

Hovedrapport

# **Evaluering af samarbejdet om arbejdsmiljø i virksomheder (AMO)**

## Rapporten er udarbejdet for Arbejdstilsynet – december 2013

### Rapporten er udarbejdet af:

#### **Oxford Research A/S**

Direktør Helle Ourø Nielsen

Chefanalytiker Sandy Brinck

Analytiker Maj Britt Dahl Nielsen

Analytiker Gry Grundtvig

Analytiker Tobias Bühring

Researcher Sofie Juhl

#### **Kubix ApS**

Direktør Bruno Clematide

Konsulent Per Bruhn

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

Lektor Klaus T. Nielsen

Forskningsassistent Vibeke Kristine Scheller

#### **Arbejdsmedicinsk Klinik, Regionshospitalet Herning**

Souschef Kent Jacob Nielsen

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



## Indhold

<b>Kapitel 1. Indledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Læsevejledning .....	1
<b>Kapitel 2. Konklusion .....</b>	<b>3</b>
2.1 Virker de nye regler om AMO efter hensigten?.....	3
2.2 Hvor stor er udbredelsen af de nye regler?.....	7
<b>Kapitel 3. Evalueringens baggrund og metode.....</b>	<b>9</b>
3.1 Tværgående analyse på baggrund af fem delundersøgelser .....	9
3.1.1 Evaluering på baggrund af opstillede forandringsteorier.....	10
3.2 Evalueringens metode.....	10
3.2.1 Spørgeskemaundersøgelsen om den årlige drøftelse.....	11
3.2.2 Spørgeskemaundersøgelse om supplerende uddannelse og kontakt til kollegaer og medarbejdere.....	11
3.2.3 De kvalitative casestudier .....	12
<b>Kapitel 4. Organisering af arbejdsmiljøarbejdet .....</b>	<b>15</b>
4.1 De nye AMO-reglers bidrag til ændringer af organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet .....	15
4.1.1 Centralisering af arbejdsmiljøarbejdet.....	17
4.1.2 Arbejdsmiljøarbejdet professionaliseres .....	18
4.1.3 Arbejdsmiljøet koblet med øvrige områder .....	19
4.1.4 Involvering af ledelsen.....	20
4.2 Bevæggrunde for ændringerne.....	22
4.3 Arbejdsmiljøarbejdets integration i virksomhedens strategiske ledelse.....	22
4.3.1 Integration i overordnede virksomhedsstrategier .....	23
4.3.2 Arbejdsmiljø integreret i virksomhedernes vurdering af god drift ...	24
4.3.3 Integration i procedurer .....	24
4.4 Delkonklusion på organisering af arbejdsmiljøarbejdet .....	25
<b>Kapitel 5. Den årlige arbejdsmiljødrøftelse .....</b>	<b>27</b>
5.1 Den årlige arbejdsmiljødrøftelses bidrag til virksomhedens arbejdsmiljø ....	27
5.1.1 Involveres flere i arbejdsmiljøarbejdet via arbejdsmiljødrøftelserne? .....	27
5.1.2 Systematisering af arbejdsmiljøarbejdet.....	30
5.2 I hvilken grad gennemføres de årlige arbejdsmiljødrøftelser? .....	33
5.2.1 Implementeringen af arbejdsmiljødrøftelser kræver stadig fokus ...	33
5.2.2 Kontekstfaktorer med betydning for gennemførelsen af arbejdsmiljødrøftelsen .....	34
5.2.3 I hvilken form gennemføres de årlige arbejdsmiljødrøftelser? .....	34

5.3	Delkonklusion: Den årlige arbejdsmiljødrøftelse .....	35
<b>Kapitel 6. Supplerende uddannelser og kompetenceplaner .....</b>		<b>37</b>
6.1	I hvilken grad tilbydes supplerende uddannelse?.....	37
6.2	Styrker de supplerende arbejdsmiljøuddannelser AMO's kompetencer?.....	39
6.2.1	Kompetenceudviklingsplaner som rammen for supplerende uddannelsers styrkelse af AMO .....	41
6.3	Delkonklusion på supplerende uddannelser og kompetenceplaner .....	44

## Kapitel 1. Indledning

Den 1. oktober 2010 trådte et nyt regelsæt om samarbejdet om arbejdsmiljø i virksomheder (AMO) i kraft. De nye AMO-regler har til hensigt at gøre arbejdsmiljøarbejdet mere fleksibelt med mulighed for at tilpasse organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet i forhold til virksomheders behov og vilkår. Tankesættet er, at fleksibiliteten i organiseringen gør det muligt at integrere arbejdsmiljøarbejdet i virksomhedens samlede strategi og drift.

Regelændringen beror således på et ønske om en anden tilgang til arbejdsmiljøarbejdet end tidligere. Frem for at arbejdsmiljøarbejdet foregår som et parallelt spor i virksomheden, anses mainstreaming<sup>1</sup> af arbejdsmiljøarbejdet i virksomhedens virke som en mere effektiv arbejdsmetode. De nye AMO-regler har derudover til hensigt at øge systematikken i arbejdsmiljøarbejdet. Nærværende rapport afrapporterer evalueringen af disse regler med fokus på såvel implementeringen som effekten heraf.

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

Evalueringen består af fem delanalyser med hvert sit undersøgelselement (en uddybende præsentation findes i afsnit 3.1). Nærværende rapport er en tværgående analyse på baggrund af de fem arbejdsrapporter.

Evalueringen har som sit overordnede formål<sup>2</sup>, **dels at undersøge, hvorvidt de nye regler om AMO virker efter hensigten, dels at få viden om reglernes udbredelse.**

Dette undersøges ved brug af følgende evalueringsspørgsmål:

1. Om ændringer i virksomheden og i AMO har ført til, at arbejdsmiljøarbejdet bliver bedre integreret i den strategiske ledelse, og hvordan AMO-reglerne har bidraget hertil? (hovedspørgsmål i delundersøgelse B)
2. Hvordan den årlige drøftelse bidrager til virksomhedens arbejdsmiljøarbejde? (hovedspørgsmål i delundersøgelse A)
3. Om AMO's kompetencer bliver styrket af de supplerende arbejdsmiljøuddannelser, som AMO-medlemmerne deltager i? (hovedspørgsmål i delundersøgelse C1)

Afrapporteringen sker således ved først at vurdere de nye AMO-reglers generelle virkning på organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, for herefter at uddybe arbejdsmiljødrøftelsen og kompetenceudviklingen som to centrale elementer i det nye regelsæt.

### 1.1 Læsevejledning

---

Rapporten er struktureret på baggrund af ovenævnte spørgsmål. Evaluator har valgt at fremlægge evalueringens konklusioner som det første. Evalueringens konklusioner findes

---

<sup>1</sup> Begrebet 'mainstreaming' anvendes i forståelsen af at integrere noget, som indtager en marginal position ind i en bredere sammenhæng – her forstået som virksomhedens generelle virke.

<sup>2</sup> Formuleret af AT i kravspecifikationen for evalueringen.

således i **kapitel 2**. Herefter fremlægges i **kapitel 3** evalueringens baggrund og metode. **Kapitel 4** omhandler organiseringer af arbejdsmiljøarbejdet og besvarer således spørgsmål ét. **Kapitel 5** sætter fokus den årlige arbejdsmiljødrøftelse og besvarer således spørgsmål to. I **kapitel 6** analyseres udvikling i kompetencerne i AMO, hvorved kapitlet besvarer spørgsmål tre.

## Kapitel 2. Konklusion

I dette kapitel fremlægges evalueringens konklusioner ved at besvare de overordnede evalueringsspørgsmål formuleret i kravspecifikationen fra AT. Formålet med evalueringen er ifølge kravspecifikationen dels at undersøge, hvorvidt de nye regler om AMO virker efter hensigten, dels at få viden om reglernes udbredelse.

Kapitlet er struktureret på baggrund af ovennævnte formål, hvorved der først konkluderes på, hvorvidt reglerne virker efter hensigten efterfulgt af konklusioner vedrørende reglernes udbredelse.

### 2.1 Virker de nye regler om AMO efter hensigten?

Hensigten bag de nye AMO-regler er overordnet at mainstreame arbejdsmiljøindsatsen ind i virksomhedens strategi og drift samt at forbedre kvaliteten af arbejdsmiljøarbejdet via en øget systematisering. Reglernes forskellige elementer vurderes i forhold hertil.

#### ***Ændringer i AMO-reglerne har generelt ikke ført til ændringer i de strukturelle vilkår for AMO-medlemmernes arbejde***

Evalueringen har via en spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder med ti eller flere ansatte afsøgt, hvorvidt de strukturelle vilkår for AMO's arbejde er ændret (fx tidsanvendelse, antallet af medarbejdere AMO-medlemmet repræsenterer m.v.). Generelt kan evalueringen ikke påvise ændringer i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, der har betydning for AMO-medlemmernes strukturelle vilkår; AMO-medlemmerne repræsenterer generelt samme antal personer, har samme mulighed for kontakt med dem, de repræsenterer og anvender den samme mængde tid på arbejdsmiljøarbejdet. Ikke desto mindre angiver godt halvdelen af virksomheder med ti eller flere ansatte, at der er foretaget ændringer i AMO. Dette kan umiddelbart synes som et paradoks, men casestudierne blandt frontløber-virksomheder viser, at ændringer kan have forskelligartet indhold. Nogle ændringer vedrører selve strukturen for arbejdsmiljøarbejdet - og dermed vilkårene for AMO-medlemmernes tidsanvendelse og antallet de repræsenterer - mens andre ændringer vedrører arbejdsformen og arbejdsområder uden at indebære strukturelle ændringer.

Evaluator konkluderer på denne baggrund, at ganske mange virksomheder har ændret i deres organisering af AMO, men at disse organisatoriske ændringer i AMO ikke påvirker de strukturelle rammer for AMO-medlemmernes arbejde.

#### ***AMO tilpasses den konkrete virksomheds behov og vilkår***

I casestudier af frontløber-virksomheder er konklusionen, at ændringerne i arbejdsmiljøarbejdet er forskelligartede. Den overordnede konklusion er, at virksomhederne har anvendt lovgivningens muligheder for at tilpasse AMO til virksomhedens konkrete behov og vilkår. Trods forskellighed er der fundet en række udviklingstræk, der gælder for flere, men ikke for alle frontløber-virksomheder.

Et af de udviklingstræk, der er fundet, er en centralisering af AMO. Centraliseringen har haft til hensigt at øge systematikken i arbejdsmiljøarbejdet og skabe grundlaget for et mere professionaliseret samt strategisk arbejdsmiljøarbejde. Centraliseringen er af evaluator defineret som en organisationsændring, der fører til, at AMO-medlemmet repræsenterer væsentligt flere arbejdspladser end tidligere.

Et andet udviklingstræk er en øget professionalisering, hvilket både omhandler AMO-medlemmernes professionalisering og et tæt samarbejde mellem AMO og en arbejdsmiljøprofessionel afdeling eller person internt i virksomheden eller en ekstern arbejdsmiljørådgiver.

Et tredje udviklingstræk er, at arbejdsmiljøarbejdet kobles til øvrige områder. For de offentlige virksomheder integreres AMO i MED-systemet. For tre af de private virksomheder kobles arbejdsmiljøarbejdet med miljøarbejdet. Evaluator vurderer at koblingen mellem arbejdsmiljøarbejdet og øvrige områder i sig selv mainstreamer arbejdsmiljøarbejdet ind i en bredere arena og herved tilgodeser en af intentionerne bag regelændringerne.

Et fjerde udviklingstræk er en øget involvering af ledelsen i arbejdsmiljøarbejdet særligt i forhold til topledelsen, men også linjeledelsernes involvering vurderer evaluator at have positiv betydning.

Evaluator konkluderer på denne baggrund, at frontløber-virksomhederne anvender det nye regelsæts fleksibilitet efter hensigten.

### ***Ændringer i AMO henføres kun i begrænset omfang til ændringerne i regelsættet***

Ændringerne i AMO henføres sjældent entydigt til regelændringen, men angives som begrundelse i kombination med særlige forhold for virksomheden. Dette ses både i case-studierne af frontløber-virksomheder og i spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder med ti eller flere ansatte. Af øvrige bevæggrunde nævnes fx omstruktureringer og påbud.

I forlængelse af ovenstående konklusion om benyttelse af regelsættets fleksibilitet konkluderer evaluator, at ændringer i AMO ligeledes tager sit afsæt i konkrete og virksomhedsspecifikke forhold.

### ***Frontløber-virksomhederne integrerer arbejdsmiljøarbejdet i virksomhedens strategiske ledelse***

I casestudierne blandt frontløber-virksomhederne er konklusionen, at alle virksomhederne integrerer arbejdsmiljøarbejdet i virksomhedernes strategi, men dog forskelligt og med forskellig grad af mainstreaming. Fælles er imidlertid, at arbejdsmiljø indgår i alle frontløber-virksomhedernes skriftlige strategier.

Evalueringen viser derudover, at der blandt frontløber-virksomhederne eksisterer forskellige udtryk for, at arbejdsmiljø indgår som et parameter for virksomhedernes vurdering af, hvad der er god drift. Dette ses for eksempel i virksomheder, hvor arbejdsmiljø og økonomi samtænkes både i forhold til selve bundlinjen, men også i forhold til opnåelse af resultatmål.

Samtidig udpeger evalueringen flere konkrete redskaber til at udmønte et integreret arbejdsmiljøarbejde via procedurer ved eksempelvis nyerehvervelser, omstruktureringer eller opstart af nye produktionsenheder. Her er det en pointe, at produktionsvirksomheder, der er vant til at arbejde med standarder, Lean-koncepter, sikkerhedsprocedurer eller lignende, har lettere ved at omsætte strategierne for arbejdsmiljøets integration til systematisk indarbejdelse af arbejdsmiljøhensyn i driften.

Evaluator konkluderer på baggrund af frontløber-virksomhederne, at tilpasning af organiseringen af AMO til den konkrete virksomhed foretages, og at arbejdsmiljøarbejdet integreres i den strategiske ledelse.



### ***Arbejds miljødrøftelse giver en bred involvering***

Arbejds miljødrøftelserne har en bred involvering blandt medarbejdere og involvering fra topledelsen. Involveringen vurderes ydermere af respondenterne i virksomheder under ti ansatte at være øget efter regelændringen. En bred involvering understøtter vurderingen af en mainstreamet arbejds miljøindsats, der således ikke er et parallelt spor, der inkluderer de få, men vedkommer de mange.

Samtidig viser fund i casestudierne blandt de 12 frontløber-virksomheder imidlertid et udviklingstræk mod en centralisering af AMO. Dette har naturligt betydning for, hvor bredt der involveres i selve arbejds miljødrøftelsen. I en centraliseret struktur er der eksempler på, at virksomhederne søger at imødegå, at centraliseringen fører til, at drøftelser foretages på baggrund af en mere smal involvering. På nogle af frontløber-virksomhederne indgår den årlige drøftelse derfor som en integreret del af en længere møderække, hvilket bidrager til erfaringsopsamling og deltagelse for repræsentanter på forskellige niveauer i AMO. På andre af virksomhederne involveres hele AMO i selve den årlige drøftelse.

På ledelsessiden viser evalueringen, at arbejdsgiverne selv deltager i drøftelsen i 83 % af virksomheder under ti ansatte. Også hos frontløber-virksomhederne ses ledelsesinvolvering. Dette udpeges desuden som centralt for såvel signalering af prioritering som reel prioritering og beslutningskompetence i arbejds miljødrøftelsen. Evaluator vurderer, at involveringen af topledelsen er en forudsætning for, at arbejds miljødrøftelserne kan integrere arbejds miljøspørgsmål ind i virksomhedens strategi og drift. Fundene af ledelsesinvolvering hos såvel de små virksomheder som frontløber-virksomhederne giver dermed forudsætningen for den ønskede virkning i form af mainstreaming.

Ønsket om en bred involvering og et strategisk fokus udpeger et skisma mellem involvering på højeste niveau i virksomheden og den brede involvering og nærhed til medarbejderne på arbejdspladserne. Her indeholder casestudierne eksempler på frontløber-virksomheder, der har valgt at have linjeledelsen tæt involveret i AMO. Ligesom der i casestudierne er eksempler på at imødekomme skismaet mellem strategi på virksomhedens topniveau og integration i hverdagens drift ved at lade arbejds miljødrøftelsen være en del af en møderække med input fra en bredere kreds i virksomheden.

Evaluator vurderer, at involveringen af linjeledelsen fremmer mulighederne for at få en overordnet strategis integration af arbejds miljøet implementeret i driften.

Evaluator konkluderer, at arbejds miljødrøftelsen gennemføres med en bred involvering og hermed efterkommer en af intentionerne bag regelændringen.

### ***Arbejds miljødrøftelsen bidrager til at systematisere arbejds miljøindsatsen***

Evalueringen viser, at arbejds miljødrøftelsen fører til en systematisering af arbejds miljøarbejdet. 61 % af virksomhederne under ti ansatte opstiller mål inden for et eller flere arbejds miljøområder. De opstillede mål udmøntes i planer (86 %) og i konkrete initiativer (85 %). På 71 % af de små virksomheder, der har afholdt arbejds miljødrøftelse, bliver der ligeledes fulgt op på sidste års arbejds miljødrøftelse. Evaluator vurderer dermed, at drøftelsen fører til en systematisering, hvilket understøttes af, at 70 % af AMO-medlemmerne i de små virksomheder vurderer, at arbejds miljødrøftelsen bidrager til øget systematik.

Også når evalueringen anvender det kvalitative datagrundlag hos frontløber-virksomhederne påviser evalueringen, at virksomhederne finder den årlige arbejds miljødrøftelse hensigtsmæssig, samt at frontløber-virksomhederne anvender drøftelsen til at skabe overblik og prioritere deres indsats på arbejds miljøområdet. De frontløber-

virksomheder, der lader arbejdsmiljødrøftelsen indgå i et årshjul eller på anden vis indgå i en møderække, viser en systematik med den årlige drøftelse som omdrejningspunkt.

Evalueringen påviser flere indikatorer på systematik i udvælgelsen af emner for arbejdsmiljødrøftelsen, hvoraf valg af emner på baggrund af virksomhedens drift vurderes at være den stærkeste. Ydermere anfører mange af de små virksomheder under ti ansatte, at risikovurdering (88 % af virksomhederne) og APV (64 % af virksomhederne) indgår i drøftelsen, hvilket evaluators ligeledes anser som indikation på systematik, da disse redskaber er systematiserende. Frontløber-virksomhederne udpeger forskellige modeller til at skabe fundamentet for drøftelsens indhold. Udover de førnævnte årshjul og møderækker er der eksempler på, at arbejdsmiljøprofessionelle udarbejder årsrapporter eller andet materiale, der skaber overblik og beslutningsgrundlag.

