



APV - et strategisk virkemiddel

Udvikling og udbredelse af APV
– viden, erfaring og anbefalinger

Øje på arbejdsmiljøet, november 2011

Udgivet af
Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32D
Postboks 340
2300 København S
E-mail: lo@lo.dk
Tlf.: 3524 6000
Fax: 3524 6300
Web: www.lo.dk

LO-varenummer: 4411

isbn-nr.: 978-87-773-5179-2
isbn-online: 978-87-773-5180-8

Forord

Det overordnede omdrejningspunkt for LO's arbejdsmiljøindsats er at styrke rammerne og forudsætningerne for et stærkt arbejdsmiljø Samarbejde ude på arbejdspladserne. I den sammenhæng ønsker vi at styrke arbejdspladsvurderingen (APV) som praktisk og strategisk virkemiddel.

Det har de sidste snart 20 år været lovpligtigt for alle virksomheder med medarbejdere at gennemføre en skriftlig APV. APV'en har til formål at sikre, at virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde omfatter alle væsentlige arbejdsmiljøproblemer, og at der sker et systematisk og løbende arbejde med henblik på at løse eventuelle arbejdsmiljøproblemer.

Erfaringer viser, at mulighederne i APV'en alt for ofte slet ikke udnyttes, hvilket kan have betydelige negative følgevirkninger for nedslidning og for arbejdsmiljøindsatsen generelt.

LO ønsker at sætte fokus på og lære mere om brugen af APV. Vi har ønsket at se nærmere på anvendelsen af APV, hvorvidt den bliver brugt hensigtsmæssigt, og hvilke virkemidler der kunne styrke APV'en. Derfor har vi bedt TeamArbejdsliv og Grøntmij om i samarbejde at udarbejde en rapport om APV. I denne rapport er de kommet med spændende nye anbefalinger til en mere systematisk og strategisk anvendelse af APV.

I rapporten ses nærmere på barrierer, incitament og udviklingsbehov i forhold til at udvikle APV til et effektivt virkemiddel i arbejdsmiljøindsatsen.

APV'en er blevet et stadig mere aktuelt reskab, med ændringen af arbejdsmiljøloven 2010, hvor der bl.a. blev indført krav om en årlig drøftelse. I rapporten ses på hvilke muligheder ændringen af arbejdsmiljøloven har givet for at gøre APV til en aktiv del af det praktiske og strategiske arbejdsmiljøarbejde, så APV'en i højere grad bliver en integreret del af arbejdsmiljøorganisationens arbejde.

LO ønsker med denne rapport at lægge op til debat om brugen af APV. Virksomhedernes brug af APV skal optimeres og styrkes, så den kan blive brugt som et stærkt redskab i det daglige og i det strategiske fremadrettede arbejdsmiljøarbejde.



Ejner K. Holst
LO-sekretær



APV – et strategisk virkemiddel

Udvikling og udbredelse af APV – viden, erfaring og anbefalinger



Udarbejdet af: Hans Jørgen Limborg, Eva Thoft, Hans Hvenegaard og
Tilde Rye Andersen

Oktober 2011



APV – ET STRATEGISK VIRKEMIDDEL

Udarbejdet af: Hans Jørgen Limborg, Hans Hvenegaard og Tilde Rye Andersen – TeamArbejdsliv

Eva Thoft, Grontmij

Udgiver: TeamArbejdsliv

© TeamArbejdsliv

August 2011

INDHOLD

Indhold 3

- 1 Indledning 4
 - 1.1 Baggrunden for notatet 4
 - 1.2 Rapportens opbygning 5
 - 2 Anbefalinger 6
 - 3 APVs udvikling og aktuelle status 13
 - 3.1 APVs udbredelse 14
 - 3.2 Resultaterne af APV 15
 - 4 Antagelser om APV 20
 - 4.1 En operationel opdeling i virksomhedstyper 20
 - 4.2 Fra 1. til 3. generation af APV 21
 - 4.3 Fremmere og hæmmere af APV 23
 - 4.4 Dilemmaer i udbredelse af APV 28
 - 5 Optimering af virksomhedernes brug af APV 30
 - 5.1 Optimering af APVens faser 30
 - 5.2 Optimering af rammerne for APV-processen 33
 - 6 Eksterne aktørers mulighed for at fremme udviklingen af APV 39
 - 6.1 De eksterne aktørers motiver og deres betydning for udbredelsen af APV 39
 - 6.2 Udvikling af APV - synergi i motiver og virkemidler 46
 - 6.3 De eksterne aktørers muligheder for at styrke APV 48
 - 7 Litteratur 53
- Bilag 1: Metode 55
- Bilag 2: Beskrivelse af de tre seminarer 56

1 INDLEDNING

LO har ønsket at skabe et overblik over uudnyttede potentialer i virksomhedernes brug af arbejdspladsvurderinger (APV) og forslag til, hvordan disse potentialer kan udnyttes bedre. LO har bedt TeamArbejdsliv og Grontmij om i fællesskab at udarbejde dette notat med det formål at skabe overblik over eksisterende erfaringer med APV og komme med bud på, hvordan APV kan blive et effektivt strategisk virkemiddel i de danske virksomheders indsats for at forbedre arbejdsmiljøet.

1.1 Baggrunden for notatet

Notatet bygger på en opsamling af såvel forskningsbaserede resultater og publicerede undersøgelser som praktiske erfaringer og synspunkter fra en række centrale aktører.

Litteraturstudiet har omfattet nyere danske, svenske og norske publikationer. Enkelte andre udenlandske erfaringer er inddraget.

På baggrund af litteraturstudiet har vi formuleret en række hypoteser og antagelser, som har dannet udgangspunkt for tre seminarer med centrale aktører. Med hypoteserne ville vi sætte fokus på en række forhold, som kan have betydning for virksomhedens indsats og udbytte af APV:

- Virksomhedens kontekst (branche, størrelse mm.)
- Differentiering af virksomheder i forhold til motiver for anvendelse af APV i fire grupper:
 - De APV fremmede: mangler kendskab og motivation
 - De APV lovydige: gennemfører APV udelukkende for at opfylde loven
 - De APV positive: kan godt se potentialet i APV, men får ikke udnyttet det
 - De APV strategiske: arbejder strategisk med APV og integrerer indsatsen i virksomhedens indsats i øvrigt
- Kvalitet og udbredelse af metoderne
- Viden og erfaring i arbejdsmiljøarbejdet
- Eksterne aktørers muligheder for at fremme brugen af APV

Udpindet i mere specifikke antagelser og dilemmaer blev disse temaer præsenteret på de tre seminarer, og var dermed udgangspunkt for deltagernes refleksioner. På det første seminar deltog primært personer med arbejdsmiljøekspertise, på det andet deltog primært personer med erfaring fra arbejdspladser, og på det tredje deltog en række eksterne aktører, som havde forskellige udgangspunkter og erfaringer for at bidrage til udbredelsen af APV i virksomhederne.

Efterfølgende blev dette notat skrevet.

I bilag 1 og 2 er en nærmere beskrivelse af de data, vi baserer notatet på, og hvilke metoder vi har brugt for at skabe overblik og viden, samt hvem der deltog i seminarerne.

1.2 Rapportens opbygning

Efter grundlaget ovenfor sammenfatter vi vores iagttagelser og anbefalinger til, hvordan forskellige aktører kan styrke udbredelsen og udviklingen af APV. Dette afsnit udgør notatets konklusioner.

Herefter gennemgår vi i kort form APVs historiske udvikling og den aktuelle status for Arbejdspladsvurderinger i Danmark. Efterfølgende gennemgår vi de antagelser, der ligger til grund for løsningen af denne opgave og for notatet. De omfatter en systematisering af virksomheder i forhold til deres motiv for at anvende APV, hvad der fremmer og hæmmer brugen af APV, samt en række dilemmaer i forhold til en udvikling af APVs betydning, udbredelse og gennemslag. Det følger vi op med en opsamling af anbefalinger og forslag til, hvordan man på virksomhedsniveau kan optimere brugen af APV. Og endelig gennemgår vi diskussionerne om de eksterne aktørers rolle og muligheder for at fremme brugen af APV, samt anbefalinger til hvad eksterne aktører kan gøre for at fremme en positiv APV-udvikling.

2 ANBEFALINGER

I dette afsnit præsenterer vi en række anbefalinger til, hvordan APV kan få en større strategisk betydning i arbejdsmiljøarbejdet. Anbefalingerne er fremkommet på baggrund af litteraturstudier og tre seminarer med arbejdsmiljøaktører. Dette afsnit er samtidigt en sammenfatning af de følgende afsnit, hvor baggrunden for de enkelte anbefalinger er beskrevet, og hvor de er uddybet.

Det er vigtigt at indlede med at sige, at vi – og alle dem der har deltaget i seminarerne – opfatter APV som et væsentligt og vigtigt element i arbejdsmiljøarbejdet. Som enkeltstående virkemiddel i arbejdsmiljøet har APV en stor udbredelse, og APV er blevet et centralt element i mange virksomheder og institutioners arbejdsmiljøarbejde. At dette er tilfældet kan tillægges en række egenskaber ved APV-kravet. Det er et lovkrav at gennemføre APV. Den grundlæggende APV-metode kan bidrage til et systematisk arbejdsmiljøarbejde, og det er frugtbart for langt de fleste virksomheder. Derudover er der metodefrihed og forskellige aktører sørger for adgang til viden og inspiration af høj kvalitet.

APV-kravet implementeres ved hjælp af ”pisk” – det er et sanktioneret lovkrav, ”gulerod” - virksomhederne kan opnå gode resultater for arbejdsmiljøet og for virksomhedens drift gennem APV, og gennem ”prædiken” – der er meget god og tilgængelig vejledning og information. Det har samlet set betydet, at mange virksomheder anser APV som et nødvendigt, positivt og meningsfuldt tiltag.

Men der knytter sig imidlertid en række dilemmaer til APV, som også medvirker til at hæmme udbredelsen, anvendelsen og nytteværdien af APV. Det er primært disse dilemmaer, som anbefalingerne retter sig imod. Målet er således at gøre APV endnu mere udbredt og samtidig medvirke til, at APV-arbejdet opnår endnu større virkning.¹

Anbefalingerne er opdelt i fem temaer:

1. Krav til virksomhederne
2. Tilsyn med virksomhederne
3. Støtte til virksomhederne: metoder, rådgivning og uddannelse
4. Kampagner og koordineret indsats
5. Mere viden og videreudvikling af APV

¹ Vi har undladt at give anbefalinger om kortlægningen i APV. På den ene side skal kortlægningen omfatte alle potentielt belastende arbejdsmiljøforhold. På den anden side skal kortlægningen være afsat for handleplaner og indsatser. På fx det psykiske arbejdsmiljøområder (trivsel) er der udviklet store spørgeskemaer til kortlægning, som mange virksomheder har vanskeligt ved at omsætte til handling. Og erfaringen er, at det ikke så meget er kortlægningsmetoderne, som det at der er styring, ledelse og handlekraft bag APV indsatsen, der er afgørende for resultatet. I andre europæiske lande er der langt større krav til ekstern rådgivning i kortlægningen.

1. KRAV TIL VIRKSOMHEDERNE

Arbejdsmiljølovgivningen definerer, hvilken indsats virksomhederne skal yde i forbindelse med APV. Det bliver formidlet via vejledningen om APV – Arbejdstilsynets vejledning D.1.1 (2. udgave 2010) – og dermed bliver vejledningen grundlaget for de overvejelser virksomhederne gør sig omkring APV-indsatsen. APV-vejledningen er ligeledes grundlag for det informationsmateriale, som BAREne, de faglige organisationer, rådgivere og andre informanter på arbejdsmiljøområdet udarbejder og bruger over for virksomhederne.

Derfor er det nyttigt at se på, om selve APV-vejledningen kan forbedres, så den bliver et endnu bedre redskab for virksomheder og rådgivere. Vi har følgende forslag:

En indledende fase bliver en del af APV

For at motivere en strategisk tilgang til APV, kan APV med fordel udvides med en ekstra indledende fase (der ofte omtales som "Fase 0"). I fase 0 drøfter arbejdsmiljøorganisationen – medarbejderne og ledere i fællesskab – ideen med og værdien af APV, og de definerer, hvilke mål de vil sætte for deres egen APV-indsats. Derudover fastlægger de rammerne for APV-arbejdet dvs.; hvilke ressourcer der kan afsættes, hvem deltager med hvilke opgaver, hvem tager beslutninger, og hvem sikrer fremdrift. Som støtte kan vejledningen opstille en række specifikke krav til fase 0. I fase 0 skal virksomheden skabe overblik, inden de går i gang med APVen i praksis. Hvis Arbejdsmiljøorganisationen løbende forholder sig til denne fase, vil de fungere som en rettesnor til at styre forløbet. Det bør indarbejdes i APV-vejledningen, hvad der fremmer og henholdsvis hæmmer en god APV-proces.

Virksomheden skal dokumentere overvejelserne skriftligt på samme måde som de øvrige faser i APVen.

Beskrivelse af APV som en del af andre aktiviteter

Vejledningen bør mere eksplicit beskrive, hvordan APVen skal ses i forhold til andre aktiviteter i virksomheden. Dvs. den skal skitsere mulighederne for at integrere APV med andre "systemer" som fx trivselsmålinger, certificeringsværktøjer mm.

Trivselsundersøgelser med fokus på ledelse og trivsel er meget udbredte - især i større virksomheder. Virksomhederne kan med fordel indarbejde risikovurderinger og handleplaner, der tager højde for det psykiske arbejdsmiljøes særlige karakter. Dvs. at virksomhederne kan overveje, om de ønsker at integrere trivselsmålinger og APV. Det forudsætter, at de fastholder et arbejdsmiljøfokus i trivselsundersøgelsen. Det har nogle større virksomheder gjort med positive resultater.

Et muligt motivationsløft kunne ske ved i højere grad at fremstille APV som et redskab, der anvendes når man driver og udvikler sin arbejdsplads frem for som noget, der hører hjemme i en selvstændig APV-plan afskåret fra virksomhedens øvrige liv.

Fra "kortlægning hvert tredje år" til "års planer" – Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Vægtningen i vejledningen skal forskydes **fra** kortlægning **til** planer og implementering. Dels for at pointere, at virksomhederne skal komme videre fra kortlægning til handling og dermed gennemføre reelle forbedringer i arbejdsmiljøet, dels for at sætte fokus på den samlede arbejdsmiljøindsats fremfor rituelle kortlægninger hvert tredje år.

Med den nye arbejdsmiljølov og reglen om *Den årlige arbejdsmiljødrøftelse*, har virksomhederne fået et nyt virkemiddel, der sætter fokus på den samlede indsats. Derfor bør

vejledningen beskrive, hvordan APV skal indgå i den årlige drøftelse. APV bør indgå som et aktivt værktøj i forberedelsen af den årlige drøftelse, og via den årlige drøftelse skal virksomheden vurdere fremdriften i APV-indsatsen. Her skal virksomheden yderligere tage stilling til, hvordan de løbende vil følge handleplanerne for arbejdsmiljøet, og hvordan de registrerer og indarbejder de problemer, der løbende opstår.

Det kunne også være et krav, at virksomhederne skulle redegøre for, hvordan indsatserne påvirker/bliver inddraget i virksomhedens almindelige drift og udvikling. Hvis disse overvejelser i den årlige drøftelse blev skriftlige, ville de kunne udgøre en mere handlingsrettet dokumentation for virksomhedens indsats.

APV skal udvikles fra gang til gang

Vejledningen skal i højere grad fremstille APV-processen i et udviklingsperspektiv, så det bliver klart, at man ikke skal starte forfra hver gang. I praksis bør processen ikke være cirkulær og lukket om sig selv. Den skal udvikle sig på baggrund af de erfaringer, virksomheden gør sig og skal derfor ses som en spiral, der lægger nye lag på indsatsen hele tiden. Et sådant udviklingsperspektiv i APVen kunne også være genstand for vejledningsmateriale fra BARerne og de faglige organisationer.

APV og de komplicerede problemer

Vejledningen skal mere eksplicit beskrive, at det for en del problemer i arbejdsmiljøet ikke er muligt at finde en løsning, som kan fjerne belastningen eller problemet en gang for alle. Det gælder bl.a. en række problemer i det ergonomiske arbejdsmiljø fx vrid eller samarbejde om løft samt i det psykiske arbejdsmiljø fx følelsesmæssige krav eller trusler om vold. Her kan problemet ikke løses en gang for alle, fordi det kan hænge snævert sammen med arbejdets karakter eller vilkår. Så handler det i højere grad om, at have konstant opmærksomhed på forholdene i arbejdet og igangsætte en løbende tilrettelæggelse og udførelse af arbejdet, der mindsker eller kompenserer for belastningerne. Det kunne fx være at igangsætte en løbende indsats for at opbygge og vedligeholde gode relationer på arbejdspladsen.

Bedre vejledning til vurdering og analyser

Vejledningen skal i højere grad præcisere, hvad beskrivelses- og vurderingsfasen omfatter, og hvilke krav der stilles til virksomheden – både i forhold til, hvad de skal gøre, og i forhold til hvilke kompetencer, der er nødvendige. Den kan evt. beskrive forskellige metoder til analyse af data og registreringer, som kan kvalificere udviklingen af løsninger. For at styrke denne fase, bør det præciseres, at hvis man ikke internt har kompetencerne, så skal man hente dem udefra. En misvisende eller halvgod vurdering og analyse vil føre til ”forkerte” handleplaner. Og det vil være spild af muligheder, tid og penge.

Sygefraværet er blot et af mange resultatmål

Sygefravær bør tages ud som selvstændig fase i APV og i stedet indarbejdes i beskrivelses- og vurderingsfasen. Sygefravær er blot ét resultat af arbejdsmiljøet blandt mange andre konsekvenser af arbejdsmiljøet. Andre forhold, der kunne være ligeså relevante at medtage, er fx personaleomsætning, ulykker og volds/trusselsepisoder, trivselsmål, produktivitet og kvalitetsmål. Sådanne resultatmål skal naturligvis kun medtages, hvis man i fase 0 har udviklet en begrundet antagelse om, at der er en sammenhæng mellem arbejdsmiljø, forebyggelsesinitiativer og det pågældende resultatmål.

Ledernes arbejdsmiljø skal også være en del af APVen

Det skal præciseres, at APV også skal omfatte ansatte lederes psykiske arbejdsmiljø.

2. TILSYN MED VIRKSOMHEDERNE

Krav til dokumentation af handleplaner og hvordan APV udføres

Ændringer i vejledningen bør føre til ændringer i, hvilke forhold Arbejdstilsynet fokuserer på under tilsynsbesøg. Der er behov for at udvide dokumentationskravet til APV, så det også omfatter, at virksomheden skal dokumentere realistiske handleplaner samt redegøre for, i hvilket omfang APV-processen kan styrke virksomhedens løbende arbejdsmiljøindsats. Dette vil modvirke, at APV bliver et mål i sig selv og i stedet bliver et middel i arbejdsmiljøarbejdet.

Nystartede virksomheder

Den fraktion af målgruppen, som vi omtaler som de APV-fremmede virksomheder, omfatter virksomheder, der aldrig har hørt om APV eller ikke ønsker at lave APV. Blandt de første er de nystartede virksomheder en særlig gruppe. De har ofte endnu ikke kendskab til de krav, som arbejdsmiljøloven stiller – herunder APV.

