

## **Evaluering af samarbejdet om arbejdsmiljø i virksomheder**

Delundersøgelse B: Samarbejde om arbejdsmiljø og inddragelse af arbejdsmiljø i den strategiske ledelse

Nielsen, Klaus T.; Scheller, Vibeke Kristine; Ourø Nielsen, Helle; Brinck, Sandy; Nielsen, Maj Britt Dahl; Grundtvig, Gry; Bühring, Tobias; Juhl, Sofie; Clematide, Bruno; Bruhn, Per; Nielsen, Kent Jacob

*Publication date:*  
2014

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Nielsen, K. T., Scheller, V. K., Ourø Nielsen, H., Brinck, S., Nielsen, M. B. D., Grundtvig, G., Bühring, T., Juhl, S., Clematide, B., Bruhn, P., & Nielsen, K. J. (2014). *Evaluering af samarbejdet om arbejdsmiljø i virksomheder: Delundersøgelse B: Samarbejde om arbejdsmiljø og inddragelse af arbejdsmiljø i den strategiske ledelse*. Roskilde Universitet.


### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@ruc.dk](mailto:rucforsk@ruc.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**Evaluering af samarbejdet om arbejdsmiljø i virksomheder**

**Delundersøgelse B:**

**Samarbejde om arbejdsmiljø og inddragelse af arbejdsmiljø i den strategiske ledelse**

## Rapporten er udarbejdet for Arbejdstilsynet – december 2013

### Rapporten er udarbejdet af:

#### Center for Arbejdslivsforskning, ENSPAC, Roskilde Universitet

Lektor Klaus T. Nielsen

Forskningsassistent Vibeke Kristine Scheller

#### Oxford Research A/S

Direktør Helle Ourø Nielsen

Chefanalytiker Sandy Brinck

Analytiker Maj Britt Dahl Nielsen

Analytiker Gry Grundtvig

Analytiker Tobias Bühring

Researcher Sofie Juhl

#### Kubix ApS

Direktør Bruno Cematide

Konsulent Per Bruhn

#### Arbejdsmedicinsk Klinik, Regionshospitalet Herning

Souschef Kent Jacob Nielsen

Henvendelser vedrørende evalueringen kan rettes til direktør Helle Ourø Nielsen, Oxford Research



# Indhold:

<b>1. Indledning .....</b>	<b>7</b>
1.1 Forandringsteori .....	9
1.2 Metode .....	13
1.2.1 Case-udvælgelsen .....	13
1.2.2 Kontekstfaktorer .....	14
1.2.3 Udvalgelse af informanter .....	15
1.2.4 Interviewmetode .....	16
1.2.5 Fortolkning af data .....	17
1.2.6 Læsevejledning .....	17
<b>2. Aktivitet: Implementering af AMO på virksomhederne .....</b>	<b>19</b>
2.1 Forskellige typer af organiseringer .....	19
2.1.1 Decentraliseret arbejdsmiljøarbejdet .....	21
2.1.2 Centraliseret arbejdsmiljøarbejde .....	25
2.1.3 Arbejdsmiljøarbejde på bygge- og anlægsvirksomheder .....	28
2.2 Den årlige drøftelses betydning .....	31
2.2.1 Den årlige drøftelse som en møderække med bred deltagelse.....	31
2.2.2 Den årlige drøftelse som en strategisk diskussion for arbejdsmiljøudvalget .....	32
2.2.3 Den årlige drøftelse som et møde for hele AMO .....	33
2.3 Kompetenceniveauet i AMO.....	34
2.3.1 Fra centraliseret systematik til lokale forhandlinger .....	34
2.3.2 Undervisningsformer og temaer .....	37
2.3.3 Deltagelse i supplerende uddannelser .....	38
2.4 Delkonklusion.....	39
<b>3. Output: Tilpasning af AMO til virksomhedens behov .....</b>	<b>41</b>

3.1 Ændringer i AMO's struktur .....	41
3.1.1 Niveauer i AMO .....	44
3.1.2 Antal arbejdsmiljøgrupper og arbejdsmiljøudvalg i AMO .....	45
3.2 Ændringer i AMO's arbejds måde .....	46
3.2.1 Ledelsesinvolvering – mere beslutningskapacitet i AMO .....	46
3.2.2 Professionalisering af arbejdsmiljørepræsentanten .....	47
3.2.3 Arbejdsmiljøet i MED-systemet .....	48
3.2.4 Integration i miljøarbejde.....	49
3.3 Ændringer i arbejdsmiljøtemaer .....	50
3.3.1 Fra ulykkesopfølgning til -forebyggelse .....	50
3.3.2 Fokus på resultatmål .....	51
3.3.3 At arbejde med psykisk arbejdsmiljø .....	52
3.4 Delkonklusion .....	54
<b>4. Outcome: Kvalificering af arbejdsmiljøarbejdet .....</b>	<b>57</b>
4.1 Samarbejdet om arbejdsmiljøet .....	57
4.1.1 Arbejdsdeling i AMO .....	57
4.1.2 Samarbejde mellem AMO og støttefunktioner .....	59
4.1.3 Samarbejde mellem AMO og lokale arbejdspladser .....	61
4.2 Delkonklusion .....	63
<b>5. Impact: Integration i virksomhedens strategiske processer .....</b>	<b>65</b>
5.1 Arbejdsmiljøets integration i virksomhedens strategi .....	65
5.2 Arbejdsmiljøet som selvstændig strategi.....	68
5.3 Arbejdsmiljøets integration i virksomhedens drift .....	69
5.4 Delkonklusion .....	70
<b>6. Konklusion .....</b>	<b>73</b>
6.1 Aktivitet .....	73
6.1.1 Organiseringen af AMO .....	73

6.1.2 Den årlige drøftelse .....	74
6.1.3 Kompetencer i AMO .....	75
6.2 Output.....	75
6.3 Outcome.....	79
6.4 Impact.....	80
6.5 Perspektivering .....	82



# 1. Indledning

Nærværende arbejdsrapport er en af fem arbejdsrapporter, der med hvert sit undersøgelsesfokus bidrager til en samlet evaluering af implementeringen af de nye regler vedrørende arbejdsmiljøarbejds organisering (AMO). De nye AMO-regler trådte i kraft den 1. oktober 2010, hvorved virksomhederne ved dataindsamlingsstidspunktet har haft to et halvt år til implementeringen. Den samlede evaluering skal både kortlægge, hvorvidt de nye regler er implementeret og med hvilken effekt.

Evalueringen er gennemført for Arbejdstilsynet og foretaget af et konsortium bestående af Oxford Research A/S, Kubix APS, Center for Arbejdslivsforskning på RUC og Regionshospitalet Herning, Arbejdsmedicinsk Klinik. Evalueringen er gennemført i perioden december 2012 – december 2013.

I nedenstående tabel 1.1 gives et overblik over de fem arbejdsrapporters fokus.

**Tabel 1.1: Overblik over delundersøgelser**

Arbejdsrapport	Undersøgelsesfokus
<b>Arbejdsrapport A</b>	Arbejdsrapporten sætter fokus på styrkelse af samarbejdet om arbejdsmiljøarbejdet i virksomheder med to til ni ansatte. Arbejdsrapporten har særligt fokus på den årlige arbejdsmiljødrøftelse herunder udbredelsen samt udbyttet af denne.
<b>Arbejdsrapport B</b>	Arbejdsrapporten sætter fokus på det strategiske arbejdsmiljøarbejde og organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet i virksomheder, der kan betragtes som frontløbere i forhold til intentionerne bag de nye AMO-regler.
<b>Arbejdsrapport C1</b>	Arbejdsrapporten sætter fokus på udbredelse, indhold, kvalitet og effekt af den supplerende arbejdsmiljøuddannelse.
<b>Arbejdsrapport C2</b>	Arbejdsrapporten sætter fokus på ændringer i AMO, herunder hvilken betydning det har for AMO-medlemmernes tid til arbejdsmiljøarbejdet samt kontakt til kolleger og medarbejdere.
<b>Arbejdsrapport D</b>	Arbejdsrapporten er en selvstændig kortlægning af den supplerende uddannelse i AMO-medlemmernes første funktionsår.

*Kilde: Oxford Research et al. 2013.*

Delundersøgelse B har som hovedformål at kortlægge de ændrede reglers betydning for samarbejdet på virksomheden om arbejdsmiljøet og inddragelse af arbejdsmiljø i den strategiske ledelse.

## **Denne undersøgelse er baseret på kvalitative casestudier af 12 større danske virksomheder.**

Arbejdsrapporten har følgende overordnede evalueringsspørgsmål (direkte citeret fra kravspecifikationerne s. 5):

*"... om ændringer i virksomheden og i AMO har ført til, at arbejdsmiljøarbejdet bliver bedre integreret i den strategiske ledelse, og hvordan AMO-reglerne har bidraget hertil?"*



Det overordnede spørgsmål er udfoldet i følgende underspørgsmål (ligeledes fra kravspecifikationen):

- *B. 1: Hvorvidt de nye regler om AMO's opgaver, herunder den årlige drøftelse, bidrager til, at arbejdsmiljøet bliver integreret i virksomhedens strategiske processer?*
  - *B.1.1: Om den årlige drøftelse fører til refleksion og erfaringsopsamling i AMO?*
  - *B.1.2: Hvilken betydning har kompetenceudviklingsplanen i relation til AMO's samlede opgaver?*
- *B.2.1: Om de ændrede regler for opbygning af AMO har medført, at samarbejdet om arbejdsmiljø er forbedret i virksomheden?*
  - *B.2.1.1 om arbejdsmiljøudvalget har de medlemmer fra både A-siden og B-siden, der sikrer aktiv deltagelse og dialog?*
  - *B.2.1.2 om den samlede AMO er opbygget, så den sikrer en effektiv arbejdsdeling mellem udvalget, arbejdsmiljøgrupperne og de lokale ledere?*
  - *B.2.1.3 om den samlede AMO er opbygget, så den sikrer en god kommunikation mellem arbejdsmiljøudvalget, arbejdsmiljøgrupperne og de lokale arbejdspladser, herunder (B.2.1.3.1) om arbejdssteder uden en arbejdsmiljøgruppe vurderer, at kommunikation og deltagelse i relevante processer og beslutninger fungerer tilfredsstillende?*
  - *B.2.1.4 om hhv. ledelses- og medarbejderrepræsentanter i AMO vurderer, at de selv og modparten deltager og inddrages i de beslutningsprocesser, der er afgørende for arbejdsmiljøet i virksomheden?*
- *B.2.2: Om samarbejdet i AMO fører til, at arbejdsmiljøet bliver integreret i virksomhedens strategiske processer?*

Dispositionen for nærværende arbejdsrapport er tæt koblet til evaluators forandringsteori om, hvordan AMO-reformen tænkes at virke i forhold til samarbejdet og de strategiske processer. Forandringsteorien og dispositionen for både arbejdsrapporten og beskrivelserne af de enkelte cases knytter an til de forventede forandringsled i virkningskæden (jf. figur 1.1 afsnit 1.1), og ovenstående spørgsmål indgår direkte som ledespørgsmål i casebeskrivelserne.

Herudover har evaluator valgt at lade følgende supplerende spørgsmål, knyttet til de relevante forandringsled, indgå i evalueringen:

- *Fører AMO-reglerne til, at virksomhederne i højere grad opfatter samspillet mellem arbejdsmiljøarbejdet og en veldrevet virksomhed som en gensidig relation?*
- *Medfører AMO-reglerne en øget kapacitet i arbejdsmiljøarbejdet via flere og nye aktører internt såvel som eksternt?*
- *Hvad betyder den nye arbejdsmiljøpraksis for, hvilke arbejdsmiljøtemaer der hhv. behandles og ekskluderes? Sker der en forskydning fra risikovurdering til forebyggelse eller fra fysisk til psykisk i arbejdsmiljøforståelsen?*

I det følgende vil evaluator redegøre for den forandringsteori, der ligger til grund for delundersøgelse B.

## 1.1 Forandringsteori

Evalueringen foretages ved, at der forud for dataindsamling og analyse opstilles en række antagelser om, hvordan ændringerne i lovgrundlaget påvirker virksomhederne. Ved at fremlægge disse antagelser i en forandringsteori bliver det muligt empirisk at vurdere, hvorvidt antagelserne af-/bekræftes, samt hvilke forhold der påvirker antagelsernes holdbarhed i virkeligheden. I dette afsnit fremlægges disse antagelser i en forandringsteori, som danner grundlaget for evalueringens efterfølgende vurderinger.

De forandringer, der skal evalueres i delundersøgelse B, knytter sig til implementeringen af AMO-reglerne fra oktober 2010 (både Arbejdsmiljøloven, hvis ændringer trådte i kraft 1. oktober, og bekendtgørelsen om samarbejde om sikkerhed og sundhed, som trådte i kraft 17. oktober), og hvorvidt denne implementering fører til en integration af arbejds miljøarbejdet i virksomhedens strategiske processer. Nedenfor redegøres der for forandringsteorien ved en gennemgang af virkningskædens successive led – aktivitet, output, outcome og impact – hvorefter dynamikken fremstilles i en grafisk model. Undervejs defineres en række begreber, som er centrale for analysen.

**Aktivitet:** De primære aktiviteter er 1) organisatoriske forandringer, 2) afholdelsen af den årlige drøftelse og 3) udarbejdelsen af en kompetenceudviklingsplan.

De organisatoriske forandringer vedrører primært: Niveauer i AMO, antal arbejds miljøgrupper og -udvalg samt deltagelse af nye typer aktører. De konkrete forandringer uddybes yderligere under *output*.

Med kravet om den årlige drøftelse som et møde, hvor relevante arbejds miljøemner behandles, hvor der reflekteres over indsatser fra de foregående år, og hvor kompetencebehovet i AMO drøftes, forventes det, at arbejds miljøet får større status. Ydermere forventes det, at den årlige drøftelse som aktivitet passer bedre til de fleste virksomheders organisatoriske praksis (fx budgetlægning) og forventes dermed at bidrage til et arbejds miljøarbejde, der matcher den øvrige organisation.

Evaluators har arbejdet med følgende definition af den årlige drøftelse: Den årlige drøftelse har været afholdt, når diskussionen er skriftligt dokumenteret, og AMO har besluttet sig for et fokus i arbejds miljøarbejdet for det kommende år.

Forandringsteorien for udarbejdelsen af kompetenceudviklingsplanen er helt overordnet, at den fører til et kompetenceløft, der bidrager til bedre opgaveløsning i AMO. Herudover er antagelsen, at uddannelse af arbejds miljørepræsentanterne bidrager til større anerkendelse af arbejds miljøarbejdet i virksomheden.

Definition af kompetenceudviklingsplan: Reglerne kræver, at arbejdsgiveren udarbejder en sådan plan. Rådgivning vedrørende planen er en af arbejds miljøudvalgets formulerede opgaver. Planen vedrører obligatorisk og supplerende arbejds miljøuddannelse for arbejds miljø- og ledelsesrepræsentanter og skal være udarbejdet på baggrund af virksomhedens arbejds miljøbehov.

**Output:** De umiddelbare effekter er: Tilpasninger af AMO til virksomhedernes behov, samt ændringer i strukturen, i arbejds måden og i arbejds miljøtemaerne som behandles. Det ændrede lovgrundlag forventes at resultere i en organisering, der passer bedre til virksomhedens måde at fungere på; en mere tilpasningsdygtig og dermed variabel organisering af AMO. Flexibiliteten behøver dog ikke at medføre ændringer i organiseringen af AMO, da de hidtidige organiseringer kan rummes i den fleksible ramme.

Evaluator har indledningsvis opstillet følgende analytiske hypoteser om sammenhængen mellem det ændrede lovgrundlag og tilpasningen af AMO's arbejdsmåde – altså forskellige mulige retninger, som arbejdsmiljøarbejdet i den enkelte virksomhed kan tage.

Den første hypotese er, at der vil ske en *professionalisering* af arbejdsmiljøarbejdet, fordi AMO-medlemmerne vil bruge en større del af deres tid på arbejdsmiljøet.

Definition af professionaliseret arbejdsmiljøarbejde: Arbejdsmiljøarbejde som udføres af personer, som bruger mere af deres tid på arbejdsmiljøarbejde end tidligere – de er blevet mere professionelle; 20 % af arbejdstiden har været kriteriet. Ved professionelt arbejdsmiljøarbejde forstås arbejde, der udføres af personer med en relevant formel kompetence og som deres primære arbejdsfunktion; professionelt arbejdsmiljø kan udføres af såvel interne arbejdsmiljømedarbejdere som eksterne konsulenter eller lignende.

En anden hypotese er, at arbejdsmiljøarbejdet integreres i linjeledelsen – *ledelses-mainstreaming*, hvor alle mellemledere med ansvar for arbejdsmiljøet i driften samtidig er aktive deltagere i arbejdsmiljøorganisationen.

En tredje hypotese er, at der opstår flere lokale udvalg, som er tættere på medarbejderne og det daglige arbejde – *medarbejderengagering*. Tanken er, at udviklingen i nogle virksomheder går i den ene retning, mens den i andre virksomheder går i andre retninger. Der behøver således ikke være en dominerende tendens, men det er omvendt heller ikke umuligt.

Intentionen bag lovændringen fører til en fjerde hypotese om, at den øgede fleksibilitet i reglerne kan føre til en forbedret systematik i AMO-arbejdet, fordi virksomhederne får mulighed for at tilpasse arbejdsmiljøarbejdet, så det indarbejdes i den øvrige systematik – i miljøarbejde, ledelsessystemer, budgetprocesser eller lignende.

I forhold til ændringer i de centrale arbejdsmiljøtemaer er den femte hypotese, at det, at den årlige drøftelse sigter mod at integrere arbejdsmiljø i virksomhedens strategi, kan resultere i en fokusering, udvidelse eller forskydning af de temaer, som virksomheden arbejder med. Det kunne eksempelvis gælde en bevægelse fra ulykkesopfølgning til forebyggelse eller en udvidelse i temaerne fra fokus på fysisk arbejdsmiljø til også at inkludere psykisk arbejdsmiljø.

**Outcome:** En mere fleksibel organisering af AMO forventes at forbedre kvaliteten af arbejdsmiljøarbejdet, fordi virksomhedens lokale tilpasning medfører, at arbejdet i AMO sker i større i overensstemmelse med virksomhedens behov.

Det forventes, at de nye AMO-regler støtter op om virksomhedens evne til at skabe: En effektiv arbejdsdeling i arbejdsmiljøarbejdet, mere systematik og en god kommunikation mellem arbejdsmiljøudvalget, lokale arbejdsmiljøgrupper og lokale arbejdspladser.

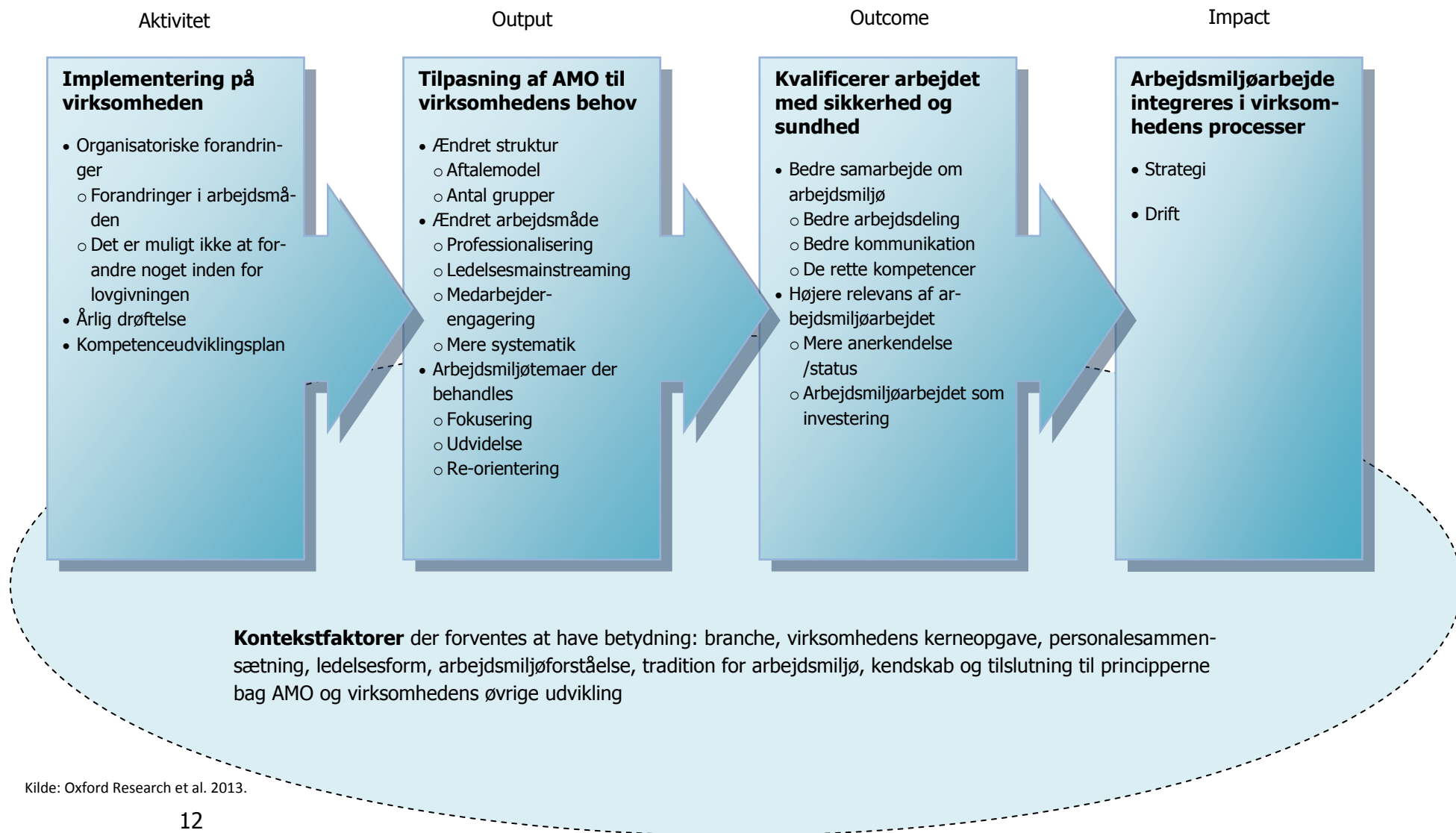
Definitioner af effektivt og systematisk arbejde samt god kommunikation: Effektiv arbejdsdeling er, når arbejdsmiljø- og ledelsesrepræsentanter, ledere og medarbejdere oplever en klar og hensigtsmæssig arbejdsdeling i arbejdsmiljøarbejdet. Systematisk arbejdsmiljøarbejde forstås som formaliseret, skriftligt og planlagt. Arbejdsmiljøarbejdet kan godt være veludført uden at være systematisk. God kommunikation er, når medlemmerne af AMO føler sig informeret og inddraget i beslutninger vedrørende arbejdsmiljøet.

**Impact:** Teorien er, at hele spektret af forandringer i arbejdsmiljøarbejdet, som knytter sig til ændringerne i lovgrundlaget, bidrager til, at arbejdsmiljødiskussionerne løftes op på et strategisk niveau i virksomheden. Endvidere forventes det, at de ændrede regler

bidrager til at skabe større anerkendelse af arbejdsmiljøets betydning for den veldrevne virksomhed. Dette sker ved den ændrede lovgivnings sigte mod at gøre arbejdsmiljøhensyn til en integreret del af virksomhedens strategi. Men strategi står ikke alene, drift er den anden side af problemstillingen; teorien er, at når arbejdsmiljøet indgår i de strategiske processer, så kan hensynet til arbejdsmiljøet bedre imødekommes i driften.

Definitioner af strategi og drift: Strategi er et bevidst, eksplicit grundlag for virksomhedens fremtidige drift formuleret af relevante dele af ledelsen. Strategiske processer er de processer, hvorigennem strategi tager form, formuleres og gennemføres. Drift er de aktiviteter, som ledelse og medarbejdere på alle niveauer varetager for at sikre og udføre den daglige produktion eller funktionelle arbejdsaktivitet.

**Figur 1.1: Model for forandringsteori om AMO's betydning for samarbejde og strategi**



Kilde: Oxford Research et al. 2013.

## 1.2 Metode

---

I nærværende afsnit redegøres der for de anvendte metoder og metodiske refleksioner i forhold til udarbejdelsen af nærværende arbejdsrapport.

Der redegøres for; udvælgelse af case-virksomheder og informanter, operationalisering af kontekstfaktorer, generel interviewmetode og datafortolkning.

### 1.2.1 Case-udvælgelsen

---

De udvalgte case-virksomheder er ekstreme cases, hvilket vil sige, at de er blevet udvalgt på baggrund af, at der er sket ændringer i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, at de arbejder på en særlig strategisk måde med arbejdsmiljøet eller lignende.

I en hvis forstand kan case-virksomhederne opfattes som frontløber-virksomheder, der er med til at sætte en standard eller udpege en tendens, som andre virksomheder vil være tilbøjelige til at følge. Følgelig er de udvalgte cases ikke repræsentative for danske virksomheder generelt, men udgør et særligt udsnit, hvor der er sket meget med organiseringen af eller arbejdsmåderne i arbejdsmiljøarbejdet.

Formålet med at undersøge implementeringen af AMO-reglerne ud fra ekstreme cases er at få information om det konkrete arbejdsmiljøarbejde på virksomheder, hvor der aktiveres særligt mange aktører og mekanismer, der kan studeres og dermed tydeliggøre processer og kausalsammenhænge. Case-virksomhederne er på samme tid en form for kritiske cases, hvor det er sandsynligt, at implementering af de nye regler er sket i overensstemmelse med forandringsteorien, hvilket giver evaluator mulighed for at relatere eventuelle teori- og implementeringsfejl eller udfordringer i samarbejdet om arbejdsmiljøarbejdet til implementeringen på danske virksomheder generelt. Udfordringer for disse case-virksomheder må formodes at gælde for et større antal af virksomheder.

Der er udvalgt 12 case-virksomheder, og udvælgelsen er foretaget ud fra en bruttoliste, som Arbejdstilsynet i samråd med arbejdsmarkedets parter har haft indflydelse på og godkendt.

Casene er udvalgt på baggrund af specifikke kriterier, som er formuleret i kravspecifikationerne:

- At der udtages både private og offentlige virksomheder;
- At der udtages virksomheder, der anvender basismodellen;
- At der udtages 2-4 virksomheder, der anvender aftalemodellen;
- At der udtages minimum 2 bygge-/anlægsvirksomheder.

Der er udvalgt 12 cases, som tæller både offentlige og private arbejdspladser. Fem cases er offentlige arbejdspladser, mens de resterende syv er private virksomheder. Case-virksomhederne er store virksomheder med mellem 80 og 13.600 ansatte.

Seks virksomheder har organiseret deres arbejdsmiljøarbejde efter en aftalemodel. I kravspecifikationen fremstilles kriteriet, at;

*"De cases, der skal dække aftalemodellen, skal dels have foretaget ændringer aktuelt, og dels skal virksomhedens konkrete AMO kunne illustrere principielle problemstillinger, der har et bredere sigte".*

Dette har evaluatoren taget højde for i udvælgelsen, hvor evalueringens offentlige cases fx har indgået MED-aftaler mellem 2005 og 2009. De seks virksomheder, som anvender aftalemodellen, er fem offentlige arbejdspladser og en enkelt privat virksomhed.

To cases er bygge- og anlægsvirksomheder, hvor der er sket ændringer i arbejdsmiljøarbejdet.

Fire cases er produktionsvirksomheder, hvor arbejdsmiljøarbejdet foregår systematisk og integreret i planlægningen af arbejdet. Disse indeholder mange interessante eksempler på arbejdsmiljøarbejde, og der er sket flere større ændringer i arbejdsmiljøpraksis på disse virksomheder.

Derudover er der gennemført et enkelt casestudie på en virksomhed, som beskæftiger sig med detailhandel og arbejder strategisk med arbejdsmiljøet.

Case-virksomhederne er anonymiserede.

**Tabel 1.2: Oversigt over case-virksomheder**

Offentlige	Private	Bygge- og anlæg
Den kommunale forvaltning	Butikskæden	VVS- og el-virksomheden
De kommunale daginstitutioner	Farve- og lak virksomheden	Entreprenørvirksomheden
Den kommunale ældrepleje	Medicinalvirksomheden	
Kriminalforsorgen	Komponentfabrikken	
Hospitalet	Vaskemaskinefabrikken	

*Kilde: RUC et al. 2013.*

## 1.2.2 Kontekstfaktorer

Udover at tage hensyn til de ovenfor beskrevne kriterier, har evaluatoren udvalgt cases med forskellige kontekstfaktorer, der formodes at have betydning for arbejdsmiljøarbejdet. Kontekstfaktorerne indgår som en del af den beskrevne forandringsteori og fremgår ligeledes af forandringsmodellen (figur 1.1 afsnit 1.1). Disse er:

- Branche
- Virksomhedens kerneopgave
- Personalesammensætning
- Virksomhedens øvrige udvikling
- Ledelsesform
- Arbejdsmiljøforståelse
- Tradition for arbejdsmiljø
- Kendskab og tilslutning til principperne bag AMO.

Som ovenfor beskrevet er der udvalgt cases fra forskellige brancher, dog er private videnarbejdspladser fraværende i dette sample.

Der er udvalgt virksomheder med forskellige typer kerneopgaver; velfærds- og omsorgsarbejde, salg, produktion og bygge- og anlægsopgaver.

Der er både udvalgt case-virksomheder i økonomisk vækst og tilbagegang. På flere case-virksomheder er der derudover sket flere større omstruktureringer – både på private og offentlige arbejdspladser. Disse cases er udvalgt med henblik på at kunne relatere ændringer i arbejdsmiljøpraksis til ændringer generelt i virksomheden.

Det har ikke været muligt på forhånd at udvælge cases i forhold til variationer i *ledelsesform, arbejdsmiljøforståelse og –tradition og tilslutning til principperne bag AMO*, men der er spurgt til disse i interviewene med henblik på at kunne relatere dem til ændringer i virksomhedernes arbejdsmiljøpraksis.

### 1.2.3 Udvalgelse af informanter

---

Evaluator har valgt at afholde interview med de informanter, som det har været meningsfuldt at interviewe med henblik på at kunne udsige noget samlet om samarbejdet om arbejdsmiljøet. Følgende udvælgelseskriterier (jf. kravspecifikationen) er blevet fulgt:

- *At informanter både skal dække ledelses- og medarbejdersiden i arbejdsmiljøudvalget;*
- *At informanter skal dække flere lokale arbejdsmiljøgrupper;*
- *At der for så vidt angår ledessiden gennemføres interview med den relevante lederrepræsentant, der kan udtale sig på vegne af virksomhedens topledelse;*
- *At der også skal vælges informanter fra arbejdssteder, der ikke har egen arbejdsmiljøgruppe (hvis virksomheden har sådanne).*

Der er i alt blevet afholdt 64 interviews fordelt på de 12 case-virksomheder – 34 med repræsentanter fra A-siden og 30 med repræsentanter fra B-siden. Der er afholdt to interviews med informanter fra arbejdssteder, der ikke har egen arbejdsmiljøgruppe.

Udgangspunktet for interviewene har været arbejdspladsen (på P-nummerniveau), men det har været nødvendigt med en bredere indsigt i virksomheden som helhed for at kunne undersøge samarbejdet i AMO og arbejdsmiljøets integration i de strategiske processer.

Samtlige casestudier er indledt med et interview med en central og eventuelt heltidsprofessionel person, der arbejder med arbejdsmiljø (fx daglig sikkerhedsleder eller arbejdsmiljøchef). Interviewet med den centrale arbejdsmiljøansvarlige har til formål at give grundige svar i forhold til blandt andet virksomhedens kontekst.

Det er vigtigt at bemærke, at adgangen til case-virksomhederne i alle cases er skaffet gennem den centrale arbejdsmiljøansvarlige, som på de fleste virksomheder har været en heltidsprofessionel (ofte placeret i en selvstændig arbejdsmiljøafdeling). Når kontakten til informanterne er organiseret af de arbejdsmiljøprofessionelle, skaber det en potentiel bias i vurderingen af de professionelle afdelingers betydning og kvalitet i forhold til arbejdsmiljøarbejdet. At der eksisterer sådanne afdelinger til at støtte AMO er et forhold, som evalueringen vil vise, er meget centralt i mange af casene, og det er derfor også behandlet i analysen. Samtidig er forholdet dog blevet nedtonet noget i rapporten, da fokus for evalueringen generelt er på AMO's funktionsområde. Evaluator beskriver imidlertid, hvordan de professionelle afdelinger og AMO samarbejder om arbejdsmiljøet.

En anden konsekvens af adgangsvejen til virksomheden og sammensætningen af interviewpersoner er, at strategiske spørgsmål træder frem som mere betydningsfulde end driftsmæssige problemstillinger, hvorfor de dilemmaer, der måtte være med at implementere strategi i driften, er blevet underbelyst.



## 1.2.4 Interviewmetode

---

De generelle krav, som er formuleret i kravspecifikationen, er, at interviewene skal resultere i følgende:

- *Kortlægning af AMO's generelle funktionsområde*
- *Kortlægning af centrale aktører og kommunikation om arbejdsmiljø i virksomheden*
- *Undersøgelse af udvalgte beslutningsprocesser i virksomheden.*

Evaluator har udformet en interviewguide, som indeholder spørgsmål til AMO's funktionsområde, centrale aktører i forhold til arbejdsmiljøet og beslutningsprocesser i virksomheden, som arbejdsmiljøhensyn (bør) integreres i. Interviewguiden (der i sin helhed kan ses i Delundersøgelse B's bilagsrapport kapitel 13) tester først og fremmest forandringsteorien for delundersøgelse B og følger strukturen i forandringskæden, men indledes med særskilte spørgsmål til virksomhedens kontekst.

Ved **spørgsmål til kontekst** har interviewer spurgt til virksomhedens opgaver, struktur, generelle arbejdsmiljø, øvrig udvikling og brug af ledelseskoncepter. Ved afdækningen af virksomhedens ledelsesstil er der blevet spurgt til, hvordan ledelsen kommunikerer med de ansatte, samt i hvilken grad og på hvilken måde de ansatte inddrages i beslutninger.

Evaluator har spurgt til **implementeringen af AMO på virksomheden** ved at stille spørgsmål til AMO's organisering og struktur, herunder om alle arbejdspladser er dækket af arbejdsmiljøgrupper. Derudover er der spurgt til procedurerne vedrørende afholdelse af den årlige drøftelse; herunder hvilke repræsentanter som deltager, mødeform og hvilke temaer der har været drøftet. Virksomhedens arbejde med kompetenceudvikling er søgt afdækket ved spørgsmål til procedurer vedrørende uddannelse af AMO-medlemmer, kursusform og opfølgning på deltagelsen i kurser. Derudover har evaluator spurgt til, hvilke arbejdsmåder i arbejdsmiljøarbejdet som har været stabile inden for en længere årrække.

