

Handbuch: „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“

*Zusammenführung der Bereiche Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität zu einem Integrierten Management
und Ermittlung von Kosten, Nutzen und Einsparungspotenzialen in diesen Bereichen*



Erstellt im Auftrag der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt in Zusammenarbeit mit dem Lebensministerium, dem WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich mit fachlicher Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit

Wien, im März 2005



VerfasserInnen des Handbuches:

Mag. Hermine Dimitroff-Regatschnig, **eco4ward**

Nikolaiplatz 4/II, 8020 Graz

E-mail: hermine.dimitroff@eco4ward.at, homepage: www.eco4ward.at

in Zusammenarbeit mit:

Dr. Christian Plas, **DENKSTATT Umweltberatung und –management GmbH**

E-mail: christian.plas@denkstatt.co.at, homepage: www.denkstatt.at

Das Handbuch „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“ kann als gedrucktes Exemplar bei der AUVA, Abteilung HUB (Hauptstelle für Unfallverhütung und Berufskrankheitenbekämpfung), Adalbert Stifterstraße 65, 1200 Wien bestellt werden. Als pdf-file kann das Handbuch unter www.auva.at (Publikationen/Reports), www.emas.gv.at (Publikationen), www.bmwa.gv.at (Thema/Arbeitsschutz/Publikationen), www.arbeitsinspektion.gv.at (Service/Publikationen), www.wko.at/uns/iman herunter geladen werden.

Herausgeber: Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA), Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Lebensministerium), WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA)

Medieninhaber und Hersteller: Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA), Adalbert-Stifter-Straße 65, A-1200 Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Druck: März 2005

ISBN-Nr.: 3-900608-40-7

Bezugquelle Ö-SGMS:

Dr. Elisabeth Huber, BMWA, Sektion III, Email: post@III4.bmwa.gv.at bzw. unter www.arbeitsinspektion.gv.at (Service/Publikationen)

Bezugsquelle AUVA-SGM:

AUVA-Report Nr. 36, bei den Landesstellen der Unfallverhütungsdienste der AUVA bzw. unter www.auva.at (Publikationen/Reports)

Bezugsquelle Workshopunterlagen „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“:

Das Servicepaket auf Papier und CD-ROM (Word- bzw. Powerpoint – Dokumente) können zum Kostenersatz von EUR 22,00 + 20% UST beim Mitgliederservice der Wirtschaftskammer Österreich, bezogen werden. Fax: + 43 (0) 5 90 900 236, Tel: + 43 (0) 5 90 900-5050, E-mail: msservice@wko.at

Vorwort

AUVA, Lebensministerium, BMVIT, WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich haben gemeinsam mit fachlicher Unterstützung der Arbeitsinspektion im BMWA und mit ExpertInnen der Wirtschaftskammer Österreich, des ÖGB, der Arbeiterkammer und weiteren Einrichtungen die Entwicklung und Erprobung der Methodik „Integriertes Management-Kosten-/Nutzencheck“ initiiert und die bisher sehr erfolgreiche Umsetzung in Pilotbetrieben unterstützt.

Mit diesem Handbuch wird Ihnen gezeigt, wie Sie die Bereiche Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität mit vernünftigem Aufwand zu einem Integrierten Management zusammen führen und gleichzeitig Kosten, Nutzen und realistische Einsparungspotenziale in diesen Bereichen ermitteln können. Zielgruppe für die Verwendung dieses Handbuches sind VertreterInnen aus Betrieben, Organisationen und BeraterInnen.

Die Methodik „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“ ist ein wirksames Instrument zur Steigerung der Ressourceneffizienz und zum bewussten Umgang mit der Sicherheit und Gesundheit der MitarbeiterInnen im Sinne der nachhaltigen Entwicklung. Es ist ein freiwilliges Instrument, das nicht automatisch zu einer Zertifizierung bzw. Begutachtung in den Bereichen Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität führt, eine Begutachtung oder Zertifizierung jedoch, wenn dies erwünscht ist, mit geringem zusätzlichem Aufwand ermöglicht.

Das vorliegende Handbuch „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“ wurde im Auftrag von Allgemeiner Unfallversicherungsanstalt in Zusammenarbeit mit dem Lebensministerium, dem WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich, mit fachlicher Unterstützung der Arbeitsinspektion im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit erstellt.

Die Verantwortlichen dieser Einrichtungen wünschen allen Betrieben und Institutionen viel Erfolg bei der Zusammenführung der Bereiche Sicherheit, Gesundheit, Umwelt und Qualität zu einem Integrierten Management.



DI Wolfgang Kunz, AUVA



*DI Andreas Tschulik,
Lebensministerium*



*DI Doris Reiter, WIFI
Unternehmerservice
der
WKO*



Dr. Elsbeth Huber, BMWA

Wien, Feber 2005

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	- 1 -
2	BESCHREIBUNG DER METHODIK „INTEGRIERTES MANAGEMENT – KOSTEN/NUTZENCHECK“	- 3 -
3	AUF WAS SIE VOR DEM START EINES PROJEKTES „INTEGRIERTES MANAGEMENT – KOSTEN-/NUTZENCHECK“ ACHTEN SOLLTEN!	- 5 -
4	UNTERNEHMENSPOLITIK.....	- 6 -
5	IST-ANALYSE	- 9 -
6	KOSTEN-/NUTZENCHECK IM SICHERHEIT-, GESUNDHEITS-, UMWELTWELT- UND QUALITÄTSBEREICH.....	- 13 -
7	DARSTELLUNG DER ZIELE UND MAßNAHMEN IM MANAGEMENTPROGRAMM.....	- 22 -
8	DAS MANagementsYSTEM ALS ORGANISATORISCHER RAHMEN ZUR UMSETZUNG DES INTEGRIERTEN MANagements	- 26 -
9	DAS INTERNE AUDIT ZUR ÜBERPRÜFUNG, OB DAS INTEGRIERTE MANAGEMENT FUNKTIONIERT?	- 32 -
10	MANAGEMENT REVIEW	- 38 -
11	ANHANG - SG-U-Q-CHECKLISTEN.....	- 42 -

1 Einleitung

Ziele „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“

Mit der in diesem Handbuch dargestellten Methodik „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“, können VertreterInnen von Betrieben/Institutionen mit geringem Aufwand die Bereiche Sicherheit/Gesundheit (SG), Umwelt (U) und Qualität (Q) zu einem Integrierten Management (IM) zusammenführen und ermitteln, welche Kosten bzw. welcher Nutzen in den Bereichen SG-U-Q anfallen. Gleichzeitig wird offen gelegt, wo Synergien und Verbesserungspotenziale vorhanden sind.

Damit wurde ein wirksames Instrument zur Steigerung der Ressourceneffizienz und zum bewussten Umgang mit der Sicherheit und Gesundheit der MitarbeiterInnen (im Sinne der nachhaltigen Entwicklung) entwickelt, das verstärkt in österreichischen Betrieben und Institutionen eingesetzt werden soll.

Entwicklung und Erprobung der Methodik

Erste Erfahrungen zur Zusammenführung der betrieblichen Aktivitäten in den Bereichen SG-U-Q zu einem IM wurden im Projekt „Integriertes Management für KMUs“ (Juni 2000 bis April 2001) gewonnen, in dessen Pilotphase sieben Betriebe und deren BeraterInnen teilnahmen und ein IM in ihren Betrieben implementierten.

Aufgrund der Erkenntnisse dieses Projektes, wurde anschließend das zweite Projekt „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“ durchgeführt, da die Notwendigkeit erkannt wurde, dass die Zusammenführung von Sicherheits-/Gesundheits-, Umwelt- und Qualitätsmanagementsystemen auch unter Kosten- und Nutzenaspekten betrachtet werden sollte, um die damit verbundenen Vorteile betriebswirtschaftlich darstellen zu können.

Am Pilotprojekt „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“ nahmen elf Betriebe und deren BeraterInnen teil, denen in zwei 2-tägigen Workshops das Wissen vermittelt wurde, das notwendig war, damit die TeilnehmerInnen, unterstützt von ihren BeraterInnen, mit praktischen Arbeiten in ihren Betrieben die Bereiche SG-U-Q zu einem Integ-

rierten Management zusammenführen und den Kosten-/Nutzencheck durchführen konnten.

Pilotbetrieb	Branche	MA	Beratungsunternehmen
ALU SOMMER, GmbH	Metallbau	180	Worklab, Mario Roznak
Gfrerer Isolierwerk GmbH	Baunebengewerbe, Isolierer	50	ACS Ingenieurbüro für Technische Chemie
Hans Schwarz Metallgießerei GesmbH & Co KG	Leichtmetallgießerei	100	Technisches Büro DI Walter Fenzl
HOERBIGER-ORIGA PNEUMATIK GmbH	Produktionsbetrieb, Druckluft	76	Nova-S, Adolf Novenz
Josef Manner & Comp AG	Lebens- und Genussmittel	480	BrainS Unternehmens Resulting
Killer GmbH & Co KG	Entsorger	42	UTR Consulting Group GmbH
Kruschitz GmbH	Kunststoff-Recycling	40	VOA Consulting & Training GmbH
Leinen-Weberei Vieböck	Weberei	12	Beyer Umwelt + Kommunikation
LKH-Mürzzuschlag-Mariazell	Krankenhaus	253	ETA Umweltmanagement und Technologiebewertung GmbH
Rappold Winterthur Technologie GmbH	Stein- und Keramikindustrie	360	Kanzian Engineering & Consulting GmbH
Rotoform Druckformen GesmbH (100%ige Tochter der WALL AG)	Grafisches Gewerbe	90	Institut für Entsorgungs- und Deponietechnik, Montanuniversität Leoben

Tab. 1: TeilnehmerInnen - Pilotprojekt „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“

Die von den TeilnehmerInnen umgesetzten praktischen Arbeiten zur Implementierung eines Integrierten Managements in ihren Betrieben und die Ergebnisse des betriebsspezifisch durchgeführten Kosten-/Nutzenchecks wurden am Ende des Projektes dem ExpertInnenteam präsentiert und waren die Grundlage für die Erstellung der Workshopunterlagen und dieses Handbuches.

Beide Projekte wurden von AUVA, BMLFUW, BMVIT, WIFI-Österreich beauftragt und von eco4ward in Zusammenarbeit mit der DENKSTATT Umweltberatung und –management GesmbH, der Österreichischen Akademie für Führungskräfte (ÖAF) und dem Institut für Wirtschaftspädagogik der Karl-Franzens Universität Graz (WiPÄD-KFU-Graz) in enger Kooperation mit dem ExpertInnenteam durchgeführt.

ExpertInnenteam

Während des gesamten Projektverlaufs wurden ExpertInnen aus den Bereichen Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität eingebunden. Die Entwicklung der Methodik wurde laufend mit dem ExpertInnenteam inhaltlich abgestimmt um erforderliche Änderungen aufzunehmen. Dieses Team setzte sich aus folgenden Einrichtungen und VertreterInnen zusammen:

AUVA: DI Wolfgang Kunz, Dr. Herbert Friesenbichler, DI Robert Piringer, DI Klaus Wittig

BMLFUW: DI Andreas Tschulik, Mag. Monika Peschl

BMVIT: Hans-Günther Schwarz

WIFI-Österreich: DI Doris Reiter

Wirtschaftskammer Österreich: Univ.-Doz. Dr. Stephan Schwarzer

Zentralarbeitsinspektion (BMWA, Sektion III): Dr. Elsbeth Huber

Regionale Arbeitsinspektorate: DI Walter Hutterer, 5. Aufsichtsbezirk, Wien und Dr. Hans Kraxner, 11. Aufsichtsbezirk, Graz

ppm: Mag. Gerhard Elsigan

Die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsphasen wurden auch einem erweiterten ExpertInnenteam mit z.B. VertreterInnen von Arbeiterkammer und ÖGB vorgestellt, abgestimmt, diskutiert und Ergänzungen vorgenommen. Insbesondere wurden die Checklisten und Arbeitsblätter für den Kosten- und Nutzencheck einer laufenden kritischen Begutachtung aus unterschiedlicher Perspektive durch die ExpertInnen unterzogen. Durch den intensiven und umfassenden Konsultationsprozess während des Projekts konnte ein hohes Maß an Zustimmung und Unterstützung erreicht werden.

Erfahrungen

Die Auswertungen der praktischen Arbeiten der TeilnehmerInnen des Projektes „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“ zeigten, dass die Zusammenführung der Bereiche SG-U-Q in den teilnehmenden Pilotbetrieben zu einem IM zu höherer Effizienz, Flexibilität und Transparenz der betrieblichen Aktivitäten in diesen Bereichen führte.

Der im Rahmen des Projektes durchgeführte Kosten-/Nutzencheck im SG-U-Q-Bereich war für alle Betriebe neu und wurde sehr positiv aufgenommen, da durch diesen Zugang jeder Betrieb Verbesserungspotenziale erkannte. Es wurden zum Teil sehr hohe realistische Einsparungspotenziale in den Pilotbetrieben ermittelt und zu einem großen Teil realisiert, wie mit einer durchgeführten Befragung im Frühjahr 2004 evaluiert werden konnte.

Aufgrund der Ergebnisse der Pilotphase kann festgestellt werden, dass die angewandte Vorgangsweise zur Zusammenführung der Bereiche SG-U-Q zu einem IM sich in den Pilotbetrieben bewährt und die Praktikabilität der Checklisten und der EXCEL-Sheets für den Kosten-/Nutzencheck bestätigt hat.

Das Projekt „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“ wurde beim Weltkongress für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz im Mai 2002 in Wien und bei der Tagung „Mit Managementsystemen zu Erfolg“ im November 2004 einem breiten Forum vorgestellt und sehr positiv aufgenommen.

Großes Interesse an diesem Projekt zeigten auch die VertreterInnen der europäischen Wirtschaftsverbände, der Umwelt- und Sozialverbände sowie der Europäischen Kommission beim EU-Roundtable on Corporate Social Responsibility (CSR) im Sommer 2003 in Brüssel, bei dem das Projekt „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“ vorgestellt werden konnte. Im Rahmen der Diskussion wurde bestätigt, dass diese Form des Integrierten Managements eine praxistaugliche Möglichkeit darstellt, CSR auch in Klein- und Mittelbetrieben umzusetzen.

2 Beschreibung der Methodik „Integriertes Management – Kosten/Nutzencheck“

Vorgangsweise

Mit der Methodik „Integriertes Management – Kosten-/ Nutzencheck“ werden die Bereiche Sicherheit/Gesundheit (SG), Umwelt (U) und Qualität (Q) auf Basis der Anforderungen der zugrunde gelegten Regelwerke an SG-U-Q-Managementsysteme (ASchG, Ö-SGMS, AUVA-SGM, OHSAS 18001, SCC, EMAS-VO, ISO 14001, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000) zu einem Integrierten Management (IM) zusammengeführt und Kosten-/Nutzenaspekte auf allen Ebenen des IM betrachtet.

Ausgehend von den Anforderungen der berücksichtigten Regelwerke wurden in Abstimmung mit dem ExpertInnenteam die Anforderungen an ein IM unter Berücksichtigung des Kosten-/Nutzenchecks für jede Ebene (Willenserklärung, Kurzanalyse, Unternehmenspolitik, Managementziele, Managementprogramm, Managementsystem, internes Audit, Management Review) gemeinsam festgelegt, die dann betriebsspezifisch umgesetzt werden sollen.

In diesem Handbuch werden Ihnen die einzelnen Schritte zur betriebsspezifischen Implementierung eines IM und zur Durchführung des Kosten-/Nutzenchecks erläutert. Dafür werden für jede Ebene die Anforderungen an das IM, die in Abstimmung mit dem ExpertInnenteam festgelegt wurden, aber auch die Anforderungen der berücksichtigten Regelwerke beschrieben, mit Praxisbeispielen hinterlegt und Tipps zur Umsetzung gegeben.

Berücksichtigte Regelwerke

Folgende Regelwerke wurden der Methodik „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck zugrunde gelegt:

- ASchG (ArbeitnehmerInnenschutzgesetz)
- Ö-SGMS (Österreichischer Leitfaden für SGMS zur Auswahl und zum Einsatz von Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsystemen in Betrieben)

Struktur „Integriertes Management - Kosten-/Nutzencheck“ Sicherheit/Gesundheit (SG) – Umwelt (U) – Qualität (Q)		
VORBEREITUNG		
Willenserklärung Top Management unter Einbindung der Belegschaftsvertretung		
Kurzanalyse		
PLAN		
Unternehmenspolitik		
Ist-Analyse erweitert um den Kosten/Nutzen-Check (SG-U-Q) zur Ermittlung realisierbarer Verbesserungspotenziale		
Managementziele – Managementprogramm erweitert um Ziele/Maßnahmen zur Realisierung der ermittelten monetären/nicht-monetären Verbesserungen		
DO		
Managementsystem erweitert um die Integration betriebsspezifisch relevanter Kosten-/Nutzenarten ins betriebliche Rechnungswesen		
CHECK		
Internes Audit erweitert um die Überprüfung der Realisierung der beim Kosten-/Nutzencheck ermittelten Verbesserungspotenziale – Festlegung weiterer Verbesserungen		
ACT		
Management Review erweitert um die Betrachtung von Kosten-/Nutzenaspekten in den Bereichen SG-U-Q		
Optional erweiterbar um Zertifizierungen/Begutachtungen/externe Audits nach: AUVA-SGM, OHSAS 18001, SCC, ISO 14001, EMAS-VO, ISO 9001: 2000		
Sicherheits- und Gesundheitsmanagement - SGM ASchG, Ö-SGMS, AUVA-SGM, OHSAS 18001, SCC	Umweltmanagement – UM EMAS-VO, ISO 14001	Qualitätsmanagement – QM ISO 9001 : 2000
VORBEREITUNG		
Willenserklärung Top Management für ein SGM	Willenserklärung Top Management für ein UM	Management Commitment für ein QM
Kurzanalyse	Kurzanalyse	Kurzanalyse
PLAN		
Sicherheits- und Gesundheitspolitik	Umweltleitlinien / Umweltpolitik	Qualitätspolitik
Ermittlung/Beurteilung von Gefahren, Sicherheits- und Gesundheitsrisiken	(erste) Umweltprüfung	Beurteilen der Produkte und Prozesse hinsichtlich: • Qualitätsaspekte, Qualitätsauswirkungen, Regelungen
Sicherheits- / Gesundheitsziele und -programm	Umweltziele und –programm	Qualitätsziele und Planung des Qualitätsmanagementsystems
DO		
Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsystem	Umweltmanagementsystem	Qualitätsmanagementsystem
CHECK		
Internes Audit	Umwelt-Audit (intern)	Qualitäts-Audit (intern)
ACT		
Management Review	Management Review	Management Review
Zertifizierung ▪ AUVA-SGM, OHSAS 18001, SCC	Zertifizierung / Begutachtung ▪ ISO 14001, EMAS-VO	Zertifizierung ▪ ISO 9001 : 2000

Tabelle 2: Struktur Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck

- AUVA-SGM (Das Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsystem der AUVA)
- OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment System), Norm für Gesundheits- und Arbeitssicherheitsmanagementsysteme
- SCC (Safety Certificate for Contractors, Checkliste): Checkliste für die Beurteilung des Managementsystems für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz für Kontraktoren
- EMAS-VO (Eco Management and Audit Scheme): Verordnung der Europäischen Union Nr. 761/2001 zur Implementierung eines Umweltmanagementsystems
- ISO 14001 (International Organization for Standardization): weltweite Norm, EN ISO 14001:1996 „Umweltmanagementsysteme – Spezifikation mit Anleitung zur Anwendung“¹
- ISO 9001: 2000 Quality Management Systems - Requirements

Die Umsetzung der Anforderungen auf den verschiedenen Ebenen der Struktur „IM-Kosten-/Nutzencheck“ führt nicht automatisch zur Zertifizierung/Begutachtung in den drei Bereichen und ist auch nicht Ziel der Methodik, kann jedoch ohne weiteren großen Aufwand durchgeführt werden.

Kosten-/Nutzencheck

Beim Kosten-/Nutzencheck werden im S/G-U-Q-Bereich anfallende Kosten- und Nutzenarten ermittelt, monetär bzw. nicht-monetär bewertet und betriebsspezifisch relevante Kennzahlen aus dem Kosten-/Nutzencheck abgeleitet.

Gleichzeitig werden in vielen Fällen monetär bzw. nicht monetäre Verbesserungspotenziale offen gelegt und Maßnahmen zu deren Realisierung festgelegt. Durch den Kosten-/Nutzencheck zeigt sich, welche betriebsspezifisch relevanten Kosten-/Nutzenarten zukünftig laufend erfasst und ins betriebliche Rechnungswesen integriert werden sollen.

¹ Die ISO 14001:1996 wurde aktualisiert und mit 15. November 2004 in der neuen Version als ISO 14001:2004 veröffentlicht. Bis Juni 2006 haben Betriebe/Organisationen das Umweltmanagement an die neue NORM anzupassen.

Folgende Kosten-/Nutzenarten werden im Rahmen des Kosten-/Nutzenchecks in den Bereichen SG-U-Q ermittelt und monetär bzw. nicht monetär bewertet:

- Entsorgungskosten
- Personalkosten
- Fremdleistungen
- Sachkosten
- Steuern/Abgaben/Versicherungs-, Lizenzgebühren und sonstigen Gebühren
- anlagenrelevanten Kosten (Abschreibung, Instandhaltungskosten, Betriebskosten, Finanzierungskosten)
- kalkulatorische Wagnisse
- Herstellungskosten der Abfälle, Emissionen, des Ausschusses
- Vergütungen
- direkter Nutzen (Erlös)
- indirekter Nutzen – realisierte Einsparungspotenziale
- indirekter Nutzen – soft facts



Weitere Informationen zum Kosten-/Nutzencheck finden Sie im Kapitel 6 dieses Handbuches.

Mit dem Kosten-/Nutzencheck wird betriebswirtschaftlich hinterlegt, dass ein IM Zeit und Kosten spart, aber auch den Vorteil hat, dass Arbeitsabläufe besser koordiniert sind und MitarbeiterInnen und die Belegschaftsvertretung optimal eingebunden werden können.

Die Workshopunterlagen des Pilotprojektes „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“ mit detaillierten Informationen zum Integrierten Management können Sie als Servicepaket auf Papier und CD-ROM (Word- bzw. Powerpoint – Dokumente) zum Kostenersatz von EUR 22,00 + 20% UST beim Mitgliederservice der Wirtschaftskammer Österreich, beziehen. Fax: + 43 (0) 5 90 900 236, Tel: + 43 (0) 5 90 900-5050, E-mail: m-service@wko.at

3 Worauf Sie vor dem Start eines Projektes „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“ achten sollten!

Willenserklärung

Die Voraussetzung dafür, dass ein Projekt „Integriertes Management-Kosten-/Nutzencheck“ (IM-KN) betriebsspezifisch erfolgreich umgesetzt werden kann, ist, dass die Geschäftsleitung es will. Dies sollte in Form einer schriftlichen Willenserklärung dokumentiert werden.

Einbindung der Belegschaftsvertretung

Die Belegschaftsvertretung sollte bereits bei der Planung des Projektes „IM-KN“ umfassend informiert und eingebunden werden, um ein positives Commitment und die aktive Unterstützung und Mitarbeit bei der Umsetzung sicherzustellen. Überzeugen Sie die Belegschaftsvertretung davon, dass durch das Projekt „IM-KN“ die Gesundheit der MitarbeiterInnen und die Arbeitsqualität verbessert, Umweltschutz gefördert, aber auch die Produktivität gesteigert werden kann, womit ein Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze geleistet wird.

Teambildung/Projektplanung

Das Projekt „IM-KN“ werden Sie erfolgreich im Unternehmen umsetzen können, wenn Sie bereit sind, interdisziplinär im Team zu arbeiten und dort, wo sich die Teammitglieder nicht auskennen, andere ExpertInnen zuzuziehen. Grundkenntnisse der Teammitglieder in den Bereichen SG-U-Q sollten jedoch vorhanden sein. Die Kommunikationsfreudigkeit der Teammitglieder ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Es sollte aber auch die Bereitschaft da sein, mit VertreterInnen des Rechnungswesens zusammenzuarbeiten. Zur Förderung dieser Zusammenarbeit hat sich gezeigt, dass es sehr wichtig ist, die Sprache des Rechnungswesens zu verstehen und sich Grundkenntnisse des Rechnungswesens anzueignen, um vom Gleichen zu sprechen.

Klären sie für eine optimale Projektplanung bereits im Vorfeld folgende Fragen:

- Wen benötige ich für das Projekt „IM-KN“ im Team? Wie wird das Rechnungswesen eingebunden?
- Wie viel Zeit ist für das Projekt „IM-KN“ zu veranschlagen und welche Ressourcen (intern/extern) werden benötigt?
- Welcher Kostenrahmen steht dafür zur Verfügung?

Kurzanalyse

Mit der Kurzanalyse führen Sie eine erste Bestandsaufnahme in den Bereichen SG-U-Q durch, um die Ausgangssituation und die Zuständigkeiten in diesen Bereichen zu ermitteln und den ersten Handlungsbedarf festzustellen.

Beispiele für die Bestandsaufnahme im Bereich Sicherheit/Gesundheit:

Wurde die Evaluierung nach ASchG durchgeführt? – Dokumentation der Ergebnisse – Überarbeitung der Dokumentation – Sicherheitsfachkraft/-vertrauenspersonen - Arbeitsmedizinische Betreuung - Zusammenarbeit mit Umwelt- und Qualitätsverantwortlichen – Unterweisungen - Erfüllung der Verpflichtungen des ASchG und weiteren geltenden Rechtsvorschriften, etc.

Beispiele für die Bestandsaufnahme im Bereich Umwelt:

Abfallwirtschaftskonzept - Umwelt-/Abfallbeauftragter - Zusammenarbeit mit SFK und Qualitätsverantwortlichen? - Erfüllung/Dokumentation der umweltrechtlichen Verpflichtungen? - Information der MitarbeiterInnen über umweltrelevante Aspekte des Unternehmens, etc.

Beispiele für die Bestandsaufnahme im Bereich Qualität:

QualitätsmanagerIn – Zusammenarbeit mit SFK / Umweltverantwortlichen – Information der MitarbeiterInnen über qualitätsrelevante Aspekte, Kundenanforderungen bzw. –zufriedenheit, etc.