For at få disse virksomheder hurtigere klædt på til opgaven, kunne Arbejdstilsynet etablere en praksis med at anmelde et besøg inden for et år, efter en virksomhed har registreret sig med CVR-nummer. I forbindelse med besøget kan tilsynet vejlede om de arbejdsmiljømæssige udfordringer, der findes, når man driver virksomhed – herunder APV-kravet, metoderne og perspektiverne i det. Arbejdstilsynet vil i en sådan sammenhæng skulle målrette og koordinere informationsmateriale, som kan understøtte dette besøg og virksomhedernes videre selvstændige arbejde med APV.²

3. METODER OG RÅDGIVNING

Støtte til ekstern rådgivning i de mindre virksomheder

Det er især de mindre virksomheder, der ikke gennemfører APV. Eksterne rådgivere kan med fordel spille en større rolle især i de indledende faser af APV-indsatsen som fx procesrådgivere, der kan understøtte en effektiv proces. I Sverige har man lavet forsøg med forløb med 5 møder á 1½ time til små virksomheder, men man kunne også tænke sig andre modeller, fx en blanding af procesrådgivning og mere faglig støtte til nogle af de vanskelige faser i APV-processen.

Det er især blandt de mindre virksomheder, at der er behov for støtte. Rådgivningen bør generelt være et tilbud. Men der kan også være en pligt til at bruge eksterne rådgivere, hvis man ikke over for Arbejdstilsynet kan dokumentere egne kompetencer. Det vil betyde, at Arbejdstilsynet skal have bemyndigelse til at påbyde rådgivning på dette punkt.

En anden mulighed er at afsætte offentlige midler til at styrke bestemte sider af APV-indsatsen. Det kan overvejes at lave en tilskudsordning til de små og mellemstore virksomheder (1-34 ansatte), så de kan søge om at få delvis betaling for indsatsen. Det kun-

² I den af Folketinget vedtagne Arbejdsmiljøindsats frem til 2020 er initiativ 6 (Mere hjælp til små virksomheder) og initiativ 7 (Startpakke til nye virksomheder) inde på de samme tanker. Her lægges der dog kun op til, at det skal finde sted, når Arbejdstilsynet alligevel gennemfører tilsynsbesøg. Startpakken skal sendes til virksomhederne. Idéen i vores anbefaling er, at det er dialogen om arbejdsmiljøet i den personlige kontakt, som er væsentlig for succes. Arbejdsmiljøet er allerede omtalt i de materialer Erhvervs- og Selskabsstyrelsen sender til virksomhederne.

ne fx være fase 0 samt vurderings- og beskrivelsesfasen, virksomhederne primært kunne få hjælp til.

Dette kunne fx ske gennem Forebyggelsesfonden, hvilket i dag ikke er muligt, da der ikke kan søges støtte til opfyldelse af lovkrav. Afgrænsede APV-pakker til små og mellemstore virksomheder kunne være en overvejelse værd. Dette ville kunne være en hjælp til de APV-lovlydige og APV-positive og måske også til de APV-fremmede.

Økonomisk vil dette forslag – afhængigt af en endelig udformning – kunne blive omkostningsfuldt, hvis alle, der måtte have behov og ønske om det, fik offentlige tilskud i en eller anden grad. I første omgang kunne det indføres som et forsøg (med en afgrænset økonomisk ramme). Forsøget skulle dokumenteres og virkningerne vurderes/evalueres.

Bedre vejledning i metodevalg

Metodefriheden kræver, at virksomhederne har forudsætninger for at vælge mellem forskellige metoder. Dette er ikke altid tilfældet. Over for APV-fremmede og APV-lovlydige virksomheder, kan det derfor være en fordel at formidle en eller få metoder, som der er erfaring for er velegnet til at bruge inden for den pågældende branche.

Derudover er der behov for en præcisering af, hvordan det psykiske arbejdsmiljø indgår i APV. Det kan være en fordel at bruge særlige metoder til det psykiske arbejdsmiljø, da det har en anden karakter end det fysiske- og kemiske arbejdsmiljø.

Bedre udbytte af APV

Det er en udbredt antagelse, at der er et uudnyttet potentiale, som kan aktiveres, hvis der udvikles særlige indsatser over for gruppen af APV-lovlydige. Denne gruppe af virksomheder har mindst én gang lavet APV og ved derfor godt, hvad det er. Derfor har de både positive og negative erfaringer med metoder og proces. Men de har ikke erkendt det fulde potentiale i at anvende APV som et aktivt værktøj i arbejdsmiljøarbejde eller endda som et strategisk værktøj i personalepolitikken.

Derfor må der være et potentiale i at udbrede en forståelse for, at APV kan og bør have en dobbeltfunktion. Dvs. at APV både er et praktisk værktøj i det daglige arbejdsmiljøarbejde (kortlægning, prioritering og handleplan) og et redskab, som kan styrke det strategiske arbejdsmiljøarbejde på et overordnet niveau.

Via APV kan ledelse og tillidsvalgte tilvejebringe viden om, hvad der rør sig. Og det er forudsætningen for, at de kan træffe de strategiske beslutninger, som tager fat i det, der brænder på, og for at de kan skabe løsninger, som der er motivation for at gennemføre. Nytænkning i hvordan APV formidles er påkrævet, så det bliver tydeligere, at APV har denne dobbeltfunktion som praktisk værktøj og strategisk metode. Det fremgår ikke af standardmetoderne, og den strategiske del er ikke i fokus, når Arbejdstilsynet er på besøg.

Koordineret indsats over for de nystartede

Det vil være meget værdifuldt med en oversigt over, hvilke materialer der allerede distribueres til nyetablerede virksomheder fra fx Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, erhvervscentre, øvrige relevante offentlige myndigheder samt brancheforeninger og organisationer. Det er forudsætningen for at skabe overblik og koordinere de mange informationer, virksomhederne modtager.

APV fremstilles på mange måder oftest som ét blandt mange krav til registrering. Aktørerne bør opfordres til også at lægge vægt på de positive gevinster, virksomhederne kan

få ved at have en systematik for arbejdsmiljø og andre arbejdsvilkår. Og de kan evt. forslå APV integreret med andre systematiske værktøjer og styringssystemer.

Uddannelse

APV er et væsentligt element i arbejdsmiljøuddannelsen i dag, men måske kan det skærpe brugbarheden af APV, hvis uddannelsen i højere grad lægger vægt på det strategiske element i APV samt på, hvordan APV integreres og tilpasses den enkelte virksomheds vilkår og kontekst.

Derudover kunne uddannelsen i højere grad træne deltagerne i analyse af komplekse problemstillinger samt udvikling af løsninger, som er de discipliner mange virksomheder går i stå ved. Disse temaer kunne også være i fokus i forbindelse med de 1½ dags efteruddannelse, og det gælder i øvrigt også proces- og projektkompetencer i det hele taget.

Særlige branchetiltag

Der er forskel på branchernes aktivitetsniveau i APV-indsatsen. De brancher der havde det laveste aktivitetsniveau var butikker, transport af passagerer, supermarkeder og varehuse samt transport af gods. Dette kunne give anledning til overvejelser i de branchearbejdsmiljøråd, som disse brancher er tilknyttet, om det vil være relevant at udvikle mere branchespecifikke APV-modeller, samt intensivere informationen om APV.

4. MERE KOORDINERET INDSATS

En koordineret indsats blandt eksterne aktører vil kunne fremme udviklingen af APV som strategisk værktøj blandt de typer af virksomheder, der er motiveret til at bruge APV til noget konstruktivt (De APV-strategiske, de APV-positive og en del af de APV-lovlydige). Målet er en indsats, der ikke er begrænset til – eller begrænset af – hver enkelt aktørs motiver og delindsatser. Det er vigtigt, at en indsats, der skal styrke udviklingen af APV, i stedet medtænker og integrerer alle de 'motivkredse', der findes i arbejds miljøarbejdet (kontrol, information, salg af konsulentytelser, konkurrencevilkår osv.)

Der er også brug for, at der med mellemrum gennemføres en fokuseret, koordineret og tidsafgrænset indsats målrettet den del af virksomhederne, som ikke kan se nytten af APV. Den skal udføres i et samarbejde mellem Arbejdstilsynet, BARerne og arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationerne. Formålet er at trænge igennem til denne gruppe både i form af gulerod, prædiken og pisk. Det er dokumenteret, at netop synergien mellem kontrol og tilbud om hjælp har en større effekt end de to strategier hver for sig. For at gøre alvor af indsatsen kan det være nødvendigt, at der bliver indført en mulighed for, at der kan gives administrative bøder til dem, som ikke har en APV.

Kampagner målrettes virksomhedstyperne

Informationer og kampagner kan styrkes ved, at man i højere grad indarbejder hensyn til de forskellige typer af virksomheder i forhold til motivation og forståelse af APV-indsatsen, sådan som det kommer til udtryk i de fire opstillede virksomhedstyper. Det handler om at møde virksomhederne der, hvor de er og tage udgangspunkt i, hvad der motiverer dem, hvis man skal gøre sig forhåbning om at motivere dem til at komme videre. Kampagneafsenderne kan ikke på forhånd vide hvilke virksomheder, der har hvilke motiver, men materialerne kan godt rettes mod de bestemte målgrupper, så der rammes ind i den selvforståelse, de måtte have. Det kan både være kampagner fra Arbejdstilsynet, BARerne og de faglige organisationer – eller i fællesskab.

Tillidsrepræsentanterne skal med

Virksomhederne skal opfordres til, at tillidsrepræsentanter også inddrages i APV-arbejdet for at styrke arbejdsmiljøets status og øge den samlede viden om arbejdsvilkårene på virksomheden. Det gælder ikke mindst, når der er tale om det psykiske arbejdsmiljø. I en rapport om metodeudvikling vedrørende APV i psykisk arbejdsmiljø beskrives positive erfaringer med at fremme et trio- eller trojkasamarbejde mellem den lokale leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant.

En særlig indsats for en bedre integration af psykisk arbejdsmiljø i APV

Der mangler i stort omfang praktiske erfaringer med at lave APV om det psykiske arbejdsmiljø, som kan føre til brugbare handlingsplaner. Vi foreslår derfor, at der iværksættes en tidsbestemt ændring af AM-loven i fx de 8 år 2020-planen for arbejdsmiljøløber. I den periode skal virksomhederne udarbejde en selvstændig og udvidet indsats- og udviklingsplan for det psykiske arbejdsmiljø som led i APVen.

Der bør stilles krav til hvorledes en indsats- og udviklingsplan skal se ud. Et ambitiøst bud kan være, at en plan skal omfatte 1) hvordan vil man håndtere kortlægning og forebyggelse, 2) forskellige sider af det psykiske arbejdsmiljø, der skal vurderes: strukturelle og arbejdsorganisatoriske forhold, arbejdets udførelse & tilrettelæggelse samt samarbejde og relationer, 3) dokumentere, at man har den fornødne kompetence og 4) hvordan indarbejdes det psykiske arbejdsmiljø i virksomhedens strategi, drift, udvikling og personaleledelse.

Arbejdet skal ske i samarbejde med arbejdsmarkedets parter, og virksomhedernes indsats- og udviklingsplaner skal være genstand for kontrol fra Arbejdstilsynets side. Formålet er at styrke virksomhedernes indsats over for det psykiske arbejdsmiljø, og perspektivet er, at de oparbejder erfaringer gennem APV-arbejdet, der efterfølgende kan videreføres og integreres i det løbende AM-arbejde – herunder udvikling af APV. En sådan indsats skal koordineres med arbejdsmarkedets parter, hvor der kan indgås brancheaftaler, der understøtter en sådan indsats.

5. MERE VIDEN OG MERE UDVIKLING

Omfanget af evalueringer, erfaringsopsamlinger og egentlig forskning med fokus på udbredelsen og virkningen af APV er stadig begrænset. Samtidigt er de som eksisterer primært kvantitative afdækninger af udbredelsen. Der savnes undersøgelser af og opsamling af erfaringer med, hvad der fremmer og hæmmer kvaliteten, brugen og udbyttet af APV. Sådanne undersøgelser vil være til gavn for aktører, der fastlægger de politiske rammer, dem der vejleder virksomheder og dem, der formidler erfaringer og anvisninger til virksomhederne. I dag er de fleste undersøgelser og evalueringer mere af kvantitativ art end kvalitativ art.

Fokus på kvaliteten af APV-indsatsen

Overvågning og forskning i arbejdsmiljøarbejdet har, som nævnt, primært vurderet udbredelsen af om der laves APV og hvem der gennemfører hvilke faser. Mangfoldigheden, kreativiteten og ideer til at tilpasse APVen til egen kontekst og processen med at arbejde med APV, er sjældent beskrevet og endnu sjældnere omsat til ideer, inspiration og vejledning. Det vil derfor være en styrkelse at udbrede inspiration fra virksomheder, der arbejder bevidst med kvaliteten af APVen. Dette kunne praktisk gøres i forbindelse med evaluering- og forskningsprojekter. Men det kunne også gøres ved at stille krav til de virksomheder, der modtager støtte til udvikling af arbejdsmiljøet, om at de skal dokumentere deres resultaters konsekvenser for den eksisterende APV.

3 APVS UDVIKLING OG AKTUELLE STATUS

APV blev indført i dansk lovgivning i 1992 som en ny metode i det danske arbejdsmiljøarbejde. Årsagen var implementeringen af EU-rammedirektivet (EU direktiv 89/391/EØF af 12. juni 1989), hvor der stilles krav til, at arbejdspladser laver en "workplace risk assessment". Den særlige danske udgave af en "workplace risk assessment" valgte man at kalde Arbejdspladsvurdering eller kort APV. Formålet med direktivet var at formalisere virksomhedernes pligt til at kortlægge og vurdere deres arbejdsmiljø samt igangsætte tiltag, der kunne løse og forebygge de kortlagte arbejdsmiljøproblemer.

En tilsvarende implementeringsproces foregik i andre EU-lande. I Sverige er direktivet omsat til Systematisk Arbejdsmiljøarbejde (SAM) og i Norge Intern Kontrol. Om end formålet er det samme, er der i disse tre modeller forskel på de eksterne aktørers rolle, krav til metodevalg, kontrol og anvendelse.

Lovgivningsarbejdet bag APV blev udført, som det er traditionen i Danmark, i et trepartssamarbejde mellem Arbejdstilsynet og arbejdsmarkedets parter. Den danske APV er baseret på en pragmatisk tilgang til arbejdsmiljøet frem for fx en eksperttilgang, hvilket kan ses som en fortsættelse af den demokratiske og involverende tilgang det danske arbejdsmiljøarbejde er præget af.

I den danske lovgivning er APV-kravet blevet konkretiseret til, at virksomhederne skal gennemføre en arbejdsproces i fire faser:

1. Identifikation og kortlægning af virksomhedens samlede arbejdsmiljø
2. Beskrivelse og vurdering af virksomhedens arbejdsmiljøproblemer
3. Prioritering af løsninger på virksomhedens arbejdsmiljøproblemer og udarbejdelse af en handlingsplan
4. Retningslinjer for opfølgning på handlingsplanen

I 2004 blev tilføjet, at APV også skal omfatte registrering af sygefraværet, hvilket ofte medtages som en femte fase: Inddragelse af virksomhedens sygefravær.

Denne fastlagte arbejdsproces har klare referencer til metoder inden for kvalitets- og miljøstyring. Hensigten er, at APVen skal være et middel til at fremme et systematisk og bredt dækkende arbejdsmiljøarbejde. Det er dog svært at sikre fremdrift og kontinuitet i APV-processen gennem lovkrav til proces og form. Dette er søgt løst ved at kræve, at APV skal gennemføres hver gang, der sker forandringer i virksomheden, som påvirker arbejdsmiljøet og som minimum hvert 3. år. Derudover fremstilles faserne gerne som et "hjul" for at illustrere kontinuiteten.

Et særligt element i reglerne om APV i Danmark er metodefriheden, som betyder, at virksomheden skal give et fyldestgørende billede af arbejdsmiljøet, men selv må vælge, hvilken fremgangsmåde de vil bruge. Metodefriheden giver en stor fleksibilitet, idet metoderne kan tilpasses branchernes og virksomhedernes særlige vilkår. Det adskiller sig fra andre landes regelsæt, fx de første regler for Intern Kontrol i Norge, der foreskrev en bestemt form for skriftligt registrering (Skaar 94).

Trepartsforhandlingerne endte efter en del debat med, at APV-kravet også omfatter et krav om skriftlighed. Det har mødt modstand fra arbejdsgiversiden, da de anser de administrative krav som belastende for virksomhederne. Men skriftligheden var afgørende

for Arbejdstilsynets muligheder for at kontrollere, om APVen er udført. Det store fokus på skriftlighed har givet anledning til en intensiv udvikling af APV-skemaer og -vejledninger til virksomhederne. I Sverige har myndigheders og rådgiveres fokus på implementeringen af SAM især været at motivere ledelsen til at arbejde systematisk med arbejdsmiljøet, hvilket adskiller sig væsentligt fra den danske tilgang (Simonsen m.fl. 2010).

Historisk har der været en udvikling af de eksterne aktørers fokus fra at prioritere orientering om regler og krav til APV til at prioritere information med inspiration og forslag til konkrete måder at arbejde med APV. Der er derfor i udviklingen af informationsmateriale fokus på at tilpasse indholdet til den aktuelle målgruppe, fx det pågældende brancheområde samt at udvikle formidlingsformer, der rammer målgruppen og anvender så kreative og gennemslagskraftige medier som muligt. Dette ses ikke mindst i udviklingen af hjemmesider, videoer, dialogspil, brug af sociale medier m.m.

APV skal udføres i et samarbejde mellem arbejdsgiver og arbejdstager. APV er derfor blevet et led i det generelle krav om, at arbejdsgiver, arbejdsledere og ansatte skal samarbejde om at løse arbejdsmiljøopgaven igennem etableringen af en Arbejdsmiljøorganisation (AMO). Hensigten er, at arbejdsmiljøet bliver en integreret del af driften og ikke noget ved siden af den daglige drift og udvikling. Samtidig med, at virksomhedens kerneopgaver planlægges, organiseres og udføres, skabes også det arbejdsmiljø, som kan være sundt og udviklende eller skadeligt og nedslidende.

3.1 APVs udbredelse

Der er i dag mere end 15 års erfaring med APV som metode i arbejdsmiljøarbejdet, og der er lavet en række undersøgelser om APVs funktion. De fleste af disse undersøgelser giver dog primært et overblik over, hvor udbredt APV er i de danske virksomheder. Der findes ikke mange undersøgelser, der på landsplan sammenfatter resultater og nyttevirkning af metoden.

En væsentlig nyere kilde til viden om udbredelsen af APV er overvågningsrapporterne fra Arbejdstilsynets og Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Den primære konklusion fra disse er, at de store virksomheder stort set alle sammen laver APV, de fleste mellemstore gør, mens det er knap 80 pct. af de små. Størrelsen har også betydning for, hvor langt virksomhederne er kommet i processen med APV, og hvilket udbytte de har. Svenske og norske undersøgelser kommer frem til lignende resultater, dvs. at de stort set alle gennemfører APV og jo større virksomhed jo bedre udbytte af APV-processen. Følgende tabeller viser de danske tal.

Gennemførelse af APV

Antal ansatte	Virksomheder, der har lavet en formel arbejdspladsvurdering, også kaldet APV
1- 9 ansatte	78 %
10 – 19 ansatte	88 %
20 og flere ansatte	96 %
Vægtet total	82 %

Kilde: Overvågning af virksomhedernes forebyggende arbejdsmiljøarbejde (VOV), NFA 2008

Det samme billede ser vi, når der spørges til om virksomhederne har lavet handlingsplaner.

