

Hva, hvem og hvordan?

*Håndbok i helse-, miljø-
og sikkerhetsarbeid*

Svein Takle:

Hva, hvem og hvordan?

*Håndbok i helse-, miljø-
og sikkerhetsarbeid*

Sammendrag:

Alt som skjer innenfor en virksomhet skal tilfredsstillende lovfestede og forskriftsmessige krav til tilsattes helse, miljø og sikkerhet (HMS). Dette er et viktig satsningsområde innenfor norsk arbeidsliv, og det er regulert av arbeidsmiljøloven med tilhørende forskrift om internkontroll. Imidlertid er det et langt stykke vei å gå fra bestemmelser i lov og forskrift til et funksjonelt og realistisk HMS-opplegg i den enkelte virksomhet.

Denne boken er en slags "loggbok" for eget arbeid og egen bevisstgjøring gjennom de siste 6-7 års arbeid innen HMS-sektoren ved Høgskolen i Agder.

Skriftserien nr. 104

108 s.

ISSN: 1503-5174 (elektronisk utgave)

ISBN: 82-7117-520-3 (elektronisk utgave)

© Høgskolen i Agder, 2003
Serviceboks 422, N-4604 Kristiansand

Emneord:

1. Helse
2. Miljø
3. Sikkerhet
4. Ansvar
5. Opplæring

INNHOOLD

FORORD	7
1 HVORFOR EN HMS-HÅNDBOK FOR DEN ENKELTE VIRKSOMHET?	9
1.1 Lovfestede krav	9
1.2 Internkontroll	10
1.3 Hva innebærer dette i praksis?	11
1.4 Krav om dokumentasjon	12
1.5 Overordnet mål for HMS-arbeidet	12
1.6 Organisering og ansvarsfordeling	13
1.7 Risikovurdering og kriseberedskap	14
1.8 Forebygging og utbedring	14
1.9 Tilsyn og gjennomgang	14
1.10 Hvem skal være målgruppe?	15
1.11 Særlige hensyn og behov	16
1.12 Generell og spesifikk del	17
2 ANSVARFORHOLD I HMS-ARBEIDET	19
2.1 Overordnet HMS-ansvar	19
2.2 Utøvende HMS-ansvar	20
2.3 Koordinerende HMS-ansvar	20
2.4 Kontrollerende HMS-ansvar	21
2.5 Ansvar for mål og planer	21
2.6 Medvirkningsansvar	22
2.7 Organisasjonskart og funksjonsbeskrivelser	22
2.8 Arbeidsmiljøutvalg	23
2.9 Eventuelle underutvalg	23
2.10 Drift og sikkerhet	24
3 HELSE	25
3.1 Bedriftshelsetjenesten	25
3.2 Helsekontroll – for hvem?	26
3.3 Arbeidsplassbesøk	27
3.4 Fysikalsk behandling	28
3.5 Oppfølging av syke	29
3.6 Rekvisisjon av helsetjenester	30

3.7	Synstest og skjeribriller	32
3.8	Attføringsaker	32
3.9	AKAN-saker	33
3.10	Røykfritt arbeidsmiljø	34
3.11	Kjæledyr på jobben?	35
3.12	Inkluderende arbeidsliv	36
3.13	Skjema for egenmelding	38
4	MILJØ	40
4.1	Det fysiske arbeidsmiljøet	40
4.2	Litt mer om verneombudet	41
4.3	Vernerunde	42
4.4	Vernerapport	43
4.5	Det psykososiale arbeidsmiljøet	46
4.6	HMS-møte om det psykososiale arbeidsmiljøet	47
4.7	Spørreundersøkelse	48
4.8	Resultatvurdering	49
4.9	Prosesorientert utviklingsarbeid	51
4.10	Personal- og utviklingsseminar	52
4.11	Personalseminarets metodiske opplegg	52
4.12	Medarbeidersamtale	55
4.13	Seniorer og pensjonister	56
4.14	Seniorsamtale	59
4.15	Rekrutteringsintervju	60
4.16	Konflikt – forebygging og håndtering	61
4.17	Mobbing og mobbehåndtering	62
4.18	Tiltredelser og fratredelser	64
4.19	Stillingsvurderingssystem	64
5	SIKKERHET	67
5.1	Drift og vedlikehold	67
5.2	Risikofylt arbeid	68
5.3	Brann og brannansvar	69
5.4	Risiko- og sårbarhetsanalyse	71
5.5	Forebygging av skader og ulykker	72
5.6	Kriseberedskap	73
5.7	Rapportering av skader og ulykker	75
5.8	Tilrettelegging for funksjonshemmede	77
5.9	Yrkesskade og erstatningsansvar	78

6	ENHETENES OPPGAVER OG ANSVAR	80
6.1	Virksomhetens organisering i underliggende enheter	80
6.2	Enheterens HMS-arbeid	81
6.3	Årlige rapporter og planer	82
6.4	Årsplan for HMS-arbeidet	83
6.5	HMS-gjennomgang	85
6.6	Maler for rapporter, planer og HMS-gjennomgang	86
6.7	Aktuelle HMS-lover og –forskrifter	87
6.8	HMS-dokumentasjon – oppbevaring og tilgjengelighet	88
6.9	Tilsyn og tilsynsmyndigheter	88
6.10	Dataregister for farlige stoffer	89
7	OPPLÆRING OG UTVIKLING	91
7.1	HMS-opplæring	91
7.2	HMS-informasjon	93
7.3	Årlig HMS-lunsj	93
7.4	Oversikt over HMS-relaterte dokumenter	94
7.5	Årlig HMS-rapport til virksomhetens ledelse	95
7.6	Strategisk kompetanseutvikling	96
7.7	Kollegaveiledning for ledere	98
7.8	Evaluerer av egen ledelse	100
7.9	Felles virksomhetsforståelse og ledelsesverdier?	103
7.10	Intern bistand og medvirkning	104
7.11	Kan vi vite at vil lykkes?	105
7.12	Nettsteder, adresser og litteratur	107

FORORD

Alt som skjer innenfor en virksomhet skal tilfredsstillende lovfestede og forskriftsmessige krav til tilsattes helse, miljø og sikkerhet (HMS). Dette er et viktig satsningsområde innenfor norsk arbeidsliv, og det er regulert av arbeidsmiljøloven med tilhørende forskrift om internkontroll. Imidlertid er det et langt stykke vei å gå fra bestemmelser i lov og forskrift til et funksjonelt og realistisk HMS-opplegg i den enkelte virksomhet.

Denne boken er en slags ”loggbok” for eget arbeid og egen bevisstgjøring gjennom de siste 6-7 års arbeid innen HMS-sektoren ved Høgskolen i Agder. Den er skrevet med tillatelse fra høgskolens personaldirektør og med tanke på egne samarbeidspartnere. På forskjellig måte har disse medvirket til å utforme det opplegget vi i dag har ved høgskolen – dvs. HMS-ledere, AMU-medlemmer, vernetjenesten, bedriftshelsetjenesten, de hovedtillitsvalgte og andre medarbeidere med personaloppgaver. Jeg håper at også disse kan ha nytte av en slik oppsummering og gjennomgang.

I tillegg har jeg tenkt på HMS-ansvarlige i andre virksomheter – særlig kunnskapsorganisasjoner og ikke minst de som har ansvar for tilsvarende tilrettelegging og koordinering. Et viktig skritt i et slikt tilretteleggings- og koordineringsarbeid vil være å utarbeide en HMS-håndbok. Denne må være i samsvar med virksomhetens aktuelle utfordringer og behov. Nødvendigvis må den derfor bli ulik i ulike bedrifter, institusjoner og organisasjoner.

Ikke desto mindre vil de grunnleggende spørsmål og problemstillinger være aktuelle overalt – kanskje også en del av eksemplene. Men både spørsmål og eksempler er likevel bare tenkt som utgangspunkt for å drøfte konkrete og relevante løsninger i det aktuelle tilfellet. Her må jeg for øvrig vise til grunnkurs i arbeidsmiljø og andre former for autorisert opplæring og informasjon. På dette markedet er det i dag mange gode aktører med jevnlig tilbud om kurs over hele landet – eventuelt som internkurs for de store virksomhetene.

Min egen bakgrunn og erfaring har jeg som organisasjonsrådgiver og HMS-koordinator ved Høgskolen i Agder med ca. 930 medarbeidere og ca. 7500 studenter. Tidligere har jeg som prest og familierådgiver jobbet mye med relasjonsbehandling og konflikthåndtering. Og i mange år hadde jeg ansvar for metodeutvikling og praktisk gjennomføring av planlegging og organisasjonsutvikling nasjonalt, regionalt og lokalt i Den norske kirke.

Lykke til med HMS-arbeidet i din virksomhet!

Kristiansand 1. desember 2003

Svein Takle

1. HVORFOR EN HMS-HÅNDBOK FOR DEN ENKELTE VIRKSOMHET?

Svaret på dette spørsmålet er allerede gitt i forordet - i dette kapitlet skal det utdypes. Vi skal bl.a. se nærmere på lov- og regelverket, hva dette innebærer i praksis, kravet om dokumentasjon og overordnet mål for HMS-arbeidet, og om aktuelle målgrupper og særlige hensyn og behov. I store bedrifter vil det være behov for både en generell HMS-håndbok for hele virksomheten og i tillegg spesielle HMS-håndbøker for hver enkelt enhet.

1.1 Lovfestede krav

I norsk arbeidsliv skal all virksomhet tilfredsstillende lovfestede og forskriftsmessige krav om helse, miljø og sikkerhet for de tilsatte. Det gjelder i første rekke *arbeidsmiljøloven* (Lov av 4. februar 1977 nr. 4 om arbeidervern og arbeidsmiljø) og den såkalte *internkontrollforskriften* (Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften) av 6. desember 1996).

Det kan også gjelde mange andre lover og forskrifter, og internkontrollforskriften pålegger de som har HMS-ansvar å anskaffe og gjøre seg kjent med det lov- og regelverk som gjelder for vedkommende virksomhet eller for deler av den (§5) – jfr. 6.7.

Det er altså et arbeidsgiveransvar å medvirke til at arbeidstakernes helse, miljø og sikkerhet kan være best mulig. Ikke desto mindre dreier det seg her om rettigheter og plikter for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Og alle har et felles ansvar for at det som blir bestemt, faktisk også blir realisert. Vi snakker om en avgjørende *kvalitetsikring* av tilsattes helse, miljø og sikkerhet.

I sin tur vil dette med naturlovs tyngde bidra til økt trivsel, høyere produktivitet og bedre resultater. HMS-arbeidet gir med andre ord et formelt grunnlag for å gjøre noe som det *i alle fall og i en hver virksomhet* er klokt å gjøre noe med.

Som regel vil det på dette området være store forskjeller innenfor én og samme virksomhet. Eksempelvis er det ulike krav til produksjon og administrasjon, salg eller markedsføring. Derfor er det nødvendig at hver enkelt enhet gjør greie for sin egenart og sine spesielle utfordringer og behov i en spesifikk del av HMS-håndboken – jfr. 1.12 og kapittel 6.

1.2 Internkontroll

- * Internkontrollforskriften skal sikre *et systematisk og planmessig forbedringsarbeid på HMS-sektoren* (§ 1).
- * Virksomhetens aktiviteter skal planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med *krav fastsatt i eller i medhold av HMS-lovgivningen* (§ 3) – dvs. både arbeidsmiljøloven og flere andre lover (§ 2).
- * *Den som er ansvarlig for virksomheten skal sørge for at internkontroll innføres og utøves, og at dette skjer i samarbeid med arbeidstakerne* (§ 4).
- * Internkontrollen skal *tilpasses virksomhetens art, aktiviteter, risikoforhold og størrelse i det omfang som er nødvendig for å etterleve HMS-kravene i lov- og regelverk* (§ 5).

Internkontroll innebærer at virksomheten skal (§ 5) – delvis med skriftlig dokumentasjon (X):

1.	Sørge for at de lover og forskrifter i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen som gjelder for virksomheten er tilgjengelig, og ha oversikt over de krav som er av særlig viktighet for virksomheten.	
2.	Sørge for at arbeidstakerne har tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet samt informeres om endringer.	
3.	Sørge for at arbeidstakerne medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes.	
4.	Fastsette mål for helse, miljø og sikkerhet.	X
5.	Ha oversikt over virksomhetens organisasjon, herunder hvordan ansvar, oppgaver og myndighet for arbeidet med helse, miljø og sikkerhet er fordelt.	X
6.	Kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risiko, samt utarbeide tilhørende planer og tiltak for å redusere risikoforholdene.	X
7.	Iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen.	X
8.	Foreta systematisk overvåking og gjennomgang av internkontrollen for å sikre at den fungerer som forutsat	X

1.3 Hva innebærer dette i praksis?

Dette innebærer at arbeidsgiver - eller den han har til å hjelpe seg - har ganske mye å sørge for:

For det første *skaffe og ha oversikt over lov- og regelverket*. Dette kan en få god hjelp til med ”Å jour” – to ringpermer utgitt av Tiden Norsk Forlag. Med jevne mellomrom får abonnenten supplert sine permer med det som kommer av nye lover og forskrifter – jfr. 6.7.

For det andre *informere om HMS-spørsmål*. Her kommer HMS-håndboken inn som et helt sentralt hjelpemiddel. Denne bør derfor lages med tanke på samtlige tilsatte. I tillegg kan det være behov for diverse brosjyremateriell – mye kan en få fra andre, noe bør skreddersys for egen virksomhet – og dessuten bør en ha jevnlig møter med muntlig informasjon i løpet av et arbeidsår – jfr. 7.2.

For det tredje sørge for *at de tilsatte medvirker*. Det er på dette punktet det avgjøres om en virkelig skal lykkes med HMS-arbeidet. Derfor må det drives et planmessig arbeid med motivasjon, informasjon, kompetansekartlegging og kompetanseutvikling. Og de HMS-ansvarlige ledere må trekke alle de tilsatte inn i et bredt og mangesidig prosessorientert utviklingsarbeid med sikte på å skape et godt arbeidsmiljø – såvel fysisk som psykososialt – jfr. kapittel 4.

For det fjerde *fastsette mål for HMS-arbeidet*. Målene må utledes av virksomhetens styrende organ på grunnlag av overordnet strategi – jfr. 1.5.

For det femte *ha oversikt over virksomhetens organisasjon* - spesielt når det gjelder dens ansvarsfordeling i HMS-spørsmål. For mange virksomheter ligger det her en utfordring til å rydde opp i noe som lett kan bli glemt eller forsømt – jfr. 2.7.

For det sjette *foreta risiko- og sårbarhetsanalyse*. Dels kan dette vise hvilke farer og skader som må forebygges, dels kan det vise hvordan en må gripe tingene an i en krisesituasjon, dersom slike ting likevel skjer – jfr. 5.4.

For det sjuende *forbedre rutiner og systemer* og dermed innfri kravene i lov og forskrifter. Slike ting kan for enkelte kanskje fortone seg fjernt og ”teknisk”, men det går bl.a. på å avklare egen og andres rolle og revir og sikre at ting virkelig blir gjort – jfr. kapittel 6.

Og for det åttende *ha jevnlig HMS-gjennomgang* (systemkontroll) for å sikre at alt fungerer som forutsatt. Dette gir en god mulighet for innsyn i det som skjer i den enkelte enhet og overblikk over situasjonen for hele virksomheten – jfr. 6.5.

Det er ikke slik at internkontroll skal drives for å imøtekomme mer eller mindre urimelige krav fra eksterne lovmakere og tilsynsmyndigheter. Det er faktisk under alle omstendigheter fornuftig å gjøre noe med disse tingene. Og det er verdt å legge merke til at alt skal utformes slik at det passer best mulig for den enkelte bedrift - det skal *tilpasses virksomhetens art, aktiviteter, risikoforhold og størrelse* (§ 5 i internkontrollforskriften) – jfr. 1.11.

Her er det mye å vinne ved en grundig gjennomgang! Og det er nettopp *her* en skreddersydd HMS-håndbok for den enkelte virksomhet kan få den helt avgjørende betydning for et funksjonelt HMS-opplegg!

1.4 Krav om dokumentasjon

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid krever, at virksomhetens engasjement innenfor HMS-sektoren kan dokumenteres – jfr. 1.2 med nærmere oversikt over de enkelte krav.

Hovedpoenget er at disse dokumentasjonskravene skal gi tilskyndelse til virkelig å få ting gjort – og gjøre det på en god måte. Materialet skal tydelig vise *hva* som er gjort, og dette igjen skal være tilgjengelig for alle det angår. Derfor må det være klare rutiner for oppbevaring, videresendelse og tilgjengelighet når det gjelder slikt materiale. Om nødvendig skal alt sammen kunne legges frem for Arbeidstilsynet og andre aktuelle tilsynsmyndigheter.

Dokumentasjonskravene gjelder:

- virksomhetens overordnede mål for HMS-arbeidet,
- oversikt over virksomhetens organisering og ansvarsfordeling,
- metode for risikovurdering og plan for kriseberedskap,
- vedtatte rutiner og systemer for forebygging og utbedring, samt
- systematisk overvåking og gjennomgang av hele HMS-sektoren.

Slik HMS-dokumentasjon må dels nedfelles i en HMS-håndbok for hele virksomheten (generell del) og dels i en HMS-håndbok for den enkelte enhet (spesifikk del). Dette kommer vi tilbake til – jfr. 1.12. Det samme gjelder spørsmålet om oppbevaring og tilgjengelighet – jfr. 6.8.

1.5 Overordnet mål for HMS-arbeidet

Det vil være ulike mål for en virksomhet under etablering, konsolidering eller omstilling – for ikke å si avvikling! Rammevilkårene endres med en lang rekke skiftende faktorer – ressurs-tilgang, teknologiske muligheter, tilgang på kompetanse, behovet for virksomhetens produkter eller tjenester, lønnsomhet, markedsandel, pengepolitikk, økonomisk utvikling for samfunnet som helhet osv.

Målsettingen for HMS-arbeidet må utledes av hva som til en hver tid er virksomhetens vedtatte strategi. Nødvendigvis må HMS-mål variere fra virksomhet til virksomhet. Og en hver målsetting må fra tid til annen endres ettersom virksomheten gjennomlever nye faser - og ettersom de tilsatte opplever endringer i rammevilkår, utfordringer og behov.

Dermed blir det meningsløst å lage en fast oppskrift for å fastsette HMS-mål. Men det er mulig å gi et eksempel - Høgskolen i Agder vedtok i 1997 følgende mål for HMS-arbeidet:

Arbeidsmiljøarbeidet skal til enhver tid tilfredsstillende de krav loven stiller, men også bidra til å nå de spesielle mål høgskolen har satt seg.

Det er viktig at Høgskolen i Agder er attraktiv som arbeidsplass. Ledelsen og de tilsatte går sammen om å skape arbeidsforhold som stimulerer til kreativitet og innsats.

Høgskolen i Agder har som visjon å utvikle høgskolen til universitet. Vår visjon og høgskolens mangfold og geografiske spredning av virksomheten gir store utfordringer også til helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet.

Høgskolen ønsker å ha et utfordrende, trygt og trivelig arbeidsmiljø.

Høgskolen vil arbeide for at alle ansatte opplever at det stilles store forventninger til dem, at de har påvirkningsmuligheter og mulighet til utvikling i sin arbeidssituasjon, og at de er med i et sosialt fellesskap som arbeider mot felles mål.

Høgskolen ønsker å verne det ytre miljøet mot forurensning og legge til rette for en bedre ressursutjevning.

Hva vil være et naturlig mål for HMS-arbeidet i din virksomhet? Antakelig bør en slik målsetting balanseres mot flere forskjellige hensyn - passe høyt, passe jordnært, både visjonært og konkret, både retningsgivende og resultatorientert. Og den bør la seg etterprøve i praksis. Evaluering av praksis og erfaring må i sin tur få justere målformuleringen – som igjen må få styre det daglige HMS-arbeidet.

1.6 Organisering og ansvarsfordeling

Når det gjelder organisering og ansvarsfordeling er det viktig at det gjøres et grundig arbeid. Det vil kunne forebygge mange uklarheter, ulykker og konflikter. Selvsagt må en finne frem til løsninger som har basis i den enkelte virksomhets formål, karakter og størrelse. Om det ikke dreier seg om direkte sammenlignbare virksomheter, vil ferdige oppskrifter trolig fungere temmelig dårlig.

Derimot kan det være klokt å gjennomtenke en del grunnleggende prinsipper for organisering og ansvarsfordeling innen HMS-arbeidet. En god begynnelse kan for eksempel være å skjelne mellom *overordnet, utøvende, koordinerende og kontrollerende HMS-ansvar*.

Overordnet HMS-ansvar ligger hos virksomhetens øverste ledelse - delegert til den daglige leder. Utøvende HMS-ansvar har de som på virksomhetens vegne ivaretar arbeidsgiveransvaret for de tilsatte. Koordinerende HMS-ansvar er gjerne en særskilt del av personalfunksjonen. Og kontrollerende HMS-ansvar ligger først og fremst hos vernetjenesten.

Resultatet av en slik gjennomgang nedfelles i organisasjonskart og funksjonsbeskrivelser. Det vises for øvrig til kapittel 2 med nøyere gjennomgang av ansvarsforholdene i HMS-arbeidet.

1.7 Risikovurdering og kriseberedskap

På en arbeidsplass kan det – både når det gjelder personer og materiell - skje uforutsette ting som medfører skade, ulykke eller nestenulykke. I særlig grad vil vel dette gjelde tilsatte med fysisk arbeid. Arbeidstilsynet krever at virksomheten registrerer slike skader, ulykker og nesten-ulykker med tanke på forebygging og utbedring. Og arbeidsmiljøutvalget har om nødvendig myndighet til å kreve relevante tiltak fra arbeidsgivers side.

Et vesentlig kapittel i en HMS-håndbok må derfor være et opplegg for risikovurdering og kriseberedskap. Også her må det være virksomhetens karakter som avgjør hva som konkret skal sies. Dette varierer som regel ganske mye innenfor én og samme virksomhet – eksempelvis fra produksjon til administrasjon. Det bør løpende rapporteres til virksomhetens systemansvarlige leder om skader, ulykker og nesten-ulykker for de tilsatte. Her kan den enkelte virksomhet med fordel utarbeide et enkelt rapporteringsskjema – jfr. 5.4.

Virksomheten bør også ha en kriseberedskapsplan med klar ansvarsfordeling for henholdsvis organisering, informasjon og omsorg. Denne bør i tillegg trykkes som en særskilt og lett tilgjengelig brosjyre som deles ut til samtlige tilsatte. Dette kommer vi mer utførlig tilbake til i kapittel 5.

1.8 Forebygging og utbedring

Skader eller mangler i det fysiske arbeidsmiljøet kan i de fleste tilfeller teknisk sett utbedres relativt enkelt og greit – om enn ofte med store kostnader. En større virksomhet har gjerne en særskilt driftsavdeling, et vedlikeholdskontor eller liknende, som kan ta seg av slike ting. Det å *forebygge* at fysiske skader eller mangler oppstår, er det ikke alltid like lett å få til.

Men i enda større grad gjelder dette forebygging og utbedring av skader eller mangler ved det psykososiale arbeidsmiljøet. Når slike skader først har skjedd, eller mangler er blitt synlige for de tilsatte, kan forsøk på utbedring ofte vise seg å være for sent og forgjeves. I kjølvannet av slike saker oppstår det såre følelser, utmattelse, konflikter og sykefravær. Og der og da er det i hvert fall ikke snakk om forebygging.

Forebygging av alt som kan skade et godt arbeidsmiljø vil måtte gjennomføres som et langsiktig og vedvarende arbeid på mange plan og på bred front. Derfor er det viktig at HMS-håndboken har retningslinjer også for dette – helst med enkle metodiske opplegg og klar ansvarsfordeling. I tillegg bør en ha årsplan med klare frister for hva som skal skje når. I flere sammenhenger vil vi komme tilbake til hva denne type forebygging og utbedring mer konkret kan innebære – jfr. særlig kapittel 4.

1.9 Tilsyn og gjennomgang

En bærende idé i arbeidsmiljøloven og internkontrollforskriften er at HMS-arbeidet skal være mer enn gode ønsker – det skal kunne dokumenteres, gjennomgås og forbedres. Dette er

også grunnen til at det bør være en klar rollefordeling mellom henholdsvis overordnet, utøvende, koordinerende og kontrollerende HMS-ansvar.

Her må vi skjelne mellom interne og eksterne kontrollører – vernetjenesten internt og i første rekke arbeidstilsynet eksternt. Men det kan også være snakk om andre eksterne tilsynsmyndigheter – jfr. 6.9. Normalt bør det være tilstrekkelig med intern HMS-kontroll. Dels skjer dette etter behov i form av lovpålagte vernerunder med påfølgende vernerapport – jfr. 4.3-4. For mange virksomheter vil det være naturlig med årlige vernerunder, for andre - eller kanskje for enkelte enheter - kan det være behov for større hyppighet.

Men i tillegg skal det med jevne mellomrom være en intern systemrevisjon. I vår virksomhet har vi valgt å kalle dette for en årlig *HMS-gjennomgang*. Da er det den systemansvarlige HMS-koordinator som sammen med hovedverneombudet møter hver av HMS-lederne, deres eventuelle HMS-medarbeidere og de respektive verneombud – jfr. 6.5.

Ut fra et fast samtalegrunnlag gjennomgås både virksomhetens og enhetens HMS-arbeid – generelt om hele sektoren og spesielt om HMS-håndboken, både den generelle og spesifikke del, den fastsatte årsplan for obligatorisk vernerunde, medarbeidersamtaler og personal-og utviklingsseminar, årsrapport og årsplan for HMS-arbeidet samt eventuelle utfordringer og behov på HMS-feltet. I etterkant lages et referat som må godkjennes av deltakerne. Referatene danner grunnlag for en hovedrapport som går til virksomhetens daglige leder – med kopi til HMS-aktørene og en rekke andre nøkkelpersoner.

Det er når noe unormalt oppstår eller det ved rutinekontroller avdekkes alvorlige feil og mangler, at arbeidstilsynet eventuelt kan komme inn med pålegg om utbedring i henhold til fastsatte frister, og der det kan gis dagmulkt for eventuelle overtredelser. I tillegg kan naturligvis Arbeidstilsynet til en hver tid bidra med råd og veiledning – jfr. 6.9.

1.10 Hvem skal være målgruppe?

I HMS-håndboken bør en samle noe av det som for både arbeidsgiver og arbeidstaker bidrar til å finne rettfærdige og hensiktsmessige løsninger på virksomhetens mange og ulike HMS-relaterte utfordringer og behov. Som allerede nevnt gjelder det ikke minst å utvikle *en felles forståelse* for det som har med de tilsattes helse, miljø og sikkerhet å gjøre.

Dessuten gjelder det å nedfelle hva som er virksomhetens aktuelle lov- og regelverk innen HMS-arbeidet, dokumentere virksomhetens ansvarsfordeling og rutiner, informere tilsatte om deres rettigheter og plikter, veilede virksomhetens HMS-ledere, verneombud og andre med konkret HMS-ansvar, gi praktiske metoder for forebygging og utbedring, legge opp tjenlige rapporteringssystemer osv.

HMS-håndboken bør først og fremst gi føringer for dem som har et direkte og daglig ansvar for virksomhetens HMS-arbeid – særlig HMS-ledere og verneombud. For disse er det snakk om en obligatorisk bruksbok. For alle andre kan HMS-håndboken forhåpentlig tjene som en nyttig oppslagsbok. Og dermed bør en ved utforming ha for øye flere ulike slags lesere – dvs. samtlige tilsatte i vedkommende virksomhet.

Utvisomt er dette en krevende utfordring både med hensyn til innhold og form. For noen er det kan hende et helt umulig eller unaturlig prosjekt. I slike tilfeller må en i hvert fall prøve å skjelve mellom det som *alle må kjenne til*, og det de tilsatte etter behov skal ha *anledning til å gjøre seg kjent med*.

En tommelfingerregel kan kanskje være, at det som alle bør kjenne til, bør alle få i enkle brosjyrer, og det som alle skal ha anledning til å gjøre seg kjent med, skal være tilgjengelig i en sentralt plassert perm – eventuelt ha link fra virksomhetens hjemmeside.

1.11 Særlige hensyn og behov

Som vi ser vil en hver virksomhet ha sine særlige hensyn og behov som må ivaretas ved utforming av HMS-håndbok. Det er viktig å bevisstgjøre seg på hva dette er og innebærer. Og resultatet bør nedfelles i et særskilt avsnitt i HMS-håndboken.

Stikkordmessig kan nevnes følgende ulike typer av virksomhet for å vise hvor ulike forhold HMS skal implementeres i:

- tradisjonell industribedrift
- annen produksjonsbedrift
- kunnskapsbedrift
- handelsbedrift
- servicebedrift
- innovasjonsbedrift
- offentlig forvaltning
- skole
- utdanningsinstitusjon
- helse- eller sosialinstitusjon
- ideell organisasjon
- interesseorganisasjon

Som en illustrasjon kan nevnes noen særlige hensyn og behov som ble nedfelt for en kunnskapsbedrift som Høgskolen i Agder:

- *Det som i særlig grad preger høgskolen som arbeidsplass, er at den er en akademisk kunnskapsorganisasjon - ikke en produksjonsbedrift. De tilsattes kompetanse, funksjonsdyktighet og vilje til faglig og personlig utvikling og fornyelse er den helt avgjørende ressurs. Dette må nødvendigvis få innvirkning på hvilke problemstillinger HMS-håndboken skal fokusere på.*
- *HMS-arbeidet skal mest mulig være integrert i høgskolens ordinære virksomhet.*
- *HMS-ledere, verneombud og andre HMS-ansvarlige skal i HMS-håndboken kunne finne praktisk veiledning for det daglige HMS-arbeid.*
- *Alle tilsatte skal i HMS-håndboken kunne finne informasjon om rettigheter og plikter.*

- *Noen enheter har behov for en omfattende og detaljert oppfølging av det fysiske arbeidsmiljøet - særlig i laboratorier, verksteder, treningslokaler, øvingsrom og lignende.*
- *På grunnlag av nasjonal statistikk for sykefravær vet vi at omkring 2 av 3 tilfeller skyldes belastninger eller problemer i tilknytning til det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette gjelder trolig også ved Høgskolen i Agder. På denne bakgrunn blir det i HMS-håndboken i særlig grad fokusert på de psykososiale utfordringer og behov.*
- *Alle høgskolens enheter må være opptatt av å forebygge at stillesittende og ensidig arbeid foran dataskjermen fører til fysiske belastningsskader.*

1.12 Generell og spesifikk del

I en større bedrift med mange enheter vil det som nevnt være store interne variasjoner. Det gjelder derfor å sortere hva som må gjelde for hele virksomheten og hva som er spesielt for den enkelte enhet. Konsekvensen av dette når det gjelder innhold og form for en HMS-håndbok må være, at det bør lages både en generell del og en spesifikk del for hver enkelt enhet.

Eksempelvis må ulike typer produksjonsbedrifter etterleve en rekke forskriftsmessige krav til det fysiske arbeidsmiljøet. Det må dessuten dokumenteres at kravene faktisk blir oppfylt – for eksempel registrering og oppbevaring av farlige stoffer, ansvar for bruk og vedlikehold av maskiner og utstyr, sertifisering av kompetanse, godkjenning av opplæring og veiledning, avtrekks- og ventilasjonsforhold osv.

Formodentlig blir dette vel ivaretatt innenfor norske produksjonsbedrifter - gjennom flere ti-år har det blitt utviklet god praksis med å kvalitetssikre det fysiske arbeidsmiljøet. Annerledes kan det nok være på arbeidsplasser hvor det først og fremst er det psykososiale arbeidsmiljøet som skal kvalitetssikres og videreutvikles. Også her kan skadene som kjent bli alvorlige, dersom noe virkelig mislykkes.

Det er den generelle del av HMS-håndboken som er i fokus i denne boken. Men den generelle del må inneholde veiledning om hva som forventes når det gjelder utforming av de spesifikke deler. Som en illustrasjon tas med hvordan Høgskolen i Agder har gjort dette på en enkel måte:

Innhold og utforming av den spesifikke del

HMS-håndbokens spesifikke del for den enkelte enhet skal ta opp sider ved helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet som ikke er behandlet i den generelle del.

Spesifikk del skal som et minimum ha følgende innhold:

- *Innledning om hva som karakteriserer enheten og dens virksomhet.*
- *Organisering av enhetens virksomhet samt organisasjonskart.*

- *Oversikt over instanser / organer som ivaretar HMS-arbeidet i enheten.*
- *Lover og forskrifter som spesielt regulerer denne enhetens virksomhet.*
- *Rutiner og prosedyrer for behandling av enhetens HMS-relaterte saker.*

Noen har valgt å satse på løsbladsystem for HMS-håndbokens generelle del – da som regel bare beregnet for de som har et direkte HMS-ansvar. Et slikt opplegg har sine klare ulemper. Det er ikke særlig brukervennlig, det er vanskelig å holde å jour og det blir altså bare for dem som *må* drive med HMS.