Verwenden Sie für die Kurzanalyse die detaillierte Checkliste „Kurzanalyse – Tipps zur Bestandsaufnahme“, die Sie im Kapitel 3 der Workshopunterlagen „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“ finden.

4 Unternehmenspolitik

Was ist die Unternehmenspolitik für die Bereiche SG-U-Q?

Die Unternehmenspolitik ist das Bekenntnis der Organisation zu den grundsätzlichen Vorgaben, Zielen und Maßnahmen im SG-U-Q-Bereich. Daher ist die Unternehmenspolitik die Leitlinie für das Handeln der MitarbeiterInnen in diesen Bereichen und transportiert Werte, Normen und Ideale. Sie ist aber auch die Grundlage für ständige strategische Verbesserungen und Kontrollen.

Damit die Unternehmenspolitik diese Ansprüche auch erfüllen kann, muss sie verständlich formuliert sein, gelebt werden, durch einen internen/externen Kommunikationsprozess verbreitet sein und vor allem glaubhaft sein. Dafür ist wichtig, dass die Unternehmenspolitik im Team entwickelt wurde, von der Belegschaftsvertretung unterstützt, von den MitarbeiterInnen verstanden und von der Geschäftsleitung vorgelebt wird. So kann der Forderung, dass die Unternehmenspolitik angewendet und aufrechterhalten wird, nachgekommen werden.

In regelmäßigen Abständen ist zu überprüfen, ob die Unternehmenspolitik noch den tatsächlichen Tätigkeiten des Unternehmens entspricht. Sie ist gegebenenfalls anzupassen.

Anforderungen an die Unternehmenspolitik (SG-U-Q)

Abgeleitet aus den Anforderungen der zugrunde gelegten Regelwerke, sollte die Unternehmenspolitik für die Bereiche SG-U-Q folgende Bekenntnisse enthalten:

- Erfüllung von Bedürfnissen der Interessenspartner und Kunden
- Berücksichtigung aller SG-U-Q-relevanten Aspekte
- kontinuierliche Verbesserungen im SG-U-Q-Bereich
- hohe SG-U-Q-Standards
- Einsatz der besten verfügbaren Technik im SG-U-Q-Bereich zur Vermeidung von negativen Auswirkungen, Risiken und Gefahren
- Vermeidung/Reduzierung von Umweltbelastungen

- Erhöhung/Förderung des physischen und psychosozialen Wohlbefindens
- Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen im SG-U-Q-Bereich

Häufige Fehler bei der Festlegung der Unternehmenspolitik

- Zu allgemein formuliert, so dass die Tätigkeit des Unternehmens nicht aus der Unternehmenspolitik ersehen werden kann.
- Zu lange und so formuliert, dass sie von den MitarbeiterInnen, aber auch von den Kunden nicht verstanden wird.
- Von einer Einzelperson formuliert, daher identifiziert sich ein Großteil der KollegInnen nicht damit.
- Im Unternehmen nicht verständlich bekannt gemacht.

Tipps

Die Erstellung der Unternehmenspolitik ist ein Kommunikationsprozess. Beachten Sie daher folgende Punkte:

- Unternehmenspolitik im Team erstellen.
- Feedback der KollegInnen/MitarbeiterInnen einholen.
- Abstimmung des Entwurfes der Unternehmenspolitik mit der Geschäftsleitung.
- Einarbeitung der Änderungen und Abstimmung der Endfassung mit der Geschäftsleitung.
- Einführungs- und Bekanntmachungsprozess festlegen und durchführen.
- Unternehmenspolitik regelmäßig überarbeiten.

Die Praxisbeispiele für Unternehmenspolitiken (SG-U-Q) kommen von der Josef Manner & Comp AG, der Leinen-Weberei Vieböck und dem Bauunternehmen Alois Bonstingl, das im ersten Pilotprojekt teilgenommen hat und dem die optische Darstellung der Unternehmenspolitik besonders gut gelungen ist.

Manner
Unternehmenspolitik

- Das Unternehmen stellt sich der Herausforderungen des Marktes.
- Als Marktführer in Österreich ist das Ziel, diese Position zu halten bzw. auszubauen.
- Hohe Kundenzufriedenheit ist für uns seit jeher oberstes Ziel.
- Bekennnis zur Einhaltung der Gesetze, kontinuierliche Verbesserung der Prozesse, Einhaltung des „Standes der Technik“.
- Die Lieferanten sind partnerschaftlich in unser System eingebunden, so wird gesichert, dass unsere Qualitätsanforderungen auf dem vereinbarten Standard gehalten werden. Durch ständige Verbesserung der Produktionsprozesse wollen wir den Qualitätsanforderungen des Marktes entsprechen, bzw. neue Qualitätsstandards am Markt setzen.
- Für das Unternehmen als Lebensmittelhersteller sind Qualität und Hygiene untrennbar. Wir sind daher ständig bestrebt, die Prozesse und das Umfeld auf dem höchstmöglichen Hygienestandard zu halten.
- Das Unternehmen ist ständig bestrebt ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Sicherheit und Gesundheit der MitarbeiterInnen nicht gefährdet und maximale Motivation gewährleistet ist.
- Das Unternehmen bekennt sich zum umweltgerechten Wirtschaften.

Leinen Weberei
Dieböck

Politik

Ziel unserer Tätigkeit ist, natürliche und ressourcenschonende Produkte für begeisterte Kunden zu erzeugen.

Der sorgsame Umgang mit der Sicherheit und Gesundheit unserer Mitarbeiter und der Schutz der Umwelt sind die Basis für unseren Erfolg.

Voraussetzung für unsere Tätigkeit sind die Einhaltung der gesetzlichen und behördlichen Vorschriften, Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter und die aktive und offene Kommunikation mit der Öffentlichkeit, Bevölkerung und zuständigen Behörden.

Qualität ist für uns untrennbar mit der Herkunft der Game, der Verringerung von möglichen Auswirkungen auf Mitarbeiter und Umwelt durch Einsatz der besten verfügbaren Technik, soweit wirtschaftlich vertretbar, sowie der umfassenden Überwachung und Bewertung der Auswirkungen unserer Tätigkeiten verbunden.

Zur stetigen Verbesserung setzen wir regelmäßige Ziele, überprüfen und bewerten unsere Tätigkeiten und Verfahren zur Vermeidung von Unfällen.

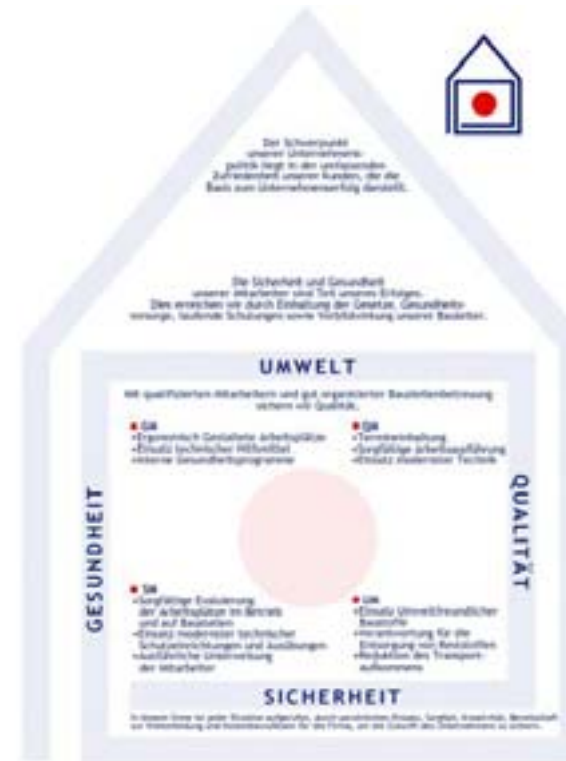


Abb. 1: Unternehmenspolitik (SG-U-Q) der Firmen Josef Manner & Comp AG, der Leinen Weberei Dieböck und dem Bauunternehmen Alois Bonstingl

Weitere Informationen zur Unternehmenspolitik finden Sie im Kapitel 3 der Workshopunterlagen „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“. Zur vertiefenden Information wird Ihnen nachfolgend beschrieben, welche Anforderungen die dem IM zugrunde gelegten Regelwerke an die Politik in den verschiedenen Bereichen stellen. Daraus wurden in Abstimmung mit dem ExpertInnenteam die Anforderungen an die Unternehmenspolitik für die Bereiche SG-U-Q zusammengestellt.

Anforderungen des ASchG an eine Sicherheits- und Gesundheitspolitik:

- Das ASchG verlangt keine schriftliche Sicherheits- und Gesundheitspolitik.
- Aus den allgemeinen Pflichten der Arbeitgeber (§ 3) und den Grundsätzen der Gefahrenverhütung (§ 7) können aber die Inhalte einer Sicherheits- und Gesundheitspolitik abgeleitet werden.

Anforderungen des Ö-SGMS an eine Sicherheits- und Gesundheitspolitik:

- Identifikation der Führungsebene mit den Zielen des Sicherheits- und Gesundheitsschutzes.
- Klares Bekenntnis der obersten Leitung, Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Dieses Bekenntnis sollte seinen Niederschlag in der Sicherheits-/Gesundheitspolitik des Betriebes finden und schriftlich festgelegt werden.

Anforderungen des AUVA-SGM an eine Sicherheits- und Gesundheitspolitik:

- Die SG-Politik definiert das Wertesystem des Unternehmens, schafft ein Leitbild für das betriebliche Handeln und gibt daher die Richtung für Entscheidungen und Maßnahmen vor. Dadurch wird der Wert von gesunden ArbeitnehmerInnen für das Unternehmen unterstrichen und wirkt dadurch identitätsstiftend.
- Entsprechend ihrer Verantwortung für den ArbeitnehmerInnenschutz ist es Aufgabe der Unternehmensleitung, die Sicherheits- und Gesundheitspolitik festzulegen. Dabei arbeitet sie unter anderem mit dem Beauftragten für das SGM, der Belegschaftsvertretung, den Präventivfachkräften und den MitarbeiterInnen zusammen.

Anforderungen der OHSAS 18001 an eine Sicherheits- und Gesundheitspolitik:

- Gesundheit und Sicherheit sind Bestandteil der Business Performance.
- Hoher Gesundheits- & Sicherheitsstandard ist garantiert.
- Erfüllung der gesetzlichen Auflagen.
- Kontinuierliche, kosteneffektive Verbesserung erzielen.
- Notwendige Ressourcen zur Umsetzung müssen sichergestellt sein.

Anforderungen von SCC an eine Sicherheits- und Gesundheitspolitik:

- Verhinderung von Personenschäden, Gewährleistung der Sicherheit Dritter - Verhinderung von Sachschäden.
- Festlegung der Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltprioritäten.
- Streben nach kontinuierlicher Verbesserung.

Die Forderung der WHO, dass Gesundheit nicht allein am Fehlen von Krankheiten und Gebrechen gemessen wird und dass vollkommene körperliche, psychische und soziale Wohlbefinden zu berücksichtigen ist, wurde ebenfalls bei den Anforderungen an die Unternehmenspolitik für die Bereiche SG-U-Q berücksichtigt.

Anforderungen der EMAS-VO / ISO 14001 an eine Umweltpolitik:

- Einhaltung der umweltrelevanten gesetzlichen Bestimmungen (Legal Compliance).
- Kontinuierliche Verbesserungen erreichen.
- Umweltbelastungen vermeiden.
- Berücksichtigung aller für die Umwelt wichtigen Bereiche und Aktivitäten.
- Einsatz von EVABAT (der besten verfügbaren Technik unter Berücksichtigung der ökonomischen Rahmenbedingungen).

Anforderungen der ISO 9001:2000 an eine Qualitätspolitik:

- Politik ist für den Unternehmenszweck geeignet.
- Verpflichtung zur Erfüllung der Anforderungen (Kunden, Partner, etc.).
- Kontinuierliche Verbesserungen erreichen.
- Politik ist Rahmenwerk für das Festlegen und Überprüfen der Qualitätsziele und wird von den Mitarbeitern verstanden.
- Qualitätspolitik aktualisieren.

5 Ist-Analyse

Was ist die Ist-Analyse für die Bereiche SG-U-Q?

Die Ist-Analyse ist das Herzstück des Integrierten Managements, da damit ermittelt wird, welche Anforderungen der zugrunde gelegten Regelwerke in den Bereichen SG-U-Q der Betrieb bzw. die Organisation bereits erfüllt, wo noch Handlungsbedarf besteht und wo Verbesserungen notwendig sind. Die Tiefe der Ist-Analyse ist ausschlaggebend für die Qualität des Integrierten Managements, da nur durch detaillierte Erhebungen in den Bereichen SG-U-Q betriebsspezifische relevante Ziele und Maßnahmen, die im Managementprogramm dokumentiert werden, ermittelt werden können.

Der Kosten-/Nutzencheck ist ein wesentlicher Bestandteil der Ist-Analyse, da damit die wirklichen Kosten bzw. der tatsächliche Nutzen von betriebsspezifischen Maßnahmen in den Bereichen SG-U-Q offen gelegt und Verbesserungspotenziale erkannt werden (siehe Kapitel 6 dieses Handbuches).

Anforderungen an die Ist-Analyse (SG-U-Q)

Abgeleitet aus den Anforderungen der zugrunde gelegten Regelwerke ist bei der Ist-Analyse im Detail zu überprüfen, ob folgende angeführte Anforderungen für die Bereiche SG-U-Q ermittelt wurden und vorhanden oder noch zu ergänzen sind:

- Aufbau- und Ablauforganisation für die Bereiche SG-U-Q
- Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen (Legal Compliance) im SG-U-Q-Bereich
- Ermittlung und Beurteilung der Gefahren von Arbeitsstätten, -mitteln, -plätzen, -verfahren und -vorgängen, Risikoanalyse
- Ermittlung physischer und psychosozialer Gesundheitsgefahren
- Erhebung von Beinaheunfällen, Unfällen und Störfällen
- Ermittlung und Bewertung der direkten und indirekten Umweltaspekte und Festlegung der für den Betrieb bzw. die Organisation wesentlichen Umweltaspekte. Einrichtung eines Verfahrens, um neue wesentliche Umweltaspekte rechtzeitig erkennen zu können

- Ermittlung der qualitätsrelevanten Aspekte hinsichtlich der Erfüllung der Kundenerfordernisse
- Ermittlung des Standes der Ausbildung der MitarbeiterInnen im SG-U-Q-Bereich
- Ermittlung des Standes der Unterweisungen im SG-U-Q-Bereich
- Ermittlung des Standes der internen/externen Kommunikation im SG-U-Q-Bereich
- Aktive Einbeziehung der ArbeitnehmerInnen, der Präventivfachkräfte und der Belegschaftsvertretung in der Organisation des Integrierten Managements, damit diese ihre Aufgaben durchführen können
- Ermittlung von Kosten, Nutzen und Verbesserungspotenzialen im SG-U-Q-Bereich

Häufige Fehler bei der Durchführung der Ist-Analyse

- Zu wenig detailliert und auf die tatsächlichen Anforderungen des Betriebes ausgerichtet. Es wird zu wenig Zeit dafür angesetzt.
- Qualitätsaspekte betreffen oft nicht die Kundenforderungen.
- Erhebungen im SG-U-Q werden von Einzelpersonen und nicht im Team durchgeführt.
- Rechtskonformität (Legal Compliance) wird in vielen Fällen nicht erreicht, da nicht alle gesetzlichen Bestimmungen bekannt sind. Oft wird nur aufgelistet, welche gesetzlichen Verpflichtungen zutreffen, es fehlt jedoch die Beschreibung wie diese erfüllt werden
- Im Umweltbereich werden in vielen Fällen nicht die betriebsspezifisch relevanten direkten und indirekten Umweltaspekte ermittelt, sondern im Überblick alle Aspekte.
- Oft ist die Auswahl und Bewertung dieser Aspekte nicht nachvollziehbar.

Tipps

Die Durchführung der Ist-Analyse in den Bereichen SG-U-Q nach den Anforderungen der dem Integrierten Management zugrunde gelegten Regelwerken, ist ein umfassender, zeit- und ressourcenintensiver Prozesse, mit dem der Betrieb bzw. die Organisation den tatsächlichen Handlungsbedarf und Verbesserungspotenziale ermitteln kann.

Beachten Sie daher folgende Punkte:

- Setzen Sie interdisziplinäre Teams für die Erhebungen im SG-U-Q-Bereich ein und ziehen Sie auch außerbetriebliche BeraterInnen oder ExpertInnen (z.B. von Behörden, AUVA) bei.
- Beachten Sie bei der Planung der Durchführung der Ist-Analyse, dass Sie dafür ausreichend Zeit ansetzen.
- Gehen Sie bei der Überprüfung der Anforderungen in die Tiefe; das ist ausschlaggebend dafür, dass Sie Verbesserungen im SG-U-Q-Bereich erkennen und betriebspezifisch relevante Ziele und Maßnahmen festlegen können.
- Berücksichtigen Sie auch soft facts, wie soziale, psychische und emotionale Aspekte, die in vielen Fällen ein großes Potenzial für Verbesserungsmaßnahmen darstellen.
- Ermitteln Sie die für Ihren Betrieb bzw. Ihre Organisation relevanten direkten und indirekten Umweltaspekte und legen Sie daraus die für Ihre Einrichtung wesentlichen Umweltauswirkungen mit einer nachvollziehbaren Bewertung fest.
- Gewährleisten Sie die Nachvollziehbarkeit der Erhebungen und Bewertungen und setzen Sie Bewertungsverfahren ein, die als unterstützende Managementtools reale Entscheidungshilfen darstellen.

Weitere Informationen zur Ist-Analyse finden Sie im Kapitel 4 der Workshopunterlagen „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“. Auf den folgenden Seiten wird beschrieben, welche Anforderungen die dem IM zugrunde gelegten Regelwerke an die Ist-Analyse stellen. Daraus wurden in Abstimmung mit dem ExpertInnenteam die Anforderungen an die Ist-Analyse für die Bereiche SG-U-Q festgelegt.

Anforderungen des ASchG an die Ist-Analyse (Evaluierung):

- Ermittlung und Überprüfung der Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsstätte.
- Ermittlung und Überprüfung der Gestaltung und des Einsatzes von Arbeitsmittel.
- Ermittlung und Überprüfung der Verwendung von Arbeitsstoffen.
- Ermittlung und Überprüfung der Gestaltung der Arbeitsplätze.
- Ermittlung und Überprüfung der Gestaltung der Arbeitsverfahren, Arbeitsvorgänge und deren Zusammenwirken.
- Ermittlung des Standes der Ausbildung und der Unterweisung der ArbeitnehmerInnen.
- Berücksichtigung von besonders gefährdeten bzw. schutzbedürftigen Personen.
- Dokumentation der Ergebnisse.

Die gesetzliche Grundlage zur Evaluierung ist in den §§ 4 und 41 des ASchG und in den dazu weiter geltenden Rechtsvorschriften laut ASchG Abschnitt 9 geregelt. Die Anforderungen des ASchG § 5 und der Dokumentationsverordnung an die Dokumentation der Evaluierung finden Sie im Kapitel 8 dieses Handbuches.

Anforderungen des Ö-SGMS an die Ist-Standsanalyse:

Die Ist-Standsanalyse dient als Grundlage für die Planung und Umsetzung des ausgewählten SGMS und sollte umfassen

- eine erste Überprüfung des Betriebes unter Einbeziehung der aktuellen Ergebnisse der Arbeitsplatzevaluierung (Ermittlung und Beurteilung von Gefahren gemäß ASchG),
- die Ermittlung aller für den Betrieb relevanten Rechtsvorschriften, Auflagen und Vorschriften, Kollektivverträge, allfällig bestehende Betriebsvereinbarungen sowie deren Umsetzung im Betrieb,
- die Ermittlung der im Betrieb verwendeten Betriebs- und Arbeitsanleitungen, technischen oder spezifischen betriebsinternen Regelwerke und Normen,
- aus freiwilligen Programmen resultierende Vorgaben.

Wichtige Inhalte bei der ersten Überprüfung sollten sein:

- Arbeitsabläufe und –verfahren
- Gefährdungen/Belastungen einschließlich psychosozialer Belastungen und daraus resultierender Maßnahmen zur Gefahrenvermeidung und Risikominimierung
- Auswertung der Analysen von Unfällen und Beinaheunfällen
- Besonderheiten und Auffälligkeiten, wie häufige Störfälle oder eine hohe Fluktuation der MitarbeiterInnen
- derzeitige Organisation des Sicherheits- und Gesundheitsschutzes im Betrieb
- Verbesserungsvorschläge der beratenden Organe und BeraterInnen (z.B. Präventivkräfte, Sicherheitsvertrauenspersonen), der eingerichteten Ausschüsse, Gesundheitszirkel etc. sowie der BelegschaftsvertreterInnen und der Beschäftigten
- Erkenntnisse und Ergebnisse aus freiwilligen Programmen (z.B. Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung).

Anforderungen des AUVA-SGM an die Iststandsanalyse:

Die Iststandsanalyse beim AUVA-SGM umfasst zwei wesentliche Punkte:

- Überprüfung, ob alle relevanten Rechtsvorschriften der ArbeitnehmerInnen-schutzbestimmungen eingehalten werden, wie z.B. Evaluierung, innerbetriebliche Sicherheits-/Gesundheitsorganisation (Präventivkräfte, Sicherheitsvertrauenspersonen, etc.), Aufzeichnungen und Dokumentationen (Prüfpflichten, Sicherheitsdatenblätter, Betriebsanweisungen, etc.) und Kommunikation (Information, Unterweisung).
- Selbstüberprüfung der bereits durchgeführten Evaluierung. Dabei werden die organisatorischen Grundlagen, die Durchführung und die Kontrolle der Evaluierung überprüft. Geeignete Fragen dazu finden Sie in Kapitel 12 des AUVA-SGM.

Anforderungen der OHSAS 18001 an die Ist-Analyse:

- Es muss eine Anleitung für die Risikoanalyse vorhanden sein, um die Arbeitsbereiche definieren, Gefährdungen identifizieren und das Risiko bestimmen und bewerten zu können.
- Überprüfung der Erfüllung der gesetzlichen und anderer Anforderungen.
- Occupational Health and Safety Management System ist vorhanden.

Anforderungen von SCC an die Ist-Analyse:

- Ermittlung und Beurteilung der Gefährdungen und der Verweis auf die Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumente gemäß ASchG sind vorhanden.
- Untersuchung und Planung der Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen.
- Untersuchung der Vorgaben für den Umgang mit Kontraktoren (Dienstleistern) und dem Werkstättenpersonal.

Anforderungen der EMAS-VO / ISO 14001 an die Ist-Analyse:

- Ermittlung und Bewertung direkter Umweltaspekte:
 - Emissionen in die Atmosphäre
 - Einleitung und Ableitung in Gewässer oder in die Kanalisation
 - Feste und andere Abfälle, insbesondere gefährliche Abfälle (Vermeidung, Verwertung, Wiederverwendung, Verbringung), Nutzung und Verunreinigung von Böden
 - Nutzung von natürlichen Ressourcen und Rohstoffen (einschließlich Energie)
 - Lokale Phänomene (Lärm, Erschütterungen, Gerüche, Staub, ästhetische Beeinträchtigungen, usw.)
 - Verkehr (sowohl im Hinblick auf Waren und Dienstleistungen als auch auf die MitarbeiterInnen)
 - Gefahren von Umweltunfällen und von Umweltauswirkungen, die sich aus Vorfällen, Unfällen und potenziellen Notfallsituationen ergeben (können)
 - Auswirkungen auf die Biodiversität, weitere betriebsspezifisch relevante direkte Umweltaspekte

- **Ermittlung und Bewertung indirekter Umweltaspekte:**
 - Produktbezogene Auswirkungen (Design, Entwicklung, Verpackungen, Transport, Verwendung und Wiederverwendung, Entsorgung von Abfällen)
 - Kapitalinvestition, Kreditvergabe, Versicherungsdienstleistungen
 - Neue Märkte, Auswahl und Zusammensetzung von Dienstleistungen (z.B. Verkehr oder Gaststättengewerbe)
 - Verwaltungs- und Planungsentscheidungen, Zusammensetzung des Produktangebotes
 - Umweltleistung bzw. Umweltverfahren von AuftragnehmerInnen, UnterauftragnehmerInnen, Lieferanten
- **Festlegung der für den Betrieb / die Organisation wesentlichen Umweltaspekte und Einführung eines Verfahrens, um neue wesentliche Umweltaspekte für die Einrichtung erkennen zu können:**
 - Mit den von der Organisation festgelegten Kriterien werden die betriebsspezifisch relevanten direkten und indirekten Umweltauswirkungen bewertet und abgeleitet davon die wesentlichen Umweltaspekte für die Organisation festgelegt.
 - Bewertungskriterien müssen umfassend, unabhängig, nachprüfbar, reproduzierbar sein und müssen der Öffentlichkeit zugänglich sein.
 - Bei der Festlegung der wesentlichen Umweltaspekte ist der Zusammenhang mit dem Beschaffungswesen zu berücksichtigen.
- **Überprüfung von „Legal Compliance“ um zu ermitteln, ob der Betrieb / die Organisation alle umweltrelevanten Gesetze, Verordnungen, Bescheide, etc. einhält:**
 - Zur Überprüfung von Legal Compliance sind die umweltrelevanten Rechtsvorschriften (Gesetze, Verordnungen, Bescheide, etc.), die für den Betrieb bzw. die Organisation gelten, zu ermitteln und in einem Rechtsregister zu dokumentieren.
 - Weiters sind Systeme bzw. Verfahren einzurichten und zu warten, die eine Erfassung, Dokumentation, regelmäßige Bewertung und Fortschreibung aller für den Betrieb/die Organisation umweltrelevanten Rechts- und Verwaltungsvorschriften ermöglichen².

- **Überprüfung des Umweltmanagements:**
 - Überprüfung der Aufbau- und Ablauforganisation hinsichtlich Informationsflüssen (interne, externe Kommunikation), Verantwortung und Befugnissen.
 - Überprüfung der festgelegten Abläufe und Anforderungen auf Angemessenheit (Qualität, Zweckmäßigkeit, Kosten/Nutzen) und deren Umsetzung durch die MitarbeiterInnen.

Anforderungen der ISO 9001:2000 an die Ist-Analyse:

Die ISO 9001:2000 beinhaltet keine Vorgaben an die Ist-Analyse. Es ist jedoch sinnvoll, Produkte und Prozesse nach folgenden Aspekten zu durchleuchten:

- Ermittlung und Bewertung der qualitätsbestimmenden Aspekte.
- Ermittlung der bestehenden und erforderlichen Messgrößen und Methoden.
- Beurteilung der qualitätssichernden Regelungen.