Udarbejdelse af handleplaner

Antal ansatte	Er der lavet en skriftlig handlingsplan for, hvordan problemerne skal løses?			
	Ja, for alle	Ja, for nogle	Nej	Ved ikke
1- 9 ansatte	50 %	21 %	26 %	2 %
10 – 19 ansatte	54 %	27 %	18 %	1 %
20 og flere ansatte	55 %	38 %	7 %	1 %
Vægtet total	52 %	25 %	21 %	2 %

Kilde: Overvågning af virksomhedernes forebyggende arbejdsmiljøarbejde (VOV), NFA 2008

Det kan altså se ud til, at jo mindre virksomheden er, jo sværere er det at få gennemført en APV. Det er ikke overraskende, da det også gælder arbejdsmiljøarbejdet generelt. Men det er værd at bemærke, for skal APV have en større strategisk betydning for landets samlede arbejdsmiljø, er der en del at vinde ved at få flere små virksomheder til at gennemføre APV.

3.2 Resultaterne af APV

Et andet overordnet spørgsmål handler om kvalitet og udbytte:

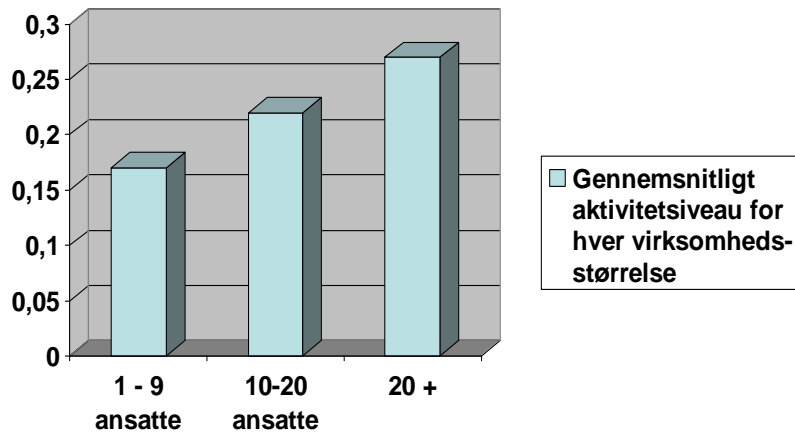
Hvad skal der til for, at APV bliver mere effektiv i flere virksomheder?

I overvågningsrapporten om virksomhedernes forebyggende arbejdsmiljøarbejde fra 2008 er der en opgørelse over virksomhedernes aktivitetsniveau i forbindelse med APV. Forskerne har målt aktivitetsniveauet ved at spørge virksomhederne, om de har igangsat aktiviteter over for registrerede problemer. Igen er det de små virksomheder, der har det laveste aktivitetsniveau.

Antal ansatte	Er I inden for de sidste tre år, fx i forbindelse med APV, blevet opmærksomme på problemer i arbejdsmiljøet på arbejdspladsen?
1- 9 ansatte	40 %
10 – 19 ansatte	52 %
20 og flere ansatte	78 %
Vægtet total	47 %

Kilde: Overvågning af virksomhedernes forebyggende arbejdsmiljøarbejde (VOV), NFA 2008

Aktivitetsniveau



For hver virksomhed er der udregnet et index, som udtrykker i hvor høj grad virksomheden har sat aktiviteter i gang. Til indexet er der udviklet et spørgebatteri med spørgsmål om en række givne, forbyggende aktiviteter inden for hvert af emneområderne: ulykker, psykisk arbejdsmiljø, fysisk belastende arbejde, indeklima, støj og kemikalier fx Hvad har I gjort for at undgå mobning de seneste tre år. Indexet giver et opsummeret billede af hver enkelt virksomheds aktivitetsniveau.

Det er ulykker og fysisk belastende arbejde, der er flest aktiviteter inden for – og det gælder alle virksomhedsstørrelser. For de store virksomheder er det derefter indeklima, kemi og psykisk arbejdsmiljø og støj. For de mellemstore virksomheder er det efterfølgende psykisk arbejdsmiljø, indeklima, kemi og støj, mens rækkefølgen for de små er: psykisk arbejdsmiljø, indeklima, støj og kemi.

Rapporten viser også, at der er forskel på branchernes aktivitetsniveau. De brancher der havde det højeste aktivitetsniveau var medicinalvarer, sygehuse, el- og varmeforsyning samt kemisk industri. De brancher med det laveste aktivitetsniveau var butikker, transport af passagerer, supermarkeder og varehuse samt transport af gods.

Blandt brancherne med lavt aktivitetsniveau finder vi bl.a. brancherne butikker og supermarkeder, som ikke har været under den gamle BST-ordning (BedriftsSundhedsTjeneste), hvilket kan være en af forklaringerne på et lavere niveau. Er dette rigtigt, er det opmuntrende, da det kan tyde på, at en systematisk indsats over for virksomhederne rent faktisk nytter. En væsentlig ydelse, som virksomhederne modtog under BST-ordningen, var hjælp til APV.

Så vidt vi ved, er der ikke lavet en undersøgelse af, om omfanget af ulykker, erhvervs-skader og sygefravær har ændret sig som et resultat af indførelsen af APV. Ser vi på udviklingen generelt for arbejdsmiljøet i Danmark, viser der sig et varieret billede, hvor det går frem på nogle områder og i nogle brancher, men tilbage i andre. Et felt, som klart tyder på en forværring i problemerne, er det psykiske arbejdsmiljø. Det er samtidig den del af arbejdsmiljøet, som virksomhederne står mest famlende over for i forbindelse med APV. I starten indgik psykisk arbejdsmiljø ikke eksplicit i APVen, men det blev beskrevet i senere vejledninger.

LO undersøgelsen fra 2008

LOs rapport fra 2008 ”Virksomhedernes brug af APV” giver et bud på, hvilket udbytte virksomhederne selv vurderer, de får ved at gennemføre en APV. Undersøgelsen er ba-

seret på en telefonsurvey blandt 1254 virksomheder, som havde lavet en skriftlig APV. Både medarbejdere og ledere er blevet interviewet. En af konklusionerne er, at der er en overvejende positiv holdning til at lave en skriftlig APV, dog er medarbejdere mere positive end ledere. Omtrent halvdelen af de interviewede virksomheder vurderer, 1) at udarbejdelsen af APVen i høj eller nogen grad har tilført virksomheden ny og brugbar viden om arbejdsmiljøet, 2) at APVen har gjort det lettere at identificere og håndtere arbejdsmiljøproblemer og 3) at APVen generelt har medvirket til at forbedre arbejdsmiljøet. Det er især de større virksomheder samt virksomheder inden for det offentlige, der anerkender værdien af den skriftlige APV.

LO-rapporten peger også på, at det er det psykiske arbejdsmiljø, som virksomhederne har sværest ved at indarbejde i den skriftlige APV. Ellers oplever virksomheder ikke problemer med at udarbejde skriftlige arbejdspladsvurderinger. Langt de fleste arbejder systematisk med udarbejdelsen af APVen, og 8 ud af 10 virksomheder bruger checklister og/eller vejledninger, fx har hver tredje virksomhed anvendt APV-vejledningerne udarbejdet af Branchemiljørådene.

FTFs undersøgelse fra 2010

I FTFs undersøgelse (2010) vurderer 88 % af arbejdsmiljørepræsentanterne, at der på deres arbejdsplads er en tilstrækkelig grundig kortlægning af mulige arbejdsmiljøproblemer. Kortlægningen synes at være den del af APV-forløbet. På den anden side siger 59 % af virksomhederne (LO 2008), at det er vanskeligt at indarbejde det psykiske arbejdsmiljø i APVen. Der ligger en udfordring i at finde måder at arbejde systematisk med det psykiske arbejdsmiljø på, som kan give mere mening for deltagerne, end det tilsyneladende gør for 6 ud af 10 virksomheder.

Det er også kun 58 % af virksomhederne, der har fulgt op på deres handlingsplaner, og godt 40 % af virksomhederne har ikke noget overblik over, om APVen har ført til noget eller ej. Undersøgelsen viser altså, at det er en udfordring at komme fra handlingsplan til reel handling og opfølgning.

Undersøgelsen viser endvidere, at jo mere arbejdsmiljørepræsentanterne deltager i APV-arbejdet desto bedre vurderer de, at arbejdsmiljøarbejdet fungerer. Samtidig viser denne undersøgelse også, at hvis der er et samarbejde mellem arbejdslederen, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant, så stiger deltagelsen i APV-arbejdet.

Forskning med fokus på APV

Fra flere forsknings- og udviklingsprojekter ved vi, at der er en række barrierer for gennemførelsen af APV. Fx 1) at APV kan opleves bureaukratisk og meningsløs, 2) at det er svært at komme fra kortlægning til handling, 3) at de gentagne APVer efterhånden kan opleves rituelle og meningsløse, 4) at nogle virksomheder mangler kompetencerne til at løse og forebygge komplicerede problemer samt 5) at det er svært at få hold på det psykiske arbejdsmiljø. Disse undersøgelser har primært set på APV i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

Et af de mest omfattende af disse: Projektet "Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet" (Nielsen m.fl. 2008) konkluderer, at det ikke er valget af metode, der er afgørende for en vellykket APV på det psykiske område, og at det i øvrigt ikke er udvikling af nye metoder, der er mest påkrævet. De tilgængelige metoder har deres fordele og ulemper, men det mest afgørende er virksomhedens indstilling til APV. Det vil sige, at forløbet bliver planlagt og tilpasset virksomhedens organisation og ønsker om resultater. Derudover er det afgørende, at kompetente aktører i virksomheden

somheden tager styring og ledelse på det samlede APV-forløb – det vil sige også udvikling og gennemførelse af løsninger. Og endelig at medarbejderne bliver involveret i både kortlægning og udvikling af løsninger, så der er god sammenhæng mellem løsninger og dagligdag. Dog peger rapporten på en gennemgående svaghed i metoderne, da der er for stort fokus på kortlægning og i nogle tilfælde prioritering. Derudover kan virksomhederne ikke finde meget hjælp til analyse af problemer og årsager samt udvikling af løsninger.

Svenske og norske erfaringer

Svenske og norske undersøgelser bekræfter og nuancerer det billede, vi har kunnet stykke sammen fra den danske litteratur. Rapporten ”En kundskapsammanställning över strategier och arbetsmiljöarbete” (Andersson 2004) peger på, at kæden af aktører, der skal sikre, at kundskaber bliver tilført virksomhederne, ikke fungerer så godt. Kundskabsniveauet er en meget vigtig faktor, men informationsoverførslen fungerer bedst, når det drejer sig om professionelle modtagere. Manglende kompetencer i virksomhederne øger risikoen for, at væsentlige komponenter som risikoidentificering og -eliminering falder ud.

Rapporten peger på, at det er svært at skabe engagement blandt ikke-professionelle. Udbuddet af metoder er rigt, men uigennemtrængeligt for ikke-specialister. Det er ikke realistisk, at de små virksomheder uden AMO og interne konsulenter kan skabe sig overblik samt tilpasse metoderne til deres kontekst. Det er vigtigt, at konsulenter taler det rette sprog, kender arbejdspladskulturen og har god følelse for arbejdspladsen. Mange formidlere trænger til nye kundskaber og metoder for at arbejde mere løsningsorienteret og for at kunne motivere og skabe engagement hos både arbejdsgivere og arbejdstagere, så de selv bliver mere drivende i arbejdsmiljøarbejdet.

Endelig beskriver rapporten, at det offentlige område har en udfordring i at skulle forbedre arbejdsmiljøet samtidig med, at der er budgetunderskud. Det kræver nye strategier og mere udviklingsarbejde.

En anden svensk rapport (Andersson m.fl. 2006) konkluderer, at næsten alle arbejdsgivere mener, at systematisk arbejdsmiljøarbejde (SAM) leder til en forbedring af arbejdspladsen og færre ulykker og sygdomme. Rapporten peger på, 1) at det er vigtigt at tilpasse den metode, man bruger, 2) at der er bred deltagelse, og 3) at indsatsen fører til praktiske indslag, som man tydeliggør resultaterne af. Det er nødvendigt at stræbe efter interaktivitet, forandringskompetence, arbejdsmiljøkompetencer handlingsrum, systematik og integrerbarhed. Det er vigtigt med mellemmand, som de kalder det – det vil sige interne og eksterne arbejdsmiljøkonsulenter.

En undersøgelse gennemført i hele EU viser, at Danmark er det land, der i mindst omfang bruger eksterne bistand til at gennemføre APV (Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur 2010). Om det har en betydning for kvaliteten af APV og mulighederne for at finde effektive løsninger, ved vi ikke, men det er tankevækkende, at en opgave der i stort omfang tidligere indgik i samarbejdet mellem virksomhederne og BST, i dag kun i begrænset omfang udføres i samarbejde med eksterne.

En norsk rapport om systematisk arbejdsmiljøarbejde (Andersen m.fl. 2009) konkluderer, at myndighedernes krav om systematisk arbejdsmiljøarbejde langt hen af vejen er implementeret og omsat i praksis gennem Intern Kontrol – og andelen af virksomheder, der indfører systematisk arbejdsmiljøarbejde er stigende. Undersøgelsen viser, at arbejdsmiljørepræsentanter virker positivt indstillet på gennemførelsen af systematisk arbejdsmiljøarbejde. Rapporten peger også på, at det fysiske arbejdsmiljø får en større

opmærksomhed, hvilket kunne tyde på, at man også i Norge oplever barrierer, når det gælder det psykiske arbejdsmiljø.

Opsummering

Samlet kan vi sige, at APV er en metode, der har bidt sig fast. Den har stor udbredelse og har fået sat arbejdsmiljøet på dagsordenen i rigtig mange virksomheder. Metoden virker – men den kan godt komme til at virke endnu bedre.

Når der ses på praktiske erfaringer med APV, fremgår det, at der er store forskelle på, hvordan APV-kravet opfattes i virksomhederne, og på hvordan de enkelte arbejdspladser arbejder med APV. Disse forskelle afspejler forskellige holdninger til arbejdsmiljøindsatsen, men de afspejler også, at arbejdet med APV kan udvikles, og at virksomheder gennem erfaring med APV og udvikling af deres metoder kan bringes til at ændre opfattelse af APV og især få større opmærksomhed på, hvad de kan få ud af APVen.

4 ANTAGELSER OM APV

I dette kapitel præsenterer vi en række antagelser om APV og funktionen af APV, som har struktureret vores arbejde. For det første har vi søgt at skabe en operationel opdeling af virksomhederne efter deres tilgang til APV, for det andet har vi lavet en registrering af, hvad der henholdsvis fremmer og hæmmer en arbejdspladsvurdering og endelig har vi for det tredje formuleret en række dilemmaer.

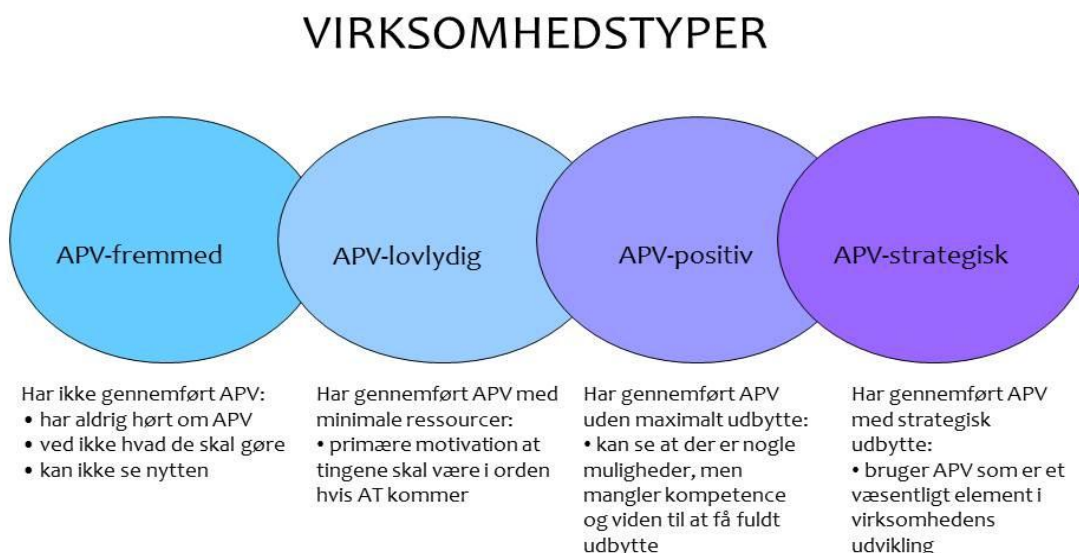
4.1 En operationel opdeling i virksomhedstyper

Vi har i projektet arbejdet med at operationalisere billedet af de danske virksomheder ved at dele dem op efter deres tilgang til APV. Det skal hjælpe os til at kunne foreslå målrettede indsatser.

Vi har undervejs haft lidt forskellige opdelinger, men er nået frem til den, som præsenteres nedenfor – og som er blevet afprøvet på seminarerne. Vi ved, at der eksisterer virksomheder inden for hver af disse grupperinger – men hvor stor en andel hver gruppe udgør, har vi ingen data på.

De fire typer er:

- *Den APV-fremmede virksomhed*
- *Den APV-lovlydige virksomhed*
- *Den APV-positive virksomhed*
- *Den APV-strategiske virksomhed*



Den APV-fremmede virksomhed er virksomheden, der ikke har planer om at gennemføre APV. I denne gruppe findes to typer af virksomheder, som er væsensforskellige.

For det første de virksomheder, der aldrig har hørt om APV før. Det kan være helt ny-startede virksomheder, som endnu ikke kender til reglerne om arbejdsmiljø, men det kan også være virksomheder i brancher, som ikke har været BST-pligtige, og som aldrig har

haft besøg af Arbejdstilsynet. Det er fx dyreklinikker, lægepraksisser, tandlægeklinikker og blomsterforretninger. Det er alle virksomhedstyper, som igennem de seneste år har haft besøg af Arbejdstilsynet og ad den vej gjort bekendte med kravet om APV mv.

For det andet vil der blandt de APV-fremmede være nogle virksomheder, som er bekendte med kravet om APV, men som ikke kan se en mening med at gennemføre den eller ikke ved hvordan.

Fælles for de to typer af virksomheder er, at der i denne gruppe er rigtig mange små virksomheder.

Den APV-lovlydige virksomhed gennemfører APV, men med så få ressourcer som muligt. Den primære motivation for at gennemføre APV er, at det skal man. Det er virksomheden, som gerne vil leve op til reglerne, og derfor er det vigtigt at kunne præsentere et APV-dokument, som er i orden, hvis Arbejdstilsynet kommer. Andre motiver har virksomheden ikke for at gennemføre APV. Det vil sige, at udbyttet af APV-arbejdet er begrænset og chancen for, at APV-arbejdet er integreret, så den kan understøtte virksomhedens udvikling i øvrigt, er meget lille.

I denne gruppe vil der formentlig også være en del små virksomheder, men der vil også være større virksomheder repræsenteret her.

Den APV-positive virksomhed gennemfører APV, men udnytter ikke de muligheder, der er i APV for at udvikle virksomheden mere generelt. Det kan skyldes, at ingen i virksomheden kan se de muligheder APV giver, men det kan også skyldes, at virksomheden mangler kompetencerne til at gennemføre en APV, der giver et tydeligt udbytte for både virksomhed og medarbejdere.

I denne gruppe findes der formentlig virksomheder af alle mulige størrelser.

Den APV-strategiske virksomhed har lavet APV i mange år og har nogle strategiske mål med arbejdsmiljøarbejdet, hvor APV indgår som et væsentligt element. Det vil sige, at man i denne virksomhed forholder sig til, hvordan APV både kan forbedre arbejdsmiljøet og bidrage til at skabe et bedre arbejdsmiljø og en bedre virksomhed i det hele taget. I denne gruppe er lovgivningen mere underordnet – og denne virksomhed kan også godt bøjne reglerne lidt for at opnå et endnu bedre udbytte af indsatsen.

