

NOVEMBER 2019  
ARBEJDSTILSYNET

# EVALUERING AF AMO – KVALITATIV ANALYSE









# INDHOLD

1	Opsummering og perspektivering	7
2	Indledning	17
3	Organisering af AMO	19
4	Kompetenceudvikling	29
5	Arbejds miljø som strategisk arbejde	38
6	Samarbejde om AM	45
7	Metode	54



# 1 Opsummering og perspektivering

Evalueringen er en kvalitativ evaluering gennemført i 12 virksomheder med spredning inden for private virksomheder, offentlige virksomheder blandt andet med MED-organisation, spredning på størrelse, branche samt virksomheder med skriftende arbejdssteder, virksomheder med udstationerede medarbejdere og virksomheder med flere arbejdssteder, hvor under ti ansatte er beskæftigede.

Der er gennemført separate interview med medarbejder- og ledelsesrepræsentanter. Ud fra virksomhedens størrelse er der gennemført fra 2-6 interview i den enkelte virksomhed.

Konklusionerne trækkes ud fra interviews med 12 casevirksomheder, men i nogle tilfælde er det kun 1-2 virksomheder, som belyser en given problemstilling.

## **Organisering af AMO**

Muligheden for at benytte de fleksible rammer for organisering af AMO bliver i undersøgelsen især benyttet af virksomheder med over 250 ansatte, i mindre grad for virksomheder mellem 35-250 ansatte og slet ikke for virksomheder med 34 ansatte og derunder. I de fleste cases er nærhedsprincippet tilgodeset.

## **Kompetenceudvikling**

Grunduddannelsen gennemføres, og med undtagelse af virksomheder med 34 ansatte og derunder, er der adgang til supplerende uddannelse i virksomheden. Især virksomheder med over 250 ansatte tilbyder kompetenceudvikling fælles for hele AMO. Når det handler om deltagelse i lokal og individuel kompetenceudvikling er der virksomme barrierer i form af ledelsens manglende prioritering af tid og økonomiske ressourcer samt af deltagernes egen oplevelse af ikke at kunne prioritere uddannelse over arbejdsopgaver eller ikke at selv at ønske at prioritere uddannelse. Der findes i enkelte tilfælde et kursus-katalog som gør det ud for kompetenceplan, mens der hos de fleste virksomheder ikke er en egentlig kompetenceplan i virksomheden. De virksomheder, som afholder fælles kursus-dage, har dog tænkt over og planlagt aktiviteterne.

Det er en udfordring i sig selv, at kompetenceplan og kompetenceudvikling ikke altid fungerer efter hensigten og det skaber på samme tid en udfordring for 'samarbejde om arbejdsmiljø' og for 'arbejdsmiljø som strategisk arbejde' fordi begge emner fordrer gode kompetencer hos ledelses- og medarbejderrepræsentanter i AMO.

### **Arbejdsmiljø som strategisk arbejde**

Virksomhederne kender deres branchespecifikke arbejdsmiljøproblemer og ved hjælp af APV- og trivselsundersøgelser, statistikker for anmeldelse af ulykker, sygefravær mm. skaffer de sig løbende informationer om arbejdsmiljøets tilstand i virksomheden og de aktuelle arbejdsmiljøproblemer. De fleste virksomheder undtagen de små virksomheder med under 34 ansatte gennemfører den årlige drøftelse og nogle gør det på flere niveauer i AMO.

Arbejdet med arbejdsmiljø som strategisk element i sammenhæng med virksomhedens øvrige strategier gribes an på mange forskellige måder, og vi bringer primært eksempler frem og ikke konklusioner. Der er en vigtig skelnen mellem at have arbejdsmiljø som strategisk mål i ledelsen og at lægge arbejdsmiljøhensyn ind i de øvrige strategiske mål, som virksomheden har. Undersøgelsen viser eksempler på begge dele.

### **Samarbejde om arbejdsmiljø**

Muligheden for fleksibel organisering af AMO og indførelse af arbejdsmiljøprofessionelle yder de største bidrag til samarbejdet om arbejdsmiljø, mens især kompetenceudvikling men også den årlige drøftelse forekommer mindre betydningsfulde. Overordnet er billedet, at der er sket en ledelsesmæssig opprioritering af AM-indsatsen, samarbejdet i AMO er generelt velfungerende, og bliver yderligere styrket af arbejdsmiljøprofessionelle med særlige arbejdsmiljøopgaver til at understøtte arbejdsmiljøarbejdet i arbejdsmiljøudvalgene og grupperne. Organiseringen af AMO understøtter samarbejdet om arbejdsmiljø og bevirker overordnet, at arbejdsmiljøarbejdet kommer ud i alle dele af organisationerne.

## **1.1 Opsummering**

I det følgende præsenteres en mere udfoldet opsummering af konklusionerne i evalueringen.

### **Organisering af AMO**

AMO-lovgivningen fra 2010 åbner op for mere fleksible organiseringer af AMO. Det kan både være i form af, at AMO ikke følger organisationsdiagrammet for produktionen, eller at AMO er lagt sammen med samarbejdsorganisationen. Outcome på kort sigt er, at antal arbejdsmiljøgrupper er ændret, hvis det har været relevant, og at der er AMO på alle områder og niveauer samt på arbejdspladser med særlige vilkår. AMO opleves som tæt på og som en del af den daglige drift. Outcome på langt sigt opfyldes ved, at virksomhederne synes at tilpasse AMO ved organisatoriske- og andre former for ændringer.



Især private virksomheder med over 250 ansatte har udnyttet mulighederne i AMO-lovgivningen til at have færre grupper og udvalg end den tilsvarende organisering af linjeorganisationen, mens private virksomheder med mindre end 250 ansatte og de fleste offentlige virksomheder i undersøgelsen har en AMO/MED organisering, som afspejler linjeorganisationen. Det er ikke muligt at spore om den ene eller den anden måde at organisere sig på giver sig udslag i større eller mindre repræsentation af afdelinger og faggrupper, geografi mm., da vi ikke har interviewet medarbejdere – men ud fra arbejdsmiljørepræsentanter og ledelsesrepræsentanters udsagn forekommer det, på nær i en enkelt gruppe i en kommune samt mere generelt i en stor privat virksomhed, at AMO opleves tæt på og som en del af den daglige drift.

Intentionen om nærhedsprincippet synes derfor de fleste steder at skabe den nødvendige repræsentation ude i virksomhedernes afdelinger.

Alt i alt synes de fleksible rammer for organisering af AMO at blive benyttet og outcome på kort sigt er opfyldt. Det gælder dog primært for store virksomheder, da både udnyttelsen og nødvendigheden for fleksibilitet synes meget mindre relevant for små virksomheder.

### **Organisering - eksempler**

Kommunale og regionale virksomheder i undersøgelsen (og generelt) organiserer deres AMO sådan, at der er en arbejdsmiljøgruppe på det enkelte arbejdssted, hvor der findes en lokal leder. På alle niveauer derover er AMO integreret i MED-strukturen. Principperne i strukturen er uændrede gennem en længere periode.

Fire store private virksomheder har opbygget en struktur for AMO, som ikke følger linjeorganisationen, men som på et eller flere områder har lagt et eller flere arbejdsmiljøgrupper eller et eller flere arbejdsmiljøudvalg sammen. En af virksomhederne, som har reduceret antallet af grupper, har i stedet en form for ambassadører i de enheder, hvor der tidligere var en gruppe.

En mellemstor offentlig virksomhed med cirka 100 medarbejdere har kun et arbejdsmiljøudvalg og ingen arbejdsmiljøgrupper.

Tre mindre private virksomheder har AMO som følger deres organisering i afdelinger eller for tos vedkommende uden afdelinger og AMO i et niveau.

En mellemstor samt en stor privat virksomhed har opnået parternes accept af, at arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsudvalget er slået sammen.

Lovgivningen giver mulighed for at butikker mv, som er del af en større kæde og har under 10 ansatte på en produktionsenhed, ikke har en arbejdsmiljøgruppe. To af de medvirkende virksomheder har blandt deres aktiviteter et antal butikker/udsalgssteder. I den ene virksomhed har man valgt at formere et udvalg på tværs af et antal geografisk samlede butikker, og en arbejdsmiljø- og ledelsesrepræsentant besøger jævnligt de enkelte butikker, og sikrer på den måde adgang til AMO og at nærhedsprincippet tilgodeses. I den anden virksomhed serviceres

butikslederen i virksomheder med mindre end 10 ansatte af en 'flyvende' arbejdsmiljørepræsentant, som er ansat til denne funktion.

### Løbende ændringer i organisering af AMO

Hvis der sker organisatoriske ændringer i virksomhederne f.eks. ved, at der åbnes eller lukkes afdelinger eller p-numre, så ændres organiseringen af AMO også (der lukkes eller åbnes en gruppe eller et udvalg). Det gælder oftest i de offentlige virksomheder, hvor strukturen følger linjeorganisationens organisering mens en organisatorisk ændring i en virksomhed, der i forvejen har en forenklet struktur, ikke nødvendiggør en ændring i AMOs struktur. Det gælder for alle store virksomheder, at ændringer i organisering fører til refleksion over om en ændring i AMO-strukturen er nødvendig. Hermed er outcome på langt sigt opfyldt.

### Sammenligning med kvantitativ evaluering af AMO-reformen

Den kvantitative evaluering af AMO-reformen<sup>1</sup> viser, at 46% af de private og statslige virksomheder med 35+ ansatte har AMO i et niveau og 43 procent har AMO i to niveauer (11% ved ikke) (Tabel 3-2). Den kvalitative undersøgelse viser samme tendens til, at ikke alle statslige og kommunale virksomheder lever op til at have AMO i flere niveauer. Vi finder virksomheder mellem 35 til godt 100 ansatte, som kun har AMU i et niveau, mens de virksomheder, der har mere end 100 ansatte alle har AMO i flere niveauer og vi finder en statslig virksomhed, som kun har AMO i et niveau.

Den kvantitative evaluering af AMO-reformen<sup>2</sup> viser desuden, at næsten alle respondenter<sup>3</sup> svarer, at alle medarbejder kan komme i kontakt med dem indenfor deres arbejdstid (Bilagstabel 3-4). Dette er en indikator på, at nærhedsprincippet er overholdt, hvilket svarer til, at de fleste virksomheder i den kvalitative undersøgelse oplever, at nærhedsprincippet fungerer og giver medarbejderne adgang til arbejdsmiljøorganisationen.

### Kompetenceudvikling

Det fremgår af forandringsteorien opstillet på baggrund af AMO-reformen fra 2010, at kompetenceudvikling inden for arbejdsmiljø styrkes gennem (a) at medlemmer af AMO deltager i grunduddannelse, som bidrager med basal viden og gør at medlemmer af AMO kan udfylde rollen som arbejdsmiljørepræsentant og arbejdsmiljøleder, (b) at AMO identificerer behov og ønsker til kompetenceudvikling og udvikler en kompetenceudviklingsplan, som sørger for, der er sammenhæng mellem organisationens behov og tilegnelse af kompetencer og (c) at medlemmer af AMO får tilbud om og deltager i efteruddannelse, som modsvarer virksomhedens behov/udfordringer og medfører, at medlemmerne besidder nødvendig opdateret viden.

Det er primært grunduddannelsen, der fungerer som forventet, mens der ofte ikke arbejdes eksplicit med kompetenceudviklingsplanen og ofte får især ledere

---

<sup>1</sup> Rambøll: Virksomhedernes Arbejdsmiljøorganisation, Surveyanalyse 2019

<sup>2</sup> Rambøll: Virksomhedernes Arbejdsmiljøorganisation, Surveyanalyse 2019

<sup>3</sup> Repræsentanter for AMO i virksomhederne.

men også arbejdsmiljørepræsentanter ikke i tilstrækkeligt omfang den supplerende uddannelse, selvom ledelsessiden principielt mener den er tilgængelig for dem, der vil deltage. I analysen finder vi en stor variation i hvorvidt og hvordan kompetenceudvikling i AMO foregår:

- a) Arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdsmiljøledere får grunduddannelse og i reglen inden for tre måneder efter, at de er valgt. Der er tilfredshed med det indhold som handler om at lære at udføre arbejdsmiljøarbejde, mens der er forskel på tilfredshed med det faglige indhold. Nogle er tilfredse, fordi det faglige indhold matcher deres og kollegerne jobindhold og andre oplever, at de får viden om arbejdsmiljøemner, som de anser for irrelevante i forhold til de arbejdsopgaver, som deres egen arbejdsmiljøgruppe dækker.
- b) Det er få virksomheder, der løbende arbejder med at opretholde og vedligeholde en kompetenceudviklingsplan, som opsamler virksomhedens behov for kompetenceudvikling set i forhold til de arbejdsmiljøemner, som er relevante og i forhold til udvikling over tid samt relaterer behovet til de kompetencer, som findes hos medlemmerne af AMO.
- c) De fleste får tilbud om årlig supplerende uddannelse, men ikke i de små virksomheder. Medarbejdere og ledere deltager i kompetenceudvikling, hvis denne udbydes for hele AMO, mens der derudover er stor variation i om arbejdsmiljørepræsentanter og især ledelsesrepræsentanter tager imod og deltager i kompetenceudvikling både individuelt og på lokalt niveau. Flere steder skal ledere og repræsentanter selv være opsøgende.

Det må antages, at der er en klar sammenhæng mellem (b) manglende kompetenceudviklingsplaner og (c) manglende fuld opfyldelse af den supplerende uddannelse. Det er oplagt, at årsagen til at den fulde udnyttelse af muligheden for 1½ dags årlig uddannelse skyldes mangel på en kompetenceplan. Det kan være en overvejelse, om arbejdet med kompetenceplanen ikke er fuldt implementeret, fordi det står i modsætning til bekendtgørelsens mere vage formuleringer om, at virksomheden skal tilbyde supplerende uddannelse, men der ikke er krav om at arbejdsmiljørepræsentanter (og -ledere) skal deltage. Hvis man har en plan, bliver det mere eksplicit, at der rent faktisk skal følges op med deltagelse.

De kontekstfaktorer, som spiller ind på, om forandringsteorien fungerer som antaget, er:

- > Arbejdsmiljørepræsentanterne og -ledernes motivation for arbejdsmiljøarbejdet har stor betydning for, i hvilket omfang og hvilken supplerende uddannelse de tager. Udover den mængde uddannelse som ofte tilbydes på en årlig temadag i de større virksomheder for hele AMO, er det primært op til den enkelte og den enkelte arbejdsmiljøgruppe at tage initiativ til supplerende uddannelse. Det betyder, at arbejdsmiljørepræsentanten og -lederne ikke altid får taget supplerende uddannelse.
- > En anden barriere for supplerende uddannelse er, at der ofte ikke på forhånd er afsat ressourcer i lokalafdelingerne til arbejdsmiljøuddannelse, fordi

midlerne tages fra driftsøkonomien. For arbejdsmiljørepræsentanterne og - lederne kan det være svært at tage tid ud til kurser og uddannelse, fordi de vanskeligt kan undværes i driften.

- > De arbejdsmiljøprofessionelle er en væsentlig faktor for, om der udarbejdes eller ikke udarbejdes kompetenceudviklingsplaner, da de har ressourcer hertil, og har viden om hvilke kompetencer, der er i AMO samt tilstrækkelig viden om arbejdsmiljø til at vurdere, hvilke kompetencer der er behov for i AMO.

### **Sammenligning med kvantitativ evaluering af AMO-reformen**

Den kvantitative evaluering af AMO-reformen<sup>4</sup> viser, at mellem 15-57% efter størrelse, sektor og udvalg/gruppe (Tabel 6-1) har deltaget i supplerende uddannelse inden for det seneste år, hvilket er i tråd med den kvalitative evaluering, hvor det ikke er alle interviewede AMO-repræsentanter, der oplever, at de årligt får tilbud om eller deltager i supplerende uddannelse.

Den kvantitative evaluering af AMO-reformen<sup>5</sup> viser også, at der i cirka halvdelen af arbejdsmiljøudvalgene med 35+ ansatte er udarbejdet en kompetenceplan for medlemmer af AMO (Tabel 6-5). Den kvalitative evaluering viser den samme tendens.

### **Arbejdsmiljø som strategisk arbejde**

Forandringsteorien bag arbejdsmiljø som strategisk arbejde er, at der i forhold til en indsats sker en systematisk indhentning af erfaringer og analyser om og af arbejdsmiljøet i virksomheden, og at der gennemføres en årlig drøftelse, som fører til, at der findes en strategi for arbejdsmiljøarbejdet.

Outcome måles på kort og langt sigt ved, at (a) AMO er i stand til systematisk at indhente erfaringer og gennemføre analyser af arbejdsmiljøet samt i fællesskab at drøfte konsekvenser af kommende forandringer og sætte mål for arbejdet på kort sigt, (b) der arbejdes med arbejdsmiljø som et strategisk element ved at sætte og arbejde med langsigtede (årlige) mål for arbejdsmiljøet, og (c) der skabes sammenhæng mellem virksomhedens generelle mål/strategi og strategien for arbejdsmiljøet.

Analysen viser:

- a) At virksomhederne kender til deres branchespecifikke arbejdsmiljøproblemer og med varierende metoder og intensitet skaffer sig viden om aktuelle arbejdsmiljøudfordringer i virksomheden.
- b) At de fleste virksomheder, undtagen de små virksomheder med under 34 ansatte, gennemfører den årlige drøftelse og nogle gør det på flere niveauer i AMO.

---

<sup>4</sup> Rambøll: Virksomhedernes Arbejdsmiljøorganisation, Surveyanalyse 2019

<sup>5</sup> Rambøll: Virksomhedernes Arbejdsmiljøorganisation, Surveyanalyse 2019

- c) Når arbejdet med arbejdsmiljø bliver et strategisk element i sammenhæng med virksomhedens øvrige strategier, sker det både som en strategisk ledelsesmæssig satsning på arbejdsmiljø og ved at arbejdsmiljø bliver en del af det som andre strategier i virksomheden forholder sig til.

Driveren for, at arbejdsmiljø bliver strategisk, ligger flere forskellige steder.

Når det handler om ledelsens satsning på arbejdsmiljø handler det typisk om at tilvælge arbejdsmiljø som et højt prioriteret område med det formål at sætte fokus på forebyggelse, tidlig opsporing og håndtering af arbejdsmiljøproblemer i en forventning om, at det er gavnligt for trivsel og produktion.

Satsningen kan også være begrundet i en større bæredygtigheds-/CSR eller anden strategisk agenda – ses f.eks. hvis virksomheden er stor og evt. global.

### **Sammenligning med kvantitativ evaluering af AMO-reformen**

I den kvantitative evaluering af AMO-reformen<sup>6</sup> fremgår det, at 88% af private og 96% af de offentlige virksomheder med 35+ ansatte gennemfører den årlige drøftelse, mens det gælder for 66 % af private virksomheder med 10-34 ansatte (Tabel 4-1). Tendensen til, at de fleste virksomheder med 35+ ansatte gennemfører den årlige drøftelse genfindes i den kvalitative evaluering, ligesom tendensen til at færre virksomheder gennemfører den årlige drøftelse i segmentet mellem 10-34 ansatte også genfindes.