Evalueringen påpeger et opmærksomhedspunkt i og med, at det både i spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder under ti ansatte og hos frontløber-virksomhederne ses, at AMO har vanskeligt ved at arbejde systematisk med psykiske arbejdsmiljø; Virksomhederne finder det vanskeligt at opstille mål herfor. Der kan dermed opstå en diskrepans, hvor ønsket om systematik overdøver behovet for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

Evaluators konkluderer, at når arbejdsmiljødrøftelserne gennemføres, virker disse efter hensigten. Der er naturligvis potentiale for forbedringer, hvor evaluators særligt kan pege på et systematisk arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

### ***De supplerende arbejdsmiljøuddannelser styrker kompetencerne i AMO***

AMO-medlemmer, der har deltaget i supplerende arbejdsmiljøuddannelse, er i høj grad tilfredse med uddannelserne, som de vurderer, er vel tilrettelagt og med et relevant indhold. Deltagerne i de supplerende uddannelser vurderer derudover, at uddannelserne foregår på et fagligt og pædagogisk kompetent niveau.

Udbyttet står stærkt på individniveau, hvor 73 % af de AMO-medlemmer, der har deltaget i supplerende uddannelse, angiver, at uddannelsen har styrket vedkommende i sit arbejde i AMO. Anskues udbyttet ud fra, om uddannelserne styrker AMO's arbejde mere generelt, vurderes dette ligeledes positivt. Halvdelen af de AMO-medlemmer, der har deltaget i supplerende uddannelse, vurderer, at uddannelserne har bidraget til, at nye temaer diskuteres i AMO, mens 40 % angiver, at uddannelserne har bidraget til, at der er fundet nye løsninger, og 36 % vurderer, at uddannelserne har bidraget til, at AMO har udarbejdet nye handlingsplaner.

Evaluators konkluderer hermed, at de supplerende arbejdsmiljøuddannelser bidrager med det forventede udbytte ved bl.a. at inspirere og give ny viden, som efterfølgende omsættes til drøftelse af nye temaer i AMO, nye løsninger og nye handlingsplaner.

Et helt centralt fund i evalueringen er dokumentationen af en positiv sammenhæng mellem udbyttet af de supplerende uddannelser, og hvorvidt AMO har været involveret i drøftelser om kompetencebehov og uddannelsesvalg. Tankegangen i AMO-reglerne om, at AMO involveres i udarbejdelsen af en kompetenceudviklingsplan, kan klart understøttes af dette fund.

Evaluators konkluderer således, at evalueringen klart påviser de supplerende arbejdsmiljøuddannelsers evne til at styrke kompetencerne i AMO, men konklusionen må samtidig være, at potentialet ikke er fuldt udnyttet. En yderligere involvering af AMO i udpegning af kompetencebehov og uddannelsesvalg vil i sig selv øge udbyttet.

## 2.2 Hvor stor er udbredelsen af de nye regler?

Evalueringen viser, at udbredelsen af de nye regler varierer afhængig af det konkrete element i regelgrundlaget. Der er således stor forskel på udbredelsen af arbejdsmiljødrøftelser og AMO's involvering i kompetenceudviklingsplaner. Besvarelsen af det overordnede evalueringsspørgsmål om udbredelse af reglerne, foretages således mest hensigtsmæssigt for hvert delement.

### ***Mere end halvdelen af virksomhederne har ændret organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet***

Evalueringen viser, at fleksibiliteten i de nye AMO-regler anvendes, hvorved variationen af organiseringsformer fremstår tydeligt særligt i casestudierne af frontløber-virksomhederne. I spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder med ti eller flere ansatte angiver 54 % af virksomhederne, at de har ændret i deres organisering, men ændringerne henføres kun i mindre grad til regelændringerne. Samme billede viser sig hos frontløber-virksomhederne, hvor ændringer i organiseringen ofte er sket på baggrund af mere generelle omstruktureringer i virksomheden, at virksomheden har modtaget en række påbud fra Arbejdstilsynet, eller at virksomheden på grund af markedsudvikling har ændret i produktionen.

### ***En tredjedel af virksomheder under ti ansatte har (endnu) ikke implementeret de årlige arbejdsmiljødrøftelser***

Blandt virksomheder under ti ansatte gennemfører 62 % de årlige arbejdsmiljødrøftelser. Resultatet svarer til VAI's resultat for samme virksomhedsstørrelse, hvilket understøtter evalueringens fund, men samtidig påpeger, at der ikke kan påvises en positiv udvikling i graden af implementering af arbejdsmiljødrøftelser for små virksomheder fra 2012 til 2013.

Evalueringen viser, at jo større virksomhed desto større sandsynlighed for at arbejdsmiljødrøftelsen gennemføres. Evaluator vurderer på den baggrund, at graden af gennemførelse er højere for virksomheder over ti ansatte, selvom denne evaluering ikke kvantitativt undersøger implementeringen i virksomheder med mere end ti ansatte. VAI viste, at 92 % af virksomheder over 35 ansatte havde gennemført arbejdsmiljødrøftelsen i 2012. I og med at VAI-resultaterne for små virksomheder stemmer overens med resultatet fra nærværende evaluering, er der grundlag for at formode, at dette resultat stadig er retvisende for graden af gennemførelse af de årlige arbejdsmiljødrøftelser for større virksomheder.

Evalueringens konklusion er, at der fortsat er udfordringer blandt de mindre virksomheder, under ti ansatte, i forhold til at implementere den årlige arbejdsmiljødrøftelse. I forlængelse heraf er det interessant at fremhæve, at de mere uformelle måder at gennemføre arbejdsmiljødrøftelsen på anvendes i meget begrænset grad. Evaluator kan have en formodning om, at disse mere uformelle metoder netop kan tilgodese mindre virksomheders vilkår. Der kan dermed ligge en mulighed for øget implementeringsgrad blandt mindre virksomheder ved - via konkrete eksempler - at fremhæve de mange muligheder for at gennemføre arbejdsmiljødrøftelsen på en mindre formaliseret måde. Evaluator kan dog i givet fald ikke vurdere, om udbyttet af den årlige arbejdsmiljødrøftelse ved anvendelse af andre metoder er det samme.

### ***Retten til supplerende uddannelse kræver fokus på såvel tilbud som reel deltagelse***

De erfarne AMO-medlemmer (valgt før regelændringen) er den gruppe, der oftest får både tilbudt og deltager i supplerende arbejdsmiljøuddannelse. Når implementeringsgra-

den skal vurderes, er konklusionen, at 71 % af erfarne AMO-medlemmer får tilbudt, og 41 % deltager i den supplerende arbejdsmiljøuddannelse. For nye AMO-medlemmer (valgt efter regelændringen) er der 61 %, der får tilbudt uddannelse, og 29 % der har deltaget i supplerende arbejdsmiljøuddannelse. I Arbejdsrapport C1 ses det, at deltagelsen i supplerende uddannelser stiger, jo længere tid AMO-medlemmet har været medlem. Dette har en praktisk forklaring i, at AMO-medlemmernes uddannelse afhænger af funktionsår.

Udfordringen er ikke i så høj grad at få implementeret retten til at få supplerende arbejdsmiljøuddannelse tilbudt som AMO-medlemmernes reelle deltagelse i supplerende uddannelse. For alle grupperinger af AMO-medlemmer viser evalueringen således et betragteligt gab mellem andelen, der får tilbudt uddannelse, og andelen der deltager i uddannelse. I arbejdsrapporterne C1 og D er fremmende og hæmmende faktorer for såvel tilbud som deltagelse i supplerende arbejdsmiljøuddannelser uddybet.

Evaluators konkluderer hermed, at de nye regler om retten til supplerende uddannelse ikke er fuldt implementeret, men at den store udfordring i forhold til at opnå den formodede virkning af denne rettighed er at få AMO-medlemmerne til at deltage i supplerende arbejdsmiljøuddannelse.

### ***AMO's involvering i udarbejdelse af kompetenceudviklingsplaner står forholdsvist svagt***

Kompetenceudviklingsplanerne fremstår af evalueringen som regelsættets svage led i forhold til implementeringsgraden. Knap halvdelen (47 %) af AMO-medlemmerne i virksomheder med ti eller flere ansatte er 'meget enige/enige' i, at de i AMO har drøftet og udpeget de uddannelser, der er nyttige for arbejdsmiljøarbejdet. 44 % svarer, at der i AMO var enighed om, hvilke uddannelser der var relevante, og 36 % svarer, at de er 'meget enige/enige' i, at den uddannelse, de senest har deltaget i, er en del af kompetenceplanen.

Både i evalueringens kvantitative data og i casestudierne af frontløber-virksomheder fremstår kompetenceudviklingsplanerne som et element, der endnu ikke har fundet sin faste plads eller form i forhold til AMO's inddragelse. Hos frontløber-virksomheder, hvor evalueringen har haft mulighed for at få udfoldet processen omkring kompetenceudviklingsplaner, fremgår vanskelighederne med anvendelse heraf bl.a. ved at afgøre, hvilket niveau i AMO der mest hensigtsmæssigt involveres; Hvordan kompetencebehov inden for arbejdsmiljøspørgsmål indgår i en lokal planlægning af uddannelse og drift; Hvilke uddannelsesvalg der skal tage afsæt i det enkelte AMO-medlem, og hvilke der skal have et mere generelt sigte.

Evaluators konkluderer derfor, at dette element stadig er ved at finde sin form, samtidig med at det må konkluderes, at AMO ganske ofte slet ikke drøfter kompetencebehov. Denne konklusion skal ses i lyset af, at evalueringen samtidig dokumenterer et større udbytte af de supplerende uddannelser, hvis AMO har været involveret i drøftelser om kompetencebehov og uddannelsesvalg.

På baggrund af ovenstående er evaluators **samlede konklusion**, at de nye AMO-regler virker efter hensigten.

De nye AMO-regler er generelt udbredt, men implementeringen af tilbud og deltagelse i de supplerende arbejdsmiljøuddannelser kræver en fortsat indsats. Evaluator ønsker i denne sammenhæng at fremhæve AMO's involvering i udarbejdelsen af en kompetenceudviklingsplan, idet evalueringen viser, at implementeringen særligt halter på dette punkt, og samtidig dokumenterer evalueringen, at AMO's involvering har betydning for udbyttet af uddannelserne.

## Kapitel 3. Evalueringens baggrund og metode

De nye AMO-regler har som tidligere nævnt til hensigt at gøre arbejdsmiljøarbejdet mere fleksibelt. Tankesættet er, at virksomhedernes mulighed for at tilpasse organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet skaber et bedre grundlag for at integrere arbejdsmiljøarbejdet i virksomhedens samlede strategi og drift.

De konkrete regler varierer i forhold til virksomhedsstørrelse. Flexibiliteten ligger i, at der er forholdsvis få formkrav. For bygge- og anlægsvirksomheder gælder desuden, at virksomhederne under visse omstændigheder skal oprette en arbejdsmiljøorganisation til trods for, at virksomheden har under ti ansatte. Indholdet af de nye regler oplystes i nedenstående tabel.

**Tabel 3.1: De nye regler**

Krav	Op til 9 ansatte	10-34 ansatte	35 + ansatte
Arbejdsmiljøorganisering i ét niveau (arbejdsmiljøudvalg)		X	
Arbejdsmiljøorganisering i to niveauer (arbejdsmiljøgruppe + arbejdsmiljøudvalg)			X
Årlig arbejdsmiljødrøftelse	X	X	X
Inddragelse af APV i AMO-arbejdet		X	X
Udarbejdelse af kompetenceudviklingsplan		X	X
Obligatorisk uddannelse til nyvalgte AMO medlemmer		X	X
Tilbud om supplerende uddannelse inden for første funktionsår		X	X
Tilbud om årlig efteruddannelse		X	X

*Kilde: Oxford Research et al. 2013.*

### 3.1 Tværgående analyse på baggrund af fem delundersøgelser

Evalueringen søger at tage hensyn til ovenstående forskelligheder i krav og vilkår ved at bestå af flere delelementer. Nærværende rapport er således en tværgående analyse på baggrund af fem arbejdsrapporter, der med hvert sit undersøgelsesfokus bidrager til en samlet evaluering af implementeringen af de nye regler. I nedenstående tabel gives et overblik over fokus i de fem delundersøgelser, som hovedrapporten bygger på.

**Tabel 3.2: Overblik over delundersøgelser**

<b>Arbejdsrapport</b>	<b>Undersøgelsesfokus</b>
<b>Arbejdsrapport A</b>	Arbejdsrapporten sætter fokus på styrkelse af samarbejdet om arbejdsmiljøarbejdet i virksomheder med to til ni ansatte. Arbejdsrapporten har særligt fokus på den årlige arbejdsmiljødrøftelse herunder udbredelsen samt udbyttet af denne.
<b>Arbejdsrapport B</b>	Arbejdsrapporten sætter fokus på det strategiske arbejdsmiljøarbejde og organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet i 12 virksomheder, der kan betragtes som frontløbere i forhold til intentionerne bag de nye AMO-regler.
<b>Arbejdsrapport C1</b>	Arbejdsrapporten sætter fokus på udbredelse, indhold, kvalitet og effekt af den supplerende arbejdsmiljøuddannelse.
<b>Arbejdsrapport C2</b>	Arbejdsrapporten sætter fokus på ændringer i AMO, herunder hvilken betydning det har for AMO-medlemmernes tid til arbejdsmiljøarbejdet samt kontakt til kolleger og medarbejdere.
<b>Arbejdsrapport D</b>	Arbejdsrapporten er en selvstændig kortlægning af den supplerende uddannelse i AMO-medlemmernes første funktionsår.

*Kilde: Oxford Research et al. 2013.*

Såvel analyserne i de enkelte arbejdsrapporter (undtagen delundersøgelse B) samt denne rapport's analyser er perspektiveret ved brug af resultaterne fra Virksomhedernes Arbejdsmiljøindsats (VAI) foretaget af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i 2012.

### **3.1.1 Evaluering på baggrund af opstillede forandringsteorier**

I samtlige delundersøgelser er der opstillet en forandringsteori for den pågældende indsats. Ved at fremlægge en forandringsteori med antagelser om de respektive indsatsers virkning bliver det muligt empirisk at vurdere, hvorvidt antagelserne af-/bekræftes, samt hvilke forhold der påvirker antagelsernes holdbarhed i virkeligheden.

Evalueringen er således foretaget ved, at der forud for dataindsamling og analyser er opstillet en antagelse om, hvordan aktiviteten (tilbud om supplerende arbejdsmiljøuddannelse/ arbejdsmiljødrøftelser/ ændret organisering m.v.) modtages og virker. I delundersøgelse B omfatter casestudierne alle regelsættets elementer, hvorfor forandringsteorien for denne delundersøgelse ligeledes fungerer som forandringsteori for den tværgående empiriske analyse. En illustration af forandringsteorien er vedlagt i bilag 1, mens der for yderligere gennemgang af forandringsteoriens elementer henvises til Arbejdsrapporten for delundersøgelse B.

## **3.2 Evalueringens metode**

I dette afsnit beskriver evaluatoren de to kvantitative spørgeskemaundersøgelser og de kvalitative casestudier, som ligger til grund for evalueringen. Resultaterne fra de to spørgeskemaundersøgelser sammenlignes med resultaterne fra undersøgelsen: Virksomhedernes Arbejdsmiljøindsats (VAI) fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

(NFA)<sup>3</sup>. VAI adskiller sig rent metodisk fra nærværende evaluering i forhold til dataindsamling og formulering af spørgsmål (se mere i Arbejdsrapport C1, C2 eller D).

### **3.2.1 Spørgeskemaundersøgelsen om den årlige drøftelse**

---

Formålet med delundersøgelse A er at belyse udbredelsen og udbyttet af den årlige arbejdsmiljødrøftelse i små virksomheder med 2-9 ansatte. Arbejdstilsynet stillede følgende krav til undersøgelsen:

- skal som minimum inkludere 500 arbejdspladser, der har gennemført den årlige arbejdsmiljødrøftelse, hvoraf 20 % skal være bygge- og anlægsvirksomheder
- besvarelser fra ledelses- og medarbejderrepræsentanter skal som minimum hver især udgøre 40 %.

Evaluator udtrak en stikprøve på 8.500 virksomheder<sup>4</sup>. I hver virksomhed kunne op til fire respondenter besvare spørgeskemaet via et web-baseret link. Evaluator modtog besvarelser fra 1.045 respondenter fordelt på 844 små virksomheder (svarprocenten er ti); heraf 58,8 % ledelsesrepræsentanter, 40,1 % medarbejderrepræsentanter. **523** af virksomhederne har gennemført den årlige drøftelse, heraf **112** bygge- og anlægsvirksomheder (21 %). Grundet kravet om at bygge- og anlægsvirksomhederne skal udgøre 20 %, er evalueringen ikke repræsentativ for alle små virksomheder.

Hovedparten af analyserne er gennemført på virksomhedsniveau. I de tilfælde, hvor der er flere besvarelser fra samme virksomhed, benytter evaluator enten arbejdsgiverens/arbejdslederens besvarelse eller gennemsnittet af besvarelserne fra den pågældende virksomhed. Alle analyser er dog gennemført separat for ledelses- og medarbejderrepræsentanterne (se Arbejdsrapport A). Af disse analyser ses ikke en statistisk signifikant forskel på de to gruppers besvarelser. Analyserne viser endvidere, hvorvidt besvarelserne hænger sammen med kontekstfaktorerne, og om bygge- og anlægsvirksomheder adskiller sig fra de øvrige brancher (chi2 tests)<sup>5</sup>.

### **3.2.2 Spørgeskemaundersøgelse om supplerende uddannelse og kontakt til kollegaer og medarbejdere**

---

Delundersøgelserne C1 og D har til formål at belyse de supplerende arbejdsmiljøuddannelser generelt set og specifikt for de supplerende uddannelser i AMO-medlemmernes første funktionsår. Slutteligt skal spørgeskemaundersøgelsen belyse ændringer i AMO i forhold til blandt andet AMO-medlemmernes kontakt til kollegaer og medarbejdere (jf. Arbejdsrapport C2).

I alt modtog 4.635 virksomheder spørgeskemaet via e-mail (der var ingen begrænsninger på, hvor mange AMO-medlemmer der kunne besvare spørgeskemaet i hver virksomhed). Evaluator modtog 1.979 besvarelser fra AMO-medlemmer fra 446 virksomheder (svarpro-

---

<sup>3</sup> Evaluator skal gøre opmærksom på, at resultaterne på NFA's hjemmeside er præsenteret på virksomhedsniveau. I evalueringens delundersøgelse C og D opgøres resultaterne på personniveau. I nærværende rapport er resultaterne fra VAI beregnet på personniveau, hvorfor resultaterne kan adskille sig fra resultaterne præsenteret på NFA's hjemmeside.

<sup>4</sup> Virksomhederne blev udtrukket via databasen Experian. I Experian findes ikke oplysninger om antal ansatte på virksomheden (CVR nr.) - kun på de enkelte arbejdspladser (p-nr.). Derfor udtrak evaluator *arbejdspladser* med 2-9 ansatte og har senere rensset data for arbejdspladser, der var en del af en større virksomhed<sup>4</sup>.

<sup>5</sup> En chi2 test benyttes til at afgøre, om et observeret datasæt følger den forventede fordeling

centen er ti). Analyserne af de supplerende arbejdsmiljøuddannelser i første funktionsår er baseret på en delpopulation bestående af 729 nyvalgte AMO-medlemmer.