I denne gruppe vil der formentlig være en overvægt af store virksomheder, da det er dem, der har ressourcerne, men der kan også være små virksomheder, som har en bevidst holdning til deres arbejdsmiljøarbejde

4.2 Fra 1. til 3. generation af APV

Et andet perspektiv på APV er, hvordan udviklingen har været i den måde, virksomhederne gennemfører APV på.

Siden APV-lovkravet blev indført, har APV gennemgået en udvikling, som kan opdeles i tre markante faser. Dem vil vi i det følgende omtale som APV-arbejdets *tre generationer* (Hvenegaard og Limborg 2010). De tre generationer er karakteriseret ved en udvikling fra 1) fokus på kortlægning, over 2) fokus på udvikling af handleplaner til 3) fokus på en integration af APV i det strategiske arbejde. Denne opdeling svarer til opdelingen i virksomhedstyper, hvor den APV-lovlydige primært vil gennemføre 1. generations APV, mens den APV-strategiske primært vil gennemføre 3. generations APV.

1. generations APV

1. generations APV blev i udgangspunktet set som en fejlfindingsmodel tilsat en problemløsningsmodel – baseret på den klassiske arbejdsmedicinske ”dosis-respons”-model, hvor grundforståelsen er, at virksomheden kan identificere en given påvirkning (fx støj, kemisk stof eller ulykkesrisici), som siden kan fjernes, indkapsles eller reduceres. Denne tilgang medfører, at det især er kortlægningen, som står i centrum. Metoden er oftest tjeklister over eventuelle risikofaktorer, rundering og i nogle tilfælde spørgeskemaer. Logikken er, at når påvirknings- og belastningsfaktorerne først er listet op, er det kun et spørgsmål om at fjerne dem, og det skrives ned i en handleplan. Med denne tilgang kommer virksomheden især til at koncentrere sig om det, de har størst kendskab til og som de har kompetence til at løse, nemlig det fysiske og kemiske arbejdsmiljø.

De centrale aktører i kortlægningsarbejdet er Arbejdsmiljøgrupperne (tidligere sikkerhedsgrupperne) og den arbejdsmiljøansvarlige leder. Frem til år 2000 spillede BST i mange virksomheder en aktiv rolle i implementeringen og udførelsen. Den opgave er kun i begrænset omfang overtaget af eksterne konsulenter efter BSTs ophør. Dog er der en række private og offentlige aktører, som fortsat udvikler et stort udbud af elektronisk baserede spørgeskemaer og kortlægningsværktøjer.

2. generations APV

2. generations APV har fokus på handleplaner og skriftlighed, hvilket passer fint ind i en parallel udvikling, hvor andre ledelses- og styringsredskaber kommer ind i virksomhederne. Fx indføres miljøstyring, certificering, egenkontrol og arbejdsmiljøledelsessystemer mange steder på frivillig basis.

Karakteristisk for 2. generations APV er, at den i mange virksomheder bliver anvendt som omdrejningspunkt og et styringssystem for hele arbejdsmiljøarbejdet, hvor handleplanerne fungerer som styringsredskab. ”Systemet” og dokumentationen bliver det centrale i arbejdsmiljøarbejdet frem for arbejdsmiljøets tilstand. At APVens handleplaner samtidig er et kontrolobjekt for myndighederne (repræsenteret ved Arbejdstilsynet), kommer til at fremme dette fokus på, at der foreligger en skriftlig handleplan, som medarbejderne kender og ved hvor står.

På denne baggrund rejses der dog ofte en kritik af, at der ikke er meget opfølgning og handling på baggrund af handleplanerne. De ender ofte med at samle støv på en hylde frem til næste APV-proces 3 år senere.

Hvor 1. generation af APV primært fokuserede på det fysiske arbejdsmiljø inddrager 2. generations APV mere eksplicit det psykiske arbejdsmiljø. Det gøres tit med store spørgeskemaundersøgelser og trivselsmålinger (fx tredækkeren fra NFA, samt en række skemaer udbudt af private rådgivere). De forudsætter meget ofte ekstern ekspertise til gennemførelsen. Udfordringen ved denne kortlægningsform er, at det kan være svært at ”genoversætte” målingens resultater til de problemstillinger, som medarbejderne oplever i hverdagen, og finde de rette løsninger, som fungerer i den konkrete kontekst. Med spørgeskemaet tilbydes ofte standardløsninger på psykiske arbejdsmiljøproblemer, men de er ofte vanskelige at implementere i virksomheden.

En del virksomheder viser derfor interesse for forskellige dialogmetoder til afdækning og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Dermed bliver kortlægningen af problemer i højere grad udtrykt i arbejdspladsens sprog og er dermed mere genkendelig.

Men det løser ikke problemet med at komme fra kortlægning til handling. Handleplaner i sig selv ikke er nok til at skabe forbedringer i arbejdsmiljøet – det gælder især hvis løs-

ningerne ikke er umiddelbart tilgængelige og anvendelige. Dette forhold skaber grobund for 3. generations APV, hvor arbejdsmiljøarbejdet integreres i virksomhedens strategi, udvikling og drift.

3. generations APV

Den tredje generation af APV knytter sig til en forståelse af arbejdsmiljøet, der løsriver sig fra både den klassiske "dosis-respons"-tankegang, som man finder i 1. generations APV, og fra den styringsorienterede tankegang, som kendetegner 2. generation.

3. generations APV bygger på, at arbejdsmiljøet er et grundlæggende produktionsvilkår, som ved at indgå i virksomhedens planlægning, tilrettelæggelse og udførelse af arbejdet bliver et *middel* til at øge kvalitet, produktivitet, medarbejdertilfredshed og fastholdelse. Dette sker primært ved at reducere de forhold i arbejdet, der medfører produktivitetsbremsende vilkår eller er årsag til højt sygefravær, dårlig kvalitet, dårligt omdømme, bøder eller andre omkostninger.

Denne tilgang til APV knytter sig også til, at der siden år 2001 har været politisk fokus på, at arbejdsmiljøindsatsen skal vurderes på sin betydning for beskæftigelsen fremfor på betydningen for almen sundhed og sygdom. Belastninger og sygdomme vurderes og prioriteres dermed i forhold til deres betydning for erhvervsevne frem for almen sundhed.

3. generations APV er kendetegnet ved en *handleforpligtigelse* ift. handleplanerne. Arbejdsmiljøindsatsen integreres på alle niveauer i virksomhedernes organisation med det mål at forpligte organisationen til at handle. Derudover sætter 3. generations APV sig ud over de traditionelle arbejdsmiljøområder ved også at have fokus på ydre vilkår og rammer for arbejdet (fx hvis en buschaufførs arbejdsmiljø er afhængig af en kommunes trafikplanlægning eller hvis stor personalereduktion øger arbejdspresset).

En APV er således ikke en entydig og fastlagt proces, den er under konstant udvikling, og den kan i den enkelte virksomhed foregå inden for et spektrum med forskellige tilgange til arbejdsmiljøet og håndteringen heraf. Men vores hypotese er, at 3. generations APV er den mest effektive, og derfor også den APV man skal fremme.

4.3 Fremmere og hæmmere af APV

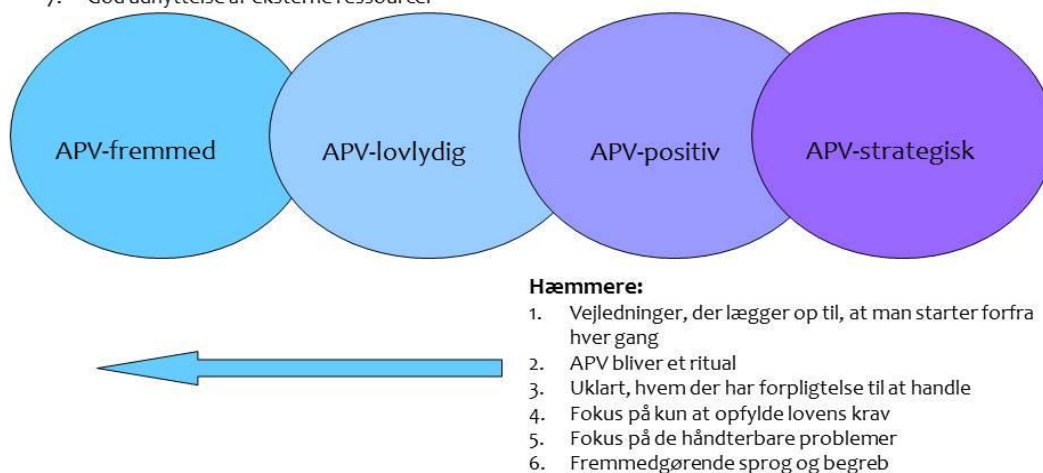
For at finde frem til hvad der skal til for, at APV får en større strategisk betydning, har vi set på, hvad der henholdsvis fremmer og hæmmer en vellykket APV. Men først er det nødvendigt at gøre sig klart, hvad en vellykket APV er. Det blev defineret på det første seminar i projektet, hvor deltagerne udtrykte, at en vellykket APV gør virksomheden i stand til at udvikle et godt arbejdsmiljø. Dvs. det er en APV, der dels synliggør de områder, det er relevant at forbedre, og dels gør virksomheden i stand til både at løse og forebygge problemerne. Derudover skal virksomhedens ledere og medarbejdere kunne se nytten af APVen – både i forhold til arbejdsmiljøet og udviklingen af arbejdspladsen som sådan.

På den baggrund fik vi på seminaret opstillet en række teser for, hvad der kan fremme en vellykket APV – og hvad der kan hæmme den – hvilket er illustreret nedenfor.

FREMMERE OG HÆMMERE

Fremmere:

1. Godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere
2. Virksomheden tager aktivt stilling til APV
3. Planlægning, styring og opmærksomhed i gennem hele forløbet
4. Brug af metode, der passer til virksomheden
5. Integration af APV i andre tilgange
6. De nødvendige kompetencer er til stede
7. God udnyttelse af eksterne ressourcer



Hæmmere:

1. Vejledninger, der lægger op til, at man starter forfra hver gang
2. APV bliver et ritual
3. Uklart, hvem der har forpligtelse til at handle
4. Fokus på kun at opfylde lovens krav
5. Fokus på de håndterbare problemer
6. Fremmedgørende sprog og begreb

HVAD FREMMER EN BEDRE APV?

1. Godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere

Er der et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, kan begge gå tillidsfuldt ind i arbejdet med APV. Medarbejderne bidrager mere villigt og ærligt til kortlægning, analyse og udvikling af løsninger, hvis de har tillid til, at deres indsats bliver anerkendt og anvendt. Lederne er mere villige til at inddrage medarbejderne, fordi de oplever deres bidrag som konstruktivt.

Og begge parter bidrag er væsentlige for at få en god APV. Det er medarbejderne, der ved, hvor skoen trykker samt kan sikre, at løsninger og nye tiltag kan passe ind i det daglige arbejde. Og det er lederne, der kan sikre ordentlige rammer for medarbejdernes bidrag og at der tages beslutninger og bevilliges ressourcer.

Dette er egentlig ikke nyt, men stadig vigtigt at være opmærksom på. Dvs. parterne bør til stadighed lægge vægt på samarbejde og inddragelse.

2. Virksomheden tager aktivt stilling til APV

Hvis toneangivende ledere og medarbejdere i virksomheden tager aktivt stilling til, hvad de vil bruge APV til, så er der en god chance for, at virksomheden får et frugtbart udbytte af APV. Dvs. hvad er det pt. vigtigt at fokusere på, og hvordan kan APV understøtte virksomhedens udvikling og strategi i øvrigt?

Det betyder, at man faktisk gennemfører en indledende fase, før man går i gang med APV-forløbet. I projektet "Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet" blev denne fase kaldt **fase 0**. Målet er at afgøre en række væsentlige forudsætninger for at opnå en mere målrettet proces og for at afstemme forventningerne i virksomheden. Dvs. hvad er formålet med APV – hvad vil virksomheden opnå?

Når formålet er gjort klart, bør virksomheden tage stilling til følgende forhold:

- Hvordan planlægger og styrer vi forløbet, så vi sikrer fremdrift og engagement? Hvem har hvilke roller og opgaver, hvem bliver involveret hvornår? Hvem leder og styrer og hvornår bliver der truffet beslutninger?
- Hvilken metode er mest optimal?
- Findes den nødvendige arbejdsmiljø- og procesviden i virksomheden til de skiftende krav i de forskellige faser og hvor skal den eventuelt suppleres udefra?
- Hvilke andre aktiviteter er det oplagt at integrere APV i?

3. Planlægning, styring og opmærksomhed i gennem hele forløbet

Hvis APV rent faktisk skal føre til resultater, skal APV-processen komme længere end kortlægningen. Det kræver, at der er personer med kompetence – både fagligt og beslutningsmæssigt – som følger op løbende. Kortlægningen er den mest overskuelige og håndterbare del af APVen, men derefter skal man sikre, at man får et operationelt overblik over resultaterne, og at de forskellige forhold bliver analyseret grundigt – det vil sige, hvad er konsekvenserne af forholdet, og hvad er årsagerne? Konsekvenserne er væsentlige at kende for at kunne prioritere, hvad det er vigtigt at gøre noget ved. Ligesom årsagerne er væsentlige at kende, hvis man skal sætte relevante aktiviteter i gang.

Og når en række aktiviteter er sat i gang, er det vigtigt, at kompetente personer følger op på, om der rent faktisk sker noget, og om det har den tilsigtede virkning. Derudover er det vigtigt løbende at informere mere bredt i virksomheden om beslutninger, resultater og tiltag, der evt. bliver nedprioriteret og hvorfor. Ellers kan det hele komme til at virke meningsløst for medarbejdere og ledere i virksomheden, som ikke medvirker eller kender til beslutningsprocesserne.

Endelig er det vigtigt at finde ud af, hvordan man kan holde motivationen høj. Det hjælper, hvis der er en ydre forpligtelse – det kan være, at man undervejs laver netværksmøder for hele virksomheden, hvor de enkelte afdelinger skal fremlægge deres resultater for andre.

4. Brug af metode, der passer til virksomheden

Det er ikke så meget selve valget af metode, men mere det, at virksomheden sikrer, at den metode, de har valgt, bliver tilpasset virksomhedens kontekst og målsætning for APVen samt de forudsætninger medarbejdere og ledere har i virksomheden.

Det vil fx sige, at vælger man en standard spørgeskemaundersøgelse, skal man tage stilling til, om nogle af spørgsmålene skal forklares og oversættes til virksomhedens virkelighed. Eller om der er behov for at gøre noget for at hjælpe evt. læsesvage medarbejdere. Endelig er det især vigtigt at gennemtænke, hvordan resultaterne skal formidles tilbage og fortolkes, så de bliver udgangspunkt for planlægning af aktiviteter.

Ønsker virksomheden at sætte fokus på nogle bestemte problemfelter, skal der også vælges metoder efter det.

5. Integration af APV i andre tilgange

Det vil styrke brugbarheden af APV-arbejdet, hvis det er muligt at integrere APV-aktiviteter i andre af virksomhedens aktiviteter – det kan fx være kvalitets- og miljøstyring, planer for vedligehold eller løbende planlægning af produktionen.

Via vores seminarer hørte vi bl.a. om en elektronikvirksomhed, som havde god erfaring med at koble APV til deres Lean-processer, en fødevarevirksomhed, der havde tilpasset deres APV til deres øvrige dokumentationspraksis samt en mindre metalvirksomhed, som koblede APV til den løbende indberetning af arbejdsmiljøforhold, vedligehold, kvalitet og miljø.

Et krav om at virksomheden skal gennemgå en indledende fase – Fase 0 – kan være et virkemiddel, der kan fremme virksomhedens aktive stillingtagen.

6. De nødvendige kompetencer er til stede

De nødvendige kompetencer både i forhold til APV-processen og de faktiske arbejdsmiljøproblemer skal være til rådighed – evt. via ekstern bistand. Interventionsprojekter, hvor interne konsulenter og arbejdsgrupper bliver uddannet og understøttet i brug af en metode, viser for det meste positive resultater. Et eksempel er Arbejdsmiljø sundheds-kredse.

Derudover vil kompetencer og viden om de enkelte arbejdsmiljøforhold sætte virksomheden i stand til bedre at kunne lave en grundig analyse og udvikling af løsninger, som rent faktisk har en betydning for arbejdsmiljøet. For en række forhold gælder det, at man ikke kan finde endegyldige løsninger – det er vilkår som ikke lade sig fjerne – fx voldsrisiko fra klienter, chikane fra kunder og visse ergonomiske forhold. Her skal APVen altså ikke føre til en fuldkommen løsning, men derimod finde tiltag, der kan begrænse de skadelige effekter samt ruste og støtte medarbejderne til at kunne tackle og forebygge farlige situationer.

7. God udnyttelse af eksterne ressourcer

Om kompetencerne er interne eller eksterne er ikke så afgørende. Det afgørende er, om virksomheden indser, at der er behov for særlige kompetencer, og er i stand til at hente dem ind udefra, hvis de ikke er til stede i virksomheden i forvejen.

Og når virksomheden bruger eksterne kompetencer, er det fremmende, hvis virksomheden er i stand til at lære af de eksterne konsulenter – dvs. at tilstedeværelsen af eksterne konsulenter rent faktisk skaber noget læring i virksomheden, så den oparbejdede viden ikke bare forsvinder igen, når de eksterne konsulenter forlader virksomheden.

Vi mener altså, at fokus på virksomhedens kompetencer til APV-proces, analyse og udvikling af løsninger er et vigtigt element i at få styrket APVens effekt på arbejdsmiljøet. Det kan handle om bedre uddannelses tilbud samt et krav om, at virksomheden skal vurdere om, de har de nødvendige kompetencer. Og har virksomheden ikke de nødvendige kompetencer, skal virksomheden enten sikre efteruddannelse til medlemmer af arbejdsmiljøorganisationen og ledere eller trække på eksterne konsulenter.

HVAD KAN DER GØRES?

For at fremme APV som et mere strategisk virkemiddel i arbejdsmiljøarbejdet er det bl.a. vigtigt, at virksomheden tager aktivt stilling til, hvad den vil opnå med APV og hvordan APV kan integreres i virksomhedens aktiviteter. Derudover er metodevalg og styring af forløbet afgørende. Disse fremmere kan man gøre obligatoriske ved at indarbejde dem i vejledningen om APV.

Derudover er det vigtigt at gøre det muligt for virksomhederne at erhverve sig de nødvendige kompetencer – enten internt via arbejdsmiljøuddannelsen og efteruddannelse

af arbejdsmiljøorganisationen eller ved, at kompetente eksterne rådgivere er tilgængelige.

HVAD HÆMMER DEN VELLYKKEDE APV?

1. Vejledninger, der lægger op til, at man starter forfra hver gang

Materialer fra Arbejdstilsynet og Branchearbejdsmiljøråd (BAR) beskriver ofte APV-processen, som om det er første gang, virksomheden skal foretage en APV. Der mangler forklaring på og beskrivelse af, hvad virksomheden gør, når APV gennemføres anden gang, tredje gang osv. Det kan være med til, at nogle virksomheder synes opgaven er større end den behøver at være. For har man lavet en grundig kortlægning én gang, behøver den ikke nødvendigvis være lige så grundig de næste gange – man kan måske fokusere på nogle specifikke problemfelter i stedet. Efter nogle år kan virksomheden igen have behov for en mere omfattende kortlægning – afhængig af, hvor meget der er blevet ændret.

2. APV bliver et ritual

I APV-reglerne står, at virksomheden skal gentage sin APV, hvis der sker ændringer, som har betydning for arbejdsmiljøet – og ellers hvert tredje år. Erfaring siger, at dette ofte tolkes som, at man skal gentage sin APV hvert tredje år. Når en virksomhed nogle gange har gentaget den samme APV-procedure med kortlægning som det centrale omdrejningspunkt, og måske kortlagt de samme problemer flere gange, kan APV forekomme som et meningsløst ritual. Det gælder især, hvis der ikke findes og implementeres fornuftige løsninger på de kortlagte problemer.