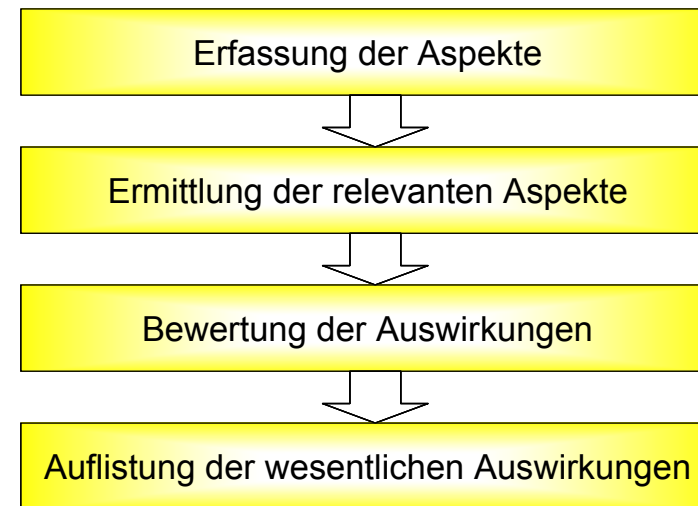


Abb. 2: Vorgehen bei der Ist-Analyse

² Weitere Informationen finden Sie im Handbuch „Legal Compliance (EMAS-VO / ISO 14001) in der Praxis“, Bezugsquelle: sabrina.thalhammer@lebensministerium.at bzw. unter www.emas.gv.at

6 Kosten-/Nutzencheck im Sicherheit-, Gesundheits-, Umwelt- und Qualitätsbereich

Hintergrund und Ziele des Kosten-/Nutzenchecks in den Bereichen SG-U-Q?

Die Erfahrungen im Pilotprojekt „Integriertes Management – Kosten-Nutzencheck“ zeigen, dass in vielen Betrieben / Organisationen die tatsächlichen Kosten von Sicherheits-, Gesundheits-, Umwelt- und Qualitätsmaßnahmen nicht vollständig bekannt sind bzw. im Nachhinein nur mit verhältnismäßig großem Aufwand zu ermitteln sind.

Die im SG-U-Q-Bereich meist bekannten Kosten- und Nutzengrößen wie z.B. Kosten für die externe Sicherheitsfachkraft, für die Entsorgung von Abfällen, für Zertifizierungen, Erlöse aus Altstoffverkäufen sind aber nur ein Teil der ökonomischen Betrachtung des SG-U-Q-Bereichs.



Darüber hinaus fallen in allen Organisationen / Betrieben weitere Kosten, aber auch Nutzen durch die in diesen Bereichen umgesetzten SG-U-Q-relevanten Maßnahmen an, wie zum Beispiel Personalkosten für Beauftragte im SG-U-Q-Bereich, für die Erfüllung von gesetzlichen Vorschriften, für SG-U-Q-relevante Sitzungen, für die Durchführung der internen und externen Audits, Fremdleistungskosten für Analysen, Beratungen, Zertifizierungen, Abschreibungen, Betriebs-/Instandhaltungskosten und kalkulatorische Zinsen für SG-U-Q-relevante Anlagen, Herstellungskosten der SG-U-Q-bedingten Abfälle und Emissionen, realisierte Einsparungspotenziale, etc.

Die durch die umgesetzten SG-U-Q-relevanten Maßnahmen verursachten Kostenarten, bewertet in EURO, sind nicht oder nur teilweise bekannt, da diese Kosten oft nicht gesondert aufgezeichnet und Kostenstellen zugeordnet werden, sondern in den Gemeinkosten enthalten sind. Sie sind daher nicht offensichtlich und werden mit einem Gemeinkostenzuschlagssatz den verschiedenen Kostenstellen oder Kostenträgern zugeschlagen.

Der Nutzen durch realisierte SG-U-Q-Maßnahmen wird in den meisten Fällen in der betriebswirtschaftlichen Auswertung überhaupt nicht dargestellt, da realisierte Einsparungspotenziale nicht in der Buchhaltung aufscheinen und eine Bewertung von soft facts, wie z.B. gesündere MitarbeiterInnen, Rechtssicherheit, Know-how im Betrieb, nicht dargestellt werden.

Es fehlt dadurch eine vollständige ökonomische Grundlage für die Bewertung von SG-U-Q-Maßnahmen, aber auch die Basis für die Bildung von betriebswirtschaftlich relevanten Kennzahlen im SG-U-Q-Bereich. Daher kann der tatsächliche Nutzen der betriebsspezifischen SG-U-Q-relevanten Aktivitäten durch fehlende bzw. unvollständige betriebswirtschaftliche Daten nicht vollständig argumentiert werden.

Fact: Die tatsächlichen Kosten und der Nutzen der betriebsspezifischen SG-U-Q-relevanten Aktivitäten / Maßnahmen sind nicht zur Gänze bekannt - Geschäftsleitung will über „echte Kosten bzw. Nutzen“ Bescheid wissen und anhand von aussagekräftigen Kennzahlen das auch kontrollieren können! Nur so kann für die Weiterführung des SG-U-Q-Managements argumentiert werden.

Dieser Hintergrund zeigt, dass ein einfaches Tool zur Kosten-/Nutzenermittlung im SG-U-Q-Bereich benötigt wird, um die kontinuierliche Verbesserung im SG-U-Q-Bereich in der obersten Leitung erfolgreich verankern zu können.

Mit dem Kosten-/Nutzencheck können Sie:

- Kosten und Nutzen im SG-U-Q-Bereich vollständig bewerten.
- Realistische, bereits vorhandene, aber versteckte Verbesserungspotenziale und Kosteneinsparungen im SG-U-Q-Bereich offen legen.
- Erste Maßnahmen zur Realisierung der möglichen Verbesserungen festlegen.
- Die betriebspezifisch relevanten Kosten- und Nutzenarten im SG-U-Q-Bereich ins Rechnungswesen integrieren, so dass diese zukünftig laufend erfasst werden.
- Ein betriebsinternes Controlling-Instrument für den SG-U-Q-Bereich in der Sprache des Rechnungswesens im Betrieb implementieren.
- Betriebspezifisch SG-U-Q-relevante Kennzahlen aus dem Kosten-/Nutzencheck mit einem EXCEL-Sheet ableiten.
- Der obersten Leitung gegenüber mit bewerteten Kosten bzw. Nutzen im SG-U-Q-Bereich argumentieren.

Vorgangsweise

Bei der Zusammenführung der Bereiche SG-U-Q zu einem Integrierten Management werden Kosten-/Nutzenaspekte auf allen Ebenen des IM betrachtet (Unternehmenspolitik, Ist-Analyse, Managementprogramm, Managementsystem, internes Audit, Management Review).

Kernstück ist jedoch der im Rahmen der Ist-Analyse durchgeführte Kosten-/Nutzencheck, womit erstmals vollständig ermittelt wird, welche Aktivitäten in den Bereichen SG-U-Q im Betrieb umgesetzt werden und welche Kosten und Nutzen daraus bereits entstanden sind. Die Tiefe dieses Kosten-/Nutzenchecks ist maßgeblich für die Offenlegung der möglichen Einsparungs- und Verbesserungspotenziale.

Folgende Definitionen sind den Erhebungen der Kosten und des Nutzen im SG-U-Q-Bereich zugrunde gelegt:

Kosten: Werteinsätze zur Erstellung oder Durchführung betrieblicher Leistungen, Aktivitäten bzw. Prozesse im SG-U-Q-Bereich.

Schatten- bzw. Unterlassungskosten: Sind dem Unternehmen durch nicht umgesetzte SG-U-Q-relevante Maßnahmen bereits entstanden. In dieser Kategorie liegt ein hohes Einsparungspotenzial. Schatten- bzw. Unterlassungskosten sollten in Zukunft tendenziell auf Null gebracht werden.

Vergütungen: Der Begriff Vergütungen wird eingeführt, um den Geldfluss aus einem SG-U-Q-relevanten Unfall bzw. Störfall oder einer Regressforderung darzustellen.

Nutzen: Erlöse (Leistungen) aus den betrieblichen Aktivitäten im SG-U-Q-Bereich, positive Zusatzeffekte und realisierte Einsparungspotenziale.

Die Definitionen wurden so gewählt, dass diese Begriffe betriebswirtschaftlich richtig sind, jedoch jeder Betrieb einen individuellen Abgrenzungs- und Bewertungsspielraum hat. Die Kosten-/Nutzenermittlung beschränkt sich auf interne betriebliche Größen, es erfolgt keine volkswirtschaftliche Betrachtung.

Zur Erleichterung der Kosten-Nutzenerhebungen wurden bereichsspezifische Checklisten für den Sicherheits-/Gesundheits-, Umwelt- und Qualitätsbereich mit dem ExpertInnenteam entwickelt, die nach den vorher genannten Kosten- und Nutzenkategorien aufgebaut sind und Beispiele von Aktivitäten in den Bereichen SG-U-Q für jede Kosten- und Nutzenkategorie enthalten. Die drei Checklisten für die Bereiche SG-U-Q finden Sie im Anhang auf den Seiten 43 - 54 dieses Handbuches.

Integriertes Management - Kosten-/Nutzencheck: Ermittlung von Kosten - Vergütungen - Nutzen -Verbesserungspotenzialen						
Kosten- und Nutzenkategorien		Sicherheit / Gesundheit in EUR	Umwelt in EUR	Qualität in EUR	Summe in EUR	realisierbare Verbesserungs- Potenziale
Firma: Musterbetriebe < 250 MA Erhebungszeitraum: 2003						
1.	Entsorgungskosten	0,00	851.500,00	12.000,00	863.500,00	101.370,00
2.	Personalkosten (intern) – gesamt	120.655,00	151.788,00	209.008,00	481.451,00	208.165,00
2.1.	Personalkosten	48.580,00	111.373,00	122.032,00	281.985,00	39.000,00
2.2.	Schatten-/ Unterlassungskosten-Personal	72.075,00	40.415,00	86.976,00	199.466,00	169.169,00
3.	Fremdleistungen – gesamt	16.595,00	67.877,00	7.000,00	91.472,00	57.870,00
3.1.	Fremdleistungskosten	16.595,00	61.877,00	7.000,00	85.472,00	10.800,00
3.2.	Schatten-/ Unterlassungskosten – Fremdleistungen	0,00	6.000,00	0,00	6.000,00	47.070,00
4.	Sachkosten – gesamt	6.100,00	5.512,00	3.800,00	15.412,00	0,00
4.1.	Sachkosten	6.100,00	5.512,00	3.800,00	15.412,00	0,00
4.2.	Schatten-/ Unterlastungskosten-Sachkosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Steuern, Abgaben, Versicherungs- Lizenzgebühren, sonstige Gebühren	33.400,00	181.101,00	3.000,00	217.501,00	0,00
6.	Anlagenrelevante Kosten	57.820,00	369.809,00	27.100,00	454.729,00	6.728,00
6.1.	Abschreibungen	35.070,00	235.979,00	22.000,00	293.049,00	6.300,00
6.2.	Instandhaltungskosten, Betriebskosten	21.000,00	26.450,00	4.000,00	51.450,00	428,00
6.3.	Finanzierungskosten	1.750,00	107.380,00	1.100,00	110.230,00	0,00
7.	Kalkulatorische Wagnisse	0,00	94.475,00	0,00	94.475,00	0,00
8.	Herstellungskosten (FIBU)	0,00	1.010.462,00	125.000,00	1.135.462,00	89.356,00
Σ Kosten – Verbesserungspotenziale (Kategorie 1-8)		234.570,00	2.732.524,00	386.908,00	3.354.002,00	463.489,00
Σ realisierbare Verbesserungspotenziale / Bereich		164.700,00	267.019,00	31.770,00	463.489,00	
9.	Vergütungen	0,00	0,00	0,00		
10.	Nutzen	33.000,00	181.072,00	10.000,00		
10.1.	direkter Nutzen (Erlös)	3.000,00	173.072,00	0,00		
10.2.	indirekter Nutzen - realisierte Einsparungspotenziale 2003	30.000,00	8.000,00	10.000,00		
10.3.	indirekter Nutzen - soft facts	0,00	0,00	0,00		
Σ Vergütungen / Nutzen		33.000,00	181.072,00	10.000,00		

Tab. 3: Darstellung der Ergebnisse des Kosten-/Nutzenchecks im SG-U-Q-Bereich im Übersichtsblatt

Die Erhebungen der Kosten bzw. des Nutzen und der Verbesserungspotenziale im SG-U-Q-Bereich erfolgt in allen drei Bereichen für folgende Kosten und Nutzenkategorien:

1. **Entsorgungskosten**
2. **Personalkosten**
 - 2.1 Personalkosten
 - 2.2 Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Personal
3. **Fremdleistungen**
 - 3.1 Fremdleistungskosten
 - 3.2 Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Fremdleistungen
4. **Sachkosten**
 - 4.1 Sachkosten
 - 4.2 Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Sachkosten
5. **Steuern, Abgaben, Versicherungs-, Lizenzgebühren, sonstige Gebühren**
6. **Anlagenrelevante Kosten**
 - 6.1 Abschreibungen für SG-U-Q-relevante Anlagen
 - 6.2 Instandhaltungs- und Betriebskosten für SG-U-Q-relevante Anlagen
 - 6.3 Finanzierungskosten für SG-U-Q-relevante Anlagen
7. **Kalkulatorische Wagnisse**
8. **Herstellungskosten (FIBU) des Ausschusses und der SG-U-Q-bedingten Abfälle und Emissionen**
9. **Vergütungen**
10. **Nutzen**
 - 10.1 Direkter Nutzen (Erlöse im Rechnungswesen)
 - 10.2 Indirekter Nutzen – realisierte Einsparungspotenziale
 - 10.3 Indirekter Nutzen – soft facts

Mit praxiserprobten Arbeitsblättern des SG-U-Q-EXCEL-Datenblattes kann die Ermittlung der Kosten und des Nutzen in diesen Bereichen, auch von Nicht-Ökonomen mit vertretbarem zeitlichem Aufwand durchgeführt werden. Für die Ermittlung der Kosten und des Nutzen im Umweltbereich werden die Erhebungen für die Bereiche Abfall, Wasser, Luft/Lärm, Energie, Umweltmanagement durchgeführt, wofür für jeden Bereich ebenfalls ein Arbeitsblatt entwickelt wurde. Diese Blätter werden dann in einem Übersichtsblatt zusammengefasst.

Das SG-U-Q-EXCEL-Datenblatt und die SG-U-Q-Checklisten sind Teil der Workshopunterlagen bzw. können unter den auf der Rückseite des Deckblattes angeführten Internetadressen zum Projekt „Integriertes Management-Kosten-/Nutzencheck“ herunter geladen werden.

Folgende Vorgangsweise können wir Ihnen für die Durchführung des Kosten-/Nutzenchecks in den Bereichen SG-U-Q empfehlen:

- Laden Sie sich das SG-U-Q-EXCEL-Datenblatt und die SG-U-Q-Checklisten von den angeführten Internetadressen herunter und setzen Sie diese als Arbeitsunterlagen ein.
- Führen Sie den Kosten-Nutzencheck in einem interdisziplinären Team mit Verantwortlichen aus den Bereichen SG-U-Q, VertreterInnen des Einkaufs, der Produktion, des Rechnungswesen, etc. durch.
- Ermitteln Sie im Team mit Hilfe der bereichsbezogenen SG-U-Q-Checklisten, welche Aktivitäten/Maßnahmen in Ihrem Betrieb im SG-U-Q-Bereich bereits umgesetzt werden oder noch umzusetzen sind.
- Versuchen Sie bei diesem Erstcheck schon eine erste grobe Abschätzung der dadurch verursachten Kosten und des Nutzen sowie der bereits offensichtlichen möglichen Einsparungspotenziale vorzunehmen.

- Stellen Sie bei den Erhebungen im Team immer die Frage, ob die in der Checkliste angeführte Aktivität/Maßnahme in Ihrem Betrieb bereits umgesetzt wird:

Wenn ja, welche Kosten oder welcher Nutzen sind durch diese Maßnahme/Aktivität entstanden und gibt es Verbesserungspotenziale?

Wenn nein, sind wir verpflichtet oder wäre es sinnvoll diese Maßnahme umzusetzen und welche Kosten bzw. welcher Nutzen würden dadurch entstehen?

Bewirkt die Aktivität/Maßnahme auch soft facts, die nicht oder nur schwer monetär bewertbar sind? Wenn ja, versuchen Sie die Auswirkung zu beschreiben, z.B. Rechtsicherheit, guter Kontakt zur Behörde, kürzere Verfahren, weniger Anrainerbeschwerden, motiviertere MitarbeiterInnen, Imageerhöhung, Meldung von Beinaheunfällen, etc. oder monetär zu bewerten.

- Diese ersten Informationen und Daten werden in die bereichsbezogenen EXCEL-Arbeitsblätter eingetragen.
- Im nächsten Schritt wird gemeinsam mit den VertreterInnen des Rechnungswesens und des Einkaufs eine detaillierte monetäre Bewertung der im Betrieb umgesetzten SG-U-Q-relevanten Aktivitäten (Maßnahmen) durchgeführt. Von den Experten aus dem SG-U-Q-Bereich werden noch eventuell benötigte Daten (Aufzeichnungen, Emissionen, etc.) zu den SG-U-Q-relevanten Auswirkungen ermittelt, die wiederum für die monetäre Bewertung mit den VertreterInnen des Rechnungswesens abgestimmt werden.³
- Liegen die ausgefüllten EXCEL-Arbeitsblätter für die Bereiche SG-U-Q vor, werden diese im Übersichtsblatt des Excel-Daten-Blattes "Zusammenfassung von Kosten, Vergütungen, Nutzen und realisierbaren Einsparungspotenzialen im SG-U-Q-Bereich" dargestellt (siehe Seite 15). Ein vollständiges, fiktiv ausgefülltes SG-U-Q-EXCEL-Sheet mit Ergebnissen eines Kosten-/Nutzenchecks finden Sie im Kapitel 7 der Workshopunterlagen „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“.

³ Weitere Informationen finden Sie im Handbuch „Kosten-/Nutzencheck im Umweltbereich“, das ab Mai 2005 im Lebensministerium unter sabrina.thalhammer@lebensministerium bestellt bzw. als pdf-file unter www.emas.gv.at herunter geladen werden kann.

- Die fertig ausgefüllten EXCEL-Arbeitsblätter mit den ermittelten monetär bzw. nicht monetär bewerteten Aktivitäten im SG-U-Q-Bereich, den festgestellten, bewerteten Verbesserungspotenzialen und den ermittelten Kennzahlen aus dem Kosten-/Nutzencheck werden im Team nochmals abgeklärt und für die Präsentation bei der obersten Leitung aufbereitet.
- Dann werden die Ergebnisse der obersten Leitung präsentiert, um die notwendigen Maßnahmen zur Realisierung der offengelegten Verbesserungspotenziale, für detaillierte Nacherhebungen, zur Integration der betriebspezifisch relevanten Kosten-/Nutzenarten ins betriebliche Rechnungswesen und zur Kennzahlenbildung aus dem Kosten-/Nutzencheck festzulegen.

Mit dieser einfachen und übersichtlichen Darstellung können der Geschäftsleitung die tatsächlichen Kosten, aber auch der tatsächliche Nutzen der Aktivitäten/Maßnahmen in den Bereichen SG-U-Q im Rahmen eines Integrierten Managements erfolgreich vermittelt werden.

Erläuterung der Kosten- und Nutzenkategorien

Entsorgungskosten (Kategorie 1)

Sind Kosten für die Verwertung, Entsorgung von Ausschüssen, Abfällen, Abwasser und Emissionen, die nicht nur im Zuge der Leistungserstellung anfallen, sondern auch als Folge von Unfällen und von Qualitätsmängeln. Deshalb ist es sinnvoll, diese Kosten verursachergerecht dem SG-U-Q-Bereich zuzuordnen. In diese Kostenkategorie fallen auch Kosten für den Kauf zusätzlicher CO₂-Emissionszertifikate. Weitere Emissionen in die Luft verursachen derzeit in Österreich noch keine Entsorgungskosten.

Personalkosten (Kategorie 2)

Die Personalkosten der Kategorie 2.1. umfassen die anteiligen Gehalts- und Lohnkosten inklusive Reisekosten/-spesen, die aufgrund der im SG-U-Q-Bereich ermittelten durchgeführten Tätigkeiten der MitarbeiterInnen anfallen. Personalkosten

berücksichtigen Aktivitäten, die das betriebliche Niveau an SG-U-Q sicherstellen, wie z.B. Kosten für Weiterbildung, Einsatz-/Arbeitszeiten von Fachkräften, Einführung und Erhaltung des Managementsystems oder die Umsetzung konkreter Maßnahmen im SG-U-Q-Bereich.

Beim Kosten-/Nutzencheck werden aber auch Schatten- und Unterlassungskosten im Bereich Personal (Kategorie 2.2) erfasst, die durch nicht bzw. nicht optimal umgesetzte Maßnahmen im SG-U-Q-Bereich bereits entstanden sind. Dazu gehören beispielsweise Überstunden der MitarbeiterInnen durch Ausfallzeiten bedingt durch Unfälle oder Krankheiten, Zeitpersonal, längere Behördenverfahren oder Nacharbeiten nach Qualitätsmängeln

Fremdleistungen (Kategorie 3)

Fremdleistungskosten der Kategorie 3.1. beinhalten sämtliche Kosten für externe Leistungen im SG-U-Q-Bereich, wie z.B. für externe BeraterInnen und TrainerInnen, für externe Sicherheitsfachkräfte, für ArbeitsmedizinerInnen, externe AuditorInnen. Schatten-/Unterlassungskosten (Kategorie 3.2.) im Bereich Fremdleistungen sind Kosten, die durch Unterlassung von Maßnahmen bzw. nicht optimale Maßnahmen bereits entstanden sind, wie z.B. Anwalts- und Gerichtskosten, externe Laboranalysen oder Messungen, die aufgrund hoher Belastungen für MitarbeiterInnen oder der Umwelt vorgeschrieben sind und vermieden hätten werden können, wenn die Maßnahmen zur Reduktion bereits umgesetzt worden wären.

Sachkosten (Kategorie 4)

Unter Sachkosten (Kategorie 4.1) werden Kosten für Sachmittel ausgewiesen, die nicht als Investitionen aktivierungspflichtig sind und welche ausschließlich aus SG-U-Q-Gründen getätigt werden, wie z.B. die persönliche Schutzausrüstung. Sachmittel, die auch aus anderen Gesichtspunkten erworben werden, können mit jenem Anteil angesetzt werden, der Verbesserungen im SG-U-Q-Bereich bewirkt. Sachkosten, die durch Unterlassung von Maßnahmen bzw. durch nicht optimal umgesetzte Maßnahmen bereits entstanden sind, werden in der Kategorie Schatten- bzw. Unterlassungskosten (Kategorie 4.2) getrennt ausgewiesen, wie z.B. Strafen, Pönalen, Kosten für Behördenverfahren.

Steuern, Abgaben, Versicherungs-, Lizenzgebühren, sonstige Gebühren (Kategorie 5)

In der Kategorie 5 werden Kosten, verursacht durch Steuern und Abgaben in den Bereichen SG-U-Q angesetzt, wie z.B. Versicherungsgebühren, Zertifizierungsgebühren, Anschlussgebühren, Lizenzgebühren für in Verkehr gesetzte Verpackungen (ARA-Lizenzgebühr), Gebühren für Behördenverfahren. Der Ausweis der geleisteten Versicherungsgebühren in den Bereichen SG-U-Q und der erhaltenen Leistungen, ausgewiesen in der Kategorie 9, zeigt die Relation dieser beiden Kategorien.

Anlagenrelevante Kosten

Darunter werden für Anlagen, die zur Gänze oder zum Teil SG-U-Q-relevanten Zwecken dienen, die anteiligen Abschreibungen (Kategorie 6.1), die anteiligen Instandhaltungs-/Betriebskosten (Kategorie 6.2) und die anteiligen Zinsen des eingesetzten Fremd- und Eigenkapitals (Kategorie 6.3) für diese Anlagen als Kostenfaktor angesetzt.

Kalkulatorische Wagnisse (Kategorie 7)

Unter Wagnissen versteht man die mit der betrieblichen Tätigkeit verbundenen Gefahren, wobei für nicht versicherte, quantifizierbare Wagnisse kalkulatorische Wagnisse angesetzt werden können. Kalkulatorische Wagnisse sind Kosten, die durch nicht gesetzte Aktivitäten in den Bereichen SG-U-Q entstehen und somit Auswirkungen auf das betriebliche Ergebnis haben können.

Kennzeichnend für kalkulatorische Wagnisse ist, dass der Zeitpunkt der Entstehung und die Höhe noch nicht bestimmbar sind, dass betriebliche Wagnisse jedoch für die betriebliche Planung offen gelegt werden sollen, wie z.B. Risiken durch in Zukunft geltende strengere gesetzliche Bestimmungen, Haftungsrisiken, Sanierungsrisiken, durch Versicherungen nicht abgedeckte Umwelthaftungs- und Störfallrisiken oder Produkthaftungsrisiken aufgrund mangelhafter Qualität.

Herstellungskosten (Kategorie 8)

Als Herstellungskosten werden der Materialeinkaufswert der Abfälle, des Ausschusses, der gasförmigen Emissionen, des betrieblichen Abwassers und der Energieverluste zuzüglich der anteiligen Personal- und Fertigungsgemeinkosten (wenn möglich) ermittelt. Die Herstellungskosten (FIBU) sind ein wesentlicher Faktor zur betriebswirtschaftlichen Bewertung von Abfällen, Abwässern, Emissionen und des Ausschusses. Der Hintergrund dazu ist die Tatsache, dass Abfälle, Abwässer, Emissionen und Ausschuss als Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoff eingekauft wurden und bis zum Verlassen des Betriebes bereits zahlreiche Wertschöpfungsschritte durchlaufen haben.

Entsorgungskosten, Altstofferlöse und reduzierte Erlöse für Produkte zweiter Wahl spiegeln daher nur einen Teil der damit verbundenen Kosten wider. Das Einsparungspotenzial bei der Reduktion von Abfällen, Abwässern, Emissionen, Ausschuss setzt sich daher aus Entsorgungs-, Herstellungskosten und anteiligen Personal- und Fertigungsgemeinkosten (die beim ersten Kosten-/Nutzencheck selten ermittelt werden) zusammen.