Ved afdækningen af den konkrete **tilpasning af AMO til virksomhedens behov** har evaluator spurgt til, om virksomheden har indgået en aftale vedrørende organisering af arbejdsmiljøarbejdet, om der er sket ændringer i antallet af grupper, udvalg eller niveauer, i arbejdsmåden eller i de arbejdsmiljøtemaer, som behandles i AMO-regi.

Evaluator har spurgt til **kvalificering af arbejdsmiljøarbejdet** ved at stille spørgsmål vedrørende samarbejdet i AMO, herunder hvordan opgaver fordeles, hvordan arbejdet koordineres mellem møderne, og om det er blevet lettere efter ændringerne i arbejdsmiljøpraksis. Derudover er der spurgt til den generelle praksis i virksomhedens kommunikation om arbejdsmiljø, og om arbejdsmiljøet samlet set har fået et større fokus på arbejdspladsen.

Der er blevet spurgt til arbejdsmiljøets **integration i virksomhedens strategiske processer** på tre forskellige måder. I den første række af spørgsmål er der blevet spurgt til, om arbejdsmiljøarbejdet er blevet mere strategisk, herunder om arbejdsmiljøet er blevet en del af det eksplicite grundlag for virksomhedens fremtidige drift. Derudover er informanterne blevet spurgt om, hvorvidt arbejdsmiljøet diskuteres i forhold til strategiske ændringer i virksomheden, herunder om arbejdsmiljøet har været drøftet og håndteret i forhold til ændringer som følge af virksomhedens øvrige udvikling. Dernæst har evaluatoren stillet en række spørgsmål til integration i processer på det operationelle niveau (driften). Herunder om arbejdsmiljøet diskuteres i forhold til planlægningen af det daglige arbejde, om arbejdsmiljøarbejdet er blevet mere nærværende for de lokale arbejdspladser, og om ændringerne har en effekt på mellemlederes håndtering af arbejdsmiljøspørgsmål.

Interviewguiden er udformet, så den tilpasses til informanter på de forskellige niveauer i AMO. Fokuspunkter for interviews på de enkelte niveauer er markeret i guiden. Guiden understøtter semistrukturerede interviews, hvilket giver mulighed for at kunne tilpasse spørgsmålene til den konkrete arbejdsplads og informant. Dette åbner op for en eventuel afsøgning i detaljen på de områder, der er særlige i de enkelte cases. Samtidig giver en semistruktureret interviewguide mulighed for, at informanten kan komme med uforudsete vinkler.

Samtlige interviews er afrapporteret enkeltvis i et skema, som følger strukturen i guiden, og efterfølgende sammenfattet i en case-beskrivelse. Denne beskrives i det følgende afsnit.

Interviewerne har efter hvert case-besøg skrevet en logbog, hvor de har noteret, hvad der har været særligt overraskende ved eller centralt for arbejdsmiljøarbejdet i den givne case. Disse logbøger er ligeledes indgået i udfærdigelsen af den samlede case-beskrivelse.

### 1.2.5 Fortolkning af data

---

Der er udfærdiget en beskrivelse af hver af de 12 cases. Casebeskrivelserne fremgår af Delundersøgelse B's bilagsrapport kapitel 1-12. I beskrivelserne er de enkelte forandringsled kapiteloverskrifter, hvorunder de relevante evalueringsspørgsmål er opstillet. Der bliver svaret eksplicit på spørgsmålene i opsamlingsbokse, som derudover tjener som en opsummering af pointer. Opsamlingsboksene har givet evaluator overblik over datamaterialet og har endvidere givet et samlet billede af arbejdsmiljøarbejdet på tværs af de 12 cases. Der inddrages løbende mere udfoldede eksempler fra beskrivelserne i nærværende rapport.

Ved indledende bookning af interviews har evaluator spurgt til, om virksomheden har skriftligt materiale, der kan anvendes i analysen, som fx handleplaner, beskrivelse af årshjul m.m. Disse dokumenter er ligeledes indgået i udfærdigelsen af case-beskrivelserne.

Konsortiet har løbende afholdt seminarer, der har bidraget til fortolkning af datamaterialet.

Efterfølgende er de enkelte case-beskrivelser blevet gennemlæst og godkendt af de deltagende virksomheder. Dette tjener formålet at kvalificere beskrivelsen, ved at virksomheden udbedrer faktuelle fejl og misforståelser omkring organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet.

### 1.2.6 Læsevejledning

---

Nærværende arbejdsrapport er struktureret efter forandringsteoriens forandringsled. **Kapitel 2** præsenterer implementeringen af AMO på virksomhederne, hvorved selve aktiviteten beskrives. **Kapitel 3** analyserer outputtet heraf ved at se på de konkrete tilpasninger af AMO til virksomhedernes behov. **Kapitel 4** analyserer outcome i form af en forventning om kvalificering af arbejdsmiljøarbejdet. **Kapitel 5** analyserer impact i forhold til, hvorvidt der er sket en integration af arbejdsmiljøarbejdet i virksomhedens strategiske processer. I **kapitel 6** konkluderes på casestudiernes samlet.



## 2. Aktivitet: Implementering af AMO på virksomhederne

Dette kapitel udgør en generel kortlægning af, hvordan AMO aktuelt fungerer på de udvalgte virksomheder. Kortlægningen sker ud fra forskellige organiseringstyper, hvor udvalgte cases vil fungere som eksempler på disse. Selve beskrivelsen og analysen af, hvilke ændringer der er sket i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet på de 12 case-virksomheder, udfoldes i det følgende kapitel.

Som en del af organiseringen beskrives og analyseres de forskellige anvendelser af den årlige drøftelse og udformningen af kompetenceudviklingsplanen i den organisatoriske kontekst. Kapitlet vil både udlede fællestræk og forskelligheder i implementering af aktiviteterne: organisering af AMO, den årlige arbejdsmiljødrøftelse og kompetenceudviklingsplanen.

### 2.1 Forskellige typer af organiseringer

Der er overordnet set to modeller for at tilpasse AMO til virksomhedens øvrige organisation: basismodellen og aftalemodellen.

Hvis virksomheden anvender **basismodellen**, følges de regler, som er beskrevet i bekendtgørelsen vedrørende samarbejde om sikkerhed og sundhed.

**Aftalemodellen** kan bruges af virksomheder, som ønsker at organisere deres samarbejde om arbejdsmiljø på en anden måde, end reglerne foreskriver – med henblik på at styrke samarbejdet yderligere. Parterne i virksomheden kan således ændre opbygningen af AMO fx i forhold til antal arbejdsmiljøgrupper eller arbejdsmiljøudvalg. Aftalemodellen kan også indebære, at flere virksomheder ønsker at oprette en fælles AMO. Sidstnævnte mulighed benyttes ikke af de 12 cases.

Seks case-virksomheder benytter sig af aftalemodellen. Medicinalvirksomheden har en virksomhedsaftale, mens de øvrige fem er offentlige institutioner, hvoraf fire har forskellige MED-aftaler. Den femte offentlige case, Kriminalforsorgen, er for det første en statslig organisation, der ikke har en MED-rammeaftale. For det andet udgør casen en kombination af aftale- og basismodel. Generelt anvender Kriminalforsorgen basismodellen, men den konkrete arbejdsplads, der er udvalgt som grundlag for casen (et arresthusområde), har en lokal aftale om, at samarbejdsudvalg og AMO er blevet lagt sammen i SAMO.

En MED-aftale består af en lokalaftale på enten regions- eller kommunalt niveau, som er udformet på grundlag af de rammeaftaler, parterne har indgået for henholdsvis regionerne og den kommunale sektor. Hermed har parterne lokalt mulighed for at forhandle en aftale med stor betydning for organiseringen af det centrale arbejdsmiljøarbejde.

MED-rammeaftalen – *Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse* – kan føres tilbage oktober 1996, hvor KL, Amdsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune samt Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte indgik en rammeaftale om at fremme medindflydelse og medbestemmelse i det (amts)kommunale

system. De nødvendige ændringer i Arbejdsmiljøloven – der muliggjorde sådanne ændringer i amter og kommuner, men også andre steder – er fra juni 1997. Med lovregelændringerne omkring AMO fra juni 2010 videreføres og udvides mulighederne for brugen af aftalemodellen; i forhold til MED-aftaler i kommuner og regioner sker der dog ingen betydningsfulde ændringer. Rammeaftalen er siden 1996 blevet revideret flere gange, hvor den seneste version for det kommunale område er fra november 2011. Ved aftale- og overenskomstforhandlingerne pr. 1. april 2008 blev rammeaftalen delt op i to parallelle MED-rammeaftaler på henholdsvis KL's og Danske Regioners område. Rammeaftalerne lægger op til, at der i kommunerne og regionerne indgås aftaler for den enkelte kommune eller region; men de lokale parter er ikke forpligtigede på at indgå aftaler. I 2004 viste en undersøgelse udført af FAOS ved Københavns Universitet, at lige godt halvdelen af kommunerne på daværende tidspunkt havde indgået en kommunal MED-aftale; mens resten havde den traditionelle adskillelse mellem Samarbejdsudvalg (SU) og sikkerhedsorganisationen (SiO).

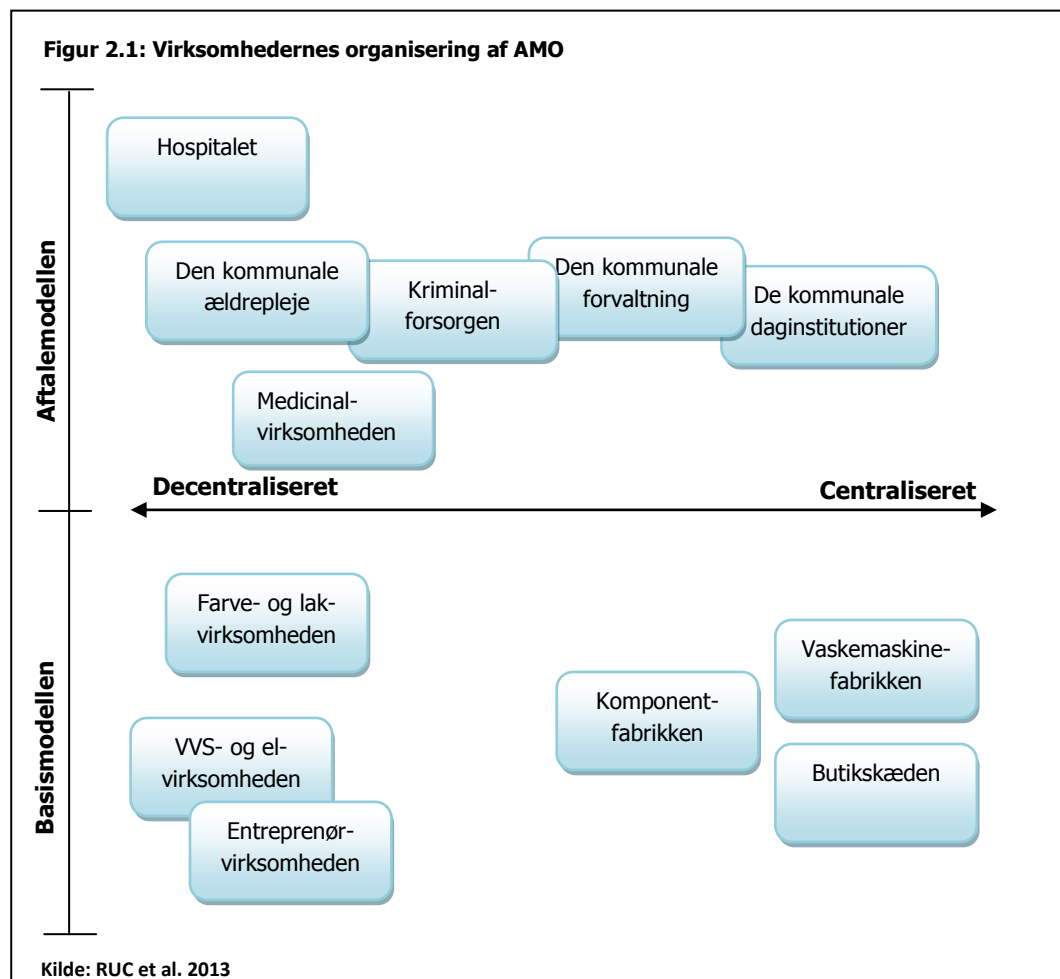
MED-aftalerne giver et vist ensartet præg på organiseringen af AMO, hvor arbejdsmiljøudvalgene er erstattede af integrerede MED-udvalg. Det betyder, at integrationsspørgsmålet stiller sig anderledes end i virksomheder med basismodellen. Evaluator finder dog samtidig, at virksomhederne har udnyttet variationsmulighederne, fx i forhold til hvordan arbejdsmiljøgrupperne er organiseret.

De to virksomheder, der har aftalemodel uden om MED-aftalerne, har større variation i deres valg af modeller. Kriminalforsorgen har forskellige modeller, hvor det arresthusområde, casestudiet tager afsæt i, har lagt samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen sammen i SAMO, mens dette ikke er tilfældet for hele arresthusområdet endside resten af Kriminalforsorgens institutioner. I den private Medicinalvirksomheden er samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg ikke slået sammen.

På trods af, at case-virksomhederne kan opdeles i to lige store grupper fordelt på henholdsvis basis- og aftalemodel, stikker organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet inden for disse grupper i flere retninger. Formelt er de to modeller således en væsentlig distinktion, men den udspænder en forskel, hvorved det i praksis viser sig at være mindre betydningsfuld for arbejdsmiljøarbejdets organisering.

Derimod kan case-virksomhederne placeres i forhold til hinanden efter, hvorvidt AMO er *centraliseret* eller *decentraliseret*. Decentraliseret er defineret ved, at virksomheden har søgt at have lokal forankring af arbejdsmiljøarbejdet gennem et forholdsvis stort antal lokale arbejdsmiljøgrupper. Centraliseret anvendes omvendt som udtryk for en organisering med få arbejdsmiljø- og ledelsesrepræsentanter i forhold til antal ansatte, og hvor disse typisk repræsenterer flere lokale arbejdspladser.

Disse to organiseringsmåder udgør en mere betydningsfuld distinktion i forhold til AMO's funktionsmåde, som vil blive forfulgt gennem denne arbejdsrapport. Figur 2.1 illustrerer, hvordan casenes aktuelle organisering af AMO fordeler sig på disse to dimensioner: centraliseret vs. decentraliseret og aftale- vs. basismodel. Nærværende kapitel samt figur 2.1 belyser dermed ikke forandringerne i arbejdsmiljøarbejdets organisering, men tegner et billede af spændvidden i de aktuelle organiseringer i case-samplet. Dette betyder også, at en case-virksomhed - som eksempelvis Entreprenørvirksomheden - godt kan have en position som decentraliseret i forhold til de øvrige cases, men siden i analysen af forandringer i den pågældende case beskrives som en del af en centraliseringstendens.



I de følgende afsnit fremhæves eksempler på organisering af arbejdsmiljøarbejdet, som placerer sig i de to yderkanter i skemaet: **Hospitalet** (ét AMO-medlem per 19 ansatte) og **Butikskæden** (ét AMO-medlem per 109 ansatte). Disse analyseres sammen med to andre cases, som ligger i den samme ende af skalaen, men inden for den anden model. De to sidstnævnte cases skal altså vise kontrasterne, som er mulige inden for den samme model. De to kontrast-cases er **Farve- og lakvirksomheden** og **de kommunale daginstitutioner**.

Herudover afdækkes og sammenstilles AMO'erne i de to bygge- og anlægsvirksomheder – **Entreprenørvirksomheden** og **Vvs- og elvirksomheden**.

### 2.1.1 Decentraliseret arbejdsmiljøarbejde

Evaluator har ved sin definition af decentraliseret arbejdsmiljøarbejde lagt vægt på den lokale forankring. Fokus er på, at virksomhederne ved organiseringen af de lokale arbejdsmiljøgrupper har valgt, at grupperne dækker et forholdsvist lille antal ansatte, der arbejder på en geografisk sammenhængende arbejdsplads med relativt ensartede og

sammenhængende arbejdsopgaver. Hermed opnås, at medarbejdernes adgang til arbejdsmiljø- og ledelsesrepræsentanten (bemærk, at brugen af betegnelsen ledelsesrepræsentant dækker over AMO-repræsentanter fra ledelsessiden) bliver mere umiddelbar, og repræsentanterne har en større chance for at kende de konkrete udfordringer i arbejdsmiljøet, medarbejderne står med.

For de virksomheder, som søger at opnå et decentraliseret eller lokalt forankret arbejdsmiljøarbejde, er overvejselsen, at de lokale arbejdsmiljøgrupper skal dække et antal ansatte, der opleves som *naturligt* i forhold til den øvrige kontekst. Det vil i praksis sige, at grupperne dækker afgrænsede lokale arbejdspladser eller afdelinger med få ansatte (15-50). Flere af disse virksomheder har ligeledes prioriteret de lokale ledes involvering i arbejdsmiljøarbejdet som en måde at opnå lokal forankring på. Decentraliseret arbejdsmiljøarbejde står ikke i modsætning til systematik eller brugen af professionelle i arbejdsmiljøarbejdet, og heller ikke nødvendigvis til at arbejdsmiljøet bliver bedre integreret i virksomhedens strategi.

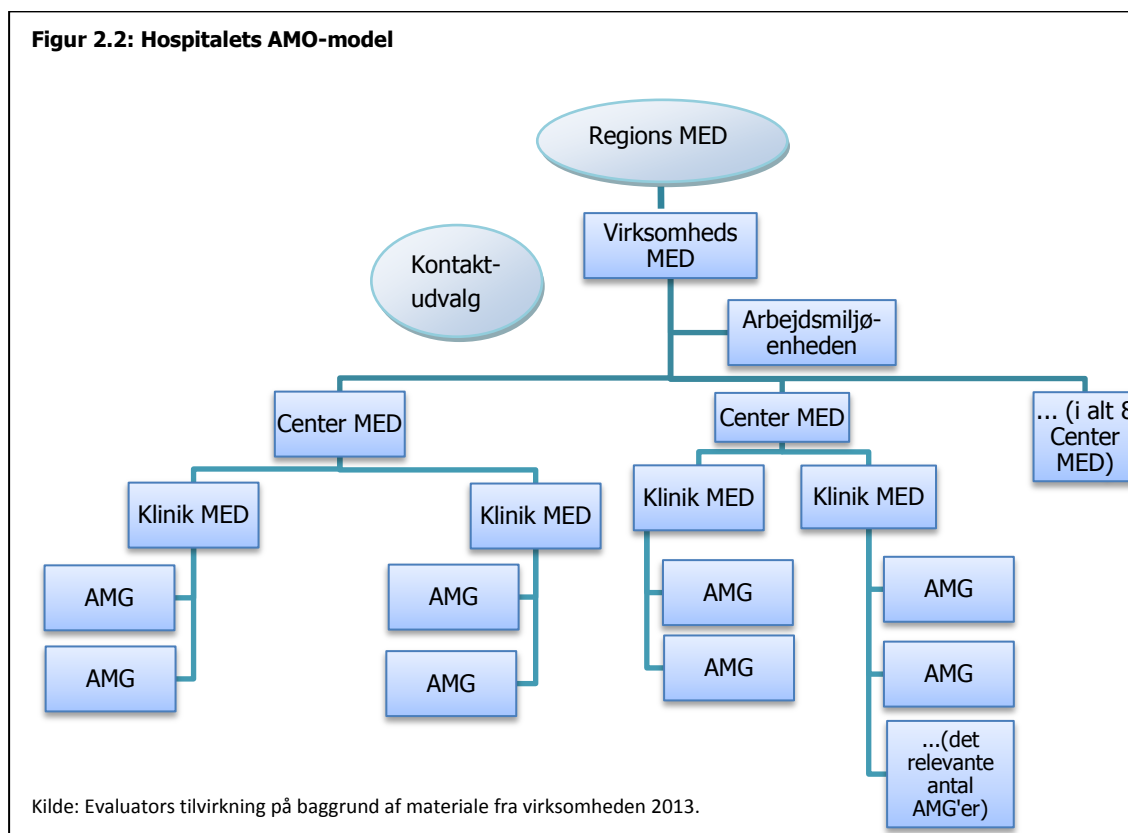
### **Hospitalets AMO**

I Hospitalets arbejdsmiljøorganisation, der er lagt ind under MED-systemet, deltager 450 repræsentanter. Hospitalet har organiseret deres samarbejde om arbejdsmiljøet under en central aftalemodel, som er formuleret på regionsniveau.

MED-systemet på Hospitalet består af fem niveauer (jf. figur 2.2). Evaluator har fokuseret på samarbejdet i de fire nederste niveauer, eftersom arbejdet i regions-MED ikke relaterer sig direkte til arbejdet på Hospitalet:

- 1) Regions-MED-udvalg
- 2) Virksomheds-MED-udvalg
- 3) Center-MED-udvalg
- 4) Klinik-MED-udvalg
- 5) Lokale arbejdsmiljøgrupper (AMG).

Figur 2.2: Hospitalets AMO-model



I virksomheds-MED-udvalget er der 20 repræsentanter – ligeligt fordelt mellem A- og B-side. De repræsenterer forskellige faggrupper efter en særlig fordelingsnøgle. Alle otte centre er repræsenteret i virksomheds-MED-udvalget.

Alle otte centre har et center-MED-udvalg. Udvalget består af 8–16 medlemmer, fordelt på 3-7 ledelsesrepræsentanter, hvoraf én formelt udpeges til at varetage arbejdsmiljøområdet, 5–9 medarbejderrepræsentanter, heraf to arbejdsmiljørepræsentanter.

I praksis bliver der oprettet et klinik-MED-udvalgs-niveau for de fleste klinikker på Hospitalet. Det er ifølge MED-aftalen valgfrit at have et klinik-MED-udvalg, da det ikke er nødvendigt for mindre organisationer i regionen at have dette niveau. I udvalget sidder der typisk en tillidsrepræsentant, en arbejdsmiljørepræsentant og en ledelsesrepræsentant fra hvert afsnit.

I udgangspunktet har alle afsnit på Hospitalet arbejdsmiljøgrupper. De dækker områder på maksimalt 50 ansatte og består af én eller to arbejdsmiljørepræsentanter og én ledelsesrepræsentant, som typisk er en afsnitssygeplejerske. Nogle klinikker har valgt at organisere arbejdsmiljøarbejdet på en anden måde, hvor de samles i én arbejdsmiljøgruppe pr. klinik med den samme leder, men med flere arbejdsmiljørepræsentanter.

Udover MED-systemet har Hospitalet en arbejdsmiljøenhed, der rådgiver hele Hospitalet – fra direktionen til arbejdsmiljøgrupperne i de enkelte afsnit. Arbejds miljø-enheden spiller en central rolle i forhold til samarbejdet om arbejdsmiljøet på Hospitalet ved at supportere AMO og formulere arbejdsmiljøstrategi og kursusudbud.

Der er nedsat et kontaktudvalg for medarbejdersiden ved siden af MED-systemet, som omfatter de faggrupper, der ikke er repræsenteret i systemet (fx økonomaer). Kontakt-



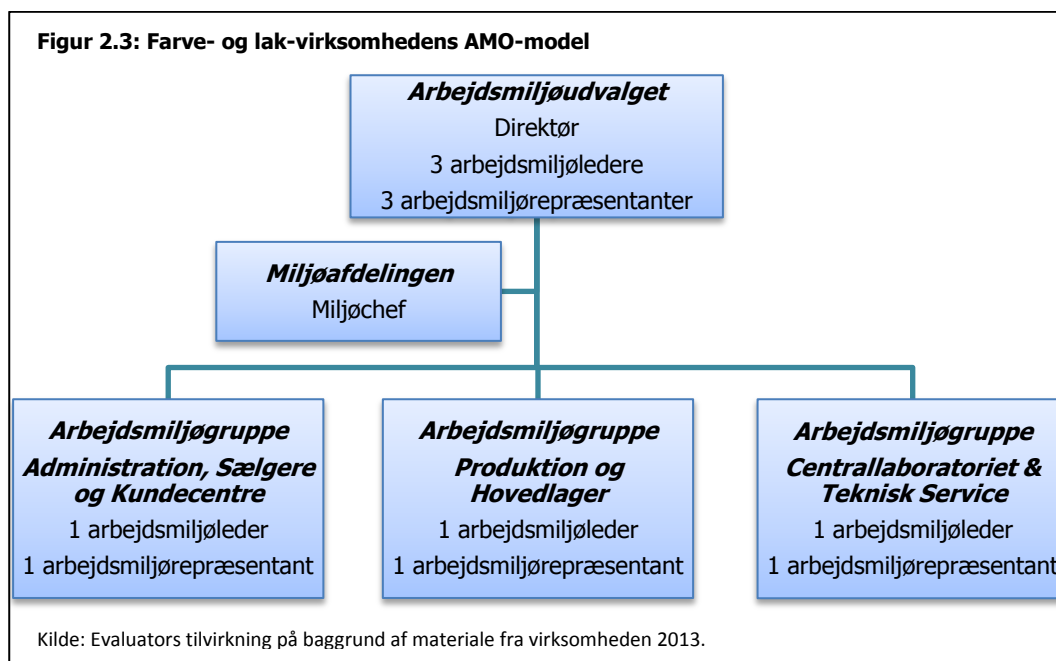
udvalget holder møder med medarbejder-siden i virksomheds-MED-udvalget, hvorved disse faggrupper opnår indflydelse på arbejdsmiljøarbejdet.

Hospitalet har valgt en organisering, som er meget kompleks, men hvor der er besluttet en generel grænse for, hvor store grupper af ansatte en lokal arbejdsmiljøgruppe skal dække; grænsen er max. 50 ansatte. Dette snit er lagt ud fra overvejelsen om, at arbejdsmiljøgrupperne skal dække få ansattes arbejdsmiljø. Grænsen ligger tæt på størrelsen af et lokalt afsnit, hvilket skaber en naturlig lokal forankring af arbejdsmiljøarbejdet.

### Farve- og lak-virksomhedens AMO

Farve- og lak-virksomheden har 80 ansatte og organiserer AMO i to niveauer; et arbejdsmiljøudvalg og tre lokale arbejdsmiljøgrupper. Virksomheden har integreret miljø- og arbejdsmiljøarbejdet og anvender basismodellen for organisering af arbejdsmiljøarbejdet.

Arbejdsmiljøudvalget afholder fire møder årligt. Arbejdsmiljøgrupperne har ikke faste møder, men ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanten drøfter løbende sikkerheds- og arbejdsmiljøspørgsmål i det daglige. Virksomhedens størrelse gør, at formelle møder opleves overflødige.



Arbejdsmiljørepræsentanter, som indgår i arbejdsmiljøgrupperne, deltager også i arbejdsmiljøudvalget.

Alle ledere på virksomheden deltager i arbejdsmiljøarbejdet og har alle gennemført den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse.

Arbejdsmiljøudvalget er sammensat, så det dækker hele virksomheden. Fabrikchefen deltager sammen med miljøchefen, tre arbejdsmiljøledere og tre arbejdsmiljørepræsentanter. Der sidder en arbejdsmiljørepræsentant og en arbejdsmiljøleder fra hvert af de tre områder: 'Administration, Sælgere & Kundecentre', 'Produktion & Hovedlager' og 'Centrallaboratoriet & Teknisk Service'. Udvalget har til opgave at formulere centrale arbejdsmiljømål for virksomheden. Miljøchefen har en supporterende rolle i forhold til arbejdsmiljøudvalget.

Virksomheden er arbejdsmiljøcertificeret og gennemgår jævnlige audits. Virksomheden har i 1997 udarbejdet et miljøstyringssystem, der opfylder kravene i DS/EN 1401:2004, og i 2006 et arbejdsmiljøledelsessystem, der opfylder kravene i OHSAS 18001:2008. Arbejds- og miljøledelsessystemet er samlet i en håndbog, der løbende opdateres og bruges som grundlag i certificeringssammenhæng.

Farve- og lak-virksomheden har en AMO, der er lille, men tæt på de 80 ansattes dagligdag. Udover at de lokale arbejdsmiljøgrupper dækker relativt få ansattes arbejdsmiljø, deltager alle daglige ledere i arbejdsmiljøarbejdet, hvilket gør arbejdsmiljøarbejdet nært og relevant for de daglige udfordringer på arbejdspladserne.

### **1.2.6.1 Opsummering**

Når evaluatoren sammenstiller Hospitalet og Farve- og lak-virksomheden, kan det konkluderes, at de er forskellige på en række parametre: Størrelse, aftale-/basismodel, offentlig/privat virksomhed; men har alligevel begge valgt at prioritere det decentrale arbejdsmiljøarbejde som et dominerende træk i deres respektive AMO-modeller. Begge virksomheder har et forholdsmæssigt stort antal arbejdsmiljø- og ledelsesrepræsentanter. Virksomhederne prioriterer således, at de lokale arbejdsmiljøgrupper dækker et forholdsvis lille antal ansatte, der har deres daglige gang i en organisatorisk afgrænset enhed. Samtidig er ledelsesrepræsentanten i arbejdsmiljøgruppen en lokal afdelingsleder. Hermed opnås en let adgang til arbejdsmiljø- og ledelsesrepræsentanten, og det bliver ligeledes let at tage hånd om lokale udfordringer. Begge virksomheder vurderer, at organiseringen af AMO passer godt til de lokale betingelser.

## **2.1.2 Centraliseret arbejdsmiljøarbejde**

---

De virksomheder, der har valgt en mere centraliseret organisering af arbejdsmiljøarbejdet, har lagt vægt på at kunne arbejde strategisk, systematisk og mere professionaliseret med arbejdsmiljøet ved at koncentrere arbejdsmiljøarbejdet på færre hænder.

I de centraliserede arbejdsmiljøorganisationer er der færre arbejdsmiljø- og ledelsesrepræsentanter sammenlignet med det totale antal ansatte, og den enkelte arbejdsmiljørepræsentant skal dermed ofte dække flere lokale arbejdspladser arbejdsmiljø. Ledelsesrepræsentanterne i disse organiseringer er typisk ledere med stor beslutningskapacitet.

### **Butikskædens AMO**

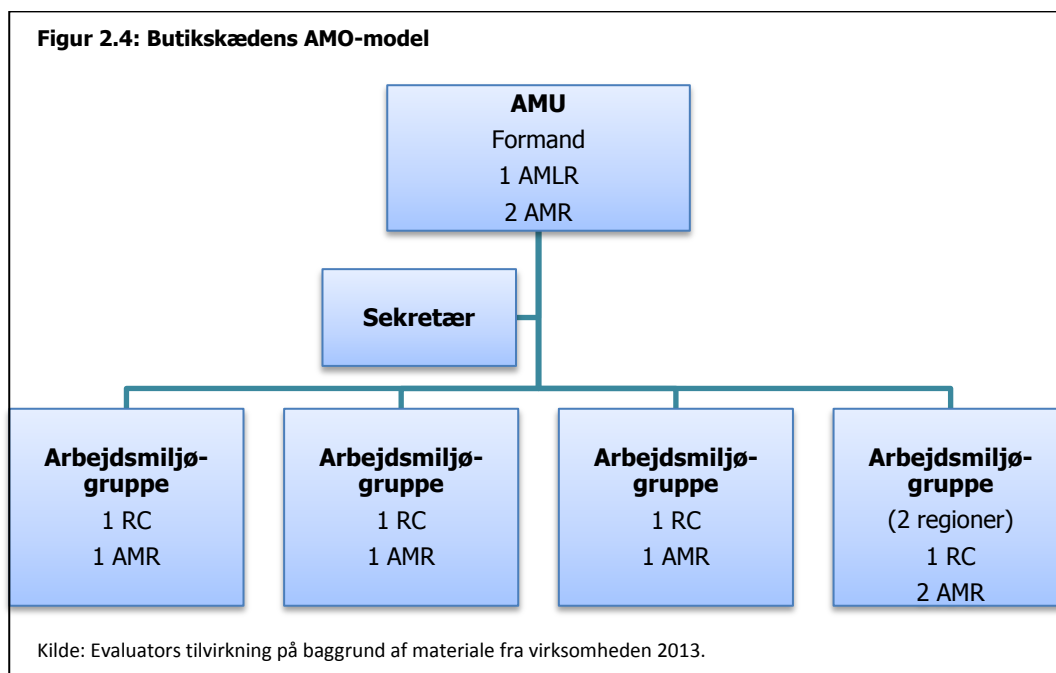
Butikskæden, der tæller 1.200 ansatte, har en AMO i to niveauer: 1) Det centrale arbejdsmiljøudvalg og 2) fire arbejdsmiljøgrupper (jf. figur 2.4). Der er i alt 11 ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanter involveret i AMO. Virksomheden anvender basismodellen for organisering af arbejdsmiljøarbejdet.

Arbejdsmiljøudvalget består af to ledelsesrepræsentanter (regionschefer) og to arbejdsmiljørepræsentanter. I arbejdsmiljøudvalget er den ene ledelsesrepræsentant Butikskædens HR-chef.

Arbejdsmiljøgrupperne består af en ledelsesrepræsentant (regionschefen) og en arbejdsmiljørepræsentant og er knyttet til hver deres region. Dog dækker den ene gruppe to regioner, der har den samme regionschef. Her består gruppen derfor af regionschefen som ledelsesrepræsentant og to arbejdsmiljørepræsentanter, der dækker hver deres region.

Hver region kan bestå af 15-20 butikker, og regionens arbejdsmiljørepræsentant besøger hver butik i regionen ca. hver 6. uge.

**Figur 2.4: Butikskædens AMO-model**



AMO bliver bistået af en sekretær, der formelt set ikke er medlem af AMO, men som arbejder i virksomhedens HR-afdeling. Sekretæren spiller en central rolle i forhold til opsamling af erfaringer på tværs af de forskellige niveauer og i forhold til den generelle kommunikation om arbejdsmiljøet, som primært sker via intranettet.