Den kvantitative evaluering af AMO-reformen<sup>7</sup> viser desuden, at 81% af de private og 87% af de offentlige virksomheder med 35+ ansatte i den årlige drøftelse har fokus på, om sidste års mål er opnået (Bilagstabel 2.3). Disse resultater er sammenlignelige med dem, som den kvalitative evaluering viser.

### **Samarbejde om arbejdsmiljø**

Evalueringen af samarbejde om arbejdsmiljø tager afsæt i, at den årlige drøftelse afholdes, at medarbejder- og ledelsesrepræsentanter deltager i grund- og efteruddannelse, samt at der er nye krav til at styrke samarbejdet i AMO. Evalueringen viser, at forandringsteorien må revideres, da det især er muligheden for en mere fleksibel organisering af AMO som fremmer samarbejdet om AMO, mens den årlige drøftelse om kompetenceudvikling ikke har samme betydning. Dette fremgår også af kapitel 4 og 5, hvor de to elementer behandles. I forhold til krav om samarbejde opfyldes dette på virksomhederne (de store virksomheder) ved at en arbejdsprofessionel binder både arbejdsmiljøorganisationen sammen og skaber sammenhæng til topledelsen. Endvidere har ledelsen i nogle store virksomheder valgt at sætte arbejdsmiljø frem på dagsordenen, hvilket også fremmer samarbejdet.

Bedre samarbejde om arbejdsmiljø gennem organisering af AMO, bliver især udnyttet af store private virksomheder, og opleves ofte som en styrkelse af

---

<sup>6</sup> Rambøll: Virksomhedernes Arbejdsmiljøorganisation, Surveyanalyse 2019

<sup>7</sup> Rambøll: Virksomhedernes Arbejdsmiljøorganisation, Surveyanalyse 2019

samarbejdet og ikke mindst, at arbejdsmiljøet har fået en større prioritet. De steder, hvor samarbejdet sker gennem sammenlægning af samarbejds- og arbejdsmiljøudvalgene i både det offentlige og private opleves det meningsfuldt af såvel A og B siden. Karakteristisk er det også, at der under de sammenlagte udvalg i driftsorganisationen etableres AM-grupper, hvor den primære opgave er at arbejde med arbejdsmiljø på det operationelle niveau. Nogle offentlige virksomheder har inddraget tillidsvalgte (TR) i AM-grupperne på det operationelle niveau, hvilket der er stor tilfredshed med.

Nogle private virksomheder har reduceret antallet af AM-grupper. Dette har givet nogle problemer med nærhedsprincippet, da kontakten mellem AM-gruppen/arbejdsmiljørepræsentanten og de ansatte i de afdelinger og enheder, som ikke er repræsenteret i AM-gruppen, er vanskeliggjort. Virksomhederne har forsøgt at kompensere herfor ved at oprette støttepersoner til AM-gruppen i de berørte enheder, intranet, apps mv. Arbejdsmiljørepræsentanterne vurderer, at det har den ønskede virkning<sup>8</sup>.

I private virksomheder, som generelt organiserer sig ved at følge linjeorganisationen eventuelt med sammenlægninger af grupper, har nogle store virksomheder på områder, hvor der er få medarbejdere på mange fysiske lokationer valgt at organisere udvalg ud fra jobindhold og arbejdsmiljøproblemer og derved prioritere at samle grupper og udvalg på laveste niveau geografisk og efter arbejdsmiljøindhold fremfor på produktionsenheden.

Før reformen var der krav om, at udvalg og grupper skulle mødes fire gange om året, hvilket de fleste grupper og udvalg stadig gør. Andre grupper og udvalg mødes oftere og nogle afholder møder ad hoc. Et antal møder i AMO er således stadig rammen om samarbejdet i såvel udvalg som grupper i langt de fleste virksomheder. På gruppeniveau foregår der en løbende dialog mellem leder og arbejdsmiljørepræsentant om aktuelle AM-problematikker og nogle steder har det erstattet planlagte møder. Samarbejdet på det operationelle niveau er krumtappen i samarbejdet om arbejdsmiljøet, da det er her, at arbejdsmiljøudfordringerne løses.

Den årlige drøftelse og kompetenceudvikling har selvstændige betydninger for virksomhederne, men det er sværere at spore, at disse to elementer har en væsentlig betydning ind i samarbejdet om arbejdsmiljø.

Selvom det ikke er en del af reformen, spiller de arbejdsmiljøprofessionelle i de større virksomheder en helt central rolle i forhold til at styrke samarbejdet i arbejdsmiljøarbejdet – både hvad angår det relationelle samarbejde i grupper og udvalg, mellem disse og hvad angår opnåelsen af gode arbejdsmiljøløsninger. De arbejdsmiljøprofessionelle, primært interne, understøtter samarbejdet, sikrer de overordnede arbejdsmiljøindsatser og sammenhængskraften i arbejdsmiljøarbejdet mellem udvalg og grupper.

---

<sup>8</sup> Undersøgelsen dækker ikke interview med medarbejdere, og vi kan derfor ikke udtale os om, om de føler sig tilstrækkelig repræsenteret eller ej.

Den arbejdsmiljøprofessionelle har i mange store og mellemstore virksomheder (over 100) en vigtig funktion for at få arbejdsmiljøarbejdet til at fungere både i forhold til alle dimensioner (kompetenceudvikling, organisering, ÅD mv.) og på alle niveauer i arbejdsmiljøorganisationen.

## 1.2 Perspektivering

Evalueringen viser, at flere virksomheder i både det offentlige og i det private afholder den årlige drøftelse på alle niveauer af udvalg. Det giver mening, at den årlige drøftelse på øverste niveau er bred og favner udfordringer i hele virksomheden og at den indsnævres, konkretiseres og eventuelt rummer andre elementer, jo tættere den kommer på det operationelle niveau. Det kan overvejes at præcisere eller skabe incitament for, at den årlige drøftelse skal ske på alle niveauer af udvalg sådan, at det sikres, at den afspejler de vigtigste lokale arbejdsmiljøudfordringer.

Evalueringen viser desuden, at små virksomheder (under 34 ansatte) har svært ved at anvende instrumenterne til det systematiske arbejdsmiljøarbejde: årlig drøftelse, kompetenceudviklingsplan og årligt tilbud om uddannelse. Der samarbejdes i højere grad ad hoc omkring arbejdsmiljø, når udfordringerne opstår. Det kan overvejes om lovgivningen skal tilpasses virksomheder med under 34 ansatte, eller om der kan udvikles virkemidler, som i højere grad står i samspil med, at små virksomheder er bedre til at agere på konkrete og aktuelle udfordringer.

I forhold til kompetenceudviklingsplan viser evalueringen, at der sjældent arbejdes systematisk med at gennemføre den årlige kompetenceudviklingsplan. Der er derfor brug for at skabe øget opmærksomhed og incitament for at dette sker. Ligesom mange store organisationer afholder den årlige drøftelse på alle niveauer af udvalg, kan det være en ide, at kompetencerne i AMO drøftes og at kompetenceudviklingsplanen udarbejdes på alle niveauer i AMO, således at den både kan medtage generelle behov for hele virksomheden og de behov som findes på de enkelte operationelle niveauer.

I nogle af de store virksomheder deltager alle repræsentanter og ledere i fælles kompetenceudvikling, som kan være en fordel i og med at alle har hørt og deltaget i det samme. Udfordringen, i at alle medarbejdere får den samme uddannelse som AMO, er, at det kan tage tid fra den specifikke og jobrettede uddannelse og kompetenceudvikling, som er nødvendig på nederste udvalgsniveau tæt på arbejdets udførelse. I organisationer med uniforme arbejdsopgaver vil det umiddelbart give bedst mening med en stor andel af fælles uddannelse og i organisationer som rummer mange forskellige arbejdsopgaver, vil det give mere mening i størst muligt omfang at kunne vælge selv på gruppe- eller udvalgsniveau.

Evalueringen viser, at det manglende fokus på kompetenceudviklingsplanen videreføres ned i tilbuddet om årlig supplerende uddannelse, sådan at der nok er tilbud om uddannelse på de fleste steder, men at tilbuddet enten ikke er konkretiseret, at der ikke er lokalt engagement for at deltage, eller at der opleves

økonomiske eller tidsmæssige begrænsninger for at deltage. Hvis uddannelse skal virke som virkemiddel, er der brug for at skabe mere fokus på, at arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere rent faktisk deltager i uddannelsesaktiviteter årligt. Virksomhederne bør både arbejde på at etablere viden lokalt og centralt, da arbejdsmiljøarbejdet udføres på lokalt og centralt plan. I forhold til det strategiske arbejde er det optimale også, at det centrale niveau går hånd i hånd med det lokale.

I lighed med den årlige drøftelse er det oplagt at styrke arbejdet med kompetenceudvikling ved at gøre det til et emne, der skal arbejdes med på alle niveauer af udvalg.

Analysen viser at de private virksomheder sammenlignet med de offentlige virksomheder hvis kerneopgave indeholder relationsarbejde, er bagud med at forebygge og håndtere problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Det skyldes formentlig, at arbejdet i de offentlige virksomheder rummer flere arbejdsmiljøproblemer, som kan rubriceres som psykisk arbejdsmiljø. Men det virker som om, at stresssygemeldinger er en voksende udfordring i private virksomheder, og at der forstås en opgave med ikke blot at kunne håndtere stress, når det er opstået, men også at kunne spotte stress og gennemføre forebyggende tiltag.



## 2 Indledning

Den 1. oktober 2010 trådte et nyt regelsæt om samarbejdet om arbejdsmiljø i virksomheder (AMO) i kraft, herefter AMO-reformen<sup>9</sup>. Forarbejdet til AMO-reformen blev gennemført i et trepartssamarbejde, hvor parterne beskrev processen som et fælles udviklingsarbejde. Det fælles ønske om at prioritere en samlet og arbejdspladsnær arbejdsmiljøindsats blev markeret ved navneændringen til 'Arbejdsmiljøorganisationen'. Centralt i reformen står:

- > En omlægning af arbejdsmiljøuddannelsen fra en fem dages uddannelse (3+2 dage) til en tredages uddannelse, hvor virksomheden efterfølgende skal tilbyde to ekstra uddannelsesdage inden for det første år og 1½ dag i de efterfølgende år.
- > Mulighed for friere og mere tilpasset organisering af arbejdsmiljøorganisationen, så den ikke længere skulle følge faste strukturer, men kunne tilpasses til organiseringen af arbejdet i den enkelte virksomhed.
- > En styrkelse af arbejdsmiljøorganisationens strategiske position og opgave, med det mål at arbejdsmiljøarbejdet bliver mere integreret i virksomhedens samlede strategi
- > Indførelse af en årlig drøftelse med prioritering af et antal indsatsområder for det kommende år som ramme for at øge fokus på den strategiske indsats.

Et ønske om at styrke samarbejdet om arbejdsmiljø i virksomheden, såvel i de formelle organer som i hverdagen, hvilket blev formuleret gennem 'nærhedsprincippet', der skal sikre at alle medarbejdere har adgang til AMO.

Af den første evaluering af AMO-reformen<sup>10</sup> fremgik det, at mange virksomheder fortsatte AMO-arbejdet uændret og ikke udnyttede de muligheder som ændringer i AMO-reglerne havde gjort mulige. AMO-reformen blev evalueret første gang i 2013, på et tidspunkt, hvor en række af reformens elementer stadig var så nye, at de formodentlig ikke havde fundet deres leje og praksis.

### Formål med evalueringen

Formålet med nærværende evaluering er at bidrage til at afdække, hvorvidt erfaringerne med AMO-reglerne opfylder de generelle hensigter med AMO-reformen fra 2010. Den kvalitative evaluering fokuserer på de problemstillinger, der kræver detaljerede analyser af virksomhedernes samlede organisation og processer.

---

<sup>9</sup> Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed, <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=133285>

<sup>10</sup> Evaluering af samarbejdet om arbejdsmiljø i virksomheder (AMO) (hovedrapport) <https://amid.dk/media/2997/amo-samarbejde-hovedrapport-endelig.pdf>

Evalueringen belyser følgende hovedtemaer:

- > Organiseringen af AMO.
- > Kompetenceudvikling (med fokus på den supplerende uddannelse for AMO-medlemmer)
- > Styrkelse af samarbejdet om arbejdsmiljøarbejdet
- > Arbejdsmiljø som strategisk element

Der er gennemført en virkningsevaluering og således undersøgt, *hvordan* AMO-reformen virker, *for hvem* og *under hvilke omstændigheder*, herunder hvorfor nogle af temaerne evt. virker bedre for nogle virksomheder end for andre. Analysen samler erfaringerne på tværs af forskellige typer virksomheder og holder dem op imod forandringsteoriene for hvert tema for at bidrage til udvikling af indsatsen.

Analysen baserer sig på casestudier af 12 virksomheders implementering af AMO-lovgivningen. Der er lavet casestudier med spredning i sektorer og brancher, virksomheder med flere fysiske adresser og forskellig kompleksitet i organiseringen af AMO. Se mere om udvælgelse af cases i metodeafsnit. Evalueringen baserer sig på en tværgående analyse af de 12 casestudier.

I bilag A bagerst i rapporten findes en kort beskrivelse af de 12 cases.

### 3 Organisering af AMO

I nærværende kapitel stilles skarpt på, hvordan virksomhederne har organiseret deres arbejdsmiljøorganisation.

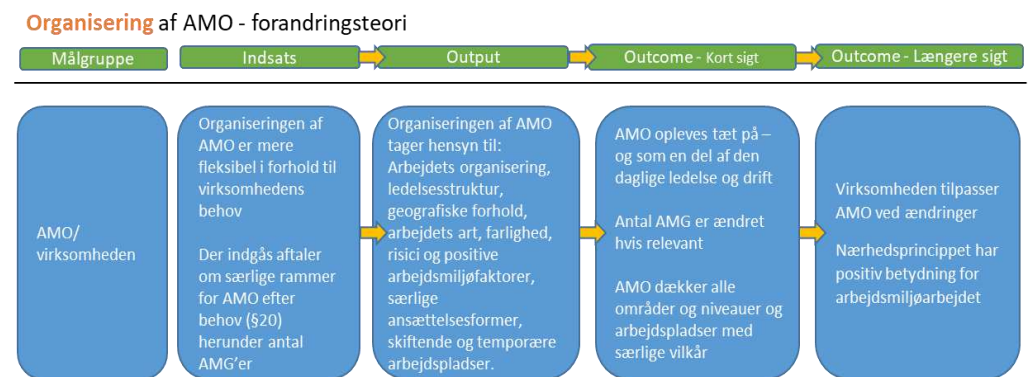
#### 3.1 Forandringsteori og opsummering

Analysespørgsmålet vedrørende organisering af AMO er:

*I hvor høj grad fungerer organiseringen af AMO som antaget, herunder opbygning af en struktur tilpasset den enkelte virksomhed, sammenhæng mellem AM-udvalg og AM-grupper samt AMO's adgang og kendskab til den enkelte arbejdsplads og medarbejder omtalt som nærhedsprincippet?*

I Figur 4-1 herunder ses forandringsteorien for organisering af AMO.

Figur 4-1 Forandringsteori for organisering af AMO



Som det fremgår af den positive og forventede forandringsteori, er den grundlæggende antagelse af, hvordan organiseringen af AMO er ændret som følge af reformen i 2010:

**Indsats:** Organiseringen af AMO er mere fleksibel i forhold til virksomhedens behov, og at der derfor indgås aftaler om særlige rammer for AMO efter behov, herunder antal arbejdsmiljøgrupper.

**Output:** På den måde tager organiseringen hensyn til: arbejdets organisering, ledelsesstruktur, geografiske forhold, arbejdets art, faglighed, risici og positive arbejdsmiljøfaktorer, herunder særlige ansættelsesformer, skiftende og temporære arbejdspladser.

Hvis forandringsteorien holder, vil outcome på kort sigt være, at AMO opleves som tæt på og som en del af den daglige ledelse og drift, herunder at antal AMG er ændret hvis relevant, og at AMO dækker alle områder og niveauer samt arbejdspladser med særlige vilkår.

### Opsummering på tværs

I forhold til outcome på lang sigt understøtter organiseringen nærhedsprincippet således, at det har en positiv betydning for arbejdsmiljøarbejdet.

Alt i alt synes de fleksible rammer for organisering af AMO at blive benyttet, og forandringsteorien bliver opfyldt. Det gælder dog primært for store virksomheder, da fleksibiliteten synes mindre relevant for små virksomheder.

Især private virksomheder med over 250 ansatte har udnyttet mulighederne i AMO-lovgivningen til at have færre grupper og udvalg end den tilsvarende organisering af linjeorganisationen, mens private virksomheder med mindre end 250 ansatte og de fleste offentlige virksomheder i undersøgelsen har en AMO/MED organisering som afspejler linjeorganisationen.

I forhold til outcome på kort sigt, er antal arbejdsmiljøgrupper ændret, hvis det har været relevant og ifølge ledere og arbejdsmiljørepræsentanter dækker AMO alle områder og niveauer og arbejdspladser med særlige vilkår. Det har været vanskeligt at afdække om AMO opleves tæt på og som en del af den daglige ledelse og drift, da vi ikke har interviewet medarbejdere – men ud fra arbejdsmiljørepræsentanterne forekommer det sådan med få undtagelser.

Outcome på langt sigt opfyldes ved, at virksomhederne synes at tilpasse AMO ved organisatoriske- og andre former for ændringer. Som det vil fremkomme i afsnittet om Styrket samarbejde i AMO, har nærhedsprincippet i de fleste cases en positiv betydning for samarbejdet om arbejdsmiljø, fordi arbejdsmiljøarbejdet på den måde når helt ud til laveste niveau i organisationen.

### Organisering

Tre regionale og kommunale cases organiserer deres AMO sådan, at der er en arbejdsmiljøgruppe på det enkelte arbejdssted, hvor der findes en lokal leder. På alle niveauer derover er AMO integreret i MED-strukturen og principperne i strukturen, er uændret gennem en længere periode.

De fire store private virksomheder har opbygget en struktur for AMO, som grundlæggende følger linjeorganisationen, men som på et eller flere områder har lagt et eller flere arbejdsmiljøgrupper eller et eller flere arbejdsmiljøudvalg sammen. F.eks. har forlystelsesvirksomheden siden AMO-reformen gav mulighed for det, reduceret antallet af grupper, men har i stedet en form for ambasadør i de enheder, hvor der tidligere var en gruppe.

Et statsligt tilsyn med cirka 100 medarbejdere har kun et arbejdsmiljøudvalg og ingen arbejdsmiljøgrupper.

I to private mellemstore virksomheder har den ene AMO som følger linjeorganisationen, mens de anden har et udvidet arbejdsmiljøudvalg som modsvarer de arbejdsmiljøgrupper som den ikke har.