Meist werden Abfälle und Emissionen und die dafür ermittelten Herstellungskosten im Umweltbereich angesetzt, was zu einer Verzerrung dieses Bereiches führt, da Ausschuss, Abfälle, Emissionen und Abwässer auch infolge von Unfällen, Störfällen oder Mängeln in der Produktionsqualität anfallen können. Daher wird versucht, die Herstellungskosten verursachergerecht dem SG-U-Q-Bereich zuzuordnen. Die Herstellungskosten des Ausschusses, klassifiziert als Produkte zweiter Wahl, werden ebenfalls im Qualitätsbereich angesetzt. Beachten Sie, dass auch Emissionen Herstellungskosten verursachen, für die mit Ausnahme der Kosten für zusätzliche CO₂-Emissionszertifikate keine Entsorgungskosten anfallen.

Vergütungen (Kategorie 9)

Vergütungen sind Zuflüsse z.B. aus Regressforderungen im Zusammenhang mit Unfällen anderer Firmen oder aus Versicherungszahlungen für Störfälle oder Unfälle und primär nur für die Bereiche Sicherheit/Gesundheit und Umwelt relevant. Der Begriff Vergütungen wurde bewusst eingeführt, um zu verdeutlichen, dass ein Zufluss aufgrund

eines Unfalls, Störfalls, etc. nicht als Nutzen für den Betrieb zu betrachten ist und somit auch nicht dem betrieblichen Maximierungsprinzip unterliegt. Vergütungen sind als monetäre Zuflüsse zu betrachten, um den Schaden, der durch den Unfall, Störfall, etc. entstanden ist, zu begrenzen.

Nutzen (Kategorie 10)

Folgende Nutzenarten werden erfasst:

- ***Direkter Nutzen – Erlöse (Kategorie 10.1):*** Dieser schlägt sich auf der Ertrags- bzw. Erlösseite nieder und ist direkt aus dem Rechnungswesen abzuleiten. Beispiele dafür sind Altstofferlöse, Erlöse aus dem Handel mit CO₂-Emissionszertifikaten, Förderungen, Erlöse mit Produkten zweiter Wahl, Preisgelder für besondere Leistungen im SG-U-Q-Bereich.
- ***Indirekter Nutzen – realisierte Einsparungspotenziale (Kategorie 10.2):*** Dieser Nutzen entsteht durch die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen in den Erhebungsperioden und wird im Rechnungswesen normalerweise nicht offen gelegt. Diese realisierten Einsparungspotenziale sollten über mehrere Erhebungsperioden im EXCEL-Sheet geführt werden, um die Dimension der erzielten Kosteneinsparungen auch präsent zu haben.
- ***Indirekter Nutzen – soft facts (Kategorie 10.3):*** Ein wesentlicher Teil des durch SG-U-Q-Maßnahmen bedingten indirekten Nutzen, der sogenannten soft facts, ist allerdings nicht bzw. nur sehr schwer monetär bewertbar. Beispiele dafür sind Imagegewinn, höhere Motivation der MitarbeiterInnen, größere Kundenzufriedenheit, Meldung von Beinaheunfällen, Rechtsicherheit, guter Kontakt zur Behörde. Die Bewertung des indirekten Nutzens kann über Kennzahlen oder qualitative Erhebungen erfolgen. Beim Kosten-/Nutzencheck vermerken Sie in den dafür vorgesehen Spalten der EXCEL-Arbeitsblätter, ob durch die Maßnahme soft facts entstehen, beschreiben Sie diese verbal oder nehmen Sie eine monetäre Bewertung vor, wenn dies möglich ist.

Ableitung von Kennzahlen aus dem Kosten- und Nutzencheck

Es ist sinnvoll, aus dem Kosten-/Nutzencheck praxisbezogene Kennzahlen abzuleiten, um Steuerungsgrößen für den Betrieb darzustellen, die einen internen und externen Betriebsvergleich ermöglichen. Kennzahlen fassen quantitative Informationen zu überschaubaren Größen zusammen und damit können komplexe Zusammenhänge vereinfacht dargestellt werden. Um Ziele zu quantifizieren, sowie deren Erreichungsgrad messen zu können, wird in der Praxis meist mit Kennzahlen gearbeitet.

Mit Kennzahlen werden größtenteils quantitativ erfassbare Sachverhalte dargestellt, sogenannte hard facts. Für Betriebe sind jedoch auch soft facts sehr wichtig, wie z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, Motivation, Gesundheit, da sie einen wesentlichen Einfluss auf die betriebliche Leistungserstellung haben. Soft facts sind allerdings schwieriger darzustellen, weil sie sich meist nicht isoliert in Zahlen verpacken lassen.

Die Anwendung der Methodik, mit der Kosten und Nutzen bei der Zusammenführung der Aktivitäten in den Bereichen SG-U-Q zu einem Integrierten Management erfasst und auf den verschiedenen Ebenen berücksichtigt werden, ermöglicht auch die Ableitung von sinnvollen Kennzahlen aus dem Kosten-/Nutzencheck.

Aus dem Kosten-/Nutzencheck lassen sich drei Gruppen von Kennzahlen ableiten, wobei diese Kennzahlen sich selbst aus den eingegebenen Daten in den EXCEL-Arbeitsblättern errechnen bzw. noch um Bezugsgrößen wie z.B. Umsatz, Gewinn zu ergänzen sind.

Kennzahlen – Integriertes Management: Diese Kennzahlen setzen Kosten und Anstrengungen für die Implementierung bzw. Instandhaltung des Integrierten Managements im Gesamten in Relation zu anderen betrieblichen Kenngrößen. Sie können innerhalb des Betriebs über einen bestimmten Zeitraum oder auch als Vergleich nach außen herangezogen werden.

Die Ableitung folgender Kennzahlen – Integriertes Management ist in den EXCEL-Arbeitsblättern vorgesehen:

- SG-U-Q-Gesamtkosten in Bezug zu betrieblichen Kenngrößen wie z.B. Gesamtkosten des Betriebes, Anzahl der MitarbeiterInnen, Gesamtumsatzerlöse des Betriebes, Produktionsmenge
- Weiterbildungskosten in Bezug zu den Personalkosten des Betriebes
- Weiterbildungstage in Bezug zur Anzahl der MitarbeiterInnen in den Bereichen SG-U-Q
- Betriebliches Vorschlagwesen: eingereichte bzw. umgesetzte Verbesserungsvorschläge in Bezug zur MA-Anzahl des Betriebes

Kennzahlen – relevant für alle Einzelbereiche: Das sind Kennzahlen, die für alle Bereiche nach einer einheitlichen Formel berechnet werden und für den Bereich Sicherheit/Gesundheit ebenso wie für die Bereiche Umwelt und Qualität Aussagekraft haben.

Die Ableitung folgender Kennzahlen – relevant für alle Einzelbereiche ist in den EXCEL-Arbeitsblättern vorgesehen:

- Schatten- Unterlassungskosten in Bezug zu Gesamtkosten des SG-U-Q-Bereichs
- Gesamtkosten pro Bereich (SG-U-Q) in Bezug zu betrieblichen Kenngrößen (Gesamtumsatzerlöse oder Produktionsmenge)

Bereichsspezifische Kennzahlen SG-U-Q: Diese Kennzahlen werden zum Teil aus Daten aus dem Kosten-/Nutzencheck oder auch mit anderen Bezugsgrößen, die für die Bereiche SG-U-Q wichtig sind, gebildet.

Die Ableitung folgender bereichsspezifischer Kennzahlen SG-U-Q ist in den EXCEL-Arbeitsblättern vorgesehen:

Bereichsspezifische Kennzahlen für den Sicherheits-/Gesundheitsbereich:

- Gesamtkosten SG in Bezug zu ungestörten Arbeitsstunden
- Kosten der Ausfälle von MitarbeiterInnen durch Krankheiten oder Unfälle
- Unfallschwere

Bereichsspezifische Kennzahlen für den Umweltbereich:

- Gesamtkosten der betrieblichen Abfälle in Bezug zur Abfallmenge
- Herstellungskosten der Abfälle in Bezug zur Gesamtabfallmenge
- Entsorgungskosten der Abfälle in Bezug zu Herstellungskosten der Abfälle
- Kosten des Abwassers in Bezug zur Abwassermenge
- Entsorgungskosten des Abwassers in Bezug zu den Herstellungskosten des Abwassers
- Kosten der Schadstoffe im Abwasser z.B. lipophile Stoffe
- Gesamtkosten der Emissionen in Bezug zur Emissionsmenge
- Kosten der Energieverluste
- Dauer umweltrelevanter Behördenverfahren

Bereichsspezifische Kennzahlen für den Qualitätsbereich:

- Reklamationskosten
- Herstellungskosten für Produkte zweiter Wahl je Einheit
- Fehlerkosten in Bezug zum Gewinn
- Fehlerkosten in Bezug zu Gesamtkosten des Betriebs
- Fehlerkosten in Bezug zum Umsatz

Integriertes Management: Kennzahlen aus dem Kosten-/Nutzencheck		
Bereichsspezifische Kennzahlen im Bereich Qualität		
Kennzahl	Berechnung	Ergebniszahlen
Reklamationskosten	$\frac{\Sigma \text{Kosten für Reklamationen}}{\text{Anzahl der Reklamationen}}$	#DIV/0!
Herstellungskosten für Produkte II. Wahl je Einheit	$\frac{\Sigma \text{Herstellungskst. Prod. II. Wahl}}{\text{Gesamtmenge Produkte II. Wahl}}$	0,00 #DIV/0!
Fehlerkosten in Bezug zum Gewinn	$\frac{\Sigma \text{Fehlerkosten}}{\text{Gewinn}}$	#DIV/0!
Fehlerkosten in Bezug zu Gesamtkosten - Betrieb	$\frac{\Sigma \text{Fehlerkosten}}{\text{Gesamtkosten des Betriebes}}$	#DIV/0!
Fehlerkosten in Bezug zum Umsatz	$\frac{\Sigma \text{Fehlerkosten}}{\text{Gesamtumsatzerlöse des Betriebes}}$	#DIV/0!

Abb. 3: Kennzahlenermittlung aus den EXCEL-Arbeitsblättern

Weitere Informationen zur Ableitung von Kennzahlen aus dem Kosten-/Nutzencheck finden Sie im Kapitel 8 der Workshopunterlagen „Integriertes Management-Kosten-/Nutzencheck“.

Häufige Fehler bei der Durchführung des Kosten-/Nutzenchecks

- Rechnungswesen und Verantwortliche aus den Bereichen SG-U-Q werden nicht optimal eingebunden.
- Erhebungen gehen nicht in die Tiefe.
- Grundlagen des Rechnungswesens sind den Verantwortlichen aus den Bereichen SG-U-Q nicht geläufig.

Tipps

- Seien Sie bereit, interdisziplinär zu arbeiten – bedenken Sie, dass Sie allein nicht alle Bereiche abdecken können und ziehen Sie dort, wo Sie sich nicht auskennen, andere ExpertInnen hinzu.
- Befassen Sie sich mit Grundlagen des Rechnungswesens bevor Sie sich mit VertreterInnen des Rechnungswesens treffen, damit Sie die gleiche Sprache sprechen. Eine kurze, übersichtliche Einführung dazu finden Sie im Kapitel 19 der Workshopunterlagen „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“. Bedenken Sie, dass Sie leichter Zugang zu Informationen bekommen, wenn Sie die Sprache des Rechnungswesens kennen.
- Gehen Sie bei den Kosten-/Nutzenerhebungen dort in die Tiefe, wo Einsparungspotenziale vermutet werden.

Weitere Informationen zum Kosten-/Nutzencheck mit Praxisbeispielen, zur Integration ins betriebliche Rechnungswesen, zu betriebswirtschaftlichen Grundlagen finden Sie in den Kapiteln 5 – 7, 11 und 19 der Workshopunterlagen „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“.

7 Darstellung der Ziele und Maßnahmen im Managementprogramm

Was ist das Managementprogramm für die Bereiche SG-U-Q?

Im SG-U-Q-Managementprogramm werden Ziele und Maßnahmen für den SG-U-Q-Bereich dargestellt, die im Rahmen der Ist-Analyse und des Kosten-/Nutzenchecks ermittelt wurden.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass, je detaillierter die Ist-Analyse und der Kosten-/Nutzencheck durchgeführt werden, desto konkretere betriebsspezifisch relevante Ziele und Maßnahmen können abgeleitet werden. Das SG-U-Q-Managementprogramm mit den darin enthaltenen Zielen und Maßnahmen ist aber auch das Instrument zur Umsetzung der Unternehmenspolitik (SG-U-Q).

Anforderungen an das Managementprogramm (SG-U-Q)

Abgeleitet aus den Anforderungen der zugrunde gelegten Regelwerke wurden folgende Anforderungen an das SG-U-Q-Managementprogramm festgelegt:

- Festlegung von Zielen und Maßnahmen aus der Ist-Analyse und dem Kosten-/Nutzencheck versehen mit Verantwortlichkeiten und Terminen zur Umsetzung
- Ziele sind quantifiziert
- Ziele müssen im Einklang mit der Unternehmenspolitik stehen
- Ziele sind dort festgelegt, wo primärer Handlungsbedarf besteht
- Jährliche Überprüfung der Zielerreichung und Fortschreibung
- Notwendige Mittel und Ressourcen sind bereitgestellt
- Interne und eventuell externe Kommunikation des Managementprogramms

Häufige Fehler bei der Erstellung des Managementprogramms (SG-U-Q)

- In vielen Fällen sind die Ziele in den Bereichen SG-U-Q zu allgemein formuliert, der tatsächliche Handlungsbedarf und die notwendigen Umsetzungsschritte sind nicht ersichtlich und die Zielerreichung schwer zu überprüfen z.B. Ziel: Ökologische

Beschaffung

- Oft werden Ziele als Maßnahmen beschrieben, dadurch fehlt das messbare Ziel, z.B. Das SG-U-Q-Managementsystem wird nach Möglichkeit papierlos installiert und dadurch der Papierverbrauch reduziert

Tipps

Beachten Sie bei der Festlegung von Zielen und Maßnahmen folgende Grundsätze:

- Beachten Sie bei der Ziel- und Maßnahmenformulierung folgende Hierarchie:
 - allgemeine Grundsätze
 - Oberziele
 - Ziele
 - Maßnahmen



Abb. 4: Optimale Ziel- und Maßnahmenformulierung

Anforderungen des ASchG an ein Sicherheits-/ Gesundheitsprogramm:

- Bei der Evaluierung sind Maßnahmen zum Schutz des Lebens, der Gesundheit und der Sittlichkeit und zur Verhütung arbeitsbedingter Gefahren zu treffen, aber auch Vorkehrungen für absehbare Betriebsstörungen und für Not- und Rettungsmaßnahmen festzulegen

Anforderungen des Ö-SGMS ein Sicherheits-/ Gesundheitsprogramm:

Ziele innerhalb eines SGMS sollten

- präzise und klar formuliert sein, von der Führungsebene vertreten und in Kraft gesetzt und von den Präventivfachkräften und der Belegschaftsvertretung mitgetragen werden,
- für die gegebene Betriebssituation realistisch und erreichbar sein,
- die Zuständigkeiten klar definieren und soweit möglich, Leistungskriterien (Indikatoren) und Fristen für Erledigungen festlegen, entsprechend dokumentiert und für alle zugänglich sein,
- allen FunktionsträgerInnen und Beschäftigten bekannt sein und wo immer möglich an einen zeitlichen Horizont gebunden und quantifizierbar sein.

Ziele sollen so gesetzt werden, dass sie zu realen Verbesserungen von Sicherheit und Gesundheit im Betrieb führen. Sie können aber auf einem hohen Sicherheits- und Gesundheitsschutzlevel auch (teilweise) so gesetzt sein, dass sie das Erreichte absichern oder vorhandene Ressourcen stärken. Die Einhaltung der Rechtsvorschriften ist als Mindestziel zu sehen.

Anforderungen des AUVA-SGM an ein Sicherheits-/ Gesundheitsprogramm:

- Aus der Unternehmenspolitik werde Ziele abgeleitet und festgelegt, die durch einschlägige und geeignete Programme bzw. Maßnahmen umgesetzt werden.
- Ziele klar formulieren, Zielerreichung messbar machen und Indikatoren für Zielerreichung festlegen.
- Aktivitäten und Ressourcen zur Umsetzung der festgelegte Ziele festlegen und Zielerreichung kontrollieren. Nach Erreichen der Ziele neue bzw. verbesserte Ziele setzen und Umsetzung planen.

- Auch beim AUVA-SGM gelten die grundsätzlichen Ausführungen zur Festsetzung von Zielen, wie im letzten Absatz des Ö-SGMS angeführt.

Anforderungen der OHSAS 18001 an ein Sicherheits-/ Gesundheitsprogramm:

- Sicherheits- und Gesundheitsziele festlegen.
- Indikatoren auswählen, um Zielerreichung zu kontrollieren.
- Plan erstellen (wer macht was, bis wann, mit welchen Zielwerten).
- Übereinstimmung mit Politik prüfen.
- Notwendige Mittel sind zur Verfügung zu stellen.

Anforderungen von SCC an ein Sicherheits-/ Gesundheitsprogramm:

- Es ist ein Aktionsplan für SGU-Aktivitäten gefordert (Kriterien für die Beurteilung: Inhalt, jährliche Aktualisierung, Festlegung überprüfbarer Ziele, Information/Kommunikation).
- Es müssen für die ermittelten Gefährdungen Schutzziele und Schutzmaßnahmen festgelegt sein.

Anforderungen der EMAS-VO / ISO 14001 an ein Umweltprogramm:

- Festlegung von Umweltzielen.
- Ziele müssen erreichbar und messbar sein.
- Festlegung von Maßnahmen und Abläufen zur Erreichung der Umweltziele unter Angabe der Verantwortlichkeiten, Termine, notwendiger Mittel und Ressourcen.

Anforderungen der ISO 9001:2000 an ein Qualitätsprogramm:

- Schriftliche Qualitätsziele für jede relevante Funktion und Ebene.
- Qualitätsziele müssen im Einklang mit Unternehmenspolitik und messbar sein.
- Ziele beziehen sich auf Forderungen an Produkte, Dienstleistungen und die dazugehörigen Prozesse.
- Festlegung erforderlicher Aktivitäten und Verantwortlichkeiten.



SG-U-Q-Managementprogramm für das LKH-Mürzzuschlag-Mariazell für 2002/2003 (Auszug)															
Maßnahmen Sicherheit/Gesundheit (S/G)-Umwelt (U)-Qualität (Q)								Ziele							
Beschreibung der Maßnahmen						Gesamtkosten der Umsetzung in EUR		Auswirkungen in den Bereichen SG-U-Q			Ökonomische Auswirkungen			Zuständigkeiten	
Nr	Jahr	Verbale Beschreibung	Bereich	Klassifizierung	Stand der Umsetzung	Kostenart	EUR	Beschreibung	Menge/Jahr	Einheit	Beschreibung	Monetäre Bewertung (EUR)	Amortisation	Termin	Verantwortlich
1	2002	Reduktion der Fraktion Küchen- u. Kantinenabfall durch genauere Anforderungen seitens der Stationen sowie genauere Portionierung bei der Speisenzubereitung	U	bewusst.	ja	Sachkosten (SK)		Senkung Verbrauch an Lebensmittel, damit Reduktion der Anlieferung durch Lieferanten und in folge geringerer Anfall bei der Entsorgung	7.000	kg	Gewichtreduktion von 30% der zu entsorgenden Menge, sowie Senkung der Einkaufskosten von 10 % zu 2001	15.800	< 1 Jahr	Jän.02	Hr Gamsjäger Johann
2	2002	Reduktion der Flächendesinfektionsmittel durch Umstellung der Technik (Wisch- statt Schütttechnik im OP), sowie Installation von Dosieranlagen (7St) auf den Stationen	U	techn.	ja	Sachkosten (SK)	keine - Geräte auf Leihbasis	Bis jetzt Dosierung durch Messbecher; Durch Dosieranlagen - genaue Konzentration (Mischverhältnis) - keine Überdosierung;	350	Liter	Reduktion des Verbrauches um 28% in der Menge, Einsparung bei den Kosten um 25%	945	< 1 Jahr	Mai.02	HFK Weber Anna
3	2002	Erstellung eines Wäschestandards betreffend Wäschewechsel Patientenbett	U	bewusst.	ja	Sachkosten (SK)		Reduktion des Intervales betreffend des Wäschewechsels (bis jetzt täglich - in Folge Anlassbezogen); kein Durchzug bei gefährlichen Patienten	12.000	kg	Reduktion der Menge (11%) der zu waschenden Wäsche über externe Reinigungsfirma	10.000	< 1 Jahr	Dez.02	Hr Veitschegger
4	2002	Einbau einer Fluchttüre im Schulungsraum	S/G	techn.	ja	Sachkosten (SK)	8.600	Einhaltung der Rechtsvorschriften			soft fact - monetär schwer bewertbar	NE	NE	Dez.02	WM Steiner Arnold
5	2002	Schulung über richtigen Umgang mit medizinischen Gasen	S/G	bewusst.	ja	Personalkosten (PK)	nicht ermittelt	Verhütung der Unfälle durch richtigen Umgang mit med. Gasen	schwer ermittelbar		soft fact - monetär schwer bewertbar	NE	NE	Dez.02	WM Steiner Arnold
6	2003	Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems	Q	sonst.	teilweise	PK+SK+FL	offen	Verbesserung der Leistung und der internen Abläufe			soft fact - monetär schwer bewertbar	NE	NE	2005	DGKS Rössler Brigittite
Betrieb:			LKH-Mürzzuschlag-Mariazell, Grazerstraße 65, A-8680 Mürzzuschlag												
Bearbeiter:			Hubert Veitschegger, Tel: 03852/2080-2009, E-mail: hubert.veitschegger@lkh-muerzzuschlag.at												

Tab. 4: SG-U-Q Programm LKH-Mürzzuschlag- Mariazell

8 Das Managementsystem als organisatorischer Rahmen zur Umsetzung des Integrierten Managements

Was ist das Managementsystem für die Bereiche SG-U-Q?

Das Managementsystem ist der organisatorische Rahmen zur Festlegung der Unternehmenspolitik, der Managementziele einer Organisation und zum Umsetzen und Erreichen dieser Ziele.

Anforderungen an das Managementsystem (SG-U-Q)

Abgeleitet aus den Anforderungen der zugrunde gelegten Regelwerke wurden folgende Anforderungen an das Managementsystem für die Bereiche SG-U-Q festgelegt:

- Aufbauorganisation festlegen, mit der eine Organisationsstruktur mit Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für den SG-U-Q-Bereich definiert wird
- Ablauforganisation festlegen, mit der eine Beschreibung des Zusammenwirkens der verschiedenen Bereiche und Prozesse mit den dafür geltenden Regelungen (Verfahrens- und Arbeitsanweisungen) im SG-U-Q-Bereich erfolgt
- Definition und Beschreibung der SG-U-Q-relevanten Prozesse, die im Rahmen der Ist-Analyse festgelegt wurden
- schriftliche, übersichtliche und einheitliche Dokumentation

Beim Aufbau des Managementsystems sollten auch Verfahren festgelegt werden, wie die betriebsspezifisch relevanten Kosten-/Nutzenarten im SG-U-Q-Bereich laufend erfasst und im betrieblichen Rechnungswesen ausgewiesen werden.

Häufige Fehler beim Aufbau des Managementsystems

- Das Managementsystem ist zu kompliziert oder unübersichtlich aufgebaut und orientiert sich nicht an den SG-U-Q-relevanten Prozessen.
- Arbeits- und Verfahrensanweisungen sind so gestaltet, dass diese nicht von MitarbeiterInnen gelesen und verstanden werden
- Die Dokumentation im IM-Handbuch ist zu umfangreich und wird daher nicht gelebt.

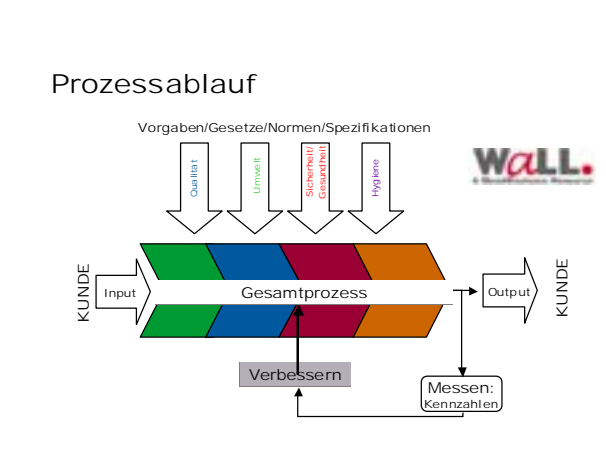


Abb. 6: Prozessablauf bei der Wall AG, Graz

Tipps

Beachten Sie beim Aufbau des Managementsystems folgende Punkte:

- Ziele und Strategien für das Managementsystem müssen von der obersten Leitung vorgegeben werden.
- Das Managementsystem nicht unnötig aufblasen.
- Arbeits- und Verfahrensanweisungen soweit wie möglich mit Bildern gestalten, damit diese von den MitarbeiterInnen angenommen und verstanden werden.
- Mut zur Lücke haben und dabei die Zielsetzung des Systems im Auge behalten.
- Dokumentation lesbar machen, da eine nicht vollständige Dokumentation, die gelesen wird, besser ist als eine vollständige, die niemand anschaut.

Im Pilotprojekt „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“ wurde der auf der Seite 28 dargestellte Aufbau für ein Integriertes Management-Handbuch von zahlreichen Betrieben übernommen und hat sich in der Praxis bewährt. Ein SG-U-Q-Organigramm zeigen wir Ihnen am Beispiel der Kruschitz GmbH.



Kruschitz – Sky Plastic Völkermarkt	>> Organigramm <<	HBVA 2.4-0 Freigabe QB/UB: 2002-08-11 Seite: 1 von 1
--	--------------------------------------	--

Das nachfolgende Organigramm mit Aufgabenzuordnung zeigt die Struktur des Unternehmens, die Integration des Umweltschutzes, der Qualitätssicherung und der Arbeitssicherheit in die Gesamtorganisation, sowie die Zuordnung der wesentlichen Unternehmens-Aufgaben zu den einzelnen funktionalen Unternehmensbereichen . Nähere Details zur Aufgabenzuordnung ist in den Stellenbeschreibungen dokumentiert.

