslogikken i de konkrete cases. Det vurderes dog, at forandringslogikken fortsat er relevant med en justering af målgruppen for værktøjet, jf. afsnit 6.1, samt en udvidet forståelse af, hvem værktøjet skal øge motivationen hos:

Værktøjet bør ikke kun opfattes som et værktøj, som arbejdsmiljørepræsentanter kan bruge i deres dialog med ledelsen, men også som et værktøj, som ledelsen kan bruge i dialog med forvaltningen. På den arbejdsplads, hvor beregninger fra værktøjet førte til en investering i arbejdsmiljøet, førte beregningerne ikke til øget motivation hos ledelsen (motivationen var allerede til stede), men blev i stedet brugt som argumentation for at kunne få midler til arbejdsmiljøtiltaget og dermed øge motivationen højere oppe i systemet.

6.3 Vurdering af værktøjet

Erfaringerne fra projektet giver anledning til refleksion over selve værktøjet og dets udformning. På mange arbejdspladser har man givet udtryk for, at det var rart, at værktøjet var nemt at bruge, men der har også været kritikpunkter.

Følgende egenskaber ved værktøjet vurderes på baggrund af analysen at fungere som barrierer for nogle arbejdspladser i forhold til at bruge værktøjet:

- › **Snæver sammenhæng mellem fravær og økonomi:** Særligt på offentlige arbejdspladser kan der være en udfordring i at sætte et snævert lighedstegn mellem fravær og de økonomiske besparelser, der kan være forbundet med at reducere sygefraværet ved at forbedre arbejdsmiljøet. På mange arbejdspladser sættes der ikke altid vikarer ind, når medarbejdere er syge. Det betyder, at det, der spares ved at forbedre arbejdsmiljøet, ikke altid kommer i besparelser på vikarkontoen, men viser sig som mere tid til kerneopgaven og bedre kvalitet i kerneydelsen mv.
- › **Ingen handlingsanvisninger:** Flere arbejdspladser efterspørger handlingsanvisninger i værktøjet, da de ikke ved, hvad de skal gøre for at løse deres arbejdsmiljøproblemer.
- › **Tankegangen bag værktøjet:** For nogle arbejdspladser er selve tankegangen bag værktøjet en barriere for, at de ønsker at bruge det i deres arbejds-miljøarbejde. En leder giver udtryk for, at det er en forsimplet måde at fremstille noget meget komplekst på. På den pågældende arbejdsplads er arbejdsmiljøarbejdet primært drevet af værdier, og den økonomiske cost-benefit-tilgang, som værktøjet repræsenterer, passer ikke ind. Andre giver udtryk for, at det er ærgerligt, at værktøjet tager udgangspunkt i problemer og det, som ikke virker. Mange arbejdspladser arbejder med en anerkendende tilgang med fokus på det, der virker frem for på det, der ikke virker, samt på muligheder frem for problemer. Værktøjet taler ikke ind i denne tilgang, da værktøjet forudsætter, at der tages stilling til og arbejdes med arbejdspladsens problemer.

6.4 Vurdering af interventionen

Ligesom der er fundet barrierer på arbejdspladserne og i værktøjet, er det ligeledes relevant at se på interventionsprocessen i projektet.

Det vurderes, at nogle arbejdspladser kunne have haft glæde af en lidt mere konkret sparring og opfølgning i forhold til at blive inspireret til, hvordan de kunne drage nytte af værktøjet på netop deres arbejdsplads og i forhold til at få ryddet eventuelle misforståelse om værktøjet af vejen. Det kunne både have været sparring fra projektgruppen eller sparring på tværs af arbejdspladserne.

Selvom arbejdspladserne til enhver tid kunne henvende sig til projektgruppen for råd og vejledning, var der kun en enkelt arbejdsplads, som gjorde brug af dette tilbud. Da mange arbejdspladser berettede om manglende tid og overskud i hverdagen og omskiftelige omgivelser, kan dette være en del af forklaringen, og de kunne muligvis have haft glæde af en lidt tættere opfølgning i projektperioden.