Det er bedre å lage en håndbok eller et mindre hefte som alle får. Dette stiller riktignok store krav til innhold og form. Men dersom en lykkes, kan en HMS-håndbok ha stor informasjonsverdi. Dette igjen skaper felles forståelse for hva HMS egentlig dreier seg om. Og det gir felles retningslinjer og rutiner.

HMS-håndboken må i så fall revideres med jevne mellomrom. Ting utvikler seg og endres hele tiden - eksempelvis hvilke personer som er involvert i HMS-arbeidet. HMS-håndboken bør derfor revideres, trykkes og spres til alle tilsatte minst én gang i året – i faser med omstilling gjerne oftere. I data-alderen er en slik innsats faktisk betydelig mindre enn utbyttet. Men husk hvert år å skifte farge på forsiden. I en særskilt melding bør en be alle om å kaste den gamle!

2. ANSVARSFORHOLD I HMS-ARBEIDET

Ansvarsforholdene innenfor HMS-arbeidet er allerede kortfattet blitt omtalt – jfr. 1.6. Her skal vi gå nærmere inn på henholdsvis overordnet, utøvende, koordinerende og kontrollerende HMS-ansvar - likeså ansvaret for mål og planer samt medvirkningsansvar. Det hele munner ut i refleksjoner om hva som bør med i organisasjonskart og oversikt over funksjonsbeskrivelser. Til sist går vi nøyere inn på arbeidsmiljøutvalget med eventuelle underutvalg, vernetjenesten med dens verneområder samt drift og sikkerhet.

2.1 Overordnet HMS-ansvar

Overordnet HMS-ansvar på virksomhetsnivå har virksomhetens øverste ledelse – styre, generalsforamling eller årsmøte - men delegert til daglig leder (aml § 4). Dette ansvaret omfatter bl.a.:

- at lover og forskrifter følges opp – dvs. at virksomheten er innrettet og vedlikeholdt, og at arbeidet blir planlagt, organisert og utført i samsvar med, bestemmelser gitt i eller i medhold av arbeidsmiljøloven (§ 14),
- at det årlig legges frem for et eventuelt styrende organ - styre, generalforsamling, årsmøte eller liknende - en rapport om status og planer for virksomhetens HMS-arbeid,
- og at det for dette organet etter behov også fremmes viktige prinsipielle eller særlig kostnadskrevende saker som angår de tilsattes arbeidsmiljø.

Den daglige leder kan ikke fraskrive seg sitt overordnede HMS-ansvar. Med andre ord: det er han eller hun som kommer i avisen om noe går galt! Men det er naturligvis mulig å delegerer oppgaver – eksempelvis til en administrasjonssjef, en assisterende eller vise-administrerende direktør, en kontorsjef eller hvem det nå kan være.

For øvrig må det understrekes, at den som har overordnet HMS-ansvar på virksomhetsnivå, har en nøkkelrolle i HMS-arbeidet - så vel som på alle øvrige områder. Han eller hun må bl.a. sørge for, at de øvrige med HMS-ansvar får klare mandater for det de skal gjøre, rimelige arbeidsvilkår for å kunne lykkes og positiv støtte når noe eventuelt butter imot. Øverste leder må dessuten sørge for at informasjon om HMS-feltet blir gitt til alle virksomhetens tilsatte.

Uten en slik forståelse og praktisk oppfølging fra øverste leder vil de øvrige med HMS-ansvar være temmelig hjelpeløse i sitt arbeid. Men selvsagt er det på dette området - som på alle andre - store ulikheter ledere imellom. De som ikke selv ser sitt ansvar, må få hjelp til å oppdage det og ta det inn over seg. En begynnelse kan være at de gjennomfører et 40 timers grunnkurs i arbeidsmiljø.

2.2 Utøvende HMS-ansvar

Utøvende HMS-ansvar ligger på enhetsnivå hos de ledere som til sammen forvalter arbeidsgiveransvaret for virksomhetens samtlige tilsatte. Disse er de egentlige *HMS-ledere*, og deres ansvar vil nødvendigvis måtte omfatte mange ting – bl.a. det å se til at arbeidsforholdene er tilfredsstillende. Jfr. særlig kapittel 6.

Innenfor en stor virksomhet vil det være andre som har det egentlige driftsansvar for alle de forhold som tilsatte arbeider under – eksempelvis kan dette være en særskilt driftstjeneste, en vedlikeholdsavdeling, et teknisk kontor eller liknende – jfr. 2.10.

For øvrig er det et viktig poeng at det å være HMS-leder, skal være nøye knyttet opp mot arbeidsgiveransvaret. Helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid skal ha den enkelte tilsatte i fokus. Og alle tilsatte skal være innesluttet i ordningen – verken mer eller mindre.

Vi skal ikke her gå nærmere inn på hva det utøvende HMS-ansvar mer konkret innebærer eller hvordan HMS-ledere skal kunne utøve sitt HMS-ansvar. Dette vil vi komme relativt grundig inn på i kapitlene 3 om Helse, 4 om Miljø, 5 om Sikkerhet og 6 om Enhetenes oppgaver og ansvar.

2.3 Koordinerende HMS-ansvar

Det koordinerende HMS-ansvar vil innenfor en stor virksomhet som regel være fordelt på en personaldirektør eller personalsjef og dennes HMS-rådgiver, HMS-koordinator, verneleder, HMS-sjef eller hva vedkommende måtte ha som tittel. For enkelhets skyld vil vi her betegne denne funksjonen som *HMS-koordinator*.

Virksomhetens personaldirektør kan av den øverste daglige leder være tillagt *overordnet koordinerende ansvar på virksomhetsnivå* – eksempelvis:

- ha en årlig gjennomgang av rutiner og dokumentasjon innenfor HMS-området,
- være hovedverneombudets kontaktperson på arbeidsgiversiden, og
- gjennom plan- og budsjettarbeidet sørge for tilstrekkelige ressurser til virksomhetens vernearbeid og øvrige HMS-arbeid.

Virksomhetens HMS-koordinator kan av virksomhetens personaldirektør være tillagt *utøvende koordinerende ansvar på virksomhetsnivå* – eksempelvis:

- være den systemansvarlige leder (verneleder) for virksomhetens HMS-opplegg,
- skaffe dokumentasjon til og oppdatere HMS-håndbokens generelle del,
- initiere enhetenes tilsvarende arbeid med sine spesifikke deler av HMS-håndboken,
- utarbeide til virksomhetens øverste ledelse en årlig rapport om status og planer for HMS-arbeidet,
- koordinere bedriftshelsetjenestens arbeid og eventuelle andre HMS-tilbud – eksempelvis opplegget med synskontroller og skjermbriller for de tilsatte,

- sørge for opplæring av HMS-ledere, verneombud, medlemmer av arbeidsmiljøutvalg og andre med HMS-ansvar og / eller personalansvar,
- ivareta sekretærfunksjon for arbeidsmiljøutvalget og eventuelle underutvalg,
- samle enhetenes HMS-dokumentasjon med sikte på et best mulig vurderingsgrunnlag i HMS-spørsmål for arbeidsmiljøutvalget og virksomhetens ledelse,
- yte faglig bistand og veiledning i forbindelse med enhetenes HMS-arbeid, og
- sammen med hovedverneombudet ha ansvaret for en årlig HMS-gjennomgang i enhetene (systemrevisjon).

2.4 Kontrollerende HMS-ansvar

Det kontrollerende HMS-ansvar ligger i første rekke hos virksomhetens vernetjeneste. Det bør oppnevnes verneombud med verneområder i best mulig samsvar med virksomhetens fastsatte HMS-enheter – dvs. tilsvarende de repsektive HMS-lederes ansvarsområder.

Verneombudene skal først og fremst realisere sitt ansvar gjennom jevnlige vernerunder – noe vi vil komme utførlig tilbake til, jfr. 4.3 – men også ved jevnlig kontakt og løpende dialog med så vel tilsatte som arbeidsgiver.

Hovedverneombudet skal i følge arbeidsmiljøloven (§ 25,3) samordne verneombudenes virksomhet, og likeså være verneombudenes talsperson i saker som gjelder hele virksomheten eller som skal fremmes for arbeidsmiljøutvalg eller ledelse. Særlig i omstillingsfaser eller perioder med utbygging og ombygging vil det være en god del tilsynsarbeid som hviler på hovedverneombudet. Innenfor større virksomheter er dette temmelig tidkrevende, og kan hende forutsetter det en særskilt stilling eller i det minste en del av en stilling.

Hovedverneombudet er medlem av arbeidsmiljøutvalget. Det er – som vi allerede har nevnt - naturlig at hovedverneombudet også deltar sammen med HMS-koordinator i den årlige HMS-gjennomgang i enhetene (systemrevisjon).

2.5 Ansvar for mål og planer

I tillegg til det overordnede, utøvende, koordinerende og kontrollerende HMS-ansvar bør virksomhetens styrende organ - styret, årsmøtet, generalforsamlingen eller liknende – ha et ansvar for virksomhetens *overordnede HMS-mål og HMS-planer*.

Dette kan i konkurranse med mange tunge saker som behandles i denne type organer, altfor lett bli en ren formsak. Men det er avgjørende at alt som skjer på HMS-sektoren kan ha sin basis i noe ledelsen virkelig vil. Det er ledelsen som må gi legitimitet og autoritet til det som skal skje av HMS-tiltak i forhold til de tilsatte - ihvertfall om en skal ha et rimelig håp om å lykkes. Dette er imidlertid langt mer enn et spørsmål om god taktikk – det dreier seg om hvor ansvaret faktisk ligger.

Dermed blir det en viktig oppgave for HMS-koordinator som den systemansvarlige leder å bevisstgjøre toppledelsen på deres del av ansvaret. Dette må bl.a. skje gjennom jevnlig informasjon – både skriftlig og muntlig. Det må informeres om lov- og regelverk, de praktiske utfordringer og behov samt eventuelle muligheter eller begrensninger. Og som på så mange liknende områder vil det også her være behov for tid, modning og praktisk bistand.

I forbindelse med behandlingen av de årlige HMS-rapporter og -planer bør det derfor være en henvisning til virksomhetens overordnede HMS-mål. Dessuten bør det alltid være en form for evaluering av resultater – og om nødvendig også en justering av mål og midler.

2.6 Medvirkningsansvar

Alle tilsatte har et *medvirkningsansvar* når det gjelder å gjennomføre tiltak som blir satt i verk for å skape et godt, sunt og trygt arbeidsmiljø (aml § 16). Dette medvirkningsansvaret går i følge loven bl.a. på aktsomhet og meldeplikt i forbindelse med feil og mangler. Normalt skal de tilsatte ta opp slike saker med nærmeste overordnede, men dersom dette ikke fører frem, kan de eventuelt gå til verneombudet eller de tillitsvalgte.

I denne forbindelse må det understrekes, at dersom de tilsatte ikke tar sitt medvirkningsansvar på alvor, har de – i det minste moralsk sett – mistet sin klagerett. Dette betyr ikke at arbeidsgiver dermed er fritatt for sin del av ansvaret. Poenget er at for å kunne skape et godt, sunt og trygt arbeidsmiljø, er det nødvendig med gjensidig samarbeid og aktiv deltakelse fra så vel arbeidsgiversiden som arbeidstakersiden. Og naturligvis gjelder dette både fysisk og psykososialt arbeidsmiljø – ikke minst det siste.

2.7 Organisasjonskart og funksjonsbeskrivelser

Når organisering og ansvarsfordeling er på plass bør det utarbeides et *organisasjonskart* for HMS-sektoren. Det bør også lages en *oversikt over funksjonsbeskrivelser* for de ulike HMS-aktører.

Resultatet vil langt på vei gi seg selv, dersom det er gjort et grundig arbeid med de foregående punkter. Erfaringsvis vil mye ha falt på plass etter en prinsipiell gjennomgang av hhv. det overordnede, utøvende, koordinerende og kontrollerende HMS-ansvar. En god organisering av HMS-arbeidet må for øvrig stemme overens med den ansvars- og myndighetsfordeling som ellers gjelder for virksomheten. Med andre ord - HMS-arbeidet må så langt det er mulig være integrert i den ordinære virksomhet.

Her er det likevel nødvendig å ha en rimelig balanse av ordinær virksomhet mot ekstraordinært HMS-arbeid. HMS-arbeidets organisering og tiltak må nemlig kunne trekkes ut og tydeliggjøres innenfor den ordinære virksomhet, og dessuten kunne dokumenteres i henhold til internkontrollforskriftens særlige krav – jfr. 1.2.

På den ene side må det altså kunne stilles noen grunnleggende krav om at HMS-arbeidet – nær sagt uavhengig av lov- og regelverk – generelt sett skal støtte opp om vedkommende

virksomhets overordnede strategi. På den annen side må HMS-arbeidet eksplisitt kunne dokumenteres i henhold til HMS-lovgivningens spesielle krav.

I det foregående er det listet opp en del funksjoner som den enkelte virksomhet nøyere må vurdere for sin egen del. Resultatet bør nedfelles i en stikkordmessig, samlet oversikt over de enkelte HMS-aktørenes hovedoppgaver. Dette vil forhåpentlig kunne bidra til at hver og en kan se sitt eget HMS-ansvar i en organisk sammenheng med de andres. Ut fra dette vil det kunne skapes en felles forståelse av hele HMS-sektoren.

2.8 Arbeidsmiljøutvalg

Arbeidsmiljøutvalget skal i følge arbeidsmiljøloven virke for gjennomføring av et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten, delta i planlegging og nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd – jfr. § 24,1. Arbeidsmiljøutvalget skal hvert år rapportere til virksomhetens styrende organ og til arbeidstakernes organisasjoner – derimot ikke som tidligere direkte til Arbeidstilsynet.

Arbeidsmiljøutvalget vil kunne fungere som et viktig strategi- og referanseorgan for HMS-sektoren. Det skal jevnlig drøfte virksomhetens løpende HMS-arbeid. Og det er også et organ med ansvar for å medvirke i virksomhetens planlegging av bygg og lokaler, samt ha myndighet til å gripe inn dersom noe ikke er i henhold til de tilsattes ønsker og behov eller i strid med gjeldende lov- og regelverk.

Det siste kan for eksempel innebære pålegg til arbeidsgiver om å utføre yrkeshygieneiske målinger, kartlegge eller undersøke arbeidsmiljøet og innen en fastsatt frist foreta og dokumentere de nødvendige utbedringer.

Et likt antall arbeidsgiver- og arbeidstakerrepresentanter skal være representert i arbeidsmiljøutvalget og hvert år veksler disse om ledervervet. En representant for bedriftshelsetjenesten bør delta som konsultativt medlem – altså med talerett, men uten stemmerett. For IA-bedrifter kan dette kanskje også gjelde vedkommende kontaktperson i Trygdeetatens arbeidslivssenter. For øvrig er det naturlig at den som har det utøvende koordinerende HMS-ansvar på virksomhetsnivå – HMS-koordinator - fungerer som arbeidsmiljøutvalgets sekretær.

2.9 Eventuelle underutvalg

Avhengig av den enkelte virksomhets formål og karakter vil det være aktuelt med ulike underutvalg under arbeidsmiljøutvalget. Slike utvalg skal følge opp visse deler av arbeidsmiljøutvalgets totale ansvarsområde og rapportere til dette – eksempelvis ved oversendelse av referater og ved årlige rapporter.

Dels kan det være snakk om permanente underutvalg – eksempelvis for AKAN-arbeid, attføringssaker eller kriseberedskap. Og dels kan det være behov for midlertidige utvalg i forbindelse med ulike prosjekter – eksempelvis utbygging, omstilling eller omorganisering.

Mellom arbeidsmiljøutvalget og dets underutvalg må det forutsettes nær kontakt og god kommunikasjon. Dette kan gjerne ivaretas ved at et eller flere av arbeidsmiljøutvalgets medlemmer går inn i det enkelte underutvalg. Likeså er det naturlig at arbeidsmiljøutvalgets sekretær har sekretærfunksjon også for underutvalgene.

2.10 Drift og sikkerhet

Drift og sikkerhet vil i virksomheter av en viss størrelse bli ivaretatt av en særskilt enhet – en driftstjeneste, et vedlikeholdskontor, et teknisk kontor eller liknende. Inn under driftsfunksjonen ligger det som regel en rekke forskjellige oppgaver - eksempelvis renhold, vedlikehold, sikkerhet, vaktfunksjoner, byggtekniske funksjoner, adgangssystemer, romdisponering, utstyr og inventar, lys og varme osv.

På dette feltet vil det være svært store variasjoner i organisering - og formodentlig like store ulikheter når det gjelder grenseoppgang i forhold til andre typer støttefunksjoner. Poenget i vår sammenheng må være, at hele dette feltet har en vesentlig innvirkning på de tilsattes helse, miljø og sikkerhet. Dermed må også drifts- og sikkerhetsfunksjoner kartlegges og nedfelles i HMS-håndboken – jfr. for øvrig 5.1.

Helt spesielt nevnes brannvern og brannansvar som vi vil komme tilbake til – jfr. 5.3.

3 HELSE

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvordan helseaspektet innenfor HMS-feltet kan ivaretas – først og fremst i og med bedriftshelsetjenesten og dens tilbud om helsekontroller for særskilte grupper, arbeidsplassbesøk, fysikalsk behandling og oppfølging av syke. Dessuten vil vi vurdere andre typer helsetjenester – bl.a. de tilsattes forskriftsmessige rett til synstest og skjermbriller, og likeså det som går inn under attføringssaker og AKAN-saker. Vi drøfter hvordan vi kan få et røykfritt arbeidsmiljø, og at det for noen kan være et helseproblem med kjøledyr på jobben. Til sist ser vi på intensjonsavtalen om inkluderende arbeidsliv (IA).

3.1 Bedriftshelsetjenesten

Partene i arbeidslivet har inngått avtale om at egen helse skal anses som den enkeltes ansvar, men at arbeidsgiver skal ha et medansvar for forebyggende og arbeidsrelatert helsearbeid.

Forebyggende helsearbeid er et krevende felt, og det forutsetter som regel solid helsefaglig bistand. Når det gjelder arbeidsrelatert helsearbeid, er det vanskelig med alt for stramme grenser mot den private sfære – og det både når det gjelder årsak og virkning. Bedriftshelsetjenesten for den enkelte virksomhet må ha alt dette som utgangspunkt, og for øvrig en fri og selvstendig stilling.

Så vel arbeidsgiver som arbeidstaker skal kunne ha den nødvendige tillit til de råd som gis og de tjenester som ytes. Dette gjelder i forhold til så vel øverste ledelse og utøvende HMS-ledere som virksomhetens enkelte arbeidstakere. Og det gjelder i forhold til arbeidsmiljøutvalget med eventuelle underutvalg for AKAN, attføring og kriseberedskap samt for vernetjenesten og øvrige tillitsvalgte.

På arbeidsgiversiden kan det eksempelvis være snakk om å bistå med kartlegging av arbeidsmiljø, oppfølging av sykefravær, opplæring innenfor HMS-feltet, utredning av risiko for arbeidsrelaterte helseskader eller ulykker, samt det å foreta eller sørge for yrkeshygiene målinger av lys, lyd, luft og ergonomiske forhold. På arbeidstakersiden kan det være snakk om jevnlig helsekontroller for særskilte grupper, ergonomikurs, arbeidsplassbesøk, personlig rådgivning i attførings- og AKAN-saker, henvisning til fysikalsk behandling osv.

Bedriftshelsetjenesten skal overfor både arbeidsgiver og arbeidstaker fungere i henhold til vanlige helsefaglige krav og kriterier. På dette området er det imidlertid snakk om store endringer i forhold til tidligere tiders bedriftslegeordninger. Disse var gjerne etablert som faste funksjoner innenfor de større virksomhetene, og bedriftslegen hadde som sin viktigste

oppgave årlig helsesjekk av tilsatte. Både før og nå er det grunn til å regne med varierende behov – både virksomhetene imellom og mellom ulike enheter i én og samme virksomhet.

Men med tanke på det å oppdage og kurere sykdom var den gamle bedriftslegeordningen verken lønnsom eller effektiv – i det minste ikke i forhold til dagens økonomiske krav og helsefaglige kriterier. Likevel er det mange som savner denne gamle ”trøste-og-bære-funksjonen”.

I dag er det vanlig å kjøpe ”bedriftshelsetjenester” fra frittstående HMS-firma – i det minst for små og mellomstore bedrifter. HMS-firmaene vil ha noe ulik profil og kompetanse samt ulike tjenestetilbud, priser og rammebetingelser. Det er derfor all grunn til å vurdere markedet nøye, innhente anbud fra flere og forhandle om både pris og ”pakke” ut fra egne behov og utfordringer. Etter en tid bør en også evaluere og eventuelt reforhandle den inngåtte avtalen.

En ”HMS-pakke” har gjerne to hovedkomponenter - råd og veiledning for virksomhetens ledelse og konkrete helsetiltak for nærmere bestemte grupper av tilsatte. ”Pakken” kan inneholde tilbud om nærmere definerte tjenester som enten gis automatisk eller rekvireres etter behov. Kostnadene beregnes som regel både etter antall tilsatte og hvilke særskilte tjenester som tas ut.

Det å kjøpe slike tjenester fra et eksternt HMS-firma vil - uansett hvilken avtale en klarer å oppnå - være relativt kostbart. Det gjelder derfor å få mest mulig for pengene. En må bl.a. sørge for å sikre at virksomheten for sin del har solid ”bestillingskompetanse”. Konkret betyr dette at en både bør tilsette en kompetent HMS-koordinator og lære opp de enkelte HMS-ledere som skal rekvirere tjenester. Bare da kan en ha håp om å motta det en faktisk trenger og nyttiggjøre seg de mange i og for seg utmerkede tilbud som slike avtaler gjerne omfatter – jfr. 7.8.

3.2 Helsekontroll – for hvem?

I noen tilfeller er det fastsatt i forskrift hvilke kategorier av tilsatte som skal ha jevnlig helsekontroll. I andre tilfeller må det forhandles om dette ut fra hva den enkelte virksomhet har behov for eller ønsker å yte overfor sine tilsatte. Resultatene av slike forhandlinger vil nødvendigvis måtte variere, men det er grunn til virkelig å stå på til en har sikret seg det som virksomheten faktisk trenger.

Som eksempel kan nevnes at Høgskolen i Agder har forhandlet seg frem til følgende 5 kategorier av helsekontroll med varierende innhold:

- 1) *Tilsatte som i henhold til lov eller forskrift har krav på jevnlig helsekontroll – dvs. årlig generell helsekontroll for renholdere, ingeniører, laboranter og formingslærere.*
- 2) *Årlig generell helsekontroll for alle tilsatte over 60 år.*
- 3) *Årlig generell helsekontroll for idrettslærere.*

- 4) *Årlig hørselkontroll for tilsatte som er utsatt for støy eller sterk lyd – dvs. musikk-lærere og trykkeriarbeidere.*
- 5) *Individuelt tilpasset helsekontroll – dvs. for tilsatte som av ulike grunner har helseproblemer som direkte eller indirekte har sammenheng med jobben, eller hvor plagene har uheldige konsekvenser for trivsel og yteevne. I slike tilfeller kan vedkommende HMS-leder rekvirere en individuelt tilpasset helsekontroll.*

I alle disse tilfellene er det den enkelte HMS-leder som har ansvar for å informere bedriftshelsetjenesten om hvilke medarbeidere innen sin enhet som skal innkalles til hva. Derimot er det bedriftshelsetjenesten som sørger for selve innkallingen.

I og med punkt 5 om ”individuelt tilpasset helsekontroll” som en har valgt å bruke på en smidig måte og se svært romslig på, har en fanget inn noe av det som tidligere fungerte som ”trøste-og-bære-funksjon” ivaretatt av den gamle bedriftslegen. Både på arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden er denne ordningen blitt oppfattet som veldig positiv. Men for å unngå misbruk, har de tilsatte ikke anledning til på eget initiativ å oppsøke bedriftshelsetjenesten – de må ha en rekvisisjon fra vedkommende HMS-leder, eventuelt fra HMS-koordinator. Med andre ord – dette er ingen omkjøring i forhold til fastlegeordningen.

3.3 Arbeidsplassbesøk

Medarbeidere med stillesittende arbeid foran dataskjerm – som det i dag er mange av på de fleste arbeidsplasser - blir ofte utsatt for muskel- og skjelettplager med vonde rygger, stive nakker, ”musesyke” osv. Det kan dessuten oppstå problemer med lys, lyd og luft. Slike ting blir gjerne tatt opp i forbindelse ved jevnlig vernerunder. Men det er avgjørende at det som blir påpekt av feil og mangler, også blir fulgt opp og utbedret.

Erfaringsmessig vil bedriftshelsetjenestens fysioterapeut eller yrkeshygieniker gjennom regelmessige arbeidsplassbesøk her kunne gjøre en god jobb – og som oftest med enkle midler og uten de helt store kostnader. En rekke plager og problemer kan nemlig forebygges eller utbedres gjennom god tilrettelegging av selve arbeidsplassen og arbeidsmiljøet.

Ofte er det påfallende hvor lite som skal til – senking av bordplate, omplassering av skjerm, bedre arbeidslys eller høydejustering på stol. Eller det kan være tiltak for å minske støy, utbedre varme- og ventilasjonsproblemer, styrke eller justere bakgrunnslys, blende for direkte sollys eller hva det nå måtte være. Her kan det for øvrig være grunn til å advare mot dagens offensive markedsføring av dyre og til dels unødvendige ”spesialprodukter”. Med ukritisk bruk kan mye av dette i mange tilfeller gjøre vondt verre.

Poenget er at denne type ergonomiske og yrkeshygieniske tiltak krever en type innsikt som de fleste arbeidstakere selv mangler, og som de fleste HMS-firmaer har eller lett kan skaffe. For bedriften innebærer det i de fleste tilfeller relativt beskjedne utgifter – i det minste om en sammenligner med omkostningene ved et langvarig sykefravær.

I vår virksomhet har vi for øvrig god erfaring med fra tid til annen å kombinere arbeidsplassbesøk med et innledende ergonomikurs. Ergonomikurs og påfølgende arbeidsplassbesøk – eventuelt også behovsbasert rekvisisjon for individuelt tilpasset helsekontroll som en naturlig oppfølging – er alt sammen HMS-investeringer med særdeles godt utbytte. I tillegg til det helt sentrale og avgjørende - nemlig at fysiske skader og plager blir forebygget eller utbedret - gir det de tilsatte følelsen av å bli sett, verdsatt og ivaretatt.

Innenfor mange virksomheter later det til å være en viss intern kniving om hvem som skal bære utgiftene – den enkelte enhet, personalavdelingen ved HMS-koordinator, driftstjenesten, IT-tjenesten, innkjøpsavdelingen eller hvem det måtte være. HMS-arbeidet bør under ingen omstendighet bli hindret av uklare ansvarsforhold eller tungvint internfakturering. Det beste er å bli enige om at alle slike tiltak dekkes over én bestemt konto.

3.4 Fysikalsk behandling

I en god del tilfeller med muskel- og skjelettplager vil det være nødvendig å følge opp med fysikalsk behandling. Som hovedregel bør slik behandling anbefales eller godkjennes av bedriftshelsetjenesten - som også bør attestere fysioterapeutens faktura, når denne foreligger.

Den enkelte HMS-leder må under alle omstendigheter være fritatt fra å opptre som selvbestalt og ukvalifisert medisinsk ”synser” – først og fremst av hensyn til dem det gjelder, men også av hensyn til seg selv. I slike saker må det tvert om være faste regler som sikrer nødvendig og kvalifisert medisinsk behandling - samt rettferdighet og forutsigbarhet for alle.

Årsakene til fysiske plager er ikke alltid så enkle å fastslå - dvs. om plagene virkelig er arbeidsrelaterte. Eller om de kanskje har oppstått eller blitt forverret under trening i bedriftsidrettslaget. Eller om de strengt tatt skriver seg fra den helt ”private” livssfære.

Naturligvis er det også i den private sfære en hel del ting som kan gi fysiske plager – tunge omsorgsoppgaver pga. sykdom eller funksjonshemninger i familien, strabasiøs arbeidsvei, egen kronisk sykdom osv. Men det kan også være psykosomatiske plager – dette at psykiske belastninger gir fysiske utslag. Og kan hende bunner det hele i en familiekonflikt, en skillsmisse, sorg og savn, ensomhet, økonomiske bekymringer, nervøsitet, rusmisbruk eller andre belastninger og plager.

Som HMS-ansvarlige bør vi generelt sett være varsomme med å sortere årsak og virkning. For uansett årsaksforhold dreier det seg om ett og samme menneske. Og under alle omstendigheter vil dette menneskets fysiske plager ha konsekvenser for trivsel og yteevne i jobbsituasjonen. For en arbeidsgiver er det derfor god grunn til å være raus når det gjelder å betale for ”arbeidsrelatert” fysikalsk behandling. Også i slike tilfeller vil de tilsatte på en god måte føle seg sett, verdsatt og ivaretatt av arbeidsgiver.

3.5 Oppfølging av syke

Når sykdom oppstår eller medarbeidere av andre grunner blir borte fra jobben over lengre tid, er det som regel behov for omsorg og planmessig oppfølging. Dels er dette arbeidsgivers lovfestede plikt, dels er det snakk om god personalpolitikk, og dels er det et spørsmål om alminnelig folkeskikk og medmenneskelighet.

I denne forbindelse er det særlig viktig å forebygge vilkårlighet, forglemmelser og direkte lovstridige tiltak. Da kan det være greit med faste retningslinjer og rutiner for god oppfølging av syke. Høgskolen i Agder – som for øvrig har inngått avtale om Inkluderende arbeidsliv (IA), jfr. 3.12 - har følgende retningslinjer og rutiner for oppfølging av syke:

A. Før fravær

Den enkelte tilsatte må selv melde fra til overordnede om forhold på arbeidsplassen som kan tenkes å føre til fravær.

B. Første fraværsdag

Den tilsatte gir melding om fravær (jfr. særskilt skjema) – normalt til vedkommende HMS-leder, men for undervisningspersonell eventuelt til vedkommende studieleder. Dersom den som mottar beskjed om fravær ikke selv er HMS-leder, skal han eller hun umiddelbart formidle beskjeden videre til vedkommende HMS-leder.

C. Innen 2 uker

Nærmeste overordnede tar kontakt for å høre om fraværets antatte varighet, og hvorvidt det skyldes forhold på arbeidsplassen. Behovet for eventuell tilrettelegging vurderes snarest mulig – eksempelvis om det er aktuelt med aktiv sykemelding. Det vises oppmerksomhet ved en blomst e.l. – noe som også bør følges opp i fortsettelsen.

Den tilsatte skal orientere HMS-leder om eventuelle endringer i sin situasjon – eksempelvis om nye eller utvidede sykemeldinger.

D. Bedriftshelsetjenestens bistand

HMS-leder orienterer bedriftshelsetjenesten om sykefravær som må antas å kunne få en viss varighet, og vurderer hvorvidt saken skal oversendes bedriftshelsetjenesten til uttalelse (jfr. særskilt skjema). Bedriftshelsetjenesten kan eventuelt gi uttalelse på samme skjema - dette returneres med kopi til høgskolens HMS-koordinator.

I nøye samråd med den syke og vedkommende HMS-leder vurderer bedriftshelsetjenesten bl.a. følgende momenter og muligheter:

- aktiv sykemelding
- tilrettelegging av arbeidsplass / arbeidsoppgaver / arbeidstid
- tilrettelegging av arbeidstrening
- omplassering
- omskolering / aktuelle kvalifiseringstiltak
- kombinasjon arbeid / trygd

- henvisning til Yrkesmessig attføring eksternt, dersom saken ikke kan løses internt
- rapport til AMU om uheldige arbeidsforhold

Hvis bedriftshelsetjenestens uttalelse skulle gi grunnlag for det, innkalles attføringsutvalget av personaldirektøren som attføringsutvalgets leder.

E. Innen 8 uker

HMS-leder skal - på grunnlag av sitt generelle omsorgs- og tilretteleggingsansvar og de råd han eller hun måtte ha fått fra bedriftshelsetjenesten - invitere den sykemeldte til samtale, hvor bl.a. følgende momenter tas opp:

- Om det i den aktuelle situasjon er noen form for bistand som ønskes fra arbeidsgiver.
- Kartlegge hva den tilsatte kan make – eventuelt utarbeide en funksjonsvurdering.
- Tilrettelegge arbeidssituasjonen.
- Utarbeide individuell oppfølgingsplan.

F. Langvarige sykefravær

HMS-leder vil hele tiden ha ansvar for å følge opp den sykemeldte gjennom nødvendige møter, samtaler eller praktisk tilrettelegging, og alle behov skal imøtekommes så snart som mulig.