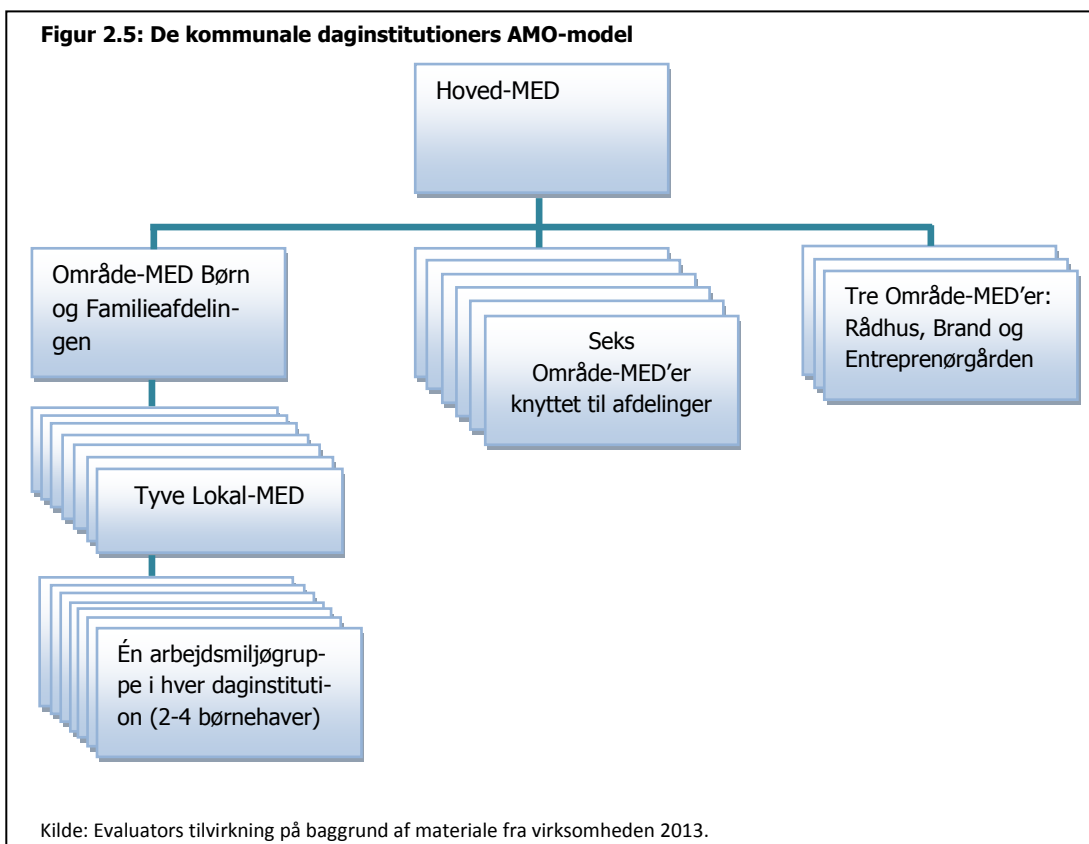
Butikskæden har en lille AMO sammenlignet med antallet af ansatte. Den er baseret på, at arbejdsmiljørepræsentanterne bruger meget tid på arbejdsmiljøarbejdet og i praksis fungerer som en 'intern tilsynsførende', der dækker mange butikkers arbejdsmiljø. Ledelsessiden i Butikskædens arbejdsmiljøgrupper udgøres af de fire regionschefer, der ligeledes dækker flere lokale arbejdspladser, men hvis øvrige funktion i forvejen er knyttet til regionsniveauet. Overvejelser i forbindelse med at have en centraliseret AMO har været at opbygge en organisation, som kan arbejde strategisk og systematisk med at forbedre arbejdsmiljøet.

### **De kommunale daginstitutioners AMO**

Arbejdsmiljøarbejdet hos De kommunale daginstitutioner er baseret på en aftalemødel, hvor AMO integreres i MED-systemet. Organisationen er inddelt i fire niveauer:

1. Hoved-MED-udvalg,
2. 10 Område-MED-udvalg, svarende til de syv afdelinger samt yderligere tre særligt definerede områder,
3. Lokal-MED-udvalg, eksempelvis er der 20 Lokal-MED-udvalg under Område-MED-udvalget Børn og Familie,
4. Arbejdsmiljøgrupper, som i praksis forbereder og gennemarbejder de temaer, der behandles i Lokal-MED-udvalget.

**Figur 2.5: De kommunale daginstitutioners AMO-model**



Kilde: Evaluators tilvirkning på baggrund af materiale fra virksomheden 2013.

Der er etableret et stående arbejdsmiljøudvalg som en del af Hoved-MED-udvalget. Dette udvalg forbereder og lægger sager op til drøftelse i Hoved-MED-udvalget. Hoved-MED-udvalget har, ifølge arbejdsmiljøkoordinatoren, 'ikke fingrene i arbejdsmiljøet'. Det stående arbejdsmiljøudvalg har følgende medlemmer: Personalechefen (født formand), to afdelingschefer og tre arbejdsmiljørepræsentanter. Udvalget er supporteret af en arbejdsmiljøafdeling.

Kommunens børnehaver er lagt sammen, så der er 2-4 børnehaver i én institution. Ikke alle børnehaver har deres egen arbejdsmiljørepræsentant på arbejdspladsen. Hos De kommunale daginstitutioner dækker arbejdsmiljørepræsentanten således også flere lokale arbejdspladser. Overvejelsen om at have en centraliseret organisering af arbejdsmiljøarbejdet har været at tilstræbe en organisering, der følger den øvrige organisering af institutionerne på området.

### 1.2.6.2 Opsummering

Både Butikskæden og De kommunale dagsinstitutioner har en relativ lille AMO, hvor arbejdsmiljørepræsentanterne dækker flere geografisk adskilte arbejdspladser – om end det er væsentligt mere udtalt for Butikskæden end for daginstitutionerne. Arbejdsmiljørepræsentanterne har begge steder meget tid til arbejdsmiljøarbejdet, og ledelsesrepræsentanterne i arbejdsmiljøgrupperne er, for Butikskædens vedkommende, ledere med stor beslutningskapacitet.

### 2.1.3 Arbejdsmiljøarbejde på bygge- og anlægsvirksomheder

---

Bygge- og anlægsvirksomhederne har særlige udfordringer i arbejdsmiljøarbejdet, da arbejdet på byggepladser indebærer mange risici. Disse virksomheder er ligeledes underlagt særlige regler for tilrettelæggelsen af samarbejdet om arbejdsmiljøet. Bygge- og anlægsvirksomhedernes spillerum i forhold til at vælge en centraliseret henholdsvis en decentraliseret version af AMO er dermed mindre end de øvrige virksomheders.

I bekendtgørelsen vedrørende samarbejde om arbejdsmiljøet står eksempelvis:

**§ 7.** *Ved arbejde, der helt eller delvist udføres på midlertidige eller skiftende arbejdssteder uden for virksomhedens faste arbejdssted, herunder bygge- og anlægsarbejde, skal samarbejdet om sikkerhed og sundhed foregå i en arbejdsmiljøorganisation, når 5 eller flere ansatte arbejder for samme arbejdsgiver på udearbejdsstedet, og arbejdet foregår i en periode på mindst 14 dage.*

**§ 15.** *Ved bygge- og anlægsarbejde på midlertidige arbejdssteder skal arbejdsgiveren oprette et arbejdsmiljøudvalg for det midlertidige arbejdssted, når arbejdsgiveren har 35 eller flere ansatte beskæftiget på stedet i et tidsrum på mindst 4 uger.*

På byggepladserne skal der oprettes arbejdsmiljøgrupper, udpeges en arbejdsmiljøkoordinator, udarbejdes en plan for sikkerhed og sundhed, og hvis pladsen dækker mange ansatte, skal der oprettes et særligt arbejdsmiljøudvalg for netop denne plads. Arbejdsmiljøorganisationen på byggepladsen er fælles for alle de virksomheder, som arbejder på pladsen (jf. bekendtgørelsens § 32, stk. 3.).

**VVS- og el-virksomheden**, som er en af branchens store – med afdelinger i det meste af Danmark – har valgt en AMO, som er fordelt på 3 niveauer:

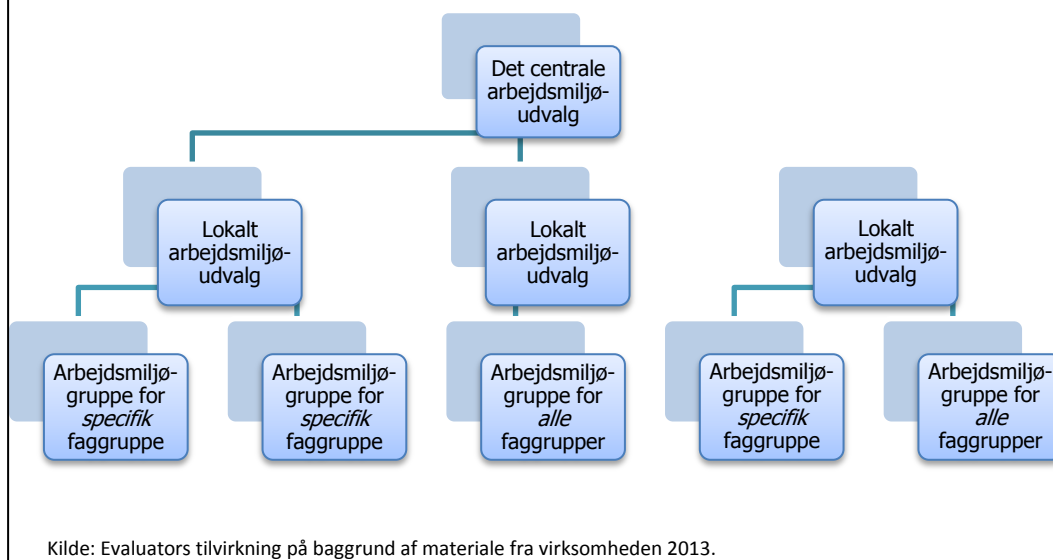
1. det centrale arbejdsmiljøudvalg,
2. flere lokale arbejdsmiljøudvalg og
3. et stort antal arbejdsmiljøgrupper.

Antallet af lokale arbejdsmiljøudvalg og arbejdsmiljøgrupper afhænger af, hvor mange byggeopgaver Vvs- og el-virksomhedens medarbejdere aktuelt deltager i.

AMO er opbygget således, at der er ét arbejdsmiljøudvalg på hver fysisk arbejdsplads. På hver arbejdsplads er der som udgangspunkt en arbejdsmiljøgruppe for hver hovedfaggruppe, men på nogle lokaliteter er samtlige medarbejdere tilknyttet samme arbejdsmiljøgruppe. Opdelingen af arbejdsmiljøgrupper i faggrupperinger eller ej afhænger af, hvad der fungerer bedst på den enkelte arbejdsplads. Øvrige faggrupper fx administrativt personale er tilknyttet en af arbejdsmiljøgrupperne, hvis de ikke har deres egen gruppe. I hvert arbejdsmiljøudvalg sidder repræsentanterne fra arbejdsmiljøgrupperne.

Nedenstående figur illustrerer de forskellige former for organisering internt i virksomheden.

**Figur 2.6: Illustration af organisering i VVS- og EI-virksomheden**



I det centrale arbejds miljøudvalg sidder medarbejder- og ledelsesrepræsentanter fra ca. halvdelen af arbejds miljøudvalgene, fordelt ligeligt rent geografisk. Det er ligeledes prioriteret, at ledelsen sidder med i det centrale arbejds miljøudvalg. Det betyder, at ledelsen er overrepræsenteret i udvalget, da miljø- og sikkerhedslederen samt HR-chefen ligeledes er med til møderne, men de bliver ikke betragtet som hørende til hverken A eller B-siden. Virksomheden vurderer, at det er vigtigt, at ledelsen er velrepræsenteret, såvel som at miljø- og sikkerhedslederen samt HR-chefen er repræsenteret for at udbrede arbejds miljøbeslutningerne mest muligt i virksomheden. Arbejds miljørepræsentanterne og ledelsesrepræsentanterne vurderer, at denne model fungerer godt. Det centrale arbejds miljøudvalg afholder tre årlige møder.

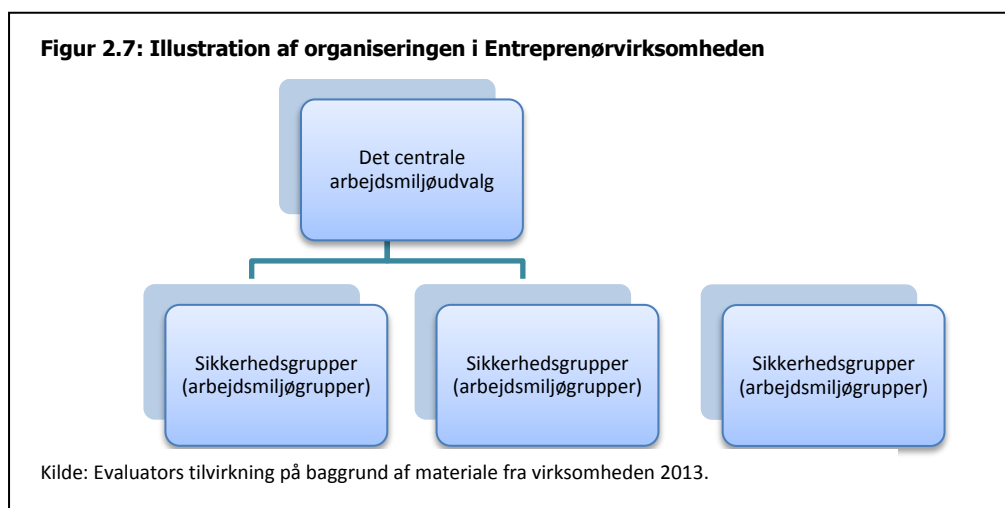
Herudover nedsættes arbejds miljøgrupper på bygge- og anlægspladser (midlertidige arbejdspladser), hvis der er fem eller flere medarbejdere på arbejdspladsen. På arbejdspladser med under fem ansatte er medarbejderne dækket af en allerede eksisterende arbejds miljøgruppe.

Arbejds miljøgrupperne mødes tre gange om året i arbejds miljøudvalget, men de enkelte arbejds miljøgrupper afholder yderligere møder, hvis der er behov for det. Mange arbejds miljøgrupper afholder fx møder i forbindelse med sikkerhedsrunderinger. Repræsentanterne fra arbejds miljøgrupperne fungerer som medarbejdernes første kontaktperson, hvis der er arbejds miljøproblemer på arbejdspladsen. Derfor er det også som udgangspunkt den lokale arbejds miljørepræsentant og den lokale ledelsesrepræsentant, der løser eventuelle arbejds miljøproblemer på arbejdspladserne.

**Entrepreneurvirksomheden**, der omfatter ca. 500 ansatte, har en AMO i to niveauer:

1. et centralt arbejds miljøudvalg med ni medlemmer og
2. sikkerhedsgrupper – som arbejds miljøgrupperne stadig kaldes – ude på de enkelte byggepladser.

Entreprenørvirksomheden har valgt, at ikke alle faggrupper skal være repræsenteret i det centrale arbejdsmiljøudvalg, fordi de vurderer, at et overskueligt udvalg kan arbejde mere strategisk og systematisk med arbejdsmiljøspørgsmål. Der eksisterer således faggrupper, der ikke er repræsenteret i udvalget. Informanterne vurderer, at AMO er tilgængelig, og medarbejderne oplever, at de er godt repræsenteret i arbejdsmiljøarbejdet.



Arbejdsmiljøudvalget har en arbejdsdeling mellem formanden og to fuldtidsprofessionelle på den ene side og seks repræsentanter (tre medarbejderrepræsentanter og tre ledelsesrepræsentanter) på den anden. De tre førstnævnte driver de organisatoriske og strategiske processer, mens de seks øvrige repræsentanter bidrager med indspil fra det daglige arbejdsmiljøarbejde og fungerer som repræsentanter for de underliggende sikkerhedsgrupper.

Sikkerhedsgrupperne, der kan variere i størrelse fra byggeplads til byggeplads, kan inkludere medlemmer fra andre virksomheder; andre som arbejder på de samme arbejdspladser som Entreprenørvirksomhedens ansatte.

Bygge- og anlægsvirksomhederne er på sin vis 'tvunget' af lovgivningen til at organisere arbejdsmiljøarbejdet decentralt, fordi de skal oprette arbejdsmiljøgrupper på byggepladser med ned til fem medarbejdere. Ikke desto mindre vurderer evaluator i samklang med informanternes beskrivelse, at Entreprenørvirksomheden har en mere centraliseret AMO end Vvs- og el-virksomhedens, idet færre repræsentanter deltager i arbejdsmiljøudvalget for at sikre fokus og systematik.

### 1.2.6.3 Opsummering

Evaluator har med fremstillingen af de konkrete eksempler og placeringen af de 12 cases i figur 2.1 vist variationen i de aktuelle organiseringer af arbejdsmiljøarbejdet blandt case-virksomhederne. Selve analysen og vurderingen af forandringerne i organiseringerne af arbejdsmiljøarbejdet vil blive forfulgt i de kommende kapitler (særligt i kapitel 3 *Output*).

## 2.2 Den årlige drøftelses betydning

Ifølge evaluators definition har den årlige drøftelse været afholdt, når diskussionen er skriftligt dokumenteret, og AMO har besluttet, hvilket fokus der anlægges i arbejdsmiljøarbejdet for det kommende år.

I AMO-bekendtgørelsen hedder det:

*"§ 9. Arbejdsgiveren i virksomheder med arbejdsmiljøorganisation skal hvert år i samarbejde med medlemmerne af arbejdsmiljøorganisationen gennemføre en arbejdsmiljødrøftelse, hvor deltagerne*

- 1. tilrettelægger indholdet af samarbejdet om sikkerhed og sundhed for det kommende år,*
- 2. fastlægger, hvordan samarbejdet skal foregå, herunder samarbejdsformer og mødeintervaller,*
- 3. vurderer, om det foregående års mål er nået og*
- 4. fastlægger mål for det kommende års samarbejde.*

*Stk. 2. Arbejdsgiveren skal over for Arbejdstilsynet skriftligt kunne dokumentere, at den årlige arbejdsmiljødrøftelse har fundet sted." (§ 4, som gælder for virksomheder uden arbejdsmiljøorganisation er stort set identisk.)*

I det efterfølgende fremhæves eksempler på implementering af den årlige drøftelse.

### 2.2.1 Den årlige drøftelse som en møderække med bred deltagelse

På fire case-virksomheder er den årlige drøftelse en integreret del af en længere møderække, hvis formål er at sikre erfaringsopsamling samt deltagelse af repræsentanter fra forskellige niveauer i AMO. Nogle af disse virksomheder arbejder med den årlige drøftelse som en integreret del af et *årshjul*, hvilket giver fokus i arbejdsmiljøarbejdet. Virksomhederne, der anvender denne skabelon for den årlige drøftelse, er: Medicinalvirksomheden, Den kommunale forvaltning, Kriminalforsorgen og De kommunale daginstitutioner.

Til illustration af arbejdsmiljødrøftelsen i en længere møderække har evaluator valgt **Medicinalvirksomhedens** drøftelsesform, der er baseret på en mødecyklus, der skal sikre inddragelse af ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanter, samt at der sker en tilpasning af overordnede arbejdsmiljømål og aktiviteter til de lokale behov.

Drøftelsesrækken initieres af virksomhedens arbejdsmiljøafdeling, der har overblik over alle data (APV, ulykkesstatistik osv.) og på baggrund heraf udfærdiger en årsrapport. Denne rapport bliver drøftet og godkendt af arbejdsmiljøudvalget på et møde, der formelt set udgør den årlige drøftelse. Forud for mødet har alle arbejdsmiljøgrupper meldt ind til arbejdsmiljøafdelingen, hvor langt de er nået med de lokale mål, og hvilke mål de ønsker at arbejde med i det kommende år. I rapporten er der ligeledes fokus på, om de har de rigtige ressourcer og det rigtige antal repræsentanter m.m.

Det vigtigste element i drøftelsesrækken er en årlig arbejdsmiljødag for hele AMO, hvor der er fokus på erfaringsopsamling via gruppearbejde i workshops og fremlæggelse af erfaringer med arbejdsmiljøindsatser fra de lokale arbejdsmiljøgrupper. På den årlige arbejdsmiljødag påbegyndes en 'strateginedbrydningsproces', hvor arbejdsmiljøgrupperne definerer egne mål inden for de centrale mål. De lokale arbejdspladser har (som ovenfor beskrevet) mulighed for at komme med input undervejs i udarbejdelsen af strategien,



hvilket gør det til en proces, som de også har haft indflydelse på. I den seneste drøftelsesrække har de vigtigste temaer været; reducere af CO<sub>2</sub>, arbejdsulykker, psykisk arbejdsmiljø og sundhedsfremme.

Et andet eksempel er **Den kommunale forvaltning**, hvor alle MED-udvalg én gang årligt gennemfører en arbejdsmiljødrøftelse, hvor målet er at gøre status på det forgangne år og vurdere, hvilke udfordringer der kan få betydning for arbejdsmiljøet i det kommende år. Der er udarbejdet en fælles overordnet dagsorden i fem punkter for drøftelserne. Drøftelsen skal dokumenteres, f.eks. i form af et mødereferat.

Hoved-MED-udvalget indsamler referater fra de øvrige udvalg, og har adgang til resultaterne af APV og trivselsundersøgelse mv. Ud fra disse oplysninger beslutter hoved-MED-udvalget, hvad organisationen som helhed skal fokusere på. Tankegangen hos Den kommunale forvaltning er at kombinere en bevægelse fra det lokale niveau til det centrale med en bevægelse den modsatte vej.

Ved den årlige strategiske drøftelse i 2013 har hoved-MED besluttet at sætte særligt fokus på følgende temaer; Vold og trusler, arbejdsmiljøperspektivet i inklusionsarbejdet, sammenhæng mellem kerneopgave og arbejdsmiljø, organisering af arbejdsmiljøarbejdet, herunder bl.a. rundringer – også af det psykiske arbejdsmiljø.

#### 1.2.6.4 Opsummering

I ovennævnte to versioner af den årlige drøftelse er fokus på erfaringsopsamling, inklusion af en bredere gruppe repræsentanter og at gøre handleplanen samt arbejdsmiljøstrategien meningsfuld for de lokale arbejdsmiljøgrupper. Der er således i høj grad tale om systematik og bred involvering, hvilket de interviewede informanter vurderer, er velfungerende.

Hos de fire virksomheder (Medicinalvirksomheden, Den kommunale forvaltning, Kriminalforsorgen og De kommunale daginstitutioner), som afholder den årlige drøftelse som en længere møderække, er det en arbejdsform, som var implementeret forud for regelændringerne. Alle tre virksomheder benytter sig af en aftalemodel, og to arbejder i MED-systemet.

## 2.2.2 Den årlige drøftelse som en strategisk diskussion for arbejdsmiljøudvalget

---

På seks af case-virksomhederne afholdes den årlige drøftelse som et møde for arbejdsmiljøudvalget og repræsentanter for virksomhedens topledelse, hvor fokus er strategi og prioritering af midler til arbejdsmiljøarbejdet. Disse virksomheder er: Butikskæden, Vvs- og el-virksomheden, Farve- og lak-virksomheden, Entreprenørvirksomheden, Den kommunale ældrepleje og Hospitalet. I det efterfølgende fremhæves to eksempler på den konkrete implementering af den årlige drøftelse som en strategisk diskussion.

Hos **Butikskæden** er den årlige drøftelse et møde for arbejdsmiljøudvalget, hvor direktionen involveres i diskussion af strategien for det kommende år. Input fra butikkerne bliver indsamlet af arbejdsmiljørepræsentanten og sekretæren for AMO som baggrund for drøftelsen på mødet. Mødet er placeret i august/september med henblik på at kunne indarbejde eventuelle omkostninger i budgettet, eftersom det overordnede fokus for drøftelsen er at fastsætte økonomiske prioriteringer i forhold til arbejdsmiljøet. På den seneste drøftelse har følgende temaer været behandlet: sygefravær, personaleudskiftning, tekniske hjælpemidler og arbejdsskader. Butikskædens årlige drøftelse er et eksempel på, hvordan arbejdsmiljøarbejdet indtænkes i virksomhedens øvrige organisatoriske praksis – i dette tilfælde budgetlægningsprocessen.

I **Vvs- og el-virksomheden** afholdes den årlige drøftelse i det centrale arbejdsmiljøudvalg. Ved drøftelsen følges der op på sidste års mål, og der sættes mål for det kommende år. Idet den øverste ledelse, miljø- og sikkerhedslederen samt HR-chefen deltager i de årlige drøftelser, er det muligt at træffe beslutninger og fastsætte mål og strategi. Ligesom de øvrige møder i det centrale arbejdsmiljøudvalg faciliteres den årlige drøftelse af miljø- og sikkerhedslederen. Der behandles primært temaer, som er relateret til miljø og forebyggelse af arbejdsskader.

#### 1.2.6.5 Opsummering

Når den årlige drøftelse afholdes med en strategisk diskussion for arbejdsmiljøudvalget, sker dette med fokus på topledelsens opbakning til arbejdsmiljøarbejdet og på at skabe et forum, hvor arbejdsmiljøudvalget kan argumentere for prioritering af midler til arbejdsmiljøarbejdet. Denne form for årlig drøftelse indeholder også input fra de lokale niveauer, men selve drøftelsen foregår i et forum, hvor relativt få medlemmer i AMO deltager.

### 2.2.3 Den årlige drøftelse som et møde for hele AMO

---

På to virksomheder (Komponentfabrikken og Vaskemaskinefabrikken) afholdes den årlige drøftelse som et møde for hele arbejdsmiljøorganisationen. Begge beskrives nedenfor.

På **Komponentfabrikken** afholdes den årlige drøftelse for hele arbejdsmiljøorganisationen. Drøftelsen indledes med undervisning/oplæg fra en intern eller ekstern underviser i et bestemt tema – fx sikkerhedsrunderinger, som var tema på den seneste drøftelse. Derefter diskuteres status på mål fra det forgangne år, og der fastsættes nye mål for det følgende år. Informanterne beskriver den årlige drøftelse som et meget afslappet og velfungerende forum, hvor alle kan komme til orde. Resultaterne af den årlige drøftelse dokumenteres i form af et referat, der er tilgængeligt for alle medarbejdere og medlemmer af AMO på virksomhedens arbejdsmiljøside på intranettet. Den årlige drøftelse afholdt i 2010 blev afholdt som et 1,5 dages internat på et kursuscenter med henblik på at få rystet den nye og slankede organisation sammen.

**Vaskemaskinefabrikken** afholder ligeledes den årlige drøftelse som et heldagsmøde for hele AMO. På mødet gøres der status på resultater i arbejdsmiljøarbejdet for det forgangne år og fastsættes mål for indsatsen i det kommende år. Der udarbejdes en årsplan med strategiske mål for arbejdsmiljøarbejdet, der typisk fokuserer på to udvalgte temaer – fx ulykker og omgangstone, som var temaer på den seneste drøftelse. Fokusområderne bliver udvalgt ved, at de lokale arbejdsmiljøgrupper indsender forslag til virksomhedens eksterne arbejdsmiljørådgiver, der formulerer en dagsorden for den årlige drøftelse, hvor ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanterne blandt andet stemmer om fokusområderne. Virksomhedens arbejdsmiljørådgiver står ligeledes for at udfærdige et referat fra den årlige drøftelse.

De to ovennævnte virksomheder afholder den årlige drøftelse som et møde for hele AMO ud fra overvejsen om, at et fælles møde, hvor alle repræsentanter deltager, er den mest optimale mødeform i forhold til at have erfaringsopsamling på tværs.

#### 1.2.6.6 Opsummering

På tværs af de 12 case-virksomheder er det evaluators vurdering, at den mest udbredte drøftelsesform er arbejdsmiljødrøftelsen som en strategisk diskussion for arbejdsmiljøudvalget. Case-virksomhederne, der benytter sig af denne form for drøftelse, vurderer, at der skabes et forum, hvor det er let at få afsat midler til arbejdsmiljøet – på grund af

topledelsens involvering i drøftelsen. Arbejdsmiljøudvalgets drøftelse har på forskellig vis givet et løft til at tænke arbejdsmiljøet mere strategisk, hvilket er en tendens, der er i overensstemmelse med intentionerne bag lovgivningen.

Ved den årlige drøftelse som en del af en længere møderække er evaluators vurdering, at der skabes systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Når drøftelsen afholdes som et fælles møde for hele AMO, skabes der særlige gode betingelser for erfaringsopsamling og samarbejde på tværs.

De to sidstnævnte typer af drøftelsesformer vurderer evaluator har det til fælles, at de fremmer en bred involvering af virksomhedens ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanter, hvor det er informanternes vurdering, at involveringen er lykkedes.

Sluttelig er det evaluators vurdering, at reglerne om den årlige drøftelse anvendes fleksibelt, ved at virksomhederne kan vælge mellem forskellige modeller, der prioriterer forskellige aspekter af reformens intentioner – integration i strategiske beslutninger eller bred involvering af ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanter.

## 2.3 Kompetenceniveauet i AMO

---

I lovgrundlaget beskrives det, at arbejdsgiveren skal udarbejde en plan vedrørende obligatorisk og supplerende arbejdsmiljøuddannelse for ledelsesrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter på baggrund af virksomhedens behov.

I AMO-bekendtgørelsen hedder det:

**§ 39.** *Arbejdsgiveren i virksomheder med arbejdsmiljøorganisation skal sørge for, at der ud fra virksomhedens arbejdsmiljøbehov udarbejdes en kompetenceudviklingsplan for arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdsledere i arbejdsmiljøorganisationen vedrørende den supplerende uddannelse, jf. §§ 36 og 38.*

Der er fundet forskellige eksempler på håndtering af kompetenceudvikling i AMO, som beskrives nedenfor.

### 2.3.1 Fra centraliseret systematik til lokale forhandlinger

---

Tre cases – Komponentfabrikken, Vvs- og el-virksomheden og De kommunale daginstitutioner – har udarbejdet en fælles kompetenceudviklingsplan for samtlige medlemmer af AMO.

På fem case-virksomheder – Hospitalet, Medicinalvirksomheden, Den kommunale ældrepleje, Den kommunale forvaltning og Entreprenørvirksomheden – fastlægges den obligatoriske uddannelse centralt, mens den supplerende uddannelse efter første funktionsår og den 2-dages supplerende uddannelse (eller kun én af disse) forhandles lokalt.

Fire cases – Kriminalforsorgen, Butikskæden, Farve- og lak-virksomheden, og Vaskemaskinefabrikken – drøfter kompetencebehovet lokalt. Hos Kriminalforsorgen eksisterer der en kompetenceudviklingsplan lokalt, mens der på de øvrige tre ikke er udarbejdet en plan.

Case-virksomhederne placerer sig derfor i et spektrum mellem centraliseret systematik – henover forskellige kombinationer af centrale og lokale diskussioner – til udelukkende lokale forhandlinger om kursusdeltagelse. De nedenfor beskrevne eksempler illustrerer

forskellige implementeringer af kompetenceudviklingsplanerne. De præsenterer samtidig case-virksomhedernes refleksioner vedrørende, hvordan kompetenceudvikling kan foregå centralt og systematisk, men samtidig give rum til, at arbejdsmiljøgrupperne kan udpege kurser, der er særligt relevante i forhold til de lokale udfordringer.

**Komponentfabrikken** arbejder meget systematisk med kompetencerne i AMO. Der er udarbejdet såkaldte 'kompetence-grids' for samtlige medlemmer i AMO (se eksempel i tabel 2.1 nedenfor). I disse planer er der ud for hver repræsentant markeret en score fra 1-6 ved de forskellige kompetencer, som vurderes som relevante for udførelsen af arbejdsmiljøarbejdet på virksomheden. Det er ikke meningen, at alle medlemmer skal have samme score i alle kompetencerne – deres vigtighed vurderes i forhold til det specifikke arbejdsområde, hvor arbejdsmiljø- eller ledelsesrepræsentanten er tilknyttet. AMO kortlægger nuværende niveau og ønsket niveau, og scoren drøftes ved den årlige medarbejderudviklingssamtale, som afholdes mellem medarbejderen og den daglige leder.

**Tabel 2.1: Eksempel på Komponentfabrikkens 'kompetence-grid'**

Kompetencer AMO	Arbejdsmiljørepræsentant		Ledelsesrepræsentant	
	Ønsket	Aktuelt	Ønsket	Aktuelt
<b>Tilløb til ulykker</b>	4	2	3	2
<b>Ergonomi</b>	4	3	4	3
<b>Trivsel</b>	3	1	2	1
<b>Førstehjælp</b>	2	2	1	1
<b>M.v.</b>				

*Kilde: RUC et al. 2013.*

Via den årlige medarbejderudviklingssamtale forsøger virksomheden at have et systematisk fokus på opfølgning på kompetencebehov i forhold til rollen som arbejdsmiljørepræsentant. I praksis er det udfordrende for virksomheden at få denne metode til at fungere optimalt, fordi den lokale leder typisk ikke har indsigt i arbejdsmiljøarbejdet og primært fokuserer på øvrige kompetenceudviklingsbehov hos medarbejderen; de kompetencer som knytter sig til den daglige opgaveløsning. Dette er et vigtigt udviklingspunkt for AMO, hvorfor det drøftes fortløbende.

Der gennemføres derudover en årlig undersøgelse af arbejdsmiljørepræsentanternes trivsel, som har fokus på, om de oplever at være tilstrækkeligt klædt på til opgaven mv. Denne undersøgelse bruges ligeledes til at udpege relevante kurser.

Komponentfabrikken forsøger på at integrere arbejdet med kompetenceudviklingsplanen i de øvrige organisatoriske processer (her den årlige medarbejderudviklingssamtale) er et forsøg på at integrere arbejdsmiljøarbejdet i den daglige drift. Det udpeger vigtigheden af, at AMO lykkes med at få kommunikation ud i linjeledelsen. Komponentfabrikken vurderer, at de ikke helt er lykkedes med at få den sammenhæng i kompetenceudviklingen, som de ønsker sig, hvorfor det er et forhold, som de arbejder videre med. Evaluator vurderer, at eksemplet illustrerer, at det i praksis kan være svært at få en central kompetenceudviklingsplan til at fungere, hvis mellemlederne ikke har indblik i AMO's arbejde.

Hos Den kommunale ældrepleje udarbejdes kompetenceudviklingsplanen af MED-hovedudvalget i forbindelse med den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Planen er formuleret på et overordnet niveau. Kommunen tilrettelægger og gennemfører selv den obligatoriske

uddannelse for nyvalgte AMO-medlemmer. Det er ligeledes gældende for den supplerende uddannelse på 1,5 dag efter første funktionsår.

Den supplerende 2-dages uddannelse i løbet af det første funktionsår har derimod ingen fastlagt form. Uddannelsen besluttet af arbejdsmiljørepræsentanterne i samarbejde med lederen på det lokale arbejdssted. Dette skal sikre, at arbejdsmiljørepræsentanterne kan få dækket deres individuelle kompetencebehov, som kan variere meget fra person til person. Inden for ældreområdet er det fx ikke alle arbejdsmiljørepræsentanter, der er vant til at kommunikere skriftligt. Andre arbejdsmiljørepræsentanter har behov for at udvikle deres gennemslagskraft, evne til at prioritere tid osv. De lokale arbejdspladser er selv ansvarlige for at afsætte midler til uddannelsen.

Hovedudvalget gennemfører årligt en evaluering af uddannelserne. Det generelle billede er, at der er stor tilfredshed med uddannelserne – både de interne og eksterne kurser.

Den kommunale ældrepleje er et eksempel på en virksomhed, som har forsøgt at arbejde systematisk med kompetenceudvikling, men samtidig giver rum for, at der kan udvælges specifikke supplerende kurser, som har relevans for den lokale arbejdsmiljøgruppe.

På **Vaskemaskinefabrikken** deltager nyvalgte repræsentanter i den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse, som vælges alt efter det udbud, der er tilgængeligt på det pågældende tidspunkt. Repræsentanterne kan derudover tage supplerende kurser, som skal aftales og koordineres med den nærmeste arbejdsleder. Det er lidt forskelligt, om repræsentanterne har valgt at tage imod tilbuddet. Nogle repræsentanter oplever, at det kan være svært at få tid – særligt fordi fabrikken ligger i et geografisk område, hvor der kan være langt til nærmeste kursussted.