Det generelle billede er, at der er sket meget på arbejdspladserne i projektperioden i forhold til bl.a. udskiftning i personale og ledelse, skiftende arbejdsmiljøproblemer, nye projekter på arbejdsmiljøområdet, som sættes i gang, og ændringer i de økonomiske vilkår. Det vurderes, at forandringerne i hverdagen i nogle tilfælde har betydet, at værktøjet er blevet glemt eller nedprioriteret i arbejdsmiljøarbejdet. Nye ledere er ikke altid blevet introduceret til værktøjet, og ændringer i arbejdsmiljøproblemerne kræver nye beregninger og nye planer.

7 Konklusion

Projektet viser overordnet, at når arbejdspladser anvender et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi og dermed får (øget) kendskab til deres omkostninger som følge af arbejdsmiljøproblemer, kan ledere, arbejdsmiljørepræsentanter, tillidsrepræsentanter og andre medarbejdere få nye erkendelser om sammenhænge mellem arbejdsmiljø, fravær og omkostninger. De nye erkendelser vedrører først og fremmest eksistensen af afledte omkostninger, den arbejdsbetingede del af fraværet og størrelsesordenen af omkostningerne. Erkendelserne fører i nogle tilfælde til nye investeringer i arbejdsmiljøforbedringer og i andre tilfælde til en fastholdelse af og øget opbakning til eksisterende arbejdsmiljøindsatser.

Arbejdspladserne i projektet har imidlertid generelt ikke taget værktøjet til sig på den måde, som det var forventet i projektets programteori. Kun på en enkelt arbejdsplads har introduktionen til værktøjet været medvirkende til, at der er blevet foretaget nye investeringer i arbejdsmiljøet. På andre arbejdspladser har værktøjet givet nye erkendelser, efter at det er blevet brugt, og resultaterne er blevet diskuteret i arbejdsmiljøgruppen, MED-udvalget og/eller hele personalegruppen, men arbejdspladserne har generelt ikke taget foretaget nye investeringer i arbejdsmiljøet eller integreret værktøjet ind i deres arbejdsmiljøarbejde.

Der har været et relativt stort bortfald af arbejdspladser i projektperioden, og på mange af de frafaldne arbejdspladser har man ikke brugt værktøjet. Dette kan både skyldes:

- › Rekrutteringen af arbejdspladserne
- › Forhold på arbejdspladserne
- › Egenskaber ved værktøjet
- › Interventionen i projektet

Mest sandsynligt er det nok en blanding af disse forhold, som ligger bag både bortfaldet og det faktum, at arbejdspladserne ikke har taget værktøjet til sig på den forventede måde.

Mange arbejdspladser kan have følt sig presset ind i projektet, fordi de er blevet opfordret til at deltage af en forvaltningschef, en magtfuld lokal repræsentant for

FOA eller lignende. Disse arbejdspladser har enten ikke haft motivationen eller behovet for at anvende værktøjet.

I materialet er identificeret fire overlappende grupper af arbejdspladser, hvor forskellige forhold på arbejdspladserne vurderes at have hæmmet arbejdspladsernes brug af værktøjet. Grupperne er karakteriseret ved:

- › **Manglende mentalt overskud:** Analysen viste, at nogle arbejdspladser har været præget af en travl og omskiftelig hverdag, hvilket vurderes at have hæmmet deres mulighed for at tage stilling til, hvorvidt værktøjet var relevant for deres arbejdsmiljøarbejde
- › **Oplevelse af få eller ingen arbejdsmiljøproblemer:** Nogle arbejdspladser har vurderet, at værktøjet ikke har været relevant for arbejdsmiljøarbejdet, blandt andet fordi de på tidspunktet for introduktionen til værktøjet oplevede få arbejdsmiljøproblemer
- › **Manglende viden om løsning på arbejdsmiljøproblemer:** Nogle arbejdspladser har i højere grad efterspurgt og prioriteret værktøjer, som kan give dem handlingsanvisninger i forhold til at løse deres arbejdsmiljøproblemer
- › **Manglende økonomiske handlemuligheder:** For nogle arbejdspladser er det en barriere, at de ikke oplever et økonomisk råderum til at foretage investeringer i arbejdsmiljøet, selv hvis de ønskede det

Analysen har givet anledning til en afgrænsning af målgruppen for værktøjet til at være:

Arbejdspladser, som har FOA-medlemmer, som har en vis grad af mentalt overskud i hverdagen, som har erkendte arbejdsmiljøproblemer og en vis grad af forståelse for, hvordan disse skal løses, og som kan se nogle økonomiske handlemuligheder.