Den sykemeldte har ansvar for å informere om sitt fravær og samarbeide om oppfølging og tilrettelegging.

G. Innen 12 måneder

HMS-leder har ansvar for å informere den sykemeldte om bortfall av sykepenger etter 52 uker samt avklare hva som videre skal skje. Hvis annen bistand ønskes, må det eventuelt avtales hvordan dette i så fall skal skje.

3.6 Rekvisisjon av helsetjenester

I det daglige strev med mange oppgaver og høyt tempo kan det lett skje at en HMS-leder glemmer eller utsetter ting som burde ha vært gjort. Det trengs derfor en del enkle og sikre rutiner om virksomheten skal kunne lykkes med sitt arbeidsrelaterte og forebyggende helsearbeid.

Eksempelvis har Høgskolen i Agder følgende skjema for rekvisisjon av helsetjenester:

Til bedriftshelsetjenesten

**BESTILLING AV HELSEKONTROLL,
ARBEIDSPLOSSBESØK OG FYSIKALSK BEHANDLING**

Det er ønskelig at bedriftshelsetjenesten tar kontakt med:

som er tilsatt ved: (navn) (fødselsdato)

og har sin arbeidsplass: (avdeling / seksjon / enhet)

(adresse / kontor) (telefon)

Dette gjelder (strek under det som er aktuelt):

helsekontroll arbeidsplassbesøk fysikalsk behandling

(dato) (underskrift av HMS-leder)

Til HMS-leder

(navn)
Bedriftshelsetjenesten har hatt den kontakt som det er bedt om:

(dato)

Tilbakemelding / eventuell vurdering:

(dato) (bedriftshelsetjenestens representant)

3.7 Synstest og skjermbriller

Arbeidsgiver har forskriftsmessig plikt til å dekke utgifter for tilsatte som trenger synstest og eventuelt skjermbrille. For en større virksomhet er det her snakk om en betydelig post på HMS-budsjettet – for Høgskolen i Agder eksempelvis i størrelsesorden et par hundre tusen kroner hvert år.

Det bør derfor innhentes anbud fra flere optikere og gjøres avtale med et bestemt firma. Etter en tid bør opplegget evalueres - eventuelt bør det forhandles på nytt, og om nødvendig kan en også i denne omgang undersøke hva andre firma eventuelt kan tilby.

I en slik avtale bør det bl.a. inngå regler for hva og hvor mye som skal godtgjøres, rutiner og ansvarsforhold i forbindelse med rekvirering av en slik tjeneste, et fast rekvisisjonsskjema utarbeidet av vedkommende firma, veiledning om eventuell oppmåling av avstander og lysforhold på arbeidsplassen, relevante spørsmål om arbeidssituasjonen, behov for å kombinere ulik bruk av briller samt hvilke rabatter som er oppnådd i vedkommende firma. Til informasjon for de tilsatte må resultatet nedfelles i HMS-håndboken. Erfaringsmessig er dette et av de punktene som virkelig får tilsatte til å bruke den!

Når det gjelder synstest og skjermbriller vil antakelig mange virksomheter stå overfor samme problemstilling som Høgskolen i Agder – nemlig at mange i sitt arbeid må skifte fokus fra skjerm til andre oppgaver som krever annen type brille. I en del tilfeller kan ulike synsbehov ivaretas med en progressiv brille. En slik faller som regel dyrere enn en vanlig skjermbrille, men arbeidsgiver har ikke noen forskriftsmessig plikt til å dekke mer enn skjermbrille.

Det kan likevel være en god grunn til å gjøre nettopp det. For dem som kan bruke progressiv brille også foran dataskjermen, vil dette være mer praktisk og brukervennlig enn stadig å skulle skifte mellom to forskjellige briller. Dessuten sparer en slik kombinasjon den enkelte medarbeider for store ekstrautgifter. Arbeidsgiveren får for sin del mer effektive og tilfredse medarbeidere, og merkostnadene vil tross alt være begrensede – trolig utgjør dette et tillegg på ca. 20%.

3.8 Attføringsaker

I følge arbeidsmiljøloven (§§ 13 og 14) har arbeidsgiver et hovedansvar for å legge forholdene til rette for arbeidstakere som har problemer med arbeidet på grunn av sykdom eller skade. Internkontrollforskriften krever dessuten faste rutiner på dette området – ikke minst gjelder det en systematisk oppfølging av syke (jfr. 3.5) og et godt opplegg for attføring.

Generelt er det ønskelig fra første stund og gjennom hele prosessen å lete etter gode alternativer før en langvarig sykepermisjon gis status som en formell attførings sak. Virksomhetens attføringsutvalg bør derfor også fokusere på forebyggende tiltak og sammen med alle gode krefter bidra aktivt til å utvikle et godt arbeidsmiljø. En formell attførings sak

skal imidlertid fremmes på vegne av den det gjelder av vedkommende HMS-leder og behandles i attføringsutvalget.

De fleste HMS-ledere vil ha oppdaget at det i slike saker er lett å trå feil. Dels på grunn av et komplisert regelverk om rettigheter og plikter, og dels fordi det ganske enkelt er snakk om mennesker i en vanskelig livssituasjon. Fra første stund er det derfor viktig at vedkommende HMS-leder spiller på lag med den det gjelder, og med trygdeetaten, bedriftshelsetjenesten og personalavdelingen. I denne forbindelse minner vi igjen om intensjonsavtalen mellom partene i arbeidslivet om Inkluderende arbeidsliv (IA) som vi vil komme tilbake til – jfr. 3.12.

3.9 AKAN-saker

AKAN-saker er naturligvis ikke mindre krevende enn attføringssaker. Også her er det snakk om mennesker i en vanskelig livssituasjon, men hvor fortregning og benektelse ofte kommer i tillegg og kompliserer alle fornuftige hjelpetiltak.

På samme måte som i attføringssaker er det ønskelig å prøve med ulike innspill for å unngå at ting låser seg og utvikler seg til en formell AKAN-sak. Ikke minst bør en snarest mulig innby den det gjelder til samtale, der både alvoret i situasjonen blir understreket, og hvor også praktisk hjelp og tilrettelegging blir tilbudt. Dessuten er det nødvendig å drive et systematisk informasjons- og motivasjonsarbeid.

I en informasjonsbrosjyre om AKAN til alle tilsatte ved Høgskolen i Agder – som for øvrig hadde gleden av å motta AKAN-prisen for 2002 - står det bl.a. følgende:

Rusmisbruk i arbeidslivet

skaper store problemer. I første omgang kan rusmisbruket være usynlig for omgivelsene, fordi rusmisbrukeren som regel prøver å skjule det. Dette kan lykkes i årevis. Men ikke sjelden lar det seg indirekte registrere i form av økt sykefravær, lavere produktivitet og dårligere kvalitet på arbeidet. Et kjennetegn på rusmisbruk kan være, at andre tungtveiende hensyn settes til side for å skaffe rusmidler, eller at rusmisbrukeren bagatelliserer eller benekter sitt rusproblem. Men først når rusproblemet erkjennes kan det løses. Ledelsen og de hovedtillitsvalgte ved Høgskolen i Agder er enige om at de tilsatte i sitt arbeid ikke skal innta rusmidler, være påvirket av rusmidler eller ha ettervirkning av slik påvirkning.

AKAN

står for Arbeidslivets Komité mot Alkoholisme og Narkomani. Dette er ingen avholdsbevegelse, men formålet er gjennom informasjon og samarbeid å forebygge at tilsatte arbeider i ruspåvirket tilstand, og å hjelpe eventuelle rusmisbrukere slik at han eller hun ikke støtes ut av jobbsammenheng. Det finnes et eget AKAN-opplegg som innebærer individuell avtale mellom arbeidsgiver, rusmisbruker og bedriftshelsetjenesten. I opplegget inngår også støtte ved en særskilt personkontakt som velges i hvert enkelt tilfelle. AKAN-opplegget må oppfattes som et alternativ til oppsigelse eller andre alvorlige tiltak.

Hovedkontakter

er oppnevnt etter anbefaling fra de hovedtillitsvalgte. De kan kontaktes både av en rusmisbruker som ønsker hjelp, og av kolleger dersom disse har mistanke om rusmisbruk. Hvis rusmisbrukeren velger ikke å gjøre noe med sitt rusproblem, eller dersom kollegene i misforstått lojalitet lar være å si noe om det, er det i begge tilfeller rusmisbrukeren som i siste omgang må bære omkostningene. Hovedkontaktene har undertegnet erklæring om taushetsplikt.

3.10 Røykfritt arbeidsmiljø

Men en stadig strengere røykelov vil mange virksomheter måtte ta stilling til hvordan dette både prinsipielt og praktisk skal håndteres. Ved Høgskolen i Agder har arbeidsmiljøutvalget vedtatt røykfritt arbeidsmiljø, og gjort dette kjent med følgende oppslag rundt om i miljøet:

VELKOMMEN TIL ET RØYKFRITT ARBEIDSMILJØ!

Tobakkens skadevirkninger er udiskutable. På HiA skal det derfor være et røykfritt arbeidsmiljø. Med hjemmel i røykeloven og arbeidsmiljøloven har arbeidsmiljøutvalget gjennom en rekke vedtak gått inn for dette, og arbeidsgiver ved høgskoledirektøren har godkjent at det ikke er tillatt å røyke innendørs.

Grunnen er at det skal være en rett for enhver å unngå den helseskade og det ubehag som også passiv røyking kan utsette oss for. Ikke minst skal allergikere – som det statistisk sett er mange av blant høgskolens 7-8000 studenter og tilsatte – slippe å oppleve røyking på sin egen arbeidsplass. De skal også slippe selv å måtte gjøre røykerne oppmerksom på de plager røyken faktisk forårsaker. Arbeidsmiljøutvalget har derfor henstilt til studentersamskipnaden å la forbudet også gjelde studentkantiner med tilstøtende rom.

Dette betyr helt enkelt at røyking må skje utendørs. Det betyr også at sneiper må kastes i containerne, så vi unngår unødig renhold og forslumming av felles arbeidsmiljø. Med det første vil det komme opp skilter om røykeforbudet.

For at røyk ikke skal trenge inn gjennom dører, vinduer og ventilasjonsanlegg, må røykerne ikke stille seg opp der dette kan skje. Vennligst trekk bort fra inngangspartiene og andre steder hvor folk er nødt til å passere. Vi nevner at det på Gimlemoen er mulig å stå under tak bl.a. utenfor studentkantina, til høyre for utgangsdøra på vei over broa fra A-bygget mot realfagbygget, mellom D- og F-bygget, og på den åpne broa over hallen.

Kjære røykere – vi forstår at røykeforbudet kan oppleves frustrerende. Husk da at det ikke er laget for å gjøre det vanskelig for dere, men for å gjøre det levelig for andre!

Vennlig hilsen arbeidsmiljøutvalget

3.11 Kjæledyr på jobben?

Noe av det samme problemet som røykeforbudet skal bidra til å løse, kan også oppstå hvis tilsatte har hunden sin med på jobb. Dette er en sak som erfaringsvis kan skape en del uro og motsetninger. Det å ha med et kjæledyr på jobben vil av eieren gjerne oppleves som en god og nødvendig ting. Hunden trenger pass, får mosjon på veien til og fra, og den betyr noe positivt i miljøet. Så er den jo så snill og ligger så stille!

Høgskolen i Agder har for sin del sett seg nødt til å forby dette. Og det er gjort av hensyn til allergikere, mennesker som er redde for hunder, rengjøringspersonalet som får ekstra arbeid med å fjerne hår og skitt, og alle dem som av ulike grunner kan kvi seg for å ta direkte opp med hundeeieren det de opplever som sjenerende hundehold. Det er imidlertid gitt anledning til å ta med hunden utenom vanlig arbeidstid og når det ellers måtte være spesielle grunner for det. Men det forutsettes at eieren avklarer at det eventuelt ikke vil være til sjenanse for noen.

3.12 Inkluderende arbeidsliv

Vi har allerede vært inne på intensjonsavtalen om Inkluderende arbeidsliv - IA-avtalen. Her ligger det viktige muligheter for arbeidstakere som på grunn av sykdom, redusert funksjonsevne eller høy alder har vanskelig for å skaffe seg arbeid eller klare seg i jobben. Og for interesserte arbeidsgivere innebærer IA-avtalen muligheten for visse økonomiske tilskudd og praktisk veiledning fra Trygdeetatens arbeidslivssentre rundt om i landet.

At det i IA-avtalen kan ligge noen innbyrdes uforenlige målsettinger – for eksempel både høyere deltakelse i arbeidslivet for vanskeligstilte grupper og totalt sett nedgang i sykefraværet - er en sak for seg. For å oppnå at flere vanskeligstilte arbeidstakere inkluderes i arbeidslivet, må en formodentlig også akseptere, at det totale sykefraværet vil kunne gå noe opp. Men alt etter forholdene i den enkelte virksomhet bør det være mulig å profilere og realisere IA på noe forskjellig vis.

Hvordan Høgskolen i Agder har gjort dette kommer til uttrykk i følgende orientering om IA-avtalen til de tilsatte:

BAKGRUNN

Myndighetene og partene i arbeidslivet inngikk den 3. oktober 2001 en intensjonsavtale om Inkluderende Arbeidsliv (IA), der hensikten på nasjonalt nivå er:

- *at sykefraværet skal reduseres med minst 20 prosent,*
- *at flere med redusert arbeidsevne skal komme i arbeid, og*
- *at den reelle pensjonsalderen skal økes.*

Høgskolen i Agder har påtatt seg sin del av dette ansvaret ved at styret i møte 18. juni vedtok å inngå en samarbeidsavtale om IA med Trygdeetatens arbeidslivssenter i Vest-Agder og med virkning fra samme dato. Dette skjedde på grunnlag av enighet mellom ledelsen og de hovedtillitsvalgte i møte 5. mai. Arbeidsmiljøutvalget har i møte 2. september trukket en del praktiske konsekvenser ved å nedfelle mål og virkemidler for hvert av de tre hovedområdene.

Det følgende er en orientering til tilsatte ved Høgskolen i Agder om hva IA-avtalen innebærer.

HØGSKOLENS ANSVAR SOM ARBEIDSGIVER

- *Fastsette generelle retningslinjer og rutiner for oppfølging av sykemeldte og gjøre disse kjent for de tilsatte. Om nødvendig må dette tilpasses nærmere i den enkelte enhet.*
- *Legge til rette for arbeidstakere med redusert funksjonsevne.*
- *Legge til rette for å rekruttere og beholde eldre arbeidstakere.*
- *Føre fraværstatistikk.*

HMS-LEDERS ANSVAR

- *HMS-leder har et generelt omsorgs- og tilretteleggingsansvar for sine tilsatte, og skal gjennom dialog og samarbeid sørge for at disse ved sykdom eller redusert arbeidsevne kan bli værende i eller snarest mulig vende tilbake til arbeidet.*
- *Implementere i egen enhet - om nødvendig også tilpasse nærmere – de generelle retningslinjer og rutiner for oppfølging ved sykefravær.*
- *Utarbeide mål og virkemidler for IA i egen enhet.*
- *I samarbeid med den sykemeldte utarbeide individuell oppfølgingsplan senest innen 8 uker.*
- *Etter behov bidra til omskolering eller etter- og videreutdanning.*

DEN ENKELTE TILSATTES ANSVAR

- *Ved sykefravær straks melde fra til egen HMS-leder – også om hvor lenge fraværet antas å vare.*
- *Ha dialog med HMS-leder om egen funksjonsevne og nødvendige tiltak for å bli værende eller komme tilbake i arbeid.*

- *Levere egenmelding eller sykemelding.*
- *Opplyse om fravær er relatert til arbeidssituasjonen.*
- *Opplyse om egen funksjonsevne.*

NOEN FORDELER VED IA-AVTALEN

- *Det er anledning til å benytte "aktiv sykemelding" uten forhåndsgodkjenning av trygdeetaten.*
- *Høgskolen får faste kontaktpersoner i trygdeetaten til hjelp ved oppfølging av sykemeldte.*
- *Honorar for bedriftshelsetjenestens bistand i enkeltsaker refunderes av trygdeetaten.*
- *Anledning til egenmelding for inntil åtte kalenderdager per sykefravær og inntil 24 dager per 12 måneder.*
- *Det er opp til den enkelte hvordan dagene benyttes. Men ved nytt sykefravær innen 16 dager må medregnes tidligere fraværsdager det ikke foreligger sykemeldingsattest for. Og når arbeidstaker har brukt opp egenmeldingsdagene i løpet av en 16 dagers periode, må han eller hun arbeide sammenhengende i 16 kalenderdager før egenmelding kan brukes på nytt.*

HØGSKOLENS MÅL OG VIRKEMIDLER

Arbeidsmiljøutvalget har gitt sin tilslutning til følgende mål og virkemidler for Høgskolen i Agder:

- *Holde oppsyn med utviklingen i sykefraværet med sikte på eventuelle ekstraordinære tiltak overfor utsatte grupper.*
- *Revidere retningslinjer og rutiner ved oppfølging av sykefravær – se i fortsettelsen.*
- *I enkeltsaker legge til rette for et tett samarbeid mellom HMS-ledere, Lund bedriftshelsetjeneste og oppnevnte kontaktpersoner i Trygdeetatens arbeidslivssenter.*
- *Videreføre og intensivere en planmessig lederopplæring og lederutvikling – ved*
 - *særlig fokus på møtestruktur, møteform og temavalg for ulike typer ledermøter,*
 - *fordypningsseminarer om medarbeidersamtaler, seniorsamtaler, rekrutteringsintervjuer, konflikthåndtering, møteledelse og lignende,*
 - *fortsette og utvide prosessorientert kollegaveiledning for ulike grupper av ledere, og*
 - *sørge for bistand til teambygging innenfor ulike enheter og lederteam.*

- *Videreføre og intensivere en planmessig organisasjons- og personalutvikling ved sterkere fokus på årlige, obligatoriske HMS-møter,*
- *at personal- og utviklingsseminarer gjøres obligatoriske for alle tilsatte i løpet av en tre-års periode,*
- *økt informasjon om og motivasjon for årlige medarbeidersamtaler,*
- *etablering av fora for utvikling av tilsattes identitet og virksomhetsforståelse, samt*
- *jevnlig informasjon fra ledelsen om høgskolens status, strategi og styrings-signaler.*

- *I høgskolens tilsettingsarbeid ha særlig fokus på søkere med redusert arbeidsevne så sant disse rent faglig er konkurransedyktige, og at høgskolen i slike tilfeller legger forholdene best mulig til rette rent praktisk.*

- *I den løpende personalforvaltning bidra til gjennom ulike HMS-tiltak å forbebygge at tilsatte får redusert sin arbeidsevne, og - dersom dette likevel skjer - bidra til at de kan fortsette i sitt arbeid eller få tilbud om andre oppgaver og / eller intern omplassering.*

- *I enkeltsaker søke faglig veiledning og aktuelle økonomiske støtteordninger i nært samarbeid mellom HMS-ledere, bedriftshelsetjeneste og arbeidslivssenterets kontaktpersoner.*

- *I samsvar med høgskolens personalpolitiske retningslinjer legge arbeidsforholdene best mulig til rette for eldre arbeidstakere, og at dette gjøres på en måte som får disse til å stå i arbeidet lengst mulig frem mot lovfestet aldersgrense – det vil si så lenge dette lar seg forene med høgskolens behov for faglig fornyelse og rekruttering av nye medarbeidere.*

- *Det understrekes på nytt overfor høgskolens HMS-ledere og alle tilsatte, at seniorsamtalen ut fra styrets godkjente samtalegrunnlag er obligatorisk i de år tilsatte fyller hhv. 60 og 65 år, og vil ellers være mulig når enten høgskolen som arbeidsgiver eller den enkelte arbeidstaker av ulike grunner måtte ønske de*

3.13 Skjema for egenmelding

En IA-bedrift bør utarbeide et hensiktsmessig skjema for egenmelding. Eksempelvis har Høgskolen i Agder tatt i bruk følgende egenmeldingsskjema:

HØGSKOLEN I AGDER

Til HMS-leder:

Fakultet / enhet:

..... har vært borte fra arbeidet
(navn)

f.o.m. t.o.m. pga. sykdom eller andre forhold som er krysset av:

Egenmelding ved sykdom	()	
Sykemelding fra lege	()	- leveres eventuelt i tillegg til egenmelding.
Innleggelse på sykehus	()	
Barns sykdom	()	
Barnepassers sykdom	()	
Annen årsak	()	- for eksempel ikke-avtalte velferdsgrunner.

Jeg er alene om omsorg for barn:

ja ()
nei ()

Kan fraværet skyldes forhold
på arbeidsplassen?

ja ()
nei ()
vet ikke ()

- Hvis ja, hvilke forhold?

Hva kan du gjøre – helt eller delvis?

Har du forslag til tilrettelegging?

Ønsker du en samtale med
bedriftshelsetjenesten?

Ja ()
Nei ()

.....
(dato)

.....
(underskrift)

4 MILJØ

I dette kapitlet skal det handle om den biten av HMS-arbeidet som går på arbeidsmiljøet – både det fysiske og det psykososiale – og hvordan dette kan kartlegges, utvikles og kvalitets-sikres. Først vil vi gå inn på tilsyn og kontroll i forbindelse med vernerunde og verne-rapport, og i den forbindelse nærmere drøfte verneombudets ansvar og oppgaver. Mest vil det likevel handle om mulige metoder og rutiner som kan ivareta en del andre faktorer som ikke er mindre viktige – bl.a. trivsel, samarbeid, kommunikasjon og ledelse. Dette knyttes opp mot konkrete tiltak som obligatorisk HMS-møte om psykososialt arbeidsmiljø, spørre-undersøkelse med resultatvurdering, prosessorientert utviklingsarbeid, personal- og utviklingsseminar, seniorer og pensjonister, tips om medarbeidersamtale, seniorsamtale og rekrutteringsintervju, forebygging og håndtering av konflikter og mobbing, tiltredelser og fratredelser samt opplegg for et stillingsvurderingssystem.

4.1 Det fysiske arbeidsmiljøet

Ansvar for å tilrettelegge og utbedre det fysiske arbeidsmiljøet ligger hos arbeidsgiver ved vedkommende HMS-leder. Vernetjenesten ved vedkommende verneombud har ansvaret for å kontrollere at dette virkelig skjer.

Mye tyder på at vi i dag er kommet ganske langt på dette feltet innenfor norsk arbeidsliv. Saken har vært i fokus gjennom flere mannsaldre, og farlige arbeidsforhold har vært en påtrengende utfordring for å kunne ivareta arbeidstakernes helse, miljø og sikkerhet. Dette har da også vært nødvendig, og det er grunn til å tro at så vel dyrekjøpte erfaringer fra norsk industri og offshorevirksomhet som arbeidsmiljøloven av 1977 med sine mange sikkerhetsforskrifter kan ha forebygget atskillige dødsfall og ulykker.

Men i dag er vi inne i en ny situasjon. De tradisjonelle håndverks- og industri-arbeidsplassene er i stor grad forsvunnet og utgjør bare en liten brøkdel av dagens arbeidsmarked. Sikkerhetsutstyr og sikkerhetsrutiner i henhold til rekken av norske forskrifter må dessuten tilfredsstillende strenge internasjonale krav og standarder.

Etter hvert har vi også fått mange nye arbeidsplasser med nye krav til funksjonalitet og sikkerhet. Servicenæringene, den offentlige helse- og sosialsektoren, administrasjon i tilknytning til finans- og handelsvirksomhet, kunnskapsbedrifter, konsulentfirmaer av ulike slag, utdanningsinstitusjoner, ideelle organisasjoner og interesseorganisasjoner har etter hvert vokst seg langt ut over hva noen for førti-femti år siden kunne forestille seg.

Det er denne type arbeidsplasser som i dag bestemmer arbeidsmiljøet for hovedtyngden av norske arbeidstakere. Konsekvensen bør være at det nå settes sterkere fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet.

I utgangspunktet vil dette være et ansvar for HMS-ledere. Om nødvendig må disse sikre seg faglig bistand – om mulig fra virksomhetens HMS-koordinator eller andre kompetente personer internt, eller eventuelt fra eksterne konsulenter – jfr. 7.8. I mange tilfeller vil det være aktuelt med langsiktig forebygging gjennom prosessorientert utviklingsarbeid – noe vi også skal komme utførlig tilbake til – jfr. 4.9.

Det er ikke rimelig å forvente, at et verneombud i og med en årlig vernerunde skal kunne kontrollere dette sammensatte, uoversiktlige og uhyre følsomme feltet. Denne kontrollfunksjonen må heller ivaretas på andre måter – eksempelvis som en jevnlig systemrevisjon i samarbeid mellom virksomhetens HMS-koordinator og hovedverneombud – jfr. 6.5.

Her skal vi nøye oss med å konstatere, at det tradisjonelle kontrollopplegg med vernerunde og vernerapport fortrinnsvis bør fokusere på ytre, fysiske arbeidsforhold. Det psykososiale arbeidsmiljøet må derimot ivaretas, utvikles og kontrolleres av andre aktører og på helt andre måter.

4.2 Litt mer om verneombudet

Ved Høgskolen i Agder kan vi ikke si at det har vært noen skarp konkurranse om å bli verneombud. Disse vervene har bokstavelig talt blitt ansett som ”verneplikt”. Ikke desto mindre er det hyggelig å kunne konstatere, at verneombudene etter en viss tid i vervet gjerne utvikler både innsikt og engasjement. Dette merkes særlig når de har gjennomført 40 timers obligatorisk grunnkurs i arbeidsmiljø – jfr. 7.1, og når de har deltatt i noen av hovedverneombudets jevnlig verneombudsmøter. Disse holdes gjerne omkring 4 ganger i året.

Det er likevel ikke tvil om, at verneombudene lever med en lojalitetskonflikt mellom hva som forventes i den vanlige jobben og hva som forventes i vervet som verneombud. Og som regel vil det første bli prioritert fremfor det siste. Dette kommer til uttrykk når det blir snakk om deltakelse i HMS-samlinger eller konkrete fremstøt innenfor eget verneområde.

Det å holde seg informert om lover og regler, lese AMU-referater, HMS-rapporter og –planer, delta i HMS-gjennomgang – jfr. 6.5, og være noen lunde ajour med det som ellers skjer på HMS-feltet innenfor egen enhet, er en forutsetning for at verneombudet skal kunne gjøre en god og meningsfull jobb. Men alt dette tar tid.

Arbeidsmiljøloven (§ 29) er riktignok klar i teorien - at arbeidsgiver skal legge forholdene til rette både praktisk og økonomisk, slik at verneombudet kan ivareta sitt verv på en tilfredsstillende måte. I praksis er nok dette ofte langt mer komplisert. I det minste fortoner det seg slik i en typisk kunnskapsbedrift. Folk har det meste av sin lojalitet til eget fag. Og bare unntaksvis kan andre gjøre det som vedkommende ikke får gjort på grunn av vervet som verneombud. Dermed blir vervet som verneombud lett oppfattet som en tidkrevende ekstrabelasting.

Da Høgskolen i Agder opprettet en budsjettpost for spesielt å lønne vikarer for verneombud og andre tillitsvalgte, viste det seg at det å gjøre dette om i kontanter, ikke var så lett. Bedre lyktes vi med å stipulere et timetall på årsbasis for det å være verneombud. Dette timetallet er blitt nedfelt i arbeidsplaner for verneombud i undervisnings- og forskerstillinger og i stillingsbeskrivelser for verneombud i teknisk-administrative stillinger.

Hos oss har vi ment at 60 timer pr. år kan være et naturlig utgangspunkt. Men ettersom det er ulike verneområder med ulike belastninger, må det enkelte verneombud selv forhandle med sin HMS-leder om eget timetall. En slik stipulering gir verken avlastning i den vanlige jobben eller mer tid til å være verneombud. Men den bidrar til å synliggjøre og tallfeste innsatsen. Formodentlig kan det også bli ett av flere momenter ved lokale lønnsforhandlinger.

Vernetjenestens tilsynsoppgave må først og fremst ivaretas gjennom jevnlige vernerunder – jfr. 4.3. Men verneombudet må om nødvendig kunne tre i aksjon også utover dette. Det er situasjonen på arbeidsplassen som til en hver tid avgjør hvorvidt og når verneombudet skal tre i aksjon, og hvilke tiltak som eventuelt bør treffes. Verneombudet har en lovfestet rett og plikt til å gripe inn når som helst hensynet til de tilsattes helse, miljø eller sikkerhet skulle tilsi det – jfr. arbeidsmiljøloven (§ 26-27).

4.3 Vernerunde

Normalt vil et verneombud i det alt vesentlige kunne ivareta sitt verv ved å holde vernerunde. I samråd med HMS-leder fastsettes tid og sted. HMS-leder innkaller deltakerne, mens verneombudet forbereder vernerunden, leder gjennomføringen og utarbeider vernerapport – jfr. 4.4.

En vernerunde bør i hovedsak omfatte det ytre, fysiske miljø med gjennomgang av lokaler, utstyr og inventar. I enkelte tilfeller kan det være naturlig å sjekke også arbeidsmetoder, ansvarsforhold, beslutningsrutiner, instruksjoner og liknende – for eksempel vurdere risikoen for belastningslidelser, skader og sykdom, notere behov for eventuelle miljømessige forbedringer, stille spørsmål om forebyggende tiltak, se på beredskapsopplegget og liknende. Et særlig viktig punkt er kontroll av enhetens opplegg for brannvern, branninstruks og brannøvelser.

Hvem som skal delta i en vernerunde vil naturlig nok variere. Foruten verneombudet må vedkommende HMS-leder være en obligatorisk deltaker. Dersom det er medarbeidere med HMs-relaterte oppgaver eller særlig ansvar for enhetens HMS-arbeid, bør disse innbys. Bedriftshelsetjenestens folk, driftsoperatører, vedlikeholdsarbeidere, yrkeshygieniker eller fysioterapeut kan i noen tilfeller også være naturlige deltakere. Og i starten kan det være greit for et urutinert verneombud å ha med seg hovedverneombudet eller HMS-koordinator.

Likeså vil det måtte variere hvor hyppig vernerunder skal gjennomføres. For de fleste arbeidsplasser bør det være tilstrekkelig med én vernerunde i året. Eventuelt kan verneombudet i samråd med HMS-leder beslutte å ha vernerunde hyppigere. Dette kan være på grunn av arbeidets karakter, behovet for å utbedre åpenbare feil og mangler, i perioder med om- og utbygging, omlegging av produksjon eller fornyelse av utstyr.

Naturligvis vil også dette være et spørsmål om kapasitet og prioritering. Imidlertid kan det være lurt å få med i HMS-håndboken en fast frist for når vernerunde skal være gjennomført – for eksempel innen utgangen av en bestemt måned i året. Dermed får verneombudet et press på seg, og det er mulig for andre å kontrollere om ting virkelig blir gjort. I det hele tatt er det nyttig med faste frister på oppgaver som i utgangspunktet ikke er særlig lystbetonte – jfr. 6.4.

Før en vernerunde bør verneombudet vurdere om det er behov for et forberedende møte med øvrige deltakere. Hensikten må være å drøfte hva en denne gang skal ha særlig fokus på, hvem en eventuelt bør ha med i tillegg eller andre ting som krever tid til drøftelse og forberedelse.

Det bør altså være best mulig samsvar mellom de enkelte HMS-lederes enheter og verneombudenes verneområder - helst bør disse være identiske. Dersom dette ikke lar seg gjøre, bør i det minste en HMS-enhet omfatte flere hele verneområder, eller et verneområde flere hele HMS-enheter. Dersom flere HMS-ledere skal inn på samme verneområde eller flere verneombud inn i samme HMS-enhet, kan det lett bli rot.

Ved en høyskole er det for eksempel en rekke fellesrom som laboratorier, auditorier, grupperom, øvingsrom osv. der flere HMS-ledere kan ha et legitimt ansvar og et berettiget – men ikke alltid samkjørt - engasjement. Ved Høgskolen i Agder har vi forsøkt å løse dette ved å la alle typer fellesrom gå inn under driftsdirektørens HMS-enhet. Likeså har vi fastsatt et tilsvarende verneområde, der det blir oppnevnt verneombud blant driftstjenestens tilsatte.