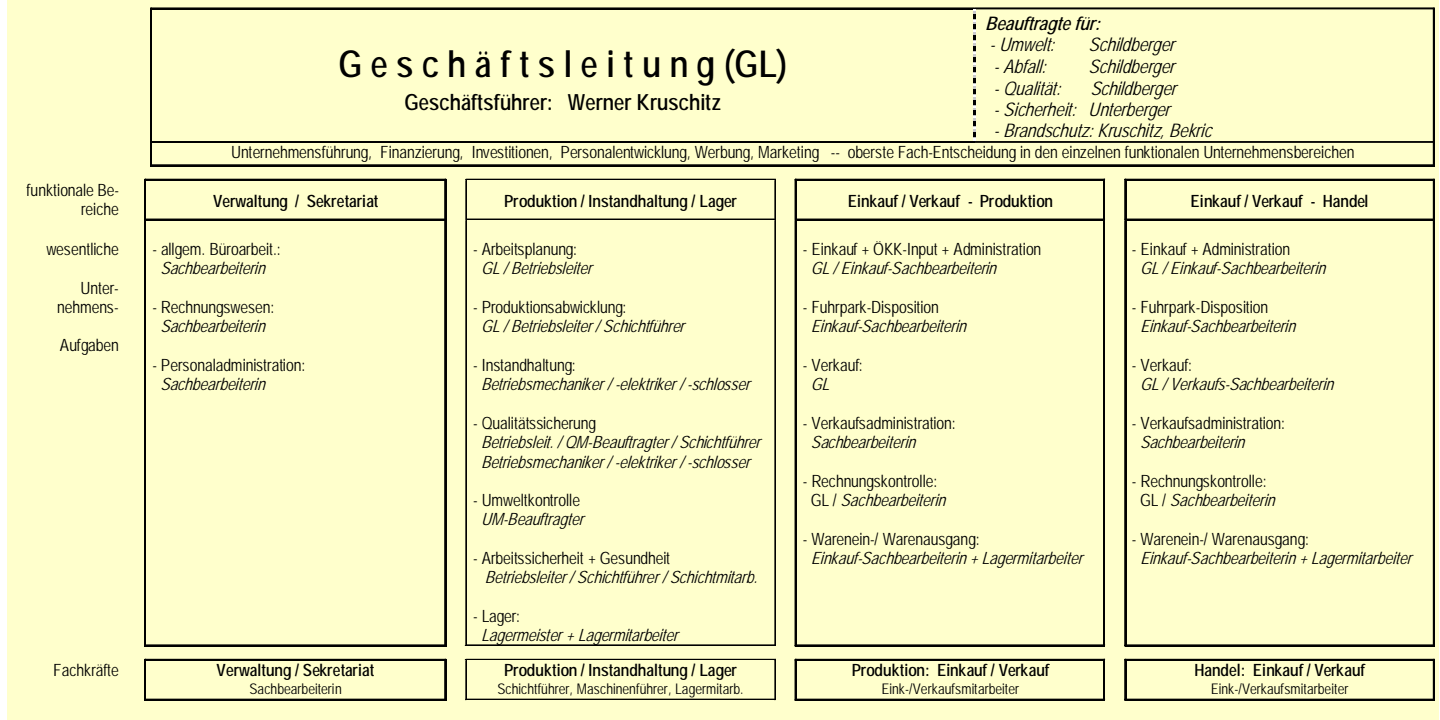


Abb. 7: SG-U-Q-Organigramm der Kruschitz GmbH

Vorschlag für den Aufbau eines „Integriertes Management – Handbuch (SG-U-Q)“

Inhaltsverzeichnis, Verteilerliste

1. Unternehmenspolitik

- Text der Unternehmenspolitik (SG-U-Q), Zuständigkeiten für die Erstellung und Aktualisierung
- Beschreibung, wie die Unternehmenspolitik den MitarbeiterInnen und der Öffentlichkeit bekannt gemacht wird

2. Planung

2.1 Relevante Aspekte

- Ergebnisse der Überprüfungen und Bewertungen in den Bereichen SG-U-Q
- Verantwortung - Führung des Registers der Auswirkungen in diesen Bereichen

2.2 Rechtliche Anforderungen

- Dokumentation der Einhaltung der Rechtsvorschriften, Ergebnisse und Bewertungen der Überprüfungen
- Verantwortung - Führung und Kontrolle des Rechtsregisters für den SG-U-Q-Bereich

2.3 Zielsetzungen und Ziele

- Kurze Beschreibung der festgelegten Managementziele (SG-U-Q)

2.4 Managementprogramm

- Managementprogramm für die Bereiche SG-U-Q, Verantwortung für die Erstellung und jährliche Freigabe des Programms und der notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen

3. Umsetzung und operationale Durchführung

3.1 Organisationsstruktur und Zuständigkeiten

- Aufbauorganisation: eindeutige Regelung/Abgrenzung der Zuständigkeiten, Aufgabenstellungen, Verantwortungen (Organigramm, Stellenbeschreibung)
- Ablauforganisation: Zusammenwirken der einzelnen Organisationseinheiten und Regelung der SG-U-Q-relevanten Abläufe und Prozesse (Informations-, Entscheidungswege, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, Beschaffungsrichtlinien, Freigabeverfahren für Produkte/Verfahren, etc.)

3.2 Schulung, Bewusstseinsbildung, Kompetenz

- Beschreibung Ausbildungsstand/-bedarf und der festgelegten Ausbildungsmaßnahmen
- Maßnahmen, um die persönliche Beteiligung und Befähigung der MitarbeiterInnen im SG-U-Q- Bereich zu erhöhen

3.3 Kommunikation

- Maßnahmen zur internen/externen Kommunikation der Aktivitäten des IM
- Beschreibung des Verfahrens, um Anfragen interessierter Personen entgegenzunehmen, zu dokumentieren und zu beantworten

3.4 Dokumentation des Integrierten Managementsystems

- Kurze, grundsätzliche Beschreibung über Aufbau, Zusammenstellung der Dokumentation und der geltenden Unterlagen

3.5 Verwaltung und Lenkung der Instrumente

- Angabe, wer für die Aktualisierung der Dokumente und die Aktualisierung des IM-Handbuches verantwortlich ist

3.6 Kontrollverfahren für den Routinebetrieb

- Beschreibung der Verfahren zu Einhaltung der ermittelten SG-U-Q-relevanten Arbeitsabläufe, Tätigkeiten, Verfahren und eventueller Korrekturmaßnahmen

3.7 Notfallvorsorge und Maßnahmenplanung

- Beschreibung der durchgeführten Sicherheitsanalysen, um mögliche Unfälle, Störfälle, Notfälle zu erkennen und die notwendigen Maßnahmenpläne festzulegen, die regelmäßig überprüft werden müssen

4. Überwachungs-, Korrektur- und Vorsorgemaßnahmen

4.1 Überwachung und Messung

- Beschreibung, welche Produktionsprozesse hinsichtlich SG-U-Q-Auswirkungen in welchen Zeitintervallen durch Messungen überprüft werden, wer dafür zuständig ist und welche Kennzahlen/Indikatoren zur Messung der Zielerreichung festgelegt wurden

4.2 Abweichung, Korrektur- und Vorsorgemaßnahmen

- Verfahren, wie bei Abweichungen von festgelegten Verfahren vorgegangen wird (Aktionspläne)

4.3 Aufzeichnungen und Protokolle

- SG-U-Q-relevante Aufzeichnungen und Protokolle

4.4 Auditierung, Begehung

- Abläufe und Zuständigkeiten für das interne SG-U-Q-Audit bzw. Begehungen

5. Überprüfung durch die Unternehmensleitung – Management Review

- Abläufe und Zuständigkeiten für das Management Review

Weitere Informationen, Praxisbeispiele zum Managementsystem und ein Vorschlag, in welche Kapitel der vorgeschlagenen Struktur für ein IM-Handbuch die Inhalte der Dokumentationsverordnung aufgenommen werden könnten, finden Sie im Kapitel 10 der Workshopunterlagen „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“. Zur vertiefenden Information wird Ihnen nachfolgend beschrieben, welche Anforderungen die dem IM zugrunde gelegten Regelwerke an das Managementsystem in den verschiedenen Bereichen stellen. Daraus wurden in Abstimmung mit dem ExpertInnenteam die Anforderungen an das Managementsystem für die Bereiche SG-U-Q zusammengestellt.

Anforderungen des ASchG an die Dokumentation:

§ 5 ASchG und die Dokumentationsverordnung regeln den Inhalt von Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumenten, um damit das Ergebnis der Ermittlung und Beurteilung der Gefahren (Evaluierung), sowie der durchzuführenden Maßnahmen zur Gefahrenverhütung schriftlich festzuhalten und fordern folgende Angaben:

- Angabe der Personen, die die Evaluierung durchgeführt haben (Aufgabenbereich)
- Beigezogene fachkundige Personen für Messungen, Berechnungen, Analysen
- Tag und Zeitraum der Erst-Evaluierung, Angaben über den Bereich
- Anzahl der beschäftigten ArbeitnehmerInnen zum Evaluierungszeitpunkt
- Beschreibung der festgestellten Gefahren und Belastungen
- Technische und organisatorische Gefahrenverhütungsmaßnahmen unter Angabe der Zuständigkeiten und Umsetzungsfristen für die getroffenen Maßnahmen
- Auflistung der Arbeitsplätze und Arbeitsbereiche mit Untersuchungserfordernissen
- Festlegung der Tätigkeiten mit Nachweis der Fachkenntnis
- Beschreibung der persönlichen Schutzausrüstungen
- Auflistung der Bereiche mit besonderer Kennzeichnungspflicht oder Zutrittsbeschränkungen
- Beschreibung der Vorkehrungen für ernste bzw. unmittelbare Gefahren.
- Festlegung, ob schwangere Frauen am Arbeitsplatz beschäftigt werden können.

Die Dokumentation für spezielle Bereiche erfordert folgende Angaben:

- Arbeitsstoffverzeichnis (MAK, TRK-Werte)
- Arbeitsmittelverzeichnis inklusive durchgeführte Wartungen und Prüfungen
- Brandschutzordnung, Evakuierungspläne, Explosionsschutzdokumente (getrennt oder im Dokument)
- angewandte Normen
- Angabe der für Sicherheit/Gesundheit zuständigen Personen oder Angabe, wer Auskünfte über Personen und Dienste mit besonderen Aufgaben erteilt.

Eine Überprüfung bzw. Anpassung der Dokumentation ist nach folgenden Vorkommnissen im Betrieb vorzunehmen:

- Unfällen, arbeitsbedingten Erkrankungen, sonstigen Umständen z.B. Beinaheunfällen
- Einführung neuer Arbeitsmittel, -stoffe und -verfahren
- Vorlage neuer Erkenntnisse
- Begründetem Verlangen des Arbeitsinspektorates

Weiters sind Angaben über die Person anzuführen, die die Überprüfung bzw. Anpassung zu welchem Zeitpunkt und für welchen Bereich durchgeführt hat. Einsicht in die Dokumentation haben Präventivkräfte, Sicherheitsvertrauenspersonen, Betriebsrat, Arbeitgeber betriebsfremder Arbeitnehmer, überlassene Arbeitskräfte (Leihfirma).

Anforderungen des Ö-SGMS an ein SG-Managementsystem

SGMS sollten

- Beschäftigte und Führungskräfte für die Ziele des Sicherheits- und Gesundheitsschutzes motivieren,
- als Leitbild für die Unternehmenskultur und das unternehmerische Denken im Betrieb verankert werden,
- Art und Umfang der Mitwirkung und Beteiligung der Beschäftigten an der Realisierung dieser Ziele regeln,
- diskriminierungsfrei und gleichstellungsorientiert gestaltet sein und ebenso umgesetzt werden,
- sicherstellen, dass Ressourcen zur Verfügung gestellt und vorhandene Ressourcen gestärkt werden.

Für sämtliche SG-relevante Prozesse sollten Verfahren entwickelt werden, um

- Gefährdungen, Risiken und Belastungen zu vermeiden oder zumindest zu minimieren,
- relevante rechtliche Vorschriften, kollektivvertragliche Regelungen, allenfalls bestehende Betriebsvereinbarungen, technische Regelungen oder Normen zu ermitteln und umzusetzen,
- Abweichungen frühzeitig zu erkennen und zu korrigieren.

Diese Verfahren sollten

- regelmäßig bewertet und bei Bedarf angepasst werden, die Einhaltung der Arbeitsschutzvorschriften sicherstellen und dem Stand der Technik, Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie und Arbeitshygiene sowie sonstigen gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen,
- den aktuellen Wissensstand, einschließlich Informationen oder Berichten von Unternehmen sowie staatlichen Arbeitsschutzbehörden, TrägerInnen der gesetzlichen Unfallversicherung, Präventivdiensten und anderen geeigneten Institutionen, berücksichtigen,
- die Erstellung von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen vorsehen, sofern Gefährdungen und Belastungen sich nicht umfassend ausschließen lassen.

Wichtige SGMS-Prozesse für Festlegung von Verfahren sind:

- Produktions- und Dienstleistungsprozesse
- Gefahrenermittlung und –beurteilung, Qualifikation und Schulung
- Kommunikation interne/extern und Koordination, Information von AuftragnehmerInnen
- Beschaffungswesen, Reparatur und Wartung, Regelungen für Betriebsstörungen und Notfälle
- Arbeitsmedizinische Untersuchungen, Betriebliche Gesundheitsförderung
- Analyse von Arbeitsunfällen, Beinaheunfällen, Erkrankungen und Gesundheitsbeeinträchtigungen.

Berücksichtigen Sie beim Aufbau des SGMS weiters folgende Aspekte:

- Festlegung von Indikatoren, anhand derer der Stand von Sicherheit und Gesundheit im Betrieb laufend ermittelt und bewertet werden kann, um Korrekturmaßnahmen abzuleiten und das SGMS kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- Festlegung der Kontrollinstrumente (Begehungen, Management Review, internes Audit) und Messungen.

- Verfahren zur Erhebung der betrieblichen Beschwerde- und Belastungsdaten, die als Entscheidungsgrundlage für die Einsetzung von Gesundheitszirkeln dienen (Betrieblicher Gesundheitsbericht).
- Klar und verständlich formulierte Dokumentation, die regelmäßig überprüft und bei Bedarf aktualisiert und/oder überarbeitet wird.

Anforderungen des AUVA-SGM an ein SG-Managementsystem:

- Aufbauorganisation, um darzustellen, welche Personen im Betrieb für welche SG-relevanten Aufgaben zuständig sind und wie die Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Funktionsträgern geregelt ist (Darstellung z.B. im Organigramm und in der Zuständigkeitsmatrix).
- Ablauforganisation, um den räumlichen und zeitlichen Ablauf von Prozessen festzulegen.

Damit werden SG-relevante Prozesse im Betrieb erkannt, beschrieben und festgelegt. Das AUVA-SGM bezieht sich auf die im Ö-SGMS vorgeschlagenen SGMS-Prozesse. Die Ablauforganisation wird in Prozessbeschreibungen, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen schriftlich festgelegt.

- Eine Dokumentation, die auf aktuellem Stand zu halten ist, den MitarbeiterInnen zugänglich sein muss und folgende Mindestanforderungen entsprechen muss:
 - Sicherheits-/Gesundheitspolitik ist schriftlich festgelegt.
 - Ziele und die für den Erfolgsnachweis gewählten Indikatoren sind schriftlich festgelegt.
 - Ergebnisse der Management Review Sitzungen, von Begehungen im Betrieb bzw. von internen Audits sind schriftlich festgelegt.
 - Zielerreichung bzw. Korrekturmaßnahmen sind aufgezeichnet.
 - Arbeitsunfälle und Beinaheunfälle der MitarbeiterInnen sind schriftlich aufgezeichnet.
 - Für gefährliche Arbeiten gibt es schriftliche Betriebsanweisungen oder um SG-relevante Aspekte ergänzte Arbeitsanweisungen.
 - Schriftliches betriebliches Vorschlagswesen und ein jährlicher Gesundheitsbericht ist vorhanden.
- Festlegung interner Kontrollinstrumente (regelmäßige Begehungen, Management Review, internes Audit) und Messdaten. Gesundheitsbericht, der die SG-relevanten Tätigkeiten eines Jahres zusammenfasst.

Anforderungen der OHSAS 18001 an ein SG-Managementsystem:

- Struktur und Verantwortlichkeiten im SG-Bereich festlegen.
- Regelung der Schulungen im SG-Bereich.
- Regelung der Kommunikation im SG-Bereich.
- Dokumentation des Gesundheits- und Sicherheitsmanagements.
- Beschreibung der Dokumentenkontrolle.
- Notfallvorsorge und Maßnahmenplanung.
- Überwachungs- und Korrekturmaßnahmen.

Anforderungen von SCC an ein SG-Managementsystem:

- Organigramm mit SGU-Zuständigkeiten erstellen.
- Angabe der Fachkraft für Arbeitssicherheit, des Arbeitsmediziners bzw. der Arbeitsmedizinerin und des/der Umweltschutzbeauftragten.
- Entsprechende Kriterien für Personalauswahl.
- Angaben zur Schulung und Dokumentation der Qualifikationen.
- Angaben über Vorgaben zur Kommunikation.
- Verfahren für regelmäßige Inspektionen.
- Beschreibung der arbeitsmedizinischen Untersuchungen.
- Beschreibung des Einkaufs und Prüfung der Materialien, Geräte und Leistungen.
- Angaben zur Meldung, Registrierung und Untersuchung von Unfällen, Zwischenfällen und unsicheren Situationen.

Anforderungen der EMAS-VO / ISO 14001 an ein Umweltmanagementsystem:

- Einrichtung der notwendigen Organisationsstruktur, die auch Verantwortungen, Informationsflüsse und interne Anweisungen einschließt, um die Umweltpolitik und die im Umweltprogramm festgelegten Ziele und Maßnahmen umzusetzen.
- Sinnvolle Dokumentation und regelmäßige Aktualisierung.
- Erstellung der notwendigen Arbeits- und Verfahrensanweisungen, die sicherstellen,

dass es zu keinem Verstoß gegen die Umweltpolitik kommt und die für das erfolgreiche und fortgesetzte Funktionieren des Umweltmanagementsystems notwendig sind. Verfahrens- bzw. Arbeitsanweisungen sind immer erforderlich für folgende Verfahren:

- Verfahren für die Ermittlung, Überprüfung, Dokumentation und Aktualisierung von Legal Compliance
 - Verfahren für die Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Umweltaspekte
 - Verfahren für die Lenkung von Dokumenten, Verfahren im Bereich Beschaffung
 - Verfahren für die Entgegennahme interner und externer Mitteilungen
 - Notfallvorsorge (Vermeidung und Maßnahmenplanung, inklusive Unfallvorsorge)
 - Verfahren für Kontrollmaßnahmen, Verfahren für Korrekturmaßnahmen bei Abweichungen
 - Verfahren für interne Audits
- Angaben zur internen Präsentation des Umweltmanagements und der Schulungen im Bereich Umweltmanagement.
 - Kontrolle des Umweltmanagementsystems durch das interne Audit und Beurteilung durch die oberste Leitung durch das Management Review.

Anforderungen der ISO 9001:2000 an ein Qualitätsmanagementsystem:

- Sicherstellung, dass Produkte/Dienstleistungen die festgelegten Anforderungen erfüllen.
- Definition und Beschreibung der qualitätsrelevanten Prozesse.
- Festlegung von Kennzahlen für die wesentlichen qualitätsrelevanten Prozesse
- Darstellung von Wechselwirkungen zwischen den qualitätsrelevanten Prozessen.
- Dokumentierte Verfahren für Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen, Lenkung fehlerhafter Produkte, interne Audits, Korrektur-, Vorbeuge- und Verbesserungsmaßnahmen.

9 Das interne Audit zur Überprüfung, ob das Integrierte Management funktioniert

Was ist das interne Audit für die Bereiche SG-U-Q?

Das interne Audit für die Bereiche SG-U-Q ist ein betriebsinternes Instrument mit dem festgestellt wird, ob das Managementsystem wie geplant funktioniert, und ob die festgelegten Ziele erreicht wurden (**Kontrollinstrument**). Gleichzeitig wird damit auch festgelegt, was zu tun ist, um festgestellte Mängel zu beseitigen und weitere Verbesserungen zu erzielen (**Steuerungsinstrument**). Damit wird aber auch überprüft, ob das Managementsystem für die Bereiche SG-U-Q den Anforderungen der zugrunde gelegten Regelwerke entspricht (**Normenkonformität**).

Mit dem internen Audit für die Bereiche SG-U-Q wird daher nicht nur festgestellt, ob existierende Regelungen und Vorgaben eingehalten werden (planmäßiges Funktionieren des Systems), sondern es wird auch überprüft, ob diese Regelungen und Vorgaben sinnvoll, adäquat, umsetzbar und geeignet sind, die festgelegten Ziele auch zu erreichen. Diese regelmäßigen Überprüfungen werden von internen AuditorInnen oder durch externe AuditorInnen durchgeführt, wenn der Betrieb noch nicht über ausreichend qualifizierte AuditorInnen verfügt bzw. deren Unabhängigkeit nicht gegeben ist.

Als externe Audits werden Zertifizierungen bzw. Begutachtungen nach den zugrunde gelegten Regelwerken durch dafür zugelassene/n Gutachter/in bzw. Zertifizierstellen bezeichnet. Dazu gehören aber auch Überprüfungen durch Kunden, die sich selbst von der Qualität des Managementsystems ihres Lieferanten überzeugen wollen. Bei externen Audits werden im Vergleich zu internen meist andere Schwerpunkte gesetzt und die Qualifikationsanforderungen an die AuditorInnen sind umfassender.

Anforderungen an AuditorInnen für die Durchführung von internen Audits

AuditorInnen, die interne Audits in den Bereichen SG-U-Q in einer Einrichtung durchführen, müssen über fachliche und rechtliche Kenntnisse im SG-U-Q-Bereich verfügen, aber auch Erfahrungen im Auditverfahren haben und mit Audit-Prüftechniken vertraut sein. Auch muss die Unabhängigkeit der für das interne Audit vorgesehenen AuditorIn-

nen gegenüber den geprüften Tätigkeiten gegeben sein, damit eine objektive Beurteilung möglich ist. Prinzipiell sollen Betriebe/Organisationen spezifisch die Anforderungen bezüglich Ausbildung, Arbeitsverfahren, AuditorInnen-schulung und Auditorerfahrung festlegen, die für die Erfüllung des Auditprogrammes angemessen ist.

Anforderungen an das interne Audit (SG-U-Q)

Abgeleitet aus den Anforderungen der zugrunde gelegten Regelwerke wurden folgende Anforderungen an das interne Audit für die Bereiche SG-U-Q festgelegt:

- Überprüfung der Normenkonformität (AUVA-SGM, OSAS 18001, SCC, EMAS-VO, ISO 14001, ISO 9001:2000)
- Überprüfung, ob existierende Regelungen und Vorgaben eingehalten werden
- Überprüfung der Wirksamkeit des Managementsystems, das bedeutet Stärken und Schwächen aufzeigen
- Überprüfung der Erreichung der Ziele
- Ermittlung von Verbesserungsmöglichkeiten
- Qualifizierte, unabhängige, interne/externe AuditorInnen, Audizyklus festlegen
- Planung aller durchzuführenden Audits in einer Gesamt-Auditplanung
- Audit-Detailplanung für jedes einzelne durchzuführende Audit
- Verfahren zur Durchführung der internen Audits festlegen (Einführungsgespräch, Audit gemäß Auditplan, Betriebsbegehung, Abschlussgespräche, Auditbericht)

Durch das interne Audit (SG-U-Q) wird auch überprüft, ob die im Managementprogramm festgelegten Ziele und Maßnahmen zur Erzielung der Einsparungspotenziale in den Bereichen SG-U-Q und zur betriebsspezifischen, permanenten Erfassung von Kosten- und Nutzenarten auch umgesetzt wurden und ob die vorgesehenen Abläufe ausreichend und effizient sind.

Planungsebenen für interne Audits (SG-U-Q)

Zur Überprüfung, ob das Managementsystem für die Bereiche SG-U-Q funktioniert, normenkonform ist, oder anderen selbst gewählten Auditkriterien entspricht, werden in den meisten Betrieben/Organisationen – außer in sehr kleinen Einrichtungen – mehrere interne Audits notwendig sein.

Mit der Gesamtplanung der internen Audits für die Bereiche SG-U-Q wird der Rahmen für die Auditierung der Organisation geschaffen, um damit die Qualität und die Effektivität der einzelnen Audits zu erhöhen. Die detaillierte Planung jedes einzelnen Audits für die Bereiche SG-U-Q erfolgt in Abstimmung mit den Betroffenen vor dem Audit.

Prüftiefe sehr unterschiedlich sein können. Auditschwerpunkte und Prüftiefe der zu überprüfenden Bereiche hängen von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel von der SG-U-Q-Relevanz des Bereiches, von den Ergebnissen von früheren Audits oder aktuellen Ereignissen.

Beispiele für SG-U-Q-Audit-Gesamtziele wären:

- Bewertung der Normenkonformität des SG-U-Q-Managementsystems
- Bewertung, ob das SG-U-Q-Managementsystem wirksam ist
- Beurteilung, ob die MitarbeiterInnen die Regelungen in den Bereichen SG-U-Q kennen und verstehen, etc.

Weiters sind in der Gesamtplanung auch die Abläufe zur Beseitigung der in den einzelnen internen SG-U-Q-Audits festgestellten Abweichungen (Korrekturmaßnahmen) festzulegen, um zu garantieren, dass rechtzeitig Maßnahmen zur Behebung geplant und umgesetzt werden. Für die Berichterstattung ist in der Gesamtplanung festzulegen, wer für die Erstellung der Auditberichte zuständig ist und wie die Unternehmensleitung informiert wird.

Aus der Gesamtplanung der internen Audits sollte auch hervorgehen, wann die oberste Unternehmensleitung das SG-U-Q-Management im Rahmen des Management Reviews bewertet und welche Unterlagen dafür verwendet werden. Detaillierte Informationen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Management Reviews finden Sie in Kapitel 10 dieses Handbuchs.