AMO har ikke udarbejdet en samlet kompetenceudviklingsplan, og kursusdeltagelsen diskuteres primært på det lokale plan (inden for arbejdsmiljøgruppen eller mellem den lokale leder og arbejdsmiljørepræsentanten), hvor der også samles op på, hvad den enkelte repræsentant har lært, og hvordan evt. nye kompetencer relateres til den daglige opgaveløsning i forhold til arbejdsmiljøet.

Vaskemaskinefabrikken er således et eksempel på en virksomhed, hvor drøftelse af kompetencebehov foregår lokalt mellem ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanten. Evalueringen kan ikke afgøre, om der er en sammenhæng mellem, på hvilket niveau diskussionerne af kompetenceniveauet føres i virksomhederne og graden af deltagelse i supplerende uddannelser. Andre forhold anføres som beskrevet at besværliggøre ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanternes deltagelse i supplerende arbejdsmiljøuddannelse.

#### **1.2.6.7 Opsummering**

Evaluators konkluderer, at der er forskellige måder at arbejde med kompetencerne i AMO. Nogle virksomheder arbejder systematisk med planen, mens andre virksomheder lader det være op til den enkelte repræsentant at drøfte deltagelse i uddannelser med den lokale leder. For nogle af de virksomheder, der arbejder med en central kompetenceudviklingsplan, kan det være svært at få den til at fungere i praksis – særligt i forhold til systematisk opfølgning og relationen mellem kursusdeltagelsen og den samlede opgaveløsning i AMO.

Hos de virksomheder, som diskuterer kompetenceniveauet lokalt – eller som benytter sig af kombination mellem centrale og lokale diskussioner – er overvejelsen generelt, at de lokale behov afspejler, at såvel rammer som indhold i kerneopgaven er forskellige på virksomhedens arbejdspladser. Det giver derfor mening for virksomhederne at diskutere deltagelse i kurser lokalt i stedet for udelukkende at formulere en central plan. Evaluator vurderer, at vekselvirkningen mellem centrale og lokale overvejelser om kompetencebehovene har stor betydning. Selve kompetenceudviklingsplanens indplacering på AMO-niveauerne vurderes imidlertid af evaluators at være af mindre betydning. Herudover er

det evaluators klare vurdering, at de lokale leders opbakning er vigtig for en central kompetenceudviklingsplans implementering i praksis.

### 2.3.2 Undervisningsformer og temaer

---

Flere af case-virksomhederne tilrettelægger og udbyder selv interne kurser. Disse virksomheder er ofte dem, der samtidig har én eller flere fuldtidsprofessionelle ansat – eksempelvis i en arbejdsmiljøafdeling, der samtidig har ansvaret for at tilrettelægge og afholde kurserne.

Både ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanterne i de 12 case-virksomheder fremhæver vigtigheden af, at temaerne på uddannelsen relaterer sig til udfordringer, som er relevante for deres konkrete arbejdsområde. Dette ses også i repræsentanternes prioritering af, at kurserne indebærer en vis grad af konkret case-arbejde – gerne fra den virksomhed de repræsenterer. Dette er naturligvis lettere at sikre på interne kurser. Afholdelse af interne kurser kræver imidlertid, at virksomheden har en vis størrelse, hvorfor denne viden ikke er anvendelig for alle virksomheder.

Kursusdeltagerne i interne kurser prioriterer derudover, at kurserne indeholder mulighed for gruppearbejde, hvor de arbejder sammen med andre repræsentanter fra samme virksomhed, hvilket ses som en vigtig kilde til erfaringsopsamling på tværs af niveauer og grupper i AMO.

På flere virksomheder er det gældende, at der er kommet nye indholdsmæssige behov i forhold til de supplerende kurser som følge af ændringer i arbejdsmiljørepræsentanternes rolle. For eksempel efterspørger arbejdsmiljørepræsentanterne på **Komponentfabriken** kurser, som kan hjælpe dem med at fungere i en nye funktion, hvor de skal dække flere arbejdspladser arbejdsmiljø (dette vendes der tilbage til under afsnit 3.2.2. *Professionalisering af arbejdsmiljørepræsentanten*). Også i **Den kommunale ældrepleje** fremhæves ændrede behov affødt af en ny rolle som AMO-medlem. Her efterspørges typisk kurser i personlig gennemslagskraft, evnen til at prioritere og formidling. Det er arbejdsmiljørepræsentanternes vurdering, at udbuddet af og deltagelsen på supplerende kurser kan bruges til at gøre dem til gode 'ledere for arbejdsmiljøet'.

Mange arbejdsmiljørepræsentanter prioriterer kurser i psykisk arbejdsmiljø – også på virksomheder, hvor det psykiske arbejdsmiljø er mere fraværende i den overordnede strategi. Det kan tyde på, at udfordringerne i arbejdsmiljøarbejdet ser anderledes ud på det lokale niveau end på det centrale og strategiske niveau. En anden tolkning kan være, at der her er tale om et 'videnshul', hvor repræsentanterne oplever at være klædt godt på til at håndtere det fysiske arbejdsmiljø, men mangler viden og metoder i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Herudover bliver efterspørgslen efter givne temaer også påvirket af problemstillinger, der er oppe i tiden.

#### 1.2.6.8 Opsummering

Evalueringen viser, at flere af case-virksomhederne selv udbyder obligatoriske og supplerende arbejdsmiljøuddannelser. Dette, vurderer evaluator, har en positiv betydning for udbyttet, idet indholdet er relateret til den konkrete virksomhed. Samtidig viser evalueringen, at AMO-medlemmerne oplever nye kompetencebehov som følge af deres ændrede rolle. Disse nye kompetencebehov knytter sig mere til personlige kompetencer end egentlig arbejdsmiljøfaglig viden.

### 2.3.3 Deltagelse i supplerende uddannelser

---

På tværs af de 12 case-virksomheder gælder, at alle nyvalgte repræsentanter på samtlige case-virksomheder deltager i den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse. På nogle af virksomhederne har repræsentanterne imidlertid vanskeligheder ved at tage imod tilbudet om supplerende uddannelse. Den primære begrundelse er, at der er et for højt arbejdspress på den lokale arbejdsplads, og repræsentanterne ikke "... *kan se sig selv i øjnene, hvis de efterlader en afdeling i kaos for at tage på arbejdsmiljøkursus*" (Repræsentant, Hospitalet). Derudover kan den lokale leder prioritere andre kompetencebehov højere, når den supplerende uddannelse skal tilbydes, hvilket bl.a. ses hos Komponentfabrikken.

Hertil kommer årsager, der ligger uden for virksomheden. Hos Vaskemaskinefabrikken anføres adgangen til kurserne at være begrænset af virksomhedens geografiske placering. For Butikskæden er det en udfordring at finde branche-relevante kurser, hvilket hænger sammen med, at det generelt kan være vanskeligt at definere de aktuelle behov. Butikskæden har på grund af AMO's størrelse (11 repræsentanter) ikke mulighed for at afholde kurserne internt og efterlyser derfor mere hjælp til at udpege relevante eksterne kurser, der ville kunne løfte kompetenceniveauet hos arbejdsmiljørepræsentanterne.

Det er dermed ikke alle, der får tilbud supplerende arbejdsmiljøuddannelser, som deltager - selv i virksomheder, der er udvalgt til casestudierne på baggrund af positionen som forgangsvirksomheder. Derfor er det relevant at fremhæve eksempler fra to cases, hvor tilbuddet om supplerende uddannelser fungerer hensigtsmæssigt i forhold til at tilgodese lokale behov og sikre deltagelse i uddannelserne.

I **De kommunale daginstitutioner** anvendes der spørgeskemaer til at afdække behovene for kompetenceudvikling lokalt. Spørgeskemaerne anvendes til udarbejdelse af udbuddet af de supplerende kurser (det samme gælder for den obligatoriske uddannelse). Lokal-MED er i tæt kommunikation med arbejdsmiljøgruppen angående kompetencebehov. Selve arbejdet i arbejdsmiljøgrupperne opfylder, ifølge informanterne, nogle af behovene for netværk og kompetenceudvikling, fordi arbejdsmiljørepræsentanterne løbende skal sætte sig ind i nye områder og implementere eksempelvis en APV-gennemgang, som de har lært om på det obligatoriske arbejdsmiljøkursus. På denne måde bliver kompetenceudvikling relateret til den konkrete opgaveløsning.

På **Medicinalvirksomheden** deltager repræsentanterne i et virksomhedsspecifikt kursus af én dags varighed og tilbydes årligt en række supplerende kurser (begge interne). De supplerende kurser varer typisk 2-4 timer. Udbud af kurser sker på baggrund af de data, arbejdsmiljøafdelingen har indsamlet (referater, APV mv.), og hvad AMO ytrer behov for. Kurserne er åbne for alle medarbejdere og ledere, og virksomheden opfordrer til, at så mange som muligt deltager, så der bliver "*flere ambassadører for arbejdsmiljøet*". Medicinalvirksomheden udarbejder et udbudskatalog over supplerende kurser, som er baseret på aktuelle problemstillinger (som det fremgår af eksempelvis APV'en) og input fra de lokale niveauer. Opfordringen til, at flere medarbejdere og ledere deltager i kurserne, er medvirkende til, at der opstår et bredere kendskab til arbejdsmiljø generelt på virksomheden.

#### Opsummering

Evaluators vurderer, at det generelle billede af case-virksomhederne er, at der både gives og i stort omfang tages imod tilbud om uddannelse. Der er samtidig både personlige og organisatoriske prioriteringer på spil i beslutningen om at deltage. Herudover er der andre typer af praktiske vanskeligheder forbundet med at opnå høj kursusdeltagelse, såsom geografi, kursusudbud og lignende. Disse grunde til begrænset deltagelse må formodes at være endnu mere udtalte på virksomheder, der ikke er frontløbere.

## 2.4 Delkonklusion

Nærværende kapitel udgør en generel kortlægning af de konkrete implementeringer af arbejdsmiljøarbejdet på de 12 case-virksomheder.

Samtlige case-virksomheder er større virksomheder med mere end 35 ansatte, hvilket giver et vist fælles præg på de konkrete organiseringer af arbejdsmiljøarbejdet. Alle virksomhederne har et centralt udvalg og lokale arbejdsmiljøgrupper, som lovgrundlaget foreskriver.

I figur 2.1 er de 12 case-virksomheder placeret i forhold til hinanden efter, hvorvidt deres aktuelle AMO er centraliseret eller decentraliseret, hvor decentraliseret skal forstås som, at virksomhederne har søgt at have lokal forankring af arbejdsmiljøarbejdet gennem et forholdsvis stort antal repræsentanter og lokale arbejdsmiljøgrupper.

Hospitalet og Farve- og lak-virksomheden er eksempler på virksomheder, der har valgt en decentraliseret tilgang som et dominerende træk i deres respektive AMO-modeller. Butikskæden og De kommunale dagsinstitutioner har en mere centraliseret AMO, hvor arbejdsmiljørepræsentanterne dækker flere geografisk adskilte arbejdspladser.

På bygge- og anlægsområdet gælder særlige regler for organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, hvilket skaber en vis grad af uniformitet i de to virksomheders organiseringer. Alligevel har Entreprenørvirksomheden en organisering, som vurderes at være mere centraliseret end VVS- og el-virksomheden.

Evaluator vurderer, at der er en stor variation i de aktuelle organiseringer af arbejdsmiljøarbejdet på case-virksomhederne, hvilket understøttes af de fleksible regler. Vurderingen og analysen af forandringerne i case-virksomhedernes organisering af arbejdsmiljøarbejdet vil blive forfulgt yderligere i de kommende kapitler.

Case-virksomhederne har valgt forskellige implementeringer af den årlige arbejdsmiljødrøftelse, som på forskellig vis fører til refleksion og erfaringsopsamling i AMO. Generelt er den årlige drøftelse blevet taget godt imod og giver mening for virksomhederne.

Ved brugen af den årlige drøftelse som en integreret del af en mødecyklus med bred deltagelse er fokus på erfaringsopsamling, inklusion af en bredere gruppe repræsentanter og at gøre handleplanen og arbejdsmiljøstrategien meningsfuld for de lokale arbejdsmiljøgrupper. Denne form for årlig arbejdsmiljødrøftelse vurderes af informanterne at være velegnet til at skabe integration af den generelle arbejdsmiljøstrategi på de lokale arbejdspladser.

Når drøftelsen afholdes som en strategisk diskussion for arbejdsmiljøudvalget, er fokus på topledelsens opbakning til arbejdsmiljøarbejdet, selvom processen også kan involvere de underliggende niveauer i AMO. Informanterne vurderer, at der her skabes et forum, hvor arbejdsmiljøudvalget let kan argumentere for prioritering af midler til arbejdsmiljøarbejdet – og lykkes med det.

De virksomheder, der afholder den årlige drøftelse som et møde for hele AMO, opnår erfaringsopsamling på tværs, ved at alle repræsentanter deltager. Informanterne vurderer, at der her skabes god kommunikation og arbejdsdeling mellem niveauerne i AMO.

Diskussioner af kompetenceudviklingsplanen i relation til AMO's samlede opgaver er relativt fraværende på flere case-virksomheder. Der er forskellige måder (og fortolkninger af) at arbejde med kompetencerne i AMO på. Nogle virksomheder vælger at udarbejde en



fælles plan (som Komponentfabrikken), der skal understøttes lokalt og være en integreret diskussion ved fx MUS-samtalen. Eksemplet udpeger vigtigheden af, at AMO samtidig lykkes med at få kommunikation om arbejdsmiljøarbejdet ud i linjeledelsen, for at kompetenceudviklingsplanen kan implementeres. Andre virksomheder – såsom Den kommunale ældrepleje – arbejder med kompetenceudvikling på en måde, der understøtter systematik i udvælgelsen af kurser, men stadig giver rum for, at der kan udvælges specifikke supplerende kurser, som har relevans for den lokale arbejdsmiljøgruppe. Nogle virksomheder (som Vaskemaskinefabrikken) vælger en udelukkende lokal drøftelse af kompetencerne.

Evaluatoren finder ikke tydelige mønstre i forholdet mellem lokal drøftelse og deltagelse i kurserne, da der ofte er andre forhold, som spiller ind – såsom manglende tid, geografisk placering m.m.

Flere virksomheder vurderer, at det er svært at arbejde med systematisk opfølgning på kursusaktiviteter og at relatere kursusdeltagelsen til opgaveløsningen i det samlede AMO. Andre virksomheder følger op på deltagelsen i kurserne i form af evalueringer ved spørgeskema til repræsentanterne.

Repræsentanterne prioriterer, at undervisningen er virkelighedsnær og formår at involvere deltagerne – fx gennem gruppearbejde. De arbejdsmiljørepræsentanter, som har fået en mere professionaliseret rolle, efterspørger kurser, der kan bistå dem i at varetage denne rolle. På flere case-virksomheder fravælger repræsentanter at deltage i supplerende uddannelser pga. tidspress, manglende ledelsesopbakning og ansvar overfor kollegerne. Derudover oplever nogle virksomheder geografiske udfordringer, at kursusudbuddet ikke matcher deres aktuelle behov, eller at det er svært at definere de behov, der aktuelt skal dækkes.

Samlet set vurderer evaluatoren, at der er mange tilfælde, hvor opfølgning på kompetenceudvikling relateret til de samlede opgaver i AMO er fraværende. Der er ikke udarbejdet en kompetenceudviklingsplan (forstået som en fælles plan for repræsentanternes uddannelse), der forholder sig til aktuelle behov i virksomheden. Det vil sige en central plan udarbejdet af arbejdsgiveren og drøftet i AMU.

Ifølge medlemmer af både AMU og lokale arbejdsmiljøgrupper er udarbejdelsen af en central kompetenceudviklingsplan ikke nødvendigvis en forudsætning for, at virksomhederne har diskuteret kursusdeltagelse på en god og hensigtsmæssig måde. Også virksomheder, der har diskuteret kompetencebehov lokalt, har formået at have kursusudbud, som informanterne oplever som vedkommende i forhold til deres rolle og behov.

Alligevel er det ikke alle AMO-medlemmer, der benytter tilbuddet om supplerende uddannelser. Det peger på, at uddannelse ikke er en aktivitet med samme prioritet som fx deltagelse i AMO-møder eller den daglige opgaveløsning i arbejdsmiljøarbejdet.

Ovenstående er væsentlige pointer at fremhæve set i lyset af, at de udvalgte virksomheder er ekstreme cases og frontløber-virksomheder på flere måder. Når disse virksomheder oplever problemer med at arbejde systematisk med kompetenceudviklingsplanen eller deltagelse i supplerende uddannelser, må det formodes, at disse problemer kan genfindes på virksomheder, der har mindre fokus på arbejdsmiljø, og som arbejder mindre systematisk og strategisk.

## 3. Output: Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Det er med regelændringerne blevet mere fleksibelt, hvordan den enkelte virksomhed vælger at organisere arbejdsmiljøarbejdet. Dels kan virksomhederne med udgangspunkt i en basismodel organisere sine arbejdsmiljøgrupper og -udvalg, som det giver mening i forhold til virksomhedens øvrige organisatoriske kontekst. Dels er der mulighed for at aftale en organisering, der ikke følger basismodellen og på den måde yderligere tilpasse organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet til den konkrete virksomhedskontekst.

I kapitlet beskrives og analyseres, hvilke ændringer der er fundet i casestudierne. Der sondres i kapitlet mellem ændringer i AMO's struktur, i AMO's arbejdsmåde og i de arbejdsmiljøtemaer, der indgår i AMO's arbejde.

### 3.1 Ændringer i AMO's struktur

Dette afsnit omhandler ændringerne i AMO's struktur, hvilket vil sige ændringer i forhold til niveauer i AMO, antal arbejdsmiljøgrupper og -udvalg.

Det ændrede lovgrundlag forventes at resultere i, at der skabes en organisering, som passer bedre til virksomhedens måde at fungere på – altså en mere tilpasningsdygtig og dermed variabel organisering af AMO. Flexibiliteten behøver ikke at medføre ændringer i organiseringen af AMO, da de hidtidige organiseringer kan rummes i den fleksible ramme. Dette er tilfældet i flere af de udvalgte case-virksomheder.

I AMO-bekendtgørelsen hedder det:

**§ 6 b.** *I virksomheder med 35 eller flere ansatte skal samarbejdet organiseres således, at der oprettes en arbejdsmiljøorganisation med følgende to niveauer:*

- 1) En eller flere grupper varetager de daglige opgaver vedrørende sikkerhed og sundhed. En gruppe består af 1 udpeget arbejdsleder og 1 valgt arbejdsmiljørepræsentant.*
- 2) Et eller flere udvalg varetager de overordnede opgaver vedrørende sikkerhed og sundhed. Er der i virksomheden oprettet en eller to grupper efter nr. 1, består udvalget af gruppens eller gruppernes medlemmer. Er der oprettet mere end to grupper, vælger arbejdsmiljørepræsentanterne mellem sig 2 medlemmer og arbejdslederne i grupperne mellem sig 2 medlemmer til udvalget. Formandskabet i et udvalg varetages af arbejdsgiveren eller en repræsentant for denne."*

Der er i evalueringen fundet forskellige typer af strukturelle ændringer af AMO's organisering. Ligesom der er fundet virksomheder, der har bibeholdt deres hidtidige struktur for AMO. I tabel 3.1 gives et overblik over de strukturelle ændringer.

**Tabel 3.1: Oversigt over AMO-ændringer i 12 case-virksomheder**

Case	Ændring i AMO's struktur	Vurdering	Relation til lovgivning
<b>Den kommunale ældrepleje</b>	Ingen ændringer i AMO's struktur	Status quo	
<b>Kriminalforsorgen</b>	Ingen ændringer i AMO's struktur	Status quo	
<b>Farve- og lak-virksomheden</b>	Ingen ændringer i AMO's struktur	Status quo	
<b>Den kommunale forvaltning</b>	Sammenlægning af flere områder i fælles Hoved-MED-udvalg (men ingen ændringer i antal arbejdsmiljørepræsentanter og lokale arbejdsmiljøgrupper)	Forandring uden decentralisering eller centralisering	Ændringen er sket på baggrund af en større omstrukturering og derudover er der fundet inspiration i de nye regler
<b>Medicinal-virksomheden</b>	Fjernelse af et niveau og arbejdsmiljøgrupper er lagt sammen (men ikke færre arbejdsmiljørepræsentanter og med flere ledelsesrepræsentanter)	Forandring uden decentralisering eller centralisering	Ændringen er sket forud for regelændringen
<b>VVS- og el-virksomheden</b>	Færre grupper og lokale udvalg	Forandring uden decentralisering eller centralisering	Der er sket en naturlig reduktion som følge af personale-reduktion. Reglerne har legitimeret ændringen
<b>De kommunale daginstitutioner</b>	Færre arbejdsmiljøgrupper og arbejdsmiljørepræsentanter, som dækker flere institutioner	Centralisering	Ændringen er sket på grund af omstruktureringer
<b>Butikskæden</b>	Færre arbejdsmiljøgrupper og arbejdsmiljørepræsentanterne skal dække flere butikker (arbejdspladser).	Centralisering	Ændringen er sket på baggrund af påbud fra Arbejdstilsynet og de nye regler
<b>Komponent-fabrikken</b>	Færre arbejdsmiljøudvalg og arbejdsmiljøgrupper og arbejdsmiljørepræsentanterne skal dække flere lokale arbejdspladser	Centralisering	Ændringen er sket på baggrund af organisationsændringer og de nye regler
<b>Vaskemaskine-fabrikken</b>	Færre arbejdsmiljøgrupper og arbejdsmiljørepræsentanterne skal dække flere lokale arbejdspladser	Centralisering	Ændringen er sket på baggrund af de nye regler
<b>Entreprenør-virksomheden</b>	Færre arbejdsmiljøgrupper og et reduceret i antal repræsentanter i det centrale arbejdsmiljøudvalg	Centralisering	Ændringen i arbejdsmiljøgrupperne er sket på grund af personale-reduktion. Der er blevet truffet en beslutning om at have færre repræsentanter i det centrale arbejdsmiljøudvalg på baggrund af både den øvrige udvikling og de nye regler
<b>Hospitalet</b>	Fleere arbejdsmiljøgrupper og et ekstra MED-udvalgs-niveau	Decentralisering	Ændringen er sket uafhængigt af regelændringerne

Kilde: RUC et al. 2013.

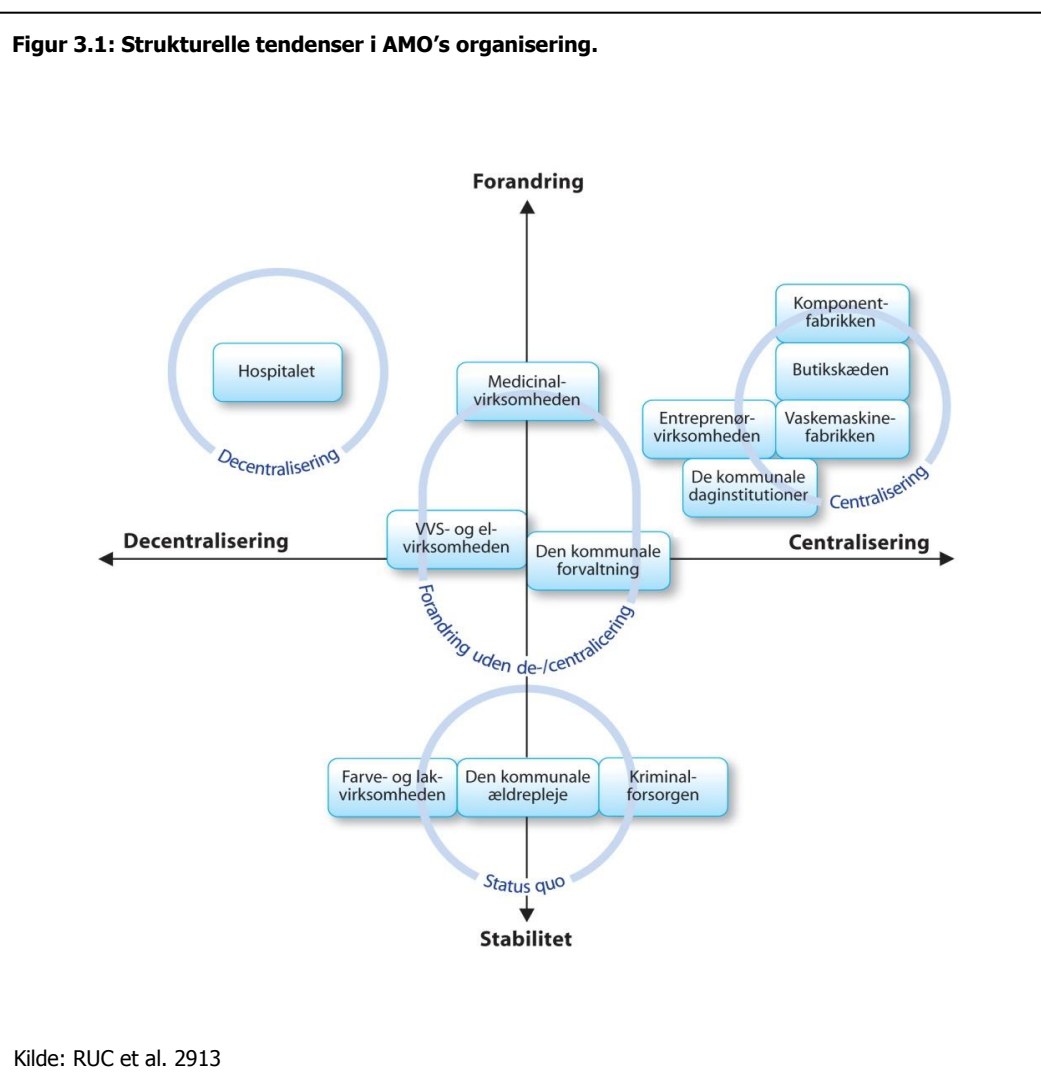
For tre case-virksomheder (Den kommunale ældrepleje, Kriminalforsorgen og Farve- og lak-virksomheden) er der ikke sket nogen ændringer i de strukturelle rammer for arbejdsmiljøarbejdet.

Den kommunale forvaltning, Medicinalvirksomheden og VVS- og el-virksomheden har omorganiseret arbejdsmiljøarbejdet, men de konkrete ændringer trækker ikke entydigt i retning af centralisering henholdsvis decentralisering.

Fem case-virksomheder (De kommunale dagsinstitutioner, Butikskæden, Komponentfabrikken, Vaskemaskinefabrikken og Entreprenørvirksomheden) har foretaget en centralisering af arbejdsmiljøarbejdet.

Én case-virksomhed (Hospitalet) har tillagt den lokale forankring øget vægt, hvorved den strukturelle forandring er en decentralisering af organiseringen.

Disse fire grupperinger af case-virksomhederne er illustreret i figur 3.1, der indfanger såvel den strukturelle organisering i hhv. decentralisering og centralisering som de strukturelle udviklingstendenser i hhv. forandring og stabilitet.



Som det fremgår af figur 3.1., er der ikke noget entydigt mønster, hverken i forhold til hvorvidt der er foretaget strukturelle ændringer eller i givet fald i hvilken retning. Figuren viser dog, at den største gruppering af case-virksomheder ligger i forandring mod centralisering. Figuren viser også, at halvdelen af case-virksomhederne ikke har foretaget forandringer, der strukturelt flytter organiseringen mod hhv. centralisering eller decentralisering. I betragtning af, at case-virksomhederne er udvalgt på baggrund af ændringer i deres arbejdsmiljøarbejde, viser dette, at ændringerne i AMO skal søges på andre parametre end struktur. Denne afsøgning gøres i afsnittene 3.2 og 3.3, mens dette afsnit yderligere vil udfolde de strukturelle ændringer i forhold til niveauer i AMO og antallet af arbejdsmiljøgrupper og -udvalg.

### 3.1.1 Niveauer i AMO

---

For langt de fleste case-virksomheder er der ikke sket ændringer i niveauopdelingen i arbejdsmiljøorganisationen. En virksomhed (Medicinalvirksomheden) har dog reduceret antallet af niveauer i arbejdsmiljøorganisationen, mens en enkelt (Hospitalet, som arbejder efter aftalemodel) har implementeret et ekstra niveau. De to virksomheders ændringer udfoldes i det efterfølgende.

**Medicinalvirksomheden** er gået fra at have en AMO i tre niveauer, som bestod af; 1) et centralt arbejdsmiljøråd, 2) tre arbejdsmiljøudvalg (et fra hvert af de tre områder) og 3) 31 arbejdsmiljøgrupper. Nu opererer arbejdsmiljøorganisationen på to niveauer; 1) arbejdsmiljøudvalget og 2) 16 arbejdsmiljøgrupper. Antallet af repræsentanter er bibeholdt, men linjeledelsen er involveret i arbejdsmiljøarbejdet i den nye organisation. Det gamle system med tre niveauer beskrives som 'tungt' og ineffektivt, fordi der var meget lidt samarbejde mellem de tre arbejdsmiljøudvalg på de tre områder. Det gjorde arbejdet med at formidle beslutninger til fx områdernes ledere meget omfattende. Virksomheden havde en forventning om at få arbejdsmiljøarbejdet til at blive mere effektivt og strategisk ved at få arbejdsmiljørepræsentanterne til at arbejde direkte sammen med mellemlederne, hvilket er forventninger, der generelt opleves indfriet af både A- og B-siden i virksomheden.

På **Hospitalet** er der indført et ekstra niveau i MED-systemet – et udvalg på klinikkniveau – placeret mellem center- og afdelingsniveauet. Dette er sket forud for lovgivningen. Informanterne vurderer, at det nye niveau skaber bedre samarbejde mellem det centrale Center-MED-udvalg og det lokale niveau. I klinik-MED-udvalget er det muligt at gå i dybden med arbejdspladsspecifikke problemer og stadig have beslutningskompetence i forhold til udgifter mv. Før ændringen kunne nogle arbejdsmiljødiskussioner 'strande' i gabet mellem de lokale arbejdsmiljøgrupper og Center-MED-udvalget. De lokale arbejdsmiljøgrupper manglede mandat til at træffe økonomiske beslutninger til fordel for arbejdsmiljøet, og på center-niveau vurderedes de lokale diskussioner at være for specifikke til forummet. Informanterne vurderer, at klinik-MED-udvalget udgør et godt forum til at diskutere lokale arbejdsmiljøproblemer og samtidig have beslutningskapacitet til at træffe beslutninger om økonomiske prioriteringer.

Ovennævnte er to eksempler på, hvordan virksomhederne har organiseret AMO på en måde, der vurderes at være mere i overensstemmelse med behovene – det ene sted har det resulteret i en reduktion af niveauer, mens virksomheden det andet sted har implementeret et ekstra niveau. Begge tilpasninger er sket forud for lovændringen i 2010.

### 3.1.2 Antal arbejdsmiljøgrupper og arbejdsmiljøudvalg i AMO

---

En anden måde at tilpasse strukturen i organiseringen omhandler antallet af arbejdsmiljøgrupper og arbejdsmiljøudvalg. Her finder evalueringen flere ændringer, end det var tilfældet i forhold til niveauer. Det er disse ændringer, som evaluatoren lægger til grund for en udpegning af centraliserings- eller decentraliseringstendenser.

Som præsenteret er en enkelt case-virksomhed gået mod decentralisering i sin organisering af AMO. På Hospitalet er der således oprettet flere lokale arbejdsmiljøgrupper for at sikre en bedre lokal forankring af arbejdsmiljøindsatsen.

Omvendt er der i fem cases etableret en mere centraliseret organisering af AMO. Det gør sig gældende på Vaskemaskinefabrikken, Butikskæden, Komponentfabrikken, Entreprenørvirksomheden og De kommunale daginstitutioner. Dette er ofte sket på baggrund af overvejelser om, hvordan der kan skabes systematik og sammenhængskraft i AMO. Ændringerne er i flere tilfælde sket på baggrund af andre overvejelser end det ændrede regelgrundlag, men lovændringen legitimerer de ændringer, som virksomhederne har fundet fornuftige.

**Komponentfabrikken** har set lovændringen som en god anledning til at skabe en mere 'slank' version af AMO. Denne udvikling var allerede i gang før lovændringen, hvor centraliseringen og forenklingen af AMO var et led i den overordnede virksomhedsstrategi, der går ud på at 'trimme' produktionsapparatet. I den gamle sikkerhedsorganisation var der syv sikkerhedsudvalg og 76 lokale sikkerhedsgrupper, som var fordelt på syv forretningsområder, der producerer forskellige produkter. De lokale sikkerhedsgrupper dækkede arbejdspladser med mellem 10 og 30 ansatte. I den nye AMO varierer tallene fra 75 op til 275 ansatte pr. arbejdsmiljøgruppe. Tidligere var det en stor og kompleks organisation, der gjorde det vanskeligt at samarbejde på tværs. Der foregik meget lidt kommunikation og sparring mellem organisationerne på de syv forretningsområder. Ændringen i organiseringen af AMO, vurderer informanterne, har styrket virksomhedens muligheder for at arbejde systematisk og ensartet med arbejdsmiljøet.

**Vaskemaskinefabrikken** har ligeledes etableret en mindre arbejdsmiljøorganisation, der består af to lokale arbejdsmiljøgrupper – én i hver fabriksbygning – som sammen med fabrikschefen og en ekstern rådgiver, danner hele AMO. Baggrunden for dette valg er, at virksomheden ønsker en organisation, hvor kommandoveje og opgavefordeling fremstår endnu mere klare. Virksomheden ser centralisering af AMO som midlet til at opnå dette. For at opveje konsekvenser af den manglende lokale forankring af arbejdsmiljøarbejdet er arbejdsmiljørepræsentanterne i 2013 fritaget for alle andre opgaver, der ikke er relateret til arbejdsmiljøet. Der er dermed skabt fuldtidsarbejdsmiljørepræsentanter.

Hos **Vvs- og el-virksomheden** er der både sket en reduktion i antallet af arbejdsmiljøudvalg og i arbejdsmiljøgrupper – men virksomheden har ikke reduceret i antallet af arbejdsmiljørepræsentanter. Casen er således et eksempel på en virksomhed, hvor der er sket ændringer i organiseringen, men hvor de konkrete ændringer ikke trækker i retning af hverken centralisering eller decentralisering.

En kraftig reduktion i antallet af medarbejdere og arbejdspladser foretaget i 2009 førte til, at Vvs- og el-virksomheden skar ned på antallet af arbejdsmiljøudvalg (fra fire til tre) og et større antal arbejdsmiljøgrupper. De nye AMO-regler bidrog til at legitimere denne reduktion i AMO-strukturen, men udgangspunktet for ændringer var, hvilken organisering virksomheden fandt mest hensigtsmæssig i forhold til arbejdsmiljøarbejdet. Informanterne på Vvs- og el-virksomheden vurderer, at samarbejdet på tværs af udvalg og grupper i den nuværende AMO er velfungerende.

**Hospitalet** indførte i 2009 et nyt skæringspunkt for, hvornår et afsnit skulle have sin egen arbejdsmiljøgruppe. Hospitalets strukturelle ændring af AMO skete med ønsket om at kunne placere ansvaret for arbejdsmiljøet hos den lokale leder og arbejdsmiljørepræsentant på afsnittet, hvorved beslutningskapaciteten øges. Tidligere kunne én gruppe dække op til 150 medarbejdere. I dag dækker grupperne typisk 50 ansatte. Det betyder, at der samlet set er kommet flere lokale arbejdsmiljøgrupper. Hospitalets forandringsretning er hermed som tidligere nævnt en decentralisering af organisering.