To små private virksomheder har AMO som følger deres organisering i afdelinger begge og dermed også AMO i et niveau. Den ene opererer dog på grænsen af

lovgivningen, da der nok er en valgt arbejdsmiljørepræsentant, men denne indtages kun sporadisk.

En håndværkervirksomhed inden for EI-branchen har opnået parternes accept af, at arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsudvalget er slået sammen.

### **Løbende ændringer i organisering af AMO**

Det gælder for casevirksomhederne, at hvis der sker organisatoriske ændringer i virksomhederne f.eks. ved, at der åbnes eller lukkes afdelinger eller p-numre, så ændres organiseringen af AMO også (der lukkes eller åbnes et udvalg/arbejdsmiljøgruppe). Mens det altid forekommer i de offentlige virksomheder, medfører en organisatorisk ændring i en privat virksomhed, der i forvejen har en forenklet AMO-struktur, ikke nødvendigvis en ændring i AMO. Det gælder for alle store virksomheder, at ændringer i organisering fører til refleksion over om en ændring i AMO-strukturen er nødvendig.

### **Repræsentation**

Ifølge de interviewede virksomheder, sørger den valgte AMO-struktur i stort omfang for at medarbejdere i forskellige afdelinger og medarbejdere med forskellige former for arbejdsmiljøudfordringer er repræsenteret (ifølge ledere og arbejdsmiljørepræsentanter). I den ene kommunale virksomhed oplever en arbejdsmiljørepræsentant på gruppeniveau, at den valgte organisering betyder mangel på indflydelse for dennes eget arbejdsområde, fordi vedkommende som ene arbejdsmiljørepræsentant står alene med arbejdsmiljøarbejdet. Arbejdsmiljørepræsentanten er placeret fysisk adskilt fra resten af forvaltningsområdet og mangler mulighed for sparring med andre arbejdsmiljørepræsentanter samt opbakning i arbejdsmiljøarbejdet fra ledelsesrepræsentant.

### **Særlige muligheder i lovgivningen**

To af de medvirkende virksomheder har blandt deres aktiviteter et antal butikker/udsalgssteder. Den ene er en stor dagligvarebutikskæde, hvor man har en arbejdsmiljøgruppe i hver butik med 10 ansatte og derover, og en ansat arbejdsmiljørepræsentant som tager rundt og understøtter arbejdsmiljøarbejdet i de butikker, hvor der er under 10 ansatte, og hvor det er lederen, som er arbejdsmiljøansvarlig. I grossist- og produktionsvirksomheden har man et antal butikker med under ti ansatte. Her er i flere geografiske regioner valgt en arbejdsmiljørepræsentant og en ledelsesrepræsentant som sammen dækker et geografisk område og besøger butikkerne med fast mellemrum og gennemgår arbejdsmiljøet/runderer og er kontaktbare for medarbejderne.

I håndværkervirksomheden indenfor EI-branchen har man en arbejdsmiljørepræsentant, når virksomheden har mere end fem medarbejdere på en byggeplads i den påkrævede periode. Arbejdsmiljørepræsentanten er dog oftest virksomhedens formand på pladsen og dermed ikke nødvendigvis valgt, men udpeget af ledelsen.

## 3.2 Organisering af AMO

En af de væsentlige pointer omkring organisering af AMO er, at reformen i 2010 skabte mulighed for, at organiseringen af AMO ikke følger virksomhedens organisering i f.eks. afdelinger, enheder mv, som løser forskellige opgaver i produktionen. Samtidig blev indført en opdeling med over og under 34 medarbejdere, som betyder, at virksomheden skal have AMO i mindst to niveauer (grupper og udvalg), når der er over 34 ansatte og derover, og AMO i et niveau når der er under 34 medarbejdere.

### Under 34 medarbejdere

Evalueringen rummer to virksomheder med under 34 medarbejdere. Begge virksomheder har mellem 10-19 medarbejdere og er organiseret helt traditionelt med en valgt arbejdsmiljørepræsentant og ejer som ledelsesrepræsentanten i arbejdsmiljøorganisationen<sup>11</sup>.

Begge virksomheder har medarbejdere som arbejder uden for eget p-nummer, i det ene tilfælde kørende sælgere og i det andet tilfælde bygge- og anlægsmedarbejdere. Antallet af udstationerede ligger under lovgivningens grænse, der gælder for arbejde, der udføres på midlertidige og skiftende arbejdssteder (se figur i afsnit 4.1.4).

I grossistvirksomheden er arbejdsmiljørepræsentanten valgt blandt dem, der arbejder fast i hjemmeverksamheden, og de kørende sælgere, som er majoriteten af de ansatte, er således ikke direkte repræsenteret i AMO. Arbejdsmiljørepræsentanten oplever ikke, at der er udfordringer hermed, fordi der er tale om en lille virksomhed, hvor de har et tæt samarbejde. I el-virksomheden er arbejdsmiljørepræsentanten valgt blandt de udkørende håndværkere, og det er de ansatte på kontoret, som ikke er direkte repræsenteret. De facto er det primært ejer, som håndterer de arbejdsmiljøudfordringer, som de udkørende håndværkere står med, når de udfører arbejdsopgaver på byggepladser og i private hjem mv. I begge casevirksomheder oplever de faggrupper, som ikke er repræsenteret i AMO, at have mulighed for, om end ikke dagligt men ofte, at tale med deres arbejdsmiljørepræsentant, og de ved hvem repræsentanten er. Loven er derved overholdt, og det synes at fungere for medarbejderne.

### Mellem 34 og 250 medarbejdere

*§ 12 ... virksomheder med 35 eller flere ansatte skal arbejdsgiveren etablere en arbejdsmiljøorganisation i 2 niveauer bestående af*

- 1) 1 niveau med en eller flere arbejdsmiljøgrupper og*
- 2) 1 niveau med et eller flere arbejdsmiljøudvalg.<sup>12</sup>*

<sup>11</sup> Case 11 og case 12.

<sup>12</sup> Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed. BEK nr. 1181 af 15/10/2010.

Et statsligt tilsyn med cirka 100 medarbejdere fordelt over fire afdelinger har valgt at have et arbejdsmiljøudvalg, som har to valgte arbejdsmiljørepræsentanter og to ledere som medlemmer. Alle ansatte har stort set kontorarbejde, og der er tre faggrupper repræsenteret på arbejdspladsen. Det sikres løbende, at de tre faggrupper er repræsenteret i AMO, uanset om det sker gennem en medarbejder- eller en ledelsesrepræsentant. Det er uklart, hvorfor man har valgt en struktur, som ikke matcher virksomhedens organisering med fire afdelinger, men den valgte organisering fungerer og er tilstrækkelig, fordi de fire afdelinger står med de samme arbejdsmiljøudfordringer. Virksomheden ser ikke noget problem i deres organisering men lever dog ikke op til kravet om at have AMO i to niveauer.

I den mellemstore el-virksomhed har man en arbejdsmiljøorganisering, som svarer til virksomhedens linjeorganisering. Håndværkervirksomheden har dog organiseret sig med et sikkerheds- og samarbejdsudvalg (SISU) med seks medlemmer (godkendt af organisationerne). Der er tre arbejdsmiljørepræsentanter, som er medlem af SISU, de to fra håndværkersiden og den sidste repræsenterer kontoret. Der etableres i virksomheden AM-grupper ude på byggepladser, når loven kræver det. Virksomheden har således ikke fast AMO i to niveauer.

Metalvarevirksomheden har cirka 40 ansatte og har AMO i et niveau bestående af ejer, produktionschef, arbejdsmiljørepræsentant for værkstedet, arbejdsmiljørepræsentant for kontor og arbejdsmiljørepræsentant for de udekørende montører. Både ejer og den interviewede arbejdsmiljørepræsentant udtrykker, at begrundelsen for ikke at have AM-grupper er, at det bliver bureaukratisk med for lidt indhold og spild af tid. Kommandovejen til ejeren er mere direkte, når det foregår i et samlet forum. Beslutningerne i udvalget er med det samme en beslutning i ledelsen. I og med at de forskellige faglige områder er dækket ved, at der er tre arbejdsmiljørepræsentanter, så overholder virksomheden nærhedsprincippet, selvom man ikke mødes i grupper. Virksomheden udviser ligeledes evne til at tilpasse AMO, idet man på et tidspunkt havde en afdeling på en anden fysisk adresse, hvor arbejdsmiljøudvalget var udvidet med en leder og en arbejdsmiljørepræsentant fra denne afdeling, og møderne blev skiftevis lagt på de to geografiske steder. De interviewede i virksomheden oplever ikke den valgte organisering som et problem.

## Over 250 medarbejdere

De samme regler om AMO i flere niveauer er gældende for virksomheder med over 250 ansatte. Der er syv cases i undersøgelsen som har over 250 medarbejdere.

Alle de store casevirksomheder med mere end 250 ansatte er organiseret i et eller flere niveauer af overordnede AM-udvalg og i en eller flere AM-grupper.

I de to kommunale forvaltninger samt i den regionale casevirksomhed er der etableret en MED struktur, der følger kommunens og regionens struktur og arbejdsdeling, og som mødes jævnligt i løbet af året. Samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg er lagt sammen. Hovedudvalgene tager sig af det overordnede strategiske arbejde, hvor arbejdsmiljø bliver drøftet i sammenhæng med andre

samarbejdsspørgsmål. Under hoved-MED er der etableret et niveau med MED-udvalg for hvert af forvaltningsområderne. Dette udvalg er på linje med hoved-MED også overordnet, men indenfor et mere specifikt og konkret arbejdsområde, hvor tilstedeværelsen af de rigtige beslutningstagere betyder, at man kan sikre god sammenhæng mellem beslutning og handling på de problematikker, som tages op i udvalget.

For at styrke det operationelle samarbejde om arbejdsmiljøet i hverdagen er der etableret AM-grupper i alle afdelinger, hvor det alene er arbejdsmiljøspørgsmål, der samarbejdes om, og som håndterer det daglige, lokale arbejdsmiljøarbejde. AM-grupperne mødes også systematisk hen over året. I velfærdsforvaltningen er AM-gruppen udvidet til TRIO (leder, arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant) de steder, hvor der findes en tillidsrepræsentant. Der er i disse afdelinger et tæt samarbejde mellem AM-gruppen og tillidsrepræsentanten og det har derfor givet mening for dem at begrænse antallet af møder og kun mødes i TRIO.

I og med at AMO i de to kommunale cases følger organisationsdiagrammet, bliver der i de enkelte forvaltninger en opsplitting mellem de operationelle enheder og forvaltningsdelen. Forvaltningsdelen sidder på Rådhuset og har andre AM-problematikker end driften. Arbejdsmiljørepræsentanterne på Rådhuset i begge forvaltninger oplever, at det er vanskeligere at komme igennem med løsninger på deres AM-problemer, fordi der ikke er det samme fokus på arbejdsmiljøarbejdet som i driften. Dette skyldes, at AM-problemer i kontorarbejdet ikke anses som ligeså presserende som i driften. Ligeledes oplever den ene Rådhus-arbejdsmiljørepræsentant at være isoleret, fordi vedkommende er den eneste arbejdsmiljørepræsentant i forvaltningsdelen. Der arbejdes på at ændre denne struktur, således at rådhus-repræsentanten kan sidde med i driftens LMU. I den anden forvaltning har man i AM-gruppen på Rådhuset løst udfordringen ved at have 4 repræsentanter fra de forskellige teams siddende i AM-gruppen, men som ikke er valgt som arbejdsmiljørepræsentanter. Dermed oplever arbejdsmiljørepræsentanten, at hun ikke står alene med arbejdsmiljøarbejdet samt at det sikres, at de når ud til alle medarbejdere, idet teamrepræsentanterne har en større føling med udfordringer blandt medarbejdere i eget team.

Fire store private virksomheder har alle etableret en AMO, der følger virksomhedsstrukturen. Der er forskel på hvorledes de fire virksomheder har organiseret arbejdet. I servicevirksomheden er samarbejds- og arbejdsmiljøudvalgt lagt sammen, og der er etableret et overordnet Virksomhedsudvalg, hvor den administrerende direktør sidder for bordenden. For hver af virksomhedens divisioner er der et Divisionsudvalg, hvor divisionsdirektøren er formand. Udvalgene mødes to gange årligt. De to andre virksomheder har selvstændige AM-udvalg. I den ene er direktørniveauet repræsenteret og i den anden er dette på vej. Denne prioritering opleves som en opprioritering af arbejdsmiljøarbejdet, og at det er blevet hurtigere at finde løsninger. Samarbejdet i udvalgene betegnes som godt, og både A og B siden finder, at udvalget evner at drøfte strategiske problemstillinger og prioriterer at sætte relevante aktiviteter i gang.



I Forlystelsesparken flyder grupperne og udvalget sammen. I praksis mødes alle AM-grupperne regelmæssigt i AMO i løbet af året og varetager AMO's funktioner. Som følge af reformen blev antallet af AM-grupper reduceret fra 16 til 6 grupper. Det har betydet, at både A og B siden oplever, at samarbejdet i grupperne og i AMO er blevet bedre, fordi der er kommet mulighed for at tage gode drøftelser og beslutninger på tværs af enheder, når alle er samlet.

På AM-gruppeniveau er udfordringerne forskellige for de store private virksomheder.

Dagligvarebutikskæden består af mange forskellige p-numre spredt ud over hele landet. Der, hvor der er mere end 10 ansatte, har de en AM-gruppe, som håndterer butikkens arbejdsmiljø. Udfordringen her er at skabe sammenhæng til det centrale AM-udvalg. For at kompensere for dette har man etableret en central valgt arbejdsmiljørepræsentant som anvender hele sin arbejdstid på AMO-arbejde. Repræsentanten der servicerer samtlige AM-grupper i hele butikskæden – også de, som er selvstændige, men knyttet til kæden. Derudover har man en aftale med en ekstern arbejdsmiljørådgiver, der kan trækkes på efter behov i butikkerne. Samarbejdet med AM-chefen, central arbejdsmiljørepræsentant og eksterne arbejdsmiljørådgiver betragtes som godt. I nogle butikker holder man et par møder om året. I andre sker samarbejdet løbende, når der er behov for det. Samarbejdet i butikkerne er for nogen præget af, at der sker stor udskiftning i AM-gruppen – ikke mindst på ledersiden. Butikkerne kan godt føle sig alene i arbejdsmiljøarbejdet, hvor der er stor afstand til medlemmerne af HAMU og den centrale AM-chef.

I de to andre store virksomheder er en af udfordringerne for samarbejdet, at AM-grupperne skal dække flere enheder eller afdelinger. Denne problematik handler om nærhedsprincippet. Nærhedsprincippet håndterer de på forskellige måde.

I forlystelsesparken deltager arbejdsmiljørepræsentanterne ofte i de øvrige afdelingernes personalemøder og lederen i AM-gruppen arbejder aktivt sammen med de øvrige ledere i de ikke-repræsenterede afdelinger. Der er ligeledes støt-tepersoner i disse afdelinger, som påtager sig et ekstra ansvar for arbejdsmiljøet. Dette samarbejde betegnes som godt, og der findes mange gode og konkrete løsninger på arbejdsmiljøproblemer.

I servicevirksomheden kan der gå lang tid hvor SAM-gruppen (i disse grupper kan der også sidde en TR, hvis en sådan findes) ikke har kontakt til dele af organisationen, og der er således mange medarbejdere, der ikke har kontakt til SAM-grupperne, hvilket vanskeliggør samarbejdet om arbejdsmiljøet. Dette kompenseres der i nogen grad for via arbejdsmiljøprofessionelle, som understøtter AM-grupperne.

### 3.3 Udstationerede medarbejdere

*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 arbejds-giver på udearbejdsstedet, og arbejdet foregår i en periode på mindst 14 dage.<sup>13</sup>*

Håndværkervirksomheden indenfor el-branchen har ofte mere end fem medarbejdere på samme byggeplads i 14 dage eller længere. Der etableres en midlertidig arbejdsmiljøgruppe, der oftest består af en projektleder (som primært arbejder på kontoret, men besøger byggepladsen jævnligt) samt formanden/sjakk-bajns på byggepladsen. Formanden er timelønnet medarbejder og tilhører de ansatte, hvorfor han formelt set er arbejdsmiljørepræsentant, men han er ikke valgt af medarbejderne. Det er en fast struktur, at formanden er arbejdsmiljørepræsentant på byggepladsen. Formålet hermed er, at formanden har ansvaret for at observere eventuelle arbejdsmiljøproblemer og tage dem videre til projektlederen, således at de sammen kan løse udfordringerne.

I servicevirksomheden arbejder medarbejderne på kundernes lokationer og dvs. er underlagt de arbejdsmiljøforhold, der på lokationen. I kontrakter med kunderne forsøger servicevirksomheden at sikre medarbejdernes arbejdsmiljø, men virksomheden har ikke altid adgang til arbejdsstederne forud for kontraktindgåelse. Det er varierende, hvor meget fokus kunderne har på arbejdsmiljø og derfor hvilke arbejdsforhold medarbejderne arbejder under. Der etableres ikke en arbejdsmiljøgruppe for hvert arbejdssted. I nogle divisioner er arbejdsstederne spredte geografisk, og der er kun 4-5 ansatte på hvert arbejdssted. På disse arbejdssteder kan AM-gruppen være langt væk fra den daglige arbejds-gang og besøger kun arbejdspladsen hvert 3. år i forbindelse med APV. I andre divisioner har virksomheden to regelmæssige sikkerhedsrunderinger om måneden og derudover afholder HSE-partnere<sup>14</sup> sammen med AM-gruppen sikkerhedsrunderinger løbende på de forskellige arbejdssteder.

### 3.4 Store virksomheder med p-enheder uden udvalg

§ 8.

*Stk. 2. Ved kontorarbejde, andet administrativt arbejde og ved arbejde i butikker og lignende, medregnes efter §§ 6, stk. 1, 7, og 12 kun ansatte, der er beskæftiget 10 timer eller mere ugentligt.*

*§ 6. I virksomheder med 10 eller flere ansatte skal samarbejdet om sikkerhed og sundhed foregå i en arbejdsmiljøorganisation.<sup>15</sup>*

<sup>13</sup> Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed. BEK nr. 1181 af 15/10/2010.

<sup>14</sup> Health Safety Environment Partnere

<sup>15</sup> Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed. BEK nr. 1181 af 15/10/2010.

Lovgivningen giver mulighed for, at p-numre med få ansatte ikke medregner ansatte som er beskæftiget i 10 timer eller mindre ugentligt. I dagligvarerbutikkæde oprettes der AMO i butikker med mere end ti ansatte, mens butikker med færre end ti ansatte samles i grupper med en arbejdsmiljørepræsentant på tværs af butikkerne og én arbejdsmiljøansvarlig i hver butik.