Til denne målgruppe vurderes det, at værktøjet kan bidrage med synliggørelse af skjulte omkostninger og kvalificering af argumenter for investeringer i arbejdsmiljøet.

I analysen gøres der dog også opmærksom på, at det er vigtigt at forholde sig til, hvorvidt man med denne afgrænsning af målgruppen afgrænser sig fra at få fat i nogle arbejdspladser, som har store udfordringer med arbejdsmiljøet og ville have stor gavn af nye investeringer på området. Derudover skal det påpeges, at målgruppen er beskrevet på baggrund af erfaringer med en relativ minimal intervention, som har været kendetegnet for projektet.

Projektet har på en anden dimension givet anledning til en udvidelse af målgruppen for værktøjet. Fra FOA's side var værktøjet tænkt som et værktøj, der skulle hjælpe arbejdsmiljørepræsentanterne med at motivere ledelsen på arbejdspladsen til at foretage investeringer i arbejdsmiljøet. Projektet peger på, at værktøjet i lige så høj grad kan bruges af ledelsen (eller hele arbejdsmiljøgruppen) i dialog med

forvaltningen i de tilfælde, hvor arbejdspladsen er afhængig af midler udefra til at foretage investeringer i arbejdsmiljøet.

En række forhold ved selve værktøjet kan have hæmmet arbejdspladsernes anvendelsen af det. Disse forhold omfatter:

- › At værktøjet er problemorienteret frem for anerkendende
- › At den sammenhæng, som bliver præsenteret i værktøjet mellem arbejdsmiljøproblemer, fravær og økonomi, kan være for snæver for offentlige arbejdspladser
- › At manglende handleanvisninger kan betyde, at arbejdspladser, som ikke har et overblik over årsagerne til og løsninger på deres arbejdsmiljøproblemer, har svært ved at se værdien af værktøjet

Særligt sidstnævnte skal dog vejes op imod, at en af de ting, som arbejdspladserne godt kan lide ved værktøjet, er, at det er simpelt.

Endelig kan den minimalistiske intervention have fået arbejdspladser til at falde fra projektet eller til ikke at anvende værktøjet mere omfattende, end tilfældet er. Værktøjet er oprindeligt udviklet til at kunne anvendes af arbejdspladser uden ekstern støtte, og det var helt bevidst for bl.a. at afprøve, om denne forudsætning holdt, at interventionen kun omfattede værktøjet og en (frivillig) workshop. I nogle cases har det dog formentlig været en barriere for anvendelsen af værktøjet, at der ikke har været mere opfølgning på introduktionen til værktøjet og mere inspiration til brugen af værktøjet. Særligt i cases, hvor der er forekommet misforståelser om, hvad værktøjet kan bruges til, eller i cases, hvor der har været udskiftning i ledelsen og arbejdsmiljøgruppen. Derudover kunne yderligere inspiration til forskellige måder at bruge værktøjet på muligvis have gjort, at nogle arbejdspladser ikke ville have opfattet manglende økonomisk autonomi som en barriere, men i stedet som et relevant udgangspunkt for brug af værktøjet til at søge om midler udefra. For nogle arbejdspladser kan forholdet mellem det, som de fik af projektet (værktøjet og workshoppen), og det, som de skulle give projektet (interviews til brug for følgeforskningen), også have været så meget ude af proportioner, at de af den grund har valgt at træde ud af projektet.

Tilbage står dog, at vi med projektet har fået kastet lys over projektets første overordnede spørgsmål om, hvordan arbejdsmiljøarbejdet påvirkes, når arbejdspladser får kendskab til deres omkostninger som følge af dårligt arbejdsmiljø via et værktøj til arbejdsmiljøøkonomi.