4.4 Vernerapport

Det skal etter en vernerunde utarbeides vernerapport. Hva denne mer konkret skal inneholde må vedkommende verneombud vurdere i hvert enkelt tilfelle. For å gjøre arbeidet enklest mulig, har vi ved Høgskolen i Agder funnet det tjenlig med et fast skjema som er tilgjengelig elektronisk, og som dermed relativt fort og enkelt kan fylles ut. Dette er som følger:

VERNERAPPORT

Avdeling / seksjon / stabsenhet:

Dato:

Kartleggingssted:

HMS-leder:

Verneombud:

Andre deltakere:

Fysiske miljøfaktorer:**Ikke OK | OK | ? | Eventuelle merknader:**

1.	<i>Generelt vedlikehold</i>				
2.	<i>Teknisk utstyr / drift</i>				
3.	<i>Støy / lydisolasjon</i>				
3.	<i>Lys / refleks / solskjerming</i>				
4.	<i>Elektromagnetisk stråling</i>				
5.	<i>Inneklima / ventilasjon</i>				
6.	<i>Kjemikalier - lagring</i>				
7.	<i>Kjemikalier – merking</i>				
8.	<i>Kjemikalier - registrering</i>				
9.	<i>Orden / renhold</i>				
10.	<i>Hygiene / sanitærforhold</i>				
11.	<i>Avfallssortering / tømning</i>				
12.	<i>Arbeidsplass / ergonomi</i>				
13.	<i>Farlig arbeid - opplæring</i>				
14.	<i>Farlig arbeid - verneutstyr</i>				
15.	<i>Ulykker / nestenulykke</i>				
16.	<i>Helserisiko / sykefravær</i>				
17.	<i>Førstehjelpsutstyr</i>				
18.	<i>Beredskapsopplegg - ulykker</i>				
19.	<i>Beredskapsopplegg - brann</i>				
20.	<i>Brannvernutstyr</i>				
21.	<i>Røykvarsler</i>				

22.	<i>Rømningsveier</i>				
23.	<i>Branninstruks</i>				
24.	<i>Plassansv. brannvakter</i>				
25.	<i>Brannøvelser / opplæring</i>				
26.	<i>Verneombud / oppslag</i>				
27.	<i>Forbud mot røyking / husdyr</i>				
28.	<i>Ytre miljø</i>				
29.	<i>Klare ansvarsforhold</i>				
29.	<i>Lover og forskrifter</i>				
30.	<i>Andre forhold</i>				

Saker som skal videreføres:

Faktor nr.: | ***Problem:*** | ***Tiltak:*** | ***Ansvar:*** | ***Frist:***

(verneområde)

(dato)

(underskrift av verneombud)

(Foruten til deltakerne sendes rapporten til hovedverneombud og HMS-koordinator)

Til slutt en påminnelse som burde være overflødig, men som dessverre ikke alltid er det: Det er hva som *gjøres* med vernerapporten som avgjør om vernerunden har vært vellykket. Det er vedkommende *HMS-leders ansvar* å sørge for at det blir gjort. Og det er *verneombudets ansvar* å kontrollere at det skjer!

4.5 Det psykososiale arbeidsmiljøet

Arbeidsmiljøloven stiller grunnleggende krav til så vel det fysiske som det psykososiale arbeidsmiljøet (§§ 12-13). Bl.a. nevnes at arbeidstakeren ikke skal utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger, trakassering eller annen utilbørlig opptreden. Videre at det skal være mulig med både faglig og personlig utvikling. Det skal også tas hensyn til muligheten for selvbestemmelse og faglig ansvar, og den tilsattes verdighet skal ikke krenkes. Alt dette lar seg sammenfatte i det vi kan kalle *et godt psykososialt arbeidsmiljø*.

Bevisst og tålmodig innsats er nødvendig for å bygge opp et godt psykososialt arbeidsmiljø. Og alle vet vi at det noen ganger skal forferdelig lite til for å ødelegge det. Dermed blir det psykososiale arbeidsmiljøet en betydelig utfordring innenfor HMS-sektoren. Ettersom dagens arbeidstakere ofte kjenner liten lojalitet eller forpliktelse overfor en arbeidsplass de ikke trives på, kan det psykososiale arbeidsmiljøet relativt fort bli et være eller ikke være for vedkommende virksomhet.

Ved Høgskolen i Agder har vi sett nettopp dette som en hovedoppgave i HMS-arbeidet – jfr. 1.11. Derfor har vi også satset på å utvikle opplegg, rutiner og metoder for å kunne forebygge, utvikle og ivareta arbeidsmiljøet på en best mulig måte.

Dels er det snakk om obligatoriske tiltak, opplegg, rutiner og metoder, dels tiltak vi bare kan anbefale, og som enhetene selv må finne tid til og finansiere over eget budsjett. Men i alle tilfeller er det snakk om noe som skal inngå i den ordinære virksomhet – og da som et ansvar for den personalansvarlige leder, dvs. vedkommende HMS-leder.

I HMS-håndboken er det for øvrig presisert, at tilsatte har sin tilsetning ved selve institusjonen – ikke i den enkelte avdeling eller enhet. Dette for at høgskolen om nødvendig skal kunne sørge for en smidig omplassering – som det fra tid til annen kan bli behov for. Omstillingsbehovet kan ha sin årsak i mange forskjellige ting – så vel fysisk sykdom, slitasje og attføringsbehov som rent psykososiale forhold, konflikter og samarbeidsproblemer.

For tiden pågår det innenfor høyere utdanning store endringer med gjennomgripende reformarbeid, økt konkurranse om tilsatte og studenter, omorganisering og omprioritering med ny profil på utdanningspolitikk og studieprogrammer. Dette vil i kommende år for vår del stille store krav til tilsattes evne og vilje til omstilling. Både arbeidsgiver og arbeidstaker må åpne opp for kreativitet og fleksibilitet i en langt høyere grad enn det hittil har vært nødvendig i offentlig sektor. I privat sektor har man naturligvis alltid måttet leve med dette.

Men i en slik situasjon vil nettopp opplevelsen av det psykososiale arbeidsmiljøet være en fintmerkende indikator på om ting utvikler seg som planlagt. Det kan også gi grunnlag for nødvendig ajourføring og utbedring. Og det kan selvsagt bli en viktig konkurransefaktor.

Først og fremst betyr det, at det å forebygge, utvikle og utbedre det psykososiale arbeidsmiljøet er viktig og nødvendig. Men som vi alle vet – det er også vanskelig. Derfor er det nødvendig med et forholdsvis bredt register av virkemidler – både flere ulike tiltak og forskjellige metodiske tilnæringsmåter.

4.6 HMS-møte om det psykososiale arbeidsmiljøet

Ved Høgskolen i Agder skal det i alle enheter innbys til et årlig, obligatorisk HMS-møte om det psykososiale arbeidsmiljøet. Her tas opp den type miljømessige og relasjonelle spørsmål som normalt vil måtte gå ut over rammen for en vernerunde, og som heller ikke hører naturlig hjemme i drøftelser om virksomhetens daglige oppgaver og løpende utfordringer. Men sannelig kan slike spørsmål bli viktige nok - dersom de lenge nok neglisjeres!

Samtlige tilsatte skal inviteres. Ofte er det riktignok hensiktsmessig å arrangere flere HMS-møter innenfor en og samme enhet. I hvert fall bør det ikke være for mange som deltar – ideelt fra 10-12 til 15-20, og helst de som til daglig utgjør et naturlig arbeidsfellesskap. HMS-leder har ansvar for opplegg, innbydelse og program, men i noen tilfeller kan det nok være lurt å trekke andre inn til å lede – jfr. 7.8.

Av praktiske grunner kan HMS-ledere ønske å kombinere HMS-møtet med andre typer samvær – for eksempel informasjonsmøter eller faglige og sosiale møter. Erfaringsvis kan HMS-møtets spesielle innhold og karakter da lett bli skadelidende. Særlig gjelder det i de tilfeller det psykososiale arbeidsmiljøet virkelig trenger å drøftes, fornyes eller forbedres. Et unntak kan likevel være å kombinere HMS-møtet med et årlig, obligatorisk møte om kriseberedskap – det vil være naturlig, jfr. 5.6.

HMS-leder skal om nødvendig sørge for at det blir foretatt en spørreundersøkelse som utgangspunkt for drøftelsene – jfr. 4.7. Han eller hun må eventuelt ta utgangspunkt i sin egen resultatvurdering – jfr. 4.8. Møtet bør for øvrig forberedes i samråd med verneombud og tillitsvalgte – i høgskolens avdelinger har vi dessuten tatt med valgte, faglige ledere som dekaner, instituttledere og studieledere.

I god tid før møtet skal HMS-leder prøve å bringe på det rene, om de tilsatte har spesielle behov eller problemer – for eksempel om noen ønsker konkrete endringer eller forbedringer av det psykososiale arbeidsmiljøet. De som måtte ha slike ønsker, bør eventuelt inviteres til å bringe dem frem i HMS-møtet som et utgangspunkt for utdypende samtale.

Fra HMS-møtet bør det skrives et kort referat om hva som eventuelt foreslås og besluttes. Hos oss skal dette også sendes høgskolens HMS-koordinator til orientering - eventuelt til videre oppfølging. Ved Høgskolen i Agder har vi foreslått følgende enkle program for et HMS-møte med en tidsramme på halvannen til to timer:

- 1) *Kort statusoppgjør ved HMS-leder, og kort om eventuelle planer eller endringer som antas å berøre arbeidsmiljøet - i en avdeling kan dette være ved dekanus.*

- 2) *Drøft arbeidsmiljøet. Resultat av eventuell spørreundersøkelse legges frem.*
- 3) *Drøft behov og muligheter for et prosessorientert personal- og utviklingsseminar.*

Det siste punktet er satt opp i erkjennelse av, at det skal helt andre tiltak til for virkelig å få gjort noe med det psykososiale arbeidsmiljøet. Et HMS-møte kan i beste fall være en god begynnelse. Eventuelle problemer kan bli satt ord på, og en kan bli enig om å gjøre noe med dem. Men som regel vil det være nødvendig med videre oppfølging i form at et prosessorientert personal- og utviklingsseminar - i fortsettelsen vil dette bli relativt utførlig behandlet, jfr. 4.10-11.

4.7 Spørreundersøkelse

Det kan være nyttig med en enkel spørreundersøkelse om det psykososiale arbeidsmiljøet. Om dette kunne det sies mye – bl.a. om ambisjoner, målgruppe, omfang, kompleksitet, innhold, forventninger og metode. Her vil vi helt enkelt understreke, at dersom vi spør om hvordan tilsatte opplever sitt arbeidsmiljø, kan det *i seg selv* skape forventninger som må oppfylles.

I hvert fall kan det slå uforholdsmessig hardt tilbake, om vi med en spørreundersøkelse signaliserer at vi ønsker å gjøre noe med arbeidsmiljøet – men så lar det være. Og jo mer detaljert vi spør, og jo mer personlige svar vi mottar, jo mer alvorlig vil en slik svikt bli opplevd. Det må forutsettes at vedkommende HMS-leder på forhånd gjør opp med seg selv, om han eller hun virkelig har den nødvendige tid til refleksjon og videre oppfølging. I motsatt fall bør undersøkelsen droppes.

På denne bakgrunn blir det helt avgjørende at en har ambisjoner som lar seg realisere. Målgruppen for spørreundersøkelsen bør være identisk med deltakerne på det aktuelle HMS-møtet, der resultatet i neste omgang legges frem. Omfang og kompleksitet når det gjelder selve spørreskjemaet bør være slik, at det tar relativt kort tid å svare på det. Og innholdet i spørsmålene bør gå på mest mulig sentrale problemstillinger som kan antas å være aktuelle for dem det gjelder.

Ved Høgskolen i Agder har vi hatt nytte av et enkelt, upretensiøst og anonymisert spørreskjema. Med dette har vi selvsagt ikke hatt noen ”vitenskapelige” pretensjoner. I høyden kan svarene gi noen signaler og indikasjoner. Til gjengjeld har de tilsatte neppe opplevd dette som vanskelig eller påtrengende. Som regel har vi hatt en noen lunde tilfredsstillende svarprosent – vanligvis mellom 50 og 70 %.

Høgskolen i Agder benytter følgende spørreskjema:

SPØRREUNDERSØKELSE OM PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ

Undersøkelsen gjelder:

.....
(enhet)

(dato)

Hvordan har du det på jobben? (Sett ett kryss for hvert punkt)

	<i>Bra</i>	<i>Både-og</i>	<i>Dårlig</i>	<i>Merknad</i>
1. <i>Tilhørighet i arbeidsmiljøet</i>				
2. <i>Informasjon fra overordnet</i>				
3. <i>Kontakt med overordnet</i>				
4. <i>Tilbakemelding på arbeidet</i>				
5. <i>Samarbeid med kolleger</i>				
6. <i>Ansvarsfordeling internt</i>				
7. <i>Medbestemmelse</i>				
8. <i>Faglig utvikling</i>				
9. <i>Personlig utvikling</i>				
10. <i>Generell trivsel</i>				
<i>Svarfordeling (antall x)</i>				

("Overordnet" kan være forskjellige typer ledere - den tilsatte må selv avgjøre hvem det for hans eller hennes del er naturlig å tenke på.)

4.8 Resultatvurdering

Til hjelp for den enkelte HMS-leder har vi utarbeidet følgende resultatskjema:

**SPØRREUNDERSØKELSE OM PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ
- RESULTATSKJEMA**

	<i>Bra</i>	<i>Både-og</i>	<i>Dårlig</i>	<i>Merknad</i>
1. <i>Tilhørighet i arbeidsmiljøet</i>				
2. <i>Informasjon fra overordnet</i>				
3. <i>Kontakt med overordnet</i>				
4. <i>Tilbakemelding på arbeidet</i>				
5. <i>Samarbeid med kolleger</i>				
6. <i>Ansvarsfordeling internt</i>				
7. <i>Medbestemmelse</i>				
8. <i>Faglig utvikling</i>				
9. <i>Personlig utvikling</i>				
10. <i>Generell trivsel</i>				
<i>Totalt antall svar:</i>				

HMS-leders stikkordmessige konklusjon:

.....
(enhet)

(dato)

(underskrift)

4.9 Proessorientert utviklingsarbeid

En fellesnevner for flere av de tiltak vi beskriver i fortsettelsen - og som kan brukes for å kartlegge, forebygge, utvikle og utbedre et psykososialt arbeidsmiljø - er det vi kan kalle *proessorientert utviklingsarbeid*.

Proessorientert utviklingsarbeid har følgende grunnleggende forutsetning: Dersom vi innenfor en virksomhet skal kunne bevisstgjøre mål og verdier, endre holdninger og atferd, og utbedre skader og mangler ved det psykososiale arbeidsmiljøet, krever dette en felles prosess over tid, gjensidig åpenhet og personlig involvering av alle berørte.

Likeså må en legge til grunn at deltakerne er ansvarlige og innsiktsfulle personer som både er i stand til og interessert i å utvikle og forbedre sin egen arbeidssituasjon. Likeså at prosessen skal være løsningsfokuset og fremtidsrettet fremfor problemorientert og tilbakeskuende – noe som frigjør krefter til kreativitet og nytenkning.

Metoden for proessorientert utviklingsarbeid kan være aktuell i flere sammenhenger, men lar seg enkelt illustrere i forbindelse med forberedelse og gjennomføring av et proessorientert personal- og utviklingsseminar.

I denne sammenheng er det naturlig med tre atskilte faser:

Første fase

en mest mulig objektiv beskrivelse av situasjonen slik at flest mulig opplever det som dekkende;

Andre fase

en mer personlig vurdering og evaluering, der det åpnes for ulike og kanskje til og med motstridende syn på de aktuelle utfordringer og behov, og hvor en spør etter sentrale satsningsområder med en mulig / ønskelig utvikling eller endring av situasjonen;

Tredje fase

konklusjoner om konkrete tiltak som det - eventuelt til tross for innbyrdes uenighet for øvrig - er mulig å få til for å bedre situasjonen.

Noen må lede en slik prosess – disponere tiden, stille de vanskelige spørsmålene, inkludere alle som likeverdige deltakere, utfordre deltakerne til å ta opp eventuelle tabuer i miljøet, anspore til å trekke de nødvendige konklusjoner osv. Det er ikke alltid gunstig at enhetens daglige leder også er prosessveileder. Han eller hun vil nødvendigvis være en sentral aktør innenfor det psykososiale arbeidsmiljøet – noen ganger i kraft av sin rolle også en aktiv part i pågående konflikter, og ikke sjelden en som bevisst eller ubevisst kan ønske å styre samtalen på en måte som andre føler ufri eller begrensende.

En annen bør altså være prosessveileder – kanskje en annen innenfor vedkommende enhet, virksomhetens HMS-kordinator eller organisasjonsrådgiver, eller om nødvendig en ekstern konsulent – jfr. 7.8. Uansett bør det være en person som har kompetanse og erfaring med proessorientert utviklingsarbeid eller andre liknende metoder.

4.10 Personal- og utviklingsseminar

Jevnlige personal- og utviklingsseminarer er å anbefale. Disse må formodentlig arrangeres innenfor disponible rammer for den enkelte enhet - både når det gjelder tid og penger. Den enkelte HMS-leder må vurdere hvor mange og hvem som skal være med. En kan nok med fordel skifte på dette - både når det gjelder antall og sammensetning. Og antakelig bør det være en nedre grense på 10-12 deltakere og en øvre på 20-25 – dette for å sikre et godt utbytte for alle. Men samtlige tilsatte bør i løpet av en viss periode gis anledning til å delta.

Den enkelte virksomhet eller enhet må fastsette hva som skal være en naturlig hyppighet – ett år, to år, tre år – og dette bør da bli obligatorisk for alle. Helst bør personal- og utviklingsseminaret gå over to dager - borte fra de daglige omgivelser og arbeidsoppgaver. Fokus settes på mulighetene for endring og utvikling av arbeidsmiljøet. Skulle noen ønske et mer presist siktepunkt, bør disse få være med på å drøfte målsettingen på forhånd. En slik forhåndsdrøftelse kan passende foregå på et HMS-møte – jfr. 4.6.

Eksempelvis kan noen ønske bedre trivsel, større effektivitet, mer samarbeid, bedre kommunikasjon, bedre informasjonsflyt, mer medbestemmelse, mer delegasjon, opplegg for kompetanseutvikling, bedre kundeservice eller mer rettferdig økonomisk fordeling. Det kan naturligvis også dreie seg om en mer grunnleggende prosess – eksempelvis virksomhetens overordnede strategi og mål eller enhetens faglig utvikling og faglige resultater.

Tiden må ikke være for knapp - minst et døgn, for eksempel fra lunsj den ene dagen og til og med lunsj den neste. Dette er nødvendig om en både skal få lagt bak seg det daglige strevet og sikre den tilstrekkelige konsentrasjon og fordypning. Dersom en drar på hotell, kan en som en hyggelig tilleggsggevinst få god mat, hyggelige omgivelser og trivelig sosialt samvær. Erfaringsvis betyr dette ganske mye om en skal lykkes.

4.11 Personal- og utviklingsseminarets metodiske opplegg

I det følgende vises to eksempler på opplegg for personalseminarer ved Høgskolen i Agder. Det første er beregnet på en avdelingsenhet for hovedsakelig undervisnings- og forskningspersonell, det andre på en seksjon eller stabsenhet med hovedsakelig teknisk-administrative medarbeidere. Dette opplegget er etter hvert blitt gjennomført i en rekke tilfeller, og med noe varierende resultater.

For her er det utvilsomt mye som kan gå galt. Men det er også mye som kan gå bra! Erfaringsvis er det viktig at prosessveileder selv er fortrolig med det metodiske opplegget, klarer å gjennomføre det i praksis samt holde god progresjon innenfor fastsatt tidsramme. Det siste betyr bl.a. at det må bli tilstrekkelig tid til konklusjoner om nødvendige tiltak - med tydelig ansvarsfordeling og en realistisk fremdriftsplan for det videre arbeid. Det må også settes av tid til en skikkelig evaluering. Ellers brenner folk inne med frustrasjoner og kritikk eller ros og tilfredshet. Enkelt sagt er prosessorientert utviklingsarbeid å ta folk på alvor og tiden til hjelp! Og det er å ta flere korte skritt fremfor noen få lange!

A. PERSONAL- OG UTVIKLINGSSEMINAR I AVDELINGSENHET

1. dag:

1. *Innledning: Hva er et løsningsfokustert og prosessorientert utviklingsarbeid?
Hvordan bruke dette til å utvikle egen arbeidssituasjon?*
2. *Hvordan er egentlig arbeidsmiljøet i vår enhet?
- Situasjonsbeskrivelse (mest mulig objektiv) i tilknytning til følgende momenter:*
 - 2.1 *Strategi, mål og forventninger fra høgskolens øverste ledelse.*
 - 2.2 *Forventninger fra studentene - undervisning / organisering / studiemiljø o.l.*
 - 2.3 *Forventninger fra avdelingsstyre og faglig / administrativ ledelse til tilsatte.*
 - 2.4 *Forventninger fra tilsatte til avdelingsledelsen.*
 - 2.5 *Forventninger fra faglig tilsatte til administrative medarbeidere - og omvendt.*
 - 2.6 *Funksjons- og arbeidsdeling internt i avdelingen / behov for omorganisering.*
 - 2.7 *Stillingsressurser / økonomisk handlingsrom.*
 - 2.8 *Tid til prioriterte og pålagte oppgaver / udekkede eller dårlig dekkede områder.*
 - 2.9 *Relevant kompetanse / behov og mulighet for kompetanseutvikling.*
 - 2.10 *Psykososialt arbeidsmiljø / felles identitet og eierforhold / trivsel.*
 - 2.11 *Samarbeid / lov til å være uenig / lov til å gjøre feil.*
 - 2.12 *Informasjon / kommunikasjon / tilbakemeldinger på utført arbeid.*
 - 2.13 *Andre momenter som dere mener bør med.*

Gruppearbeid og plenumsamtale.

2. dag:

3. *På hvilke områder ser vi behov / mulighet for en nødvendig / positiv utvikling?
- Evaluering av situasjonen i tilknytning til situasjonsbeskrivelsen, men nå med hovedvekt på de 5-6 momentene dere synes er særlig viktige for dere.
Gruppearbeid og plenumssamtale.*
4. *Hvilke konkrete og realiserbare løsninger ønsker vi å satse på?
Hva kan vi gjøre for å nå våre mål - og hva kan eventuelt hindre oss i dette?
- Prioriter 2-3 aktuelle tiltak i tilknytning til de 5-6 viktigste momentene og inngå "kontrakt" om hvem som skal gjøre hva, når og hvordan.
Til sist plenumssamtale med fastsettelse av et tidspunkt for evaluering.*

B. PERSONAL- OG UTVIKLINGSSEMINAR I SEKSJON ELLER STABSENHET

1. dag:

1. *Innledning: Hva er løsningsfokusert og prosessorientert utviklingsarbeid?
Hvordan bruke dette til å utvikle egen arbeidssituasjon?*
2. *Hvordan har vi det i seksjonen / stabsenheten og i underliggende enheter?
Situasjonsbeskrivelse (mest mulig objektiv!) i tilknytning til følgende momenter:*
 - 2.1 *Strategi, mål og forventninger fra høgskolens ledelse.*
 - 2.2 *Forventninger fra brukerne av våre tjenester.*
 - 2.3 *Forventninger fra leder til de tilsatte.*
 - 2.4 *Forventninger fra de tilsatte til leder.*
 - 2.5 *Funksjons- og arbeidsdeling internt / behov for omorganisering.*
 - 2.6 *Stillingsressurser / økonomisk handlingsrom.*
 - 2.7 *Tid til prioriterte oppgaver / eventuelle udekkede eller dårlig dekkede områder.*
 - 2.8 *Relevant kompetanse / behov og mulighet for kompetanseutvikling.*
 - 2.9 *Psykososialt arbeidsmiljø / kontakt / felles identitet / eierforhold / trivsel.*
 - 2.10 *Samarbeid / lov til å være uenig / lov til å gjøre feil.*
 - 2.11 *Informasjon / kommunikasjon / tilbakemelding på utført arbeid.*
 - 2.12 *Andre momenter som dere mener bør med.*

Gruppearbeid og plenumsamtale.

2. dag:

3. *På hvilke områder ser vi behov / mulighet for en nødvendig / positiv utvikling?
- Evaluering av situasjonen i tilknytning til situasjonsbeskrivelsen, men nå med hovedvekt på de 5-6 områdene dere synes er særlig viktige for dere.
Gruppearbeid og plenumssamtale.*

*Hva kan vi gjøre for å nå våre mål - og hva kan eventuelt hindre oss?
Prioritering av 2-3 aktuelle tiltak i tilknytning til de 5-6 viktige momentene -
og inngåelse av "kontrakt" om hvem som har ansvar for hva, når og hvordan.
Plenumsamtale - bl.a. med fastsettelse av når eventuelle tiltak på et nytt møte skal
evalueres.*

4.12 Medarbeidersamtale

I norsk arbeidsliv har medarbeideramtalen vært i bruk gjennom mange år. Resultatene synes i hovedsak å være gode. Alle tilsatte bør derfor ha rett til en årlig medarbeidersamtale. Og alle HMS-ledere bør ha plikt til å gjennomføre den for tilsatte som ønsker det. Det siste innebærer også en forpliktelse til å informere om selve muligheten. Likeså ta ansvar for å legge til rette for en praktisk gjennomføring i den enkelte enhet.

Ved Høgskolen i Agder har det på grunn av ordningen med såkalt ”delt ledelse” – altså både valgt, faglig leder og tilsatt, administrativ leder - vært problematisk å få dette til for undervisnings- og forskningspersonalet. Det er ikke alltid helt selvsagt hvem som bør ha en slik samtale – HMS-leder med arbeidsgiveransvar eller faglig leder eller begge. Uansett – det er HMS-leder som må finne frem til et opplegg som lar seg gjennomføre i praksis.

Ved Høgskolen i Agder har det vært holdt en del seminarer om saken, og i forlengelsen er følgende felles forståelse av medarbeidersamtalens fokus, særpreg og innhold blitt nedfelt:

MEDARBEIDERSAMTALEN - FOKUS, SÆRPREG OG INNHOLD

En medarbeidersamtale har et fremtidsrettet perspektiv med vekt på å skape faglig og personlig utvikling for den enkelte medarbeider og med følgende i fokus:

- *Selve virksomheten med overordnet strategi samt virksomhetsplaner, organisering, ansvarsfordeling, ledelse og daglige rutiner.*
- *Den enkelte medarbeider med dennes arbeidsoppgaver, ønske om faglig og personlig utvikling, behov for tilbakemelding, samt hans eller hennes behov for godt samarbeid, positivt arbeidsmiljø og praktisk tilrettelegging.*
- *Vedkommende leder med dennes lederfunksjon, mål, verdier, prioriteringer, forventninger, resultater samt vilje og evne til samarbeid.*

En medarbeidersamtale har følgende særpreg:

- *Den er planlagt - dvs. at den skal avtales i god tid med rimelig mulighet for både leder og medarbeider til å forberede seg.*
- *Den er systematisk - dvs. at den foregår på grunnlag av en avtalt momentliste for forberedelse, gjennomføring og oppfølging.*
- *Den er personlig og gjensidig - dvs. at den involverer både leder og medarbeider på en likeverdig måte.*
- *Den har normalt to deltakere - dvs. nærmeste over- og underordnede.*
- *Den er frivillig - dvs. at ingen mot sin vilje bør tvinges til å delta.*

En medarbeidersamtale kan f.eks. ha følgende innhold, som bør avtales på forhånd:

- *Et innledende statusoppgjør - f.eks. hva som har skjedd siden forrige gang.*
- *Arbeidsplan / stillingsbeskrivelse - f.eks. hva som gjelder og om dette eventuelt bør endres.*
- *Mål, midler og resultater - for hhv. høgskolens samlede virksomhet, for avdeling, institutt eller fagenhet, for seksjon, for vedkommende medarbeider.*
- *Arbeidsmiljøet - bl.a. trivsel, samarbeid, tilhørighet samt muligheten for innflytelse og medbestemmelse.*
- *Vedkommendes faglige og personlige utvikling - som kompetanseutvikling, forskningsoppgaver eller ønske om å kunne ta mer ansvar på ulike områder.*
- *Lederens rolle og funksjon - f.eks. med hensyn til vilje og evne til delegasjon, informasjon, kommunikasjon og veiledning.*
- *Konkrete planer, tiltak eller endringer som bør nedfelles i en skriftlig avtale.*

4.13 Seniorer og pensjonister

Ved Høgskolen i Agder er det vedtatt en livsfaseorientert personalpolitikk med særlig vekt på seniorfasen. Hva dette innebærer er nedfelt i en brosjyre utarbeidet av høgskolens seniorutvalg. Her heter det bl.a.:

Høgskolens seniorpolitikk

Høgskolen i Agder verdsetter den kompetanse som eldre medarbeidere har opparbeidet seg, og vil legge til rette for at deres erfaringer skal komme miljøet til gode. Dette innebærer at høgskolens seniorer har samme muligheter for nødvendig faglig fornyelse, omstilling og utvikling som yngre kolleger. Seniorpolitikken ved Høgskolen i Agder innebærer i tillegg at den enkelte ansatte og hans eller hennes overordnede må være spesielt oppmerksomme på de ulike mulighetene som finnes for individuelt å tilpasse den daglige arbeidssituasjonen på en fleksibel måte. Høgskolens ledelse har et særlig ansvar for at slik individuell tilpassing tilrettelegges i best mulig samsvar med arbeidstakerens ønsker og behov.

(Fra høgskolens personalpolitiske retningslinjer vedtatt av høgskolestyret 18. mars 1998)

Hvem og hva handler dette om?

Seniorutvalget ved Høgskolen i Agder henvender seg med denne brosjyren til deg som er over 55 år – enten du fortsatt er i aktivt arbeid eller du er pensjonist. Høgskolens personalstatistikk viser at relativt mange i dag er på vei fra aktivt arbeid til en mer eller mindre aktiv pensjonisttilværelse. Noen vurderer også uføretrygd eller hel eller delvis avtalefestet pensjon.

Seniorutvalget ønsker med dette å se seniorer og pensjonister i nær sammenheng. Ikke minst for å bidra til kontinuitet for den enkelte og legge til rette for gode møteplasser for alle. Det er positivt med gjensidig kontakt mellom seniorer og pensjonister. Og det skal legges til rette for faglig og sosial utveksling mellom tidligere og nåværende medarbeidere. Dette mener seniorutvalget vil være bra for den enkelte og for hele arbeidsmiljøet ved høgskolen.

Seniormedarbeiderne

En seniormedarbeider ved Høgskolen i Agder har som regel mer enn 2/3 av sitt yrkesliv bak seg. Avslutningen har rykket nærmere. Av flere grunner er det viktig å bevisstgjøre seg på dette – ikke minst hvordan en selv ønsker at denne fasen skal være. Eller om en kanskje kan ha behov for å trappe ned - eller simpelthen slutte. Det siste vil i tilfellet få store konsekvenser også for høgskolen som arbeidsgiver – blant annet når det gjelder planlegging, ressursutnytting og rekruttering.

Mange kryssende hensyn og behov vil erfaringsvis falle ulikt ut i de forskjellige enheter ved høgskolen. For noen vil det være viktig å kunne beholde velkvalifiserte medarbeidere lengst mulig. For andre kan det være nødvendig med rekruttering av nye medarbeidere. Både arbeidstaker og arbeidsgiver er nødt til å gå inn i denne type følsomme spørsmål. Og av hensyn til begge parter har Seniorutvalget ved Høgskolen i Agder utarbeidet et opplegg for såkalt "milepælsamtale". Den skal sikre en mest mulig rettferdig og forutsigbar håndtering. Opplegget er godkjent av høgskolestyret og vil bli grundigere presentert i det følgende.

Pensjonistene

Høgskolen i Agder ønsker å ha god kontakt med sine pensjonister. Om selve arbeidsforholdet er opphørt, er det ingen grunn til å bryte årelange og gjensidige kollega- og vennsforhold. Høgskolen ønsker som pensjonistenes tidligere arbeidsplass fortsatt å kunne tilby et åpent miljø for trivsel og utvikling. De fleste pensjonister ser da også ut til å omfatte høgskolen med positiv interesse. Dermed kjenner de behov for informasjon om høgskolens virksomhet og videre utvikling. Og det er av gjensidig interesse med åpne linjer og jevnlig møtepunkter.

Det å være pensjonist fra Høgskolen i Agder kan imidlertid være flere ting. I Norge har vi 70 års aldersgrense - dvs. at en normalt har rett til å arbeide til en er 70 år. Men full alderspensjon kan en få allerede fra 67 år. Eller en kan gå over på hel eller delvis avtalefestet pensjon (AFP) fra 62 år - altså en form for førtids-pensjonering. Enkelte kan ha behov for sykepermisjon – eventuelt med påfølgende uføretrygd.

Hva som kan være aktuelt for den enkelte er altså avhengig av flere ting – ikke minst helse, økonomi og personlig interesse. Men også høgskolens forskjellige behov for henholdsvis kontinuitet eller nyrekruttering kan bli utslagsgivende. Alt dette gir klare føringer for hva slags avtaler det er mulig å få til for høgskolens seniormedarbeidere. Pensjonistene er et aktivum for høgskolen. De er også en ressurssterk gruppe med så vel en viktig ambassadørrolle utenfor høgskolen som en stor mulighet til også i fortsettelsen å kunne bidra positivt innenfor.