Grossistvirksomheden har en lignende struktur, når det gælder de små butikker spredt ud over landet, hvor der er under 10 ansatte. Her er der både en valgt arbejdsmiljørepræsentant og en ledelsesrepræsentant, som periodisk besøger de små butikker og afholder rundringer mv. Medarbejderne kender deres arbejdsmiljørepræsentant og kan kontakte denne. Ifølge repræsentanten kontaktes den lokale leder oftest først.

### 3.5 Flere arbejdsgivere på samme arbejdssted

*§ 32. Flere arbejdsgivere, der lader arbejde udføre på samme arbejdssted, og alle, der er beskæftiget på arbejdsstedet, skal samarbejde om at skabe sikre og sunde arbejdsforhold for alle beskæftigede.<sup>16</sup>*

Forlystelsesparken har på egen matrikel et antal 'fremmede' virksomheder (restauranter etc.) med selvstændige p-numre og andre cvr-numre. Virksomheden samarbejder ikke med de 'fremmede' virksomheder om at skabe sikre og sunde arbejdsforhold for alle beskæftigede, men påtager sig kun ansvaret for egne medarbejderes arbejdsmiljø. Virksomheden argumenterer fore dette med, at de 'fremmede' virksomheder har sine egne fysiske arealer og dermed kan have sin egen arbejdsmiljøorganisation. Der opstår dermed ikke det som på byggepladser kaldes 'arbejde på fællesområder', dog synes begrebet om fælles adgangsveje at være i spil. Vi kan ikke autoritativt afgøre, om virksomheden lever op til intentionen i lovgivningen, men det lader til, at når man kommer uden for byggepladser og ind i andre brancher, at der kan være en udfordring i forhold til, om virksomheder forstår intentionen med bestemmelsen om flere arbejdsgivere på samme arbejdssted.

### 3.6 Ændringer i organisering, agilitet

Det er det generelle indtryk, at virksomhederne tilpasser deres arbejdsmiljøorganisation, når der åbnes eller lukkes en afdeling, et helt forretningsområde eller en skole, et plejehjem mv. Men vi finder også eksempler på virksomheder, som tilpasser deres organisation på forskellig vis for at forbedre AMO og samarbejdet om arbejdsmiljø.

Velfærdsforvaltningen i en kommune har tilpasset AMO i forhold til repræsentanterne i AM-grupperne for at få AMO til at fungere bedre. En gruppe har ikke-valgte repræsentanter fra teamene siddende i AM-gruppen og en anden gruppe

---

<sup>16</sup> Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed. BEK nr. 1181 af 15/10/2010.

består af TRIO. Det statslige tilsyn har kun AMO i et niveau, selvom de er en virksomhed med 100 medarbejdere, fordi de vurderer, at det fungerer bedst.

Der er eksempler på, at der i store private virksomheder sker ændringer i AMO-strukturen ud fra overvejelse om det arbejdsmiljømæssige indhold i udvalgets arbejde. Et eksempel på det er grossist og produktionsvirksomheden, hvor både ledelsesrepræsentanter og den arbejdsmiljøprofessionelle havde en oplevelse af, at udvalg, som både rummede grupper, som dækkede administrativt personale og butikspersonale, havde et for bredt arbejdsmiljømæssigt fokus, og at der ville kunne vindes arbejdsmiljømæssigt fokus, hvis organisationen blev splittet op i et udvalg for henholdsvis administration og for butik. Derfor er AMO blevet splittet op i et udvalg for administration og et udvalg for butik. Det vurderes at give et mere fokuseret arbejdsmiljømæssigt perspektiv, fordi hvert udvalg kan fokusere dybere på egne arbejdsmiljøproblemer.

## 4 Kompetenceudvikling

I dette kapitel stilles skarpt på kompetenceudvikling, virksomhedernes brug af kompetenceudvikling og hvorvidt styrket kompetenceudvikling fungerer som antaget.

### 4.1 Forandringsteori og opsummering

Analysespørgsmålet vedrørende kompetenceudviklingen er:

*I hvor høj grad fungerer styrket kompetenceudvikling som antaget, herunder AMO's evne til at identificere ønsker og behov for kompetenceudvikling også i organisationer med komplekse arbejdsmiljøforhold, udvikling af kompetenceudviklingsplaner, og at sikre de nødvendige kompetencer i AMO gennem grunduddannelse og årligt supplerende uddannelse.*

I Figur 4-1 herunder ses forandringsteorien for kompetenceudvikling.

Figur 4-1 Forandringsteori for kompetenceudvikling



Det fremgår af forandringsteorien opstillet på baggrund af AMO-reformen fra 2010, at kompetenceudvikling inden for arbejdsmiljø styrkes gennem:

- grunduddannelse af medlemmer af AMO bidrager med basal viden og gør at medlemmer af AMO kan udfylde rollen som AMR/ledelsesrepræsentant<sup>17</sup>
- AMO identificerer behov og ønsker til kompetenceudvikling og udvikler en kompetenceudviklingsplan, som sørger for, der er sammenhæng mellem organisationens behov og tilegnelse af kompetencer

<sup>17</sup> Grunduddannelse var ikke nævnt i udbud af evalueringsopgaven, men evaluatoren finder, at grunduddannelsen sammen med supplerende uddannelse sikrer, at medlemmerne af AMO kan udfylde deres rolle som AMR/ledelsesrepræsentant.

- C. medlemmer af AMO får tilbud om og deltager i efteruddannelse, som modsvarer virksomhedens behov/udfordringer og medfører at medlemmerne besidder nødvendig opdateret viden.

I analysen finder vi en stor variation i hvorvidt og hvordan kompetenceudvikling i AMO foregår:

- A. Arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdsmiljøledere får grunduddannelse og i reglen inden for tre måneder efter, at de er valgte. Der er forskel på tilfredshed med indholdet, nogle er tilfredse og andre oplever, at de får viden om arbejdsmiljøemner som de anser for irrelevante i forhold til de arbejdsopgaver som deres egen arbejdsmiljøgruppe dækker.
- B. Det er få virksomheder, der løbende arbejdes med at opretholde og vedligeholde en kompetenceudviklingsplan, der opsamler virksomhedens behov for kompetenceudvikling set i forhold til de arbejdsmiljøemner som er relevante og i forhold til udvikling over tid samt relaterer behovet til de kompetencer som findes hos medlemmerne af AMO.
- C. De fleste får tilbud om årlig supplerende uddannelse, men ikke i de små virksomheder. Medarbejdere og ledere deltager i kompetenceudvikling, hvis denne udbydes for hele AMO, mens derudover er der stor variation i om medarbejdere og især ledelsesrepræsentanter tager i mod deltager i kompetenceudvikling både individuelt og på lokalt niveau.

Det er således primært grunduddannelsen, der fungerer som forventet, mens der ofte ikke arbejdes eksplicit med kompetenceudviklingsplanen og ofte får især ledere med også medarbejderrepræsentanter ikke den supplerende uddannelse selvom ledersiden principielt mener den er tilgængelig for dem. Det må antages, at der er en klar sammenhæng mellem manglende kompetenceudviklingsplaner og manglende fuld opfyldelse af den supplerende uddannelse.

De kontekstfaktorer, som spiller ind på om forandringsteorien fungerer som antaget, er overordnet a) arbejdsmiljørepræsentanterne og -ledernes motivation for arbejdsmiljøarbejdet, b) hvor mange ressourcer (tid og penge) der er til arbejdsmiljøarbejde, c) de arbejdsmiljøprofessionelle.

Ad a) Arbejdsmiljørepræsentanterne og -ledernes motivation for arbejdsmiljøarbejdet har stor betydning for i hvilket omfang og hvilken supplerende uddannelse de tager, da det ud over den mængde uddannelse som ofte tilbydes på årligt til hele AMO primært er op til den enkelte og den enkelte arbejdsmiljøgruppe at tage initiativ til supplerende uddannelse.

Ad b) En barriere for supplerende uddannelse er, at der ofte ikke på forhånd er afsat ressourcer i lokalafdelingerne til arbejdsmiljøuddannelse, fordi midlerne tages fra driftsøkonomien. For arbejdsmiljørepræsentanterne og -lederne kan det være svært at tage tid ud til kurser og uddannelse, fordi de ikke kan fritages fra driften

Ad c) De arbejdsmiljøprofessionelle er en væsentlig faktor for, at der udarbejdes kompetenceudviklingsplaner, da de har ressourcer hertil og har viden om hvilke kompetencer, der er i AMO samt tilstrækkelig viden om arbejdsmiljø til at vurdere, hvilke kompetencer der er behov for i AMO.

## 4.2 Grunduddannelse

*Arbejdsgiver skal sørge for, at arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdsledere i arbejdsmiljøorganisationen gennemfører eller har gennemført en obligatorisk arbejdsmiljøuddannelse på tre dage (...) Arbejdsmiljøuddannelsen skal være gennemført inden 3 måneder efter, at den pågældende arbejdsmiljørepræsentant eller arbejdsleder er valgt eller udpeget.<sup>18</sup>*

Selvom det ikke er en del af udbuddet af evalueringsopgaven, har vi spurgt ind til grunduddannelsen, fordi det forekommer at være en integreret del af kompetenceudviklingen i virksomhederne.

I alle virksomheder er grunduddannelsen som udgangspunkt gennemført inden for tre måneder eller deromkring. Få steder er der usikkerhed om, hvorvidt grunduddannelsen blev afholdt inden for tre måneder, men alle fortæller, at det i så fald har været meget tæt derpå og har skyldtes, at datoerne for afholdelse ikke har passet med, at den kunne gennemføres inden for tre måneder. Der er der i nogle af de små virksomheder, hvor kun arbejdsmiljørepræsentanter har deltaget i grunduddannelsen (Den mellemstore el-virksomhed og den lille grossistvirksomhed). Nogle arbejdsmiljørepræsentanter har været på uddannelsen flere gange, fordi de har været arbejdsmiljørepræsentanter i mange år og har haft ønske om at genopfriske uddannelsen<sup>19</sup> eller har skiftet arbejdsplads og har taget grunduddannelsen igen, da de blev arbejdsmiljørepræsentanter på den nye arbejdsplads<sup>20</sup>.

Flere af de store virksomheder varetager selv grunduddannelsen (dagligvarekæden og servicevirksomheden). Det har den fordel, at indholdet i uddannelsen bliver virksomhedsspecifik og dermed mere relevant for deltagerne.

Ligeledes er der i disse virksomheder på baggrund af grunduddannelsen skabt et arbejdsmiljønetværk på tværs af virksomheden, som arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdsmiljøledere kan bruge til sparring m.v. Andre sender deltagere på de åbne kurser, der udbydes af forskellige udbydere, og som i forskellig grad kan være branche eller sektorrettede. Som de eneste giver de interviewede i forlystelsesparken udtryk for, at hvis grunduddannelsen ikke var der, så ville de blot blive oplært til arbejdsmiljøarbejdet på anden vis f.eks. gennem sparring med andre arbejdsmiljørepræsentanter eller på temadage om arbejdsmiljø, som afholdes i virksomheden. Små virksomheder eller virksomheder med lille AMO

<sup>18</sup> Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed. BEK nr. 1181 af 15/10/2010.

<sup>19</sup> Servicevirksomheden, den lille grossistvirksomhed

<sup>20</sup> Velfærdsforvaltningen i kommunen

har stor glæde af, at grunduddannelsen afholdes på tværs af virksomheder, da de således kan få inspiration fra andre til arbejdsmiljøarbejdet<sup>21</sup>.

Generelt vurderer arbejdsmiljørepræsentanter, at grunduddannelsen giver dem indblik i og rustet dem til arbejdet med arbejdsmiljø. Arbejdsmiljørepræsentanterne er således tilfredse med grunduddannelsen, da de får et indblik i arbejdsmiljøarbejdet, problematikker indenfor arbejdsmiljø og arbejdsmiljøloven. Grunduddannelsen vurderes således generelt at være god og relevant, da mange nye arbejdsmiljørepræsentanter ikke nødvendigvis kender til arbejdsmiljøloven og/eller AMR-rollen. Derfor er grunduddannelsen for mange en god platform for at kunne udfylde rollen.

Arbejdsmiljølederne får mindre ud af grunduddannelsen end arbejdsmiljørepræsentanterne. I flere virksomheder<sup>22</sup> vurderer lederne, at grunduddannelsen ikke bidrager med særlig meget, bl.a. fordi den ikke er målrettet nok, og at den ikke bidrager med ny viden. I psykiatrien i en region vurderer arbejdsmiljølederne, at grunduddannelsen primært er målrettet arbejdsmiljørepræsentanter, og at man med fordel kunne lave en grunduddannelse, der var mere målrettet ledere. I de virksomheder, hvor de selv varetager uddannelsen, er der større tilfredshed blandt arbejdsmiljølederne.

Oplevelsen af relevansen af grunduddannelsen varierer således. Dette skyldes blandt andet erfaring/funktion og virksomhedens arbejdsmiljøproblemer; f.eks. kan kontormedarbejdere opleve, at der er mange irrelevante temaer om kemi og sikkerhed, hvorimod nogle produktionsvirksomheder kan have gavn af denne form for information.

### 4.3 Supplerende uddannelse

*Arbejdsgiveren skal tilbyde arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdsledere i arbejdsmiljøorganisationen, (...) supplerende arbejdsmiljøuddannelse svarende til 2 dages varighed i deres første funktionsår (...). Arbejdsgiveren skal i hvert af de efterfølgende funktionsår i funktionsperioden tilbyde arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdsledere i arbejdsmiljøorganisationen supplerende uddannelse svarende til 1½ dages varighed.<sup>23</sup>*

Samtlige af de interviewede virksomheder tilbyder supplerende uddannelse og opfylder således kravet om at tilbyde supplerende uddannelse. Ligeledes viser undersøgelsen, at der som udgangspunkt ikke er nogen begrænsning i, hvilke supplerende uddannelser, arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere kan deltage i, og at der er stor frihed til at vælge.

---

<sup>21</sup> Tilsynsvirksomheden

<sup>22</sup> bl.a. psykiatrien i en region, den lille grossistvirksomhed, forlystelsesvirksomheden, tilsynsvirksomheden

<sup>23</sup> Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed. BEK nr. 1181 af 15/10/2010.



Uddannelse kan især i de store virksomheder strukturelt opdeles i uddannelse, som udbydes til, som alle AMO-medlemmer forventes at deltage i og som oftest er tilrettelagt af den arbejdsmiljøprofessionelle i et samarbejde med hovedudvalg og/eller topledelse. Samt i uddannelse som er enten er valgt af flere på lokalt niveau eller individuelt valgt uddannelse.

I de større virksomheder deltager både arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdsmiljøledere i den uddannelse som afholdes for alle i AMO. Derudover deltager de fleste interviewede arbejdsmiljørepræsentanterne i supplerende uddannelse, mens der væsentlig færre arbejdsmiljølederne som deltager. I den lille el-virksomhed og i den lille grossistvirksomhed tilbydes der ikke supplerende uddannelse årligt.

Ud over den kompetenceudvikling der i store virksomheder tilbydes til alle og som alle forventes at deltage i, er kompetenceudvikling ofte et tilbud som arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere selv skal tage initiativ til at deltage i, eller selv være med til at arrangere muligheden for<sup>24</sup>. I nogle af de interviewede virksomheder bliver arbejdsmiljørepræsentanterne mindet om, at de kan tage 1 ½ dags supplerende uddannelse, men dette er langt fra alle steder og arbejdsmiljølederne bliver kun i meget få tilfælde mindet herom. Når de bliver påmindet og opfordret er det ofte af den arbejdsmiljøprofessionelle. I alle virksomheder giver både arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere udtryk for, at de ved, at de har mulighed for at deltage, og der er ingen af de interviewede, der har oplevet at få afvist et forslag om deltagelse i supplerende uddannelse<sup>25</sup>. Der er dog nogle, som har fået at vide, at det ønskede emne lå uden for det der passer ind under kompetenceudvikling i AMO<sup>26</sup>.

Man kan tale om, at arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere kun indirekte får tilbud om supplerende uddannelse, da deltagelsen kommer til at afhænge af, hvorvidt arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere selv ser et behov for supplerende uddannelse, deres personlige engagement i arbejdsmiljøarbejdet samt deres egen vurdering af deres tid i forhold til driftsopgaver<sup>27</sup>. Eftersom at deltagelse i supplerende uddannelse i en del tilfælde sker på eget initiativ, er det også de enkelte, der udvælger uddannelse ud fra, hvad de synes er interessant og/eller relevant. Det betyder, at deltagelse i supplerende uddannelse kan bunde i egeninteresse frem for at være en strategisk beslutning om, hvad der er behov for i AMO.

I psykiatrien i en region og i rengøringsvirksomheden formidles tilbuddet om supplerende arbejdsmiljøuddannelse som en del af et uddannelseskatalog, som indeholder samtlige faglige kurser, der tilbydes i virksomheden, foruden arbejdsmiljørelevante kurser. I rengøringsvirksomheden sendes kataloget ud med post,

---

<sup>24</sup> Servicevirksomheden, statsligt tilsyn, lille grossistvirksomhed, velfærdsforvaltning i kommune

<sup>25</sup> Statsligt tilsyn, psykiatrien i region, teknik og miljø i en kommune, servicevirksomhed

<sup>26</sup> Grossist og produktionsvirksomhed

<sup>27</sup> Forlystelsesvirksomhed, teknik og miljø i en kommune, velfærdsforvaltning i kommune, psykiatrien i region, statsligt tilsyn, lille grossistvirksomhed

så de er sikre på, at alle medarbejdere får tilbud om kursus, mens kataloget i psykiatrien i en region kan findes på deres intranet. Idet uddannelseskatalogerne omfatter alle former for kurser og ikke kun arbejdsmiljørelaterede, kan tilbuddene om arbejdsmiljø drukne og komme til at fremstå som konkurrerende med de faglige kurser, når arbejdsmiljørepræsentanterne og -lederne selv skal tage initiativ til at tage imod tilbuddet om supplerende uddannelse. Det ville skabe mere synlighed om arbejdsmiljø, hvis det var tydeligt, hvilke tilbud man ønskede arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere skulle deltage i.

Nogle større mest private men også offentlige virksomheder<sup>28</sup> opfylder noget af kravet om supplerende uddannelse ved at afholde arbejdsmiljøtemadage for alle medarbejdere. Ved at afholde kompetenceudvikling for samtlige medarbejdere sikres det, at alle medarbejdere har samme viden om arbejdsmiljø.

I nogle virksomheder er temadage anvendt til at skabe et stort fælles fokus på at undgå ulykker. I en anden virksomhed (psykiatrien i en region) er der ofte en stor sammenhæng mellem at have fokus på udførelse af det faglige arbejde og fokus på arbejdsmiljøarbejdet i den årlige temadag. Arbejdsmiljø og arbejdets udførelse opleves så integreret, at en væsentlig del af arbejdsmiljøindsatsen kan foregå ved, arbejdsmiljøproblemer kan forebygges og undgås i den direkte udførelse af arbejdet.

