

## Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser

# Praktiske erfaringer med arbejdsmiljøcertifikat og arbejdsmiljøledelse

- inspiration til virksomheder



## Forord

I 2001 udviklede Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser, BAR S&T, i samarbejde med KPMG et værktøj, der skal støtte og inspirere virksomheder til at opbygge et arbejdsmiljøledelsessystem, som kan certificeres efter Lov om arbejdsmiljøcertifikat\*. Værktøjets titel er: "*Håndbog om arbejdsmiljøledelse – på sporet af arbejdsmiljøcertificering*".

**Værktøjet kan ved henvendelse til BAR S&T fås på en cd-rom og kan anvendes elektronisk, eller man kan hente materialet kvit og frit på hjemmesiden [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk). Dette inspirationshæfte kan hentes på samme hjemmeside.**

For at få erfaringer tog BAR Service & Tjenesteydelser i 2002 initiativ til et projekt, der skulle:

- 1 Udbrede kendskabet til værktøjet "*Håndbog om arbejdsmiljøledelse – på sporet af arbejdsmiljøcertificering*"
- 2 Indhøste erfaringer med brugen af værktøjet
- 3 Fortælle om projektets erfaringer og resultater til gavn for andre virksomheder, der vil forbedre deres arbejdsmiljø- og sikkerhedsarbejde.

Projektet gik ud på at vejlede og støtte en række virksomheder i at opbygge og implementere et arbejdsmiljøledelsessystem, der kunne certificeres efter be-

---

\* Lov nr. 442 af 7. juni 2001. Lov om arbejdsmiljøcertifikat til virksomheder og statstilskud til virksomheder med certifikat. Arbejdsministeriet 2001.

kendtgørelsen. Derved kunne virksomhederne få tilbagebetalt de arbejdsmiljøafgifter, de havde indbetalt.

Seks virksomheder har deltaget i projektet<sup>1</sup>:

- Berendsen Textil Service
- ISS Danmark
- IDA Service A/S
- Flyvestation Skrydstrup samt Forsvarets BST Syd
- Rigspolitichefens Afd. E
- Aalborg Zoo.

Virksomhederne har deltaget i fem workshops med håndbogen som omdrejningspunkt. KPMG's afdeling for Nye Forretningsværdier har planlagt og afviklet forløbet, der vekslede mellem oplæg fra KPMG, præsentation af virksomhedernes erfaringer og resultater med hjemmeopgaver, gruppearbejde og dialog i plenum m.v.

Fra KPMG har Gitte Goldschmidt, Dorthe Nedermark og Lene Nybro Jensen bidraget til projektet og nærværende inspirationshæfte.

Desuden har projektets initiativtagere Gitte Budtz, Handel, Transport og Serviceerhvervene og Maria Fischlein, BAR Service & Tjenesteydelser samt Signe Tønnesen, Ledernes Hovedorganisation deltaget i workshopforløbet og givet input undervejs.

---

<sup>1</sup> Projektet blev kaldt BACE-projektet - **B**ranchearbejdsmiljørådets projekt for **A**rbejdsmiljøledelse, **C**ertificering og **E**faringsoptagning

Det er erfaringerne fra dette projekt, som du kan læse om på de følgende sider.

### **Hvad får du ud af at læse dette inspirationshæfte?**

Mange virksomheder gør allerede meget på arbejdsmiljøområdet, men knap så mange har sat det i system i virksomhedens dagligdag - og fortæller om det.

Det er der råd for!

Formålet med hæftet er at inspirere virksomheder til at arbejde mere struktureret med virksomhedens arbejdsmiljøindsats. Blandt andet ved at give praksisnære svar på - og praktiske redskaber til - spørgsmålene:

- Hvad er et arbejdsmiljøledelsessystem?
- Hvad får vi ud af at implementere et arbejdsmiljøledelsessystem?
- Hvad er andre virksomheders erfaringer?
- Hvordan kommer vi selv i gang?

Vi håber, at hæftet vil give flere virksomheder mod på at gå i gang med at arbejde mere systematisk med deres arbejdsmiljø.

God fornøjelse - og god inspiration.

Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser  
København, marts 2003

## **Indhold**

<b>Hvad er et arbejdsmiljøledelsessystem?</b>	<b>1</b>
Hvad får man ud af arbejdsmiljøledelse?	2
Arbejdsmiljøcertifikat	2
Arbejdsmiljøledelseshåndbogen	3
Virksomhedernes erfaringer	5
<b>Certificering</b>	<b>7</b>
Hvad er certificering	7
Vælg certificeringsbureau tidligt	7
Fremgangsmåde ved certificering	8
Hvad koster det?	8
<b>Kom godt i gang</b>	<b>10</b>
Organisering	10
Forankring og medejerskab	11
Hvad har I i forvejen? - Byg videre på det	11
<b>Processen - trin for trin</b>	<b>17</b>
Gør arbejdet med arbejdsmiljøledelse til en succes	18
De 5 trin hen mod arbejdsmiljøcertificering	18
<b>Virksomhedernes historier</b>	<b>22</b>
Rigspoliti­chefens Afdeling E	23
IDA SERVICE A/S	27
Berendsen Textil Service	29
ISS Danmark	31
Flyvestation Skrydstrup	33
Aalborg Zoo	37

## Hvad er et arbejdsmiljøledelsessystem?

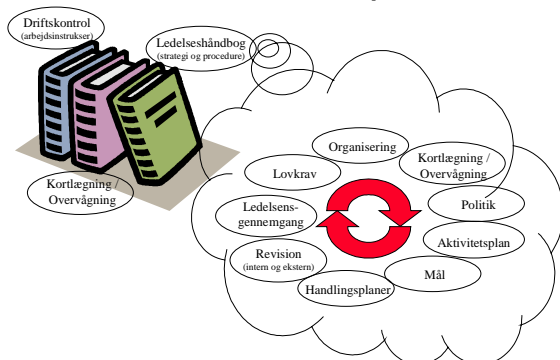
Et arbejdsmiljøledelsessystem er grundlæggende en metode til at systematisere og effektivisere det arbejdsmiljøarbejde, der allerede eksisterer i virksomheden.

Med et arbejdsmiljøledelsessystem kan du sikre:

- overblik over de aktiviteter, der påvirker arbejdsmiljøet
- at der løbende foretages ændringer til forbedring af arbejdsmiljøforholdene
- at man kan dokumentere de forbedringer, der er sket.

Arbejdsmiljøledelse kan således skabe en ramme om sikkerhedsorganisationens arbejde med for eksempel arbejdspladsvurderinger (APV), arbejdsmiljøgennemgange, lovpligtige uddannelser, arbejdspladsbrugsanvisninger for stoffer og materialer, overvågning og forebyggelse af ulykker og sygefravær, sundhedsfremme og et rummeligt arbejdsmarked.

### Hvordan ser et ledelsessystem ud?



”

”Vi har fået større opmærksomhed på arbejdsmiljøet, bl.a. det rummelige arbejdsmarked og sundhedsfremme.

Vi har bedre styr på det. Mange af de ting, vi har lavet, skal vi til at skrive ned, eller har vi skrevet ned nu. Det sikrer også, at vi bedre får delt vores viden.”

**Aalborg Zoo**

”

Arbejdsmiljøledelse - eller arbejdsmiljøstyring

- Sætter fokus på at sikre et godt arbejdsmiljø, der hvor det ikke sker af sig selv
- Har kun effekt, hvis procedurerne rent faktisk følges i praksis
- Selv om det hedder et "ledelsessystem" kan det kun fungere som et *samarbejde mellem ledelse og medarbejdere*
- Ledelsen skal stå bag og tage ansvar - medarbejderne skal tage medansvar
- Kald systemet "Arbejdsmiljøstyringssystem", hvis I ikke kan lide, at det hedder noget med "ledelse"

”

”Vi omdøber arbejdsmiljøledelsessystemet til arbejdsmiljøstyringssystemet. Det passer bedre til vores virksomhed.”

**Rigspolitiet**

”

## Hvad får man ud af arbejdsmiljøledelse?

For både ledelsen og sikkerhedsorganisationen er arbejdsmiljøledelse således et redskab, der kan lette arbejdet med virksomhedens arbejdsmiljøforhold og give overblik. Endvidere kan det give virksomheden en række fordele i form af:

- Bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø
- Mindre fravær
- Færre arbejdsulykker
- Begrænse den generelle nedslidning
- Færre omkostninger til tilskadekomne, driftsforstyrrelser, tabte arbejdstimer, sygedagpenge, vikartimer, faldende produktivitet og forsinkede leveringer
- Bedre mulighed for at forebygge påbud og bøder fra Arbejdstilsynet på grund af løbende ajourføring med nye krav om arbejdsmiljø og indgående kendskab til arbejdsmiljøet på virksomheden
- Gode muligheder for at dokumentere virksomhedens egenindsats og arbejdsmiljøniveau i forbindelse med Arbejdstilsynets gennemførelse af tilpassede tilsyn med dertil hørende klassificering efter kategori 1, 2 og 3
- Stigende loyalitet hos medarbejderne og heraf faldende personaleomsætning og færre udgifter til rekruttering af nye medarbejdere
- Bedre kommunikation og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og dermed et bedre udgangspunkt for en målrettet arbejdsmiljøindsats
- Stigende produktivitet/effektivitet som følge af stigende tilfredshed, tryghed og arbejdsglæde blandt medarbejderne
- Mulighed for at tiltrække ny arbejdskraft som følge af, at certifikatet fungerer som et bevis på, at virksomheden har fokus på arbejdsmiljøet
- Bedre image, eksempelvis via positiv omtale
- Krav/fordele i forhold til kunder/kontrakter.

## Arbejdsmiljøcertifikat

En virksomhed kan opnå et arbejdsmiljøcertifikat ved hjælp af to forskellige ordninger:

- 1 Certifikatet opnås gennem en **akkrediteret inspektion**
- 2 Virksomheden implementerer et **arbejdsmiljøledelsessystem**, der kan **certificeres**.

Virksomheden bestemmer selv, hvilken ordning den vil gå frem efter. Begge modeller giver adgang til at ansøge om tilskud samt at få arbejdsmiljøafgiften på de ca. 200 kr. pr. medarbejder (afhængig af medarbejderbidraget til arbejdsmarkedets erhvervs sygdomsforsikring - AES) retur for 2001 og 2002.