Derimod har vi ikke fået ny viden om projektets andet overordnede spørgsmål – hvad de økonomiske omkostninger og gevinster forbundet med arbejdspladsernes arbejdsmiljø og arbejdsmiljøforbedringer er – da ingen arbejdspladser i projektet har indsamlet de nødvendige data og gennemført økonomiske evalueringer af arbejdsmiljøtiltag.

8 Perspektivering

Der har ikke tidligere været gennemført et interventionsprojekt som dette om arbejdsmiljøøkonomi, så projektet har givet ny viden om, hvordan et simpelt værktøj til arbejdsmiljøøkonomi – her FOA's Arbejdsmiljøberegner – influerer på arbejdsmiljøarbejdet på arbejdspladser.

På kort sigt vil denne viden være nyttig for FOA og andre (som f.eks. myndigheder, andre organisationer og arbejdsmiljørådgivere), som ønsker at anvende en arbejdsmiljøberegner som virkemiddel i indsatsen for at fremme arbejdspladseres arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejde. Projektet har således demonstreret, at det under de rette betingelser kan give en arbejdsplads nye erkendelser i arbejdsmiljøarbejdet at få kendskab til omkostninger som følge af arbejdsmiljøproblemer, og at disse erkendelser kan motivere til arbejdsmiljøindsatser. Men projektet har samtidig sat fokus på, at en arbejdsmiljøberegner sjældent kan stå alene, men må følges op af en eller anden form for processtøtte til arbejdspladsen.

På længere sigt vil den viden, som projektet har genereret, være nyttig for andre, som ønsker at anvende arbejdsmiljøøkonomi som virkemiddel i arbejdsmiljøindsatsen og herunder eventuelt vil udvikle arbejdspladsrettede værktøjer til arbejdsmiljøøkonomi. Projektet har således bl.a. sat fokus på, at økonomi på en offentlig arbejdsplads er noget andet end økonomi på en privat arbejdsplads, og at dette skal indarbejdes i værktøjer og al anden kommunikation om arbejdsmiljøøkonomi på arbejdspladsniveau. Desuden har projektet sat fokus på, at det ikke er en tilstrækkelig betingelse for handling, at en arbejdsplads har eller får kendskab til omkostningerne til arbejdsmiljøproblemerne. Arbejdspladsen må også have eller få kendskab til handlemuligheder – og eventuelt også til økonomien i handlemulighederne sat i forhold til de omkostninger, som kan fjernes, dvs. til en investeringskalkule. Hvis disse forhold tænkes ind i den rådgivning, vejledning og formidling, som arbejdsmiljørådgivere, organisationer og myndigheder m.fl. gennemfører, er der en reel mulighed for, at arbejdsmiljøøkonomi kan revitalisere arbejdsmiljøarbejdet og fremme motivationen på arbejdspladser for arbejdsmiljøforbedringer.

Bilag A Publikationer og produkter fra projektet

Videnskabelige artikler

Aldrich PT, P Sachs, RV Andersen & G Grundtvig: "Experiences with a simple tool to estimate the employer's costs of OHS problems: An intervention study". I: Safety Science. (UNDER UDARBEJDELSE).

Papers på videnskabelige konferencer

Aldrich, Per Tybjerg: "A simple tool to calculate the business costs of OHS problems". Proceedings of the Human Factors in Organizational Design and Management – XI + Nordic Ergonomics Society Annual Conference – 46 (ODAM-NES 2014), pp. 315-316.

Arbejdspapir

Sachs, Pauline & Aldrich, Per Tybjerg: "Intervention med arbejdsmiljøøkonomi-værktøj. Arbejdspapir om tværgående analyse". COWI, januar 2017.

Website

"Arbejdsmiljø og økonomi". www.arbejdsmiljoeoekonomi.dk og www.arbejdsmiljoeoekonomi.wordpress.com.

Video

Aldrich, Per Tybjerg: "Hvad gør arbejdsmiljøberegnerne godt for?". COWI, 2017. Kan ses på www.arbejdsmiljoeoekonomi.dk.