3. Uklart, hvem der har forpligtelse til at handle

Nogle virksomheder misforstår formålet med APV pga. navnet **Arbejdspladsvurdering** og lægger mest vægt på kortlægningen – måske fordi det er den, der er bedst beskrevet i de fleste metoder. Men det helt afgørende for, om en APV er vellykket, er om det fører til nogle handlinger, der kan forbedre arbejdsmiljøet. Og det kræver, at der er nogen med beslutningskompetence i virksomheden, der påtager sig at sikre, at handlingerne føres ud i livet. Men her opstiller reglerne ikke klare forpligtelser for virksomhederne, hvilket også er svært, da ansvaret for de konkrete løsninger må ses både i forhold til, hvad der pt. er af viden og teknologi samt i forhold til den enkelte virksomheds kontekst.

4. Fokus på kun at opfylde lovens krav

APV er et lovkrav – og det kan føre til, at virksomheden primært sætter ressourcer ind på at opfylde loven frem for at være mere kritisk over for, hvad det er der er behov for, hvis arbejdsmiljøet skal blive bedre.

5. Fokus på de håndterbare problemer

Når virksomheden har gennemført kortlægningen, står den ofte med en stor bunke af registrerede problemer. Nogle ligger ligefor at løse, mens andre kan forekomme som problemer, der bare hører til erhvervet – de er vilkår. Men hvis virksomheden kun sætter fokus på at løse de problemer, der allerede kendes løsninger for, så når den ikke så langt, som den kunne, i sit arbejdsmiljøarbejde. Når det gælder de problemer, man ikke umiddelbart kender løsninger til, er det nødvendigt at tænke mere langsigtet – der skal måske sættes en mere omfattende løsningsproces i gang. Det kan også være problemer, ikke kan løses, men hvor virksomheden i stedet må finde nogle tiltag, der kan afbøde de negative konsekvenser.

6. Fremmedgørende sprog og begreber

Ordet arbejdspladsvurdering kan i sig selv være en hæmmer. For det første har der været forvirring om, hvad man skal forstå ved en arbejdsplads. Er det skrivebordet, maskinen eller den samlede arbejdsplads? Og hvad er en arbejdsplads, når man arbejder på skiftende arbejdssteder, som fx hjemmeplejen og byggeriet gør?

Handlingsperspektivet fremgår heller ikke af ordet arbejdspladsvurdering og risikerer at blive overset.

Ud over disse 6 hæmmere oplever nogle medarbejdere, at ledelsen i udenlandsk ejede virksomheder kan have svært ved at forstå den danske samarbejdskultur – og det kan være en helt særlig barriere for at få gennemført en vellykket APV.

HVAD KAN DER GØRES?

Vejledningen kan med fordel opdeles efter om virksomheden har gennemført APV før eller aldrig har gjort det. Derudover kan der være behov for nye materialer og rådgivning, der retter sig mod de virksomheder, der har gennemført APV, men vil kunne se et potentiale i at udvikle APV metoden eller at integrere APV i andre tiltag. Det kan medvirke til at reducere faren for, at APV bare bliver et ritual.

En præcisering i vejledningen om, at ”Fase 0” indgår i APVen kan afhjælpe, at det er uklart hvem der skal handle. Det kan også synliggøre, hvad virksomheden kan få ud af et APV-forløb, så det ikke bliver opfyldelse af lovens krav, der bliver den mest vægtige motivation.

Endelig bør der sættes fokus kompetenceudvikling, der kan tilbyde virksomhederne projekt- og proceskvalifikationer samt at ruste dem til analyse af problemer, prioritering og udvikling af løsninger.

4.4 Dilemmaer i udbredelse af APV

På de sidste to seminarer arbejdede vi med dilemmaer, som en videreudvikling af fremmere og hæmmere. Projektet har formuleret 7 dilemmaer, som det er vigtigt at løse, hvis APV skal have en større strategisk betydning.

Dilemma 1: APV-kravet opfattes på forskellige måder og virksomhederne har forskellige motiver til at gennemføre og udvikle APV

Det første dilemma er væsentligt, hvis rådgivning og kommunikation til virksomhederne skal optimeres. Virksomhederne har forskellige interesser og behov, når det gælder APV, og derfor kan man ikke tilrettelægge rådgivning og kommunikation til dem på samme måde.

Dilemma 2: Når virksomhederne kontaktes af eksterne aktører, er det afsenderrollen, der bestemmer kontaktformen, ikke modtageren – dvs. virksomheden.

Den måde, hvorpå de eksterne aktører kontakter virksomhederne, er i højere grad bestemt af deres rolle i arbejdsmiljøsystemet end af virksomhedens situation og behov. Det betyder, at det er sværere at målrette budskaberne. Fx er Branchearbejds miljørådenes primære rolle at formidle viden om praksis – men det kunne være, at virksomhederne i højere grad havde behov for uddannelse. De forskellige roller i arbejdsmiljøsystemet arbejder desuden primært parallelt – det er sjældent, at man ser de forskellige aktører lave en koordineret indsats fx BAR, arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer og Arbejdstilsynet i fællesskab.

Dilemma 3: Formidling om APV har fokus på metoder, selvom det er selve processen, der ofte går skævt

Der findes et væld af metoder, som virksomhederne kan vælge imellem, men de har primært fokus på kortlægning og ikke processtyring, risikoanalyse, løsningsudvikling og projektledelse af længerevarende løsningsforløb, selvom en del virksomheder tilsyneladende har behov for dette.

Fremtidig formidling om APV bør således også medtage vejledning i at gennemføre: "Fase o", nødvendig kompetenceudvikling og hvordan man kan supplere eksisterende metoder med værktøjer til analyse og udvikling af løsninger

Dilemma 4: Metodefriheden har skabt et stort udbud af metoder, som risikere at gøre valget uoverskueligt

Metodefriheden skulle være en hjælp til virksomhederne, men det stiller også store krav til virksomheden om at kunne vælge den rette metode. Her er der brug for en mere intensiv vejledning, og udvikling af gode principper for valg af metode.

Dilemma 5: Systematik fører ikke i sig selv til handleforpligtelse

APV-systematikken fører tilsyneladende ikke i sig selv til handling. Der mangler fokus på, hvordan virksomhederne bliver forpligtet på at sætte handlinger i gang, som kan forbedre på de forhold, der er kortlagt i APVen.

Dilemma 6: APV skal opfylde en dobbeltfunktion: 1. Gøre status – lave en vandstandsmåling og 2. sikre en fortløbende proces, hvor der bliver løst problemer

APVs dobbelte funktion får i mange tilfælde overvægt hen mod vandstandsmålingen og ikke at sikre den fortløbende proces, som stiller højere krav til kompetencer til analyse af problemerne, handlinger og opfølgning.

Dilemma 7: APV bliver et mål frem for et middel

På grund af Arbejdstilsynets tilsynspraksis er der en tendens til, at APV bliver et mål i sig selv – det er den Arbejdstilsynet kigger efter, så den skal være i orden. Fokus på hvilken funktion, APV kan have for at udvikle virksomheden, bliver sværere at se.

HVAD KAN DER GØRES?

Der skal en koordineret indsats og målrettet kommunikation til for at overvinde flere af dilemmaerne. Formidlingen skal målrettes forskellige virksomheder med forskellige behov og derudover skal budskaberne skærpes, så det bliver klart, hvordan APV kan være et middel til at skabe en bedre arbejdsplads. Desuden kan ændringer i vejledningen også understøtte en mere vellykket APV, hvis det i højere grad bliver obligatorisk at sikre handlinger og fremdrift.

5 OPTIMERING AF VIRKSOMHEDERNES BRUG AF APV

Dette kapitel beskriver, hvordan APV kan optimeres i virksomhederne. Kapitlet indledes med en gennemgang af APVens faser og hvordan den enkelte fase kan optimeres. Dernæst analyseres, hvordan APV fungerer i dag inden for de eksisterende rammer og lovgivning. Dette følges op af et bud på APVen i nye rammer, hvor den integreres mere i virksomhedens samlede AM-indsats.

Udfordringerne for virksomhederne er forskellige alt efter, hvilken af de fire ”typer” der er tale om. Vi vil også diskutere fremmende og hæmmende faktorer, som er nævnt i foregående kapitel i forhold til de fire forskellige typer.

5.1 Optimering af APVens faser

I næsten alle vejledninger om APV beskrives processen som omfattende mindst fem trin:

- Trin 1. Identificering af skadelige påvirkninger og hvem der udsættes for dem
- Trin 2. Evaluering og prioritering af risici
- Trin 3. Fastlæggelse af afhjælpende eller forebyggende foranstaltninger
- Trin 4. Handling og implementering
- Trin 5. Evaluering, måling og vurdering af udbytte

Vi starter dog med fase 0, selvom den ikke indgår i vejledningen i dag.

5.1.1 Fase 0

I Arbejdstilsynets APV-vejledning er der en boks, hvor der står: ”Det er ofte hensigtsmæssigt at aftale fælles mål og ”spilleregler” for APV-arbejdet med arbejdsmiljøorganisationen (AMO)”. Der oplystes en række spørgsmål, som det anbefales at rejse i forbindelse med at iværksætte en APV. Spørgsmålene er målrettet samarbejdet mellem arbejdsgiveren og AMO og yderst hensigtsmæssige at stille sig selv. Men det skal understreges, at denne afklaring er et afgørende led i de indledende overvejelser om processen, hvis den skal føres succesfuldt til ende. Derfor anbefaler vi, at man gør det til en fase for at give den fokus. Vi har valgt at kalde den ”Fase 0”, og det er en selvstændig og væsentlig fase i hele APV-forløbet. Fase 0 er en aktiv stillingtagen fra virksomhedens side og bør rumme overvejelser om rammerne for APVen, herunder motivationen for at gennemføre APV, integration af handlingsplaner i det øvrige arbejdsmiljøarbejde samt hvordan APVen skal spille sammen med den årlige arbejdsmiljødrøftelse.

De APV-strategiske virksomheder vil i stor udstrækning allerede have flere af disse overvejelser inde i deres planlægning af APV-indsatsen. Men selv nogle af disse virksomheder ville kunne kvalificere deres APV-indsats, hvis de havde en række præciserede forhold at tage aktivt stilling til i fase 0. For de APV-lovlydige og de APV-positive ville sådan en præcisering fx påmindelse/tjekliste/overvejelse kunne bidrage med en indsigt, de formentlig ikke har haft før.

I Sverige (Simonsen m.fl. 2010) har man haft gode erfaringer med, at en udefra kommende proceskonsulent hjælper med at gennemføre forskellige møder (5x1½ time) i APV-processen. Altså en forholdsvis beskedent udgift for virksomhederne. Et krav om en sådan ekstern person i APV-processen ville formentlig kunne bidrage til, at de APV-fremmede, APV-lovlydige og de APV-positive får hævet kvaliteten af APVen. For de små

virksomheder med under 10 ansatte kunne man have en offentlig tilskudsordning, så de kun skulle betale fx 25 %, eller det kan være gratis.

5.1.2 Identifikation og kortlægning

De fleste virksomheder kan godt udføre kortlægningen, dog kan der være tvivl, når det gælder det psykiske arbejdsmiljø. Det kunne være, at virksomhederne i højere grad skal skelne mellem det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. I så fald skal AT-vejledningen gøre opmærksom på, at der er forskellige problemstillinger på de to områder, og at det derfor kan give mening at tænke dem forskelligt. Det vil medføre en mere differenceret stillingtagen til, hvilke metoder der er mest velegnede. Man kan godt have én metode til det fysiske arbejdsmiljø og en anden til det psykiske.

I mange virksomheder – især de store – både offentlige og private – er trivselsmålinger, klimamålinger og lignende i stor udstrækning ved at blive den måde, man laver APV, når det gælder det psykiske område. I det perspektiv kan det være på sin plads at spørge, om disse kommer godt nok rundt om de forskellige aspekter af det psykiske arbejdsmiljø i et risikovurderingsperspektiv.

En anden overvejelse kunne være at få åbnet op for, at APV-handleplansløsninger også kan være noget, som foregår løbende og kan være en proces, der er knyttet til drift, udvikling og samarbejde/personalepolitik.

Sådanne indsatser vil være mest til gavn for de APV-lovlydige og de APV-positive, hvor APV vil få en mere central rolle i dagligdagens drift. For nogle af de APV-strategiske kan det være en udfordring at indarbejde eller fastholde risikovurderingsperspektiverne i en trivselskortlægning i en tid, hvor det udviklende, positive og ”lad os nu ikke tale problemer”-ideologi har stor udbredelse.

5.1.3 Beskrivelse og vurdering (herunder inddragelse af sygefraværet)

Projekt ”APV og psykisk arbejdsmiljø” (Nielsen m.fl. 2008, Hvenegaard og Nielsen 2009) peger på de problemer, der er med at beskrive, vurdere og analysere de kortlagte psykiske arbejdsmiljøproblemer. Virksomhederne står ofte famlende over for, hvad det er for indsatser, der skal til for at forebygge og håndtere de afdækkede problemstillinger. Tydeligvis mangler der kompetencer i virksomhederne på dette felt. APV-vejledningens klare krav om, at hvis virksomheden mangler indsigt til at gennemføre APVen, skal den hente hjælp fra eksterne rådgivere, kunne i mange tilfælde komme i brug her, men det sker tilsyneladende yderst sjældent. Det rejser et helt centralt spørgsmål: Hvad skal der til, for at det for virksomheden giver mening at bruge penge på at lave en bedre APV? At det er et lovkrav, er tilsyneladende ikke nok.

En mulighed kunne være, at man i en periode afsatte offentlige midler til at styrke bestemte sider af arbejdsmiljøarbejdet – her konkretiseret ved APV-indsatsen. Dette kunne fx ske gennem Forebyggelsesfonden, hvilket i dag ikke er muligt, da der ikke kan søges støtte til opfyldelse af lovkrav. Afgrænsede APV-pakker til små og mellemstore virksomheder kunne være en overvejelse værd. Dette vil kunne være en hjælp til de APV-lovlydige og APV-positive og måske også til de APV-fremmede.

De samfundsmæssige konsekvenser af et dårligt arbejdsmiljø er efterhånden veldokumenterede. Inden for de seneste år er fokus især på konsekvenserne af et dårligt psykisk arbejdsmiljø, og arbejdsmarkedets parter og flere politiske partier peger på, at der er behov for at styrke en indsats over for det psykiske arbejdsmiljø på virksomhederne. Her

vil økonomisk tilskud til særlige indsatser være en vej til at hæve virksomhedernes incitament til selv at gøre noget mere for at løfte denne opgave.

Det er endvidere problematisk, at overvejelser over sygefraværet i øjeblikket er tilføjet som en særlig fase i APV-forløbet, som følger efter beskrivelses- og vurderingsfasen. Dette er ikke proceslogisk og minder mest af alt om en politisk beslutning om, at der skal sættes ekstra fokus på sygefravær. Det er mere logisk at koble det til beskrivelses- og vurderingsfasen, hvor man i forvejen skal gøre sig overvejelser om, hvilke arbejdsmiljø-problemstillinger man har, og hvad risikoen er for, at det giver ulykker, nedslidning eller sygefravær, samt håndtering og forebyggelse på den korte og lange bane.

5.1.4 Prioritering og handleplan

Hvis beskrivelses- og vurderingsfasen er gennemført på en kvalificeret måde, vil prioriteringen af problemstillingerne og opstillingen af en handleplan være forholdsvis enkel, så længe der er tale om en simpel problemløsningsmodel: Hvad gøres i hvilken rækkefølge? Hvornår? Og af hvem? Så er den største udfordring at få planerne omsat til praksis.

Men prioriteringen mangler i mange virksomheder kvalitet, og der er risiko for, at man især prioriterer de problemstillinger, man på forhånd kan se en løsning på – praktisk og økonomisk. Det er bl.a. en af grundene til, at man i det psykiske arbejdsmiljø ser de samme problemstillinger dukke op igen år efter år, eller at det er vanskeligt at se et fald i støjniveauet. Det er en misforstået opfattelse af prioritering, som reelt betyder, at man skal tage stilling til, i hvilken rækkefølge man vil arbejde med de konstaterede problemstillinger. Dette kan afgøres ud fra risikovurdering af alvoren af problemstillingen og hvor mange, der er berørt af dem. Er der problemstillinger, hvor løsningerne er særligt dyre eller vanskelige at udvikle, må der som minimum udarbejdes en langsigtet plan. Denne del kunne med fordel præciseres i AT-vejledningen.

Men løsningerne er ikke altid blot at eliminere et kemisk stof, ændre en arbejdsproces, opsætte et rækværk eller afskærme en maskine. En lang række løsninger er knyttet til økonomi, komplicerede sociale relationer, personlig adfærd, ledelse, drift og udvikling. Nogle indsatser kan iværksættes lokalt, mens andre især i mellemstore og store virksomheder skal håndteres centralt. Det betyder, at APV-handleplanerne skal indarbejdes i virksomhedens andre planer og derfor indgå i andre overvejelser end de rent arbejdsmiljømæssige. Derfor bør APV-handleplanerne tænkes og skrives ind i driftsorganisationens opgaver som en integreret del af drift og udvikling, hvilket i høj grad sker hos de APV-strategiske.

Hos de APV-lovlydige og APV-positive forsvinder denne kompleksitet ud af mange APV-processer. Et muligt motivationsløft kunne ske ved i højere grad at fremstille APV som noget, der skal tænkes ind i den måde, man tænker, driver og udvikler sin arbejdsplads på. Frem for som noget, der hører hjemme i en selvstændig APV-plan afskåret fra virksomhedens øvrige liv.

5.1.5 Opfølgning på handlingsplan – herunder årlig drøftelse

Sat på spidsen kan man sige, at det ikke er handleplanerne i sig selv, der er det væsentlige men derimod, at planerne føres ud i livet. Det er aktørerne, de personer der skal beslutte at handle og dem, der skal handle på planerne, som er væsentlige. Om handleplanerne omsættes i praksis afhænger af aktørerne – dem som har besluttet handlingen og dem, som skal udføre den. Manglende handling er et af de områder i APV-indsatsen, der ofte kritiseres. Og kritikken kan også rettes mod APVens øvrige faser, som har været forberedelse til at gøre de rigtige indsatser. Hvis dette arbejde ikke fører til forbedringer

af arbejdsmiljøet, kan man med rette hævde, at der har været tale om en proces til ingen nytte. Og det vil sænke motivationen og respekten omkring APV. Planerne bliver først til noget, når der er nogen, som påtager sig en handleforpligtigelse.

For at kontrollere, at handleplanen føres ud i livet, er der i APV-processen indarbejdet en fase, hvor man skal følge op på handleplanen. En fase, hvor man gør status over sin indsats og justerer, hvis der er noget, der skal justeres. Men det løser tilsyneladende ikke den problemstilling, at APVen ikke medfører forbedringer i arbejdsmiljøet i et omfang, der kan motivere alle – også de APV-fremmede og de APV-lovlydige. Denne problemstilling kunne ændres, hvis man eksplicit gjorde det til et krav i den årlige drøftelse, at APV handleplanen skulle vurderes og følges op hvert år. Kravet om en årlig drøftelse gælder alle virksomheder, og derved kunne et sådant krav formentlig være med til at løfte alle de 4 APV- virksomhedstypers APV-indsats i positiv retning.

5.2 Optimering af rammerne for APV-processen

APV som et succesfuldt værktøj er ikke kun betinget af opbygningen af APV-processen, men også af de rammer, som den eksisterer indenfor. Væsentlige parametre er her motivation og vilje til APV, integration af APV i det øvrige arbejdsmiljøarbejde og i den årlige drøftelse, balance mellem centralisering og decentralisering m.m.