Den akkrediterede inspektion kan vælges af virksomheder, der ikke ønsker et



formaliseret ledelsessystem. Ved denne ordning skal virksomheden kunne fremlægge omfattende dokumentation. Ved inspektionen lægges der vægt på det materielle arbejdsmiljø og kontrol af krav til virksomhedens egen indsats. Ordningen egner sig mest til mindre og/eller ukomplicerede virksomheder.

Certificeringsordningen baserer sig på arbejdsmiljøledelse eller arbejdsmiljøstyring og er forenelig med de gængse standarder for ledelsessystemer. Denne ordning er således oplagt for virksomheder, der allerede har et ledelsessystem efter internationale standarder eller specifikationer, som for eksempel ISO 9000 (kvalitetsledelsessystem), ISO 14001 (miljøledelsessystem) eller OHSAS 18001 (arbejdsmiljøledelsessystem).

Ved certificeringsordningen lægges der vægt på kontrol af det ledelsessystem, som virksomheden har etableret. Desuden kontrol af, at der hele tiden er fremdrift i systemet, således at arbejdsmiljøet løbende forbedres.

Dette inspirationshæfte beskæftiger sig med certificeringsordningen. Hæftet fortæller, hvordan man kan opbygge et arbejdsmiljøledelsessystem og omsætte det til praksis (implementere), så det opfylder kravene i Lov om arbejdsmiljøcertifikat. Det kan også anvendes, hvis virksomheden ønsker at arbejde med OHSAS 18001 eller lignende systemer.

Værktøjet "Håndbog om arbejdsmiljøledelse - på sporet af arbejdsmiljøcertificering" anvendes som basis for opbygning af et arbejdsmiljøledelses-

system. Håndbogen dækker de relevante temaer i lovgivningen om certificering.

## Arbejdsmiljøledeshåndbogen

For at gøre det enkelt og praktisk er håndbogen opbygget af 11 temaer, som indholdsmæssigt dækker de krav, der stilles til et arbejdsmiljøledelsessystem, som skal certificeres.



Håndbogen er enkelt og praktisk opbygget og kan læses fra ende til anden eller bruges som opslagsværk. Den beskriver de lovpligtige krav i et arbejdsmiljøledelsessystem efter bekendtgørelse nr. 923. Samtidig er der helt konkrete forslag til, hvordan virksomheden kan udføre den enkelte opgave. Desuden indeholder håndbogen

skemaer og blanketter, som kan bruges umiddelbart, eller redigeres og tilpasses, alt efter virksomhedens behov.

### **Hvor finder du Håndbogen?**

Håndbogen kan hentes gratis på [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk)

Vælg "Generelle vejledninger" og derefter "Arbejdsmiljøledelse"

Du kan også for et beskedent beløb købe håndbogen på cd-rom hos Arbejdsmiljørådets Service Center:

[www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk) eller

Telefon: 36 14 31 00

### **Drukner man ikke i papir?**

Det er ikke meningen, at alt skal skrives ned (dokumenteres). Der skal laves skriftlige fremgangsmåder (procedurer) for vigtige og kritiske forhold i arbejdsmiljøet - der, hvor man ikke kan regne med, at det sker af sig selv - eller hvor det er så farligt, at det er meget vigtigt, det foregår på en bestemt måde.

Dette inspirationshæfte kan også hentes gratis på BAR S&T's hjemmeside [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk)



## **Virksomhedernes erfaringer**

De seks virksomheder har fået erfaringer med at bruge arbejdsmiljøledelsehåndbogen. Nogle af erfaringerne ses i boksen.

### **Positive ting ved forløbet:**

- De nødvendige ressourcer var blevet stillet til rådighed
- Sikkerhedsorganisationen (SIO) er blevet rettet til, så den ligner driftsorganisationen i opbygning (hurtige beslutninger)
- Der er kommet bedre indhold i sikkerhedsudvalgsmøderne (SIU)
- Der er skabt større respekt om SIO
- Forløbet har skabt struktur, overblik og en fremadrettet proces
- Arbejdet med APV er blevet bedre

### **Svære ting ved forløbet:**

- Det er tidskrævende
- Omfangsrigt - man skal have alt på papir!
- Der er svært at skelne mellem de to standarder (Bekendtgørelsen og OHSAS 18001)

### **Gode råd til at komme godt i gang**

Sæt rammerne for projektet:

- Erkend tidsforbruget - skab overblik for eksempel ved at lave en disposition
- Lav et budgetoverslag
- Sørg for accept i SIO
- Sørg for opbakning fra ledelsen

### **Hvad er forskellen på arbejdsmiljøstyring efter OHSAS 18001 og Bekendtgørelse 923?**

Der er mange lighedspunkter mellem de to måder at opbygge et arbejdsmiljøstyrings-system. De væsentligste forskelle er:

- OHSAS 18001 stiller større krav til risikovurdering, dokumentation og dokumentstyring
- Bek. nr. 923 stiller krav om mål og handlingsplaner for "sundhedsfremme" og "det rummelige arbejdsmarked". Endvidere skal man offentliggøre en skriftlig arbejdsmiljøredegørelse.

Se i øvrigt bilag 1 "*Krydsreference mellem OHSAS 18001 og Bek. 923*" - en oversigt over forskelle og ligheder mellem de to standarder.

## Certificering

### Hvad er certificering

Certificering foretages af et certificeringsbureau. Det er en virksomhed, der er specielt godkendt (akkrediteret) til at udstede certifikater for styrings-systemer. Ved certificering skal certificeringsbureauet vurdere, om virksomheden har et arbejdsmiljøstyrings-system der:

- Dækker alt relevant arbejdsmiljø
- Er omsat til praksis - det vil sige implementeret.

### Vælg certificeringsbureau tidligt

Det er en god idé tidligt at kontakte et par certificeringsbureauer for at få et sammenligningsgrundlag. Der kan således være forskel på, hvad de forskellige bureauer tilbyder og til hvilken pris. Når I skal vælge bureau, så kan det være ud fra:

- Virksomheden har i forvejen et certificeringsbureau til miljø- eller kvalitetsstyring
- Vælg det certificeringsbureau, som I oplever størst tillid til.

Nogle certificeringsvirksomheder i Danmark er:

- Dansk Standard
- Det Norske Veritas - DNV
- Bureau Veritas
- Lloyds

**Tjek:** Vær sikker på, at det valgte certificeringsbureau er godkendt (akkrediteret) til at kunne give arbejdsmiljøcertifikat efter Arbejdstilsynets bekendtgørelse 923.

**Præ-audit** er en slags generalprøve før selve certificeringsauditten. En Præ-audit består af en dokumentgennemgang, en indledende undersøgelse på virksomheden samt en rapport fra præ-auditten. Det vil sige, at certificeringsbureauet kommer ud på virksomheden og gennemgår virksomhedens faktiske arbejdsmiljøforhold samt virksomhedens egenindsats på samme måde, som det vil foregå ved certificeringsauditten.

Virksomheden kan få resultatet af præ-auditten i en rapport, som bl.a. indeholder en vurdering af systemets niveau mht. parathed for certificering. Virksomheden får dermed mulighed for at korrigere eventuelle forhold, der er omtalt i rapporten.

En **certificeringsaudit** er opdelt i:

- Indledende møde
- Certificeringsaudit
- Afsluttende møde

Ved certificeringsaudit bedømmes virksomhedens arbejdsmiljøledelsessystem i sin helhed. Audit gennemføres ved en omfattende stikprøve for at vurdere, om det af virksomheden beskrevne arbejdsmiljøledelsessystem:

- Er indført i fuldt omfang
- Er tilpasset virksomhedens forhold og anvendte processer og virker effektivt

- De faktiske aktiviteter er i overensstemmelse med kravene i det beskrevne arbejdsmiljøledelsessystem og andre dokumenterede, relevante krav<sup>2</sup>.

Der er krav om mindst en årlig opfølgingsaudit, hvis en virksomhed får sit arbejdsmiljøledelsessystem certificeret i henhold til bekendtgørelse nr. 923. Hvert 3. år skal der gennemføres en recertificering af systemet.

## **Fremgangsmåde ved certificering**

Et typisk certificeringsforløb kan se sådan ud<sup>3</sup>:

### **Informationsmøde**

- Indledende møde mellem virksomhed og certificeringsbureau
- Virksomheden modtager eventuelt et tilbud/overslag.

### **Aftale**

- Der indgås en aftale imellem virksomheden og certificeringsbureau omkring certificering.

### **Præ-audit**

- Virksomheden gennemfører en eventuel selvevaluering af systemdokumentationen i henhold til checkliste
- Certificeringsbureauet gennemfører en dokumentgennemgang (vurde-

ring af systemdokumentationen op mod bek. nr. 923)

- Certificeringsbureauet aflægger et besøg på virksomheden og der udarbejdes en rapport fra præ-audit
  - Certificeringsbureauet udarbejder et program for certificeringsaudit
- ten i samarbejde med virksomheden.

### **Certificeringsaudit og certifikat**

- Auditor eller auditteam fra certificeringsbureau gennemfører en certificeringsaudit, hvor der foretages en vurdering af implementeringen
- Auditor eller auditteam udarbejder en auditrapport for certificeringsaudit, der beskriver eventuelle fundne afvigelser
- Certificeringsbureau udsteder et arbejdsmiljøcertifikat.

### **Opfølgingsaudit**

- Auditor eller auditteam fra certificeringsbureauet gennemfører en opfølgingsaudit mindst en gang årligt i virksomheden.

### **Afviigelser**

Find selv afviigelserne og registrer dem - ellers gør auditor det for dig!

### **Hvad koster det?**

Prisen for en certificering er afhængig af flere forhold. Bl.a. virksomhedens størrelse og struktur, herunder antal ansatte og den fysiske beliggenhed. Er der for eksempel tale om en enhed,

<sup>2</sup> Fremgangsmåde ved arbejdsmiljøcertificering, Dansk Standard, Dok. Nr. EP-052/rev. 03 2002-08-21

<sup>3</sup> Se eksempelvis [www.ds.dk](http://www.ds.dk)

eller er virksomheden placeret på flere forskellige adresser m.v.

Samtidig bør man være opmærksom på, at man muligvis kan mindske honoraret, hvis man for eksempel kombinerer certificering af miljø og arbejdsmiljø.

