

Evaluering af samarbejdet om arbejdsmiljø i virksomheder

Delundersøgelse B:

Samarbejde om arbejdsmiljø og inddragelse af arbejdsmiljø i den strategiske ledelse

Bilag

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

Indhold	3
1. Case – Den kommunale forvaltning	11
1.1 Virksomhedens kontekst	11
1.1.1 Struktur og ledelsesform	11
1.1.2 Øvrig udvikling	12
1.1.3 Arbejds miljøet	12
1.2 Implementering af AMO på virksomheden	13
1.2.1 Organisering af arbejds miljøarbejdet	13
1.2.2 Den årlige drøftelse	15
1.2.3 Kompetencer i AMO	16
1.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov	17
1.3.1 Ændringer i AMO's struktur	18
1.3.2 Ændringer i arbejds måden	18
1.3.3 Centrale arbejds miljøtemaer	19
1.4 Kvalificering af AM-arbejdet	20
1.5 Integration i strategi og drift	21
1.5.1 Strategi	21
1.5.2 Drift	22
Kapitel 2. Case – De kommunale daginstitutioner	23
2.1 Virksomhedens kontekst	23
2.1.1 Struktur og ledelsesform	23
2.1.2 Øvrig udvikling	24
2.1.3 Arbejds miljøet	24

2.2	Implementering af AMO på virksomheden	25
2.2.1	Organisering af arbejdsmiljøarbejdet.....	25
2.2.2	Den årlige drøftelse	27
2.2.3	Kompetencer i AM	27
2.3	Tilpasning af AMO til virksomhedens behov	29
2.3.1	Ændringer i AMO's struktur	29
2.3.2	Ændringer i arbejdsmåden	29
2.3.3	Centrale arbejdsmiljøtemaer.....	30
2.4	Kvalificering af AM-arbejdet	31
2.5	Integration i strategi og drift.....	33
2.5.1	Strategi.....	33
2.5.2	Drift.....	34

Kapitel 3. Case – Den kommunale ældrepleje 37

3.1	Virksomhedens kontekst.....	37
3.1.1	Struktur og ledelsesform	37
3.1.2	Øvrig udvikling	37
3.1.3	Arbejdsmiljøet	38
3.2	Implementering af AMO på virksomheden	38
3.2.1	Organisering af arbejdsmiljøarbejdet.....	38
3.2.2	Den årlige drøftelse	39
3.2.3	Kompetencer i AMO	40
3.3	Tilpasning af AMO til virksomhedens behov	41
3.3.1	Ændringer i arbejdsmåden	42
3.3.2	Centrale arbejdsmiljøtemaer.....	42
3.4	Kvalificering af AM-arbejdet	43
3.5	Integration i strategi og drift.....	44

3.5.1	Strategi	44
3.5.2	Drift	45
Kapitel 4. Case – Kriminalforsorgen		47
4.1	Virksomhedens kontekst	47
4.1.1	Struktur og ledelsesform	47
4.1.2	Øvrig udvikling	48
4.1.3	Arbejds miljøet	49
4.2	Implementering af AMO på virksomheden	49
4.2.1	Organisering af arbejds miljøarbejdet	50
4.2.2	Den årlige drøftelse	51
4.2.3	Kompetencer i AMO	54
4.3	Tilpasning af AMO til virksomhedens behov	55
4.3.1	Ændringer i AMO's struktur	55
4.3.2	Ændringer i arbejds måden	56
4.3.3	Centrale arbejds miljøtemaer	56
4.4	Kvalificering af AM-arbejdet	58
4.5	Integration i strategi og drift	59
4.5.1	Strategi	59
4.5.2	Drift	60
Kapitel 5. Case – Hospitalet		61
5.1	Virksomhedens kontekst	61
5.1.1	Struktur og ledelsesform	62
5.1.2	Øvrig udvikling	62
5.1.3	Arbejds miljøet	63
5.2	Implementering af AMO på virksomheden	64
5.2.1	Organisering af arbejds miljøarbejdet	64

5.2.2	Den årlige drøftelse	66
5.2.3	Kompetencer i AMO	66
5.3	Tilpasning af AMO til virksomhedens behov	67
5.3.1	Ændringer i AMO's struktur	67
5.3.2	Ændringer i arbejdsmåden	68
5.3.3	Centrale arbejdsmiljøtemaer	68
5.4	Kvalificering af AM-arbejdet	69
5.5	Integration i strategi og drift.....	71
5.5.1	Strategi.....	71
5.5.2	Drift.....	72

Kapitel 6. Case – Butikskæden..... 75

6.1	Virksomhedens kontekst.....	75
6.1.1	Struktur og ledelsesform	75
6.1.2	Øvrig udvikling	75
6.1.3	Arbejdsmiljøet	75
6.2	Implementering af AMO på virksomheden	76
6.2.1	Organisering af arbejdsmiljøarbejdet.....	76
6.2.2	Den årlige drøftelse	77
6.2.3	Kompetencer i AMO	78
6.3	Tilpasning af AMO til virksomhedens behov	79
6.3.1	Ændringer i AMO's struktur	79
6.3.2	Ændringer i arbejdsmåden	80
6.3.3	Centrale arbejdsmiljøtemaer	80
6.4	Kvalificering af AM-arbejdet	81
6.5	Integration i strategi og drift.....	82
6.5.1	Strategi.....	83

6.5.2	Drift	83
Kapitel 7. Case – Farve- og lak-virksomheden		87
7.1	Virksomhedens kontekst	87
7.1.1	Struktur og ledelsesform	87
7.1.2	Øvrig udvikling	88
7.1.3	Arbejds miljøet	88
7.2	Implementering af AMO på virksomheden	89
7.2.1	Organisering af arbejds miljøarbejdet	89
7.2.2	Den årlige drøftelse	91
7.2.3	Kompetencer i AMO	92
7.3	Tilpasning af AMO til virksomhedens behov	93
7.3.1	Ændringer i AMO's struktur	94
7.3.2	Ændringer i arbejds måden	94
7.3.3	Centrale arbejds miljøtemaer	95
7.4	Kvalificering af AM-arbejdet	96
7.5	Integration i strategi og drift	97
7.5.1	Strategi	97
7.5.2	Drift	97
Kapitel 8. Case – Medicinalvirksomheden		99
8.1	Virksomhedens kontekst	99
8.1.1	Struktur og ledelsesform	99
8.1.2	Øvrig udvikling	99
8.1.3	Arbejds miljøet	100
8.2	Implementering af AMO på virksomheden	100
8.2.1	Organisering af arbejds miljøarbejdet	100
8.2.2	Den årlige drøftelse	102

8.2.3	Kompetencer i AMO	103
8.3	Tilpasning af AMO til virksomhedens behov	104
8.3.1	Ændringer i AMO's struktur	105
8.3.2	Ændringer i arbejdsmåden	105
8.3.3	Centrale arbejdsmiljøtemaer	105
8.4	Kvalificering af AM-arbejdet	106
8.5	Integration i strategi og drift.....	108
8.5.1	Strategi.....	108
8.5.2	Drift.....	109
Kapitel 9.	Case – Komponentfabrikken.....	111
9.1	Virksomhedens kontekst.....	111
9.1.1	Øvrig udvikling	111
9.1.2	Struktur og ledelsesform	111
9.1.3	Arbejdsmiljøet	111
9.2	Implementering af AMO på virksomheden	112
9.2.1	Organisering af arbejdsmiljøarbejdet.....	112
9.2.2	Den årlige drøftelse	113
9.2.3	Kompetencer i AMO	114
9.3	Tilpasning af AMO til virksomhedens behov	115
9.3.1	Ændringer i AMO's struktur	116
9.3.2	Ændringer i arbejdsmåden	116
9.3.3	Centrale arbejdsmiljøtemaer.....	117
9.4	Kvalificering af AM-arbejdet	117
9.5	Integration i strategi og drift.....	119
9.5.1	Strategi.....	120
9.5.2	Drift.....	120

Kapitel 10. Case – Vaskemaskinefabrikken	123
10.1 Virksomhedens kontekst	123
10.1.1 Struktur og ledelsesform	123
10.1.2 Øvrig udvikling	123
10.1.3 Arbejds miljøet	124
10.2 Implementering af AMO på virksomheden	125
10.2.1 Organisering af arbejds miljøarbejdet	125
10.2.2 Den årlige drøftelse	126
10.2.3 Kompetencer i AMO	127
10.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov	128
10.3.1 Ændringer i AMO's struktur	129
10.3.2 Ændringer i arbejds måden	129
10.3.3 Centrale arbejds miljøtemaer	130
10.4 Kvalificering af AM-arbejdet	131
10.5 Integration i strategi og drift	132
10.5.1 Strategi	133
10.5.2 Drift	133
Kapitel 11. Case – VVS- og el-virksomheden	135
11.1 Virksomhedens kontekst	135
11.1.1 Struktur og ledelsesform	135
11.1.2 Øvrig udvikling	135
11.1.3 Arbejds miljøet	136
11.2 Implementering af AMO på virksomheden	136
11.2.1 Organisering af arbejds miljøarbejdet	137
11.2.2 Den årlige drøftelse	138
11.2.3 Kompetencer i AMO	139

11.3	Tilpasning af AMO til virksomhedens behov	139
11.3.1	Ændringer i AMO's struktur	140
11.3.2	Ændringer i arbejdsmåden	140
11.3.3	Centrale arbejdsmiljøtemaer	140
11.4	Kvalificering af AM-arbejdet	141
11.5	Integration i strategi og drift.....	142
11.5.1	Strategi.....	143
11.5.2	Drift.....	144
Kapitel 12.	Case – Entreprenørvirksomheden	147
12.1	Virksomhedens kontekst.....	147
12.1.1	Struktur og ledelsesform	147
12.1.2	Øvrig udvikling	148
	Arbejdsmiljøet.....	148
12.2	Implementering af AMO på virksomheden	149
12.2.1	Organisering af arbejdsmiljøarbejdet.....	149
12.2.2	Den årlige drøftelse	151
12.2.3	Kompetencer i AMO	152
12.3	Tilpasning af AMO til virksomhedens behov	152
12.3.1	Ændringer i AMO's struktur	153
12.3.2	Ændringer i arbejdsmåden	154
12.3.3	Centrale arbejdsmiljøtemaer	155
12.4	Kvalificering af AM-arbejdet	156
12.5	Integration i strategi og drift.....	157
12.5.1	Strategi.....	157
12.5.2	Drift.....	158
Kapitel 13.	Interviewguide, delundersøgelse B	161

1. Case – Den kommunale forvaltning

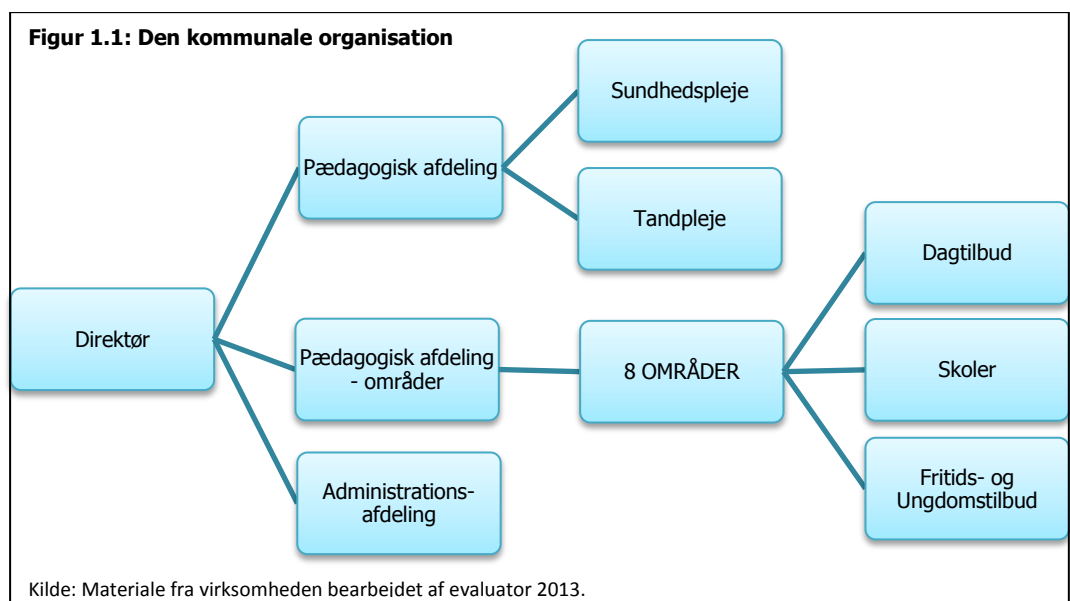
1.1 Virksomhedens kontekst

I den kommunale forvaltning er der i alt ca. 13.600 ansatte, der tager hånd om 62.000 børn i dagtilbud, skoler, fritidstilbud, specialskoler samt i sundheds- og tandplejen. Af de mange børn går 28.700 i folkeskoler. Kerneopgaverne er derfor undervisning og øvrige pædagogiske indsatser for børn og unge.

1.1.1 Struktur og ledelsesform

Det kommunale område omfatter som nævnt skoler, dagtilbud, fritidstilbud, specialskoler og sundheds- og tandplejen. Personalet består derfor af en bred gruppe af lærere, pædagoger, ufaglærte, teknikere (håndværkere, it-medarbejdere mv.), administrativt personale (HK'ere), sundheds- og tandplejere (bl.a. tandlæger, tandplejere mv.). Alle faggrupper er omfattet af den eksisterende AMO.

Den kommunale organisation omfatter både centrale og decentrale niveauer. De otte områder er lokaliteter i byen, der hver omfatter dagtilbud, skoler samt fritids- og ungdomstilbud.



En udviklingsplan for området indeholder også en ledelsesstrategi. Nøgleordene er, at god ledelse er afgørende for medarbejdernes trivsel og dermed for den service og kvalitet, der ydes. Ledelsen styrkes bl.a. gennem ledervurderinger. Strategien bygger på be-

grebet om den attraktive arbejdsplads, der skal udvikles gennem fokus på arbejdet med at skabe Social Kapital. Ledelsesrepræsentanterne taler om behovet for at kunne udøve forandringsledelse, og en af de nye centrale ledelsesindsatser er Offentlig Leadership Pipeline (OLP), der har været et element i HMU's strategiske arbejdsmiljødrøftelse i marts 2013. Også arbejdet med Fair Proces nævnes som et element i ledelsesstrategien. Ledelse og udvikling af ledelse har en central plads i hele arbejdsmiljøstrategien.

1.1.2 Øvrig udvikling

Fleere årstal synes at have været vigtige i den nye organisering. I 2006 skabte kommunens politikere et nyt forvaltningsområde ved at lægge skoler, daginstitutioner og klubber sammen i et fælles forvaltningsområde. Hermed skulle tre forskellige kulturer bringes sammen under samme tag.

I 2010 blev den nuværende forvaltning bestående af organisationsudvikling, kommunikation, personale og arbejdsmiljø etableret. Intentionen var at skabe en sammenhæng mellem HR, kommunikation og arbejdsmiljø, der bedre kunne understøtte de decentrale enheder ét sted fra. Forvaltningen blev samtidig en drivkraft i udviklingsaktiviteter – bl.a. på arbejdsmiljøområdet. Med afsæt i Social Kapital var målet, at ledelse og medarbejdere skulle opbygge tillid, skabe retfærdige processer og styrke samarbejdet om kerneopgaven.

De udfordringer, skoler og institutioner står over for, er bl.a. knyttet til de løbende ændringer i skoledistrikter, normeringer mv., som er knyttet til børnetallets størrelse og til- og fraflytninger mellem distrikter (demografiske forhold) og politiske prioriteringer. Således er de lokale skoler og dagtilbud løbende udsat for sammenlægninger, og skoledistrikter er løbende under forandring. Den afsluttede konflikt på skoleområdet trækker stadig spor i sandet og sætter behovet for at trække på den sociale kapital i fokus.

1.1.3 Arbejdsmiljøet

De mange personalegrupper, der er samlet inden for børne- og ungeområdet, betyder, at udfordringerne i forhold til arbejdsmiljøproblemer og indsatser er forskellige. HMU's årlige arbejdsmiljøredegørelse udarbejdes af forvaltningen. Den indeholder både arbejdsmiljøproblemer og -indsatser. De arbejdsmiljøproblemer, den seneste redegørelse nævner, er knyttet til ledelsesrollen (udviklingsmuligheder), vold og trusler og balancen mellem arbejde og familieliv.

Sygefravær er et centralt tema på HMU's møder med grundige analyser af sygefraværets fordeling og udvikling inden for forskellige faggrupper.

Vold og trusler er også et område, der analyseres på med henblik på at afdække mulige årsager til, at de optræder – først og fremmest blandt lærerne og medarbejderne på SFO-området. Et tema, der også nævnes, er it-området. Hertil kommer, at Hoved MED (HMU) også drøfter spørgsmål om fastholdelse og socialt ansvar, både over for egne ansatte, men også i forhold til arbejdsmarkedets udsatte. Akutjob, jobrotation og ansæt-

telser på særlige vilkår er også en del af arbejdsmiljødrøftelserne på det centrale niveau. Arbejdsmiljø og fastholdelse tænkes altså sammen i HMU.

Arbejdsmiljøudvalget (AMU) har i 2013 fokus på vold og trusler, arbejdsmiljøperspektivet i inklusionsarbejdet, sammenhæng mellem kerneopgave og arbejdsmiljø og organisering af arbejdsmiljøarbejdet, herunder brugen af bl.a. rundering – også ift. det psykiske arbejdsmiljø.

Områdets arbejdsmiljøindsats benytter en række forskellige redskaber: APV, trivselsmålinger, arbejdsmiljøledelse, prioriterede indsatsområder og konkrete aktiviteter/projekter. APV gennemføres hvert andet år og er koordineret med Trivselsundersøgelserne. Dette skal sikre, at de to sider kan behandles samtidigt i udvalgene på de enkelte arbejdspladser.

Forvaltningen og dens institutioner er blevet arbejdsmiljøcertificerede, og der gennemføres løbende audits ift. certificeringen.

1.2 Implementering af AMO på virksomheden

Evalueringsspørgsmål:

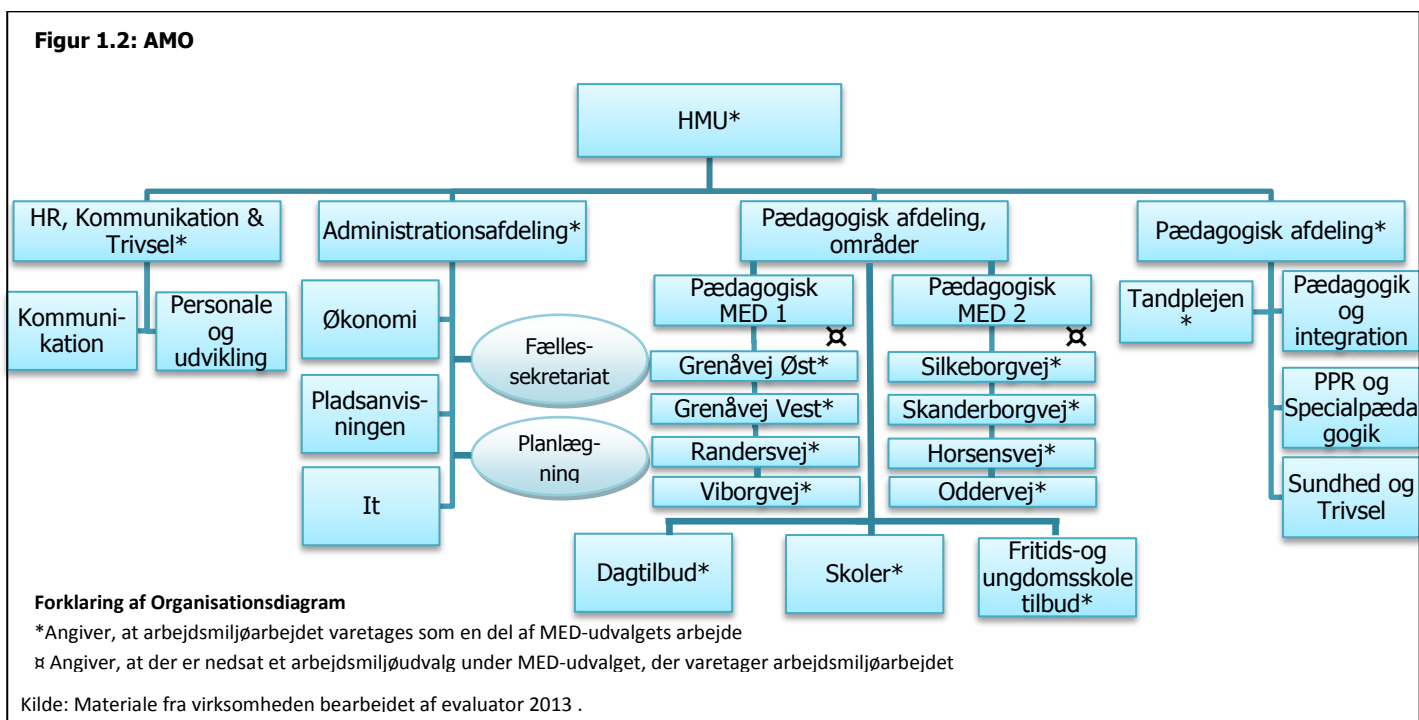
- *Hvordan er AMO organiseret?*
- *Fører den årlige drøftelse til refleksion og erfaringsopsamling i AMO?*
- *Hvilken betydning har kompetenceudviklingsplanen i relation til AMO's samlede opgaver?*

1.2.1 Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

Organiseringen af MED-strukturen er etableret på baggrund af "Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse", der er indgået mellem de centrale overenskomst- og aftaleparter i 2005. I 2011 er der foretaget en tilpasning af MED-strukturen på grundlag af lokale MED-aftaler i kommunen og i den pågældende forvaltning. Der skete en justering i 2011, der netop nu er justeret med indgåelsen af en ny MED-aftale. Derfor er nye justeringer på vej. Med justeringen i 2011 er den aktuelle struktur lagt fast.

Nedenstående figur viser den komplekse organisering.

Figur 1.2: AMO



For at forenkle organiseringen er AMU her placeret som et led i MED-strukturen. AMU er et underudvalg under det Pædagogiske MED-udvalg, hvorunder de otte lokalområder er samlet.

Arbejdsmiljøorganisationen eksisterer, som det ses, i flere niveauer:

- Hoved-MED-udvalget (HMU) består af ledelse, medarbejderrepræsentanter og arbejdsmiljøorganisationen (en ledelses- og to arbejdsmiljørepræsentanter). Den daglige arbejdsmiljøleder er forvaltningschefen. De to arbejdsmiljørepræsentanter vælges ud af de otte arbejdsmiljørepræsentanter, der indgår i AMU.
- Under Pædagogisk MED-udvalg er der et arbejdsmiljøudvalg (AMU), der består af ni ledelses- og otte arbejdsmiljørepræsentanter. De otte arbejdsmiljørepræsentanter vælges med en fra hver af de otte Område-MED-udvalgsarbejdsmiljørepræsentanter.
- Under Hoved-MED er otte Område-MED-udvalg (OMU). Områdeudvalgene er sammensat af fem ledelses-, otte medarbejderrepræsentanter (TR) og to ledelses- og fire arbejdsmiljørepræsentanter fra arbejdsmiljøorganisationen. Arbejdsmiljørepræsentanterne er valgt blandt arbejdsmiljørepræsentanter i LMU. Arbejdsmiljørepræsentanterne i MED-organisationen vælges for to år ad gangen med tiltrædelse august i ulige år.
- Lokale MED-udvalg (LMU) i form af 'klynger' (inden for vuggestuer, børnehaver, klubber mv.) eller 'matrikel' ved f.eks. skoler.
- Arbejdsmiljøgrupper (AMG) findes på hver geografisk enhed, mens der på skoleområdet og i forvaltningen er en arbejdsmiljøgruppe for hvert arbejdsområde (fx en for SFO, Lærere, TAP'er på en skole/en for hver administrativ afdeling i en forvaltning).

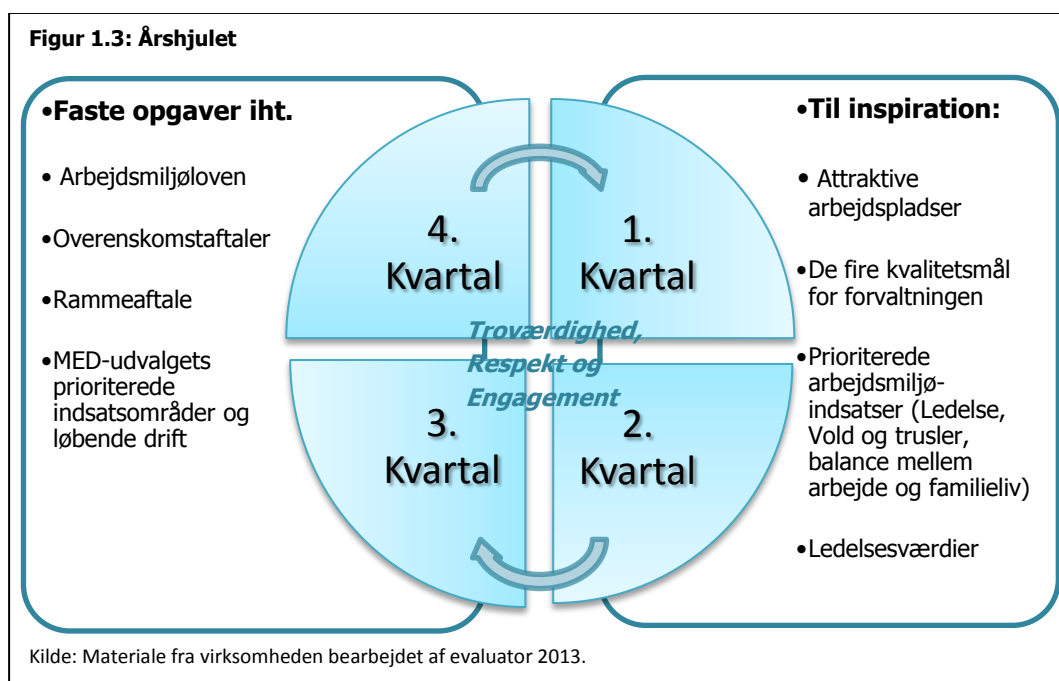
I alt er valgt og deltager 33 arbejdsmiljørepræsentanter i område-MED, PÆD-MED, HMU og AMU. Valgmåden er repræsentativ, og derfor repræsenterer arbejdsmiljørepræsentanter i Hoved-MED (HMU) og Område-MED (OMU) flere niveauer og personalegrupper.

Organisationen er meget kompleks, og det er – selv for aktørerne i organisationen - vanskeligt at få et samlet overblik over organisationen, hvad der sker i de enkelte udvalg og grupper, og hvordan sammenhængen mellem de forskellige niveauer er. Denne kompleksitet er også udtryk for prioritering af en decentral indsats.

1.2.2 Den årlige drøftelse

Arbejdsmiljøarbejdet er struktureret ud fra et årshjul. Årshjulet anvendes på alle niveauer og er dels bestemt af antallet af årlige møder, og dels af de konkrete temaer, som de enkelte MED-udvalg og arbejdsmiljøgrupper har behov for at sætte på dagsordenen. Årshjulet strukturerer det enkelte MED-udvalgs eget arbejde og er ikke koordineret mellem de enkelte MED-udvalg.

Årshjulet ser i en redigeret form sådan ud:



Årshjulet er opbygget om en kerne, der bygger på troværdighed, respekt og engagement. På den ene side er der en række faste opgaver for det enkelte udvalg, der er bestemt af diverse aftaler og regler, og på den anden side er der en inspiration at hente i Hoved-MED og – hele kommunens – strategier for løsning af kerneopgaven.

Årshjulets konkrete udformning afhænger bl.a. af antallet af møder i det enkelte MED-udvalg. HMU har otte faste møder, men hertil kommer ekstraordinære møder. I Område-MED afholdes fire årlige møder, et i kvartalet. AMU holder også fire møder om året. Som inspiration til den årlige arbejdsmiljødrøftelse er udarbejdet en række pjecer, der indeholder input til de arbejdsmiljømæssige temaer, formål og indhold i drøftelsen, guidelines for APV og trivselsundersøgelser mv.

Alle MED-udvalg gennemfører en årlig arbejdsmiljødrøftelse. Den første årlige arbejdsmiljødrøftelse blev gennemført i 2012. Dette skyldes, at det har taget noget tid at få den nye struktur på plads. Alle MED-udvalg skal en gang årligt gennemføre en arbejdsmiljødrøftelse, hvis mål er at gøre status over det forgangne år og vurdere, hvilke udfordringer der kan få betydning for arbejdsmiljøet i det kommende år. Der er udarbejdet en fælles overordnet dagsorden i fem punkter for drøftelserne. Punkterne omfatter vurderinger af, hvilke mål de har nået, og hvilke mål de vil opstille for det kommende år. Drøftelsen skal dokumenteres, fx i form af et mødereferat, som både er adresseret til MED-udvalget/AMG selv, men også som dokumentation i forhold til henholdsvis interne og eksterne audits.

Årshjulet for Område-MED (OMU) i perioden 2013-2014 indeholder en oversigt over de emner, Område-MED-udvalget arbejder med i den kommende toårige periode. Der afholdes fire møder, der har hvert sit tema og hver sin opgave. Opgaverne kan være fastlagt af OMU selv, være beskrevet i HMU's strategiplan eller have afsæt i såkaldte "skalopgaver" bestemt af interne rammeaftaler eller af gældende arbejdsmiljølovgivning/-certificering. Årshjulet indeholder desuden en oversigt over særlige møder/konferencer, som Område-MED-udvalget deltager i. Årshjulet er ikke en udtømmende dagsorden for OMU's møder – der kan være punkter til dagsordenen til information og drøftelse, som ikke vil fremgå af årshjulet. De otte Område-MED har hver deres årshjul og temaer.

Gennem sin årlige strategiske drøftelse har Arbejdsmiljøudvalget (AMU) besluttet at sætte særligt fokus på følgende fire temaer i 2013:

- Vold og trusler
- Arbejdsmiljøperspektivet i inklusionsarbejdet
- Sammenhæng mellem kerneopgave og arbejdsmiljø
- Organisering af arbejdsmiljøarbejdet, herunder bl.a. rundering - også af det psykiske arbejdsmiljø.

Referater fra møder i MED og materialer, der skal bruges i arbejdsmiljøarbejdet, kan hentes på intranettet.

1.2.3 Kompetencer i AMO

Organisationen udbyder årligt tre halve dages supplerende arbejdsmiljøuddannelse. HMU tilrettelægger temaerne for en halv dag, Område-MED står for en halv dag, mens arbejdsmiljøudvalget vælger temaer for fem forskellige halve dage, som arbejdsmiljøgrupperne kan vælge imellem. Den enkelte arbejdsmiljøgruppe tilrettelægger på den baggrund sin egen kompetenceudviklingsplan, sådan at den stemmer bedst overens med de væsentligste lokale arbejdsmiljøforhold.

Arbejdsmiljøudvalget har pt. udpeget disse temaer for uddannelse:

- Arbejdsmiljøledelse
- Konflikt håndtering
- Stress

- Ergonomi
- Støj.

Et todages tilbud til nye medlemmer af arbejdsmiljøgrupperne består i en dag med intro til afdelingens vision for arbejdsmiljøarbejdet og arbejdet med forandringer, og den anden dag sætter fokus på samarbejdet om kerneydelsen og arbejdsmiljøgruppens muligheder for at bygge social kapital op på arbejdspladsen.

Ud over deltagelse i obligatorisk og supplerende arbejdsmiljøuddannelse afholder kommunen en gang hvert andet år en fælles konference om arbejdsmiljø. Den seneste konference havde et tema om 'Innovation og trivsel – indsats, der virker', og formen var en kombination af eksterne oplæg og inspirationsbasarer med input fra forvaltningens mange arbejdspladser.

Ud over kompetenceudvikling for arbejdsmiljøgrupperne iværksættes en del kompetenceudviklingstiltag for MED-organisationen, hvor en del arbejdsmiljøgrupper også indgår.

Opsamling

Forvaltningen har en sammenhængende organisation med en valgprocedure, der sikrer, at alle faggrupper er omfattet af AMO, og at alle niveauer er repræsenteret i de centrale udvalg (HMU og AMU).

Der er udarbejdet et årshjul for MED- og AMO-arbejdet, de enkelte udvalg kan benytte. Som supplerende materiale er knyttet både regler, HMU's prioriterede områder og inspiration til temaer i udvalgets møder.

Forvaltningen udbyder en række uddannelses tilbud til supplerende arbejdsmiljøuddannelse rettet mod de enkelte niveauer i organisationen.

1.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Evalueringsspørgsmål:

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

1.3.1 Ændringer i AMO's struktur

Ændringerne i strukturen er både en udløber af opbygningen af et nyt samlet børne- og ungeområde i 2006, organisationsændringerne i 2010-11 og ændringer i reglerne for AMO.

Oprindeligt var der tretten områder, som blev reduceret til otte. Denne reduktion betød, at forskellige medarbejdergrupper og fagligheder skulle reorganiseres og deltage i fælles MED-udvalg. Dette betød også, at forskellige kulturer (skole og dagtilbud) skulle fungere og arbejde sammen. Ifølge ledelses- og medarbejderrepræsentanter var det en tilpassningsproces, de nu er kommet godt igennem. Der er lavet aftale om færre tillidsrepræsentanter som følge af organisationsændringerne. Der er dog samme antal arbejdsmiljørepræsentanter og medlemmer i MED-udvalgene.

De nye regler for AMO betød først og fremmest udvikling af årshjulet og et systematisk arbejde med supplerende arbejdsmiljøuddannelse og udbud af kurser rettet mod kompetenceudvikling af MED-udvalgenes medlemmer på tværs af TR og arbejdsmiljørepræsentanter.

De nye regler har hverken betydet en reduktion eller en udvidelse i antallet af arbejdsmiljørepræsentanter, der deltager i AMO.

1.3.2 Ændringer i arbejds måden

Arbejdet i udvalgene er gennem strukturen i årshjulet og den grundlæggende dokumentation om centrale arbejdsmiljøforhold blevet vidensmæssigt styrket.

En arbejdsmiljørepræsentant giver udtryk for, at der er sket en ændring fra at gennemføre en rundering til at foretage en arbejdsmiljøgennemgang, hvor det psykiske arbejdsmiljø indgår i en arbejdsmiljødrøftelse med kerneydelsen i centrum og med de lokale ledere for bordenden.

Arbejdsmiljørepræsentanterne taler om behovet for at samarbejde, og at det skal give mening. Der er opbygget en kompleks organisation og struktur, der er styret af en række regler. Udfordringen består i på sigt at komme til at fokusere på 'det vigtige' og mindre på 'det hele'.

Set med ledelsens øjne er der sket en fokusering og systematisering af arbejdsmiljøarbejdet. Der er skabt et større fokus ved systematisk at fokusere på de væsentligste problemer inden for området. Samtidig må de ikke glemme det fysiske arbejdsmiljø. Professionaliseringen fra centralt hold består også i, at de gennemfører interne dialogbesøg og audits i forbindelse med certificeringen. Der oplever forvaltningen, at mange institutioner har rigtig fint styr på arbejdsmiljøet og har gjort mange overvejelser om både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

Materialer og referater fra HMU, de otte Område-MED og Arbejdsmiljøudvalget lægges på BU-portal, som de fleste medarbejdere skal bruge NemID til at logge sig på. Dette er

ifølge medarbejderrepræsentanterne en begrænsning i adgangen til informationerne, idet mange medarbejdere enten ikke har NemID eller ikke ønsker at bruge det på arbejdet. En enkelt af interviewpersonerne omtalte denne portal som "den hemmelige portal", fordi ikke alle kendte til den.

Der er afsat tid til arbejdsmiljøarbejdet, således at hvert medlem i HMU og OMU kan bruge et aftalt antal timer om året til arbejdet, og er man næstformand, er der tildelt ekstra timer. Medlemmer af AMG har ikke fået timer til deltagelsen. Det er både ledere og medarbejders vurdering, at de bruger en ikke ubetydelig del af deres fritid og regulære arbejdstid på MED-arbejdet.

1.3.3 Centrale arbejdsmiljøtemaer

Den overordnede ramme for kommunens personalepolitik er den gode eller attraktive arbejdsplads med kommunens værdier som troværdighed, respekt og engagement. Arbejdspladsen skal være kendetegnet ved at have udfordrende arbejdsopgaver, godt samarbejde og veldefinerede arbejdsopgaver, gensidig tillid og respekt, et godt og udviklende arbejdsmiljø, balance mellem arbejds- og familieliv og en mangfoldig og rummelig arbejdsplads.

HMU's aktuelle prioriterede arbejdsmiljøtemaer fremgår af det seneste årshjul. Her er indsatserne ledelse, vold og trusler og balancen mellem arbejde og familieliv.

Der er siden 2009 sket et skifte i, hvilke temaer der er centrale i arbejdet. Det kan ses af arbejdet med APV. I 2009 brugte de et skema til dokumentation af arbejdsmiljøindsatsen, hvor der var 67 spørgsmål omkring det fysiske arbejdsmiljø og kun et spørgsmål omkring trivsel/psykisk arbejdsmiljø. Dette billede er vendt om, og de to temaer er i dag blevet ligestillede. Det psykiske arbejdsmiljø er næsten blevet det dominerende tema som følge af et større fokus på prioritering af de væsentligste arbejdsmiljøforhold.

En gennemgang af referater fra det seneste års møder i HMU peger på, at ledelse, APV, trivselsundersøgelser, it, sygefravær og økonomi fylder meget på møderne.

For både arbejdsmiljø- og ledelsesrepræsentanter kan det være vanskeligt at afgrænse, hvad der er arbejdsmiljøtemaer, og hvad der er faglige temaer vedrørende fx pædagogik. Men med afsæt i kerneopgaven er den pædagogiske måde at arbejde på og diskussionen om den af stor betydning for personalets oplevelse af succes og anerkendelse og dermed også af stor betydning for deres trivsel. Både ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanter er enige om, at drøftelser af kerneopgaven er et godt afsæt for at drøfte arbejdsmiljøet.

Opsamling

Der er sket et skift i arbejdsmiljøtemaerne fra overvejende fokus på det fysiske arbejdsmiljø til større fokus på det psykiske arbejdsmiljø.

Det understreges samtidig, at det fysiske arbejdsmiljø ikke må glemmes.

Arbejdsmiljøtemaerne er tæt knyttet til løsningen af kerneopgaven og fagligheden i ar-

bejdet.

1.4 Kvalificering af AM-arbejdet

Evaluerings spørgsmål:

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

Det store fokus på ledelsens rolle, det fælles mål om at skabe attraktive arbejdspladser med høj social kapital og uddannelsen af arbejdsmiljørepræsentanterne gør, at arbejdsmiljøarbejdet i form af opsamling, bearbejdning og håndtering af både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø er kvalificeret. Hertil kommer, at det lokale arbejde støttes af centrale stabsfunktioner, og arbejdsmiljøledelsen betyder, at der løbende er opfølgning på indsatsen.

Den decentrale struktur og brugen af årshjulet sikrer en sammenhæng mellem HMU's overordnede strategiske fokus og de lokale OMU'er og LMU'ers konkrete mål og handleplaner. Et bidrag til sammenhængen er også den anvendte valgprocedure for arbejdsmiljørepræsentanter, der gør, at medlemmer af HMU og OMU tager afsæt i et lavere niveau. Dette sikrer ifølge arbejdsmiljørepræsentanterne, at de tager input fra LMU og AMG med sig, når de sidder i udvalg på et højere niveau. Dette 'udvalgsoverlap' gør, at sammenhæng og kontinuitet i arbejdsmiljøindsatsen sikres.

Den komplekse struktur og brugen af en central portal gør det ikke let at nå ud i de yderste led. Direkte adspurgt vil arbejdsmiljørepræsentanterne ikke garantere, at alle medarbejdere kender til begrebet Social Kapital og til begreber som fx tillid og retfærdighed.

Både ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanter giver udtryk for, at de lokalt inddrages i de beslutningsprocesser, der er afgørende for arbejdsmiljøet på de enkelte arbejdspladser. Den decentrale organisering, hvor det er den enkelte arbejdsmiljøgruppe, der fastlægger behovet for indsats og kompetencer, fungerer ifølge ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanter godt.

Opsamling

Det store fokus på ledelsens rolle i arbejdsmiljøindsatsen, etablering af et årshjul og en valgform af arbejdsmiljørepræsentanter, der sikrer overlap fra niveau til niveau, har skabt en hensigtsmæssig sammenhæng og arbejdsdeling i arbejdsmiljøarbejdet.

Etablering af en central portal giver grundlag for at samle og dele fælles viden og redskaber.

Den nye organisering betyder, at både ledelses- og medarbejderrepræsentanter har en oplevelse af at blive inddraget i de lokale og centrale processer omkring formulering af behov og indsatser for arbejdsmiljøet.

1.5 Integration i strategi og drift

Evalueringsspørgsmål:

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

1.5.1 Strategi

De strategiske drøftelser foregår i de enkelte MED-udvalg, der har en særlig drøftelse om, hvad de vil satse på, og hvad deres mål for arbejdsmiljøindsatsen er.

I 2006 udviklede forvaltningen en udviklingsplan, der indeholdt ni delstrategier. Strategi-erne er revideret i 2011. Arbejdsmiljøindsatsen er integreret i en strategi for personalet, hvis mål er at skabe en attraktiv arbejdsplads og et arbejdsmiljø, der tiltrækker, udvikler og fastholder kvalificerede medarbejdere. Arbejdsmiljøindsatsen er integreret i ledelsesstrategien i form af, at ledelsesopgaven bl.a. består i at skabe rammer for den attraktive arbejdsplads. Som elementer i ledelsesstrategien indgår resultatkontrakter og ledelses-evalueringer, men arbejdsmiljøet er ikke et selvstændigt resultatområde, og det er trivselsundersøgelserne heller ikke. Arbejdsmiljøet er, som arbejdsmiljørepræsentanterne gav udtryk for, et samarbejdsområde og ikke et forhandlingsområde, som det tidligere har været. Trivselsmålingerne og arbejdet med dem er en fælles opgave og må ifølge en arbejdsmiljørepræsentant ikke ende som en måling, hvor medarbejderne kan genere deres leder.

Strategierne har til opgave at sikre et samarbejde om kerneopgaven, og hvordan der kan arbejdes med HMU's vision om attraktive arbejdspladser. Ledelsesstrategien bygger på at skabe tillid og retfærdighed i en indsats, der har fokus på samspillet mellem kvaliteten af kerneydelsen og trivsel på arbejdspladsen.

1.5.2 Drift

Det daglige arbejdsmiljøarbejde foregår i arbejdsmiljøgruppen, der drøfter de daglige arbejdsmiljøudfordringer og den efterfølgende opfølgning. Udgangspunktet i AMG er løsningen af kerneopgaven; forholdet til børn og forældre. Det er i løsningen og planlægningen af kerneopgaven, at drøftelser om tilrettelæggelse af arbejdstid, fordeling af opgaver mv. tages.

Et af målene i Børn og Unges arbejdsmiljøpolitik er, at arbejdsmiljø integreres i alle relevante områder.

Et eksempel er, at flere pædagoger fik et kursus i, hvordan børn skal løftes – og hvordan man bruger pædagogikken til at gøre barnet selvhjulpent og dermed undgå løft. Her blev løsningen af kerneopgaven kombineret med fokus på det rigtige løft for at modvirke fysisk nedslidning. Men også i forbindelse med indkøb og byggeri indgår arbejdsmiljøhensyn i valg af materialer, indretning af lokaler, stole og borde, farver på vægge mv. i planerne.

Opsamling

Arbejdsmiljøet er integreret i alle MED-udvalg og i den samlede strategi. Integrationen skyldes således ikke alene de nye regler, men processen er indledt med etableringen af den nye struktur.

Arbejdsmiljøet er integreret i den daglige drift, i udførelsen af arbejdet, indkøb og indretning af lokaler mv.

Kapitel 2. Case – De kommunale daginstitutioner

2.1 Virksomhedens kontekst

Der er tale om en kommune med 5800 fuldtidsstillinger, der servicerer omkring 90.000 borgere. Som kommunens største arbejdsplads varetager de alle opgaver relateret til kommunal forvaltning og velfærdsydelse. Kommunen som organisation har gennemgået store forandringer de senere år i kraft af blandt andet besparelser og omorganisering. I denne case fokuseres der specielt på Børne- og Familieafdelingen nærmere bestemt børnehavenområdet.

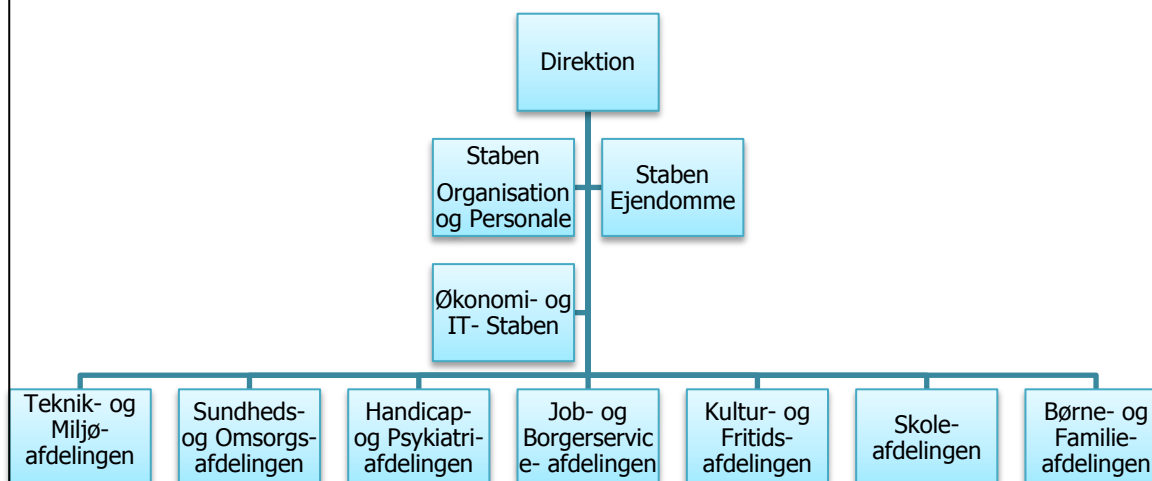
På arbejdsmiljøområdet har kommunen været arbejdsmiljøcertificeret fra 2003-2012. Kommunen er ikke længere certificeret, men det systematiske arbejdsmiljøarbejde kører dog videre i kommunen.

2.1.1 Struktur og ledelsesform

Den administrative hovedstruktur i kommunen består af en direktion, bestående af fire direktører, der til sammen har ansvar for syv afdelinger og tre stabsfunktioner. HR og Arbejdsmiljø er organiseret under stabsfunktionen Organisation og Personale. Børne- og Familieafdelingen dækker dels vuggestueområdet, børnehavenområdet, dagplejen samt Familiecenter, Krisecenter og Ungecenter. I denne case tages primært udgangspunkt i børnehavenområdet.

Organisationsdiagram for kommunen:

Figur 2.1: Organisationsdiagram for kommunen



Kilde: Kilde: Materiale fra virksomheden bearbejdet af evaluatør 2013.

Kommunen har igennem årene haft fokus på værdibaseret ledelse samt medbestemmelse både på arbejdsmiljøområdet og på andre områder.

2.1.2 Øvrig udvikling

Kommunen har været igennem en stor sparerunde i 2010, hvor 600-700 medarbejdere blev afskediget samt en omfattende omorganisering af børnehaveområdet i 2011, som har slanket organisationen. Her blev kommunens 55 børnehaver slået sammen til 15. Tidligere havde hver børnehave hver sin leder og souschef med fuld ledelseskompetence inden for nogle overordnede rammer. Denne meget decentrale struktur havde tidligere givet store fordele, fordi det gjorde det muligt lokalt at tilpasse tilbuddet til de børn og kompetencer og muligheder, der var i den enkelte institution. Men i nedskærings-tider var det en meget vanskelig opgave at løfte, idet det var op til hver enkelt institution at få mål og fortsat snævrere økonomiske rammer til at hænge sammen. Som et resultat af en længerevarende proces blev det derfor besluttet at slå to-fire børnehaver sammen til i alt 15 daginstitutioner, der nu består af to-fire børnehaver. Disse ledes af en leder og daglige ledere i hver enhed.

2.1.3 Arbejdsmiljøet

Kommunen har været arbejdsmiljøcertificeret fra 2003-2012. Der er i en årrække arbejdet strategisk med arbejdsmiljø, og allerede inden certificeringen var arbejdsmiljøområdet flyttet ind i personaleområdet. Hensigten var at inddrage arbejdsmiljø i det strategiske arbejde i kommunen. I forbindelse med kommunesammenlægningerne i 2007 blev der indført en enstrengt arbejdsmiljøstruktur, hvor man gik fra samarbejds- og sikker-

hedsudvalgsstrukturen til en enstrengt MED-struktur. MED står for Medbestemmelse og medindflydelse og er en aftale mellem kommunen og hovedorganisationerne. Efter sammenlægningen valgte kommunen at videreføre certificeringen i hele den nye storkommune.

Kommunen og børnehaverområdet har udfordringer relateret til både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøarbejdet er sat i system med et såkaldt 'årshjul', hvor forskellige arbejdsmiljøemner løbende tages op. De temaer, der arbejdes med, er blandt andet ergonomi, brand og førstehjælp samt indeklima, men der bliver talt mest om psykisk arbejdsmiljø: stress, sygefravær og samarbejde – også efter at der har været store belastninger for de ansatte som resultat af sparerunderne. Der arbejdes også med forskellige former for politikker: Voldspolitik, sorgpolitik og introduktioner til nye medarbejdere etc.