Durch eine gut überlegte Gesamtplanung der internen SG-U-Q-Audits sind die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Auditierung aller Bereiche des Betriebes bzw. der Organisation bereits definiert. Anschließend daran wird mit der Detailplanung der Ablauf der einzelnen durchzuführenden Audits genau festgelegt. (Betriebsprüfungs-/Auditverfahren).

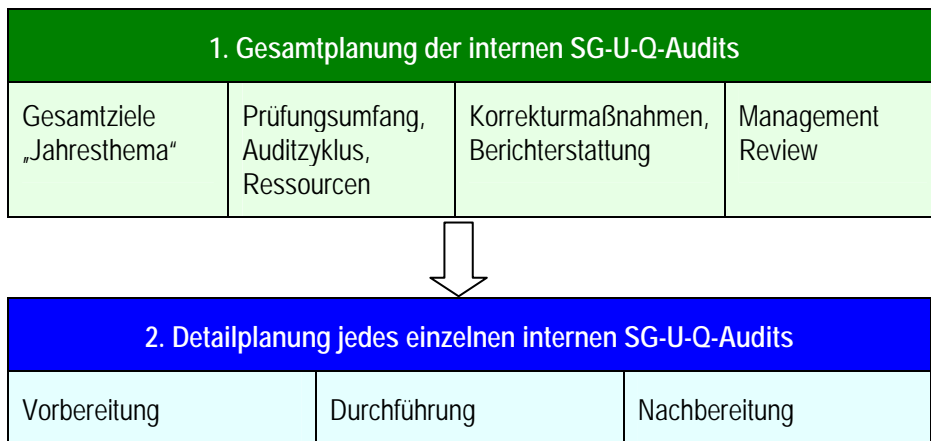


Abb. 8: Planungsebenen der internen SG-U-Q-Audits

Grundsätzlich ist in der Gesamtplanung festzuhalten, welche Bereiche zu welchen Themen und Tätigkeiten wann von wem zu prüfen sind. Prüfungsumfang, Auditzyklus und Ressourcen können sehr übersichtlich in Matrixform dargestellt werden, wie am Beispiel des Auditprogrammes der WALL AG in Tabelle 5 auf Seite 35 ersichtlich ist.

Darüber hinaus sollten auch Gesamtziele festgelegt werden, die sozusagen als Jahresthema für alle Audits gelten, da für die einzelnen Audits die Auditschwerpunkte und die

In der Praxis hat es sich bewährt, die Detailplanung der internen Audits für die Bereiche SG-U-Q in folgende Phasen zu unterteilen:

Gesamtplanung der internen SG-U-Q-Audits							
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Detailplanung der internen SG-U-Q-Audits							
1.	Vorbereitung des internen SG-U-Q-Audits						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswahl des Bereiches aus der Gesamtplanung der internen SG-U-Q-Audits ▪ Auditschwerpunkte festlegen ▪ Auditorenteam für den Bereich festlegen ▪ Erforderliche Dokumente festlegen und übermitteln lassen, Dokumentenprüfung durchführen ▪ Auditleitfaden erstellen ▪ Ablauf/Zeitplan festlegen ▪ Auditverständigung erstellen und aussenden 						
2.	Durchführung des internen SG-U-Q-Audits						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eröffnungsrunde ▪ Sammlung von Auditnachweisen ▪ Abweichungen, Korrekturmaßnahmen, Hinweise - Feedback ▪ Abschlussgespräch 						
3.	Nachbereitung des internen SG-U-Q-Audits						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung des SG-U-Q-Auditberichtes ▪ Überprüfung der Korrekturmaßnahmen (Nachaudit) / Hinweise 						

Abb. 9: Detailplanung der internen SG-U-Q-Audits

Ein umfangreiches Praxisbeispiel der Leinen Weberei Vieböck für die Detailplanung eines internen SG-U-Q-Audits finden Sie in den Workshopunterlagen „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“ im Kapitel 12.

Weitere detaillierte Informationen zur Gesamt- und Detailplanung von internen Umweltaudits, die Sie jedoch leicht auf die Bereiche Sicherheit/Gesundheit und Qualität erweitern können, finden Sie im Handbuch „Interne Umweltaudits und Management Review (EMAS-VO / ISO 14001)“, das Sie als gedrucktes Exemplar im Lebensministerium, E-mail: sabrina.thalhammer@lebensministerium.at bestellen bzw. unter www.emas.gv.at als pdf-file herunterladen können. In diesem Handbuch wird Ihnen am Beispiel der MAGNA STEYR FAHRZEUGTECHNIK AG & Co KG auch dargestellt, wie die Gesamtplanung für ein internes Audit im Rahmen eines Integrierten Managements erfolgen kann.

Häufige Fehler bei der Planung und Durchführung des internen Audits

- In vielen Fällen fehlt eine gut strukturierte Gesamt- und Detailplanung der in den Bereichen SG-U-Q durchzuführenden Audits.
- Die Fragen bei den internen SG-U-Q-Audits sind zu allgemein, um damit Verbesserungspotenziale ermitteln zu können, da in vielen Fällen Audit-Checklisten übernommen und nicht betriebsspezifisch angepasst werden.
- Das interne Audit dauert zu lange, es lässt die Konzentration der Beteiligten nach und es treten Ermüdungserscheinungen bei AuditorInnen und auditierten Personen auf.
- Es herrscht eine Prüfungssituation vor, die die Ermittlung von Verbesserungspotenzialen unmöglich macht.



AUDITPLAN IMS 2004 - Umwelt/Abfallwirtschaft, Qualität, Sicherheit/Gesundheit, Hygiene

Prozesse	Jänner					Februar				März				April					Mai				Juni			
	KW1	KW2	KW3	KW4	KW5	KW6	KW7	KW8	KW9	KW10	KW11	KW12	KW13	KW14	KW15	KW16	KW17	KW18	KW19	KW20	KW21	KW22	KW23	KW24	KW25	KW26
Bogenoffsetdruck									■											■	■					
Rollentiefdruck Graz									■												■	■				
Rollentiefdruck Dresden			■						■												■	■				
Instandhaltung									■													■	■			
Technischer Support									■														■	■		
Stanzformenbau									■														■	■		
Zylinderherstellung									■													■	■			
Logistik									■															■	■	
Controlling/Finanzen									■																■	■
Verkauf Tobacco						■	■		■									■	■							■
Verkauf GenPack						■	■		■									■	■							
Verkauf Fremdzylinder						■	■		■									■	■							
Human Resources									■										■	■						
IT									■										■	■						
Betriebsleitung									■											■	■					■
Zylinderrepro									■																	■

Zertifizierungsaau

■ Umwelt ■ Qualität ■ Sicherheit/Gesundheit ■ Hygiene

Tab. 5: Gesamtplanung (Ausschnitt) der internen SG-U-O-Audits am Beispiel der Wall AG, Graz

Tipps

Das interne SG-U-Q-Audit ist ein wirksames betriebsspezifisches Instrument, mit dem Sie kontinuierliche Verbesserungen im SG-U-Q-Bereich lokalisieren können. Beachten Sie daher folgende Punkte:

- Schicken Sie die Auditverständigung rechtzeitig aus. Fordern Sie die notwendigen Unterlagen rechtzeitig an und arbeiten Sie diese durch.
- Bereiten Sie das SG-U-Q-Audit gut vor und setzen Sie Prioritäten, indem sie Probleme und Schwerpunkte herausgreifen.
- Bereiten Sie betriebsspezifische Auditfragen vor, definieren Sie die Auditschwerpunkte und informieren Sie sich über den auditierten Bereich.
- Wählen Sie einen angenehmen Ort für das Auditgespräch.
- Überlegen Sie sich eine gute Gesprächsführung.
- Beziehen Sie sich auf die festgelegten Auditziele.
- Legen Sie das SG-U-Q-Audit nicht zu lange an und halten Sie festgelegte Zeiten ein.
- Beschäftigen Sie sich vorher mit persönlichen Vorurteilen.
- Langweilen Sie MitarbeiterInnen nicht mit irgendwelchen sinnlosen Dingen.
- Klären Sie im Vorfeld, wie mit Telefonaten während des Audits umgegangen wird.
- Achten Sie auf nonverbale Kommunikation – Körpersprache.
- Achten Sie darauf, dass Sie nicht als Schulmeister agieren.
- Betriebsbegehung und Gespräche mit den MitarbeiterInnen zeigen Interesse an der Tätigkeit und sind eine Chance, echte Verbesserungen zu erkennen.
- Nutzen Sie die Chance, Empfehlungen vorzuschlagen.
- Besprechen Sie die Ergebnisse des SG-U-Q-Audits mit den GesprächspartnerInnen und versuchen Sie, Akzeptanz für die Ergebnisse zu erzielen.
- Halten Sie den SG-U-Q-Auditbericht kurz und übersichtlich.
- Dokumentieren Sie Fragen und Antworten so präzise, dass beide Seiten ihre Standpunkte wieder erkennen.

Zur vertiefenden Information wird nachfolgend beschrieben, welche Anforderungen die dem IM zugrunde gelegten Regelwerke an das interne Audit in den verschiedenen Bereichen stellen. Daraus wurden in Abstimmung mit dem ExpertInnen team die Anforderungen an das interne Audit für die Bereiche SG-U-Q zusammengestellt.

Anforderungen des ASchG an das interne SG-Audit:

Im ASchG finden sich keine Regelungen zur Durchführung eines internen SG-Audits.

Anforderungen des Ö-SGMS an das interne SG-Audit:

- Entwicklung eines Auditierungsprogramms und eines Auditierungsverfahrens, damit ermittelt werden kann, ob das SGMS geeignet ist, wirksam die Sicherheit und Gesundheit von Beschäftigten zu schützen und Beinaheunfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen und Belastungen zu verhindern.
- Im Auditierungsverfahren sollte die Befähigung der AuditorInnen sowie Umfang, Häufigkeit und Methodik des Audits und die Berichterstattung festgelegt sein.
- Die Beratungen zur Auswahl der AuditorInnen und zu allen Phasen eines Arbeitsplatzaudits einschließlich der Ergebnisanalyse sollten, soweit angemessen, Gegenstand der Beteiligung der Beschäftigten und der Belegschaftsvertretung sein.
- Interne Audits sollten von qualifizierten Betriebsangehörigen oder qualifizierten externen Personen durchgeführt werden, die von dem zu auditierenden Bereich des Betriebes unabhängig sind.

Anforderungen des AUVA-SGM an das interne SG-Audit:

- Ausarbeitung einer Prozessbeschreibung „internes Audit“, die festlegt, wer zu welchem Zeitpunkt diese Audits durchführt, wie dokumentiert wird, wer über die Auditergebnisse informiert wird und den Auditbericht erhält und wer die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen verfolgt.
- Interne AuditorInnen müssen ausgebildet und von den auditierten Bereichen unabhängig sein.

- Erstellung eines Auditprogramms für das Unternehmen, in dem festgehalten ist, welche/r AuditorIn zu welchem Zeitpunkt in welcher Abteilung das Audit durchführt.
- Erstellung von Auditplänen für die Einzelaudits (Festlegung der TeilnehmerInnen, des Ortes, der Auditziele).
- Dokumentation des Audits im Auditbericht, der auch Verbesserungsvorschläge enthält.

Als Erleichterung müssen in kleinen Unternehmen bzw. in Unternehmen mit geringem Gefahrenpotenzial keine regelmäßigen internen Audits durchgeführt werden. Aus der Sicht der Unfallverhütungsdienste sind in diesen Betrieben regelmäßige Begehungen durch die (oberste) Betriebsleitung (z.B. zur Verwendung von Schutzeinrichtungen, zu Fragen nach dem Gesundheitsbefinden, zur Erhebung von Verbesserungsvorschlägen gemeinsam mit den Betroffenen) zielführender.

Anforderungen der OHSAS 18001 an das interne SG-Audit:

- Überprüfung, ob alle Anforderungen der OHSAS 18001 erfüllt sind.
- Verbesserungen des Sicherheits- und Gesundheitsmanagements ermitteln.
- Stärken und Schwächen des Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsystems aufzeigen.
- Durchführung des Audits durch interne oder externe Personen, die kompetent und unabhängig sein müssen.

Anforderungen von SCC an das interne SG-Audit:

In der SCC-Checkliste finden sich keine inhaltlichen Regelungen zur Durchführung eines internen SG-Audits.

Anforderungen der EMAS-VO / ISO 14001 an das interne Umweltaudit:

- Prüfung, ob das Umweltmanagement wie geplant funktioniert.
- Feststellung, was zu tun ist, um die festgelegten Mängel zu beseitigen und weitere Verbesserungen zu erzielen.
- Prüfung, ob das Umweltmanagement den Anforderungen der EMAS-VO bzw. ISO

14001 entspricht.

- Einsatz von unabhängigen, objektiven und qualifizierten Auditoren.

Anforderungen der ISO 9001:2000 an das interne Qualitätsaudit:

- Beim Qualitätsaudit werden die Normenkonformität, die Wirksamkeit des Managementsystems, ob die MitarbeiterInnen mit dem System vertraut sind und die produktbezogene Zielkonformität überprüft.
- Einsatz von qualifizierten, unabhängigen Auditoren.
- Intensive Auditplanung und Auditvorbereitung.

10 Management Review

Was ist das Management Review für die Bereiche SG-U-Q?

Das Management Review ist ein wichtiges betriebsinternes Instrument, mit dem die Geschäftsleitung prüft, ob das SG-U-Q-Managementsystem angemessen ist, um die Unternehmenspolitik und die im Managementprogramm definierten Ziele umzusetzen. Die Bewertung des Managementsystems durch die oberste Leitung muss regelmäßig und umfassend sein, wobei jedoch nicht alle Elemente des Managementsystems gleichzeitig bewertet werden müssen. Das Management Review ist die Verpflichtung für das oberste Management, sich mit den Aktivitäten im SG-U-Q-Bereich auseinander zu setzen.

Dabei werden das neue Managementprogramm verabschiedet und die für die Umsetzung notwendigen Ressourcen sichergestellt. Es wird auch die Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung im SG-U-Q-Bereich besprochen um festzulegen, in welchen Bereichen dafür Schwerpunkte zu setzen sind. Als Unterlagen für das Management Review werden meist die Unternehmenspolitik, das Managementprogramm des letzten Jahres, der Entwurf für das neue Managementprogramm und die bewerteten SG-U-Q-Auditberichte des letzten Jahres verwendet.

Anforderungen an das Management Review (SG-U-Q)

Abgeleitet aus den Anforderungen der zugrunde gelegten Regelwerke wurden folgende Anforderungen an das Management Review für die Bereiche SG-U-Q festgelegt:

- Überprüfung der Wirksamkeit des Managementsystems und der Unternehmenspolitik durch die oberste Leitung
- Überprüfung und Bewertung der Zielerreichung und Revision der Ziele
- Beschluss neuer Ziele und Maßnahmen einschließlich der dafür notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen und eines neuen Managementprogramms
- Zusammenfassende Beurteilung aus Sicht der obersten Leitung und Dokumentation der Ergebnisse des Management Reviews

- Festlegung der Grundzüge des Auditprogramms für die nächste Periode hinsichtlich Auditschwerpunkte

Im Rahmen des Management Reviews überprüft die oberste Leitung auch die Umsetzung der Ziele und Maßnahmen aus dem Kosten-/Nutzencheck.

Häufige Fehler bei der Durchführung des Management Reviews

- Das Management Review wird nur am Papier durchgeführt und die Fragen an die oberste Leitung werden von den SG-U-Q-Verantwortlichen beantwortet.
- Keine gestraffte Ablaufplanung, um in der zur Verfügung stehenden Zeit auf die wesentlichen Fragen der Einrichtung mit der obersten Leitung einzugehen.

Tipps

- Wichtig ist, dass das Management Review regelmäßig unter Vorsitz der obersten Leitung durchgeführt und als Managementinstrument verstanden wird.
- Auf grobe Weichenstellungen beschränken, die Gesamtorganisation im Blickfeld haben und bewerten.
- Die oberste Leitung muss aufgrund der ihr zur Verfügung gestellten Unterlagen in der Lage sein, die Unternehmenspolitik und das Managementsystem zu bewerten und daraus abgeleitet das neue Managementprogramm zu genehmigen. Daher empfiehlt sich eine kurze prägnante Zusammenfassung der Ist-Situation durch bewertete SG-U-Q-Auditberichte.
- Gute Vorbereitung, um mit dem begrenzten Zeitbudget auszukommen. Eventuell Vorgespräche mit der für das IM verantwortlichen Person aus der Geschäftsleitung zur Abstimmung der notwendigen Maßnahmen führen.

Am Beispiel der Leinenweberei Viehböck zeigen wir Ihnen die Planung eines Management Reviews.

Management - Review		Dok.Nr.10.02	Datum
Leinen-Weberei Vieböck		Vers.:	Erstellt von:
Termin:	Dauer: 13:00 – 15:00 Uhr	Ort:	Helfenberg
Teilnehmer: Frau Vieböck, Herr Kobler, Herr/Frau			
Unterlagen:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebnisse von Audits ▪ Input/Outputströme ▪ Prozessleistung und Produktkonformität ▪ Status von Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politik ▪ Ziele und Programme ▪ Empfehlungen für Verbesserungen ▪ AWK 	
Ziel des Management Reviews:			
Die oberste Leitung muss das Managementsystem der Organisation in geplanten Abständen bewerten, um dessen fortdauernde Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sicherzustellen. Diese Bewertung muss die Bewertung von Möglichkeiten für Verbesserungen des und den Änderungsbedarf für das Managementsystem einschließlich der Politik und der Ziele/Programme enthalten. Aufzeichnungen über die Managementbewertung müssen geführt werden			
Die Ergebnisse der Managementbewertung müssen Entscheidungen und Maßnahmen zu folgendem enthalten:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der Wirksamkeit des Managementsystems und seiner Prozesse, ▪ Produktverbesserung in Bezug auf Kundenanforderungen, Bedarf an Ressourcen, erzeugten Emissionen sowie ▪ Vorbeugung der Gesundheit der Mitarbeiter. 			
Zusammenfassung des Auditberichts 2003 als Grundlage für das Management Review 2003:			
Das Audit wurde in KW 23/2003 durchgeführt. Die Bewertung (nach dem Schema: erfüllt, teilweise, nicht erfüllt) erfolgte durch die Auditoren beim Audit. Die Ergebnisse wurden von Herrn Beyer zusammengefasst und dienen als Grundlage für das Management Review 2002.			
Auditziele:	<ul style="list-style-type: none"> • Rechts- und Normenkonformität • Ist-Standsanalyse • Umweltverbesserungen identifizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Systemkonformität • Mitarbeiterbewusstsein hinterfragen 	
Auditteam:	<ul style="list-style-type: none"> • Herr Kobler 	<ul style="list-style-type: none"> • Frau Fölser 	<ul style="list-style-type: none"> • Herr Mag. Beyer (extern)
Auditbereiche:	Es wurde die gesamte Firma auditiert. Die Überprüfung erfolgte durch Prüfung der Dokumente, Befragung der Mitarbeiter und Einsichtnahme in Unterlagen vor Ort.		
Bewertung:			
1	kein Handlungsbedarf, Anregungen	2	Änderungen empfohlen, geringe Mängel
		3	Handlungsbedarf gegeben

Tab. 6: Planung des Management Reviews am Beispiel der Leinenweberei Vieböck

Weitere Informationen und Praxisbeispiele zum Management Review finden Sie im Kapitel 12 der Workshopunterlagen „Integriertes Management – Kosten-/Nutzencheck“. Zur vertiefenden Information wird nachfolgend beschrieben, welche Anforderungen die dem IM zugrunde gelegten Regelwerke an das Management Review in den verschiedenen Bereichen stellen. Daraus wurden in Abstimmung mit dem ExpertInnenteam die Anforderungen an das Management Review für die Bereiche SG-U-Q zusammengestellt.

Anforderungen des ASchG an das Management Review:

- Keine Regelungen im ASchG zur Durchführung des Management Reviews.

Anforderungen des Ö-SGMS an das Management Review:

Die Führungsebene sollte

- die Erreichung der im SGMS festgelegten SG-Ziele bewerten,
- die Notwendigkeit für Änderungen am SGMS, einschließlich der SG-Politik und der Schutzziele, beurteilen,
- die Fähigkeit des SGMS bewerten, die übergreifenden Bedürfnisse des Betriebes und der beteiligten Kreise, einschließlich der ArbeitnehmerInnen und regelsetzenden Behörden, zu erfüllen,
- prüfen, welche Verbesserungen erforderlich sind, um alle Unzulänglichkeiten in einem angemessenen Zeitraum zu beheben - dazu sollte auch die Anpassung anderer Aspekte der Managementstruktur und Ergebnismessung des Unternehmens zählen,
- die AdressatInnen für die Rückmeldung vorgeben, einschließlich der Festlegung von Prioritäten für eine aussagefähige Planung und ständige Verbesserung,
- die Fortschritte hinsichtlich der SG-Ziele des Unternehmens und der Korrekturmaßnahmen beurteilen,
- die Wirksamkeit von Folgemaßnahmen auf Grund früherer Beurteilungen (durch die Führungsebene) bewerten.

Anforderungen des AUVA-SGM an das Management Review:

- Das Management Review erfolgt üblicherweise in Form einer Besprechung, die regelmäßig stattfinden muss, mindestens aber einmal pro Jahr (über die Sitzung wird Protokoll geführt, das den MitarbeiterInnen zugänglich zu machen ist)
- Zu dieser Besprechung muss die Unternehmensleitung die für das SGM maßgeblichen MitarbeiterInnen einladen und den Vorsitz führen
- Oberste Leitung informiert sich aktiv über den Stand des SGM, trifft Entscheidungen zur Weiterentwicklung des SGM und gibt der Belegschaft bzw. ihren VertreterInnen die Möglichkeit, sich daran zu beteiligen
- Folgende Themen müssen bei der Management Review Sitzung besprochen werden:
 - Greift die SG-Politik des Betriebes, sind neue Aspekte dazugekommen, fällt ein Aspekt weg, etc.?
 - Wurden die festgelegten SG-Ziele erreicht und können oder sollen neue Ziele gesetzt werden?
 - Mit welchen Indikatoren wird die Zielerreichung gemessen und wer ist für die Datenerfassung und Information zuständig?
 - Ist die Kontrolle der Zielerreichung ausreichend, welche Kontrollmaßnahmen sind erforderlich und wer führt diese durch?
 - Wer verfasst den Gesundheitsbericht? Wer gibt diesen frei und wie wird er bekannt gemacht?
 - Berichte zu Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten, Beinaheunfälle, Gesundheitsprogramm, Zirkelarbeit, Begehungen, Vorschlagwesen, Weiterentwicklung des SGM, interne Audits (falls durchgeführt), Behördenkontakte, sowie sonstige Auffälligkeiten.

Anforderungen der OHSAS 18001 an das Management Review:

- Überprüfung der Wirksamkeit des Sicherheits-/Gesundheitsmanagementsystems durch die oberste Leitung.
- Gesamtbewertung des Sicherheits-/Gesundheitsmanagementsystems.
- Bewertung einzelner Elemente.
- Ergebnisse des Audits berücksichtigen.
- Interne und externe Faktoren berücksichtigen.
- Identifizierung von Maßnahmen und Behebung von Defiziten.
- Vorausschau auf zukünftige Entwicklungen.

Anforderungen von SCC an das Management Review:

- Prüfung, ob die Aktionspläne umgesetzt wurden.
- Prüfung, ob die Ziele erreicht worden sind.
- Erstellung eines Berichts über diese Prüfung.

Anforderungen der EMAS-VO / ISO 14001 an das Management Review:

- Prüfung der Wirksamkeit des Umweltmanagementsystems durch die oberste Leitung in von ihr festgelegten Abständen.
- Bewertung der Umweltpolitik und des Umweltmanagementsystems.
- Verabschiedung des neuen Umweltprogramms mit den Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistungen und den dafür notwendigen Ressourcen.

Anforderungen der ISO 9001:2000 an das Management Review:

- Überprüfung der Übereinstimmung, Angemessenheit und Effizienz des Managementsystems durch die oberste Leitung in festgelegten Intervallen.
- Mindestinhalte des Management Reviews sind die Bewertung von Kundenbeschwerden, der Audit- und Prozessberichte, der Produktkonformitätsanalysen und des Status vorbeugender, korrigierender bzw. verbessernder Aktionen.
- Revision der Ziele.
- Festlegung neuer Zielsetzungen.
- Dokumentation der Ergebnisse.