Man skal dog være opmærksom på, at man ikke umiddelbart kan sammenligne virksomheder, da det er meget forskelligt, hvor besværligt det er at certificere.

### Eksempler fra projektet

Virksomhed	A	B	C
Antal ansatte	900	375	240
Certificeringsaudit kr.	152.000	135.000	
Opfølgning år 2 og 3, pr. gang i kr.	56.250	68.000	
<b>Pris i alt for certificering på 3 år, kr.</b>	<b>264.500</b>	<b>271.000</b>	<b>163.000</b>
Arbejdsmiljøafgift retur, ca. 200 kr. pr. medarbejder	180.000	75.000	48.000
<b>Pris i alt, kr.</b>	<b>84.500</b>	<b>196.000</b>	<b>115.000</b>

#### Hvorfor skal ting skrives ned for at få et certifikat - det er jo sådan, vi gør i forvejen?

Man kan godt have et godt arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejde uden et certifikat. Certifikatet giver nogle fordele for virksomheden udadtil og indadtil, men kræver også et stykke arbejde at få - det man gør, skal dokumenteres. Hvis alle gør det rigtige i forvejen, er det nemt og hurtigt at skrive ned, og så har selve implementeringen allerede fundet sted.

Hvis man vil have et certifikat, kræver det, at udenforstående kan se virksomhedens arbejdsmiljøarbejde og gå det efter i sømmene.

De skriftlige fremgangsmåder (procedurer) skal bruges til at:

- sikre information til alle om vigtige emner
- synliggøre ansvarlighed
- vise, at virksomheden har styr på det over for eksterne (certificeringsbureauet).

Procedurer skal også bruges til at kunne tjekke, om det så er sådan, det foregår.

## Kom godt i gang

Virksomhedens ledelse er ansvarlig for arbejdsmiljøet og skal derfor træffe beslutning om, hvorvidt virksomheden vil søge at blive arbejdsmiljøcertificeret. Sørg for at informere ledelsen på alle niveauer og at inddrage medarbejderne eller deres repræsentanter (eksempelvis sikkerhedsorganisationen) allerede i beslutningsprocessen. Det sikrer accept af processen og dermed basis for forankring og medejerskab.

## Organisering

### Forankring opadtil

For at sikre opbakning fra den øverste ledelse kan det være en god idé at lave en styregruppe, hvor ledelsesgruppen er repræsenteret.

"Man skal sikre, at beslutningstagerne er velinformerede om indholdet af projektet, fordi det griber så dybt ind i virksomheden."

### Rigspolitiet

### Tovholder

Virksomhedens ledelse skal udpege en ansvarlig for arbejdsmiljøledelsessystemet, som sikrer, at systemet lever op til bekendtgørelsen. Det kan eksempelvis være den daglige leder eller sikkerhedsleder, som fungerer som tovholder på processen. Arbejdet med at opbygge og indføre arbejdsmiljøledelse skal foregå i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, men i sidste ende er det ledelsen, der står som ansvarlige for systemet.

## Arbejdsgruppe

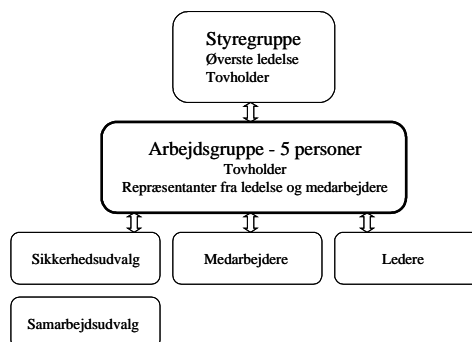
Det kan være en god idé at starte med at udpege en lille gruppe med repræsentanter for ledelse og medarbejdere, eksempelvis sikkerheds- og/eller samarbejdsorganisation, der kan fungere som arbejdsgruppe sammen med den ansvarlige. Denne gruppe kan tilrettelægge arbejdet, herunder hvordan de øvrige ansatte eller deres repræsentanter skal inddrages. En god gruppestørrelse er ca. 5 personer.

### Inddragelse

Det er et krav for at få arbejdsmiljøcertifikat, at medarbejderne eller deres repræsentanter inddrages i:

- 1) fastlæggelse, implementering og evaluering af virksomhedens arbejdsmiljøpolitik,
- 2) kortlægning og vurdering af arbejdsmiljøet,
- 3) udarbejdelse af handlingsplaner, og
- 4) udarbejdelse af redegørelse for virksomhedens arbejdsmiljøarbejde.

Det er erfaringen, at det er i begyndelsen, at systemet skal forankres - både opad og nedad!



## Forankring og medejerskab

Følgende er med til at sikre et vel-fungerende arbejdsmiljøledelses-system, som samtlige ledere og medarbejdere på virksomheden opfatter som deres eget:

### ■ **Opbakning fra ledelsen** - udmønter sig i, at ledelsen:

- går foran og deltager aktivt i arbejdet
- organiserer arbejdet og inddrager medarbejderne heri
- uddelegerer ansvar og beslutningskompetence til medarbejderne
- afsætter ressourcer i form af arbejdstid til deltagerne og/eller ved at købe ekstern konsulentbistand
- gennemfører arbejdsmiljøforbedringer

### ■ **Information fra starten og undervejs**, hvor man

- fortæller om formålet med arbejdsmiljøarbejdet til alle i virksomheden og skaber en fælles forståelse herfor, inden det konkrete arbejde begynder
- informerer løbende omkring status. Hvad der er sket siden sidst. Hvad der vil ske i den nærmeste fremtid samt hvem der er ansvarlig for opgaven
- fortæller, hvordan medarbejderne får indflydelse på opgavens løsning

### ■ **Skab motivation og tryghed** så både ledere og medarbejdere del-

tager og bidrager konkret til løsningen af opgaverne ved at den enkelte:

- så vidt det er muligt inddrages på egne præmisser
- får at vide, hvorfor hun/han inddrages
- får indflydelse på egen arbejds-situation
- er med til at udforme/beskrive relevante procedurer.

## Hvad har I i forvejen? - Byg videre på det

Det er en god idé at starte med at få et overblik over, hvad virksomheden har og gør på arbejdsmiljøområdet.

Til dette formål kan man gennemføre en kortlægning, også kaldet arbejdspladsvurdering (APV), af arbejdsmiljøforholdene og eventuelle arbejdsmiljøproblemer. Har virksomheden udarbejdet APV for nylig, kan der bygges på den.

Arbejdsmiljøkortlægningen er grundstenen i arbejdsmiljøarbejdet. Ud fra kortlægningen udpeger virksomheden:

- de væsentligste arbejdsmiljøforhold og eventuelle -problemer og
- beskriver og vurderer de eventuelle arbejdsmiljøproblemer med hensyn til type, alvor og omfang.

Kortlægning af arbejdsmiljøet kan foregå på mange måder, typisk anvendes APV'en som afsæt.



## Arbejdsmiljø Indeks

I projektet blev virksomhederne desuden præsenteret for Arbejdsmiljø Indekset til at understøtte kortlægningen af deres arbejdsmiljø. Arbejdsmiljø Indekset er et værktøj, som er udviklet til at kunne måle og udvikle niveauet af virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. Indekset fungerer som et selvevalueringsværktøj, der giver en status på og en mulighed for at reflektere over arbejdsmiljøarbejdet, arbejdsmiljøforholdene og arbejdsmiljøresultaterne.

Værktøjet er således udmærket til at skabe overblik over arbejdsmiljøarbejdet - og det man har i forvejen.

Arbejdsmiljø Indeks er frivilligt for virksomheder at anvende.

Arbejdsmiljø Indeks kan hentes på KPMG's hjemmeside: [www.kpmg.dk](http://www.kpmg.dk)

Arbejdsmiljø Indekset er også et dialogværktøj. Heri ligger, at det er en gruppe, der består af repræsentanter fra ledelse og medarbejdere, der skal gennemgå processen forbundet med indekset.

På baggrund af resultatet af seneste APV og Arbejdsmiljø Indekset vurderes hvilke indsatsområder der skal prioriteres på kort og på lang sigt. Begrund hvorfor de er vigtige. Husk sundhedsfremme og det rummelige arbejdsmarked skal være en del af prioriteringen.

Ved prioriteringen af indsatsområder skal der tages højde for:

- De væsentligste arbejdsmiljøproblemer
- Andre arbejdsmiljøbestemte krav
- Tekniske og økonomiske muligheder
- Motivation
- Synlighed.

Ved hjælp af håndbogens skema 3.2 og 3.3 opstilles mål og handlingsplan.

## Erfaringer med Arbejdsmiljø Indekset

"Indekset gav os overblik over vores arbejdsmiljøarbejde. Vi fik bl.a. indsigt i, at vi har mange små tiltag på arbejdsmiljøområdet, som vi kunne blive bedre til at styre overordnet set.

Man skal forberede sig godt til dialogen. Det kræver rigtig god tid, hvis man vil gøre et ordentligt stykke arbejde."

**Rigspolitiet**

## Erfaringer med Arbejdsmiljø Indekset

"Arbejdsmiljø Indekset er meget brugbart til at komme rundt om emnerne, men det tager tid. Vi definerede det sådan, at en lav score betød, at det er et område, vi skulle gribe fat i. Et 3 tal eller derunder betyder dermed, at det er et indsatsområde."

### ISS Danmark

"Arbejdsmiljø Indekset er et godt tilbud til at få skabt sig et overblik."

"Der var store udsving i scoringerne på nogle udsagn i indekset. Vi troede, at vi havde samme sprog, men det afspejler, at vi er vidt forskellige folk og faggrupper i virksomheden.

"Det er et udmærket værktøj til at gennemgå arbejdsmiljøet en gang årligt, når man har implementeret et arbejdsmiljøledelsessystem."

### Skrydstrup Flyvestation

Målene udformes som **SMART Mål**, hvilket vil sige, at de er karakteriseret ved at være:

- Specifikke og målbare
- Motiverende
- Aktuelle og opnåelige
- Relevante
- Tidsfastsatte.

De kan opbygges ved at bruge følgende fremgangsmåde:

SMART mål, opbygning	
■ Vi vil.....	■ Forpligtigelse
■ Forbedre/reducere...	■ Handling
■ Hvad og hvor....	■ Emne/Område
■ Med x%.....	■ Resultat
■ I forhold til.....	■ Målestok
■ Inden den.....	■ Deadline

Et eksempel på et mål formuleret efter denne metode:

(Vi vil) (reducere) (antallet af ulykker i klargøringen) (med 10% målt pr. mio. arbejdstimer) ( i forhold til år 2001) (inden den 1/1-2004).