2.2 Implementering af AMO på virksomheden

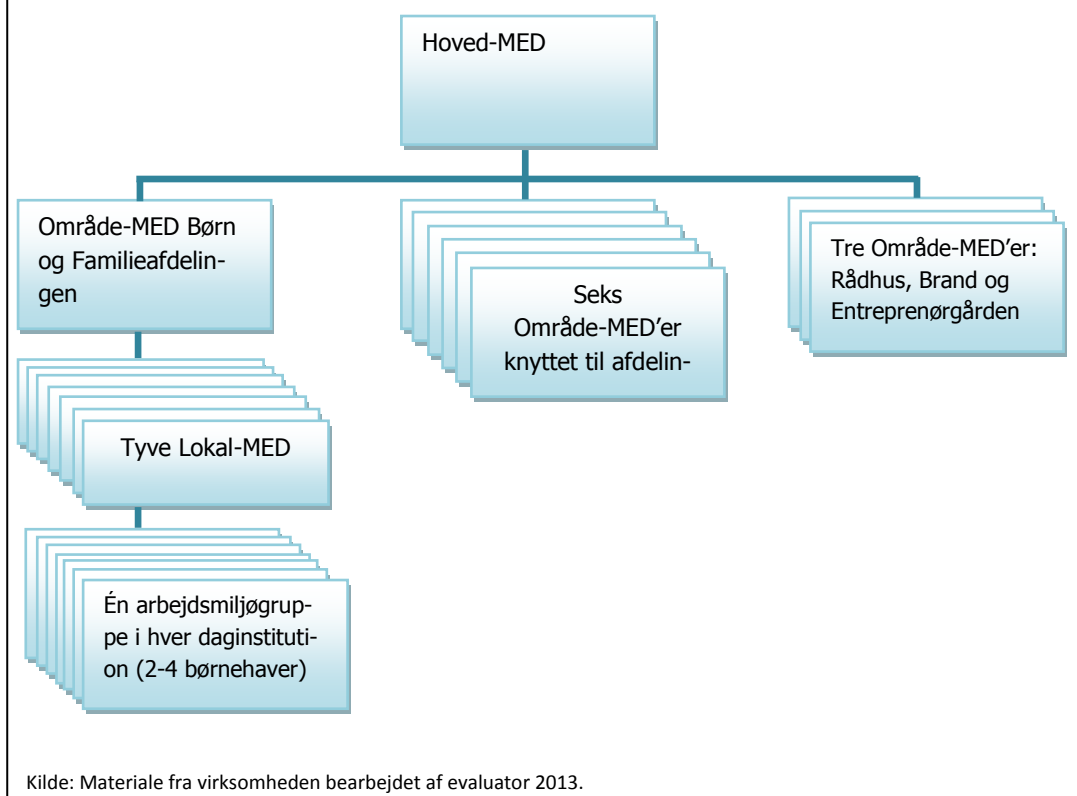
Evalueringsspørgsmål:

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

2.2.1 Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

Organisationsdiagrammet for arbejdsmiljøarbejdet i kommunen ser ud som følger:

Figur 2.2: Organisationsdiagram for arbejdsmiljøarbejdet i kommunen



Arbejdsmiljøorganisationen er organiseret i udvalg, der er sammensat med repræsentanter både fra arbejdsgiver- og arbejdstagersiden, og den er inddelt i fire niveauer; (1) Hoved-MED, (2) ti Område-MED, svarende til de syv afdelinger samt yderligere tre særligt definerede områder, (3) Lokal-MED, eksempelvis er der 20 Lokal-MED-udvalg under Område-MED Børn og Familie samt (4) Arbejdsgrupper, som i praksis forbereder og gennemarbejder de temaer, der bringes op og besluttet i Lokal-MED.

Organisering af Lokal-MED på børnehaveområdet er ny i forhold til før omstruktureringen, hvor personalemøderne i de enkelte børnehaver havde MED-status. Arbejdsmiljøarbejdet er dels centreret omkring arbejdet med et såkaldt 'årshjul', dels omkring udarbejdelsen af handleplaner i relation til kommunens overordnede politikker. I det første år efter reformen er der blevet afholdt væsentligt flere møder, da de har arbejdet med nye politikker, et eksempel er udarbejdelsen af en 'sorgkasse', der indeholder materialer og information om, hvordan de ansatte i børnehaverne skal forholde sig i tilfælde af eksempelvis dødsfald blandt børnenes forældre.

Der er også etableret et stående arbejdsmiljøudvalg under Hoved-MED-udvalget. Dette udvalg forbereder og lægger sager op til drøftelse i Hoved-MED. Hoved-MED har, ifølge arbejdsmiljøkoordinatoren, 'ikke fingrene i arbejdsmiljøet'. Dette udvalg består af Personalechefen (født formand) samt to afdelingschefer og tre arbejdsmiljørepræsentanter. Udvalget er supporteret af arbejdsmiljøafdelingen.

Hele organisationen er omfattet af MED-systemet, men efter omstruktureringen af børnehaverne er det ikke længere alle arbejdspladser (børnehaver), der har en arbejdsmiljørepræsentant på arbejdspladsen.

Ud over den almindelige mødestruktur afholdes der årlige arbejdsmiljømøder for hele organisationen. Hoved-MED's stormøde præsenterer status på arbejdsmiljøområdet, og der tages specifikke temaer op, eksempelvis mobning. I nogle af Område-MED-udvalgene er det obligatorisk for ledere at deltage i stormøderne, i andre er det op til den enkelte.

2.2.2 Den årlige drøftelse

Mindst én gang årligt skal Lokal- og Område-MED-udvalgene drøfte arbejdsmiljøindsatsen. Det skal kunne dokumenteres, hvad man har arbejdet med; blev målene nået, og hvad er planerne for det fremtidige arbejde? Den årlige arbejdsmiljødrøftelse har bl.a. til formål at:

- Tilrettelægge indholdet af samarbejdet om sikkerhed og sundhed for det kommende år
- Fastlægge hvordan samarbejdet skal foregå herunder samarbejdsformer og mødeintervaller
- Fastlægge mål for det kommende års samarbejde herunder indsatsområder
- Evaluering af det foregående års mål og delmål herunder om målene er nået
- Sikre fortsat udvikling og forbedring af arbejdsmiljøet
- Vurdere om lovgivning er tilfredsstillende efterlevet.

Den årlige drøftelse foregår på hvert enkelt niveau og indgår i de enkelte MED-udvalgs årshjul. Drøftelsen handler om at afklare, hvad ansvaret for arbejdsmiljøet går ud på, og hvad arbejdsmiljøgruppen skal bringe op i Lokal-MED. Konkret kan det handle om at tage stilling til, hvilken form for APV der skal laves. I den årlige drøftelse bliver det konkretiseret, hvordan man konkret vil gøre ting.

De årlige drøftelser skal rapporteres i deres elektroniske online indberetnings- og informationssystem. I første omgang tilbage til Område-MED. Derefter sendes de videre til Hoved-MED-udvalgets årlige arbejdsmiljødrøftelser. Valget om, at det skal køre i MED-systemet, er taget efter, at kommunen nu ikke længere er certificeret, og man derfor ønsker at sikre, at systematikken bibeholdes. Der er udarbejdet bestemte skemaer for hvert år, som de skal svare på, så det styres på den måde fra Organisation og Personale. På baggrund af mål og indsats, samt de almindelige ting som APV og så videre, udarbejdes en status. Den årlige arbejdsmiljødrøftelse bruges som en status til at sætte flueben ved det opnåede, men der bliver også fulgt op på det i forhold til, hvad der skal arbejdes videre med.

2.2.3 Kompetencer i AM

Alle arbejdsmiljørepræsentanter får arbejdsmiljøuddannelsen, som afholdes internt. Dette er der givet mulighed for i den nye lovgivning. Informanterne betragter det som en fordel, da indholdet således kan tilpasses kommunens arbejds måde. De har valgt et obliga-

torisk firedages kursus i modsætning til lovkrav om tre dage. Denne ekstra dag er tænkt som en 'hvordan dag', hvor der er fokus på, hvordan teorien omsættes til praksis i deres daglige arbejde i kommunen. De ønsker dermed at øge arbejdsmiljørepræsentanternes kendskab til det operationelle arbejdsmiljø. Denne ekstra dag er obligatorisk både for ledere og medarbejdere. Derudover kommer de obligatoriske opfølgingsdage, og emner, der tages op på opfølgingsdagene, kan være ergonomi, psykisk arbejdsmiljø, fraværsamtale eller kollegastøtte. Der er krav om, at man inden for de første ti måneder, man er repræsentant, kommer på kursus.

Der anvendes også spørgeskemaer til at afdække, hvad der er behov for af kompetenceudvikling. Der foregår aktuelt en diskussion i Hoved-MED om muligheden for at lave en bruttoliste over ønskede relevante kurser.

På Lokal-MED-niveau er arbejdsmiljøudvalget i tæt kommunikation med arbejdsmiljøgruppen angående kompetenceplaner. De vil gerne have noget om stresshåndtering og om behandling af sygefravær og opsøger kurser heri. Der indkaldes også til et centralt møde, hvor der er fokus på mobning. Det væsentlige i starten har været, at arbejdsmiljørepræsentanterne fik deres arbejdsmiljøkursus, hvilket også har været til inspiration og nytte i arbejdsmiljøarbejdet.

Arbejdet i arbejdsmiljøgrupperne opfylder tilsyneladende noget af behovet for netværk og kompetenceudvikling. Via det systematiske arbejde med årshjulet skal arbejdsmiljørepræsentanterne sætte sig ind i nye områder og implementere eksempelvis en APV-gennemgang, som de har lært om på arbejdsmiljøkurset. Derudover er det i den nye struktur blevet nemmere at samarbejde om arbejdsmiljø, som de beskriver det. Det betyder, at selve arbejdet i arbejdsmiljøgruppen anses for kompetenceudviklende i sig selv. Der uddelegeres også opgaver, således at eksempelvis indberetning af ulykker og skader påhviler en bestemt person. De årlige temadage fungerer som informationskanal i forhold til, hvad der sker, og hvad der rører sig i organisationen.

Opsamling

AMO er organiseret i en MED-struktur på fire niveauer. Der tilstræbes et stort person-sammenfald i rollerne, således at Hoved-MED-udvalgets medlemmer helst også skal sidde i et Lokal-MED. Dermed sikres sammenhængskraft i blandt andet arbejdsmiljøarbejdet.

Den årlige drøftelse udpeger fokusområder og kræver udarbejdelse af handleplaner. Strukturen omkring den årlige arbejdsmiljødrøftelse synes at sikre, at der på de enkelte niveauer bliver reflekteret over både samarbejdet og indholdet i arbejdsmiljøarbejdet. Der er en procedure for, at de udarbejdede rapporter og indberetninger kommer 'videre i systemet', og at der finder en erfaringsopsamling sted.

Kommunen har fokus på kompetenceudvikling og har udviklet deres eget arbejdsmiljøkursus. Målet hermed har været at skabe en uddannelse, der er tilpasset kommunens behov og de problematikker, de står over for. De har også fokus på det operationelle niveau. Der arbejdes med kompetenceudvikling både som formelle kurser og som mere

uformelle netværk. Kompetenceudviklingsplanen er under udvikling, og informanterne peger på, at der skal arbejdes mere med dette felt. Kompetenceudvikling indgår som en del af det samlede arbejdsmiljøarbejde.

2.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Evalueringsspørgsmål:

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

2.3.1 Ændringer i AMO's struktur

De store ændringer i AMO's struktur henføres hovedsageligt til de organisatoriske ændringer, som nu også understøttes af den nye lovgivning. Kun få af informanterne peger på, at de ændrede regler for opbygning af AMO har medført, at samarbejdet om arbejdsmiljøet er forbedret i virksomheden. Intentionerne i de ændrede regler var i praksis implementeret allerede inden lovændringen. I 2007 ændredes strukturen som beskrevet fra en samarbejds- og arbejdsmiljøorganisation (tostrengt) til det nuværende MED-system. Dette har sat mange forandringer i gang, når det gælder samarbejdet om arbejdsmiljø.

2.3.2 Ændringer i arbejds måden

Den nye lovgivning og den måde, hvorpå denne er blevet integreret i MED-aftalen, har dog muliggjort en mere fleksibel tilgang til behandlingen af arbejdsmiljørelaterede emner i organisationen. Eksempelvis bliver det værdsat, at der ikke længere er så formelle krav til, hvilke emner der skal behandles i MED-udvalgene. Idet der skelnes mellem 'skal' og 'kan' emner, har de i højere grad haft mulighed for at vælge de emner, der er relevante for dem at diskutere. Tidligere var der en hel 'smørrebrødsseddel', eksempelvis var det dikteret, at man en gang om året skulle diskutere hjemmearbejdspladser. Dette kunne forekomme meningsløst, hvis det ikke var en konkret anledning til at tage et bestemt emne op. En af informanterne siger: "i det gamle system var alting rituelt, det var punkt 1, 2, 3, 4... er der nogle bemærkninger, nej det er der ikke, så vinger man den af [sætter

flueben ved den]. Og så er der nogen, der siger, hvorfor er den på? Ja, men det er fordi, der står i bekendtgørelsen, at den skal behandles en gang årligt..”.

Disse ændringer er dog til at overse blandt de andre og mere praktiske ændringer, der er sket i organisationen. En af informanterne beskriver det sådan: ”I 2010 og 2011 skulle vi spare, og det har vi haft meget fokus på. Allerede inden arbejdede vi meget systematisk gennem certificeringen. Jeg må tilstå, at jeg ikke har været så bevidst om den forandring via lovgivningen. Vi har deltaget i årlige møder om nye tiltag, og der har vi taget fat i de ting, der er kommet ind som nye. Der skete mange ting lige der, men den lov har jeg ikke været så bevidst om”.

Inden for børnehaveområdet fremstår arbejdsmiljøarbejdet nu mere professionelt. Efter den nye struktur på børnehaveområdet er der nu afsat tid til arbejdsmiljørepræsentantens arbejde svarende til to timer pr. medarbejder pr. år. Det, at man ikke kun repræsenterer sin egen børnehave, men hele den nye institution, gør, at man bliver mere opmærksom, fortæller informanterne. Det er blevet mere legitimt, at man skal til et møde. Arbejdsmiljørepræsentanten udtaler, at ”de andre huse nyder bare, at alting er i orden. Før var der en stor rodebunke. Den tidligere repræsentant var ked af at aflevere, men der var ikke tid eller fokus på det. Dengang syntes lederen, at hvis der var audit, så måtte vi tage fat på det. Nu er de institutioner glade for, at der er styr på det. Vi har ikke dårlig samvittighed. Vi får lavet det, vi skal. Vi har lavet så meget, og der er meget fælleshed over det”.

2.3.3 Centrale arbejdsmiljøtemaer

Der er fokus på det fysiske arbejdsmiljø, hvilket kommer til udtryk ved arbejdspladsgennemgange, der peger på forhold i det fysiske arbejdsmiljø som lokaler osv. Der er også fokus på ergonomi, og medarbejderne tilbydes jævnligt kurser i ergonomi, som arrangeres via Lokal-MED-udvalget. Derudover fylder problematikkerne inden for det psykiske arbejdsmiljø meget. Sygefravær tænkes som en del af det psykiske arbejdsmiljø, og derudover arbejdes der eksempelvis med overgrebsproblematikker, sorgpolitikker og samarbejdsrelationer. Som et led i arbejdet med arbejdsmiljøet betyder MED-aftalen, at medarbejderne både informeres og inddrages i drøftelser, der angår deres arbejdsmiljø.

I forhold til organiseringen af indholdet i MED-udvalgsmøderne er der altså sket en ændring: De emner, der tages op, anses for at være direkte relevante for organisationen og dermed ikke dikteret udefra. Den nye lov har muliggjort en større indflydelse på, hvad der skal på dagsordenen. Denne ændring er dog kun bemærket af den leder, der sidder i MED-udvalget på alle niveauer.

Opsamling

Ændringerne i kommunens AMO er sket forud for lovændringen, men det nye lovgrundlag giver mulighed for at strukturere arbejdsmiljøarbejdet på en måde, så det fremstår mere relevant og er centreret omkring de emner, som kommunen strategisk har valgt at fokusere på. Der arbejdes både med risikovurderinger og forebyggelse, og disse områder

tænkes som en del af en helhed. Fra Hoved- og Område-MED's side er det udtrykt, at den nye lovgivning giver rum for en tilpasning af de emner, der tages op, således at de er relevante for organisationen.

Ændringerne i AMO på børnehaveområdet har resulteret i, at arbejdsmiljøarbejdet er blevet mere professionaliseret, og der er flow i arbejdet med årshjulet.

AMU har en lige fordeling af repræsentanter fra A- og B-side og udgør i samspil med arbejdsmiljøgrupperne en god arena for aktiv deltagelse og dialog.

2.4 Kvalificering af AM-arbejdet

Evalueringsspørgsmål:

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

For at sikre at arbejdsmiljøarbejdet bredes ud, og at der kommer input til MED-udvalgene fra den praktiske dagligdag, er MED-systemet bygget op for at sikre sammenhæng mellem de forskellige niveauer i organisationen. I praksis gøres dette ved, at der er personalesammenfald på de forskellige MED-niveauer. Dette kan eksemplificeres med, at en chef, der er medlem af Hoved-MED, også er formand for et område-MED og for et Lokal-MED. En del personer sidder altså på alle tre niveauer. Forudsætningen for at sidde i et Område-MED er altså, at man er med i et Lokal-MED. I praksis vil nogle Område-MED (eksempelvis Fællestillidsrepræsentanter der arbejder fuldtid hermed) have uddelegeret deres Lokal-MED's repræsentation ud fra et ønske om, at det er den stedlige leder, der er leder af Lokal-MED.

Informanterne fortæller, at arbejdsmiljøgrupperne, både på Lokal-MED-niveau og Hoved-MED-niveau, fungerer meget effektivt i forhold til at forberede udvalget på de arbejdsmiljørelaterede beslutninger. Der er en klar arbejdsdeling, der indholdsmæssigt er knyttet op på årshjulet, hvilket ifølge informanterne gør arbejdet effektivt.

Kommunikationen om arbejdsmiljø fra MED-systemet og ud i organisationen foregår primært via personalemøder, hvor arbejdsmiljø er et fast punkt på dagsordenen. Derudover

bruges møderne også til at formidle input fra de lokale niveauer videre til relevante aktører i AMO.

Eksempelvis havde en personalegruppe i en børnehave set en film om seksuelle overgreb på børn, som de oplevede som vedkommende for arbejdet i børnehaverne. Bagefter blev emnet taget op på et personalemøde, hvor arbejdsmiljørepræsentanten herefter tog diskussionen videre til Lokal-MED, hvor der blev udarbejdet en handleplan for, hvad pædagogerne skal undgå, hvad de skal være opmærksomme på, og hvad de kan gøre for at forhindre overgreb. Institutionen, som foreslog, at der blev udfærdiget en sådan handleplan, fandt det vigtigt for arbejdsmiljøet, fordi hele institutionen bliver voldsomt påvirket, hvis der sker overgreb – eller hvis pædagogerne bliver mistænkt for det. Eksemplet viser, hvordan der samles op på lokale input til arbejdsmiljøarbejdet, hvor arbejdsmiljørepræsentanten tager emnet med videre op i organisationen, og der bliver udarbejdet en handleplan.

Der peges på, at det er blevet mere synligt, hvad arbejdsmiljøudvalget (og arbejdsmiljørepræsentanterne) arbejder med. En siger, at "vi har fået meget synlighed. Nu har vi arbejdsmiljø på dagsordenen, og det var det aldrig før. Det er kommet i forbindelse med sammenlægningen." Arbejdsmiljøgruppen oplever også, at den nye struktur har åbnet op for mere sparring mellem kollegaer, hvor man tidligere var lidt lukket omkring det enkelte hus. Dette kan beskrives som en ændring i arbejdsmåden, men den kan ikke udelukkende relateres til den lovgivningsmæssige reform.

I den daglige kommunikation om arbejdsmiljø er det de lokale udfordringer, der arbejdes med, men informanterne peger også på, at stormøder omkring arbejdsmiljø viser dem, hvad kommunen vil og planlægger at arbejde med fremadrettet.

I forbindelse med omstruktureringen af børnehaveområdet har spørgsmålet om det reducerede antal arbejdsmiljørepræsentanter været i fokus. For arbejdsmiljørepræsentanten har det været en udfordring at skulle være repræsentant for kollegaer, der arbejder i en anden børnehave. Men i dag fungerer ordningen godt ifølge informanterne. Det har blandt andet ført til, at det er "mere accepteret at man bruger tid på arbejdsmiljøet", som en siger. Blandt andet er der tid til at tage ud til personalemøder i de børnehaver, der ikke har en arbejdsmiljørepræsentant, så kollegaerne kan lære dem at kende. Oplevelsen af synlighed deles også af dem, der arbejder uden stedlig repræsentant, som opleves som "mere interesseret i arbejdsmiljøet end vi ville være". Men den manglende tilstedeværelse betyder, at der ikke bliver så meget daglig kommunikation om arbejdsmiljø, da arbejdsmiljørepræsentanten ikke i det daglige minder om "hvad man skal, og hvad man ikke skal", som det blev formuleret.

Informanterne fortæller, at arbejdsmiljø er en væsentlig del af de emner og beslutningspunkter, der bliver behandlet i MED-systemet. Både A- og B-sidens repræsentanter fortæller, at de er inddraget i beslutninger om arbejdsmiljøet. På Hoved-MED-niveau er det primært på strategiske områder, mens der eksempelvis på Lokal-MED-niveau sker inddragelse i konkrete handleplaner, der er relevante for arbejdsmiljøet.

Opsamling

Kommunikationen om arbejdsmiljøet foregår dels via MED-systemet, og dels via personalemøder i den enkelte børnehave. Kommunikationen fra Hoved- og Område-MED foregår primært via stormøder flere gange årligt. Derudover udbyder Arbejdsmiljøafdelingen løbende kurser, som er relevante for arbejdsmiljøarbejdet. Afdelingen bruges derudover som sparringspartner for ledere og arbejdsmiljøudvalg. Arbejdsdelingen forekommer derfor effektiv.

Informanterne beskriver MED-strukturen som en struktur, der sikrer en forholdsvis høj prioritering af arbejdsmiljøarbejdet og en kommunikation herom i organisationen. På det øverste niveau inddrages medlemmerne af MED i de strategiske beslutninger om arbejdsmiljøet, mens der på de lavere niveauer berettes om inddragelse i implementering af strategierne i form af eksempelvis handleplaner.

Kommunikation om arbejdsmiljø er formelt set lagt i nogle rammer, som fungerer godt. Udfordringerne med at repræsentere de børnehaver, der ikke har en arbejdsmiljørepræsentant, er blevet diskuteret. Der peges på, at der er fundet en form, som gør, at disse bliver repræsenteret, hørt og får indflydelse.

2.5 Integration i strategi og drift

Evalueringsspørgsmål:

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

2.5.1 Strategi

Kommunen havde allerede før den nye lov tradition for at tænke arbejdsmiljø som en del af deres strategi. I forbindelse med certificeringen er arbejdsmiljøarbejdet blevet sat i system (eksempelvis nedbringelse af ulykker, sygefravær og andre politikker). Netop arbejdet med sygefravær nævnes som et eksempel på et område, som i kommunen også betragtes i et arbejdsmiljøperspektiv, da fravær ikke kun betragtes som den enkeltes sygdom, men også som en social og arbejdsmiljømæssig udfordring. Der er dog ikke noget, der tyder på, at de nye regler har øget integrationen i den øvrige strategi.

Samarbejdet i MED-systemet giver tilsyneladende en tilgang til arbejdsmiljø, der gør det muligt at tænke arbejdsmiljøet ind i forbindelse med ændringer i strategien (omorganisering). Eksempelvis blev der forud for omorganiseringen nedsat en arbejdsgruppe bestående af tillidsvalgte og medarbejdere og ledere på daginstitutionsområdet, der havde til opgave at foretage en risikovurdering (risikoledeelse) i forbindelse med omstruktureringerne. Formålet var at identificere mulige risici og farer i forbindelse med ændringerne samt at afklare arbejdsmiljørepræsentantens rolle, når de skal dække flere børnehaver end tidligere, og målet samtidig er at efterleve nærhedsprincippet? Der har også været afholdt temamøder for at professionalisere arbejdsmiljøgrupperne bestående af 20-30 arbejdsmiljøfolk. De har haft fokus på, hvordan de opbygger kompetence, og hvordan de efterlever kravet om kompetenceudvikling; ikke kun for at efterleve, men for at gøre det godt, som der blev sagt.

2.5.2 Drift

Fra tiden som arbejdsmiljøcertificeret har kommunen etableret et sprog for at tale om arbejdsmiljø og knytte det til driften, som eksempelvis risikovurderingen i forbindelse med sammenlægningerne vidner om. Men der er stadig en udfordring i at tænke arbejdsmiljø ind i den konkrete drift. Eksempelvis nævnes den måde, hvorpå nedskæringerne fik direkte konsekvenser for arbejdsmiljøet i børnehaverne. På det helt konkrete plan er der blevet mindre tid til 'det løse' (eksempelvis at finde børnenes strømper, når de er blevet væk). For at sikre et godt arbejdsmiljø i børnehaverne er der derfor brug for konkrete handleplaner for involvering af forældre, men dette skal også følges op politisk, understreges der, ved at kommunen skal informere om, hvilket serviceniveau forældrene kan forvente.

På trods af at antallet af arbejdsmiljørepræsentanter er reduceret, synes holdningen at være, at arbejdsmiljøarbejdet er blevet opkvalificeret. Denne ændring har både at gøre med, at der er tid til at udføre opgaverne, men også at arbejdet i arbejdsmiljøgruppen opleves frugtbar, effektivt og orienteret mod de udfordringer og behov, de har i dagligdagen. En af informanterne fortalte, at hun havde gjort meget ud af at gøre sig synlig for kollegaerne i den anden institution, og at hun eksempelvis deltog i deres personalemøder for at fortælle om arbejdsmiljø. Det er nu blevet 'rigtig godt', fortæller hun.

I de børnehaver, hvor der ikke er en arbejdsmiljørepræsentant, er det lederen, der har ansvar for implementering af eksempelvis brandøvelser, ergonomiundervisning etc. Ved arbejdsmiljøgennemgangen, der skal gennemføres en gang årligt, og hvor der følges op på APV'en, er det ofte lederen, der står for at få udbedret det, der bliver påpeget. Samtidig deltager arbejdsmiljørepræsentanten på deres personalemøder.

Opsamling

Den nye struktur har bragt mange nye ting med sig, ikke kun forringelser og færre medarbejdere. Eksempelvis er der blevet mere sparring på tværs, også med hensyn til arbejdsmiljø. Tidligere var børnehaverne mere lukket omkring det enkelte hus, mens der nu arbejdes på tværs af (op til) fire huse. Dette har også givet lederne mere sparring.

Ændringerne i kommunens arbejdsmiljøorganisering er sket forud for lovændringen, men det nye lovgrundlag giver mulighed for at strukturere arbejdsmiljøarbejdet på samme måde.

Den årlige drøftelse er en del af 'årshjulet', og det er dette systematiske arbejde, der integrerer arbejdsmiljøet i de strategiske processer. Der kan vanskeligt peges på, at de nye regler har en selvstændig effekt på integreringen af arbejdsmiljøet.

Ifølge informanterne er prioritering af arbejdsmiljø en del af, hvad det vil sige at være en veldrevet virksomhed i denne case. Men denne opfattelse er ikke ændret som konsekvens af nye regler.

Via certificeringen og de organisatoriske ændringer er arbejdsmiljøarbejdet integreret både i drift og strategi. For børnehaverområdet gælder det, at institutionslederne har fået tydeliggjort deres ansvar og fået konkret kendskab til arbejdsmiljøarbejdet. Dette har ifølge arbejdsmiljørepræsentanten (som tidligere har været leder) skabt engagement og interesse for arbejdsmiljøarbejdet.

Kapitel 3. Case – Den kommunale ældrepleje

3.1 Virksomhedens kontekst

Kommunens ældrepleje hører under Center for Sundhed og Pleje, som varetager opgaver inden for sundhedsfremme, forebyggelse, rehabilitering, genoptræning, hjemmepleje og drift af plejecentre. Ældreplejen består af en udekørende del, som betjener borgerne i deres eget hjem samt af fem plejecentre. De to områder er adskilte, så medarbejderne er enten ansat i hjemmeplejen eller i et af plejecentrene.

3.1.1 Struktur og ledelsesform

Kommunen har fastlagt syv grundlæggende værdier, som gælder for kommunen og dens medarbejdere. Værdierne skal danne grundlag for den måde, som de ansatte i kommunen servicerer borgere og virksomheder på, og for den måde som de ansatte samarbejder på. Værdierne skal endvidere danne basis for ledelsesgrundlaget og udgøre rammen for de kommende års aktiviteter og udvikling. Værdierne er formuleret af direktionen efter drøftelse med ledere og medarbejdere.

De syv værdier:

- Vi er til for borgerne
- Vi er én virksomhed
- Vi er en ambitiøs virksomhed
- Vi er ressourcebevidste
- Vi tager ansvar
- Vi er åbne
- Vi deler viden og erfaringer og er fordomsfrie.

Opgaverne i kommunen løses meget decentralt, hvilket blandt andet hænger sammen med, at kommunens administration er forholdsvis lille sammenlignet med andre kommuner. Kommunen har desuden udviklet en projektmodel, som mange af de ansatte er blevet uddannet i at arbejde efter.

3.1.2 Øvrig udvikling

Kommunen er i gang med en proces, hvor en del plejefunktioner skal i udbud. Dette kan betyde, at en del medarbejdere skal overdrages til private virksomheder. Både blandt ledere og medarbejdere giver dette anledning til en del bekymringer om arbejdsmiljøet, hvis opgaverne privatiseres.

3.1.3 Arbejdsmiljøet

På ældreområdet er de største arbejdsmiljøproblemer relateret til det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, men også ulykker. De ansatte i hjemmeplejen og plejecentrene er ofte udsat for tunge løft og følelsesmæssige belastninger. Mange af de ældre på pleje- og rehabiliteringscentre er alvorligt syge og/eller demente, hvilket kan være følelsesmæssigt belastende. I forhold til den udekørende hjemmepleje er der særlige udfordringer ved, at arbejdet gennemføres i borgernes hjem, hvor de ansatte bliver udsat for røg, dårligt indeklima mv. Her har kommunen begrænset indflydelse på fx indretning og indeklima, hvorfor det er sværere at ændre på disse vilkår, da det også kræver en indgriben i den enkelte borgers liv.

3.2 Implementering af AMO på virksomheden

Evalueringsspørgsmål:

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

3.2.1 Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

Arbejdsmiljøarbejdet er organiseret i en MED-struktur i tre niveauer:

- MED-Hovedudvalg (niveau 1)
- MED-Områdeudvalg (niveau 2)
- MED-Lokaludvalg og arbejdsmiljøgrupper (niveau 3)

MED-aftalen blev indgået i 2008 for at etablere et sammenhængende og enkeltstrengt system, som skulle integrere sikkerheds- og sundhedsarbejdet. Organiseringen skulle endvidere styrke samarbejdet mellem ledelsen, arbejdsmiljørepræsentanterne og tillidsrepræsentanterne.

MED-Hovedudvalg

Kommunaldirektøren er formand for hovedudvalget, som består af repræsentanter (ca. 20) fra alle de forskellige fagområder i kommunen. Hovedudvalget varetager det strategiske arbejdsmiljøarbejde, fx udvikler kompetenceudviklingsplaner, gennemfører den årlige arbejdsmiljødrøftelse og fastlægger arbejdsmiljøplanerne for det kommende år. Derudover fastsætter hovedudvalget rammer, procedurer og arbejdsgange for arbejdsmiljøarbejdet. Typiske emner, som varetages i regi af hovedudvalget, er: udlicitering, procedurer for afskedigelser og mediepolitik.

MED-Områdeudvalg, MED-Lokaludvalg og arbejdsmiljøgrupper

Både lokal- og områdeudvalget varierer meget i størrelse. På ældreområdet er der en arbejdsmiljøgruppe og et lokaludvalg for hvert plejecenter, mens der i hjemmeplejen er en arbejdsmiljøgruppe for hvert område. Der er således ingen arbejdssteder, der ikke er repræsenteret af en arbejdsmiljøgruppe.

Arbejdspladser med over 20 medarbejdere skal oprette et lokaludvalg, mens arbejdspladser med under 20 medarbejdere kan afholde personalemøder med MED-status. Den største forskel er, at alle medarbejderne deltager på arbejdspladser med personalemøde med MED-status.

Områdeudvalget består af 16-17 medlemmer, som repræsenterer forskellige faggrupper, fx fysio- og ergoterapeuter, SoSu'er og sundhedsplejersker.

3.2.2 Den årlige drøftelse

Hovedudvalget gennemfører den årlige drøftelse i december måned. Drøftelsen tager udgangspunkt i tre spor, som også går igen i kommunens arbejdsmiljøpolitik:

- 1) Arbejdsmiljøarbejdet
- 2) Arbejdsmiljøet
- 3) Kommunikation og videndeling.

Ved drøftelsen gennemgår hovedudvalget initiativer fra det foregående år og arbejdsmiljøhandleplanen og kompetenceplanen for det kommende år. Før reformen foregik drøftelsen af kompetenceplanen og arbejdsmiljøhandleplanen adskilt fra hinanden, men som følge af de nye regler for AMO er der kommet en mere tydelig kobling med det kommende års aktiviteter og kompetenceudviklingsplanen. Denne tydelighed kommer til udtryk ved en højere grad af skriftlighed omkring kompetenceplanen.

Den årlige arbejdsmiljødrøftelse er det område, hvor de nye regler har fået størst betydning for arbejdsmiljøarbejdet. Det er dog svært at afgøre, hvor meget det skyldes de nye regler og/eller den generelle udvikling i kommunens arbejdsmiljøarbejde, som går i retning mod mere systematik og tydelighed.

Forud for drøftelsen indhentes informationer om og status fra de forskellige områder, fra lederne og nøgledata fra en kvantitativ trivselsmåling, APV'en, handleplanerne, påbud og arbejdsulykker. Resultaterne sammenfattes i et notat til hovedudvalget forud for mødet. Efter mødet modtager hovedudvalget en opdateret version, hvor hovedpunkterne fra drøftelsen er beskrevet.

Hovedudvalget kører efter en toårig cyklus i forhold til den enkelte indsats, men drøftelsen gennemføres hvert år. På mødet fastsættes også, hvem der er ansvarlige for de forskellige indsatser, samtidig med at der lægges en plan for, hvordan og hvornår de nye planer skal kommunikeres ud.

På sidste års arbejdsmiljødrøftelse drøftede hovedudvalget følgende temaer:

- Styrkelse af samarbejdet mellem lokaludvalg og arbejdsmiljøgrupperne

- Fortsat fokus på det psykiske arbejdsmiljø (leder og leders leder i mellem for at sikre at arbejdsmiljø og trivsel drøftes på lige fod med drift og økonomi)
- Fysisk arbejdsmiljø (herunder øget samarbejde med bygge- og teknikafdelingen)
- Strategisk arbejdsmiljøledelse (herunder at styrke systematikken og indarbejde arbejdsmiljø i driften)
- Forebyggelse af ulykker og ændring af sikkerhedskulturen.

3.2.3 Kompetencer i AMO

Hovedudvalget udarbejder kompetenceplanen i forbindelse med den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Planen er meget overordnet. Kommunen tilrettelægger selv og gennemfører den obligatoriske uddannelse for nyudvalgte AMO-medlemmer og opretter selv den supplerende uddannelse på halvanden dag.

Den obligatoriske uddannelse

Den obligatoriske tredages uddannelse fastlægges i hovedudvalget og kører efter en fast plan. Uddannelsen oprettes internt på kommunens eget kursuscenter – men med eksterne undervisere. Undervisningen gennemføres internt for at kunne sikre, at nye medlemmer får en grundig indførelse i den lokale politik, ved hvilke rammer de har at arbejde inden for og kender de interne retningslinjer for arbejdsmiljøarbejdet. Som en del af uddannelsen undervises de nye AMO-medlemmer i de lokale aftaler, konkrete initiativer og udfordringer mv. Derudover holder en repræsentant fra hver kommune et oplæg om, hvad der rører sig på arbejdsmiljøområdet i den respektive kommune.

Kommunen udbyder uddannelsen ca. fem gange årligt for at sikre, at nye AMO-medlemmer kan gennemføre uddannelsen inden tre måneder. Det er dog en udfordring at sikre, at alle når uddannelsen inden tre måneder, når uddannelsen oprettes internt. Dette er særligt en udfordring op til sommerferien.

Kommunen har derfor valgt at oprette uddannelsen i samarbejde med tre andre kommuner med henblik på at kunne tilbyde uddannelsen hyppigt nok, til at nye AMO-medlemmer kan gennemføre uddannelsen inden for tre måneder. Der er ca. fem pladser per hold til hver kommune.

De supplerende uddannelser

Hovedudvalget planlægger også en halvanden dags supplerende uddannelse. Uddannelsen oprettes således – ligesom den obligatoriske uddannelse – som et internt kursus. Sidste år oprettede kommunen seks valgfrie moduler (en halv dags varighed) med forskellige emner, fx "den gode tone", "sikkerhedskultur" samt et fællesoplæg (en hel dags varighed) om motivation og engagement. Emnerne og organiseringen af uddannelsen har dog varieret fra år til år. Det forrige år var temaet bl.a. APV, idet kommunen det år overgik til at gennemføre en dialogbaseret APV.

Den supplerende todages uddannelse har derimod ingen fast form. Uddannelsen tilrettelægges af arbejdsmiljørepræsentanterne i samarbejde med deres leder på det lokale arbejdssted. Dette skal sikre, at arbejdsmiljørepræsentanterne kan få dækket deres individuelle kompetencebehov, som kan variere meget fra person til person. Inden for æld-

reområdet er det fx ikke alle arbejdsmiljørepræsentanter, der er vant til at kommunikere skriftligt. Andre arbejdsmiljørepræsentanter har behov for at udvikle deres gennemslagskraft, evne til at prioritere tid osv. De lokale arbejdspladser er selv ansvarlige for at afsætte midler til uddannelsen.

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

Opsamling

Kommunen har en MED-struktur på tre niveauer (MED-Hovedudvalg, MED-Områdeudvalg, MED-Lokaludvalg/ arbejdsmiljøgrupper).

Den årlige arbejdsmiljødrøftelse foregår i MED-Hovedudvalg og omhandler det tidligere års aktiviteter og det kommende års arbejdsmiljøhandleplan og kompetenceudviklingsplanen. Typisk behandles mere generelle emner som mediepolitik, afskedigelser mv.

Kommunen udbyder en intern obligatorisk uddannelse og en halvanden dags supplerende uddannelse. Den todages supplerende uddannelse gennemføres eksternt og aftales lokalt mellem arbejdsmiljørepræsentanterne og den nærmeste leder.

3.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Evalueringsspørgsmål:

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

Siden kommunen i 2008 overgik til MED-strukturen, er der ikke sket ændringer i AMO's struktur. AMO er således hverken blevet større eller mindre. Som beskrevet i afsnittet om organiseringen af arbejdsmiljøarbejde, er alle arbejdssteder tilknyttet en arbejdsmiljøgruppe og/eller et lokaludvalg. Områdeudvalgene og lokaludvalgene er sammensat ud fra et nærhedsprincip, som skal sikre, at alle medarbejdere er tilknyttet en arbejdsmiljøgruppe, og et ledelsesprincip om, at der skal være ledelseskompetence til, at udvalgene kan træffe beslutninger. Områdeudvalget er endvidere sammensat med udgangspunkt i, at alle faggrupper skal være repræsenteret, hvilket betyder, at der er en overvægt af medarbejderrepræsentanter.

3.3.1 Ændringer i arbejdsmåden

Efter indgåelsen af MED-aftalen blev der udviklet retningslinjer og arbejdsgange for arbejdsmiljøarbejdet. Disse er dog meget generelle for at kunne sikre en høj grad af fleksibilitet i forhold til de enkelte arbejdspladser. En høj grad af fleksibilitet anses som værende centralt for at sikre, at arbejdsmiljøarbejdet giver mening på arbejdspladserne. Som minimum skal lokal- og områdeudvalgene dog afholde fire møder, men informanterne peger på, at der ofte afholdes flere møder. Møderne er fastlagt efter byrådets møder og hovedudvalgets møder for at undgå for mange ekstraordinære møder.

Ud over MED-aftalen har ansættelsen af en fuldtids arbejdsmiljøkonsulent også haft betydning for arbejdsgangene i AMO. For ca. tre år siden ansatte kommunen en arbejdsmiljøkonsulent, som bl.a. har haft til opgave at systematisere arbejdsmiljøarbejdet. Som led i denne systematisering udviklede kommunen fx faste arbejdsgange i forbindelse med arbejdstilsynets besøg. Derudover blev der udviklet en arbejdsmiljøpolitik og kompetenceudviklingsplaner for hele organisationen. Arbejdsmiljøkonsulenten følger også op på arbejdsmiljøplanerne for at sikre, at de rent faktisk bliver gennemført.

3.3.2 Centrale arbejdsmiljøtemaer

Med vedtagelsen af MED-aftalen kom arbejdsmiljøarbejdet nu også til at inkludere trivsel, som førhen blev varetaget af tillidsrepræsentanterne. Som konsekvens heraf er grænserne mellem ledelse, HR og arbejdsmiljø blevet mere flydende. Informanterne vurderer således også, at arbejdsmiljøarbejdet er kommet til at fylde mere i organisationen, og at arbejdsmiljøet i højere grad tænkes ind i ledelsesstrategien og kompetenceudviklingen af især mellemlederne. Udover psykisk arbejdsmiljø udgør det fysiske arbejdsmiljø og forebyggelse af ulykker centrale arbejdsmiljøtemaer (se også afsnit om den årlige drøftelse).

Opsamling

De største ændringer ift. arbejdsmiljøarbejdet er sket som følge af indførelsen af MED-strukturen.

AMO er hverken blev større eller mindre, men arbejdsmiljøarbejdet er blevet mere systematisk og struktureret. Grænserne mellem arbejdsmiljø, HR og ledelse er mere flydende.

Som udtryk for ønsket om mere systematik og professionalisme ansatte kommunen en arbejdsmiljøkonsulent, som blandt skal sikre, at der er blevet udviklet procedurer og klare arbejdsgange for arbejdsmiljøarbejdet, og at arbejdsmiljøplanerne bliver fulgt op.

Arbejdsmiljøgrupperne er sammensat således, at der altid er ledelsesmæssige kompetence til at træffe beslutninger.

3.4 Kvalificering af AM-arbejdet

Evalueringsspørgsmål:

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

Generelt vurderer informanterne, at MED-strukturen har forbedret samarbejdet omkring arbejdsmiljøarbejdet, og at det er blevet mere tydeligt, hvem der har ansvaret for hvad. Informanterne giver således udtryk for, at de overordnet oplever, at der er klar opgavefordeling, bl.a. fordi der er flere arbejdsmiljørepræsentanter, som er repræsenteret på flere niveauer.

Fra medarbejdersiden fremhæves det, at det er let at få indflydelse, hvis man deltager i møderne, og at de oplever at blive hørt og inddraget, fx i forbindelse med fastlæggelsen af kompetenceplanen.

Både medarbejder- og ledelsesrepræsentanterne rapporterer, at der er kommet mere prestige i arbejdsmiljøarbejdet, især i forbindelse med, at der er kommet mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Dette har også betydet, at der er kommet mere fokus på arbejdsmiljøet, som "noget der vedrører os alle".

Kommunikationen i AMO og til medarbejdere uden for AMO sker bl.a. gennem nyhedsbreve og Intranettet, hvor fx alle handleplaner findes. Det kan dog være svært at nå helt ud til alle medarbejdere gennem de skriftlige kilder, og hvorvidt det lykkes at nå helt ud, afhænger meget af den enkelte arbejdsmiljørepræsentants evner og motivation.

Opsamling

MED-strukturen har medført en mere klar arbejdsdeling og et bedre overblik over hvem, der har ansvar for hvad.

At flere arbejdsmiljørepræsentanter er repræsenteret på de forskellige niveauer, øger kommunikationen på tværs af AMO.

Både medarbejder- og ledelsesrepræsentanter prioriterer arbejdsmiljøarbejdet højt.

3.5 Integration i strategi og drift

Evalueringsspørgsmål

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

3.5.1 Strategi

På ledelsessiden fremhæves det særligt, at MED-strukturen har medført et løft af arbejdsmiljøarbejdet, bl.a. fordi sammenlægningen af sikkerheds- og samarbejdsudvalget har gjort det lettere at tænke arbejdsmiljøet ind i en større sammenhæng, fx i HR og ledelse. Der er dermed sket en glidning i forhold til, at ledelse, HR, sygefravær og trivsel nu også ses som en del af arbejdsmiljøarbejdet. Dette betyder også, at arbejdsmiljøarbejdet integreres i kommunens overordnede strategier i forhold til fx personaleledelse, omstruktureringer, udlicitering og fyringsrunder. Dette sker typisk i regi af hovedudvalget. Ved den sidste årlige arbejdsmiljødrøftelse drøftede hovedudvalget således også, hvordan kommunen kan sikre, at det psykiske arbejdsmiljø kan indgå på lige fod med drift og økonomi.

Mens hovedudvalget behandler temaer, som går på tværs af organisation, fokuserer områdeudvalget for sundhed og pleje temaer, som går på tværs af de enkelte centre og i hjemmeplejen, fx budgettet for hele området, mens lokaludvalgene fokuserer på det lokale plejecenter/område i hjemmeplejen, fx personsager. Flere informanter peger dog på, at der kan være langt fra lokaludvalgene til hovedudvalget. Dette skyldes, at hovedudvalget varetager temaer, der er af mere generel og strategisk karakter, fx det strategiske arbejdsmiljøarbejde, mens lokal- og områdeudvalgene varetager temaer af mere praktisk karakter, som i højere grad er knyttet til den daglige drift, fx personalesager, snerydning o.l.

Arbejdet hen mod et mere strategisk arbejdsmiljøarbejde, hvor arbejdsmiljøet tænkes ind i kommunens drift og strategi, har været i gang før den nye AMO-reform, og informanterne vurderer ikke, at reformen har haft en særlig indflydelse på denne proces. Derimod peges på indførelsen af MED-strukturen og ansættelsen af en professionel arbejdsmiljøkonsulent som væsentlige ændringer med betydning for arbejdsmiljøarbejdet.

3.5.2 Drift

Både medarbejdere og lederen inden for ældreområdet fremhæver nødvendigheden af at prioritere arbejdsmiljøet højt, da området er præget af både psykisk og fysisk nedslidning, hvilket kan have konsekvenser i form af fravær og dermed den daglige drift. De lokale arbejdspladser er dog meget afhængige af, om lederen på arbejdsstedet indtænker arbejdsmiljøet i den daglige drift.

Opsamling

Indførelsen af MED-strukturen og oprettelsen af en arbejdsmiljøkonsulentstilling har spillet en vigtig rolle for kommunens arbejde med at systematisere arbejdsmiljøarbejdet og integrere arbejdsmiljøarbejdet i den daglige drift og kommunens strategi. Disse ændringer er sket forud for de nye AMO regler.

Kapitel 4. Case – Kriminalforsorgen

4.1 Virksomhedens kontekst

Kriminalforsorgens hovedopgave er at fuldbyrde (gennemføre) straf. Frihedsstraf udstås i fængsler og arresthuse, og tilsynsvirksomhed i forbindelse med prøveløsladelse og betingede domme, herunder samfundstjeneste og fodlænke, udføres af Kriminalforsorgen i Frihed (KIF).

Kriminalforsorgen har siden 1999 haft politiske flerårsaftaler for perioder af fire eller fem år. Flerårsaftalerne beskriver de økonomiske rammer og de drifts- og udviklingsmål, som Kriminalforsorgen skal realisere i aftaleperioden.

Kriminalforsorgen har et samlet budget på ca. 3 mia. kr. fordelt med 2/3 til løn og 1/3 til drift. Knap 2/3 af personalet er uniformeret, og godt 1/3 er civilt personale. Kriminalforsorgen har et personaleforbrug på cirka 4.400 årsværk, der fordeler sig med:

- Uniformeret personale (fængselsbetjente og værk mestre) 3.175 årsværk
- Forsorg og undervisning 585 årsværk
- Sundhedspersonale 150 årsværk
- Ledelse og administration 675 årsværk
- Andre funktioner 240 årsværk.

Kriminalforsorgen dækker over en lang række faggrupper med uddannelse på alle niveauer. Denne casebeskrivelse omhandler primært gruppen af uniformeret personale.

4.1.1 Struktur og ledelsesform

Kriminalforsorgen har knap 80 tjenestesteder spredt ud over hele landet herunder ti tjenestesteder i Grønland og på Færøerne. Tjenestestederne i Grønland og på Færøerne indgår ikke i denne case.