Populærvideenskabelige artikler

Aldrich, Per Tybjerg: "Synliggørelse af omkostninger til arbejdsmiljøproblemer kan bane vejen for forebyggelse". COWI, juni 2017. Populær artikel til Arbejdsmiljø-forskningsfonden. Offentliggjort på www.arbejdsmiljoeoekonomi.dk.

Danielsen, Finn: "Syge arbejdspladser spilder milliarder". Fagbladet FOA, nr. 02, 2014, p. 34.

Danielsen, Finn: "Arbejdsmiljøet koster kassen". Fagbladet FOA, nr. 02, 2014, pp. 35-37.

Danielsen, Finn: "FOA-arbejdspladser spilder mindst 3,3 milliarder". Fagbladet FOA, nr. 02, 2014, p. 38.

Danielsen, Finn: "Døde penge skal vækkes til live". Fagbladet FOA, nr. 02, 2014, p. 39.

Danielsen, Finn: "5 gode råd". Fagbladet FOA, nr. 02, 2014, p. 40-41.

Danielsen, Finn: "Prøv selv at regne". Fagbladet FOA, nr. 02, 2014, p. 41.

Populær formidling på møder

Aldrich, Per Tybjerg: "FOAs værktøj til arbejdsmiljøøkonomi". Oplæg på frokost-møde i afdeling 1309 i COWI, 16. september 2013.

Aldrich, Per Tybjerg: "FOAs værktøj til arbejdsmiljøøkonomi". Oplæg på møde i FOAs arbejdsmiljønetværk, 17. september 2013.

Aldrich, Per Tybjerg: "Arbejdsmiljøøkonomiværktøj". Oplæg på erfagruppemøde for Teknik-virksomheder, 1. november 2013.

Aldrich, Per Tybjerg: "Bedre bundlinje gennem godt arbejdsmiljø og høj trivsel". Oplæg på workshop nr. 205 på Arbejdsmiljøkonferencen AM:2013, 11. november 2013, Hotel Nyborg Strand.

Aldrich, Per Tybjerg og Larsen, Rudy: "De første erfaringer med FOAs arbejdsmiljøberegner". Oplæg på workshop nr. 405 på Arbejdsmiljøkonferencen AM:2014, 11. november 2014, Hotel Nyborg Strand.

Bilag B Referencer

- 1 Arbejdsmiljørådet (2005). Oplæg til ny national handlingsplan og prioriteringer for den samlede arbejdsmiljøindsats i Danmark frem til udgangen af 2010. Arbejdsmiljørådet.
- 2 De Greef M & K Van den Broek (2004). Quality of the working environment and productivity. Research findings and case studies. European Agency for Safety and Health at Work.
- 3 Frick K (1985). Ekonomiska bedömningar som stöd för det lokala arbetsmiljöarbetet. Arbetsrapport från projektet "Arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem". Arbetslivscentrum.
- 4 Litske H (1987). Pris på sundhed. Mulighederne og begrænsningerne i økonomiske konsekvensberegninger i arbejdsmiljøet. At-rapport nr. 1/1987. Arbejdstilsynet.
- 5 Bureborn A et al. (1989). Verktygslådan. Praktisk arbetsmiljöekonomi för företagshälsovårdsfolk. Arbetsmiljöfonden.
- 6 Ström L (1990). Pengarna och livet. Arbetsmiljöekonomi. Arbetsmiljöfonden.
- 7 Gröjer J-E & P Liukkonen (1990). Bokför arbetsmiljön. Arbetarskyddsnämnden.
- 8 Jensen PL & A Henneberg (1994): Regningen for arbejdsskaderne. At-rapport nr. 4/1994. Arbejdstilsynet.
- 9 Aaltonen MVP (1996). A Consequence and Cost Analysis of Occupational Accidents in the Furniture Industry. Doctoral Dissertation. People and Work 6. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- 10 Aaltonen MVP, E Uusi-Rauva, J Saari, T Räsänen, M Antti-Poika & K Vinni (1996). The Accident Consequence Tree Method and its Application by Real-Time Data Collection in the Finnish Furniture Industry. Safety Science, Vol 23, No 1, pp. 11-26.
- 11 Aaltonen MVP (1997). Costs of Accidents. In: Brune D, G Gerhardsson, G Grokford & D Norbäck (Eds.). The Workplace. Vol 1. Fundamentals of Health, Safety and Welfare. Scandinavia Scientific Press, Oslo, pp. 244-256.
- 12 Mossing R, E Bach, V Borg, H Burr, N Fallentin, M-A Flyvholm, ML Nielsen & OM Poulsen (2002). Den mulige gevinst af forebyggelse af sygefravær og udstødning fra arbejdsmarkedet. Arbejdsmiljøinstituttet.
- 13 Bräunig D & T Kohstall (2011): The return on prevention: Calculating the costs and benefits of investments in occupational safety and health in companies. Summary of results. International Social Security Association.