### Procedure for ulykkesforebyggelse og -behandling

Når man skal udarbejde en procedure for håndtering af ulykker og tilløb til samme, melder spørgsmålet sig: Hvad er en tæt-på-ulykke?

Der er ikke nogen generel definition på, hvad der ligger i en tæt-på-ulykke.

"Tæt på ulykker er svære at få fat i. Man skal indberette, at man måske har været lidt af et fjols!"

### Aalborg Zoo

Derfor skal virksomheden selv udarbejde sin egen definition.

### Eksempel på procedure (uddrag)

**Titel:** Procedure for håndtering af arbejdsskader og tilløb til samme

**Formål:** Sikre, at arbejdsskader og tilløb til samme håndteres korrekt samt at de registreres, således at vi kan lære af dem, og forebygge fremtidige skader.

**Definition:**

Arbejdsskade: En uønsket hændelse der kan forårsage død, forringet helbred, tilskadekomst, skade og andre tab.

"Tilløb til arbejdsskade": En hændelse, hvor det er en tilfældighed, der er skyld i, at det ikke udviklede sig til en arbejdsskade.

**Ansvar:** Alle ansatte skal kende deres ansvar og vide, hvad de skal gøre, hvis der sker et uheld.

**Flyvestation Skrydstrup**

**Fast afvigelse**  
"Vi laver faste afvigelser, det er vi nødt til i nogle henseender.  
Eksempelvis fritagelse for brug af gummi-handsker pga. allergi".

**IDA-Service A/S**

**Medinddragelse**

Involvér dem, som proceduren vedrører - både ved selve udarbejdelsen og ændringer

Gør brug af enten en hørings-, godkendelses- eller inddragelsesproces!

**Synliggørelse**

Plakater er en meget effektiv metode til at synliggøre, hvad ulykker og tæt-på-ulykker er.

På næste side er to eksempler fra Berendsen på synliggørelse af tæt-på-ulykker og ulykker ved hjælp af plakater, som hænger relevante steder rundt omkring på vaskeriene.

**Karakteristika for en procedure:**

Gør proceduren konkret, relevant og ultra-kort

**Procedure for registrering af afvigelser:**

Et afvigelsessystem lægger op til en analyse af ulykker/afvigelser med henblik på at finde de(n) bagvedliggende årsag(er). Det fordrer en grundig og præcis beskrivelse af forløbet.



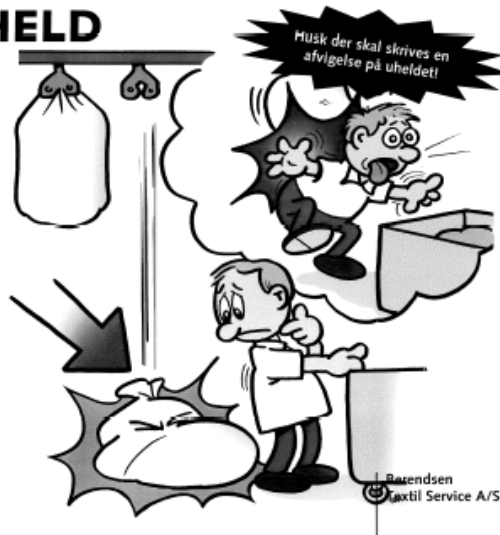
## NÆR-VED UHELD

### PAS PÅ DIG SELV OG DINE KOLLEGAER !

Hvis du er lige ved at komme til skade, skal du huske at kontakte din sikkerhedsrepræsentant.

Sikkerhedsrepræsentanten sørger for at vi får registreret og behandlet situationen i vores afvigelsessystem.

Det gør vi for at forbedre arbejdsmiljøet på vaskeriet.



Tegningen på plakaten er tegnet af Yogi



## UHELD

### PAS PÅ DIG SELV OG DINE KOLLEGAER !

Hvis du kommer til skade, skal du huske at kontakte din sikkerhedsrepræsentant.

Sikkerhedsrepræsentanten sørger for at vi får registreret og behandlet uheldet i vores afvigelsessystem.

Det gør vi for at forbedre arbejdsmiljøet på vaskeriet.



Tegningen på plakaten er tegnet af Yogi

## **Kommunikation**

Når man skal bygge et arbejdsmiljøledelsessystem op, er det vigtigt at kommunikere tidligt i forløbet og undervejs.

Her er nogle gode råd:

- **Hvem** - er modtageren?
- **Hvad** - vil man kommunikere?
- **Hvordan** - hvilket kommunikationsmedie vil man anvende?
- **Hvornår** - i rette tid/hyppighed!

God kommunikation er karakteriseret ved at være:

- Kort
- Relevant
- Forståelig
- Præcis
- Rettet til modtageren (hvem er modtageren? Kan de læse dansk? Udlændinge?)

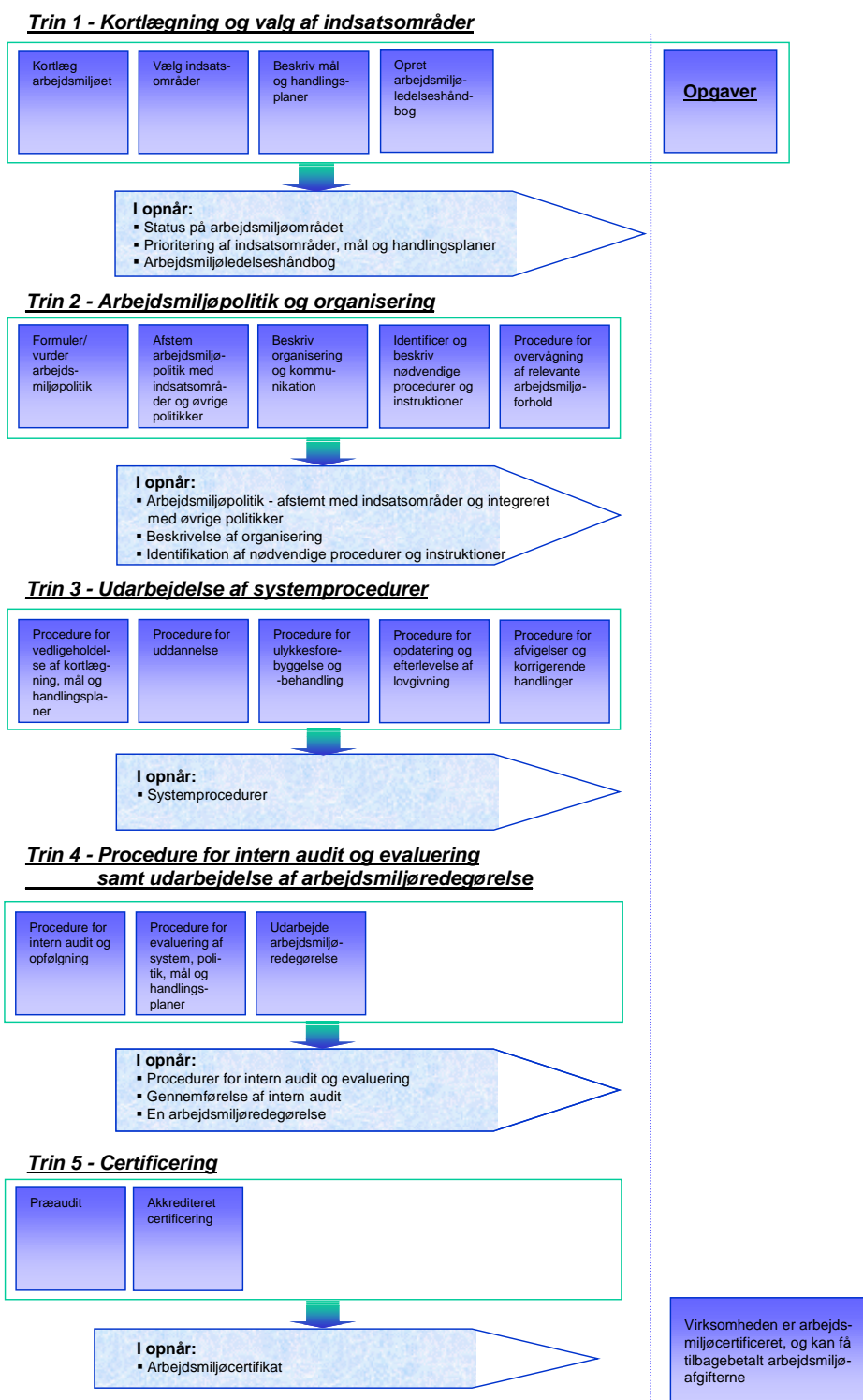
// "Brug eksisterende kommunikationskanaler!"

**Aalborg Zoo** //

## Processen - trin for trin

For at komme godt igennem forløbet med opbygning og implementering af et arbejdsmiljøledelsessystem har vi

gode erfaringer med at dele forløbet op i 5 trin. Til hvert trin anbefaler vi en række opgaver, der skal løses.



## **Gør arbejdet med arbejds- miljøledelse til en succes**

I det følgende ser vi nærmere på de 5 trin, som vi anbefaler virksomhederne at følge, for at arbejdsmiljøledelse - på systematisk vis - bliver en del af virksomhedens dagligdag.

Som nævnt hører der til hver trin en række opgaver, der skal løses.

Tovholder skal holde fast i opgaverne. Selve udførelsen kan uddelegeres for eksempel til arbejdsgruppens medlemmer. I nogle af opgaverne henvises til at læse nærmere eller bruge et skema. Alle henvisningerne er til Arbejdsmiljøledeshåndbogen.