I forlystelsesvirksomheden afholdes der i forbindelse med den årlige drøftelse en halv temadag for hele AMO, hvor der er fokus på et specifikt tema, udvalgt af den arbejdsmiljøprofessionelle i samarbejde med ledelsen. Det sikrer, at alle arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere får noget supplerende uddannelse hvert år, og at det hverken er op til de enkelte afdelinger eller medarbejdere at finde ressourcer til at tage supplerende uddannelse. Udover temadagen tilbydes arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere også forskellige kurser som supplerende uddannelse. Den arbejdsmiljøprofessionelle minder arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere om, at de skal melde sig til kurser. Supplerende uddannelse i Forlystelsesparken kan også være, at de er på besøg i andre lignende virksomheder og øger deres kompetencer på den måde.

I grossist og produktionsvirksomheden har man haft to interne uddannelsesdage, som hele AMO har deltaget i inden for det sidste år, i et af de lokale udvalg har alle medlemmer af grupperne derudover deltaget i en branchespecifik arbejdsmiljøkonference af en dags varighed, mens der ikke har været diskussion af mere individuelle behov i det lokale udvalg.

I servicevirksomheden og dagligvarekæden afholdes der et årligt dagskursus for AMO som supplerende arbejdsmiljøuddannelse. Disse dagskurser har arbejdsmiljøfokus og til formål at skabe vidensdeling. Der vil ofte være et oplæg/foredrag fra en ekstern og evt. hjemmeopgave, der skal løses efterfølgende. Formålet hermed, at man særligt i rengøringsvirksomheden er udfordret af, at mange af AM-grupperne ikke har de fornødne kompetencer til at varetage arbejdsmiljøarbejdet. Derfor afholdes dagskurset for at sikre kompetenceudvikling. Foruden

---

<sup>28</sup> Grossist og produktionsvirksomhed, dagligvarekæde, mellemstor el-virksomhed, psykiatrien i region, servicevirksomheden)

dagskurset tilbydes der supplerende uddannelse via det før omtalte uddannelseskatalog, hvor en stor del af kurserne er e-learning, hvor deltagerne ikke er begrænset af tid og sted, for at øge tilslutningen til kurserne.

I nogle tilfælde skal lokale udvalg eller lokale ledere selv finde økonomi til den supplerende uddannelse, hvilket ikke altid er muligt pga. begrænsede driftsmidler. Det gælder bl.a. i kommunen, hvor der således er stor forskel på, om de enkelte arbejdsmiljøgrupper har mulighed for supplerende uddannelse eller ej. I en afdeling med tre arbejdsmiljøgrupper oplever arbejdsmiljørepræsentanterne, at der er stor valgfrihed og gode muligheder for supplerende uddannelse. De har mulighed for at disponere arbejdsopgaverne således, at de kan deltage i supplerende uddannelse, og at der er opbakning herfor fra ledelsens side. I en anden afdeling i samme kommune og forvaltning oplever arbejdsmiljørepræsentanten, at der reelt ikke er mulighed for supplerende uddannelse selvom der er tilbud herom, fordi arbejdets karakter og afdelingens sammensætning af medarbejdere gør, at arbejdsopgaver ikke kan flyttes til andre. Ligeledes møder arbejdsmiljørepræsentanten modstand fra leder, som ikke finder arbejdsmiljøet ligeså relevant som arbejdsmiljørepræsentanten. Således afhænger tilbuddet om supplerende kursus af lokale lederes mulighed for at prioritere arbejdsmiljørepræsentantens deltagelse.

## 4.4 Kompetenceplan

*Arbejdsgiver i virksomheder med arbejdsmiljøorganisation skal sørge for, at der ud fra virksomhedens arbejdsmiljøbehov udarbejdes en kompetenceplan for arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdsledere i arbejdsmiljøorganisationen vedrørende den supplerende uddannelse.<sup>29</sup>*

Der foreligger i nogle af de største virksomheder et kursuscatalog som kan ses som et svar på en kompetenceplan. I de øvrige virksomheder foreligger der ikke noget, der kan betegnes som en kompetenceplan. Der foretages en drøftelse af kompetencebehovet i nogle virksomheder, og der sættes konkrete kompetence tilbud i værk i andre virksomheder. I en enkelt virksomhed er der en kompetenceplan på lavere niveau af MED. Andre virksomheder med AMO i flere niveauer gør ikke noget på lavere niveau.

Den kvantitative undersøgelse, Rambøll har udarbejdet samtidig med nærværende undersøgelse, viser, at halvdelen af arbejdsmiljøudvalg med 35+ ansatte har udarbejdet en kompetenceudviklingsplan,

To virksomheder har en kompetenceplan i form af et kursuscatalog (psykiatrien i en region og rengøringsvirksomheden), som for den ene virksomhed er et katalog for alle ledere og medarbejdere, som ikke kun indeholder arbejdsmiljøuddannelse, og hvor indholdet i uddannelseskataloget beslutes af H-MED, men som psykiatriens arbejdsmiljøkonsulent kan komme med forslag til. I den anden

---

<sup>29</sup> Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed. BEK nr. 1181 af 15/10/2010.

virksomhed er kataloget tydeligere rettet mod arbejdsmiljøuddannelse, idet der udbydes mange kurser inden for arbejdsmiljø.

I flere virksomheder afholdes der (se 4.3) årlige arbejdsmiljødage med et tema oftest udvalgt og planlagt af den arbejdsmiljøprofessionelle i et samarbejde med ledelse/hovedudvalg. I den forbindelse vurderes det, hvilke arbejdsmiljøfaglige kompetencer der er brug for bredt set i virksomheden.

Derudover er det som beskrevet i afsnit 4.3 ofte den enkelte arbejdsmiljørepræsentant og -leder, der skal tage initiativ til supplerende uddannelse. Det betyder, at deltagelse i supplerende uddannelse ikke er baseret på en hverken lokal eller samlet strategisk beslutning om eller en drøftelse af, hvilke kompetencer der er behov for i AMO. På dette område lever de fleste af virksomhederne således ikke op til kravet om, at virksomheder *med* en AMO skal udarbejde en kompetenceplan.

I forlystelsesparken drøftes kompetencer som del af den årlige drøftelse. Samtidig er der en løbende dialog i AMO om arbejdsmiljø, nye problematikker og hvad der kan være behov for at kurser m.v. De har ikke en nedskrevet kompetenceplan, men uddannelses tilbudene afspejler de arbejdsmiljøudfordringer, som er overordnet i virksomheden og lokalt i de enkelte afdelinger.

I teknik- og Miljøforvaltningen i en kommune udarbejdes der ingen overordnet kompetenceudviklingsplan i MED på dette niveau, men i et af MED-udvalgene på lavere niveau udarbejdes der en kompetenceplan (og muligvis også i andre udvalg). Der er ansat en lokal arbejdsmiljøkonsulent, der varetager alt omkring arbejdsmiljøarbejdet, og som ligeledes holder sig opdateret om udbudte kurser og foreslår arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere, hvilke kurser der kunne være relevante. Arbejdsmiljørepræsentanterne og -lederne har dog også mulighed for selv at finde relevante kurser. Arbejdsmiljøkonsulenten registrerer løbende hvilke kurser arbejdsmiljørepræsentanterne og -lederne tager på og har på den måde overblik over, hvilke kompetencer der er tilstede i AMO, og dermed hvilke kompetencer der er brug for.

I flere virksomheder, både i større og i en mindre virksomhed, gives der udtryk for, at det ikke altid er relevant med ny viden, fordi det er de samme arbejdsmiljøproblemstillinger, de møder i arbejdet år efter år<sup>30</sup>. Det er ikke nødvendigvis et problem, at arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere ikke får ny viden årligt, hvis det vurderes, at de har tilstrækkelig med viden, og at denne er opdateret. For at tage hånd om dette, sørger rengøringsvirksomheden og forlystelsesvirksomheden for at tage det samme tema op med jævne mellemrum, så de i virksomhederne sikrer, at der sættes fokus på arbejdsmiljøemnet kontinuerligt, da det erfaringsmæssigt er en problemstilling, som fylder i virksomhedens arbejdsmiljøarbejde.

Manglen på kompetenceplaner er en indikation af, at der ikke bliver talt (tilstrækkeligt) om kompetencer i AMO. Der er en tendens til, at det forventes, at

---

<sup>30</sup> f.eks. grossistvirksomheden, psykiatrien i en region, teknik- og miljøforvaltning i en kommune, velfærdsforvaltning i en kommune, metalvarefabrikken

arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere selv tager initiativ, hvis de vurderer, de ikke har de rette kompetencer til at udføre arbejdsmiljøarbejdet.

At få af de interviewede virksomheder har en kompetenceplan vurderes at hænge sammen med hvorvidt virksomhederne ser på arbejdsmiljø som strategisk arbejde.

## 4.5 Arbejdsmiljøprofessionelle

I de virksomheder, hvor der er en arbejdsmiljøprofessionel bidrager denne ofte med øgede kompetencer og adgang til kompetencer i organisationen. Den arbejdsmiljøprofessionelle har ofte bedre adgang til og tid til at tilegne sig den nyeste viden om forebyggelse og håndtering af virksomhedens arbejdsmiljøproblemer. Lokale arbejdsmiljørepræsentanterne og -lederne kan ofte trække på den arbejdsmiljøprofessionelles kompetencer, hvorved de kan opleve at blive kvalificerede i retning af sidemandsoplæring, hvis de arbejder sammen. Den arbejdsmiljøprofessionelles viden kan dog også forhindre, at lokale arbejdsmiljørepræsentanterne og -lederne synes det er nødvendig at tilegne sig denne viden, og i det konkrete samarbejde kan den arbejdsmiljøprofessionelle komme til at løse problemerne for afdelingen uden at overføre kompetencer til de lokale repræsentanter.

Den arbejdsmiljøprofessionelle har ofte stor viden om, hvad der rører sig andre steder i organisationen og har således en viden og overblik, som arbejdsmiljørepræsentanterne og -lederne ikke kan besidde uafhængigt af deltagelse i grunduddannelse og supplerende uddannelse.

I de virksomheder, hvor der ikke er en arbejdsmiljøprofessionel, foregår en kortlægning af, hvilke kompetencer der mangler sjældent, og der er således en sammenhæng mellem kompetenceudviklingsplaner og det, at der er arbejdsmiljøprofessionelle i virksomheden.

## 5 Arbejdsmiljø som strategisk arbejde

I dette kapitel stilles skarpt på arbejdsmiljø som strategisk arbejde. kompetenceudvikling, virksomhedernes brug af kompetenceudvikling og hvorvidt styrket kompetenceudvikling fungerer som antaget.

*Arbejdsmiljøorganisationens strategiske, dvs. overordnede opgaver<sup>31</sup>*

*Opgaverne består i at:*

**2) Gennemføre den årlige arbejdsmiljødrøftelse, jf. § 9.**

3) Kontrollere sikkerheds- og sundhedsarbejdet og sørge for, at arbejdsmiljøgrupperne orienteres og vejledes herom.

4) Deltage i udarbejdelsen af virksomhedens arbejdspladsvurdering, herunder inddrage sygefravær, under iagttagelse af gældende forebyggelsesprincipper, jf. bekendtgørelse om arbejdets udførelse.

**6) Rådgive arbejdsgiveren om løsning af sikkerheds- og sundhedsmæssige spørgsmål og om, hvordan arbejdsmiljø integreres i virksomhedens strategiske ledelse og daglige drift.**

7) Sørge for, at årsagerne til ulykker, forgiftninger og sundheds-skader samt tilløb hertil undersøges, og sørge for at få gennemført foranstaltninger, der hindrer gentagelse. Arbejdsmiljøudvalget skal en gang årligt udarbejde en samlet oversigt over ulykker, forgiftninger og sundhedsskader i virksomheden.

### 5.1 Forandringsteori og opsummering

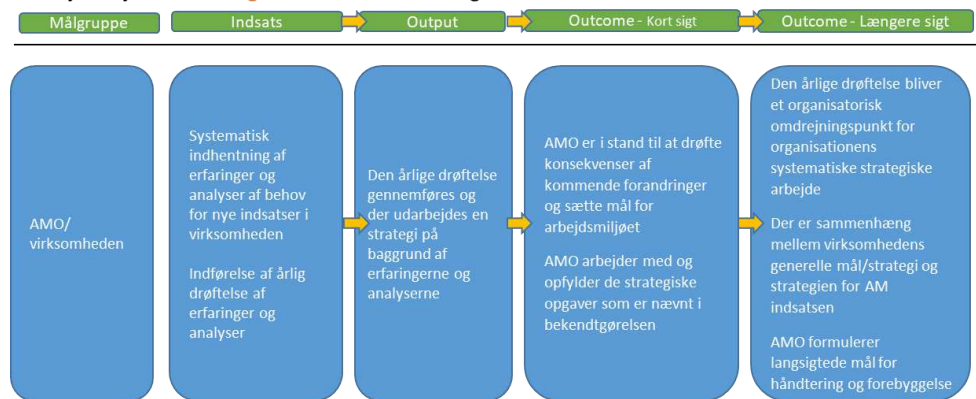
Analysespørgsmålet vedrørende arbejdsmiljø som strategisk arbejde herunder arbejdet med den årlige drøftelse og indhentning af viden om arbejdsmiljøet i virksomheden, er:

*I hvor høj grad fungerer integrationen af arbejdsmiljøet i virksomhedens strategiske beslutninger som antaget, herunder at gennemføre en årlig drøftelse baseret på erfaringer og refleksion over arbejdsmiljøarbejdet, at indtænke arbejdsmiljøet i prioriteringer, planlægning og beslutninger, vurdere forandrings betydning for arbejdsmiljøet, omsætte langsigtede mål til daglig praksis samt koordinere erfaringsopsamling og målrettet indsats på alle niveauer i AMO.*

Forandringsteorien, som der er arbejdet ud fra i evalueringen, er følgende:

*Figur 5-1 Forandringsteori for Arbejdsmiljø som strategisk element*

<sup>31</sup> Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed. BEK nr. 1181 af 15/10/2010. § 17. De strategiske, dvs. overordnede opgaver varetages af arbejdsmiljøudvalget, jf. dog § 11. Stk. 2.

Arbejds miljø som **strategisk element** - forandringsteori

Den grundlæggende forståelse af, hvordan arbejdsmiljø er et strategisk element i virksomheder som følge af reformen i 2010 er, at der på baggrund af en systematisk indhentning af erfaringer og analyser gennemføres en årlig drøftelse, hvorefter der udarbejdes en strategi for arbejdsmiljø.

Den første forudsætning er, at disse elementer implementeres (outputtet i virksomhederne).

Om de iværksatte elementer derefter virker efter hensigten, vil vise sig ved, om det strategiske arbejde resulterer i tre typer af outcome på kort og lang sigt:

- Den operationelle del af det strategiske samarbejde. Er man i stand til systematisk at indhente erfaringer og gennemføre analyser af arbejdsmiljøet samt i fællesskab at drøfte konsekvenser af kommende forandringer og sætte mål for arbejdet på kort sigt.
- Den resultatmæssige del af det strategiske samarbejde. Der arbejdes med arbejdsmiljø som et strategisk element ved at sætte og arbejde med langsigtede (årlige) mål for arbejdsmiljøet.
- Der skabes sammenhæng mellem virksomhedens generelle mål/strategi og strategien for arbejdsmiljøet.

Ved at gennemføre evalueringen er det konstateret, at følgende kontekstfaktorer har betydning for om forandringsteorien fungerer som antaget: a) arbejdsmiljøprofessionelle, b) fokus på AMO's rolle og behovet for den årlige drøftelse, c) forskellige forhold skal være til stede for at arbejdet med arbejdsmiljø bliver et strategisk element i sammenhæng med virksomhedens øvrige strategier.

a) De arbejdsmiljøprofessionelle har en central rolle i forhold til systematisk at indsamle data og viden til brug for den årlige drøftelse. I de virksomheder, hvor der ikke er en arbejdsmiljøprofessionel, der bidrager til at samle viden fra organisationen forud for den årlige drøftelse, foregår diskussionerne på baggrund af data fra ulykkesstatistikker, APV eller problematikker, der tages op under den årlige drøftelse.

b) Mindre private virksomheder afholder ikke årlig drøftelse. I disse virksomheder løses arbejdsmiljøudfordringer primært af leder, og AMO har en mindre rolle end i større virksomheder.

c) For at arbejdet med arbejdsmiljø bliver et strategisk element i sammenhæng med virksomhedens øvrige strategier skal et eller flere forskellige forhold være til stede:

- kunder efterspørger gode arbejdsmiljøforhold
- virksomhedens ledelse kan se sammenhæng mellem forretning og arbejdsmiljø f.eks. fordele for medarbejdernes trivsel (og dermed produktivitet), og at forebyggelse og tidlig opsporing bedre kan betale sig end behandling og symptombehandling
- virksomhedens ledelse opfatter arbejdsmiljø som noget der influerer på det daglige arbejde/ er et problem for udførelsen af arbejdet og har mange arbejdsmiljøudfordringer f.eks. ulykker, vold og trusler, psykisk arbejdsmiljø.
- den øverste ledelse/direktion prioriterer arbejdsmiljø (også økonomisk) både forebyggelse, tidlig opsporing og håndtering af arbejdsmiljøproblemer og ikke kun ift. sygefraværs- og ulykkesstatistikker.
- At arbejdsmiljø ses i forhold til en større bæredygtigheds-/CSR eller anden strategisk agenda – ses f.eks. hvis virksomheden er stor og evt. global.

Analysen viser:

- > At virksomhederne kender til deres branchespecifikke arbejdsmiljøproblemer og med varierende metoder og intensitet skaffer sig viden om aktuelle arbejdsmiljøudfordringer i virksomheden.
- > At de fleste virksomheder undtagen de små virksomheder med under 34 ansatte gennemfører den årlige drøftelse og nogle gør det på flere niveauer i AMO.

## 5.2 Indhentning af erfaringer og viden om arbejdsmiljøet

Som det fremgår af forandringsteorien, skal virksomhederne forud for den årlige drøftelse indhente erfaringer med arbejdsmiljøet, så det på den årlige drøftelse er muligt at drøfte det aktuelle arbejdsmiljø i virksomheden og prioriterer indsatser fremover.



Der er stor forskel på hvordan og hvor meget viden der indsamles om arbejdsmiljøet i casevirksomhederne forud for den årlige drøftelse (hvis de afholder sådan en).

Alle virksomheder i evalueringen gennemfører APV, nogle hvert år, andre hvert andet eller hvert tredje år. APV'en opfattes som et godt udgangspunkt for drøftelse af arbejdsmiljøet og bruges derfor i den årlige drøftelse. Ligeledes benyttes trivselsmålinger som udgangspunkt for den årlige drøftelse. I en enkelt virksomhed (forlystelsesvirksomheden) benyttes APV eller trivselsundersøgelsen ikke i den årlige drøftelse.

I flere store virksomheder indhenter virksomheden (ofte den arbejdsmiljøprofessionelle) data fra ulykkesstatistikker, henvendelser til pensionselskab eller andre data og laver derudfra et forslag til et eller flere temaer, som der skal være fokus på i det kommende år.