- 14 European Commission (2011): Socio-economic costs of accidents at work and work-related ill health. Key messages and case studies. European Union.
- 15 Bräunig D & T Kohstall (2012): Calculating the International Return on Prevention for Companies: Costs and Benefits of Investments in Occupational Safety and Health. International Social Security Association.
- 16 Andersen D (1982). Konsekvenser af ulykker i træindustrien. Rapport nr. 45. Socialforskningsinstituttet, København.
- 17 Kommunernes Landsforening (1991). Arbejdsmiljøets økonomi og kommunerne - en forebyggende effektiv indsats. Kommunernes Landsforening.
- 18 Bateman T, JH Jørgensen, K Jensen & JF Henriksen (1991). Udgift eller indtægt? Virksomhedsøkonomiske fordele ved investering i bedre arbejdsmiljø. Bedriftssundhedstjenesterne i Nordjyllands Amt.
- 19 Nielsen MP (1992). Virksomhedens miljø-, sikkerheds- og sundhedsarbejde. Arbejdsmiljøfondet.
- 20 Arbetslivsfonden (1994): Rehabilitering lika enkelt som lönsamt. Arbetslivsfonden visar hur rehabilitering ger stora vinster för arbetsgivarna, försäkrings-systemet och den enskilde. Arbetslivsfonden.
- 21 Sønderriis E (1994). Pris på arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljøøkonomi, målsætninger og meninger. Arbejdsmiljøfondet.
- 22 Johanson U (1995). Sänkt sjukfrånvaro och snabb återbetalning. En företags-ekonomisk utvärdering av rehabiliteringsprogram med ekonomiska bidrag från Arbetslivsfonden. Arbetslivsfonden.
- 23 Arbejdstilsynet (1996). Inspiration år 2005. Arbejdsmiljøregnskab i kommuner og amter. Arbejdstilsynet, Amtsrådsforeningen, Kommunernes Landsforening, LO og FTF.
- 24 Sønderriis E (1996). Arbejdsmiljø og økonomi på sygehusområdet. En inspirationsbog. Arbejdsmiljøfondet.
- 25 Mogensen B, B Ravn & PM Rikhardsson (2001). Forebyggelse af arbejdsulykker. Økonomisk vurdering af sikkerhed. 3.1&2 Økonomisk vurdering af arbejdsulykker. PricewaterhouseCoopers for Arbejdstilsynet og Industriens Branchearbejdsmiljøråd.
- 26 Rikhardsson P, M Impgaard, B Mogensen & AS Melchiorson (2002). Virksomhedens ulykkesomkostninger. En undersøgelse af omkostninger i forbindelse med arbejdsulykker i udvalgte danske virksomheder. Handelshøjskolen i Århus og PricewaterhouseCoopers for Arbejdstilsynet.
- 27 Bonnesen J, G Goldschmidt & A Nielsen (2002a). Arbejdsmiljøregnskab - kom godt i gang. Arbejdsmiljøsekretariatet.