## **De 5 trin hen mod arbejdsmiljø- certificering**

### **Trin 1**

1. Organiser arbejdet med tovholder, arbejdsgruppe og kontakt til ledelsen. Læs afsnittet "Kom god i gang" for at få inspiration
2. Hent Arbejdsmiljøledeshåndbogen fra [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk)  
Vælg "Generelle vejledninger" og derefter "Arbejdsmiljøledelse"  
- eller læg cd-rommen ind på jeres computer. Tjek om blanketterne virker  
Læs vejledningen, tema 1 i Arbejdsmiljøledeshåndbogen, jf. figur på side 5
3. Opret egen mappe til elektronisk udgave af ledelseshåndbog  
Opret 2 fysiske mapper  
A. ledelseshåndbog  
B. resultater af kortlægning og overvågning  
Beslut om "original"mappen er den fysiske eller den elektroniske
4. Kontakt certificeringsbureau og træf aftale
5. Få overblik over, hvad I allerede har der kan bruges i arbejdsmiljøledelsessystemet  
Brug eventuelt Arbejdsmiljø Indeks til at skabe overblik over arbejdsmiljøarbejdet
6. Brug jeres APV eller Arbejdsmiljø Indeks til at vælge indsatsområder, tema 3.  
Opstil mål og handlingsplan ved hjælp af skema 3.2 og 3.3
7. Tjek at I opfylder de lovgivningsmæssige krav om Sikkerhedsorganisation, BST, lovpligtig uddannelse, truckcertifikater, særlig uddannelse til at arbejde med epoxyharpikser og isocyanater m.m.



## Trin 2

1. Find eller udarbejd virksomhedens arbejdsmiljøpolitik - tema 2  
Overvej hvordan den integreres med virksomhedens øvrige politikker  
Skal sundhedsfremme og rummeligt arbejdsmarked være en del af arbejdsmiljøpolitikken?
2. Gennemfør en godkendelsesprocedure  
Hvem skal skrive under?  
Hvem skal inddrages?
3. Tag sundhedsfremme og rummeligt arbejdsmarked på dagsordenen i SU og SIU  
Tag stilling til mål, handlingsplan og retningslinjer for opfølgning  
Skriv beslutningerne i Arbejdsskema, bilag 3.2  
Sørg for, at det fremgår af referat for møder + af skemaet, hvem der har deltaget
4. Lav en beskrivelse af jeres sikkerhedsorganisation - tema 4  
Brug procedureskemaet, bilag 1.1
5. Skriv en procedure for kommunikation af arbejdsmiljø - tema 10  
Hvad skal kommunikeres?  
Til hvem?  
Hvordan?  
Hvornår?
6. Find frem til de nødvendige procedurer og instrukser for drift og overvågning  
Brug tjeklisten under tema 6 i Arbejdsmiljøledeshåndbogen  
  
Hvad gør man i dag?  
Er det godt nok?  
Skriv fremgangsmåde i procedureskema, bilag 1.1  
  
Da der nok vil være en del procedurer, kan det være en god idé at uddelegere arbejdet

### Trin 3

1. Tjek om I har påbud fra Arbejdstilsynet, hvor der er aftalt en handlingsplan med en frist
2. Skriv en eller flere procedurer for vedligeholdelse af kortlægning, mål og handlingsplan - tema 3
3. Skriv en procedure for uddannelse, identifikation af behov og gennemførelse (samt registrering) - tema 5
4. Skriv en procedure for ulykkesanmeldelse, korrektion, forebyggelse og -behandling - tema 7  
Tag stilling til følgende elementer. Punkter skrevet i kursiv er krav
  - \* *Anmeldepligtige ulykker skal anmeldes*
  - \* *Tilløb til ulykker, plasterulykker*
  - \* *Undersøge, korrigere og forebygge*
  - \* *Inddrage SIO*
  - \* Opsamling - statistik
  - \* Ulykkes-beredskab
  - \* Synliggørelse
5. Skriv en procedure for vedligehold af beredskabsplan, flugtveje og brandmateriel
6. Skriv en procedure for opdatering og efterlevelse af lovgivning - tema 8
7. Skriv en procedure for afvigelser og korrigerende handlinger - tema 3 og arbejdsskema, bilag 3.2

### Trin 4

1. Få overblik over, hvilke procedurer der mangler og skriv dem
2. Skriv en arbejdsmiljøredegørelse - gør den offentlig tilgængelig, tema 11
3. Planlæg og gennemfør intern audit, tema 9
4. Planlæg og gennemfør ledelsens gennemgang, tema 9
5. Nu er I klar til certificering - gennemfør præaudit med certificeringsbureau

## Trin 5

1. Certificeringsaudit
2. Lav opsamling på erfaringer fra certificeringsprocessen

Omkring forløbet **har virksomhederne bl.a. fundet det positivt**, at:

- håndbogen kan anvendes direkte til forløbet
- forløbet har været overskueligt, da det har været beskrevet i håndbogen
- udveksle erfaringer mellem forskellige virksomheder
- det har været et meget praktisk orienteret forløb
- bruge Arbejdsmiljø Indekset.

"

"Det er hårdt arbejde, men har til gengæld også mange positive effekter. Medarbejderne føler sig opprioriteret. De oplever, at de har indflydelse. Nu gør de ikke "bare" rent mere. De bliver mere positive og interesserede og spørger for eksempel, om det, de gør, er rigtigt.

Vores hverdag er blevet mere struktureret"

**IDA SERVICE A/S**

"

Virksomhederne har naturligvis også oplevet **barrierer/vanskeligheder** i forbindelse med forløbet. Nogle af dem har været, at:

- det kan være svært at finde de rigtige ressourcepersoner til at indgå i forløbet
- tidsforbruget er kommet bag på mange.

## Virksomhedernes historier

Opbygning og implementering af et arbejdsmiljøledelsessystem kan ske på mange måder og af forskellige årsager. Dette kan ses i virksomhedernes historier.

**Virksomhedernes erfaringer** er bl.a., at håndbogen:

- er et godt hjælpeværktøj - styringsredskab
- kan bruges som opslagsværk
- giver en god støtte til arbejdet - den har bl.a. nogle gode checklister og eksempler
- er god inspiration - den er et godt holdepunkt for processen
- har en god struktur - ramme
- har gode formuleringer, og er let at forstå.

Det kom også frem gennem forløbet, at virksomhederne synes, at:

- det er tidskrævende
- de gerne ville have haft viden om, hvor tidskrævende det var
- det kunne have været rart med et overslag på pris - eventuelt pr. medarbejder
- det kunne have været gavnligt med en beskrivelse af:
  - Hvor mange skal involveres?
  - Hvem skal hvad? - ansvarlige
  - Tovholder .....
- det kunne være svært at se sammenhængen fra begyndelsen.

På de næste sider kan du læse om de seks virksomheders historier<sup>4</sup>. Historierne giver indblik i motivationen for at arbejde med arbejdsmiljøledelse, de konkrete aktiviteter og ikke mindst, hvad virksomhederne hver især har fået ud af det.

---

<sup>4</sup> Det er først og fremmest virksomhedernes arbejdsgrupper eller repræsentanter herfra, der har bidraget til udarbejdelsen af "Virksomhedernes historier". Betegnelsen "vi" repræsenterer således primært arbejdsgruppernes syn på arbejdet med arbejdsmiljøledelse og -certifikat.

## **Rigspolitichefens Afdeling E**

### **Rigspolitichefens Afdeling E**

Rigspolitichefens Afdeling E varetager følgende hovedarbejdsopgaver:

- overordnet tilrettelæggelse af grænsekontrollen i Danmark
- bekæmpelse af menneskesmugling, illegal indvandring og ulovligt ophold
- fastlæggelse af asylansøgers identitet, nationalitet og rejserute
- udsendelse af udlændinge, der ikke har ret til at være i Danmark
- administration, vedligeholdelse og udvikling af politiets intranet og politiets hjemmeside på internettet
- registrering af koster og fotos af kriminelle

Afdelingen beskæftiger omkring 230 medarbejdere og har til huse på 2 forskellige lokaliteter - i København samt i Center Sandholm i Birkerød. Se evt. mere på hjemmesiden [www.politi.dk](http://www.politi.dk)

### **Hvorfor deltage i projektet?**

Afdelingens sikkerhedsudvalg havde længe drøftet og undersøgt muligheden for at blive arbejdsmiljøcertificeret. Afdelingens øverste ledelse og sikkerhedsudvalget var derfor straks interesserede, da Rigspolitiets administrationsafdeling spurgte, om Afdeling E var interesseret i at deltage i projektet, der skulle føre frem mod en arbejdsmiljøcertificering.

Der blev nedsat en arbejdsgruppe med 5 repræsentanter fra sikkerhedsudvalget samt 2 konsulenter/observatører fra Rigspolitiets administrationsafdeling. De 5 arbejdsgruppemedlemmer var formanden for sikkerhedsudvalget, den

daglige sikkerhedsleder (ansvarlig for processen), en ledelsesrepræsentant, fællessikkerhedsrepræsentanten samt sikkerhedsrepræsentanten fra Center Sandholm.

På den første workshop blev arbejdsgruppens succeskriterier fastlagt. Vi ønskede at:

- højne arbejdsmiljøet
- blive arbejdsmiljøcertificeret inden projektet var afsluttet
- være foregangsmænd inden for dansk politi, herunder skabe inspiration til, at andre politiafdelinger på sigt bliver arbejdsmiljøcertificeret

- skabe overblik og styringsmulighed over vores mange initiativer via et arbejdsmiljøledelsessystem.

Vi har besluttet at omdøbe arbejdsmiljøledelsessystemet til **arbejdsmiljøstyringssystem** for Afdeling E. Begrundelsen er, at navnet, "Arbejdsmiljøstyringssystem" passer bedre til vores virksomhed.

### **Hvad har vi fået ud af det?**

Arbejdsgruppen har afholdt en række møder og har på nuværende tidspunkt brugt ca. 237 timer på interne møder og på møder hos KPMG. Vi har systematisk fulgt håndbogen og har løbende uddelegeret delopgaver for derefter at mødes i hele arbejdsgruppen, hvor det udarbejdede materiale er blevet gennemgået. Vi forventer at blive certificeret i maj/juni måned 2003.

De 5 workshops hos KPMG har været meget udbytterige. Vi er blevet ført igennem en naturlig proces i målrettede etaper. Erfaringsudvekslingen med de øvrige virksomheder/institutioner har været værdifuld, særligt fordi nogle af de deltagende virksomheder har været længere fremme i processen end vi. Vi har derfor kunnet nyde godt af disse virksomheders erfaringer.

Foreløbig har projektet ført til, at afdelingen har udvidet sammensætningen af Sikkerhedsudvalget, sat øget fokus på introduktion af nye medarbejdere – hvor fællessikkerhedsrepræsentanten fremover vil deltage i introduktionen, ligesom han vil deltage i starten af selvforsvarskurser, der erfaringsmæssigt har givet anledning til mange ar-

bejdsskader. Sikkerhedsudvalget har også fået et langt større overblik over arbejdsmiljøet.