På baggrund af interview foretaget i casestudierne vurderer evaluator, at de fem case-virksomheder, der har centraliseret AMO, har opnået mere systematisk, ensretning og mere klare kommandoveje i arbejdsmiljøarbejdet. For tre af disse virksomheder er ændringen af AMO's organisering sket i sammenhæng med regelændringen, men i kombination med den øvrige udvikling i virksomhederne. For de to øvrige case-virksomheder henføres centralisering alene til virksomhedsnære forhold (jf. tabel 3.1.).

I den ene case (Hospitalet), hvor der er oprettet flere lokale grupper, vurderer evaluator, at arbejdsmiljøarbejdet kvalificeres ved placering af ansvar for arbejdsmiljøet og handlingskompetence hos lokale ledere. Her er der ingen sammenhæng med regelændringen.

Evaluator ser således forskellige eksempler på, hvordan virksomhederne har organiseret AMO på måder, der vurderes at være mere i overensstemmelse med virksomhedernes behov og herved kvalificere arbejdsmiljøarbejdet.

## 3.2 Ændringer i AMO's arbejdsmåde

---

Dette afsnit omhandler ændringer i arbejdsmåden, hvilket vil sige ledelsesinvolvering, professionalisering, integration i miljøarbejde og arbejdsmiljøet i MED-systemet.

Evaluator har arbejdet med flere hypoteser omkring ændrede arbejdsmåder i arbejdsmiljøarbejdet. De centrale forestillinger er, at ændringerne vil medføre en professionalisering af arbejdsmiljøarbejdet, arbejdsmiljøarbejdet mainstreames ind i linjeledelsen, og at der skabes flere lokale udvalg, som er tættere på medarbejderne og det daglige arbejde. Den øgede fleksibilitet i AMO-reglerne forventes at føre til en forbedret systematik i AMO-arbejdet, fordi virksomhederne får mulighed for at tilpasse arbejdsmiljøarbejdet, så det indarbejdes i de øvrige organisatoriske processer.

I dette afsnit beskrives forskellige virkninger af implementeringen af de nye AMO-regler, hvor AMO's arbejdsmåder vurderes i forhold til deres evne til at kvalificere arbejdsmiljøarbejdet ved at skabe øget systematik.

### 3.2.1 Ledelsesinvolvering – mere beslutningskapacitet i AMO

---

Case-virksomhederne har i overvejende grad en ligelig deltagelse af repræsentanter fra henholdsvis A- og B-siden – både i de lokale grupper og i arbejdsmiljøudvalget. Flere virksomheder har fået en større grad af ledelsesinvolvering i arbejdsmiljøarbejdet.

Hos **Medicinalvirksomheden** er hele linjeledelsen involveret i arbejdsmiljøarbejdet, og virksomheden uddanner alle nye ledere til at varetage arbejdsmiljøet på en systematisk og kvalificeret måde. Hos **Kriminalforsorgen** er arbejdsmiljø en integreret del af ledernes resultatkontrakter. Hos **Farve- og lak-virksomheden** er samtlige ledere involveret i arbejdsmiljøarbejdet, og derudover er topledelsen direkte involveret i arbejdet som personlig drivkraft. Evaluator anser den øgede ledelsesinvolvering som et skridt mod integra-

tion af arbejdsmiljøarbejdet i virksomhedens strategi. Det er forskelligt, om involveringen af ledelsen er sket som en følgevirkning af ændringerne i reglerne. Desuagtet går ændringer af denne type godt i spænd med den generelle forventning om, at fleksibiliteten i lovgivningen evner at rumme en organisering, der integrerer arbejdsmiljøarbejdet i den strategiske ledelse.

Informanterne hos de tre ovennævnte virksomheder vurderer, at ledelsesinvolveringen fører til 1) bedre opbakning til arbejdsmiljøindsatser, og 2) at kapaciteten til at træffe beslutninger om fx prioritering af midler til arbejdsmiljøarbejdet er blevet øget. Det gælder både det centrale niveau, hvor formandsposten i arbejdsmiljøudvalget varetages af en repræsentant for topledelsen (en drifts-, fabriks- eller HR-chef), der giver både beslutningskapacitet og signalværdi i forhold til arbejdsmiljøarbejdets vigtighed. Og det gælder på det lokale niveau, hvor den lokale leder med indsigt i og ansvar for arbejdsmiljøet (eller ledelsesrepræsentanten i AMO) skaber lokal opbakning til initiativer foreslået af arbejdsmiljørepræsentanten eller medarbejdere. På disse virksomheder har arbejdsmiljødiskussionerne fået større status, som følge af en ændret arbejds måde:

*"Tidligere var der en arbejdsmiljødiskussion, som foregik lidt ved siden af organisationen. Nu er det en diskussion, der foregår i organisationen, og det vil sige, at de medarbejdere, der arbejder med det, bliver respekteret mere og kan få nogle ting til at lykkes, som de ikke kunne før" (Arbejdsmiljøleder, Medicinalvirksomheden).*

Evaluator vurderer på baggrund af de gennemførte interviews, at øget ledelsesinvolvering har en gavnlig effekt på den generelle evne til at træffe beslutninger i AMO og ligeledes efterfølgende at implementere disse beslutninger (fx arbejdsmiljørigtige nyanskaffelser eller udrulningen af strategiske overvejelser).

### 3.2.2 Professionalisering af arbejdsmiljørepræsentanten

---

For nogle virksomheder har regelændringen bidraget til, at arbejdsmiljørepræsentanten er blevet en mere professionaliseret funktion, jf. evaluators definition om, at 20 % eller mere af arbejdstiden bliver brugt på arbejdsmiljøarbejde. Disse er samtidig de virksomheder, som har centraliseret AMO.

I **Butikskæden** bruger arbejdsmiljørepræsentanterne to arbejdsdage om ugen på at besøge butikker i forbindelse med arbejdsmiljørundgange. På **Komponentfabrikken** skal arbejdsmiljørepræsentanterne dække et større antal lokale arbejdspladser og bruger mere tid på arbejdsmiljøet. Endeligt har **Vaskemaskinefabrikken** skabt en organisering, hvor arbejdsmiljørepræsentanterne arbejder fuld tid med arbejdsmiljø. Også i den offentlige sektor er der eksempler på, at arbejdsmiljørepræsentanterne får en ny rolle. På **De kommunale daginstitutioner** har arbejdsmiljørepræsentanterne fået mere tid og skal dække flere institutioners arbejdsmiljø.

Hos både Butikskæden, Komponentfabrikken og Vaskemaskinefabrikken har virksomhederne set de nye fleksible AMO-regler som en invitation til at afprøve en organisering med færre og mere professionaliserede arbejdsmiljørepræsentanter, mens samme ændring hos daginstitutionerne er et resultat af en større omstrukturering af børnehaveområdet og dermed ikke tilskrives de nye AMO-regler.

Arbejdsmiljørepræsentantens professionaliserede tilgang til arbejdsmiljøet fremhæves af de ovennævnte virksomheder som et generelt løft af arbejdsmiljøarbejdet. Arbejdsmiljørepræsentanterne opleves som mere engagerede og dygtigere, hvilket virker motiverende på lokale ledere og medarbejdere. Arbejdsmiljørepræsentanterne vurderer, at de har



fået bedre overblik over de relevante forhold (fx aktører i virksomheden der skal involveres i prioritering af midler), når de skal forholde sig til forskellige arbejdspladser arbejds miljø.

Det er dog vigtigt at bemærke, at der ikke nødvendigvis bruges mere tid på arbejds miljøarbejdet samlet set, men at tiden vurderes som anvendt mere effektivt, fordi den er samlet på færre personer. For den enkelte arbejds miljørepræsentant er oplevelsen, at vedkommende bruger mere tid end tidligere.

På nogle virksomheder (eksempelvis Butikskæden og De kommunale daginstitutioner) er de professionaliserede arbejds miljørepræsentanter medvirkende til, at arbejds miljøarbejdet vurderes som mere vedkommende af informanter på de lokale arbejdspladser. Dette ses tydeligst i Butikskæden, hvor arbejds miljørepræsentanten ses som en ny ledelsesfunktion – som en 'personalechef light', hvilket er aflastende for den lokale ledelse.

På de ovenfor nævnte virksomheder indebærer ændringen, at arbejds miljørepræsentanterne har fået en markant anderledes rolle. Arbejds miljørepræsentanterne skal dække mange medarbejders arbejds miljø og får brug for nye typer af kompetencer, såsom at lære fra sig, at være en formidler af god arbejds miljøpraksis og formidler af virksomhedens strategi for arbejds miljøet. Det stiller nye krav til arbejds miljørepræsentanternes personlige gennemslagskraft og evne til at udføre pædagogik i arbejds miljøarbejdet. På disse virksomheder efterspørger arbejds miljørepræsentanterne følgelig kurser, der kan give dem disse kompetencer.

Når arbejds miljørepræsentanten skal dække større områder på virksomhederne, udfordres den nærhed i arbejds miljøarbejdet, som tidligere har været til stede. Det kan følgelig blive vanskeligt for arbejds miljørepræsentanter at have en rolle som kulturformidler i de nye mere slanke AMO'er. Med kulturformidler menes, når arbejds miljørepræsentanten formidler god arbejds miljøpraksis (fx sikkerhedskultur) gennem sit eget eksempel. Det ses dog flere steder indskrevet i arbejds miljørepræsentanternes ansvarsbeskrivelser som en eksplicit del af deres ansvar. Samlet set giver professionaliseringen af repræsentantrollen mere tid til at 'holde øje med arbejds miljøet', men der skal samtidig holdes øje med mange flere ansattes arbejds miljø.

Evaluators vurderer, at arbejds miljørepræsentanterne på mange virksomheder er blevet professionaliserede, hvilket evalueringen finder både fordele og ulemper ved. Informanterne vurderer flere steder, at en professionaliseret tilgang giver et løft af arbejds miljøarbejdet i form af systematik og engagement. Det skaber dog samtidig nye udfordringer i forhold til nærheden til den lokale arbejdsplads og arbejds miljørepræsentantens rolle, som er ændret markant.

### 3.2.3 Arbejds miljøet i MED-systemet

---

De fem **offentlige cases** har integreret arbejds miljøarbejdet i de øvrige samarbejdsorganer – i MED-systemet – eller som en sammenlægning af AMO og samarbejdsudvalg på en del af arresthusområdet i Kriminalforsorgen. Dette er ikke en udvikling, der er knyttet til ændringerne i regelsættet, men repræsenterer gevinster og udfordringer ved at arbejde efter en aftalemodel. Overvejelsen har for samtlige af disse cases været, at de kunne etablere et mere kvalificeret samarbejde om arbejds miljøet ved at gå fra en silo-opdeling (AMO og SU) til én fælles organisation. Dette følger tankegangen i lovændringen med ambitionen om øget integration af arbejds miljøarbejdet i virksomhedens drift og strategi. Ændringerne er dog for størstedelen af virksomhederne sket forud for lovændringen.

Hos **Kriminalforsorgen** har der, på en del af arresthusområdet, været stor enighed om at samle samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøudvalget i et fælles udvalg kaldet SAMO. Informanterne vurderer, at arbejdsmiljøet herved er kommet mere på dagsordenen og nu ses i sammenhæng med andre forhold, som tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter med den nye organisering kan drøfte i fællesskab. Sammenlægningen har tillige ifølge informanterne betydet, at dobbeltarbejde undgås.

Sammenlægningen i SAMO er foretaget ind i en eksisterende struktur, hvor samarbejdsudvalget og tillidsrepræsentantarbejdet havde højere status end sikkerhedsorganisationen. Resultatet af omorganiseringen er, at forskelle i status mellem tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant er væk, samt at alle repræsentanter og ledere har fokus på sammenhængen mellem rammerne for arbejdet og arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljøarbejdet har fået tilført status, der så at sige 'lånes' fra tillidsrepræsentanterne.

I det arresthusområde, hvor Kriminalforsorgen har organiseret sig med SAMO, er både arbejdsmiljø- og ledelsesrepræsentanter meget positive over for konstruktionen. Samtidig vurderer både medarbejdere og ledelse, at tiden ikke er inde til lægge SU og det centrale arbejdsmiljøudvalg sammen på det centrale niveau eller i organisationen som helhed.

Samarbejdet mellem arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant i en ny samlet organisation giver dog også nye udfordringer for samarbejdet, hvilket bl.a. ses hos **Hospitalet**, der arbejder på at skabe en naturlig afgrænsning i opgavefordelingen mellem tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant. Nogle informanter beskriver, at arbejdsmiljørepræsentanten typisk tager sig af problemer relateret til det fysiske arbejdsmiljø, mens tillidsrepræsentanten får de henvendelser, som drejer sig om psykisk arbejdsmiljø. Dette skyldes flere forhold, hvor det opleves; 1) at tillidsrepræsentanterne i højere grad har de faglige organisationer i ryggen og dermed et bedre udgangspunkt for forhandling, og 2) at arbejdsmiljørepræsentanten har et tættere samarbejde med ledelsen. Det gør det 'tryggere' for de ansatte at henvende sig til tillidsrepræsentanten.

Evaluator finder i samklang med informanterne, at integrationen af arbejdsmiljøet i samarbejdsorganer fungerer for virksomhederne, hvilket informanterne peger på med formuleringer som fra silo-opdeling til én fælles organisation. Samtidig peger eksemplet fra Hospitalet på, at virksomhederne må gøre sig nye overvejelser vedrørende afgrænsninger mellem tillidsrepræsentantens og arbejdsmiljørepræsentantens arbejdsområder i praksis.

### 3.2.4 Integration i miljøarbejde

---

På Medicinalvirksomheden, Farve- og lak-virksomheden og Entreprenørvirksomheden er miljø- og arbejdsmiljøarbejdet en integreret indsats. Dette er ikke en arbejds måde, som alene kan tilbageføres til lovændringen, men en udvikling som foregår sideløbende og vidner om en tradition i virksomhederne. Det er ikke desto mindre en tilpasning af arbejdsmiljøarbejdet til virksomhedens kontekst.

Medicinalvirksomheden og Farve- og lak-virksomheden arbejder begge med at fremstille produkter, der indebærer en risiko for miljøet og de ansattes helbred. Arbejds måden, hvor arbejdsmiljø og miljø integreres, giver en udpræget form for systematik i arbejdet. Integrationen mellem miljø- og arbejdsmiljøarbejdet er dermed et eksempel på, hvordan virksomhedens øvrige kontekst spiller ind på organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet.

Dette er interessant, fordi det viser virksomhedernes overvejelser omkring, hvordan arbejdsmiljøarbejdet kan indarbejdes i andre organisatoriske processer. Informanterne på

alle tre virksomheder vurderer, at integrationen af arbejdsmiljø- og miljøarbejde bidrager til, at arbejdsmiljøet diskuteres mere, når det er en del af en integreret indsats og ikke den ene af to sideløbende dagsordener i organisationen.

Arbejdsmiljøarbejdet på **Medicinalvirksomheden** foregår i en samlet miljø- og arbejdsmiljøorganisation. Arbejdsmiljø- og miljøarbejdet har altid været meget systematisk, hvilket tilskrives den måde, som virksomheden i forvejen er underlagt systematik og regler, fx i forhold til kvalitetskontrol af deres produkter.

**Farve- og lak-virksomheden** har set en fordel ved at slå de tidligere miljø- og sikkerhedsudvalg sammen i et arbejdsmiljøudvalg, hvor den administrerende direktør sidder for bordenden. Drøftelser af miljø og arbejdsmiljø i samme forum gør, at virksomheden med det samme kan tage stilling til arbejdsmiljømæssige konsekvenser ved ændringer, nyindkøb mv. og ikke længere skal sende ønsker fra sikkerhedsudvalget ind i samarbejdsudvalget - og eventuelt få et afslag. Den nye organisering har derfor medført en hurtigere og kortere beslutningsvej. Integrationen af miljø- og arbejdsmiljøarbejde er en arbejds-måde, som er indført med inspiration fra Dansk Standard. Derudover peger informanterne også på regelændringerne som inspiration til den ændrede arbejdsmåde.

I **Entreprenørvirksomheden** kommer integrationen til udtryk ved, at alle sikkerhedsmøder indledes med punktet Helse, Miljø og Sikkerhed (HMS). Sikkerhedsmøderne afholdes på de lokale arbejdspladser hver anden uge, hvilket viser et lokalt, jævnligt og kontinuerligt fokus på arbejdsmiljøarbejdet. Dette tilskrives, at arbejdets karakter tilsiger, at der skal tages hensyn til både miljøet og medarbejdernes sikkerhed.

Evaluator vurderer, at integrationen af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde i miljøarbejdet er et eksempel på, hvordan arbejdsmiljøarbejdet kan tilpasses, så det indarbejdes i virksomhedens øvrige organisatoriske processer. I ovennævnte tilfælde vurderer evaluator, at integrationen bidrager til øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet og en driftsnær indsats.

### 3.3 Ændringer i arbejdsmiljøtemaer

---

Evaluator havde forud for evalueringen en hypotese om, at ændringerne i AMO, bl.a. med den årlige arbejdsmiljødrøftelses sigte mod virksomhedens strategiske niveau, ville medføre en udvidelse af de temaer, der anses for relevante i arbejdsmiljøarbejdet, og/eller at visse temaer i drøftelsen ville være udtryk for en forskydning mod øget forebyggelse fremfor reaktiv håndtering af arbejdsmiljøproblemer (Jf. afsnit 1.1). Afsnittet vil på denne baggrund afsøge forskydninger eller udvidelser i arbejdsmiljøtemaer hos case-virksomhederne.

I forlængelse heraf handler dette afsnit om ændringerne i de arbejdsmiljøtemaer, som virksomhederne arbejder med. Afsnittet gennemgår ændringer fra ulykkesopfølgning til forebyggelse, fokus på resultatmål og arbejdet med psykisk arbejdsmiljø.

#### 3.3.1 Fra ulykkesopfølgning til -forebyggelse

---

To case-virksomheder (Entreprenørvirksomheden og Butikskæden) vurderer, at de bedre er i stand til at arbejde forebyggende i forhold til sikkerhed og arbejdsulykker. Det er forskelligt, hvordan ændringerne i lovgrundlaget relaterer sig til dette forhold, men begge

virksomheder har introduceret en ny arbejdsmåde, som vurderes at have en gavnlig effekt på det forebyggende arbejdsmiljøarbejde.

Det altovervejende arbejdsmiljøtema for **Entreprenørvirksomheden** er sikkerhed. Virksomheden har tidligere haft dødsulykker, og branchen er generelt karakteriseret af alvorlige ulykker. Entreprenørvirksomheden arbejder strategisk med arbejdsmiljøarbejdet ud fra en overbevisning om, at det er medarbejdernes adfærd, der skal ændres. Virksomheden har introduceret et 'arbejdsmiljøkørekort', som er obligatorisk for alle virksomhedens medarbejdere. Kørekortet opnås gennem et tre-timers kursus i arbejdsmiljø og sikkerhed. Arbejdsmiljøkørekortet giver virksomheden mulighed for at sanktionere medarbejdere, der ikke overholder arbejdsmiljøreglerne, og det har resulteret i en større bevidsthed om arbejdsmiljøet generelt.

Et centralt mål for AMO i **Butikskæden** har været at gøre op med en tidligere 'cowboykultur', hvor regler ikke blev overholdt, og arbejdsmiljøet i det hele taget ikke var meget i fokus i forhold til driften af butikkerne. En væsentlig udløsende faktor var, at Butikskæden havde modtaget flere påbud fra Arbejdstilsynet og derfor så sig nødsaget til at foretage ændringer i AMO for herved generelt at kunne styrke arbejdsmiljøindsatsen. Flexibiliteten i det nye regelsæt blev set som en god anledning til at skabe en organisering, der gav mening for virksomheden – ved bl.a. at indebære, at arbejdsmiljørepræsentanterne har fået en mere aktiv rolle.

Arbejdsmiljørepræsentanterne fører i den nye organisering 'tilsyn' med butikkerne og oplærer medarbejderne i korrekt håndtering af varer. Samtidig vurderer arbejdsmiljøudvalget, at de er blevet bedre til at formulere forebyggende strategier og handlingsplaner – ikke mindst på grund af topledelsens deltagelse i den årlige drøftelse. Resultatet er, at der er blevet afsat flere midler til nyindretning af butikker og anskaffelse af sikkerhedsudstyr – begge forhold der virker understøttende for etableringen af en bedre adfærd i forhold til sikkerhed.

De to virksomheders tilgang til sikkerhed og forebyggelse af ulykker er forskellig. På Entreprenørvirksomheden søges medarbejdernes adfærd ændret via uddannelse gennem tilegnelse af arbejdsmiljøkørekortet, mens Butikskæden arbejder systematisk gennem arbejdsmiljørepræsentantens 'tilsyn' (kontrol) med butikkerne og strategisk i forhold til at ændre rammerne for arbejdet, så det bliver lettere at udføre arbejdet på en sikker måde. Der er således tale om to forskellige valg i forhold til styringsredskaber eller to forskellige tilgange til motivationsmekanismer.

Evalueringen viser dermed eksempler på øget fokus på forebyggelse, men forskydningen fra håndtering af arbejdsmiljøproblemer til forebyggelse heraf ses alene i to ud af tolv cases, hvorved det ikke kan betragtes som en egentlig tendens.

### 3.3.2 Fokus på resultatmål

---

Andre forskydninger ses som følge af arbejdsformen i arbejdsmiljøarbejdet. I flere case-virksomheder (eksempelvis Farve- og lak-virksomheden og Medicinalvirksomheden) er der særligt fokus på de arbejdsmiljøforhold, som kan omsættes til konkrete mål og gøres status på ved den årlige drøftelse (fx arbejdsulykker og arbejdsskader). Det er ikke et forhold, der kan relateres til lovændringen, men som hænger sammen med de reelle risici i produktionen (eller anden opgaveløsning) eller virksomhedens tradition for arbejdsmiljøarbejdet.

Bekendtgørelseskravet om, at AMO ved den årlige drøftelse; "... vurderer, om det foregående års mål er nået [og] fastlægger mål for det kommende års samarbejde" (jævnfør § 4/ § 9 i AMO-bekendtgørelsen) kan bidrage til, at der først og fremmest fokuseres på det målbare.

Der fokuseres overordnet meget på ulykker, generel sikkerhed og arbejdsskader. Dette er ikke en ny tendens. Det er især på produktionsvirksomhederne og bygge- og anlægsvirksomhederne, at disse temaer fylder.

På **Farve- og lak-virksomheden** er de mest centrale arbejdsmiljøtemaer støv, støj og emission af kemikalier til indeklimaet. Hertil kommer arbejdsulykker og sygefravær. Disse temaer fylder meget i drøftelser på alle niveauer af AMO, som på denne virksomhed beskæftiger sig med både miljø og arbejdsmiljø, mens de fleste forhold i det psykiske arbejdsmiljø behandles af samarbejdsudvalget.

Hos **Medicinalvirksomheden** fylder temaerne arbejdsulykker og sikkerhed meget i drøftelser på alle niveauer af AMO. Det er temaer, som er lette for virksomheden at sætte mål for, da de kan integreres i den øvrige systematik omkring arbejdsprocesserne. Nogle informanter vurderer, at arbejdsmiljøarbejdet på virksomheden er 'gearet' til at håndtere fysiske og tekniske problemer, mens det er sværere at understøtte de mere 'bløde' problemstillinger – som psykisk arbejdsmiljø.

Ulykker og sikkerhed er temaer, der er lette for virksomhederne at sætte mål for, da der er en reel risiko for ulykker i opgaveløsningen, og fordi sikkerhedsprocedurer lettere lader sig integrere i den øvrige systematik i arbejdet og de arbejds gange, der skal følges.

Det store fokus på de forhold i arbejdsmiljøet, der kan måles, gør det i flere tilfælde svært for virksomhederne at arbejde med psykisk arbejdsmiljø på en lignende måde, hvilket gør det til et mere fraværende tema i det strategiske arbejdsmiljøarbejde. Dette udfoldes i afsnittet nedenfor.

### 3.3.3 At arbejde med psykisk arbejdsmiljø

---

Flere case-virksomheder (eksempelvis Komponentfabrikken og bygge- og anlægsvirksomhederne) har sværere ved at arbejde strategisk med det psykiske arbejdsmiljø. Informanterne oplever det som sværere at opstille mål for og gøre status på psykiske arbejdsmiljøproblemer på en systematisk måde. Det er ikke en udfordring, der er ny eller sammenhængende med ændringerne i regelsættet. Ikke desto mindre ses en tendens til, at virksomhederne fokuserer på de arbejdsmiljøforhold, det er lettere at formulere mål for og gøre status på ved den årlige drøftelse. Der ses dog samtidig nogle gode eksempler på håndtering af det psykiske arbejdsmiljø – men hvor det ikke er intentionen at opstille kvantificerbare mål for indsatserne.

På **Komponentfabrikken** bliver det psykiske arbejdsmiljø et stadigt mere vigtigt tema, hvilket er relateret til ændringer i virksomhedens personalesammensætning. Eftersom virksomheden har frasolgt flere af sine produktionsområder, er udviklings- og administrationsområdet blevet større. Medarbejderne på disse områder oplever ikke farer for arbejdsulykker i det daglige arbejde (da det typisk er kontorarbejde) og er i højere grad fokuseret på problemer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Det er en central udfordring for AMO: "*Vi er meget afhængige af at diskutere det psykiske, men vi famler, for vi har meget svært ved at sætte målsætninger for det*". (Ledelsesrepræsentant). AMO forsøger at udarbejde strategier for psykisk arbejdsmiljø, men finder det udfordrende på grund af anonymitet i besvarelser af trivselsundersøgelser mv.

Fælles for begge **bygge- og anlægsvirksomhederne** er, at der eksisterer et relativt ensidigt fokus på ulykker og sikkerhed i arbejdsmiljøarbejdet. Begge virksomheder anerkender, at stress bliver et mere vægtigt problem – særligt i lyset af de store nedskæringer – men finder, at det i praksis er svært at arbejde med.

På **Vvs- og el-virksomheden** er fokus på arbejdsmiljøproblemernes betydning for virksomhedens bundlinje – en virkningskæde, som ikke er ligeså let at etablere i relation til det psykiske arbejdsmiljø. Der bliver taget hånd om stressramte medarbejdere, og virksomheden har fx en forsikring med krisehjælp, men der foreligger endnu ikke en forebyggende politik på området. Psykisk arbejdsmiljø vurderes af nogle af de interviewede arbejdsmiljørepræsentanter som værende uhåndgribeligt og svært at gøre noget ved, ligesom det vurderes, at ledelsen ikke har stort fokus herpå, fordi det er sværere at måle resultater af tiltag målrettet det psykiske arbejdsmiljø.

På andre virksomheder er der kommet mere fokus på psykisk arbejdsmiljø. I **Den kommunale forvaltning**, der dækker hele forvaltningsområdet Børn og Unge inkl. dagtilbud, er der siden 2009 sket et skifte i, hvilke temaer der er centrale. Det kan ses af arbejdet med APV'en, hvor der tidligere blev brugt et skema, hvor der var 67 spørgsmål omkring det fysiske arbejdsmiljø og kun ét spørgsmål omkring psykisk arbejdsmiljø. Det psykiske arbejdsmiljø er i dag blevet et mere dominerende tema og ligestillet med spørgsmål til det fysiske arbejdsmiljø i APV'en. Det kan være vanskeligt at afgrænse, hvad der er arbejdsmiljøtemaer, og hvad der er faglige temaer vedrørende fx pædagogik. Men med afsæt i kerneopgaven er den pædagogiske måde at arbejde på og diskussionen om denne af stor betydning for personalets oplevelse af succes og anerkendelse, og dermed også af stor betydning for deres trivsel. Her er målet ikke nødvendigvis, at kunne opstille kvantificerbare mål i forhold til medarbejdernes trivsel, men mere at udviske grænserne mellem diskussioner af kerneopgaven og trivslen.

I **Kriminalforsorgen** er der ligeledes kommet mere fokus på psykisk arbejdsmiljø. Den nuværende arbejds måde i arbejdsmiljøarbejdet med meget mere vægt på systematik ved brug af årshjul (som beskrives i afsnit 4.1.1.) har sin baggrund i en række påbud vedrørende det psykiske arbejdsmiljø fra Arbejdstilsynet og i de nye AMO-regler. Især kravet om en årlig arbejdsmiljødrøftelse, hvor der udvikles fokusområder og handleplaner for arbejdsmiljøarbejdet, har været understøttende.

Kriminalforsorgen har sat det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen forud for AMO-reformen, men der er kommet en større forståelse for det psykiske arbejdsmiljøets betydning. Tidligere var det lidt diffust, men er nu konkretiseret. Det handler om de følelsesmæssige belastninger og rolleklarhed, og her har Arbejdstilsynets påbud om det psykiske arbejdsmiljø bl.a. spillet en central rolle. Flerårsaftalen (som udgør det grundlæggende strategiske grundlag for Kriminalforsorgens drift) har nu fokus på kompetenceudvikling, alenearbejde og på belægnings betydning for det fysiske og psykiske pres på de ansatte. Endeligt arbejder Kriminalforsorgen også med faglighed og løsning af kerneopgaven som et centralt omdrejningspunkt for arbejdsmiljøindsatsen.

Det er dermed forskelligt, hvordan case-virksomhederne arbejder med forhold i det psykiske arbejdsmiljø. Der er en række virksomheder, der koncentrerer det strategiske arbejdsmiljøarbejde omkring temaer, som det er muligt at opstille kvantificerbare målsætninger i forhold til – hvilket typisk er fysiske udfordringer. Disse virksomheder vurderer, at de i praksis har haft svært ved at udvikle mål, der kan understøtte indsatsen i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

Omvendt finder evaluator, at de virksomheder, som arbejder med psykisk arbejdsmiljø på mere organiske måder i forhold til det daglige arbejde (i form af eksempelvis diskussioner af kerneopgaven og organisationernes overordnede udfordringer), har lettere ved at

håndtere sådanne problemstillinger. Dette hænger tillige sammen med karakteren af arbejdet, som er mere relationsorienteret i disse virksomheder.

### 3.4 Delkonklusion

---

For langt de fleste case-virksomheder har lovændringen ikke givet anledning til ændringer i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet.

Det overordnede billede af udviklingen i casene fremgår af figur 3.1. På tre af case-virksomheder er stabilitet i AMO-organiseringen det dominerende træk.

På tre andre virksomheder er der sket ændringer i organiseringen af AMO, men de konkrete ændringer trækker ikke entydigt i retning af hverken centralisering eller decentralisering.

Når der fokuseres på de case-virksomheder, der har ændret organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, er den mest udtalte tendens en centralisering af AMO, som indebærer færre lokale arbejdsmiljøgrupper. Det er ændringer, som ofte initieres af andre organisatoriske forhold – såsom omstruktureringer – hvor virksomheden forsøger at organisere AMO, så det giver mening i den nye kontekst. I disse virksomheder vurderer informanterne, at reduktionen af niveauer og grupper forbedrer samarbejdet i AMO, fordi det bliver muligt at skabe systematik og sammenhængskraft, samtidig med at kommandoveje og ansvarsfordeling bliver klarere. To virksomheder har ændret i niveauopdelingen i arbejdsmiljøorganisationen; i et tilfælde til flere niveauer (Hospitalet), i et andet til færre (Medicinalvirksomheden).

Informanter fra cases, hvor der opretholdes det samme antal eller flere lokale grupper, er vurderingen, at dette er hensigtsmæssigt med henblik på at vedligeholde eller opnå lokal forankring af arbejdsmiljøarbejdet. I en enkelt case (Hospitalet) er der kommet flere lokale arbejdsgrupper, hvor formålet har været at kunne placere ansvaret for arbejdsmiljøet hos den lokale leder og arbejdsmiljørepræsentant, så vidensniveauet og beslutningskapaciteten øges lokalt.

Case-virksomhederne har i overvejende grad en ligelig repræsentation fra henholdsvis A- og B-siden – både i de lokale arbejdsmiljøgrupper og i arbejdsmiljøudvalget. Informanterne vurderer, at der er en god dialog, hvor begge stemmer er repræsenteret, og der bliver truffet beslutninger til fordel for arbejdsmiljøet.

Casestudierne viser imidlertid en ændret strategi i forhold til repræsentationen fra arbejdsgiverside. Ledelsesinvolveringen i arbejdsmiljøarbejdet er således på to virksomheder øget ved involvering af den samlede linjeledelse (Farve- og lak-virksomheden og Medicinalvirksomheden), hvilket er begrundet i et ønske om at øge kapaciteten til at træffe beslutninger om fx prioritering af midler.

I forhold til hvem der er formand for arbejdsmiljøudvalget, rapporterer informanterne, at ledelsen i stigende omfang er repræsenteret ved den rigtige person (fx en drifts-, fabriks- eller HR-chef) i forhold til at give beslutningerne i udvalget gennemslagskraft.

På det nære niveau giver ledelsesrepræsentanterne i stigende grad opbakning til tiltag, der er foreslået af arbejdsmiljørepræsentanten. Det er ikke en ændring, der afhænger af regelændringerne, men som understøttes af fleksibiliteten i reglerne og samtidig, efter evaluators vurdering, bidrager til at opfylde intentionerne om at integrere arbejdsmiljøet i virksomhedens strategiske ledelse.

Medarbejderrepræsentationen ses ligeledes at have ændret karakter. Flere virksomheder vurderer, at der er blevet skabt øget kapacitet og kvalitet i arbejdsmiljøarbejdet via arbejdsmiljørepræsentantens nye professionaliserede rolle. Det stiller samtidig nye krav til arbejdsmiljørepræsentanternes personlige gennemslagskraft og evne til at agere pædagogisk. Samlet set giver professionaliseringen af repræsentantrollen mere tid til at 'holde øje med arbejdsmiljøet', men der skal samtidig holdes øje med forholdene for mange flere ansatte. Denne arbejds måde hænger sammen med ændringerne i regelsættet på den måde, at tre virksomheder har set de nye fleksible AMO-regler som en invitation til at afprøve en organisering med færre professionaliserede arbejdsmiljørepræsentanter.

I de cases, hvor virksomhederne har integreret AMO og samarbejdsudvalg, bruger MED-systemet, eller hvor arbejdsmiljø- og miljøarbejde er lagt sammen, vurderer informanterne, at der skabes bedre forudsætninger for strategisk arbejdsmiljøarbejde. Integrationen af arbejdsmiljøet i andre samarbejdsorganer giver mening for virksomhederne, som samtidig må gøre sig nye overvejelser vedrørende grænseflader mellem eksempelvis tillidsrepræsentantens og arbejdsmiljørepræsentantens arbejds- og ansvarsområder – eller eventuel 'opløsning' af disse grænser.

Der er således ikke én effektiv måde at organisere arbejdsmiljøarbejdet på, hvilket regelsættets fleksibilitet også er et udtryk for. Casestudierne understreger således, at fleksibiliteten i AMO-reglerne opleves som hensigtsmæssig i forhold til, hvordan arbejdsmiljøarbejdet struktureres.