Den arbejdsmiljøprofessionelle deltager i nogle virksomheder løbende i møder på forskellige niveauer af AMO for at indhente informationer (grossist og produktionsvirksomheden, forlystelsesvirksomheden). I to virksomheder (rengøringsvirksomheden og psykiatrien i en region) afholdes der netværksmøde for alle arbejdsmiljøgrupperne under hvert lokale arbejdsmiljøudvalg (eller MED-udvalg) forud for den årlige drøftelse. På den måde sikres det, at der sker en udveksling mellem medlemmerne af udvalg og den arbejdsmiljøprofessionelle således, at der både er den nødvendige viden om de aktuelle og væsentlige arbejdsmiljøudfordringer på hovedudvalgsniveau og på lokalt niveau – forud for den årlige drøftelse.

Udover den indsamlede viden tages der i den årlige drøftelse udgangspunkt i de problemstillinger, der er blevet taget i de forskellige niveauer. Her er det vigtigt, at den arbejdsmiljøprofessionelle eller arbejdsmiljørepræsentanter/-ledere sørger for at føre viden op igennem systemet, så viden fra arbejdsmiljøgrupperne tages med op til hovedudvalget.

### 5.3 Den årlige drøftelse

*Arbejdsgiveren 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.<sup>32</sup>*

Den årlige drøftelse afholdes i hovedparten af virksomhederne. Det er oftest i forbindelse med et ud af fire årlige møder i udvalget, som er den mødefrekvens

---

<sup>32</sup> Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed. BEK nr. 1181 af 15/10/2010.

som hovedparten af virksomhederne stadig har. To små virksomheder afholder ikke den årlige drøftelse.

I den lille el-virksomhed gennemføres den årlige drøftelse ikke, fordi virksomheden har vurderet, at de ikke har de nødvendige kompetencer til at gennemføre en årlig drøftelse. I stedet har de tilknyttet en ekstern rådgiver – der samtidig også er kvalitetssikringsrådgiver. Rådgiveren hjælper virksomheden med at holde styr på de krav, der er til arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden, herunder udarbejdelse af APV, men det er ikke direkte italesat som en årlig drøftelse.

I grossistvirksomheden samarbejdes der ad hoc om arbejdsmiljøudfordringer, og der lægges ikke strategi eller langsigtede planer. Derfor ser virksomheden heller intet formål i at afholde den årlige drøftelse.

I de cases hvor den årlige drøftelse afholdes, er der stor forskel på både form og indhold.

I det statslige tilsyn er den årlige drøftelse et af de møder, der ellers afholdes i AMO, som bliver kaldt "Den årlige drøftelse". Her afviger hverken form eller indhold fra et normalt møde i AMO, hvilket synes at falde uden for reglerne om ÅD.

På langt de fleste af casevirksomhederne afholdes den årlige drøftelse med drøftelse af arbejdsmiljøet det forgangne år og drøftelser af arbejdsmiljøet det kommende år. Der laves handleplaner, og der følges op på disse handleplaner i AMO i løbet af året.

I de store (både offentlige og private) virksomheder afholdes den årlige drøftelse på flere niveauer: både på hovedudvalgsniveau og på de underliggende udvalgsniveau/niveauer<sup>33</sup>. Dette skyldes, at de store virksomheder både ønsker at forholde sig til arbejdsmiljøsmål på et overordnet niveau og signalere dem ud til den samlede virksomhed, samt ønsker at de lokale udvalg afholder den årlige drøftelser ud fra de arbejdsmiljøudfordringer, som de har lokalt.

I Velfærdsforvaltningen i en kommune gennemføres den årlige drøftelse både på HMU- og LMU-niveau. I en af LMU'erne afholdes den årlige drøftelse dog ikke. På denne LMU bliver AMO orienteret om arbejdsmiljøet og tiltag til håndtering og forbedring af arbejdsmiljøet af leder, men der har ikke været en drøftelse af arbejdsmiljøet. I løbet af året kan arbejdsmiljørepræsentanten tage arbejdsmiljøudfordringer op med øverste leder, som reagerer på og håndterer arbejdsmiljøudfordringer, men efterbehandlingen bliver af leder taget ud af AMO. Der er også udfordringer som bliver håndteret ad hoc af AM-grupperne. Udfordringen er, at der ikke bliver lagt en langsigtet plan for arbejdsmiljøarbejdet, fordi den årlige drøftelse ikke afholdes. Samtidig er håndtering af arbejdsmiljøudfordringer ikke dokumenteret, hvormed de øvrige medarbejdere ikke kan følge med i arbejdsmiljøarbejdet.

---

<sup>33</sup> Psykiatrien i en region, to forvaltninger i en kommune, servicevirksomheden, grossist og produktionsvirksomheden

I psykiatrien i en region afholdes den årlige drøftelse på tre niveauer: I HMU (niveau over psykiatrien), i MED-psyk og i LMU. Det gør det svært at handle på udfordringerne, fordi der kommer stort fokus på drøftelser og mindre fokus på handleplaner. Men det betyder også, at der er et stort fokus på arbejdsmiljø i hele MED-systemet, fordi der er fokus på det på alle niveauer.

De fleste af de store virksomheder vurderer, at den årlige drøftelse er vigtig, og at den er med til at stille skarpt på mål, og hvad der skal sættes fokus på i arbejdsmiljøarbejdet. I forlystelsesvirksomheden er den årlige drøftelse med til at gøre arbejdsmiljørepræsentanterne mere opmærksomme på arbejdsmiljøarbejdet og sikre, at de bliver mere involverede.

## 5.4 Integration af arbejdsmiljø i virksomhedens strategiske ledelse og daglige drift

I stort set alle virksomheder er der i arbejdsmiljøorganisationen fokus på, at det har positiv betydning for forretningen, at medarbejderne trives og ikke bliver syge af at gå på arbejde.

Virksomhedernes øverste ledelse har ofte plads i AMO eller de sammenlagte udvalg af SU og AMU. Det signalerer, at arbejdsmiljøarbejdet bliver taget alvorligt og har fået en øget opmærksomhed og en vis opprioritering hos ledelsen.

Arbejdsmiljø kan (a) enten være en del af det som virksomheden prioriterer strategisk (blandt flere andre ting som prioriteres) eller (b) arbejdsmiljø kan tages ind og være en del af strategien i de beslutninger, som virksomheden foretager på andre områder.

### 5.4.1 Arbejdsmiljø som prioriteret område

Der er i casevirksomhederne eksempler på, at arbejdsmiljø bliver integreret i virksomhedernes strategiske ledelse og daglige drift. Blandt de virksomheder som prioriterer arbejdsmiljø rent strategisk er f.eks. en virksomhed, der arbejder inden for rammerne af de nationale 2020-mål og især har sat fokus på at reducere antallet af ulykker og hændelser. Den øverste ledelse italesætter arbejdsmiljø som det første punkt i deres møder med medarbejderne og opfordrer til et fokus på ulykkesreduktion på alle fronter.

I to cases er arbejdsmiljø bragt ind i produktionen, i den ene ved at være første punkt på lean-tavlemødet og i den anden bringes arbejdsmiljø/sikkerhed op som fast punkt på alle møder i form af et 'safety moment' dvs. en beskrivelse af en episode og håndteringen af denne.

For flere cases<sup>34</sup> forklarer de, at der findes en central prioritering af arbejdsmiljø, men at der ikke afsættes de nødvendige økonomiske ressourcer, og at det derfor er vanskeligt for den enkelte leder at prioritere arbejdsmiljø ift. driftskrav.

---

<sup>34</sup> Servicevirksomheden, dagligvarekæden og de lille grossist virksomhed.

For to cases indgår arbejdsmiljø som strategisk element fordi kunder efterspørger gode arbejdsmiljøforhold. Dette synes også at være tilfældet, men er ikke direkte udtalt, for flere af de andre cases. For to casevirksomheder indgår arbejdsmiljø også som en del af en større CSR/bæredygtighedsstrategi, hvor f.eks. klima og miljø også indgår.

#### 5.4.2 Arbejdsmiljø som del af andre strategier

På mikroniveau har de to el-virksomheder begge fokus på arbejdsmiljø, når de skal investere i nyt værktøj og nye hjælpemidler. I forlystelsesvirksomheden arbejder arbejdsmiljøorganisationen fortsat på at få arbejdsmiljø ind som et strategisk element, når direktionen beslutter at bygge nyt.

For nogle virksomheder<sup>35</sup> har der været store organisatoriske forandringer, hvor der samtidig har været et særligt fokus på medarbejdernes trivsel før, under og efter forandringen.

I flere virksomheder er der fokus på og konkrete tiltag for at styrke integration af arbejdsmiljø i introduktionsprogrammer for nyansatte og for unge og nyan-satte.

I en kommune er der sammenhæng mellem sygefravær og rekruttering, og man er i gang med at udrulle en indsats om social kapital for at styrke fagligheden som løsning på udfordringer med sygefravær og rekruttering.

I flere af de større casevirksomheder vurderes arbejdsmiljøindsatsen som vigtig, og der er fokus på, at den skal integreres i ledelsesstrategien, hvilket bl.a. ses ved at de arbejdsmiljøprofessionelle inddrages i drøftelser med ledelsen. Flere arbejdsmiljøprofessionelle vurderer dog, at der overordnet ikke er den store sammenhæng mellem det forretningsstrategiske niveau og arbejdsmiljø.

### 5.5 Den arbejdsmiljøprofessionelles rolle

Flere cases<sup>36</sup> oplever, at det er den arbejdsmiljøprofessionelle, som driver arbejdsmiljøarbejdet og tager sig af forskellige arbejdsmiljøopgaver bl.a. ulykkesstatistikker, APV, samt overholdelse af regler og love afhængig af virksomhedens behov. Den arbejdsmiljøprofessionelle har endvidere ofte en aktiv rolle i den årlige drøftelse.

---

<sup>35</sup> Psykiatrien i regionen og statsligt tilsyn

<sup>36</sup> Forlystelsesvirksomheden, grossist og produktionsvirksomheden, rengøringsvirksomheden, psykiatrien i en region, den mellemstore el-virksomhed

## 6 Samarbejde om arbejdsmiljø

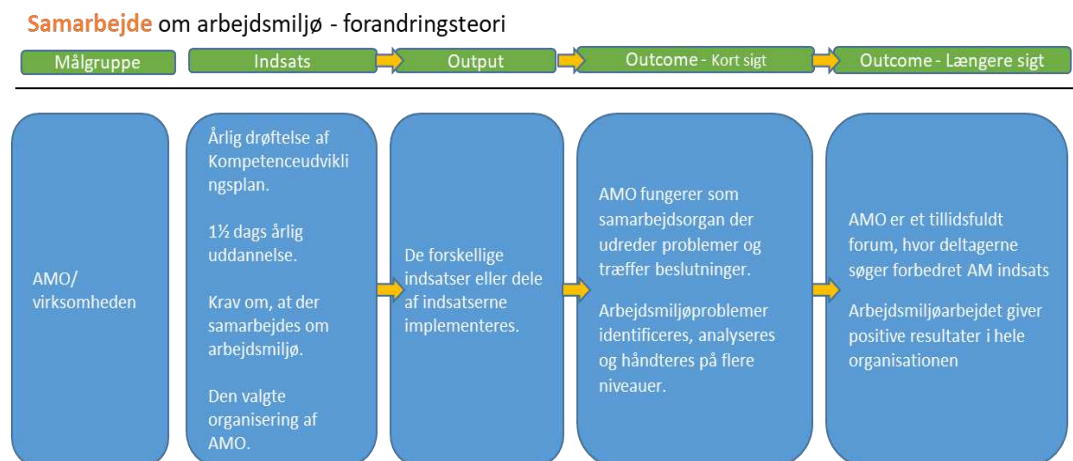
I nærværende kapitel stilles skarpt på samarbejdet om arbejdsmiljø i virksomhederne, og hvorvidt samarbejdet om arbejdsmiljø fungerer som antaget.

### 6.1 Forandringsteori og opsummering

Analysespørgsmålet til dette tema er:

*I hvor høj grad fungerer styrket samarbejde om arbejdsmiljøarbejdet som antaget, herunder sammensætningen af AMO, dialog mellem ledelse og medarbejdere, AMO's grundlag for at træffe beslutninger og implementere disse gennem AMO i den daglige drift? - ikke mindst når AMO dækker flere niveauer, AMO's grundlag for at identificere ændringer i arbejdsmiljøet samt at sikre den nødvendige tid til arbejdsmiljøarbejdet.*

Forandringsteorien som evalueringen er gennemført ud fra er følgende:



Vi har i arbejdet med evalueringen konstateret at forandringsteorien skal revideres, da 'den valgte organisering af AMO' også bør indgå under indsatser. Organiseringen af AMO er netop den ramme, hvori samarbejdet skal udspille sig. Derfor vil organiseringen af AMO blive inddraget i analysen i dette kapitel.

Den grundlæggende antagelse er derfor, at muligheden for at organisere AMO på andre måder, indførelsen af den årlige drøftelse, den supplerende årlig uddannelse på 1½ dag i et samspil kan styrke samarbejdet om arbejdsmiljø mellem ansatte og ledere i virksomhederne.

Hvis disse elementer bliver implementeret (output) kan det undersøges om de iværksatte elementer virker efter hensigten, ved at undersøge om AMO-samarbejdet resulterer i to typer af outcome på kort og lang sigt:

1. Den relationelle del af samarbejdet (AMO fungerer som samarbejdsorgan). Er man i stand til i fællesskab at udrede problemer, træffe beslutninger, samarbejde målrette, tillidsfuldt og med gensidig respekt?

2. Den resultatmæssige del af samarbejdet. Er man i stand til at identificere, analysere og håndtere arbejdsmiljø problemstillinger på kort og på lang sigt, og at der kommer gode arbejdsmiljøløsninger ud af anstrengelserne i hele organisationen?

Ved at gennemføre undersøgelsen viser det sig, at de kontekstfaktorer, som har en betydning for om forandringsteorien fungerer som antaget, er a) relationen mellem AMR og arbejdsmiljøleder, b) arbejdsmiljørepræsentant og – leders holdning til arbejdsmiljø, c) tid til arbejdsmiljøarbejdet.

a) Relationen mellem AMR og arbejdsmiljøleder er afgørende for, hvordan samarbejdet er på det operationelle niveau, og som lettes hvis der er en god kemi mellem AMR og leder.

b) I flere tilfælde finder vi, at samarbejdet i AM-grupperne er sværere i de tilfælde, hvor arbejdsmiljørepræsentant og – leder ikke prioriterer og vægter arbejdsmiljøarbejdet lige højt

c) Hvis arbejdsmiljørepræsentanterne ikke har den fornødne tid til arbejdsmiljøarbejdet, er det svært at finde til et ordentligt samarbejde.

Mulighederne for at virksomhederne kan organisere sig mere fleksibelt end inden reformen, bliver især udnyttet af store private virksomheder, og opleves ofte som en styrkelse af samarbejdet og ikke mindst, at arbejdsmiljøet har fået en større prioritet.

Der er tilfredshed med sammenlægningen af samarbejds- og arbejdsmiljøudvalgene til et udvalg både i det offentlige og private. Det opleves meningsfuldt af såvel A som B siden. Karakteristisk er det også, at der under de sammenlagte udvalg i driftsorganisationen etableres AM-grupper, hvor den primære opgave er at arbejde med arbejdsmiljø på det operationelle niveau. Enkelte virksomheder har også inddraget tillidsvalgte (TR) i AM-grupperne på det operationelle niveau. Dette TRIO-samarbejde er der stor tilfredshed med. De steder, hvor der sættes på at styrke sammenhængen mellem SU og AMO og/eller inddragelse af driftsspørgsmål i samarbejdsdialogen, synes det at give positive samarbejdsoplevelser og arbejdsmiljøresultater.

To virksomheder har fået problemer med nærhedsprincippet, fordi de har reduceret antallet af AM-grupper. Kontakten mellem AM-gruppen/AMR'en og de ansatte i de afdelinger og enheder, som ikke er repræsenteret i AM-gruppen, er vanskeliggjort. Dette har virksomhederne forsøgt at kompensere for gennem støttepersoner til AM-gruppen i de berørte enheder, intranet, Apps og/eller støtte til AM-grupperne fra arbejdsmiljøprofessionelle til rundringer i enheder og afdelinger m.m. I en af disse cases har reduktionen af grupper betydet, at der er blevet et bedre samarbejde mellem grupperne, som løbende mødes. Det vurderes som et stort fremskridt, at størrelsen på arbejdsmiljøgrupperne er arbejdsduelig. Nogle af AMR'erne oplever, at de kan blive presset på tid til at nå at dække alle ikke-repræsenterede afdelinger og enheder ind.

Før reformen var der krav om, at udvalg og grupper skulle mødes fire gange om året. Dette krav blev erstattet med, at der skulle afholdes en årlig drøftelse. Alle casevirksomhederne – bortset fra de mindste – mødes fortsat en vist antal gange om året. Nogle op til 11 gange, andre fire gange, to gange. Et på forhånd fastlagt antal møder i AMO er således stadig rammen om samarbejdet i såvel udvalg som grupper. På gruppeniveau foregår der en løbende dialog mellem leder og AMR om aktuelle AM-problematikker, og samarbejdet på det operationelle niveau bliver således krumtappen i samarbejdet om arbejdsmiljøet.

Reformen har to konkrete nye indsatser, der skal styrke det strategiske arbejdsmiljøarbejde; den årlige drøftelse og kompetenceplan. Dertil en hensigtserklæring om, at arbejdsmiljøet integreres i virksomhedens strategiske ledelse og daglige drift. I de virksomheder, der har den årlige drøftelse, er der tilfredshed med dette. Andre virksomheder har enten ikke afholdt den årlige drøftelse eller er usikker på, hvad den kan bruges til. Kompetenceplanerne er det de færreste, der har udarbejdet og tilbuddet om den supplerende 1½ dags uddannelse udnyttes kun systematisk af et mindretal. Alt i alt synes disse to virkemidler endnu ikke at have haft den store betydning for samarbejdet om arbejdsmiljøet. De arbejdsmiljørepræsentanter, som selv tager initiativ til at søge kurser, oplever en lydhørhed herfor og ser det som en anerkendelse af deres indsats i arbejdsmiljøarbejdet. Det er med til at styrke tilliden i samarbejdet, og de opnår kompetencer, som styrker muligheden for at kunne samarbejde.

Der er i casevirksomhederne tre eksempler på, at arbejdsmiljøet bliver integreret i virksomhedernes strategiske ledelse og daglige drift. Desuden har virksomhedernes øverste ledelse ofte en plads i AMO eller i de sammenlagte udvalg af SU og AMU. Det signalerer, at arbejdsmiljøarbejdet har fået en øget opmærksomhed og en vis opprioritering. Der er også eksempler på, at ledelsen går ind og aktivt melder ud, at der ønskes et fokus på arbejdsmiljø og ulykkesreduktion.