### **Eksempel på arbejdsmiljøpolitik**

Afdelingens arbejdsmiljøpolitik er udarbejdet af arbejdsgruppen og derefter drøftet i Sikkerhedsudvalget og Kompetenceudviklingsudvalget.

Resultatet blev, at Samarbejdsudvalget den 16. december 2002 kunne godkende arbejdsmiljøpolitikken. Politiken er nu tilgængelig på afdelingens interne intranet.

## **Uddrag af arbejdsmiljøpolitikken i afdeling E**

Afdeling E skal være en attraktiv arbejdsplads, som gennem samarbejde lægger vægt på at sikre og fremme et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, der er med til at skabe tryghed og daglig trivsel for alle ansatte i afdelingen. Afdeling E skal fortsat arbejde på at forbedre indsatsen på arbejdsmiljøområdet.

Arbejdsmiljøet er en integreret del af Afdeling E's personalepolitik, som bl.a. omhandler sundhedsfremme, det rummelige arbejdsmarked og politik om sygefravær – herunder fastholdelse af medarbejdere med nedsat erhvervs-evne, alkoholpolitik samt rygepolitik.

Afdeling E kommunikerer åbent i afdelingen og med omverdenen om arbejdsmiljøforholdene.

### **Ansvar**

Ledelsen har ansvaret for sikkerheds- og sundhedsarbejdet. Afdeling E's sikkerheds- og sundhedsarbejde planlægges og koordineres af sikkerhedsudvalget i form af indstillinger til ledelsen.

Enhver leder er ansvarlig for de ansattes sikkerhed. Lederen skal informere om arbejdsmiljøpolitik, give nødvendig instruktion og kontrollere, at retningslinjer følges. Endelig skal lederen i samarbejde med medarbejderne skabe forståelse for de nødvendige sikkerhedsforanstaltninger.

Enhver ansat i Afdeling E er bl.a. ansvarlig for deres egen sikkerhedsmæssige adfærd og skal derfor overholde sikkerhedsbestemmelserne samt gennem omtanke og handling bidrage til at forebygge uheld og ulykker.

Beskrivelse af indhold og indsats

- Ledelsen prioriterer arbejdsmiljøet på lige fod med andre ansvarsområder.
- Arbejdet i afdelingen tilrettelægges med hensyntagen til de ansattes sikkerhed og sundhed.
- Sikkerhedsudvalget og andre relevante udvalg skal løbende undersøge muligheden for at forbedre arbejdsmiljøet på alle områder i Afdeling E samt aktivt følge de tiltag, der kan bidrage til dette, bl.a. gennem en aktiv indsats for at nedbringe antallet af arbejdsskader og -ulykker.
- Arbejdsmiljøet indgår som en væsentlig del af indholdet i de årlige medarbejderudviklingssamtaler.
- Virksomhedsberetningen vil årligt indeholde et arbejdsmiljøregnskab, som beskriver afdelingens indsats og mål på arbejdsmiljøområdet.
- Afdeling E vil arbejde for at vedligeholde og udvikle arbejdsmiljøledelsessystemet (arbejdsmiljøhåndbogen) med henblik på til stadighed at opnå godkendelse som arbejdsmiljøcertificeret virksomhed.



Op til og efter arbejdsmiljøcertificeringen vil arbejdsgruppen følge og evaluere, om indsatsen med udarbejdelse af Arbejdsmiljøhåndbogen udmønter sig i et mere sammenhængende arbejde med arbejdsmiljøet og dermed også om indsatsen resulterer i det, der var målet - et bedre arbejdsmiljø.

## IDA SERVICE A/S

IDA SERVICE blev grundlagt i Aalborg i 1984. I 1986 blev virksomheden omdannet til et aktieselskab.

Efterfølgende har IDA SERVICE udviklet sig til at være Danmarks 4. største virksomhed i branchen med afdelinger i København, Århus, Aalborg, Vejle og Hjørring. Hovedkontoret er beliggende i Aalborg.

Der beskæftiges ca. 750 medarbejdere som servicerer både den private og den offentlige sektor inden for to forretningsområder: Rengøring og kantineservice.

Desuden arbejder IDA SERVICE også inden for seniorservice og ejendomsservice. Se evt. mere på hjemmesiden [www.ida-service.dk](http://www.ida-service.dk)

### Hvorfor deltage i projektet?

Baggrunden for at deltage i projektet om arbejdsmiljøledelse var et ønske om at være den bedste i branchen - både på miljø- og arbejdsmiljøområdet.

Virksomheden lægger vægt på, at arbejdsmiljøindsatsen er forebyggende.

For at sikre medarbejderne bedst muligt mod ulykker og erhvervsbetingede lidelser arbejder vi konstant med indsatsområder, der gør medarbejderne i stand til at udføre alle serviceopgaverne hos kunden sikkert og forsvarligt, uden unødvendige belastninger af miljøet og eget helbred. Herunder hører naturligvis også udarbejdelse af arbejdspladsvurderinger på arbejdspladserne, hvilket vi har arbejdet meget med.

Ved at deltage i projektet om arbejdsmiljøledelse så vi en mulighed for, at:

- få nogle bedre arbejdsredskaber

- få arbejdsmiljøarbejdet integreret i virksomhedens dagligdag
- blive arbejdsmiljøcertificeret
- medvirke til at ændre synet på vores branche.

### Organisering og forankring

I en virksomhed som IDA SERVICE med 375 kunder fordelt over det meste af Danmark, er det vigtigt, at alle dele af virksomheden har aktier i projektet, ellers er der for lidt opbakning til gennemførelsen.

Da det er vigtigt at få medarbejderne involveret, valgte vi at udarbejde arbejdsmiljøledelsessystemet sammen med de 17 medlemmer af sikkerhedsudvalget.

Den egentlige styring af hele processen blev styret af en 4 mand stor arbejdsmiljøorganisation repræsenterende alle vore regioner og vort datterselskab AKY aps. – det ene medlem var en sikkerhedsrepræsentant.

I en virksomhed af vores type - med spredte arbejdspladser - er det en langsom og langvarig proces at få alle dele af arbejdsmiljøledelsessystemet implementeret og de mange medarbejdere involveret – så processen har taget næsten 1½ år.

### **Vurdering af Håndbogen**

Arbejdsmiljøledeshåndbogen giver et godt overblik over, hvilke procedurer og instruktioner man skal udarbejde for at blive certificeret. Den går meget logisk frem, og det er forholdsvis nemt at indarbejde ens egen virksomheds arbejdsforhold i de forslåede skemaer.

Da IDA SERVICE A/S i 1997 blev miljøcertificeret efter ISO 14001, var der selvfølgelig mange procedurer og instruktioner, vi havde indarbejdet, som med en let omskrivning kunne bruges i vort arbejdsmiljøledelsessystem.

### **Valg af certificeringsbureau**

Da vi skulle have vort miljøledelsessystem certificeret tog vi 3 tilbud og valgte Dansk Standard som det bedste og billigste – da vi skulle vælge en samarbejdspartner denne gang var det kun Dansk Standard, der var akkrediteret af DANAK. Da vi var godt tilfredse med samarbejdet, var valget nemt.

### **Hvad har vi fået ud af det?**

Det vigtigste resultat af hele processen er øget fokus på medarbejdernes:

- Tunge løft
- Rigtige instruktion i arbejdsbevægelser
- Faldulykker under hovedrengøring og ekstraarbejder

- Dårlige oplevelser med patienter (en arbejdsplads).

Den største hurdle ved indførelse af arbejdsledelsessystemets instrukser er at få fjernet gamle indgroede vaner i den måde, de ansatte udfører deres arbejde på.

Indførelse af et udbygget skema til opstart af nye arbejdspladser har givet vore arbejdsledere et bedre værktøj til at styre hele opstartsproceduren.

### **Hvad forventer vi at få ud af systemet?**

Vi forventer at opnå, at:

- IDA SERVICE har branchens bedste arbejdspladser for medarbejderne
- Vi kan tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere
- Alle fremtidige indkøb af maskiner og materiel baseres på en vurdering af, hvad der er bedst til opgaven for vore medarbejdere
- Et fortrin for vore konkurrenter, hvis vi ellers står lige.

## Berendsen Textil Service

Berendsen udlejer, vasker og leverer værdibaserede tekstil- og hygiejneløsninger, dvs. arbejdstøj, linned, måtter, håndklæderuller m.v. Vores kunder er industri- og servicevirksomheder, hoteller, restauranter, hospitaler, plejehjem og andre offentlige institutioner.

Vi har i Danmark ca. 1.400 medarbejdere fordelt på 18 serviceafdelinger rundt om i landet.

Som de første og eneste i branchen har Berendsen Textil Service certifikat på både kvalitet-, miljø- og arbejdsmiljø iht. standarderne ISO 9001, ISO 14001 og OHSAS 18001. Det betyder, at Berendsen har et officielt bevis på, at virksomheden og dermed alle medarbejdere målrettet arbejder med kvalitets- og miljøstyring samt har arbejdsmiljøet i fokus.

I efteråret 2002 er Berendsen Textil Service i Danmark blevet certificeret efter OHSAS 18001 og så snart Det Norske Veritas bliver akkrediteret til at udstede et certifikat på bekendtgørelse nr. 923 modtager vi også et certifikat herpå. Vi anser et godt arbejdsmiljø som en vigtig forudsætning for at skabe gode resultater både for virksomheden og medarbejderne.

### Hvorfor deltage i projektet?

Vi var kommet langt på arbejdsmiljøområdet, da vi blev tilbudt at deltage i projektet. Vi havde således allerede indgået aftale med et certificeringsbureau om certificering. Vi havde desuden skrevet alle væsentlige procedurer og instrukser.

Alligevel valgte vi at deltage, da vi så muligheden for at få:

- Konkrete idéer til forbedringer
- Konstruktiv kritik af nuværende system
- Kontaktpersoner fra andre virksomheder.

### Hvad har vi fået ud af det?

Set i forhold til forventningerne til projektet, er det begrænset, hvad vi har opnået. Det hænger sammen med, at vi var den virksomhed, der var længst i processen med arbejdsmiljøcertificering. Vi har derfor ikke kunnet få fuldt udbytte af de andre virksomheders erfaringer, da vi var et skridt foran i processen.