Flere virksomheder fokuserer på de temaer i arbejdsmiljøet, som kan måles. Det opleves generelt sværere for virksomhederne at opstille mål for det psykiske arbejdsmiljø end det fysiske, hvilket har som konsekvens, at virksomhederne i mindre grad fokuserer på det psykiske arbejdsmiljø. Kravet om systematik kan dermed betyde, at fokus flyttes fra komplekse, svært målelige og svært håndterbare problemer til målelige problemer med umiddelbart tilgængelige løsninger.

To case-virksomheder vurderer, at de har styrket den forebyggende indsats i forhold til sikkerhed og arbejdsulykker. Det er forskelligt, hvordan ændringerne i lovgrundlaget relaterer sig til dette forhold, men begge virksomheder har introduceret en ny arbejds måde, som vurderes at have en gavnlig effekt.

Case-samplet indeholder, som tidligere beskrevet, et forholdsvis stort antal produktionsvirksomheder, og denne virksomhedstypes særlig tilgang til arbejdsmiljøet. Følgelig er fokus på fysisk arbejdsmiljø og miljøhensyn større, end hvad der er repræsentativt for danske virksomheder generelt.

Evalueringen viser i forlængelse heraf, at virksomheder, der ikke udelukkende arbejder med kvantificerbare arbejdsmiljømål, finder det lettere at integrere psykisk arbejdsmiljø i drøftelserne. De gode eksempler – Kriminalforsorgen og Den kommunale forvaltning – illustrerer, hvordan det psykiske arbejdsmiljø kan håndteres på en strategisk måde, ved at det psykiske arbejdsmiljø integreres i diskussioner af kerneopgaven. Der er ikke nødvendigvis et ønske om at kunne formulere systematiske og kvantificerbare målsætninger for det psykiske arbejdsmiljø på disse to virksomheder.

Evaluator vurderer, at virksomhederne generelt har tilpasset AMO til den organisatoriske kontekst i virksomhederne, så der skabes et bedre samarbejde og en øget kapacitet i arbejdsmiljøarbejdet. Der er dog samtidig udfordringer, fx at en mindre AMO, hvor arbejdsmiljørepræsentanterne skal dække flere arbejdspladser, må holdes op mod behovet for lokal forankring af arbejdsmiljøarbejdet. Dette fund og konklusion udfoldes yderligere i næste kapitel.





## 4. Outcome: Kvalificering af arbejdsmiljøarbejdet

En mere fleksibel organisering af AMO forventes at forbedre kvaliteten af arbejdet, fordi den lokale tilpasning gør arbejdet i AMO mere i overensstemmelse med behovene i den pågældende virksomhed.

I dette kapitel beskrives og analyseres samarbejdet om arbejdsmiljøet i case-virksomhederne i forhold til, hvorvidt der er opnået en kvalificering af arbejdsmiljøarbejdet; herunder arbejdsdelingen i AMO og samarbejdet mellem AMO, støttefunktioner og lokale arbejdspladser.

### 4.1 Samarbejdet om arbejdsmiljøet

Evaluator vil besvare evalueringsspørgsmål om sammenhængen mellem de nye AMO-regler og virksomhedens evne til at skabe en effektiv arbejdsdeling i arbejdsmiljøarbejdet, mere systematik og en god kommunikation mellem arbejdsmiljøudvalget, lokale arbejdsmiljøgrupper og lokale arbejdspladser. Samarbejdet om arbejdsmiljøet kan naturligvis foregå på mange forskellige måder, hvilket AMO-reglernes fleksibilitet lægger op til. I det følgende vil evaluator, for at besvare evalueringsspørgsmålene, præsentere en række forskellige eksempler på samarbejds måder i AMO, der er fundet i casestudierne.

#### 4.1.1 Arbejdsdeling i AMO

På samtlige case-virksomheder vurderer informanterne (fra både A- og B-siden), at der er en velfungerende arbejdsdeling i arbejdsmiljøarbejdet. Om dette er en direkte følge af ændringer i lovgrundlaget vurderes imidlertid forskelligt.

Flere virksomheder (eksempelvis Medicinalvirksomheden og Vaskemaskinefabrikken) har en klar arbejdsdeling mellem niveauer i AMO og hhv. ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanterne i AMO. Arbejdsdelingen er grundlæggende følgende: 1) arbejdsmiljøudvalget *formulerer strategi* og arbejdsmiljø mål, 2) ledelsesrepræsentanten *organiserer* arbejdsmiljøarbejdet og giver lokal opbakning til tiltag, mens 3) arbejdsmiljørepræsentanten *udfører* arbejdsmiljøarbejdet. Generelt vurderer ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanterne, at de involveres i tilstrækkelig grad, når der træffes beslutninger, som er afgørende for arbejdsmiljøet.

Evaluator ser en tendens til, at arbejdsmiljørepræsentanten er den bærende del af AMO, mens ledelsesrepræsentanten primært sørger for at bakke op om initiativer, der er foreslået af arbejdsmiljørepræsentanten. Dette gør sig gældende på eksempelvis Vaskemaskinefabrikken, Komponentfabrikken og i Butikskæden. Samarbejdet mellem arbejdsmiljørepræsentanten og ledelsesrepræsentanten i de lokale arbejdsmiljøgrupper opfattes generelt af informanterne som kvalificerende for arbejdet og gør det let at få økonomisk opbakning.

Informanterne i **Butikskædens** AMO vurderer, at det er blevet lettere at samarbejde i den nye organisering. Arbejdsmiljørepræsentanten og ledelsesrepræsentanten arbejder sammen om arbejdsmiljøet med en klar arbejdsdeling. Arbejdsmiljørepræsentanten kontrollerer, oplærer medarbejdere og udøver lokale tiltag i forhold til arbejdsmiljøet – fx ved arbejdsmiljørunderinger i de enkelte butikker. Ledelsesrepræsentanten er arbejdsmiljørepræsentantens opbakning og involveres i diskussioner af arbejdsmiljøet, når der skal indkøbes nye maskiner, grupper af varer eller bygges om i butikkerne.

Arbejdsmiljørepræsentanterne vurderer, at de kan målrette specifikke indsatser til hver butik, fordi de har mere tid til arbejdet. I den gamle organisation blev det oplevet som mere uklart, hvem der skulle tage sig af hvilke opgaver, hvilket fx førte til, at arbejdsmiljøet blev overset i butikkernes dagligdag, som var præget af 'hovsaløsninger' og risikoadfærd, hvilket førte til flere påbud fra Arbejdstilsynet. I de gennemførte interviews – heriblandt med en butikschef – vurderes arbejdsmiljørepræsentantens nye rolle som aflastende, da han/hun løbende minder ledelse og ansatte om korrekt håndtering af varer mm. Medarbejdere og ledere på de lokale arbejdssteder er primært inddraget i arbejdsmiljøarbejdet via arbejdsmiljørepræsentanten, der har overblik over de øvrige dele af organisationen, der skal rettes henvendelse til i forbindelse med arbejdsmiljø – fx indkøbsafdelingen. De vurderer, at de er tiltrækkeligt involveret i arbejdsmiljøarbejdet.

Butikskæden er et eksempel på, hvordan det nye regelsæt samt påbud satte gang i ændringer af organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, hvilket skabte grundlaget for den klare arbejdsdeling, som samtlige informanter vurderer som kvalificerende.

I **Kriminalforsorgen** er der blevet udarbejdet et årshjul, som fastlægger både møder, opgaver og ansvarsområder i arbejdsmiljøet på tværs af virksomheden. Årshjulet sikrer, at arbejdsmiljøarbejdet systematiseres på tværs af AMO, at erfaringer udveksles, og at der opstilles mål for arbejdsmiljøarbejdet. Ansvar og opgaver for de lokale arbejdsmiljøgrupper, arbejdsmiljøudvalgene og det centrale arbejdsmiljøudvalg står klart defineret i årshjulet. Ifølge årshjulet er det de lokale arbejdsmiljøudvalgs opgave at konkretisere, hvordan fokuspunkterne (som er blevet fastsat af det centrale arbejdsmiljøudvalg i forbindelse med den årlige drøftelse) skal udfoldes på det enkelte tjenestested i en konkret handleplan. Handleplanerne skal uploades på Kriminalforsorgens arbejdsmiljøportal. De lokale arbejdsmiljøgrupper skal opstille specifikke arbejdsmiljømål og udfærdige lokale handleplaner, der er i overensstemmelse med både de udpegede fokusområder (af det centrale arbejdsmiljøudvalg) og de overordnede handleplaner, som er formuleret af de lokale arbejdsmiljøudvalg. På den del af arresthusområdet, hvor AMO og samarbejdsudvalg er slået sammen i SAMO, er det arresthusforvareren, der forbereder møder i SAMO, mens arbejdsmiljørepræsentanten fx tager sig af konkrete opgaver som arbejdet med APV-kortlægningen. Referater fra møderne omdeles til medarbejdere i arresthuset og lægges ud på det interne net.

Beslutningskompetencer i AMO er et centralt tema for flere case-virksomheder. På **Vvs- og el-virksomheden** er AMO-strukturen opbygget således, at der altid er personer med beslutningskompetencer repræsenteret på arbejdsmiljømøderne, hvilket gør, at arbejdsgangen i arbejdsmiljøarbejdet er handlingsorienteret. På Vvs- og el-virksomheden er det særligt problemer i forhold til sikkerheden, der er i fokus, og som håndteres i AMO. Handlingskompetencen i AMO har eksempelvis resulteret i, at der bliver stillet sikkerhedsudstyr til rådighed. Der har altid været en udtalt handlingsorientering i Vvs- og el-virksomheden, og det er derfor ikke et forhold, der har sin årsag i regelændringerne.

Flere virksomheder fremhæver, som det fremgår af eksemplerne nedenfor, at samarbejdet i AMO fungerer godt, fordi flere af repræsentanterne på både medarbejder- og ledersiden går igen på flere niveauer i AMO. Dette er ikke et nyt forhold, som er implemen-

teret som følge af regelændringerne, men fremhæves alligevel af case-virksomhederne som en væsentlig forudsætning for sammenhængskraften i AMO.

Et bidrag til sammenhængen i arbejdsmiljøarbejdet i **Den kommunale forvaltning** er eksempelvis valgproceduren for arbejdsmiljørepræsentanter, der gør, at medlemmer i hoved-MED-udvalget og område-MED-udvalgene har afsættelse i et lavere niveau i organisationen. Dette sikrer ifølge arbejdsmiljørepræsentanterne, at de tager input fra lokal-MED-udvalgene og arbejdsmiljøgrupperne med sig, når de sidder i udvalg på et højere niveau. Dette 'udvalgsoverlap' gør, at sammenhæng og kontinuitet i arbejdsmiljøindsatsen sikres. Den kommunale forvaltning diskuterer arbejdsmiljø som en integreret del af diskussioner af kerneopgaven, og ensartethed i opfattelsen af kerneopgaven på hoved-MED-niveau og på de lokale niveauer er derfor alfa og omega for at disse diskussioner kan foregå. At der er overlap i repræsentationen på de forskellige niveauer er ikke et forhold, som kan tilskrives regelændringerne, men handler om et grundlæggende princip i AMO og MED som repræsentative systemer, hvor repræsentanterne vælges op igennem systemet.

Evaluator vurderer, at der generelt blandt de 12 case-virksomheder er en klar arbejdsdeling mellem de enkelte niveauer i AMO, og at repræsentanterne vurderer at blive involveret i beslutninger, som har betydning for arbejdsmiljøet. Beslutningskompetencer ved AMO-møder og repræsentantsammenfald mellem de enkelte niveauer i AMO vurderes af case-virksomhederne at have særlig betydning for arbejdsdelingen.

#### 4.1.2 Samarbejde mellem AMO og støttefunktioner

---

Hovedparten af case-virksomhedernes arbejdsmiljøorganisationer arbejder i praksis tæt sammen med funktioner, som ligger uden for AMO – professionelle arbejdsmiljøafdelinger/-medarbejdere eller øvrige udvalg og grupper, som støtter AMO's arbejde.

På syv virksomheder er der en professionel arbejdsmiljøafdeling med flere fuldtidsansatte, som kvalificerer AMO's arbejde ved fx at udarbejde overordnede retningslinjer for arbejdsmiljøarbejdet, systematisere procedurerne vedrørende den årlige drøftelse, udbyde og afholde kurser eller forestå kommunikationsopgaver mellem de enkelte niveauer i AMO. De syv virksomheder er: De kommunale daginstitutioner, Den kommunale forvaltning, Kriminalforsorgen, Hospitalet, Medicinalvirksomheden, Entreprenørvirksomheden og Komponentfabrikken. Nedenfor gives et eksempel på, hvordan samarbejdet foregår mellem AMO og en professionel arbejdsmiljøafdeling.

På **Medicinalvirksomheden** varetages arbejdsmiljøarbejdet af AMO i samspil med otte heltidsprofessionelle ansatte i en global arbejdsmiljø- og miljøafdeling. Afdelingen støtter AMO og supporterer samt auditerer derudover alle virksomhedens produktionsled og leverandører – både i ind- og udland. Arbejdsmiljøafdelingen spiller en central rolle i forhold til procedurerne vedrørende den årlige drøftelse, hvor de udfærdiger en årsrapport, som er baseret på forskellige arbejdsmiljødata, APV, ulykkesstatistik mv. Årsrapporten, samt et oplæg til en revideret arbejdsmiljøstrategi, fremlægges for arbejdsmiljøudvalget, som drøfter og godkender disse. Arbejdsmiljøstrategien har forinden været diskuteret på en længere møderække, hvor de lokale arbejdsmiljøgrupper har haft mulighed for at komme med input. Det strategiske og systematiske arbejde foregår i samarbejdet mellem arbejdsmiljøudvalget og arbejdsmiljøafdelingen, mens input fra de lokale arbejdsmiljøgrupper sikrer, at strategien er tilpasset lokale behov.

Arbejdsmiljøafdelingen spiller ligeledes en central rolle i forhold til kompetenceudvikling i AMO, hvor afdelingen står for at udarbejde et internt kursusudbud, som er tilpasset de lokale udfordringer. Afdelingen står også for selve afholdelsen af kurserne. Kursusudbud-

det tilpasses hvert år på baggrund af virksomhedens generelle arbejdsmiljøforhold, de data arbejdsmiljøafdelingen har indsamlet, og hvad AMO ytrer behov for. Arbejdsmiljøafdelingen er således afhængig af input fra de lokale arbejdsmiljøgrupper for at kunne udarbejde et meningsfuldt udbud af kurser.

I dette eksempel står arbejdsmiljøafdelingen for at sikre systematik i samarbejdet for arbejdsmiljøet, og AMO etablerer beslutningsorganer og informationsveje fra de lokale arbejdspladser, så arbejdsmiljøafdelingens arbejde opleves som vedkommende for arbejdsmiljø- og ledelsesrepræsentanter i hele AMO.

Andre virksomheder har også valgt at ansætte en fuldtidsprofessionel medarbejder med henblik på at kvalificere arbejdsmiljøarbejdet. Hos **Den kommunale ældrepleje** har de ansat en fuldtids arbejdsmiljøkonsulent, hvilket har haft betydning for arbejdsgangene i AMO. Konsulenten har haft til opgave at systematisere arbejdsmiljøarbejdet. Som led i denne systematisering udviklede kommunen fx faste arbejdsgange i forbindelse med Arbejdstilsynets besøg. Derudover blev der udviklet en arbejdsmiljøpolitik og kompetenceudviklingsplaner for hele arbejdsmiljøorganisationen. Arbejdsmiljøkonsulenten følger ligeledes op på arbejdsmiljøplanerne for at sikre, at de rent faktisk bliver gennemført. Den eksisterende organisering af arbejdsmiljøarbejdet har sin baggrund i en række påbud fra Arbejdstilsynet vedrørende det psykiske arbejdsmiljø og i det nye regelsæt. Ifølge både ledelse og arbejdsmiljørepræsentanter er disse to forhold de direkte anledninger til den nye organisering.

På **Vaskemaskinefabrikken** bistås AMO af en ekstern arbejdsmiljørådgiver. Rådgiveren sidder som bisidder i arbejdsmiljøudvalget og udarbejder virksomhedens APV samt systematiserer kommunikationen mellem de enkelte led i AMO. Derudover har rådgiveren en fremtrædende rolle i forhold til den årlige drøftelse, hvor rådgiveren underviser virksomhedens arbejdsmiljørepræsentanter og ledelsesrepræsentanter i udvalgte emner – fx hvordan der følges op på resultater i trivselsundersøgelser. Rådgiveren besøger fabrikken ca. fire gange om året, hvor de gennemgår produktionsområderne sammen med de lokale arbejdsmiljøgrupper og gør status på de tidligere fastsatte målsætninger. Virksomhedens arbejdsmiljørådgiver 'ser på fabrikken med Arbejdstilsynets øjne' og lærer derudover arbejdsmiljørepræsentanterne at 'se' optakt til problemer. Samarbejdet betyder ydermere, at der er en velfungerende systematik i arbejdet, og at Vaskemaskinefabrikken løbende kan trække på arbejdsmiljørådgiverens kompetencer, når der opstår specifikke behov.

**Entreprenørvirksomheden** har sikkerhedsledere, som er fuldtidsprofessionelle og spiller en central rolle i arbejdsmiljøarbejdet. De kvalificerer arbejdsmiljøarbejdet gennem afholdelse af kurser og udarbejdelse af materialer og retningslinjer. De er også bindeled mellem det centrale arbejdsmiljøudvalg og det lokale arbejdsmiljøarbejde. Det har stor betydning, at sikkerhedslederne er tilgængelige for de lokale arbejdsmiljøgrupper, da der kræves en stor fleksibilitet i bygge- og anlægsbranchen. Det skyldes de særlige sikkerhedsmæssige udfordringer på byggepladserne samt det faktum, at der ofte oprettes nye midlertidige arbejdspladser med medfølgende krav om APV.

På begge bygge- og anlægsvirksomhederne har sikkerhedslederne, som er fuldtidsprofessionelle, generelt en stor betydning for samarbejdet om arbejdsmiljøet. I branchen har der været et stigende politisk og markedsbaseret pres på at få mere styr på især ulykker; og det er på den baggrund, at store virksomheder benytter fuldtidsansatte sikkerhedsledere. Tilstedeværelsen af fuldtidsansatte, der kan kontaktes direkte, fremhæves af informanterne som en nødvendighed for, at der kan etableres et velfungerende lokalt samarbejde på byggepladserne. Sikkerhedslederne giver den nødvendige fleksibilitet, men også stabilitet i arbejdsmiljøarbejdet.

Komponentfabrikkens AMO mødes jævnligt med en 'referencegruppe', der består af syv repræsentanter fra syv forretningsområder i virksomheden. Forretningsområdets ledelse udpeger en repræsentant, som skal deltage i referencegruppen – typisk produktionschefen for området. Formålet med gruppen er at inddrage forretningsområdets viden og synspunkter i diskussioner af arbejdsmiljøet samt sikre tilslutning til beslutninger truffet i arbejdsmiljøudvalget i de respektive forretningsområder. Oprettelsen af gruppen er en følge af, at AMO er blevet centraliseret, og at samtlige mellemledere ikke længere deltager i organisationen. Det er derfor også en organisering, som er under stadig udvikling.

Et eksempel på AMO's beslutninger, som kræver indsigt og deltagelse fra mellemlederne, er, at det ved den seneste årlige drøftelse blev besluttet at arbejde analytisk med arbejdsulykker. Processen med at analysere grunde til ulykkerne, så de ikke sker igen, er blevet mere omfattende end forventet og kræver inddragelse af arbejdslederne. Derfor er tilslutning til denne beslutning gennem referencegruppen vigtig. Referencegruppen indkaldes til ordinære møder forud for de fire årlige møder i arbejdsmiljøudvalget.

Komponentfabrikken har oprettet referencegruppen for at afbøde på en centralisering af AMO. På **Hospitalet** er arbejdsmiljøarbejdet omvendt blevet decentraliseret, men her samler 'kontaktudvalget' op på faggrupper, der ikke er repræsenteret i arbejdsmiljøgrupperne fx økonomaer.

Fælles for alle ovennævnte virksomheder er, at de opnår systematik, god kommunikation, fleksibilitet og relevante kompetencer i arbejdsmiljøarbejdet som følge af samarbejdet med de forskellige støttefunktioner. Det er samtidig vigtigt at påpege, at disse funktioner ligger uden for AMO, hvorved dele af arbejdsmiljøarbejdet kan varetages i andre organer end AMO.

Samtidig udgør AMO en organisering, der skaber muligheder for, at arbejdsmiljøprofessionelle arbejdsmiljøafdelinger kan arbejde både systematisk og nærhedsorienteret med arbejdsmiljøet, fordi strukturen i mange tilfælde kan sikre, at arbejdsmiljøafdelingerne får lokale input og implementeringskanaler til deres arbejde. Professionelle arbejdsmiljøfolk og -afdelinger er afhængige af lokale samarbejdspartnere. I casestudierne træder AMO frem som en afgørende samarbejdspartner for de arbejdsmiljøprofessionelle.

#### 4.1.3 Samarbejde mellem AMO og lokale arbejdspladser

---

Case-virksomhederne anvender forskellige metoder til at udbrede arbejdsmiljøarbejdet til de lokale arbejdspladser og lykkes med det i forskellig grad.

Flere virksomheder har arbejdsmiljøspørgsmål som et fast punkt på øvrige møder i virksomheden. På **produktionsvirksomhederne** diskuteres arbejdsmiljøet ofte på daglige tavle-møder, som er en integreret del af den tilgang, disse virksomheder arbejder med *LEAN*-konceptet på. Men også på andre typer virksomheder er arbejdsmiljøet en del af den øvrige mødestruktur.

Hos **De kommunale daginstitutioner** foregår kommunikationen om arbejdsmiljø fra MED-systemet og ud i organisationen primært via personalemøder, hvor arbejdsmiljø er et fast punkt på dagsordenen. Informanterne peger på, at det er blevet mere synligt, hvad arbejdsmiljøudvalget (og arbejdsmiljørepræsentanterne) arbejder med, når samtlige ansatte på de lokale arbejdspladser løbende får informationer om arbejdsmiljøarbejdet på personalemøderne. Derudover anvendes personalemøderne til at formidle input fra de lokale niveauer til relevante aktører i AMO.

Eksempelvis havde en personalegruppe i en børnehave set en film om seksuelle overgreb på børn, som de vurderede som relevant for arbejdet i børnehaverne. Efterfølgende blev emnet taget op på et personalemøde, og på baggrund af denne drøftelse bragte arbejdsmiljørepræsentanten emnet ind i Lokal-MED, hvor der blev udarbejdet en handleplan. Handleplanen beskriver, hvad pædagogerne skal undgå, hvad de skal være opmærksomme på, og hvad de kan gøre for at forhindre overgreb. Institutionen, som foreslog, at der blev udfærdiget en sådan handleplan, fandt det vigtigt i forhold til arbejdsmiljøet, fordi hele institutionen bliver voldsomt påvirket, hvis der sker overgreb – eller hvis pædagogerne bliver mistænkt for det. Eksemplet illustrerer, hvordan der samles op på lokale input til arbejdsmiljøarbejdet, hvor arbejdsmiljørepræsentanten tager emnet med videre i organisationen, og der udarbejdes en handleplan.

Sider på intranettet, som omhandler arbejdsmiljø, er et centralt kommunikationsredskab for mange af case-virksomhederne. Erfaringerne er delte og hænger sammen med intranettets øvrige funktioner i virksomheden. Nogle vurderer det som et vedkommende og anvendeligt redskab, som hos **Butikskæden**, hvor al kommunikation vedrørende arbejdsmiljøet er tilgængeligt for medarbejderne på intranetsiden. Butikskædens ansatte er i forvejen afhængige af intranettet i dagligdagen, når de skal tjekke status på omsætning osv. Der er derfor valgt et kommunikationsredskab, som i forvejen benyttes ofte i løbet af arbejdsdagen. Hos andre, som fx **Den kommunale forvaltning**, er vurderingen, at brugen af en central intranet-side ikke nødvendigvis gør det lettere at nå alle grene af organisationen. Direkte adspurgt vil arbejdsmiljørepræsentanterne ikke garantere, at alle medarbejdere kender til begrebet Social Kapital eller begreberne tillid og retfærdighed, som er meget centrale i forvaltningens arbejdsmiljøarbejde.

Hos flere virksomheder er de lokale ledere direkte involveret i arbejdsmiljøarbejdet, hvilket sikrer en god arbejdsdeling mellem AMO og den lokale ledelse. På andre virksomheder er de lokale ledere ikke direkte involveret i arbejdet. Hvis AMO samtidig er centraliseret, kan det være en udfordring at skabe den fornødne indsigt i arbejdsmiljøarbejdet og sikre prioriteringen af dette hos de daglige ledere. Det er eksempelvis en udfordring for den nye AMO på **Komponentfabrikken**:

*"Jeg tror, de [lokale ledere]føler sig lidt overset, men de har ansvaret for arbejdsmiljøet i deres egen afdeling uanset hvad. De må tage fat i deres repræsentant, hvis et problem skal løses, hvor de tidligere selv kunne handle". (ledelsesrepræsentant)*

I AMO diskuteres det på baggrund af ovennævnte udfordring, om samtlige mellemledere skal deltage i et obligatorisk kursus i arbejdsmiljø. Inddragelsen af 'referencegruppen', hvor der sidder repræsentanter for mellemlederne, er et forsøg på at sikre lokal opbakning og involvering.

Der er gennemført to interviews med informanter på to lokale arbejdspladser, som ikke har sin egen arbejdsmiljøgruppe – i **Butikskæden og hos De kommunale daginstitutioner**. På begge arbejdspladser vurderes arbejdsmiljøarbejdet som nærværende, og de lokale ledere og medarbejdere kan komme med input til arbejdsmiljøarbejdet gennem arbejdsmiljørepræsentanten.

Evaluators vurderer, at integrationen af arbejdsmiljødiskussioner i den øvrige mødestruktur har positiv betydning for samarbejdet mellem AMO og de lokale arbejdspladser. Møderne bruges fx til at formidle input fra de lokale niveauer videre til relevante aktører i AMO. Det er ydermere vigtigt for samarbejdet, at de lokale ledere har en tilstrækkelig indsigt i arbejdsmiljøarbejdet generelt og i praksis, således at de også kan gennemføre konkrete arbejdsmiljøindsatser.

## 4.2 Delkonklusion

De beskrevne cases er ekstreme cases, som på mange måder har et særligt velfungerende samarbejde om arbejdsmiljøet. Der er dog alligevel udfordringer i at få samarbejdet til at fungere, hvilket må formodes at gøre sig gældende på mange andre virksomheder.

Evaluator vurderer i samklang med informanterne på case-virksomhederne, at der samlet set er en klar og effektiv arbejdsdeling i arbejdsmiljøarbejdet. Hos eksempelvis Kriminalforsorgen er udarbejdelsen af et årshjul med til at sikre systematik og klar arbejdsdeling på tværs af niveauerne i AMO.

Arbejdsmiljørepræsentanten er på mange virksomheder den primære udførende kraft i AMO, som får lokal opbakning af ledelsesrepræsentanten. I nogle virksomheder er arbejdsdelingen et resultat af ændringerne i regelsættet – som fx hos Butikskæden – mens de fleste andre virksomheder har en længere tradition for velfungerende samarbejde.

Flere virksomheder fremhæver, at samarbejdet er velfungerende på grund af repræsentantsammenfald på tværs af niveauerne i AMO – hvilket ikke er et nyt forhold. Arbejdsmiljøarbejdet bliver ydermere kvalificeret ved, at der er de rigtige beslutningskompetencer til stede i de forskellige udvalg og grupper, hvilket understøttes af en større ledelsesinvolvering. Dette er en udvikling, der er både sket uafhængigt og som følge af ændringerne i reglerne, men udviklingen går i spænd med den generelle forventning om, at fleksibiliteten i lovgivningen evner at rumme en organisering, der integrerer arbejdsmiljøarbejdet i den konkrete virksomheds strategiske ledelse.

Generelt vurderer ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanterne, at de involveres i tilstrækkelig grad, når der skal træffes beslutninger, som er afgørende for arbejdsmiljøet – fx i forhold til anskaffelse af nyt udstyr eller fysisk indretning.

Hovedparten af case-virksomhederne er store, og samtidig er de særligt udvalgte. Disse særlige karakteristika gør, at mange af virksomhederne har ansat en eller flere fuldtidsprofessionelle til at kvalificere arbejdsmiljøarbejdet. Dette er ikke et forhold, der generelt er gældende for danske virksomheder. Støttefunktionerne – professionelle arbejdsmiljøafdelinger, rådgivere, udvalg uden for AMO eller lignende – bidrager på mange fronter til at gøre arbejdsmiljøarbejdet systematisk og baseret på et stærkere fagligt vidensgrundlag. I flere af virksomhederne bidrager funktionerne til at sikre, at der (løbende) bliver fulgt op på resultater af AMO's initiativer. AMO etablerer samtidig informationskanaler til og fra de lokale arbejdspladser, hvilket støtter op om støttefunktionernes virke.

Case-virksomhederne anvender forskellige metoder til at sikre god kommunikation mellem AMO og lokale arbejdspladser og lykkes med det i forskellig grad. Flere virksomheder sætter arbejdsmiljøspørgsmål som et fast punkt på øvrige møder i virksomheden – fx som en del af tavlemøder i produktionsvirksomhederne. Case-samlet indeholder som tidligere skrevet et antal produktionsvirksomheder, der har en særlig tilgang til arbejdsmiljøet i kraft af de *LEAN*-koncepter, de arbejder ud fra. Disse har som følge heraf en særlig kommunikation om arbejdsmiljøet med de lokale arbejdspladser – eksempelvis tavlemøder.

Sider på intranettet, som omhandler arbejdsmiljø, er et centralt kommunikationsredskab for mange af case-virksomhederne. Evalueringen viser, at dette redskab fungerer bedst, når intranettet i forvejen er en integreret del af de daglige arbejds gange.

Hos flere virksomheder er de lokale ledere direkte involveret i arbejdsmiljøarbejdet, hvilket sikrer en god arbejdsdeling mellem AMO og den lokale ledelse. I andre virksomheder, hvor de lokale ledere ikke naturligt er involveret i arbejdet, og hvor AMO samtidig er cen-



traliseret, kan det være en udfordring at skabe den fornødne indsigt i forhold til arbejdsmiljøarbejdet hos de daglige ledere.

De fleste arbejdspladser i virksomhederne har deres egen arbejdsmiljøgruppe, men på de to arbejdspladser, hvor det ikke er tilfældet, vurderes arbejdsmiljøarbejdet som nærværende, og de lokale ledere og medarbejdere vurderer, at kommunikation og deltagelse i relevante processer og beslutninger fungerer tilfredsstillende gennem deres samarbejde med arbejdsmiljørepræsentanten som primær kontaktperson.

Evaluatoren konkluderer, at der generelt i virksomhederne eksisterer en velfungerende arbejdsdeling mellem de enkelte niveauer i AMO og mellem AMO og lokale arbejdspladser. Dog har nogle af de centraliserede organiseringer fået nye udfordringer i forhold til den lokale forankring af arbejdsmiljøindsatserne.

Hovedparten af de udvalgte virksomheder er karakteriseret ved at have et velfungerende samarbejde om arbejdsmiljøet, hvilket var et forhold, som evaluatoren var bevidst om ved udvælgelsen af disse konkrete cases. Evalueringen viser følgende, at der ikke er mange direkte sammenhænge mellem ændringerne i regelsættet og kvalificeringen af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde. For hovedparten af virksomhederne har der eksisteret et godt og kvalificeret samarbejde om arbejdsmiljøet forud for regelændringerne. Det er samtidig vigtigt at pointere, at ingen af virksomhederne vurderer, at reglerne er hæmmende for at etablere et godt samarbejde om arbejdsmiljøet, men at de ser en god sammenhæng mellem fleksibiliteten i reglerne og mulighederne for at etablere et velfungerende og kvalificeret samarbejde.

## 5. Impact: Integration i virksomhedens strategiske processer

Forandringsteorien, som indledningsvis blev opstillet af evaluator, er, at hele spektret af forandringer i arbejdsmiljøarbejdet, der knytter sig til regelændringerne, bidrager til, at arbejdsmiljødiskussionerne løftes op på et strategisk niveau i virksomheden. Endvidere forventes det, at de ændrede regler bidrager til at skabe større anerkendelse af arbejdsmiljøets betydning for den veldrevne virksomhed.

Delundersøgelse B har som hovedspørgsmål, om *ændringer i virksomheden og i AMO har ført til, at arbejdsmiljøarbejdet bliver bedre integreret i den strategiske ledelse, og hvordan AMO-reglerne har bidraget hertil?*

For at kunne svare fyldestgørende, om forandringsteorien er i overensstemmelse med virkeligheden, har evaluator fundet det nødvendigt at udbrede spørgsmålet om integration i den strategiske ledelse til at gælde virksomhedens processer mere generelt – herunder 1) integration i virksomhedens generelle strategi, 2) arbejdsmiljøet som selvstændig strategi og 3) arbejdsmiljøets integration i virksomhedens drift.

Kapitlet er struktureret efter ovenstående punkter, dog med det forbehold at de cases, der fremhæves som eksempler på den analytiske pointe, beskrives og analyseres i sin helhed. Casene er således placeret i forhold til, hvor de leverer et særligt illustrativt bidrag, også selvom de indeholder forhold knyttet til hele spektret af strategi og drift. I analysen lægges tillige en vis vægt på fund af strategiske processer, hvor det ikke lykkes at opfange relevante arbejdsmiljøproblemstillinger.

### 5.1 Arbejdsmiljøets integration i virksomhedens strategi

Hos **Den kommunale ældrepleje** vurderer informanterne, at MED-strukturen har medført et løft af arbejdsmiljøarbejdet, bl.a. fordi sammenlægningen af sikkerheds- og sam-arbejdsudvalget har gjort det lettere at tænke arbejdsmiljøet ind i en større sammenhæng, fx i HR og ledelse. HR, sygefravær og trivsel indgår nu som en del af arbejdsmiljøarbejdet. Dette betyder, at arbejdsmiljøarbejdet integreres i kommunens overordnede strategier i forhold til fx personaleledelse, omstruktureringer, udlicitering og personalereduceringer. Ved den seneste årlige arbejdsmiljødrøftelse drøftede MED-hovedudvalget, hvordan kommunen kan sikre, at diskussioner af det psykiske arbejdsmiljø kan indgå på lige fod med driftsmæssige og økonomiske forhold, når kommunen forbereder fx udliciteringer. Dette er et eksempel på, at ældreplejens MED-organisering evner at favne de temaer, der vurderes som presserende i lyset af den øvrige udvikling. Sammentænkningen af HR, ledelse og arbejdsmiljø i Den kommunale ældrepleje er ikke en arbejds måde, der tilskrives de nye AMO-regler, da MED-systemet blev indført i 2008.