Hovedparten af analyserne præsenteres på respondentniveau. Enkelte spørgsmål opgøres på virksomhedsniveau (hvor den besvarelse, som gives af flertallet af respondenterne i den pågældende virksomhed, gælder for virksomheden). Resultater for bygge- og anlægsvirksomheder præsenteres separat, når populationsstørrelsen tillader det. Evaluatoren har desuden testet forskelle mellem medarbejdere og ledere for statistisk signifikans. Slutteligt har evaluatoren undersøgt, om besvarelsene hænger sammen med de opstillede kontekstfaktorer. Analyserne er baseret på en chi<sup>2</sup> test.

For uddybning af de anvendte metoder henvises til de respektive arbejdsrapporter.

### Statistiske begreber

**Sikkerhedsinterval:** For at vise, hvor præcise beregningerne er, har evaluatoren udregnet et statistisk sikkerhedsinterval. Sikkerhedsintervallet angiver den øvre og nedre grænse for fx procenten af AMO-medlemmer, der har deltaget i supplerende uddannelse, hvis evaluatoren ville gentage spørgeskemaundersøgelsen og udtrække endnu en stikprøve. Et bredt interval er således udtryk for en stor usikkerhed (og dermed en lav præcision), mens et snævert interval er udtryk for en lille usikkerhed (og en høj præcision). Præcisionen afhænger blandt andet af stikprøvens størrelse. Dette betyder, at analyser baseret på få respondenter (fx analyser, hvor der kun indgår respondenter fra bygge- og anlægsbranchen), er behæftet med en større usikkerhed og en lavere præcision.

I evalueringen benyttes et 95 % sikkerhedsinterval for alle de statistiske analyser. Det betyder, at metoden med 95 % sandsynlighed vil give et interval, hvori den beregnede værdi (fx andel) vil ligge i. Dette er gængs praksis.

**Statistisk signifikans:** Evaluatoren har gennemført statistiske test på, om der er sammenhæng mellem kontekstfaktorerne og implementeringen af de nye regler, og om der er forskel mellem bygge- og anlægsvirksomheder og øvrige virksomheder. Testen viser, om de observerede forskelle er statistisk signifikante – hvilket betyder, at de observerede forskelle (fx mellem bygge- og anlægsvirksomheder og de øvrige) ikke er udtryk for en tilfældighed.

Om en forskel er statistisk signifikant eller ej afhænger særligt af to forhold: stikprøvens størrelse og størrelsen af den observerede forskel. I meget små stikprøver skal der en relativt stor forskel til, førend det kan afvises, at forskellen er tilfældig (at den er statistisk insignifikant). I store stikprøver kan der derimod lettere påvises statistisk signifikante forskelle – også selvom forskellene er relativt små.

Kilde: Oxford Research et al. 2013.

### 3.2.3 De kvalitative casestudier

Det overordnede formål med det kvalitative casestudie er at belyse, om ændringer i virksomheden og AMO har ført til, at arbejdsmiljøarbejdet bliver bedre integreret i den strategiske ledelse, og hvordan AMO-regler har bidraget hertil<sup>6</sup>

Evalueringen bygger på casestudier af 12 virksomheder, der er kendetegnet ved, at der sket ændringer i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, og/eller at de arbejder særligt strategisk med arbejdsmiljøarbejdet. Evaluatoren har derfor valgt at betegne virksomhederne som "frontløber-virksomheder". Intentionen med at gennemføre denne type af caseundersøgelser er således ikke at opnå repræsentativitet; tværtimod. Analysen vil derimod

<sup>6</sup> Spørgsmålet skal forstås således, at det ikke behøver at være reglerne, som har medført ændringerne i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet.



give et indblik i arbejdsmiljøarbejdet i virksomheder, som med stor sandsynlighed har forholdt sig aktivt til implementeringen af de nye regler, og som kan udgøre pejlemærker, som andre virksomheder vil være tilbøjelige til at bevæge sig hen imod.

Evaluator udvalgte de 12 virksomheder i samarbejde med Arbejdstilsynet og en arbejdsgruppe med repræsentanter for arbejdsmarkedets parter. De 12 virksomheder fordeler sig således<sup>7</sup>:

- Fem offentlige og syv private virksomheder
- Seks virksomheder har organiseret deres arbejdsmiljøarbejde efter en aftalemodel (fem offentlige og en privat virksomhed), mens de øvrige seks har organiseret deres arbejdsmiljøarbejde efter basismodellen
- To bygge- og anlægsvirksomheder.

Herudover er virksomhederne udvalgt med henblik på at opnå variation i forhold til en række kontekstfaktorer, herunder branche, kerneopgave, personalesammensætning, virksomhedens øvrige udvikling, ledelsesform, arbejdsmiljøforståelse, tradition for arbejdsmiljø, kendskab til og tilslutning til principperne bag AMO. Der er tale om 12 store virksomheder med mellem 80 - 13.600 ansatte. Virksomhederne fremgår i anonymiseret form i rapporten, hvor de omtales som:

**Tabel 3.3: Oversigt over case-virksomheder**

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

*Kilde: Oxford Research et al. 2013.*

Arbejdstilsynet har angivet følgende kriterier for udvælgelsen af informanterne i de enkelte cases:

- At informanterne både skulle dække ledelses- og medarbejdersiden i arbejdsmiljøudvalget
- At informanterne skulle dække flere lokale arbejdsmiljøgrupper
- At repræsentanterne for ledelsessiden skulle kunne udtale sig på vegne af virksomhedens topledelse
- At der skulle vælges informanter fra arbejdssteder, der ikke har sin egen arbejdsmiljøgruppe.

Evaluator har gennemført 64 interviews i alt fordelt på de 12 virksomheder. Heraf 34 interviews med ledelsesrepræsentanter og 30 med medarbejderrepræsentanter.

Dataindsamlingen er gennemført som semi-strukturerede interviews. Herved kunne interviewet tilpasses den enkelte informant og samtidig åbne op for, at informanter kunne komme med uforudsete vinkler. Evaluator afrapporterede samtlige interview og den endelige casebeskrivelse i ensartede afrapporteringsskabeloner, der sikrer systematik i de tilgængelige data og analysen heraf. Evaluator afholdt løbende interne seminarer, som bidrog til fortolkning af datamaterialet. Efterfølgende er de enkelte casebeskrivelser god-

<sup>7</sup> Fordelingen i case-samplet er foretaget på baggrund af udbudsmaterialets krav.

kendt af de enkelte virksomheder for at kvalificere beskrivelsen og udbedre evt. faktuelle fejl og misforståelser omkring organisering af arbejdsmiljøarbejdet. Interviewene afdækker følgende temaer:

- **Virksomhedens kontekst**, fx virksomhedens opgaver, struktur, ledelsesstil og generelle arbejdsmiljø og øvrige udvikling
- **Implementeringen af AMO på virksomheden**, fx AMO's struktur og organisering, procedurer for den årlige drøftelse, kompetenceudvikling og ændringer i arbejdsmiljøarbejdet
- **Tilpasning af AMO til virksomhedens behov**, fx ift. struktur, arbejds måde og valg af temaer
- **Kvalificering af arbejdsmiljøarbejdet**, fx opgavefordeling, koordinering og kommunikation i AMO
- **Integration af arbejdsmiljøarbejdet i virksomhedens strategiske processer**, fx om arbejdsmiljøarbejdet er en del af det eksplicite grundlag for virksomhedens drift, om arbejdsmiljøarbejdet diskuteres i forhold til planlægningen af det daglige arbejde og øvrige ændringer på virksomheden.

## Kapitel 4. Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

I dette kapitel analyseres de nye AMO-reglers overordnede påvirkning af virksomhedernes organisering af arbejdsmiljøarbejdet. Kapitlet vil besvare følgende evalueringsspørgsmål formuleret af AT i kravspecifikationen for evalueringen:

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

Den forståelsesmæssige ramme for de organisatoriske ændringer er, at de lovgivningsmæssige krav tidligere var mere specifikke. Der skulle oprettes en sikkerhedsorganisation for alle virksomheder over ti ansatte med meget præcise krav til, hvornår der skulle oprettes sikkerhedsudvalg og sikkerhedsgruppe, samt hvordan sikkerhedsgrupperne skulle føde ind til sikkerhedsudvalget.

Med de nye regler er organiseringen mere fleksibel, hvor kravene alene er, at alle virksomheder med ti eller flere ansatte skal have et arbejdsmiljøudvalg, og virksomheder med 35 ansatte eller flere skal have en AMO i to niveauer (arbejdsmiljøudvalg og arbejdsmiljøgruppe). Arbejdsmiljøudvalget er sammensat af repræsentanter fra arbejdsmiljøgrupperne.

Sigtet med den nye fleksibilitet er som tidligere nævnt, at organiseringen kan tilpasses den enkelte virksomheds behov og herved gøre det muligt at integrere arbejdsmiljøarbejdet i virksomhedens strategiske ledelse. Det er dette sigte, som kapitlet vil afsøge, om virksomhederne benytter, og om den forventede integration i virksomhedens strategi opnås som følge heraf.

Kapitlet bygger primært på de kvalitative casestudier foretaget i delundersøgelse B suppleret af den kvantitative undersøgelse i C2.

Kapitlet er struktureret således, at det først analyseres, hvilke ændringer i organiseringen evalueringen kan afdække, og i hvilken grad disse vurderes at være affødt af de nye AMO-regler. Herefter udfoldes udviklingstræk i ændringerne af AMO fundet i casestudierne af frontløber-virksomhederne. Afslutningsvis vurderes det, hvorvidt arbejdsmiljøarbejdet er blevet bedre integreret i virksomhedens strategiske ledelse.

### 4.1 De nye AMO-reglers bidrag til ændringer af organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet

De nye AMO-reglers fleksibilitet medfører, at evaluator som udgangspunkt ikke kan have en forventning om, at organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet ændrer sig i en særlig retning, endside at der overhovedet er sket ændringer i organiseringen. Derfor er det relevant først at beskrive, om evalueringen viser ændringer i organiseringen, og hvorvidt disse beskrives som værende affødt af de nye AMO-regler.

I spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder med ti eller flere ansatte er det afdækket, at godt og vel halvdelen (54 %) af virksomhederne har ændret i AMO. I VAI, gennemført i 2012, svarer 49 % af virksomhederne, at der er ændret i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet. Det ligger dermed på niveau med resultaterne i denne evaluering.

Når evalueringen sætter fokus på konsekvenserne af disse ændringer, viser spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder med ti eller flere ansatte, at ændringerne generelt ikke fører til strukturelle ændringer i vilkårene for AMO-medlemmernes arbejde.

På de virksomheder, hvor der er ændret i AMO, angiver langt hovedparten (86 %), at dette ingen konsekvenser har for AMO-medlemmernes kontakt til de ansatte, de repræsenterer. 83 % af AMO-medlemmerne angiver derudover, at deres tidsforbrug til arbejdsmiljøarbejdet er uændret.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser tillige, at der ikke er sket store ændringer i antallet af ansatte, AMO-medlemmet repræsenterer. Blot 22 % af AMO-medlemmerne har oplevet ændringer heri. Heraf angiver 15 % af AMO-medlemmerne, at de repræsenterer flere ansatte, end da de blev medlem af AMO, og 7 % repræsenterer færre personer, end da de blev medlem af AMO.

I forlængelse heraf angiver 61 % af virksomhederne, at der ikke er sket ændringer i forhold til, hvor mange personer der er involveret i arbejdsmiljøarbejdet. 19 % angiver dog, at flere personer inddrages.

Det samlede billede ud fra den kvantitative undersøgelse i Arbejdsrapport C2 er således, at der som følge af regelændringerne ikke kan spores væsentlige ændringer i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet med betydning for AMO-medlemmernes virke. Hertil kommer, at hovedparten af respondenterne derudover angiver andre årsager til ændringer i organiseringen end de nye AMO-regler.

Casestudierne i delundersøgelse B beskriver imidlertid en række ændringer i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, idet udvælgelsen af cases er foretaget på baggrund af netop dette kriterium. For hovedparten af frontløber-virksomhederne har ændringerne ikke ført til ændringer i strukturen omkring arbejdsmiljøorganisationen. Der er således kun fundet to frontløber-virksomheder, der har ændret i antallet af niveauer i AMO.

En enkelt virksomhed har reduceret med ét niveau (*Medicinalvirksomheden*) fra tre niveauer bestående af; 1) et centralt arbejdsmiljøråd, 2) tre arbejdsmiljøudvalg og 3) 31 arbejdsmiljøgrupper; til to niveauer; 1) arbejdsmiljøudvalget og 2) 16 arbejdsmiljøgrupper. Antallet af repræsentanter er bibeholdt, mens hele virksomhedens linjeledelse nu er involveret i arbejdsmiljøarbejdet. Det gamle system med tre niveauer beskrives som "tungt" og ineffektivt, fordi der foregik meget lidt samarbejde mellem de tre arbejdsmiljøudvalg.

En enkelt frontløber-virksomhed har tilføjet et ekstra niveau (*Hospitalet*) på klinikniveau – mellem center- og afdelingsniveauet. Herved eksisterer der arbejdsmiljøgrupper, der maksimalt dækker 50 ansatte. Dette snit er lagt ud fra overvejelsen om, at arbejdsmiljøgrupperne skal dække få ansattes arbejdsmiljø og ligge tæt på størrelsen af et lokalt afsnit, hvilket skaber en naturlig 'lokal forankring' af arbejdsmiljøarbejdet.

De øvrige ti frontløber-virksomheder har ikke ændret i niveauerne, men har ændret på arbejdsform og arbejdsområder. Frontløber-virksomhederne har således fortaget forskelligartede ændringer, hvori der dog ses nogle udviklingstræk, der er interessante, hvis man netop anskuer virksomhederne som frontløbere. Disse udviklingstræk beskrives i de følgende afsnit og er følgende:

- Centralisering af arbejdsmiljøarbejdet
- Arbejdsmiljøarbejdet professionaliseres
- Arbejdsmiljøet koblet med øvrige områder
- Involvering af ledelsen.

Udviklingstrækkene er udtryk for tværgående fund, der dog ikke er fundet i alle cases, og som samtidig kan eksistere i forskellige kombinationer i de respektive cases (for uddybning henvises til Arbejdsrapport B).

#### **4.1.1 Centralisering af arbejdsmiljøarbejdet**

---

Blandt de 12 frontløber-virksomheder har fem foretaget organisatoriske ændringer, der kan betegnes som centralisering (*De kommunale daginstitutioner, Butikskæden, Komponentfabrikken, Vaskemaskinefabrikken og Entreprenørvirksomheden*).

En centralisering af organisering af arbejdsmiljøarbejdet er foretaget med ambition om at arbejde mere strategisk, systematisk og mere professionaliseret med arbejdsmiljøet. I de centraliserede arbejdsmiljøorganisationer er tendensen, at den enkelte arbejdsmiljørepræsentant repræsenterer flere arbejdspladser end tidligere. Lederrepræsentanterne i AMO i de centraliserede organiseringer er derudover ofte ledere med stor beslutningskapacitet. I tre af de frontløber-virksomheder, der har foretaget en centralisering, angiver informanterne, at centralisering blandt andet har baggrund i de ændrede AMO-regler (*Butikskæden, Komponentfabrikken og Vaskemaskinefabrikken*).

*Komponentfabrikken* har for eksempel set lovændringen som en anledning til at skabe en mere "slank" version af AMO. Ændringen udsprang egentlig af en overordnet strategi om at "trimme" produktionsapparatet, hvor ændringerne af AMO-reglerne gav muligheden for ligeledes at lade denne strategi udmønte sig i arbejdsmiljøarbejdet. Ændringen er således et godt eksempel på, at virksomheden tilpasser efter egne behov og egen konkret organisering.

I den gamle sikkerhedsorganisation var der syv sikkerhedsudvalg og 76 lokale sikkerhedsgrupper, som var fordelt på syv forretningsområder, som producerer forskellige produkter. De lokale sikkerhedsgrupper dækkede arbejdspladser med mellem 10 og 30 ansatte. I den nye AMO varierer tallene fra 75 op til 275 ansatte pr. arbejdsmiljøgruppe. Der er således sket en væsentlig reduktion. Tidligere var det en stor og kompleks organisation, som gjorde det vanskeligt at samarbejde på tværs. Efter ændringen i organiseringen af AMO, vurderer informanterne, at det er blevet lettere at arbejde systematisk og ensartet med arbejdsmiljøet. Som "kompensation" for reduktionen i arbejdsmiljøgrupper er der nedsat en referencegruppe med repræsentanter fra virksomhedens syv forretningsområder.

For alle fem virksomheder, der har foretaget en centralisering, indebærer ændringen, at arbejdsmiljørepræsentanterne har fået en markant anderledes rolle. Arbejdsmiljørepræsentanterne skal dække mange medarbejders arbejdsmiljø og får brug for nye typer af kompetencer, såsom at lære fra sig, at være en formidler af god arbejdsmiljøpraksis og formidler af virksomhedens strategi for arbejdsmiljøet. Det stiller nye krav til arbejdsmiljørepræsentanternes personlige gennemslagskraft og evne til at udøve pædagogik i arbejdsmiljøarbejdet. På disse virksomheder efterspørger arbejdsmiljørepræsentanterne følgende kurser, der kan give dem disse kompetencer.

At systematikken og kommandoveje bliver tydelige, og AMO tillægges mere tyngde ved en centralisering, indebærer samtidig risikoen for, at kommunikationen og videndelingen mellem AMO og de lokale arbejdspladser udfordres. Det handler både om at føre viden ind i AMO omkring de lokale arbejdsmiljømæssige udfordringer og at skabe legitimitet hos den lokale ledelse omkring arbejdsmiljøarbejdet. Dette har Komponentfabrikken oplevet og søger at afhjælpe den manglende kobling ved at have en referencegruppe bestående af en repræsentant fra de syv forretningsområder. Repræsentanten for forretningsområdet er typisk en mellemlider. Referencegruppen afholder møder forud for ar-

bejdsmiljøudvalgets møder. Evaluator anser dette for en måde at involvere linjeledelsen, men en mindre inddragende og forpligtende organisering, idet den ligger parallelt til AMO.

Hos flere virksomheder er de lokale ledere direkte involveret i arbejdsmiljøarbejdet, hvilket, evaluator vurderer, sikrer en god arbejdsdeling mellem AMO og den lokale ledelse. *Medicinalvirksomheden* har således valgt, at linjeledelsen skal indgå i arbejdsmiljøgrupperne, og dermed bliver virksomhedsledelsen generelt mere forpligtet som ledelseskollektiv, hvor viden om de lokale arbejdsgange og forhold bringes ind i arbejdsmiljøarbejdet.

Andre steder, hvor de lokale ledere ikke tager naturlig del i arbejdet, og hvor AMO samtidig er blevet centraliseret, kan det være en udfordring at skabe den fornødne indsigt hos de daglige ledere. Ligeledes ses det i analyserne af brugen af supplerende arbejdsmiljøuddannelser (Arbejdsrapporterne C1 og D), at en lokale ledelses manglende indsigt og forståelse for arbejdsmiljøarbejdet har negativ betydning for AMO-medlemmets deltagelse i supplerende kurser. (For uddybning se kapitel 6 eller Arbejdsrapport C1 og D).