Til gengæld har personerne i arbejdsgruppen personligt, via deltagelse i workshopforløbet, fået mange nyttige informationer og endnu dybere indsigt i arbejdsmiljøarbejdet.

Arbejdet med at blive arbejdsmiljøcertificeret og det at få selve certifikatet har

givet større fokus på arbejdsmiljøet internt i vores virksomhed. Vi har fået identificeret nogle fokusområder, for eksempel ensidig gentaget arbejde og tunge løft, og arbejder nu mere målrettet hermed. Alle afdelinger arbejder nu også løbende med forbedringer inden for andre arbejdsmiljøområder – specielt sundhedsfremme og rummeligt arbejdsmarked.

Samtidig er det vores mål, at arbejdsmiljøledelsessystemet er med til at:

- sørge for færre ulykker og uheld
- gøre vores sygefravær endnu lavere
- engagere vores medarbejdere
- fastholde og tiltrække kvalificeret arbejdskraft.

## ISS Danmark

For 100 år siden blev ISS koncernen grundlagt som et lille dansk vagtselskab. Siden hen indgik firmaet på rengøringsmarkedet, og har med tiden tilføjet et utal af services til sine kompetencer.

I dag er ISS en af verdens største Facility Service virksomheder. ISS Danmark's organisation blev i 2000 ændret i overensstemmelse med ISS koncernens strategi Create 2005 og er nu opdelt i Facility Services, der omfatter forretningsområderne: Privat Service, Key Accounts, Catering, Ejendomsdrift, Offentlig Service samt ISS Foodservice A/S og Industri & Skadeservice A/S.

ISS Danmark omsætter for ca. for 4 mia.DDK om året og beskæftiger rundt regnet 15.000 medarbejdere. Se evt. mere på hjemmesiden [www.iss.dk](http://www.iss.dk)

### Incitamentet til at deltage i projektet

ISS DK var med i projektet med udvikling af arbejdsmiljøledeshåndbogen. Det var derfor naturligt at deltage i dette projekt, da vi allerede havde kendskab til håndbogen.

Baggrunden for at gå ind i projektet var bl.a. at få en brugbar certificering med medarbejder- og kunderelationer og mulig tilbagebetaling af arbejdsmiljøafgifterne. Med ISS DK's størrelse og komplekse struktur ville det dog med sikkerhed aldrig kun være incitamentet for at få afgifterne tilbage, der skulle være det bærende element ved beslutning om en certificering eller ej. Det primære var at forbedre arbejdsmiljøet. Samtidig så vi en mulighed for at få reklameværdi og imagepleje ud af projektet.

Ved en eventuel certificering kunne der fokuseres på modeller fra en enkelt kontrakt, afdeling, distrikt eller division. På den måde vil velfungerende enheder ikke være belastet af eventuelle

andre ISS-enheders udeståender med Arbejdstilsynet.

Arbejdsmiljøgruppen har vurderet, at der er følgende fordele/ulemper ved en arbejdsmiljøcertificering af en enkelt kontrakt, afdeling, distrikt eller division.

### Fordele og ulemper ved arbejdsmiljøcertificering for ISS

Vi ser følgende fordele for ISS ved en arbejdsmiljøcertificering:

- 1 Bedre sikring og vedligeholdelse af arbejdsmiljøstandarden
- 2 Arbejdsmiljøafgiften på 65 kr./medarbejder + 10% af forsikringspræmien retur
- 3 Opkvalificering af arbejdets udførelse
- 4 Reklame- og imageskabende
- 5 Højt kommunikationsniveau
- 6 Retningslinjer for arbejdets udførelse og hjælp til APV-vurderinger
- 7 Muligt fald i arbejdsulykker, sygdom og psykiske påvirkninger
- 8 Mulig større tiltrækning af ny arbejdskraft

- 9 Arbejdsmiljøcertificering kan indføres hos en enkelt kunde, hvis det er et krav

Vi vurderer følgende ulemper ved en arbejdsmiljøcertificering:

- 1 Meget høje certificeringsomkostninger. Eksempelvis er nøgletallet hos Dansk Standard ca. 100.000 kr. for 250 medarbejdere
- 2 Høje årlige løbende recertificeringsomkostninger
- 3 Stort bureaukrati og administrative belastninger på flere medarbejderniveauer
- 4 Stiller også høje krav til kunden, som muligvis ikke indfris
- 5 Der stilles høje krav til medarbejderniveauet under auditeringen – ved høj personalerotation vil det kræve utrolig megen uddannelse af nye medarbejdere

#### **Hvad har vi fået ud af at deltage?**

På baggrund af projektførelsen og de indhøstede erfaringer er det arbejdsgruppens vurdering, at det for ISS DK ikke nødvendigvis vil være den optimale løsning at gå efter at blive arbejdsmiljøcertificeret. Det er således arbejdsgruppens opfattelse, at en øget nødvendig fokusering på arbejdsmiljøet kan opnås igennem det allerede etablerede Kvalitet Sikrings System KSS, der blot skal integreres med begrebet arbejdsmiljø.

Derimod kan delelementer af arbejdsmiljøcertificeringsprojektet indføres. Arbejdsmiljø Indekset gav således en glimrende kortlægning af ISS DK's arbejdsmiljøstandard.

Værktøjet er meget brugbart til at komme rundt om emnerne vedrørende arbejdsmiljøet. Man skal dog være opmærksom på, at det kan være relativt tidskrævende, hvis man skal have det fulde udbytte af dialogprocessen.

Processen med indekset viste os bl.a., at vi skal blive bedre til at informere vores medarbejdere. Vi skal nå ud til ca. 15.000 medarbejdere, hvor mange ikke taler så godt dansk. Via projektet har vi bl.a. hentet god inspiration vedrørende brug af forskellige, kreative informationskanaler, der sikrer, at informationerne når ud til flere.

Arbejdsmiljø Indekset kan for eksempel indføres på arbejdsmiljøuddannelsen og i sikkerhedsudvalgenes fortsatte videre arbejde uden nævneværdig omkostning for selskabet. Værktøjet kan eventuelt bruges til at måle arbejdsmiljøniveauet en gang årligt, og på den måde markere, om organisationen har udviklet sig.

## Flyvestation Skrydstrup



### Præsentation af flyvestationen

Flyvestation Skrydstrup er i dag med sine ca. 900 ansatte en af landsdelens største arbejdspladser, og arealmæssigt er flyvestationen vel den største med sine 854 hektar jord. Det store område skyldes primært start- og landingsbanen, der er 3,5 km lang og 60 meter bred. Ved siden af den, ligger en nordlig og en sydlig parallel landingsbane.

Flyvestationens produkt er et led i det samlede NATO forsvar, hvis vigtigste opgave er at forebygge krig eller krigslignende forhold, bl.a. ved at yde støtte til FN i fredsbevarende eller fredsskabende operationer. Flyvestationen indtager i disse sammenhænge en væsentlig rolle, idet kravet til flyvestationen meget forenklet er at producere et højt beredskab og potentiel kampkraft.



Det gør vi ved at:

- Overvåge dansk territorium.
- Træne og uddanne personel til løsning af krigsopgaver.
- Deltage i NATO- og nationale øvelser.
- Forberede modtagelse af eksterne forstærkninger.
- Forberede afgivelse af enheder til NATO i umiddelbare eller hurtige reaktionsstyrker.
- Forberede enkeltpersoner eller enheder til fredsbevarende operationer, fredsskabende operationer eller humanitære opgaver.
- Yde støtte til FN eller OSCE.

For den udenforstående kan alt dette synes kompliceret. Men det er flyvestationens erfaring, at vi indtil dato har været i stand til at løse pålagte opgaver på en effektiv og hensigtsmæssig måde. En kendsgerning der ikke alene skyldes, at flyvestationen er godt udrustet, men i høj grad skyldes den vilje og holdning, der præger såvel flyvestationens personel, som den sønderjyske befolkning i al almindelighed.



## **Baggrund for at deltage**

Flyvestation Skrydstrup<sup>5</sup> (FSNSKP) har gennem nogle år arbejdet med systematisk styring af arbejdsmiljøet, både sammen med vores direkte foresatte myndighed Flyvetaktisk Kommando og med Forsvarets Bedriftssundhedscenter Syd. Arbejdet havde som mål at udvikle en Arbejdsmiljøledeshåndbog, som kunne være retningsgivende og kvalitetssikrende for arbejdsmiljøet, samt indsamle viden om nødvendige krav i forbindelse med en eventuel certificering. I 2002 blev FSNSKP udvalgt af Forsvarskommandoen til at deltage i BACE-projektet, og herigennem tog arbejdsmiljøarbejdet en ny drejning samtidigt med, at man blev nødt til at intensivere indsatsen.

## **Hvad har vi gjort**

Den udenrigspolitiske situation medførte imidlertid, at FSNSKP i en længere periode ville være engageret i operationer langt uden for landets grænser, hvilket desværre satte begrænsninger for bredden i arbejdet. Vi har været tvunget til at koncentrere indsatsen på Sikkerhedslederen og en sikkerhedsrepræsentant, men via de to er forbindelsen til Bedriftssundhedscenter Syd bibeholdt. Arbejdet med projektet har krævet mange ressourcer, også flere end først antaget, men nu er resultatet klart. FSNSKP's Arbejdsmiljøledeshåndbog er færdig.

## **Hvad synes vi om værktøjerne**

BACE-projektet har givet os adgang til at bruge metoder og værktøjer, som vi ellers ikke ville have haft mulighed for

at bruge. Det kæmpe forarbejde, der ligger til grund for værktøjerne og Håndbogen "På sporet af arbejdsmiljøledelse", har lettet arbejdet betydeligt. Flyvestationen ville ikke være nået tilnærmelsesvis så langt uden disse værktøjer.

## **Hvad har vi fået ud af det**

Vi har som sagt lavet flyvestationens egen Arbejdsmiljøledeshåndbog. Bogen blev straks lagt ud på FSNSKP's interne hjemmeside, og er dermed tilgængelig for alle medarbejdere i det daglige arbejde. Dermed har vi skabt grundlaget for at fortsætte med et målrettet og struktureret arbejdsmiljøarbejde.

Det kan varmt anbefales at kombinere ledelsessystemet med en fler-brugercd-rom-udgave af f.eks. "Sikkerhedsbestemmelser ved arbejdet" og samle det på en hjemmeside.