Ved enkelte anledninger har høgskolen behov for å kalle på sine pensjonister – til vikariater ved sykdom og ledighet, bistand ved eksamener, tidsbegrensede engasjementer eller ulike prosjektoppgaver. Høgskolen ønsker på sin side å være et aktivum for pensjonistene. Ved å innby til faglige og sosiale samvær, tilby kontorplass i høgskolens seniorsenter med tilgang til

data, bibliotek og kantine, bringe jevnlig informasjon om høgskolens virksomhet samt om faglige forhold eller praktiske sider ved det å være pensjonist.

Likeså ved å bidra til at pensjonistene også i fortsettelsen og på samme vilkår som studenter og tilsatte kan få rabatt i SiAs treningssenter "Spicheren" – alt dette vil bli mer utførlig presentert i det følgende.

AFP og andre seniorpolitiske tiltak

Fra 62 år kan en på fastsatt skjema søke om hel AFP - i realiteten kan en kreve det, dersom en fyller de fastsatte vilkårene. Det innebærer reduksjon i brutto inntekt – og dessuten en politisk fastsatt begrensning av ekstrainntekt. Delvis AFP må en reelt søke om på fastsatt skjema via høgskolen som arbeidsgiver, ettersom det her vil måtte inngås en arbeidsavtale.

Dette innebærer enten 80% arbeid og 20% pensjon, eller 60% arbeid og 40% pensjon – med forholdsmessig reduksjon i brutto inntekt og med samme politisk fastsatte begrensning av ekstrainntekt.

Ved delvis AFP må arbeidsgiver og arbeidstaker drøfte hvordan arbeidet best kan organiseres. Normalt vil det være snakk om en reduksjon med én eller to dager pr. uke. Men en må også kunne diskutere andre opplegg – for eksempel ut fra eventuelle sesongbaserte svingninger i arbeidsbyrden innenfor vedkommende enhet. Det er vanskelig å si hvordan inntektsgrunnlaget konkret vil bli i det enkelte tilfelle. Men generelt kan en vel si, at noe av det inntektstap en får ved ulike pensjonsordninger, delvis kompenseres ved skattereduksjon.

De fleste ser vel ut å komme noen lunde greit ut økonomisk, men dette beror naturligvis på den enkeltes personlige gjeldsbyrde og andre økonomiske forpliktelser. Lønn for medarbeidere med delvis AFP må som tidligere forhandles frem i lokale lønnsforhandlinger. Pensjonsgrunnlaget kan beregnes av trygdekontoret. Men AFP er en komplisert ordning med to forskjellige regelverk – hvilket som skal benyttes avhenger av hvor gammel du er når du går av. Fra 62 til 65 år skal ordningen administreres av trygdekontoret, fra 65 til 67 år av Statens pensjonskasse.

Søknadsskjema kan en få i personalseksjonen, og normalt tar det et par-tre måneder å få en søknad ferdig behandlet – i noen tilfeller mer. Gjeldende hovedtariffavtale åpner for øvrig også for andre seniorpolitiske tiltak mot at arbeidstakere over 62 år utsetter fratredelse – enten tjenestefri med lønn en arbeidsdag per kalendermåned eller kronetillegg, eventuelt en kombinasjon av disse – noe det må forhandles om med vedkommende arbeidsgiver.

Høgskolens opplegg for pensjonister

PC'en kan overtas av tilsatte som blir pensjonister, dersom denne er mer enn tre år. Pensjonister vil i denne forbindelse fortsatt kunne ha tilgang til e-post og internett. Tilkopling hjemme og eventuell service må imidlertid den enkelte selv sørge for.

Seniorsenter med en del arbeidsplasser for pensjonister er etablert i bygg 51 på Gimlemoen. Tilsvarende finnes også i Grooseveien - begge steder med tilgang til data-utstyr. For å kunne benytte disse fasilitetene, må den enkelte pensjonist ha egen nøkkel. Tilgang til data med e-post og internett krever dessuten eget passord.

Bibliotekkort kan beholdes når tilsatte blir pensjonister, og den enkelte kan gjøre bruk av de bibliotek tjenester som de tidligere hadde rett til.

Pensjonisttreff for interesserte arrangeres hver første tirsdag i måneden kl. 12-14 i "Pusterommet" i tilknytning til personalkantina på Gimlemoen. Som regel vil noen innlede til samtale om et eller annet tema. Kaffe / te og mat kan kjøpes i kantina. Pensjonistene kan for øvrig oppsøke høgskolens kantiner når som helst de selv måtte ønske det!

Sosiale og faglige samvær i de enkelte enheter skal normalt være åpne for vedkommende pensjonister. Dette kan være samvær ved semesterslutt, åremålsdager eller andre sosiale samvær. Og det kan være aktuelle gjesteforelesninger, fagseminarer og disputaser.

"Ukenytt" blir sendt til alle høgskolens pensjonister som ønsker det. HiAs hjemmeside gir tilgang til aktuell debatt og har linker til annet aktuelt stoff. Følg med i "Ukenytt" – mye informasjon gis bare på denne måten!

"Spicheren" treningssenter på Gimlemoen drives av Studentsamskipnaden i Agder (SiA) som har innvilget pensjonister samme rabatt som studenter og tilsatte.

Dagsseminar om seniorspørsmål og fest for seniorer og pensjonister er en årlige foreteelser i regi av Seniorutvalget. Innbydelser går ut bare gjennom "Ukenytt"!

Velferdstiltak for høgskolens tilsatte er åpne også for pensjonister – men ikke subsidiert med de tilsattes velferdspenger. Det kan her være snakk om velferdsutvalgets årlige tur, kunstlotteriet, grillfesten hver vår, jevnlig lunsjkonserter osv.

4.14 Seniorsamtale

En såkalt seniorsamtale er en medarbeidersamtale for tilsatte seniormedarbeidere. HMS-håndboken for Høgskolen i Agder fastslår at en seniorsamtale er obligatorisk i de år tilsatte fyller henholdsvis 60 og 65 år. Men hvis den enkelte seniormedarbeider selv skulle ønske det, må han eller hun når som helst kunne be om en slik samtale. Det er vedkommende HMS-leder som har ansvar for å innkalle til seniorsamtale. For undervisnings- og forskningspersonalet er det naturlig at også dekanus deltar – eventuelt vedkommende studieleder i tillegg. Om ønskelig har dessuten en representant for Personalseksjonen vært med.

Seniorutvalget har utarbeidet følgende faste samtalegrunnlag godkjent av høgskolestyret:

1. *Innledende orientering om formål og innhold for seniorsamtalen samt nærmere om de seniorpolitiske intensjoner og aktuelle virkemidler ved Høgskolen i Agder – eventuelt spesielt for vedkommende enhet.*

2. *Seniormedarbeiderens arbeidssituasjon og arbeidsoppgaver med særlig fokus på eventuelle problemer, belastninger, behov eller muligheter.*
3. *Mer konkret om aktuelle utviklingsmuligheter, forbedringer eller forandringer*
 - *sett fra seniormedarbeiderens synspunkt*
 - *sett fra høgskolens synspunkt.*
4. *Generell orientering for seniorer i aktuelt brosjyremateriell - om Folketrygden, Statens Pensjonskasse, AFP eller lignende.*
5. *Spørsmål om eventuelle planer for hel eller delvis overgang til pensjon med orientering om aktuelle muligheter samt prosedyre og frister for å treffe tiltak om dette.*

4.15 Rekrutteringsintervju

Et viktig element i det forebyggende arbeid for å styrke det psykososiale arbeidsmiljøet er å rekruttere gode medarbeidere. Rekrutteringsintervjuet er da et sentralt virkemiddel.

Ved Høgskolen i Agder er det i HMS-håndboken gitt følgende råd om denne type intervjuer:

1. *Generelle råd for godt rekrutteringsarbeid:*
 - *Bevisstgjør deg på stillingens spesielle krav og karakter – bl.a. ved å lese stillingsomtalen og utlysingsteksten nøye.*
 - *Les søknadene med tanke på de enkelte søkeres fortrinn og mangler.*
 - *Møt kjente og ukjente med åpent sinn og uten fordommer.*
 - *Skap trygghet, vis interesse, ta tid til å lytte og tål nødvendige pauser.*
 - *Legg ikke svaret i munnen på folk – unngå for mange ja/nei-spørsmål.*
 - *Legg merke til væremåte, kroppsspråk og sosiale evner.*
 - *Våg å stille de "vanskelige" spørsmålene som måtte dukke opp.*
2. *Ha et "formøte" for intervjuerne med gjennomgang av utlysingstekst og stillingsomtale samt utvidet søkerliste med tanke på hvem som skal innkalles til intervju. For teknisk-administrative stillinger bør en også ha for hånden heftet "Stillingsvurderingssystem".*
3. *På "formøtet" - eventuelt før første intervju - må også følgende avklares:*
 - *Deltakernes rollefordeling - jfr. punktene 4-7.*
 - *Krav for stillingen som det må fokuseres spesielt på i intervjuene.*
 - *Stikkordliste med gjennomgående spørsmål - jfr. punkt 5.*
4. *Start intervjuene med gjensidig presentasjon og klargjøring av intervjuernes ulike roller. Etter behov orienteres det om HiA som institusjon samt om overordnet strategi, vedkommende avdeling eller enhet, og de særlige faglige utfordringer og behov som er knyttet til stillingen.*

5. *Gjennomgående spørsmål til søkerne kan eksempelvis være:*
 - *Fortell litt om deg selv og om din faglige bakgrunn og erfaring!*
 - *Hva er dine spesielle fortrinn for å fylle akkurat denne stillingen?*
 - *Er det noe ved stillingen du vanskelig vil kunne mestre?*
 - *Hvilke av dine personlige egenskaper tror du høyskolen ville verdsette særlig høyt?*
 - *Hva med evne og vilje til samarbeid, kommunikasjon, nøyaktighet, faglig utvikling, sosial trygghet, IT-mestring, endring, arbeid under press, planlegging, ryddighet - dette naturligvis avhengig av hva stillingen krever!*
 - *Oppsummér hvorfor du eventuelt kunne ha lyst på denne jobben?*
6. *Orientering om videre tilsettingsprosedyre med forventet dato for hhv. innstilling og tilsetting, søkerens partsrettigheter - bl.a. rett til å bli orientert om rangering, avklaring av referanser, tilsetningsvilkår og arbeidstakerrettigheter - eventuelt om personalpolitiske retningslinjer og arbeidsmiljø.*
7. *Er det noe søkeren mener ikke er blitt berørt eller tilstrekkelig utdypet?*

4.16 Konflikt – forebygging og håndtering

Konflikter kan oppstå på alle arbeidsplasser. Om en konflikt får pågå lenge nok og blir tilstrekkelig ”varm”, kan den få store og negative konsekvenser både for dem det gjelder og for miljøet omkring. Så snart som mulig bør en derfor forsøke å avdekke konflikten, sette ord på den og håndtere den på en forsvarlig måte. Aller best er det å forebygge konflikter. Både forebygging og håndtering er i første rekke et lederansvar. Derfor er det viktig å bevisstgjøre ledere om dette. En måte kan være kollegaveiledning for ledere – jfr. 7.7.

Det å drive konflikthåndtering vil for de fleste ledere være blant de aller største utfordringene. Det er derfor viktig å tenke igjennom hva den enkelte konflikt innebærer og hvordan nettopp denne konflikten best kan håndteres. God konflikthåndtering forutsetter både kompetanse og erfaring. Ledere som mangler dette, bør – både av hensyn til seg selv og sine tilsatte - søke den nødvendige veiledning og faglige bistand.

I HMS-håndboken for Høgskolen i Agder finnes følgende kortfattede gjennomgang:

En konflikt er mer enn uenighet - det er at to eller flere personer har uforenlige interesser og i tillegg gjensidig nærhet og / eller gjensidig avhengighet. Det er altså tre elementer en kan gjøre noe med. Til forskjell fra uenighet involverer en konflikt følelsene like mye som tankene. Og ofte fokuseres dermed person mer enn sak.

En konflikt må erkjennes - bl.a. at der kan være ulike, men legitime, interesser på begge sider. Det er lov å mene og ønske og ville forskjellige ting - fordi vi er forskjellige – med ulike erfaringer, forventninger, oppgaver og behov. De fleste konflikter har vi felles interesse av å løse på en mest mulig konstruktiv måte. Andre må vi prøve å leve med på en minst mulig

destruktiv måte – dvs. vi er enige om å være uenige. Det kan hjelpe at vi forstår hva slags konflikt det dreier seg om - f.eks. interessekonflikt, revirkonflikt, avhengighetskonflikt, målkonflikt, middelkonflikt, fortolkningskonflikt eller fordelingskonflikt.

Der er to hovedmodeller for konflikthåndtering - dvs. når en tredje part kommer inn - prosessmodellen og strukturmodellen. Den første fokuserer på de personlige og relasjonelle elementer som kilde til konflikten - den andre på de underliggende organisatoriske eller formelle forhold. En typisk arbeidskonflikt har gjerne elementer av begge deler.

Den tradisjonelle konflikthåndtering har gjerne hatt rettssalen som forbilde - anklager skal fremsettes, vitner høres, beviser legges frem og en tredje part skal til sist uttale seg om rett og galt, skyld eller uskyld. Her blir man gjerne mer opptatt av fortid enn av fremtid, og den ene part blir vinner og den andre taper.

Løsningsfokusert tilnærming (gjernes omtalt som LØFT) forutsetter at det er partene selv som "eier" konflikten, at de som oftest har felles interesse i å løse den, og at de også har innsikt og ressurser til å klare dette. En er ikke her så opptatt av fortid som av fremtid, og ikke av problemer, men av løsninger.

Målet må være at begge parter skal komme ut av konflikten med selvspekt og større respekt for hverandre. Det gjelder om å bli enige (prosess) eller å få den nødvendige avstand og uavhengighet (struktur). Vi må spørre: Hva forventer den ene part av den andre for å kunne fortsette samarbeidet? Kan den andre yte det som forventes? Hva hvis ikke? Og omvendt. "Konflikthåndterers" rolle er å prøve å være begge parters allierte. Da gjelder det mest mulig objektivt og ikke-dirigerende å lytte, formidle, tolke og "speile" - eventuelt peke på mulige kompromisser og alternative løsninger.

Med en løsningsfokusert tilnærming kan det nok være enkelte legitime behov som ikke blir imøtekommet. F.eks. dersom partene ønsker "å få rett", vise aggresjon, få ut bitterhet eller sårhet, eller bli tatt vare på av noen som kan "trøste og bære". Dette må i tilfellet skje ved at partene finner støtte utenom prosessen. Det siste er særlig viktig for å unngå skyld / uskyld-syndromet eller taper / vinner-tenkningen. Det beste er når begge parter kan føle at de vinner noe sammen!

For øvrig kan det i forbindelse med en tung og vanskelig konflikthåndtering være godt for konflikthåndtereren selv å ha noen å tenke høyt med. For ikke å gå på akkord med taushetsplikten, bør dette eventuelt klareres med partene. Men i særlig vanskelige saker bør ledere overveie å trekke inn andre som har god erfaring og kompetanse på konflikthåndtering.

4.17 Mobbing og mobbehåndtering

Det er antatt at omkring 5% av norske arbeidstakere fra tid til annen kan bli utsatt for mobbing – i så fall mer enn 100.000 mennesker! Mobbing er her forstått som det at en person over tid utsettes for negative holdninger, utsagn eller handlinger som vedkommende lider under, men ikke klarer å verge seg mot. Også dette er en viktig lederutfordring - og også her bør en om nødvendig søke veiledning og faglig bistand.

HMS-håndboken for Høgskolen i Agder inneholder også på dette punkt en kortfattet gjennomgang av et både sammensatt og komplisert problemkompleks:

Hvem mobber hvem på en arbeidsplass? - Noen viktige erfaringer:

- *Det synes å være to hovedgrupper av mobbeofre - de særlig "ressursterke" og de særlig "ressurssvake".*
- *4 av 10 mobbeofre føler seg mobbet av sine ledere.*
- *Omkring halvparten mobbes av kolleger.*
- *En del ledere føler seg mobbet av sine underordnede.*
- *Både menn og kvinner mobber, men flest menn er mobbere.*
- *Mannlige mobbeofre mobbes for det meste av menn.*
- *Halvparten av kvinnelige mobbeofre mobbes av både kvinner og menn.*
- *Fjerdeparten av kvinnelige mobbeofre mobbes bare av kvinner.*
- *Fjerdeparten av kvinnelige mobbeofre mobbes bare av menn.*

Hva gjør mobberen mot sitt offer? - Noen vanlige hersketeknikker kan være bl.a. følgende

- og da som et vedvarende mønster:

- *Holder tilbake informasjon.*
- *Neglisjerer den andres meninger.*
- *Minner om tidligere tabber.*
- *Erter og fleiper.*
- *Kjefter og skjeller ut.*
- *Viser distanserte eller direkte fiendtlige holdninger.*
- *Latterliggjør.*
- *Stenger ute fra naturlig samarbeid.*
- *Fratar oppgaver.*
- *Isolerer vedkommende i sosiale sammenhenger.*
- *Gir mer eller mindre klare hint om at den andre bør slutte.*
- *Truer med oppsigelse.*
- *Seksuell trakassering.*

Hva kan mobbeofferet gjøre? - Noen gode råd:

- *Være åpen på at en faktisk blir mobbet og si hvem som gjør det.*
- *Ta dette opp med leder, verneombud eller bedriftshelsetjeneste.*
- *Prøve å unngå å være alene med den eller de som mobber.*
- *Prøve å bli klar over hvorfor de mobber.*
- *Huske at mobbing er et arbeidsmiljøproblem som lederen har ansvar for å håndtere.*
- *Prøve å finne noen som er villig til å stå sammen med en mot mobberne.*
- *Bli klar over hvilke av de vanligste "hersketeknikkene" som brukes - se ovenfor!*

Hva kan lederen gjøre? - Noen avgjørende tiltak:

- *Være lydhør for at et mobbeprosjekt faktisk eksisterer, dersom det presenteres.*
- *Vise tiltro til et mobbeoffer som selv tar opp sitt mobbeprosjekt.*
- *Konfrontere mobberen med det som kommer frem.*
- *Advare mobberen om hva som vil skje dersom mobbingen ikke tar slutt.*
- *Vite med seg selv at det både formelt og reelt er mulig å følge opp dette i praksis.*
- *Hvis det er noen tvil, sjekke de formelle sider av saken med personalseksjonen.*

4.18 Tiltredelser og fratredelser

HMS-leder har et hovedansvar for at nye medarbeidere blir tatt vel imot, kan overta en funksjonell arbeidsplass med nødvendig utstyr og inventar, samt få den nødvendige innføring, omvisning og presentasjon i miljøet. Det må sørges for at alle som av ulike grunner trenger å bli informert om en tiltredelse, i god tid får beskjed om den - f.eks. driftspersonalet, IT-tjenesten, sentralbord, internpost, arkiv og andre støttefunksjoner.

Ved Høgskolen i Agder ber vi HMS-lederne om på forhånd legge til rette, skaffe eller sjekke:

- Kontor, dørskilt, nøkler, nøkkelkort, inventar, rekvisita, posthylle, bibliotek kort, PC, telefon og eventuelt annet teknisk utstyr.
- Informasjon - om virksomheten, vedkommende enhet / avdeling / seksjon / kontor, arbeidsoppgaver, interne ansvarsforhold og rutiner osv.

Ved Høgskolen i Agder arrangeres det dessuten ved starten av hvert semester et introduksjonsseminar for alle nytilsatte. Her tas opp de generelle forhold ved det å være arbeidstaker ved høgskolen. Det forutsettes at den enkelte HMS-leder i vedkommende enhet tar ansvar for nærmere introduksjon med omvisning, presentasjon, arbeidsveiledning osv. Ved fratredelse skal den som slutter levere utstyr tilbake, takkes av og vises oppmerksomhet. Også i denne forbindelse er det nødvendig i rimelig tid å gi beskjed til stort sett den samme gruppen av medarbeidere og støttefunksjoner.

Som en del av høgskolens seniorarbeid er det laget et opplegg spesielt for pensjonister – jfr. 4.13. Fra høgskolens pensjonister har det vært mange gode tilbakemeldinger på dette opplegget. Men det ser også ut til å ha hatt en positiv virkning på høgskolens seniormedarbeidere som er i ferd med å pensjonere seg. Disse har fått følelsen av at også de selv vil bli regnet med etter at de er sluttet. Og for både seniormedarbeidere og pensjonister har det skapt gode muligheter for fortsatt kontakt med venner og kolleger. I sin tur har trolig dette hatt en positiv virkning på hele det psykososiale arbeidsmiljøet.

4.19 Stillingsvurderingssystem

Både ved tilsetninger og lokale lønnsforhandlinger kan det være ønskelig å vurdere stillingsinnhold og kvalifikasjonskrav for den stillingen det gjelder. Dette kan ellers lett bli en form for ukvalifisert synsing som gir de tilsatte en uheldig følelse av tilfeldigheter, uforutsigbarhet og urettferdighet. For å unngå dette kan det være en hjelp, at virksomheten utarbeider et såkalt stillingsvurderingssystem.

Høgskolen i Agder har kjent behovet for dette for sine teknisk-administrative tilsatte, og presenterer opplegget på følgende måte i forordet til et hefte på godt og vel tjue sider:

Et stillingsvurderingssystem for teknisk-administrative stillinger omfatter:

- *oversikt over statens stillings- og lønnsystem,*
- *generelle forutsetninger og vurderinger, og*
- *oversikt over og presisering av hvilket innhold og hvilke kvalifikasjonskrav som skal ligge til grunn for den enkelte stilling.*

Formålet er

- *å utvikle en enhetlig og samlet stillingsstruktur for teknisk-administrative stillinger,*
- *å kunne avgjøre hvilke stillinger som skal benyttes til hvilke oppgaver og dermed gi grunnlag for utforming av stillingsbeskrivelser og utlysningstekster,*
- *å kunne avgjøre om fremsatte krav kan og bør imøtekommes i forbindelse med lokale lønnsforhandlinger (spesielt 2.3.4-forhandlinger), og*
- *å legge til rette for en rimelig og god avveining mellom arbeidsgivers og arbeidstakerorganisasjonenes antatte interesser og behov.*

En starter altså med en oversiktlig og kortfattet presentasjon av det aktuelle stillings- og lønssystem – for eksempel statens, om det er dette det gjelder, og som en i så fall finner i statens lønnsplanhefte. I denne forbindelse kan det kanskje være fornuftig å definere en del sentrale begreper – som for eksempel lønnstrinn, tjenestemannsansienitet, lønnsansienitet, stillingskode, stillingsbetegnelse, lønnsramme, lønnsstige, lønsspenn osv.

Dessuten bør en nedfelle en del generelle forutsetninger og vurderinger som virksomheten ønsker skal ligge til grunn for tilsettings- og lønnsarbeidet. Slike forutsetninger og vurderinger vil i alle fall ligge til grunn for enhver tilsettingssak eller lokale lønnsforhandling. Men det er viktig å bevisstgjøre hvilke hensyn som kan, bør eller skal tas i slike saker.

Mest fruktbart blir dette, dersom arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden så langt som mulig kan komme frem til en felles forståelse. Dette forhindrer ikke at partene i mange saker må ha motstridende oppfatninger og ulike interesser. Men det er ikke derfor nødvendig, at en stadig skal måtte krangle om ting det faktisk er mulig å bli enige om.

Hovedsaken blir å utarbeide en kortfattet oversikt over hvilke stillinger det er aktuelt å bruke innenfor vedkommende virksomhet. For statlige stillinger kan en for eksempel angi de aktuelle lønnsplaner, stillingskoder og stillingsbetegnelser. Og for den enkelte stilling lages en kortfattet definisjon på stillingsinnhold og kvalifikasjonskrav.

Her følger noen eksempler fra Høgskolen i Agder:

90.103

SAKSBEHANDLER

1063

Førstesekretær

Stillingsinnhold:

Enklere saksbehandling - som:

- *selvstendig utforming av brev / saker*
- *enklere utredningsarbeid*
- *sekretærarbeid for styrer / råd / utvalg samt møteforeberedelse*
- *selvstendig og kvalifisert regnskapsarbeid*
- *enklere budsjettarbeid*
- *studieplanarbeid*
- *studieveiledning*
- *spesialoppgaver knyttet til fagområdet*

Kvalifikasjonskrav: Minimum 3-årig videregående skole eller tilsvarende. Høyere utdanning av 2-3 års varighet vil være en fordel. God og relevant praksis tillegges vekt og kan kompensere for utdanningskravet.

1064

Konsulent

Stillingsinnhold: Noe mer krevende saksbehandling og / eller større ansvar (sammenlignet med 1063 førstesekretær).

Kvalifikasjonskrav: Ønskelig med høyere utdanning tilsv. høgskolekandidat eller cand.mag.-grad. Dokumenterbar kompetanse kan kompensere.

1065

Konsulent

Stillingsinnhold: Noe mer selvstendig saksbehandling samt enklere utredningsarbeid (sammenlignet med 1064 konsulent).

Kvalifikasjonskrav: Ønskelig med høyere utdanning tilsvarende høgskolekandidat eller cand.mag.-grad. Dokumenterbar kompetanse kan kompensere for dette.

Resultatet en kommer frem til vil være en drøftings- eller forhandlingssak med de tillitsvalgte. Best er det om disse relativt tidlig kan ta del i prosessen og få innflytelse på de vurderinger, definisjoner og kriterier som legges til grunn. Dette gir så vel arbeidsgiver som arbeidstaker et godt styringsverktøy som senere kan spare begge parter for mye tid og krefter.

Innenfor alle virksomheter vil de personalpolitiske utfordringer og behov nødvendigvis måtte endre seg over tid. Det sier seg da selv, at også et stillingsvurderingssystem må revideres og ajourføres – også i henhold til praktiske erfaringer med opplegget. Arbeidstakerorganisasjonene bør få delta aktivt også i dette.

Når spørsmålet om stillingsvurderingssystem tas opp i forbindelse med det psykososiale arbeidsmiljøet, er det som allerede nevnt fordi gode rutiner, klare retningslinjer og gjennomtenkte ordninger kan forebygge urettferdighet, vilkårlighet, misnøye og konflikter for de tilsatte, og likeså spare arbeidsgiver for mange unødige problemer og mye ubehagelig oppryddingsarbeid.

5. SIKKERHET

I dette kapitlet handler det om sikkerhetsaspektet innenfor HMS-feltet. Innledningsvis pekes det på betydningen av god drift og godt vedlikehold. En del virksomheter – eksempelvis enkelte produksjonsbedrifter – må ha et særlig fokus på risikofylt arbeid. For alle er det viktig med brannberedskap og brannansvar. Det gis eksempel på en enkel risiko- og sårbarhetsanalyse som kan bidra til å klargjøre behovet for hhv. forebygging og beredskap. Relativt utførlig drøftes et tjenlig opplegg for kriseberedskap. Til slutt tas med litt om rapportering av skader og ulykker samt problematikken omkring yrkesskade og erstatningsansvar.

5.1 Drift og vedlikehold

Den grunnleggende sikkerhetsmessige forebygging innenfor enhver virksomhet skjer i og med det daglige arbeid med drift og vedlikehold. Med gode driftsrutiner, godt vedlikehold og et kompetent og ansvarlig driftspersonale kan vi etter alt å dømme hindre mange kriser og unngå mange farer.

I store virksomheter med omfattende bygningsmasse har en imidlertid i dag et driftskonsept svært forskjellig fra tidligere tiders vaktmester- og renholdstjeneste. Derfor er det grunn til å dokumentere hvordan dette nå blir ivaretatt, og dessuten la dokumentasjonen inngå i HMS-håndboken.

Vi må konstatere at en rekke datastyrt drifts- og tilsynsfunksjoner – for eksempel for lys, varme, ventilasjon, adgangs- og vaktsystemer – krever mangesidig og spesialisert kompetanse blant driftspersonalet. Og også av renholdspersonalet kreves det produktkunnskap og en del teknisk innsikt i tillegg til den praktiske erfaring med det mer tradisjonelle renholdsarbeidet.

Disse funksjonene er organisert på forskjellig vis innenfor forskjellige virksomheter. Private bedrifter har som regel egne drifts- og vedlikeholdsavdelinger – eventuelt supplert med innleide tjenester. Noe liknende gjelder trolig innenfor de fleste kommunale institusjoner. I statlige institusjoner vil en derimot ha en ansvarsfordeling mellom Statsbygg som utbygger, eier og utleier og vedkommende statlige virksomhet som leietaker og bruker.

Når det gjelder drifts- og vedlikeholdsoppgaver skjelner en da gjerne mellom utendørs pluss faste installasjoner ivaretatt av Statsbygg, og innendørs pluss utstyr og inventar ivaretatt av leietaker. En slik form for funksjonsdeling er i seg selv et sikkerhetsmoment – for ikke å si

en sikkerhetsrisiko. Etter alt å dømme har denne risikoen vært undervurdert.

I hvert fall blir svakhetene ved et slikt system nokså åpenbare ved en høyere utdanningsinstitusjon som Høgskolen i Agder, der det må stilles ekstra store krav til bygningsmessig infrastruktur. Dette kan være spesialrom som auditorier, laboratorier, øvingsrom og lignende, eller det kan være spesialutstyr som audiovisuelle hjelpemidler, forskningsutstyr, informasjons- og kommunikasjonsteknologi osv.

Nødvendigvis må det legges til grunn svært forskjellige hensyn og forutsetninger for det å ivareta en god økonomi ved utbygging, drift og vedlikehold av selve bygningsmassen sammenlignet med det å benytte og drifte disse bygningene i det daglige. Såkalt indre og ytre drift og vedlikehold kan ikke ses isolert fra hverandre, og delt ansvar for overlappende tjenester kan lett utløse unødige konflikter. Dette er betenkelig med tanke på gode og trygge sikkerhetsrutiner.

Men ved en høgskole blir det i tillegg et problem, at studenter med databasert undervisning og undervisning på kveldstid er nødt til å oppholde seg i høgskolens lokaler en stor del av døgnet. Statsbygg har vanlig arbeidstid – uten organisert vakttjeneste. Høgskolen må engasjere vaktelskap for den tiden Statsbyggs og driftstjenestens folk ikke er på jobb. Men det er grenser for hva et vaktelskap med rimelighet kan forventes å ta ansvar for.

Hva om noe helt uforutsett skjer utenom kontortid – brann eller andre katastrofer? Hva med ustabile personer, sabotasje, gisseloperasjoner eller annen alvorlig kriminalitet? Hva med sammenbrudd på datastyrte systemer for infrastruktur og sikkerhetsopplegg?

Med en bygningsmasse på mer enn 55.000 kvadratmeter og mer enn 5000 mennesker på daglig vandring gjennom bygningene er Høgskolen i Agder nødt til å regne med, at et eller annet uforutsett før eller senere kan skje. Vi vet bare ikke når eller hva eller med hvem. Men vi må uansett vite hvordan vi skal takle slike ting – jfr. 5.6.

På tilsvarende måte er det formodentlig mange norske virksomheter som strever med å finne betryggende svar på denne type foruroligende spørsmål. For tiden synes det riktignok å være ganske stort trykk på det å finne tilfredsstillende løsninger. Og uansett må de i alle fall nedfelles i HMS-håndboken.

5.2 Risikofylt arbeid

På en arbeidsplass kan det skje mange uforutsette ting som noen ganger kan medføre skade, ulykke eller nesten-ulykke – og det for så vel personer som materiell. I særlig grad gjelder det arbeidsplasser med fysisk arbeid. Farlige konsekvenser av produksjonsprosesser og arbeidsoperasjoner må derfor forutses og forhindres. Likegyldighet kan straffe seg dyrt.

Ved Høgskolen i Agder har vi et særlig fokus på driftstjenesten og det som foregår i verksteder, laboratorier og øvingsrom. De sistnevnte benyttes av både tilsatte og studenter. Men studenter har ikke alltid den nødvendige innsikt og erfaring i trygg bruk og påbudte vernetiltak. Derimot har de et udiskutabelt krav på forsvarlig opplæring og veiledning.

Arbeidstilsynet kan i forlengelsen av internkontrollforskriften stille krav om *registrering* av skader, ulykker og nesten-ulykker – ikke minst med tanke på forebygging. Derfor må slike også *rapporteres* – ved Høgskolen i Agder til personalseksjonen når det gjelder tilsatte og til studieseksjonen når det gjelder studenter. Arbeidsmiljøutvalget har for sin del rett og plikt til eventuelt også å kreve relevante tiltak ved vedkommende HMS-leder.