Arbejdsmiljøarbejdets lokale forankring ses således at blive udfordret i en række frontløber-virksomheder, hvorfor *Hospitalet* er interessant som modpol til den centraliserede organisering. På *Hospitalet* har ændringen af organiseringen af arbejdsmiljøet ført til en decentralisering. Dette for at øge fokus på de lokale udfordringer i forhold til arbejdsmiljøet, og for at arbejdsmiljørepræsentantens kompetencer kommer naturligt i spil i den daglige opgaveløsning. I 2009 (altså før regelændringen trådte i kraft) fik hvert afsnit således sin egen arbejdsmiljøgruppe for at kunne placere ansvaret for arbejdsmiljøet hos den lokale leder og arbejdsmiljørepræsentant på afsnittet. Før kunne én sikkerhedsgruppe dække op til 150 medarbejdere. I dag dækker arbejdsmiljøgrupperne typisk 50 ansatte. Det betyder, at der samlet set er kommet flere lokale arbejdsmiljøgrupper på hospitalet, hvilket, informanterne vurderer, øger beslutningskapaciteten og skaber videndeling.

Koblingen mellem niveauer i AMO og lokale arbejdspladser kan også foretages i en organisering, hvis struktur ligger mellem den meget centralt organiserede *Komponentfabrik* og den decentraliserede i *Hospitalet*.

Frontløber-virksomhederne placerer sig generelt meget forskelligt på et kontinuum mellem centraliseret og decentraliseret organisering af arbejdsmiljøarbejdet, hvilket understreger, at vejen til et arbejdsmiljøarbejde med systematik og integration i virksomhedens strategi blandt virksomhederne anskues meget forskelligt. Evaluator vurderer dette som udtryk for, at muligheden for tilpasningen til den konkrete virksomheds behov og vilkår er fundet relevant blandt frontløber-virksomhederne og dermed er implementeret efter hensigten.

#### **4.1.2 Arbejdsmiljøarbejdet professionaliseres**

---

Et andet udviklingstræk er professionaliseringen af arbejdsmiljøarbejdet. Evaluator ser to forhold, der begge bidrager til, at arbejdsmiljøarbejdet professionaliseres. Det ene er en professionalisering af arbejdsmiljørepræsentanter, mens det andet er eksistensen af arbejdsmiljøprofessionelle personer eller afdelinger, som supporterer AMO.

##### **Professionalisering af AMO-medlemmet**

For nogle af frontløber-virksomhederne har ændringer i organiseringen bidraget til, at arbejdsmiljørepræsentanten er blevet en mere professionaliseret funktion qua centralisering af AMO. AMO-medlemmet har fået et større ansvarsområde og en større berøringsflade i arbejdet. Arbejdsmiljørepræsentantens professionaliserede tilgang til arbejdsmiljøet fremhæves af flere informanter som et generelt løft af arbejdsmiljøarbejdet. Arbejds-

miljørepræsentanterne opleves som mere engagerede og dygtigere, hvilket virker motiverende på lokale ledere og medarbejdere.

Arbejdsmiljørepræsentanterne vurderer selv, at de har fået bedre overblik over arbejds miljøarbejdet og de relevante aktører i denne sammenhæng. Samtidig medfører centraliseringen imidlertid - ikke unaturligt - udfordringer i forhold til at have overblikket over de enkelte arbejdspladser og deres konkrete forhold.

Det skal i den sammenhæng understreges, at der ikke bruges mere tid på arbejds miljøarbejdet samlet set, men at tiden opleves anvendt mere effektivt ved at være samlet på færre personer. For den enkelte arbejds miljørepræsentant er oplevelsen dermed, at vedkommende bruger mere tid end tidligere, men samlet set er tiden blot allokeret anderledes.

Dette ses tydeligst i *Butikskæden*, hvor arbejds miljørepræsentanterne har to hele arbejdsdage ugentligt til hver i sær at varetage AMO-funktionen for 15-20 butikker. Arbejds miljørepræsentanterne i *Butikskæden* vurderer, at de med denne organisering bedre kan målrette specifikke indsatser til den enkelte butik, fordi de har mere tid til arbejdet og øget tværgående fokus samt viden. De øvrige informanter i denne case - heriblandt en butikschef - ser arbejds miljørepræsentantens nye rolle som aflastende, idet vedkommende kontinuerligt minder ledelse og ansatte om korrekt håndtering af fx varer. Arbejds miljørepræsentanten har ligeledes overblik over og adgang til de øvrige dele af organisationen, der skal rettes henvendelse til i forbindelse med arbejds miljøspørgsmål fx indkøbsafdelingen, hvilket, evaluator vurderer, bidrager til en væsentlig større sammenhæng i virksomhedens indsats.

I en enkelt af frontløber-virksomhederne (*Vaskemaskinefabrikken*) er der ved dataindsamlingstidspunktet netop etableret fuldtids-arbejds miljørepræsentanter. Evalueringen kan naturligvis ikke udlede virkningen af denne nyetablerede funktion, men eksemplet understøtter en tendens til en professionalisering, der knytter sig til centraliseringen af AMO. (For uddybning henvises til Arbejdsrapport B).

### **Arbejdsmiljøprofessionelle**

Derudover arbejder flere af frontløber-virksomhedernes arbejds miljøorganisationer tæt sammen med en arbejds miljøafdeling bestående af professionelle arbejds miljømedarbejdere eller eksterne arbejds miljørådgivere. Disse supporterer AMO og kvalificerer AMO-arbejdet ved eksempelvis at udarbejde overordnede retningslinjer for arbejds miljøarbejdet, systematisere procedurerne vedrørende den årlige drøftelse, udbyde kurser eller etablere kommunikation mellem de enkelte niveauer i AMO. Dette ses i *Medicinalvirksomheden*, hvor virksomhedens arbejds miljøafdeling udfærdiger en årsrapport som grundlag for den årlige arbejds miljødrøftelse.

Samarbejdet mellem AMO og arbejds miljøprofessionelle er yderligere med til at professionalisere og kvalificere arbejds miljøarbejdet i virksomhederne. Det tætte samspil, vurderer evaluator, kvalificerer begge instanser, idet den professionelle arbejds miljøafdeling risikerer at være afkoblet fra den øvrige virksomhed uden AMO. AMO får på den anden side støtte til at udpege og udvikle kompetencer i AMO og sikre arbejds miljøarbejdet via den professionelle arbejds miljøafdeling.

### **4.1.3 Arbejdsmiljøet koblet med øvrige områder**

---

De fem **offentlige cases** har integreret arbejds miljøarbejdet i de øvrige samarbejdsorganer - i MED-systemet - eller som en sammenlægning af AMO og samarbejdsudvalg i Kriminalforsorgen. Evaluator vurderer, at sammenkoblingen bidrager til, at arbejds miljø-

arbejdet integreres ind i et bredere kommissorium, hvilket i sig selv medvirker til, at arbejdsmiljøspørgsmål mainstreames. Overvejelsen bag ændringen har for samtlige af disse cases været at kvalificere samarbejde om arbejdsmiljøet ved netop at gå fra arbejdsmiljøarbejde i et parallelt spor til én fælles organisation. Ændringen ligger således helt i tråd med lovændringens ambition, men er dog for størstedelen af virksomhederne sket forud for lovændringen.

Sammenkoblingen giver flere fordele, hvilket kan eksemplificeres af *Kriminalforsorgen*, hvor informanterne vurderer, at sammenkoblingen har øget fokus på arbejdsmiljøarbejdet, og at arbejdsmiljø ses i sammenhæng med andre forhold. Arbejdsmiljøarbejdet hos Kriminalforsorgen generelt er systematiseret ved brugen af et årshjul med drøftelse af indsatsområder. Den konkrete sammenkobling mellem samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen medfører, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter får en fælles drøftelse af indsatsområder, hvilket, informanterne vurderer, har som positiv konsekvens, at dobbeltarbejde undgås, og kvaliteten højnes.

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

Evaluators vurderer, at sammenkoblingen mellem samarbejdsorganer og arbejdsmiljøorganisationen har mange fordele, men også kræver, at rollefordelingen gennemtænkes. Samtidig er det væsentligt at understrege, at sammenkoblingen af samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationerne ikke beskriver en særlig struktur for organisering (fx centraliseret eller decentraliseret). De ændringer, der er gennemført under aftalemodellen, har desuden forskellige årsager – fra ændringer i AMO-reglerne, over ændringer i MED-aftalen, til omstruktureringen i ledelsesstrukturen.

Tre private virksomheder har ligeledes koblet arbejdsmiljøet til et for dem relateret område. Således har Medicinalvirksomheden, Farve-og-lak-virksomheden og Entreprenørvirksomheden en organisering, der samler miljø- og arbejdsmiljøarbejdet i samme udvalg. Koblingen er ikke affødt af ændringerne i AMO-reglerne, men udtryk for at virksomhederne har tradition for fokus på miljømæssige risici, der også påvirker de ansattes helbred. Med koblingen til miljøarbejdet følger, at arbejdsmiljøarbejdet integreres i driften med en klar systematik fra mange års arbejde med risikostyring.

Evaluators vurderer også her, at den organisatoriske kobling i sig selv fører til en øget integration af arbejdsmiljøarbejdet i en bredere indholdsmæssig dagsorden og samtidig indarbejdet arbejdsmiljøarbejdet i virksomhedens øvrige processer.

#### **4.1.4 Involvering af ledelsen**

---

Evalueringen viser meget klart, at ledelsesinvolvering er vigtig. Såvel casestudierne som spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder med ti eller flere ansatte viser, at ledelsen er involveret i AMO, og at der også er en øget ledelsesinvolvering. Vigtigheden af ledelsesinvolveringen udpeges både i forhold til det at give arbejdsmiljøarbejdet prioritering og pondus, og i forhold til at få de rette input og videndeling. Ledelsesinvolveringen



fremstår som centralt i såvel skabelse af strategier som involvering og forpligtigelse af hele linjeledelsen til at udmønte strategiske beslutninger, hvori arbejdsmiljøspørgsmål indgår.

Flere af casestudiernes informanter understreger, at der ligger et væsentligt signal i topledelsens deltagelse i fx den årlige arbejdsmiljødrøftelse eller toplederens formandskab af AMO. At topledelsen giver AMO autoritet er blot én side, men informanterne oplever også, at topledelsens involvering bevirker en højere prioritering af arbejdsmiljøarbejdet i form af flere øremærkede ressourcer afsat hertil (fx på *Vaskemaskinefabrikken*).

Hos *VVS- og EI-virksomheden* er det prioriteret, at ledelsen sidder med i det centrale arbejdsmiljøudvalg, hvilket medfører, at ledelsessiden er overrepræsenteret i dette udvalg. Virksomheden vurderer, at det er vigtigt, at ledelsen er velrepræsenteret såvel som, at miljø- og sikkerhedslederen samt HR-chefen er repræsenterede for at udbrede arbejdsmiljøbeslutningerne mest muligt i virksomheden. Arbejdsmiljørepræsentanterne og ledelsesrepræsentanterne vurderer, at denne model fungerer godt.

Topledelsens involvering giver AMO pondus, men også den øvrige ledelses involvering understreger, at virksomheden tager spørgsmålet alvorligt ved at allokere de personer, der reelt kan tage hånd om arbejdsmiljøproblemerne på de lokale arbejdspladser til AMO.

Det er tydeligt i evalueringen, at ledelsens involvering på flere niveauer er nyttig både for at kunne integrere arbejdsmiljøet i den daglige drift og for at kunne give input til det strategiske arbejde.

Hos *Medicinalvirksomheden* er hele linjeledelsen involveret i arbejdsmiljøarbejdet, og virksomheden uddanner alle nye ledere til at varetage arbejdsmiljøet på en systematisk og kvalificeret måde. Hos *Kriminalforsorgen* er arbejdsmiljø en integreret del af ledernes resultatkontrakter. Hos *Farve- og lak-virksomheden* er samtlige ledere ligeledes involveret i arbejdsmiljøarbejdet.

Involvering af linjeledelsen vurderer evaluatoren generelt er væsentligt, hvis arbejdsmiljøarbejdet reelt skal integreres i implementering af en overordnet strategi for virksomheden. I *Den kommunale ældrepleje* (hvor linjeledelsen ikke konsekvent er inkluderet i AMO) fremhæver både medarbejdere og ledere således også, at de lokale arbejdspladser er meget afhængige af, om lederen på arbejdsstedet tænker arbejdsmiljøet ind i den daglige planlægning, og om lederen på arbejdsstedet har en særlig indsigt i arbejdsmiljøet eller ej.

Det helt overordnede ledelsesfokus ses i særlig grad i *Kriminalforsorgen*, ved at der i den politiske flerårsaftale for området er fokus på arbejdsmiljøspørgsmål, og at dette forplanter sig i kontraktmål på øverste ledelsesplan og i linjeledelsen relateret til arbejdsmiljøspørgsmål. I modsætning hertil beskrives det i casestudiet af *Hospitalet*, at netop det helt overordnede politiske ledelsesansvar på regionsniveau ikke indtænker konsekvenserne for arbejdsmiljøet. For de offentlige virksomheder i casestudierne er der således forskel på, hvorvidt øverste politiske ledelse er involveret.

Evaluatoren vurderer, at der er en betragtelig fare for, at autoriteten hos AMO svækkes, hvis den øverste politiske ledelse slet ikke medtager et arbejdsmiljøperspektiv i sine driftsbeslutninger. Hermed også være sagt, at ledelsesinvolvering af evaluatoren vurderes som helt centralt og en forudsætning for, at arbejdsmiljøarbejdet kan integreres i virksomhedens strategiske ledelse.

## 4.2 Bevæggrunde for ændringerne

---

Resultaterne af ændringer i organiseringen indeholder således flere udviklingstræk. Ligeledes er koblingen mellem ændringer i organiseringen og de nye AMO-regler forskellig.

I nogle af frontløber-virksomhederne (*Butikskæden, Komponentfabrikken og Vaskemaskinefabrikken*) har virksomhederne set de nye fleksible AMO-regler som en invitation til at afprøve en organisering med færre og mere professionaliserede arbejdsmiljørepræsentanter.

For *Entreprenørvirksomheden* har en centralisering af AMO derimod baggrund i nedgang i opgaver og antal ansatte.

På samme vis har *De kommunale daginstitutioner* centraliseret AMO på baggrund af en større omstrukturering af børnehaverområdet, og ændringerne tilskrives dermed ikke de nye AMO-regler.

I *Kriminalforsorgen* er ændringen af organiseringen en integration i det eksisterende samarbejdsorgan og er hovedsageligt gennemført på baggrund af egentlige påbud. Det skal i denne sammenhæng anføres, at koblingen mellem samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationerne hverken er gældende for hele kriminalforsorgen eller for hele arresthusområdet (hvor casestudiet har fundet sted). Dette understreger, at ændringerne knytter sig til konkrete forhold i en del af Kriminalforsorgen frem for den generelle regelændring.

På *Hospitalet* er AMO integreret i MED-systemet, hvorved der er oprettet flere lokale arbejdsmiljøgrupper, således at hvert afsnit som udgangspunkt har en arbejdsmiljøgruppe. (For uddybning se Arbejdsrapport B).

Evalueringen indeholder en bred vifte af bevæggrunde for virksomhedernes ændring i organisering af AMO (for flere eksempler henvises til Arbejdsrapport B). Denne variation vurderes at være et udtryk for, at virksomhederne har benyttet de nye AMO-regler til at skabe en organisering i bedre overensstemmelse med virksomhedernes behov.

## 4.3 Arbejdsmiljøarbejdets integration i virksomhedens strategiske ledelse

---

I afsøgningen af hvorvidt og hvordan arbejdsmiljøarbejdet integreres i virksomhedernes strategiske ledelse, viser evalueringen ligeledes, at dette sker på forskellig vis, hvorfor disse forskellige måder at integrere arbejdsmiljøspørgsmål i den strategiske ledelse præsenteres. Det skal indledningsvis nævnes, at der ikke er fundet tydelige forskelle på bygge- og anlægsbranchen og øvrige brancher i forhold til integrationen. Ligeledes er der ikke registreret væsentlige forskelle i henholdsvis ledelses- og medarbejderrepræsentanters vurderinger af integrationen af arbejdsmiljøspørgsmål.

Evaluator ser forskellige niveauer i integrationen, hvor integrationen i de overordnede strategier anses som netop det overordnede niveau, mens arbejdsmiljø som parameter for virksomhedernes vurdering af god drift eller integration i procedurer er mere operationelle og driftsorienterede redskaber til at implementere arbejdsmiljøarbejdet i det strategiske arbejde.

### 4.3.1 Integration i overordnede virksomhedsstrategier

---

Casestudierne viser flere gode eksempler på, at arbejdsmiljøspørgsmål indarbejdes i den overordnede virksomhedsstrategi. En eksplicit integration af arbejdsmiljøspørgsmål i virksomhedens skriftlige strategi er en tydelig indikator for integration. Evaluatoren tillægger skriftligheden positiv vægtning, i og med at der heri ligger en systematisering med mulighed for at følge op på målsætninger.

Ingen af case-virksomhederne har en arbejdsmiljøstrategi uden en eller anden form for kobling til virksomhedens generelle strategi, men der er dog forskel på, i hvilken grad arbejdsmiljøspørgsmål mainstreames og dermed reelt integreres i øvrige strategier, eller om der arbejdes mere selvstændigt med en arbejdsmiljøstrategi.

Som eksempler på mainstreaming kan arbejdsmiljøspørgsmåls integration i personale- og ledelsesstrategien fremhæves, hvilket bl.a. er tilfældet i casestudiet fra *Den kommunale forvaltning*.

I de offentlige virksomheder blandt frontløber-virksomhederne finder evaluatoren, at organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet ind i MED-strukturen bidrager til integrationen særligt i forhold til den generelle personalepolitik. Hos *Den kommunale ældrepleje* fremhæves det, at sammenlægningen af sikkerheds- og samarbejdsudvalget har gjort det lettere at tænke arbejdsmiljøet ind i en større sammenhæng, fx i HR og ledelse. HR, sygefravær og trivsel ses nu også som en del af arbejdsmiljøarbejdet. Det betyder samtidig, at arbejdsmiljøarbejdet integreres i kommunens overordnede strategier i forhold til fx personaleledelse, omstruktureringer, udlicitering og personalereduktion.

De offentlige case-virksomheder – det gælder ikke kun de ovennævnte – har det fælles træk, at de er kommet langt med at opfatte arbejdsmiljøet som en integreret del af strategien. Det er evaluators vurdering, at det hænger sammen med arbejdets karakter, hvor arbejdskraften er tæt forbundet til kerneopgaven. *Den kommunale forvaltning* diskuterer for eksempel arbejdsmiljø som en integreret del af diskussioner af kerneopgaven.