Kriminalforsorgens tjenestesteder er fordelt på:

- Direktoratet for Kriminalforsorgen
- Kriminalforsorgens Uddannelsescenter (KUC)
- Fængsler – hvor der afsones fængselsstraffe.
- Arresthuse og arrestafdelinger– hvor varetægtsarrestanter og afsonere med korte fængselsstraffe sidder.
- Der er 14 Kriminalforsorgsafdelinger i Frihed, som er almindelige kontorer, der kun er åbne i dagtimerne. Denne casebeskrivelse inddrager ikke direkte disse KIF 'er og pensioner. Men de er alle dækket af den beskrevne arbejdsmiljøorganisering.

Ledelsesgrundlaget trækker bl.a. på Social Kapital, og udgangspunktet for arbejdsmiljøindsatsen er løsningen af kerneopgaven. Kerneopgaven forstås primært som at føre den nødvendige kontrol og at motivere den dømte til at leve en tilværelse uden kriminalitet. Ledelsesfilosofien bygger også på værdibaseret ledelse med et fundament i et sæt af ledelsesværdier, der er dialogorienterede og anerkendende. Arbejdsmiljørepræsentanterne betegner generelt deres daglige ledere som lyttende og involverende.

Den nævnte flerårsaftale udmøntes bl.a. i en direktørkontrakt, der indeholder punkter i relation til arbejdsmiljøindsatsen. Punkter som forebyggelse, håndtering og opfølgning på vold og trusler, arbejde med at nedbringe sygefraværet mål og handleplan for styrkelse af arbejdsmiljøet, gradvis opprioritering af en efteruddannelsesindsats for betjente i konflikthåndtering og et uddannelsesprogram for effektive omstillinger indgår i kontrakten. De enkelte fængselsinspektører, arrestinspektører og arrestforvarere samt kriminalforsorgsledere og pensionsforstandere har også resultatkontrakter, der ydermere indeholder punkter om indsatsen for arbejdsmiljø. Punkterne omfatter bl.a. begrænsning af volds- og trusselsepisoder, styrkelse af trivslen/det psykiske arbejdsmiljø og nedbringelse af sygefraværet. Ifølge arrestforvarerne selv er resultatkontrakterne med til, at lederne holder fokus på arbejdsmiljøet, og til at arbejdsmiljøorganisationen fungerer efter hensigten. Arbejdsmiljøet er ifølge arrestforvarerne blevet et ligeværdigt mål sammen med øvrige præstationsmål. Dette bekræfter arbejdsmiljørepræsentanterne både på centralt og lokalt niveau.

4.1.2 Øvrig udvikling

Udviklingen i Kriminalforsorgen er styret af flerårsaftalen, der sætter fokus på overbelægning, resocialisering af indsatte og kontrol af afsoningen. Som et element i den seneste flerårsaftale har Kriminalforsorgen indledt arbejdet med at ændre den samlede struktur fra en vertikal sektoropdelt struktur til en organisation med en central koncernledelse og fire regioner. Den nye struktur skal lægge søjlerne ned og tænke fra 'vugge til grav' - fra indsættelse til udslusning - ud fra et mål om, at afsoningen skal resocialisere de indsatte og i hvert fald forhindre tilbagefald. De foreløbige tanker er, at arresthuse, fængsler, KIF og Pensioner skal ses som sammenhængende faser i afsoningen. Den nye organisering forventes at være klar 1. juli 2014.

Umiddelbart har både ledelse og medarbejdere taget godt imod de foreløbige tanker. Medarbejderne fortæller, at de er inddraget på et informeret niveau, men ude i det yderste led er der nogen usikkerhed om det fremtidige tilhørsforhold i strukturen. Ifølge arbejdsmiljørepræsentanterne er et af de store problemer med den nye struktur, at medarbejderne muligvis skal flytte rundt mellem de forskellige typer af institutioner. Arbejdet i de forskellige dele af Kriminalforsorgen anses som så forskelligt, at en ny struktur vil betyde store omvæltninger for både ledere og medarbejdere. Arbejdsmiljørepræsentanterne giver udtryk for, at de er vant til forandringer, så der er ikke meget nyt i at skulle forandre sig. Hidtil har kerneopgaven på de enkelte tjenestesteder været givet, men den nye struktur kan skabe ændringer i forståelsen af og udførelsen af kerneopgaven.

Ud over de strukturelle ændringer peger arbejdsmiljørepræsentanterne også på kommende besparelser, som et bidrag til at skabe en vis utryghed blandt personalet.

4.1.3 Arbejdsmiljøet

De store udfordringer for det uniformerede personale er overbelægning og sammensætningen af gruppen af indsatte. De mest belastende grupper i arresthusene er bandemedlemmer, indvandrere og psykiatriske indsatte. Det er derfor også relationsarbejde, der udgør den centrale del af arbejdet, og de psykiske belastninger fylder meget. Vold og trusler er forekommende. I 2010 blev 482 medarbejdere udsat for vold, trusler m.m. fra de indsatte. Af disse er ca. 54 % alene udsat for trusler, 37 % for både vold og trusler og 7 % alene for vold. Det samlede sygefravær var i 2010 på 17 dage pr. medarbejder. Den seneste medarbejdertilfredshedsundersøgelse fra 2011 viste, at 87 procent af de ansatte er tilfredse eller meget tilfredse med at arbejde i Kriminalforsorgen. Det er også disse problemer, der er sat fokus på i direktørkontrakten og resultatkontrakterne.

Som grundlag for arbejdsmiljøindsatsen udarbejdes APV, der gennemføres trivselsundersøgelser, der som overordnet parameter måler den sociale kapital fordelt på områder og de enkelte tjenestesteder.

Ifølge en måling i 2013 er det især følelsesmæssige krav, forudsigelighed, tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere og virksomhedens sociale kapital, der scorer relativt lavt sammenlignet med et landsgennemsnit.

Der er gennemført og gennemføres løbende en række projekter – bl.a. med støtte fra Forebyggelsesfonden – med fokus på Social Kapital, kollegial feedback mv. med henblik på at styrke arbejdsmiljøindsatsen.

Ifølge medarbejderrepræsentanterne medfører indsatsen, at der er kommet en større forståelse for det psykiske arbejdsmiljøets betydning. Tidligere var det lidt diffust, men nu er det blevet konkretiseret. Det handler om de følelsesmæssige belastninger og rolleklarhed, og her har Arbejdstilsynets påbud om det psykiske arbejdsmiljø spillet en central rolle.

4.2 Implementering af AMO på virksomheden

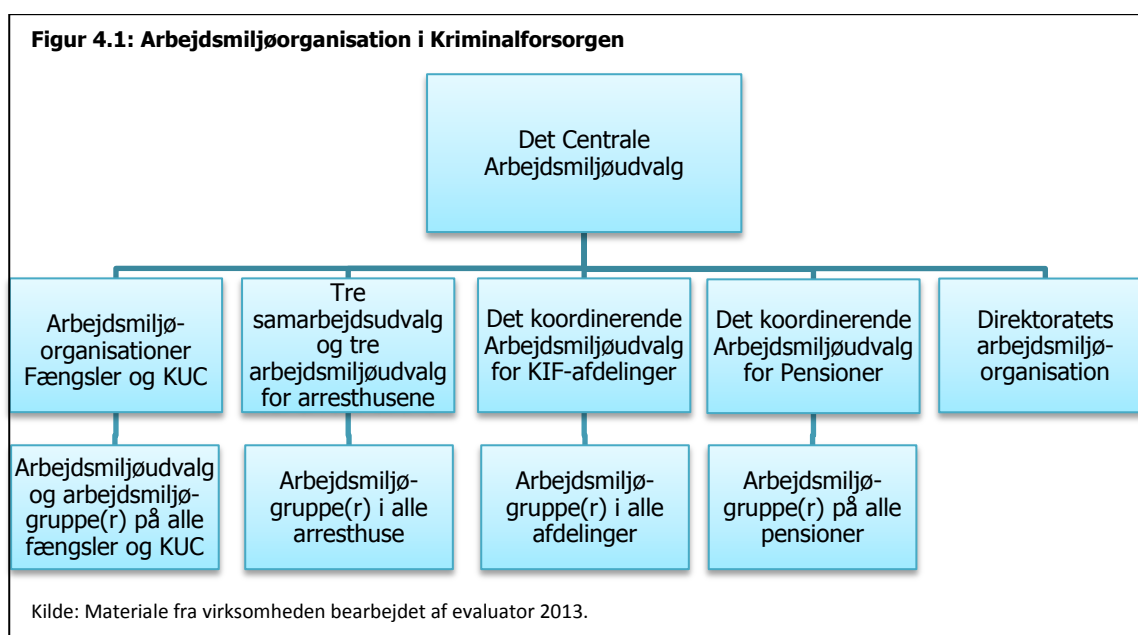
Evalueringsspørgsmål:

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

4.2.1 Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

Den eksisterende organisering af arbejdsmiljøarbejdet har sin baggrund i en række påbud vedrørende det psykiske arbejdsmiljø fra AT og i det nye regelsæt fra 17. oktober 2010. Ifølge både ledelse og arbejdsmiljørepræsentanter er disse to forhold de direkte anledninger til den nye organisering. Kriminalforsorgen har sat det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen længe, men med de nye regler er der udviklet en struktur og organisering, der også rummer det store fokus på psykisk arbejdsmiljø.

Den nye organisering er illustreret i nedenstående figur:



- Det centrale arbejdsmiljøudvalg (CAU). Formanden i CAU er vicedirektøren fra Direktoratet for Kriminalforsorgen. Derudover består CAU af 2 arbejdsledere og 2 arbejdsmiljørepræsentanter fra lokale AMU. Herudover deltager en observatør fra CSU (Det Centrale Samarbejdsudvalg) som observatør i CAU. Observatøren er valgt medarbejderrepræsentant og ansat i Fængselsforbundet.
- Arbejdsmiljøudvalg (AMU) består af arbejdsledere og arbejdsmiljørepræsentanter fra en eller flere arbejdsmiljøgrupper.
- Arbejdsmiljøgrupper (AMG) har en udpeget arbejdsleder og en valgt arbejdsmiljørepræsentant, og gruppen omfatter alle ansatte i hele virksomheden.

De store tjenestesteder (fængsler) kan have en arbejdsmiljøorganisering på tre niveauer (fx HAU/AMU/AMG), og mindre tjenestesteder (fx KIF og mindre arresthuse) har en arbejdsmiljøgruppe (AMG). I et større fængsel har de et hovedarbejdsmiljøudvalg (HAU), fire afdelingsudvalg (AMU) for det uniformerede personale og 17 arbejdsmiljøgrupper (AMG). Som et særligt område for det civile personale har en støtteafdeling et arbejdsmiljøudvalg (AMU). HAU afholder 12 årlige møder, AMU afholder månedlige møder, og støtteafdelingens AMU afholder kvartalsvise møder.

Der er forskellige modeller for organiseringen. I et arresthusområde er SU og AMU slået sammen i et SAMO-udvalg. Det giver færre møder og større integration af arbejdsmiljøet i den samlede indsats. Både arbejdsmiljørepræsentanter og ledelsesrepræsentanter taler varmt for denne konstruktion.

På det centrale niveau er SU og CAU ikke slået sammen. SU er stedet for drøftelser af budgetter mv., og her indtager A- og B-siden traditionelle klare roller. CAU er stedet for drøftelse af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, og det er der - erkendt fra begge sider - stor enighed om at ville gøre noget ved. Det erkendes fra både ledelses- og medarbejderside i CAU, at tiden ikke helt er inde til at smelte SU og CAU sammen i et fælles udvalg.

4.2.2 Den årlige drøftelse

Der afholdes en årlig arbejdsmiljødrøftelse i CAU og i tjenestestedernes AMU. De input, som den centrale drøftelse tager afsæt i, udgøres af referater fra de mange lokale drøftelser samt de lokale valg af fokuspunkter for følgende års arbejdsmiljøarbejde.

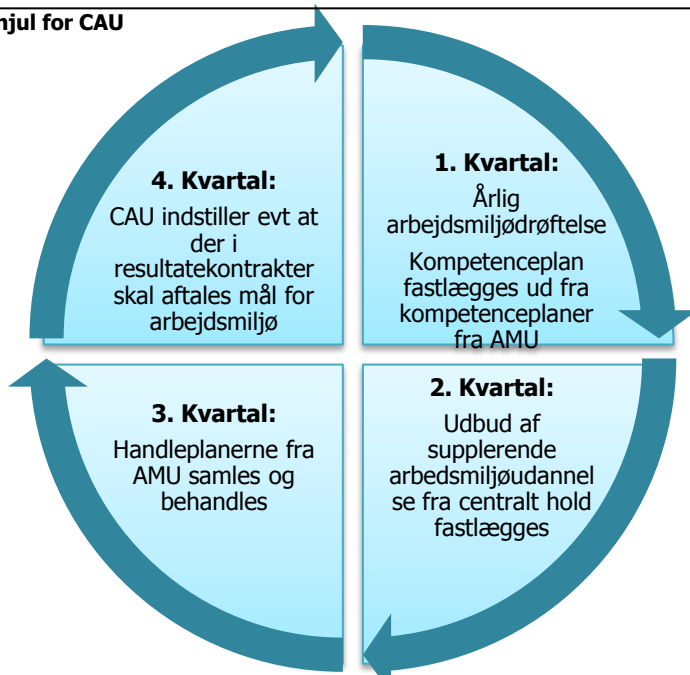
Som grundlag for arbejdet i AMO har Direktoratet for Kriminalforsorgen udarbejdet en fremadrettet strategi for arbejdsmiljøarbejdet i Kriminalforsorgen. Denne indbefatter et årshjul, der tilsammen skal støtte op om arbejdsmiljøarbejdet både centralt og på de lokale tjenestesteder.

Formålet med årshjulet er at etablere en tættere relation mellem Direktoratet og tjenestestederne. Derfor er der visse krav, der ikke kan tilpasses lokalt, men nødvendigvis må efterkommes af alle for at sikre den systematik, årshjulet skal afstedkomme. CAU's opgave er at identificere og drøfte de mest fremtrædende arbejdsmiljøudfordringer. Resultatet af CAU's arbejdsmiljødrøftelse er input til det kommende års fokuspunkter, som de lokale udvalg har til opgave at udarbejde handleplaner for.

Årshjulet sikrer, at arbejdsmiljøarbejdet systematiseres på tværs af organisationen, at erfaringer udveksles, og at der opstilles mål for arbejdsmiljøarbejdet. Ansvar og opgaver for AMG, AMU og CAU er klart defineret, og målene indfries gennem fastlagte handleplaner og aktiviteter. Løsning og finansiering af tjenestestedernes arbejdsmiljøudfordringer er et lokalt anliggende. Direktoratet har dog gennem tiden bevilget midler til konkrete øremærkede indsatser på arbejdsmiljøet.

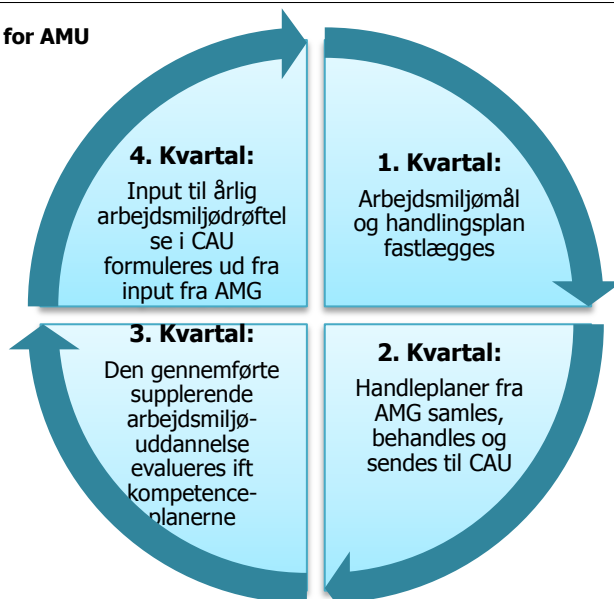
Årshjulet for de tre niveauer ser således ud:

Figur 4.2: Årshjul for CAU

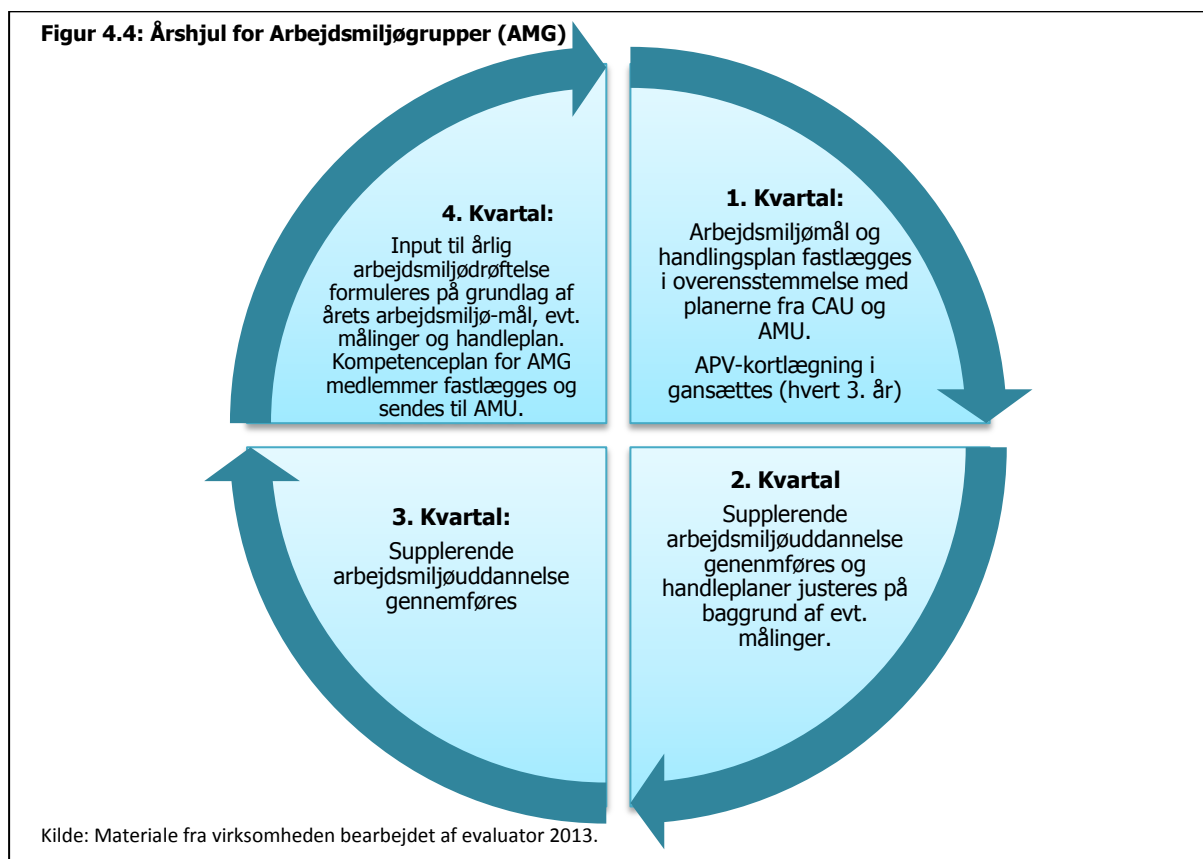


Kilde: Materiale fra virksomheden bearbejdet af evaluator 2013.

Figur 4.3: Årshjul for AMU



Kilde: Materiale fra virksomheden bearbejdet af evaluator 2013.



Årshjulet er både et hjul for det enkelte år og et hjul for arbejdet i CAU, AMU og AMG. Dette betyder, at årshjulet i 1. kvartal hvert andet år udvides med valg af arbejdsmiljørepræsentanter og en procedure for tilmelding og deltagelse i den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse.

Forud for hvert møde i CAU indhentes input fra de lokale arbejdsmiljø- eller MED-udvalg og de arbejdsmiljøgrupper, der har leveret input til de lokale AMU. På mødet for den årlige arbejdsmiljødrøftelse i januar 2013 opstillede CAU tre centrale fokuspunkter: Styrkelse af arbejdsmiljøorganisationen, nedbringelse af vold og trusler og forbedring af psykisk arbejdsmiljø. Disse temaer var resultatet af de input, CAU havde modtaget fra de lokale arbejdsmiljøudvalg. Ud over de tre ovennævnte fokuspunkter havde tjenestestederne også nævnt sygefravær, mobning, høje følelsesmæssige krav som relevante temaer.

Ifølge årshjulet er det de lokale AMUs opgave at konkretisere, hvordan fokuspunkterne skal udfoldes på det enkelte tjenestested gennem en særskilt handleplan. Disse handleplaner får inspiration fra notater formuleret i direktoratet. De lokale handleplaner og evt. kompetenceplaner skal uploades på Kriminalforsorgens arbejdsmiljøportal. Det er dog ifølge arbejdsmiljørepræsentanterne ikke alle, der kender til denne portal eller netværk og de dokumenter, der ligger der – til videndeling og inspiration! De personer, vi har interviewet, kender til portalen.

I det lokale arresthus er det arresthusforvareren, der forbereder det enkelte møde i det lokale SAMU, mens arbejdsmiljørepræsentanten fx tager sig af konkrete opgaver som arbejdet med APV. Referat fra mødet omdeles til medarbejdere i arresthuset og lægges ud på det interne net.

4.2.3 Kompetencer i AMO

Der udarbejdes ikke en central kompetenceudviklingsplan for alle arbejdsmiljørepræsentanter inden for Kriminalforsorgen i CAU. Argumentet er, at behov og konkrete planer formuleres lokalt og tilpasses lokale forhold og muligheder. Det er derfor de lokale AMU og AMG, der formulerer deres behov for at deltage i supplerende arbejdsmiljøuddannelse. Det fremgår af årshjulet, at AMG skal drøfte behovet for en supplerende arbejdsmiljøuddannelse.

CAU indsamler disse lokale behov, og Direktoratet melder et udbud af supplerende arbejdsmiljøuddannelser ud i 2. kvartal. Proceduren for tilmelding og registrering af deltagelse i de interne registre er beskrevet i årshjulet.

Medlemmer af CAU efterlyser flere input fra arbejdsmiljøgrupperne på behov for supplerende arbejdsmiljøuddannelse. Behovene er der, men ifølge arbejdsmiljørepræsentanterne kan det være vanskeligt at finde den nødvendige tid til at deltage i en supplerende uddannelse. Arbejdsmiljørepræsentanter fra de lokale AMU efterlyser omvendt en strategi for AMO-medlemmernes kompetencer, herunder en prioritering af den supplerende uddannelse.

Tjenestestederne benytter sig dels af Kriminalforsorgens Uddannelses Center (KUC) og af eksterne kursusudbydere. Forsorgen benytter sig bl.a. af Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse og deres forebyggelsespakker, og i den forbindelse er enkelte arbejdsmiljørepræsentanter blevet uddannet til at fungere som proceskonsulenter i forbindelse med forebyggelsespakkerne.

Den supplerende arbejdsmiljøuddannelse omfatter også fælles arbejdsmiljøtemadage på tværs af enheder en gang om året.

Som indsatsområder for supplerende arbejdsmiljøuddannelse peger både ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanter på alle niveauer på behovet for ledelsesudvikling og systematisk brug af APV og trivselsundersøgelser i det regionale og lokale arbejdsmiljøarbejde. Det fortsatte arbejde med social kapital og kollegial feedback er nogle af de centrale redskaber. De videreføres pt. i større projekter.

Opsamling

Den (formelle) årlige arbejdsmiljødrøftelse foregår i CAU. Drøftelsen bygger på mødereferater fra møder i de lokale AMU og AMG.

CAU udsender fokuspunkter ud til de lokale AMU der udarbejder handleplaner for de enkelte tjenestesteder.

På grundlag af input fra de lokale AMU og AMG udarbejder Direktoratet et udbud af uddannelser, der tilbydes som supplerende arbejdsmiljøuddannelser.

Direktoratet tildeler midler til centralt prioriterede fælles uddannelser, temadage mv., mens særlige lokale behov finansieres af tjenestestedets egne midler.

4.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Evalueringsspørgsmål:

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

4.3.1 Ændringer i AMO's struktur

Ændringer i organiseringen startede allerede i 2008 og 2009, og den primære årsag var påbud vedr. det psykiske arbejdsmiljø fra AT. Der er, som allerede nævnt, forskel på, hvordan de forskellige dele af Kriminalforsorgen har organiseret arbejdet. På det centrale niveau er SU og CAU to adskilte fora, i et arresthusområde er SU og AMO sammenlagt i et SAMO.

Der har været stor enighed i arresthusområdet om at samle SU og AMU i et fælles udvalg. Det gav god mening at lægge dem sammen. De har oplevet, at arbejdsmiljøet er kommet mere på banen og nu ses i sammenhæng med andre forhold, som tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter nu er fælles om at drøfte. Sammenlægningen har betydet, at de har undgået dobbeltarbejde, og de har sikret, at arbejdsmiljøet indgår naturligt i en dialog om indsatsområder, årshjul og vold og trusler. Sammenlægningen er sket ind i en tidligere struktur, hvor SU og tillidsrepræsentantarbejde var det, der løftede, og som medarbejderne gerne ville vælges til. Udvalget blev til i et samspil mellem leder og fælles TR, og udbyttet af arbejdet er, at forskelle mellem TR og arbejdsmiljørepræsentanten er væk, og at alle har fokus på sammenhængen mellem rammerne for arbejdet og arbejdsmiljøet.

Årshjulet og ledelsens fokus på arbejdsmiljøet har betydet, at arbejdsmiljøindsatsen er blevet mere systematisk, og at det psykiske arbejdsmiljø har fået en central plads både i CAU, AMU og AMG. Årshjulet har styrket forpligtelsen til at drøfte arbejdsmiljøet, udar-

bejde handleplaner m.m. helt ude i de enkelte arbejdsmiljøgrupper. Men AMG kan ifølge arbejdsmiljørepræsentanterne savne ressourcer til at sætte indsatser i gang.

Som støtte for det centrale arbejdsmiljøarbejde i CAU og som sparringspartner for de lokale AMU har direktoratet styrket indsatsen fra både Udviklingsenheden og Personalekontoret. Dette betyder, at der løbende udarbejdes en omfattende dokumentation for arbejdsmiljøudfordringer og indsatser til de enkelte udvalgs møder. Dokumentation og referater fra møder i CAU, AMU, SAMO, AMG mv. er placeret på en hjemmeside, som ikke alle medarbejdere er bekendte med.

4.3.2 Ændringer i arbejdsmåden

Den væsentligste ændring i arbejdsmåden er, at årshjulet har skabt en bestemt mødestruktur med angivelse af, hvilke punkter der skal drøftes på de enkelte møder i løbet af året.

En arbejdsmiljørepræsentant fortæller, at de tidligere tog nogle runderinger og efterfølgende ventede på, at ledelsen kom med et udspil. I dag lægges der større vægt på, at det er den enkelte medarbejder, der har bedst føling med, hvad det er, der sker, og derfor skal involveres. I et fængsel har de en arbejdsmiljømedarbejder, der sørger for at få styr på de mange møder, input, data og referater, som er elementer i årshjulet.

Direktoratet har samtidig styrket støtten til CAU og de lokale udvalg ved at skabe mere dokumentation for arbejdsmiljøet. Eksempler på materialer, der kommer ud fra det centrale niveau, kan være oplæg til en ny seniorpolitik eller problemer med mobning og chikane, og disse oplæg kommer helt ud til de enkelte arbejdsmiljøgrupper, der har mulighed for at reagere på oplæggene. Lederne kan trække data fra det centrale ledelsesinformationssystem (LIS). Arbejdsmiljørepræsentanterne kan trække på en intern webportal. Med disse kilder er arbejdsmiljøarbejdet på alle niveauer styrket på informationsiden, med mulighed for beslutninger på et mere oplyst og dokumenteret grundlag.

Koordineringen af arbejdsmiljøindsatsen mellem de forskellige niveauer er primært, at der sendes mødereferater i en bottom-up-proces. Som forberedelse på AMU-niveau i et Arresthus kan der komme input fra arresthusinspektøren om fx kommunikation, tillid og troværdighed, der kan komme ud med mindre gode resultater i en trivselsmåling.

Samarbejdet mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter kan også være ændret. I ét Arresthusembedes område-SAMO er TR og arbejdsmiljørepræsentanten blevet ligeværdige deltagere i en fælles dialog. Det pågældende SAMO er blevet til efter en aftale mellem den regionale leder og fælles TR. Indhold til dagsordenen drøftes i fællesskab, og referat af mødet i arresthusområdet SAMO udsendes til alle arresthuse og dets medarbejdere.

4.3.3 Centrale arbejdsmiljøtemaer

Arbejdsmiljøet i et fængsel er belastende. De arbejdsmiljøproblemer, der generelt nævnes, er: vold og trusler, mobning, behovet for medinddragelse og anerkendelse. Men temaer som hygiejne, ulykker, rengøring, støj nævnes også.

En arbejdsmiljøgruppe giver udtryk for, at en af de problemstillinger, som er kommet stærkere frem, er balancen mellem struktureret sikkerhed og fleksibel sikkerhed. Sikkerhed er vigtigt, og regler er også, men balancen mellem, hvornår den enkelte medarbejder selv må tage et ansvar, og hvornår en leder skal spørges om tilladelse, er værd at drøfte. En anden arbejdsmiljørepræsentant peger på problemet med dobbeltvagter. Det kan være en måde at få ekstra fridage på, men i det lange løb øger det risikoen for sygemeldinger og med at belaste kollegerne. Det er derfor også arbejdsmiljørepræsentanternes budskab, at arbejdets tilrettelæggelse og arbejdsmiljøindsatsen ikke kan behandles hver for sig.

Arbejdsmiljørepræsentanter peger også på, at organisatoriske forhold som arbejdstidens tilrettelæggelse har en større betydning end vold og trusler. Dobbeltvagter på 16 timer kan være en måde at opsamle fridage på, men er over tid en vigtig kilde til sygefravær.

Medarbejderrepræsentanterne giver endvidere udtryk for, at der er et vigtigt generationsperspektiv i arbejdsmiljøet. Det drejer sig både om at få tid til at drøfte etiske og faglige dilemmaer, der fylder meget i det daglige, og om at bruge mindre tid på registrering, dokumentation og handleplaner for de indsatte. Dermed peger medarbejderrepræsentanterne også på, at faglighed og løsning af kerneopgaven er et centralt omdrejningspunkt for arbejdsmiljøindsatsen, og at virksomhedens sociale kapital er et godt afsæt.

I arresthusene er det især de op mod 350 bandemedlemmer, der er spredt over hele landet, der er belastende. Sidder de flere samlet i et arresthus, kan de ofte være i flertal ift. personalet og dermed 'styre' arresthuset. Det kræver 'dynamisk sikkerhed', der består i både at have en god omgang med de indsatte og samtidig have styringen og undgå at blive udsat for pres. Den psykiske belastning er klart den største. En anden gruppe er de psykiatriske indsatte. Men også sproglige problemer ift. indvandrere og udlændinge er en del af de daglige belastninger for det uniformerede personale.

Udfordringerne i arbejdsmiljøet i det daglige er omfattende. Temaer på møderne i CAU og AMU er mere generelle med overskrifter som vold og trusler, APV, Trivselsmålinger mv. Sammenlægning af SU og Arbejdsmiljøudvalg betyder, at arbejdsmiljøet tænkes ind i forhold til de generelle rammer, som tjenestestederne arbejder under.

Opsamling

Det er de kendte belastninger i form af vold og trusler og sygefravær, der udgør de største arbejdsmiljøproblemer, der drøftes i AMO.

Medarbejdere peger på, at organisatoriske forhold i form af tilrettelæggelse af arbejdstid spiller en betydelig rolle på linje med relationsarbejdet til de indsatte.

4.4 Kvalificering af AM-arbejdet

Evalueringsspørgsmål:

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

Både ledelse og medarbejdere roser Årshjulet for at have skabt den nødvendige struktur og fokus i arbejdsmiljøarbejdet. Arbejdsdelingen mellem CAU, AMU/SAMO, AMG er klar med en tydelig opgavefordeling og tidsfrister for, hvilke input og output der skal leveres.

De årlige fællesmøder på tværs af fængsler, på tværs af arresthuse og stormøderne med deltagelse af ledere og arbejdsmiljørepræsentanter fra KIF og pensioner synes at være velegnede fora til at tænke arbejdsmiljø på tværs. Direktoratets arbejdsmiljøsite, der samler alle referater, materialer mv., bidrager til sammenhængen, men det er ikke alle, der kender det og anvender det i dag, selv om det skulle fungere som videndeling og inspiration.

Både ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanter på forskellige niveauer i organisationen giver udtryk for, at de har indflydelse på indsatsen, især fordi de lokalt har mulighed for at gennemføre de indsatser, der udspringer af lokale forhold og muligheder. Der er kommet større respekt for og opmærksomhed på arbejdsmiljøet, og der er sket en holdningsændring hos både ledere og medarbejdere ift. arbejdsmiljøets betydning. Arbejdsmiljørepræsentanterne giver også udtryk for, at de lokale ledere ofte er begravet i driftsopgaver, og at det kan efterlade medarbejdere alene med etiske og faglige dilemmaer i arbejdet, som de har svært ved at få drøftet.

Med medarbejderøjne kan det være vanskeligt at få den fornødne tid til arbejdet og til at deltage i uddannelse især på mindre arresthuse i udkantsområderne, og der kan set med medarbejderøjne mangle ressourcer til konkrete indsatser.

Opsamling

Årshjulet har skabt en effektiv struktur og sammenhæng mellem de enkelte niveauer i AMO.

Brugen af et ledelsesinformationssystem og et centralt arbejdsmiljøsite er interne kommunikationsredskaber til in-formations- og videndeling. Ikke alle lokale arbejdsmiljøre-

præsentanter kender sitet, men aktuelt er 410 medarbejdere medlemmer af sitet.

Arbejdsmiljørepræsentanterne giver udtryk for et behov for i det lokale AMO at kunne drøfte konkrete udfordringer i den daglige drift.

4.5 Integration i strategi og drift

Evalueringsspørgsmål:

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

4.5.1 Strategi

Kriminalforsorgen er som nævnt reguleret af en flerårsaftale, der har medført konsekvenser i direktør og resultatkontrakterne. Kontraktmål relateret til personalet omfatter både mål og indsatsområder for arbejdsmiljø og trivsel og medarbejderudvikling. Flerårsaftalen har fokus på kompetenceudvikling, alenearbejde og på belægningens betydning for det fysiske og psykiske pres på de ansatte.

CAU har ansvaret for at udvikle en overordnet arbejdsmiljøstrategi, der via lokale handleplaner kan føres ud i livet. Sammensætningen af CAU med vicedirektøren for bordenden og deltagelse af en repræsentant fra fængselsforbundet sikrer en sammenhæng over til det centrale SU, og dermed at arbejdsmiljøet medtænkes i forbindelse med drøftelser af øvrige rammer for arbejdet og løsning af kerneopgaven.

Arbejdsmiljøet er som nævnt skrevet ind i direktør- og resultatkontrakter, og dermed er arbejdsmiljøet integreret i hele organisationens og tjenestestedernes eget strategiske arbejde. Arbejdsmiljøet er sidestillet med andre mål i kontrakterne.

Kriminalforsorgen arbejder med en række værdier for personale og ledere. De otte ledelsesmæssige værdier er beskrevet i en særlig publikation om god ledelse. I denne ledelsesstrategi er fokus i høj grad på ledelse af medarbejdere og på inddragelse, uddelegering, dialog m.m. med medarbejderne. Værdigrundlaget afspejler derfor også betydningen af gode rammer for arbejdet.

4.5.2 Drift

Med fokus på hvordan kerneopgaven løses og tilrettelægges, er arbejdsmiljøet blevet et vedkommende tema i den daglige planlægning. De lokale tjenestesteder kan have begrænset mulighed for fx overlap mellem vagter og tid til at drøfte etiske og faglige problemstillinger på grund af daglige driftsopgaver og akut opståede situationer, og derfor kan bearbejdning af arbejdsmiljøproblemstillinger glide lidt i baggrunden og nøjes med at blive et emne på møderne i de lokale AMU eller SAMO.

På de små tjenestesteder efterlyses støtte til arbejdsmiljøgrupperne i forhold til at skabe resultater og til at udbrede arbejdsmiljøet i dagligdagen. De efterlyser også et større udbytte af APV'en, og at den lokale arbejdsmiljøindsats i højere grad skal tage afsæt i APV'ens resultater.

På de små tjenestesteder bliver daglige problemstillinger vendt på morgenmøder, hvor de daglige udfordringer og den daglige opgavefordeling drøftes. Her tales om, at den korte afstand mellem leder og arbejdsmiljørepræsentant er så kort, at en del akutte arbejdsmiljøudfordringer kan håndteres hurtigt. Til gengæld kan det være vanskeligere at få tid til at drøfte etiske sider af løsningen af kerneopgaven. På de større tjenestesteder er drøftelsen af arbejdsmiljøindsatsen mere henvist til de formelle møder og til de konsulent- og støttefunktioner, der findes på disse steder.

Opsamling

Arbejdsmiljøets centrale placering er indarbejdet i direktørkontrakten og resultatkontrakterne, hvor arbejdsmiljøet er sideordnet med andre præstationsmål.

Arbejdsmiljøet er et centralt element i Kriminalforsorgens strategi og integreret i overordnede ledelses- og personale-politikker, bl.a. i de opstillede værdier for ledere og medarbejdere.

Satsningen på Social Kapital betyder, at AMO har fokus på løsningen af kerneopgaven og på de udfordringer, som kerneopgaven stiller i det daglige arbejde.

Arbejdsmiljøet er et dagligt vedkommende tema, der på de små tjenestesteder drøftes på daglige morgenmøder, overlap mv. På de større tjenestesteder er drøftelserne henvist til de tilbagevendende møder i AMO.

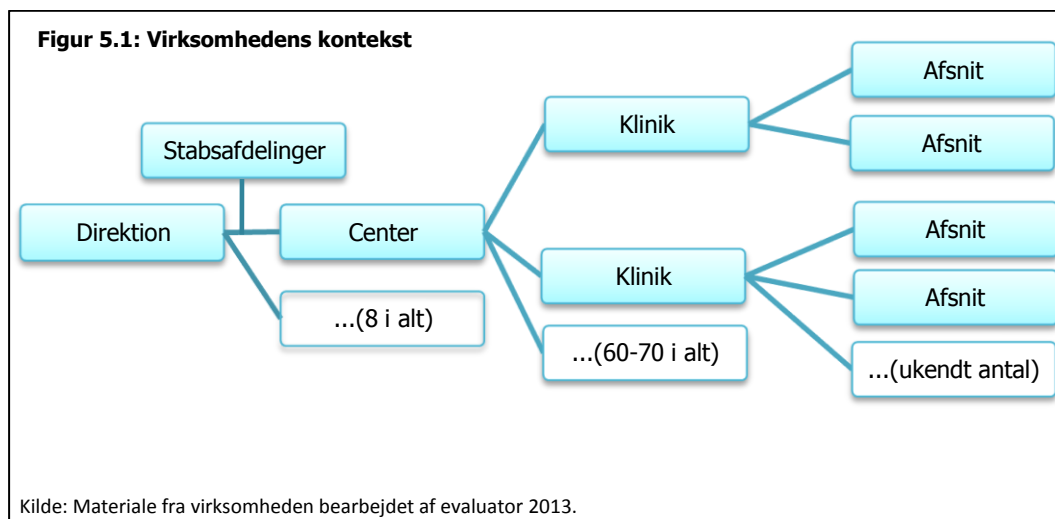
Kapitel 5. Case – Hospitalet

Denne rapport omhandler hospitalets arbejdsmiljøarbejde, som på mange måder ikke kan relateres til det ændrede lovgrundlag fra 2010. Det er en eksemplificering af en anden type arbejdsmiljøarbejde under MED-systemet. Evaluatoren har besvaret evalueringsspørgsmålene med henvisning til de ændringer, som hospitalet har foretaget, men disse er ikke sammenhængende med ændringerne i lovgrundlaget.

Hospitalet er en kompleks case, hvor arbejdsmiljøarbejdet dækker mange ansatte og vidt forskellige arbejdspladser.

5.1 Virksomhedens kontekst

Hospitalet har ca. 8.500 ansatte. Der arbejder 42 forskellige faggrupper, heriblandt læger, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, farmaceuter, forskere, portører m.fl. Hospitalet er opdelt i otte centre, og under centrene findes der klinikker. Disse er opdelt i afsnit:



Vi har besøgt forskellige arbejdspladser på hospitalet:

- *Gynækologisk center* med 1.500 medarbejdere og 12 klinikker. Centeret rummer en række specialer, med relation til graviditet og fødsel.
- *Diagnostisk center* med 1.100 medarbejdere fordelt på 6 klinikker. Diagnostisk center arbejder med laboratorieundersøgelser, billeddiagnostik, infektionshygiejne, donorblod og blodprodukter. Centeret supporterer hospitalets øvrige centre.

- *Neurokirurgisk klinik* under det *Neurologiske Center* hvor 550 ansatte arbejder. Den neurokirurgiske klinik tæller 70 medarbejdere, som behandler patienter med skader i hjerne eller rygmærk.
- *Traumeafsnittet* under det *Kirurgiske Center* som tæller 1.400 ansatte. På traumeafsnittet, som behandler stærkt tilskadede patienter, arbejder 85 sygeplejersker, lægesekretærer og portører. Hertil kommer et ukendt antal læger, som tilkaldes fra andre afdelinger på hospitalet afhængigt af den efterspurgte ekspertise i hvert enkelt traumetilfælde.

5.1.1 Struktur og ledelsesform

Ledelsessystemet på hospitalet er meget komplekst. Det tager udgangspunkt i et enstrengt ledelsessystem, hvor der er en direktør (i direktionen), en centerdirektør (i centeret) og en klinikchef på klinikniveau. Nogle centerdirektører er læger, mens cirka halvdelen er DJØF'ere. Klinikchefen er chef for oversygeplejersken eller den ledende bioanalytiker – afhængigt af klinikens opgaver. På samtlige niveauer er der samtidig en faglig leder. Fx er der en læge- og sygeplejefaglig direktør i direktionen og en centerchefsygeplejerske i centrene (eller en centerchef-bioanalytiker i det diagnostiske center). På afsnitsniveau er der daglige ledere for plejepersonalet, men ikke for lægerne. Endelig er der daglige ledere for lægesekretærene, portørerne etc.

Der er et væld af forskellige ledelsessystemer og måder at måle performance rundt omkring på hospitalet, som kan variere meget fra center til center.

Overordnet set er hospitalet meget påvirket af forskellige kvalitets- og processtandarder, som formuleres i regionen. Disse standarder har stor betydning for, hvordan arbejdet udføres, og hospitalets ansatte har begrænsede muligheder for at påvirke disse beslutninger.

5.1.2 Øvrig udvikling

Der sker løbende mange ændringer og omstruktureringer på hospitalet. Informanterne beskriver, at de bliver "bombarderet af nye koncepter og standarder", og at der er opstået en generel "koncepttræthed" hos de ansatte.

Hospitalet har haft fyringsrunder i 2009 og 2010, som skabte meget forvirring og usikkerhed. Informanterne beskriver, at de generelt arbejder under et massivt økonomisk pres – som resten af det danske sundhedsvæsen. Hospitalet skal effektivisere og spare, hvilket resulterer i, at færre ansatte skal løbe hurtigere for at løse de daglige opgaver.

Derudover er mange af hospitalets specialer blevet flyttet – enten til andre hospitaler eller rundt internt på hospitalet. Det har resulteret i mange ombygninger og fysiske omstruktureringer i arbejdet.

I forhold til it er hospitalets ansatte udfordrede. Der er blevet indført elektroniske patientjournaler, som giver problemer i forhold til indretning af arbejdspladserne, hvor der nu skal gøres plads til computerstationer på den i forvejen begrænsede plads. Indførslen af

de elektroniske patientjournaler har været problematisk, og de ansatte har oplevet at blive begrænsede i arbejdet, fordi der går tid fra løsningen af kerneopgaven til at indtaste og dokumentere.

5.1.3 Arbejdsmiljøet

Arbejdet på hospitalet er på mange måder meget givende. Der arbejder mange ildsjæle, som er meget stolte af det arbejde, de udfører, og som har en stor samfundsmæssig værdi. Mange ansatte oplever, at de har et udfordrende og spændende arbejde, hvor ingen arbejdsdage er ens.

Informanterne fortæller samtidig om mange problemer med det fysiske arbejdsmiljø. Pladsmangel er en central udfordring, som fylder meget i det daglige. Når der sker mange omstruktureringer af afdelinger på hospitalet, er der samtidigt mange byggeprojekter i gang, som gør det besværligt – og nogle gange farligt – at bevæge sig rundt på hospitalsgangene.

Arbejdspresset er generelt stort, og det kan være svært at planlægge arbejdet på en fornuftig måde og skabe forudsigelighed i arbejdet. Arbejdsdagene er meget uforudsigelige, hvilket skaber spidsbelastninger mv., som det ikke er muligt at planlægge sig ud af. Som følge af det hektiske arbejdstempo kan der opstå udfordringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø – både med henblik på stress, men også i forhold til samarbejdsvanskeligheder og en rå omgangstone.

De høje psykiske krav opstår i arbejdet med mennesker, som er fortvivlede og oplever store smerter – fysiske og psykiske. Personalet kan også opleve voldelige og desorienterede patienter, hvilket er en væsentlig belastning. Patienternes pårørende er ligeledes med til at skabe problemer for personalet, når de optræder voldeligt eller fremsætter trusler om vold – ofte i frustration og afmagt.

På det diagnostiske center (men også andre steder på hospitalet) har personalet megen omgang med potentielt skadelige stoffer. Her er kemi og arbejdsulykker to meget centrale arbejdsmiljøtemaer.

På grund af indførelsen af nye it-systemer oplever mange ansatte (særligt sygeplejersker), at der går meget tid fra deres kerneopgave – at passe patienterne – til at indtaste, dokumentere og vente.

Udfordringerne i arbejdsmiljøet er mange og meget forskellige afhængigt af den konkrete arbejdsplads. Det har altid været udfordrende at lave arbejdsmiljøarbejde på hospitalet – ikke mindst på grund af organisationens størrelse. I 2008 besluttede hospitalets ledelse at opkvalificere hospitalets arbejdsmiljøarbejde, hvilket blandt andet resulterede i nye ansættelser i hospitalets arbejdsmiljøenhed. Der blev lagt en ny mere strategisk dagsorden for arbejdsmiljøarbejdet, som er den primære grund til ændringerne i samarbejdet om arbejdsmiljøet.

5.2 Implementering af AMO på virksomheden

Evaluerings spørgsmål:

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

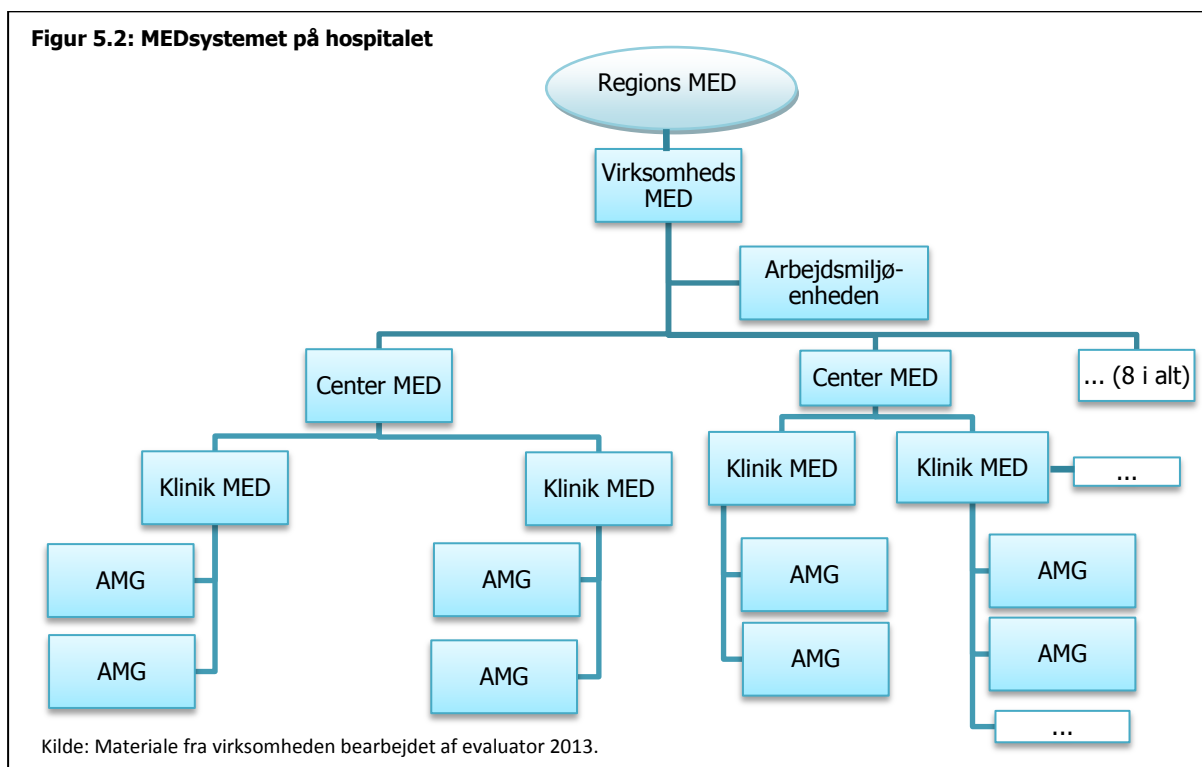
5.2.1 Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

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

MED-systemet på hospitalet består af fem niveauer (se figur 5.2). Evaluator har fokuseret på samarbejdet i de fire nederste niveauer, eftersom arbejdet i regions-MED ikke relaterer sig direkte til arbejdet på hospitalet:

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

Figur 5.2: MEDsystemet på hospitalet



Kilde: Materiale fra virksomheden bearbejdet af evaluatør 2013.