I høgskolens HMS-håndbok stilles det for øvrig følgende krav med basis i lov og forskrifter:

- *Risikofylte arbeidsoperasjoner skal utføres i henhold til gjeldende lover og forskrifter samt eventuelle fastsatte rutiner.*
- *Om studenter som ledd i sin utdanning arbeider i høgskolens verksteder eller laboratorier, deltar i ekskursjoner eller er utplassert i arbeidslivet, er de å anse som ordinære arbeidstakere med samme krav og rettigheter når det gjelder sikkerhet og verneutstyr.*
- *Nytilsatte, studenter og øvrige tilsatte har krav på opplæring og øvelse i risikofylte arbeidsoperasjoner.*
- *Nødvendig og tilstrekkelig verneutstyr skal være tilgjengelig for både tilsatte og studenter. HMS-leder sørger for at verneutstyr skaffes og benyttes forskriftsmessig.*

Disse kravene skulle være nokså selvsagte, men likevel kan de fort glemmes. I så fall kan det få alvorlige konsekvenser for dem som rammes. Og arbeidsgiver kan for sin del bli sittende igjen med et betydelig juridisk, økonomisk og ikke minst moralsk ansvar. Den enkelte virksomhet må derfor gjøre seg kjent med hvilke lover og regler som regulerer arbeidet, utforme interne retningslinjer med gode arbeidsrutiner og tydelige krav til kvalitetssikring, og sørge for tilfredsstillende opplæring, veiledning og videreutdanning i forhold til alt det som foregår.

5.3 Brannvern og brannansvar

Bare ved å ta brannøvelser på alvor kan vi unngå en katastrofe når det virkelig brenner! Og når brannalarmen går – enten ved øvelse eller på alvor – er det mange ting som må gå av seg selv. Det er også mange som hver på sin plass må bidra med sitt. Utfordringen blir dermed å fordele brannansvaret på en fornuftig måte. For det å organisere brannvern kan i noen tilfeller være ganske komplisert. Ofte blir det en balansegang mellom fordeling av ansvar og pulverisering av ansvar.

For én ting er å legge planer slik at det ser greit ut på papiret. En annen ting er å få dette til å fungere i praksis - for ikke å snakke om å holde opplegget intakt og funksjonsdyktig over lengre tid. Det ser ut til at planer for brannvern og brannansvar lett kan bli lagt til side – om ikke bokstavelig talt, så i hvert fall mentalt.

Innenfor statlig sektor er det her gjerne et delt ansvar mellom Statsbygg som huseier og virksomheten som leietaker. I forbindelse med brannvern og brannansvar har dette vist seg uheldig – noe vi for eksempel har erfart ved Høgskolen i Agder. Det skyldes vel å merke selve ordningen – ikke de personene som har ansvar for den. Brannvernet fungerer faktisk ganske greit - men mer på tross av enn på grunn av denne ansvarsfordelingen. Derfor kan det være grunn til å se litt nøyere på det.

Høgskolen i Agder har lokaliteter på fem forskjellige steder og i tre forskjellige byer. Statsbygg har med ett unntak ansvar for de enkelte bygninger, og for at disse er bygget, utstyrt og vedlikeholdt i samsvar med gjeldende lover og forskrifter om brannsikkerhet. Likeså for å etablere forsvarlige tilsyns- og samarbeidsordninger med høgskolen.

Statsbyggs tilsatte på hvert virksomhetssted fungerer som bygningenes brannvernledere med de nødvendige fullmakter. Disse personene har på vegne av huseier ansvar for jevnlig brannøvelser og andre funksjoner regulert i så vel lover og forskrifter som i Statsbyggs egne retningslinjer. Høgskolen skal som leietaker innrette sin virksomhet slik at brann ikke lett oppstår, og sørge for at sikringstiltak og sikringsinnretninger virker etter sin hensikt. Det er overlatt til en sikkerhetsleder underordnet driftsdirektøren å koordinere brannansvaret internt.

Noe forenklet kan vi si at Statsbygg har ansvar for bygningsmassen og høgskolen for menneskene. Unektelig gir dette noe forskjellig fokus, og det er grunn til å frykte at det dermed utgjør en sikkerhetsrisiko. Formodentlig vil noe av det samme være tilfellet for en rekke virksomheter - også utenom statlig sektor – som har tilsvarende leieforhold og tilsvarende spredning av lokaliteter.

Internt ved Høgskolen i Agder er brannansvaret i dag fordelt på tre nivåer:

- brannansvarlige – i alt fem driftsoperatører,
- oppmøteledere – i alt fjorten HMS-ledere med personlige stedfortredere, og
- brannvakter – til sammen omkring 60 personer.

Høgskolens brannansvarlige har ansvar for bestemte bygninger når det gjelder:

- tilsyn med bygningenes brannsikring – særlig at denne ikke forringes eller hindres gjennom daglig bruk,
- rapportering til eier om ting som bør utbedres,
- deltakelse i planlegging, gjennomføring og evaluering av brannøvelser, og
- å være kontaktledd mellom brannvernleder og høgskolens ledelse og brannvakter.

Høgskolens oppmøteledere skal:

- ha kjennskap til branninstruks samt eget brannområde og oppmøtested, og
- ved brann / brannøvelse motta rapport fra brannvaktene og delta i evaluering.

Høgskolens brannvakter skal:

- ha kjennskap til branninstruks samt eget brannområde (bygning eller etasje) og oppmøtested, og
- ved brann / brannøvelse bidra til at alle forlater bygning / etasje, og gi rapport til oppmøteleder samt delta i evaluering.

Høgskolen i Agder har erkjent at dette opplegget er i ferd med å bli for stort, og at det lett kan vippe over i det reneste anstaltmakeri. Derfor må det forenkles. I stedet for mange personer med et perifert eller tilfeldig forhold til brannvern og brannansvar ønsker en i større grad å kople inn høgskolens driftsoperatører og renholdspersonale. Dette gir anledning til grundigere opplæring av færre personer, samt tettere oppfølging og større kontinuitet.

5.4 Risiko- og sårbarhetsanalyse

Når en skal vurdere risiko og sårbarhet i en virksomhet, må det fokuseres på både sannsynlighet og konsekvenser. For å få til et mest mulig akseptabelt risiko- og sårbarhetsnivå, må en iverksette såvel "sannsynlighetsreduserende tiltak" - dvs. forebyggende virksomhet - som "konsekvensreduserende tiltak" - dvs. kriseberedskapsplan.

Følgende kan benyttes i forbindelse med gruppearbeid ved den årlige gjennomgang av kriseberedskapsplanen i en HMS-enhet. Men husk - dette er "hjelpelinjer" som i beste fall leder tankene i riktig retning. Ingen metode kan erstatte inngående kjennskap, godt skjønn og vedvarende ansvarlighet!

Beskriv arbeidssituasjonen!



**Hva kan gå galt?
Skjer det sjelden eller ofte?
Er det ufarlig eller farlig?**



Hva kan vi gjøre for å hindre dette?

→ **Forebygging av skader og ulykker**



Hvordan redusere konsekvensene dersom noe likevel skulle skje?

→ **Kriseberedskapsplan**



Kan risiko og sårbarhet med dette sies å være på et akseptabelt nivå?



**Hvis ja – fortsett som nå!
Hvis nei - se nøyer på
så vel selve arbeidssituasjonen
som hva som eventuelt kan gå galt,
vurdér de forebyggende tiltak
og gjennomgå beredskapsplanen!**

5.5 Forebygging av skader og ulykker

Den som mener at sikkerhet tar tid og koster mange penger, skulle prøve en ulykke! En hver virksomhet som har opplevd det – og det har kan hende de fleste – vil vite at dette i tillegg til tid og penger kan koste liv og helse. For virksomhetens ledelse og øvrige tilsatte kan det dessuten bety atskillig slitasje og moralsk selvbeleidelse.

I dette kapitlet har vi helt fra starten vært opptatt av hva det vil si å forebygge skader og ulykker. Vi har understreket betydning av god drift og godt vedlikehold. Vi har også vist at risikofylt arbeid krever særlige tiltak – bl.a. gjøre seg kjent med aktuelle lover og forskrifter, fastsette hensiktsmessige rutiner internt og sørge for nødvendig opplæring og utstyr.

Kan hende kan det likevel være grunn til å se litt nærmere på det å forebygge. For utvilsomt kan forebyggende arbeid fortone seg som både diffust og vanskelig. Det er heller ikke lett å bedømme virkningen av det en faktisk gjør. Og i daglig virksomhet kan en ikke operere med kontrollgrupper eller alternative virkemidler. I stedet blir det spørsmål om skjønnsmessige vurderinger og praktiske erfaringer for hva som lykkes eller ikke lykkes.

Utgangspunkt for et hvert forebyggingsarbeid må likevel ligge i det å analysere risiko og sårbarhet – jfr. 5.4. Dernest må en spørre hva som kan hindre at eventuelle skader eller ulykker skal inntreffe. Og endelig må en treffe tiltak for at sikkerheten virkelig kan bli ivaretatt.

Men like viktig som praktiske tiltak er bevisstgjøring hos alle som berøres. Økt bevissthet er kan hende det viktigste resultat av en hver planleggingsprosess. En tvinges til i fellesskap å gjennomtenke mål og midler, muligheter og begrensninger, rammevilkår og ressurstilgang, behov for opplæring og kompetanseutvikling, funksjons- og ansvarsdeling osv. Til sammen kan dette gi en felles forståelse av situasjonen.

En slik felles forståelse av situasjonen må i neste omgang formidles til dem det angår. Disse må informeres, motiveres og involveres. I sin tur må en sette fokus på det som eventuelt skal forebygges. Resultatet vil en ha i og med det faktum, at skader og ulykker *ikke* oppstod. Slike resultater vil neppe gi overskrifter i avisen, men de er likevel verdt å merke seg.

5.6 Kriseberedskap

Hva er en krise? I følge Direktoratet for sivil beredskap er en krise noe som kan oppstå plutselig – enten som følge av naturfenomener, menneskelige handlinger eller teknologisk svikt.

En del kjennetegn er felles for de fleste kriser:

- krisen kommer overraskende
- mangel på kontroll
- vitale interesser står på spill
- mange aktører
- tidspres
- sammenbrudd i den vanlige beslutningsprosessen
- fokus på kortsiktige løsninger
- usikkerhet
- desinformasjon og mangel på informasjon
- intens interesse fra utenforstående
- bred mediedekning.

Høgskolen i Agder har laget en kriseberedskapsplan – ”Når det utenkelige skjer - - -”. Den er nedfelt i en brosjyre til samtlige tilsatte. I innledningen heter det:

Når det utenkelig skjer kastes en ut i en strøm av utfordringer, vurderinger og avgjørelser, der det meste skjer fort. Den viktigste og noen ganger avgjørende fasen vil som regel være over i løpet av et par timer. Dessuten – en krise kommer alltid upassende (Murphys lov). I en slik situasjon vil det ikke være anledning til å diskutere kriseberedskap – det må en ha gjort på forhånd.

Dette er en veiledning om hvordan Høgskolen i Agder ønsker å håndtere større ulykker der politi og redningsapparat er koplet inn. Noe av dette kan være relevant også i andre situasjoner der studenter eller tilsatte rammes av ulykke, dødsfall eller annen form for krise.

Veiledningen er knyttet til tre sentrale aspekter ved all krisehåndtering:

- organisasjon
- informasjon
- omsorg.

Hva som egentlig er en krise kan vi nok i hvert enkelt tilfelle oppleve forskjellig. Men en aktuell krise vil som regel være annerledes enn det vi tidligere har opplevd. Og selv om mye er likt, vil vi aldri kunne forutse alle eventualiteter. Alle kriser er ”spesielle”. Derfor er det også begrenset hva vi konkret kan forberede oss på.

Men noe kan vi gjøre – vi kan utarbeide varslingsrutiner og sjekklister for hva som må gjennomtenkes eller gjennomføres. Det viktigste er likevel at vi rent mentalt forbereder oss på at det utenkelige kan skje. Da må vi vite hvem som gjør hva. Et hovedpunkt i god kriseberedskap er derfor riktig ansvarsfordeling.

Det betyr først og fremst ansvar for å ta beslutninger og sørge for at disse blir fulgt opp – ikke den praktiske gjennomføring som kan delegeres til andre.

Det kreves altså god organisering – dette gjelder både beredskapsarbeidet og under en akutt krisesituasjon.

Media har en legitim oppgave i å gi informasjon om det som skjer, og høgsolen må signalisere åpenhet og vilje til å informere. For å unngå rykter og unødvendig uro må all informasjon være troverdig og tillitvekkende. Hendelsen ”gis et ansikt” ved at én person uttaler seg til pressen. Informasjonen må oppdateres og jevnlig gjentas.

Det er viktig at studenter og tilsatte som rammes eller berøres av ulykke eller krise kan oppleve nærhet, interesse og omsorg. Særlig viktig er det at medstudenter og kolleger viser innlevelse og tar ansvar. Men glem ikke at det i en akutt krisesituasjon er flere aktører også utenom høgsolen – bl.a. politi, redningsapparat og helsevesen. Disse har overordnet myndighet til å håndtere ulike sider ved den akutte krisen. De kan også være gode medspillere i høgsolens oppfølging. Det siste gjelder for eksempel også kirkens folk.

Hvert år innen utgangen av september skal plan for kriseberedskap gjennomgås med de tilsatte innenfor vedkommende HMS-enhet. I den anledning er det ønskelig også å foreta en risiko- og sårbarhetsanalyse. Hjelp til dette finnes i HMS-håndbokens generelle del. Vær også oppmerksom på høgsolens rutiner for ekskursjoner og utenlandsopphold. Husk da å ta med dette heftet!

I heftet følger så et kapittel om Overordnet ansvar, der det gjøres klart at høgskoledirektøren har ansvar for organisering, rektor for informasjon og de to til sammen for omsorg.

En sjekklister har en del punkter om hva som bør skje henholdsvis

- på ulykkesstedet
- på høgsolen
- ved ulykker i utlandet.

Dernest følger en varslingsliste - først de tre nødnumrene:

- Brann 110
- Politi 112
- Medisinsk nødhjelp 113

Videre høgsolens valgte ledere og administrative ledere, dekaner og administrative avdelingsledere, ledere i lærerutdanningen, andre som kan varsles eller innkalles samt mulige eksterne medspillere. Likeså tas med Statsbyggs brannvernledere og høgsolens brannansvarlige ledere.

Kapitlet om organisering nevner hva som umiddelbart eller etter noen dager bør organiseres når en ulykke eller krisesituasjon er et faktum – stikkordmessig bl.a. samling for kolleger, intern informasjon, tiltak for involverte, minnestund, blomster, kontaktpersoner ved

høgskolen, deltakelse ved begravelse, kondolanshilsen, ajourføring av registre og adresselister der avdøde tilsatte eller studenter strykes, tilbakemelding på utført arbeid til dem som har stått sentralt i krisehåndteringen, debriefing av disse og evaluering av alt som har skjedd etter at krisen oppstod.

All erfaring tilsier at informasjon er et avgjørende moment ved god krisehåndtering.

De sentrale spørsmål er bl.a. følgende:

- Hva informerer vi om?
- Hva informerer vi *ikke* om?
- Hvem gjør hva?

Det er ikke virksomhetens oppgave å informere utad om *at* en ulykke har skjedd, eventuelle Omkomne, tilstanden for eventuelle skadde, navn på omkomne og skadde, årsaken til eller omstendighetene omkring selve ulykken, eller redningsarbeidet. Dette er politiets ansvar. På virksomhetens vegne kan det imidlertid sies noe om i hvilken sammenheng ulykken skjedde – eventuelt hvilke konsekvenser den kan tenkes å få.

Når det gjelder omsorgstiltak er det umulig å forutsi hva som hvert tilfelle naturlig bør gjøres. Her er det ingen fasitsvar. Men det kan nok være klokt å tenke igjennom hva som erfaringsvis kan skje eller komme til uttrykk i en krisesituasjon – sjokk og fortvilelse, frykt og sinne, sorg og savn, forvirring og usikkerhet, anklager og mistenkeliggjøring.

Det kan også være kritiske kommentarer til selve håndteringen av krisen. Eller det kan være personlige behov og problemer som den enkelte trenger hjelp til å løse. Alt dette bør tas på alvor, og alle involverte må vises omtanke og omsorg. Dette er et fellesansvar for hele miljøet.

Men noen vil like fullt ha et særskilt ansvar. Ved Høgskolen i Agder har vi lagt dette til de respektive faglige og administrative ledere i fellesskap. Når det gjelder tilsatte bør dette skje i samråd med personaldirektøren, og når det gjelder studenter med studiedirektøren.

Av aktuelle tiltak i høgskolens regi nevnes bl.a. sorggruppe, anledning til å snakke med prest, psykolog eller andre fagfolk. Og avslutningsvis minnes det om at det ikke er noe å vinne på at høgskolen overtar det offentlige ansvar. Så langt som mulig bør en tvert om nyttiggjøre seg og samarbeide med det ordinære, profesjonelle hjelpeapparatet – for eksempel lege eller annen representant for det lokale helsevesen, prest eller annen fagperson i lokalmenigheten og andre naturlige medspillere.

Kriseberedskapsplanen skal årlig gjennomgås med de tilsatte – gjerne i kombinasjon med HMS-møtet om psykososialt arbeidsmiljø – jfr. 4.6.

5.7 Rapportering av skader og ulykker

Dersom rapportering av skader og ulykker skal ha noen betydning, må en beregne at det skal skje et planmessig oppfølgingsarbeid i form av vurdering og refleksjon med sikte på praktisk

forebygging eller ajourført beredskap. Men det må innrømmes at det ikke alltid er enkelt å trekke fornuftige konsekvenser av det som rapporteres. Ofte er det nok snakk om hendelige uhell som en vanskelig kan gardere seg imot. Ikke desto mindre hører rapportering av skader og ulykker med i et gjennomtenkt og forsvarlig HMS-arbeid.

Ved Høgskolen i Agder opererer vi med to atskilte kategorier som kan utsettes for skade, ulykke eller nesten-ulykke – tilsatte og studenter. For disse gjelder det ulike ansvarsforhold. For de tilsatte skal det rapporteres til arbeidsmiljøutvalget ved HMS-koordinator, og for studenter til den administrative leder ved vedkommende avdeling som videresender rapporten til studieseksjonen. For å forenkle dette er det utarbeidet to forskjellige rapport skjema:

**A: *RAPPORT OM SKADE, ULYKKE ELLER NESTEN-ULYKKE
- TILSATTE***

***Til Arbeidsmiljøutvalget v/ HMS-koordinator
(Skjemaet fylles ut av vedkommende HMS-leder)***

Det rapporteres om følgende hendelse (meget kort om skade / ulykke / nestenulykke):

som skjedde:

(dato)

(enhet)

Følgende personer var involvert (tilsatte – jfr. skjema B for studenter):

Nærmere om hendelsesforløpet (om nødvendig vedlegges en grundigere orientering):

Tiltak på stedet:

Senere oppfølging:

Forslag til forebygging / forbedring:

(dato)

(HMS-leders underskrift)

**B: RAPPORT OM SKADE, ULYKKE ELLER NESTEN-ULYKKE
- STUDENTER**

Til administrativ leder ved avdeling

(Dette skjemaet fylles ut av faglærer og sendes til administrativ leder ved avdelingen som signerer på mottak og sender kopi til studieseksjonen.)

Det rapporteres om følgende hendelse (meget kort om skade / ulykke / nesten -ulykke):

som skjedde:

(dato)

(avdeling)

(ansvarlig faglærer)

Følgende personer var involvert (studenter – jfr. skjema A om tilsatte):

Senere oppfølging:

Forslag til forebygging / forbedring:

(mottatt, dato) (videresendt til studieseksjonen, dato) (administrativ avdelingsleder)

5.8 Tilrettelegging for funksjonshemmede

I følge arbeidsmiljøloven har arbeidsgiver et utstrakt ansvar for å legge forholdene til rette for funksjonshemmede – eller som loven sier ”yrkeshemmede arbeidstakere”. Dette går på atkomstveier, sanitæranlegg, tekniske innretninger og utstyr, men det går også på praktisk tilrettelegging som følge av ulykke, sykdom eller slitasje.

”- Så langt det er mulig skal det iverksettes nødvendige tiltak for at arbeidstakeren skal kunne få eller beholde et høvelig arbeid.” (§ 13)

Det er grunn til å frykte at dette ikke alltid er virkeligheten for yrkeshemmede arbeidstakere. Funksjonshemmede har mange behov som vi som har syn, hørsel og førlighet i behold, ikke tenker over eller tar tilbørlig hensyn til. Men ikke alltid er det så mye som skal til for å imøtekomme de funksjonshemmedes behov. En god begynnelse vil være å ta behovene på alvor, og simpelthen erkjenne at de i mange tilfeller er hevet over diskusjon.

I denne forbindelse må vi vel regne med en god del uvitenhet om hva dagens arbeidsgivere faktisk har lovfestet plikt til å legge til rette eller utbedre. På den annen side - økt innsikt kan vel også resultere i, at en arbeidsgiver urettmessig prøver å unngå å tilsette en yrkeshemmet søker i en jobb han eller hun i og for seg kunne make greit, men hvor behovet for nødvendig og forskriftsmessig tilrettelegging eller utbedring ville bli synliggjort og dermed kreve penger.

Det må jo også innrømmes at spesiallaget rampe, heis, døråpner, dusj, håndvask eller toalett vil kunne koste en del (Forskrift om arbeidsplasser og arbeidsmiljø, § 26). Som oftest er det nok ressursmangel mer enn uvilje mot funksjonshemmede som kompliserer tilrettelegging eller utbedring.

Dette er imidlertid ikke bare et teknisk, økonomisk eller praktisk spørsmål. Det er først og fremst et spørsmål om menneskeverd og likeverd. En arbeidsgiver som unnlater å erkjenne dette, gjør noe destruktivt med sin egen bedriftskultur. Ikke bare for den funksjonshemmede oppleves dette negativt, men for alle tilsatte og hele det psykososiale arbeidsmiljøet. Penger og avkastning settes foran mennesker og menneskeverd.

Derfor bør tilrettelegging og utbedring for funksjonshemmede løftes frem og gis oppmerksomhet i den enkelte virksomhet – helst nedfelles i personalpolitiske retningslinjer, dersom slike finnes. I forbindelse med nybygg eller ombygging vil det være klokt å konsultere folk som virkelig har greie på dette spesielle saksområdet og det innflokke regelverket som regulerer det. I dag finnes det for øvrig mange tekniske løsninger og hjelpemidler som kan bety svært mye, kan hende være helt avgjørende, for dem det gjelder.

Ved Høgskolen i Agder har vi god erfaring med vårt Kontor for funksjonshemmede. Her kan studenter – men også tilsatte - få så vel praktisk hjelp med utstyr og inventar som bistand til å orientere seg i regelverk og støtteordninger. De kan også få hjelp til å søke og tett oppfølging på veien frem mot en avgjørelse. For mange funksjonshemmede studenter har dette betydd forskjellen på om studieplanene deres kunne realiseres eller ikke.

5.9 Yrkesskade og erstatningsansvar

Vi skal så vidt nevne et annet saksområde – yrkesskade og erstatningsansvar - hvor regelverket er stort og uoversiktlig, men hvor det er nødvendig at den enkelte arbeidsgiver orienterer seg, og hvor virksomheten om nødvendig også bør utarbeide visse retningslinjer.

Særlige retningslinjer skulle være nødvendig i de tilfeller alle tilsatte omfattes av gjeldende lov- og avtaleverk. Eksempelvis kan dette være folketrygdloven, lov om yrkesskade-forsikring og hovedavtalen.

For Høgskolen i Agder har det vært nødvendig å vurdere i hvilken grad og på hvilke punkter virksomheten har et ansvar for sine studenter. Dette er nedfelt i følgende punkter i HMS-håndboken:

Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven gjelder ikke for studenter. Men når studenter i forbindelse med sin utdanning arbeider i høgskolens laboratorier og verksteder har høgskolen ansvar for disse på tilsvarende måte som for sine ordinære tilsatte når det gjelder sikkerhet, verneutstyr og opplæring. Sykehus, skoler eller barnehager som har høgskolens studenter i praksis, har et tilsvarende ansvar.

Transport

Transport til og fra undervisningsstedet (inkl. praksis, feltarbeid m.m) er studentenes eget ansvar. Det kan oppstå spørsmål om ev. erstatningsansvar for høgskolen dersom en avdeling eller en faglærer organiserer transport mellom høgskolen og et undervisningssted utenfor høgskolen. Normalt bør høgskolen derfor ikke påta seg dette.

Skader som oppstår i undervisningssituasjonen

- 1) Personskade: Studenter omfattes av folketrygdlovens bestemmelser om yrkesskadedekning (Folketrygdloven § 13-10). Studentene har yrkesskadedekning for yrkesskader de blir påført på undervisningsstedet i undervisningstiden.*
- 2) Materiell skade: Høgskolen kan bli erstatningsansvarlig på objektivt grunnlag eller dersom det er utvist uaktsomhet. Ev. erstatningsansvar vil måtte vurderes i hvert tilfelle.*

Rutiner ved skade

"Rapport om skade, ulykke eller nesten-ulykke - studenter" sendes på fastsatt skjema til administrativ leder på vedkommende avdeling. Administrativ leder ved avdelingen signerer for å ha mottatt skjemaet, videresender kopi til studieseksjonen og er ansvarlig for å vurdere og eventuelt iverksette nødvendige tiltak. Ved personskade som krever legebehandling skal i tillegg skjemaet "Melding om yrkesskade" sendes trygdekontoret. Skjemaet kan fås ved henvendelse til personalseksjonen. Begge skjemaene bør være tilgjengelig i alle avdelinger, på laboratorier og andre steder der skader vil kunne oppstå.

Spørsmål

Eventuelle spørsmål vedr. høgskolens ansvar for studenter kan rettes til studieseksjonen.

Det kan nevnes at fra 1. august 2003 stiller lov om universiteter og høgskoler krav om at det for studenter skal opprettes et læringsmiljøutvalg med likt antall representanter fra studenter og tilsatte. Dette punktet har nok et stykke på vei arbeidsmiljøloven som forbilde, men stiller svakere krav til utforming av arbeidsplasser og arbeidsmiljø. Til gjengjeld er mandatet relativt bredt og omfatter alt som kan ha betydning for utviklingen av et godt læringsmiljø.

6 ENHETENES OPPGAVER OG ANSVAR

I dette kapitlet vil vi gripe tilbake til 2.2 om Utøvende HMS-ansvar og utdype hva dette mer konkret innebærer. Først hva det vil si at virksomheten er inndelt i underliggende enheter med hver sine HMS-ledere, og dernest hva disse har av HMS-ansvar. Så vil vi drøfte hva som trengs av årlige rapporter og planer, og hvordan HMS-arbeidet kan nedfelles i en årsplan. Spesielt presenteres den årlige HMS-gjennomgang som er virksomhetens systemrevisjon, og det gis forslag til maler for rapporter, planer og HMS-gjennomgang. Avslutningsvis ser vi på plikten til å holde seg à jour med aktuelle HMS-lover og -forskrifter, hvordan HMS-dokumentasjon skal oppbevares og gjøres tilgjengelig, og hvordan en skal forholde seg til tilsyn og tilsynsmyndigheter.

6.1 Virksomhetens organisering i underliggende enheter

I HMS-sammenheng er det først og fremst virksomhetens linjeorganisasjon som interesserer. Det er hvordan virksomheten har organisert sitt arbeidsgiveransvar i underliggende enheter. Et bestemt antall administrative ledere må til sammen ha ansvar for samtlige tilsatte – verken mer eller mindre. Det er disse vi her kaller HMS-ledere.

I tillegg til HMS-lederne kan det være mange andre ledere – eksempelvis med funksjon som arbeidsledere, prosjektledere eller faglige ledere. Disse kan i HMS-spørsmål ha stor betydning og mange konkrete HMS-oppgaver, men de har ikke dermed et formelt HMS-ansvar. Konkrete HMS-oppgaver må eventuelt delegeres til disse, men slik delegasjon fritar ikke HMS-lederen for hans eller hennes grunnleggende og utøvende HMS-ansvar.

I en tid med gjennomgående flat struktur og mye matriseorganisering er det viktig å holde dette klart. Ellers kan det hende at enkelte tilsatte ikke blir fanget opp av systemet, eller at flere HMS-ledere utøver ansvar og myndighet overfor én og samme person. Slikt blir det rot og konflikter av. Derfor er virksomhetens organisering i underliggende enheter en viktig sak. Og den må nedfelles i HMS-håndboken – helst også med et enkelt organisasjonskart.

Ved Høgskolen i Agder har vi i HMS-håndbokens innledning benyttet den kortfattede presentasjon av virksomheten som gis på høgskolens hjemmeside:

Høgskolen i Agder er med sine nærmere 7500 studenter og mer enn 900 tilsatte en av de største høyere utdanningsinstitusjoner i Norge - etablert i 1994 etter sammenslåing av 6 høyskoler i Kristiansand, Grimstad og Arendal.

Høgskolen har for tiden lokaliteter på Gimlemoen og i Kongensgate i Kristiansand, i Grooseveien og på Dømmesmoen i Grimstad samt i Sykehysveien i Arendal.

Høgskolen tilbyr et bredt spekter av både fag- og profesjonsstudier innen økonomi- og ledelse, teknologi og ingeniørfag, humanistiske fag, matematikk, sykepleie, lærerutdanning, musikk, kunstfag og mer. Alt i alt tilbyr høgskolen omkring 140 ulike studier som spenner over halvårsenheter, bachelorgrader, mastergrader, hovedfag og enkelte doktorgradsstudier, samt en rekke kurs og etter- og videreutdanninger.

Høgskolen har en egen organisering av lærerutdanningene, og er en av de mest internasjonalt orienterte utdanningsinstitusjonene i landet. Utdanningene ved Høgskolen i Agder tilbys gjennom følgende 7 avdelinger - som fra 1. august 2003 kalles fakulteter:

Fakultet for helse- og idrettsfag

Fakultet for humanistiske fag

Fakultet for kunstfag

Fakultet for pedagogikk

Fakultet for realfag

Fakultet for teknologi

Fakultet for økonomi- og samfunnsfag

Helheten fremgår dessuten av et utførlig organisasjonskart.

6.2 Enhetenes HMS-arbeid

Planer og tiltak innenfor HMS-sektoren må basere seg på de faktiske utfordringer og behov - både for virksomheten som helhet og for den enkelte enhet. Og HMS-arbeidet må best mulig integreres i den ordinære virksomhet og være del av det daglige lederansvar. Vedkommende HMS-leder har hovedansvar for alle HMS-tiltak i sin enhet.

Det betyr at HMS-lederen må gjøre seg kjent med og utføre sitt arbeid i henhold til HMS-håndboken – både den generelle del for hele virksomheten og den spesifikke del for vedkommende enhet. Dette gjelder også om konkrete HMS-oppgaver er delegert til andre. I så fall skal delegasjonen tydelig fremgå av den spesifikke del. Men slik delegasjon kan ikke rokke ved lovfestede ansvarsforhold eller fastsatte ordninger for den enkelte virksomhet.

I utgangspunktet skal problemer eller behov med relevans for HMS-feltet tas opp nærmest mulig der problemene eller behovene oppstår, utføres som ordinære administrative oppgaver og fremmes vanlig tjenestevei. Først når dette ikke fører frem kan det være aktuelt å kople inn vernetjenesten ved vedkommende verneombud – eventuelt også hovedverneombudet og arbeidsmiljøutvalget. Om nødvendig kan en sak klages inn for arbeidstilsynet – jfr. 6.9.

Følgende saksgang er gjerne blitt anbefalt i arbeidsmiljø saker:

Arbeidstaker tar opp problemet med lokal leder (arbeidsplassnivå).

Saken blir enten løst eller går videre.



Arbeidstaker kontakter verneombudet - sammen tar de opp saken med en lokal leder (arbeidsplassnivå).

Saken blir enten løst eller går videre.



Lokal leder og verneombudet tar opp saken med vedkommende HMS-leder som eventuelt kan rådføre seg med bedriftshelsetjenesten.

Saken blir enten løst eller går videre.



Verneombudet kontakter hovedverneombudet som tar den opp med personaldirektøren og / eller AMU.

Saken blir enten løst eller går videre.



Saken klages inn for arbeidstilsynet.

Ved Høgskolen i Agder har vi vel sjelden opplevd at dette kartet uten videre passer med terrenget. Som i alt arbeid med og blant mennesker er det heller ikke i HMS-arbeidet tilstrekkelig med klare prinsipper – det er også nødvendig med praktisk skjønn. Dette fordi det er så personavhengig og situasjonsbestemt hvorvidt og hvordan en skal kunne lykkes med denne type saker.

Bl.a. bør det i en konkret sak være naturlig med en taktisk vurdering av hvem i systemet som har best forutsetninger for å løse opp eventuelle knuter og konflikter, og hvem som eventuelt ikke har det. Det er godt om denne type vurderinger kan skje i gjensidig åpenhet og trygghet. Og fra tid til annen kan det være klokt å sette ord på denne type problemstillinger, og drøfte dem i fellesskap mellom HMS-ledere, AMU, verneombud og tillitsvalgte.