- 28 Bonnesen J, G Goldschmidt & A Nielsen (2002b). Arbejdsmiljøregnskab - rapporten om projekt ADMIRE. Arbejdsmiljøsekretariatet.
- 29 Mossink J (2002). Inventory of socioeconomic costs of work accidents. European Agency for Safety and Health at Work.
- 30 Arbejdsmiljøagenturet (2002). Økonomisk vurdering af forebyggelse af arbejdsulykker på virk-somhedsplan. Facts 28. Det Europæiske Arbejdsmiljø-agentur.
- 31 Rikhardsson P & M Impgaard (2004). Corporate Cost of Occupational Accidents: An Activity Based Analysis. In: Journal of Accident Analysis and Prevention, Volume 36, Issue 2, pp. 173-182.
- 32 Industriens Branchearbejdsmiljøråd (2008). Produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø. Industriens Branchearbejdsmiljøråd.
- 33 Kristensen TS (2009). Trivsel og produktivitet - to sider af samme sag. En litteraturgennemgang. HK/Danmark.
- 34 Aldrich PT, AS Melchiorson, BG Jensen, B Mogensen, MV Petersen, NB Jensen og TB Hansen (2006). Arbejdsmiljøøkonomi. Vejledning. COWI & PricewaterhouseCoopers for Arbejdsmiljørådet. Offentliggjort på www.amr.dk.
- 35 Østergaard JW, O Joensen & PT Aldrich (2006). Arbejdsmiljøøkonomi i små og mellemstore virk-somheder. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Offentliggjort på www.virk.dk.
- 36 Aldrich PT, M Gudmundsson & RV Andersen (2010). Arbejdsmiljø set med virksomhedsøkonomiske briller. Øje på arbejdsmiljøet, november 2010. Landsorganisationen i Danmark.
- 37 Vakgaard C (2011): Et godt arbejdsmiljø betaler sig. BAT-kartellet.
- 38 Industriens Branchearbejdsmiljøråd (2012). Arbejdsmiljø i et toplederperspektiv. Minihvidbog om arbejdsmiljø. Industriens Branchearbejdsmiljøråd.
- 39 Arbejdsmiljøagenturet (1999a). Economic Impact of Occupational Safety and Health in the Member States of the European Union. European Agency for Safety and Health at Work.
- 40 Arbejdsmiljøagenturet (1999b). Health and safety at work. A question of costs and benefits? Magazine 1. European Agency for Safety and Health at Work.
- 41 Rikhardsson P (u.å). Vurdering af arbejdsmiljøomkostninger: baggrund og beskrivelse af udvalgte metoder samt forslag til fremtidige projekter. Handelshøjskolen i Århus for Arbejdsmiljørådet.

- 42 Marsden S et al. (2004). The development of case studies that demonstrate the business benefit of effective management of occupational health and safety. Health and Safety Executive.
- 43 Frick K (1999): "Uses and abuses" in Magazine No. 1. Health and safety at work - A question of costs and benefits? European Agency for Safety and Health at Work.
- 44 Arbejdstilsynet (2009): Afrapportering fra trepartsdrøftelser om virksomhedernes arbejdsmiljø-samarbejde.
- 45 PEROSH (2009). Seminar Proceedings. Working Environment Challenges for the Future. International Expert Seminar. Copenhagen, 24-25 September 2009. Danish Working Environment Authority and Partnership for European Research in Occupational Safety and Health (PEROSH).
- 46 FOA (2010): Det siger FOAs medlemmer om deres arbejdsmiljø. FOA Kampagne og Analyse.
- 47 Pawson R & N Tilley (1997): Realistic Evaluation. SAGA Publications.
- 48 Pawson R, T Greenhalgh, G Harvey & K Walshe (2005): "Realist review - a new method of systematic review designed for complex policy interventions" in J Health Serv Res & Policy Vol 10 Suppl 1, 2005: 21-34.
- 49 Pedersen LM, KJ Nielsen & P Kines (2012): "Realistic evaluation as a new way to design and evaluate occupational safety interventions" in Safety Science 50 (2012) 48-54.
- 50 Tompa E, R Dolinschi, C de Oliveira & E Irvin (2009): "A systematic Review of Occupational Health and Safety Interventions With Economic Analyses" in J Occup Environ Med. 2009;51:1004-1023.