Omvendt er billedet, at de private virksomheder er nået langt med at integrere arbejdsmiljøet i planlægningen af driften på systematiske måder via en række krav og procedurer. Integrationen i planlægningen af driften sker på baggrund af arbejdsmiljøpolitikker som en del af virksomhedernes overordnede strategier. Dette ses fx i integrationen af arbejdsmiljøhensyn i den forretningsmæssige og miljømæssige strategi, som det er tilfældet for *Farve-og-lak-virksomheden* (for uddybning henvises til Arbejdsrapport B samt i afsnit 4.3.2).

Frontløber-virksomhederne udpeger således en række eksempler på, hvordan arbejdsmiljøet kan indgå i den overordnede strategi på meningsfulde måder. Dette er for så vidt ikke overraskende, idet virksomhederne netop er udvalgt som frontløbere til casestudierne. Som sådan er det mere interessant, at casestudierne imidlertid også viser, at integrationen af arbejdsmiljøet langt fra er total; i næsten alle tilfælde er der væsentlige strategiske aspekter af virksomhedernes udvikling, hvor arbejdsmiljøet ikke har spillet nogen rolle. I forlængelse heraf viser casestudierne, at koblingen mellem de overordnede strategier og den daglige drift er en udfordring.

Datamaterialet er således mindre entydigt, når det skal vurderes, hvorvidt strategiske overvejelser og beslutninger når ud i dagligdagen. Der er eksempler på, at koblingen mellem strategien og driftsledernes dispositioner i dagligdagen kan være svær. Omvendt er der også eksempler på redskaber til at imødegå dette ved at indarbejde arbejdsmiljø i virksomhedens parametre for god drift, hvilket udfoldes i næste afsnit. Ledelses- og medarbejderrepræsentanter i frontløber-virksomhederne vurderer dog generelt at være involveret i beslutninger med afgørende betydning for arbejdsmiljøet.

Evaluators anser dog integrationen som en proces, der stadig har uudnyttede potentialer. (Uddybning i øvrigt med beskrivelse af konkrete eksempler findes i Arbejdsrapport B). Udfordringerne kendes fra implementering af strategier generelt i organisationer, men evaluatoren finder det væsentligt at fremhæve disse udfordringer, i og med at de er fundet blandt netop frontløber-virksomheder og således må formodes at eksistere i endnu højere grad blandt virksomheder generelt.

### 4.3.2 Arbejdsmiljø integreret i virksomhedernes vurdering af god drift

---

Det kan diskuteres, hvor langt eller dybdegående den strategiske integration er nået. Men alene det meget praktiske forhold, at flere af frontløber-virksomhederne fremhæver en tilgang, hvor arbejdsmiljø og den økonomiske bundlinje ses i en sammenhæng (jfr. *Vaskemaskinefabrikken, Butikskæden og VVS- og El-virksomheden*), vurderer evaluatoren, som et væsentligt tegn på en ændret tilgang til arbejdsmiljøarbejdet: Fra en selvstændig "side-vognsbetragtning" til en mainstreamet indsats i effektiv virksomhedsdrift.

*VVS- og El-virksomheden* er imidlertid også et eksempel på, at det kan være vanskeligt at følge tankegangen helt ud i den daglige drift, da relevante arbejdsmiljøhensyn ikke konsekvent indarbejdes i de konkrete tilbud til kunder af hensyn til at have en konkurrencedygtig pris.

En anden måde at indarbejde arbejdsmiljø i virksomhedens overordnede og driftsmæssige ledelse er at opstille arbejdsmiljømålsætninger i virksomhedens øvrige parametre for vurdering af god drift. Herved kobles arbejdsmiljøspørgsmålet på den generelle ledelse af virksomheden, hvilket i *Kriminalforsorgen* ses ved, at der både på øverste ledelsesplan og i linjeledelsen opstilles resultatmål omhandlende arbejdsmiljø. Anvendelsen ses også i *Medicinalvirksomheden*, hvor arbejdsmiljøspørgsmål er integreret i afdelingernes performancemål.

Evaluatoren ser således flere redskaber til at bygge bro mellem integrationen af arbejdsmiljø i den overordnede strategiske ledelse og den daglige drift, men som nævnt i forudgående afsnit er det tydeligvis på dette punkt, at integrationen bliver svær – selv for frontløber-virksomheder.

### 4.3.3 Integration i procedurer

---

Flere virksomheder arbejder med arbejdsmiljøhensyn som procedurer udarbejdet på baggrund af den overordnede strategi. I *Den kommunale Ældrepleje* har koblingen mellem arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen som tidligere nævnt gjort det lettere at tænke arbejdsmiljøet ind i fx HR og ledelse. På *Komponentfabrikken* er der eksempelvis udarbejdet en standard for, hvordan arbejdsmiljøet inddrages ved køb af nyt materiel eller ved indretning af arbejdspladser.

I *Butikskæden* indtænkes arbejdsmiljøet, når der skal indkøbes nye maskiner, bygges om i butikkerne eller ved vurdering af nye varegrupper.

På *Vaskemaskinefabrikken* integreres AMO, når der skal startes nye produktionsenheder op og introduceres nye maskiner eller nye arbejdsgange. Her tages arbejdsmiljørepræsentanten med på råd i såkaldte *Kaizen blitz* events. Disse processer går ud på, at virksomheden sætter en gruppe af "de rigtige" folk sammen, som skal forsøge at finde frem til den mest hensigtsmæssige produktionsgang. Arbejdsmiljørepræsentanten indtræder

som en naturlig del af denne gruppe, hvilket sikrer, at arbejdsmiljøet overvejes i planlægning af produktionen.

I produktionsvirksomhederne blandt frontløber-virksomhederne ses det, at anvendelsen af sikkerhedsforskrifter, standarder, certificeringer eller LEAN-principper gør det lettere for disse virksomheder at arbejde systematisk med arbejdsmiljø og integrere dette i driften. Produktionsvirksomhederne er vant til at arbejde systematisk og bryde strategier ned i mål og handleplaner, hvilket, evaluator vurderer, hjælper disse virksomheder til at koble strategi og drift samt integrere arbejdsmiljøarbejdet heri.

## **4.4 Delkonklusion på organisering af arbejdsmiljøarbejdet**

I evalueringen analyseres de strukturelle rammer omkring AMO-medlemmernes arbejdsmiljøarbejde på et bredt udsnit af virksomheder med ti eller flere ansatte. Evalueringen viser, at AMO-medlemmerne generelt repræsenterer samme antal personer, har samme mulighed for kontakt med dem, de repræsenterer og anvender den samme mængde tid på arbejdsmiljøarbejdet. På denne baggrund må det konkluderes, at evalueringen generelt ikke kan påvise strukturelle ændringer i AMO-medlemmernes vilkår. Ikke desto mindre angiver godt halvdelen af virksomheder med ti eller flere ansatte i spørgeskemaundersøgelsen, at der er foretaget ændringer i AMO.

Dette kan umiddelbart synes som et paradoks, men som casestudierne blandt frontløber-virksomheder viser, kan ændringerne have forskelligartet indhold, hvoraf ikke alle ændrer ved selve strukturen for arbejdet. Vilkårene i arbejdsmiljøarbejdet indeholder således mere end tid, kontaktflade og antallet af personer AMO-medlemmet repræsenterer, hvilket lader sig indfange i evalueringens kvalitative del (Arbejdsrapport B).

### **Ændringerne i AMO er meget forskelligartede**

I alle frontløber-virksomhederne er der foretaget ændringer, men med forskelligt indhold. De fundne udviklingstræk er i sig selv forskellige og kombineres derudover forskelligt. Den overordnede konklusion er derfor, at virksomhederne har anvendt lovgivningens muligheder for at tilpasse AMO til virksomhedens konkrete behov og vilkår.

Et udviklingstræk er en centralisering af arbejdsmiljøorganisationen, der fører til, at AMO-medlemmerne varetager et større område og oftest også bruger mere tid på arbejdsmiljøarbejdet. Der er ikke tale om, at den samlede tid på arbejdsmiljøarbejdet øges, men at tiden koncentrerer på færre personer. Dette bidrager til systematik i arbejdsmiljøarbejdet og gør kommandovejene mere klare, men udfordrer samtidig koblingen mellem de lokale arbejdspladser og AMO's indsats.

Et andet udviklingstræk er, at arbejdsmiljøarbejdet koblet med andre områder. I de offentlige frontløber-virksomheder sammenkobles arbejdsmiljø- og samarbejdsorganer i et MED-system. Dette mainstreamer i sig selv arbejdsmiljøarbejdet ind i en større arena. Sammenkoblingen øger fokus på arbejdsmiljøarbejdet og indgår mere naturligt i personaleledelse og drøftelse af indsatsområder, men kræver samtidig afklaring af arbejdsdelingen mellem arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten. I tre private virksomheder kobles miljø- og arbejdsmiljøarbejdet. Også denne kobling integrerer arbejdsmiljøarbejdet i en bredere dagsorden og "adopterer" systematik og risikostyring fra miljøarbejdet.

Et tredje udviklingstræk er en øget ledelsesinvolvering, hvilket både af informanterne pointeres som væsentlig, og af evaluator anses som en forudsætning for arbejdsmiljøarbejdets integration i virksomhedens strategiske ledelse. En øget ledelsesinvolvering er både foregået via involvering af topledelsen og via involvering af linjeledelsen.

Et fjerde udviklingstræk er evalueringens påvisning af en professionalisering af arbejdsmiljøarbejdet. Dette ses på to fronter: Dels via en professionalisering af AMO-medlemmet, hvilket er knyttet til en centralisering af AMO; Dels via et tæt samarbejde med arbejdsmiljøprofessionelle.

Evalueringen har flere gode eksempler på, hvordan arbejdsmiljøarbejdet kan integreres i virksomhedens strategiske ledelse. Dette ses først og fremmest i form af integration i de skriftlige strategier, men også ved at frontløber-virksomhederne har forskellige redskaber til at sikre integrationens udmøntning i drift. Disse redskaber er fx samtænkning af virksomhedens økonomiske bundlinje og arbejdsmiljøspørgsmål, arbejdsmiljørelaterede resultatmål og ved at have udarbejdet konkrete procedurer for indtænkning af arbejdsmiljøarbejdet fx ved indkøb, omstruktureringer eller nyindretninger af arbejdspladser.

### **Få forskelle på ledelsens og medarbejderenes vurdering af arbejdsmiljøarbejdet**

Evaluator finder ingen tydelige forskelle på bygge- og anlægsbranchen og øvrige brancher i forhold til integrationen. Ligeledes er der ikke registreret væsentlige forskelle i henholdsvis ledelses- og medarbejderrepræsentanternes vurderinger af integrationen af arbejdsmiljøspørgsmål. Her kunne en hypotese have været, at vurderingerne netop afhænger af position i virksomheden, hvilket som nævnt ikke kan bekræftes.

Dette understøtter et generelt fund i evalueringen med meget få forskelle på medarbejder- og ledelsesrepræsentanter i forhold til vurderingen af arbejdsmiljøarbejdet. Arbejdsmiljøarbejdet tegner sig dermed mindre konfrontatorisk, end man kunne have formodet.

### **Ændringerne i virksomhedernes AMO sker på baggrund af konkrete forhold i virksomheden**

Konklusionen er, at der er sket ændringer i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, men at disse generelt ikke ændrer ved de strukturelle vilkår for AMO-medlemmernes arbejde. Hos frontløber-virksomhederne ses imidlertid udviklingstræk, hvoraf centraliseringen ændrer ved vilkårene for AMO-medlemmernes arbejde, mens øvrige udviklingstræk ændrer ved arbejdsform og arbejdsområder for AMO.

Både i casestudierne og i spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder med ti eller flere ansatte viser evalueringen, at ændringerne i AMO-reglerne oftest ikke angives som bevæggrund for ændringerne i virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. Blandt de fundne udviklingstræk står centralisering af AMO som den ændring, der mest udtalt henføres til regelændringen. Men også her står ændringerne af AMO-reglerne sjældent alene som årsagen til en ændring i virksomhedens organisering af arbejdsmiljøarbejdet.

Ændringerne i arbejdsmiljøarbejdet tilskrives i stedet konkrete forhold i virksomheden. Dette, vurderer evaluator, stemmer overens med hensigten bag regelændringen hen imod større fleksibilitet, hvor lovkravene ikke bliver en barriere for en hensigtsmæssig organisering af arbejdsmiljøarbejdet set fra virksomhedens perspektiv.

## Kapitel 5. Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

I dette kapitel analyseres den årlige arbejdsmiljødrøftelse, som er et centralt element i det nye regelsæt. Arbejdsmiljødrøftelserne er det forum, hvor organisering og planlægning af arbejdsmiljøarbejdet er tænkt forankret. Kapitlet besvarer følgende evalueringsspørgsmål formuleret af AT i kravspecifikationen:

### ***Hvordan den årlige drøftelse bidrager til virksomhedens arbejdsmiljøarbejde?***

Analysen foretages primært på baggrund af resultater fra spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder med under ti ansatte (jf. Arbejdsrapport A), der har arbejdsmiljødrøftelserne som særskilt genstandsfelt samt den kvalitative evaluering (jf. Arbejdsrapport B), der i sine casestudier af de 12 frontløber-virksomheder bidrager til at afdække drøftelsernes form og betydning for samarbejdet om arbejdsmiljø i disse virksomheder.

Evalueringsspørgsmålet vil blive besvaret ved først at afdække drøftelsens bidrag til virksomhedens arbejdsmiljøarbejde efterfulgt af en afdækning af, i hvilket omfang de årlige arbejdsmiljødrøftelser gennemføres og under hvilken form.

Den årlige arbejdsmiljødrøftelse er ny for alle virksomheder uanset størrelse, men virksomheder over 20 ansatte har i det tidligere regelsæt haft krav om et sikkerhedsudvalg med kvartalsvise møder<sup>8</sup>. For de små virksomheder er den årlige arbejdsmiljødrøftelse således et nyt krav, ligesom det er det eneste virkemiddel i regelsættet over for denne virksomhedstype. For de større virksomheder kan arbejdsmiljødrøftelsen opleves som en lempelse af kravene. Evaluator vil dog på baggrund af evalueringens fund understrege, at tankegangen med systematik og strategi som nøgleord gør, at arbejdsmiljødrøftelsen mere bredt opleves som en ny ramme for arbejdsmiljøarbejdet af såvel store som små virksomheder. Dette har ikke været forventningen bag AT's kravspecifikation, hvorfor arbejdsmiljødrøftelserne primært er undersøgt i små virksomheder.

### **5.1 Den årlige arbejdsmiljødrøftelses bidrag til virksomhedens arbejdsmiljø**

Arbejdsmiljødrøftelsernes betydning for samarbejdet om arbejdsmiljø vurderes ud fra, hvorvidt drøftelserne fører til en bredere involvering i arbejdsmiljøarbejdet, og om drøftelserne fører til en øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet.

#### **5.1.1 Involveres flere i arbejdsmiljøarbejdet via arbejdsmiljødrøftelserne?**

De nye AMO-regler er som tidligere skrevet udtryk for et skifte i tilgangen til arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne fra arbejdsmiljø som et selvstændigt og parallelt spor til et integreret fokus i virksomhedens øvrige strategi og generelle drift. Med denne tilgang ligger implicit en forventning om, at arbejdsmiljøarbejdet breddes ud i virksomheden –

<sup>8</sup> §15 i BEK nr. 575 af 21/06/2001

mainstreames - både i forhold til involvering i selve arbejdsmiljødrøftelsen og i forhold til opfølgningen herpå.

### **Medarbejderinvolvering i arbejdsmiljødrøftelsen**

Evalueringen af arbejdsmiljødrøftelser på små virksomheder (jf. Arbejdsrapport A) viser, at alle eller hovedparten af medarbejderne oftest deltager i arbejdsmiljødrøftelsen (85 % af virksomhederne). Hermed ses en meget bred involvering, som kan antages for naturlig i virksomheder med under ti ansatte, hvor delegation til en udvalgt gruppe kan forekomme kunstig, og hvor der ikke er krav om en arbejdsmiljøorganisation.

Arbejdsmiljødrøftelserne er ligeledes evalueret som en del af casestudierne i frontløber-virksomhederne. Evalueringen viser ikke overraskende, at den primære forskel på små og store virksomheder er, hvorvidt alle medarbejdere deltager, eller om involveringen i arbejdsmiljødrøftelsen delegeres til medarbejderrepræsentanter.

Den naturlige forskel mellem små virksomheder, der involverer alle medarbejdere, og større virksomheder, som involverer medarbejdere via medarbejderrepræsentanter, nuanceres yderligere i evalueringen. Der er således stor forskel på, hvor mange medarbejderrepræsentanter frontløber-virksomhederne inddrager i den årlige drøftelse, og hvordan de inddrages.

På fire frontløber-virksomheder (*Medicinalvirksomheden, Den kommunale forvaltning, Kriminalforsorgen og De kommunale daginstitutioner*) involveres AMO's forskellige niveauer i en møderække op til den årlige drøftelse. Denne form har til formål at skabe rammerne for erfaringsopsamling og sikre deltagelse af repræsentanter på forskellige niveauer i AMO.

På to frontløber-virksomheder involveres hele AMO i selve den årlige drøftelse, dvs. alle medarbejderrepræsentanterne deltager i samme møde. Dette ses på *Vaskemaskinefabrikken*, hvor der afholdes et heldagsmøde for hele AMO, og på *Komponentfabrikken* hvor drøftelsen er afholdt som internt.

På de resterende seks frontløber-virksomheder gennemføres den årlige arbejdsmiljødrøftelse alene i arbejdsmiljøudvalget med deltagelse af virksomhedens topledelse med henblik på, at drøftelsen antager et strategisk sigte. Den dominerende form blandt casestudierne afgrænser således involveringen af medarbejdere til medarbejderrepræsentanter i arbejdsmiljøudvalget, hvorved en yderligere delegation foretages, og antallet af involverede medarbejderrepræsentanter indsnævres.

### **Ledelsesinvolvering i arbejdsmiljødrøftelsen**

Spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder med under ti ansatte (jf. Arbejdsrapport A) viser, at arbejdsgiveren selv oftest deltager i arbejdsmiljødrøftelsen (83 % af virksomhederne). Arbejdsgiverens deltagelse betragtes af respondenterne som en prioritering af arbejdsmiljøet, hvilket understøttes af, at der er en sammenhæng mellem, om arbejdsgiveren selv deltager i den årlige drøftelse, og om respondenterne vurderer, at ledelsen i virksomheden prioriterer arbejdsmiljøet højt. Her udskiller bygge- og anlægsbranchen sig ved, at arbejdsgiverne i højere grad deltager i drøftelsen, end det er tilfældet for øvrige brancher.

Frontløber-virksomhederne understøtter dette fund, ved at seks ud af 12 virksomheder afholder arbejdsmiljødrøftelsen i arbejdsmiljøudvalget. Denne placering af arbejdsmiljødrøftelsen sikrer topledelsens deltagelse, hvilket af mange understreges som helt afgørende for drøftelsens indhold og implikationer i virksomheden.