5.2.1 Motivation, vilje og aktiv stillingtagen til APV

En af de afgørende faktorer for en vellykket APV er virksomhedens vilje, motivation og aktive stillingtagen til APV. Den APV-strategiske virksomhedstype har taget aktivt stilling til, hvad APVen kan og skal bruges til, og indarbejdet den i den samlede arbejdsmiljøindsats. I den anden ende af skalaen hos de APV-fremmede har man ikke viljen og motivationen til at udarbejde en APV, enten fordi de ikke er bekendt med kravet om APV eller fordi de ikke vil gennemføre APV og er fremmede for selve tankegangen om APV. Antallet af de virksomheder, som ikke kender til APV-kravet, kunne måske nedbringes ved, at der i forbindelse med etablering af virksomhed fandt en mere direkte og grundig information om arbejdsmiljøregler og APV sted, hvor virksomhederne ikke selv behøvede være de opsøgende, men i stedet fik stillet simple værktøjer og eventuelt dialog med en arbejdsmiljøprofessionel til rådighed.

For virksomhedstyperne APV-lovlydig og APV-positiv er der behov for at skabe meningsfuldhed i lovkravet om APV, så de kan se nytten af indsatsen. En vej kunne være, at fase 0 blev inkorporeret som fast del i APVen, så virksomheden indledningsvis får drøftet ideen med og værdien af APV. Denne fase kan skriftligt dokumenteres på samme måde som de øvrige faser i APVen. Derved ville virksomheden blive tvunget til at overveje mulighederne og gevinsterne af APVen, og dermed blive motiveret til at udføre en APV af højere kvalitet. Et led heri kunne være en stillingtagen til, hvilke af de 4 virksomhedstyper, man genkender sig selv i, og hvad man ville gøre for at bevæge sig opad i ”skalaen”. Det kræver, at der sker en udfoldelse af de 4 typer mere end der er gjort i dette notat, fx i form af gevinster og tab ved de 4 typers tilgang til APV.

Som nævnt tidligere kunne man med inspiration fra Sverige også pege på, at eksterne rådgivere skulle inddrages i APVens indledende faser for at sikre en meningsfuld og effektiv gennemførelse. I Sverige taler de om 5 møder á 1½ time, men man kunne også tænke andre modeller, fx en blanding af procesrådgivning og mere faglig støtte til nogle af de vanskeligere faser i APV-processen.

5.2.2 APV beskrives som en lukket proces

APV bliver i AT-vejledningen fremstillet som en cirkulær lukket proces og en klassisk problemløsningsmodel, hvor man analyserer problemet, finder en løsning og implementerer den, hvorefter problemet forsvinder. Sammenhængen med driften er usynlig. Dette perspektiv er begrænsende på to måder: For det første at APV ses som en lukket, uafhængig proces, og for det andet at der mangler en dynamisk forståelse af, at APV indsatsen kan have ændret sig, når man har gennemført den en eller flere gange.

Den lukkede proces med de ret fast definerede faser kan betyde, at APVen bliver selvstændiggjort og ses som en indsats, der kan gennemføres uden berøring med resten af virksomheden – både det løbende arbejdsmiljøarbejde og selve driften. Det kommer blandt andet til udtryk i beskrivelsen af APVens faser. I beskrivelses- og vurderingsfasen er det fx alene de identificerede og kortlagte forhold, som skal beskrives og vurderes. Dermed mister man den nuance, at kortlægningen er én tilgang til data, men at der også findes andre data og erfaringer i virksomheden, som det kunne være nyttigt at inddrage i den samlede vurdering.

Hvis der ikke er krav om, at APV tænkes ind i virksomhedens øvrige handleplaner ift. arbejdsmiljø, drift og udvikling, risikerer man, at handleplanen kun bliver et stykke papir og ikke en proces, som der kan følges op på.

5.2.3 APV-kravet skal være dynamisk

APV-processen bør være dynamisk og ikke fremstå som en, der skal begynde forfra hver gang, den skal gennemføres. Først kortlægning og så derudaf. Deltagerne på de seminarer, vi har gennemført i dette projekt, gav udtryk for, at gennemførelsen af APV blev rituel mere end virkningsfuld, når den samme fremgangsmåde bruges gang på gang: ”Vi gennemfører APV, som vi gjorde første gang og det bliver vi ved med”. Det dræner motivationen.

I stedet kunne man forestille sig, at når APVen er gennemført én gang, kunne udgangspunktet for den anden være en vurdering af den første. Dvs. tage udgangspunkt i den forrige APVs sidste fase. Vurderingen bør endvidere ikke alene forholde sig til APVen, som kan være op til 3 år gammel, men være en samlet vurdering af arbejdsmiljøarbejdet. En sådan kunne eventuelt kobles med den årlige drøftelse, som nu er et krav til virksomhederne der indgår i arbejdsmiljøloven.

Man kunne med fordel også skrive ind i vurderingsfasen, at den ud over at forholde sig til de opstillede indsatser og deres resultater, skulle forholde sig til processen omkring indsatsen, fx hvad er det i vores virksomhed, der gør, at vi har eller ikke har fået gennemført en god proces og sat handling bag, de handleplaner vi har lavet? Denne problematik kunne indarbejdes i fase 0. Derved vil fase 0 ikke bare være begyndelsen til en fastlagt (problemløsnings)proces men en fase, hvor man i det hele taget skulle tage stilling til, hvordan virksomheden vil gribe APV-processen ad denne gang, så det giver mening i forhold til der, hvor virksomheden aktuelt står, og hvad man tidligere har gjort. Generelt kan der siges at være behov for en refleksiv forholden sig til APVen.

Der vil være mest at vinde ved at målrette forslag, som skal fremme refleksion af APV-processen til de APV-lovlydige og de APV-positive. De APV-strategiske skaber allerede denne sammenhæng, og de APV-fremmede vil formentlig ikke blive berørt. For at de APV-lovlydige og de APV-positive kan se meningen og den praktiske håndtering heraf, vil der være behov for udvikling af vejledningsmateriale og praktiske anvisninger på, hvordan en sådan refleksiv overvejelse kan gribes an. Det kan også i denne sammenhæng

være værd at gøre opmærksom på, at har man ikke kompetencerne til dette i virksomheden, bør man have pligt til at hente ekspertise udefra, selvom øgede udgifter sjældent er motiverende for de APV-fremmede eller de nødtvunget lovlydige.

5.2.4 APV i det løbende AM-arbejde og inddraget i den årlige drøftelse

Med revisionen af arbejdsmiljøloven i 2010 skal virksomheden én gang årligt drøfte arbejdsmiljøet. Hvad er der sket i det foregående år, og hvad er der af udfordringer i det kommende år? Den årlige drøftelse er en ”stop op og tænkt jer om”-indsats på linje med APV. Derfor giver det god mening at tænke disse to krav til arbejdspladserne sammen. For nogle virksomheder vil APV-handleplanen være den eneste handlingsplan på arbejdsmiljøet, som findes i virksomheden. Derfor vil den også være et – blandt flere – væsentlige indspark i en årlig drøftelse. En systematisk proces, hvor medarbejdere og/eller AMO inddrages, kan ligeledes være en årlig vurdering af arbejdsmiljøet, som kan bringe nye indsatser i arbejdsmiljøet i spil. Derved leverer virksomheden en løbende revidering af arbejdsmiljøet.

Virksomheden har pligt til at sikre et varigt sundt og sikkert arbejdsmiljø, og APV og den årlige drøftelse kan ses som servicetjek herpå, som foretages lejlighedsvis i et forebyggende perspektiv. Det løbende arbejdsmiljøarbejde opfanger mange af de arbejdsmiljøforhold, som der bør sættes ind over for, mens APVens kortlægning skal være en grundig og systematisk risikovurdering af arbejdsmiljøet hvert 3 år eller når der sker væsentlige ændringer i arbejdsforholdene. På den måde er den også et kvalitetstjek af arbejdsmiljøindsatsen.

Ved at placere APV i en sådan sammenhæng vil det måske være muligt for de APV-lovlydige virksomheder at se et større perspektiv i APV-arbejdet og dermed gøre det mere meningsfuldt. APV skal ikke være et mål i sig selv, men et middel til at skabe en god, sikker, effektiv og sund arbejdsplads. Ved at koble den løbende indsats sammen med lejlighedsvis APV bør det overvejes, hvilke krav til dokumentation man fra Arbejdstilsynet kan stille for at fremme en sådan integreret forståelse og praksis. Ved alene at se på APV som en isoleret indsats fremmes denne praksis og tænkning ikke. I stedet kunne der fx være et krav om, at virksomheden skulle have en løbende indsatsplan for arbejdsmiljøet – stort som småt – og at de indsatser, som en APV gav anledning til, skal i en samlet indsatsplan. Et sådant krav ville ikke betyde noget for de APV-strategiske virksomheder, som allerede har denne praksis, men kan formodentlig give et løft til de APV-positive og måske de APV-lovlydige, idet der bliver rejst nye perspektiver for, hvordan man kan arbejde med APV.

Men forudsætningen for, at APV og den årlige drøftelse vil kunne tænkes fornuftigt sammen, er, at der formuleres mere udbyggede krav til den årlige drøftelse om fx skriftlighed. Dette vil kunne påvirke de tre nederste virksomhedstyper, som vil have brug for, at der stilles mere systematiske krav til den årlige drøftelse, og at der udvikles metoder, anvisninger og redskaber til denne opgave. Når Arbejdsmiljøudvalget (AMU) skal vejlede om, hvordan virksomheden bedst kan styrke arbejdsmiljøindsatsen strategisk, kan APV-spørgsmålet også inddrages.

5.2.5 Ejerskab og handleforpligtigelse under APV-forløbet

I forsknings- og udviklingsprojektet om APV og psykisk arbejdsmiljø (Nielsen m.fl. 2008) var konklusionerne blandt andet, at kvaliteten af APV-indsatsen blev bedre 1) jo højere oppe i ledelseshierarkiet lederne engagerede sig i indsatsen og 2) jo bedre styring og ledelse af APV-indsatsen der var gennem hele processen fra opstart (fase 0) til gennem-

førelse af handlingsplanerne. Helt banalt er dette udtryk for, at hvis der er en ledelse, som kan se meningen med APV-indsatsen og følge den til dørs, så løftes indsatsen. Virksomhederne kan selv styrke lederens engagement ved, at arbejdsmiljøarbejdet – herunder APV – bliver én af de parametre, som lederne skal dokumentere og vurderes på, fx ved at det indføres i ansættelses- og resultatkontrakter.

FTF-undersøgelsen viste, at arbejdsmiljøarbejdet fungerer bedre jo mere arbejdsmiljørepræsentanterne deltager i APV, samt hvis der er et samarbejde mellem arbejdslederen, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant. Det vil altså kunne understøtte APV-arbejdet, hvis tillidsrepræsentanten også blev inddraget. Det er en anbefaling, som de faglige organisationer kunne stå bag og opfordre til. Det kunne måske give ny dynamik hos de APV-fremmede og de APV-lovlydige, som må antages at være dem, som i størst udstrækning har brug for øget engagement, ejerskab og pres for handling. I nogle tilfælde vil tillidsrepræsentanten have en anden (og måske tættere) kontakt til ejer/lederne, som kan bruges til at sætte fokus på APV-arbejdet og dets betydning for virksomhedens samlede udvikling.

5.2.6 Central og decentral APV

I større virksomheder kan det være relevant at løse nogle arbejdsmiljøproblemstillinger lokalt, hvor de er relevante, mens det i andre tilfælde kan være nødvendigt med en overordnet indsats – det være sig i form af ressourcer og økonomi til at iværksætte særligt krævende arbejdsmiljøforanstaltninger eller udvikle forebyggende indsatser, fx stressforebyggende indsatser, introduktion og oplæring af unge/nye medarbejdere, mobningspolitik, lederudvikling på arbejdsmiljøområdet, kompetenceudvikling af AMO-medlemmer m.v.

I forhold til de fysiske arbejdsmiljøforhold har der gennem tiden været udviklet flere metoder, hvor viden om arbejdsmiljøet indsamles gennem dialog og observationer med hjælp fra fx runderinger, tjeklister, spørgeguides m.v. En anden indfaldsvinkel til afdækningen af arbejdsmiljøforholdene er gennem oplevelsen hos medarbejderne i form af symptomer, oplevelser, vurderinger m.v. Det gælder fx de ergonomiske gener, støj og psykosociale forhold. Især denne sidste indgang til kortlægning bliver i stadig højere grad gennemført med generaliserede spørgeskemaer, som ofte udvikles centralt. Dermed risikerer man, at den motivationsskabende og involverende værdi mindskes lokalt, selvom det er her, at problemet er nærværende og løsninger skal findes. Ved allerede i planlægningen af APVen at inddrage medarbejdere og ledere lokalt vil, der kunne etableres et ejerskab til de indsatser, som måtte være nødvendige.

Eftersom ikke alle arbejdsmiljøforhold kan eller bør løses lokalt, kan der være behov for centralt at have overblik over, hvilke indsatser der iværksættes. Et sådant overblik skal have en form, som giver mening for dem, som skal træffe beslutningerne. En ophobning af fx 3600 APV-indsatser i en samlet database i en region giver ingen mening ud fra et handlingsperspektiv, og kan generalisere og centralisere så meget, at der ikke bliver plads til at skabe den lokale motivation. Men det kan beslutningsmæssigt give mening, hvis der er overblik over, hvilke afdelinger eller områder, som er mest berørt af hvilke typer af problemstillinger. Aktører i denne type af virksomheder kan med fordel overveje, hvorledes dette dilemma mellem central og decentral APV kan håndteres.

5.2.7 Særlige overvejelser over de ergonomiske og psykiske arbejdsmiljøindsatser

APV-handleplaner er som nævnt især egnede til problemstillinger, som kan elimineres én gang for alle. Men ikke alle problemstillinger har denne karakter. Det psykiske arbejds-

miljø og ergonomiske problemstillinger er ofte knyttet til 1) arbejdets struktur og overordnede organisering, 2) arbejdets udførelse, indhold og tilrettelæggelse og 3) de relationelle- samt ledelses- og samarbejdsforhold.

1) De strukturelle forhold, der danner rammen om/for de to andre forhold kan fx være skift- og natarbejde, EGA (Ensidigt Gentaget Arbejde), alene arbejde, løn- og arbejdstids-systemer, teknologier og arbejdsorganisatoriske former. Såfremt noget i disse ramme-forhold er sikkerheds- eller sundhedsskadelige, vil de i nogen udstrækning kunne løses ”en gang for alle” i den traditionelle APV-forståelse. Men det har historisk vist sig, at de sjældent behandles i APVen, fordi de ofte er tæt forbundet med aftaler på arbejdsmar-kedet eller ledelsesretten.

2) For de forhold, der retter sig mod arbejdets udførelse og tilrettelæggelse, kan de væ-re periodisk belastende (fx op til deadlines) og knyttet til lederens og medarbejderens tilrettelæggelse af arbejdet samt til medarbejderens egen udførelse af arbejdet. Det kræver, at ledere og medarbejdere hele tiden skal vurdere og tage stilling til disse typer af arbejdsmiljøproblemstillinger i tæt tilknytning til den løbende udførelse og planlæg-ning af arbejdsopgaverne. Dette er en udfordring for ledernes driftsstyring og for med-arbejderne, når de skal håndtere deres arbejdsopgaver enten alene eller i fællesskab.

3) Hvad angår de relationelle, samarbejds- og kommunikationsmæssige sider af det psy-kiske arbejdsmiljø, er der tale om samspil mellem mennesker. Det kan være samspil mel-lem enkeltindivider, mellem leder og medarbejdere eller mellem forskellige grupper i virksomheden. Der er i dette samspil opbygget adfærdsmåder, tillids- og retfærdigheds-kulturer, kommunikations- og samarbejdsformer, som ikke passer ind i den klassiske APV-forståelse, hvis de har udviklet sig i en negativ retning set i et sundheds- og triv-selsmæssigt perspektiv. Det er forhold, der skabes og genskabes hele tiden, og som ledere og medarbejdere i fællesskab bør tage vare på løbende. Det er en integreret del af opgaveløsningen og samarbejdet, men også en udfordring for ledernes personalean-svar.

I et APV-perspektiv betyder det, at en APV-kortlægning sagtens kan identificere nogle arbejdsmiljøforhold, men ofte vil deres løsning være en proces over tid, som skal ske ved, at der sker ændringer i den daglige omgang med arbejdsopgaven og hinanden. Alt-så en anden type handleplan og handling end den der er forbundet med den klassiske APV-forståelse.

I et speciale fra sociologi om APV og psykisk arbejdsmiljø på tre afdelinger på et hospital (Hansen 2006) konkluderes der, at de fremsatte løsningsforslag delte sig i tre: 1) helt kon-krete løsninger og 2) hensigtserklæringer, samt 3) at ingen af forslagene tog fat om sy-stemmæssige rammebetingelser. Det interessante her er hensigtserklæringerne. Det peger i retning af, at APV-tænkningen på det psykiske arbejdsmiljøområde er nødt til at supplere den klassiske APV-løsningstilgang med et bredere perspektiv, hvor løsninger i lige så høj grad kan være at iværksætte processer, som skal føre til ændrede forhold i hverdagen.

En særlig problematik rejser sig for lederne. Ofte er ledernes eget arbejdsmiljø ikke ind-draget i en APV. Men der er gjort forsøg på at udvikle metoder til at lave APV på ledere-nes psykiske arbejdsmiljø (fx Jespersen, 2007 og Jørgensen & Dahl, 2008). Det giver god mening at indarbejde dette, alene af hensyn til lederenes eget helbred, men også fordi ledelse er en væsentlig faktor i det psykiske arbejdsmiljø. Så et særligt fokus på ledernes eget psykiske arbejdsmiljø vil kunne bidrage til et bedre generelt arbejdsmiljø. Det kunne gøres ved at indskærpe i APV-vejledningen, at ledernes eget arbejdsmiljø også skal ind-drages.

For at virksomhederne kan blive opmærksomme på dette, kræver det, at der indarbejdes en særlig beskrivelse af håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø i APV-vejledningen, som kan understøtte virksomhederne i at tænke i disse baner. At tænke APVen ind i det løbende AM-arbejde vil ligeledes styrke det psykiske arbejdsmiljø, da de processuelle løsninger så ville kunne knyttes til virksomhedens øvrige drift og udvikling.

6 EKSTERNE AKTØRERS MULIGHED FOR AT FREMME UDVIKLINGEN AF APV

I dette afsnit ser vi på hvilke muligheder og barrierer, som eksterne aktører står overfor, når der planlægges og gennemføres aktiviteter, der sigter mod at styrke og støtte virksomheder og institutioners arbejde med APV. Afsnittets vurderinger og anbefalinger er primært baseret på de udsagn, der blev fremsat ved seminaret for ”eksterne aktører”. Ved seminaret var der deltagere fra fire grupper³:

- BAR-konsulenter og organisationsfolk fra BAR bestyrelser
- AM-uddannelsesudbydere og -undervisere
- Interne AM-konsulenter
- Eksterne AM-konsulenter

Der deltog ikke repræsentanter for Arbejdstilsynet eller Auditører fra Certificeringsbureauer på grund af afbud. Efterfølgende er der foretaget telefoninterview med yderligere en AM-underviser og en auditør.