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

Alle otte centre har et CMU. CMU består af 8–16 medlemmer fordelt på 3-7 ledelsesrepræsentanter (AMLR'er), hvoraf én formelt udpeges til at varetage arbejdsmiljøområdet, 5–9 medarbejderrepræsentanter, heraf 2 arbejdsmiljørepræsentanter (AMR).

I praksis bliver der oprettet et KMU-niveau for de fleste klinikker på hospitalet. Det er ifølge MED-aftalen valgfrit at have et KMU, da det ikke er nødvendigt for mindre organisationer i regionen at have dette niveau. I KMU sidder der typisk en TR, en AMR og en AMLR fra hvert afsnit.

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

Ud over MED har hospitalet en arbejdsmiljøenhed, som rådgiver resten af hospitalet – fra direktionen til arbejdsmiljøgrupper i de enkelte afsnit. Afdelingen spiller en central rolle i forhold til samarbejdet om arbejdsmiljøet på hospitalet.

Der eksisterer et kontaktudvalg for medarbejdersiden ved siden af MED-systemet, som omfatter de faggrupper, der ikke er repræsenteret i systemet (f.eks. økonomaer). Kon-

taktudvalget holder møder med B-siden i VMU og får på denne måde indflydelse på arbejdsmiljøarbejdet.

5.2.2 Den årlige drøftelse

Den årlige drøftelse er for VMU, som mødes med repræsentanter fra direktionen (personaledirektøren eller en suppleant). Den årlige drøftelse tager udgangspunkt i den årlige handleplan for arbejdsmiljøet på hospitalet.

Et omfattende punkt på dagsordenen er handleplanen for arbejdsmiljøarbejdet, som forinden er blevet udfærdiget af arbejdsmiljøenheden. Handleplanen er forinden blevet diskuteret på KMU-niveau og CMU-niveau i en uformel proces, hvor arbejdsmiljøenheden involverer nøgleaktører og hører deres synspunkter på, hvad den kommende handleplan skal indeholde. Handleplanen indeholder en opsamling af resultater fra det foregående år og en strategi for det kommende år.

Informanterne vurderer, at der samlet set bruges cirka 60 % af mødetiden på punkter, som har relation til arbejdsmiljøet. Der tages et referat af mødet, som varer ca. 3-4 timer. Foruden beslutninger vedrørende handleplanen består den årlige drøftelse af en temadrøftelse – som fx omgangstonen på hospitalet. Ved denne drøftelse henvises der til konkrete eksempler fra arbejdsmiljøarbejdet på hospitalet.

Den årlige drøftelse suppleres af en årlig arbejdsmiljødag for hele MED, hvor der arbejdes med et udvalgt tema – som fx "Hvordan kan der opnås kulturændringer i arbejdsmiljøarbejdet?" (fx LEAN-kultur og innovationskultur). Ud fra det valgte tema udvælger arbejdsmiljøenheden relevante praktiske eksempler, som præsenteres af de enkelte klinikker på arbejdsmiljødagen. Der arbejdes ligeledes med det udvalgte tema i workshops. Derudover uddeles en intern arbejdsmiljøpris.

5.2.3 Kompetencer i AMO

Kompetencer i MED diskuteres ved den årlige drøftelse – selvom det ikke fylder meget i den samlede dagsorden. Der gøres en kort status i forbindelse med punktet handlingsplan.

De nyvalgte repræsentanter deltager i den obligatoriske uddannelse sammen med repræsentanter fra de øvrige hospitaler i regionen. Den supplerende uddannelse af to dages varighed gennemføres og tilrettelægges ligeledes i samarbejde med de øvrige hospitaler. Hvor den obligatoriske uddannelse giver et indblik i selve organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet og MED-systemet, har denne uddannelse til formål at supplere indholdet fra den obligatoriske uddannelse med kontekstnære arbejdsmiljøemner (såsom håndtering af kemi, ergonomi og psykisk arbejdsmiljø).

Den supplerende halvanden dags uddannelse er intern og formuleres af arbejdsmiljøenheden i samarbejde med centerledelsen. Ifølge arbejdsmiljøenheden er det vigtigt, at centerledelsen er involveret i formuleringerne af kurserne: "det er en vi-uddannelse og ikke en mig-uddannelse". Arbejdsmiljøenheden ser, at ledelsens involvering er en forud-

sætning for, at læringen kan sættes i spil i det daglige. De er dog også klar over, at mange AMR'er er utilfredse med det manglende kursuskatalog, hvorfra de selv ville kunne vælge kurser. Efter kurserne følges der op, ved at CMU drøfter udbyttet af disse i relation til opgaveløsningen.

Typiske temaer for kurserne er: konflikthåndtering, takt og tone, bæredygtig effektivisering og flow i arbejdet.

Opsamling

Hospitalet har et MED-system med udvalg i fem niveauer. Der deltager valgte repræsentanter op igennem systemet. B-siden i VMU samarbejder med et kontaktudvalg, som repræsenterer personalegrupper, som ikke deltager direkte i organisationen.

Den årlige drøftelse foregår for VMU. Her diskuteres handleplan og overordnet arbejdsmiljøstrategi. Erfaringsopsamling på tværs af niveauerne i MED-systemet sker primært ved afholdelsen af den årlige arbejdsmiljødag.

Kompetencerne i AMO/MED kvalificeres gennem den obligatoriske uddannelse og den supplerende uddannelse af to dages varighed, som tilrettelægges og gennemføres i samarbejde med de øvrige hospitaler i regionen. Den supplerende halvanden dages uddannelse fastlægges i tæt samarbejde med det enkelte center, hvilket resulterer i en fælles uddannelse for centeret. CMU følger systematisk op på resultaterne af uddannelsen.

5.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Evalueringsspørgsmål:

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

5.3.1 Ændringer i AMO's struktur

Der er sket flere ændringer i hospitalets organisering af arbejdsmiljøarbejdet de senere år. Ingen af disse er dog sket i forbindelse med det ændrede lovgrundlag, da hospitalet

altid har haft en aftalemodel. Hospitalet kan dog ses som et eksempel på en type organisering, som er mulig på denne type arbejdspladser.

I 2007 blev sikkerhedsorganisationen og samarbejdsudvalget lagt sammen i MED-systemet. Man ønskede at lave en mere enkel struktur, som var lettere at arbejde sammen i, i stedet for at være delt op i to siloer – som arbejdede med samme temaer ved siden af hinanden.

I 2009 lavede hospitalet et nyt skæringspunkt for, hvornår et afsnit skulle have sin egen arbejdsmiljøgruppe. Før kunne én gruppe dække op til 150 medarbejdere. I dag dækker grupperne maksimalt 50 ansatte. Det betyder, at der er kommet flere lokale arbejdsmiljøgrupper.

5.3.2 Ændringer i arbejdsmåden

En central ændring er ifølge informanterne, at ledelsen er blevet mere involveret i arbejdsmiljøarbejdet. Det gamle system arbejdede meget trægt, og der manglede lokal ledelsesopbakning.

Arbejdsmiljøarbejdet foregår mere systematisk og strategisk, men der ligger stadig en stor udfordring i at forankre strategien på de lokale niveauer. Hospitalet er en stor og kompleks organisation, og der er langt mellem formulering af handleplan og strategi i VMU til de lokale arbejdspladser.

Nye faggrupper er blevet involveret i arbejdsmiljøarbejdet. Informanterne beskriver, at AM-arbejdet tidligere var en karrierevej for fx social- og sundhedsassistenter, mens der nu er flere sygeplejersker involveret i arbejdet. Der er ligeledes kommet flere læger, selvom de stadig udgør en mindre gruppe. Der arbejdes på, at flere læger bliver direkte involveret. Ændringen i, hvilke typer ansatte der deltager i arbejdsmiljøarbejdet, tilskrives, at arbejdet har fået større status.

Lederen med arbejdsmiljøansvar er en lokal leder i den nye organisation. AMLR er typisk en afsnitssygeplejerske, som har ansvar for 50 ansatte, mens det før var en mere overordnet leder med ansvar for et større antal ansatte (eksempelvis 150).

Hospitalet har også lavet ændringer i deres måde at arbejde med APV på. Det skyldes det regionale koncept TrivselOP, som er en APV og har baggrund i overenskomsten fra 2008. TrivselOP sætter mere fokus på de ansattes trivsel, og de lokale ledelses- og arbejdsmiljøgrupper har ansvar for at følge op på resultaterne ved dialogmøder. Der lægges meget vægt på, at besvarelserne skal bruges til at skabe trivsel på de lokale arbejdspladser. Førhen var det meget tilfældigt om, der blev lavet APV.

5.3.3 Centrale arbejdsmiljøtemaer

De senere år er der kommet mere fokus på psykisk arbejdsmiljø. Det relateres dog ikke direkte til omorganiseringen af AMO, men mere pga. påbud og resultater i forbindelse

med hospitalets APV. Der bliver særligt arbejdet med takt og tone, stressforebyggelse, seksuel chikane og mobning.

Informanterne vurderer, at hospitalet er blevet bedre til at arbejde med problemer relateret til det psykiske arbejdsmiljø efter indførelsen af den nye type APV, som følges op af lokale dialogmøder.

Andre centrale temaer er sikkerhed, problemer med overfald og specifikke arbejdsforhold ved nattevagter.

Opsamling

Informanterne vurderer, at samarbejdet om arbejdsmiljøet er blevet styrket ved sammenkoblingen af SU og SIO i MED. Derudover får AM-arbejdet mere opbakning fra de lokale ledere, som nu deltager i organisationens arbejde.

VMU har lige mange repræsentanter fra A- og B-side. Der deltager en medarbejder og ledelsesrepræsentant fra hvert center, og på denne måde er der sikret dialog, som rummer samtlige arbejdspladsers forhold. Dog dækker VMU en så stor organisation, at diskussioner nødvendigvis må foregå på et overordnet niveau.

Psykisk arbejdsmiljø fylder mere og mere i hospitalets AM-arbejde. Det er dog ikke et forhold, som kan tilskrives den ændrede arbejdsmiljøpraksis.

5.4 Kvalificering af AM-arbejdet

Evalueringsspørgsmål:

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

I VMU er samarbejdet meget formelt, og der diskuteres primært på et overordnet niveau, eftersom det øverste udvalg dækker mange forskellige arbejdspladser, og det er svært at gå i detaljen med enkeltstående problemer. Arbejdet i VMU er først og fremmest strategisk, og det er her, der finder diskussioner af principielle forhold sted. VMU er et "beslutningsorgan".

Arbejdsmiljøenheden har en central rolle i forhold til hospitalets arbejdsmiljøarbejde og er på mange måder en ekstra kommunikationskanal mellem de enkelte niveauer i MED. Et eksempel her på er den årlige drøftelse, hvor arbejdsmiljøenheden afholder uformelle drøftelser af handleplanen med relevante nøgleaktører fra de forskellige niveauer i MED. De mange uformelle møder på tværs af organisationen er ifølge informanterne en forudsætning for, at de formelle beslutningsorganger (som VMU) kan fungere.

På CMU-niveau foregår arbejdsmiljødiskussionerne stadig på et meget overordnet niveau, mens det med indførslen af KMU-niveauet er blevet lettere at diskutere lokale tiltag. Informanterne vurderer, at det nye niveau skaber bedre samarbejde mellem det centrale og lokale niveau. I KMU er det muligt at gå i dybden med arbejdspladsspecifikke problemer og stadig have beslutningskompetence i forhold til udgifter mv.

Før indførslen af KMU-niveauet kunne nogle arbejdsmiljødiskussioner "strande" i gabet mellem de lokale arbejdsmiljøgrupper og CMU. De lokale arbejdsmiljøgrupper manglede mandat til at træffe økonomiske beslutninger til fordel for arbejdsmiljøet, og på CMU-niveau vurderedes de lokale diskussioner at være for specifikke til forummet. Det er derfor også et mål, at få KMU-niveauet implementeret i alle centre.

I de lokale arbejdsmiljøgrupper fordeles opgaverne mellem AMLR og AMR alt efter, hvor "selvkørende" AMR er i det daglige. De interviewede AMLR'er vurderede, at AMR'erne i den nye organisation er blevet dygtigere og mere engagerede. De oplevede i større grad end før, at AMR'erne var i stand til fx at lave arbejdsmiljøtjek på egen hånd. Det er AMR'ernes overordnede opgave at være opmærksomme og opfange problemer i det daglige arbejde, som skal tages videre til AMLR.

I den nye organisation arbejder AMR'er sammen med TR'er, hvilket skaber nogle nye udfordringer i AM-arbejdet. Det har været en udfordring at skabe en naturlig afgrænsning i opgavefordelingen mellem TR og AMR. I det daglige vurderer informanterne, at medarbejderne ikke skelner væsentligt mellem disse to. TR og AMR skal kunne støtte hinanden i det daglige, og det ses gerne, at de deltager på de samme kurser.

Nogle informanter beskriver, at AMR typisk tager sig af problemer relateret til det fysiske arbejdsmiljø, mens TR får de henvendelser, som drejer sig om psykisk arbejdsmiljø. Dette skyldes flere forhold; 1) at TR har de faglige organisationer i ryggen og dermed har et bedre udgangspunkt til forhandling, og 2) at AMR har et tættere samarbejde med ledelsen. Det gør det "tryggere" for de ansatte at henvende sig til TR'en.

Flere informanter vurderer, at der med den tydeligere lokale ledelsesinvolvering i AM-arbejdet er blevet gjort op med "træghed i systemet", og at problemerne løses hurtigere uden at skulle behandle dem i det omfattende system. De fortæller, at der tidligere var en masse "mavesure" AMR'er, som havde en masse ambitioner med AM-arbejdet, men ingen lokal ledelsesopbakning.

Nogle informanter beskriver, at AM har fået større status generelt som følge af forankringen i ledelsessystemet. AM ses i højere grad som en integreret del af ledelsesarbejdet.

Dog beskriver flere informanter, at arbejdsmiljøstrategierne følgelig ikke er kendte af almindelige medarbejdere, men at de er kendt af de forskellige ledelsesniveauer.

AM diskuteres typisk af AMLR og AMR i forbindelse med ombygninger og anskaffelse af nye apparaturer.

Opsamling

Informanterne vurderer, at det ekstra niveau i MED – KMU – skaber en mere effektiv arbejdsdeling mellem det centrale og lokale niveau.

Involveringen af den lokale ledelse skaber på mange måder en ny kapacitet i arbejdet. Dog vurderer informanter, at der samtidig sker det, at det først og fremmest er ledelsessiden, som har indblik i strategiske diskussioner vedrørende arbejdsmiljøet.

Med den nye organisation er der skabt behov for en arbejdsdeling mellem AMR og TR, som ikke falder helt naturligt. Informanterne vurderer, at AMR først og fremmest tager sig af fysisk arbejdsmiljø, da medarbejderne oplever det som tryggere at henvende sig til TR ved udfordringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

5.5 Integration i strategi og drift

Evalueringsspørgsmål:

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

5.5.1 Strategi

Arbejdsmiljøet er en eksplicit del af hospitalets overordnede strategi, som består af fem ben, hvor arbejdsmiljø udgør det ene. Hospitalet gør meget ud af at synliggøre resultater i forhold til arbejdsmiljøet – som fx ved best practice-historier, som formidles gennem hospitalets intranet og personaleblad, men også ved uddelingen af den interne arbejdsmiljøpris ved den årlige arbejdsmiljødag. Her præsenteres som oftest også best practice af udvalgte klinikker.

Flere informanter vurderer, at den tydeligere strategi ikke er en følgevirkning af omorganiseringen af MED, men at det udtalte strategifokus gjorde det nødvendigt at kigge på hospitalets "hardware" i forhold til arbejdsmiljøarbejdet – selve organisationen. I denne proces er der blevet tilføjet et ekstra niveau (KMU), kommet en mere involveret lokal ledelse og blevet skabt flere lokale grupper.

Informanterne vurderer, at AM nogle gange diskuteres i forhold til ændringer, mens at de andre gange ikke gør. Ved lokale ændringer er der mange forsøg på at diskutere eventuelle konsekvenser for arbejdsmiljøet, mens der ved ændringer, som introduceres på regionsniveau, ikke tænkes over konsekvenser i samme omfang.

Både hospitalets strategi for arbejdsmiljøarbejdet, men også diskussionerne af AM i forbindelse med ændringer beskrives som noget, ledelsesniveauerne først og fremmest er involverede i, eftersom det er dem, som har beslutningskompetencer mv. i forhold til investeringer.

Flere informanter beskriver, at strategiarbejdet er meget nyt, og at der skal en grundlæggende kulturændring til, hvis arbejdsmiljøet generelt skal blive bedre. Det strategiske arbejdsmiljøarbejde drukner ofte på de lokale niveauer som følge af arbejdspress:

"Vi er så mærket af det arbejdspress, vi bliver udsat for. Der sidder nogle afsnitsledere, som bliver presset ovenfra i forhold til produktion, og det gør jo, at de ikke kan se sig i stand til at hive nogle folk ud til at lave AM-arbejde". (Tillidsrepræsentant)

I de hårdt pressede afsnit er det svært for AMR'er at blive opdateret i forhold til deres viden – fx ved at få tid til kurser. Det kræver, at lederne ikke er ensidigt fokuserede på faglighed og produktivitet, men også at AMR'en selv har samvittighed til at forlade den daglige opgaveløsning: "Der er ikke noget sundhedspersonale, der kan se sig selv i øjnene, hvis de efterlader en afdeling i kaos for at tage på arbejdsmiljøkursus". (Arbejdsmiljørepræsentant)

Informanterne vurderer, at hospitalet er nået langt med at lave en strategi for arbejdsmiljøarbejdet, men at den store udfordring er forankringen på de lokale niveauer. Det er svært at få involveret de rigtige mennesker, fordi hospitalet er så stort, og vejen fra formuleringen af handleplan og strategi i VMU til lokale arbejdspladser er lang:

"Vi (VMU) kan godt sidde og formulere strategier og synes, at det er super fornuftigt, men så er vores vigtigste opgave at tænke igennem, hvad der vil ske, når det kommer ud på det lokale plan. Og der er nogle gange lang vej". (Tillidsrepræsentant)

5.5.2 Drift

Informanterne vurderer, at AM-arbejdet er blevet mere nærværende pga. de mindre grupper. De mange grupper gør det lettere at tydeliggøre AM-arbejdet i dagligdagen, fordi repræsentanter og den lokale ledelse er involveret.

Nogle informanter vurderer samtidig, at den nye organisering af de lokale arbejdsgrupper kan skabe udfordringer. Det stiller AMR'en i en vanskelig situation, at grupperne er knyt-

tet til det enkelte afsnit, og nogle gange består de af én AMR og én AMLR. De lokale ledere med arbejdsmiljøansvar har ofte siddet på denne post længe, mens AMR'erne vælges ind hvert andet år og ofte er "meget grønne". Det gør, at AMR i praksis kan føle sig kørt over – også fordi de har svært ved at få den viden, de skal bruge for at føle sig kompetente i AM-arbejdet.

TR'erne har deres eget samarbejdsforum, hvilket AMR'erne mangler. Nogle informanter vurderer, at det bliver for småt og for sårbart over for ledelsens ønsker. Det er ikke et problem på de arbejdspladser, hvor ledelsen er kompetent, men der udtrykkes skepsis over for systemets evne til at rumme, at der også findes dårlige ledere: "Jeg kunne godt frygte lidt, at strategiarbejdet kommer til at fylde for meget, og at der ikke er opbakning til arbejdsmiljøgrupperne eller AMR'erne".

Nogle af de lokale AMLR'er beskriver, at det i praksis kan være svært at tage hensyn til arbejdsmiljøet, når det daglige arbejde skal planlægges. De skal løbende tage mange beslutninger, hvor de ikke oplever, at arbejdsmiljøet i praksis kan tænkes ind – fx i forhold til nattevagter, vagter med underbemanding eller ved arbejdsopgaver, hvor de fysiske rammer i sig selv udgør en barriere.

Opsamling

Arbejdsmiljøet er i høj grad integreret i hospitalets strategiske processer på et centralt plan. Det bidrager blandt andet den årlige drøftelse til.

Informanterne vurderer, at det er en central udfordring for hospitalet at omsætte den centralt fastlagte strategi til handling på det lokale plan.

Flere informanter problematiserer, at arbejdsmiljøarbejdet på det lokale plan bliver til-sidesat i forhold til et stadigt større arbejdspress.

I det daglige har AMR'erne svært ved at komme til kurser, hvilket stiller dem i en svag position til at skulle forhandle med AMLR.

Kapitel 6. Case – Butikskæden

6.1 Virksomhedens kontekst

Butikskæden sælger materialer til gør-det-selv-projekter og har 1.200 ansatte i 89 butikker i Danmark. Butikkerne er inddelt i fem regioner.

6.1.1 Struktur og ledelsesform

Varesortimentet og indretningen af de enkelte butikker er styret af et fælles koncept, som udformes og udvikles centralt i virksomheden. Hver enkelt butiks resultater (f.eks. i forhold til salg) bliver målt i forhold til andre butikker, og i hverdagen er ledere og øvrige medarbejdere meget fokuserede på resultatmål.

Ledelse udøves på fire niveauer: 1) topledelsen, 2) regionschefen, 3) distriktschefen og 4) butikschefen. Ledelsesstrukturen opfattes på samtlige niveauer som værende meget flad. Fx har alle medarbejdere mulighed for at se omsætning osv. på butikskædens hjemmeside, som er ens for alle ansatte. Det er også typisk, at lederne i butikskæden er startet som almindelige medarbejdere.

6.1.2 Øvrig udvikling

Butikskæden har et salgskoncept, der gør det muligt at sælge samme varer som konkurrenterne til en billigere pris. Kæden har overordnet en god økonomi og udvides med flere butikker, mens andre lignende kæder er ramt af finanskrisen.

Den gode økonomiske situation omsættes bl.a. til omfattende ombygninger og fornyelser af ældre butikker. Topleledelsen ønsker dels at signalere, at det går godt, men også at bruge overskuddet til at skabe en bedre oplevelse for kunderne. Samtidig investeres der i ombygninger, som forbedrer arbejdsmiljøet for de ansatte.

6.1.3 Arbejdsmiljøet

Butikskæden havde for få år tilbage problemer med dårligt arbejdsmiljø. Kæden fik på et tidspunkt flere påbud fra Arbejdstilsynet, hvilket satte gang i en generel opkvalificering af arbejdsmiljøarbejdet, som det ændrede lovgrundlag har spillet en vigtig rolle i forhold til. Det vendes der tilbage til.

Tidligere var der en "cowboykultur" i butikkerne, hvor regler ikke blev overholdt, hjælpemidler ikke blev taget i brug, og arbejdsmiljøet i det hele taget ikke var meget i fokus i forhold til driften af butikkerne – hverken lokalt eller centralt.

De arbejdsmiljørelaterede udfordringer for butikskæden er typisk håndtering af varer, som giver mange tunge og skæve løft. Derudover kan opbevaring af varerne (eksempelvis stabling) være forbundet med risiko for arbejdsulykker. I håndteringen af varer bruges der ydermere tunge maskiner såsom palleløftere og trucks. I nogle af de ældre butikker skaber de fysiske rammer dårlige vilkår for håndtering af varer. Disse butikker er som tidligere nævnt ved at blive bygget om.

6.2 Implementering af AMO på virksomheden

Evalueringsspørgsmål:

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

6.2.1 Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

Butikskæden har en arbejdsmiljøorganisation (AMO) i to niveauer: 1) det centrale arbejdsmiljøudvalg (AMU), og 2) fire arbejdsmiljøgrupper (se figur 6.1). Der er i alt 11 ansatte involveret i AMO.

AMU består af to arbejdsmiljøledelsesrepræsentanter (AMLR'er) og to arbejdsmiljørepræsentanter (AMR'er). I AMU er den ene AMLR butikskædens HR-chef.

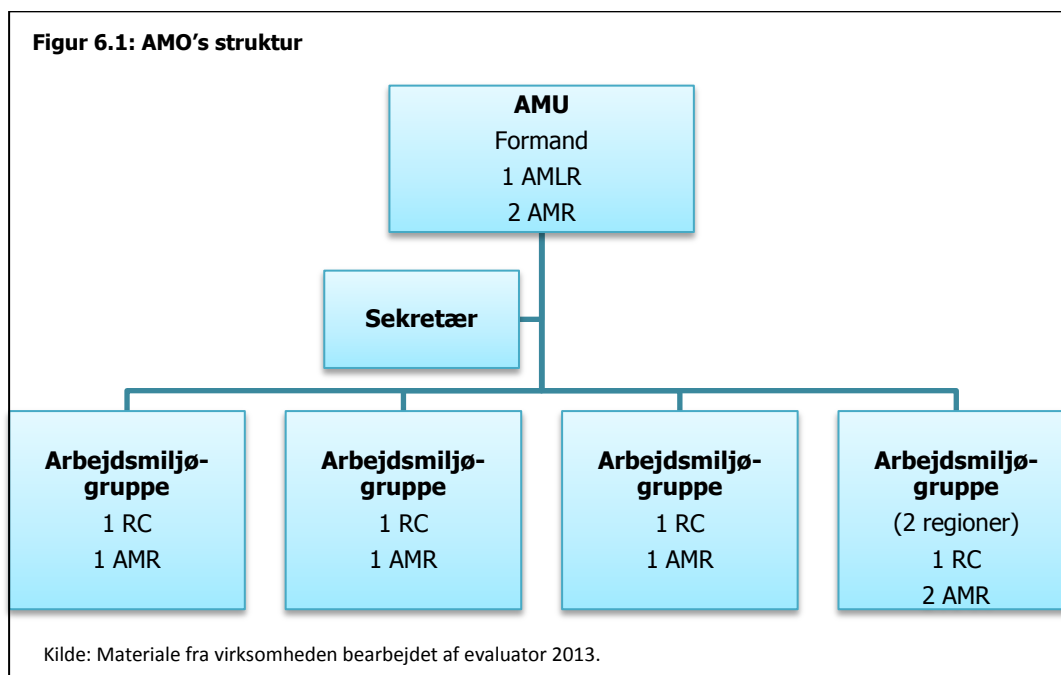
Arbejdsmiljøgrupperne består af en AMLR (regionschef) og en AMR og er knyttet til én region. I den ene gruppe er den samme regionschef leder for to regioner, og her består gruppen derfor af regionschefen som arbejdsmiljøledelsesrepræsentant (AMLR) og to AMR'er.

AMR'en tilhører en region, som kan bestå af 15-20 butikker og kører ud til disse på skift. Hver butik får besøg af AMR'en cirka hver 6. uge.

AMO bliver bistået af en **sekretær**, der formelt set ikke er medlem af AMO, men som spiller en central rolle for opsamling af erfaringer på tværs af de forskellige niveauer og for den generelle kommunikation om arbejdsmiljøet, som primært sker via intranettet.

AMO's struktur:

Figur 6.1: AMO's struktur



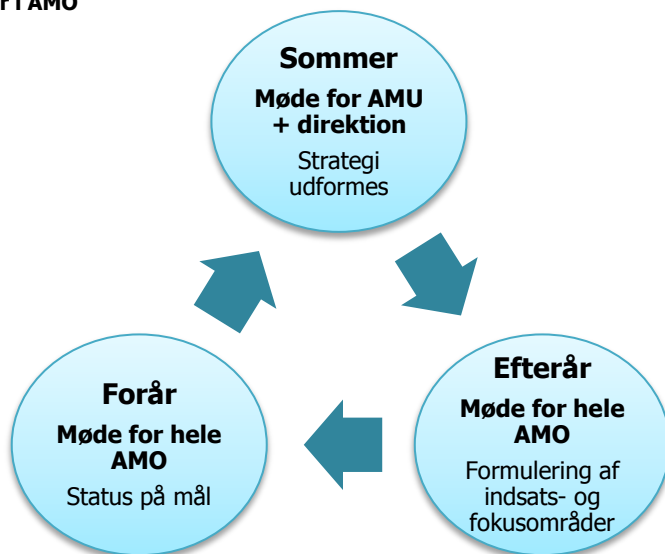
6.2.2 Den årlige drøftelse

Den årlige drøftelse er et møde for AMU i august/september, hvor direktionen involveres i diskussion af strategien for det kommende år. Forud for dette møde har AMR indsamlet input fra alle butikkerne, som han/hun har ansvaret for. Input fra butikkerne bliver indsamlet af sekretæren og ligeledes drøftet på mødet. Mødet er placeret i august/september med henblik på at kunne indarbejde eventuelle omkostninger i budgettet. Efter drøftelsen udfærdiges et referat, som er tilgængeligt for samtlige medarbejdere på intranettet.

På den seneste drøftelse har følgende temaer været behandlet: sygefravær, personaleudskiftning, tekniske hjælpemidler og arbejdsskader.

AMO mødes på denne måde i løbet af året:

Figur 6.2: Møder i AMO



Kilde: Materiale fra virksomheden bearbejdet af evaluatør 2013.

Hele AMO mødes hvert halve år og diskuterer mål og indsatsområder. I efteråret (umiddelbart efter afholdelsen af den årlige drøftelse) fastsættes konkrete mål, og i foråret gøres der status på opfyldelsen af disse mål.

De lokale arbejdsmiljøgrupper mødes mellem fire til seks gange om året, hvor de diskuterer status på mål og lokale initiativer.

6.2.3 Kompetencer i AMO

AMR og AMLR deltager i den obligatoriske uddannelse, som vælges på baggrund af det eksterne udbud, som er til stede på det tidspunkt, hvor den enkelte repræsentant træder ind i AMO. Derudover deltager repræsentanterne i supplerende kurser, som oftest udbydes af Dansk Erhverv. Der eksisterer ikke en decideret kompetenceplan, men valget af kurser diskuteres mellem AMR og AMLR.

Butikskæden har svært ved at finde kurser, som er relevante for deres branche og efterspørger et større fokus på arbejdsmiljø i detailbranchen i kursusudbuddet. Butikskæden har svært ved at løfte opgaven med at skabe egne kurser og efterlyser mere hjælp til at udpege relevante kurser, som ville kunne løfte kompetenceniveauet hos repræsentanterne.

AMR'erne efterspørger kurser, som kan give dem redskaber til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Derudover ser de, at en vigtig kompetence for dem er at kunne lære fra sig (når de underviser de ansatte i arbejdsmiljø), hvilket de gerne vil have undervisning i. Behovet for at kunne lære fra sig er en naturlig konsekvens af centraliseringen, som betyder, at de få AMR'er skal sørge for, at samtlige medarbejdere er opdaterede i forhold til arbejdsmiljøet.

Opsamling

Butikskædens AMO er organiseret i to niveauer; AMU og fire arbejdsmiljøgrupper. AMR dækker flere arbejdspladser og besøger disse hver 6. uge. Der holdes mange møder både for hele AMO og for arbejdsmiljøgrupperne.

Den årlige drøftelse afholdes som et møde for AMU, hvor direktionen også deltager. Drøftelsen er blandt andet baseret på input fra butikkerne. Erfaringsopsamling sker særligt ved de to årlige møder for hele AMO. Sekretæren har ligeledes en vigtig rolle i forhold til erfaringsopsamling på tværs af niveauerne.

Butikskæden har svært ved at finde kurser, som er relevante for deres type virksomhed, hvilket gør det vanskeligt at relatere repræsentanternes deltagelse til AMO's samlede opgaver.

6.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Evalueringsspørgsmål:

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

6.3.1 Ændringer i AMO's struktur

Butikskæden har set det ændrede lovgrundlag som en mulighed for at kunne lave en organisering, som passede bedre til virksomhedens struktur.

Før ændringen havde butikskæden svært ved at få sikkerhedsorganisationen til at fungere. Kæden blev hastigt udvidet med flere butikker – og jo flere butikker, jo sværere blev det at få samarbejdet om AM til at fungere. Det var svært at tiltrække sikkerhedsrepræsentanter, hvilket blandt andet hang sammen med et fraværende fokus på arbejdsmiljø – både hos topledelsen og i den daglige drift. Informanterne vurderer, at der nu er kommet mere interesse. Før ændringen i 2010 var nogle arbejdspladser ikke dækket af en arbejdsmiljøgruppe på grund af rekrutteringsproblemerne.

Med den nye fleksibilitet i organiseringen af AM-arbejdet blev det muligt for butikskæden at lave en AMO, som informanterne vurderer som mere passende til virksomhedens behov. Tidligere dækkede sikkerhedsgrupperne 20 ansatte, hvilket var for mange til at være afgrænset til én butik, men for få til at dække et distrikt. Det var derfor en organisering, som var svær at få overblik over, og fordelingen af arbejdsopgaver var svær. I den nye AMO er antallet af grupper nedbragt fra 20 til fire. Den nye AMO-struktur bliver opfattet som mere "klar" og lettere at arbejde i.

6.3.2 Ændringer i arbejdsmåden

Der er kommet færre involverede i AMO, men der bruges mere tid på AM-arbejdet. AMR'erne er frikøbt to dage om ugen til AM-arbejde, som de typisk bruger på butiksbesøg. AMR'erne er blevet en mindre, men mere dedikeret gruppe, som giver udtryk for, at de "sagtens kunne bruge al deres tid på arbejdsmiljøarbejde". Sammenlignet med de tidligere problemer med at rekruttere repræsentanter opleves det som en stor ændring.

Informanterne, som sidder i AMU, vurderer, at AMR'erne har fået mere at sige, både fordi de opfattes som mere professionelle og engagerede, men også på grund af den ligelige fordeling af AMR'er og AMLR'er.

Der er blevet skabt en ny systematik i AM-arbejdet. Nedenfor er et eksempel; AMR's procedure i forhold til butiksbesøg:

- *Tjekke mappe med truckførerbeviser*
- *Tjekke op på om butikken har udbedret problemer fra sidste gang*
- *Personalerum: Er der forbudt kemi? Rengøringsmidler osv.*
- *Tjekke plasterkasse*
- *Tjekke lager: Er nødudgangene fri? Er varerne stablet ordentligt? Er stigerne i orden? Er gitret i orden?*
- *Teknikrum: Er der forbudt kemi?*
- *Gennemgang af butik: Er varerne stablet korrekt?*
- *Gården: Er der engangspaller på vangerne? Er der huller i gulvet?*
- *Tager fat i butikschef eller souschef: Gennemgang af butikken, hvor AMR viser sine observationer.*

AMR'ernes nye rolle er en slags "intern tilsynsførende", som kontrollerer de enkelte butikkers arbejdsmiljø. AMR'en har dermed ikke en lokal tilknytning til arbejdspladserne, men skal forholde sig til arbejdsmiljøet i flere butikker.

6.3.3 Centrale arbejdsmiljøtemaer

Butikskædens AMO diskuterer typisk sygefravær, personaleudskiftning, tekniske hjælpemidler og arbejdsskader. Der er et stort fokus på de fysiske udfordringer i arbejdsmiljøet, som også er det, der fylder mest på de lokale arbejdspladser.

Den nye AMO ser sig bedre i stand til at arbejde forebyggende med arbejdsmiljø i forhold til før, hvor de fleste møder gik med udelukkende at konstatere arbejdsmiljøproblemer.

AMO ser sig selv som bedre til at formulere forebyggende strategier og handlingsplaner – også på grund af topledelsens deltagelse i den årlige drøftelse.

Psykisk arbejdsmiljø er et tema, som AMO finder sværere at arbejde med, men ønsker at blive bedre til i fremtiden.

Opsamling

Den nye organisering af AMO med færre involverede, som bruger mere tid og arbejder mere professionelt, vurderes af informanterne som bedre tilpasset den organisatoriske kontekst.

AMU består af lige dele repræsentanter fra A- og B-side. B-siden har i den nye organisering fået mere stemme i centrale diskussioner end før.

Den nye AMO ser sig bedre i stand til at handle i forhold til arbejdsmiljøet på grund af en mere systematisk og professionel tilgang til arbejdsmiljøet. Topledelsens deltagelse i den årlige drøftelse giver en øget kapacitet i forhold til at træffe beslutninger, som giver økonomiske omkostninger.

Udfordringer i forhold til det fysiske arbejdsmiljø fylder mest, og AMO ser sig bedre i stand til at arbejde forebyggende, end det var tilfældet før.

6.4 Kvalificering af AM-arbejdet

Evalueringsspørgsmål:

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

Informanterne vurderer, at det er blevet lettere at samarbejde om arbejdsmiljøet i den nye organisering. AMR'er og AMLR'er arbejder sammen om arbejdsmiljøet, hvor AMR kontrollerer, oplærer og udøver lokale tiltag i forhold til arbejdsmiljøet. AMLR'en er AMR'ens opbakning og involveres i diskussioner af arbejdsmiljøet, når der skal indkøbes nye maskiner, grupper af varer eller skal bygges om i butikkerne.

AMR'erne vurderer, at de kan lave mere målrettede indsatser til hver butik på grund af, at de har mere tid til arbejdet. I den gamle organisation blev det oplevet som mere uklart, hvem der skulle tage sig af hvilke opgaver, hvilket fx førte til, at AM blev overset i butikkernes dagligdag, som var præget af "hovsaløsninger" og risikoadfærd. I de gennemførte interviews – heriblandt med en butikschef – vurderes AMR'ens nye rolle som aflastende, da han/hun løbende minder ledelse og ansatte om korrekt håndtering af varer m.m.

Medarbejdere og ledere på de lokale arbejdssteder er primært inddraget i arbejdsmiljøarbejdet via AMR'en, som har overblik over de øvrige dele af organisationen, der skal rettes henvendelse til i forbindelse med arbejdsmiljø – fx indkøbsafdelingen.

Sekretæren har en vigtig rolle i fordelingen af opgaver i forhold til AM. Ved arbejdsulykker indrapporteres det enkelte tilfælde på hjemmesiden af en medarbejder eller lokal leder. Sekretæren, som har overblik over forskellige databaser, tager kontakt til den AMR, som er tilknyttet den givne butik. AMR'en sørger for at følge op på ulykken og arbejder sammen med butikken om at forebygge lignende hændelser.

Opsamling

Informanterne vurderer, at der eksisterer en velfungerende arbejdsdeling mellem de enkelte led i AMO. De lokale arbejdssteder inddrages primært gennem AMR.

Kommunikationen mellem niveauerne foregår på to planer; 1) ved de mange møder, og 2) gennem hjemmesiden og sekretæren som har det fulde overblik over aktiviteter på det lokale plan.

Butikskædens AMO er opbygget, så ca. halvdelen af det samlede antal AMLR'er og AMR'er samtidig sidder i AMU. De er derfor direkte involveret i diskussioner med butikskædens direktion, som er afgørende for arbejdsmiljøet. De øvrige repræsentanter inddrages gennem de øvrige møder.

6.5 Integration i strategi og drift

Evaluerings spørgsmål:

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

6.5.1 Strategi

Informanterne vurderer, at arbejdsmiljøet har fået mere fokus i forhold til butikskædens topledelse, som drøfter arbejdsmiljøets relation til den veldrevne forretning hvert år – sammen med AMU. Derudover er der blevet afsat flere midler til at fremme arbejdsmiljøet – ca. en mio. kr. årligt. Virksomheden ser særligt det strategiske fokus hos topledelsen i ombygningen og opgraderingen af de ældre butikker. Derudover er der blevet taget beslutninger om at lade varegrupper, som er vanskelige at håndtere på en sikker måde, udgå af butikskædens sortiment.

Vigtige strategiske mål for butikskæden er at nedbringe sygefravær, ulykker og personalets omsætning. Derfor prioriteres indkøb af hjælpemidler, som kan forebygge ulykker og nedslidning. Den generelle opfattelse er, at det er "lettere at få topledelsen til at sætte penge af".

Den årlige drøftelse er den primære arena for de strategiske diskussioner. AMR inddrages i forhold til lokale behov i de enkelte butikker og diskuterer disse med AMLR.

Informanterne vurderer, at det førhen var svært at arbejde strategisk med arbejdsmiljøet, fordi man primært kunne konstatere problemer ved at se på tal, men ikke havde en velfungerende forebyggende indsats.

6.5.2 Drift

AMR er i den nye organisering ikke tilknyttet en enkelt butik, men fungerer mere som en intern tilsynsførende, som holder opsyn med op til 20 butikkers arbejdsmiljø.

I forbindelse med dette case-besøg har vi gennemført et interview med en butikschef med henblik på at kunne få et indblik i samarbejdet mellem AMR og de lokale arbejdspladser.

De lokale arbejdspladser vurderer, at AMR er en god "pusher" for arbejdsmiljøet. Butikschefen ser, at AMR'en er en god modsætning til distriktschefen, som besøger butikken og først og fremmest fokuserer på "*de hårde værdier*" såsom omsætning, space og lagerkontrol. Ved et besøg fra AMR'en er dette en typisk dagsorden:

- *AMR og butikschef/souschef tager en snak om den generelle trivsel på arbejdspladsen*
- *Er der nogen sygdomme AMR skal være opmærksom på?*
- *Generel smalltalk. Der går 2 mdr. mellem besøgene*
- *Så går de en tur i butikken, og ser hvordan den ser ud. AMR påpeger, hvis der er noget, der skal ændres og laver et memo, som bliver sendt til driftschefen og distriktschefen, og så sørger butikken for at få rettet op.*

Ved problemer med flere eller enkelte medarbejders trivsel eller sygdom tager AMR typisk en samtale med de berørte parter. Butikschefen vurderer, at AMR på nogle måder er en "light personalechef", som fungerer som en "lynafløder" for mange vanskelige situationer. Det er interessant i denne sammenhæng, at den nye AMR-rolle bliver opfattet som en ledelsesstøtte til de lokale arbejdspladser.

I den gamle organisering blev arbejdsmiljøproblemer først opdaget, når butikkerne udfyldte deres APV. Det tog derfor lang tid både at opdage og udbedre problemer. Informanterne vurderer, at den nye AMO arbejder mere agilt, og at problemer udbedres mellem AMR'ens besøg hver 6. uge. AMR'erne oplever, at medarbejdere og lokal ledelse er ivrige efter at fremvise udbedringer ved det næste besøg. AMR er på mange måder blevet en intern udøver af regulering.

I butikskædens nye organisering har AMR en mere perifer tilknytning til arbejdspladsen, hvilket kræver et godt og tillidsfuldt forhold til de lokale ledere og medarbejdere. AMR er særligt afhængig af samarbejdet med butikschef, distriktschef og regionschef: *"Jeg ser jo ikke alt de to dage, jeg er ude at køre. Jeg kører rundt til 15 butikker, og jeg kan jo ikke nå at opfange alt"*. Derfor er det vigtigt, at lederne ringer til repræsentanten, når der opstår problemer. Det kræver, at AMR'en forsøger at oparbejde et tillidsforhold til den enkelte butik, hvilket kan være svært, når deres overordnede rolle er at kontrollere butikkerne.

På det helt lokale plan er alle medarbejdere blevet oplært i håndtering af det daglige arbejdsmiljø af AMR'en. I hvert personalerum hænger der en opslagstavle, hvor alle relevante informationer, tjeklister samt kontaktinformationerne på alle medlemmer af AMO hænger.

Informanterne vurderer, at de lokale arbejdspladser har fået en større bevidsthed om "dos and don'ts" i forhold til arbejdsmiljøet, hvilket ses som en effekt af AMR'ens oplæring af medarbejderne, men også AMR'ernes besøg, hvor optakter til problemer påpeges.

Det daglige arbejde forsøges planlagt ud fra arbejdsmiljøhensyn; fx at man undgår underbemanding de dage, hvor der leveres varer til butikken, og at arbejdsdagen tilrettelægges efter et rotationsprincip, så belastende arbejde fordeles på de forskellige ansatte.

Opsamling

Den årlige drøftelse spiller en central rolle for integrationen af arbejdsmiljøet i de strategiske processer. Her drøftes arbejdsmiljøstrategi og arbejdsmiljøets vigtighed for den veldrevne forretning direkte med butikskædens topledelse.

Samtlige niveauer i kæden oplever, at arbejdsmiljøet har fået en større status. De ser arbejdsmiljøhensyn integreret i centrale processer såsom ombygning af butikker, indkøb af sikkerhedsudstyr eller beslutninger om at lade hele varegrupper udgå.

Informanterne vurderer, at arbejdsmiljøarbejdet er blevet mere nærværende, og at der generelt tænkes mere på det i den daglige opgaveløsning. AMR'ernes perifere tilknytning

til de enkelte arbejdspladser forudsætter et tillidsfuldt forhold til medarbejdere og medlemmeføderne, hvilket stiller nye krav til deres personlige fremtoning, når de besøger butikkerne.

Kapitel 7. Case – Farve- og lakvirksomheden

7.1 Virksomhedens kontekst

Virksomheden er en mellemstor dansk virksomhed, som omfatter ca. 80 medarbejdere og producerer over 100 forskellige produkter (maling, træbeskyttelse mv.) til håndværkere og industri (samt i mindre omfang til private). Salget sker fra 13 kundecentre og syv grossister landet over samt fra en velfungerende eksportafdeling til dele af Europa. Detailsalget sker gennem mere end 50 forhandlere.

41 af de 80 medarbejdere arbejder med udvikling, produktion, lager og transport på én lokalitet, mens resten er placeret på regionale lokaliteter som sælgere med to medarbejdere pr. arbejdssted. Virksomheden har produkter, der er mærket med EU's miljømærke 'Blomsten'. Salget af EU-blomstmærkede produkter udgør cirka halvdelen af produktionsvolumen.

Virksomheden er opbygget med en række mindre afdelinger eller arbejdsfunktioner, der består af: ledelse, administration, udviklingsafdeling, laboratorium, testafdeling, produktion, lager og transport og kundecentre. I hver funktion er kun få medarbejdere, typisk to til tre medarbejdere. Langt den største del af medarbejderne i produktion og lager er medlemmer af 3f, mens de administrative medarbejdere og kundecentrenes medarbejdere er HK'ere.

7.1.1 Struktur og ledelsesform

Virksomhedens størrelse gør, at den har en relativ flad ledelsesstruktur med en direktion på to bestående af en ejer og en økonomichef, en miljøchef i en stabsfunktion, et niveau med fabrikschef, produktchef og en salgschef, herunder driftsledere – i alt en samlet ledelse på ti personer.

Miljøet har spillet en betydelig rolle i virksomhedens historie, og derfor satser den på at reducere udslip, at reducere forbrug af el og vand og at genbruge vand og restprodukter fra produktionen, både ud fra en filosofi om at spildprodukter har en værdi og ud fra en intention om at producere bæredygtigt. Det er virksomhedens strategi kontinuerligt at reducere og fjerne de mest miljø- og arbejdsmiljøproblematiske stoffer.

Virksomhedens fokus på miljø og arbejdsmiljø understøttes af, at virksomhedens ejer har en central placering i brancheforeningen i DI, og fabrikschefen har gennem en længere årrække haft tilknytning til BST (i dag Arbejdsmiljøcentret).

7.1.2 Øvrig udvikling

Virksomheden har været præget af finanskrisen og har set en vis reduktion i salget af maling især af de olieholdige maling til industri og byggevirksomheder. Finanskrisen har sat sine spor, og firmaets produktion har været og er fortsat faldende. Enkelte personer er blevet afskediget eller har selv sagt op. Nedskæringerne har været på alle områder; både lager, produktion, laboratorium og salg har måttet tage deres del.

Siden opkøbet af en ny virksomhed i 2010, har virksomheden styrket produktionen af produkter til industrien. Denne ændring har været en udfordring, og produktionen er nu skiftet fra at være en produktion, hvor det var nemt at planlægge og forudse produktionen, til nu at være en produktion hvor der kun er begrænset tid til at producere store mængder maling og få den af sted til kunden. Den reducerede produktion har på den positive side samtidig medført et faldende forbrug af el og vand og brændbart affald.

Som et andet positivt element har produktion og salg af de blomstermærkede produkter været stabilt under krisen og har bidraget til, at virksomheden ikke har indskrænket mærkbart. Virksomheden har dog netop lukket ét salgssted og omplaceret to medarbejdere.

Medarbejderrepræsentanterne giver udtryk for, at de har været trygge i hele forløbet siden finanskrisens start, og lederrepræsentanterne fortæller, at de ikke vil reducere i personalet i produktionen, fordi de besidder de relevante kompetencer og erfaringer med at håndtere kemiske produkter. Og den type medarbejdere kan være vanskelige at finde igen ved et forventet nyt opsving. Ledelsen har arbejdet ud fra et fastholdelsesperspektiv og en ledelsesstrategi ved løbende at orientere personalet om, hvordan det gik med virksomhedens produktion og salg.

7.1.3 Arbejdsmiljøet

Eftersom virksomheden arbejder med produktion af maling og lakker, er kemi og faren for arbejdsulykker to meget centrale arbejdsmiljøtemaer. Virksomheden har i lang tid arbejdet systematisk med at nedbringe antallet af arbejdsulykker, og de to medarbejderrepræsentanter husker ikke, hvornår der sidst er sket en ulykke. Den seneste var i 2010.

Det kemiske område har en særlig opmærksomhed, da kemikaliehåndtering kan være skadeligt for medarbejderne, og derfor er de særligt farlige opløsningsmidler og visse additiver placeret i et særligt brandsikret rum i kælderen.

Problemer med det psykiske arbejdsmiljø fx i form af stress nævnes, men spiller ikke nogen rolle, og ikke nu hvor de fortsat venter på et større salg.