Casestudierne udpeger en øget ledelsesinvolvering i arbejdsmiljøarbejdet, hvilket, bl.a. informanterne i *Butikskæden* vurderer, har øget fokus på arbejdsmiljødiskussionerne i



virksomheden. Samtidig påpeges det, at kapaciteten til at træffe beslutninger om f.eks. prioritering af midler til arbejdsmiljøarbejdet er øget grundet ledelsens deltagelse i drøftelsen.

*Medicinalvirksomheden* repræsenterer imidlertid en anden vinkel på ledelsesinvolvering. Her er linjeledelsen involveret i AMO, og drøftelsen foretages på baggrund af et årshjul, hvor AMO's forskellige niveauer indgår i en møderække frem til selve den årlige drøftelse. Linjeledelsens involvering i drøftelsen - såvel som organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet generelt - er valgt med henblik på at øge effektiviteten i arbejdet via et mere direkte samarbejde mellem arbejdsmiljørepræsentanterne og mellemlederne i dagligdagen. Den lokale leder bidrager således med konkret indsigt i og ansvar for arbejdsmiljøet og skaber samtidig lokal opbakning til initiativer taget i AMO.

### **Bredere involvering end tidligere**

Vurderingen af, hvorvidt de nye AMO-regler evner at involvere bredt, må sættes i forhold til tidligere tiders involvering i virksomheden. Alene herved kan det sandsynliggøres, at de nye AMO-regler har en positiv betydning for en bred involvering i arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden.

Evalueringen blandt små virksomheder viser (jf. Arbejdsrapport A), at cirka halvdelen af respondenterne er meget eller delvis enige i, at arbejdsmiljødrøftelserne har ført til, at flere er involveret i arbejdsmiljøarbejdet end tidligere. Dette må tolkes som positivt, idet det for små virksomheder kan antages, at det uanset regelsæt er mere oplagt at involvere alle medarbejdere, end det er på større virksomheder. AMO-medlemmer i bygge- og anlægsbranchen vurderer i højere grad end i øvrige brancher, at der er opnået en bredere involvering.

I evalueringen af frontløber-virksomhederne finder evaluatoren imidlertid, at der er forskellige måder at involvere såvel medarbejdere som ledelse. Den grundlæggende forskel findes i, hvorvidt hele AMO involveres direkte i drøftelsen, eller om det alene er arbejdsmiljøudvalget, der direkte involveres. Ligeledes skaber nogle af frontløbervirksomhederne forskellige arbejdsformer, der sikrer kommunikationen fra lokale arbejdspladser til arbejdsmiljødrøftelsen fx forudgående møderækker eller linjeledelsens involvering i AMO.

Fleksibiliteten i regelsættet vurderes derfor af evaluatoren at blive benyttet, hvilket i nogle virksomheder fører til en bredere og i andre i en mere indirekte involvering af medarbejdere. Det er dog et tværgående resultat, at topledelsen i større omfang deltager i den årlige drøftelse.

### **Kontekstfaktorerens betydning for involvering**

Blandt de små virksomheder, der indgår i spørgeskemaundersøgelsen (jf. Arbejdsrapport A), har 21 % en arbejdsmiljørepræsentant<sup>9</sup>. Da det som beskrevet ovenfor i casestudierne er fundet, at medarbejderrepræsentanter fører til delegation af medarbejderinvolveringen, er det afsøgt, om eksistensen af arbejdsmiljørepræsentanter i små virksomheder også fører til, at medarbejderne i mindre grad involveres direkte i drøftelserne i disse virksomheder. Denne sammenhæng er ikke fundet. Til gengæld deltager arbejdsgiveren i højere grad selv i de årlige drøftelser, hvis virksomheden har en arbejdsmiljørepræsentant.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt små virksomheder viser desuden, at involveringen i arbejdsmiljødrøftelsen påvirkes af, hvorvidt der arbejdes på skiftende eller samme udearbejdsplads. Evalueringens særskilte fokus på bygge- og anlægsbranchen sker bl.a. på

---

<sup>9</sup> Blandt disse 21 % er der ikke en overrepræsentation af bygge- og anlægsvirksomheder, hvor regelsættet reelt indeholder et krav om repræsentation.

baggrund af en forventning om, at udearbejdspladser vanskeliggør inddragelse i drøftelsen. Denne forventning afkræftes. Evalueringen viser imidlertid, at jo flere der arbejder på samme udearbejdssted, desto færre virksomheder angiver, at alle eller hovedparten af medarbejderne deltager i den årlige drøftelse. Resultatet tolkes således, at virksomheder med medarbejderne, der arbejder på fx skiftende byggepladser, indretter sig efter dette vilkår, og sørger for at inddrage medarbejderne. Evalueringen viser dog tillige, at medarbejdere, der i højere grad kan anskues som "udstationerede" på samme udearbejdsplads, er i større fare for at blive "ekskluderet" i drøftelserne om arbejdsmiljø i virksomheden.

Når involveringen holdes op imod de små virksomheders kultur for arbejdet med arbejdsmiljø og medarbejderinddragelse, viser evalueringen, at medarbejdernes og arbejdsgivernes viden og prioritering af arbejdsmiljø positivt påvirker en bred involvering. Ligeledes har det betydning for graden af medarbejdernes involvering i den årlige drøftelse, om virksomheden generelt inddrager medarbejderne ved organisatoriske ændringer.

Mere overraskende er evalueringens fund af, at det ikke har betydning for graden af medarbejdernes eller arbejdsgivers involvering i arbejdsmiljødrøftelserne, om medarbejderne generelt inddrages i vigtige beslutninger. Ligeledes er der ikke registreret forskelle på arbejdsgivernes og medarbejdernes vurderinger af involvering.

En sidste betydende kontekstfaktor er virksomhedens størrelse. Andelen af virksomheder, hvor alle eller hovedparten af medarbejdere deltager i den årlige arbejdsmiljødrøftelse, falder med virksomhedens størrelse. Virksomheder med 7-9 ansatte har således den laveste andel af tilfælde med involvering af alle eller hovedparten af medarbejderne blandt virksomheder under ti ansatte. Denne sammenhæng findes ikke for arbejdsgiverens deltagelse. Dette billede genfindes i casestudierne, ved at netop virksomhedernes størrelse naturligt fører til, at involvering af medarbejdere sker via delegation til medarbejderrepræsentanter i AMO. I flere af frontløber-virksomhederne er der ydermere sket en centralisering af AMO. Centraliseringen kan dog kombineres med en bred deltagelse. Eksempelvis arbejdes der som tidligere beskrevet flere steder med en arbejdsmiljødrøftelse, der er baseret på en mødecyklus, der skal sikre en bredere inddragelse af medarbejdere og ledere end alene arbejdsmiljøudvalget.

### **5.1.2 Systematisering af arbejdsmiljøarbejdet**

---

I den klassiske danske diskussion om arbejdsmiljøarbejdet peges ofte på systematik, prioritering og engagement som de bærende elementer i et godt arbejdsmiljøarbejde. Til trods for at begrebet "systematik" ofte anvendes, er der grund til kort at redegøre for, hvordan evaluator forstår begrebet og analytisk har anvendt dette i evalueringen.

Systematik knytter sig først og fremmest til at være planlagt (skematisk eller kalenderfastsat). I forlængelse heraf knytter formalisering, skriftlighed og dokumentation sig til begrebet, hvor systematikken vurderes høj, hvis alle elementer indgår. I analysen af systematik i arbejdsmiljøarbejdet fokuseres der først på, hvordan emnerne for arbejdsmiljødrøftelsen udvælges. Herefter afdækkes det, hvorvidt der opstilles mål, om der følges op i form af planer, og om der iværksættes konkrete initiativer.

#### **Emnevalg for arbejdsmiljødrøftelsen**

På de små virksomheder (jf. Arbejdsrapport A) er det oftest 'Fysiske krav i arbejdet', 'Psykisk arbejdsmiljø' samt 'Sikkerhed og forebyggelse af ulykker', der drøftes på de årlige arbejdsmiljødrøftelser. Ikke overraskende er der i bygge- og anlægsvirksomheder i høj grad fokus på 'Fysiske krav i arbejdet' (80 %), 'Sikkerhed og forebyggelse af ulykker' (75 %) samt 'Støj' (54 %), mens der i øvrige brancher er fokus på 'Fysiske krav i arbejdet'

(69 %), 'Psykisk arbejdsmiljø' (65 %) samt 'Indeklima' (56 %). På frontløber-virksomhederne er det ligeledes kendetegnende, at eksempelvis produktionsvirksomhederne har stort fokus på sikkerhed og forebyggelse af ulykker samt fysiske arbejdsforhold.

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen blandt små virksomheder viser, at emnevalgene oftest beror på, at 'ledelsen prioriterer emnerne højt' (56 %). Det fremgår desuden, at respondenterne ikke oplever, at emnevalget udspringer af konkrete problemer (8 %). Denne svarkategori har den laveste svarandel<sup>10</sup>. Dette skal dog ses i lyset af forudgående afsnits konklusion om, at bygge- og anlægsvirksomheder har større fokus på fysiske krav, ulykker og støj end de øvrige brancher. Dette kan give anledning til en tolkning af ledelsens prioritering som grundlag for emnevalg som en prioritering, der beror på, hvor virksomheden (potentielt) har konkrete problemer. Denne fortolkning understøttes af, at det i casestudierne vurderes, at emnevalget beror på tidligere problemer i virksomheden og arbejdsmiljøudfordringer generelt inden for branchen.

Evaluator vurderer derudover svaret 'emnet indgår i planlægningen af den daglige drift' (40 %) som et udtryk for systematik. Denne svarkategori er den anden mest angivne blandt respondenter i små virksomheder.

På baggrund af ovenstående konkluderer evaluator, at emnevalget på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen blandt små virksomheder ikke kan vurderes at blive foretaget ud fra en tydelig og gennemgående systematik, men den høje forekomst af begrundelser i emnets driftsmæssige betydning peger på en systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Frontløber-virksomhedernes vægtning af kendte og konkrete problemstillinger indikerer ligeledes systematik.

Evalueringen finder således systematik i arbejdsmiljødrøftelsen, men vurderer samtidig, at systematikken kunne have været tydeligere. Evaluator vurderer derudover, at ledelsens prioritering som væsentligste bevæggrund for emnevalg er en indikation af strategiske formål som baggrund for drøftelsens indhold.

### **Inddragelse af risikovurdering og APV i drøftelserne**

Evaluator registrerer derudover andre indikationer af systematik i arbejdsmiljødrøftelsens indhold. Risikovurderinger og APV er begge systematiserende metoder i arbejdsmiljøarbejdet, og evalueringen viser, at disse to redskaber ofte inddrages i drøftelserne. Risikovurderinger indgår i arbejdsmiljødrøftelsen på 64 % af de små virksomheder, mens arbejdspladsvurderingen (APV) indgår i drøftelsen på 88 % af disse virksomheder. Udover at begge redskaber er systematiserende, knytter APV og risikovurderingen også arbejdsmiljøarbejdet til den daglige drift.

APV og risikovurderinger kan indgå både som en systematisk måde at udpege relevante emner for drøftelsen og som middel til at følge udviklingen på et givent område.

### **Opstilling af mål**

Som en væsentlig del af at arbejde systematisk er opstilling af mål. Overordnet viser resultaterne (jf. Arbejdsrapport A), at 61 % af virksomhederne under ti ansatte opstiller mål inden for et eller flere arbejdsmiljøområder, mens 32 % af virksomhederne ikke har opstillet mål for det kommende år, og 7 % angiver, at de *ikke ved*, om der er opstillet mål for det kommende år.

Resultaterne i spørgeskemaundersøgelsen blandt de små virksomheder viser ligeledes, at der i højere grad opstilles mål for 'Fysiske krav i arbejdet' (51 %) samt 'Sikkerhed og

---

<sup>10</sup> Procentsatserne er her udtryk for gennemsnit. For uddybning henvises til Arbejdsrapport A.

forebyggelse af ulykker' (39 %) end for 'Psykisk arbejdsmiljø' (27 %) og 'Kommunikation' (31 %). De 27 %, der opstiller mål for det psykiske arbejdsmiljø, skal ses i forhold til, at 62 % af virksomhederne angiver, at psykisk arbejdsmiljø har indgået i den årlige drøftelse.

Casestudierne viser i forlængelse heraf, at frontløber-virksomhederne vurderer, at der er kommet mere fokus på psykisk arbejdsmiljø, og at det ofte er et emne, virksomhederne drøfter på den årlige drøftelse. Imidlertid oplever flere af frontløber-virksomhederne, at de har svært ved at arbejde systematisk med det psykiske arbejdsmiljø. Informanterne påpeger, at de finder det svært at opstille mål og gøre status på disse på en systematisk måde.

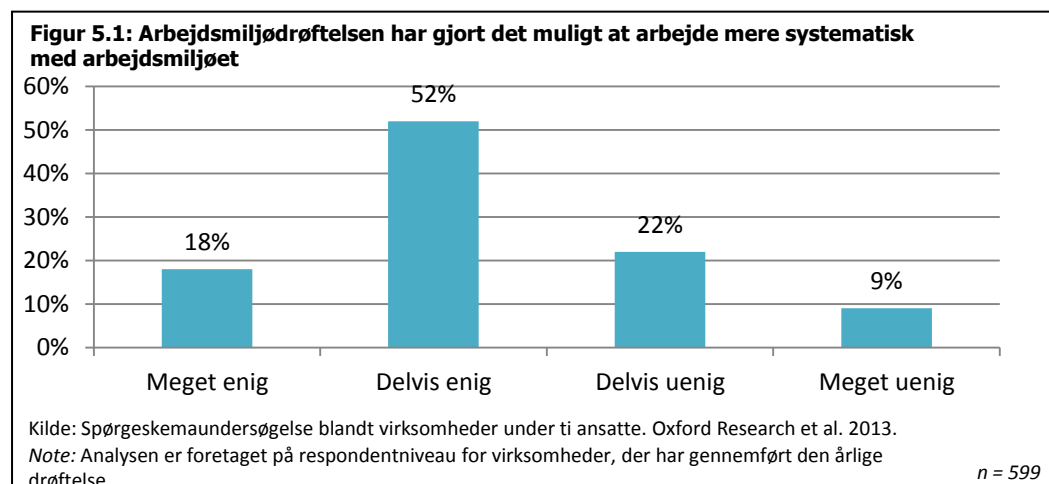
Evaluatoren ser dermed en tendens til, at virksomheder fokuserer på de mere traditionelle arbejdsmiljøforhold, der er lette at opstille mål for og gøre status på ved den årlige drøftelse. Det store fokus på de forhold i arbejdsmiljøet, som kan måles, medfører, at det i flere tilfælde er svært for virksomhederne at arbejde med psykisk arbejdsmiljø, hvilket gør det til et mere fraværende tema i det strategiske arbejdsmiljøarbejde. Når fokus rettes mod at øge systematikken i arbejdsmiljøarbejde, kan de fremherskende arbejdsmiljøemner let blive emner, hvor det opleves lettere at skabe systematik. Kravet om systematik kan dermed komme til at "overdøve" behovet for mere bløde arbejdsmiljøemner.

### Udmøntning af mål i planer og konkrete initiativer

Evalueringen blandt små virksomheder viser, at de opsatte mål i langt de fleste tilfælde udmøntes i planer (86 %) og i konkrete initiativer (85 %). Der viser sig størst sandsynlighed for, at de opsatte mål udmøntes i planer og konkrete initiativer inden for 'Fysiske krav i arbejdet', 'Sikkerhed og forebyggelse af ulykker' samt 'Kemikalier, støv, vådt arbejde'.

Trods udsving er det samlede billede, at de opstillede mål i vid udstrækning udmøntes i planer og konkrete initiativer inden for samtlige arbejdsmiljøemner.

Hvorvidt dette kan kobles til indførelsen af den årlige arbejdsmiljødrøftelse, er en vurdering, der alene kan foretages af virksomhederne<sup>11</sup>. Evalueringen viser, at 18 % af respondenterne i små virksomheder er meget enige i, at arbejdsmiljødrøftelsen bidrager til større systematik, mens 52 % er delvist enige i dette udsagn. Således vurderer 70 % af respondenterne, at arbejdsmiljødrøftelserne bidrager til øget systematik.



<sup>11</sup> Hvis evalueringen skulle kunne dokumentere en udvikling i denne retning, ville det have krævet en før- og eftermåling. Nærværende evaluering består af et nedslag – en måling.

Frontløber-virksomhederne arbejder ligeledes systematisk med arbejdsmiljøarbejdet, hvilket ses af, at flere gør brug af årshjul og årsrapporter, som sikrer, at der bliver fulgt op på drøftelserne.

### **Opfølgning på tidligere års arbejdsmiljødrøftelse**

Det mest tydelige tegn på systematik er, om virksomhederne på arbejdsmiljødrøftelsen følger op på forudgående års arbejdsmiljødrøftelse. På 71 % af de små virksomheder, der har afholdt drøftelse, bliver der fulgt op på sidste års arbejdsmiljødrøftelse. 24 % inddrog ikke sidste års resultater, og 4 % af virksomhederne ved det ikke.

## **5.2 I hvilken grad gennemføres de årlige arbejdsmiljødrøftelser?**

---

Ovenstående viser, at gennemførelsen af den årlige arbejdsmiljødrøftelse lever op til de formål, der ligger bag kravet om en årlig drøftelse. Evalueringen belyser tillige, hvor udbredt implementeringen af kravet om arbejdsmiljødrøftelsen er. Til vurdering af i hvilken grad de årlige arbejdsmiljødrøftelser gennemføres, er datagrundlaget afgrænset til virksomheder under ti ansatte (jf. Arbejdsrapport A). Dertil suppleres med understøttende og nuancerende pointer fra de øvrige delundersøgelser samt resultater fra VAI.

### **5.2.1 Implementeringen af arbejdsmiljødrøftelser kræver stadig fokus**

---

Spørgeskemaundersøgelsen blandt små virksomheder viser, at knap to tredjedele (62 %) af virksomhederne har gennemført den årlige arbejdsmiljødrøftelse, mens en tredjedel (34 %) ikke har gennemført drøftelsen. Herudover svarede 4 % "ved ikke".

Resultatet må tolkes med forbehold for, at spørgeskemaundersøgelsen har en svarprocent på 10, hvilket udpeger risikoen for selektionsbias, hvor virksomheder, der ikke har gennemført drøftelsen, kan antages at være mindre villige til at udfylde spørgeskemaet. Det kan således formodes, at andelen af virksomheder, der ikke har implementeret arbejdsmiljødrøftelsen, reelt er større, end resultatet viser.

Når resultatet sammenlignes med VAI, stemmer de to undersøgelser resultater imidlertid meget overens. Nærværende evaluering og VAI er opgjort forskelligt, men når samme opgørelsesmetode anvendes, er konklusionen, at 62 % af virksomhederne ifølge nærværende evaluering gennemfører den årlige arbejdsmiljødrøftelse, mens VAI-resultaterne for samme virksomhedsgruppe ligger på 64 %. VAI-resultaterne understøtter således evalueringens fund.