6.1 De eksterne aktørers motiver og deres betydning for udbredelsen af APV

Eksterne aktører har haft – og har – en afgørende betydning for, hvordan APV-metoderne, den praktiske brug af APV og holdningen til APV har udviklet sig på arbejdspladserne i Danmark. Eksterne aktører spiller en afgørende rolle i den samfundsmæssige proces, der ligger bag virksomhedernes udførelse af APV, og hvad der kommer ud af den. Seminaret tydeliggjorde, at eksterne aktører optræder i meget forskellige roller og med forskellige motiver for at fremme udbredelsen og brugen af APV. Vi har derfor valgt at opdele de eksterne aktører efter den måde deres opgaver og funktioner er orienteret mod APV og efter de motiver, som de enkelte aktører har for at fremme brugen af APV:

- Forhandling og udformning af love og regler om APV
 - EU
 - Politiske partier
 - Beskæftigelsesministeriet
 - Arbejdstilsynet
 - Arbejdsmarkedets parter
- Formidling af information om APV-regler og metoder til brede målgrupper
 - Arbejdstager- og arbejdsgiverorganisationer
 - Brancheorganisationer
 - Arbejds miljørådet
 - Arbejdstilsynet

³ Vi refererer til udsagn fra seminaret, når der var generel opbakning bag synspunktet. Hvis et udsagn kun kan tillægges en enkelt af grupperne, så sætter vi afsender på, og hvis der er modsatte synspunkter refererer vi begge så vidt muligt. Vi refererer ikke enkeltpersoners udtalelser, efter aftale med deltagerne. Seminarets deltagere og forløb er beskrevet i bilag A.

- BARerne
- Udbydere af uddannelse og undervisning
- Videnscenteret for arbejdsmiljø
- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen
- Rådgivning, vejledning og støtte til virksomhedernes udførelse af APV
 - Arbejdsmiljørådgivere
 - Andre typer af rådgivere (revisorer, miljørådgivere o.a.)
- Kontrol af virksomhedernes opfyldelse af APV-kravet
 - Arbejdstilsynet (tilsynsførende)
 - Auditører knyttet til Certificeringsbureauer
- Forretning, samarbejde, image
 - Kunder, der anvender APV som dokumentation for godt arbejdsmiljø
 - Bygherrer eller hovedentreprenører, der anvender APV som garant arbejdsmiljøstandard hos underleverandører
 - Netværk, blandt virksomheder indenfor samme produktionsområde, der skaber fælles normer for arbejdsmiljø, herunder at APV anvendes
 - Offentligheden fx lokal presse, der omtaler arbejdsmiljøforhold
 - Forsikringselskaber, der udbyder arbejdsskadesforsikring

De her nævnte aktørers betydning vurderes ud fra, at de har en positiv interesse i, at APVen eksisterer og anvendes. Der findes organisationer fx blandt arbejdsgiverforeninger og liberale tænketanke, som argumenterer for, at APV-kravet bør fjernes eller lempes. Men da dette synspunkt ikke aktuelt synes at have stor gennemslagskraft, vil vi alene fokusere på de aktører, der har et eget mål om at fremme virksomhedernes brug af APV.

Der foreligger ingen danske undersøgelser, der sammenligner de forskellige aktørgruppers betydning for den enkelte virksomheds APV-arbejde. I den Europæiske ESENER undersøgelse (Det Europæiske Agentur 2009) er der imidlertid spurgt til omfanget af virksomheders udførelse af en arbejdspladsvurdering (workplace assessment⁴). Formen og kravene til sådanne varierer naturligvis en del fra land til land. Gennemsnitligt gennemfører 91 % af alle danske virksomheder med mere end 10 ansatte en APV, hvilket svarer godt til de danske undersøgelser. Til sammenligning er det 87 % af alle virksomheder med mere end 10 ansatte i EU, der gennemfører arbejdspladstjek som led i en arbejdspladsvurdering. Det interessante ved ESENER-undersøgelsen er, at man også spørger til, om opgaven outsources eller om man anvender eksterne konsulenter i AM-arbejdet. Med store variationer blandt EU-landene angiver 36 %, at opgaven med at lave APV outsources til eksterne aktører. I Danmark er det imidlertid kun 6 % af virksomhederne, der outsourcer til eksterne. Danmark scorer lavest af alle lande, men også Sverige (11 %) og Norge (18 %) der har faste krav til interne arbejdspladsvurderingssystemer, scorer relativt lavt. Heraf kan vi slutte, at det ikke er de eksterne aktører, som tilbyder at udføre APV-proceduren for virksomhederne, der vil have den største betydning for udvikling af APV metoderne.

⁴ I rapporten skelnes mellem workplace assessment og risk assessment. Workplace assessment beskrives som en omfattende vurdering af arbejdsmiljøet, i hvilken der indgår en risikovurdering, og svarer således til APV.

ESENER-rapporten bekræfter billedet af, at de fleste virksomheder anser APV for et internt redskab, som de selv anvender i deres arbejdsmiljøarbejde. I undersøgelsen er der også spurgt til, hvad virksomhederne anser for at være de vigtigste grunde til at forholde sig til arbejdsmiljøspørgsmål og altså herunder gennemføre APV. Danmark ligger her mere på linje med de andre lande. Der tegner sig et billede af, at det har størst betydning at overholde de krav loven stiller (angives af 89 %), samt at der rejses arbejdsmiljøspørgsmål af medarbejderrepræsentanter (90 %). Der er ingen markante forskelle i forhold til virksomhedsstørrelser eller sektorer, dog er det, i de største virksomheder, oftest medarbejderrepræsentanterne, der bringer arbejdsmiljøet op. 81 % af virksomhederne angiver, at arbejdsmiljøindsatsen har til formål at reducere fraværet og fastholde medarbejderne. Interessant er det også, at halvdelen af de danske virksomheder oplyser, at de anser, at Arbejdsmiljøindsatsen har betydning for økonomien for at imødekomme krav fra kunderne eller for at opfylde et pres fra arbejdstilsynet.

Vurderet ud fra denne undersøgelse spiller alle de nævnte eksterne aktører en rolle, men det som tillægges den største betydning er, at der er lovgrundlag, som skal opfyldes, samt at medarbejderrepræsentanterne er rustet til at fremføre forslag om arbejdsmiljøet. APV prioriteres således både som et mål, der skal opfyldes, og som et middel til at opfylde krav til arbejdsmiljøets kvalitet.

I det følgende søger vi at indkredse de motiver og virkemidler, der knytter sig til de forskellige aktørgrupper. Samt at udpege de eventuelle dilemmaer, der knytter sig til den enkelte aktørgruppes motiv for at fremme APV.

6.1.1 Forhandling og udformning af love og regler om APV

Den danske fortolkning af EU-kravet om risikovurdering understreger med navnet Arbejdspladsvurdering (APV), at der lægges vægt på, at arbejdsmiljøet vurderes ud fra et helhedssyn – altså omfatter alle de forhold, der knytter sig til en arbejdsplads eller en arbejdsopgave. Arbejdstilsynet medvirkede til at fastlægge indholdet i en ”standard APV” ved at udarbejde en række tilbud om systematisk opbyggede og branchetilpassede APV-skemaer. Brancherettede ”standardskemaer” der løbende er tilpasset og stadig anvendes i stor udstrækning. Hvis en virksomhed vil flytte sig fra at være APV-fremmed til at være APV-lovlydig, er det således nemt at finde råd og vejledning til at gennemføre en APV, der lever op til standardkravene.

Det gennemgående motiv bag fastlæggelsen af reglerne, herunder også kravet om at der skal foreligge en skriftlig APV, er, at APVen skal være et middel til at fremme et systematisk og bredt dækkende arbejdsmiljøarbejde. Det er derfor et indbygget dilemma, hvorledes man gennem regler om at gennemføre en på forhånd fastlagt risikovurderingsproces, samtidigt kan sikre, at arbejdsmiljøarbejdet opnår fremdrift og kontinuitet. Faserne fremstilles oftest som et ”hjul” for at illustrere, at APV-arbejdet er en kontinuerlig proces. Det er vanskeligt at præcisere lovkrav om kontinuitet. Derfor er den pragmatiske ”løsning” på dette dilemma blevet, at APV skal gentages mindst hvert tredje år.

Arbejdsmiljøindsatsens mål har ændret fokus fra at skulle sikre sundhed og forebygge nedslidning og sygdom – til at skulle sikre beskæftigelsen og forebygge nedslidning og udstødning. En ændring der får en direkte betydning for kravene til APV. Det giver god mening at medtage en vurdering af, hvad de problemer, der medtages i APV har for virksomhedens sygefravær, og tilsvarende i hvilket omfang de løsninger, der indgår i handleanerterne, vil kunne reducere sygefravær og personaleomsætning. Det er dog mangelfuldt, at man i lovgrundlaget alene fokuserer på denne ene type af konsekvens uden at medtage andre konsekvenser, som fx omfanget af ulykker (der i forvejen skal registre-

res), registrerede nærvæd hændelser, lidelser og sygdomme, der ikke medfører fravær, fejl og lav produktivitet med sammenhæng til arbejdsmiljøet eller personaleomsætning mm.

Reformen af reglerne om Arbejdsmiljøorganisationen berører ikke direkte regler om APV, men ændrer på de vilkår under hvilke, APV skal udføres og bruges. Som allerede omtalt i forrige afsnit er den mulige kobling mellem APV og den årlige drøftelse, samt hensigten om at styrke det strategiske arbejdsmiljøarbejde, en styrkelse af mulighederne for at øge nytteværdien af APV.

6.1.2 Formidling af information om APV-regler og metoder til brede målgrupper

De grundlæggende regler om APV-kravet og gode råd til, hvordan det opfyldes, findes først og fremmest i Arbejdstilsynets vejledninger. Arbejdstilsynets tilsynsførende henviser til disse, hvis de under et tilsyn gives påbud om manglende APV. De virksomheder der er APV-fremmede – fordi de ikke kender til eller har sat sig ind i kravet – kan få de basale informationer fra Arbejdstilsynet. For mange der første gang skal udføre APV vil det ligeledes være Arbejdstilsynets informationsmateriale der opsøges. I Erhvervs- og Selskabsstyrelsens vejledninger til nystartede virksomheder beskrives APV-kravet også. For den nystartede virksomhed, handler det om, hvornår man vælger at prioritere APV blandt de mange andre ting, der skal falde på plads.

Den bredere og mere oplysende formidling af viden om, hvordan APV udvikles og bruges, varetages af en blandet aktørgruppe. I første omgang primært af BAR-systemet⁵. Hver af de 11 BARer har udviklet vejledninger, metoder og generel information målrettet deres eget brancheområde. Det der kendetegner denne aktørgruppe er, at de på en branches vegne varetager en bred interesse – fastlagt af de relevante arbejdstager- og arbejdsgiverorganisationer – i at fremme virksomhedernes brug af APV, som led i arbejdsmiljøarbejdet. Deres opgave er at fortolke lovgivningen og formidle, hvad man kan blive enige om, er god praksis i branchen. Målet er en kombination af at pleje branchens image, sikre arbejdstagerne mod nedslidning og lidelser samt at sikre relativt ens produktionsbetingelser.

Historisk har der været en udvikling i formidlingens fokus. Først prioriterede man orientering om regler og krav til APV, siden er informationens fokus udvidet, så det også omfatter inspiration og forslag til konkrete måder at arbejde med APV på. Der er i udviklingen af informationsmaterialer et konstant fokus på at tilpasse indholdet til den aktuelle målgruppe, fx det pågældende brancheområde. Derfor kan der ses en blomstrende udvikling af formidlingsformer, der kan ramme målgrupperne, bl.a. ved at anvende så kreative og gennemslagskraftige medier som muligt. Dette ses ikke mindst gennem udviklingen af hjemmesider, videofilm, dialogspil, computerspil, inddragelse af sociale medier og mange andre slags opmærksomhedseffekter.

Når det almindeligt tilgængelige udbud af BAR-materialer⁶ vurderes, fremgår det, at der findes en meget stor mangfoldighed, at kreativiteten er stor og den grafiske og formid-

⁵ Suppleret af BST, der i 1990'erne i mange tilfælde anså sig selv som et almennyttigt system med en bred formidlingsforpligtigelse. Efter BST-systemets opløsning gælder dette ikke AM-rådgivere, de beskrives derfor i en anden aktørgruppe.

⁶ Der er ikke lavet en samlet oversigt over BAR-materialer. En gennemgang af BARenes hjemmesider og overblik ved seminarer for alle BARere er grundlaget for denne vurdering.

lingsmæssige kvalitet er relativ høj. Derimod er kendskabet til, hvilken effekt formidlingsindsatsen opnår meget begrænset (Capacents 2004).

Ved siden af BARenes information kan der findes supplerende viden om APV og tilsvarende informationsmaterialer fra enkelte arbejdstager- og arbejdsgiverorganisationer, Brancheforeninger og fra Videnscenteret for Arbejds miljø (der har afløst Arbejds miljø-fonden). Samlet set kan det konstateres, at de virksomheder, der selv ønsker at finde materiale om APV samt inspiration til forskellige metoder og måder at gennemføre dem på, nemt kan finde inspiration, som både er af en høj kvalitet og i langt de fleste tilfælde også målrettet til det område virksomheden befinder sig indenfor.

En anden meget væsentlig formidlingskanal er den viden, som Arbejds miljøorganisationens medlemmer opnår gennem deltagelse i de lovpligtige arbejds miljøuddannelser eller andre åbne udbudte AM-uddannelser. I disse sammenhænge præsenteres APV ofte som AM-aktørernes væsentligste værktøj. Der bliver derfor lagt meget vægt på metoder og processer, som ofte indgår i en "værktøjskasse", som kursisten tænkes at have med hjem. Der lægges vægt på evnen til at tilpasse tilgængelige metoder til egen kontekst. Blandt seminar deltagerne var en underviser med mange års erfaring, som påpeger, at de AM-uddannelser, der gennemføres ofte har en meget bred deltagerkreds mht. branche og arbejds miljøkendskab, hvilket gør det vanskeligt at arbejde med tilpasning af APV. Tanker om, hvordan APV kan fremmes i uddannelserne, omfatter fokus på, hvordan APV integreres i virksomhedernes AM-ledelsessystemer og i deres HR-arbejde. Det er et synspunkt blandt dem, der arbejder med AM-uddannelserne, at APV med fordel kan anvendes med et specifikt problemfokus fremfor med et sigte om at kortlægge alt. Uddannelserne kan således være medvirkende til at påpege mulighederne for at anvende APV som et aktivt redskab i arbejds miljøarbejdet fremfor at se det som et mål i sig selv.

APV kan muligvis spille en vis rolle i andre typer af aktørers vejledning til virksomheder, der har som mål at støtte – især mindre virksomheder – i at drive en god virksomhed. Således har der fx været lavet forsøg med at inspirere revisorer til at påpege betydningen af et godt arbejds miljøarbejde, når de gennemgik økonomien (Bager et al. 2010). Omfanget af denne type information anses dog ikke for at have stor betydning.

En meget væsentlig erfaring viser, at hvis der skabes synergi – dvs. samtidighed og sammenfald i indholdsfokus og motiv – mellem en formidlingsindsats og en kontrolindsats, som det var tilfældet, da BAR BYG og byggeriets organisationer lavede en arbejds miljøkampagne over for små virksomheder, samtidigt med at Arbejdstilsynet gennemførte screening, bliver resultatet bedre for begge indsatser (Andersen m.fl. 2010).

Det grundlæggende dilemma, der knytter sig til den brede formidling, er således, at uanset hvor kompetent formidlingen gennemføres, skal målgruppen have en interesse i at opsøge denne viden. En interesse der ikke kan skabes af hverken formidleren eller af formidlingens form og kvalitet alene.

6.1.3 Rådgivning, vejledning og støtte

Aktører der tilbyder og udfører rådgivning og vejledning rettet mod den enkelte virksomhed har betydning for anvendelsen af APV. Gruppen kendetegnes ved at henvende sig til virksomhederne med tilbud om metoder, vejledning og rådgivning i gennemførelsen af APV. Tilbuddene udfoldes i et kontinuum mellem tilbud om skemaer og kortlægningsværkstøjer (ofte IT-baserede) til virksomhedens eget brug, og rådgivere der påtager sig at gennemføre hele APVen og levere den færdig til virksomheden. Som omtalt tidligere dokumenteres det af EU-undersøgelsen (Esener, Arbejds miljøagenturet 2009),

at dette kun gøres i meget begrænset omfang i Danmark. I figur 6.1 gives et eksempel på et tilbud fra en rådgiver om at udføre APV.

NemAPV - "det bliver ikke nemmere..."

"Alle virksomheder med ansatte skal udarbejde en skriftlig arbejdsplads-vurdering - i daglig tale kaldet APV", (AT).

Vi tilbyder at gennemføre jeres APV via internettet. Uanset hvilken branche du kommer fra, har vi en skabelon der passer til jer og opfylder kravene fra Arbejdstilsynet. Der skal ikke installeres noget hos jer, alt udfyldes via Internettet. Sikkert, hurtigt og nemt for alle.


Gennemføres via Internettet

Alle ansatte udfylder et online APV spørgeskema. Medarbejderne kan selv vælge, om de vil udfylde skemaet på en PC på arbejdspladsen eller hjemmefra.

Lovpligtige handlingsplaner

Efter kortlagt APV modtager du en overskuelig rapport over virksomhedens APV som du kan vise til Arbejdstilsynet. Rapporten giver dig overblik over medarbejdernes besvarelser, og du kan træffe beslutning om hvilke handlingsplaner du evt. vil sætte i gang. Du får gratis skabeloner til dine handlingsplaner med.

Vil du også have en grøn smilley?



Figur 6.1: Kopi af reklame fra nettet, nr. 2 på Googlesøgning på: "APV", som viser et eksempel på en rådgiver, der har fokus på kortlægning og som dermed kommer til at fremstille processen fra kortlægning til handling som uproblematisk.

Rådgivere har ofte udviklet egne metoder, skemaer og procesvejledninger, som er grundlaget for deres rådgivning. Denne aktørgruppes motiv er at tilbyde rådgivning til virksomhederne og indgå aftaler om honorering efter de vilkår, der kendetegner konsulentmarkedet. Efter nedlæggelsen af BST er der tale om et åbent marked, hvor et stort antal små og enkelte meget store konsulenthuse konkurrerer frit. Aktørgruppens fokus er derfor på udvikling af metoder set i lyset af, at de skal være 'produkter', der kan sælges til virksomheder – og gerne til flere virksomheder. Det har betydet, at der på den ene side lægges vægt på raffinering og standardisering af værktøjer og processer, og på den anden side på at kunne tilpasse brugen af disse til den konkrete kontekst, som de skal anvendes i. Således at både metode og rådgiver kan opfattes som unik. Der er ikke gennemført nyere undersøgelser af det aktuelle konsulentmarkeds tilbud, og hvordan APV-indsatsen prioriteres blandt rådgiverne. Ligeledes er der heller ikke udviklet forslag til, hvordan virksomhederne skal vurdere kvaliteten af rådgivningen. Dog er det således,

at hvis Arbejdstilsynet påbyder en virksomhed at søge rådgivning til at efterkomme kravet om APV pga. en manglende eller mangelfuld APV, skal den rådgiver, der anvendes være autoriseret af Arbejdstilsynet.

Det grundlæggende dilemma, der knytter sig til rådgivernes evne til at udbrede og kvalificere anvendelsen af APV, er, at de kun udfører rådgivning for virksomheder, der bevidst har valgt at indgå en aftale med en rådgiver, og som prioriterer at afholde de omkostninger, der knytter sig hertil. I et begrænset antal tilfælde er motivet dog direkte foranlediget af et påbud fra Arbejdstilsynet. Hvis virksomhederne ikke blot skal befinde sig i gruppen APV-lovlydige, er det afgørende, at de har – eller udvikler – evner til at beskrive deres eget behov for APV-metode og -fokus, således at de i samarbejde med rådgiveren udvikler en APV, der kan anvendes målrettet til at styrke arbejdsmiljøarbejdet, og ikke alene udføres for at opfylde lovkravet. Mange virksomheder har ligeledes et behov for at udvikle deres evne til på forhånd at vurdere deres eget behov for rådgivning.