Arbejdsmiljøarbejdet er først og fremmest koncentreret om det fysiske arbejdsmiljø. Det er primært "røg, støj og møg"-problematikker, og det arbejdes der fortsat på gennem løbende rundgange og efterfølgende dokumentation og registrering af mulige problemer. Emission af organiske opløsningsmidler samt pulver til indeklimaet er et problem. Ved vores besøg så vi, hvordan der på de enkelte arbejdssteder er opsat opslag med fare-

mærker for, hvilke foranstaltninger der skal foretages, instruktion om værnemidler mv. Ydermere var der meget specifikke retningslinjer ift. hvilke forholdsregler, der skal tages inden håndtering af mærkede kemikalier. Til hvert kemikalie findes et dokument med retningslinjer, som beskriver hvilket udstyr, der skal benyttes samt farer ved det gældende kemikalie. Indtrykket var, at medarbejderne læste dette inden håndtering af sundhedsskadelige kemikalier.

- Støjen på virksomheden kommer fra ventilatorer, kompressorer og transport til og fra med råvarer og produkter.
- Er der problemstillinger, de ikke selv kan tackle, tilkalder de medarbejdere fra BST/Arbejds miljøcenteret, der er den kvalificerede samarbejdspartner til løsning af eventuelle opgaver.
- Miljøpolitikken sætter fokus på, at den enkelte medarbejder skal tage ansvar for egen sikkerhed og forebygge uheld og ulykker. Virksomheden forpligter sig til at forebygge skade- og arbejdsrelaterede sygdomme samt til at styrke arbejdsmiljøindsatsen.
- Omplacering til andre arbejdsopgaver og fastholdelse af medarbejdere der af arbejdsmæssige eller andre grunde har lidt skade på deres erhvervsevne.
- Virksomheden har en række mål omkring produktionen af maling. Disse går alle på miljøet, både af hensyn til miljø, arbejdsmiljø og effektivisering i form af mindre spild og færre giftige eller skadelige kemikalier.
- Det psykiske arbejdsmiljø og relationer mellem medarbejdere indbyrdes og mellem ledelse og medarbejdere nævnes ikke, men samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere er et tema i SU.

7.2 Implementering af AMO på virksomheden

Evalueringsspørgsmål:

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

7.2.1 Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

Virksomhedens arbejdsmiljøindsats drøftes i to fora: Samarbejdsudvalget (SU) og i miljø- og arbejdsmiljøorganisationens udvalg (AMU). Virksomhedens ledelse overvejer at lade temaer, der angår samarbejdet, og dermed er en del af det psykiske arbejdsmiljø, blive et element i drøftelserne i miljø- og arbejdsmiljøorganisationen. Med henvisning til en organisationsaftale mellem DA og LO om det psykiske arbejdsmiljø er virksomheden forpligtet til at drøfte det psykiske arbejdsmiljø. Virksomheden er arbejdsmiljøcertificeret, og denne certificering behandles på AMU-møderne. APV og sundhedsforhold mv. drøftes både med TR i SU og med AMR i AMU.

På virksomheden er arbejdsmiljø- og miljøarbejdet et integreret arbejde for miljø- og arbejdsmiljøorganisationen. I den daglige praksis er arbejdsmiljøarbejdet forankret hos

Miljøchefen. Miljøchefen fungerer derfor også som virksomhedens professionelle ressource i arbejdsmiljø- og miljøafdelingen.

AMO på virksomheden er organiseret på to niveauer; et arbejdsmiljøudvalg (AMU) og tre lokale arbejdsmiljøgrupper.

Det var efter inspiration fra Dansk Standard (DS), at virksomheden, med afsæt i de nye lovregler fra 17. oktober 2010, etablerede et fælles AMO med et sikkerhedsudvalg og miljøudvalg slået sammen til et fælles AMU-udvalg, hvor alle ansatte er tilknyttet. Denne sammenlægning har i virksomheden fungeret positivt bl.a. set i lyset af virksomhedens størrelse.

AMU-udvalget holder fire møder årligt. Arbejdsmiljøgrupperne har ikke faste møder, men ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanten drøfter løbende sikkerheds- og arbejdsmiljøspørgsmål i det daglige. Virksomhedens størrelse gør, at formelle møder er overflødige.

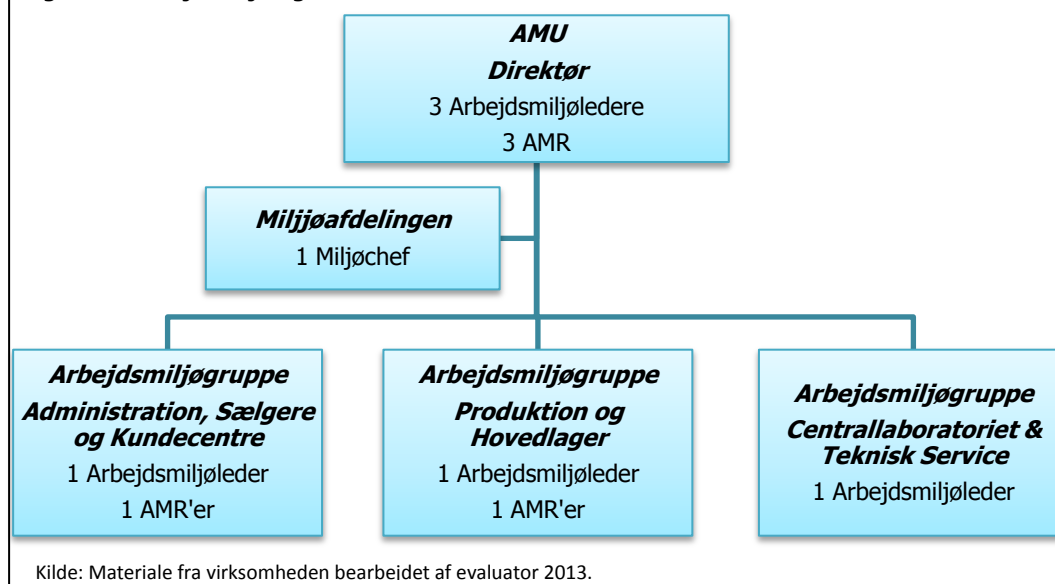
I det daglige kommer den ene AMU-repræsentant i kraft af sine arbejdsopgaver som reparatør og opstiller af nye maskiner rundt i produktionen, observerer og snakker med de ansatte om problemer i produktionen. Generelt er afstanden mellem repræsentant og ansatte i produktionen meget lille. Ligeledes kommer en anden AMU-repræsentant rundt i virksomheden, da dennes arbejdsopgaver indebærer at være flere forskellige steder på virksomheden.

Der er en opfattelse af, at der nu i meget højere grad bliver snakket om arbejdsmiljø. Certificeringen og audits med Dansk Standard sikrer, at virksomheden har fokus rettet mod miljø og arbejdsmiljøet, og virksomheden brander sig på miljø og arbejdsmiljøcertificeringen.

Med jævne mellemrum – 12 gange om året – går to AMO-repræsentanter (forskellige repræsentanter fra gang til gang) en sikkerhedsrunde for at observere og registrere mulige sikkerheds- og arbejdsmiljøproblemer. På grundlag af en AT-vejledning gennemføres en arbejdspladsvurdering, der indeholder en beskrivelse af arbejdsmiljøforholdene på pladsen samt hvilke forhold, der trænger til udbedring. På denne runde kan der også snakkes om det psykiske arbejdsmiljø, men det er ifølge arbejdsmiljørepræsentanterne ikke umiddelbart et tema, der bliver berørt.

Arbejdsmiljøorganisationen ser således ud. Arbejdsmiljørepræsentanter, der indgår i AMG, deltager i AMU.

Figur 7.1: Arbejdsmiljøorganisationen



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

AMU er sammensat, så det dækker hele virksomheden. Fabrikschefen deltager sammen med Miljøchefen, tre arbejdsmiljøledere og tre AMR'er. Der sidder en AMR og arbejdsmiljøleder fra hvert af de tre områder: Administration, Sælgere og Kundecentre, Produktion og Hovedlager, Centrallaboratoriet & Teknisk Service.

AMU har til opgave at formulere centrale arbejdsmiljømål for virksomheden. Miljøchefen har en supporterende rolle i forhold til AMU.

Virksomheden udarbejder selvfølgelig en APV, der behandles på et af miljø- og arbejdsmiljøudvalgets møder. Input til APV'en kommer bl.a. fra de gennemførte sikkerhedsrunder og fra de tre arbejdsmiljøgrupper. Det har dog været begrænset, hvilke input der er kommet fra disse grupper.

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

7.2.2 Den årlige drøftelse

Den årlige drøftelse af arbejdsmiljøet foregår i AMU, og input til mødet udarbejdes af Miljøchefen.

De tre arbejdsmiljøgrupper har mulighed for at melde formelt input ind til mødet, men erfaringen er, at de løbende har samlet input, bl.a. opsamlet fra sikkerhedsrunderne, som er videregivet til miljøchefen.

Miljøchefen har overblik over alle nødvendige oplysninger vedr. APV, ulykkesstatistik, sygefravær mv., og disse data fremlægges som input til dagsordenens enkelte punkter. Det er Miljøchefen, der gennemgår det fremlagte materiale og leder drøftelsen.

Den årlige arbejds- og miljøreddegørelse indeholder både en række miljømål og punkter i en miljøpolitik og i en arbejdsmiljøpolitik. Virksomheden formulerer alle mål som miljømål. En række af disse indeholder samtidig indsatser og mål for arbejdsmiljøet, fx:

- Målet om at fjerne tunge løft fra produktion og lagerområdet
- Målet om at udfase kobolt, så der ikke er sundhedsmæssige problemer ved håndtering af råvarer med kobolt.
- Målet om at reducere støv i luften.

Der afholdes fire årlige møder, hvoraf det ene møde i marts, hvor arbejds- og miljøreddegørelsen fremlægges, drøftes og vedtages, udgør den årlige arbejdsmiljødrøftelse. De fire årlige møder har en relativt fast dagsorden, men der er ikke tale om et årshjul med forskellige planlagte temaer og resultater. Der udarbejdes et referat fra møderne, der lægges på virksomhedens intranet og hænges op på alle opslagstavler, så alle medarbejdere har adgang til det.

Medarbejderne tilkendegiver, at AMU og de fire årlige møder er et sted for dialog med ledelsen, og har fuld tillid til, at det er Fabrikschefen, der med støtte fra Miljøchefen, fremlægger status og oplæg til beslutninger.

Virksomheden udarbejder en årlige miljø- og arbejdsmiljøreddegørelse, og af denne fremgår AMU's ansvar for at sikre et godt arbejdsmiljø.

Den administrerende direktørs tilstedeværelse gør, at væsentlige spørgsmål i relation til sammenhængen mellem miljø- og arbejdsmiljø kan afklares og besluttet på den årlige drøftelse.

7.2.3 Kompetencer i AMO

AMU formulerer ikke en kompetenceudviklingsplan for medarbejderne i AMU. Alle nyvalgte ledelses- og medarbejderrepræsentanter deltager i den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse, og hvis de har et ønske om at deltage i en supplerende arbejdsmiljøuddannelse, har de mulighed for at deltage.

Den aktuelle situation er, at der ikke er medlemmer, der har modtaget supplerende arbejdsmiljøuddannelse.

Uddannelse indgår som punkt på dagsordenen på den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Her fremlægges en oversigt over, hvilke faglige kurser, i form af interne møder og eksterne uddannelse, der er gennemført. En række af disse kurser integrerer både faglighed og arbejdsmiljø i forløbet. De kurser, der er nævnt i relation til generel efteruddannelse, er førstehjælpskurser, truckkursus, kursus i modtagelse/forsendelse og mærkning af farlig gods, Epoxykursus, m.m.

Arbejdsmiljørepræsentanterne oplever ikke, at de har behov for at deltage i kurser om arbejdsmiljø eller i kurser, der er rettet mod at styrke samarbejde i AMO. Det er deres vurdering, at den flade struktur og den daglige kontakt skaber en god dialog, og at de bliver klædt godt på af Miljøchefen angående viden og regler om arbejdsmiljøforhold.

Opsamling

Virksomhedens ledere er alle involveret i arbejdsmiljøarbejdet, og AMU dækker hele virksomheden.

Virksomheden arbejder systematisk med miljø- og arbejdsmiljø, og virksomheden er både miljø- og arbejdsmiljøcertificeret.

Den årlige drøftelse foregår formelt set som et møde for AMU, men er baseret på en mødecyklus på fire møder, som strækker sig over hele året.

Kernen i arbejdsmiljøarbejdet er de månedlige sikkerheds-runder, der gennemføres af medarbejdere fra produktion, lager og laboratorium ud fra faste skemaer.

Skemaerne indeholder ikke spørgsmål, der berører det psykiske arbejdsmiljø.

Én gang årligt afholdes et fælles møde for alle medarbejdere, hvor virksomhedens strategi og miljø- og arbejdsmiljøindsats præsenteres og giver mulighed for drøftelse.

Der udarbejdes ikke en kompetenceudviklingsplan i AMU, men det er op til den enkelte ledelses- og arbejdsmiljørepræsentant selv at formulere et behov for relevant arbejdsmiljøuddannelse. Virksomheden afholder selv interne møder og kurser og gennemfører oplæring som sidemands-oplæring.

7.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Evalueringsspørgsmål:

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

7.3.1 Ændringer i AMO's struktur

Anledningen til, at virksomheden ændrede sin organisering, var de nye regler, der trådte i kraft den 17. oktober 2010. Inspirationen til at ændre organiseringen kom på en audit med Dansk Standard.

I 2011 ændrede virksomheden sin arbejdsmiljøorganisation, således at miljø- arbejdsmiljøudvalget blev sammenlagt. Samtidig forenkledede virksomheden strukturen og etablerede tre arbejdsmiljøgrupper, jf. figur 7.1.

Det nye system har integreret miljø- og arbejdsmiljø og muliggør, at virksomheden hele tiden kan fastholde fokus på sammenhængen mellem miljø- og arbejdsmiljø. Det nye system betyder endvidere, at mødeaktiviteten i udvalgene er blevet reduceret, da det i den tidligere organisering var de samme personer, der sad i miljø- og sikkerhedsudvalget.

Virksomhedens Miljøchef giver udtryk for, at formålet med ændringen ikke var at reducere antallet af arbejdsmiljørepræsentanter, men at formålet var både at effektivisere arbejdet og at skabe en større sammenhæng mellem miljø- og arbejdsmiljøindsatsen. I en kemisk producerende virksomhed hænger løsningen af kerneopgaven og arbejdsmiljøindsatsen tæt sammen.

Det er både ledelses- og medarbejderrepræsentanternes vurdering, at arbejdsmiljøet har fået større vægt og betydning ved at blive knyttet tæt sammen med miljøindsatsen.

7.3.2 Ændringer i arbejds måden

Miljø og arbejdsmiljøarbejdet på virksomheden har altid været meget systematisk forankret hos Fabrikschefen og en miljøkoordinator, som i dag er Miljøchef. Der er ikke meget nyt i arbejds måden, der fortsat er forankret i ledelsen og med den administrerende direktør for bordenden i AMU.

En fordel ved at slå de tidligere miljø- og sikkerhedsudvalg sammen i et AMU er – som allerede nævnt – at den administrerende direktør sidder for bordenden, at de med det samme kan tage stilling til ændringer, nyindkøb mv., og de skal derfor ikke længere, sådan som det var i den tidligere struktur, sende ønsker fra sikkerhedsudvalget ind i SU og dér evt. få et afslag. Den nye organisering har derfor betydet en hurtigere og kortere beslutningsvej.

Virksomheden har bevaret en organisering med tre arbejdsmiljøgrupper til at dække alle dele af virksomhedens funktioner og medarbejdere. De tætte relationer og den daglige omgang betyder, at alle kan gå direkte til en repræsentant. Ligeledes får medarbejderne flere informationer nu end før.

Der er et årligt møde for alle virksomhedens ansatte, hvor året gennemgås i tal.

Der gennemføres årligt 12 sikkerhedsrunder for at forebygge hændelser. Fra hver runde udarbejdes en rapport, der sendes til arbejdsmiljøgruppen for de respektive områder,

dog er der ikke en række faste punkter, der følges til hver runde, men derimod bliver alt, som kan forbedres, noteret (alt fra oprydning til sikkerhedsfarer). Opfølgningen sker ved, at det er de højest prioriterede opgaver, som bliver udført først. Der opdages løbende udstyr/materialer, som er defekte og kunne blive årsag til en hændelse. Oftest er de højest prioriterede opgaver de, som omhandler effektivisering af produktionen.

7.3.3 Centrale arbejdsmiljøtemaer

De centrale arbejdsmiljøtemaer er støv, støj og emission af kemikalier til indeklimaet. Hertil kommer arbejdsulykker og sygefravær.

Disse temaer fylder meget i drøftelser på alle niveauer af AMO. Ulykker og sikkerhed er temaer, som er lette for virksomheden at sætte mål efter, da der er en reel risiko i opgaveløsningen fra ulykker, og også fordi sikkerhedsprocedurer let lader sig integrere i den øvrige systematik i arbejdet og beskrivelsen af de recepter og arbejdsgange, der skal følges.

Set med arbejdsmiljørepræsentanternes øjne har arbejdsmiljøarbejdet på virksomheden fokus på at håndtere det fysiske arbejdsmiljø – røg, støj og møg – og tekniske problemer. Direkte adspurgt kan de ikke finde problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Medarbejderne er trygge, og der forekommer kun sporadisk stress, og det sker primært i situationer, hvor en speciel ordre skal ud af døren.

De gennemfører ikke særskilte trivselsundersøgelser og kender derfor ikke til, hvordan det står til. De har tillid til, at relevante arbejdsmiljøspørgsmål kan drøftes i den daglige kontakt, og at de månedlige sikkerhedsrunder opfanger de miljø- og arbejdsmiljøproblemer, der kan opstå.

Arbejdsmiljøtemaerne kan være forskellige fra produktion til salg. Kundecentrenes udfordringer er meget forskellige fra de, der er tilknyttet produktion, lager eller laboratorium.

Opsamling

Ændringerne i virksomhedens AMO er foranlediget af lovændringen og med inspiration fra Dansk Standard.

Ændringen i organiseringen har ikke betydet ændringer i arbejdet i AMO og i det daglige arbejdsmiljøarbejde.

Sammenlægningen af miljø- og sikkerhedsudvalget i et miljø og arbejdsmiljøudvalg (AMU) har resulteret i færre møder og større sammenhæng mellem miljø og arbejdsmiljøindsatsen.

De tre arbejdsmiljøgrupper dækker alle personalegrupper i virksomheden.

AMU er sammensat af tre arbejdsmiljøledere og tre arbejdsmiljørepræsentanter med den administrerende direktør for bordenden og miljøchefen.

Den nye organisering har ikke haft stor betydning for de arbejdsmiljøtemaer, der fokuseres på. Det er fortsat kemi og ulykker, der er i centrum. Den årlige arbejdsmiljøredogørelse tematiserer dog også fastholdelse i forbindelse med uheld som et tema.

7.4 Kvalificering af AM-arbejdet

Evalueringsspørgsmål:

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

Arbejdsdelingen i AMU består i, at Miljøchefen sammen med arbejdsmiljøgrupperne har ansvaret for de 12 årlige sikkerhedsrunder, at udfærdige en rapport for hver runde og at sende rapporterne til arbejds- og miljørepræsentanterne for de respektive områder.

Den brede ledelsesinvolvering – alle ledere er aktive i miljø- og arbejdsmiljøarbejdet – gør, at miljø- og arbejdsmiljøspørgsmål har en stor vægt og diskuteres bredt i virksomheden. Fabrikschefen er overbevist om, at de tænker meget mere over arbejdsmiljø end tidligere. Det hænger blandt andet sammen med at skulle leve op til kravene i Dansk Standard, hvor det fx er fastlagt, hvornår der skal tages målinger. Miljø- og arbejdsmiljøcertificeringen og de krav og den dokumentation, der kræves for at være certificeret, har betydet, at miljø og arbejdsmiljøarbejdet er blevet mere systematisk og dermed også mere professionelt.

Den generelle prioritering af miljø- og arbejdsmiljø betyder også, at arbejdsmiljørepræsentanterne ikke har problemer med at få tid til arbejdsmiljøarbejdet. De har ingen aftaler om, hvor meget tid de må bruge, men de kan bruge den tid, der er nødvendig.

Opsamling

Alle virksomhedens arbejdspladser har en arbejdsmiljøgruppe. Kommunikation om arbejdsmiljøet foregår på det lokale plan som en integreret del af den øvrige mødestruktur. Kommunikation mellem AMU og arbejdsmiljøgrupperne sker primært på de fire årlige møder i AMU. Der foregår også kommunikation mellem arbejdsmiljøafdelingen og

arbejdsmiljøgrupperne uden om AMU, når der er behov for det, bl.a. i forbindelse med opfølgning på sikkerhedsrunderne.

Arbejdsmiljøgrupperne har ikke en fast mødefrekvens, men ledelses- og arbejdsmiljørepræsentant taler sammen, når der opstår et behov.

Både ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanter fortæller, at arbejdsmiljøet er blevet et centralt tema i virksomheden og nu er integreret i den samlede miljø- og arbejdsmiljøindsats

7.5 Integration i strategi og drift

Evalueringsspørgsmål:

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

7.5.1 Strategi

Virksomheden har arbejdet med, hvordan miljø- og arbejdsmiljøindsatsen kan støtte op om virksomhedens overordnede forretningsmæssige og miljømæssige strategi. Det er let at integrere arbejdsmiljø i strategien, fordi virksomheden er vant til at arbejde med mange krav til miljø og arbejdsmiljø, som skal overholdes og tænkes ind i planlægning af sikkerheden i det daglige arbejde. Den overordnede forretningsmæssige strategi har både et miljø- og et forretningsmæssigt fokus. Det miljømæssige fokus drejer sig om at satse på genanvendelse af affalds- og restprodukter, reducere energiforbruget og udledningen af Co2, og den forretningsmæssige satsning omhandler udvikling og produktion af blomstermærkede produkter, hvilket for begge fokuser peger i retning af, at produktionen skal være bæredygtig. Derfor er virksomhedens nye organisering af miljø- og arbejdsmiljøindsats i samme udvalg (AMU) et udtryk for, hvordan arbejdsmiljøet er blevet en del af virksomhedens overordnede strategi.

7.5.2 Drift

Arbejdsmiljøindsatsen er et integreret led i den daglige drift i form af de sikkerhedsforskrifter, som findes i relation til de enkelte arbejdspladser, og som er knyttet til de enkel-

te recepter, der kan indeholde forskellige farlige kemiske stoffer. De månedlige sikkerhedsrunder, som arbejdsmiljørepræsentanter eller andre medarbejdere sammen med ledelsesrepræsentanter deltager i, er et forum for at vende miljø- og arbejdsmiljøforholdene på virksomheden.

Opsamling

Virksomheden satser på en miljøvenlig og bæredygtig produktion, hvor der lægges vægt på genanvendelse og produktion af blomstermærkede produkter.

Virksomheden er både miljø- og arbejdsmiljøcertificeret.

Med sammenlægningen af miljø- og arbejdsmiljøudvalget i et AMU er arbejdsmiljøet blevet en integreret del af virksomhedens strategi.

Sikkerhedsrunder og den daglige kontakt mellem ledelses- og arbejdsmiljørepræsentanter er sammen med sikkerhedsforskrifter ved alle arbejdspladser i produktionen virksomhedens måde at integrere arbejdsmiljøindsatsen i den daglige drift.

Kapitel 8. Case – Medicinalvirksomheden

8.1 Virksomhedens kontekst

Medicinalvirksomheden er en stor dansk virksomhed, som omfatter 5.800 medarbejdere i flere lande. I Danmark er der 2.000 ansatte fordelt på to lokaliteter, hvor den omtalte lokalitet tæller ca. 1.800 ansatte.

De tre besøgte områder skal ses som cases, der er repræsentative for tre større områder, som beskæftiger sig med udvikling, produktion og vedligehold:

- *Det tekniske vedligeholdsområde*, som administrerer bygninger og de tekniske processer i virksomheden. Området tæller 175 ansatte, som tilhører meget forskellige faggrupper.
- *Det farmaceutiske udviklingsområde* udvikler nye fremstillingsmetoder. Området rummer 150 ansatte – primært farmaceuter, men også laboranter og teknikere.
- *Produktionsområdet*, hvor der, i den besøgte afdeling, arbejder 26 medarbejdere, som fylder medicin på ampuller. De ansatte i denne afdeling har forskellige tekniske uddannelser.

8.1.1 Struktur og ledelsesform

Medicinalvirksomheden er underlagt en stor grad af kvalitetskontrol og standarder som følge af deres produkter. Virksomheden er dermed vant til at arbejde systematisk i udviklingen og produktionen af medicinen.

Medicinalvirksomheden arbejder med performancemålinger, hvor de ansatte får en individuel score fra 1 til 6 på adfærd (f.eks. samarbejdsevne eller på handlinger, som understøtter virksomhedens værdier) og på de kvantitative mål (f.eks. produktionsmål). De ansatte bliver aflønnet på baggrund af disse scores. Denne form for ledelseskoncept gør det let at integrere arbejdsmiljøet i den i forvejen fastlagte systematik.

I produktionen arbejdes der med et Leankoncept, som lægger meget vægt på medarbejderinddragelse i udviklingen af nye arbejdsgange. Afdelingerne har idégenerering som performancemål og arbejder systematisk med at inddrage medarbejdernes idéer til praktiske ændringer, som kan forbedre arbejdsgange i produktionen.

8.1.2 Øvrig udvikling

Virksomheden er ved at udvide deres produktrække, og der er de senere år sket en del ændringer – både i forhold til produktionsapparatet, antal ansatte og marketingstrategien.

På produktionsområdet er der sket en væsentlig ændring med indførslen af Leankonceptet, som skaber helt nye måder at arbejde på. De gevinster, som virksomheden har fået ved at anvende Lean, er blandt andet blevet brugt til at 'hjem-source' produktion til Danmark.

8.1.3 Arbejdsmiljøet

Virksomheden er arbejdsmiljøcertificeret og gennemgår jævnlige audits. Hele virksomheden arbejder med et fælles arbejdsmiljø- og miljøsystem, som lever op til kravene i standarderne ISO 14001 og OHSAS 18001. Standarderne indebærer en systematisk tilgang til arbejdsmiljøarbejdet. Grundtanken bag virksomhedens miljø- og arbejdsmiljøsystem er, at det er den enkelte linjeleder, der har ansvaret for arbejdsmiljøet, og at opgaverne løses i samarbejde med medarbejderne og AMR'erne. Virksomhedens AMO er tilpasset denne grundtanke.

Eftersom virksomheden arbejder med fremstilling af medicin, er kemi og arbejdsulykker to meget centrale temaer. Det kemiske område har en særlig opmærksomhed, da kemikaliehåndtering kan være skadeligt for medarbejderne og samtidig indebærer en risiko for det ydre miljø. Psykisk arbejdsmiljø og sundhedsfremme er også virksomhedens fokusområder. Virksomheden er under konstant forandring, hvorfor disse emner de senere år har fået større fokus.

8.2 Implementering af AMO på virksomheden

Evalueringsspørgsmål:

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

8.2.1 Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

På medicinalvirksomheden er arbejdsmiljø- og miljøspørgsmål et integreret arbejde for arbejdsmiljøorganisationen (AMO). I praksis varetages arbejdet af AMO i samspil med otte heltidsprofessionelle ansatte i en global arbejdsmiljø- og miljøafdeling. Afdelingen støtter AMO og supporterer og auditerer derudover alle virksomhedens produktionsled og leverandører – både i ind- og udland.

AMO på medicinalvirksomheden er organiseret i to niveauer; et arbejdsmiljøudvalg (AMU) og 16 lokale arbejdsmiljøgrupper (se figur 8.1).

AMU er sammensat, så det dækker hele virksomheden. Den administrerende direktør (eller en repræsentant for denne) deltager sammen med tre arbejdsmiljøledere og tre

AMR'er. Der sidder en AMR og en arbejdsmiljøleder fra henholdsvis produktionen, forskning og udviklingen samt de administrative områder.

Hele organisationen er dækket **af arbejdsmiljøgrupper**. Der er 16 arbejdsmiljøgrupper i alt, som består af 60 AMR'er og 160 AMLR'er (hvoraf 16 er arbejdsmiljøledere).

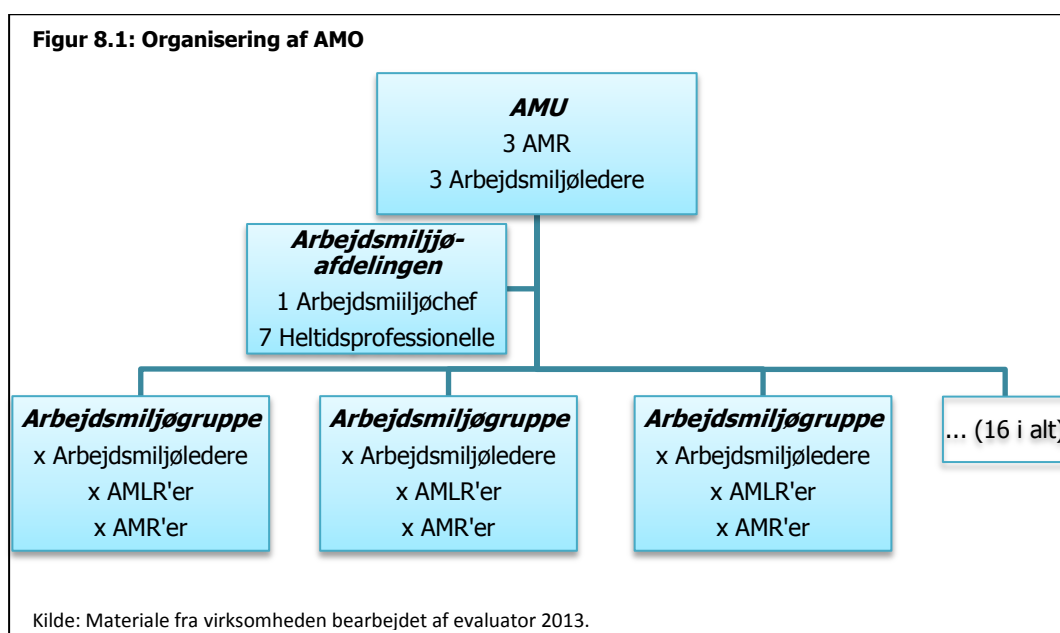
Hele **linjeledelsen** deltager i arbejdsmiljøarbejdet – med minimum én *arbejdsmiljøleder* (med obligatorisk arbejdsmiljøuddannelse) for hver arbejdsmiljøgruppe, hvor de øvrige mellemledere deltager som arbejdsmiljøledelsesrepræsentanter (AMLR).

Hver gruppe dækker et større afgrænset organisatorisk område svarende til en ledergruppes område. Minimum to gange årligt samles ledere og AMR'erne fra området for at opstille mål og gøre status på de strategiske arbejdsmiljømål. Den praktiske udførelse af arbejdsmiljøarbejdet sker hos den enkelte linjeleder, dennes medarbejdere og AMR'er.

I det farmaceutiske udviklingsområde (150 ansatte) består arbejdsmiljøgruppen af seks AMR'er og to arbejdsmiljøledere. Arbejdsmiljøgruppen mødes fire gange om året, men afholder også uformelle møder, når der er behov. To gange om året mødes alle 12 mellemledere (som samtidig er AMLR'er) med arbejdsmiljøgruppen. Ved disse to møder deltager miljø- og arbejdsmiljøafdelingen ligeledes med en repræsentant.

I produktionsområdet er mødestrukturen den samme, og arbejdsmiljøgruppen består her af tre AMR'er og tre arbejdsmiljøledere, som dækker et område med 80 ansatte.

I det tekniske vedligeholdelsesområde består arbejdsmiljøgruppen af fem AMR'er og to arbejdsmiljøledere, som dækker et område med 175 ansatte.



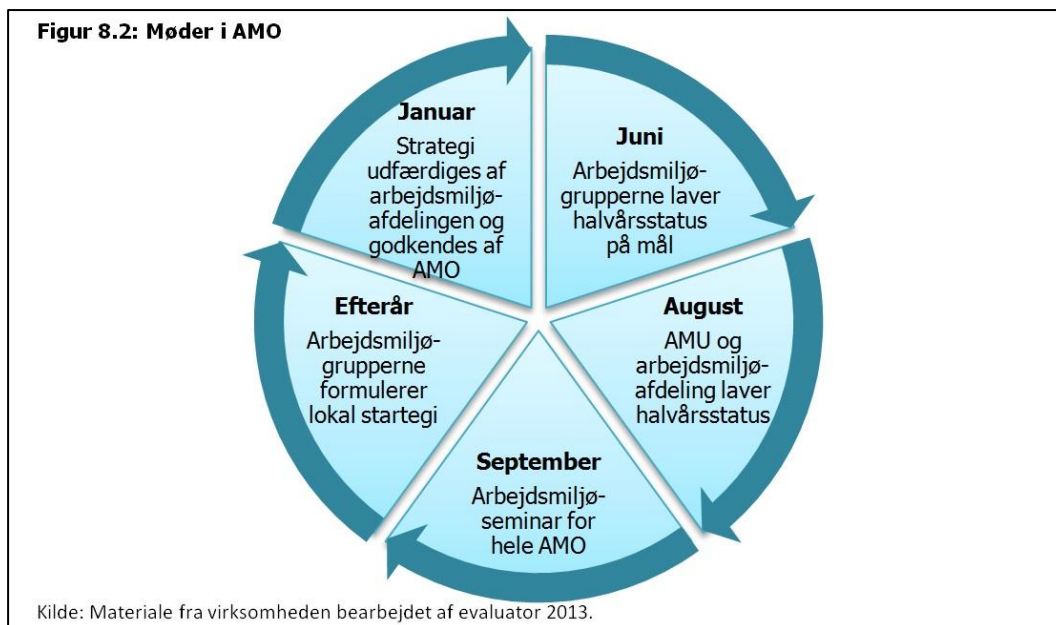
8.2.2 Den årlige drøftelse

Den årlige drøftelse af arbejdsmiljøet er baseret på en mødecyklus, som skal sikre inddragelse af medarbejdere og ledere, og at der sker en tilpasning af overordnede arbejdsmiljømål og aktiviteter til de lokale behov. Se nærmere beskrivelse nedenfor.

Arbejdsmiljøafdelingen, som har overblik over alle data, APV, ulykkesstatistik osv., udfærdiger en årlig rapport (årsevalueringen) og en revideret strategi. Disse bliver drøftet og godkendt af AMU på et møde i januar, som er den egentlige **årlige arbejdsmiljødrøftelse**. Inden da har AMO været igennem følgende proces:

- Juni: Alle arbejdsmiljøgrupperne mødes og diskuterer halvårsstatus på målopfyldelse. De melder efterfølgende ind til arbejdsmiljøafdelingen.
- August: Arbejdsmiljøafdelingen danner sig et overblik over alle arbejdsmiljødata (henvendelser i afdelingen, APV, audits, arbejdsbetingede lidelser, arbejdsulykker og tilløb) og gennemgår sammen med AMU halvårsstatus på mål samt forslag til fokusområder og mål for det kommende år.
- September: Der afholdes et fælles arbejdsmiljøseminar, hvor halvårsstatus på målene for det igangværende år og forslag til fokusområder og mål for det kommende år præsenteres. På seminaret drøftes forslaget, og grupperne får inspiration til, hvordan der kan arbejdes med disse.
- Efterår: Arbejdsmiljøgrupperne mødes for at lave en lokal nedbrydning af de strategiske mål. De sender efterfølgende deres forslag til mål og aktiviteter til arbejdsmiljøafdelingen.
- Januar: Mål, strategi og årsevalueringen færdiggøres af arbejdsmiljøafdelingen og drøftes og godkendes i AMU. Årsevalueringen har også fokus på, om arbejdsmiljøgruppen har de rigtige ressourcer og det rigtige antal repræsentanter m.m.

AMO mødes på denne måde i løbet af året:



I den seneste drøftelsesrække har de vigtigste temaer været; reducere af CO₂, arbejdsulykker, psykisk arbejdsmiljø og sundhedsfremme.

8.2.3 Kompetencer i AMO

Den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse bliver valgt i forhold til det eksterne udbud, som er tilgængeligt på det tidspunkt, hvor den enkelte repræsentant træder ind i AMO.

Repræsentanterne deltager derudover i et virksomhedsspecifikt kursus af én dags varighed og tilbydes årligt en række supplerende kurser (begge interne). De supplerende kurser varer typisk to til fire timer. Derudover tæller det årlige arbejdsmiljøseminar i AMO som et kursus af én dags varighed. Kurserne og seminaret afholdes af arbejdsmiljøafdelingen.

Det overordnede kursusudbud tilpasses hvert år på baggrund af virksomhedens generelle arbejdsmiljøforhold, de data arbejdsmiljøafdelingen har indsamlet, 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*". Søgningen på de kurser, som omhandler psykisk arbejdsmiljø, er størst, da dette emne kan være mere komplekst at arbejde med end det fysiske arbejdsmiljø. Det prioriteres, at kurserne om ulykkehåndtering bliver fyldt op, eftersom det er en vigtig del af den daglige opgavehåndtering for AMR.

Der udbydes også afdelingsspecifikke kurser, hvor der her er størst efterspørgsel efter kurserne, der vedrører psykisk arbejdsmiljø, ergonomi og kemi.

I arbejdsmiljøgrupperne aftales det hvert år, hvilke kompetencer der er behov for i det enkelte område. Deltagelsen i et kursus aftales med nærmeste ledere og indarbejdes i medarbejderens udviklingsplan og cv'er. Medicinalvirksomheden har opdaterede elektroniske udviklingsplaner for alle medarbejdere.

Repræsentanterne efterspørger generelt kurser, der omhandler stress- og konflikthåndtering. Det er vigtigt for repræsentanterne, at kurserne er praksisnære og følger en undervisningsform, som giver mulighed for aktiv deltagelse.

Uden for AMO får alle nye medarbejdere på medicinalvirksomheden en introduktion til arbejdsmiljøarbejdet på virksomheden. Alle nye ledere kommer på et tre timers kursus, hvor fokus er deres ansvar i forhold til arbejdsmiljøet.

Opsamling

Medicinalvirksomheden arbejder systematisk med arbejdsmiljø og er arbejdsmiljøcertificeret.

Medicinalvirksomhedens ledelseslag er alle involveret i arbejdsmiljøarbejdet, og AMO dækker hele virksomheden.

Den årlige drøftelse foregår formelt set som et møde for AMU, men er baseret på en mødecyklus, som strækker sig over hele året. Det er derfor meningsfuldt, at den årlige drøftelse ses som hele den cykliske diskussion af arbejdsmiljøet, som strækker sig over flere niveauer i AMO og giver mange muligheder for vidensdeling og drøftelser af arbejdsmiljøstrategien. Den fælles erfaringsopsamling og formidling af strategiske mål sker primært ved afholdelse af den årlige arbejdsmiljødag for hele AMO.

Kursusudbuddet er på et overordnet niveau defineret ud fra virksomhedens generelle arbejdsmiljøforhold og arbejds-miljødata samt tilpasset de lokale arbejdsmiljøgruppers behov. Deltagelse i kurser aftales med nærmeste ledere og indarbejdes i medarbejderens udviklingsplan og cv.

8.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Evalueringsspørgsmål:

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

behandles og ekskluderes? Sker der en forskydning fra risikovurdering til forebyggelse eller fra fysisk til psykisk i arbejdsmiljøforståelsen?

8.3.1 Ændringer i AMO's struktur

I 2008 indgik virksomheden en virksomhedsaftale om at ændre AMO's struktur.

Ændringerne bestod i, at virksomheden gik fra at have AMO i tre niveauer, som bestod af; 1) et centralt arbejdsmiljøråd, 2) tre arbejdsmiljøudvalg (et fra hvert område) og 3) 31 arbejdsmiljøgrupper. Nu opererer arbejdsmiljøorganisationen på to niveauer; 1) AMU og 2) 16 arbejdsmiljøgrupper. Antallet af repræsentanter er blevet bibeholdt, mens hele virksomhedens linjeledelse nu er involveret i arbejdsmiljøarbejdet.

Det gamle system beskrives som "*tungt*" og ineffektivt, fordi der foregik meget lidt samarbejde mellem de enkelte led. Det gjorde arbejdet med at formidle beslutninger til f.eks. områdernes ledere omfattende. Virksomheden havde en ambition om at få arbejdsmiljøarbejdet til at blive mere effektivt og strategisk ved at få AMR'erne til at arbejde direkte sammen med mellemlederne og ledergrupperne.

AMR'erne oplevede, at dette ændrede deres rolle, hvor de før ikke arbejdede tæt sammen med ledelsen. Informanterne vurderer, at det tætte parløb med linjeledelsen giver bedre muligheder for at kunne få afsat midler til arbejdsmiljøet.

8.3.2 Ændringer i arbejdsmåden

Arbejdsmiljøarbejdet på medicinalvirksomheden har i mange år været systematisk, da virksomheden har et miljø- og arbejdsmiljøsystem og er i en branche, der i forvejen er underlagt systematik og regler i forhold til kvalitetskontrol.

Det nye i arbejdsmåden er primært, at ledelsens ansvar for arbejdsmiljøet er blevet mere eksplicit. Ledernes performance måles i forhold til arbejdsmiljøet på det eller de områder, som den enkelte leder har ansvaret for, hvilket har en central betydning; "*Når lederne bliver vurderet på det, smitter det også af på resten af organisationen*". Ledelsesinvolveringen har betydet, at den enkelte medarbejder har større fokus på arbejdsmiljø. Det er derfor blevet lettere at være AMR, fordi de ikke hele tiden skal retfærdiggøre beslutninger, som bliver taget for at fremme arbejdsmiljøet. Med den lokale ledelses involvering har de ansatte fået en bedre forståelse for, at tiltagene er vigtige – både for dem selv, men også for afdelingens performance.

8.3.3 Centrale arbejdsmiljøtemaer

Temaerne arbejdsulykker og sikkerhed fylder meget i drøftelser på alle niveauer af AMO. Det er temaer, som er lette for virksomheden at sætte mål efter, da de lader sig integrere i den øvrige systematik og standarderne, som arbejdsprocesserne skal følge.

Fra AMR'ernes synsvinkel er det strategiske arbejdsmiljøarbejde på virksomheden meget "gearet" til at håndtere fysiske og tekniske problemer, og det er sværere at understøtte de mere 'bløde' problemstillinger – som psykisk arbejdsmiljø. Ligeledes oplever arbejdsmiljøledere og AMLR'er, at det er sværere at håndtere problemer med det psykiske arbejdsmiljø, fordi det er vanskeligere at systematisere, men også fordi man risikerer at overskride etiske grænser i forhold til medarbejderne.

Det er dog vigtigt at pointere, at udfordringer i forhold til at inkludere det psykiske arbejdsmiljø i AM arbejdet ikke kan tilbageføres til ændringer i AMO's struktur, men mere tyder på generelle udfordringer i forhold til at arbejde strategisk og systematisk med trivselsspørgsmål.

Opsamling

Ændringerne i AMO (færre niveauer og ledelsens involvering) har resulteret i, at det bliver lettere at realisere tiltag, som skal forbedre arbejdsmiljøet. Derudover betyder performancemål i forhold til arbejdsmiljø, at både medarbejdere og ledere tager det mere alvorligt.

AMU har en lige fordeling af repræsentanter fra A- og B-side og udgør i samspil med arbejdsmiljøgrupperne en god arena for aktiv deltagelse og dialog.

Ændringerne i AMO har betydet, at flere ledere er involverede i arbejdsmiljøarbejdet. Det er informanternes oplevelse, at det skaber en større kapacitet i forhold til at træffe beslutninger til fordel for arbejdsmiljøet.

Ændringen har ikke betydet noget særskilt for, hvilke arbejdsmiljøtemaer der fokuseres på. Generelt er det vanskeligere for AMO at arbejde strategisk og systematisk med psykisk arbejdsmiljø end med det fysiske arbejdsmiljø, da psykiske problemstillinger kan være komplekse og ikke lige så håndgribelige.

8.4 Kvalificering af AM-arbejdet

Evaluerings spørgsmål:

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

Arbejdsdelingen i AMO beskrives på denne måde:

- AMU *formulerer strategi* og arbejdsmiljømål
- Arbejdsmiljøleder og AMLR *organiserer* AM-arbejdet
- AMR *udfører* AM-arbejdet (f.eks. opfølgning på APV og ulykker).

Den mere specifikke arbejdsdeling foregår gennem førnævnte 'strateginedbrydningsproces', som indledes med den årlige arbejdsmiljødag. Arbejdsmiljøgrupperne definerer deres egne mål inden for de overordnede mål, men kan derudover opstille egne lokale mål. Det er primært en 'top-down'-struktur, hvor grupperne tager højde for forhold på deres eget område, men inden for de rammer, som AMU har sat. De lokale arbejdsmiljøgrupper og afdelinger har haft mulighed for at komme med input undervejs i mødecyklussen, hvilket gør det til en proces, som alle har haft indflydelse på. På det lokale plan integreres arbejdsmiljødiskussioner i den øvrige mødestruktur.

I den nye AMO har AMR'erne fået en mindre udførende rolle, hvor de skal være ledernes og kollegernes sparringspartner fremfor at være dem, som løser arbejdsmiljøproblemerne selv. AMR's arbejde i dag består derfor mestendels af opfølgning på APV og trivselsundersøgelsen samt forebyggelse og registrering af ulykker. AMR skal sikre, at de øvrige medarbejdere udfører arbejdet på en måde, så det er i overensstemmelse med arbejdsmiljøstandarderne. Det er ofte også AMR, som kontakter enten arbejdsmiljøafdelingen, arbejdsmiljølederen eller AMLR'en, hvis der skal igangsættes større arbejdsmiljøinitiativer.

Ledelsesinvolveringen gør, at arbejdsmiljøet diskuteres mere centralt i virksomheden:

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

Arbejdsmiljøledere, AMLR'er og AMR'er involveres typisk i beslutningsprocesser, når afdelingerne skal bygge om eller anskaffe sig nye maskiner.

Nogle AMR'er oplever, at det i perioder med spidsbelastninger kan være svært at træde ud af den normale opgaveløsning til fordel for arbejdsmiljøarbejdet. Problemer med at få tid tilskrives primært spidsbelastninger og sygefravær blandt kolleger.

Opsamling

Informanterne beskriver en klar arbejdsdeling mellem de enkelte niveauer i AMO; at AMU arbejder strategisk, mens arbejdsmiljøleder / AMLR er organiserende, og AMR er udførende.

Alle virksomhedens arbejdspladser har en arbejdsmiljøgruppe. Kommunikationen om arbejdsmiljøet foregår på det lokale plan som en integreret del af den øvrige mødestruktur. Kommunikationen mellem AMU og arbejdsmiljøgrupperne sker primært i den årlige

drøftelse, som beskrevet tidligere. Der foregår ofte også kommunikation mellem arbejdsmiljøafdelingen og arbejdsmiljøgrupperne, når der er behov.

Både AMR, arbejdsmiljøleder og AMLR oplever at blive involveret i beslutningsprocesser på det lokale niveau. Samtlige informanter beskriver, at arbejdsmiljødiskussionerne er blevet mere centrale i virksomheden og ikke længere foregår i en 'sidevogn' til virksomheden. Det tilskrives den øgede ledelsesinvolvering i AMO.

8.5 Integration i strategi og drift

Evaluerings spørgsmål:

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

8.5.1 Strategi

Ifølge flere informanter er arbejdsmiljø som strategisk faktor blevet mere integreret i medicinalvirksomhedens overordnede strategi. Det skyldes til dels et større fokus hos ledelsen, hvor flere områder har arbejdsmiljømålene integreret i afdelingernes performance mål.

Virksomhedens strategi lægger overordnet vægt på at udvikle og producere kvalitetsmedicin. Udmeldingen fra topledelsen er, at dette ikke kan indfries, uden at menneskerne, som arbejder med medicinen, har det godt. Linjeledelsens opgave er derfor ikke udelukkende at fokusere på kvalitet og effektivisering, men også at produkterne bliver til under gode arbejdsforhold. Virksomheden har hele tiden arbejdet med, hvordan arbejdsmiljøstrategien støtter op om den overordnede strategi.

På virksomheden gennemføres der risikovurderinger af alle nye projekter. På produktionsområdet og det tekniske vedligeholdelsesområde er der flere eksempler på, at arbejdsmiljøet diskuteres, når nye maskinrum skal indrettes, eller der skal indkøbes nye maskiner. I det farmaceutiske udviklingsområde er der ikke helt den samme systematiske tilgang. Forskellen kan forklares med produktionens arbejde med de medarbejderinvolverende Leanprocesser, som ikke er udbredt på samme måde i resten af virksomheden.

8.5.2 Drift

Både audit, APV og trivselsundersøgelsen viser forbedringer i arbejdsmiljøet, hvilket tolkes som et tegn på, at virksomhedens arbejdsmiljøgrupper er lykkedes med at gøre de strategiske arbejdsmiljømål operationelle. Integrationen af arbejdsmiljøarbejdet i linjeledelsen giver en yderligere driftsmæssig relevans, fordi arbejdsmiljøproblemer ikke løses af arbejdsmiljøafdelingen eller AMR'erne alene, men at mellemlederne er involverede.

En arbejdsmiljøleder i det farmaceutiske udviklingsområde beskriver den lokale tilgang til arbejdsmiljøarbejdet som meget *"hands on"* og praktisk. På udviklingsområdet er medarbejdere og ledere generelt meget fokuserede på arbejdsmiljø. De er vant til at tænke meget i processer, og arbejdsmiljøet ses i store træk som endnu en form for proces eller som integreret i de øvrige processer.