Samtidig indikerer resultaterne, at der ikke er sket en udvikling i andelen af virksomheder, der gennemfører den årlige drøftelse fra 2012, hvor VAI er gennemført, til 2013, hvor nærværende evaluering er gennemført.

## 5.2.2 Kontekstfaktorer med betydning for gennemførelsen af arbejdsmiljødrøftelsen

---

I spørgeskemaundersøgelsen blandt små virksomheder har evaluatoren udpeget flere kontekstfaktorer, der påvirker, hvorvidt arbejdsmiljødrøftelserne gennemføres. Nedenfor fremhæves de væsentligste, mens der for uddybning heraf henvises til Arbejdsrapport A.

### Virksomhedens størrelse

Antallet af ansatte viser sig for små virksomheder at have en betydning for, om virksomheden gennemfører den årlige drøftelse, idet der er mindre sandsynlighed for, at helt små virksomheder (2-3 ansatte) gennemfører den årlige drøftelse end virksomheder med mere end tre ansatte. VAI viser ligeledes, at virksomhedens størrelse har en betydning for gennemførelsen af den årlige drøftelse. For virksomheder med mere end 35 ansatte viser VAI, at 92 % gennemfører den årlige drøftelse, mens dette alene var gældende for 64 % af virksomheder med under ti ansatte, dvs. differencen er 28 procentpoint. Nærværende evaluering blandt små virksomheder viser som beskrevet, at sammenhængen mellem antal ansatte og gennemførelsen af den årlige drøftelse også er gældende, når der differentieres yderligere inden for gruppen af små virksomheder.

### Organisering og kultur

På de små virksomheder finder evaluatoren ligeledes, at eksistensen af en medarbejderrepræsentant (enten som arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant) påvirker gennemførelsen af arbejdsmiljødrøftelser positivt. Ligeledes er virksomhedens arbejdsmiljøkultur (defineret ved at arbejdsmiljøarbejdet prioriteres højt, ledelsen og medarbejderne har en høj viden om arbejdsmiljøet, og medarbejderne generelt bliver inddraget i beslutninger) afsøgt som betydende for gennemførelsen af arbejdsmiljødrøftelsen. (For uddybning henvises til Arbejdsrapport A).

Evalueringen konkluderer, at hvis virksomhedens arbejdsmiljøkultur positivt udgøres af ovenstående parametre, øges sandsynligheden for, at virksomheden også gennemfører den årlige arbejdsmiljødrøftelse.

## 5.2.3 I hvilken form gennemføres de årlige arbejdsmiljødrøftelser?

---

Til forståelsen af, om arbejdsmiljødrøftelserne gennemføres, hører også, *hvordan* de gennemføres. Tanken bag de meget få formkrav til arbejdsmiljødrøftelsen er, at fleksibiliteten netop skal fremme gennemførelsen: At formkrav ikke udgør en barriere, hvor virksomhederne oplever arbejdsmiljødrøftelsen som bureaukratisk og besværlig, men derimod kan tilpasses netop deres behov. Det er derfor analyseret, hvorvidt de mange muligheder for mindre formelle og traditionelle drøftelsesformer anvendes.

På de små virksomheder afholdes langt størstedelen af drøftelserne enten som selvstændige møder (41 %) eller i forlængelse af andre møder (51 %). De mere uformelle metoder<sup>12</sup> anvendes således sjældent. Den fleksibilitet, der var indtænkt i de nye AMO-regler, bliver således ikke brugt af de små virksomheder.

Dette fund kan give anledning til at antage, at virksomhederne ikke har fået øje på muligheden for at gennemføre drøftelsen på en måde, som passer deres specifikke virksom-

---

<sup>12</sup> Jf. AT's vejledning til virksomheden med under ti ansatte: Virksomheden kan frit vælge, hvordan den årlige drøftelse skal foregå. Det kan være som et selvstændigt møde, eventuelt et internet- eller videomøde, eller det kan holdes mere uformelt, hvor deltagerne fx kommunikerer via mails. Man kan også tage drøftelsen i forbindelse med et andet møde eller en begivenhed, hvor arbejdsgiveren og de ansatte allerede er samlet.

hed. Fundet kan dog også tolkes som et udtryk for, at virksomhederne finder, at et konkret møde - selvstændigt eller i sammenhæng med anden mødeaktivitet – er den mest hensigtsmæssige måde at drøfte arbejdsmiljøet på.

At konkrete møder er den mest hensigtsmæssige måde at gennemføre den årlige drøftelse på bekræftes af, at frontløber-virksomhederne (jf. Arbejdsrapport B) ligeledes afholder den årlige drøftelse som et konkret møde og ofte som et selvstændigt møde. Dette kan anses for naturligt på større virksomheder, men i store virksomheder kunne fx anvendelse af elektroniske medier være en alternativ metode til at inddrage afdelinger med forskellig fysisk beliggenhed.

På nogle af frontløber-virksomhederne indgår den årlige drøftelse som en integreret del af en længere møderække, hvilket bidrager til erfaringsopsamling og deltagelse af repræsentanter på forskellige niveauer i AMO. Dette ses for eksempel i *Butikskæden*, hvor input til drøftelsen indsamles fra alle butikker, og på *Medicinalvirksomheden* hvor den årlige drøftelse er en del af et årshjul, der inddrager hele virksomheden.

### 5.3 Delkonklusion: Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Den årlige arbejdsmiljødrøftelse er et centralt element i det nye AMO-regelsæt, som det forum, hvor organisering og planlægning af arbejdsmiljøarbejdet er tænkt forankret. Dette kapitel har adresseret, hvilken betydning arbejdsmiljødrøftelsen har for arbejdsmiljøarbejdet, og i hvilken grad arbejdsmiljødrøftelserne gennemføres.

#### **Den årlige arbejdsmiljødrøftelse har en positiv indvirkning på arbejdsmiljøarbejdet**

De små virksomheder, som gennemfører den årlige drøftelse, opnår det forventede udbytte. Der er således en bred involvering af medarbejdere og arbejdsgivere i såvel selve drøftelsen som i opfølgningen herpå i de små virksomheder. AMO-medlemmerne vurderer ydermere, at involveringen i arbejdsmiljøarbejdet er blevet bredere i forhold til tidligere.

Samme bredde i involveringen kan naturligt ikke genfindes i større virksomheder, hvor antallet af ansatte gør det nødvendigt at foretage delegation via medarbejderrepræsentanter. Medarbejderrepræsentanterne involveres på forskellig vis og i forskellig grad i arbejdsmiljødrøftelserne hos frontløber-virksomhederne, mens topledelsens involvering hos frontløber-virksomhederne på samme vis som i de små virksomheder er udtalt.

I nogle af frontløber-virksomhederne involveres hele AMO via en møderække op til selve arbejdsmiljødrøftelsen, mens andre involverer hele AMO i selve drøftelsen. Syv af de tolv frontløber-virksomheder afholder dog arbejdsmiljødrøftelsen som et anliggende for arbejdsmiljøudvalget alene og med pointering af topledelsens centrale placering i drøftelsen.

Evalueringen blandt små virksomheder viser desuden, at virksomhederne vurderer, at arbejdsmiljødrøftelsen bidrager til større systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Dette bekræftes af, at når AMO opstiller mål, følges disse op med konkrete planer og initiativer. Også i frontløber-virksomhederne vurderes arbejdsmiljødrøftelserne som en hensigtsmæssig forankring af arbejdsmiljøarbejdet.

Den positive vurdering af arbejdsmiljødrøftelserne deles af såvel arbejdsgiver- som arbejdstagerside, hvilket evaluator vurderer som en væsentlig faktor for det positive udbytte af drøftelserne.

Det kan således konkluderes, at kravet om, at virksomheder skal gennemføre en årlig arbejdsmiljødrøftelse, bidrager positivt til virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde, i fald drøftelsen gennemføres.

Imidlertid ser evaluatoren det som et opmærksomhedspunkt, at evalueringen ligeledes viser, at de små virksomheder såvel som frontløber-virksomhederne har udfordringer med at arbejde systematisk med det psykiske arbejdsmiljø. Informanterne beskriver, at de "famler" eller finder emnet "uhåndgribeligt" og "svært at handle på". Evalueringen beskriver ikke, hvorvidt virksomhederne har indsats for et godt psykisk arbejdsmiljø, men at virksomhederne finder det vanskeligt at systematisere og dermed inkludere i det strategiske arbejde.

### **Bygge- og anlægsbranchen adskiller sig ikke væsentligt fra øvrige brancher**

For bygge- og anlægsbranchen er det væsentligste fund, at branchen ikke adskiller sig fra de øvrige brancher i forhold til gennemførelse eller involvering generelt. Forventningen om, at udearbejdspladser vanskeliggør involveringen i arbejdsmiljødrøftelsen, kan således ikke generelt bekræftes, men derimod præciseres til, at involveringsgraden mindskes, når medarbejderne arbejder på samme udearbejdsplads og herved nærmere får status af at være 'udstationeret'.

Der ses tillige en større involvering af arbejdsgiveren selv i arbejdsmiljødrøftelserne i bygge- og anlægsbranchen, og respondenterne fra denne branche vurderer i højere grad end respondenter fra øvrige brancher, at involveringen er øget.

### **Den årlige arbejdsmiljødrøftelse gennemføres i 62 % af de små virksomheder**

62 % af de små virksomheder oplyser at have gennemført den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Dette efterlader en tredjedel af virksomhederne med under ti ansatte, der stadig mangler at gennemføre den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Ligeledes viser resultaterne, at virksomhederne ikke benytter sig af de mere fleksible måder at afholde drøftelsen på, men foretrækker at afholde mødet som et selvstændigt møde eller i forlængelse af et andet møde. Ved at sammenholde evalueringens fund med resultaterne af VAI vurderer evaluatoren, at der ikke er grundlag for at antage, at implementeringsgraden er øget mellem 2012 og 2013 (de to undersøgelsestidspunkter).



## Kapitel 6. Supplerende uddannelser og kompetenceplaner

I dette kapitel fokuseres på kompetenceudviklingen blandt AMO's medlemmer. Kompetenceudvikling er en kvalificering af arbejdsmiljøarbejdet, hvor særligt de supplerende arbejdsmiljøuddannelser har til formål at styrke AMO-medlemmernes kompetencer til at håndtere de arbejdsmiljøproblemstillinger, de møder i deres daglige virke. Kapitlet besvarer nedenstående evalueringsspørgsmål, som er formuleret af AT i kravspecifikationerne:

### ***Om AMO's kompetencer bliver styrket af de supplerende arbejdsmiljøuddannelser, som AMO-medlemmerne deltager i?***

Det nye regelsæt for arbejdsmiljøuddannelser indebærer, at AMO-medlemmer skal gennemføre den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse af tre dages varighed. Herefter skal AMO-medlemmerne have tilbud om (og har ret til) supplerende uddannelse svarende til to dage i deres første funktionsår. Dette efterfølges af retten til supplerende arbejdsmiljøuddannelse, der svarer til 1½ dages varighed i hvert efterfølgende funktionsår i funktionsperioden. AMO-medlemmerne har dog ingen pligt til at tage imod tilbuddet.

Tidligere bestod den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse af i alt 37 timer fordelt på mindst fire dage, mens kravene til opfølgende kurser var mindre specifikt i regelsættet<sup>13</sup>. Med de nye regler er der således sket en lempelse af kravene til de obligatoriske uddannelser, mens kravene til supplerende arbejdsmiljøuddannelse er skærpet. Hermed tillægges arbejdsmiljøuddannelserne muligheden for en mere "skræddersyet" viden til den konkrete virksomhed og det pågældende AMO-medlems behov.

Fordi de nye regler har en gjort den obligatoriske uddannelse kortere, har der været et særligt ønske om at stille skarpt på supplerende uddannelse inden for det første funktionsår (jf. Arbejdsrapport D).

Kapitlet bygger primært på delundersøgelserne C1 og D, men suppleres af evalueringens øvrige delundersøgelser samt VAI. Besvarelsen af evalueringsspørgsmålet foretages ved først kort at beskrive og analysere, i hvilket omfang AMO-medlemmerne tilbydes og deltager i supplerende uddannelser. Herefter vurderes de supplerende arbejdsmiljøuddannelsers evne til at styrke AMO's kompetencer.

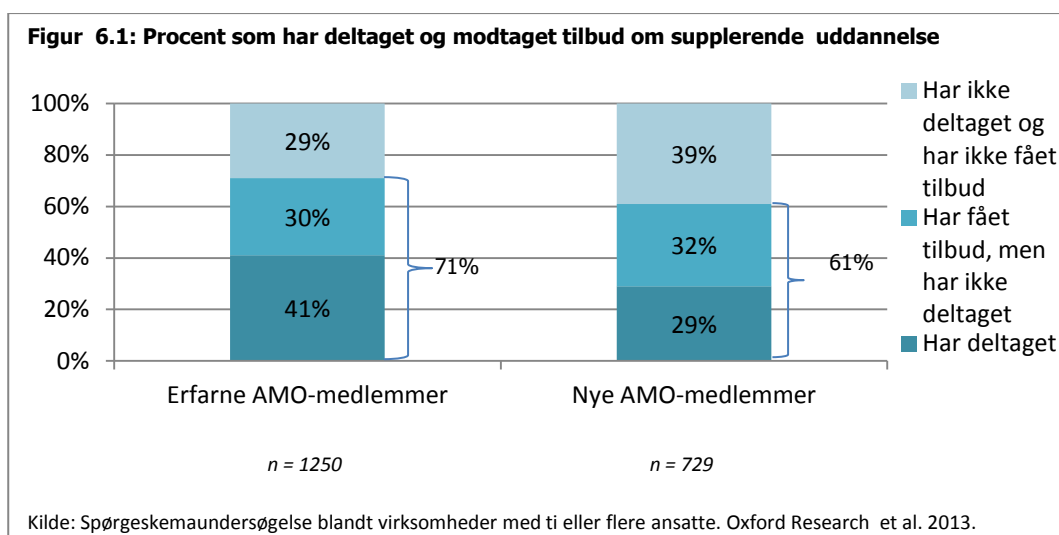
### **6.1 I hvilken grad tilbydes supplerende uddannelse?**

I dette afsnit afsøges, i hvor høj grad retten til tilbud om supplerende uddannelse er implementeret, samt hvorvidt AMO-medlemmerne deltager i de supplerende uddannelser. De supplerende arbejdsmiljøuddannelser er en opfølgning på den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse og er opdelt på supplerende uddannelse inden for det første funktionsår (svarende til to dages uddannelse) og supplerende uddannelse de efterfølgende år (1½ dages uddannelse).

<sup>13</sup> Jfr. § 3 og § 6 i BEK nr. 1503 af 21/12/2004

Evalueringen indeholder derfor både en afdækning af, i hvilken grad AMO-medlemmerne tilbydes og deltager i supplerende uddannelse inden for det første funktionsår og generelt.

AMO-medlemmerne er i forhold til de supplerende uddannelser i evalueringen opdelt i to segmenter på baggrund af, hvorvidt de har været medlem forud for regelændringen (de erfarne AMO-medlemmer), eller om de er blevet medlem af AMO efter regelændringen (nye AMO-medlemmer). Denne sondring foretages i og med, at vilkårene for de to grupper varierer i forhold til netop tilbud og deltagelse i de supplerende uddannelser. En del af de nyere AMO-medlemmer vil således ikke have nået at deltage i og/eller modtage tilbud om supplerende arbejdsmiljøuddannelse. Ligeledes vil de erfarne AMO-medlemmer ikke have kunne deltage i supplerende uddannelse i deres første funktionsår, idet regelsættet trådte i kraft efter deres første funktionsår. Resultaterne præsenteres derfor separat for de nye og de erfarne AMO-medlemmer.



Når graden af tilbud om supplerende uddannelse generelt afdækkes, viser analysen, at 71 % af erfarne AMO-medlemmer, (som var medlem før regelændringen) og 61 % af nyere AMO-medlemmer (indtrådt i AMO efter regelændringen) har fået tilbud om supplerende arbejdsmiljøuddannelse (jf. figur 6.1). Dette skal ses i lyset af, at nogle af de nyere AMO-medlemmer ikke haft den fornødne tid til at have modtaget tilbud og efterfølgende deltaget i uddannelserne. I Arbejdsrapport C1 udfoldes dette. Heraf det fx fremgår, at af AMO-medlemmer indtrådt i AMO i 2011, får 67 % tilbudt supplerende uddannelse, hvorved der ikke er signifikant forskel mellem disse og erfarne AMO-medlemmer.

Mens 71 % af de erfarne AMO-medlemmer blev tilbudt supplerende uddannelse, er det alene 47 %, der reelt har deltaget. For de nyere medlemmer er billedet ligeledes, at 61 % er tilbudt uddannelse, mens 35 % har deltaget i supplerende arbejdsmiljøuddannelse. For AMO-medlemmer indtrådt i 2011 deltog 46 % i supplerende uddannelse. Forskellene udligner sig dermed over tid.

Evalueringen viser desuden, at 56 % af AMO-medlemmerne valgt i henholdsvis 2011, 2012 og 2013 har angivet, at de har fået tilbud om at deltage i en supplerende arbejdsmiljøuddannelse i løbet af deres første funktionsår, mens 35 % har deltaget<sup>14</sup>.

Tallene kan ikke direkte sammenlignes med VAI, men VAI understøtter, at en betragtelig del af AMO-medlemmer ikke deltager i supplerende uddannelse. Beregnes VAI's data således, at der alene sondres på deltagelse i supplerende uddannelse eller ej, har 53 % af AMO-medlemmerne i en eller anden grad modtaget supplerende arbejdsmiljøuddannelse. Dette tal ligger således lidt højere end i nærværende evaluering, men understreger et generelt billede af, at implementering af supplerende uddannelser stadig kræver fokus.

I nærværende evaluering er der signifikant færre ledelsesrepræsentanter end medarbejderrepræsentanter, der deltager i supplerende arbejdsmiljøuddannelse, til trods for at ledelsesrepræsentanterne modtager tilbud om uddannelse i samme grad som medarbejderrepræsentanter. Således svarer 24 % af medarbejderrepræsentanterne og 40 % af ledelsesrepræsentanterne, at de har fået tilbudt, men ikke deltaget i supplerende uddannelse.

Samtidig viser de statistiske analyser, at tilstedeværelsen af arbejdsmiljøprofessionelle i virksomheden har positiv betydning for, hvorvidt supplerende uddannelse tilbydes, dog er sammenhængen omvendt negativ for bygge- og anlægsvirksomheder. Evalueringen kan ikke forklare dette fund, men antager, at sikkerhedslederens særlige funktion er en medvirkende årsag.