Selvom de ikke en del af reformen, spiller de arbejdsmiljøprofessionelle i de større virksomheder en helt central rolle i at styrke samarbejdet i arbejdsmiljøarbejdet – både hvad angår det relationelle samarbejde i grupper og udvalg og mellem disse samt hvad angår opnåelsen af gode arbejdsmiljøløsninger. De arbejdsmiljøprofessionelle, primært interne, understøtter samarbejdet, samt sikrer den overordnede arbejdsmiljøindsats og sammenhængskraften i arbejdsmiljøarbejdet mellem udvalg og grupper.

Et af de politiske mål med AMO-reformen var at ledelse på øverste niveau i højere grad skulle knyttes til og deltage i arbejdsmiljøarbejdet. Helt overordnet er billedet, at der er sket en ledelsesmæssig opprioritering af AM-indsatsen især i de store virksomheder. Samarbejdet i AMO er generelt velfungerende og bliver yderligere styrket af arbejdsmiljøprofessionelle eller stabsmedarbejdere med særlige arbejdsmiljøopgaver til at understøtte arbejdsmiljøarbejdet i arbejdsmiljøudvalgene og grupperne.

## 6.2 Hvordan bidrager AMO-organiseringen til at styrke samarbejde i AM-arbejdet?

Kompleksiteten i samarbejdet om arbejdsmiljøet i virksomhederne afhænger af virksomhedens størrelse, virksomhedens strukturer og organisering, geografiske spredning samt virksomhedens kerneopgave/arbejdets karakter. Dette forsøger casevirksomhederne at rumme i den måde de organiserer AM-arbejdet på.

### Samarbejde mellem arbejdsmiljø og samarbejdsorganisationen

En række virksomheder i undersøgelsen har sammenlagt arbejdsorganisationen og samarbejdsorganisationen og prioriterer samarbejdet på denne måde samarbejdet på tværs og integrerer arbejdsmiljø i samarbejdsorganisationen. De tre kommunale og regionale virksomheder i undersøgelsen anvender denne model og den anvendes generelt i kommuner og regioner landet over. Organiseringen lægger sig op ad linjeorganisationens organisering og tager udgangspunkt i den geografiske placering der er givet.

To private virksomheder i undersøgelse anvender en SISU-model, hvor arbejdsmiljøorganisation og samarbejdsorganisation er integreret. Den ene virksomhed har en størrelse, hvor det operationelle og strategiske er smeltet sammen, den anden har valgt en model som ligner de kommunale og regionale virksomheder, hvor der på det operationelle niveau (afdelingen) er en arbejdsmiljøgruppe og hvor der på alle niveauer over er en sammenlagt organisation.

Virksomhederne er glade for at have sammenlagt arbejdsorganisationen og samarbejdsorganisationen. Det giver et fokus på arbejdsmiljø igennem hele organisationen samt at arbejdsmiljøarbejdet bliver koblet til det øvrige arbejde i virksomheden.

### Prioritering af lokalt geografisk samarbejde

Vi ser i 2-3 virksomheder eksempler på, at arbejdsmiljøgruppen og arbejdsmiljøudvalgte flyder sammen. I det mest rene eksempel (grossist- og produktionsvirksomheden) holder grupperne på en stor fysisk geografisk samlet arbejdsplads fællesmøder 11 gange om året (der holdes ikke separate møder i den enkelte gruppe), fire gange om året fortsætter det fælles møde for grupperne over i et møde for arbejdsmiljøudvalget for de samme deltagere og med deltagelse af tillidsrepræsentant. Fokus er på, at virksomheden er en samlet organisme, at det giver mening, at de enkelte afdelinger kender til hinandens problemområder, og at der kan være fokus på arbejdsmiljøproblemer i samarbejdsfladerne mellem afdelinger. Denne model synes at være valgt, når arbejdet der udføres på det geografisk afgrænsede område, er relativt homogent. I eksemplet oven for har det administrative personale sin egen adskilte arbejdsmiljøgruppe og er tilknyttet et udvalg som går på tværs af virksomhedens geografiske filialer.

I et andet eksempel afholder en virksomhed med mellem 34-100 ansatte møder i et SISU udvalg, hvor møderne både er udvalgmøder og et samlet møde for alle grupper på samme tid.



### Samarbejde efter arbejdsmiljøproblem/faggrupper

Der er eksempler på flere store virksomheder som enten generelt eller for udvalgte faglige områder inden for virksomheden prioriter at samarbejdet sker med udgangspunkt i faglig sammenhæng. Det gælder f.eks. dagligvarekæden, hvor der lokalt både kan være lager, produktion, administration og salg. Her vælger man, ud fra at der er et begrænset antal personer, som arbejder med administration og butik, at have lokale grupper samt udvalg for henholdsvis administration og butik. Udvalgene opererer på tværs af geografiske lokationer, hvilket betyder, at der kommer en ensartethed i de arbejdsmiljøproblemer, som udvalget håndterer. Svagheden ved denne model kan være, at den lokale gruppe bliver løsrevet fra de andre arbejdsmiljøgrupper på den fysiske lokation, som betyder, at arbejdsmiljøgruppen har svært ved at samarbejde med de andre grupper.

## 6.3 Hvordan bidrager øget kompetenceudvikling til et styrket samarbejde i AM-arbejdet

I og med, at det generelt kun er de færreste virksomheder, der udarbejder en egentlig kompetenceplan og langt fra alle medarbejder og ledelsesrepræsentanter (kap 5), der bliver direkte tilbudt eller modtager den supplerende uddannelse, har disse elementer ikke den store betydning for en styrkelse af samarbejdet.

På den anden side gives der uddannelse – primært til arbejdsmiljørepræsentanter – på temaer og problematikker, som enten er aktuelle problematikker i virksomheden eller som styrker den generelle viden om arbejdsmiljøforhold. Det kan være tunge løft, stress, ulykkesforebyggelse, ergonomi, konfliktdeeskalering, unge og arbejdsmiljø og lignende. Det skaber et fælles vidensniveau som fordrer samarbejdet om arbejdsmiljø. Virksomhederne vurderer, at vidensniveauet har en positiv betydning for arbejdsmiljøet, idet det gør dem i stand til at løse flere arbejdsmiljøproblemer, men de vurderer ikke, at det nødvendigvis styrker samarbejdet om arbejdsmiljø. Dette skyldes formentlig, at der tages kurser eller afholdes temadage om forskellige arbejdsmiljøproblemer, men ikke uddannelsesstilbud, som decideret rettet sig mod samarbejdet i udvalg eller grupper, roller i samarbejdet for arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere, proces-tænkning og -ledelse, hvordan arbejdsmiljø integreres med virksomhedens overordnede strategi, hvordan sikres det at APV-processen fungerer godt, hvordan får vi mest ud af den årlige drøftelse og lignende.

## 6.4 Hvordan bidrager det strategiske AM-arbejde og den årlige drøftelse til et styrket samarbejde i AM-arbejdet

I flere af virksomhederne har ledelsen forsøgt at skabe en større sammenhæng mellem arbejdsmiljøarbejdet og den strategiske og daglige drift ved, at øverste leder eller et medlem af direktionen indgår i HAMU/SISU/MED, eller ved at driftsansvarlige leder er med i det lokale arbejdsmiljøudvalg eller AM-gruppe. Dette kan ses som en øget status og en opprioritering af arbejdsmiljøet i

virksomhederne, og flere arbejdsmiljørepræsentanter giver udtryk for, at det er godt, at der sidder økonomiansvarlige og topchefer med i arbejdsmiljøudvalgene. Det giver mulighed for lettere at blive enige om indsatser og hurtigere handling, fordi der sidder ledere med i udvalgene/grupperne med beslutningskompetencer.

Rådgivningen fra AMO til ledelsen om, hvordan arbejdsmiljøet integreres i virksomhedens strategiske ledelse og daglige drift (jf. bekendtgørelsens § 17 punkt 6 "*hvordan arbejdsmiljø integreres i virksomhedens strategiske ledelse og daglige drift*") er ikke et tema, som har fyldt i samarbejdet i arbejdsmiljøudvalgene. I nogle af virksomhederne fylder arbejdsmiljøet meget og samtænkes med virksomhedens øvrige strategier, men koblingen foregår enten udelukkende på ledelsesniveau eller i samarbejde med de arbejdsmiljøprofessionelle, og er således ikke et arbejde, der foregår i regi af AMO. Det har den betydning, at ledelsen tager ansvar for arbejdsmiljøet og tager ansvar for at integrere det med virksomhedens øvrige strategier, men har også den betydning, at ledelsen beslutter, hvornår arbejdsmiljøet skal indtænkes i arbejdet, og hvornår det ikke skal, fordi samtænkningen ikke er indlejret i AMO.

I regionscasen betyder det, at der blev nedsat et udvalg af arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere til at komme med input til nybyggeri, men de facto blev de først involveret efter beslutningerne om byggeriet var afsluttet, og de havde derfor meget lidt indflydelse på, hvordan byggeriet blev udformet. Det har ført til udfordringer efter endt byggeri, som ikke var indrettet, så det passede til psykiatrien.

I de udvalg, hvor man har den årlige drøftelse, er der generelt tilfredshed med denne. I og med, at den årlige drøftelse finder sted i arbejdsmiljøudvalg, har den årlige drøftelse ingen betydning for samarbejdet på gruppeniveau. Indførelsen af den årlige drøftelse skete som en erstatning af kravet om 4 årlige møder i arbejdsmiljøudvalgene og i AM-grupperne samt som et ønske om at styrke en mere strategisk tænkning og praksis i AMO. Med undtagelse af de små virksomheder har de øvrige bibeholdt jævnlige møder – nogle dog kun et par gange om året. Der er tilfredshed fra både A og B side med dette. I arbejdsmiljøudvalgene giver det mulighed for i løbet af året at følge op på handleplaner m.m. fra den årlige drøftelse, og på gruppeniveau er møderne mange steder erstattet af daglige drøftelser mellem arbejdsmiljørepræsentant og -leder, som bevirker, at samarbejdet bliver mere ad hoc præget og mindre formelt. Det vurderes at lette samarbejdet, fordi arbejdsmiljøproblemerne lokalt bliver håndteret, når de opstår og ikke venter til næste møde. Som tidligere beskrevet afholdes den årlige drøftelse ikke på et driftssted i velfærdsforvaltningscasen. Det har den betydning, at samarbejdet om arbejdsmiljø foregår ad hoc og derfor ikke dokumenteres. De øvrige medarbejdere (eller arbejdsmiljøgrupper) kan således ikke følge med i arbejdsmiljøarbejdet og dermed om, der bliver taget hånd om de arbejdsmiljøproblemer, som de har været med til at påpege. Den årlige drøftelse har således den betydning for samarbejdet om arbejdsmiljø, at den skaber gennemsigtighed i arbejdsmiljøarbejdet, foruden at være med at udstikke rammerne for samarbejdet for et år af gangen.

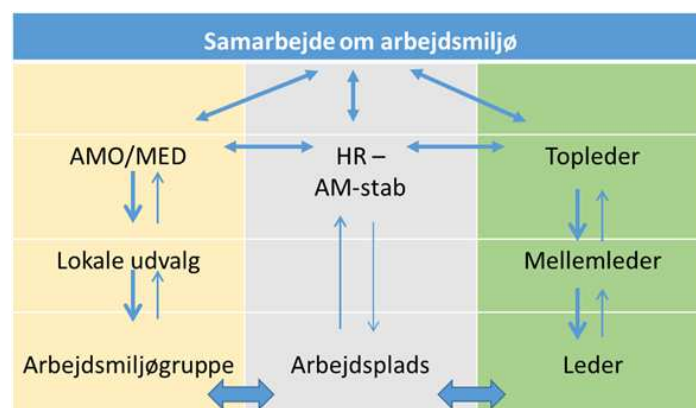
### 6.4.1 Arbejdsmiljøprofessionelles rolle i et styrket samarbejde

Den arbejdsprofessionelle er som funktion ikke nævnt i arbejdsmiljølovgivningen, selvom denne varetager en række opgaver, som på flere områder ligger inden for det, som lovgivningen dækker. Den arbejdsmiljøprofessionelle er en ansat medarbejder, som varetager opgaver omkring arbejdsmiljøarbejdet og indgår i en stabsfunktion. Opgaven kan være fuldtids eller udgøre en del af en bredere opgaveportefølje.

I ni ud af de 12 cases har virksomheden en arbejdsmiljøprofessionel. I seks ud af de ni cases indgår den arbejdsmiljøprofessionelle ikke i almindelig produktion, men har enten udelukkende arbejdsmiljøopgaver eller arbejdsmiljø i kombination med HR- og eller kvalitetsarbejde. I tre tilfælde løser den arbejdsmiljøprofessionelle også almindelige opgaver som f.eks. HK-sekretær eller har opgaver i virksomhedens drift. I regionscasen samt i teknik- og miljøforvaltningen er der arbejdsmiljøprofessionelle på flere niveauer. I regionen er der ansat en fuldtids arbejdsmiljøprofessionel på overordnet niveau i psykiatrien, mens der for hvert område (5 faglige/geografiske områder) er en arbejdsmiljøkonsulent, som bistår med arbejdsmiljøarbejdet som led i en række øvrige stabsopgaver. Det samme gør sig gældende i teknik- og miljøforvaltningen, hvor der er en arbejdsmiljøkonsulent ansat på overordnet niveau og varetager arbejdsmiljøarbejdet i hele kommunen. Forvaltningens driftsafdeling har ligeledes ansat en arbejdsmiljøprofessionel fuldtid.

I tilbudsbeskrivelsen er anvendt en model for, hvordan en virksomheds arbejdsmiljøarbejde udføres i tre søjler; arbejdsmiljøorganisationen med deltagelse af medarbejdere og ledere, ledelsessøjlen med top-, mellem-, og førstelinjeledere samt stabssøjlen der omfatter de arbejdsmiljøprofessionelle og evt. HR (se figur 7-1).

Figur 7-1 Samarbejde om arbejdsmiljø



Evalueringen af AMO omhandler arbejdsmiljøorganisationen, men når der er fokus på samarbejde om arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden, kan det ske gennem alle tre søjler, og den arbejdsmiljøprofessionelle bliver ofte et vigtigt bindeled i samarbejdet. F.eks. ved at være den der koordinerer og planlægger møder i AMO.

Med udgangspunkt i seks af vores cases samt med inspiration fra Cavi<sup>37</sup> projekts undersøgelser om AMO fra 2016 (ref. CAVI- Seim et al), som bygger på interview med 60 virksomheder om AMO-arbejdet, kan vi sige følgende om den arbejdsmiljøprofessionelles funktioner:

- > Bringer ny viden ind i virksomheden ved at holde sig orienteret om ny viden udefra og får denne sat i spil i arbejdsmiljøorganisationen og i ledelsessøjlen.
- > Deltager i at udvikle politikker, som f.eks. vedtages af arbejdsmiljøudvalget.
- > Entrerer med eksterne arbejdsmiljørådgivere, hvis dette er et behov.
- > Kender ofte AMO-lovgivning på et højt niveau og kan rådgive ledelsen om organisering af AMO og andre dele af lovgivningen.
- > Deltager i udvikling af udbudskatalog til efteruddannelse.
- > Deltager i arbejdsmiljøcertificering, hvis virksomheden er certificeret.
- > Har ofte en sekretariatsfunktion for øverste niveau af AMO eventuelt også for mellemniveauer og i enkelte tilfælde for grupper – indkaldelse, referat, årlig drøftelse, kompetenceplan.
- > Assisterer lokale grupper og udvalg med at løse eller forebygge arbejdsmiljøproblemer.
- > Har ofte en betydelig indflydelse på gennemførelse af kortlægninger (APV, trivselsundersøgelse) og prioritering af de problemstillinger, der bringes op i AMO og i forhold til den årlige drøftelse.

Ud fra et analytisk perspektiv peger interviewene på at den arbejdsmiljøprofessionelle løser mange opgaver, som måske ellers ikke blev løst eller ikke løst lige så godt. Beslutningen om at ansætte en arbejdsmiljøprofessionel, er således på en gang en prioritering af at sikre en arbejdsmiljøindsats på et tilstrækkeligt fagligt niveau, men også en vurdering af at AMO ikke alene kan overkomme de opgaver – såvel organisatoriske som faglige, der knytter sig til arbejdsmiljøindsatsen. Ansættelse af arbejdsmiljøprofessionelle er således en styrkelse af AMO, men der knytter sig også nogle overvejelser til omfanget af arbejdsmiljøprofessionelles opgaver og deres roller i arbejdsmiljøarbejdet:

- > Den arbejdsmiljøprofessionelle vil i kraft af sine tidsmæssige og faglige ressourcer varetage mange af de opgaver, der knytter sig til arbejdsmiljøindsatsen. Ligeledes besidder den arbejdsmiljøprofessionelle nyeste viden om arbejdsmiljølovgivningen og arbejdsmiljøløsninger. Det kan modvirke kompetenceudvikling og samarbejde blandt arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere, fordi de ikke behøver besidde denne viden, når de kan trække på den arbejdsmiljøprofessionelle. I forlystelsesparken tager arbejdsmiljørepræsentanterne færre kurser, fordi de har en arbejdsmiljøprofessionel.
- > Ledelsen kan komme til at have den opfattelse, at den arbejdsmiljøprofessionelle har kompetence til at løse og forebygge arbejdsmiljøproblemer i

---

<sup>37</sup> Seim et al og Uhrenholdt

virksomheden, hvilket kan betyde at ledelsessøjlen mindsker sit fokus på arbejdsmiljøet og f.eks. overlader prioriteringer til den arbejdsmiljøprofessionelle. Den arbejdsmiljøprofessionelle er en stabsfunktion, som kan hjælpe og assistere, men han/hun har ikke ledelsesret i organisationen.

Der opleves i flere af casene en uklarhed omkring arbejdsdelingen mellem AMO og den arbejdsmiljøprofessionelle, mens det i andre ikke er tilfældet. Evalueringen viser, at arbejdsdelingen bevæger sig mod, at AMO varetager den strategiske del af arbejdsmiljøarbejdet (risikovurderinger og prioritering af indsatser) og den arbejdsmiljøprofessionelle varetager de afdækkende, udførende og kapacitetsopbyggende funktioner. På trods af de begrænsede casemateriale er der dog mange forskellige opfattelser og praksisser for denne arbejdsdeling.

Der er generelt ikke megen negativ kritik af den arbejdsmiljøprofessionelle i de ni cases. I velfærdsforvaltningen oplever arbejdsmiljørepræsentanterne dog den arbejdsmiljøprofessionelle som værende for langt væk fra arbejdsmiljøgrupperne i driften og bliver set som ledelsens 'mand', fordi de ikke har kontakt til og føler sig hjulpet af den arbejdsmiljøprofessionelle. I teknik- og miljøforvaltning i en kommune er der kritik af, at der ikke opleves sammenhæng mellem de kurser der tilbydes (som den arbejdsmiljøprofessionelle har en rolle i at planlægge) og de behov arbejdsmiljørepræsentanter og -ledere oplever.