Checklisten für die Bereiche SG-U-Q

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Sicherheits-/Gesundheitsbereich (1)	
1. Entorgungskosten	Entorgungskosten von Ausschüssen, Adhärenz und Emissionen verursacht durch fehlende Sicherheits- bzw. Gesundheitsmaßnahmen
2. Personalkosten (intern)	
2.1. Personalkosten	<ul style="list-style-type: none"> Personalkosten für Präventivkräfte wie z.B. Sicherheitsfachkraft, Arbeitsmediziner, Arbeitspsychologen, Ergonom, Toxikologen und sonstige Fachleute (einschl. Neben AGS) berechnete nach Einsatzzeiten zentraler Personalkosten für weitere im Betrieb für Sicherheit/Gesundheit zuständige Personen wie z.B. Sicherheitsverantwortlichen, Brandschutzbeauftragter, Umweltsicherheitsbeauftragter, Beschäftigtenvertreter Personalkosten für interne/externe Aus-/Weiterbildungen im SG-Bereich inklusive Reisekosten, Spesen Personalkosten zur Implementierung/Aufrechterhaltung eines Sicherheits-/Gesundheitsmanagements Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung von Ist-Analysen (Evaluierungen), gesetzlichen Überprüfungen (z.B. GVO), arbeits- und sicherheitsrelevanten Behördenverfahren, Untersuchungen Erstellung/Anpassung der Sicherheits- und Gesundheitspolitik und eines Sicherheits- und Gesundheitsprogramms Erstellung, Überprüfung und Anpassung der Sicherheits- und Gesundheitsschutz-Dokumentation nach Unfällen, arbeitsbedingten Erkrankungen, sonstiger Umstände, Einführung neuer Arbeitsmittel, -stoffe, -verfahren, neuen Erkenntnissen Planung, Umsetzung, Überprüfung der im SG-Programm festgelegten Maßnahmen z.B. Gesundheitsförderungsprojekte Planung und Durchführung der internen/externen Audits und des Management Reviews/Projektmanagement Personalkosten für die Instandhaltung und Betreuung der SG-relevanten Anlagen lt. 6.1 Personalkosten für Besprechungen von sicherheits-/gesundheitserwartenden Anlässen auf Vorstands-, Abteilungsleiter-, Mitarbeiter- und Beschäftigtenvertreter-Ebene Personalkosten für Arbeitsschutz-Ausschüsse/Stützungen Sicherheits-/gesundheitserwartende Zusätze wie z.B. Erschwerungszulage, Schmutzzulage Arbeitszeit von Mitarbeitern, die für die Durchführung von gesetzlich vorgeschriebenen und freiwilligen sicherheits-/gesundheitsrelevanten Maßnahmen aufgewendet wird z.B. Inspektionen, Untersuchungen, Ausschüßturnen etc. etc.
2.2. Schatten-Unterlassungskosten im Bereich Personal	<p>Personalkosten, die durch nicht bzw. nicht optimal durchgeführte Maßnahmen im Sicherheits-/Gesundheitsbereich dem Betrieb bereits entstanden sind (Unfälle, Krankenstände, Fluktuation und Leistungsminde rung) zum Beispiel durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verletzung der Krankenstände niedriges Zölpersonal (Ersatzarbeitskräfte) Überstunden der Mitarbeiter durch Ausfällen bedingt durch Unfall bzw. Krankheit Lohnfortzahlung (inkl. Lohnnebenkosten) Einarbeitung und Adaption neuer Arbeitskräfte oder Ersatzkräfte (Spinnren) Einarbeitung und Umschulung von Mitarbeitern, die nicht mehr am bisherigen Arbeitsplatz eingesetzt werden können (z.B. wegen dauerhafter Erkrankung) Interne Maßnahmen zum Ausgleich des Know-how Verlustes, wenn Mitarbeiter aufgrund nicht optimaler Sicherheits-/Gesundheitsvorkehrungen den Betrieb verlassen (Hinweis: Berücksichtigung zum Qualitätsbereich beachten) Reisekosten z.B. höherer Mitarbeiterstand durch Einplanung einer best. Krankenstandsprobe aufgrund unfassbarer Maßnahmen (weil einst Qualitätskriterium) geringere Leistungsfähigkeit der MA durch fehlende sicherheits-/gesundheitsrelevante Maßnahmen bzw. nicht optimale Kommunikation, Information (Hinweis: Überschneidungen zum Qualitätsbereich beachten) Wiedereingliederung (Betreuen, Einschulung) nach längerer Abwesenheit (Unfall, Krankheit) Unfälle im Betrieb (Erste Hilfe, Leistung, Personalkosten für Administration, Personalkosten während des Produktionsstopps bei Mitarbeitern benachbarter Arbeitsplätze) sicherheits-/gesundheitsrelevante Zusätze wie z.B. Erschwerungszulage, Schmutzzulage (Hinweis: Abgrenzung zu 2.1) Arbeitszeit von Mitarbeitern, die für die Durchführung von gesetzlich vorgeschriebenen sicherheits-/gesundheitsrelevanten Maßnahmen aufgewendet wird, z.B. Untersuchungen (Hinweis: Abgrenzung zu 2.1) etc.
Deckungsbeitrag = ecodecard – OAF/WP/AD/KF/G/Grz	AUVA – BML/FUW – BMVIT – WFI/Ostereich

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Umweltbereich (1) (Abfall, Luft/Lärm, Wasser, Energie, Umweltmanagement)	
1. Entorgungskosten	<ul style="list-style-type: none"> Entorgungskosten für nicht-gefährliche Abfälle, gefährliche Abfälle, Altöl und sonstige betriebspezifische Abfälle inklusive Umweltbehälter, AUA, Filterverwertung im Einklang mit dem festzulegenden Produkts bereits inkludierte AUA, Lizenzgebühren bzw. Entsorgungskosten z.B. für Batterien (Strom- und Treibstoffabfälle)
2. Personalkosten (intern)	<ul style="list-style-type: none"> Kosten für die Einleitung der betrieblichen Abwässer in eine externe Abwasserreinigungsanlage (ARA) (Grundgebühr / mengenabhängige Kosten) für Energiekosten direkt im Österreich keine Entorgungskosten etc.
2.1. Personalkosten	<ul style="list-style-type: none"> für Abfallbeauftragte-verantwortliche, Luft/Lärmbeauftragte, Abwasserbeauftragte-verantwortliche, Energiebeauftragte-verantwortliche, Umweltmanager, Umweltbeauftragte, Umweltmanagementbeauftragte für interbetriebliche abfall-, luft/lärm-, wasser-, energie-relevante Einleitungen bzw. Analysen und laufende oder regelmäßige Kontrollmaßnahmen in den gesamten Bereichen für das interbetriebliche Handling z.B. Verpassen/Trocknen von Abfällen, interne Abfalltransporte, Reinigung der Abfalllager, Selbstentleerung der Abfälle zur Deponie oder zum Verwertungsbetrieb für die Instandhaltung/Betreuung der umweltrelevanten Anlagen lt. 6.1 für die Erfüllung der umweltrechtlichen Anforderungen und der betriebsspezifischer Aufgaben z.B. Erstellung/Fortschreibung des AWK, Erfüllung Aufzeichnungs-Maßnahmen für Abfälle, Begleitschein-Verfahren, umweltrelevante Behördenverfahren, Bearbeitung von Behördenmitteilungen und Anfragen für Besprechungen von Umweltmaßnahmen auf Vorstands-, Abteilungsleiter-, Mitarbeiter- und Beschäftigtenvertreter-Ebene für Umweltausschüsse/Stützungen für interne Forschung- und Entwicklungsaktivitäten zur Vermeidung bzw. Reduktion von Abfällen /Emissionen, z.B. ECO-Design, Boffler zur Aufblähung, abwasserfreie Verfahren, erneuerbare Energieerträge für interne/externe Aus- u. Weiterbildungen im Umweltbereich (inkl. Risikokosten-Spensen für betriebliche Umwelt-PR-Aktivitäten zur Information und Beratung der Anwohner, NGOs, etc. zur Implementierung und Aufrechterhaltung des Umweltmanagements: <ul style="list-style-type: none"> Vorbereitung Aufbau eines Umweltmanagements (Information, Gesprächsführung, Beraterskontakt, etc.) Durchführung der ersten Umweltprüfung, Entwicklung/Abstimmung der Umweltpolitik, Festlegung der Umweltausschüsse, -maßnahmen im Umweltsystem zur Aufbau der Dokumentation, zur ersten Überprüfung der festgelegten Maßnahmen im Rahmen von internen Umweltaudits, zur Umsetzung der Korrekturmaßnahmen zur Erstellung des Umweltberichts, für die Berichterstattung/Zertifizierung, interne/externe Kommunikation für die Durchführung der internen Umweltaudits - der Umsetzung der ermittelten Korrekturmaßnahmen - sofern nicht mittelspezifisch erfasst, das Management Review, die Überarbeitung der Umweltpolitik, -ziele und -maßnahmen im Umweltprogramm, der Umsetzung der Dokumentation, die interne/externe Kommunikation, die externe Berichterstattung/Zertifizierung inklusive der Vorbereitungsarbeiten, bisher nicht mittelspezifisch erfassten Umwelt-PR-Maßnahmen etc.
2.2. Schatten-Unterlassungskosten im Bereich Personal	<p>Personalkosten, die durch nicht bzw. nicht optimal durchgeführte Maßnahmen im Umweltbereich im Betrieb bereits entstanden sind</p> <ul style="list-style-type: none"> durch längere Betriebsverfahren, intensive Anwohnerbetreuung, etc.
3. Fremdleistungen	<ul style="list-style-type: none"> Gutachter-, Rechts- und externe Beratungs-, Forschungs- und Entwicklungskosten externe Analysen, Messungen und Überwachungskosten im Umweltbereich externe Beratungsleistungen zum Aufbau Umweltmanagement, Hilfestellung von externen Beratern zur folgenden Unterstützung für Umweltmanagement, Kosten für Begleitung/Zertifizierung, etc.
3.2. Schatten-Unterlassungskosten im Bereich Fremdleistungen	<p>Fremdleistungskosten, die durch nicht bzw. nicht optimal durchgeführte Maßnahmen im Umweltbereich im Betrieb bereits entstanden sind</p> <ul style="list-style-type: none"> Qualitäts-, Wirtschaftlich- und externe Beratungsleistungen für Betriebsverfahren, etc.
Deckungsbeitrag = ecodecard – OAF/WP/AD/KF/G/Grz	AUVA – BML/FUW – BMVIT – WFI/Ostereich

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Qualitätsbereich (1)	
1. Entorgungskosten	Entorgungskosten des Ausschusses
2. Personalkosten (intern)	
2.1. Personalkosten	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätsverantwortliche, Qualitätsmanagerin – wenn dafür eigene Person abgestellt wird (gesamt- oder abteilungsweise Berechnung) Personalkosten für Leitung des Qualitätswesens Personalkosten für Einführung und Aufrechterhaltung eines QM-Systems z.B. <ul style="list-style-type: none"> Personalkosten für Ist-Analyse (Ermittlung der Produkte und Prozesse hinsichtlich Qualitätsaspekte, Qualitätsauswirkungen, Reagenzien, etc.) Personalkosten für Entwicklung der Qualitätspolitik, Festlegung der Qualitätsziele und Maßnahmen Personalkosten für den Aufbau des Systems und der Dokumentation (z.B. Prozessbeschreibungen, Verfahrensweisungen) Personalkosten für die Überprüfung des Systems durch interner und externer Audits und Management Review (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung) Personalkosten für die Umsetzung von kontinuierlichen Verbesserungen durch eine umfassende Qualitätsplanung, -lenkung und -prüfung Personalkosten durch Lieferantenbeziehung Personalkosten für die Anpassung des Qualitätsmanagements und der Dokumentation Personalkosten für Projektmanagement ein Qualitätsprojekten (insbes. mit der zweiten Ebene) Personalkosten für gesamte Selbstbeurteilung im Zuge des z.B. AQA Personalkosten für Qualitätsauswertungen und für Beschäftigten von Qualitätsmaßnahmen auf Vorstands-, Abteilungsleiter-, Mitarbeiter- und Beschäftigtenvertreter-Ebene Personalkosten für Qualitätsvergleich mit Produkten der Wettbewerber Personalkosten für Qualitätsprämien (Gehalts- bzw. Lohnbestandteile für MitarbeiterInnen) Reisekosten z.B. höhere Mitarbeiterstand für Qualifizierung des Qualitätsstandards (z.B. Personalerstellen bei Bahn- und Straßenbahn) Personalkosten für interne Forschung- und Entwicklungsaktivitäten im Qualitätsbereich PK für interne/externe Aus- u. Weiterbildungen im Qualitätsbereich inkl. Reisekosten-Spensen, etc.
2.2. Schatten-Unterlassungskosten im Bereich Personal	<p>Personalkosten, die durch nicht bzw. nicht optimal durchgeführte Maßnahmen im Qualitätsbereich bereits entstanden sind</p> <ul style="list-style-type: none"> Kosten für Reklamationsbearbeitung und -analyse Kosten für notwendige Nacharbeiten ev. Übersetzungsbedarf Kosten der Fehleranalyse/Korrektur Gestiegene Personalkosten durch Rückgang bzw. zu geringe Prozessausbeute, da betriebliche Ressourcen (Personal) länger als erforderlich im Leistungsprozess gebunden sind - erhöhte Personalkosten durch verringerte Produktivität (Hinweis: Überschneidungen zum Sicherheits-/Gesundheitsbereich) Know-how Verlust – Wissensmanagement – interne Maßnahmen zum Ausgleich des Know-how Verlustes (Hinweis: Überschneidungen zum Sicherheits-/Gesundheitsbereich) erhöhte Personalkosten die durch Abwanderung von qualifizierten MitarbeiterInnen entstehen (Arbeitsnachweise) – Verlust verpagter MitarbeiterInnen etc.
3. Fremdleistungen	<ul style="list-style-type: none"> Kosten für Beratung – externe BeraterInnen, bzw. externer QualitätsmanagerIn Kosten für externe Beratung (z.B. inkl. Erstellung von Prozessbeschreibungen im Zuge der ISO-Zertifizierung oder inkl. Erstellung der Selbstbewertung im Zuge von AQA) Kosten für externe Audits (Zertifizierung) externe Mess- und Analysekosten im Bereich der Qualität Kosten für Werbung (indirekt Anteil) zu den Bemühungen im Bereich umfassender Qualität Kosten für Forschung und Entwicklung (z.B. extern vergabene Studien, bezahlte Dissertationen und Doktorarbeiten, Exortequenzen) Kosten für Benchmarking (Datenreuebung, Datenerhebung, Datenaufbereitung) durch Externe etc.
Deckungsbeitrag = ecodecard – OAF/WP/AD/KF/G/Grz	AUVA – BML/FUW – BMVIT – WFI/Ostereich

Abb. 10: Checklisten für die Bereiche Sicherheit/Gesundheit, Umwelt und Qualität

¹ Hinweis: Im Energiebereich werden in allen Kostenkategorien die ermittelten Kosten nur im Anteil der Verluste angepasst

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Sicherheits-/Gesundheitsbereich

1. Entsorgungskosten

- Entsorgungskosten für Ausschüsse, Abfälle und Emissionen verursacht durch Unfälle, Störfälle im Sicherheits- bzw. Gesundheitsbereich

2. Personalkosten (intern)

2.1. Personalkosten

- Personalkosten für Präventivfachkräfte wie z.B. Sicherheitsfachkraft, ArbeitsmedizinerIn, ArbeitspsychologIn, ErgonomIn, ToxikologIn und sonstige Fachleute (analog Novelle ASchG) berechnet nach Einsatzzeiten
- anteilige Personalkosten für weitere im Betrieb für Sicherheit/Gesundheit zuständige Personen wie z.B. Sicherheitsvertrauenspersonen (SVP), Brandschutzbeauftragte/r, ErsthelferIn, BelegschaftsvertreterInnen
- Personalkosten für interne/externe Aus-/Weiterbildungen im SG-Bereich inklusive Reisekosten und Reisespesen
- Personalkosten zur Implementierung/Aufrechterhaltung des Sicherheits-/Gesundheitsmanagementsystems:
 - Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung der Ist-Analyse (Evaluierung), gesetzlichen Überprüfungen (82 b GewO), arbeits- und sicherheitsrelevante Behördenverfahren, Unterweisungen,
 - Erstellung/Anpassung der Sicherheits- und Gesundheitspolitik, Erstellung/Anpassung eines Sicherheits- und Gesundheitsprogramms
 - Erstellung, Überprüfung und Anpassung der Sicherheits- und Gesundheitsschutz-Dokumentation nach Unfällen, arbeitsbedingten Erkrankungen, sonstigen Umständen, Einführung neuer Arbeitsmittel, -stoffe, -verfahren, neuen Erkenntnissen
 - Planung, Umsetzung, Überprüfung der im SG-Programm festgelegten Maßnahmen z.B. Gesundheitsförderungsprojekte, Planung und Durchführung der internen/externen Audits und des Management Reviews
 - Projektmanagement
- Personalkosten für die Instandhaltung und Betreuung der SG-relevanten Anlagen lt. 6.1.
- Personalkosten für Besprechungen von sicherheits-/gesundheitsrelevanten Anlässen auf Vorstands-, Abteilungsleiter-, MitarbeiterInnen- und BelegschaftsvertreterInnenebene und für Arbeitsschutzausschusssitzungen
- Sicherheits-/gesundheitsrelevante Zulagen wie z.B. Erschwerniszulage, Schmutzzulage
- Arbeitszeit von MitarbeiterInnen für die Durchführung von gesetzlich vorgeschriebenen/freiwilligen sicherheits-/gesundheitsrelevanten Maßnahmen z.B. Impfungen, Untersuchungen, Ausgleichsturnen etc.
- etc.

2.2. Schatten/Unterlassungskosten im Bereich Personal

Personalkosten, die durch nicht bzw. nicht optimal durchgeführte Maßnahmen im Sicherheits-/Gesundheitsbereich dem Betrieb bereits entstanden sind (Unfälle, Krankenstände, Fluktuation und Leistungsminderung) zum Beispiel durch:

- Verwaltung der Krankenstände, notwendiges Zeitpersonal (Ersatzarbeitskräfte), Überstunden der MitarbeiterInnen durch Ausfallzeiten bedingt durch Unfall bzw. Krankheit, Lohnfortzahlung inkl. Lohnnebenkosten
- Einarbeitung und Anlernung neuer Arbeitskräfte oder Ersatzkräfte (SpringerInnen), Einarbeitung und Umschulung von MitarbeiterInnen, die nicht mehr am bisherigen Arbeitsplatz eingesetzt werden können (z.B. wegen dauerhafter Erkrankung)
- Interne Maßnahmen zum Ausgleich des Know-how Verlustes, wenn MitarbeiterInnen aufgrund nicht optimaler Sicherheits-/Gesundheitsvorkehrungen den Betrieb verlassen (Hinweis: Überschneidung zum Qualitätsbereich beachten), Reservekapazitäten z. B. höherer MitarbeiterInnenstand durch Einplanung einer bestimmten Krankenstandsquote aufgrund unterlassener Maßnahmen (weil sonst Qualitätskriterium)
- geringere Leistungsmöglichkeit der MA durch fehlende sicherheits-/gesundheitsrelevante Maßnahmen bzw. nicht optimale Kommunikation, Information (Hinweis: Überschneidungen zum Qualitätsbereich beachten)
- Wiedereingliederung (Betreuung, Einschulung) nach langer Abwesenheit (Unfall, Krankheit)
- Unfälle im Betrieb (Erste Hilfe-Leistung, Personalkosten für Administration, Personalkosten während des Produktionsstillstands bei Mitarbeitern benachbarter Arbeitsplätze)
- sicherheits-/gesundheitsrelevante Zulagen wie z.B. Erschwerniszulage, Schmutzzulage (Hinweis: Abgrenzung zu 2.1)
- Arbeitszeit von MitarbeiterInnen, die für die Durchführung von gesetzlich vorgeschriebenen sicherheits-/gesundheitsrelevanten Maßnahmen aufgewendet wird, z.B. Untersuchungen (Hinweis: Abgrenzung zu 2.1)
- etc.

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Sicherheits-/Gesundheitsbereich

3. Fremdleistungen

3.1. Fremdleistungskosten

- Kosten für externe Sicherheitsfachkraft (SFK), ArbeitsmedizinerIn, ArbeitspsychologIn, sonstige Fachleute
- Kosten für Laboranalysen, spezielle arbeitsmedizinische vorgeschriebene und freiwillige Untersuchungen, Kosten für SG-relevante Messungen z.B. Lärm, Staub (Überschneidung mit Umwelt beachten)
- Kosten für externen BeraterIn, TrainerIn, z.B. PhysiotherapeutInnen
- Kosten für die Erstellung eines Sicherheits- und Gesundheitsplanes (SIGE-Plan) für Baustellen ab 500 Personenstunden
- Kosten für Gesundheitsberichtserstattung durch GKK
- Kosten für externen Auditor, Zertifizierung
- etc.

3.2. Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Fremdleistungen

Fremdleistungskosten, die durch nicht bzw. nicht optimal durchgeführte Maßnahmen im Sicherheits- und Gesundheitsbereich dem Betrieb bereits entstanden sind:

- Rechtsanwalts- und Gerichtskosten, die durch Unfälle entstanden sind
- Auch: Kosten für Laboranalysen /spezielle arbeitsmedizinisch vorgeschriebene und freiwillige Untersuchungen
- Auch: Kosten für sicherheits-/gesundheitsrelevante Messungen z.B. Lärm, Staub (Überschneidung mit Umwelt beachten)
- etc.

4. Sachkosten

4.1 Sachkosten

- Kosten für Schutz- und Erste-Hilfe-Ausrüstungen und deren Wartung und Reinigung (Arbeitsmantel, Helm, Schutzbrille, Schutzschuhe, Apotheke, Handfeuerlöscher,
- Teilnahmegebühren für den Besuch von Seminaren/Kursen der SFK, Sicherheitsvertrauenspersonen, ErsthelferIn, ArbeitsmedizinerIn, etc.,
- Kosten für sonstiges Material (CD's, Literatur.....)
- nicht aktivierungspflichtige Ausstattung im Bereich SG, (z. B. Fußstützen, ergonomischer Drehstuhl, etc.)

4.2 Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Sachkosten

- Sach- und Materialkosten, die durch Unfälle im Betrieb bereits entstanden sind wie z.B. Pönalen aufgrund von Unfällen, Folgekosten der Personalknappheit (Personalvermittlungsbüro), nicht aktivierungspflichtige Nachrüstkosten bewirkt durch falsche Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen (z. B. nicht ausreichende Lärmschutzmaßnahmen an einer Anlage)
- Strafen
- Durch Versicherungen nicht abgedeckte Haftungsrisiken aufgrund fehlender Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen, z. B. Regressforderungen der AUVA
- etc.

5. Steuern, Abgaben, Versicherungs-, Lizenzgebühren und sonstige Gebühren

- gesetzlicher Beitrag Unfallversicherung (1,4% der Beitragsgrundlage – bis zur Höchstbeitragsgrundlage)
- Kosten für weitere betriebliche Unfallversicherungen, Haftpflichtversicherung für Sach- und Personenschäden
- Zertifizierungsgebühren
- etc.

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Sicherheits-/Gesundheitsbereich

6. Anlagenrelevante Kosten

6.1. Abschreibungen für sicherheits-/gesundheitsrelevante Anlagen

Hinweis: starke Parallelen bzw. Überschneidungen zum Umwelt- und Qualitätsbereich

- Abschreibungen für SG-relevanten Anteil der Anlagen wie z. B. Lärmschutzeinrichtung, aktivierungspflichtige Nachrüstkosten bewirkt durch falsche Sicherheits-/Gesundheitsmaßnahmen
- Abschreibungen für weitere sicherheits-/gesundheitsrelevante Anlagen, wie z. B. Löschfahrzeuge, Großlöschanlagen, Sportplatz, Fitnessraum,
- etc.

6.2. Instandhaltungskosten, Betriebskosten

- externe Instandhaltungs-, Analyse-, Mess- und Überwachungskosten an SG-relevanten Anlagen lt. 6.1
- Betriebsstoffe (z.B. Schmiermittel) und Energie für SG-relevante Anlagen bzw. Anlagenteile lt. 6.1
- Instandhaltungsmaterialien für Inspektions-, Wartungs-, Reparaturarbeiten an SG-relevanten Anlagen lt. 6.1
- etc.

6.3. Finanzierungskosten

- Anteilige Fremd- und Eigenkapitalzinsen für die unter 6.1. angeführten Anlagen
- etc.

7. Kalkulatorische Wagnisse

- Kosten für zukünftige Maßnahmen/Investitionen aufgrund neuer (gesetzlicher/freiwilliger) Anforderungen z.B. erforderliche Umrüstung vorhandener Bildschirme, klimaverbessernde Maßnahmen (Klimageräte, Jalousien...), neue Vibrationsrichtlinie etc.
- Durch Versicherungen nicht abgedeckte Risiken im SG-Bereich bedingt durch Unfälle oder Störfälle
- Mit Imageverlust verbundene Kosten wie z.B. erhöhter Aufwand, um geeignetes Personal am Arbeitsmarkt zu finden, längere Behördenverfahren, Absatzrückgänge aufgrund schlechter Publicity, ... (Überschneidungen zum Qualitätsbereich)
- etc.

8. Herstellungskosten (FIBU)

Herstellungskosten (FIBU) von Ausschüssen, Abfällen und Emissionen verursacht durch fehlende bzw. nicht optimal umgesetzte Sicherheits-/Gesundheitsmaßnahmen:

- Materialeinkaufswerte der Ausschüsse, Abfälle und Emissionen
- anteilige Personal- und Fertigungsgemeinkosten zur Herstellung der Ausschüsse, Abfälle und Emissionen
- etc.

9. Vergütungen

- Zufluss aus Regressforderungen wegen Unfall von Fremdfirmen
- Zufluss aus Versicherungen
- etc.

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Sicherheits-/Gesundheitsbereich

10. Nutzen

10.1 Direkter Nutzen (Erlöse im RW)

- Förderungen
- Preisgelder
- etc.

10.2 Indirekter Nutzen – realisierte Einsparungspotenziale

Beim Kosten-/Nutzen-Check im Sicherheits-/Gesundheitsbereich werden Verbesserungspotenziale und Maßnahmen zur Realisierung der möglichen Verbesserungen offen gelegt. Die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen führt in vielen Fällen zu Verbesserungen und ökonomischen Einsparungen.

- In dieser Kategorie werden bereits realisierte Einsparungspotenziale in EUR durch umgesetzte Maßnahmen in den verschiedenen Kostenkategorien angesetzt.

10.3 Indirekter Nutzen – soft facts

- höheres Sicherheits-/Gesundheitsbewusstsein (weniger Arbeitsunfälle und Krankenstände)
- verstärkte Teilnahme an Gesundheitsprojekten
- höhere Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (kann zu besseren Leistungen bzw. längerer Verbleib der MA in den Unternehmen führen)
- Meldung von Beinaheunfällen
- Akzeptanz der persönlichen Schutzausrüstung
- Guter Kontakt zur Arbeitsinspektion
- Imageverbesserung
- Reibungsloserer Ablauf innerhalb des Unternehmens (z. B. durch bessere Kommunikation und Information (höhere Mitarbeiterzufriedenheit, bessere Leistungen bzw. längerer Verbleib im Unternehmen)
- Leistungsfähigere MitarbeiterInnen
- Aufbau von Wissen im Unternehmen durch langjährige und erfahrene MitarbeiterInnen
- Abbau von Lieferverzögerungen, Erhöhung der Qualität (→ höhere Kundenzufriedenheit, Hinweis: Überschneidung zum Qualitätsbereich)
- etc.

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Umweltbereich (Abfall, Luft/Lärm, Wasser, Energie⁴ Umweltmanagement)

1. Entsorgungskosten

- Entsorgungs- und Verwertungskosten für nicht-gefährliche und gefährliche Abfälle inklusive Wiegegebühren, ALSAG, Fässervernichtung
- im Einkaufspreis der fremdbezogenen Produkte bereits inkludierte ARA-Lizenzgebühren bzw. Entsorgungsbeiträge z.B. für Batterien (Starter- und Trockenbatterien) etc.
- Kosten für den Kauf zusätzlicher CO₂-Emissionszertifikate, Kosten für die Einleitung der betrieblichen Abwässer in eine externe Abwasserreinigungsanlage (ARA) (Grundgebühr / mengenabhängige Kosten)
- Energieverluste führen zu keinen direkten Entsorgungskosten
- etc.