En slik generell drøftelse kan forebygge unødig kompetanse- og revirstrid i de konkrete sakene. Men den grunnleggende forutsetning må være et felles mål om best mulig arbeidsmiljø. Likeså en felles erkjennelse av at vi i slike saker ferdes i vanskelig terreng, der vi alle fra tid til annen kan trå feil. De vanskelige arbeidsmiljøsakene må derfor få være vårt felles problem som vi skal finne løsning på – ikke en uforsonlig kamp der den ene av partene vinner og den andre taper – jfr. 4.15.

6.3 Årlige rapporter og planer

Det er i første rekke det som skjer i de enkelte HMS-enheter som til sammen utgjør HMS-arbeidet i en virksomhet. Men uansett hvor høyt vi verdsetter denne typen arbeid, er det snakk om en sekundærfunksjon i forhold til virksomhetens primære formål – produksjon,

service, forvaltning, tjenesteyting eller hva det nå kan være. HMS-arbeidet kommer bokstavelig talt i annen rekke. Det er ikke det samme som at det derfor kan falle ut.

For å sikre at HMS-feltet blir ivaretatt i henhold til lov- og regelverk og i henhold til egne retningslinjer nedfelt i virksomhetens HMS-håndbok, er det naturlig å stille krav om årlige HMS-rapporter og -planer. Av disse må det fremgå hva som er gjort og hva en akter å gjøre. Poenget er ikke at HMS bare lar seg realisere gjennom en masse papirarbeid, men at det må skje en bevisstgjøring om formelle forpliktelser og vedtatte oppgaver. Da kan nok noen papirsider pr. år være til god hjelp.

Først og fremst er rapporter og planer viktige for den enkelte enhet. Erfaringsvis får også HMS-lederne etter hvert øynene opp for hvilken informasjons- og dokumentasjonsverdi et slikt materialet kan ha i forhold til egne tilsatte. Det viser at det tross alt skjer en del i løpet av et år på helse-, miljø- og sikkerhetsfeltet. Og mer skal det altså bli i året som kommer! Noen sender derfor dette HMS-materialet til enhetens tilsatte eller legger det ut med link fra hjemmesiden – jfr. 6.8.

Det er dessuten viktig at de som på virksomhetens vegne har et overordnet HMS-ansvar eller et koordinerende HMS-ansvar får vite hva som skjer eller ikke skjer. Dels for å få den nødvendige oversikt, dels for å kunne legge eller justere planer om felles tiltak, og dels for på en mest mulig relevant måte å kunne bistå den enkelte enhet. I tillegg har virksomheten et dokumentasjonskrav fra eksterne tilsynsmyndigheter som vi skal komme tilbake til – jfr. 6.9.

Likevel bør denne delen av HMS-arbeidet ikke være mer omfattende enn det strengt tatt er nødvendig. Poenget er å bevisstgjøre og informere på en tilfredsstillende måte. Men dette må ikke få utarte til anstaltmakeri, og dermed tvert om få negativ karakter.

Det må også respekteres, at travle HMS-ledere først og fremst er satt til å ivareta primærfunksjonen for sin respektive enhet. Derfor er det viktig at virksomhetens HMS-rådgiver eller HMS-koordinator iler langsomt og med skjønnsomhet. Han eller hun må arbeide med veden, ikke mot.

6.4 Årsplan for HMS-arbeidet

Internkontrollforskriften stiller krav om systematisk og jevnlig gjennomgang og oppdatering av hele HMS-opplegget - jfr. 1.2-4. Den naturlige konsekvens vil være at en fastsetter visse frister i løpet av året - en årsplan for HMS-arbeidet - som alle kategorier av HMS-ansvarlige må være forpliktet til å følge. Det må forventes at det blir meldt ifra om eventuelle avvik til den som har det koordinerende HMS-ansvar for hele virksomheten. Årsaksforholdet vil være et naturlig tema i forbindelse med den årlige HMS-gjennomgang – jfr. 6.5.

Når fastsatt frist ikke blir holdt, må det også være et ansvar for vedkommende HMS-leder å melde ifra om årsaken. Uforutsette vanskeligheter, arbeidsmengde, sykefravær og liknende bør være akseptabel forklaring, mens urimelig nedprioritering eller direkte sabotering ikke er god nok grunn. I fellesskap må en fastsette en ny og realistisk frist - som skal holdes.

Ikke sjelden kan vi oppleve, at purring på en HMS-rapport utløser en viss aktivitet – rett og slett fordi HMS-leder trenger noe å rapportere om eller legge planer for. I rapport- og planarbeidet ligger der med andre ord et viktig element av kvalitetssikring. Det vil bli gitt eksempel på en enkel mal for utforming av HMS-rapport om status og planer – jfr. 6.6.

Når det derimot gjelder måten å gjøre tingene på – den konkrete realisering av årsplanen - bør det i rimelig grad være opp til den enkelte HMS-leder å lage et passende opplegg. Dette bør fortrinnsvis skje etter samråd med vedkommende verneombud og medarbeidere med delegerte HMS-oppgaver. Men uansett hvordan en gjør dette, vil det være klokt å spre de obligatoriske tiltak ut over arbeidsåret, slik at en unngår unødig stress og tidspress.

Mange virksomheter har sesongpregede topper med tilsvarende stressperioder. Årsrytmen kan dessuten være temmelig ulik innen de forskjellige enheter. Høgskolen i Agder har for sin del stort sett hatt gode erfaringer med at følgende årsplan er tatt inn i HMS-håndboken:

ÅRSPLAN

Innen januar	<i>Årsrapport til høgskolestyret om status og planer for hele virksomhetens HMS-arbeid.</i>
Innen februar	<i>Revisjon og utsendelse av HMS-håndbokens generelle del.</i>
Innen mars	<i>Høgskoledirektørens HMS-lunsj.</i>
Innen april	<i>Alle enheter skal ha revidert HMS-håndbokens spesifikke del.</i>
Innen mai	<i>Alle enheter skal ha gjennomgått obligatorisk vernerunde.</i>
Innen juni	<i>Det anbefales at alle enheter har gjennomført sine medarbeidersamtaler / seniorsamtaler.</i>
Innen september	<i>Alle enheter skal ha gjennomført obligatorisk HMS-møte. Eventuelt ha gjennomført spørreundersøkelse / kartlegging. Alle enheter skal ha gjennomgått høgskolens kriseberedskapsplan. Eventuelt ha gjennomført risiko- og sårbarhetsanalyse. (NB – det er naturlig å kombinere dette i ett og samme samvær)</i>
Innen oktober	<i>Alle enheter skal ha utarbeidet rapport om status og planer for HMS-sektoren - eventuelt med budsjettmessige konsekvenser. I fakultetene skal dette også være lagt frem til orientering for fakultetsstyret.</i>
Innen november	<i>Alle enheter skal ha oversendt rapport og plan til HMS-koordinator.</i>
Innen desember	<i>Alle enheter skal ha hatt en HMS-gjennomgang. Rapport om HMS-gjennomgang skal være sendt høgskoledirektøren.</i>

6.5 HMS-gjennomgang

HMS-gjennomgang innebærer at virksomheten en gang i året skal foreta en mer omfattende gjennomgang av det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet og vurdere om dette fungerer i praksis. Denne gjennomgangen kan også omtales som intern systemrevisjon eller årlig internkontroll.

For mange vil nok ordet ”gjennomgang” ha en bedre klang enn ”revisjon” og ”kontroll”. Ved å snakke om gjennomgang ønsker vi dessuten å signalisere, at dette skal være en likeverdig samtale der en i fellesskap vurderer situasjonen. Derfor må det forutsettes åpenhet, gjensidighet og samarbeid. Dette er avgjørende, om virksomhetens i fortsettelsen skal kunne lykkes med sitt HMS-arbeid.

Den som på virksomhetens vegne har det koordinerende HMS-ansvar - her kalt HMS-koordinator - innkaller til HMS-gjennomgang. Men det er naturlig å gjøre dette i samarbeid med – eller i det minste i samråd med – hovedverneombudet, som i alle fall bør delta. I møtet skal dessuten HMS-leder og vedkommende verneombud delta. Og dersom HMS-oppgaver er delegert til andre medarbeidere i enheten, må også disse inviteres.

Til en årlig HMS-gjennomgang bør det avsettes minst et par timer på et uforstyrret møterom. Og for at HMS-gjennomgangen skal kunne forberedes og være forutsigbar for alle parter, bør det legges til grunn en skriftlig rutine – et samtalegrunnlag, jfr. 6.6.

Ved HMS-gjennomgang bør det fokuseres på HMS-leders inntrykk av HMS-situasjonen - både for virksomheten som helhet og i vedkommende enhet. Også de øvrige må selvsagt få komme til orde for eventuelt å supplere og korrigere det som blir sagt. Dette temaet kan det være naturlig å starte med, og i referatet bør det oppsummeres i et særskilt, innledende avsnitt.

Videre bør en gjennomgå HMS-håndbokens generelle del for hele virksomheten, den spesifikke del for vedkommende enhet, enhetens viktigste utfordringer og behov samt status for realiseringen av de obligatoriske tiltak i henhold til fastsatt årsplan. For hver HMS-gjennomgang skriver HMS-koordinator et utkast til referat. Dette får samtlige deltakere anledning til å reagere på før det returneres i underskrevet stand.

På grunnlag av samtlige referater fra årets HMS-gjennomgang i enhetene utarbeider HMS-koordinator i samråd med hovedverneombudet en hovedrapport til virksomhetens ledelse – dvs. den administrative leder med overordnet HMS-ansvar. I rapporten kan det være klokt å sammenstille de innledende avsnitt i referatene om HMS-ledernes vurderinger av HMS-situasjonen for virksomheten som helhet og for vedkommende enheter. Dette gir en verdifull og representativ situasjonsrapport. I rapporten bør også HMS-koordinator for sin del peke på aktuelle utfordringer og behov som kan drøftes nøyere i den enkelte enhet eller i andre egnede fora.

Ved Høgskolen i Agder sendes hovedrapporten - uten referater – til samtlige HMS-ledere og verneombud samt administrative mellomledere, medlemmer av AMU med underutvalg, rektorat, dekaner, hovedtillitsvalgte og andre med HMS-oppgaver og personalfunksjoner. Og den presenteres og drøftes på den årlige HMS-lunsj – jfr. 7.3.

6.6 Maler for HMS-rapport og HMS-gjennomgang

Erfaringsvis kan det lette arbeidet å ha faste maler for HMS-rapport om status og planer og for HMS-gjennomgang. Ved Høgskolen i Agder benyttes for tiden følgende maler:

MAL FOR RAPPORT OM STATUS OG PLANER

1. Organisering og forutsetninger

- *Kort om hva som særpreger enheten.*
- *Antall tilsatte / studenter / studieretninger eller lignende.*
- *Ansvarsfordeling for dem som ivaretar enhetens HMS-arbeid.*
- *Lover og forskrifter som regulerer enhetens HMS-arbeid.*
- *Rutiner og prosedyrebeskrivelser.*

2. Obligatoriske tiltak gjennomført i henhold til årsplanen

- *Gjennomgang av spesifikk del av HMS-håndboken – innen april.*
- *Vernerunde – innen mai.*
- *Obligatorisk HMS-møte om det psykososiale arbeidsmiljøet og gjennomgang av kriseberedskapsplanen – innen september.*

3. Andre HMS-relevante tiltak som er gjennomført – eksempelvis:

- *Spørreundersøkelse om det psykososiale arbeidsmiljøet.*
- *Yrkeshygienisk undersøkelse.*
- *Utbedring av bygninger, utstyr eller inventar.*
- *Arbeidsplassbesøk.*
- *Personalseminar.*
- *Medarbeidersamtaler.*
- *Seniorsamtaler.*
- *Kompetanseutviklingstiltak.*
- *Studietur.*
- *Faglig samling.*
- *Sosiale tiltak.*
- *Andre tiltak.*

4. Mål og strategi for enhetens videre HMS-arbeid

- *Strategiske mål.*
- *Aktuelle utfordringer og behov.*
- *Prioriterte satningsområder og målgrupper.*

5. Planlagte HMS-tiltak

- *Oligatoriske tiltak nevnt i årsplanen*
- *Andre HMS-relevante tiltak*

6. Generell vurdering av status for enhetens HMS-arbeid

MAL FOR HMS-GJENNOMGANG

Ved HMS-gjennomgang i enhetene benyttes følgende samtalegrunnlag:

1. GENERELT OM HMS-SEKTOREN

Hovedinntrykk av situasjonen ved høgsolen?

Hovedinntrykk av situasjonen i enheten?

2. HMS-HÅNDBOKEN

Generell del – informasjonsverdi / mangler / forbedringer?

Spesifikk del – orientering om hva som foreligger og eventuelle videre planer.

3. ÅRSPLANEN

Aktuelle tiltak - jfr. 6.4.

4. PERSONALSEMINAR

Er det ønskelig å følge opp det psykososiale arbeidsmiljøet med personalseminar?

Eventuelt – for hvilke grupper innenfor enheten?

Trengs det kartlegging av det psykososiale arbeidsmiljøet?

5. UTFORDRINGER OG BEHOV PÅ HMS-FELTET

For høgsolen som helhet?

For enheten?

For HMS-lederen?

Behov for bistand eller veiledning?

Behov for kompetanseutvikling?

Behov for nettverk?

Andre utfordringer og behov?

6.7 Aktuelle HMS-lover og -forskrifter

I den enkelte enhet må HMS-leder skaffe seg skikkelig oversikt over hvilke HMS-lover og HMS-forskrifter som regulerer virksomheten – jfr. 1.2. I denne forbindelse vil omfang og arbeidsmengde variere fra det helt ubetydelige til det ganske omfattende.

Dersom det siste er tilfellet bør kan hende HMS-leder delegerer en slik oppgave til andre – for eksempel i en produksjonsbedrift til en arbeidsleder eller i en kunnskapsbedrift til en faglig leder. Det dreier seg altså om det lov- og regelverk som kommer i tillegg til hva som gjelder for hele virksomheten, og som dermed ikke er omtalt i den generelle del av HMS-håndboken.

En kan her få hjelp fra Tiden Norsk Forlag som har utarbeidet ”Åjour – HMS-regelverket” – to permer som med jevne mellomrom ajourføres og kan etterfylles med tilsendt materiale. Dette er imidlertid en samling av alt som finnes, og kan bare tjene som utgangspunkt for et mer selvstendig arbeid med å fastslå hva som gjelder for vedkommende enhet.

HMS-regelverket må for øvrig være tilgjengelig i alle produksjonslokaler, verksteder, laboratorier og øvingsrom. Og det som gjelder skal listes opp i enhetens spesifikke del av HMS-håndboken.

6.8 HMS-dokumentasjon – oppbevaring og tilgjengelighet

Her skal vi understreke noe som i og for seg er selvsagt – at enhetens sentrale HMS-dokumentasjon skal oppbevares og være tilgjengelig. Først og fremst fordi dette er nødvendig for daglig bruk og sikkerhet. Dessuten fordi et slikt materiale skal kunne legges frem både ved internkontroll og for eksterne tilsynsmyndigheter.

I det følgende tar vi med hva som eksempelvis kan inngå i en oversikt i HMS-håndbokens spesifikke del. Etter behov kan det nærmere spesifiseres hva slags dokumentasjon det dreier seg om, totalt sidetall i det enkelte dokument, godkjenningsdato, godkjenningsinstans, hvor materialet fysisk finnes og eventuelt hvem det spesielt gjelder:

- HMS-håndbok – generell del for hele virksomheten
- HMS-håndbok – spesifikk del for vedkommende enhet
- Siste HMS-rapport om status og planer
- Siste vernerapport
- Resultatet av eventuell spørreundersøkelse om det psykososiale arbeidsmiljøet
- Referat fra siste HMS-møte
- Notat om gjennomføring av det årlige kriseberedskapsmøte
- Resultatet av en eventuell risiko- og sårbarhetsanalyse
- Referat eller avtale fra eventuelt personalseminar
- Eventuelle virksomhetsplaner og årsrapporter fra enhetens primære virksomhet
- Andre dokumenter med HMS-relevans – eksempelvis overordnede strategiske planer, personalpolitiske retningslinjer, planer og tegninger for bygningsmessige endringer, dokumentasjon om omstilling og organisasjonsmessige endringer eller liknende.

6.9 Tilsyn og tilsynsmyndigheter

I internkontrollforskriften heter det (§ 7): *”Tilsynsmyndighet etter helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen fører tilsyn med og gir veiledning om gjennomføring og etterlevelse av denne forskrift.”* Og i kommentarene til forskriften utdypes hvilke tilsynsmyndigheter det her kan være snakk om.

I den anledning kan det sies litt om hvilke erfaringer vi har gjort med tilsyn og veiledning ved Høgskolen i Agder. Våre fakulteter for realfag og teknologi har begge en del laboratorier og verksteder.

Begge har på ulike tidspunkter hatt besøk fra Arbeidstilsynet som stilte bl.a. følgende spørsmål:

- Hvordan er verksteder og laboratorier organisert med hensyn til ansvar og myndighet?
- Finnes det retningslinjer for bruk, merking og oppbevaring av farlige stoffer?
- Får tilsatte og studenter tilfredsstillende opplæring og veiledning i dette?
- Hva er gjort for å forebygge brann- og eksplosjonsfare der det brukes propan?
- Har verksteder og laboratorier tilfredsstillende ventilasjonsforhold?
- Har verneombudet gjennomført 40 timers grunnopplæring i arbeidsmiljø?

I første omgang ble nok disse besøkene oppfattet som både ubeleilige og brysomme. For her ble det gitt en rekke pålegg som krevde ekstraarbeid med frist for når ting måtte være i orden. Men ikke desto mindre må det erkjennes, at disse påleggene i virkeligheten satte fart i en rekke saker som vi alt for lenge hadde skjøvet foran oss.

På kort varsel ble det organisert et 40 timers obligatorisk internkurs i arbeidsmiljø for til sammen 15 verneombud, HMS-ledere og andre HMS-medarbeidere. Ventilasjonen i enkelte laboratorier ble justert. Mindre ombyggningsarbeid ble foretatt. Det kom fortgang i det å etablere et felles dataregister for farlige stoffer – jfr. 6.10. Det ble utarbeidet nye retningslinjer for ansvar, bruk og rydding av laboratorier, verksteder og øvingsrom. Og rundt om på høgskolen kom det både her og der orden på en rekke uheldige forhold.

Etter en tid kom det brev fra Arbeidstilsynet med godkjenning av opplegg og utbedringer på grunnlag av innsendt dokumentasjon - og beskjed om og frist for at noe måtte gjøres enda bedre. For høgskolen ble det en positiv erfaring som viste betydningen av eksternt tilsyn.

Gjennom årene har vi for øvrig hatt god nytte av Arbeidstilsynet som veileder – særlig i den første tiden med etablering og utvikling av høgskolens HMS-arbeid. Det går altså an å be Arbeidstilsynet om praktiske råd. Og etter vår erfaring har man der vært mer enn villig til å delta i intern opplæring og seminarvirksomhet. Det er grunn til å tro at også andre tilsynsmyndigheter vil se betydningen av å gi veiledning i forkant fremfor pålegg i etterkant.

6.10 Dataregister for farlige stoffer

En hver virksomhet er forpliktet til å registrere, merke og oppbevare farlige stoffer på en forsvarlig og forskriftsmessig måte. Ved Høgskolen i Agder angår dette i alt 5 av 14 enheter – driftstjenesten og fakultetene for realfag, helse- og idrettsfag, kunstoffag og teknologi. For høgskolens del er det faktisk snakk om kjemiske stoffer i tusentall – nærmere bestemt et sted mellom 1200 og 1500 - og dermed om et omfattende og krevende arbeid.

For hvert kjemisk stoff skal det nemlig utarbeides et HMS-blad med følgende spesifikasjoner:

- Identifikasjon av kjemikaliet og ansvarlig firma
- Opplysninger om kjemisk sammensetning
- Viktige faremomenter
- Førstehjelpstiltak
- Tiltak ved brannslukking

- Tiltak ved utilsiktet utslipp
- Håndtering og oppbevaring
- Eksponeringskontroll og personlig verneutstyr
- Fysiske og kjemiske egenskaper
- Stabilitet og reaktivitet
- Opplysninger om helsefare
- Opplysninger om miljøfare
- Fjerning av rester og avfall
- Opplysninger om transport
- Opplysninger om lover og forskrifter
- Andre opplysninger

Under ledelse av hovedverneombudet er det opprettet et nettverk ved høgskolen for å arbeide med dette dataregisteret. Nettverket utgjøres av kontaktpersoner for de enhetene det er aktuelt for. Og det blir tilgang til dataregisteret med link fra ”HMS” på personalseksjonens hjemmeside.

Det finnes en del firmaer som tilbyr programmer for denne type dataregistrering. Det er grunn til nøye å vurdere både kostnader og tjenester. For her vil det i alle tilfeller og i større eller mindre grad være snakk om en betydelig egenaktivitet. Dette tilsier at i likhet med Høgskolen i Agder bør virksomheter av en viss størrelse som dette er aktuelt for, sette av en rimelig stillingsressurs til arbeidet med farlige stoffer – koordinering, registrering, tilsyn, å-jourføring, opplæring og veiledning av kontaktpersoner og brukere osv.

7. OPPLÆRING OG UTVIKLING

I dette siste kapitlet skal det handle om opplæring og utvikling innenfor HMS-feltet. Vi starter med 40 timers obligatorisk grunnopplæring i arbeidsmiljø samt forskjellige tilbud om videregående opplæring. Dernext ser vi på utfordringen med intern HMS-informasjon. En del praktiske erfaringer vil bli presentert – idéen med en årlig HMS-lunsj, det å utarbeide oversikt over HMS-relaterte dokumenter, arbeidet med en årlig HMS-rapport om status og planer til virksomhetens ledelse, plan for strategisk kompetanseutvikling, et opplegg med prosessorientert utviklingsarbeid anvendt på kollegaveiledning for ledere samt et opplegg for evaluering av egen ledelse. Det stilles spørsmål om hvordan en kan utvikle felles virksomhetsforståelse og felles ledelsesverdier. Avslutningsvis drøftes hvordan en kan sikre intern bistand og eksterne støttespillere, og om det er mulig å vite at en lykkes i HMS-arbeidet. Helt til sist gis tips om aktuelle nettsteder, e-postadresser og liknende.

7.1 HMS-opplæring

Verneombud, HMS-ledere, medlemmer av arbeidsmiljøutvalg og andre HMS-medarbeidere skal ha et 40 timers obligatorisk grunnkurs i arbeidsmiljø. Høgskolen i Agder har til nå hatt 60 deltakere på slike kurs, og det har vært i noe ulik regi. Etter vår erfaring er det mange som i dag kan gi gode tilbud om obligatoriske kurs, men for vår del har vi hatt best erfaring med internkurs med innleid kursholder. Fordelen er at en da tar utgangspunkt i egen virksomhet og reelle utfordringer og behov.

For det første gir internkurs felles forståelse og felles referanse for dem som i fortsettelsen skal jobbe sammen innenfor HMS-feltet. For det andre gir det anledning til i den praktiske oppgaven å ta opp reelle problemer i egen virksomhet som en i alle fall bør drøfte og gjøre noe med. Og for det tredje gir dette anledning til å etterprøve selve HMS-opplegget – HMS-håndbokens generelle og spesifikke del, oversikten over det aktuelle lov- og regelverket, formelle ansvarsforhold osv. - Har vi det som trengs? Er det formelt riktige løsninger? Er opplegget korrekt utformet? Fungerer det i praksis?

Et internkurs i arbeidsmiljø kan altså gi både obligatorisk grunnopplæring for den enkelte deltaker og nyttig kvalitetssikring for virksomheten. Høgskolen i Agder har på denne måten fått verdifulle innspill om feil og mangler ved HMS-håndboken som så er blitt rettet opp.

Dette forutsetter at også HMS-koordinator deltar aktivt i kurset og fortløpende noterer det som måtte komme frem. Det er også verdifulle tips å hente i de innleverte oppgavene – dette selvsagt i forståelse med kursleder og deltakere. Og endelig vil det alltid være vel anvendt

tid for HMS-koordinator å være sammen med HMS-ledere og verneombud. For de fleste HMS-koordinatorer vil det nok stadig være en hel del å lære innenfor HMS-feltet.

Noen av de sentrale aktører i dette markedet er Arbeidsmiljøsentret med virksomhet i Oslo, Bergen og Trondheim, og Teknologisk Institutt med virksomhet i Oslo, Kongsberg og Stavanger.

Hva slags opplæringstilbud som ellers kan være aktuelle, vil naturligvis variere fra virksomhet til virksomhet. Foruten mange tilbud om relativt generell videreutdanning innen HMS kan en også få ulike kurs skreddersydd for folk med spesielle arbeidsoppgaver. I enkelte tilfeller gir leverandører av utstyr og tekniske løsninger tilbud om grunnleggende brukerutdanning og brukerveiledning. Og en del tilsynsmyndigheter kan fra tid til annen innby til kurs innenfor sine respektive tilsynsområder.

Det kan for øvrig være særlig nyttig å få delta i et relevant nettverk – innenfor egen virksomhet, innenfor vedkommende bransje eller sektor, regionalt eller nasjonalt. Og det er særlig nyttig å kunne drøfte HMS-spørsmål med folk med tilsvarende rolle i tilsvarende virksomhet. Om et slikt forum ikke finnes for din type virksomhet, er det bryet verdt å bidra til å etablere et.

Innenfor høgskolesektoren finnes det for eksempel to slike nettverk – ”HMS-forum for høgskolesektoren” beregnet på HMS-koordinatorer, og et liknende forum beregnet på hovedverneombud. I begge fora møtes man minst én gang i året over et par dager, har felles e-postliste for tips og idéer, og avtaler å delta sammen på nasjonale seminarer og kongresser når dette er naturlig. Eksempelvis har ”HMS-forum for høgskolesektoren” lagt noen av sine møter i tilknytning til Arbeidsmiljøkongressen i Grieghallen i Bergen som arrangeres annen hvert år av Arbeidsmiljøsentret.

I tillegg til muligheten for faglig utvikling og fordypning er det også viktig med et kollegialt fellesskap. Her snakker vi om HMS-medarbeidere som i mange tilfeller føler seg alene med sine oppgaver innenfor egen virksomhet. Som i alle andre sammenhenger vil det også innenfor HMS-feltet være godt, om en fra tid til annen kan ha noen å tenke høyt med og utveksle erfaringer med. Dette er naturligvis også lettere å få til gjennom telefon og e-post, dersom en kan kontakte folk en allerede har møtt og kjenner.

Trolig bør en også ta høyde for enkelte HMS-relevante internkurs i egen virksomhet med åpning for alle tilsatte. For eksempel jevnlig førstehjelpkurs, og da gjerne i samarbeid med bedriftshelsetjenesten. I så fall bør en finne frem til noen deltakere som også kan påta seg ansvar for tilsyn med og etterfylling av førstehjelpsskap i egen enhet. Med jevne mellomrom kan en dessuten tilby ergonomikurs – for eksempel ved bedriftshelsetjenestens fysioterapeut, og slik at dette kombineres med påfølgende arbeidsplassbesøk – jfr. 3.3.

Fra tid til annen bør det vel også gis tilbud om kurs i røykeavvenning. Erfaringsvis blir et slikt opplegg mest forpliktende, dersom deltakerne selv må betale litt – for eksempel halvparten av hva det koster. Likeså kan det være aktuelt med andre sykdomsforebyggende kurs – for eksempel om slanking, veiledning i bruk av trimrom, matkurs, dansekurs eller hva

det nå kan være. Her er vi naturligvis over i et rent velferdsarbeid, og det blir et praktisk spørsmål hvordan vi best sorterer dette innenfor den enkelte virksomhet.

7.2 HMS-informasjon

Her skal vi gå inn på den vanskelige utfordringen det er å gi god, intern HMS-informasjon til virksomhetens egne tilsatte. Det er i denne forbindelse mange hensyn som må veies mot hverandre, og som kan være innbyrdes motstridende – for eksempel at informasjonen skal være korrekt, relevant, interessant, pedagogisk, knapp og tilstrekkelig. Det er også et viktig spørsmål hvilke former og kanaler for informasjon en skal satse på.

Trolig vil de aller fleste virksomheter måtte benytte seg av mange forskjellige former og mange forskjellige kanaler – eksempelvis følgende:

- HMS-håndbok til alle
- HMS-link fra virksomhetens hjemmeside
- HMS-brosjyre for kriseberedskap, bedriftshelsetjeneste, AKAN, brannvern osv.
- HMS-møte om psykososialt arbeidsmiljø
- HMS-referat fra arbeidsmiljøutvalg, AKAN-utvalg, kriseberedskapsutvalg, attføringsutvalg osv. til ledere, tillitsvalgte og andre sentrale medarbeidere
- HMS-saker i virksomhetens internavis, dersom det finnes en slik
- HMS-stoff i e-postmeldinger
- HMS-lunsj en gang i året – jfr. 7.3

Det er nødvendig med mange, jevnlige og ulike drypp. Husk at selv nødvendige vitaminer med for høy dosering kan skade. En må unngå at de tilsatte får følelsen av HMS-mas. Og dersom en ber om oppmerksomhet, må en vite med seg selv, at en virkelig har noe på hjertet!

7.3 Årlig HMS-lunsj

Mange virksomheter har god erfaring med av og til å gjøre litt ekstra stas på sine HMS-ansvarlige. Eksempelvis kan en innby til en årlig HMS-lunsj. Dette kan ses som et feststemt årsmøte med mulighet for ulike HMS-aktører til å presentere seg selv og sine arbeidsfelter. Eller en kan ha et mer dynamisk opplegg med gruppearbeid om sentrale emner.

Ved Høgskolen i Agder har vi innbudt følgende kategorier av medarbeidere til HMS-lunsj: medlemmer av arbeidsmiljøutvalget, AKAN-utvalget, kriseberedskapsutvalget og attføringsutvalget, samtlige HMS-ledere og verneombud, høgskolens fem hovedtillitsvalgte, andre personal- og HMS-medarbeidere, medlemmene i nettverk for dataregistrering av farlige stoffer og representanter for bedriftshelsetjenesten. Likeså har vi hatt med lederne for seniorutvalget, likestillingsutvalget og velferdsutvalget. Alt i alt utgjør dette 60-70 personer, men vi har vært fornøyd med 30-40 fremmøtte.

Høgskoledirektøren har formelt stått som innbyder, ønsket velkommen med noen ord om høgskolens status og planer, og takket for god HMS-innsats i året som gikk. Etter en god bevertning har HMS-koordinator hvert år presentert HMS-rapporten til styret – jfr. 7.5.

Deretter har gjerne utvalgsledere og enkelte andre sentrale HMS-aktører – hovedverneombud, bedriftshelsetjenestens representant og en av det hovedtillitsvalgte - kommet til orde med korte statusrapporter fra sine ansvarsområder. Og til slutt har vi gitt anledning til spørsmål og samtale. Det hele har gjerne tatt omkring tre timer.

Siste år endret vi på dette opplegget. Etter innledning ved høgskoledirektør og HMS-koordinator la vi opp til ”vandrende gruppearbeid”. Etter eget ønske kunne folk delta i fem grupper – hvor og hvor lenge de selv måtte ønske. Hver gruppe hadde en leder som innledet til samtale, samlet trådene for nykommere og oppsummerte som innledning til plenumssamtale.

Det var satt opp følgende emner:

- Fravær – hvordan forebygge og følge opp?
- Bedriftshelsetjenesten – utnytter vi mulighetene?
- Vernetjenesten – er det forbedringsmuligheter?
- Kvalitetsreformen i høyere utdanning – konsekvenser for HMS-arbeidet?
- Høgskolens HMS-arbeid – behov for nytenkning?

Det er naturligvis vanskelig å måle verdien av slike arrangementer. Men om ikke annet får HMS-aktører anledning til å møte og se hverandre. Den enkelte kan også se helheten i HMS-arbeidet og få opplevelsen av å stå i en større sammenheng. Dessuten gir arrangementet et inntrykk av hvor mye som faktisk skjer på HMS-feltet. Etter alt å dømme er HMS-lunsjen blitt et nyttig element i virksomhetens HMS-opplæring og HMS-utvikling.

7.4 Oversikt over HMS-relaterte dokumenter

Mange virksomheter vil ha diverse styringsdokumenter med større eller mindre relevans også for HMS-feltet. Dette kan være alt fra strategidokument til personalpolitiske retningslinjer. Hva det mer konkret kan være, vil naturligvis variere. Men felles for alt HMS-arbeid og alle typer virksomhet er at det kan være klokt å lage en oversikt over HMS-relaterte dokumenter i virksomhetens HMS-håndbok. Også dette kan bidra til økt helhetsforståelse og bedre integrering av HMS-arbeidet i den ordinære virksomhet.