## 7 Metode

### 7.1 Analysespørgsmål

I nærværende evaluering af fire analysespørgsmål søgt besvaret:

- > **I hvor høj grad fungerer organiseringen af AMO som antaget**, herunder opbygning af en struktur tilpasset den enkelte virksomhed, sammenhæng mellem AM-udvalg og AM-grupper samt AMO's adgang og kendskab til den enkelte arbejdsplads og medarbejder omtalt som nærhedsprincippet?
- > **I hvor høj grad fungerer styrket kompetenceudvikling som antaget**, herunder AMO's evne til at identificere ønsker og behov for kompetenceudvikling også i organisationer med komplekse arbejdsmiljøforhold, udvikling af kompetenceudviklingsplaner, og at sikre de nødvendige kompetencer i AMO gennem grunduddannelse og årligt supplerende uddannelse.
- > **I hvor høj grad fungerer styrket samarbejde om arbejdsmiljøarbejdet som antaget**, herunder sammensætningen af AMO, dialog mellem ledelse og medarbejdere, AMO's grundlag for at træffe beslutninger og implementere disse gennem AMO i den daglige drift - ikke mindst når AMO dækker flere niveauer, AMO's grundlag for at identificere ændringer i arbejdsmiljøet samt at sikre den nødvendige tid til arbejdsmiljøarbejdet.
- > **I hvor høj grad fungerer integrationen af arbejdsmiljøet i virksomhedens strategiske beslutninger som antaget**, herunder at gennemføre en årlig drøftelse baseret på erfaringer og refleksion over arbejdsmiljøarbejdet, at indtænke arbejdsmiljøet i prioriteringer, planlægning og beslutninger, vurdere forandrings betydning for arbejdsmiljøet, omsætte langsigtede mål til daglig praksis samt koordinere erfaringsopsamling og målrettet indsats på alle niveauer i AMO.

### 7.2 Udvalgelse af casevirksomheder

Udvælgelsen af casevirksomheder er baseret på et ønske om at casene skal repræsentere spændvidden i erfaringer med arbejdsmiljøorganisationen i virksomhederne. Følgende kriterier er opstillet for udvælgelse af casevirksomheder:

- > Private og offentlige virksomheder
- > Virksomheder med MED udvalg (kommune/region)
- > Virksomheder med AMO i et niveau (34 og derunder) og virksomheder med AMO i flere niveauer (35 og derover) eller MED i flere niveauer
- > Virksomheder med skiftende produktionssteder, virksomheder, hvor produktionen foregår på mange fysiske adresser

## &gt; Flere forskellige brancher

Casevirksomheder		
Antal ansatte	Offentlig	Privat
Stor (over 250)	Psykiatri i en region Teknik og Miljø forvaltning Velfærdsforvaltning	Servicevirksomhed Forlystelsesvirksomhed Dagligvarebutikskæde Grossist og produktion
Mellemstor (35 – 250)	Statsligt tilsyn	El virksomhed Metalvarefabrik
Lille (34 eller under)		El-virksomhed Grossist virksomhed

Otte af de oprindeligt udvalgte virksomheder har deltaget. I forhold til de sidste 4 virksomheder er flere virksomheder kontaktet, men har ikke ønsket/haft mulighed for at deltage grundet travlhed. Se nedenstående oversigt.

Frafald ved rekruttering		
Antal ansatte	Offentlig	Privat
Stor (over 250)	Udvalgte virksomhed deltog Udvalgte virksomhed deltog Udvalgte virksomhed deltog	Udvalgte virksomhed deltog Udvalgte virksomhed deltog Udvalgte virksomhed deltog Udvalgte virksomhed deltog ikke grundet travlhed. Tredje kontaktede virksomhed deltog.
Mellemstor (35 – 250)	2 styrelser blev kontaktet og havde ikke lyst til at deltage grundet travlhed	Udvalgte virksomhed deltog Udvalgte virksomhed deltog ikke grundet travlhed. Tredje kontaktede virksomhed deltog.

Lille (34 eller under)		<p>Udvalgte virksomhed deltog</p> <p>Udvalgte virksomhed deltog ikke grundet travlhed. Femte kontaktede virksomhed, deltog.</p>

Der er gennemført interviews med henholdsvis ledelsesrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter for hvert niveau i AMO. Der er gennemført mellem 2-6 interviews pr case afhængig af virksomhedens størrelse og kompleksitet.

Der er udarbejdet en casebeskrivelse for hver casevirksomhed, som har født ind i analysen.



## Bilag A Casebeskrivelser

### Store virksomheder med mere end 250 ansatte

#### 1 Psykiatrien i en region

Psykiatrien er opdelt i 5 afdelinger: 3 geografiske, en med børn- og unge og retspsykiatri. Arbejdspladserne er spredt på forskellige geografiske enheder i regionen. Regionen har MED-struktur, hvilket vil sige, at SU og AMU er lagt sammen. Der findes et H-MED for hele regionen. De forskellige forvaltninger – her psykiatrien har et MED-udvalg (MED-psyk). For hver af de 5 afdelinger er der et lokal MED-udvalg (LMU). Under LMU er der en lang række AM-grupper. Samarbejdet mellem AM-grupperne foregår via et Netværk/underudvalg under LMU. For at følge nærhedsprincippet er der en AM-gruppe på hvert afsnit. Alt i alt 90 AM-grupper inden for de 5 overordnede afdelinger. Der er en AM-konsulent for hele psykiatrien og en AM-koordinator (arbejder ikke kun med arbejdsmiljø) i hver af de 5 afdelinger. Der afholdes årlig drøftelse. Der er ikke en kompetenceudviklingsplan for psykiatrien. Der er et samlet uddannelseskatalog (med alle uddannelsesstilbud, herunder arbejdsmiljø). LMU-psyk og AM-konsulenten kan komme med input hertil. Der tilbydes supplerende uddannelse.

#### 2 Teknik- og miljøforvaltning i en kommune

Teknik- og miljøforvaltningen beskæftiger sig med byplanlægning, byfornyelse, natur- og miljøbeskyttelse, veje og parker, byggemodning, byggeri og kommunens bygninger. Kommunen har MED-struktur, dvs. har lagt SU og AMU sammen. Der er et hovedudvalg (H-MED) for hele kommunen. Teknik- og miljø har sit eget forvaltningsudvalg (F-MED). De operationelle enheder er samlet i Ejendomme og Teknik, der har sit eget lokale MED-udvalg (LMU). Under LMU er der 4 AM-grupper. For de ansatte, som arbejder på rådhuset, er der en AM-gruppe. Der findes en arbejdsmiljøleder for hele kommunen. Miljø og teknik har en AM-konsulent. Der afholdes årlig drøftelse. Der er udarbejdet en kompetenceplan og der tilbydes supplerende uddannelse.

#### 3 Velfærdsforvaltning i en kommune

Velfærdsforvaltningen dækker de store borgerrettede velfærdsområder som borgerservice, den beskæftigelsesrettede indsats og indsats og ydelser i forhold til ældre, handicappede, psykiatri og misbrug, sundhed og det sociale område. Velfærdsforvaltningens opgaver er delt op i tre afdelinger og et sekretariat. Derudover er der en lang række driftsteder, så som plejecentre, psykiatriske bo- og væresteder. Kommunen har MED-struktur, dvs. har lagt SU og AMU sammen. Der er et hovedudvalg (H-MED) for hele kommunen. Velfærdsforvaltningen har sit eget forvaltningsudvalg (F-MED). Der er en AM-gruppe på rådhuset, som dækker socialafdelingen samt ældre- og sundhedsafdelingen. Driftstederne har deres egne Lokaludvalg (L-MED) og en række AM-grupper. AM-grupperne på driftstederne dækker de forskellige afdelinger for at leve op til nærhedsprincippet. Der findes en arbejdsmiljøleder for hele kommunen. Der afholdes årlig drøftelse i HMU og LMU (enkelte LMU får det ikke gjort). Der er ingen kompetenceplan, og AMR og AML får ikke altid tilbud om supplerende uddannelse, da det

afhænger af, om der er økonomi hertil i indeværende år, da det går fra den øvrige driftsøkonomi.

#### 4 Servicevirksomhed

Servicevirksomheden er del af en stor international koncern. Virksomhedens opgave er at drive catering, rengøring, ejendomsservice, sikkerhed m.m. Virksomheden er i Danmark opdelt i 4 divisioner. SU og AMU er slået sammen. For hele virksomheden er der et virksomhedsudvalg (VU). Hver division har et divisionsudvalg (DU) og under disse er der en række Sam-grupper (svarende til AM-grupper). Antallet svinger afhængigt af arbejdets karakter og omfang. Der er arbejdsmiljøprofessionelle (HSE personale) for hele virksomheden og en i divisionerne er der tilknyttet en HSE-partner. Der afholdes årlig drøftelse. Der foreligger ikke en kompetenceplan. Tilbud om supplerende uddannelse får alle medarbejdere via et stort kursuskatalog, hvor der både er faglige kurser og arbejdsmiljøkurser. Derudover afholdes et heldagsarrangement for alle Sam-grupper i hver division, hvor tværgående temaer drøftes.

#### 5 Forlystelsesvirksomhed

Forlystelsesparken har mange afdelinger med forskellige funktioner samlet på én matrikel. Der findes enkelte lejere på matriklen, som arbejdsmiljømæssigt ikke er underlagt virksomheden. AMO i flere niveauer. 6 AM-grupper med flere afdelinger tilknyttet hver gruppe. AMU bestående af 2 ledere, 2 AMR og virksomhedens AM-leder. I praksis samles AMU ikke, da alle medlemmer af AM-grupperne mødes jævnligt i "Arbejdsmiljøorganisationen", hvor AM-koordinatoren og AM-lederen også deltager. Med ændring af AM-loven i 2010 blev antallet af grupper skåret ned fra 16 til 6 grupper og "Arbejdsmiljøorganisationen" blev i praksis AMU. AM-grupperne holder kontakt til de afdelinger under gruppen, som ikke er repræsenteret i AM-gruppen, ved, at der i disse er en støtteperson. AMR'erne deltager jævnligt i disse afdelingers personalemøder, hvor arbejdsmiljø er et punkt på dagsordenen. Lederen i AM-gruppen sætter arbejdsmiljø på dagsordenen, når lederne mødes. En fuldtids AM-koordinator binder AM-arbejdet sammen. Der er kun sporadisk kontakt til de selvstændige lejere mht. arbejdsmiljøet. Det afholdes årlig drøftelse. Der foreligger som sådan ikke en kompetenceplan, men der udbydes temadage, kurser og aktiviteter i løbet af året. Der tilbydes supplerende uddannelse.

#### 6 Dagligvarekæde

Landsdækkende butikskæde med flere forskellige kæder. Det er butiksdelen i den ene kæde, som udgør casen. Ud over egne butikker er der også tilknyttede selvejende forretninger. Arbejdsmiljøarbejdet styres og udvikles central i hovedarbejdsmiljøudvalget (HAMU). HAMU omfatter alle butikskæderne. Hver kæde er repræsenteret ved kædedirektøren og en AMR. Der er en AM-chef tilknyttet centralt. I butikker med mere end 10 fastansatte etableres et AMU. De selvejende butikker bestemmer selv, hvordan de organiserer sig og har et tæt samarbejde med den central Arbejdsmiljøenhed. Der er en regionale AMR tilknyttet den central AM-enhed. Vedkommende er bindeledet til butikkerne – også dem under 10 ansatte – også de selvejende. Til at understøtte AM-grupperne i deres arbejde har kæden en aftale med en Arbejdsmiljørådgiver, der kan trækkes på efter behov. AMO er pt under evaluering. Der afholdes årlig drøftelse i HMU. I

AM-grupper drøftes en gang om året den årlige APV. Der laves ikke kompetenceplan, men HAMU udarbejder en strategi for udbud af uddannelser. Der tilbydes supplerende uddannelse.

## **7 Grossist og produktionsvirksomhed**

Virksomhedens AMO følger for de store afdelinger med lager og med produktion organiseringen af linjeorganisationen. For de afdelinger, f.eks. butik og salg, hvor der er færre ansatte pr arbejdssted er der enten en lokal arbejdsmiljøgruppe og et landsdækkende udvalg eller der er en gruppe på tværs af et antal mindre butikker. Virksomhedens ledelse har et strategisk mål om at reducere antallet af arbejdsulykker og en arbejdsmiljøprofessionel er en del af strategien om at opnå målet. På et lager arbejdes med at anmelde risiko spots og hver torsdag mødes de tre arbejdsmiljøgrupper for at tage sig af de anmeldelser, som ikke har kunnet løses direkte. Fire gange om året optræder grupperne som arbejdsmiljøudvalg, hvor også tillidsrepræsentanten deltager. Fokus for møderne er, gennem den arbejdsmiljøprofessionelle at høre nyt fra den øvrige virksomhed, at orientere den arbejdsmiljøprofessionelle om virksomhedens arbejdsmiljøindsats og -udfordringer. Der gennemføres kompetenceudviklingsdage for hele virksomheden, en lokal afdeling har også haft en fælles dag, der er mindre overblik over om der sker en individuel opfyldning de steder, hvor 1½ dag ikke opnås. Der findes ikke en egentlig kompetenceplan, men udbydes årligt uddannelse til alle i AMO. Den årlige drøftelse gennemføres på alle niveauer af udvalg – på øverste niveau er den generel og følger arbejdsmiljøemnerne i 2020 planen, i lokale udvalg er den mere konkretiseret og tonet efter de konkrete lokale udfordringer.

## **Mellemstore virksomheder med mellem 35 og 250 ansatte**

### **8 Statsligt tilsyn**

Tilsynets opgave er at være et stærkt og effektivt tilsyn med det forvaltningsområder, det dækker. Tilsynet har en direktion med tilhørende stab samt 4 afdelinger. Trods sin størrelse på ca. 100 ansatte har de AMO i et niveau – et AMU med 4 medlemmer som mødes 2 gange årligt. Der er tre faggrupper. Det tilstræbes at disse er repræsenteret i AMU enten via en leder eller en AMR. Alle ansatte arbejder primært på kontor, og deres arbejdsmiljøproblemer ligner hinanden. Til AMU er knyttet en HR ansat, som står for referat af møder, holder styr på uddannelse m.v. og er tovholder generelt. Det ene af de to møder kaldes "den årlige drøftelse". Der foreligger ikke en kompetenceplan og der tilbydes ikke supplerende uddannelse. AMR'erne får uddannelse, hvis de selv er opsøgende.

### **9 Mellemstor EL-virksomhed**

Arbejdet foregår for det meste på skiftende arbejdspladser – herunder på store byggearbejdspladser. Der er med dispensation fra overenskomsten etableret en sammenlægning af AMU og SU i et SISU (sikkerheds- og samarbejdsudvalg). Direktøren er formand for dette og tillidsrepræsentanten næstformand. Derudover er økonomidirektøren, lagerchefen/sikkerhedsansvarlig, 3 AMR (heraf en for kontoret) medlem af udvalget. Der etableres AM-grupper ved større midlertidige arbejdspladser. Gruppen består af en projektleder (der oftest er på kontoret) og

en formand (sjakbajs). En stabsmedarbejder udarbejder i samarbejde med formanden en APV og tager en dialog med sjakket om vigtigheden af arbejdsmiljøindsatsen. Alle medarbejdere skriver under på den udarbejdede APV. Virksomheden har etableret en Facebookgruppe udelukkende om arbejdsmiljø, hvor alle ansatte har adgang og hvor der løbende kommunikeres relevant arbejdsmiljøstof. Det udarbejdes en årlig arbejdsmiljøplan, som er underskrevet af direktøren og tillidsmanden. En egentlig kompetenceplan udarbejdes ikke. Det tilbydes ikke systematisk supplerende uddannelse. Hvis AMR'erne beder om kurser får de det.

## 10 Metalvarefabrik

Familieejet metalvirksomhed, der producerer stålkonstruktioner og udfører smedjearbejder, så som trapper, altaner, rækværker m.m. For tiden er der knap 40 ansatte, heraf 8 montører. AMO består af et AMU bestående af ejeren, produktionschefen, en AMR for værksted og kontor og en for montering. AMU mødes 4 gange årligt og efter behov. Virksomheden har ikke så mange mand på byggepladserne og i så lang tid, at der skal etableres en AM-gruppe. Montørerne indgår i det arbejdsmiljøarbejde, som foregår på tværs af virksomhederne på byggepladserne. Virksomheden er tilknyttet en arbejdsmiljørådgiver, som inddrages når der skal iværksætte arbejdsmiljøforbedringer, og rådgiveren spiller ingen rolle i samarbejdet om arbejdsmiljø på virksomheden. Alle udekørende montører har været på den 3 dages arbejdsmiljøuddannelse. Der afholdes årlig drøftelse. Der udarbejdes ikke kompetenceplan og der tilbydes kun sporadisk tilbud om supplerende uddannelse. Det er en klar udmelding fra ejeren til AMR'erne om, at de selv må holde øje med relevante AM-kurser. De får som oftest lov at tage de ønskede kurser.

## Små virksomheder med mellem 10 og 35 ansatte

### 11 Lille EI-virksomhed

Elekritiker virksomhed med 9 svende, 4 lærlinge og 4 personer på kontoret. Arbejdet foregår på skiftende arbejdspladser. Der er etableret en AMO bestående af ejeren og en valgt AMR. Virksomheden har tilknyttet en rådgiver – der samtidig også er kvalitetssikringsrådgiver. Rådgiveren hjælper virksomheden med at holde styr på de krav, der er til arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden, herunder deltagelse i udarbejdelse af APV. Der er udarbejdet og samlet en arbejdsmiljømappe, som indeholder virksomhedens arbejdsmiljøpapirer. Der afholdes 2 til 4 personalemøder om året. Der er ikke et fast punkt om arbejdsmiljø på disse møder, men kan tages op, hvis der aktuelt er noget. Den årlige arbejdsmiljødrøftelse finder ikke sted, der er ikke en kompetenceplan og der tilbydes ikke kompetenceudvikling. Hvis AMR fremsætter ønske herom, får denne tildelt kursus.

### 12 Grossistvirksomhed

Virksomheden sælger forskellige produkter til detailkæder og har egen webshop til private. Familiedrevet virksomhed med 11 sælgere, 3 på kontor og 2 på lager. Der er en AM-gruppe. Ejeren og AMR, der sidder på kontoret, mødes ikke til formelle møder, samarbejdet sker ad hoc og "hen over skrivebordet". AMR har været i virksomheden i mange år og kender alle. Markedschefen har kontakten til sælgerne og bruges også som talerør for deres problematikker. Omdrejning for

AM-arbejdet er den 3. årlige APV og ejerens årlige MUS-samtale med de ansatte. Der afholdes ikke en årlig drøftelse og der udarbejdes ikke en kompetenceplan. Der tilbydes ikke supplerende uddannelse. Hvis AMR ønsker kursus, gives det.