## **Hvad forventer vi**

Vi forventer at blive certificeret, helst inden sommerferien 2003. Der udestår endnu den faktiske gennemførelse af intern audit, sundhedsfremme, det rummelige arbejdsmarked samt færdiggørelsen af Arbejdsmiljøredegørelsen. Men - som det så tit er sagt på TV - intet er umuligt for den som bærer viljen i hjertet.

---

<sup>5</sup> [www.fsnskp.dk](http://www.fsnskp.dk)

## **Eksempel på arbejdsmiljøpolitik**



### **FLYVESTATION SKRYDSTRUP**

#### **ARBEJDSMILJØPOLITIK**

##### **PRINCIPERKLÆRING**

Flyvestation Skrydstrup vægter personellens sikkerhed, sundhed og trivsel højt. Flyvestationen ønsker at være blandt de førende inden for arbejdsmiljø i Flyvevåbnet, under hensyntagen til de givne rammer. Den løbende forbedring af indsatsen på arbejdsmiljøområdet sker i samarbejde med personalet.

Opfyldelse af arbejdsmiljølovens krav betragtes som et minimumskrav, der ikke i sig selv opfylder flyvestationens mål for arbejdsmiljøet. Der skal således altid tages vidtgående hensyn til personellens fysiske og psykiske behov i forhold til de betingelser, der stilles.

Chefer og ledere på alle niveauer har et arbejdsmiljømæssigt ansvar og dermed en naturlig plads i sikkerhedsorganisationen.

##### **ANSVAR**

Chefen for Flyvestation Skrydstrup har ansvaret for, at de nødvendige ressourcer i form af økonomi, materiel og personel er til stede for at kunne udføre et effektivt og systematisk arbejdsmiljøarbejde. Chefen er formand for Hovedsikkerhedsudvalget.

Afdelings- og eskadrillechefer har det overordnede ansvar for arbejdsmiljø inden for eget ansvarsområde. Cheferne er formænd for respektive Sikkerhedsudvalg.

Øvrige chefer og ledere har ansvaret for arbejdsmiljøet inden for eget ansvarsområde og kan udpeges til formand i en sikkerhedsdeling eller til ledelsesrepræsentant i en sikkerhedsgruppe.

Chefer og ledere skal sikre, at sikkerhedsorganisationens medlemmer får rimelig tid til rådighed til at varetage deres opgaver.

Flyvestationen forventer, at personalet aktivt medvirker til et godt og udviklende arbejdsmiljø.

M. FLEISCHER



## STJERNERAPPORT

<b>Sikkerhedsrep.:</b>	<b>Ledelsesrep.:</b>	<b>Andre:</b>	<b>Dato:</b>
<b>Enhed:</b>	<b>Bygning:</b>	<b>Rum:</b>	<b>Lbnr.:</b>
<b>Fundet ved:</b>			
Arbejdspladsvurdering <input type="checkbox"/>	Sikkerhedsrundring <input type="checkbox"/>	Intern audit <input type="checkbox"/>	Andet <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Type:</b>			
Problem <input type="checkbox"/>	Afvigelse <input type="checkbox"/>	Forbedringsforslag <input type="checkbox"/>	Mål <input type="checkbox"/>

### 1. BESKRIVELSE (fyldestgørende)

### 2. ÅRSAG

### 3. LØSNING

### 4. HANDLING

#### 4.1. Ansvarlig, tidsfrist.

### 5. OPFØLGNING

## Aalborg Zoo

Aalborg Zoo blev grundlagt i 1935 og beskæftiger i dag ca. 56 medarbejdere. Det er den næststørste helårsåbne turistattraktion vest for Valby Bakke. Aalborg Zoo har et miljøledelsessystem efter ISO 14000. Se evt. mere på hjemmesiden [www.aalborg-zoo.dk](http://www.aalborg-zoo.dk).

### Miljøet kom først

Da Aalborg Zoo i 1996 blev inviteret med til en netværksgruppe om miljø, satte det tanker i gang. For det første begyndte vi at tænke på det miljø dyrene kommer fra, og hvorledes vi påvirker det miljø, indirekte, via vores handel med diverse leverandører og på anden måde.

Grundlaget for en zoologisk have er jo ændret over de sidste 50–100 år, fra at være et menageri, til at være en institution, der har til formål at sikre arternes overlevelse, og – i forskelligt omfang – at genudsætte truede dyrearter i naturen.

Og det var den natur vi »sled på« ved vores handlinger.

Det blev derfor hurtigt en naturlig ting for personalet at tænke i miljøbaner, og herefter lå det snublende nær at arbejde med – og få vedtaget – en miljøpolitik. Der efterfølgende er offentliggjort og meddelt leverandører m.v.

Og da arbejdet var i gang, så var det også naturligt at tænke i baner af miljøcertificering – efter ISO 14000 og det blev vi så i 1999, som den første zoologisk have/akvarium (og botanisk have, for den sags skyld) i verden.

### Arbejdsmiljø - en naturlig fortsættelse

Det forekom derfor naturligt at deltage, da vi fik invitation til en netværksgruppe om arbejdsmiljøet i 2000. Da der er mange naturlige bånd mellem de to typer miljø, var det ikke svært at modne en tanke om at handle på samme måde som med miljøet: Først tankerne bagved, så arbejdsmiljøpolitik og, som en slags krone (mange kroner faktisk....) på værket arbejdsmiljøcertificering.

Det er en naturlig ting, at deltagelse i et netværk og udveksling af erfaringer er godt, og det grundige forarbejde, der var foretaget af »embedsmandsgruppen« (der bestod af kvinder), har givet et solidt værktøj og inspiration til at iværksætte det egentlige forarbejde til certificering.

Præ-audit forventes foretaget i april, og egentlig certificering vil så foregå i maj. Når det hele er overstået, har det kostet rigtigt mange mandetimer, men været utroligt lærerigt for hele personalet, der har været inddraget i hele processen.

De mange kroner har vi valgt ikke at gøre op hvad angår de interne timer. Dansk Standard forventer, at det vil koste 35.000 kr. for certificering med varighed for tre år med auditering hvert år imellem. Det vil ske i forbindelse med audit på miljøcertificeringen

- det kan bedst betale sig. Vi satser på certificering efter såvel bek. 923 som OHSAS 18001 i håbet om, at den sidstnævnte kan udvikle sig til en ISO inden selve certificeringen finder sted.

Ole Kristensen	Henning Julin
sikkerhedsrepræsentant	direktør
tmk@aalborg-zoo.dk	hvj@aalborg-zoo.dk

**Bilag 1: Krydsreference mellem OHSAS 18001 og Bek. 923<sup>6</sup>**

OHSAS 18001		Bek. 923	
1	<i>Emneområde</i>	§ 1	<i>Kap. 1 - Arbejds miljøcertifikat</i>
2	Normative referencer	§ 4, § 5	<i>Kap. 1 - Arbejds miljøcertifikat</i>
3	Ordliste og definitioner	§ 2, § 3	<i>Kap. 1 - Arbejds miljøcertifikat</i>
<b>4</b>	<b><i>Elementer i arbejdsmiljøledelsessystemet</i></b>		
4.1	Almene krav	§ 6	<i>Kap. 2 - Krav til virksomhedens styring af arbejdsmiljøet</i>
4.2	Arbejds miljøpolitik	§ 7	<i>Kap. 3 - Planlægning</i>
<b>4.3</b>	<b><i>Planlægning</i></b>		
4.3.1	Planlægning af fareidentifikation, risikoanalyse og risikokontrol	§ 8	<i>Kap. 3 - Planlægning</i>
4.3.2	Lovbestemte krav og andre bestemmelser	§ 10 + bilag 1	<i>Kap. 3 - Planlægning</i>
4.3.3	Arbejds miljømålsætninger	§ 9, § 22,	<i>Kap. 3 - Planlægning</i>
4.3.4	Arbejds miljøhandlingsprogrammer	§ 23 + bilag 1	<i>Kap. 6 - Rummeligt arbejdsmarked og sundhedsfremme</i>
<b>4.4</b>	<b><i>Iværksættelse og drift</i></b>		
4.4.1	Struktur og ansvar	§ 11, § 12	<i>Kap. 4 - Iværksættelse og drift</i>
4.4.2	Uddannelse, kendskab og færdigheder	§ 14	<i>Kap. 4 - Iværksættelse og drift</i>
4.4.3	Konsultation og kommunikation	§ 13	<i>Kap. 4 - Iværksættelse og drift</i>
4.4.4	Dokumentation	-	<i>Findes ikke tilsvarende</i>
4.4.5	Dokumentstyring	-	<i>Findes ikke tilsvarende</i>
4.4.6	Driftstyring	§ 15, § 16	<i>Kap. 4 - Iværksættelse og drift</i>
4.4.7	Nødberedskab og afværgeforanstaltninger	-	<i>Findes ikke tilsvarende</i>
<b>4.5</b>	<b><i>Kontrol og korrigerende handlinger</i></b>		
4.5.1	Overvågning og målinger	§ 18	<i>Kap. 5 - Kontrol og korrigerende handlinger</i>
4.5.2	Uheld, hændelser, afvigelser og korrigerende og forebyggende handlinger	§ 17 + § 19	<i>Kap. 5 - Kontrol og korrigerende handlinger</i>
4.5.3	Registreringer	§ 21	<i>Kap. 5 - Kontrol og korrigerende handlinger</i>
4.5.4	Revision af arbejdsmiljøledelsessystemet	§ 20	<i>Kap. 5 - Kontrol og korrigerende handlinger</i>
<b>4.6</b>	<b><i>Ledelsens gennemgang</i></b>		
4.6	Ledelsens gennemgang	§ 25	<i>Kap. 8 - Evaluering</i>
-	<i>Findes ikke tilsvarende</i>	§ 24	<i>Kap. 7 - Redegørelse</i>
-	<i>Findes ikke tilsvarende</i>	§ 26	<i>Kap. 9 - Klage m.v.</i>
-	<i>Findes ikke tilsvarende</i>	§ 27	<i>Kap. 10 - Ikrafttrædelse</i>

<sup>6</sup> "Bekendtgørelse om arbejdsmiljøcertifikat opnået gennem certificering af virksomheders arbejdsmiljøledelsessystem", Arbejdsministeriets bekendtgørelse nr. 923 af 21. oktober 2001.