I denne case fremhæver både medarbejdere og ledere nødvendigheden af at prioritere arbejdsmiljøet højt, da arbejdsområdet er præget af både psykisk og fysisk nedslidning. Dette har konsekvenser i form af fravær, som besværliggør opgaveløsningen i den daglige drift. De lokale arbejdspladser er dog meget afhængige af, om lederen på arbejdsste-

det tænker arbejdsmiljøet ind i den daglige planlægning. I og med at linjeledelsen i den case ikke konsekvent er inkluderet i AMO, er det forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads, om lederne har indsigt i arbejdsmiljøarbejdet eller ej.

Hos **Kriminalforsorgen** er udviklingen styret af en politisk flerårsaftale, der har indflydelse på både økonomiske rammer samt drifts- og udviklingsmål. I den nuværende aftale er arbejdsmiljøet integreret, ved at aftalen har fokus på kompetenceudvikling, alenearbejde og belægnings betydning for fysisk og psykisk arbejdspress. Sammensætningen af det centrale arbejdsmiljøudvalg i Kriminalforsorgen med vicedirektøren som formand og deltagelse af en repræsentant fra fængselsforbundet sikrer en sammenhæng til det centrale samarbejdsudvalg, hvor de også sidder. Hermed medtænkes arbejdsmiljøet i drøftelser af øvrige rammer for arbejdet - uden at der dog er sket en sammenlægning af de to udvalg, sådan som det tidligere er beskrevet for et arresthusområde.

Ændringen i arbejdsmiljøpraksis i Kriminalforsorgen, i form af brugen af et årshjul, er både udløst af en række påbud fra Arbejdstilsynet og inspiration fra det nye regelsæt. Ved brugen af årshjulet sikres det, at input fra de lokale niveauer i organisationen finder vej op igennem AMO til drøftelser på øverste ledelsesniveau. Derudover har de mange løbende omstruktureringer i Kriminalforsorgen haft som konsekvens, at de ansatte rokerer rundt mellem forskellige funktioner og organisationer. De problemstillinger, dette giver anledning til, har bl.a. udløst diskussioner af kerneopgaven, og disse diskussioner bliver fulgt op af AMO. Diskussionerne af kerneopgaven kvalificerer de ansatte til bedre at forstå arbejdsgange og håndtere udfordringer, når de flytter rundt.

I **Den kommunale forvaltning** medvirkede skolekonflikten til, at der skulle formuleres en ny strategi for arbejdsmiljøet, som satte forvaltningen bedre i stand til at 'komme videre' med arbejdet efter en længere periode med konflikt. Der opstod et presserende behov for at diskutere social kapital og udførelse af kerneopgaven i kølvandet på konflikten. Dette behov blev 'samlet op' af arbejdsmiljøudvalget, som på den årlige drøftelse havde det som et særligt fokuspunkt for arbejdsmiljøarbejdet i 2013. Eksemplet viser en vellykket integration af organisatoriske udfordringer i arbejdsmiljøstrategien, som muliggøres af sammenfaldet mellem den årlige drøftelse og øvrige organisatoriske udfordringer. Eksemplet peger også den modsatte vej; at arbejdsmiljøet har fået en rolle at spille i de overordnede strategiske udfordringer på skoleområdet.

Evaluators vurderer, at de ovenstående tre cases er dem, der tydeligst bringer arbejdsmiljøhensyn i samspil med de mere generelle strategiske udfordringer, virksomhederne står overfor; men andre cases indeholder ligeledes eksempler herpå.

Flere virksomheder arbejder med **arbejdsmiljøhensyn som politikker** indarbejdet i den overordnede strategi. Det gælder fx Komponentfabrikken, Entreprenørvirksomheden, Medicinalvirksomheden og De kommunale daginstitutioner, hvor der er formuleret standarder og politikker, som sikrer, at der foretages risikovurderinger i forhold til omstruktureringer, nyindkøb og nyindretninger af arbejdspladser.

Ovenstående eksempler illustrerer, hvordan arbejdsmiljøhensyn kan indtænkes i de overordnede strategiske processer.

I de efterfølgende eksempler illustreres det, hvordan arbejdsmiljøhensyn integreres på det operationelle niveau: Den planlægning, som på afgørende vis fastlægger det arbejde, der udføres i dagligdagen.

Arbejdsmiljøhensyn medtages eksempelvis i driftsmæssige overvejelser på **Vaskemaskinefabrikken**, når nye produktionsenheder skal opstartes, ved indkøring af nye maskiner eller ved implementering af nye arbejdsgange. Her tages arbejdsmiljørepræsentanten med på råd i såkaldte *Kaizen blitz* events, som er processer, hvor virksomheden sætter en gruppe af 'de rigtige' folk sammen, der skal komme frem til den mest hen-

sigtsmæssige produktionsgang. Arbejdsmiljørepræsentanten indtræder som en naturlig del af denne gruppe, hvilket sikrer, at arbejdsmiljøet overvejes og indtænkes i planlægning af produktionen. Senest har arbejdsmiljørepræsentanterne været involveret i omlægningen af produktionen til 'produktionsmotorveje', hvor maskinen følges fra udskæring af plader til samling af dele og endelig maling af den færdige vaskemaskine. Tempoet bliver forøget, og det bliver endnu vigtigere at undgå fejl. Vaskemaskinefabrikens topledelse ser en tydelig sammenhæng mellem fejl i produktionen og forekomsten af arbejdsulykker og mener, at risikoadfærd er årsag til begge dele. Fokus på at eliminere fejl og ulykker i produktionen tydeliggør derfor sammenhængen mellem virksomhedens bundlinje og et godt arbejdsmiljø. Udmeldingen fra topledelsens side er derfor også, at *"hvis arbejdsmiljøet ikke fungerer, fungerer resten af virksomheden heller ikke"*.

Produktionsgangenes relation til arbejdsmiljøet diskuteres ydermere på ugentlige tavlemøder. Det er en arbejds måde, som ikke er ny, men som fabrikken forventer, vil fungere endnu bedre i den nye organisering med fuldtids-arbejdsmiljørepræsentanter. At virksomheden afprøver en organisering med fuldtids-arbejdsmiljørepræsentanter hænger, som tidligere beskrevet, sammen med fleksibiliteten i de nye AMO-regler.

I nogle af de politisk styrede case-virksomheder, såsom **Hospitalet**, vurderer AMO-medlemmerne, at arbejdsmiljøet nogle gange diskuteres i forhold til ændringer i driften, mens at det andre gange ikke bliver medtænkt. Det er meget forskelligt fra klinik til klinik og fra sag til sag. Ved lokale ændringer – fx sammenlægninger af afdelinger, nye samarbejdsrelationer eller indretning af rum – er der mange forsøg på at diskutere eventuelle konsekvenser for arbejdsmiljøet, mens der ved ændringer, som introduceres på regionsniveau – fx nedskæringer eller indførelse af nye it-systemer og kvalitetsstandarder – ikke tænkes over konsekvenser i samme omfang. Eksemplet viser, at den lokale forankring af arbejdsmiljøarbejdet giver vellykkede strategiske diskussioner i driften, mens de politiske beslutninger synes at være uden for MED-systemets rækkevidde.

De offentlige case-virksomheder har det generelle fællestræk, at de er kommet langt med at opfatte arbejdsmiljøet som en integreret del af den overordnede strategi. Det er evaluators vurdering, at dette hænger sammen med arbejdets karakter i disse virksomheder. Offentlige servicevirksomheder er karakteriseret af, at kerneopgaven knytter sig til medarbejdernes relationsarbejde med borgerne. Arbejdsmiljøet for medarbejderen falder således lettere ind i drøftelser af kerneopgaven og dermed de overordnede strategiske overvejelser.

Omvendt er billedet, at de private virksomheder har formuleret mere konkrete arbejdsmiljøpolitikker som en del af de overordnede strategier, hvor det i højere grad er på planlægningsniveauet, at virksomhedernes systematiske arbejde med en række krav og forhold kan siges at have en afgørende betydning for, at også arbejdsmiljøet bliver inddraget.

Case-virksomhederne er udvalgt på baggrund af deres position som frontløber-virksomheder og giver således ikke overraskende en række eksempler på, hvordan arbejdsmiljøet kan indgå i den overordnede strategi på meningsfulde måder. Casene viser dog samtidig, at integrationen af arbejdsmiljøet kun er lykkedes et stykke ad vejen; i næsten alle tilfælde er der væsentlige strategiske aspekter af virksomhedernes udvikling, hvor arbejdsmiljøet ikke har spillet nogen videre rolle, til trods for at dette ville være relevant.

## 5.2 Arbejdsmiljøet som selvstændig strategi

**Komponentfabrikken** har udarbejdet en standard for, hvordan arbejdsmiljøet skal diskuteres i forhold til strategiske beslutninger fx ved indkøb af nyt udstyr og indretning af arbejdspladser. Informanterne vurderer samstemmende, at det er lettere at udarbejde strategier for arbejdsmiljøarbejdet i den nye trimmede arbejdsmiljøorganisation. En organisation, der er ændret med inspiration fra de nye AMO-regler. Topledelsens involvering i arbejdsmiljøarbejdet – fx ved deltagelse i den årlige drøftelse – signalerer, at arbejdsmiljøet er vigtigt. Nogle af informanterne vurderer dog samtidig, at de omfattende organisationsændringer og nedskæringer, som bidrager til et stigende stressniveau, har stor indflydelse på prioriteringerne hos topledelsen. Der afsættes ikke så mange midler til arbejdsmiljøarbejdet, da virksomheden er hårdt ramt af krisen på mange andre fronter, og organisationen først og fremmest er "*gearet til at forsøge at skabe økonomisk gevinst*". Derudover ses arbejdsmiljøet i høj grad som noget, der er kommet styr på som følge af den systematiske arbejds måde og medarbejdernes generelle evne til at handle i overensstemmelse med deres sunde fornuft:

*"Vi synes, at arbejdsmiljøet kunne fylde lidt mere, men hvis du spørger toppen, er svaret nok nej. Vi står jo ikke på en brændende platform! De fokuserer meget på kvalitet af vores produkter, da de vist mener, at der er godt styr på arbejdsmiljøet"* (Ledelsesrepræsentant).

Måske er usikkerhed og stigende stressniveau som følge af organisationsændringer en brændende platform, men disse forhold håndteres ikke i samme grad i AMO's strategiske arbejde som eksempelvis arbejdsulykker – hvilket også er en anden udfordring. Informanterne vurderer samstemmende, at AMO udgør de rigtige rammer, hvori arbejdsmiljøet kan diskuteres og prioriteres, mens evaluator vil pege på, at arbejdsmiljøarbejdet ikke helt er i stand til at håndtere nogle af de presserende problemstillinger, som medarbejderne oplever.

I 2010 fik nogle alvorlige hændelser **Entreprenørvirksomheden** til at fastsætte et mål om at være skadefri i 2015. Virksomheden ville iværksætte tiltag, der kan forhindre, at medarbejdere kommer til skade på arbejdet, hvilket er et ambitiøst mål i en koncern, hvor der i gennemsnit har været over 500 registrerede ulykker og hændelser om året siden 2006. Der blev nedsat en arbejdsgruppe, som skulle finde en løsning på problemstillingen. Sikkerhedslederen, der deltog i arbejdsgruppen, forklarer, hvordan gruppen fandt en potentiel løsning på problemstillingen:

*"Vi var nødt til at gøre noget. Hvis vi bare gjorde, som vi er vant til, ville vi stadig være på de fire til fem alvorlige skader om året. Vi lod os inspirere af Dong og Statoils raffinaderier, hvor medarbejderne skal have et kort, der viser, at de har taget et sikkerhedskursus. De skal have kortet for overhovedet at komme ind på raffinaderiet."* (Sikkerhedsleder, interview)

Entreprenørvirksomheden udviklede på den baggrund deres eget arbejdsmiljøkørekort. Kørekortet opnås på et tre timers kursus, som fokuserer på sikker adfærd på byggepladsen. Eksemplet viser, hvordan AMO reagerer på uforudsete hændelser og iværksætter et konkret tiltag på denne baggrund. Arbejdsmiljøkørekortet blev indført nogenlunde samtidigt med de nye AMO-reglers indførelse, men er sket uafhængigt af hinanden.

De to fremhævede eksempler på, hvordan arbejdsmiljøet har sin egen strategi, står ikke alene. En række af de øvrige virksomheder har tillige selvstændige arbejdsmiljøstrategier. Arbejdsmiljøstrategierne er ikke blevet udløst af regelændringerne på området. Evaluator vurderer, at det samtidig er vigtigt at fremhæve, at ingen af case-virksomhederne 'kun'

har en arbejdsmiljøstrategi, men at arbejdsmiljø tillige er et aspekt af den overordnede strategi.

### 5.3 Arbejdsmiljøets integration i virksomhedens drift

I det følgende forfølges de strategiske spor ned på det mere operationelle niveau. Indledningsvis peges på to cases, hvor koblingen internt mellem de forskellige ledelseslag er i fokus. Derefter fokuseres der på integration i miljøarbejde og AMO's kommunikation til lokale arbejdspladser.

Den øverste ledelse i **Vvs- og el-virksomheden** sidder, som led i at synliggøre og prioritere arbejdsmiljøet i virksomheden, med til de centrale arbejdsmiljøudvalgsmøder – herunder den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Topledelsens involvering bidrager til, at der afsættes midler, og at der i princippet altid stilles sikkerheds- og hjælpeudstyr til rådighed for medarbejderne. Topledelsens involvering kan ikke tilbageføres til regelændringerne, da de har deltaget i arbejdsmiljøarbejdet længe. Flere af informanterne peger omvendt på, at arbejdslederne ikke altid er dem, der går foran i arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet.

*"Når arbejdsledere og chefer skal piskes til at foretage sikkerhedsrunderinger, så går de jo ikke foran. Det er prioritering af tid, og tilbuddet vinder altid",* lyder det. Mange arbejdsledere har i højere grad fokus på at bruge arbejdstiden på at udføre den opgave, som kunden har betalt for, hvorfor sikkerhedsrunderinger opleves som en 'tidsrøver'. Et andet aspekt, som også indgår i citatet, er, at brugen af sikkerhedsforanstaltninger ikke altid indskrives i tilbud til kunder, da det begrænser virksomhedens konkurrencedygtighed. Selvom sikkerheds- og hjælpeudstyr altid stilles til rådighed, påvirker sikkerhedskulturen formodentligt, i hvor høj grad sikkerhedsforanstaltningerne benyttes af medarbejderne. Disse forhold kan ikke relateres direkte til organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, for virksomheden har både en organisering med vægt på lokal forankring og forsøger at involvere mellemlederne. Situationen er nærmere knyttet til, at bygge- og anlægsbranchen er i en konstant hård konkurrence, og at priserne på tilbud presses, så det bliver svært fx at tænke sikkerheden i tilbuddet.

Et andet aspekt af ledelsesinvolvering findes i **Medicinalvirksomheden**, hvor alle lokale ledere deltager i AMO og har særskilte performancemål i forhold til arbejdsmiljøet. Dette vurderes af AMO-medlemmerne at give et større fokus på arbejdsmiljø hos medarbejderne generelt. Ledelsesinvolveringen på Medicinalvirksomheden er sket forud for ændringerne i regelsættet, hvilket en virksomhedsaftale vedrørende organiseringen har muliggjort. Det nye regelsæt giver mulighed for organisering af denne type for alle virksomheder, som finder det relevant i deres specifikke kontekst.

**Farve- og lak-virksomheden** er et eksempel på, hvordan miljø- og arbejdsmiljøindsatserne tænkes sammen, så arbejdsmiljø bliver integreret i driften. Virksomheden arbejder systematisk med, hvordan miljø- og arbejdsmiljøindsatsen kan støtte op om virksomhedens forretningsmæssige strategi, fordi kvalitets- og miljømæssige hensyn indgår direkte heri. Men først og fremmest er casen et eksempel på, hvordan det bliver let at integrere arbejdsmiljø i forskellige planlægningsprocesser, når virksomheden er vant til at arbejde med mange krav til kvalitet, miljø og arbejdsmiljø, som skal overholdes og tænkes ind i planlægning af det daglige arbejde. Derfor er virksomhedens nye organisering af miljø- og arbejdsmiljøindsatserne i ét arbejdsmiljøudvalg udtryk for, hvordan arbejdsmiljøet er blevet en del af virksomhedens grundlæggende måde at arbejde på. Integrationen af

arbejdsmiljø- og miljøarbejde betyder samlet set, at arbejdsmiljøet diskuteres mere i virksomheden, men det er en specifik del af arbejdsmiljøet, som der lægges vægt på – den del som omhandler sikkerhed og forebyggelse af ulykker og ikke i samme grad, hvordan ændrede produktionsforhold får betydning for tempoet og trivslen i arbejdet, fordi disse forhold ikke hænger direkte sammen med miljøhensyn. Integrationen af miljø- og arbejdsmiljøarbejde er en arbejds måde, der kan føres tilbage til brugen af ledelsesstandarder, men også til regelændringerne for AMO.

Integration af arbejdsmiljøet i virksomhedernes miljøarbejde (som på Farve- og lakvirksomheden) er også gældende på Medicinalvirksomheden og Entreprenørvirksomheden. Det er eksempler på en arbejds måde, som fremmer integrationen af arbejdsmiljø i virksomhedens driftsmæssige overvejelser. Evaluator vurderer, at dette eksempel på integration er velfungerende, idet de bidrager til hyppige diskussioner af arbejdsmiljøhensyn i planlægningen af det daglige arbejde.

I **produktionsvirksomhederne** er det et gennemgående træk, at arbejdsmiljøet indtænkes i planlægningen af det daglige arbejde i kraft af forskellige *LEAN*-aktiviteter. Det foregår typisk som en integreret del af tavlemøder i de enkelte produktionsafsnit. Her er de vant til at planlægge produktionsgangene systematisk i forhold til en række hensyn. På disse virksomheder er der ofte et stort fokus på arbejdsmiljøet i produktionen, fordi arbejdet vurderes som særligt risikofyldt. På flere af virksomhederne er de administrative medarbejderes arbejdsmiljø tilsvarende mindre i fokus – både i lokale og centrale diskussioner. De betragtes af flere af virksomhederne som en gruppe medarbejdere, der kan klare sig selv og kan gå til arbejdsmiljørepræsentanten med konkrete problemer, som skal løses – såsom anskaffelsen af skærmbriller. Evaluator ser generelt blandt case-samplets produktionsvirksomheder, at arbejdsmiljøgrupperne på de administrative områder dækker større grupper af ansatte end de øvrige grupper. Produktionsvirksomhedernes vellykkede integration af arbejdsmiljødiskussioner i driften er ikke en konsekvens af ændringerne i regelsættet, men skal anskues som virksomhedernes generelle intention om at integrere arbejdsmiljøet i de øvrige organisatoriske processer.

Afslutningsvis vil evaluator påpege, at integrationen i driften omvendt også kan udfordres af ændringerne i AMO. For AMO på **Komponentfabrikken** betyder de færre arbejdsmiljørepræsentanter, at der skal ydes en ekstra indsats for at gøre arbejdsmiljøarbejdet synligt for medarbejderne generelt:

*”Vi har været meget opmærksomme på synligheden af AMO, og vi vil gerne indføre info-boards, hvor vi kan formidle arbejdsmiljø. Repræsentanterne er mindre knyttet til deres egen afdeling og skal dække mere bredt”* (formand for arbejdsmiljøudvalget).

Centraliseringen af Komponentfabrikken AMO er en forandring, der er knyttet til omstruktureringer og en generel standardiseringsstrategi i virksomheden, hvor fleksibiliteten i det nye regelsæt gav mulighed for at afprøve en ny organisering. Virksomheden anser den manglende synlighed som en udfordring, de skal arbejde på at få løst – fx ved involvering af lokale ledere.

## 5.4 Delkonklusion

Evalueringen har ved at opsøge de fremmeste eksempler på arbejdsmiljøarbejde fundet en række eksempler på, at integrationen af arbejdsmiljøhensyn kan lykkes i en ganske høj grad. I evalueringens cases fra den offentlige sektor tænkes arbejdskraften som strategisk afgørende, hvilket sætter spørgsmål om sygefravær, trivsel og HR i centrum, og casene viser fx, at omstruktureringer i et vist omfang ligeledes tænkes fra en arbejdsmil-

jøvinkel. I evalueringens cases fra den private sektor er der ligeledes mange eksempler på sammentænkning af strategi og arbejdsmiljø. Men det er især i forhold til de planlægningsorienterede systemers evne til at rumme og fremme arbejdsmiljøhensyn, at de private virksomheder skiller sig positivt ud.

Der kunne være en bekymring for, at arbejdsmiljøhensyn alene ville udfoldes i arbejdsmiljøstrategier afkoblet fra virksomhedernes egentlige strategi, men det billede genfindes ikke i casene, også selvom en række af virksomhederne opererer med en selvstændig arbejdsmiljøpolitik.

Hvorvidt strategierne operationaliseres og omsættes i driften er ligeledes relevant at analysere i denne sammenhæng. Datamaterialet er mindre entydigt på det punkt. Der er eksempler på, at koblingen mellem strategi og driftsledernes dispositioner i dagligdagen er udfordrende. Men der er også eksempler på, at arbejdsmiljø indgår direkte som performancemål for lederne, hvilket skaber en kobling mellem drift og strategi.

Det er evaluators konklusion, at især koblingerne mellem miljø- og arbejdsmiljø og mellem produktivitet fremmende aktiviteter organiseret ud fra *LEAN*-konceptet kan være fremmende for, at arbejdsmiljøet bliver indtænkt på lige fod med andre forhold i driften. Omvendt er det evaluators vurdering, at en centralisering af arbejdsmiljøarbejdet kan være (men ikke nødvendigvis er) en barriere for, at arbejdsmiljøhensynet er til stede i hverdagens drift.

Selvom mange af case-virksomhedernes evne til at integrere arbejdsmiljøet i de strategiske processer ikke kan spores tilbage til regelændringerne, er der alligevel sammenhænge. Ændringerne i AMO-reglerne spiller blandt andet en rolle i forhold til Kriminalforsorgen, der har fundet inspiration i de nye regler til at skabe en systematik gennem et årshjul, der sikrer en sammenhæng mellem de lokale niveauer og det strategiske niveau. Derudover viser eksemplet fra Den kommunale forvaltning, hvordan eftervirkningerne af en stor konflikt håndteres inden for rammerne af den årlige drøftelse. I det hele taget vurderer virksomhederne, at den årlige drøftelse er et velegnet forum til at integrere arbejdsmiljøhensyn i de strategiske beslutninger.

Som tidligere skrevet har der på flere af produktionsvirksomhederne længe været en systematik i, hvordan arbejdsmiljørepræsentanterne tages med på råd ved omlægninger af produktionen. På Vaskemaskinefabrikken forventer informanterne, at introduktionen af fuldtids-arbejdsmiljørepræsentanter medvirker til, at der bliver taget de nødvendige arbejdsmiljøhensyn i planlægningen af produktionen.

For Komponentfabrikken betyder ændringen i organiseringen, som blandt andet er motiveret af regelændringerne, at AMO arbejder mere systematisk og ensrettet, og at det er blevet lettere at formulere fælles strategier for arbejdsmiljøet. At organiseringen alligevel har udfordringer i at favne vanskelige arbejdsmiljøemner som eksempelvis usikkerhed som følge af organisationsændringer ændrer ikke på informanternes vurdering af, at der generelt er de rigtige rammer til stede for drøftelserne af arbejdsmiljøet.

Øget ledelsesinvolvering er tidligere udpeget som en tendens, hvor det i nærværende sammenhæng viser muligheden for, at medarbejdernes adfærd påvirkes positivt af lederens prioritering af arbejdsmiljø (som hos Medicinalvirksomheden). Omvendt ses der også risiko for, at arbejdslederne føler sig presset af ydre omstændigheder - fx økonomiske hensyn - til at nedprioritere arbejdsmiljøet (som det er gældende for Vvs- og el-virksomheden).

Samlet viser evalueringens 12 cases tre eksempler på, at regelændringerne har været katalysator for, at virksomhederne i stigende grad søger at integrere arbejdsmiljøet i strategiske beslutninger. Dette er mest tydeligt i forhold til Butikskæden, hvor påbud fra



Arbejdstilsynet og AMO-regelændringerne motiverede en forandring i organiseringen af AMO i retning af centralisering. Arbejdsmiljørepræsentanterne blev professionaliserede, og ansvaret for arbejdsmiljøarbejdet blev placeret hos ledelsesrepræsentanter på et højt niveau – på regionsniveau. Samtidig blev den årlige drøftelse implementeret som et strategisk møde for arbejdsmiljøorganisationen, hvor det lykkedes for AMO at udforme sammenhængende strategier for arbejdsmiljøarbejdet. Implementeringen heraf sker gennem de professionaliserede arbejdsmiljørepræsentanters virke samt ledelsens vilje til at afsætte tilstrækkelige midler til arbejdsmiljøet. Den økonomiske prioritering fører eksempelvis til ombygning af butikker og lagre, hvilket gør det lettere at tilgodese arbejdsmiljøet i det daglige arbejde.

## 6. Konklusion

Evaluator har tidligere beskrevet forandringsteorien som den dynamik, der er mellem de ændrede AMO-regler i den ene ende og integration i virksomhedens strategiske processer i den anden; en virkningskæde som viser den forventede bevægelse fra aktivitet til impact. Nedenfor fremhæves konklusioner på baggrund af nærværende arbejdsrapports analyser, og disse relateres til logikken i forandringsteorien. Samtidig besvares de formulerede evalueringsspørgsmål opstillet i kravspecifikationen af Arbejdstilsynet.

### 6.1 Aktivitet

---

Nærværende rapportens kapitel 2 om *aktiviteter* udgør en generel kortlægning af forskellige organiseringer, mens det efterfølgende kapitel 3 om *output* går nærmere ind i analysen af de konkrete forandrings betydning for arbejdsmiljøarbejdet. De primære aktiviteter, som behandles i dette afsnit – og samtidig er forandringsteoriens første led – er:

1. organisatoriske forandringer,
2. afholdelsen af den årlige drøftelse og
3. formuleringen af en kompetenceudviklingsplan.

Evalueringsspørgsmålene er:

- *Hvordan er AMO organiseret?*
- *Fører den årlige drøftelse til refleksion og erfaringsopsamling i AMO?*
- *Hvilken betydning har kompetenceudviklingsplanen i relation til AMO's samlede opgaver?*

#### 6.1.1 Organiseringen af AMO

---

De organisatoriske forandringer vedrører primært: Niveauer i AMO, antal arbejdsmiljøgrupper samt deltagelse af nye typer aktører. De konkrete forandrings betydning for samarbejdet om arbejdsmiljøet uddybes yderligere under afsnittet om output.

I den generelle kortlægning af AMO's funktionsområde blev case-virksomhederne placeret i forhold til hinanden efter, hvilken model der benyttes, og hvorvidt AMO er centraliseret eller decentraliseret, forstået som hvorvidt virksomhederne har prioriteret den lokale forankring gennem et forholdsvis stort antal arbejdsmiljøgrupper eller har prioriteret at koncentrere kræfterne i færre arbejdsmiljøgrupper med større ansvarsområder.

Case-samplet indeholder virksomheder, der placerer sig i forskellige ender af den opstillede model. Nogle har valgt at prioritere decentralisering i form af lokal forankring som et dominerende træk i deres respektive AMO-modeller, mens andre har etableret en AMO, hvor arbejdsmiljørepræsentanterne dækker flere medarbejdere, flere medarbejdergrupper og/eller flere geografisk adskilte arbejdspladser.

På bygge- og anlægsområdet er regelsættet mindre fleksibelt end for de øvrige brancher, i og med at der skal oprettes arbejdsmiljøgrupper på arbejdspladser med ned til fem ansatte. Evaluator vurderer, at Entreprenørvirksomheden inden for disse rammer har valgt en relativt centraliseret organisering, hvor det centrale arbejdsmiljøudvalg er størrelsesmæssigt overskueligt og derfor ikke har repræsentanter for alle byggepladsernes forskellige faggrupper.

Evaluator konkluderer, at organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet er meget forskellig i de 12 cases, hvilket understøtter intentionen om fleksibilitet i AMO-reglerne.

### 6.1.2 Den årlige drøftelse

---

Den årlige drøftelse, som aktivitet, forventes at passe bedre til moderne virksomheders organisering og betingelser og forventes dermed at bidrage til et mere meningsfuldt arbejdsmiljøarbejde. Hertil kommer, at den årlige drøftelse sigter mod at integrere arbejdsmiljø i virksomhedens strategi, hvorved der kan skabes en øget kapacitet i arbejdsmiljøarbejdet.

Case-virksomhederne har valgt forskellige modeller for den årlige drøftelse, som fører til refleksion og erfaringsopsamling i AMO på forskellig vis. Generelt er den årlige drøftelse blevet taget godt imod og giver mening for virksomhederne. Den årlige drøftelse er blevet implementeret på tre forskellige måder:

1. som en integreret del af en mødecyklus med bred deltagelse,
2. som en strategisk diskussion for arbejdsmiljøudvalget og
3. som et møde for hele AMO.

Fire virksomheder har valgt at afholde den årlige drøftelse som en integreret del af en længere møderække også kaldet et årshjul. Denne drøftelsesform vurderes af evalueringens informanter som værende velegnet til at inkludere et bredere antal repræsentanter i diskussionen af arbejdsmiljøstrategi og handleplaner.

På seks case-virksomheder afholdes drøftelsen som en strategisk diskussion for arbejdsmiljøudvalget. Denne form er den mest udbredte og vurderes af evalueringens informanter at udgøre et forum, der er velegnet til at diskutere prioritering af midler til arbejdsmiljøarbejdet og sikre arbejdsmiljøets integration i virksomhedens strategi.

To virksomheder afholder drøftelsen som et møde for hele AMO, og her vurderer evalueringens informanter, at drøftelsesformen i særlig grad understøtter videns- og arbejdsdeling samt kommunikation på tværs af AMO.

Evaluator vurderer i overensstemmelse med informanterne, at den årlige drøftelse er et godt og anvendeligt redskab til at kvalificere arbejdsmiljøarbejdet og indarbejde diskussioner af arbejdsmiljøet i diskussioner af virksomhedens strategi. Case-virksomhederne har, som vist, valgt forskellige måder at afholde drøftelsen på, som de – og evaluator – vurderer som passende i forhold til de behov, som drøftelsen skal imødekomme.

Evaluator konkluderer, at forandringsteorien i forhold til den årlige drøftelse i stor udstrækning er i overensstemmelse med den oplevede virkelighed på virksomhederne, hvor fleksibiliteten indbyder til, at virksomhederne afholder en drøftelse som kvalificerer samarbejdet og integrerer arbejdsmiljøspørgsmål i strategiske diskussioner.

Evaluator konkluderer, i forhold til selve evalueringsspørgsmålet, at den årlige drøftelse som en del af en mødecyklus eller som et fælles møde for AMO skaber særligt gode betingelser for en bred involvering af ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanter som grundlag for erfaringsopsamling og refleksion.

### 6.1.3 Kompetencer i AMO

---

Forandringsteorien for udarbejdelsen af kompetenceudviklingsplanen er helt overordnet, at planen fører til et kompetenceløft, der bidrager til bedre opgaveløsning i AMO. Herudover er antagelsen, at uddannelse af AMO-medlemmerne bidrager til større anerkendelse af arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden.

Evalueringen viser, at der er forskellige måder at arbejde med kompetencerne i AMO på. Nogle virksomheder arbejder systematisk med planen, andre arbejder med en overordnet systematisk plan, der giver rum for lokale prioriteringer, mens endnu andre virksomheder lader det være op til den enkelte repræsentant at drøfte deltagelse i uddannelser med den lokale leder.

Flere af virksomhederne har ikke udarbejdet en kompetenceudviklingsplan, og flere har haft svært ved at håndtere en systematisk opfølgning og relatere kursUSDeltagelsen til den samlede opgaveløsning i AMO – forstået som en fælles plan for repræsentanternes uddannelse, som forholder sig til aktuelle behov i virksomheden. Ikke desto mindre tilbydes alle repræsentanter supplerende kurser. Der er dog flere tilfælde, hvor informanterne udpeger barrierer i forhold til at deltage i kurser – såsom travlhed, manglende ledelsesopbakning eller problemer med at finde kurser, der imødekommer de lokale specifikke behov.

Informanterne fremhæver vigtigheden af, at kurserne er virkelighedsnære og involverer eksempler fra deres dagligdag. De fremhæver vigtigheden af at kunne deltage i gruppearbejde sammen med andre fra samme virksomhed – hvilket der skabes gode forudsætninger for ved et internt kursusudbud. De arbejdsmiljørepræsentanter, der skal dække flere arbejdspladser som følge af en centralisering af AMO, efterspørger kurser, som kan hjælpe dem med at varetage denne rolle.

Evaluator vurderer, at implementeringen af kompetenceudviklingsplanen på case-virksomhederne ikke er sket i fuld overensstemmelse med den teori, der ligger til grund for ændringerne i lovgrundlaget. Der er relativt få eksempler på, at virksomhederne udarbejder en fælles kompetenceudviklingsplan for samtlige AMO-medlemmer, og som er relateret til den samlede opgaveløsning i AMO.

Der skabes dog kompetenceløft af arbejdsmiljørepræsentanterne. Udarbejdelsen af en kompetenceudviklingsplan anses derfor ikke som en forudsætning for, at medlemmerne af AMO har diskuteret kursUSDeltagelse i forhold til AMO's behov, eller for at virksomheden har formået at have kursusudbud, som informanterne vurderer som vedkommende.

Evaluator vurderer, at kompetenceudviklingsplaner har sine udfordringer i at kunne rumme både strategiske behov og samtidig lokale og personlige kompetencebehov. Usikkerheden på, hvordan, hvem og med hvilket indhold en kompetenceudviklingsplan skal udarbejdes, gør det ikke muligt for evaluator at udpege en hensigtsmæssig form. Evaluator kan dog konkludere, at hverken drøftelse af kompetencebehov eller egentlig kompetenceudvikling blandt AMO's medlemmer afhænger af udarbejdelsen af en egentlig plan.

---

## 6.2 Output

*Output* er det næste led forandringsteorien og fokuserer på tilpasninger af AMO til virksomhedernes behov i form af ændringer i strukturen, i arbejdsmåden og i arbejdsmiljøtemaerne, som behandles. Det ændrede lovgrundlag forventes at resultere i en organiseret

ring, som passer bedre til den konkrete virksomhed – altså en mere tilpasningsdygtig, og dermed variabel, organisering af AMO. Flexibiliteten behøver dog ikke at medføre ændringer i organiseringen af AMO, da de hidtidige organiseringer kan rummes i den fleksible ramme.

De konkrete evalueringsspørgsmål, som besvares her, er:

- *Har de ændrede regler for opbygning af AMO medført, at samarbejdet om arbejdsmiljø er forbedret i virksomheden?*
- *Har arbejdsmiljøudvalget de medlemmer fra både A- og B-siden, der sikrer aktiv deltagelse og dialog?*
- *Medfører AMO-reglerne en øget kapacitet i arbejdsmiljøarbejdet via flere og nye aktører internt såvel som eksternt?*
- *Hvad betyder den nye arbejdsmiljøpraksis for, hvilke arbejdsmiljøtemaer der hhv. behandles og ekskluderes? Sker der en forskydning fra risikovurdering til forebyggelse eller fra fysisk til psykisk i arbejdsmiljøforståelsen?*

Der er en relativ ligelig fordeling af A- og B-siderepræsentanter i AMO i de 12 case-virksomheder, og det er informanternes vurdering, at samarbejdet er velfungerende, og at begge parter deltager på lige fod.