Nogle AMR'er ser, at deres opgave er at formidle arbejdsmiljøkultur gennem deres personlige tilgang til arbejdet:

"Det nytter ikke noget at slå folk i hovedet med en hammer. Gennem sit eget eksempel og den måde, man fremlægger problemerne på, kan man gøre noget. Jeg er en coach og en vejleder på de her områder" (AMR).

I ovenstående citat beskrives arbejdsmiljøarbejdet også som 'kulturbåret', hvilket umiddelbart kan ses som en kontrast til målfokuseringen i det strategiske arbejdsmiljøarbejde. Disse tilgange står dog ikke nødvendigvis i modsætning til hinanden, fordi den strategiske og målrettede indsats signalerer, at arbejdsmiljøet er vigtigt. Strategien er med til at lægge vægt bag AMR'ernes forsøg på at være formidlere af arbejdsmiljøkultur. Formidling af kultur indebærer dog en vis nærhed i arbejdsmiljøarbejdet, som kræver, at den enkelte AMR ikke dækker for mange arbejdspladser og bygninger. Der arbejdes løbende på at tilpasse antallet af arbejdsmiljøgrupper og AMR'er til virksomhedens behov, hvilket er et punkt på dagsordenen for den årlige drøftelse.

Opsamling

Virksomheden har generelt let ved at integrere arbejdsmiljøet i det strategiske grundlag for virksomhedens drift, fordi der i forvejen arbejdes med mange standarder.

På medicinalvirksomheden har den nye organisering ført til, at arbejdsmiljøet er mere integreret i strategien, fordi lederne tager ejerskab for arbejdsforholdene på lige fod med kvalitetshensyn. Den årlige arbejdsmiljødag bruges til at formidle strategien og opleves generelt som et vellykket fo-um, hvor arbejdsmiljøgrupperne også får mulighed til at forholde sig til strategiens relevans på det driftsmæssige niveau.

Det er forskelligt på de enkelte områder, om arbejdsmiljøet tænkes ind i beslutninger, som får betydning for arbejdet. Integrationen af arbejdsmiljødiskussioner ved større ændringer er mere velfungerende på produktionsområdet, hvilket i nogen grad kan tilskrives områdets arbejde med et Leankoncept, som i forvejen er baseret på inddragelse af

medarbejdere og AMR i planlægningen af arbejdet.

Integrationen af linjeledelsen i arbejdsmiljøarbejdet er med til at give arbejdet en driftsmæssig relevans. Derudover betyder linjeledernes performancemål i forhold arbejdsmiljøet, at samspillet mellem arbejdsmiljøet og en veldreven af-deling/virksomhed ekspliciteres.

Virksomheden arbejder overordnet med arbejdsmiljø på en kvantificerbar måde, men AMR'erne ser også sig selv som kulturformidlere. Det kan være en udfordring for AMO at rumme begge dele, eftersom det strategiske arbejde forudsætter en vis grad af strømlining, mens den lokale formidling af kultur kræver en nærhed i arbejdsmiljøarbejdet, som forudsætter, at arbejdsmiljøgrupperne ikke skal dække for mange arbejdspladser.

Kapitel 9. Case – Komponentfabrikken

9.1 Virksomhedens kontekst

Pumpefabrikken har 1.750 ansatte fordelt på flere bygninger. Der arbejder i flere forskellige faggrupper; 1.300 er funktionærer, og 450 er timelønnede og ansatte i produktionen. Virksomheden beskæftiger sig med produktion og udvikling af automatisk og elektronisk reguleringsudstyr.

9.1.1 Øvrig udvikling

Virksomheden har været alvorligt ramt af finanskrisen. For at afbøde virkningen har virksomheden udarbejdet en ny forretningsstrategi med fokus på kerneområderne. I denne proces har virksomheden outsourcet servicefunktioner og frasolgt produktionsenheder, som ikke længere ses som en del af "kerneforretningen". Samlet set er virksomhedens antal ansatte blevet reduceret med ca. 1/3.

Virksomheden strategi har i de senere år været koncentreret om at skabe en ensartet og systematisk tilgang til hele produktionsapparatet, hvilket har haft betydning for samarbejdet om arbejdsmiljøet, som ligeledes er blevet systematiseret og gjort mindre komplekst.

9.1.2 Struktur og ledelsesform

Der er en høj grad af systematik indbygget i den måde, som virksomheden arbejder på. Der findes standarder og procedurer for samtlige dele af virksomhedens drift – herunder også arbejdsmiljøet. Virksomheden arbejder også med en eksplicit CSR-strategi.

9.1.3 Arbejdsmiljøet

Der er meget fokus på støj, tunge løft, ergonomi og tilløb til ulykker i virksomhedens produktionsafdelinger. I de afdelinger, hvor der arbejder mange funktionærer, er der et større fokus på det psykiske arbejdsmiljø, herunder det stigende stressniveau som følge af organisationsændringer og nedskæringer.

Der er de seneste år sket færre arbejdsulykker, mens arbejdspresset generelt er blevet større. Der har været en del usikkerhed omkring virksomhedens udvikling på grund af de omfattende strategiske ændringer.

Virksomheden arbejder med mange arbejdsmiljøstandarder og har en OHSAS 18001 certificering, som blandt andet betyder, at virksomheden auditeres hvert år.

9.2 Implementering af AMO på virksomheden

Evaluerings spørgsmål:

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

9.2.1 Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

På komponentfabrikken er arbejdsmiljøorganisationen (AMO) fordelt på to niveauer: 1) det centrale arbejdsmiljøudvalg (AMU) og 2) 17 lokale arbejdsmiljøgrupper. Der er i alt 27 medlemmer af AMO.

I AMU er der en ligelig repræsentation af AMR'er og AMLR'er. Der sidder en AMR og en AMLR fra hvert geografisk område på fabrikken. Der foreligger et referat fra AMU-møderne, og den øvrige AMO orienteres herom.

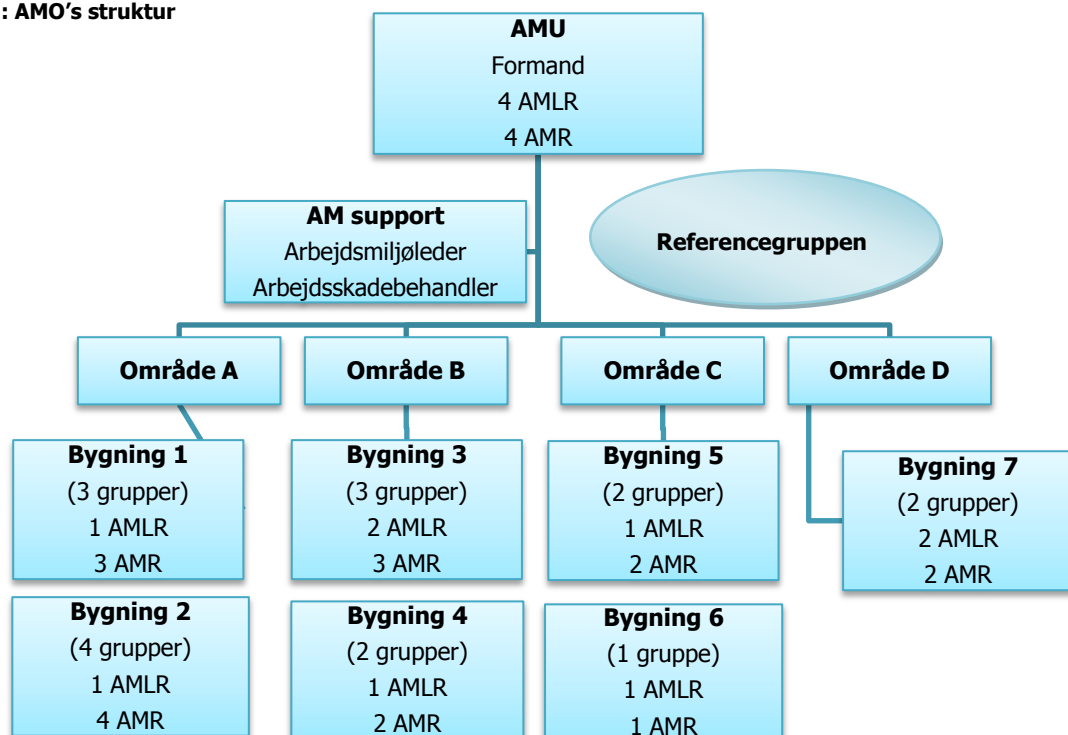
De lokale arbejdsmiljøgrupper har et tilhørsforhold til en eller flere bygninger på fabriksområdet. Der er i alt 17 grupper, som består af en AMR og en AMLR. AMLR deltager i flere lokale grupper på samme tid. Alle virksomhedens arbejdspladser er dækket. I administrative områder dækker arbejdsmiljøgrupperne typisk flere medarbejdere, end arbejdsmiljøgrupperne i produktionsområder gør. I figuren nedenfor er område D den administrative bygning. Grupperne dækker områder med mellem 580 (område D) og 235 (område C) ansatte.

Til at støtte AMO har virksomheden en arbejdsmiljøleder og en arbejdsskadesagsbehandler samt en række supportfunktioner med forskellige specialister. Fx en psykolog som yder bistand til AMO i form af håndtering af psykiske arbejdsmiljøproblemer og vanskelige samtaler vedrørende misbrug osv.

AMO mødes jævnligt med "Referencegruppen", som består af syv repræsentanter fra syv forretningsområder på virksomheden, som producerer forskellige produkter. Forretningsområdets ledelse udpeger en repræsentant, som skal deltage i referencegruppen. Denne er typisk produktionschefen for området. Formålet med gruppen er at inddrage forretningsområdets synspunkter i diskussioner af arbejdsmiljøet og sikre tilslutning til beslutninger truffet i AMU ude i forretningsområderne. Referencegruppen indkaldes til ordinære møder forud for de fire årlige møder i AMU.

AMO er struktureret således:

Figur 9.1: AMO's struktur



Kilde: Materiale fra virksomheden bearbejdet af evaluator 2013.

9.2.2 Den årlige drøftelse

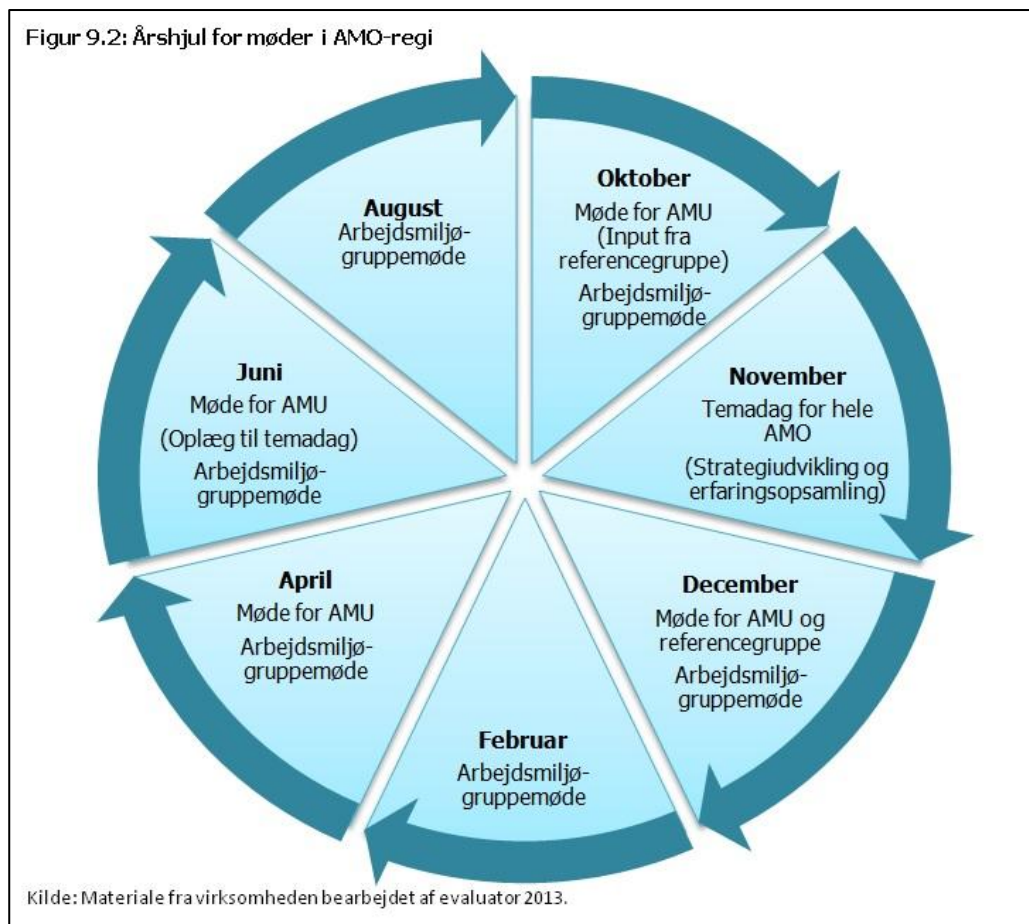
Den årlige drøftelse afholdes for hele arbejdsmiljøorganisationen. Lige efter ændringen i 2010 blev den afholdt som et internat over halvanden dag, hvilket var med det formål at få rystet den nye organisation sammen. Dette møde blev afholdt på et kursuscenter.

De følgende årlige drøftelser er blevet afholdt for hele AMO, hvor der har været planlagt undervisning ved en intern eller ekstern underviser i et bestemt tema – fx sikkerhedsrundringer. Denne del tager typisk fire timer. Derefter diskuteres status på mål fra det forgangne år, og der fastsættes nye mål for det følgende år. Informanterne beskriver den årlige drøftelse som et meget afslappet forum, hvor alle kan komme til orde.

Ved den seneste årlige drøftelse blev det besluttet at arbejde analytisk med arbejdsulykker. Det vil sige, at processen med at analysere årsager til ulykkerne, så de ikke sker igen, er blevet mere omfattende. De lokale arbejdsledere skal ligeledes involveres i dette arbejde.

Resultaterne af den årlige drøftelse dokumenteres i form af et referat, som er tilgængeligt for alle medarbejdere og medlemmer af AMO på virksomhedens arbejdsmiljøside på intranettet.

Årshjul for samtlige møder i AMO-regi – inklusive den årlige drøftelse:



Som det fremgår af årshjulet mødes AMU fire gange årligt – to gange alene og to gange sammen med referencegruppen. Arbejdsmiljøgrupperne mødes ca. fire til seks gange om året.

9.2.3 Kompetencer i AMO

Der arbejdes meget systematisk med kompetencerne i AMO. Der er lavet såkaldte "kompetence-grids" for samtlige medlemmer i AMO (se eksempel i tabel 9.1 nedenfor). I disse planer er der ud for hver repræsentant markeret en score fra 1-6 ved de forskellige kompetencer, som ses som relevante for udførelsen af AM-arbejdet på virksomheden. Det er ikke meningen, at alle medlemmer skal have samme score i alle kompetencerne – deres vigtighed vurderes i forhold til det specifikke arbejdsområde, hvor AMR'en eller AMLR'en er tilknyttet. Man kortlægger nuværende niveau og ønsket niveau, og scoren drøftes ved den årlige MUS-samtale, som afholdes mellem medarbejderen og den daglige leder.

Tabel 9.1: Kompetence-grids

Kompetencer AMO	AMR	AMLR
-----------------	-----	------

Tilløb til ulykker	4	3
Ergonomi	4	4
Trivsel	3	2
Førstehjælp	2	1

...

Kilde: Materiale fra virksomheden bearbejdet af evaluator 2013.

Virksomheden forsøger at lave en systematisk opfølgning ved den årlige MUS-samtale, hvilket i praksis er svært at få til at fungere, fordi den lokale leder typisk ikke har nogen indsigt i arbejdsmiljøarbejdet og først og fremmest fokuserer på øvrige kompetencer hos medarbejderen – de kompetencer som knytter sig til den daglige opgaveløsning. Dette er et vigtigt udviklingspunkt for AMO, som drøftes fortløbende.

Der gennemføres en årlig undersøgelse af AMR'ernes trivsel, som har fokus på, om de føler sig tilstrækkeligt klædt på til opgaven mv. Denne undersøgelse bruges ligeledes til at udpege relevante kurser.

Kurserne holdes først og fremmest internt på virksomheden, men flere bliver nu taget eksternt (fx i fagforeningsregi).

AMR'erne ønsker sig kurser, som kan hjælpe dem med at fungere i deres nye rolle, som er mere udadvendt og kræver, at de bevæger sig ud i afdelinger, som de ikke i forvejen har et særligt kendskab til (hvilket der vendes tilbage til). De kurser, som efterspørges, er typisk kurser i personlig gennemslagskraft og formidling. Det er vigtigt for dem, at undervisningen er centreret omkring cases fra dagligdagen.

Opsamling

AMO består af 27 deltagere i to niveauer – et udvalg og 17 arbejdsmiljøgrupper. De lokale arbejdsmiljøgrupper er fordelt på bygninger på fabriksområdet.

Den årlige drøftelse er et møde for hele AMO, hvor der samles op på arbejdsmiljømål og formuleres en strategi for det følgende år. Både forud for og efter den årlige drøftelse involveres referencegruppen, som består af repræsentanter for produktionsområderne. Denne gruppe er uden for AMO, men er etableret med henblik på at få involveret de rigtige personer i diskussionerne – de daglige ledere, som skal varetage den daglige planlægning af arbejdet.

Virksomheden arbejder systematisk med kompetencerne i AMO, men vil gerne blive bedre til at følge op, hvilket fordrer større indsigt hos de lokale ledere.

9.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Evalueringsspørgsmål:

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

9.3.1 Ændringer i AMO's struktur

Virksomheden har set lovændringen som en god anledning til at etablere en mere "slank" version af AMO – hvilket var en udvikling, som allerede var i gang. Centraliseringen og forenklingen af AMO er et led i den overordnede virksomhedsstrategi, som går ud på at "trimme" produktionsapparatet.

I den gamle sikkerhedsorganisation var der syv sikkerhedsudvalg og 76 lokale sikkerhedsgrupper, som var fordelt på de syv forretningsområder, som producerer forskellige produkter. De lokale sikkerhedsgrupper dækkede arbejdspladser med mellem 10 og 30 ansatte. Det var en stor og kompleks organisation, som gjorde det vanskeligt at samarbejde på tværs. Der foregik meget lidt kommunikation og sparring mellem organisationerne på de syv forretningsområder.

9.3.2 Ændringer i arbejdsmåden

Der er sket flere ændringer i arbejdsmåden. Sideløbende med at AMO er blevet mindre, har AMR'erne fået mere tid til opgaveløsningen i forhold til AM. Tidligere brugte AMR'erne ca. 3 % af tiden på AM-arbejde, hvor de nu bruger ca. 25 %. Det er meget forskelligt, hvor meget AMLR bruger, afhængigt af hvilket område han/hun repræsenterer.

Der arbejdes mere systematisk og standardiseret med arbejdsmiljø, hvilket tilskrives den nye mindre AMO: "Nu er vi én organisation, og vi kan nemmere lave systematik og fremstå som en enhed". Det mere systematiske arbejde fører ligeledes til, at AMO har bedre muligheder for at få ledelsen til at afsætte midler til arbejdsmiljøarbejdet – netop fordi de fremstår som en enhed. Derudover er topledelsen blevet mere direkte involveret gennem formandsposten for AMO, som varetages af chefen for global service.

I den nye organisation tager mange lokale arbejdsledere ikke længere direkte del i samarbejdet om sikkerhed og sundhed, men de forsøges inddraget ved hjælp af Referencegruppen, som er forretningsområdernes "talerør". Forretningsområderne har fortsat et ansvar for, at arbejdet bliver udført under ordnede forhold, og på grund af AMO's størrelse er mellemlidernes inddragelse og opbakning blevet endnu mere vigtig: "I og med at vi har centraliseret AMO, er det jo ikke AMU, der har ansvaret for AM, men det er divisio-

nerne og arbejdsledernes ansvar. Derfor er Referencegruppen vigtig". I den tidligere organisation var der et udvalg for hvert forretningsområde.

9.3.3 Centrale arbejdsmiljøtemaer

Fysisk arbejdsmiljø og arbejdsulykker har altid været centrale temaer for virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. Det ses overordnet, som noget der er kommet godt styr på som følge af en omfattende systematik i måden, der arbejdes med disse temaer på.

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

Opsamling

Samarbejdet om AM er blevet mere systematisk og ensartet i den nye mindre AMO. Topledelsen er blevet mere direkte involveret gennem formandsposten i AMU, hvilket gør det lettere at træffe beslutninger om investeringer i forhold til arbejdsmiljøet.

Det har været nødvendigt at oprette en referencegruppe, som repræsenterer forretningsområderne, da de lokale ledere og værkførere ikke længere er en del af samarbejdet om sikkerhed og sundhed. Referencegruppen inddrages i forbindelse med den årlige drøftelse og har indflydelse på fastsættelse af mål og formulering af strategi.

AMU har en ligelig fordeling af AMR'er og AMLR'er. De deltager i par, som giver gode muligheder for at diskutere strategi og implementering af målene lokalt på de givne områder.

Der lægges mere vægt på det psykiske arbejdsmiljø, hvilket primært er relateret til den ændrede personalesammensætning i virksomheden. Det er svært at arbejde med psykisk AM, fordi AMO støder ind i forhindringer såsom fortrolige oplysninger. Det psykiske arbejdsmiljø falder på mange måder uden for den standardiserede arbejdsmåde.

9.4 Kvalificering af AM-arbejdet

Evalueringsspørgsmål:

- *Er den samlede AMO opbygget, så den sikrer en effektiv arbejdsdeling mellem udval-*

get, arbejdsmiljøgrupperne og de lokale ledere?

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

Informanterne vurderer, at kommunikationen og fordelingen af arbejdsopgaver er blevet meget lettere i den nye strømlinede AMO.

I AMU er hvert område repræsenteret ved en AMR og en AMLR, som tilsammen skal formidle strategiske beslutninger til det lokale plan og omsætte dem til lokale indsatser. Repræsentanterne, der sidder her, har ligeledes til opgave at formidle input fra de lokale arbejdspladser til strategiske diskussioner.

AMLR'ens ansvar er at sikre implementering af virksomhedens strategier og målsætninger vedrørende arbejdsmiljø samt at planlægge tiltag til forbedringer i den daglige drift sammen med AMR og de lokale ledere. Ved ændringer (fx ombygninger eller indkøb af nye maskiner) diskuterer AMLR arbejdsmiljøhensyn sammen med AMR og mellemedere – somme tider med støtte fra AM-supportafdelingen.

AMR'ens ansvar er at gennemføre arbejdsmiljørundgange og instruere nye medarbejdere i virksomhedens arbejdsmiljøsystemer. AMR skal ligeledes være den centrale kontaktperson for medarbejderne og sørge for, at der bliver fulgt systematisk op på arbejdsulykker.

Den nye organisering indebærer en ny rolle for AMR'en. Tidligere var repræsentanterne knyttet til et meget afgrænset område med ansatte, som de kendte godt og arbejdede sammen med til dagligt. I den nye organisation dækker AMR større områder med flere forskellige afdelinger. Det kræver, at de i højere grad træder ud af "komfortzonen", hvor de skal forholde sig til mange ukendte kollegaers arbejdsmiljø, hvilket kræver en mere "professionel approach" i AM-arbejdet. Ifølge informanterne bidrager organiseringen til, at AMR'erne bliver mere opmærksomme på arbejdsmiljøet, fordi de "kommer mere rundt på forskellige arbejdspladser og ser dem i et nyt lys".

AMR'en skal i det hele taget bruge mere tid og udføre flere opgaver i forhold til APV og sikkerhedsrundgange, hvilket har resulteret i, at nogle AMR'er er fratrukket. AMR's ansvar er skiftet fra at være mere lokalt funderet og handlende til i højere grad at være observerende og koordinerende. Eftersom beslutninger nu skal træffes for større områder, skal AMLR og lokale ledere involveres i diskussioner af ændringer. AMR'erne ser sig selv som den primære informationskanal for medarbejderne – den som ved, hvem der skal rettes henvendelse til – og som tager relevante diskussioner videre til AMLR og lokale ledere.

Referencegruppen er nødvendig for den gode arbejdsdeling, da forretningsområderne får en stemme i centrale diskussioner vedrørende arbejdsmiljøarbejdet. Derudover bruges Referencegruppen som informationskanal til de lokale ledere, hvilket skal understøtte samarbejdet mellem dem, AMLR og AMR'erne.

Kommunikationen mellem de enkelte led i AMO foregår via møder eller intranettet. På intranettet er der et arbejdsmiljøsite, hvor alle opgaver, som AMO arbejder på, beskrives. Derudover føres der statistik over fx arbejdsulykker. Intranettet gør det let for medlemmer af AMO at få overblik over de opgaver, der arbejdes på, og de forskellige ansvarsområder fremgår klart og tydeligt. Tanken er, at siden skal have en tredelt funktion: 1) generel information til alle ansatte, 2) værktøj for AMO og 3) dokumentation i forhold til de årlige auditeringer. Siden bliver dog ikke benyttet så ofte af almindelige medarbejdere, som primært får informationer gennem AMR og AMLR. Der er nedsat en arbejdsgruppe, som arbejder på at gøre siden mere anvendelig for medarbejdere.

Opsamling

Der eksisterer en velfungerende arbejdsdeling mellem AMO og de lokale ledere ved hjælp af referencegruppen, som spiller en central rolle.

Virksomhedens arbejdsmiljøsite har en central betydning i forhold til både koordination internt i AMO, men også i forhold til generel kommunikation omkring AM. Det første fungerer på nuværende tidspunkt bedre end det sidste.

AMR har fået en ny rolle, som er mere tidskrævende og kræver en større pondus i den måde, han/hun møder de lokale arbejdspladser på. AMR'ens rolle er blevet mere observerende og koordinerende.

Både AMLR og AMR involveres i beslutningsprocesser, som har betydning for arbejdsmiljøet, hvilket er en standard, som til alle tider skal overholdes. Tidligere kunne AMR træffe mindre beslutninger alene på de små områder, som han/hun repræsenterede, hvor alle beslutninger i dag foregår på et mere overordnet plan og involverer både AMLR og lokale ledere.

9.5 Integration i strategi og drift

Evalueringsspørgsmål:

- *Bidrager de nye regler om AMO's opgaver, herunder den årlige drøftelse, til at arbejdsmiljøet bliver integreret i virksomhedens strategiske processer?*
- *Fører samarbejdet i AMO til, at arbejdsmiljøet bliver integreret i virksomhedens strategiske processer?*
- *Fører AMO-reglerne til, at virksomhederne i højere grad opfatter samspillet mellem arbejdsmiljøarbejdet og en veldrevet virksomhed som en gensidig relation?*

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

9.5.1 Strategi

Virksomheden har udarbejdet en standard for, hvordan arbejdsmiljøet skal diskuteres i forhold til strategiske beslutninger fx ved indkøb af nyt udstyr og indretning af arbejdspladser.

Informanterne beskriver, at det er lettere at udforme strategier for arbejdsmiljøarbejdet i den nye arbejdsmiljøorganisation. Før i tiden, hvor der deltog mange flere i arbejdsmiljøarbejdet, var det svært at komme frem til fælles indsatsområder – både på det centrale og lokale plan. Den mindre organisation gør det, ifølge informanterne, lettere at arbejde systematisk, ensartet og strategisk.

Topledelsens involvering i arbejdsmiljøarbejdet – fx ved deltagelse i den årlige drøftelse – signalerer, at arbejdsmiljøet er vigtigt. Informanterne oplever, at formandens (som er repræsentant for virksomhedens topledelse) deltagelse i arbejdsmiljøarbejdet giver det en vigtighed og fremviser en øget prioritering af arbejdsmiljøarbejdet. Formanden har fx bedt om at blive personligt orienteret om alle arbejdsulykker. Derudover er arbejdsmiljøhensyn blevet beskrevet i virksomhedens "etiske håndbog", som formulerer samtlige værdier og strategier i virksomheden.

Nogle informanter mener dog samtidig, at de omfattende organisationsændringer har en stor indflydelse på prioriteringerne hos topledelsen. Der sættes ikke så mange penge af til arbejdsmiljøarbejdet, da virksomheden er hårdt ramt af krisen på mange andre fronter og "organisationen først og fremmest er gearet til at forsøge at skabe økonomisk gevinst". Derudover ses arbejdsmiljøet i høj grad som noget, der er kommet styr på som følge af den systematiske arbejdsmåde og medarbejdernes generelle evne til at handle i overensstemmelse med deres sunde fornuft:

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

9.5.2 Drift

I den nye organisering er der skabt nye udfordringer i forhold til synligheden af AM-arbejdet. I en evaluering er der blevet meldt tilbage til AMO, at repræsentanterne og AMO's arbejde ikke er synligt nok på de lokale arbejdspladser. For AMO betyder de færre AMR'er, at der skal arbejdes hårdere på at gøre arbejdsmiljøarbejdet synligt for almindelige medarbejdere:

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

Den nye organisering kræver, at AMR'en kan formidle arbejdsmiljøarbejdet til en større gruppe af medarbejdere, som han/hun ikke længere har noget naturligt forhold til. I AMO er man klar over, at denne forandring ikke kommer let: ”Jeg tror repræsentanterne er blevet mere fjerne fra medarbejderne, da det kan være vanskeligt for nogle at skulle ud og dække på fremmed grund. Vores største opgave er synligheden i dagligdagen”.

Som et svar på evalueringen har man forsøgt at finde kurser, som kunne ruste AMR til at være formidler af arbejdsmiljø. AMO arbejder i forlængelse heraf med at opsætte digitale info-boards rundt omkring på fabrikken, som skal være en støtte for AMR. Derudover forsøger man at inddrage de lokale ledere mere gennem referencegruppen.

Mange af virksomhedens mellemledere var tidligere en del af sikkerhedsorganisationen, men har ikke længere indsigt i AM-arbejdet. De har dog stadig det formelle ansvar for, at arbejdet udføres i overensstemmelse med lovgivning osv. Det er en udfordring for den nye AMO: ”Jeg tror, de føler sig lidt overset, men de har ansvaret for arbejdsmiljøet i deres egen afdeling uanset hvad. De må tage fat i deres repræsentant hvis et problem skal løses, hvor de tidligere selv kunne handle”. I AMO diskuteres det på baggrund af denne udfordring, om samtlige mellemledere skal have et obligatorisk kursus i arbejdsmiljø. Inddragelsen af referencegruppen er et forsøg på at sørge for lokal opbakning til og information om arbejdsmiljøarbejdet.

AM diskuteres i produktionen ved de daglige tavlemøder, hvor planlægning af det daglige arbejde finder sted. Det er informanternes indtryk, at AM generelt diskuteres mere i produktionen end på de øvrige arbejdspladser på virksomheden, hvor arbejdet er mere administrativt og individuelt. Flere steder på virksomheden ses arbejdsmiljøet, som noget som i bund og grund er ”baseret på sund fornuft”, og derfor noget der er svært at diskutere og planlægge efter. Nogle AMR'er mener, at arbejdsmiljøhensyn gerne måtte fylde mere i det daglige, da de ser, at der løbes flere risici i arbejdet, når AM glider i baggrunden og bliver til sund fornuft. På nogle arbejdspladser fylder AM kun, hvis der er specifikke problemer, som skal tackles, og AMR'erne savner en mere forebyggende tilgang til arbejdsmiljøet.

Opsamling

Den nye mindre AMO gør det lettere at arbejde systematisk og fastsætte strategiske mål for arbejdsmiljøarbejdet. Den årlige drøftelse opleves som et velegnet forum til at diskutere arbejdsmiljøstrategier med repræsentanten for topledelsen – formanden for AMU.

Virksomheden har formuleret en standard for, hvordan arbejdsmiljøhensyn skal indgå i overvejelser og beslutninger ved større strategiske ændringer, fx ved ændringer af arbejdspladser og indkøb af nyt udstyr/maskiner.

Arbejdsmiljøet ses som en naturlig del af at køre en veldreven virksomhed, men den øv-

rige kontekst (finanskrisen) lægger beslag på de fleste midler i virksomheden. Der investeres og fokuseres mere på produkternes kvalitet fremfor arbejdsmiljøet.

En central udfordring for virksomheden er den manglende synlighed af arbejdsmiljøarbejdet på de lokale arbejdspladser. AMR og AMLR er blevet færre, og der er forsvundet en naturlig del af synligheden med disse.

Mellemlederne har ansvar for det daglige arbejdsmiljø, men mangler indsigt i arbejdsmiljøarbejdet. Det arbejdes der på fra AMO's side.

I den daglige drift ses arbejdsmiljøet som "sund fornuft", og diskussioner er fraværende på mange lokale arbejdspladser. AMO arbejder med at skabe bedre sammenhæng mellem det centrale strategiske niveau og det lokale operationelle niveau.

Kapitel 10. Case – Vaskemaskinefabrikken

10.1 Virksomhedens kontekst

Virksomheden producerer store industrivaskemaskiner til hotelindustrien og har flere fabrikker i Danmark, Sverige, Schweiz, Tyskland, USA og Kina. Virksomheden beskæftiger i alt ca. 1.200 medarbejdere. Den besøgte fabrik ligger i en dansk provinsby og beskæftiger ca. 370 ansatte smede, maskinteknikere, elektrikere og ufaglærte i produktionen samt faggrupper inden for administration, salg, indkøb, udvikling og teknik. Fabrikken er delt i to bygninger, hvor fabrik 1 udskærer materialer og komponenter, som bliver samlet på fabrik 2.

10.1.1 Struktur og ledelsesform

Fabrikkens produktionsapparat er organiseret efter principper i Lean Production. Produktionsapparatet er indstillet til at producere vaskemaskiner per ordre, hvilket betyder, at der kun produceres en enkelt maskine af gangen. Som følge af denne organisering er der ikke noget mellemlager, og det er derfor vigtigt, at arbejdsprocesserne kører gnidningsfrit. Produktionen er tilrettelagt i motorveje, hvor maskinen følges fra udskæring af plader til samling af dele og maling. Målet er at skabe et workflow, hvor mindst mulig tid går til spilde.

Informanterne beskriver, at måden, der produceres på, skaber et stort arbejdspress, men at det samtidig er en styrke at arbejde på denne måde, fordi de ansatte er motiverede til løbende at udbedre fejl i produktionen, hvilket i sidste ende styrker produktiviteten. Virksomheden arbejder, som følge af Lean produktionen, løbende med at etablere en kultur, hvor fejl bliver rettet så hurtigt som muligt. Virksomhedens arbejdsmiljøarbejde følger på mange måder samme logik.

De ansatte involveres i diskussioner af fabrikationsprocesserne dagligt ved et tavlemøde, hvor der rapporteres om sygdom, maskinfejl m.m. Derudover holder hver afdeling et ugentligt tavlemøde, hvor der kan tales om større fejl, ændringer i produktionen m.v. Arbejdsmiljøet er et fast punkt på tavlemøderne.

10.1.2 Øvrig udvikling

Virksomhedens produktion er sæsonbaseret, eftersom der eksempelvis produceres til hotelindustrien, hvor efterspørgslen på vaskemaskinerne følger turistsæsonerne. Om sommeren er der som regel meget få ordrer, mens fabrikken oplever en voldsom stigning i ordrer frem mod påske. Derfor justeres antallet af medarbejdere efter efterspørgslen på produkterne. Typisk afskediges ca. 70 ansatte om sommeren, og ca. det samme antal ansættes igen i foråret. Ifølge informanterne har de årlige fyringsrunder en effekt på det

psykiske arbejdsmiljø, fordi de ansatte er bange for "at træde ved siden af" og dermed blive dem, som bliver berørt af den næste fyringsrunde (eller endnu værre – dem som ikke bliver genansat).

En væsentlig udvikling er, ifølge informanterne, at man er gået fra at afskedige ansatte efter et "sidst ind først ud"- princip til at beholde de bedste. Det skaber dermed ikke længere jobsikkerhed i sig selv at have været ansat længe på fabrikken, men kompetencer, fremmødestabilitet, kvalitet og produktivitet bliver afgørende for at beholde jobbet: "At levere varen skaber jobsikkerhed". Ifølge informanterne skaber den nye ansættelsespraksis en anderledes kultur, hvor de ansatte ikke længere dækker over hinandens fejl i produktionen. Virksomhedens ledelse oplever, at det virker som en mere professionel kultur.

I 2012 blev en fabrik i Schweiz lukket og produktionen flyttet tilbage til Danmark, hvilket har skabt arbejdspladser til ca. 75 medarbejdere. Det at hjemsource arbejdspladser er for virksomheden et signal om, at det går godt. Derudover er de 75 nye arbejdspladser betydningsfulde for lokalområdet, hvor fabrikken er den største private arbejdsgiver.

10.1.3 Arbejdsmiljøet

Problemer i forhold til det fysiske arbejdsmiljø fylder meget. Det skyldes blandt andet, at der sker forholdsvis mange arbejdsskader i produktionen i form af små skader med korte sygemeldinger. Arbejdsskader sker blandt andet ved brug af håndværktøj (vinkelslibere som "smutter"), svejseøjne eller skader i bevægeapparatet. Brugen af maskiner, som skal bukke store jernplader, kan give forkerte løft og andre ergonomiske problemer. Arbejdet på fabrikken er på mange måder et nedslidende arbejde.

Ifølge virksomhedens ledelse forværres sikkerhedsproblemerne af, at en stor del af virksomhedens ansatte er unge og ufaglærte, som ikke tænker over de langsigtede konsekvenser af risikofyldt adfærd. Ofte sker skader i forbindelse med forsøg på "at hoppe over hvor gærdet er lavest", og det kan være svært at få de ansatte til at ændre adfærd, fordi de først og fremmest forsøger at gøre arbejdet lettest muligt. Det er en central opgave for virksomhedens AMO at skabe synlighed omkring den fare, det indebærer at opføre sig risikofyldt i arbejdet.

Det beskrives, at arbejdet på fabrikken er præget af en "machokultur", som giver udfordringer i forhold til arbejdsmiljøet på to forskellige måder. For det første medvirker machokulturen til, at mange ansatte ikke tager sikkerheden alvorligt i den daglige opgaveløsning. Derudover er omgangstonen blandt de ansatte meget rå, og mobning kan forekomme, særligt hvis en ansat "ikke passer ind i teamet". I disse tilfælde er risikoen for "social udstødelse" stor.

Psykisk arbejdsmiljø er dermed også blevet et vigtigt fokusområde – i forhold til mobning og generel omgangstone. Virksomheden udførte en uvildig trivselsundersøgning for to et halvt år siden, hvor resultaterne pegede på, at der var mange problemer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Der bliver nu arbejdet med at ændre kulturen: Fx at få de ansatte til at tale ordentligt til hinanden.

10.2 Implementering af AMO på virksomheden

Evalueringsspørgsmål:

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

10.2.1 Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

Virksomheden har et samarbejde med en autoriseret arbejdsmiljørådgiver, som spiller en betydelig rolle i håndteringen af arbejdsmiljøet, hvilket der vendes tilbage til.

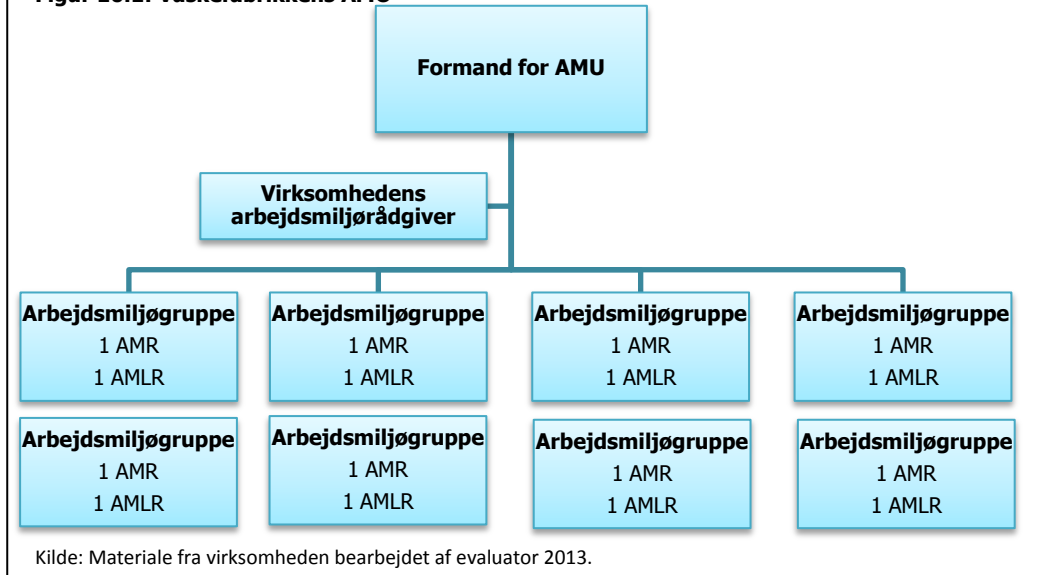
Vaskemaskinefabrikken har en arbejdsmiljøorganisation (AMO) i to niveauer: 1) arbejdsmiljøudvalget og 2) de lokale arbejdsmiljøgrupper. I praksis er det de samme repræsentanter, som deltager på begge niveauer. Arbejdsmiljøudvalget (AMU) på vaskemaskinefabrikken består således af samtlige repræsentanter.

Virksomhedens fabrikschef sidder som formand for AMU (som repræsentant for topledelsen) sammen med en bisidder fra virksomhedens arbejdsmiljørådgiver.

De lokale arbejdsmiljøgrupper består af en arbejdsmiljørepræsentant (AMR) og en arbejdsmiljølederrepræsentant (AMLR). Der er i alt otte grupper, som er fordelt ligeligt på de to fabriksbygninger.

Vaskemaskinefabrikkens AMO ser således ud:

Figur 10.1: Vaskefabrikkens AMO



De lokale arbejdsmiljøgrupper dækker forskellige sektioner i fabriksbygningerne: svejseskaberen, pladebukke-sektionen osv. AMLR'erne er produktionsledere for flere sektioner og sidder dermed i flere arbejdsmiljøgrupper på samme tid.

Virksomheden får relevant viden og systematik i arbejdsmiljøarbejdet gennem en aftale, som er indgået i 2005, med henblik på at kvalificere AMO's arbejde ved at involvere virksomhedens arbejdsmiljørådgiver, som har et stort kompetenceområde, der kan trækkes på. Virksomhedens arbejdsmiljørådgiver laver virksomhedens APV og systematiserer kommunikationen mellem de enkelte led i AMO. Derudover har virksomhedens arbejdsmiljørådgiver en fremtrædende rolle i forhold til den årlige drøftelse, hvor de underviser virksomhedens AMR'er og AMLR'er i udvalgte emner – fx hvordan der følges op på resultater i trivselsundersøgelser. Virksomhedens arbejdsmiljørådgiver besøger fabrikken ca. fire gange om året, hvor de gennemgår områderne sammen med de lokale arbejdsmiljøgrupper og gør status på de fastsatte målsætninger.

Virksomheden gennemfører fra efteråret 2013 et forsøg med en ny organisering, hvor de otte arbejdsmiljøgrupper reduceres til to, og hvor de to valgte arbejdsmiljørepræsentanter bruger 100 % af arbejdstiden på arbejdsmiljøarbejde.

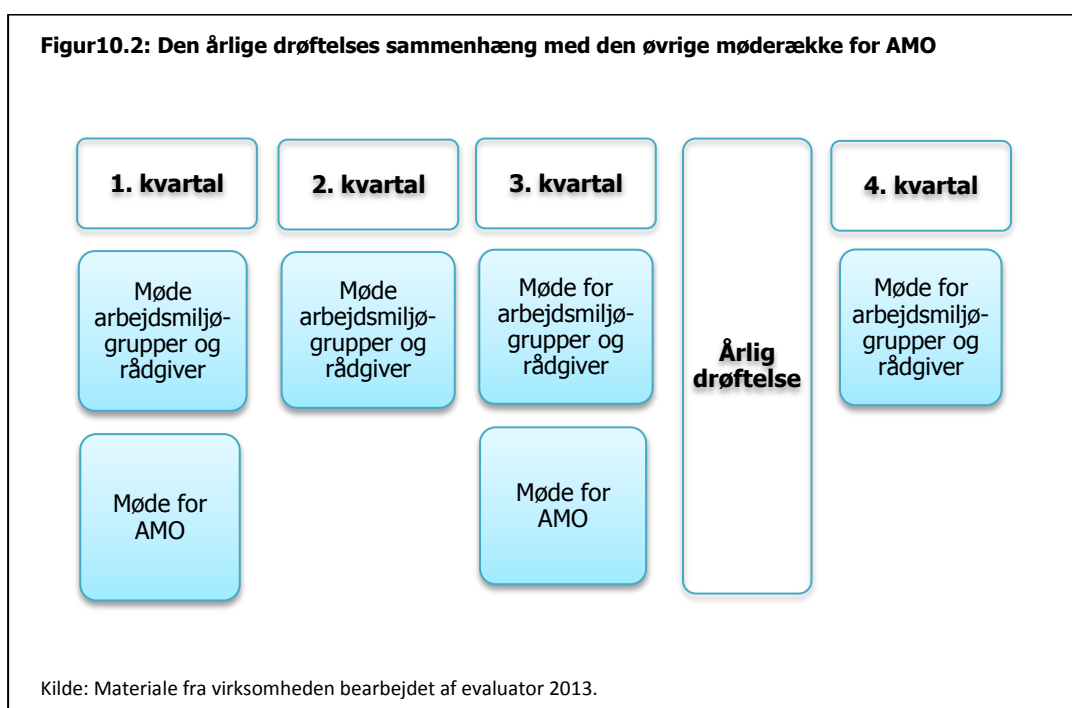
10.2.2 Den årlige drøftelse

Den årlige drøftelse foregår som et heldagsmøde for hele AMO. Ved mødet gøres der status på resultater i arbejdsmiljøarbejdet for det forgangne år og fastsættes mål for indsatsen i det kommende år. Der laves en årsplan med strategiske mål for arbejdsmiljøarbejdet, som typisk fokuserer på to udvalgte temaer – fx ulykker og omgangstone. Fokusområderne bliver udvalgt ved, at de lokale arbejdsmiljøgrupper indsender forslag til virksomhedens arbejdsmiljørådgiver, som formulerer en dagsorden for den årlige drøftelse, hvor der blandt andet stemmes om fokusområderne. Virksomhedens arbejdsmiljøråd-

giver står ligeledes for at udfærdige et referat fra den årlige drøftelse, som efterfølgende bliver hængt op som opslag på informationstavler rundt omkring i de to fabriksbygninger.

Nogle gange bruges den årlige drøftelse på, at AMO samlet tager på en ekskursion til lignende fabrikker, som arbejder med arbejdsmiljø på en interessant måde.

Den årlige drøftelse hænger sammen med den øvrige møderække for AMO på denne måde:



Virksomhedens arbejdsmiljørådgiver mødes med de lokale arbejdsmiljøgrupper en gang i kvartalet, hvor der udvælges et lokalt fokusområde, som grupperne arbejder med frem til næste møde. På kvartalsmøderne gennemgår virksomhedens arbejdsmiljørådgiver ligeledes arbejdspladsen sammen med AMR – som et slags fiktivt AT-besøg.

Hvert halve år efterfølges mødet mellem arbejdsmiljøgrupperne og virksomhedens arbejdsmiljørådgiver af et samlet møde for hele AMO, hvor der gøres status på målene.

Det er værd at bemærke, at AMU ikke mødes alene, da vaskemaskinens AMO i praksis arbejder som ét niveau – med virksomhedens arbejdsmiljørådgiver som professionel rådgiver. På vaskemaskinefabrikken er alle medlemmer i AMO samtidig medlemmer i AMU, og evaluatør har derfor valgt at beskrive møderne som "for hele AMO".

10.2.3 Kompetencer i AMO

Nyvalgte repræsentanter deltager i den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse, som vælges alt efter det udbud, der er tilgængeligt på det pågældende tidspunkt.

Repræsentanterne kan derudover tage supplerende kurser, som skal aftales og koordineres med den nærmeste arbejdsleder. Det er lidt forskelligt, om repræsentanterne har valgt at tage imod tilbuddet. Nogle repræsentanter oplever, at det kan være svært at få tid – særligt fordi fabrikken befinder sig i et geografisk område, hvor der kan være langt til nærmeste kursussted.

AMO har ikke lavet en samlet kompetenceplan, og kursusdeltagelsen diskuteres primært på det lokale plan, hvor der også samles op på, hvad den enkelte repræsentant har lært, og evt. nye kompetencer relateres til den daglige opgaveløsning i forhold til arbejdsmiljøet.

De repræsentanter, som har taget imod tilbuddet om supplerende uddannelse, har taget kurser i; psykisk arbejdsmiljø, kemihåndtering, kommunikation og om mentorordninger. De prioriterer, at kurserne skal handle om daglige udfordringer på fabrikken og ikke fremstå for teoretiske.

Opsamling

Vaskemaskinefabrikken har en organisation i to niveauer, men hvor alle repræsentanter deltager på begge niveauer. Der er otte lokale arbejdsmiljøgrupper, som består af en AMLR og en AMR. Fra efteråret 2013 reducerer fabrikken antallet af grupper til to.

AMO holder en årlig arbejdsmiljødrøftelse og derudover to statusmøder. Informanterne oplever, at møderækken bidrager positivt til erfaringsopsamling i AMO.