2. Personalkosten (intern)

2.1 Personalkosten

- Abfallbeauftragte/-verantwortliche, Luft-/Lärmbeauftragte, Abwasserbeauftragte/verantwortliche, Energiebeauftragte/-verantwortliche, Umweltmanager/-beauftragter, Umweltmanagementvertreter
- innerbetriebliche abfall-, luft-/lärm-, wasser-, energierelevante Erhebungen bzw. Analysen und laufende oder gelegentliche Kontrollmaßnahmen in den genannten Bereichen
- innerbetriebliches Handling z.B. Verpressen/Trocknen von Abfällen, interne Abfalltransporte, Reinigung der Abfallplätze, Selbstanlieferung der Abfälle zur Deponie oder zum Verwertungsbetrieb
- Instandhaltung/Betreuung der umweltrelevanten Anlagen lt. 6.1
- Erfüllung der umweltrechtlichen Anforderungen und der betriebsspezifischen Auflagen z.B. Erstellung/ Fortschreibung des AWKs, Erfüllung der Aufzeichnungs-/Meldepflichten für Abfälle, Begleitscheinverfahren, umweltrelevante Behördenverfahren, Bearbeitung von Behördenmitteilungen und Anfragen
- Besprechungen von Umweltmaßnahmen auf Vorstands-, AbteilungsleiterInnen-, MitarbeiterInnen- und BelegschaftsvertreterInnenebene und Umweltausschuss-Sitzungen
- interne Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zur Vermeidung bzw. Reduktion von Abfällen /Emissionen, z.B. ECO-Design, Biofilter zur Abluftreinigung, abwasserfreies Verfahren, erneuerbare Energieträger
- interne / externe Aus- und Weiterbildungen im Umweltbereich inkl. Reisekosten/-spesen, betriebliche Umwelt-PR-Aktivitäten, Information und Betreuung der Anrainer, NGOs, etc.
- Implementierung eines Umweltmanagementsystems: z.B.
 - Vorbereitungsarbeiten (Information Geschäftsführung, Beraterkontakt, etc.)
 - Durchführung der ersten Umweltprüfung, Entwicklung/Abstimmung der Umweltpolitik, Festlegung der Umweltziele & -maßnahmen im Umweltprogramm
 - Aufbau der Dokumentation, erste Überprüfung der festgelegten Maßnahmen im Rahmen von internen Umwelt-Audits, Umsetzung der Korrekturmaßnahmen
 - Erstellung der Umwelterklärung, Begutachtung/Zertifizierung, interne/externe Kommunikation
 - Aufrechterhaltung des Umweltmanagementsystems: z.B.:
 - Durchführung der internen Umweltaudits - Umsetzung der ermittelten Korrekturmaßnahmen (sofern nicht medienspezifisch erfasst) - Management Review - Überarbeitung Umweltpolitik, -Umweltziele, -maßnahmen - Anpassung der Dokumentation - interne/externe Kommunikation - externe Begutachtung / Zertifizierung inklusive der Vorbereitungsgespräche
 - etc.

2.2 Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Personal

Personalkosten, die durch nicht bzw. nicht optimal durchgeführte Maßnahmen im Umweltbereich im Betrieb bereits entstanden sind:

- durch längere Behördenverfahren, intensive Anrainerbetreuung
- etc.

⁴ Hinweis: im Energiebereich werden in allen Kostenkategorien die ermittelten Kosten nur im Anteil der Verluste angesetzt!

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Umweltbereich (Abfall, Luft/Lärm, Wasser, Energie⁵ Umweltmanagement)

3. Fremdleistungen

3.1 Fremdleistungskosten

- Gutachter-, Rechtshilfe- und externe Beratungs-, Forschungs- und Entwicklungsleistungen
- externe Analyse-, Messkosten und Überwachungskosten im Umweltbereich
- externe Beratungsleistung zum Aufbau des UMS, Hilfestellung von externen BeraterInnen zur laufenden Umsetzung des Umweltmanagements, Kosten der Begutachtung / Zertifizierung
- etc.

3.2 Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Fremdleistungen

Fremdleistungskosten, die durch nicht bzw. nicht optimal durchgeführte Maßnahmen im Umweltbereich im Betrieb bereits entstanden sind:

- Gutachter-, Rechtshilfe- und externe Beratungsleistungen für Behördenverfahren
- etc.

4. Sachkosten

4.1 Sachkosten

- Teilnahmegebühren für den Besuch von Seminaren u. Veranstaltungen, Kosten für externe TrainerInnen
- betriebsspezifische externe PR-Kosten z.B. Anzeigen, Umweltbericht, Aufbereitung der Emissionsdaten, Wasserbericht, Aufbereitung der Abwasserwerte, Energiebericht, Aufbereitung der Energiedaten, Erstellung, Druck, Verbreitung Umwelterklärung / Umweltbericht, etc.
- Mieten für umweltrelevante Ausstattungen z.B. Abfalltrennsysteme, Messgeräte, Infrarotmessgeräte (Wärme)
- sonstige Material, wie z.B. Literatur, Informationsmaterial
- etc.

4.2 Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Sachkosten

Sachkosten, die durch nicht bzw. nicht optimal durchgeführte Maßnahmen im Umweltbereich im Betrieb bereits entstanden sind:

- Strafen für Übertretung der umweltrelevanten Bestimmungen
- etc.

5. Steuern, Abgaben, Versicherungs-, Lizenzgebühren und sonstige Gebühren

- Lizenzgebühren für in Verkehr gesetzte Verpackungen (ARA-Beiträge)
- Gebühren für umweltrelevante Behördenverfahren
- Anschlussgebühren z. B. Kanalisation, Fernwärme
- Steuern für Wasserentnahme/Abwasserfrachtmenge
- umweltrelevante Versicherungen
- Eintragungsgebühr in das EMAS Standortverzeichnis
- Registrierungsgebühren (Umweltzeichen)
- etc.

⁵ Hinweis: im Energiebereich werden in allen Kostenkategorien die ermittelten Kosten nur im Anteil der Verluste angesetzt!

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Umweltbereich (Abfall, Luft/Lärm, Wasser, Energie⁶ Umweltmanagement)

6. Anlagenrelevante Kosten

6.1 Abschreibungen für umweltrelevante Anlagen

- für Anlagen zur Abfalltrennung und Abfallbehandlung, z.B. Abfalltrennsysteme, Überdachungen, Altstoffinseln / Abfallsammelplätze und deren Einrichtungen wie z.B. Auffangwannen, Sammelbehälter, Beschriftungen, Altstoffpressen, Presscontainer, chemisch/physikalische Behandlungsanlagen, Anlagen zum Desinfizieren, Abkochen, Trocknungsanlagen
- für Betriebsdeponien, Altlastensanierung, Wiederaufforstung
- für Abfall-Transportsysteme z.B. anteilige Abschreibung für Stapler, LKW
- für Rauchgaswäsche, Staub-, Biofilter, Lösemittelrückgewinnung, Lärmschutzvorrichtungen, etc.
- Abwasserreinigungsanlagen, abwasserrelevanter Teil der Produktionsanlagen z.B. Fusselsiebe, Ölabscheider, Cleaning in Place (CIP) – Anlage, Abschreibungen für Wassersparmaßnahmen, Kreislaufschließungen bzw. Anlagen z.B. CP-Anlagen, Sandfang, biologische Stufe
- anteilige Abschreibung von Energieanlagen (Heizhaus, Solaranlage, Windrad, etc.)
- Anlagen zur Energierückgewinnung, Rückkühlanlagen für Kreislaufschließungen, Abschreibungen für Mehrinvestition besonders energiesparender Anlagen, etc.
- für umweltrelevante Mess- und Dokumentations- und Laboreinrichtungen
- für Aufbereitungsanlagen zur Verlängerung der Entsorgungsintervalle von Betriebsmitteln, z.B. Schmieröle, Kühl/Schmiermittel, für sonstige umweltrelevante Anlagenteile von Produktionsanlagen
- etc.

6.2 Instandhaltungskosten, Betriebskosten

- externe Instandhaltungs-, Analyse-, Mess- und Überwachungskosten an umweltrelevanten Anlagen lt. 6.1
- Betriebsstoffe (z.B. Schmiermittel) und Energie für umweltrelevante Anlagen bzw. Anlagenteile lt. 6.1
- Instandhaltungsmaterialien für Inspektions-, Wartungs-, Reparaturarbeiten an umweltrelevanten Anlagen lt. 6.1
- etc.

6.3 Finanzierungskosten

- anteilige Fremd- und Eigenkapitalzinsen für umweltrelevantes Anlagevermögen lt. 6.1

7. Kalkulatorische Wagnisse

- Durch Versicherungen nicht abgedeckte Haftungs- und Störfallrisiken im Umweltbereich z.B. radioaktive Verseuchung, Entschädigungszahlungen, Nichtentsorgungsmöglichkeit von radioaktiven Endprodukten, Rücknahmeverpflichtung für in Verkehr gesetzte Produkte
- Risiken durch Altlasten die in Zukunft saniert werden müssen, Rekultivierungskosten
- Risiken durch in Zukunft geltende strengere gesetzliche Bestimmungen (z.B. Grenzwerte)
- Risiken durch Abfallentsorgungen insbesondere im Ausland
- Risiken durch Imageverlust bewirkt durch möglichen Abfallskandal, möglichen Störfall – Emission, Fischsterben, etc.
- Risiken durch höhere Bezugspreise für Energieträgern
- etc.

⁶ Hinweis: im Energiebereich werden in allen Kostenkategorien die ermittelten Kosten nur im Anteil der Verluste angesetzt!

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Umweltbereich (Abfall, Luft/Lärm, Wasser, Energie⁷ Umweltmanagement)

8. Herstellungskosten (FIBU)

- Materialeinkaufswerte der Abfälle
- Materialeinkaufswerte für gasförmige Emissionen (Materialeinkaufswerte der emittierten Stoffe wie z.B. Lösungsmittel, Reinigungsmittel, flüchtige Chemikalien)
- Materialeinkaufswert des betrieblichen Abwassers d.h. für das im Abwasser enthaltene Frischwasser und der Bestandteile der Schmutzfrachten z.B. Farbstoffe, Reinigungsmittel, Chemikalien

Für die Ermittlung der Materialwerte der Energieverluste wird zuerst der Energieträgereinsatz erhoben und die Energieverluste entsprechend den Wirkungsgraden angesetzt:

- Energieinhalt der Abwärme (Kosten der anteiligen Energieträger), Druckluftverluste, Wasser- und Chemikalienverluste im Heiz- und Kühlkreislauf
- anteilige Personal- und Fertigungsgemeinkosten zur Herstellung der Abfälle, der Emissionen, der betrieblichen Abwässer, der Energieverluste (entsprechend den Verlusten)

9. Vergütungen

- Zufluss aus Versicherungszahlen für umweltrelevante Störfälle, etc.

10. Nutzen

10.1 Direkter Nutzen (Erlös im RW)

- Erlöse für den Verkauf von Altstoffen
- Erlöse durch Weitergabe von Kapazitäten der AWR an Fremdeinleiter
- Erlöse aus Eigenstromerzeugung / aus Einspeisung von Energie in andere Netze
- Erlöse durch den Handel mit CO₂-Emissionszertifikaten
- Förderungen zur Errichtung / Umsetzung von Anlagen / Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Reduktion von Abfällen und Emissionen, z.B. zur Altlasten- und Deponiesanierung, Anlagen zur Wassereinsparung, -aufbereitung, -entsorgung, Förderungen zur Umstellung auf erneuerbare Energieträger, Anlagen zur Eigenstromerzeugung, Preisgelder für besondere Leistungen im Umweltbereich, etc.

10.2 Indirekter Nutzen – realisierte Einsparungspotenziale

Beim Kosten-/Nutzen-Check im Umweltbereich werden Verbesserungspotenziale und Maßnahmen zur Realisierung der möglichen Verbesserungen offen gelegt. Die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen führt in vielen Fällen zu Verbesserungen und ökonomischen Einsparungen.

- In dieser Kategorie werden bereits realisierte Einsparungspotenziale in EUR durch umgesetzte Maßnahmen in den verschiedenen Kostenkategorien angesetzt.

10.3 Indirekter Nutzen – soft facts

- besseres Image in der Öffentlichkeit (Annahme: kann zu Umsatzsteigerung, kürzeren Behördenverfahren, geringere Anrainerbetreuung, bessere Konditionen bei Banken/Versicherungen etc. führen)
- motiviertere MitarbeiterInnen (Annahme: kann zu höherer MA-Zufriedenheit, Leistungssteigerungen, Wettbewerbsvorteilen führen)
- Rechtssicherheit – bessere Behördenkontakte – kürzere Behördenverfahren
- sorgfältiger Umgang mit Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen
- Einsatz von Einsatzstoffen wird von MitarbeiterInnen hinterfragt
- gesündere MitarbeiterInnen (Annahme: Verringerung der Krankenstände durch ökologische Produktion etc.)
- verstärkte Kundenbeziehung (Annahme: Einstufung als A-Lieferant, da alle Anforderungen erfüllt, geringer Aufwand für Lieferantenbewertung)
- Risikovorsorge und Haftungsvermeidung
- Ressourceneffizienz (Annahme: durch Systematisierung bestehender Umweltmaßnahmen optimale Nutzen der vorhandenen Ressourcen, Optimierung der Lagerhaltung), etc

⁷ Hinweis: im Energiebereich werden in allen Kostenkategorien die ermittelten Kosten nur im Anteil der Verluste angesetzt!

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Qualitätsbereich

1. Entsorgungskosten

- Entsorgungskosten für qualitätsbedingte Ausschüsse

2. Personalkosten (intern)

2.1. Personalkosten

- Qualitätsverantwortliche/r, QualitätsmanagerIn – wenn dafür eigene Person abgestellt wird (gesamt oder stundenweise Berechnung)
- Personalkosten für Leitung des Qualitätswesens
- Personalkosten für Einführung und Aufrechterhaltung eines QM-Systems z.B.:
 - Personalkosten für Ist-Analyse (Beurteilung der Produkte und Prozesse hinsichtlich Qualitätsaspekte, Qualitätsauswirkungen, Regelungen, etc.
 - Personalkosten für Entwicklung der Qualitätspolitik, Festlegung der Qualitätsziele und Maßnahmen
 - Personalkosten für den Aufbau des Systems und der Dokumentation (z.B. Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen)
 - Personalkosten für die Überprüfung des Systems durch interne und externe Audits und Management Review (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung)
 - Personalkosten für die Umsetzung von kontinuierlichen Verbesserungen durch eine umfassende Qualitätsplanung, -lenkung und -prüfung
 - Personalkosten durch Lieferantenbeurteilung
 - Personalkosten für die Anpassung des Qualitätsmanagements und der Dokumentation
 - Personalkosten für Projektmanagement von Qualitätsprojekten (Vergleich mit den anderen Bereichen)
 - Personalkosten für gesamte Selbstbeurteilung im Zuge des z.B. AQA
- Personalkosten für Qualitätsausschussitzungen und für Besprechungen von Qualitätsmaßnahmen auf Vorstands-, AbteilungsleiterInnen-, MitarbeiterInnen- und BelegschaftsvertreterInnenebene
- Personalkosten für Qualitätsvergleiche mit Produkten der Wettbewerber
- Kosten für Qualitätsprämien (Gehalts- bzw. Lohnbestandteile für MitarbeiterInnen)
- Reservekapazitäten z. B. höherer MitarbeiterInnenstand für Gewährleistung des Qualitätsstandards (z.B. Personalreserven bei Bahn und Straßenbahn)
- Personalkosten für interne Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Qualitätsbereich
- Personalkosten für interne/externe Aus- u. Weiterbildungen im Qualitätsbereich inkl. Reisekosten/-spesen,
- etc.

2.2. Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Personal

Personalkosten, die durch nicht bzw. nicht optimal durchgeführte Maßnahmen im Qualitätsbereich bereits entstanden sind:

- Kosten für Reklamationsbearbeitung und -analyse
- Kosten für notwendige Nacharbeiten ev. Überstundenaufwand
- Kosten der Fehleranalyse/-korrektur
- Gesteigerte Personalkosten durch Rückgang bzw. zu geringe Prozessausbeute, da betriebliche Ressourcen (Personal) länger als erforderlich im Leistungsprozess gebunden sind - erhöhte Personalkosten durch verringerte Produktivität (Hinweis: Überschneidungen zum Sicherheits-/Gesundheitsbereich)
- Know-how Verlust – Wissensmanagement – interne Maßnahmen zum Ausgleich des Know-how-Verlustes (Hinweis: Überschneidungen zum Sicherheits-/Gesundheitsbereich)
- erhöhte Personalkosten die durch Abwanderung von qualifizierten MitarbeiterInnen entstehen (Arbeitsunzufriedenheit) – Verlust verärgelter MitarbeiterInnen
- etc.

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Qualitätsbereich

3. Fremdleistungen

3.1. Fremdleistungskosten

- Kosten für Beratung – externe BeraterInnen, bzw. externe/r QualitätsmanagerIn
- Kosten für externe Beratung (z.B. inkl. Erstellung von Prozessbeschreibungen im Zuge der ISO-Zertifizierung oder inkl. Erstellung der Selbstbewertung im Zuge von AQA)
- Kosten für externen Auditor (Zertifizierung, externe Mess- und Analysekosten im Bereich der Qualität)
- Kosten für Werbung (externe Agentur) zu den Bemühungen im Bereich umfassender Qualität
- Kosten für Forschung und Entwicklung (z.B. extern vergebene Studien, bezahlte Dissertationen und Diplomarbeiten, Expertengutachten)
- Kosten für Benchmarking (Datenzugang, Datenerhebung, Datenaufbereitung) durch Externe
- etc.

3.2. Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Fremdleistungen

Fremdleistungskosten, die durch nicht bzw. nicht optimal durchgeführte Maßnahmen im Qualitätsbereich bereits entstanden sind:

- Zusätzliche extern vergebene Verkaufsförderungsmaßnahmen, Kundenakquisition
- zusätzliche Werbemaßnahmen der externen Agentur - auf Grund von Qualitätseinbrüchen
- etc.

4. Sachkosten

4.1 Sachkosten

- Kosten für qualitätsrelevante Förderprogramme (wie z. B. Kosten für Wettbewerbe, Preisausschreiben, Qualitätsprämien etc.)
- Kosten für Literatur, sonstiges Material, Unterlagen, EDV-Programme und ähnliches, Kosten für Mitgliedschaften (z.B. ÖVQ, AFQM)
- Teilnahmegebühren für den Besuch von Seminaren u. Veranstaltungen (Qualität), Kosten externe TrainerIn
- etc.

4.2 Schatten-/Unterlassungskosten im Bereich Sachkosten

Sachkosten, die durch nicht bzw. nicht optimal durchgeführte Maßnahmen im Qualitätsbereich bereits entstanden sind:

- zusätzliche Sach- und Materialkosten auf Grund mangelnder Qualität
- erhöhte Versicherungskosten auf Grund mangelnder Qualität (Hinweis: Überschneidungen zum Sicherheits-/Gesundheitsbereich und zum Umweltbereich)
- Kosten auf Grund vertraglicher und gesetzlicher Haftung (siehe auch Punkt 7 – kalkulatorische Wagnisse)
- Kosten für Rückrufaktionen, Kosten für Wiedergutmachungen – Kosten für nicht notwendige Extras für „Schadensbegrenzung“
- Strafen – z.B. siehe aktuelle Beispiele der Klage von Siemens aus USA,
- Kosten für erhöhte Lagerhaltung bei fehleranfälligen Produkten zur termingerechten Erfüllung der Kundenwünsche bzw. raschen Reaktionsmöglichkeit bei Reklamationen, Kosten für Rücklieferungen
- etc.

5. Steuern, Abgaben, Versicherungs-, Lizenzgebühren und sonstige Gebühren

- Prämien für Produkthaftpflichtversicherungen – Ansatz: bei 100 % Qualität der Produkte und Dienstleistungen könnte diese entfallen
- Gebühren für die Zertifizierung nach ISO, Teilnahmegebühren an z.B. AQA (...Quality-Award)
- etc.

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Qualitätsbereich

6. Anlagenrelevante Kosten

6.1. Abschreibungen für qualitätsrelevante Anlagen

Hinweis: starke Parallelen bzw. Überschneidungen zum Sicherheits-/Gesundheitsbereich und zum Umweltbereich

- Abschreibung qualitätsrelevanter Anteil der Maschine wie z. B. Messeinrichtungen, Umstellung, Austausch bzw. Ersatz von Maschinen für Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der MA und Verbesserung des Outputs
- Abschreibung für neue Anlagen als Ergebnis der Prozessverlaufsänderung
- Abschreibung für freiwillig angeschaffte Anlagen zur Steigerung der Qualität über den Faktor MitarbeiterInnenorientierung z.B. Cafeteria, „Soziale Inseln“, Kommunikationszentren (z.B. Glas Wall) (Hinweis: Überschneidung zum Sicherheits-/Gesundheitsbereich)
- etc.

6.2. Instandhaltungskosten, Betriebskosten

- externe Instandhaltungs-, Analyse-, Mess- und Überwachungskosten an qualitätsrelevanten Anlagen lt. 6.1
- Betriebsstoffe (z.B. Schmiermittel) und Energie für qualitätsrelevante Anlagen bzw. Anlagenteile lt. 6.1
- Instandhaltungsmaterialien für Inspektions-, Wartungs-, Reparaturarbeiten an qualitätsrelevanten Anlagen lt. 6.1

6.3. Finanzierungskosten

- Anteilige Fremd- u. Eigenkapitalzinsen für die unter 6.1. angeführten Anlagen
- Gesteigerte Kosten durch überhöhte Kapitalbindung bei Dispositionsfehlern (Lieferantenorientierung) d.h. gesteigerte Zinskosten durch erhöhte Kapitalbindung (z.B. steigen bei unnötig hoher Lagerhaltung nicht nur die Lagerkosten sondern auch die Zinsen durch zulange gebundene betriebliche Ressourcen (gebundene Kapital), das hier auf Lager liegt)
- etc.

7. Kalkulatorische Wagnisse

- Garantieleistungen (Kosten für Leistungen, die im Garantierfall erbracht werden müssen)
- Kosten für nicht durch Versicherungen abgedeckte Produkthaftungen
- Verlust zukünftiger Aufträge auf Grund mangelnder Qualität, Kosten durch den Verlust verärgelter Kunden
- Kosten für zukünftige Maßnahmen/Investitionen auf Grund gesetzlicher Änderungen
- Imageverlust
- Dispositionsfehler im Vorratsbereich – Fehlmengen, überhöhte Vorratsbestände, überhöhte Kapitalbindung, gesteigerte Bestandswagnisse, Verwurfsrisiko
- etc.

8. Herstellungskosten (FIBU)

- Herstellungskosten des qualitätsbedingten Ausschusses inklusive des Ausschusses klassifiziert als Produkte II. Wahl – (Gewährung von Preisnachlässen auf Grund geringerer Qualität)
- Materialeinkaufswerte des Ausschusses
- anteilige Personal- und Fertigungsgemeinkosten zur Herstellung des Ausschusses

9. Vergütungen

- Für Qualitätsbereich eher nicht relevant

Checkliste: Kosten-/Nutzencheck im Qualitätsbereich

10. Nutzen von Maßnahmen im Bereich Qualität

10.1 Direkter Nutzen (Erlös im RW)

- Förderungen, Preisgelder
- Erlöse für Produkte II. Wahl
- etc.

10.2 Indirekter Nutzen – realisierte Einsparungspotenziale

Beim Kosten-/Nutzen-Check im Qualitätsbereich werden Verbesserungspotenziale und Maßnahmen zur Realisierung der möglichen Verbesserungen offen gelegt. Die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen führt in vielen Fällen zu Verbesserungen und ökonomischen Einsparungen.

- In dieser Kategorie werden bereits realisierte Einsparungspotenziale in EUR durch umgesetzte Maßnahmen in den verschiedenen Kostenkategorien angesetzt

10.3 Indirekter Nutzen – soft facts

- besseres Image in der Öffentlichkeit (Annahme kann zu höherer Kundenzufriedenheit, Steigerung des Kommunikationsnutzen, Umsatzsteigerung, etc. führen)
- motiviertere MitarbeiterInnen (Annahme kann zu höherer MA-Zufriedenheit, Leistungssteigerungen, Wettbewerbsvorteilen führen)
- gesündere MitarbeiterInnen (Annahme: Verringerung der Krankenstände, Steigerung Arbeitsmotivation etc.)
- verstärkte Kundenbeziehung (Annahme: Einstufung als A-Lieferant, da alle Anforderungen erfüllt, geringer Aufwand für Lieferantenbewertung)
- Risikovorsorge und Haftungsvermeidung
- Ressourceneffizienz (Annahme durch Systematisierung bestehender Qualitätsmaßnahmen optimaler Nutzen der vorhandenen Ressourcen, Optimierung der Lagerhaltung)
- gesamte Bereich des externen Nutzen des QM (Kundenbindungsnutzen und Kommunikationsnutzen),
- etc.



Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA)

Adalbert Stifterstraße 65, A-1200 Wien

Ansprechpartner:

DI Wolfgang Kunz, DI Robert Piringer, Abteilung HUB (Hauptstelle für Unfallverhütung und Berufskrankheitenbekämpfung)

Tel: +43 1 33 111-511

E-Mail: wolfgang.kunz@auva.at , robert.piringer@auva.at

Homepage: www.auva.at



Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (BMWA)

Favoritenstraße 7, A-1040 Wien

Ansprechpartnerin:

Dr. Elsbeth Huber, Sektion Arbeitsrecht und Arbeitsinspektion

Tel: +43 1 71100-6381

E-Mail: elsbeth.huber@bmwa.gv.at

Homepage: www.bmwa.at



Lebensministerium (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)

Stubenbastei 5, A-1010 Wien

Ansprechpartner:

DI Andreas Tschulik, Abteilung VI/5 – Betrieblicher Umweltschutz und Technologie

Tel: +43 1 51 522-1651

E-Mail: andreas.tschulik@lebensministerium.at

Homepage: www.emas.gv.at



WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich

Wiedner Hauptstraße 63, A-1045 Wien

Ansprechpartnerin:

DI Doris Reiter, Unternehmerservice

Tel: +43 (0)5 90 900-3065

E-Mail: doris.reiter@wko.at

Homepage: www.unternehmerservice.at