Som eksempel gjengis hva Høgskolen i Agder har funnet det naturlig å ta med:

- *Mot år 2006. Strategisk plan for Høgskolen i Agder.*
- *FoU-Strategi for Høgskolen i Agder.*
- *Personalpolitikk. Personalpolitiske retningslinjer.*

- *Livsfaseorientert personalpolitikk med særlig fokus på seniorfasen.*
- *Når det utenkelige skjer. Kriseberedskapsplan for Høgskolen i Agder.*
- *AKAN ved Høgskolen i Agder.*
- *Lokal lønnspolitikk ved Høgskolen i Agder.*
- *Stillingsvurderingssystem – Stillingsinnhold og kvalifikasjonskrav for teknisk-administrative stillinger ved Høgskolen i Agder.*
- *Plan for strategisk kompetanseutvikling for teknisk-administrative medarbeidere ved Høgskolen i Agder*
- *Handlingsplan for likestilling for Høgskolen i Agder.*
- *Omstillingsavtalen.*

7.5 Årlig HMS-rapport til virksomhetens ledelse

Det er verdifullt at en med jevne mellomrom får rapportere til virksomhetens øverste ledelse om status og planer for HMS-arbeidet. Dels fordi de ansvarlige for virksomheten må vite hva som faktisk skjer eller ikke skjer på HMS-området – jfr. 2.1 og 2.5. Dels fordi rapportarbeidet i seg selv kan bidra til å bevisstgjøre alle som på en eller annen måte har del i HMS-ansvaret – jfr. 1.6. Og dels fordi dette en gang i året gir et utmerket utgangspunkt for å informere de tilsatte – jfr. 7.2 og 7.3. Til grunn for en slik rapport kan ligge forskjellige ting.

For det første er det viktig informasjon å finne i enhetenes rapporter om status og planer – jfr. 6.3. Eksempelvis kan en knytte an til følgende temaområder:

- Mål og strategi
- Forutsetninger og organisering
- Gjennomførte obligatoriske tiltak – jfr. 6.4 om årsplan for HMS-arbeidet
- Planlagte tiltak som ikke er obligatoriske
- Status for enhetenes HMS-arbeid

I denne forbindelse vil det være et skjønsspørsmål i hvilken grad en skal konkretisere rapporten på situasjonen i de enkelte enheter. Under alle omstendigheter må en unngå at disse på noen måte føler seg uthengt. Og en bør unngå karakterer og karakteristikk. Kan hende er det naturlig å si noe om *hva* og *hvordan* uten spesielt å nevne *hvem* og *hvor*. Men hensynet til den enkelte enhets integritet må ikke hindre, at det bilde av situasjonen som tegnes, i hovedtrekk er riktig og sannferdig.

For det andre er det naturlig å knytte an til HMS-koordinators rapport om siste HMS-gjennomgang – jfr. 6.5. Særlig det innledende avsnitt ”Generelt om HMS-sektoren” må antas å ha betydelig informasjonsverdi også for virksomhetens øverste ledelse.

Og for det tredje må en gjennomgå status og planer for virksomheten som helhet – dvs. selve HMS-styret. Sannsynligvis bør det variere fra år til år hva som skal være i fokus.

For eksempel kan en her omtale følgende temaområder:

- Arbeidsmiljøutvalget med underutvalg
- Bedriftshelsetjenesten
- Vernetjenesten
- HMS-opplæring og videre utvikling
- Det psykososiale arbeidsmiljøet
- HMS-arbeidet som del av den ordinære virksomhet
- De tilsattes forståelse av HMS-feltet
- Åpenbare utfordringer og behov

7.6 Strategisk kompetanseutvikling

Som vi flere ganger har vært inne på, bør helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet ha bred kontaktflate med, og en myk overgang til, andre typer støtte- og utviklingstiltak. Eksempelvis har vi ved Høgskolen i Agder valgt å fokusere særlig på det psykososiale arbeidsmiljøet og se HMS-arbeidet som en integrert del av den ordinære virksomhet. Med en slik HMS-profil blir det eksempelvis viktig å knytte an til strategisk kompetanseutvikling.

Ved en høyere utdanningsinstitusjon er kompetanseutvikling en forutsetning for og en integrert del av det å drive undervisning og forskning. Men for de teknisk-administrative medarbeidere har det vært nødvendig å utarbeide en plan for strategisk kompetanseutvikling.

For å gi et inntrykk av hva en plan for strategisk kompetanseutvikling kan gå ut på, siteres et kortfattet sammendrag av ”Plan for strategisk kompetanseutvikling for teknisk-administrative medarbeidere ved Høgskolen i Agder”:

I OM STRATEGISK KOMPETANSEUTVIKLING

Forutsetninger og sammenhenger

Teknisk-administrative medarbeidere har i senere år hatt en høy grad av spesialisering og profesjonalisering, og det teknisk-administrative arbeidet har skiftet karakter. Med begrenset holdbarhet på kompetanse må denne stadig videreutvikles, fornyes og suppleres. Som for andre tilsatte må det også for teknisk-administrative medarbeidere være en rimelig og forutsigbar sammenheng mellom kompetanse og lønn. Det er nødvendig at en plan for kompetanseutvikling forankres i høgskolens strategi og ses i sammenheng med andre utviklingsbehov.

Kompetanse og kompetanseutvikling

Av den enkelte tilsatte kreves handlingskompetanse med evne og forutsetning for å kunne ivareta et ansvar og gjøre en jobb i egen arbeidssituasjon. Kompetanseutvikling er lederansvar, og høgskolen må være en lærende organisasjon med et stimulerende læringsmiljø.

En sammensatt og kontinuerlig prosess

Kompetanseutvikling er en sammensatt og kontinuerlig prosess med flere nærmere bestemte komponenter, aktører og faser. Lederne må ha kompetanse til å drive kompetanseutvikling. Det forventes også at de gjennomtenker høgskolens visjon, mål og strategi med hensyn til så vel høgskolens kompetansekrav som de teknisk-administrative medarbeideres kompetansebehov.

Metodisk tilnærming og aktuelle virkemidler

Nærmere bestemte metodiske tiltak og andre aktuelle virkemidler er nødvendige, og alle aktører må bevisstgjøres på selve planprosessen. En god forankring i høgskolens overordnede mål og planer samt konkrete føringer fra de aktuelle ledere gir innhold til begrepet strategisk kompetanseutvikling.

Muligheter og begrensninger

Kompetanseutvikling som "skreddersøm" er som regel å foretrekke fremfor "ferdigsøm". Ledere må til en hver tid aktivt vurdere hva som trengs, og kompetanseutvikling må integreres i den ordinære, daglige virksomhet. Mye er allerede i god gjenge, men det gjenstår ikke desto mindre en god del når det gjelder generell bevisstgjøring om feltet og nøyere vurdering av konkrete behov og tiltak.

Investering i kompetanseutvikling

Kostnadene i forbindelse med kompetanseutvikling må forstås som investering. Hittil har enhetene hatt ulik praksis for budsjettering og ulike kriterier for tildeling av kompetansemidler. Men pengene har neppe vært noen avgjørende hindring for å få gjort noe. Høgskolen har imidlertid manglet en planmessig tilrettelegging og gjennomføring av praktiske kompetansehevingstiltak – dette må inngå i høgskolens ordinære plan- og budsjettarbeid.

II PLAN FOR STRATEGISK KOMPETANSEUTVIKLING

Høgskolens kompetansestrategi

På grunnlag av høgskolens strategiplan kan det slås fast at på samme måte som det kreves kvalitet i den virksomhet som drives av ansatte i vitenskapelige stillinger, skal høgskolen fremstå som en profesjonell organisasjon med kvalitet også på de tekniske og administrative tjenester. Dette forutsetter at høgskolen bygger opp, vedlikeholder og videreutvikler den nødvendige teknisk-administrative kompetanse.

Aktuelle kompetansebehov og vurdering av hovedområder

Det er registrert kompetansebehov på følgende hovedområder – rekkefølgen er i henhold til antall innkomne "bestillinger", og hvert hovedområde gjøres til gjenstand for nærmere vurdering:

1. *Bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT)*
2. *Personalarbeid og lederutvikling*
3. *Studieadministrativt arbeid*
4. *Økonomiarbeid*
5. *Fullført saksbehandling og økt delegasjon*
6. *Annet*

Arbeidsgruppen mener at det må fokuseres på samtlige hovedområder, men ikke nødvendigvis foretas noen innbyrdes rangering. Hvert hovedområde representerer utfordringer for ulike ledere.

Aktører og ansvarsforhold

Ledere har ansvar for kompetanseutvikling for de medarbeidere som de også har personalansvar for. I tillegg har de fellesadministrative ledere et faglig ansvar for sine respektive hovedområder. Personaldirektøren skal dessuten sørge for helhetstenkning og koordinering for høgskolen som helhet. Kompetanseutvikling for teknisk-administrative medarbeidere må ses som del av et helhetlig endrings- og utviklingsarbeid, og må ha sin forankring hos høgskolens toppledelse – som selv må avgjøre hvordan dette ansvaret best kan ivaretas.

Rutiner og frister

Til tross for interne forskjeller er det viktig at det etter hvert innarbeides en felles årssyklus med rutiner og frister som alle enhetene må forsøke å innerette seg etter. Disse bør nedfelles i HMS-håndboken. Selve kompetansehevingstiltakene forutsettes å foregå gjennom hele studieåret.

7.7 Kollegaveiledning for ledere

Ved Høgskolen i Agder finnes det fire grupper for kollegaveiledning for til sammen 37 administrative ledere og studieledere, hver med sin valgte gruppeleder som skifter en gang i halvåret, og med HMS-koordinator som fast prosessveileder. Noen møtes hver tredje uke og veksler mellom prosessveiledning og temadrøftelser, og noen møtes hver fjerde uke til prosessveiledning.

Dette opplegget har vist seg å ha betydning også for HMS-arbeidet, ettersom mange av de lederne det gjelder, også er HMS-ledere eller har andre oppgaver i forhold til de tilsatte. I det følgende skal det derfor gis en presentasjon av opplegget slik jeg la det frem på et seminar i regi av Statskonsult og Høgskolen i Agder om ”Prosesorientert utviklingsarbeid”:

Kollegaveiledning for ledere er en bestemt form for lederutvikling gjennom prosessorientert utviklingsarbeid. Prosessen foregår ved styrt erfaringsutveksling og med referanse til – men ikke ”behandling” av - de utfordringer og behov man som ledere opplever til daglig.

Opplevelse og utvikling av egen ledelse og lederrolle står i fokus – altså ikke konkrete arbeidsoppgaver eller ledernes faktakunnskap og fagkompetanse. Dette innebærer å ha et "meta-perspektiv" på det å lede (meta = over, ved siden av) – dvs. at en prøver å bevisstgjøre seg selv og hverandre, dele erfaring og integrere det hele som god handlingskompetanse.

Metoden for slik gruppeveiledning er kort sagt

- *at man bevisst bestiller hva man trenger for sin egen del,*
- *at man gir og mottar tydelig tilbakemelding på det som sies og gjøres, og*
- *at man systematisk og i fellesskap evaluerer alt som skjer.*

En gruppe kan passende ha fra 5 til 8 deltakere. Møtene bør holdes jevnlig - minst én gang i måneden. De bør vare minst 2 timer - gjerne 3 - og holdes på et hyggelig sted som defineres som telefon-fri sone. Gruppeveiledningen kan gjerne avsluttes med et felles måltid.

Deltakerne er likeverdige. Dette er en helt avgjørende forutsetning for denne type gruppeveiledning - dvs. at over- og underordningsforhold ikke gjelder. Likeverdigheten forutsetter at alle deltakerne både har noe å hente og noe å bringe. Og samtlige har i fellesskap ansvar for den veiledning som gis. All nødvendig innsikt og erfaring finnes som regel innenfor gruppen. Taushetsplikt er en forutsetning - så sant en ikke uttrykkelig er blitt løst fra den.

Utbyttet vil erfaringsvis svare temmelig godt til hva deltakerne våger å satse - av åpenhet, ærlighet og sårbarhet. Men husk at det tar tid å skape den nødvendige trygghet! Og det er lett å sabotere en slik prosess - eller til og med legge den død. Presise bestillinger, tydelige tilbakemeldinger og systematisk evaluering kan hindre dette.

Gruppemøtets "sjanger" må det ikke være noen tvil om. Ikke alt lar seg løse innenfor denne rammen - gruppen er ikke et ekstraordinært beslutningsorgan eller informasjonsmøte i tillegg til eller konkurranse med valgte organer eller ordinær linjeledelse. Men det er naturligvis mulig å avtale at det som faller utenom, eventuelt kan tas opp i annen sammenheng.

En gruppeleder må ha ansvar for selve prosessen med tidsbruk og fremdrift. Dette kan gå på omgang, men vedkommende bør få fungere over noe tid - for eksempel et semester. Det må være god tid til evaluering såvel i det enkelte møte som for opplegget som helhet – det siste gjerne etter 3-5 møter. Da må en bl.a. se på gruppeledelse, innhold, tidsbruk, utbytte osv.

Følgende elementer inngår i et møte med gruppeveiledning:

- 1) *"Runde" der hver enkelt helt kort får si hva det er aktuelt og ønskelig å kunne drøfte.*
- 2) *Gruppen avgjør kvikt hva som der og da er den mest påtrengende problemstilling.*
- 3) *Den det gjelder får anledning til å utdype sin problemstilling og tydeliggjøre hva han eller hun ønsker gruppens råd om eller hjelp til. Vær nøye med presis "bestilling"!*
- 4) *Gruppen avgjør kvikt om man kan - eventuelt ikke kan - imøtekomme bestillingen.*
- 5) *Hvis ja er det anledning for deltakerne til etter tur å komme med egne tanker om saken.*

- 6) *Den som har fått sine ting i fokus, bes etterpå å uttrykke hva han eller hun vil bruke av innspill og råd - eventuelt gi uttrykk for hva en konkret akter å gjøre. Fordelen med det siste, er at dette bevisstgjør og forplikter, slik at det blir mulig å få til en positiv endring.*
- 7) *Til slutt tas god tid til evaluering. Vedkommende som fikk råd sier noe om hva han eller hun har opplevd – deretter gruppedeltakerne og lederen. Her er det aktuelt å si hvordan ledelsen fungerte, hva som eventuelt kunne vært gjort annerledes, hvilke tema som bør videreføres osv. - Ikke fokuser bare på facts, meninger eller uenighet, men vel så mye på følelser, opplevelse og engasjement - det er der energien ligger!*

Kollegaveiledning for ledere gjennom prosessorientert utviklingsarbeid kan også beskrives på følgende måte: I fellesskap flytter man fakta-informasjon fra hodet til magen, får tak i følelsene omkring det som drøftes – forventninger, lyst og kreativitet eller eventuelt det motsatte - og tar dette tilbake til hodet som økt bevissthet, handlekraft og målrettethet.

Det er snakk om en åpen prosess, der verken gruppeleder eller deltakere på forhånd kjenner resultatet – noe som gjør prosessen sårbar, men også spennende. Presise bestillinger, tydelige tilbakemeldinger og systematisk evaluering er avgjørende for å lykkes. De fleste grupper må til å begynne med disiplinere seg på nettopp dette. Men etter relativt kort tid vil deltakerne trolig kjenne økt trygghet - så vel på hverandre som på egen ledelse og lederrolle.

For gruppelederen er det viktig å sørge for at gruppen virkelig fungerer på disse premissene – dvs. minne om "sjanger" og holde uvedkommende ting utenfor, passe tiden, se til at alle i rimelig grad kommer til orde, foreta de nødvendige oppsummeringer samt forvente at deltakerne er presise på bestillinger, tydelige på tilbakemeldinger og modige på evaluering.

Dette er med andre ord et svært disiplinert opplegg som nødvendigvis også krever personlig involvering. Derfor vil nok noen kunne ønske å "kuppe" et slikt møte. "Kuppet" kan i og for seg være av den helt uskyldige sorten – litt nødvendig informasjon, et avsporende apropos eller andre oppfinnsomme ting. På denne måten kan en ganske sikkert få det veldig hyggelig - men det er ikke like sikkert at det også blir god og effektiv kollegaveiledning!

7.8 Evaluering av egen ledelse

Mange ledere ønsker seg et brukervennlig verktøy for evaluering av egen ledelse. For ledere ved Høgskolen i Agder som deltar i gruppeveiledning, har jeg utarbeidet et "lederspeil":

Dette er et "lederspeil" til hjelp for å avklare, prioritere og realisere egne ledelsesverdier. Et lederspeil kan gi støt til mange forskjellige tiltak og prioriteringer. Men det kan også skape høyst forskjellige følelser – alt etter hva du får se. Trolig er mye bra. Det er urealistisk å tro at alt er bra. Mye kan antagelig bli bedre. Bestem deg for å forandre det du kan ha et rimelig håp om å lykkes med. For dette minner om nyttårslofter, slankekur og røykekutt - om en ikke satser med rimelig mulighet for å lykkes, vil det bare gjøre vondt verre!

Derfor må du overveie hvorfor du vil, hva du vil og at du kan få det til!

Det å endre holdning og atferd er en krevende prosess som tar tid. Ta derfor flere korte skritt fremfor noen få lange. Og husk - de som du er leder for kan ha en velbegrunnet oppfatning av din ledelse. Prøv å se deg selv i speilet med dine medarbeideres blikk!

Hva ønsker du skal være din lederstil? Her er en opplisting av mulige ledelsesverdier som du bør vurdere nærmere for din egen del. Kan hende er det noen som bør kombineres og noen som savnes. Føl deg fri til å kombinere og supplere etter behov!

For hvert av følgende punkter setter du et tegn ut til høyre - alt etter om:

- du mener å ha (+)
- du mangler eller ikke har tilstrekkelig (-)
- du ikke vet om du har (?)
- du gjerne vil utvikle videre eller realisere bedre (**A**)
- du ikke vil ha (**B**)

- 1 God virksomhetsforståelse.
- 2 Godt kjennskap til enhetens ansvarsområde.
- 3 God realkompetanse på et eller flere av enhetens hovedområder.
- 4 Funksjonell organisering av enhetens virksomhet.
- 5 Klar delegasjon av oppgaver – uten å fraskrive deg eget lederansvar.
- 6 Evne til å gi og motta tilbakemelding på utført arbeid.
- 7 ”Trøste-og-bære-funksjon”.
- 8 Profesjonell saksbehandling innen eget ansvarsområde.
- 9 Evne til samarbeid og kommunikasjon med medarbeidere.
- 10 Evne til å vise nødvendig tillit til medarbeidere.
- 11 Åpen dør samt tid og evne til å lytte.
- 12 Stram og strukturert disposisjon av egen tid.
- 13 Evne til å skjelne mellom viktig og uviktig, stort og smått.
- 14 Evne til å organisere egen back-up og avlastning.
- 15 Evne til å skape vi-følelse og lagånd og dermed kunne lykkes gjennom andre.

- 16 *Evne til å legge negative ting bak og bort.*
- 17 *Løsningsfokusert tilnærming med vekt på muligheter fremfor problemer.*
- 18 *Inngå ryddige avtaler, være til å stole på og holde frister.*
- 19 *Kunne innrømme egne feil og begrensninger.*
- 20 *Kunne akseptere andres feil og begrensninger.*
- 21 *Ryddig økonomistyring.*
- 22 *Lojalitet overfor øverste ledelse.*
- 23 *Lojalitet overfor egne medarbeidere.*
- 24 *Kunne fronte eget ansvarsområde internt og eksternt.*
- 25 *Sette grenser for andre på en god og respektfull måte.*
- 26 *Våge å være uenig.*
- 27 *Ved uenighet ha fleksibilitet til å sjekke egne motiver, mål og virkemidler.*
- 28 *Om nødvendig kunne å ta upopulære avgjørelser.*
- 29 *Evne og vilje til planlegging og løpende evaluering.*
- 30 *Evne og vilje til å holde oversikt og ha jevnlig statusoppgjør.*

*

- *Summèr antall +, -, ?, A og B – hva sier dette om din lederstil?*
- *Tror du at det er slik dine medarbeidere oppfatter deg som leder?*
- *Hvilke ledelsesverdier ønsker du å utvikle videre eller realisere bedre (A)?*
- *Hva skal til for å klare det - evne, vilje, tid, omprioritering, veiledning eller . . . ?*
- *Hvordan kan du skaffe deg det du eventuelt mangler?*
- *Bør du endre din organisering eller prioritering av egne oppgaver?*
- *Trenger du en mer inngående evaluering av egen lederstil?*
- *Trenger du en mentor?*

- *Kunne du tenke deg å være mentor eller "coach" for andre?*
- *Har du forslag når det gjelder høskolens videre opplegg for lederutvikling?*

7.9 Felles virksomhetsforståelse og ledelsesverdier?

En slik individuell gjennomgang kan i neste omgang gi utgangspunkt for erfaringsutveksling i kollegagrupper eller lederseminar. Siktetpunktet kan for eksempel være å avklare om du og dine kolleger har felles virksomhetsforståelse og felles ledelsesverdier. En slik drøftelse bevisstgjør – også om en må konstatere uenighet og ulike prioriteringer. Eventuelt kan dette være utgangspunkt for å *utvikle* det en savner.

Så vel ledere som medarbeidere vil nødvendigvis ha en eller annen form for virksomhetsforståelse. Det er ikke dermed sagt at denne alltid er klart uttalt eller at den er felles. Noen ganger har tilsatte en uklar, ufullstendig, urealistisk eller uhensiktsmessig virksomhetsforståelse. Eller det er forskjell på det som var ment og uttalt fra ledelsens side og det som ble oppfattet og realisert av deres medarbeidere.

Men for både ledere og medarbeidere er det viktig å ha *en uttalt og felles virksomhetsforståelse*. Dette innebærer bl.a. at øverste ledelse tydeliggjør virksomhetens mål, strategi og virkemidler, prioriterer oppgaver og ressurser, informerer om eksterne og interne muligheter og begrensninger samt med jevne mellomrom gjør opp status og evaluerer resultater.

Selv om det alltid vil være et overordnet lederansvar å formulere en virksomhetsforståelse, vil kloke ledere trekke sine medarbeidere aktivt inn i utviklingsarbeidet – i det minste bruke mye tid på å kommunisere den. Her er det snakk om å utvikle felles eierforhold, identitet og tilhørighet. Dessuten inngår det viktige elementer som visjon, informasjon og motivasjon. Ingen virksomhet kan i lengden klare seg uten dette.

At en virksomhetsforståelse skal være uttalt innebære imidlertid, at ledelsen ikke bare uttaler den, men også formaliserer og autoriserer den. Dette bør skje både muntlig og skriftlig, på ulike måter, i ulike sammenhenger, internt og eksternt. Og antagelig bør det brukes mange forskjellige ord og uttrykk om ulike sider ved en slik prosess – strategitenkning, planlegging, markedsføring, merkevarebygging, PR osv.

Om virksomhetsforståelsen noen ganger kan fortone seg fjern og diffus, kan dette muligens skyldes, at den verken er uttalt eller felles. I så fall vil det før eller siden oppstå et vakuum som den enkelte medarbeider etter beste evne vil prøve å fylle på egenhånd. At resultatene dermed kan variere, bør ikke overraske.

I lederspeilet (7.8) er det opplistet både mange og forskjellige ledelsesverdier. Ulike ledere vil ganske sikkert eksponere, aksentuere og prioritere disse helt forskjellig. Ikke bare fordi de selv er forskjellige som mennesketyper, men også fordi de er ledere i ulike virksomheter, med ulik virksomhetsforståelse, i ulike utviklingsfaser og med ulike utfordringer og behov.

Også innenfor én og samme virksomhet vil dette variere. Og av hensyn til virksomhetens mangfold og interne forskjeller bør det være rom for variasjon.

Ikke desto mindre bør dette veies mot hensynet til likebehandling, forutsigbarhet og rettferdighet. De fleste virksomheter vil tjene på å nedfelle en del sentrale, felles ledelsesverdier som både ledere og tilsatte skal kunne forholde seg til. Men disse kan ikke bare vedtas - de må komme som resultat av et prosessorientert utviklingsarbeid – jfr. 4.9. Bare slik vil de kunne oppleves som retningsgivende og forpliktende.

7.10 Intern bistand og medvirkning

Som vi flere ganger har vært inne på, krever kvalifisert kartlegging, forebygging, utvikling og utbedring av det psykososiale arbeidsmiljøet en viss kompetanse og erfaring. Ikke minst gjelder dette menneskebehandling og det å veilede andre i prosessorientert utviklingsarbeid – for eksempel i forbindelse med personal- og utviklingsseminarer, kollegaveiledning for ledere, konflikt- og mobbehåndtering, opplæring i å ha medarbeidersamtaler eller rekrutteringsintervjuer osv.

Ikke alle virksomheter rår over slik kompetanse. Selvsagt kan den kjøpes fra et eksternt konsulentfirma - som sikkert mer enn gjerne vil bistå. Og selvsagt kan det være både hyggelig og inspirerende med seminarer og kvikke streif fra videokanonen. Det kan utvilsomt gi impulser til å komme i gang, se utfordringer og nye muligheter, bli klar over begrensninger, se behov for opplæring og kompetanseutvikling, nedfelle visjoner og mål osv.

Men eksterne konsulenter er dyre. De kjenner ikke situasjonen i din virksomhet. Det er begrenset hva de innenfor forsvarlige økonomiske rammer kan bidra med av oppfølging, implementering og evaluering. Selvsagt kan de betales for å gjøre hva som helst og hvor lenge det skal være. Resultatet kan sikkert også bli utmerket. Men for mange virksomheter vil det likevel lønne seg bedre å ha denne type kompetanse blant egne tilsatte.

Kanskje er det noe overdrevne forestillinger om hva som faktisk skal til, hvor vanskelig dette feltet egentlig er, hvor mye utdanning og erfaring som trengs osv. De fleste virksomheter av en viss størrelse vil utvilsomt ha mye igjen for å skaffe seg dette selv - også om det skulle koste en del. Ingen ville stille spørsmål om prisen hvis det derimot gjaldt å styrke den faglige kompetanse på produksjon, jus eller økonomistyring!

Med tanke på hvor store og avgjørende ressurser de tilsatte representerer for en virksomhet, og hvor alvorlig det er om det psykososiale arbeidsmiljøet skranter eller bryter sammen, er det all grunn til at virksomheten skaffer, utvikler og gir rom for tilsatte med kompetanse innen menneskebehandling og prosessorientert utviklingsarbeid. Her går det på det å forvalte virksomhetens ”human resource”.

De avgjørende forutsetninger for den som vil drive med denne type arbeid, er interesse og engasjement for mennesker og organisasjoner, evne og vilje til læring og utvikling, og en grunnleggende forståelse for hva som egentlig står på spill. I de fleste virksomheter vil det

dessuten komme vel med, om vedkommende også har personlig trygghet, utholdenhet og gjennomslagskraft i miljøet.

For min egen stilling ved Høgskolen i Agder tror jeg det har vært verdifullt å kunne kombinere funksjonen som HMS-koordinator med oppgavene som organisasjonsrådgiver. Som HMS-koordinator har jeg et lovfestet grunnlag for å ta ulike initiativ som organisasjonsrådgiver. Som organisasjonsrådgiver har jeg mulighet for å tilby bl.a. leder-, personal-, kompetanse- og utviklingsarbeid. Utviklingsarbeidet har altså gitt grunnlag for å kunne tilby hensiktsmessige tiltak på HMS-feltet, og HMS-feltet har gitt grunnlag for å undersøke hva slags tiltak det faktisk er behov for.

Dessverre er det ikke selvsagt at man innenfor en hver virksomhet vil se betydningen av å satse på dette feltet – for ikke å snakke om direkte å kombinere HMS-arbeid med organisatorisk utviklingsarbeid. Men da får vi minne hverandre om, at det ikke desto mindre er de menneskelige ressurser som avgjør, og at god menneskebehandling og kvalifisert utviklingsarbeid kan bety ”et være eller ikke være” for enhver virksomhet.

7.11 Kan vi vite at vi lykkes?

Innledningsvis slo vi fast, at det er et godt stykke vei fra bestemmelser i lov og forskrift til et godt og realistisk HMS-opplegg i den enkelte virksomhet. Dette må vi minne hverandre om også helt til sist. For med et særlig sterkt fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet – slik det er lagt opp til i denne boken - vil HMS-arbeidet nødvendigvis få et preg av mange gode intensjoner, men ikke nødvendigvis tilsvarende gode resultater. Vi arbeider egentlig mot mål som det er urealistisk å si vi har nådd – det er mer snakk om en bestemt retning å gå.

Vi må også erkjenne, at det ikke er lett å kontrollere eller kvantifisere resultatene av forebygging og utviklingsarbeid. Tvert om må vi spørre om det i det hele tatt er mulig å vite at vi lykkes. Dette leder oss naturlig over i spørsmålet om hva som er aktuelle suksessfaktorer eller hindringer i HMS-arbeidet.

Mer eller mindre vil vi vel alle ha en følelse av hvorvidt papirarbeidet blir implementert og realisert i funksjonelle ordninger og hensiktsmessige tiltak. Fremfor alt vil vi kunne lodde stemningen blant de tilsatte. Er de kritiske eller tilfredse? Får de den hjelp de forventer? Har vi fanget opp de spørsmål omkring helse, miljø og sikkerhet som faktisk opptar dem?

Det finnes flere gode anledninger til med jevne mellomrom å evaluere HMS-arbeidet. Bl.a. den årlige rapporten til virksomhetens styringsorgan – jfr. 7.5. Likeså den årlige HMS-lunsjen for virksomhetens mange HMS-aktører – jfr. 7.3. Videre rapporten om årlig HMS-gjennomgang – jfr. 6.5. Og ikke å forglemme den årlige revisjon av HMS-håndboken.

I alle disse sammenhengene kan det være fristende å tegne bildet mer rosenrødt enn situasjonen egentlig tilsier. Men dermed fratår vi også oss selv muligheten for justering og forbedring.

Bl.a. kan følgende spørsmål kanskje hjelpe til å se hva som gir - eller ikke gir - suksess i HMS-arbeidet:

- Har HMS-arbeidet fått tilstrekkelig nedslag i virksomhetens budsjett?
- Er det hovedsakelig tilfredshet og god tone blant de tilsatte?
- Er lederne rimelig godt fornøyde med sitt utøvende HMS-ansvar?
- Er forholdene lagt til rette for vernetjenesten?
- Er det god kommunikasjon mellom ledelsen og de HMS-ansvarlige?
- Fungerer bedriftshelsetjenesten slik at de tilsatte føle seg sett, hørt og ivaretatt?
- Kommer det kritikk i retning av at HMS-opplegget oppleves som anstaltmakeri?
- Har de tilsatte - dersom det skulle kreves - evne og vilje til endring og omstilling?
- Føler de tilsatte at HMS kan bidra til å kvalitetssikre virksomhetens primærfunksjon?
- Hvordan har utviklingen vært når det gjelder sykefravær?
- Er ledelsen opptatt av å få til en god personalpolitikk?
- Har ledelsen forståelse for hva som gir god personaløkonomi?
- Er ledelsen stort sett fornøyd med det som skjer på HMS-feltet?
- Er du selv fornøyd med ledelsen?
- Hvor ønsker du å være med HMS-arbeidet om for eksempel et år? Eller tre år?
- Hva ser du av særlige utfordringer og behov?

7.12 Nettsteder og e-postadresser

Til sist noen nettsteder og e-postadresser som kan være greie å ha:

- Arbeidsmiljøsentret. www.arbeidsmiljosenteret.no Telefon 81559750.
 - Avdelinger i Oslo, Bergen og Trondheim.
 - HMS-årbok med årlig oppdatering av nyttig HMS-stoff.
- Bladet "Arbeidsmiljø" med nyttig informasjon, litteratur og kurstilbud.
 - Halv-årlig kurskatalog – bl.a. om Arbeidsmiljøkongressen i Bergen og andre kurs og seminarer.
- Teknologisk Institutt. www.teknologisk.no Telefon 22865000.
 - Avdelinger i Oslo, Kongsberg og Stavanger.
 - Kurs og seminarer.
- Åjour, perm 1 og 2 om HMS-regelverket: kundeservice@tiden.no
 - Med abonnement får en jevnlig tilsendt ajourførte lover og forskrifter.Tiden Norsk Forlag. Telefon 23327661.
- Statens personall håndbok, salg@rettsdata.no
Brukernavn: HSNORGE. Passord: HS1948.
Arbeids- og administrasjonsdepartementet / Ad Notam Gyldendal.
Kan bestilles hos alle landets bokhandlere.
- Offentlig informasjon om helse-, miljø- og sikkerhet.
Nettsted med informasjon om og linker til ulike HMS-aktører
<http://www.hmsetatene.no/>
- AKAN – Arebeidslivets komite mot alkoholisme og narkomani: akan@akan.no
og www.akan.no Telefon 22415700.
- Senter for seniorpolitikk: ssp@seniorpolitikk.no og www.seniorpolitikk.no
Telefon 23156550.
- Svein Takle, Høgskolen i Agder: Svein.Takle@hia.no