I Arbejdsrapporterne C1 og D beskrives mere detaljeret, hvilke kontekstfaktorer, der har betydning for hhv. tilbud om og deltagelse i supplerende uddannelse (jf. Arbejdsrapport C1 kapitel tre samt Arbejdsrapport D ligeledes kapitel tre). Heraf ses det blandt andet, at 'vi har haft for travlt på arbejdspladsen' er den hyppigst angivne årsag. Evalueringen kan ikke afgøre, om dette udsagn er udtryk for, at AMO-medlemmerne ikke gives reelle vilkår for at kunne deltage i supplerende uddannelse, eller om udsagnet er udtryk for AMO-medlemmets nedprioritering af arbejdsmiljøuddannelsen

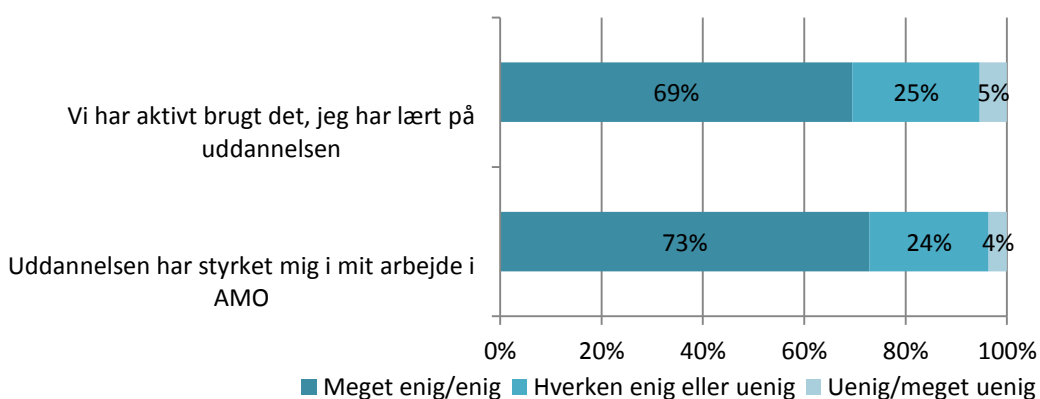
## **6.2 Styrker de supplerende arbejdsmiljøuddannelser AMO's kompetencer?**

De AMO-medlemmer, der har deltaget i supplerende uddannelse, er meget tilfredse med uddannelserne, som ifølge medlemmernes vurdering både foregår på et fagligt og pædagogisk kompetent niveau og tilrettelægges hensigtsmæssigt med stor indholdsmæssig relevans. (For uddybning af det konkrete indhold henvises til Arbejdsrapporterne C1 og D).

---

<sup>14</sup> Samme billede gør sig gældende for AMO-medlemmer i bygge- og anlægsbranchen.

**Figur 6.2: Styrkelse af AMO-medlemmernes arbejdsmiljøarbejde**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder med ti eller flere ansatte. Oxford Research et al. 2013.  $n = 724$

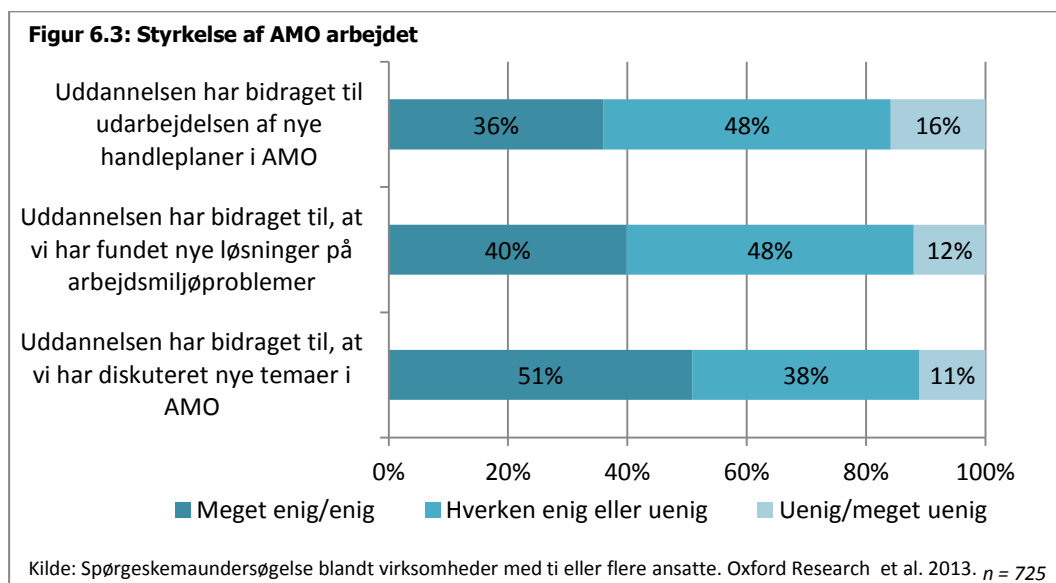
Når der ses på den enkeltes udbytte, er 73 % er 'meget enige/enige' i, at uddannelsen har styrket dem i deres arbejde i AMO, og 70 % er 'meget enige/enige' i, at de aktivt har brugt det, som de har lært på uddannelsen. Billedet genfindes, når der alene ses på de supplerende uddannelser inden for første funktionsår.

Der er ingen statistisk signifikant forskel på respondenternes vurdering af uddannelse i forhold til, om de er privat eller offentligt ansat. Derimod er der statistisk signifikant forskel på, hvordan henholdsvis ledelsesrepræsentanterne og medarbejderrepræsentanterne vurderer udbyttet i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt uddannelsen har forberedt dem på, hvordan det lærte kan anvendes på arbejdspladsen. Mens 74 % af medarbejderrepræsentanter er 'meget enige/enige' i, at uddannelsen har forberedt dem på, hvordan de kan anvende uddannelsen i praksis, gælder dette for 83 % af ledelsesrepræsentanterne.

Evalueringen viser desuden, at anvendeligheden stiger ved brug af intern uddannelse. Dette kan tolkes som, at de interne uddannelser har lettere ved at tilrettelægge et indhold, der er meget praksisnært og relateret til den konkrete dagligdag i virksomheden. Det kan imidlertid også tolkes som et udtryk for, at når flere fra samme virksomhed deltagere, er der flere til at holde hinanden op på at få brugt det lærte i dagligdagen.

Når blikket løftes til de mere overordnede ambitioner bag tilbud om supplerende arbejdsmiljøuddannelse, viser evalueringen, at respondenterne i høj grad ser formålet med uddannelserne knyttet til den daglige anvendelse (85 %). Det er dog ligeledes mere end halvdelen, der vurderer, at de supplerende arbejdsmiljøuddannelser har til formål at styrke samarbejdet i AMO (54 %) og i forhold til at kunne deltage i et mere strategisk arbejdsmiljøarbejde (60 %).

I forlængelse heraf svarer halvdelen af AMO-medlemmerne (51 %), at uddannelsen har bidraget til, at de i AMO har diskuteret nye temaer. Ligeledes angiver ganske mange, at uddannelsen har bidraget til nye løsninger på arbejdsmiljøproblemer (40 % er meget enige/enige). Derudover angiver lidt over en tredjedel (36 %), at uddannelsen har bidraget til udarbejdelsen af nye handleplaner.



Disse resultater viser, at de supplerende arbejdsmiljøuddannelser generel styrker AMO's kompetencer til at tage nye temaer op, søge nye løsninger og udarbejde nye handleplaner.

Dette er vigtige fund, i og med at evalueringen dermed meget konkret kan udpege, hvordan de supplerende uddannelser styrker AMO. De supplerende uddannelser inspirerer og giver ny viden, som AMO gør brug af til at tænke og handle nyt. Evaluatoren konkluderer på denne baggrund, at de supplerende uddannelser styrker AMO's kompetencer på flere centrale områder.

### 6.2.1 Kompetenceudviklingsplaner som rammen for supplerende uddannelsers styrkelse af AMO

Kompetenceudviklingsplanerne er regelsættets ramme for, at de supplerende uddannelser samlet styrker AMO og ikke blot det enkelte AMO-medlem.

Arbejdsgiveren skal som en del af de nye regler udarbejde en kompetenceudviklingsplan for supplerende uddannelse for arbejdsmiljørepræsentanter. Evalueringen har afsøgt, hvorvidt dette sker, og hvorvidt dette påvirker de supplerende uddannelsers betydning for arbejdsmiljøarbejdet.

AMO's rolle er at rådgive arbejdsgiveren om virksomhedens kompetenceudviklingsplan, hvilket hensigtsmæssigt kan ske i forbindelse med den årlige arbejdsmiljødrøftelse.<sup>15</sup> AMO-medlemmerne er derfor i spørgeskemaundersøgelsen til virksomheder med ti eller flere ansatte spurgt, hvorvidt AMO har drøftet kompetencebehov og udpeget relevante uddannelser. Ligeledes er AMO-medlemmerne (respondenterne) spurgt om deres seneste supplerende uddannelse har været en del af en kompetenceudviklingsplan.

Knap halvdelen (47 %) af AMO-medlemmerne i virksomheder med ti eller flere ansatte er 'meget enige/enige' i, at de i AMO har drøftet og udpeget, hvilke uddannelser der er nyttige for arbejdsmiljøarbejdet. Samtidig svarer 44 %, at der i AMO var enighed om, hvilke

<sup>15</sup> AT-vejledning F.3.7 afsnit 2.6. Kompetenceudviklingsplan

uddannelser der var relevante. 36 % svarer, at de er 'meget enige/enige' i, at den uddannelse, de senest har deltaget i, er en del af kompetenceplanen.

I delundersøgelsen om arbejdsmiljødrøftelserne i virksomheder med under ti ansatte (Arbejdsrapport A) svarer 40 %, at kompetencebehovene har været en del af drøftelsen. Her er det interessant, at kompetencebehov oftere indgår i drøftelsen på bygge- og anlægsvirksomheder end øvrige (forskellen er statistisk signifikant). Dette fund kan evalueringen ikke forklare.

Casestudierne viser ydermere, at selv i frontløber-virksomheder anvendes kompetenceudviklingsplaner i svingende grad. Her er der enkelte virksomheder, der arbejder systematisk med kompetenceudviklingsplanen, mens andre drøfter behovet for uddannelse lokalt.

I tre af casestudierne (*Komponentfabrikken, Vvs- og el-virksomheden og De kommunale daginstitutioner*) er der udarbejdet en fælles kompetenceplan for samtlige AMO-medlemmer. En af disse er *Komponentfabrikken*, der anvender et kompetence-grid til at kortlægge de enkelte AMO-medlemmers aktuelle og ønskede niveau på forskellige emner. Denne centrale og systematiske tilgang møder dog modgang i den praktiske hverdag, hvor den lokale ledelse typisk ikke har indsigt i arbejdsmiljøarbejdet endsige kompetencebehovene herfor og hermed naturligt prioriterer udvikling af driftsnære kompetencer hos AMO-medlemmet.

Fem af frontløber-virksomhederne (*Hospitalet, Medicinalvirksomheden, Den kommunale ældrepleje, Den kommunale forvaltning og Entreprenørvirksomheden*) vælger en kombination, hvor dele af uddannelsesvalgene foretages lokalt. Kompetenceplanen levner således rum for lokale hensyn, der giver uddannelsesvalget mening i forhold til hverdagen. For alle fem frontløber-virksomheder gælder det, at den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse planlægges centralt, mens det er forskelligt, om alle supplerende uddannelser lægges ud til lokal forhandling eller blot dele af de supplerende uddannelser. I *Den kommunale ældrepleje*, planlægges den obligatoriske samt 1½-dags supplerende uddannelse centralt og udbydes internt, mens todageskurser inden for det første funktionsår er et lokalt anliggende mellem medarbejdere og ledere med henblik på at kunne tilgodese personlige behov fx håndtering af den meget skriftlige kommunikation eller personlig gennemslagskraft.

I fire af frontløber-virksomhederne (*Vaskemaskinefabrikken, Kriminalforsorgen, Butikkæden og Farve-og-lak-virksomheden*) sker tilrettelæggelsen af de supplerende uddannelser fuldt ud på lokalt niveau.

Uanset hvilken model der er analyseret, fremstår der udfordringer i forhold til prioritering af de supplerende arbejdsmiljøuddannelser og sammenhængen til det overordnede arbejde i AMO. Frontløber-virksomhederne anviser således ikke én model for kompetenceudvikling og -planlægning.

Det er - uanset kilde - tydeligt, at kompetenceudviklingsplaner ikke er implementeret i en betragtelig del af virksomhederne, og at AMO's rolle i udarbejdelsen varierer. Hermed bliver det naturligvis afgørende, hvor væsentlige kompetenceudviklingsplanerne er, for at de supplerende uddannelser styrker AMO samlet.

Analyserne viser, at hvis respondenterne er 'meget enig eller enig' i udsagnet om, at de i AMO har drøftet og udpeget, hvilke uddannelser der kan være relevante, er der større sandsynlighed for (statistisk signifikant), at respondenterne er 'meget enig eller enig' i, at uddannelsen har bidraget til at styrke samarbejdet i AMO.

Ligeledes ses det, at hvis respondenterne er 'meget enig' eller 'enig' i udsagnet om, at den uddannelse, vedkommende senest har deltaget i, er en del af kompetenceudviklingspla-

nen, er der større sandsynlighed for, at respondenterne er 'meget enig eller enig' i, at uddannelsen har bidraget til at styrke samarbejdet i AMO.

Samme tendens ses for udsagnet om, at uddannelsen har bidraget til at styrke kvaliteten i arbejdsmiljøarbejdet (statistisk signifikant sammenhæng).

Det er således tydeligt for evaluatoren, at involvering af AMO i drøftelser af kompetencebehov og udpegning af relevante uddannelser påvirker udbyttet af uddannelserne positivt. Evaluatoren vurderer på denne baggrund, at de supplerende uddannelsers evne til at styrke AMO som helhed kan øges alene ved i højere grad at involvere AMO i disse drøftelser.

Frontløber-virksomhederne bidrager til evalueringen med to eksempler, der kan uddybe, hvordan der kan arbejdes med supplerende uddannelser og inddragelse af AMO i drøftelser og beslutninger om kompetencebehovene i AMO.

I *De kommunale daginstitutioner* deltager alle nyvalgte arbejdsmiljørepræsentanter i den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse, som afholdes internt. Der anvendes spørgeskemaer til at afdække behovene for kompetenceudvikling lokalt. Lokal-MED er i tæt kommunikation med arbejdsmiljøgruppen angående kompetencerne og er med til at formulere et kursusudbud for medlemmerne af AMO. Selve arbejdet i arbejdsmiljøgrupperne opfylder, ifølge informanterne, nogle af behovene for netværk og kompetenceudvikling, fordi arbejdsmiljørepræsentanterne løbende skal sætte sig ind i nye områder og implementere eksempelvis en APV-gennemgang, som de har lært om på det obligatoriske arbejdsmiljøkursus. På denne måde bliver kompetenceudvikling relateret til den konkrete opgaveløsning.

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

### **Kontekstfaktorenes betydning for udbyttet af uddannelserne**

Analyser af datagrundlaget udpeger derudover en række andre kontekstfaktorer, der fremmer udbyttet af de supplerende uddannelser. Som beskrevet øger brugen af interne uddannelser udbyttet. Hertil kommer, at for de supplerende uddannelser inden for det første funktionsår er der en positiv sammenhæng mellem virksomhedens prioritering af arbejdsmiljø og udbyttet.

I forhold til om uddannelsen har bidraget til at styrke kvaliteten i arbejdsmiljøarbejdet, er der ingen signifikante forskelle i de afgivne svar fra henholdsvis offentligt ansatte og privatansatte. Dette er dog tilfældet, i forhold til om uddannelsen har bidraget til at styrke samarbejdet i AMO. Her ses en signifikant forskel, da 73 % af de privatansatte er 'meget enige' eller 'enige' i udsagnet, hvilket kun gør sig gældende for 32 % af de offentligt ansatte. Evalueringen kan ikke forklare denne forskel, men evaluatoren formoder, at forskellen bl.a. skyldes forskelligheden i den private og den offentlige sektors tradition og historik for samarbejdsrelationer.

## 6.3 Delkonklusion på supplerende uddannelser og kompetenceplaner

---

For alle grupperinger af AMO-medlemmer viser evalueringen et betragtelig gab mellem andelen, der får tilbudt uddannelse, og andelen, der deltager i uddannelse. De erfarne AMO-medlemmer er den gruppe, der oftest både får tilbudt og deltager i supplerende arbejdsmiljøuddannelse. Når det skal vurderes, i hvilken grad supplerende uddannelser tilbydes, er det således de erfarne AMO-medlemmer, der har den største andel med 71 %, der får tilbudt, og 41 % der deltager.

Den høje afvigelse mellem andelen, der får tilbudt uddannelse, og andelen, der deltager, kan tolkes på forskellig vis. Én tolkning er, at beslutningen om at deltage afhænger af en individuel prioritering hos det enkelte AMO-medlem. En anden tolkning er, at tilbuddet bliver "proforma", fordi den lokale ledelse ikke prioriterer arbejdsmiljøarbejdet, men derimod prioriterer den daglige drift. Fortolkningen skal dog ses i lyset af, at ledelsesrepræsentanter i højere grad end medarbejderrepræsentanter fravælger tilbuddet om supplerende uddannelse.

De AMO-medlemmer, som har deltaget i supplerende arbejdsmiljøuddannelser, er meget tilfredse med uddannelserne og vurderer, at de bidrager positivt til AMO's arbejde på flere måder. 73 % angiver bl.a., at uddannelserne har styrket dem i deres arbejde i AMO.

De supplerende uddannelser bidrager derudover til, at AMO inddrager nye temaer, nye løsninger og nye handlingsplaner. Overordnet kan evaluator derfor konkludere, at de supplerende arbejdsmiljøuddannelser styrker AMO's kompetencer, men samtidig konkludere, at potentialet er større end det aktuelle udbytte.

Kompetenceudviklingsplanerne fremstår som regelsættets svage led. Hos knap halvdelen af virksomheder med ti eller flere ansatte har AMO drøftet kompetencebehov, og 36 % angiver, at deres seneste supplerende uddannelse var en del af en kompetenceplan. Selv blandt frontløber-virksomhederne udarbejdes kompetenceplaner i svingende grad og med afdækning af store udfordringer hermed. Udarbejdelsen af kompetenceudviklingsplaner ses i casestudierne at foregå på forskellige niveauer i virksomhederne og med forskellige udfordringer til følge.

Evaluator konkluderer derfor, at det er en udfordring for virksomhederne at få kompetenceudviklingen til både at tage afsæt i de overordnede strategier og indhold i AMO's arbejde og samtidig give mening i den daglige drift.

En central konklusion er, at AMO's drøftelse af kompetencebehov og valg af uddannelser har positiv betydning for udbyttet af de supplerende uddannelser.

### **Bygge- og anlægsbranchen**

I forhold til de supplerende uddannelser viser evalueringen enkelte forhold, hvor bygge- og anlægsbranchen adskiller sig fra de øvrige brancher. I bygge- og anlægsbranchen er der ikke sammenhæng mellem tilstedeværelsen af en arbejdsmiljøprofessionel afdeling/person i virksomheden og det at få tilbudt uddannelse. For øvrige brancher er denne sammenhæng positiv, mens den for bygge- og anlægsbranchen er negativ. Evaluator anser det for en mulig forklaring, at sikkerhedslederen har en fremtrædende rolle i denne branche, men evalueringen kan ikke angive konkrete årsagsforklaringer.