For langt de fleste virksomheder har lovændringen ikke afstedkommet nogen ændring i niveauerne i AMO, mens der i flere case-virksomheder er sket ændringer i forhold til antallet af arbejdsmiljøgrupper.

Evaluatoren har vurderet de konkrete ændringer i organiseringen af de 12 case-virksomheders arbejdsmiljøarbejde ud fra fire grupperinger: 1) status quo, 2) forandring uden decentralisering eller centralisering, 3) centralisering og 4) decentralisering (Se figur 3.1).

Den dominerende tendens i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet er, at der enten ikke er sket ændringer (som hos Den kommunale ældrepleje, Kriminalforsorgen og Farve- og lak-virksomheden), eller hvor der er sket ændringer, som hverken trækker i retning af centralisering eller decentralisering (som hos Den kommunale forvaltning, Medicinalvirksomheden og Vvs- og el-virksomheden).

Fokuseres der på de virksomheder, hvor strukturen i organiseringen (som hhv. centraliseret og decentraliseret) er ændret, er centralisering den mest dominerende forandringstendens (som hos de kommunale dagsinstitutioner, Butikskæden, Komponentfabrikken, Vaskemaskinefabrikken og Entreprenørvirksomheden). Disse virksomheder har reduceret antallet af arbejdsmiljøgrupper ud fra et ønske om at skabe en organisation, hvor kommandoveje og opgavefordeling fremstår mere klart. De ser centralisering af AMO som midlet til at opnå dette.

En enkelt virksomhed (Hospitalet) har valgt en decentral organisering, der skaber mere lokal forankring. I denne virksomhed samt status quo-virksomhederne vurderer informanterne, at det samme antal eller flere arbejdsmiljøgrupper er den bedste organisering med henblik på at opretholde det gode samarbejde og i forhold til at fastholde eller skabe muligheder for øget beslutningskapacitet på de lokale arbejdspladser.

Evaluatoren konkluderer derfor, at der sker mange forskellige tilpasninger af AMO til virksomhedens behov, hvor centralisering ved reduktion af lokale arbejdsmiljøgrupper er den dominerende forandringstendens.

Om tilpasningerne er motiveret af ændringer i regelsættet er imidlertid forskelligt. I de fleste virksomheder er centraliseringen af AMO en følgevirkning af omstruktureringer i virksomheden generelt – som hos De kommunale daginstitutioner, hvor flere børnehaver lægges sammen i én institution eller på bygge- og anlægsområdet, hvor færre opgaver

betyder færre arbejdsmiljøgrupper. I andre virksomheder er centraliseringen sket med inspiration fra de ændrede regler – som på Komponentfabrikken, hvor centralisering, standardisering og ensretning var en del af den overordnede strategi, og virksomheden fandt, at de nye regler understøttede denne ændring. Og på Vaskemaskinefabrikken, hvor reglerne blev set som en mulighed for at afprøve en organisering, som de længe havde ønsket at have.

Evaluator har opereret med fire hypoteser i forhold AMO's arbejdsmåde. Den første er, at der vil ske en *professionalisering* af arbejdsmiljøarbejdet, fordi AMO-medlemmerne vil bruge en større del af deres tid på arbejdsmiljøet. Dette er sket på en række virksomheder, hvorved der er skabt øget kapacitet i arbejdsmiljøarbejdet via en fokusering af ressourcer. I de virksomheder, hvor der samtidig er sket en centralisering af AMO, kan der opstå udfordringer i forhold til den lokale forankring i form af eksempelvis mellemlidernes indsigt i arbejdsmiljøarbejdet og den generelle kommunikationen om AMO's arbejde ud i den øvrige organisation.

Professionaliseringen bevirker, at der stilles nye krav til arbejdsmiljørepræsentanternes personlige gennemslagskraft og evne til at udøve pædagogik i arbejdsmiljøarbejdet. Professionalisering som en ændret arbejdsmåde hænger sammen med ændringerne i regelsættet ved, at tre virksomheder har set de nye fleksible AMO-regler som en invitation til at afprøve en organisering med færre, men mere professionaliserede arbejdsmiljørepræsentanter. Hos Butikskæden og Komponentfabrikken vurderes professionaliseringen som kvalificerende for arbejdsmiljøarbejdet, mens ændringen på Vaskemaskinefabrikken er for ny til at kunne vurderes. Evaluator har således fundet flere eksempler på professionalisering, og herved må hypotesen opfattes som bekræftet.

En anden hypotese var, at arbejdsmiljøarbejdet integreres i linjeledelsen – *ledelsesmainstreaming*. Virksomhederne, som har fået øget ledelsesinvolvering i arbejdsmiljøarbejdet, beskriver, at arbejdsmiljødiskussionerne er blevet mere centrale i virksomheden, og at kapaciteten til at træffe beslutninger, fx om prioritering af midler, er blevet øget. Det gælder både det centrale niveau, hvor formandsposten i arbejdsmiljøudvalget besiddes af en repræsentant for topledelsen, men også på de lokale niveauer, hvor ledelsesrepræsentanterne skaber opbakning til tiltag, som er foreslået af arbejdsmiljørepræsentanterne. Det er typisk ikke en arbejdsmåde, der er sammenhængende med regelændringerne, men som understøttes af fleksibiliteten i reglerne til at tilpasse AMO til virksomhedens organisering. Der er flere eksempler på topledelsens involvering, mens der alene er et par eksempler på *ledelsesmainstreaming* forstået som linjeledelsens involvering. Evalueringen viser hermed, at denne tendens er en mulig udviklingsvej.

Evaluator vurderer ydermere, at ændringer af denne type går godt i spænd med den generelle forventning om, at fleksibiliteten i lovgivningen evner at rumme en organisering, der integrerer arbejdsmiljøarbejdet i den strategiske ledelse. Såvel ledelses- som arbejdsmiljørepræsentanter fra Medicinalvirksomheden, Farve- og lak-virksomheden og Kriminalforsorgen vurderer, at ledelsesinvolvering giver arbejdsmiljøarbejdet et løft.

En tredje hypotese er, at der opstår flere lokale udvalg, som er tættere på medarbejderne og det daglige arbejde – *medarbejderengagering*. Dette er ikke en udbredt tendens på case-virksomhederne, hvor kun Hospitalet har valgt at oprette flere lokale arbejdsmiljøgrupper, hvilket heller ikke er et resultat af regelændringerne i det konkrete tilfælde.

Den fjerde hypotese opstillede en forventning om, at ændringer i arbejdsmåder i AMO qua en øget fleksibilitet i reglerne fx kan føre til en forbedret *systematik* i AMO-arbejdet. Dette ses der forskellige eksempler på i evalueringen.

Arbejdsmåden i de case-virksomheder, hvor arbejdsmiljø og miljø integreres, giver en udpræget form for systematik i arbejdet, der medfører, at samarbejdet om arbejdsmiljø er forbedret. Det er forskelligt, hvordan denne integration hænger sammen med regelændringerne. I Medicinalvirksomheden er det en arbejds måde, der blev introduceret før regelændringen. I Farve- og lak-virksomheden var grundlaget for etableringen af et integreret miljø- og arbejdsmiljøarbejde deres øvrige erfaringer med standarder og de ændrede AMO-regler. I begge tilfælde er der tale om en tilpasning af arbejdsmiljøarbejdet til virksomhedens kontekst, som understøttes af de nye regler.

Integrationen af arbejdsmiljøet i samarbejdsorganer er fundet og giver mening for case-samplers offentlige virksomheder. Integrationen giver dog samtidig anledning til, at virksomhederne gør sig nye overvejelser vedrørende afgrænsninger mellem tillidsrepræsentanters og arbejdsmiljørepræsentanters arbejdsområder. I samtlige case-virksomheder, som har MED-system eller integreret SU og AMO, er det en arbejds måde, der er etableret forud for regelændringerne, men som præsenterer gevinster og udfordringer ved at arbejde efter en aftalemodel.

Evaluators vil vende tilbage til spørgsmålet om, hvorvidt regelændringerne fører til øget kapacitet via samarbejdet med interne og eksterne aktører i afsnittet *6.3 Outcome*. Brugen af eksterne såvel som interne aktører er ikke koblet til regelændringerne.

Den femte og sidste hypotese var, at den årlige drøftelses sigte mod at integrere arbejdsmiljø i virksomhedens strategi kan resultere i en ændring af de arbejdsmiljøtemaer, virksomheden arbejder med.

Flere virksomheder fokuserer på de forhold i arbejdsmiljøet, der kan måles. Dette viser sig i flere tilfælde at gøre det sværere for virksomhederne at arbejde med psykisk arbejdsmiljø på en lignende måde. Psykisk arbejdsmiljø bliver dermed anset som et mindre håndterbart tema i arbejdsmiljøarbejdet. Kravet om systematik, som også understøttes af formuleringen i lovgrundlaget, kan dermed komme til at 'overdøve' behovet for mere bløde arbejdsmiljøemner, som er vanskelige at håndtere og måle. Det er ikke et forhold, der er direkte sammenhængende med ændringerne i reglerne, men udgør en mere principiel diskussion vedrørende håndterbarhed af forskellige arbejdsmiljøtemaer. Nogle af de virksomheder, der ikke arbejder med kvantificerbare arbejdsmiljøsmål, finder det lettere at integrere psykisk arbejdsmiljø i drøftelser – eksempelvis i diskussioner af kerneopgaven.

I nogle virksomheder har den årlige drøftelse ført til strategisk forebyggende arbejde i forhold til ændringer af rammerne for arbejdet, så det bliver lettere at forebygge arbejdsulykker. Hos Butikskæden vurderer informanterne, at prioriteringen af midler til at ombygge butikker, så de bliver mere sikre at arbejde i, at svært håndterbare varegrupper fravælges, eller at sikkerhedsudstyr anskaffes, bl.a. hænger sammen med øget involvering af topledelsen i den årlige drøftelse.

Det er evaluators vurdering, at virksomhederne generelt har formået at tilpasse AMO til den organisatoriske kontekst på måder, der understøtter samarbejdet og øger kapaciteten i arbejdsmiljøarbejdet. Der er dog samtidig udfordringer. Fx kan det være svært at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Ligesom en mindre AMO og færre arbejdsmiljørepræsentanter, der skal dække flere arbejdspladser, risikerer at begrænse mulighederne for lokal forankring af arbejdsmiljøarbejdet. Dette kan have konsekvenser for AMO's evne til at behandle temaer, der opleves og vurderes som vedkommende for de lokale arbejdspladser.

## 6.3 Outcome

En mere fleksibel organisering af AMO forventes at forbedre kvaliteten af arbejdsmiljøarbejdet, fordi virksomhedens lokale tilpasning gør arbejdet i AMO mere i overensstemmelse med behovene. Det forventes, at de nye AMO-regler støtter op om virksomhedens evne til at skabe: En effektiv arbejdsdeling i arbejdsmiljøarbejdet, mere systematik og en god kommunikation mellem arbejdsmiljøudvalget, lokale grupper og lokale arbejdspladser.

De konkrete evalueringsspørgsmål, som besvares her, er:

- *Er den samlede AMO opbygget, så den sikrer en effektiv arbejdsdeling mellem udvalget, arbejdsmiljøgrupperne og de lokale ledere?*
- *Er den samlede AMO opbygget, så den sikrer en god kommunikation mellem arbejdsmiljøudvalget, arbejdsmiljøgrupperne og de lokale arbejdspladser, herunder om arbejdssteder uden en arbejdsmiljøgruppe vurderer, at kommunikation og deltagelse i relevante processer og beslutninger fungerer tilfredsstillende?*
- *Vurderer ledelses- og medarbejderrepræsentanter i AMO, at de selv og modparten deltager og inddrages i de beslutningsprocesser, der er afgørende for arbejdsmiljøet i virksomheden?*

Hovedparten af de udvalgte virksomheder er karakteriserede ved, at de generelt har et velfungerende samarbejde om arbejdsmiljøet. Følgelig er der ikke mange direkte sammenhænge mellem ændringerne i regelsættet og kvalificeringen af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde.

Det er samtidig vigtigt at fremhæve, at ingen af case-virksomhederne vurderer, at reglerne er hæmmende for at etablere et godt samarbejde om arbejdsmiljøet, men at de ser en god sammenhæng mellem fleksibiliteten i reglerne og mulighederne for at etablere et velfungerende og kvalificeret samarbejde. Hos en enkelt virksomhed – Butikskæden – har den nye organisering, som blandt andet er motiveret af regelændringerne, ifølge informanterne bidraget til, at samarbejdet om arbejdsmiljøet er forbedret betydeligt. Den nye organisering har her bidraget til, at arbejdsdelingen opleves som mere klar på tværs af niveauerne i organisationen.

Evaluator vurderer i overensstemmelse med informanterne, at der samlet set er en effektiv arbejdsdeling i arbejdsmiljøarbejdet, hvor:

- Arbejdsmiljøudvalget *formulerer strategi* og arbejdsmiljømål,
- Ledelsesrepræsentanten *organiserer* arbejdsmiljøarbejdet og giver lokal opbakning til tiltag, mens
- Arbejdsmiljørepræsentanten *udfører* arbejdsmiljøarbejdet.

Brugen af årshjul (som hos fx Kriminalforsorgen) kan være med til at systematisere arbejdsdelingen i AMO. Arbejdsmiljørepræsentanten er mange steder den primære udførende kraft i AMO, der får lokal opbakning af ledelsesrepræsentanten. I de virksomheder, som har centraliseret AMO og professionaliseret arbejdsmiljørepræsentantens funktion, fremtræder denne tendens tydeligt. I disse virksomheder er der en sammenhæng mellem den inspiration, de har fundet i de nye regler, og det at de har valgt at centralisere og professionalisere. Det er informanternes vurdering, at samarbejdet er blevet kvalificeret på denne måde.

Generelt bliver arbejdsmiljøarbejdet kvalificeret, ved at der er de rigtige beslutningskompetencer til stede i AMO, hvilket er et forhold, der hænger sammen med øget ledelsesin-



volvering i arbejdsmiljøarbejdet. Dette er, som tidligere nævnt, ikke en arbejdsmåde, der hænger sammen med regelændringerne, men som understøttes af disse.

De interviewede ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanter vurderer generelt, at de involveres i tilstrækkelig grad, når der skal træffes beslutninger, som er afgørende for arbejdsmiljøet. Det er lidt forskelligt, om det er relateret til ændringer i AMO, men i de fleste af virksomhederne vidner det om en god tradition for involvering og samarbejde, som er uafhængig af AMO.

Det samme gør sig gældende på arbejdspladser, som ikke har deres egen arbejdsmiljøgruppe – hos De kommunale daginstitutioner og Butikskæden. Her involveres medarbejderne gennem deres kontakt med arbejdsmiljørepræsentanten.

Disse udsagn skal ses i lyset af, at flere informanter samtidig påpeger, at kommunikationen mellem de lokale arbejdspladser og AMO kan blive udfordret i en centraliseret organisering.

Flere af case-virksomhedernes arbejdsmiljøorganisationer arbejder i praksis tæt sammen med funktioner uden for AMO, der bidrager til at gøre arbejdsmiljøarbejdet mere systematisk, fagligt funderet og strategisk. Evaluator vurderer, at samarbejdet med støttefunktionerne generelt har stor betydning for AMO's evne til at arbejde strategisk og systematisk med arbejdsmiljøet.

I forhold til eksempelvis kompetencerne i AMO spiller de interne professionelle arbejdsmiljøafdelinger (som syv case-virksomheder har etableret) og eksterne rådgivere (som Vaskemaskinefabrikken benytter sig af) en vigtig rolle, fordi de både hjælper AMO til at formulere behovene for kompetencer og ofte også står for selve afholdelsen af interne kurser. Evaluator skal understrege, at dette kræver virksomheder af en vis størrelse, hvorfor de gode erfaringer ikke kan overføres til danske virksomheder generelt. Ligesom AMO drager nytte af støttefunktionerne, er AMO en vigtig kanal for eksempelvis en arbejdsmiljøafdeling til at føre kommunikation til og fra de lokale arbejdspladser.

Case-virksomhederne anvender forskellige metoder til at sikre god kommunikation mellem AMO og lokale arbejdspladser – fx gennem nyhedsbreve og intranet. Sider på intranettet vurderes at være et godt redskab til kommunikation, når intranettet i forvejen anvendes hyppigt i det daglige arbejde – som hos fx Butikskæden. Flere virksomheder drøfter arbejdsmiljøspørgsmål som et fast punkt på øvrige møder i virksomheden – fx som en del af tavlemøder i produktionsvirksomhederne. De lokale møder benyttes ydermere til at videregive input fra de lokale arbejdspladser til de øvre niveauer i AMO – gennem arbejdsmiljørepræsentanten.

Hos flere virksomheder er de lokale ledere direkte involveret i arbejdsmiljøarbejdet, hvilket sikrer en god arbejdsdeling i AMO, der hermed føres ud på de lokale arbejdspladser. Andre steder, hvor de lokale ledere ikke tager naturlig del i arbejdet, og hvor AMO samtidig er blevet centraliseret, kan det være en udfordring at skabe den fornødne indsigt i arbejdsmiljøarbejdet og opbakning til AMO's beslutninger og prioriteringer hos de daglige ledere.

## 6.4 Impact

Forandringsteorien er, at hele spektret af forandringer i arbejdsmiljøarbejdet, der knytter sig til ændringerne i lovgrundlaget, bidrager til, at arbejdsmiljødiskussionerne løftes op på et strategisk niveau i virksomheden. Endvidere forventes det, at de ændrede regler bidrager til at skabe større anerkendelse af arbejdsmiljøets betydning for den veldrevne

virksomhed. Dette sker ved den ændrede lovgivnings sigte mod at gøre arbejdsmiljøhensyn til en integreret del af virksomhedens strategi.

De konkrete evalueringsspørgsmål, som besvares her, er:

- *Bidraget de nye regler om AMO's opgaver, herunder den årlige drøftelse, til, at arbejdsmiljøet bliver integreret i virksomhedens strategiske processer?*
- *Fører samarbejdet i AMO til, at arbejdsmiljøet bliver integreret i virksomhedens strategiske processer?*
- *Fører AMO-reglerne til, at virksomhederne i højere grad opfatter samspillet mellem arbejdsmiljøarbejdet og en veldrevet virksomhed som en gensidig relation?*
- *Har ændringer i virksomheden og i AMO ført til, at arbejdsmiljøarbejdet bliver bedre integreret i den strategiske ledelse, og hvordan har AMO-reglerne bidraget hertil?*

I de 12 case-virksomheder er der fundet en række eksempler på, at integrationen af arbejdsmiljøhensyn i strategiske processer kan lykkes, og der ses generelt en god sammenhæng mellem virksomhedens arbejdsmiljøstrategi og den generelle strategi. Selvom mange af case-virksomhedernes evne til at integrere arbejdsmiljøet i de strategiske processer ikke kan spores direkte tilbage til regelændringerne, er der alligevel nogle sammenhænge, som udfoldes nedenfor.

I casene fra den offentlige sektor, hvor arbejdskraften anses som strategisk afgørende for kerneopgaven, er der eksempler på, at omstruktureringer i et vist omfang også bliver tænkt fra en arbejdsmiljøvinkel. Ændringerne i AMO-reglerne bidrager eksempelvis til at etablere et bedre samarbejde mellem samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg i Kriminalforsorgen. Særligt brugen af årshjul anses for at være det bærende redskab til at skabe systematik i arbejdsmiljøarbejdets implementering af strategiske beslutninger på et højt niveau – i flerårsaftalen. Derudover viser eksemplet fra Den kommunale forvaltning, hvordan den årlige drøftelse bruges til, at de kan komme videre efter en stor konflikt. Den årlige drøftelse vurderes generelt af case-virksomhederne som et velfungerende forum, hvor virksomhederne kan diskutere arbejdsmiljøet i forhold til den overordnede strategi – både i form af økonomiske prioriteringer, men også ved at sætte vigtige arbejdsmiljøemner på dagsordenen.

I forhold til samspillet mellem arbejdsmiljøarbejdet og en veldrevet virksomhed er Vaskemaskinefabrikken et typisk eksempel, når topledelsen siger, at "*hvis arbejdsmiljøet ikke fungerer, fungerer resten af virksomheden heller ikke*". Fokus på at eliminere fejl i produktionen tydeliggør sammenhængen mellem bundlinjen og arbejdsmiljøet – at ulykker og ineffektivitet i produktionen hænger sammen. Men dette eksempel står langt fra alene. Det er evaluators vurdering, at sådanne forståelser er betydningsfulde for arbejdsmiljøarbejdet i mange af de 12 case-virksomheder. Dette ville logisk give en forventning om, at arbejdsmiljøarbejdet er tæt integreret i driften, men her bliver evalueringens fund imidlertid mindre entydigt, hvilket skyldes, at mange andre organisatoriske forhold spiller ind.

Der er eksempler på, at koblingen mellem strategien og mellemlidernes handlemåder i forhold til den daglige opgaveløsning kan være svær, men omvendt er der også eksempler på, at arbejdsmiljø indgår direkte som performancemål for mellemlidernes – med øget prioritering af arbejdsmiljø til følge.

Koblingerne mellem miljø- og arbejdsmiljø og produktionsplanlægning ved *LEAN* er i særlig grad medvirkende til, at arbejdsmiljøet bliver diskuteret i driften. På Vaskemaskinefabrikken forventer informanterne, at de færre og nyligt professionaliserede arbejdsmiljørepræsentanter (en følgevirkning af regelændringerne) vil blive endnu bedre til at sørge

for, at der bliver taget de nødvendige arbejdsmiljøhensyn i planlægningen af produktionen.

Det er evaluators vurdering, at en centralisering af arbejdsmiljøarbejdet i AMO kan være en barriere for, at arbejdsmiljøhensyn integreres i driften, fordi koblingen til de lokale arbejdspladser bliver svagere. Centralisering er dog ikke nødvendigvis en barriere for integration i driften, hvis fx linjeledelsen udviser engagement i forhold til arbejdsmiljøet. Samtidig giver den centraliserede AMO muligheder for, at der etableres et mere ensrettet strategiarbejde i AMO. At organiseringen hos eksempelvis Komponentfabrikken alligevel kan have svært ved at favne de særligt vanskelige arbejdsmiljøemner ændrer ikke på informanternes positive vurdering; at der i AMO er de rigtige rammer til stede for strategiske diskussioner.

## 6.5 Perspektivering

Nærværende arbejdsrapport er baseret på et studie af en række af de virksomheder, der på forhånd er kendt for at have gjort noget særligt ud af deres arbejdsmiljøarbejde. Samtidig er der, som en konsekvens heraf, tale om relativt store, succesfulde virksomheder. Det gør dem til ekstreme cases; cases man ikke umiddelbart kan generalisere ud fra, men primært kan bruge til at se tendenser og dynamikker i en særlig tydelig form.

Case-virksomhederne er frontløbere, som kan ses som indikation af, hvor udviklingen går hen. Kun i de tilfælde, hvor selv disse virksomheder har svært ved at få 'tingene til at spille', kan man tillade sig at slutte, at det nok er de fleste virksomheder, der har svært ved at få tingene til at fungere. Herudover er hovedparten af informanterne i disse virksomheder langt overvejende aktive deltagere i AMO; kender styrker og svagheder bedre end nogen andre, men er samtidig selv medansvarlige for, at AMO fungerer. Konklusioner og perspektivering skal ses i det lys.

De udviklingstræk, som er fundet i forandringerne af AMO, er kun i begrænset omfang direkte knyttet til reformen – altså regelændringerne i 2010; ofte er ændringerne ældre end reformen. Men det er evaluators vurdering, at der alligevel er en sammenhæng. Regelændringerne har legitimeret de forandringer, der var sket, og gør, at ændringer i den retning, der er fundet, har lettere ved at sprede sig til andre virksomheder.

Det billede, der tegner sig af forandringerne i AMO som organisatorisk struktur, afspejler reformens ambition om at gøre strukturen mere fleksibel, så den kan tilpasses den enkelte virksomheds situation. Der er ikke nogen entydig tendens i, hvilken retning forandringerne er gået, så fleksibiliteten udnyttes. Et andet karakteristisk træk er, at til trods for at det er frontløber-virksomheder, der er blevet undersøgt, så er der tre virksomheder, hvor der ikke er sket væsentlige forandringer, og yderligere tre som er forandrede, uden at det kan siges at være udtryk for hverken centralisering eller decentralisering. I det lys må manglende forandring siges at være en dominerende tendens.

Den dominerende forandringstendens, som ses hos en række af virksomhederne, er dog centralisering, som betyder, at der samlet set bliver færre medlemmer af AMO. Selvom nogle af disse case-virksomheder samtidig har gennemgået personalereduktioner, så er konsekvensen, at arbejdsmiljørepræsentanterne skal repræsentere flere ansatte, flere organisatoriske enheder og ofte også geografisk spredte enheder. Repræsentanterne har til gengæld fået mere tid til at udføre deres arbejdsmiljøfunktioner, og der er på den måde sket en professionalisering af arbejdsmiljørepræsentanterne. Centraliseringen slår naturligvis også igennem på ledelsessiden, hvor det i stigende omfang er ledere med mere beslutningskompetence, der indgår i AMO. Samtidig kan der være en bekymring

for, at de øvrige ledere, som ikke er med i AMO, glemmer arbejdsmiljøarbejdet i hverdagen.

Den modsatte tendens, decentralisering – hvor flere arbejdsmiljøgrupper og repræsentanter skulle give mere lokal forankring – er alene set i én virksomhed. Så blandt casevirksomhederne fører tanker om lokal forankring hovedsageligt til opretholdelse af det eksisterende antal arbejdsmiljøgrupper. Ønsket om at bevare den lokale forankring i det gamle system er altså den anden dominerende tendens.

Evaluator har ikke set noget mønster i, hvem der centraliserer, og hvem der bevarer en decentral organisering for at opretholde den lokale forankring. Tværtimod er tendenserne spredt mellem både store og mindre; private og offentlige virksomheder. Hvis der skal udpeges et mønster, er det måske, at større forandringer – personalereduktioner eller større omstruktureringer – kan være udløsende i forhold til at prøve noget nyt; at centralisere.

Informanternes vurdering af den fungerende AMO-struktur – hvad enten den er centraliseret eller decentraliseret – er gennemgående positive; i begge tilfælde er udviklingen gået i retning af et mere velfungerende arbejdsmiljøarbejde. Evaluator kan på denne baggrund ikke komme med nogen generel anbefaling af, i hvilken retning udviklingen bør gå. Tværtimod er det værd at dvæle ved de respektive fordele ved de to organiseringsformer.

Centraliseringen betyder, at arbejdsmiljøet kommer tættere på de vigtige planlægnings- og beslutningsprocesser, og således gør arbejdsmiljøarbejdet mere strategisk. Omvendt betyder decentraliseringen i form af lokal forankring, at informationsflowet fra gulvet og hverdagen glider lettere, og AMO dermed bedre får fat i de problemer, som opleves som påtrængende i dagligdagen. Denne problemstilling kan måske bedst illustreres med det behov, arbejdsmiljørepræsentanterne i de centraliserede versioner af AMO udtrykker for at få redskaber til kommunikation og større gennemslagskraft i forhold til deres kolleger. Samtidig har disse repræsentanter måske også behov for kompetencer, der gør, at de bedre kan matche ledelsen på den strategiske side. På ledelsessiden kan skismaet mellem centralisering og decentralisering bedst illustreres med den case, hvor de for at sikre implementeringen af arbejdsmiljøarbejdet i organisationen i sin helhed har etableret en særlig 'referencegruppe', som består af ledere, og som udgør en vigtig kontaktflade mellem AMO og virksomhedens linjeledelse.

Et særligt forhold i den forbindelse er, at et velfungerende, meget systematisk arbejdsmiljøarbejde nogle gange har svært ved at rumme mere bløde problemstillinger. Eksempelvis psykisk arbejdsmiljø, der hos flere virksomheder vurderes som svært at formulere tilstrækkeligt præcise målsætninger og operationelle handleplaner for – og som derfor i nogle virksomheder mister opmærksomhed.

I et bredere perspektiv er der også spørgsmålet om, hvem de mere systematiske arbejdsformer i AMO passer til; er det den industrielle produktion med de ingeniørmæssige styringsformer, eller er det velfærdsarbejdet med de relationelle arbejdsopgaver og bureaukratiske styringsformer.

I de 12 cases er informanternes referencer til traditionelle modsætninger mellem ledelse og medarbejdere overraskende fraværende. I de undersøgte virksomheder træder en fælles forpligtelse på at få samarbejdet til at fungere, med henblik på at skabe et godt arbejdsmiljø, frem. I de virksomheder, hvor der er sket en centralisering, bliver det ikke beskrevet som et langt slagsmål, selvom der i flere virksomheder nævnes en umiddelbar bekymring for, at fx faggrupper, der ikke længere ville være repræsenteret i AMO, skulle

miste deres indflydelse. Den tilbageskuende vurdering af forandringerne (selvfølgelig primært foretaget af dem, der stadig er med ved bordet) er gennemgående positiv.

Samlet må det således konkluderes, at samarbejdet om arbejdsmiljøet er godt i case-virksomhederne, og det er overvejende sandsynligt, at der er tale om en udvikling i retning af et *bedre* samarbejde. Den positive udvikling er sammenfaldende med ændringerne i AMO, og selvom der ikke kan etableres mange klare årsagssammenhænge, så har AMO-reformen i hvert fald ikke været et problem for det generelle samarbejde i virksomhederne.

I nærværende arbejdsrapports konklusion om, hvorvidt arbejdsmiljøet er blevet inddraget i den strategiske ledelse, er der blevet differentieret mellem arbejdsmiljøets indflydelse på virksomhedens generelle strategi, mulighederne for at forholde sig strategisk til arbejdsmiljøet som sådant og endeligt, hvorvidt arbejdsmiljøhensyn også blev tænkt ind i den daglige drift. På tværs af denne differentiering er svaret relativt enstemmigt positivt. I de 12 virksomheder er arbejdsmiljøet blevet mere inddraget i den strategiske ledelse.

I forhold til drift er billedet mindre entydigt. Der er en række eksempler på arbejdsmaåder, som bidrager til, at arbejdsmiljøet tænkes ind i driften, men omvendt er der også en del eksempler på, at arbejdsmiljøet ikke altid bliver husket i de driftsmæssige sammenhænge.

I den sammenhæng er det værd at bemærke, at den årlige drøftelse træder frem som en arbejdsform, der – selvom den organiseres på relativt forskellig vis – understøtter mulighederne for en frugtbar dialog om arbejdsmiljøet og dermed understøtter inddragelsen af arbejdsmiljøet i den strategiske ledelse. Måske kan man ligefrem opfatte de positive resultater som overraskende, idet virksomheder af case-virksomhedernes størrelse tidligere skulle afholde fire årlige møder.

Når det gælder betydningen af den valgte drøftelsesform, er det nogle af de samme dilemmaer mellem lokal forankring og beslutningskapacitet, der træder frem: Er det den centrale ledelse, der skal indsættes i arbejdsmiljøudfordringerne? Eller er det mulighederne for at udvikle forståelsen af arbejdsmiljøudfordringerne bredere i hele organisationen, man vil opnå?

Nærværende rapport vurderer af udarbejdelsen af og opfølgningen på kompetenceudviklingsplanerne i relation til de samlede opgaver i AMO er, at opfølgningen er næsten fraværende. Derudover oplever informanter nogle steder i praksis, at de må fravælge deltagelse i supplerende uddannelser. Disse ikke uvæsentlige komponenter i AMO-reformen vurderes altså væsentlig mindre positivt end de øvrige forhold, der er blevet evalueret. På det punkt fungerer de udvalgte cases som kritiske cases; når selv de systematisk- og strategisk-orienterede virksomheder har haft svært ved at få kompetenceudviklingsplanerne til at virke efter hensigten, så er det formentlig problemer, der kan genfindes i langt de fleste virksomheder. Men herudover sætter disse forhold også et lille spørgsmålstegn ved, hvor strategisk vigtigt arbejdsmiljøet faktisk er for virksomhederne. Hvis man fra ledelsens side arbejdede systematisk og strategisk med kompetenceudvikling, ville man sørge for at skabe tid og rum til uddannelse. Men når det bliver op til den enkelte, kommer dilemmaer i forhold til tidspres, prioritering og ansvarsfølelse over for kolleger til at dominere, fremfor at det bliver spørgsmål som håndteres ledelsesmæssigt.

Samtidig er udarbejdelsen af en central kompetenceudviklingsplan i flere af virksomhederne et mere eller mindre bevidst fravalg, fordi virksomhederne mener, at lokale diskussioner af kompetenceudvikling sikrer en bedre sammenhæng mellem lokale udfordringer og udpegning af relevante kurser.

Afslutningsvis kan der peges på et vigtigt fællestræk, idet hovedparten af de undersøgte virksomheder har en egentlig professionel arbejdsmiljøafdeling, dvs. *in house* og fuldtids

arbejdsmiljøprofessionelle; her får begrebet professionalisering en anden, men også vigtig betydning. Det er evaluators vurdering, at meget arbejdsmiljøarbejde i de undersøgte virksomheder er helt afhængigt af disse funktioner. De sikrer vidensopsamling, dokumentation, kompetencer, koordination og kontinuitet på afgørende vis.

I en enkelt case har denne funktion været lagt hos en ekstern arbejdsmiljørådgiver, og også her er vurderingen, at denne funktion er afgørende for arbejdsmiljøarbejdet. Eksemplet viser, at det kan lade sig gøre at få en ekstern til at udføre opgaven. Den afgørende betydning, som disse arbejdsmiljøprofessionelle har i forhold til at understøtte AMO's arbejde, rejser nogle spørgsmål i forhold til den brede del af arbejdsmarkedet, hvor arbejdsmiljøprofessionelle ikke er en del af hverdagen. Hænger samarbejdet om arbejdsmiljøet og inddragelsen af arbejdsmiljøet i den strategiske ledelse så snævert sammen med de arbejdsmiljøprofessionelle, så AMO kun rigtigt kan lykkes, hvis de er til stede? Udgør eksterne arbejdsmiljørådgivere et alternativ for de virksomheder, der ikke har ressourcen internt; Vil og kan de reelt benytte sig af den?

Evaluator finder samlet set, at de 12 casestudier giver et positivt billede af de muligheder, AMO-reformen giver virksomhederne for at udvikle deres arbejdsmiljøarbejde på en måde, som giver mening for dem. Evalueringen har dog også vist en række dilemmaer, som de forskellige mulige udviklingsveje giver anledning til at forholde sig til. Generaliseringer på grundlag af den type af cases, der indgår i evalueringen, kan ikke foretages, men alligevel tegner casene et interessant billede af de tendenser, muligheder og måske også faldgruber, som formentlig kommer til at præge udviklingen på området i de kommende år.