Virksomheden arbejder ikke med en fælles kompetenceplan, men lader diskussionerne foregå i de lokale arbejdsmiljøgrupper. Det er de lokale arbejdsmiljøgruppers ansvar at relatere kursusaktivitet til AMO's opgaver.

10.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Evalueringsspørgsmål:

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

10.3.1 Ændringer i AMO's struktur

Ifølge informanterne har den nye fleksible organisering af arbejdsmiljøarbejdet været en stor fordel. Strukturen opleves i mindre grad, som noget "der skal tvinges ned over hovedet på folk", og virksomheden oplever, at fokus i højere grad er at få etableret et samarbejde om arbejdsmiljøet, som er så godt som muligt. Vaskemaskinefabrikken har siden lovændringen i 2010 arbejdet på at lave en organisering, som består af to arbejdsmiljøgrupper, som til gengæld bruger mere tid og arbejder mere systematisk. Der er først for nyligt kommet opbakning (blandt andet fra de tillidsvalgte) til at afprøve denne organisering.

Endnu en væsentlig ændring, som fremhæves, er, at formandsposten i AMO nu varetages af produktionschefen, hvor det før i tiden var den administrerende direktør, som deltog i arbejdsmiljøarbejdet. Involveringen af produktionschefen har ifølge informanterne resulteret i en større kapacitet i forhold til at træffe beslutninger til fordel for arbejdsmiljøet. Samarbejdet med produktionschefen opleves som meget meningsfuldt og mindre hierarkisk end tidligere. Informanterne beskriver, at den nye organisering er "tættere på gulvet", på den måde at der hurtigere gives grønt lys til nye tiltag, hvis der er fornuft i dem og en realistisk økonomisk ramme.

Vaskemaskinefabrikken arbejder, som tidligere nævnt, på at lave en mindre organisation, som består af to lokale arbejdsmiljøgrupper – én i hver fabriksbygning – som sammen med fabrikschefen og bisidderen danner hele AMO. Grunden til dette er, ifølge informanterne, at man ønsker en organisation, hvor kommandoveje og opgavefordeling fremstår endnu mere klart. Man ser centralisering af AMO som midlet til at opnå dette. For at opveje konsekvenser for nærheden i arbejdsmiljøarbejdet vil man fritage AMR'erne for alle opgaver, som ikke er relateret til arbejdsmiljøet.

10.3.2 Ændringer i arbejds måden

Vaskemaskinefabrikken har ændret mødepraksis i forbindelse med lovændringen i 2010. Før ændringen holdt hele AMO fire fælles møder årligt. Nu holdes der tre møder fælles – to korte statusmøder og den årlige drøftelse. Der holdes stadig et møde hvert kvartal mellem de lokale arbejdsmiljøgrupper og virksomhedens arbejdsmiljørådgiver. Disse møder opleves som særligt givtige, fordi de giver anledning til løsning af lokale problemer i produktionen. Informanterne vurderer, at den tidligere møderække ikke gav mening, fordi alle deltagere ikke var aktive i diskussionerne. Det giver bedre mening for virksomheden, at de tilstedeværende er dedikerede, og at diskussionerne på kvartalsmøderne omhandler udfordringer på det lokale niveau. Den årlige drøftelse og de halvårslige statusmøder bruges til erfaringsopsamling på tværs af grupper og niveauer.

En anden væsentlig ændret arbejds måde er AMR's nye rolle. AMR'erne har efter lovændringen fået mere tid til opgaveløsningen i AMO-regi. Det er lidt forskelligt, hvor meget tid AMR bruger, men det er ikke ualmindeligt, at de bruger op til 70 % af arbejdstiden på AM-arbejde. Flere informanter beskriver, at AMR er blevet "den bærende del af arbejdsmiljøarbejdet". AMR har til opgave at være den primære kontaktperson for de ansatte og

skal formidle kollegernes holdninger og ideer videre til AMLR. AMR skal også filtrere "urimelige" ønsker fra, hvilket kræver stor indsigt i eventuelle besparelser som følge af arbejdsmiljøindsatser og i virksomhedens økonomiske forhold generelt. AMR skal være formidler af arbejdsmiljø på tavlemøder i produktionen, hvilket ligeledes er en ny praksis og kræver en repræsentant, som "er fremme i skoene, ved hvad han taler om og kan etablere et tillidsfuldt forum". AMR'erne har derudover ansvar for at lave sikkerhedsrundringer i produktionen. Virksomheden har valgt, at de skal ske efter et rotationsprincip, hvor AMR'erne laver tjek i den fabriksbygning, hvor vedkommende normalt ikke har sin gang. Pointen er at skærpe repræsentanternes blik for risici, når de flytter blikket fra deres daglige arbejdsplads. Der laves sikkerhedsrundringer hver måned, hvilket forhindrer, at arbejdsmiljøet "bliver en sovepude".

Særligt i den nye organisering – fra efteråret 2013 – vil AMR blive en heltidsprofessionel funktion. AMR'en kommer til at få en funktion, som minder om en "intern tilsynsførende". Rotationsprincippet, som der allerede arbejdes efter, vil blive udfoldet til, at AMR'erne skifter arbejdsplads hvert halve år: "Det skal sørge for at give friske øjne på arbejdsmiljøet". Virksomheden ser frem til at have en fuldtids-AMR, som forventes at kunne arbejde mere systematisk og forebyggende med arbejdsmiljøet. Derudover er det et håb, at AMR'erne lettere vil kunne få øje på farlig adfærd, når de trænes til udelukkende at kigge på produktionen med "arbejdsmiljø-øjne".

10.3.3 Centrale arbejdsmiljøtemaer

Fysisk arbejdsmiljø – ulykker og ergonomi – er store temaer i vaskemaskinefabrikkens arbejdsmiljøarbejde. Disse temaer har altid været vigtige, men har med indførslen af Lean produktion fået en endnu større betydning, fordi fokus på fejl i produktionsapparatet har synliggjort sammenhængen mellem ulykker og hyppigheden af fejl: "der hvor de fleste ulykker sker, er også der, hvor der sker flest fejl". Medlemmerne af AMO ser derfor, at fejl og risikoadfærd er to forskellige resultater af samme problematiske adfærd og tilgang til løsning af arbejdsopgaven. Derfor er AMO meget fokuseret på at ændre kulturen i produktionen – både med henblik på at skabe effektivitet og forhindre ulykker.

De senere år er der kommet mere fokus på psykisk arbejdsmiljø, selvom medlemmerne af AMO stadig oplever, at det er svært at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis. Fysisk arbejdsmiljø er lettere at tale om, og det er udfordrende at sætte psykisk arbejdsmiljø "i system". At psykisk arbejdsmiljø er blevet vigtigere tilskrives først og fremmest ligestillingen af fysisk og psykisk arbejdsmiljø i lovgrundlaget og den generelle samfundsudvikling, hvor psykisk arbejdsmiljø i højere grad er kommet på dagsordenen.

Det er særligt omgangstonen, social støtte og inklusion, som AMO på vaskemaskinefabrikken arbejder med. Siden 2010 er det blevet en vigtig del af AMR'ernes rolle at "holde øje" med kollegaer, som er i særligt sårbare positioner – såsom lærlinge – for at sikre at de trives.

AMR'erne ser, at den nye organisering (med kun to arbejdsmiljøgrupper) både vil kunne gøre det lettere og sværere at tage hånd om de ansattes trivsel: "Det handler om at

etablere et rum, hvor folk kan åbne sig. Det kan gå begge veje med den nye organisering". Ifølge AMR'erne kan det blive lettere, fordi de får mere tid til AM-arbejdet, men sværere fordi de skal dække mange ansattes arbejdsmiljø og derfor mister nærhed til de enkelte ansatte.

Opsamling

Virksomheden oplever de nye regler som en mulighed for at kunne finde den organisationsform, som giver de bedste muligheder for samarbejde. Virksomheden laver fra efteråret 2013 et forsøg med en centraliseret organisation med fuldtidsprofessionelle AMR'er.

Alle valgte repræsentanter deltager i AMU, og alle arbejdsmiljødiskussioner, som er relevante for de lokale niveauer, medtages derfor i diskussioner på det fælles plan.

Informanterne beskriver, at der er blevet skabt øget kapacitet i arbejdet ved fabrikschefens deltagelse i arbejdsmiljøarbejdet.

Der er meget fokus på fysisk arbejdsmiljø og ulykker. Ulykker ses særligt som direkte sammenhængende med fejl i produktionen og dermed vigtige at nedbringe for virksomhedens bundlinjeresultater. Der er kommet mere fokus på psykisk arbejdsmiljø, men det er i praksis svært at arbejde med – både på grund af ønsker om systematik og nærheden i AMR'ernes arbejde.

10.4 Kvalificering af AM-arbejdet

Evalueringsspørgsmål:

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

Samarbejdet med virksomhedens arbejdsmiljørådgiver har en central betydning for vaskemaskinefabrikkens arbejdsmiljøarbejde. Virksomhedens arbejdsmiljørådgiver "ser på fabrikken med AT's øjne" og lærer derudover AMR at se optakt til problemer. Det er særligt kvartalsmøderne med de lokale grupper, som kvalificerer arbejdsmiljøarbejdet på denne måde. Samarbejdet betyder ydermere, at der er en velfungerende systematik i

arbejdet, og at vaskemaskinefabrikken løbende kan trække på virksomhedens arbejdsmiljørådgiveres kompetencer i forhold til arbejdsmiljøet.

Samarbejdet mellem AMU og de lokale niveauer foregår meget ad hoc, hvor AMLR og AMR i de lokale arbejdsmiljøgrupper i store træk har frie tøjler i forhold til arbejdsmiljøarbejdet – så længe det er fornuftigt. I det daglige er samarbejdspartneren for de lokale grupper først og fremmest virksomhedens arbejdsmiljørådgiver. AMO som samarbejdsforum beskrives som mere åbent og mindre hierarkisk opbygget, hvilket giver bedre muligheder for samarbejde. Det tilskrives involveringen af farbikschefen som formand for AMO og den flade ledelsesstruktur i vaskemaskinefabrikken AMO. I praksis arbejder AMO som en organisation i ét plan.

I de lokale arbejdsmiljøgrupper er AMR den mest opsøgende og udførende funktion – som taler ved produktionsmøderne og udfører sikkerhedsrunderinger. AMLR har beslutningskompetence i forhold til midler, som skal afsættes til arbejdsmiljøet, og involveres ved eksempelvis anskaffelse af nyt sikkerhedsudstyr. Koordinering mellem AMLR og AMR foregår løbende, når der er behov. Informanterne vurderer, at samarbejdet i de lokale grupper foregår ved en god dialog, og at det er "vigtigt, at begge sider er ligeværdige".

Opsamling

Virksomheden opnår systematik, viden og sammenhæng i arbejdsmiljøarbejdet gennem samarbejdet med virksomhedens arbejdsmiljørådgiver.

Alle repræsentanter deltager i AMU, og følgelig er arbejdsdelingen mellem AMU og de lokale grupper meget ad hoc. I den daglige opgaveløsning er samarbejdspartneren for de lokale grupper først og fremmest virksomhedens arbejdsmiljørådgiver.

AMR og AMLR vurderer, at de optræder som ligeværdige i organisationen og inddrages på lige fod i diskussioner ved anskaffelse af nyt udstyr.

10.5 Integration i strategi og drift

Evaluerings spørgsmål:

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

10.5.1 Strategi

Informanterne beskriver, at arbejdsmiljøet i højere grad ses som en integreret del af den overordnede strategi. Samarbejdet i den nye organisation med fabrikschefen som formand for AMU betyder, at der i højere grad bliver afsat midler til arbejdsmiljøet, og de løbende drøftelser giver mulighed for, at der kan ske udbedringer i forhold til arbejdsmiljøet hurtigt. Den årlige drøftelse er et godt forum, hvor informanterne vurderer, at de kan lave en relevant strategi for arbejdsmiljøet – med både mulighed for input fra det lokale niveau og kompetente vurderinger fra arbejdsmiljørådgiverens side.

Udmeldingen fra virksomhedens ledelse er, at "hvis arbejdsmiljøet ikke fungerer, fungerer resten af virksomheden heller ikke". Fokus på at eliminere fejl i produktionen, som er en følgevirkning af Lean produktion-metodikken, tydeliggør sammenhængen mellem bundlinjen og arbejdsmiljøet – at ulykker og ineffektivitet i produktionen hænger sammen. Tavlemøderne i produktionen tjener ydermere det formål at synliggøre resultater i forhold til arbejdsmiljøet, ved at der ophænges relevante nøgletal og ulykkesstatistikker på informationstavler.

Ved arbejdsmiljøets integration i den strategiske ledelse skabes der, ifølge informanterne, bedre muligheder for at handle i forhold til arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljøet er en tydelig prioritering hos produktionslederne, som deltager i arbejdet som AMLR'er og hos topledelsen, som repræsenteres af fabrikschefen. Informanterne beskriver, at arbejdsmiljøinitiativer generelt ikke tager den store overvejelsestid: "ER det fornuftigt og rimeligt, så investeres der i det".

Arbejdsmiljøhensyn medtages i strategiske overvejelser, når der skal startes nye produktionsenheder op og introduceres nye maskiner eller arbejdsgange. Her tages AMR med på råd i såkaldte Kaizen Blitz events. Disse processer går ud på, at man sætter en gruppe af "de rigtige" folk sammen, som skal forsøge at finde frem til den mest hensigtsmæssige produktionsgang. AMR indtræder som en naturlig del af denne gruppe, hvilket sikrer, at arbejdsmiljøet overvejes i forhold til disse strategiske processer.

10.5.2 Drift

I driften er arbejdsmiljøet meget integreret i Lean-processerne og fremkommer som et fast punkt på dagsordenen. På de daglige tavlemøder diskuteres forskellige emner, som er relateret til opgaveløsningen (såsom opmærksomhedspunkter, sygemeldinger mv.). På det lidt større tavlemøde, som holdes for alle teams hver torsdag, har AMR et fast punkt, som bruges til generel orientering om arbejdsmiljøarbejdet. AM er efter integrationen i Lean-processerne blevet mere synligt og en integreret del af arbejdet i produktionen. Integrationen af arbejdsmiljø i Lean-processerne betyder samtidig, at kontorområdet udfordringer er relativt fraværende i vaskemaskinefabrikkens strategiske arbejdsmiljøarbejde.

Nærhed i forhold til arbejdsmiljøarbejdet på det lokale plan er en vigtig diskussion for vaskemaskinefabrikkens AMO. De ser, at AMR'erne fra efteråret får mere tid til "at lodde stemningen på gulvet". Virksomheden har ligeledes et ønske om, at fuldtids-AMR'erne vil kunne skabe en mere tillidsfuld relation til medarbejderne på de lokale niveauer, således at det bliver lettere at tale om problemer relateret til det psykiske arbejdsmiljø. Det synes dog at blive en udfordring, eftersom AMR'en samtidig får en kontrollerende rolle som "intern tilsynsførende". Nogle informanter ser, at det kan blive et problem for AMR både at skulle være medarbejdernes fortrolige og samtidig have "politikasketten på". Det er i forvejen svært at etablere tillidsforhold på fabrikken, eftersom de ansatte frygter at blive afskediget. Dette bliver en central udfordring for vaskemaskinefabrikkens AMO og derfor også et punkt på handlingsplanen for det følgende år.

Opsamling

Den årlige drøftelse er et godt forum, hvor informanterne vurderer, at de kan lave en relevant strategi for arbejdsmiljøet.

Arbejdsmiljøets integration i den strategiske ledelse – gennem formanden for AMU og AMLR – skaber, ifølge informanterne, bedre muligheder for at handle i forhold til arbejdsmiljøet.

Arbejdsmiljøhensyn medtages i strategiske overvejelser, når der skal startes nye produktionsenheder op og introduceres nye maskiner eller arbejdsgange. AMR tages med på råd i såkaldte Kaizen Blitz events.

I driften er arbejdsmiljøet meget integreret i Lean-processerne, hvilket samtidig betyder, at kontorområdet udfordringer er relativt fraværende i vaskemaskinefabrikkens strategiske arbejdsmiljøarbejde.

I forhold til integrationen af arbejdsmiljøarbejdet på det driftsmæssige plan, ser informanterne en udfordring i, at AMR både skal være medarbejdernes fortrolige og samtidig have "politikasketten på".

Kapitel 11. Case – VVS- og el-virksomheden

11.1 Virksomhedens kontekst

VVS- og el-virksomheden er en af branchens helt store med afdelinger i det meste af Danmark. Virksomheden har primært ansat elektrikere, vvs-montører og administrativt personale. Virksomheden beskæftiger sig med elektricitet, vvs og ventilation og har fokus på helhedsorienterede løsninger, dvs. de tilbyder løsninger fra planlægning og projektering til installation og service.

Der er ingen aftalemodel på virksomheden, men de fleste medarbejdere er organiseret.

11.1.1 Struktur og ledelsesform

Ledelsesstrukturen i virksomheden er meget præget af en top-down-tilgang, hvor der udstikkes retningslinjer og regler fra den øverste ledelse, som filtreres ned gennem organisationen gennem de forskellige ledelseslag. Kommunikationsmæssigt benytter virksomheden sig af et intranet. På intranettet er der en selvstændig arbejdsmiljøside, som netop er lagt ind under ledelsessystemet, således at det bliver mere samlet, og medarbejdere og ledelsen har nemmere adgang til arbejdsmiljøinformationer. På arbejdsmiljøside kan alle medarbejdere, herunder arbejdsmiljørepræsentanter (AMR) og arbejdsmiljøledelsesrepræsentanter (AMLR), finde baggrundsviden om arbejdsmiljø samt anmelde arbejdsulykker.

Det vurderes, at der er en meget operationel ledelsesstruktur i virksomheden fra den øverste ledelse til den daglige leder. Der afholdes mange regelmæssige møder i ledelseslagene, men de fleste problemstillinger, arbejdsmæssige som arbejdsmiljømæssige, løses løbende mellem møderne.

11.1.2 Øvrig udvikling

Virksomheden har været ramt af finanskrisen og skar omkring 1/3 af medarbejderne fra i denne periode. Det betød, at flere afdelinger måtte lukke.

Der er inden for det senestes år kommet mere fokus på, at der skal arbejdes på samme måde i virksomhedens forskellige afdelinger, og at alle afdelinger dermed følger virksomhedens retningslinjer. Der er netop sat et projekt i gang for at få de forskellige afdelinger til at arbejde ud fra de samme systemer. Tidligere har de forskellige afdelinger fået lov til at være forholdsvis autonome, så længe de havde overskud. De brugte fx deres egne kvalitetsledelsessystemer frem for virksomhedens system. Som led i ensretningen er det planlagt at sende en lang række medarbejdere på kursus i efteråret 2013.

11.1.3 Arbejdsmiljøet

Virksomheden har stort fokus på bundlinjeresultater og prioriterer sikkerhed og forebyggelse af arbejdsulykker højt. Prioriteringen af arbejdsmiljø handler for virksomheden økonomisk om at undgå både direkte og indirekte udgifter i forbindelse med ulykker samt at tilfredsstille kunders krav om lav ulykkesfrekvens. Virksomhedens ledelse ønsker at sikre deres medarbejdere fra nedslidning og ulykker, men ser ikke en direkte sammenhæng mellem arbejdsmiljø og øget produktivitet. Dertil beretter samtlige interviewede repræsentanter, at der primært er fokus på forebyggelse af arbejdsulykker i virksomheden, fordi det er sikkerhed, virksomheden har de største udfordringer med. Der indberettes sjældent alvorlige ulykker, men sammenlignet med andre virksomheder inden for samme branche, har pågældende virksomhed mange arbejdsulykker, selvom deres sikkerhedsretningslinjer ofte bliver betragtet som strenge. AMR'erne og AMLR'erne vurderer, at sikkerhedskulturen på arbejdspladsen ikke prioriteres særlig højt af medarbejderne, selvom ledelsen forsøger via kampagner m.m. at sætte øget fokus på sikkerhed. Ligeledes er der stort fokus på, at medarbejderne får de relevante sikkerhedskurser og altid har de rette hjælpemidler til rådighed. For medarbejderne vurderes det imidlertid at handle om, hvad der er nemmest for at udføre arbejdsopgaven i stedet for at tænke sikkerhed ind som førsteprioritet.

Der er begyndt at komme flere problemer i forhold til psykisk arbejdsmiljø i virksomheden, fordi særligt mellemledere og kontoransatte er blevet arbejdsmæssigt mere pressede af nedskæringerne. Der bliver taget hånd om stressramte medarbejdere, og virksomheden har fx en forsikring med krisehjælp, men der foreligger endnu ikke en forebyggende politik på området. Psykisk arbejdsmiljø vurderes af de interviewede repræsentanter for virksomheden at være u håndgribeligt og svært at gøre noget ved, ligesom det vurderes, at ledelsen ikke har stort fokus herpå, fordi det er sværere at måle tiltag målrettet det psykiske arbejdsmiljø på bundlinjen.

Der er ligeledes en arbejdsmiljøpolitik, helbredssikring, sygefraværspolitik, rygepolitik samt en rusmiddelpolitik i virksomheden.

Virksomheden er kvalitetsgodkendt eksternt, og enkelte afdelinger er arbejdsmiljøcertificerede.

11.2 Implementering af AMO på virksomheden

Evaluerings spørgsmål:

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

11.2.1 Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

Virksomhedens arbejdsmiljøorganisation (AMO) er fordelt på tre niveauer 1) det centrale arbejdsmiljøudvalg, 2) flere lokale arbejdsmiljøudvalg og 3) et stort antal arbejdsmiljøgrupper (AMG). AMO er opbygget således, at der er ét arbejdsmiljøudvalg på hver arbejdsplads fordelt over hele landet. På hver arbejdsplads er der som udgangspunkt en arbejdsmiljøgruppe for hver hovedfaggruppe, men på nogle lokaliteter er samtlige medarbejdere tilknyttet samme arbejdsmiljøgruppe. Det afhænger af, hvad der fungerer bedst på den enkelte arbejdsplads. Øvrige faggrupper fx administrativt personale er tilknyttet en af arbejdsmiljøgrupperne, hvis de ikke har deres egen AMG. I hvert af arbejdsmiljøudvalgene sidder repræsentanterne fra arbejdsmiljøgrupperne.

I det centrale arbejdsmiljøudvalg sidder medarbejder- og ledelsesrepræsentanter fra ca. halvdelen af arbejdsmiljøudvalgene, fordelt ligeligt rent geografisk. Det er ligeledes prioriteret, at ledelsen sidder med i det centrale arbejdsmiljøudvalg. Det betyder, at der er en paritetisk skævvridning mod ledelsessiden i dette udvalg. Miljø- og sikkerhedslederen samt HR-chefen sidder ligeledes med til disse møder, men bliver ikke betragtet som partiske. 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. AMR'er og AMLR'er synes, at denne model fungerer godt.

Herudover nedsættes arbejdsmiljøgrupper på bygge- og anlægspladser (midlertidige arbejdspladser), hvis der er fem eller flere medarbejdere på arbejdspladsen. På arbejdspladser med under fem ansatte er medarbejderne dækket af en allerede eksisterende arbejdsmiljøgruppe. Det har dog vist sig, at enkelte medarbejdere ikke altid har en tilknyttet arbejdsmiljørepræsentant.

Arbejdsmiljøgrupperne mødes tre gange om året i arbejdsmiljøudvalget, men de enkelte arbejdsmiljøgrupper afholder ligeledes selvstændige møder, hvis der er behov for det. Mange AMG'er afholder fx møder i forbindelse med sikkerhedsrundringerne. Repræsentanterne fra arbejdsmiljøgrupperne fungerer som medarbejdernes første kontaktperson, hvis der er nogle arbejdsmiljøproblemer på arbejdspladsen. Derfor er det også som udgangspunkt den lokale AMR og AMLR, der løser evt. arbejdsmiljøproblemer på arbejdspladserne.

Det centrale arbejdsmiljøudvalg afholder ligeledes tre årlige møder.

Et af arbejdsmiljøudvalgene, hvor der på nuværende tidspunkt er én fungerende arbejdsmiljøgruppe, afholder de tre årlige møder sammen med et andet arbejdsmiljøudvalg for at få mere ud af drøftelserne og for at kunne drage erfaringer af hinandens problemer og løsninger: "Det er en vigtig del af en stor virksomhed, at man kan lære af hinandens fejl".

11.2.2 Den årlige drøftelse

Den årlige drøftelse afholdes i det centrale arbejdsmiljøudvalg i november. Gældende fra i år har virksomheden besluttet at afholde en arbejdsmiljødrøftelse i de enkelte arbejdsmiljøudvalg forud for den årlige drøftelse i november, fordi virksomheden finder det vigtigt, at drøftelsen også foregår lokalt. Resultaterne af de lokale drøftelser vil blive bragt videre til det centrale arbejdsmiljøudvalgs drøftelse.

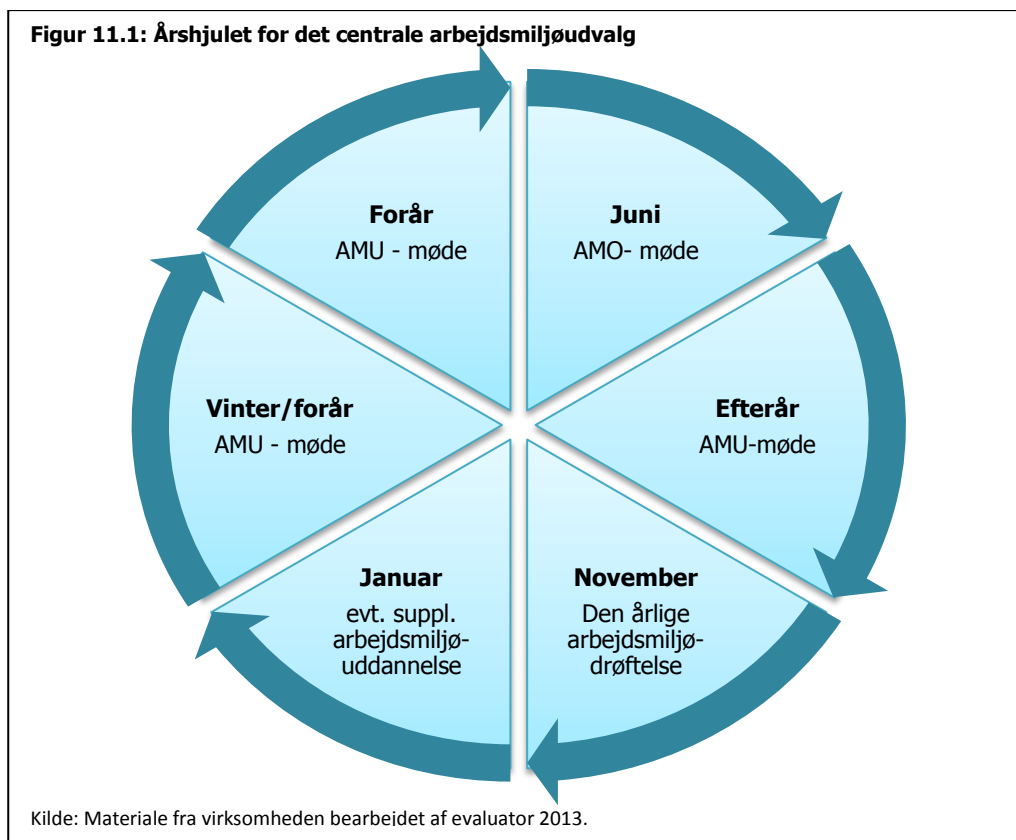
På det centrale arbejdsmiljøudvalgs årlige drøftelse følges op på sidste års mål, og der sættes mål for det kommende år. AMR'er og AMLR'er sendes typisk på supplerende arbejdsmiljøuddannelser i januar inden for områder, der er blevet besluttet i det centrale arbejdsmiljøudvalg.

Én gang årligt afholdes møde for hele AMO og ledelsen, hvor forskellige arbejdsmiljøtemaer bliver diskuteret.

Idet den øverste ledelse, miljø- og sikkerhedslederen samt HR-chefen deltager i de årlige drøftelser, er det muligt at træffe beslutninger og fastsætte mål og strategi.

Ligesom de øvrige møder i det centrale arbejdsmiljøudvalg varetages den årlige drøftelse af miljø- og sikkerhedslederen.

Nedenstående figur viser årshjulet for det centrale arbejdsmiljøudvalg:



11.2.3 Kompetencer i AMO

Virksomheden stiller krav om, at samtlige arbejdsledere skal tage arbejdsmiljøuddannelsen uafhængigt af, om arbejdslederen er med i et arbejdsmiljøudvalg. Grunden hertil er, at arbejdslederne sidder med et stort ansvar for mange medarbejdere og har den daglige føling med driften. Dertil sendes alle AMR'er og AMLR'er på arbejdsmiljøuddannelsen samt supplerende arbejdsmiljøuddannelse. Virksomheden benytter sig af eksterne kursusudbydere.

Det bestemmes i det centrale arbejdsmiljøudvalg, hvilke kurser AMR'erne og AMLR'erne skal på i relation til det kommende års fastsatte mål på arbejdsmiljøområdet og deres kompetencer.

AMR'er og AMLR'er vurderer, at de får de fornødne kurser til at varetage deres rolle som arbejdsmiljørepræsentanter, samt at de tidsmæssigt har mulighed for at tage de relevante kurser.

Opsamling

Virksomhedens AMO består af et centralt arbejdsmiljøudvalg, flere AMU'er samt et stort antal AMG'er. De lokale arbejdsmiljøudvalg afholder møder tre gange om året. Det centrale arbejdsmiljøudvalg afholder tre årlige møder inkl. den årlige drøftelse.

Den årlige drøftelse afholdes i det centrale arbejdsmiljøudvalg i november. På den årlige drøftelse følges op på sidste års mål, og der sættes mål for det kommende år. Virksomhedens øverste ledelse, miljø- og sikkerhedslederen samt HR-chefen deltager i de årlige drøftelser for at gøre det muligt at træffe beslutninger og fastsætte mål og strategi for det kommende år.

Virksomheden kræver, at samtlige arbejdsledere skal tage arbejdsmiljøuddannelsen uafhængigt af, om arbejdslederen er med i et arbejdsmiljøudvalg. Dertil sendes alle AMR'er og AMLR'er på arbejdsmiljøuddannelsen samt supplerende arbejdsmiljøuddannelse. Virksomheden benytter sig af eksterne kursusudbydere.

11.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Evalueringsspørgsmål:

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

behandles og ekskluderes? Sker der en forskydning fra risikovurdering til forebyggelse eller fra fysisk til psykisk i arbejdsmiljøforståelsen?

11.3.1 Ændringer i AMO's struktur

Virksomheden har ikke direkte foretaget nogen ændringer i AMO-strukturen som følge af de nye AMO-regler. Dog skar virksomheden ned på antallet af arbejdsmiljøudvalg og arbejdsmiljøgrupper i 2009 i forbindelse med en kraftig reduktion i antallet af medarbejdere og arbejdspladser. De nye AMO-regler var med til at legitimere denne nedskæring i AMO-strukturen, men som udgangspunkt har virksomheden foretaget ændringer i AMO i forhold til, hvad der fungerer bedst i forhold til arbejdsmiljøarbejdet.

11.3.2 Ændringer i arbejdsmåden

I forbindelse med ovenstående ændringer besluttede virksomheden også, at alle arbejdsmiljøudvalg afholdt tre årlige møder inkl. den årlige drøftelse frem for de tidligere fire møder, fordi virksomheden oplevede, at der ikke var nok at tale om til møderne. En reduktion i antallet af møder har betydet, at møderne bliver udnyttet optimalt, samt at der er mere tid til det konkrete arbejdsmiljøarbejde i hverdagen.

11.3.3 Centrale arbejdsmiljøtemaer

Virksomheden har stort fokus på sikkerhed og forebyggelse af arbejdsulykker. Dertil har virksomheden også fokus på det fysiske arbejdsmiljø fx arbejdsstillinger og har ligeledes de seneste år fået mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Det skyldes, at der er kommet flere problemer med det psykiske arbejdsmiljø som konsekvens af nedskæringer. Virksomheden mangler dog stadig nedskrevne politikker for det psykiske arbejdsmiljø.

Informanterne vurderer, at virksomheden løbende bliver bedre til at løse arbejdsmiljøproblemer, men at det ingen relation har til de nye AMO-regler.

Opsamling

Der er ikke sket nogen ændringer i virksomhedens AMO-struktur eller arbejdsmiljøarbejde i kraft af ændringerne i reglerne. Men i forbindelse med en større omstrukturering af virksomheden i 2008-09 skar virksomheden ned på antallet af arbejdsmiljøudvalg og grupper. Ligeledes er virksomheden blevet arbejdsmiljøcertificeret på enkelte adresser, hvorfor de af den grund ligeledes var ved at ændre mange elementer knyttet til arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden.

Det vurderes, at der på det seneste er kommet lidt mere fokus på psykisk arbejdsmiljø i virksomheden, men det vurderes, at det skyldes flere problemstillinger på området og ses ikke som resultat af de nye AMO-regler.

11.4 Kvalificering af AM-arbejdet

Evalueringsspørgsmål:

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

Informanterne vurderer, at diskussionerne i AMO-regi fungerer godt. AMR'erne oplever, at alle er lige og har lige meget at skulle have sagt, og at de dermed har gode muligheder for at påvirke arbejdsmiljøarbejdet. I sidste ende er det imidlertid ledelsen, der har mandat til at træffe beslutningerne.

På møderne i de lokale AMU'er diskuteres de problemer, der er på arbejdspladsen. Arbejdsmiljøområder, hvor der aktuelt ikke er nogen problemer, drøftes derfor ikke nødvendigvis på møderne. Til det centrale arbejdsmiljøudvalgs møder kommer de mere systematisk omkring alle arbejdsmiljøområder.

At virksomheden har opbygget AMO-strukturen, således at der sidder personer med beslutningskompetencer på alle arbejdsmiljømøder, betyder, at arbejdsgangen i arbejdsmiljøarbejdet bliver nem og handlingsorienteret.

Generelt er virksomheden meget handlingsorienteret i forhold til deres arbejdsmiljøarbejde. Hvis der er et problem, så bliver det diskuteret og håndteret.

AMLR'ernes arbejde foregår primært på arbejdsmiljømøderne eller ved konkrete henvendelser i hverdagen, som oftest kommer fra AMR. Problemerne bliver løst med det samme, da det oftest er sikkerhedsproblematikker, som virksomheden har stort fokus på, hvorfor det heller ikke er et problem at rekvirere de rette hjælpemidler. AMLR'eren i AMU sørger for, at de beslutninger, der træffes på arbejdsmiljømøderne, bliver realiseret.

AMR'ernes arbejde er primært centreret om håndtering af konkrete problemer i dagligdagen. De fungerer som rådgivningsorgan for deres kollegaer i forhold til arbejdsmiljøregler og sørger ligeledes for at gå til de rigtige ledelseslag, hvis der er problemer, som kollegaerne har brug for hjælp til at håndtere. Dertil er de med til at undersøge evt. arbejdsulykker og deltager i sikkerhedsrunderinger på arbejdspladserne. Til tider kommer de ligeledes til at fungere som 'vagthunde' over for deres kollegaer, når de observerer, at kollegaerne ikke overholder sikkerhedsreglerne. AMR'ernes arbejde er meget respekteret

i virksomheden, hvilket kommer til udtryk ved, at kollegaerne lytter til AMR'erne og spørger til arbejdsmiljøudvalgsmøderne. Ligeledes er det aldrig et problem for virksomheden at rekruttere nye AMR'er, når det er nødvendigt.

Det vurderes af AMLR'er og AMR'er, at de har den fornødne tid til deres arbejdsmiljøarbejde.

Arbejdsledere har ligeledes en rolle i forhold til arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden, idet det er deres ansvar at følge op på ulykker og sygefraværsstatistikker samt at sørge for, at virksomhedens retningslinjer på arbejdsmiljøområdet overholdes. Arbejdslederne skal ligeledes foretage minimum seks sikkerhedsrunderinger om året.

Miljø- og sikkerhedslederen varetager den interne audit på arbejdspladserne og kontrollerer dermed, at reglerne bliver overholdt. Ligeledes står han for møderne i det centrale arbejdsmiljøudvalg, selvom han ikke er repræsentant og som sådan ikke er en direkte del af arbejdsmiljøorganiseringen. Han deltager desuden i lokale arbejdsmiljøudvalgsmøder, hvis han bliver bedt om det. Dertil sørger han for, at der er et udbud af relevante kurser til medarbejdere og AMR'er/AMLR'er og laver arbejdsmiljøstatistikker for virksomheden. Han yder ligeledes rådgivning til arbejdsledere og medarbejdere angående arbejdsmiljøspørgsmål samt skriver artikler om arbejdsmiljø til den interne avis, der udkommer fire til fem gange årligt.

Opsamling

Arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden fungerer godt. Ved diskussioner i AMO-regi vurderes det, at alle kommer til orde og har indflydelse på beslutningerne.

At virksomheden har opbygget AMO-strukturen, således at der sidder personer med beslutningskompetencer på alle arbejdsmiljømøder, betyder, at arbejdsgangen i arbejdsmiljøarbejdet bliver nem og handlingsorienteret.

Generelt er virksomheden meget handlingsorienteret i forhold til deres arbejdsmiljøarbejde. Hvis der er et problem, så bliver det diskuteret og håndteret.

NB: Arbejdsmiljøarbejdet vurderes ikke at have ændret sig i virksomheden i kraft af de nye AMO-regler.

11.5 Integration i strategi og drift

Evalueringsspørgsmål:

- *Bidrager de nye regler om AMO's opgaver, herunder den årlige drøftelse, til at arbejdsmiljøet bliver integreret i virksomhedens strategiske processer?*
- *Fører samarbejdet i AMO til, at arbejdsmiljøet bliver integreret i virksomhedens strategiske processer?*
- *Fører AMO-reglerne til, at virksomhederne i højere grad opfatter samspillet mellem*

arbejdsmiljøarbejdet og en veldrevet virksomhed som en gensidig relation?

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

11.5.1 Strategi

Som led i at synliggøre og prioritere arbejdsmiljøet i virksomheden sidder den øverste ledelse, miljø- og sikkerhedslederen samt HR-chefen med til det centrale arbejdsmiljøudvalgs tre årlige møder herunder den årlige arbejdsmiljødrøftelse. På møderne diskuteres virksomhedens arbejdsmiljøstrategi, og der følges op på udviklingen inden for forskellige arbejdsmiljøområder. Ved den årlige drøftelse besluttet strategien for næste års arbejdsmiljøarbejde, ligesom det besluttet, om og inden for hvilke områder AMR'er og AMLR'er sendes på supplerende arbejdsmiljøkurser.

Informanterne oplever, at arbejdsmiljø har stort fokus fra ledelsens side, som hele tiden holder sig opdaterede på ulykkesstatistikker og arbejder meget for, at sikkerhedsregler overholdes i virksomheden. Ligeledes er der stort fokus på at sætte nyansatte ind i sikkerhedsreglerne for derigennem at præge sikkerhedskulturen i virksomheden. Virksomhedens ledelse arbejder imidlertid ikke strategisk med arbejdsmiljø ud fra en forståelse af, at der er en sammenhæng mellem et godt arbejdsmiljø og øget produktivitet. Fokus på arbejdsmiljø handler for ledelsen mere om tal på bundlinjen og om at undgå udgifter i forbindelse med arbejdsulykker ud over ønsket om at sikre medarbejderne mod nedslidning og ulykker.

Nogle informanter mener dog, at der er for entydigt fokus på sikkerhed og forebyggelse af arbejdsulykker, og at andre arbejdsmiljøområder, fx det psykiske arbejdsmiljø, ikke bliver prioriteret nok i virksomheden, fordi det er et sværere område at iværksætte konkrete initiativer for, som topledelsen kan se resultaterne af på bundlinjen.

AMR'erne vurderer, at de ikke er involveret i virksomhedens arbejdsmiljøstrategi, som de oplever, foregår på et ledelsesmæssigt niveau i virksomheden. AMR'erne vurderer, at det fungerer fint, at de ikke er mere involveret heri. Det er interessant, at AMR'erne oplever, at de ikke er involveret i strategiarbejdet, idet strategien udarbejdes på den årlige drøftelse, hvor AMR'er og AMLR'er deltager. Imidlertid fremlægges strategien som et oplæg fra miljø- og sikkerhedslederen, som diskuteres og godkendes på AMU-mødet. At et oplæg til strategien fremlægges kan forklare, hvorfor AMR'erne ikke oplever, at de er involveret i selve strategiarbejdet.

I virksomheden er der udarbejdet et skema over de forskellige arbejdsmiljøopgaver, som skal varetages af topledelsen ned til den enkelte medarbejder. På den måde er de ansvarlige også bevidste om, hvordan de skal løse den enkelte arbejdsmiljøopgave. Tanken er bl.a. at skabe en forståelse for, at "arbejdsmiljø er noget, der skal klares i driften" og ikke kun af AMR'en eller de arbejdsmiljøprofessionelle, der er ansat i virksomheden. På enkelte arbejdspladser er der ligeledes tilknyttet en servicekoordinator, som varetager

nogle af arbejdsmiljøopgaverne. Dog er erfaringen, at mange arbejdsmiljøprojekter strander på de lokale arbejdspladser.

11.5.2 Drift

Virksomheden gør meget for at synliggøre arbejdsmiljø i forhold til forebyggelse af arbejdsulykker og nedslidning. Der lanceres kampagner, eksisterer en arbejdsmiljøside på virksomhedens intranet, og i virksomhedens interne avis skrives der artikler om arbejdsmiljø.

Informanterne vurderer, at der er et stort fokus på arbejdsmiljø fra ledelsens side, og at de retningslinjer, der opstilles for arbejdet, går langt ud over de lovgivningsmæssige krav på området. De kan ligeledes se, hvis de sammenligner sig med andre virksomheder inden for branchen, at de er førende på arbejdsmiljøområdet.

Alligevel har virksomheden flere arbejdsulykker end sammenlignelige virksomheder, hvilket vurderes af informanterne at skyldes, at der er en dårlig sikkerhedskultur på arbejdspladsen. Medarbejderne overholder ikke retningslinjerne i forhold til sikkerhedsforanstaltninger i særlig høj grad, hvilket ofte skyldes, at det er nemmere at udføre arbejdet uden sikkerhedsforanstaltningerne. Det er således meget op til den enkelte medarbejder og leder i forskellige situationer at vurdere, hvilke sikkerhedsforanstaltninger der er brug for i den pågældende arbejdssituation. Det vurderes ofte i forhold til, hvad der bedst passer ind i arbejdsrytmerne: "Det skal være nemt for os, men det skal også være sikkert. Hvis det er nemt at gøre det på den sikre måde, så gøres det, ellers er det ikke altid, det bliver gjort".

Idet virksomheden forsøger at være meget synlig i forhold hertil med kampagner m.m. og desuden altid tildeler medarbejderne de nødvendige hjælpemidler til at udføre arbejdet sikkerhedsmæssigt forsvarligt, har de fleste af informanterne svært ved at pege på forbedringspotentialer i forhold til arbejdsmiljøarbejdet. Ligeledes vurderes det, at det er vigtigt, at det, der gøres i forhold til at forbedre arbejdsmiljøet, har værdi, således at det ikke blot bliver rutiner, der bliver uoverkommelige i forhold til det daglige arbejde: "Hvis man overgør det, risikerer man, at effekten forsvinder, fordi det bliver rutine frem for engagement og interesse".

Flere af informanterne peger også på, at arbejdslederne ikke altid er dem, der går foran i arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet: "Når arbejdsledere og chefer skal piskes til at foretage sikkerhedsrunderinger, så går de jo ikke foran. Det er prioritering af tid, og tilbuddet vinder altid". Dette hænger ligeledes sammen med, at sikkerhedsforanstaltninger ikke altid indskrives i tilbuddet til kunden, da virksomheden ellers ikke ville være konkurrencedygtig. Selvom hjælpemidlerne alligevel altid bliver stillet til rådighed af virksomheden, kan det tænkes at have indflydelse på, i hvor høj grad sikkerhedsforanstaltningerne håndhæves af arbejdsledere og medarbejdere.

Opsamling

Som led i at synliggøre og prioritere arbejdsmiljøet i virksomheden sidder den øverste

ledelse, miljø- og sikkerhedslederen samt HR-chefen med til det centrale arbejdsmiljøudvalgs tre årlige møder, herunder den årlige arbejdsmiljødrøftelse. På møderne diskuteres virksomhedens arbejdsmiljøstrategi, og der følges op på udviklingen inden for forskellige arbejdsmiljøområder. Ved den årlige drøftelse besluttet strategien for næste års arbejdsmiljøarbejde.

AMR'erne vurderer, at de ikke er involveret i virksomhedens arbejdsmiljøstrategi, som de oplever, foregår på et ledelsesmæssigt niveau i virksomheden. Det er interessant, idet strategien udarbejdes på den årlige drøftelse, hvor AMR'erne og AMLR'erne deltager.

Virksomheden gør meget for at synliggøre arbejdsmiljø i forhold til forebyggelse af arbejdsulykker og nedslidning. Der lanceres kampagner, eksisterer en arbejdsmiljøside på virksomhedens intranet, og i virksomhedens interne avis skrives der om arbejdsmiljø. Imidlertid er der forsat en dårlig sikkerhedskultur i virksomheden blandt medarbejdere og arbejdsledere. Dette kan hænge sammen med, at sikkerhedsforanstaltninger ikke altid indskrives i tilbuddet, selvom hjælpemidlerne altid stilles til rådighed af virksomheden.

Kapitel 12. Case – Entreprenørvirksomheden

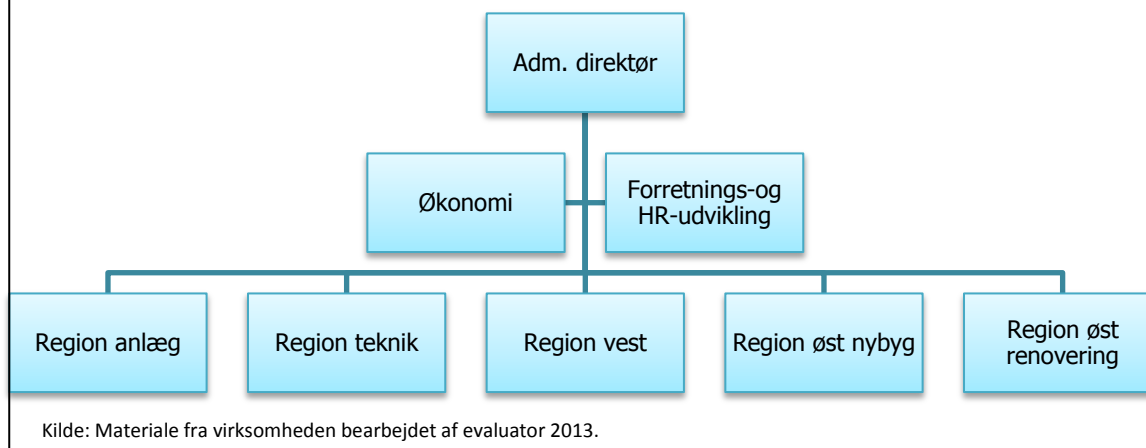
12.1 Virksomhedens kontekst

Den udvalgte entreprenørvirksomhed er blandt de største i Danmark med specialisering inden for ejendomme, anlæg, erhverv, bolig og renovering. Entreprenøren har medarbejdere repræsenteret fra forskellige faggrupper, såsom elektrikere, tømrere, beton-, kloak- og jordmedarbejdere. Branchemæssigt tilhører entreprenørvirksomheden bygge- og anlægsbranchen. Entreprenøren varetager alle former for entrepriser, herunder fag-, hoved- og totalentrepriser. Entreprenøren arbejder ofte med underleverandører, som også inddrages i arbejdsmiljøarbejdet.

12.1.1 Struktur og ledelsesform

Organisatorisk er entreprenørvirksomheden et datterselskab af en større skandinavisk entreprenør og ejendomsudvikler, som datterselskab er entreprenøren bundet af beslutninger, der træffes i hovedkoncernen. Entreprenørvirksomheden opererer i hele landet og har afdelinger i både Øst- og Vestdanmark. Entreprenørens ledelsesstruktur er illustreret i organisationsdiagrammet herunder. Øverste leder er den administrerende direktør. Lige under den administrerende direktør sidder en økonomidirektør samt en direktør for forretnings- og HR-udvikling. Derudover er der fem regionsdirektører: Én for hver af de fem opdelte regioner (jf. nedenstående figur 12.1). Regionerne er opdelt ud fra geografiske og faglige forhold. Region anlæg beskæftiger sig med områderne vandbyg, beton- og ledningsarbejde; Region teknik består hovedsageligt af elektrikere; Region vest står for beton og styring; Region nybyg er udelukkende en styringsenhed, mens Region øst renovering tager sig af renovering.

Figur 12.1: Organisationsdiagram



Virksomheden har et mål om at inddrage medarbejderne i beslutninger vedrørende den daglige drift. Målet er formuleret som et motto, og det er således bygget op om fælles løsninger. Mottoets indhold gælder både internt i firmaet og i samarbejde med kunder og samarbejdspartnere. Målet om inddragelse og fælles løsninger gør sig også gældende på arbejdsmiljøområdet, hvilket fremgår senere i teksten.

12.1.2 Øvrig udvikling

Entreprenøren har, som mange andre virksomheder, været berørt af krisen og måtte som konsekvens heraf halvere antallet af medarbejdere fra 1.000 til 500 omkring 2011. Siden 2011 har antallet af medarbejdere dog ligget stabilt omkring de 500 uden de store udskiftninger i medarbejderstaben.

Arbejdsmiljøet

Arbejdsmiljøarbejdet er meget præget af entreprenørvirksomhedens branchetilhørsforhold til bygge-/ anlægsbranchen, som betyder, at der arbejdes på mange forskellige arbejdspladser, og at der ofte skal etableres nye midlertidige ude-arbejdspladser.

Da virksomheden tilhører byggebranchen, der som helhed er præget af arbejde, som indebærer stor risiko for skader, fylder forebyggelse af ulykker meget i arbejdsmiljøarbejdet. Det har traditionelt set handlet meget om sikkerhed, og det gør det stadig. Dette kommer også til udtryk, ved at arbejdsmiljørepræsentanter stadig omtales som sikkerhedsrepræsentanter, og at det øverste led i AMO består af sikkerheds- og kvalitetsledere. De senere år er der sket en udvikling mod også at sætte fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Dette nye fokus er ikke sket på bekostning af arbejdet med sikkerhed og forebyggelse og ulykker. Det skal nærmere ses som et mere helhedsorienteret fokus på arbejdsmiljøet, hvor faktorer som stress og dårlig kommunikation sættes i forbindelse med sikkerhed og forebyggelse af ulykker.

Entreprenørvirksomheden har udviklet deres eget arbejdsmiljøkort, som er obligatorisk for alle virksomhedens medarbejdere, funktionærer såvel som håndværkere. Køre-

kortet opnås gennem et tretimers kursus i holdninger og adfærd. Kørekortet skal i arbejdstiden bæres synligt af alle medarbejdere.

12.2 Implementering af AMO på virksomheden

Evalueringsspørgsmål:

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

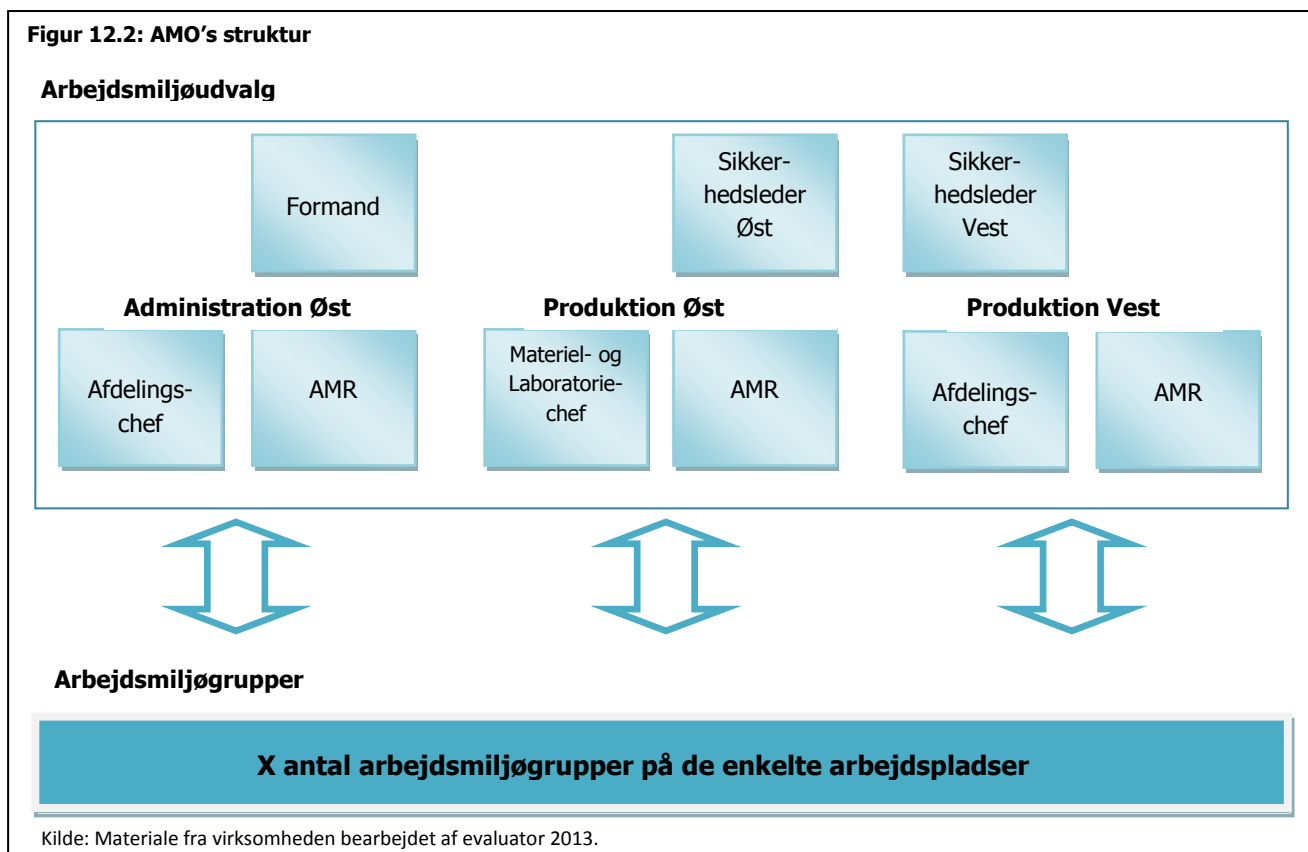
12.2.1 Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

Arbejdsmiljøarbejdet er meget præget af entreprenørvirksomhedens branchetilhørsforhold, som betyder, at der arbejdes på mange forskellige arbejdspladser, og at der tilbagevendende skal etableres nye midlertidige arbejdspladser. På arbejdspladserne vil der ofte være medarbejdere fra andre virksomheder, ofte underentreprenører. Det stiller krav til arbejdsmiljøorganisationen og arbejdsmiljøarbejdet generelt. På de enkelte byggepladser er arbejdsmiljøarbejdet varetaget af en arbejdsmiljøgruppe (hos entreprenøren omtales de som sikkerhedsgrupper), som består af minimum byggelederen og en medarbejderrepræsentant. Der afholdes sikkerhedsmøder hver 14. dag på de lokale arbejds-/byggepladser. De lokale arbejdsmiljøgrupper arbejder kun i den lokale kontekst, og det er derfor vigtigt, at der er kontakt til det centrale arbejdsmiljøudvalg. Repræsentationen i arbejdsmiljøudvalget skal være sikret, selvom medarbejderne flyttes rundt på forskellig arbejds- og byggepladser. Det er derfor vigtigt, at medlemmerne af arbejdsmiljøudvalget har kontakt til deres kollegaer på de lokale arbejdspladser.

AMO-organiseringen i entreprenørvirksomheden er kendetegnet af en flad struktur uden mellemliggende lag mellem arbejdsmiljøudvalget og de lokale arbejdsmiljøgrupper. Arbejdsmiljøudvalget dækker hele virksomheden.

Arbejdsmiljøudvalget består af ni medlemmer, der alle deltager i udvalgets møder. Til dagligt fungerer udvalget i to niveauer (jf. nedenstående figur 12.2). På det øverste niveau sidder formanden samt sikkerhedslederne fra Øst og Vest, mens det nederste niveau består af en afdelingschef/materiel- og laboratoriefører samt en medarbejderrepræsentant (AMR) fra hhv. administration øst, produktion øst og produktion vest. Det øverste niveau faciliterer møderne i udvalget, fungerer som sekretær og fremlægger strategier for de øvrige medlemmer af udvalget. De seks medlemmer på det nederste niveau kommer med indspil fra deres daglige arbejdsmiljøarbejde og sidder der som repræsentanter for virksomhedens øvrige ansatte. Det er sikkerhedsledernes opgave at implementere arbejdsmiljøudvalgets strategier ude på byggepladserne og de øvrige arbejdspladser i samarbejde med de øvrige AMO-medlemmer. Der bliver afholdt tre møder årligt i udval-

get, hvoraf det ene er en heldagskonference, som samtidig fungerer som den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Figur 12.2 herunder viser en grafisk fremstilling af AMO's struktur.



Antallet af arbejdsmiljøgrupper varierer, da antallet af arbejdspladser varierer som følge af virksomhedens opgaveportefølje. Som det kan ses i figuren, er der ikke nogle mellem-liggende lag mellem de lokale arbejdsmiljøgrupper og det centrale arbejdsmiljøudvalg.

Medarbejderrepræsentanterne i arbejdsmiljøudvalget sidder også i lokale arbejdsmiljøgrupper og er derfor involveret i arbejdsmiljøarbejdet på flere niveauer i virksomheden. I de lokale arbejdsmiljøgrupper kan byggelederen og eventuelt andre medlemmer af gruppen komme fra andre virksomheder. På enkelte arbejdssteder, hvor entreprenøren er underleverandør, er medarbejderne repræsenteret af ansatte fra andre virksomheder.

Arbejdsmiljøudvalget består, som det fremgår af figur 2, af en blanding af fuldtidsprofessionelle arbejdsmiljøaktører (Sikkerhedsledere) og medarbejder- og lederrepræsentanter, der har deres hovedfunktion i den øvrige daglige drift af virksomheden.

Sikkerhedslederne har både før og efter ændringen af AMO haft en hel central placering i arbejdsmiljøarbejdet. De er efter slankningen af AMO blevet endnu vigtigere for arbejdsmiljøarbejdet, end de har været tidligere. De inddrages i alle større arbejdsmiljøspørgsmål, og de koordinerer arbejdsmiljøarbejdet på daglig basis. Et AMO-medlem sætter ord på sikkerhedsledernes inddragelse i det daglige arbejdsmiljøarbejde:

"Jeg oplever ofte, at folk kommer og spørger mig om det ene eller det andet. Det er alle typer af medarbejdere, der kommer til mig, også dem jeg ikke lige repræsenterer. Der er jo nogle, der har behov for at få lettet hjertet omkring en overtrædelse, eller noget de synes er forkert. Hvis det kræver, at vi laver noget om, eller jeg ikke lige kan svare dem, så inddrager jeg [navn på sikkerhedsleder]." (Ledelsesrepræsentant i interview)

Citatet viser, hvordan sikkerhedslederne ofte agerer bindeled mellem det lokale arbejds miljøarbejde og det centrale arbejds miljøarbejde. Citatet viser samtidig, hvordan AMO-medlemmernes arbejde og det professionaliserede arbejde er integreret i hinanden. AMO bliver et forum for arbejds miljø, mens sikkerhedsledernes rolle i høj grad bliver at stå for implementeringen af strategier og nye regler. Sikkerhedslederne er selv medlem af AMO, og der er dermed en fuldstændig integration af den professionelle arbejds miljøafdeling i det valgte arbejds miljøudvalg.

12.2.2 Den årlige drøftelse

Den årlige drøftelse afholdes som en heldagskonference i arbejds miljøudvalget. På konferencen følges der op på arbejds miljøarbejdet i det foregående år, og der sættes nye mål for det kommende år. Drøftelsen tager udgangspunkt i virksomhedens overordnede mål på arbejds miljøområdet om at komme ned på nul alvorlige ulykker i hele virksomheden. Et andet mål, der har været inde over de seneste års drøftelser, er bedre kommunikation i hverdagen. Der har været et problem med, at medarbejderne har været for utydelige i deres kommunikation til hinanden, hvilket ifølge sikkerhedslederen både kan føre til dårlig trivsel og farlige situationer. På den måde indtænkes kommunikationen også som en del af den overordnede strategi om at undgå ulykker.

Konferencen er gennem opsætning af mål og strategier for det kommende år med til at systematisere arbejds miljøarbejdet. Som tidligere nævnt samles arbejds miljøudvalget yderligere to gange i løbet af året. På den måde kan der gøres status over de fastsatte mål og strategier i løbet af året.

Konferencen har en særlig funktion i forhold til det, der er lagt op til i AMO-vejledningen. Medlemmerne i arbejds miljøudvalget har kontakt med hinanden i løbet af året. Derfor kan den årlige drøftelse bruges til at løfte sig op i helikopterperspektiv og diskutere arbejds miljøet strategisk. På konferencen drøftes det, hvorvidt målene i strategien er nået. Det er en vigtig pointe, at det drøftes, om strategien følges, og at det ikke blot konstateres ud fra eksempelvis nøgletal og ulykkesstatistikker. På den måde inddrages repræsentanternes erfaringer med det daglige arbejds miljøarbejde, og det kan vurderes ikke blot om, men også hvordan målene i strategien er nået. På baggrund af drøftelsen justeres den eksisterende strategi, og nye delmål fastsættes.

Udbyttet og tilrettelæggelsen af drøftelsen viser ifølge informanterne, at medarbejdernes repræsentanter inddrages i arbejds miljøarbejdet og ikke blot sidder med for at legitimere ledelsesbeslutninger.

Drøftelsen har også en vigtig funktion i forhold til arbejds miljøarbejdets integration i den daglige drift. Som følge af virksomhedens struktur, hvor strategiske beslutninger kan

tages på flere niveauer, bliver konferencen et forum for at inddrage arbejdsmiljøarbejdet i den øvrige drift. På baggrund af arbejdsmiljøudvalgets indspil fra hverdagen, kan de strategier, der fastsættes oppe fra hovedkoncernen, formes til den kontekst, de skal fungere i.

12.2.3 Kompetencer i AMO

Kompetenceplanen for AMO fastsættes på den årlige drøftelse. Der arbejdes med et top-down-perspektiv, hvor den øverste ledelse og arbejdsmiljøudvalget træffer beslutninger, der har betydning hele vejen ned igennem organisationen. Kompetenceplanen er skriftligt nedfældet og forholder sig til arbejdsmiljøarbejdet bredt i virksomheden og ikke kun til, hvilke kompetencer der er behov for i arbejdsmiljøudvalget. De supplerende arbejdsmiljøuddannelser, der stilles til rådighed for arbejdsmiljørepræsentanter, fastsættes i samarbejde med den enkelte arbejdsmiljørepræsentant, men arbejdsmiljøudvalget vælger nogle strategiske fokusområder, som repræsentanterne er blevet tilbudt undervisning i. For eksempel har en stor del af arbejdsmiljørepræsentanter modtaget undervisning i forebyggelse af stress inden for de seneste år. De strategiske fokusområder bliver lagt til grund for de supplerende uddannelser, men arbejdsmiljørepræsentanterne har mulighed for selv at ønske supplerende arbejdsmiljøuddannelse i andre emner. Der kan lokalt være relevante kurser, ofte med sikkerhedsrelaterede emner, for den enkelte arbejdsmiljørepræsentant.

Opsamling

AMO er organiseret med et centralt arbejdsmiljøudvalg for hele virksomheden bestående af ni medlemmer. Arbejdsmiljøarbejdet ledes til dagligt af de to sikkerheds- og kvalitetsledere.

Den årlige drøftelse benyttes til at lægge strategier for hele virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. Strategierne ligger alle sammen inde under den overordnede strategi om at undgå ulykker i virksomheden.

Drøftelsen følger op på det foregående år og igangværende tiltag samt lancerer nye initiativer. Drøftelsen er et forum for vidensudveksling og samler de refleksioner, som hhv. medarbejdere og ledere har omkring arbejdsmiljøarbejdet.

Kompetenceudviklingen i organisationen planlægges efter de fastsatte strategier samt lokale behov.

12.3 Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Evalueringsspørgsmål:

- *Har de ændrede regler for opbygning af AMO medført, at samarbejdet om arbejdsmiljø er forbedret i virksomheden?*

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

12.3.1 Ændringer i AMO's struktur

Størrelsen på arbejdsmiljøudvalget blev væsentligt reduceret i 2012, hvor det nederste niveau blev skåret fra 27 til 6 medlemmer. Ændringen er ikke sket på baggrund af de nye regler, men det er en reaktion på ændringer i virksomheden. Udvalget havde før ændringen 27 medlemmer, fordi alle faggrupper i virksomheden var repræsenteret. Ændringerne skulle effektivisere beslutningsprocesserne og afholdelsen af møder samt sikre, at dem, der sidder i udvalget, er engagerede og kender til produktionen, så der ikke bliver vedtaget noget, som ikke kan udføres i praksis. Ydermere har redueringen den betydning, at AMO er blevet bedre tilpasset entreprenørens størrelse, efter virksomheden som følge af krisen er gået fra 1.000 til 500 medarbejdere.

Den nye organisering betyder som tidligere nævnt, at udvalget består af ni medlemmer. Reduktionen i antallet af repræsentanter førte til en del undren i organisationen over, hvorfor de enkelte faggrupper ikke længere var repræsenteret direkte i arbejdsmiljøudvalget. Efter en informationsindsats fra AMO-medlemmernes side er kritikerne dog ifølge de interviewede AMO-medlemmer blevet overbevist om, at den nye struktur er mere effektiv, og at deres interesser fortsat bliver varetaget i arbejdsmiljøarbejdet. Dette må også formodes at være hjulpet på vej ved, at de medarbejdere, der har mistet en direkte repræsentant, oplever, at virksomheden tager arbejdsmiljøarbejdet alvorligt.

I forlængelse af ændringen i AMO's struktur er kommunikationen i arbejdsmiljøarbejdet blevet overvejet. Det påpeges således i interviewene, hvor vigtigt det er at kunne kommunikere på en måde, så medarbejderne får et ejerskab over arbejdsmiljøtiltagene. Det ligger også i tråd med holdningen om, at det er medarbejdernes adfærd, der skal ændres for at forbedre arbejdsmiljøet.

Gennem at give medarbejderne ejerskab over arbejdsmiljøtiltagene, blandt andet gennem kørekortet, udvides, ifølge de interviewede AMO-medlemmer, antallet af medarbejdere, der inddrages uformelt i arbejdsmiljøarbejdet, fordi den enkelte medarbejder tvinges til at tage stilling til sit eget arbejdsmiljø. Selvom inddragelsen er uformel, giver det stadig et større fokus på arbejdsmiljø, hvilket også kan være med til at øge den feedback, der kommer fra ledere og medarbejdere i organisationen. AMO-medlemmerne har inden for de seneste år oplevet en større feedback fra ledere og medarbejdere. Dette kan dog også skyldes, at de repræsenterer flere personer end tidligere.

12.3.2 Ændringer i arbejdsmåden

Ændringen i AMO har ikke medført store ændringer i arbejdsmåden, men har simpelthen gjort arbejdet mere effektivt. Mødestrukturen er den samme, og de diskuterede emner har heller ikke ændret sig. Møderne forløber dog meget lettere nu, og der kan hurtigere blive skredet til en konstruktiv dialog på de afholdte møder.

I 2010 fik nogle alvorlige hændelser koncernledelsen til at fastsætte et mål om at være skadefri i 2015. Man ville iværksætte nogle tiltag, som var med til at forhindre, at folk kom til skade af at gå på arbejde, selv om det altid har været anset som en "naturlig følge af at være i byggebranchen". Det er et meget ambitiøst mål i en koncern, hvor der i gennemsnit har været over 500 registrerede ulykker og hændelser om året siden 2006. Målet blev opstillet nogenlunde samtidig med de nye AMO-reglers indførelse, men de to ting er ifølge sikkerhedslederens udsagn fuldstændig uafhængige af hinanden.

Der blev efter fastsættelsen af målet om nul alvorlige ulykker nedsat en arbejdsgruppe, som skulle finde en måde at angribe problemstillingen på. Sikkerhedslederen, der var en del af denne arbejdsgruppe, forklarer, hvordan gruppen fandt en mulig løsning på problemstillingen:

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

Entreprenørvirksomheden udviklede på den baggrund deres eget arbejdsmiljøkørekort. Kørekortet opnåes som tidligere nævnt på et tretimers kursus. Kurset fokuserer meget på adfærd og ikke så meget på regler. Reglerne skal medarbejderne kunne, og det kan de ifølge vores informanter også. Reglerne bliver dog ikke altid overholdt, og det er i den forbindelse, kørekortet har skullet gøre en forskel. Det handler om at skabe en kulturændring på de lokale arbejdspladser.

Entreprenørvirksomhedens arbejdsmiljø var før de nye tiltag i 2011 ikke dårligere end hos andre virksomheder i branchen, men der var alligevel et mål om, at det skulle blive bedre. Et godt arbejdsmiljø er blevet et mål i sig selv, og det indgår derfor som et strategisk fokuspunkt for virksomheden.

De nye AMO-regler understøtter den udvikling, virksomhedens arbejdsmiljøarbejde har været igennem i de seneste år. Reglernes mulighed for at lave en fleksibel organisering af arbejdsmiljøarbejdet er blevet grebet af virksomheden. Virksomheden står som et godt eksempel på, hvordan de nye regler kan bidrage til et mere effektivt arbejdsmiljøarbejde. Det er dog vigtigt at påpege, at reglerne ikke har været baggrunden for de ændringer, der er sket.

12.3.3 Centrale arbejdsmiljøtemaer

Det altovervejende arbejdsmiljøtema for entreprenørvirksomheden er sikkerhed. Sikkerheden er frem for alt prioriteret, fordi de arbejdspladser, virksomheden er på, er farlige. Koncernen har tidligere haft dødsulykker, og der sker alvorlige ulykker i branchen generelt.

Sikkerheden er siden indførelsen af kørekortet blevet brugt som øjenåbner i forhold til at få yderligere arbejdsmiljøtemaer på dagsordenen. På de arbejdsmiljøkurser, der er obligatoriske for alle medarbejdere i virksomheden, startes der med et fokus på de alvorlige ulykker, der kan ske i arbejdet. Der drages en parallel mellem, hvor mange der er ude for alvorlige ulykker og dødsfald i militæret, og hvor mange der omkommer eller kommer til skade i arbejdsulykker. Det hjælper ifølge sikkerhedslederen medarbejderne til at forstå, at arbejdsmiljøet skal tages alvorligt. Det kan med andre ord siges, at alvoren i arbejdet med sikkerhed er med til at åbne døren for øvrige arbejdsmiljøtemaer.

Entrepreneørvirksomheden arbejder strategisk med arbejdsmiljøarbejdet ud fra en overbevisning om, at det er medarbejdernes adfærd, der skal ændres. Det er derfor adfærden omkring arbejdsmiljø, der sættes ind i forhold til. Arbejdsmiljøkørekortet giver virksomheden mulighed for at sanktionere medarbejdere, der ikke overholder arbejdsmiljøreglerne med et klip i kørekortet. Det har givet en større bevidsthed om arbejdsmiljøet, og samtidig er det lettere for medarbejdere og ledere at gribe ind over for en kollega, der overtræder reglerne. Et arbejdsmiljøtema, der også har med adfærd at gøre, er stress, som er sat på dagsordenen inden for de seneste par år. Ligesom bedre kommunikation er et tema, som er draget frem, fordi dårlig kommunikation i hverdagen kan føre til farlige situationer og kan medføre en manglende lyst til at gå på arbejde. Som en del af det kursus, medarbejderne skal på, spiller medarbejderne et værdispil, hvor de diskuterer en række værdibaserede udsagn, der knytter sig til deres daglige arbejde.

Virksomheden har altså et meget bredt fokus i deres arbejdsmiljøarbejde, men sikkerheden er altid første prioritet og benyttes samtidig som en øjenåbner i forhold til at få medarbejderne til at tage deres arbejdsmiljø alvorligt.

Der er samlet set sket et skifte fra fokus på sikkerhed gennem overholdelse af regler og procedurer til et fokus på medarbejdernes adfærd som den vigtigste faktor for et godt arbejdsmiljø.

Opsamling

Virksomheden har ændret i organiseringen af AMO, dette er dog ikke sket som følge af regelændringerne for AMO. Selvom virksomheden har indskrænket antallet af medlemmer i AMO, er tilgængeligheden til AMO opretholdt. Medarbejderne føler sig inddraget i arbejdsmiljøarbejdet, og ændringen i AMO har på trods af en reduktion i repræsentanter ikke ført til, at medarbejderne ikke føler sig godt nok repræsenteret.

Det vigtigste arbejdsmiljøtema på virksomheden er en styrkelse af sikkerheden gennem

en påvirkning af medarbejdernes adfærd.

Der er sket et skifte i arbejdsmiljøarbejdet. Hvor der tidligere var stort fokus på at oplyse om gældende regler og sikkerhedsforanstaltninger, er der nu i lige så høj grad fokus på at ændre medarbejdernes adfærd.

12.4 Kvalificering af AM-arbejdet

Evaluerings spørgsmål:

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

I analysen af virksomhedens kvalificering af arbejdsmiljøarbejdet er det vigtigt at holde sig for øje, at virksomheden er en bygge- og anlægsvirksomhed og derfor har nogle særlige vilkår for og udfordringer i arbejdsmiljøarbejdet. AMO skal således have en struktur, der kan favne de mange skiftende arbejdssteder og en arbejdsplads med mange forskellige opgaver. Virksomheden har også mange forskellige faggrupper, hvilket også sætter krav til stor fleksibilitet i AMO.

Dette krav om fleksibilitet imødekommes i høj grad ved at have de to sikkerhedsledere som fuldtidsprofessionelle arbejdsmiljøaktører. De to sikkerhedsledere står til rådighed for hele organisationen og støtter de lokale arbejdsmiljøgrupper. Informationsflowet i AMO sikres ved, at sikkerhedslederne informerer de lokale arbejdspladser om nye tiltag og regler. Sikkerhedslederne foretager også statusbesøg og hjælper til med at få udarbejdet APV'er for de enkelte arbejdspladser.

På den måde opnår sikkerhedslederne viden om organisationen og har fingeren på pulsen med, hvilke arbejdsmiljøudfordringer medarbejderne står over for lokalt.

AMO-strukturen har et top-down-syn på informationsflowet. Dette kan i høj grad tilskrives, at arbejdsmiljøreglerne for bygge- og anlægssektoren er meget omfattende. Der er behov for en informationsstrøm til medarbejderne om farlige stoffer, sikkerhedsprocedurer osv. Medarbejderne har stadig mulighed for at byde ind med idéer og problemstillinger, men informationsstrømmen er primært oppefra og ned. Strukturen betyder, at selv om arbejdsmiljøudvalget for hele virksomheden med ni personer kan synes at være lille,

skal dette ses i forhold til, at de særlige regler for bygge- og anlægsbranchen betyder, at alle har en arbejdsmiljørepræsentant i nærheden, ligesom byggelederen er til stede på byggepladsen.

Herudover skal kørekortet igen nævnes her, da det betyder, at medarbejderne dels er mere lydhøre over for arbejdsmiljøproblemstillinger. Dels betyder det, at medarbejderne får en viden om arbejdsmiljø, som klæder dem på til at indgå i arbejdsmiljøarbejdet i både formelle og uformelle fora. Kvalificeringen af arbejdsmiljøindsatsen kommer på den måde helt ud i virksomhedens yderste led; den enkelte medarbejder. Det har samtidig den effekt, at medarbejderne føler, at deres arbejdsmiljø tages alvorligt.

Opsamling

AMO's opbygning betyder, at det lokale arbejdsmiljøarbejde bliver forankret på den lokale byggeplads. Organiseringen med to sikkerhedsledere sikrer, at der lokalt kan indhentes viden og støtte, når dette findes nødvendigt.

Der er et informationsflow oppefra og ned i organisationen. Dette sikres ved, at sikkerhedslederne informerer, og samtidig giver den tætte kontakt mellem sikkerhedsledere og de lokale arbejdspladser mulighed for feedback til arbejdsmiljøarbejdet centralt.

Medarbejderne føler sig taget alvorligt i arbejdsmiljøarbejdet, og det, at der er kommet et større fokus på arbejdsmiljø, betyder, at det er lettere for medarbejderne at bidrage uformelt til arbejdsmiljøarbejdet.

12.5 Integration i strategi og drift

Evalueringsspørgsmål:

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

12.5.1 Strategi

Arbejdsmiljøarbejdet udgør en selvstændig del af virksomhedens strategi. Strategien på arbejdsmiljøområdet er som tidligere nævnt at undgå ulykker. Strategien for arbejdsmiljø-

jørbejdet er på den måde blevet en ramme omkring virksomhedens øvrige strategier. Strategien er formuleret skriftligt og er synlig for alle medarbejdere. Sikkerhedslederen forklarer et element af strategien:

"Vores mål er skadefri byggepladser samt et lavt sygefravær. Da vi på koncernbasis har en del småskader på øjne og hænder, har vi bl.a. besluttet at indføre obligatorisk brug af sikkerhedsbriller og arbejdshandsker. Det er lidt svært at indføre en ny vane, men da markedet bugner med lækre handsker og briller, er der ligesom ikke nogen undskyldning for ikke at passe på sig selv. En del af vores strategi er desuden at blive bedre til at indrapportere og lære af uønskede hændelser." (Sikkerhedsleder)

Citatet viser, hvordan den overordnede strategi munder ud i meget konkrete tiltag, som den enkelte medarbejder mærker.

For entreprenørvirksomheden er et godt arbejdsmiljø også et punkt, man kan profilere sig på. Bygherrer stiller i stigende grad krav til arbejdsmiljø, og der sættes fra branchens side ind i forhold til at få skrevet krav til arbejdsmiljø ind i offentlige udbud. Arbejdsmiljøarbejdet er derfor også en forudsætning for, at virksomheden kan opretholde sit nuværende aktivitetsniveau fremadrettet.

Der arbejdes strategisk med arbejdsmiljøarbejdet, og der sættes strategiske mål for hele koncernen. De to sikkerhedsledere deltager på tværnordiske sikkerhedsmøder i den koncern, virksomheden er en del af, og på den måde sker der en videndeling rundt i organisationen.

De årlige drøftelser benyttes til at opsætte mål for arbejdsmiljøarbejdet, så der arbejdes skriftligt og systematisk, hvilket giver arbejdet en strategisk dimension.

Arbejdsmiljøkørekortet udvides fremover, så det kommer til at indeholde flere emner og en større dybde i undervisningen i de allerede berørte emner. På den måde er kørekortet også blevet et strategisk værktøj i arbejdsmiljøarbejdet. Indholdet og omfanget af de kurser, medarbejderne skal gennemgå for at opnå kortet, kan justeres ud fra strategiske hensyn

12.5.2 Drift

Med arbejdsmiljøudvalgets slankning fra 27 til ni medlemmer er AMO blevet mere effektiv og kan lettere forholde sig til ændringer, udfordringer og ulykker i driften. I branchen er der høje krav om et effektivt og fleksibelt AMO, hvis ikke arbejdsmiljøarbejdet skal blive en hæmsko i den daglige drift. Dette honoreres igennem den nye organisering af arbejdsmiljøudvalget. De fuldtidsprofessionelle arbejdsmiljøarbejdere i organisationen giver mulighed for at handle hurtigt på alvorlige problemer såvel som svære problemstillinger.

AMO's fokus på at ændre på medarbejdernes adfærd og derigennem forbedre arbejdsmiljøet slår igennem i virksomhedens drift. Arbejdsmiljø er ikke bare noget, man taler om, det er noget, man viser, at man er bevidst om i det daglige arbejde. Arbejdsmiljøkø-

rekortet har på samme måde hjulpet med til at integrere arbejdsmiljøarbejdet i den daglige drift.

Arbejdsmiljøkørekortet skal bæres synligt og er derfor til stede i den daglige drift i alle virksomhedens processer både på byggepladser og på kontorerne. Det store fokus på medarbejdernes adfærd er et godt eksempel på, at arbejdsmiljø og drift skal være integreret i hinanden. Arbejdsmiljøet er i virksomhedens optik simpelthen en forudsætning for, at den daglige drift fungerer optimalt.

Meget af det daglige arbejdsmiljøarbejde foregår lokalt og tages op på de lokale arbejdspladser. Der afholdes sikkerhedsmøder hver 14. dag, og HMS Helse, Miljø og Sikkerhed er altid første punkt på dagsordenen på de øvrige møder. Medarbejderne har derfor mange kontaktflader, hvor de kan sætte fokus på arbejdsmiljøet.

Entreprenøren har også en anden måde at sætte fokus på arbejdsmiljøarbejdet i den daglige drift. De har således i dette efterår afholdt en HMS-uge (Helse, Miljø og Sikkerhed). I HMS-ugen har der hver dag været sat fokus på et relevant arbejdsmiljøemne. Alle medarbejdere på byggepladsen deltager i et 15 minutters oplæg eller diskussion om emner som fx risikovurdering. Indholdet er planlagt af sikkerhedslederne i samarbejde med arbejdsmiljøudvalget, men det fremlægges helt ude i medarbejdernes hverdag og relateres til den daglige drift.

AMO og sikkerhedslederne sørger også for at udvikle synlige materialer og værktøjer, der kan ligge fremme i skurvognen. Der er fx udviklet et smart lille lamineret ark med en række punkter, der skal gennemgås for at risikovurdere en installation eller en situation på byggepladsen. Værktøjet er meget konkret og kan benyttes af alle. Et andet værktøj er et lille ark, der gennemgår otte punkter, der kan være gode at gennemgå på et morgenmøde. Det hjælper til at gennemgå dagens arbejde og de eventuelle risici, der kan være forbundet med det. Alene det, at materialerne ligger synligt fremme, er med til at nedbryde barrierer i forhold til at få arbejdsmiljøarbejdet integreret i den daglige drift. Synligheden og det, at materialerne er lettilgængelige for alle medarbejdere, er sammen med kørekortet med til at bringe arbejdsmiljøet helt ind i medarbejdernes hverdag.

Opsamling

De nye AMO-regler har ifølge AMO-medlemmerne ikke haft nogen direkte indflydelse på de ændringer, der er sket i virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. Virksomheden lever dog op til intentionerne bag de nye regler om at integrere arbejdsmiljøarbejdet i den daglige drift.

Arbejdsmiljøarbejdet er en integreret del af virksomhedens strategi og udgør et selvstændigt punkt i virksomhedens strategi. Det ligger som en ramme for de øvrige beslutninger, der træffes i virksomheden, både på arbejdsmiljøområdet og i den øvrige drift.

Virksomheden inddrager aktivt arbejdsmiljøværktøjer i den daglige drift, og de to ting kan ikke adskilles.

Virksomheden formår gennem kørekortet og andre synlige, lettilgængelige materialer at bringe arbejdsmiljøet helt ind i medarbejdernes hverdag.

Kapitel 13. Interviewguide, delundersøgelse B

Dette er spørgeguiden til delundersøgelse B af evalueringen af samarbejdet om arbejdsmiljø i virksomheder (AMO).

Der gennemføres fire til syv interviews per virksomhed. Antallet tilpasses virksomhedens størrelse, geografiske udfordringer og andre kontekstfaktorer.

Casestudiet indledes med et interview med en central og eventuelt heltidsprofessionel person, som arbejder med AM (f.eks. daglig sikkerhedsleder). Interviewet med den centrale arbejdsmiljøansvarlige skal give grundige svar på blandt andet virksomhedens opbygning. Dette interview forventes derfor at være længere end de øvrige. Derefter bevæger vi os nedad i virksomhedsniveauerne og eventuelt op. Vi vil forsøge at indhente et interview på samtlige niveauer i AMO og interviewere både ledelses- og medarbejderrepræsentanter. Vi vil tilrettelægge casestudiet sådan, at A- og B-side bliver ligeligt repræsenteret.

Interviewguiden tester forandringsteorien for delundersøgelse B, men indledes med særskilte spørgsmål til virksomhedens kontekst. Spørgsmålene om konteksten vil have forskellig relevans afhængigt af, hvilken viden interviewer har fået i foregående interviews, samt på hvilket niveau i AMO interviewpersonen befinder sig.

Interviewguiden kan tilpasses til de forskellige niveauer. Fokuspunkter for interviews på de enkelte niveauer er markeret i guiden. Temaerne har farve efter på hvilket niveau, de formodes at have en særlig betydning. Den lyseblå farve signalerer, at spørgsmålene er relevante for alle, og den lyserøde farve signalerer, at spørgsmålene er relevante for den centrale arbejdsmiljøansvarlige. Øvrige punkter kan nedtones eller helt fravælges i interviews med personer, som ikke repræsenterer den fremhævede målgruppe.

Guiden understøtter semistrukturerede interviews, hvilket forudsætter, at interviewererne selv reformulerer spørgsmålene samt stiller opfølgende og uddybende spørgsmål. Det forudsætter samtidig, at alle spørgsmål i spørgeguiden ikke nødvendigvis stilles. Interviewerne i undersøgelsen er meget rutinerede og har alle deltaget i udarbejdelsen af nærværende guide.

I guiden bruges betegnelsen "virksomhed" og "arbejdsplads". Det er op til interviewereren at tilpasse betegnelserne til de enkelte interviewsituationer – både på virksomhedsniveau og på tværs af case-virksomheder (eks. organisation, forvaltning mv.).

Spørgsmålene i kolonnen "spørgsmål" skal stilles, mens spørgsmålene i kolonnen "uddybende spørgsmål" er til støtte for interviewereren.

Interviewene afrapporteres enkeltvis i et skema og sammenfattes i en casebeskrivelse.

Ved indledende bookning af møde spørges til, om virksomheden har noget på skrift, som vil kunne fremsendes. Disse dokumenter vil indgå i både forberedelsen og afrapporteringen af casestudiet.

Det forudsættes desuden, at interviewerens på forhånd har orienteret sig om den organisation, der skal undersøges.

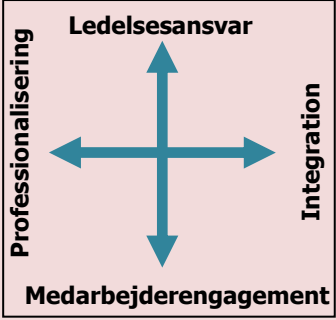
Tema	Spørgsmål	Uddybende spørgsmål
Indledende spørgsmål (Relevant for alle niveauer)	Kan du fortælle om dig selv og dit arbejde i virksomheden?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad er din titel? • Hvad er din baggrund? • Hvad er din placering i AMO? • Hvilke arbejdsopgaver har du? <ul style="list-style-type: none"> ○ Generelt? ○ I forhold til AMO? <p>Hvor længe har du arbejdet i virksomheden?</p>
Spørgsmål til kontekst		
Virksomhedens opgaver Virksomhedens struktur Virksomhedens øvrige udvikling Virksomhedens arbejdsmiljø (Primært relevant for den centrale arbejdsmiljøperson) (OBS: Spørgsmål til virksomhedens udvikling stilles på samtlige niveauer)	Kan du fortælle lidt om virksomheden? Hvordan er ledelsesformen i virksomheden? Er der sket større ændringer i virksomheden generelt?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad arbejder virksomheden med? <ul style="list-style-type: none"> ○ "produkt" ○ "teknologi" ○ "leverandører" og "kunder" • Størrelse, antal ansatte, omsætning? • Hvilke faggrupper er ansat? • Hvordan ser organisationen ud? <ul style="list-style-type: none"> ○ Har I et organisationsdiagram? • Er der nogen særlige ledelseskoncepter, som har haft indflydelse? • Hvordan kommunikerer ledelsen med medarbejderne? • Hvordan inddrager ledelsen medarbejdere i beslutninger? • Hvordan forsøger ledelsen at sikre, at den måde, de behandler medarbejdere på, opleves som retfærdig? • Er der sket ændringer i virksomheden?

	<p>Hvordan er jeres arbejdsmiljø?</p> <p>Hvordan tænker I udviklingen?</p>	<p>somhedens størrelse og omsætning?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er der sket ændringer i forhold til virksomhedens opgaver? • Er der sket større omstruktureringer eller afskedigelser? • Er der andre forhold, som har påvirket/påvirker virksomheden? • Hvilke problemer er typiske for jer? • Hvad er problemer for de forskellige faggrupper? • Hvilke udfordringer har der været? • Har det haft nogen betydning for AMO?
Implementering af AMO på virksomheden		
<p>Organisatoriske forandringer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forandringer i arbejdsmåden • (Det er muligt ikke at forandre noget inden for lovgivningen) <p>Årlig drøftelse <i>(Definition: Når AM-diskussioner er skriftligt dokumenteret, og AMO har besluttet sig for et fokus for arbejdet i det kommende år)</i></p> <p>Kompetenceudviklingsplan <i>(Definition: Plan vedrørende obligatorisk og supplerende arbejdsmiljøuddannelse)</i></p>	<p>Hvordan er AMO organiseret?</p> <p>Er der sket ændringer i AMO's struktur?</p> <p>Hvordan arbejder I med arbejdsmiljø?</p> <p>Hvordan afholder I årlige arbejdsmiljø-drøftelser?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange niveauer er der? • Hvor mange involverede er der? • Hvem deltager og på hvilken måde? • Er der kommet flere niveauer? • Er der kommet nye involverede? • Er der kommet nye arbejds- og samarbejdsformer i AMO? • Hvad er stabilt: konfiguration, aktører, arbejdsmåder? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ift. arbejdsmåder fx: Arbejdsskadesbehandling og APV • Beskriv procedurerne vedrørende den årlige drøftelse <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvem inddrages? ○ Hvornår? ○ Hvordan? <ul style="list-style-type: none"> - Som et møde for AMO? - Som et møde med bredere deltagelse? ○ Giv en vurdering af om inddragelsen af forskellige arbejdsplad-

<p>(Primært relevant for central arbejdsmiljøperson)</p>	<p>Hvordan laver I kompetenceplanen?</p> <p>Hvordan følger I op på deltagelsen i AM-uddannelserne?</p>	<p>ser/personalegrupper i den årlige drøftelse er tilstrækkelig.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad har I drøftet? • Har I lavet en plan for AM-arbejdet i det kommende år? • Har I drøftet resultater fra det foregående år? • Har I drøftet kompetenceni-veauet i AMO? • Hvilken form for dokumentation laver I? <ul style="list-style-type: none"> ◦ Referat, en plan, APV eller andet? • Hvilke kurser og AM-temaer er indeholdt i den? • Hvordan finder I ud af, hvem der skal tage hvilke kurser? • Indgår den supplerende arbejdsmiljøuddannelse i kompetenceplanen? • Er det svært at finde relevante kurser? • Hvad gør et kursus relevant for jer? • Skelner I mellem den supplerende arbejdsmiljøuddannelse og andre kurser? • Hvad fokuserer I på?: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ulykker, kemi, støj, ergonomi? ◦ Psykisk arbejdsmiljø? ◦ Sygefravær og sundhedsfremme? • Fokuserer I primært på forebyggelse/ beskyttelse af de ansatte? • Er der nogle uddannelser I har været særligt glade for/ utilfredse med? • Hvilken form har kurserne haft? <ul style="list-style-type: none"> ◦ Interne møder? ◦ Ekstern undervisning? ◦ Intern undervisning? ◦ Andet? • Drøfter I, hvad den enkelte
----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		deltager på et arbejdsmiljøkursus har lært? Har arbejdsmiljøuddannelser bidraget til <ul style="list-style-type: none"> ○ At styrke APV ○ At I har taget nye temaer op i AMO ○ At I har fundet nye løsninger på arbejdsmiljøproblemer? ○ At styrke samarbejdet i AMO?
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tilpasning af AMO til virksomhedens behov

Ændret struktur <ul style="list-style-type: none"> • Aftalemodel • Antal grupper Ændret arbejds måde <ul style="list-style-type: none"> • Professionalisering • Ledelses-mainstreaming • Medarbejder-engagering • Mere systematik (Vi opererer i et rum, som spændes ud mellem): <div style="text-align: center;">  <p>The diagram is a central cross with four arrows pointing outwards. The vertical axis is labeled 'Ledelsesansvar' at the top and 'Medarbejderengagement' at the bottom. The horizontal axis is labeled 'Professionalisering' on the left and 'Integration' on the right.</p> </div> AM-temaer der behandles <ul style="list-style-type: none"> • Fokusering • Udvidelse • Re-orientering <p>(Primært relevant for central arbejdsmiljøperson)</p>	Anvender I aftalemodellen? Har antallet af arbejdsgrupper ændret sig? Er arbejdsmåden ændret?	<ul style="list-style-type: none"> • Er virksomheden omfattet af en organisationsaftale? (lønmodtagerorganisation og virksomhed eller arbejdsgiverorganisation?) • Har virksomheden indgået en: <ul style="list-style-type: none"> ○ virksomhedsaftale? ○ MED-systemaftale? ○ MIO-aftale (medarbejder-indflydelsesorgan)? • Har virksomheden indgået en aftale om fælles AMO for flere organisationer? • Er der samarbejde mellem <ul style="list-style-type: none"> ○ AMO og SU? ○ AMO og MED? • Hvad betyder aftalerne for opbygningen af AMO? • Hvad betyder aftalerne for samarbejdet i AMO? <ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange grupper er der? • Hvilke opgaver varetager de? <ul style="list-style-type: none"> • Er AM-arbejdet blevet mere professionelt? • Bruger I mere tid på AM-arbejde? • Fylder AM-arbejdet en større del af det samlede arbejde? • Har I ansatte, som udelukkende beskæftiger sig med AM? • Er arbejdsmiljøet en selv-
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Er der sket ændringer i, hvilke temaer AMO behandler?	<p>stændig dagsorden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er ledelsen blevet mere direkte involveret? <ul style="list-style-type: none"> ○ På hvilken måde? • Er flere medarbejdere direkte involveret? <ul style="list-style-type: none"> ○ På hvilken måde? • Er arbejdet mere systematisk? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er der mere dokumentation, planlægning? • Er der blevet mere fokus på ét tema f.eks. psykisk arbejdsmiljø? • Eller medtages flere temaer i diskussionerne? • Medtages nye temaer? <ul style="list-style-type: none"> ○ Sygefravær, sundhedsfremme?
Kvalificering af AM-arbejdet		
<p>Bedre samarbejde om AM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedre AM-arbejdsdeling • Bedre kommunikation • De rette kompetencer <p>Højere relevans af AM-arbejdet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mere anerkendelse/status • AM-arbejdet som investering <p>(Relevant for alle niveauer)</p>	<p>Hvordan påvirker ændringerne i loven samarbejdet?</p> <p>Hvordan påvirker ændringerne AM-arbejdets relevans?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er der kommet en mere klar og hensigtsmæssig arbejdsdeling i AMO? • Hvordan fordeler I opgaver? • Hvordan koordinerer I arbejdet mellem møderne? • Kan du give nogle eksempler på vellykket samarbejde med gode resultater? • Er kommunikationen om arbejdsmiljø blevet bedre? • Vurderer du, at en bredere gruppe på arbejdspladsen er inddraget i arbejdsmiljøarbejdet? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er der grupper af medarbejdere og arbejdspladser som ikke inddrages ○ Er der arbejdsmiljøproblemer, som ikke håndteres? • Er du (og andre medlemmer af AMO) blevet udstyret med bedre, mere relevante kompetencer? • Står tids- og ressourceforbrug på samarbejdet om AM mål med udbyttet?

		<ul style="list-style-type: none"> • Har arbejdsmiljøet samlet set fået en større anerkendelse/status på arbejdspladsen? • Ses arbejdsmiljøarbejdet i højere grad som en investering? • Har I mere tid til opgaveløsning relateret til AMO?
Integration i strategi og drift		
<p>Arbejdsmiljøarbejdet integreres i virksomhedens processer</p> <p>Integration <i>(Definition: Når AMO, arbejdsmiljøarbejdet og arbejdsmiljøet kommer til udtryk i virksomhedens strategi og drift som ovenfor diskuteret og defineret.)</i></p> <p>Strategi <i>(Definition: Et bevidst, eksplicit grundlag for virksomhedens fremtidige drift, som det er formuleret af den relevante del af ledelsen)</i></p> <p>Drift <i>(Definition: Også operationelt niveau. Varetagelse af opgaver, som knytter sig til det daglige arbejde.)</i></p> <p>(Relevant for alle niveauer)</p>	<p>Er AM-arbejdet blevet bedre integreret i virksomhedens strategi?</p> <p>Er AM-arbejdet blevet bedre integreret i virksomhedens drift?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er arbejdsmiljøet er blevet en del af et eksplicit grundlag for virksomhedens fremtidige drift? <ul style="list-style-type: none"> ○ På hvilken måde? ○ Kan du komme med eksempler? • Medtages arbejdsmiljørelevante overvejelser, når der sker ændringer i virksomhedens strategi? <ul style="list-style-type: none"> ○ På hvilken måde? ○ Jævnfør svarene på spørgsmålet; Er der sket ændringer i virksomheden generelt? Har arbejdsmiljøet så været drøftet og håndteret? • Er de rigtige personer involveret? Er der for få eller for mange? • Medtages arbejdsmiljørelevante overvejelser i planlægningen af den daglige opgaveløsning? <ul style="list-style-type: none"> ○ På hvilken måde? ○ Kan du komme med et eksempel? ○ Foregår det gennem/uden om AMO? • Hvor udbredt er kendskabet til AMO på det driftsmæssige plan på arbejdspladsen? • Er der arbejdspladser, som ikke er dækket af en arbejdsmiljøgruppe? <ul style="list-style-type: none"> ○ Beskriv disse. ○ Hvorfor er de ikke dækket?

		<ul style="list-style-type: none"> • Vurderer du, at der samlet set er en bredere interesse for AM? • Er AM-arbejdet blevet mere nærværende og vedkommende for medarbejdere/ledere? <ul style="list-style-type: none"> ○ På hvilken måde? ○ Kan du komme med et eksempel? • Hvordan håndterer mellemledere arbejdsmiljøspørgsmål? <ul style="list-style-type: none"> ○ Sker der en systematisk opfølgning osv.? ○ Kan du komme med et eksempel? • Er de rigtige personer involveret? Er der for få eller for mange? • Giv en vurdering af, om AMO forholder sig til alle arbejdspladseres arbejdsmiljø?
<p>Afslutning</p> <p>(Relevant for alle niveauer)</p>	Tak for din deltagelse	<ul style="list-style-type: none"> • Er der noget jeg har glemt at spørge om? • Har du nogen spørgsmål? • Har I øvrige relevante papirer, som vi kan få tilsendt?