6.1.4 Kontrol af virksomhedernes opfyldelse af APV-kravet

Det er Arbejdstilsynets tilsynsførende, der varetager den eksterne myndighedskontrol. Virksomheder der har opnået at blive arbejdsmiljøcertificeret, er dog fritaget for myndighedskontrollen. I stedet skal virksomheden dokumentere, at deres APV er udført efter reglerne over for certificeringsinstitutternes auditører. En auditør på seminaret bekræfter, at virksomheder, der søger om at blive certificeret eller gennemgår en rutine audit, kun kan opnå godkendelse, hvis APVen opfylder kravene og bruges. I den sammenhæng begrænses kontrollen dog oftest til de fysiske problemer, der indgår i APV. Om og hvordan det psykiske arbejdsmiljø indgår, er ifølge auditøren vanskeligt at kontrollere for de fleste auditører.

Med den store udbredelse APV har fået, kan kontrol og sanktioner siges at have den væsentligste betydning over for de virksomheder blandt de APV-fremmede, som kender kravet, men bevidst undlader at opfylde det.

Kontrollen af om APVen er udført og følger reglerne fik en særlig betydning med Arbejdstilsynets udvikling af den tilsynsform, der omtales som screening. Et kort besøg der primært skal afgøre om en virksomhed bør udsættes for en mere omfattende kontrol. I første omgang prioriteredes det at kontrollere om de formelle regler er overholdt, herunder opbygning af AMO og APV, senere er screeningskontrollen dog udvidet med også at kontrollere materielle forhold. Men APVens tilstedeværelse indgår stadig som et vigtigt led i kontrollen af om de formelle krav er overholdt. Et så kortvarigt kontrolbesøg, som screeningen udgør, bliver således primært en kontrol af om 1) APVen er udført, 2) om der foreligger en skriftlig redegørelse herfor og 3) om den er almindeligt tilgængelig.

6.1.5 Forretning, samarbejde og image

I de APV-lovlydige virksomheder opfattes arbejdsmiljøtiltag primært som en nødvendig, men u hensigtsmæssig omkostning af nærmest skattemæssig karakter. De APV-positive vil derimod gerne synliggøre, at de har styr på deres arbejdsmiljø, da det viser, at man også har styr på sin virksomhed. I disse virksomheder spiller APV en rolle, fordi det er et lovkrav, og fordi det kan opfattes som en slags selvangivelse af arbejdsmiljøet. Mange virksomheder orienterer sig om, hvorledes deres konkurrenter opfylder kravet (BAR BYG-rapporten). APV-kravet har derfor på linje med andre eksterne krav ofte fået bevågenhed fra netværker af virksomheder, virksomhedsejere eller ledere inden for et område med særlige arbejdsmiljøkrav, som fx nedrivningsbranchen eller transporterhvervene. Sådanne netværk vil ofte være netværk, der eksisterer med det formål at drøfte de fælles produktionsbetingelser og arbejde for fælles hensigtsmæssige vilkår for en branche eller en specifik gruppe af virksomheder. Det kan fx være mesterforeninger, lokale arbejdsgiver- og fagforeninger og foreninger af offentlige ledere. Deres mål er ofte en kombination af to delmål. På den ene side et ønske om, at det netværk, de er en del af, sikrer netværkets legitimitet ved at dokumentere, at lovens rammer opfyldes. Således at virksomhederne optræder samfundsmæssigt ansvarligt, samtidigt med at organisationen sikrer, at kravene er så "rimelige" som mulige. På den anden side er målet en sikring af, at produktions- og konkurrencebetingelser er så ensartede som mulige ("de vil godt bruge ressourcer på APV, blot deres konkurrenter også gør det").

I bygge- og anlægssektoren er det beskrevet, at det har været vanskeligt at finde frem til en APV-form, der er tilpasset til de skiftende arbejdspladser med mange faggrupper og aktører på samme tid. Der har derfor været arbejdet meget med at udvikle enkle og brugbare APV-metoder. Det har blandt andet ført til metoder, hvor APV integreres i arbejdsbeskrivelser, byggeplads rundgange mm. Det har skabt en meget aktiv dialog om APVens form, rolle og betydning, og samtidigt skabt en konsensus om, at APV er et brugbart værktøj, blandt de APV-positive virksomheder, der typisk er at finde blandt dem, der forholder sig til netværker, som eksisterer i regi af organisationerne (BAR BYG-rapport).

Kunder og bygherrer stiller i stigende omfang krav til deres leverandører og entreprenører om, at de skal garantere, at arbejdsmiljøreglerne bliver overholdt (Laustsen m.fl.). Det kan gøres gennem krav, der specificeres i udbudsmaterialet og efterfølgende i kontrakter. De vil ofte indbefatte, at det dokumenteres, at en virksomhed har opnået autorisation eller opfylder andre standarder. Da det langt fra er alle virksomheder, der er AM-autoriserede, kan det forekomme relevant at inddrage APV som led i en sådan dokumentation.

Dilemmaet, der knytter sig til at se netværk, markeds kræfter og relationer mellem leverandører og kunder som drivkraft for at udvikle APVen, er, at APVen ikke i sig selv kan betragtes, som en dokumentation for, at arbejdsmiljøet er i orden. Kun at det er kortlagt og at man har til hensigt at bringe det i orden.

6.2 Udvikling af APV - synergi i motiver og virkemidler

I det foregående afsnit er de eksterne aktører, der anses for afgørende for udbredelsen, udviklingen og brugen af APV, opdelt i fem kategorier, der adskiller sig i forhold til det formål de hver især tillægger APV og i forhold til de virkemidler, de råder over. Dermed har de forskellige muligheder for at påvirke udviklingen af APV. De fem motiver er gengivet i følgende skema:

Aktørgruppe	Bærende motiv	Virkemidler
Lovgivere	Fastlægge klare rammer for hvad der skal gøres og sikre forpligtelse	Fastlægge reglerne og lave vejledninger
Aftaleparter	Fastlægge klare rammer for hvad der skal gøres og sikre forpligtelse	Lave bindende aftaler mellem arbejdsmarkedets parter om indsatser
Informationsformidlere og undervisere	Udbrede viden og styrkelse af evnen til at anvende APV	Udvikling af formidlingsmetoder og teknikker og branchetilpasning
Rådgivere og konsulenter	Indgå aftaler med virksomheder om opgaver relateret til APV	Udvikling af salgbare koncepter og tilpasning af disse til den konkrete kontekst
Kontrollanter	<ul style="list-style-type: none"> • Konstatere om regler er overholdt • Få virksomhederne til at overholde lovgivningen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrollere at skriftlighed, tilgængelighed, inddragelse og kontinuitet er overholdt • Give rådgivning til hvordan de kan komme i gang
Kunder, konkurrenter og netværk	Sikre områdets renommé, begrænse eksterne krav og udligne produktionsbetingelser	Sikre enkelhed og entydighed i krav, bred regelopfyldelse, og ensartethed gennem lobbyarbejde og netværk

Ved at opstille denne sammenhæng mellem aktørernes bærende motiver og de virkemidler de har til rådighed i deres bestræbelser på at udvikle APV, anskueliggøres det at initiativer, der bygger på de enkelte aktørers motiver, nok vil medvirke til at opfylde aktørernes egne mål, men også begrænse i forhold til at medvirke til, at APV-kravet og –metoderne udvikles. Målet om i størst muligt omfang at fremme arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne varetages således ikke af en aktørgruppe, men vil ideelt være et resultat af alle aktørers bidrag. Ud fra et samfundsmæssigt ønske om at styrke APV-kravets betydning for arbejdsmiljøet og forebyggelse af nedslidning, må man derfor medtænke alle fem motivkredse og i bedste fald søge at fremme synergien mellem de forskellige aktørers bidrag.

Det er afgørende for at opnå en udvikling af APV, at der kan skabes sammenhæng mellem de eksterne aktørers motiver og de motiver, som virksomhederne måtte have for at ville udvikle APV – eller ændre deres forhold til at udføre og anvende APV. Initiativer til at udvikle APV bør derfor forholde sig til de dilemmaer, der knytter sig til de forskellige aktører og deres motiver. Eller sagt på en anden måde: Udvikling af APV skal fokusere på at hjælpe virksomhederne og de eksterne aktører med at løse de dilemmaer de står i. Det kan fx være en bedre tilpasning til en branches særlige vilkår eller vejledninger, der tager hensyn til de særlige problemer og vilkår, der præger den enkelte branche.

6.3 De eksterne aktørers muligheder for at styrke APV

På seminaret med de eksterne aktører, tog diskussionerne udgangspunkt i de dilemmaer vi opstillede. Deltagernes forskellige erfaringer blev på denne måde bragt i spil. Resultatet var en reformulering af de problemer, man som ekstern aktør står overfor og en diskussion af, hvordan de evt. kan overkommes.

6.3.1 Balance mellem faste rammer og proces

Virksomheder, der har gennemført udarbejdelse af APV, er ofte citeret for at udtale: ”Nu har vi en APV, der står i mappen, vi bruger den ikke til noget, men det var en rigtig god proces at lave den”. Pointen er, at udbyttet i APV ligger i de aktiviteter, der udføres, når AM-gruppen eller andre 1) gennemfører en kortlægning, 2) taler med medarbejderne om, hvad de opfatter som problemer, 3) vurderer, hvad der bør gøres og 4) måske sætter konkrete initiativer i værk. Aktørerne er blevet klogere, de har skabt fokus på arbejdsmiljø og de har forandret noget. At processen er dokumenteret i den skriftlige APV betyder mindre.

Blandt de APV-lovlydige er der fokus på kravet om skriftlighed og dokumentation, mens processen har større betydning blandt de APV-positive. Det bringer eksterne formidlere og rådgivere i et dilemma. De skal både understrege lovkravet og motivere ved at formidle de mulige positive resultater af selve APV-processen. Det kan udvande budskabet om, at processen er den afgørende aktivitet. Der er derfor en væsentlig opgave i at ændre den udbredte holdning om, at APV er det skrevne dokument fremfor, at det er hele processen og det forløb, som er omfattet i vejledningen om APV, som er en APV.

Et APV-forløb, som alene udgøres af en ”god proces”, risikerer også blot at være en god proces og ikke skabe afgørende forbedringer på længere sigt. APVen skal således ideelt set både magte at være en systematisk dokumentation og en god proces. I lovgivningsprocessen erkendte man, at det er vanskeligt gennem regler og anvisninger at stille krav til en god proces. Man valgte at udforme reglerne, så det er frit at vælge metoder og samtidigt stille krav til, at der skal indgå forpligtende handlingsplaner i den nedskrevne APV, og den skal ske i et samarbejde. Størstedelen af de metoder, der tilbydes fra eksterne, lægger da også vægt på både dokumentation og proces. Dilemmaet fastholdes imidlertid af, at den eksterne kontrol (Arbejdstilsynet og auditører) primært forholder sig til dokumentationskravet og ikke til processen.

6.3.2 Metodefriheden – genial, men vanskelig for begyndere

Metodefriheden vurderes af et flertal af de aktører, der har været interviewet at være en afgørende faktor for, at APV har fået den store udbredelse, som tilfældet er. Erfaringerne, der trækkes på, er dog primært fra større virksomheder og virksomheder inden for de målgrupper, der er APV-positive og APV-strategiske. Over for virksomheder, som har en egen motivation til at udvikle værktøjer til arbejdsmiljøarbejdet, er metodefriheden et genialt incitament til at tilpasse metoderne. Konsulenter og rådgivere har, i samarbejde med sådanne virksomheder, haft gode rammer for at udvikle og anvende et bredt spektrum af forskellige systematiske og kreative metoder, hvilket afspejles i den store mangfoldighed og høje kvalitet i metoderne. En diskussion, der har præget udviklingen, har været valget mellem kortlægningsværktøjer (spørgeskemaer) og dialogbaserede metoder. Der er opnået en bred konsensus om, at der er en række fordele og ulemper ved begge tilgange, og at de derfor ikke kan erstatte hinanden, men opfylde forskellige formål, og grundlæggende skal ses som supplerende.

Metodefriheden ses også, som afgørende for, at der blandt de eksterne aktører og rådgivere har været et stort fokus på at udvikle og tilpasse APV-metoderne, så de er afstemt efter den virksomhedsmæssige kontekst, de skal anvendes i. Rådgiverne går ofte endnu længere og arbejder med konteksttilpasning i forhold til den enkelte virksomheds vilkår og ønsker. Fx gennem integration mellem APV og trivselsmålinger eller andre eksisterende kortlægninger. Konteksttilpasning finder således primært sted i en relation, hvor der er et fælles motiv for at udvikle en ”bedre” APV. Man kan således antage, at konteksttilpasning og ny udvikling af metoder fortsat vil finde sted, men kun vil blive fremmet, hvis rammerne for samarbejdet mellem eksterne og interne aktører ikke begrænses af andre forhold, men derimod forbedres.

Virksomheder, der befinder sig i de målgrupper, der enten ikke kan eller vil udføre APV, har i modsætning til de positive meget vanskeligt ved at vælge den ene metode fremfor den anden. Derfor har de også vanskeligt ved at forholde sig til, i hvilket omfang det er relevant at udvikle eller tilpasse særlige metoder, uanset om de måske kunne opnå større værdi at APVen. Med deres udgangspunkt bliver mangfoldigheden af metoder vanskelig at forholde sig til, da de alene kan forholde sig til det forventede udbytte af en APV-metode formidlet af metodens egen leverandør. Der blev i 1999 lavet et bud på en systematik, der kan anvendes til at vurdere APV-metoder efter – APV-kataloget. Det var opfattelsen blandt informanterne, at dette ikke finder udbredelse i dag, men heller ikke er erstattet af noget tilsvarende. Erfaringen var, at det at kunne vælge mellem flere metoder, kommer med erfaringen og at valget af metode sjældent er afgørende for, om man opnår succes eller ej. Det var således en vurdering, at man over for målgruppen APV-fremmede bør lægge vægt på få, enkle og tilpassede APV-metoder.

I forhold til at lave APV med fokus på det psykiske arbejdsmiljø gennemførtes i 2007 projektet: ”Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet” (Nielsen et al 2008), der konkret undersøgte anvendelse af en række metoder. Konklusionen af denne rapport var bl.a., at alle metoder kan anvendes, men at de afprøvede metoder samtidigt også kun var delelementer i en ”fuld” APV-proces. Det var især de indledende vurderinger og de senere faser, hvor kortlægning analyseres og omsættes til handling, der viste sig at være mangelfulde. Metoderne havde en bred anvendelse, og i alle tilfælde var det muligt at tilpasse metoder til den konkrete kontekst. Hovedkonklusionen i denne rapport bekræfter således, at selve metodevalget har mindre betydning end den måde virksomheden anvender metoden på.

Virksomhederne blandt de APV-lovlydige, der ikke har egen motivation for at udvikle metoderne, har et ringe grundlag for at vælge den ene metode (eller konsulent) fremfor den anden. Ligesom de ofte vil mangle støtte til at udvikle en APV-proces, der både er velforberedt og som omfatter en målrettet analyse og handle del. Det foreslås, at denne mangel kan imødegås med udvikling af en ny opdateret vejledning i fordele og ulemper ved forskellige APV-metoder, baseret på konkrete erfaringer. Samtidigt skal der lægges vægt på, hvordan den enkelte virksomhed kan supplere metoder med en bedre forberedelse og med en mere aktiv handlefase.

Metodefriheden vurderes således at være et vigtigt element ved den danske APV-model, men for virksomheder uden egen motivation kan den skabe uoverskuelighed, hvis de ikke vejledes til at fastlægge deres egne behov og rammer for APV.

Der var en erkendelse blandt informanterne af at på trods af en høj kvalitet af formidlingsmetoder og materialer om APV, var det vanskeligt at nå de virksomheder, der ikke er motiverede, dvs. de APV-fremmede og de APV-lovlydige. Konsekvensen af denne erkendelse er, at megen formidling om APV-metoder i bedste fald kun opnår at være til

inspiration og evt. fornyelse af APV-metoderne blandt de APV-positive og APV-strategiske. Det medførte en række overvejelser over, hvad der kan fremme et større gennemslag over for de to øvrige målgrupper.

En nystartet virksomhed som aldrig har hørt om APV

På Erhvervs- og Selskabsstyrelsens hjemmeside findes en publikation om at blive arbejdsgiver. Den beskriver arbejdsmiljøloven og dens forpligtelser – også til APV. I det omfang det ikke allerede sker i dag, kunne det være en idé, at den blev sendt til samtlige nye virksomheder. En anden mulighed er, at Arbejdstilsynet ½ til et helt år efter, at en virksomhed har registreret sig med CVR-nummer, besøger virksomheden med et anmeldt besøg og vejleder om, hvad det er for arbejdsmiljømæssige udfordringer, der findes i at drive virksomhed – herunder APV-kravet og perspektiverne i det.

Metodefokus

Meget materiale om APV har et overdrevent fokus på metoder. Blandt BAR, konsulenter og forskere har der været et ønske om at styrke APV-udviklingen gennem fornyelse af metoderne, hvilket forklares med, at når udviklingen af APV sker udenfor en virksomhedskontekst eller uden at forholde sig til, hvad virksomhedernes motiv er, vil den fokusere på at forbedre metoden i sig selv. Metodeudvikling sker ofte som led i udviklingsprojekter, men alligevel er erfaringerne fra praksis begrænsede, og risikoen er, at målet forskydes fra at ændre virksomhedernes arbejdsmiljø til at gennemføre metoden efter forskrifterne. Over for APV-fremmede og APV-lovlydige virksomheder kan det derfor være en fordel at formidle en eller få metoder, som der er erfaring for, kan bruges inden for den pågældende branche.

Hvor bliver erfaringer af?

En meget stor andel af de danske virksomheder har omfattende og ofte positive erfaringer med APV. Ofte har de selv tilpasset metode og proces til deres egen virkelighed. Der kan hentes uvurderlig inspiration fra disse virksomheder, men bortset fra et oplæg på den årlige Arbejdsmiljøkonference formidles sådanne erfaringer sjældent. En undtagelse er dog undersøgelsen af anvendelsen af APV over for det psykiske arbejdsmiljø baseret på erfaringer fra 14 virksomheder, der ledte til udarbejdelsen af et inspirationshæfte (Hvenegaard og Nielsen 2009). Mange konsulenter har også oparbejdet et stort erfaringspotentiale, som anvendes som grundlag for deres rådgivning. Overvågning og forskning i arbejdsmiljøarbejdet har primært vurderet udbredelsen af, om der laves APV. Mangfoldigheden, kreativiteten og ideer til at tilpasse til egen kontekst er sjældent beskrevet og endnu sjældnere omsat til ideer, inspiration og vejledning. Det vil derfor være muligt at opsamle megen inspiration. Dette kunne praktisk gøres i forbindelse med evalueringsprojekter, forskningsprojekter eller ved at stille krav til, at virksomheder, der modtager støtte til udvikling af arbejdsmiljøet (Forebyggelsesfonden og 50/50 ordningen), dokumenterer deres resultater med APV.

Der savnes generelt udvikling af APV-metoder, der omfatter metoder til problemanalyse og veje til at udvikle løsninger og handlestrategier især i forhold til psykisk arbejdsmiljø, men der savnes praktiske erfaringer.

6.3.3 APV er udbredt fordi det er et lovkrav – det kan udnyttes bedre

Det er let for alle virksomheder at finde en vejledning i at udføre en eller anden form for APV. Men det er vanskeligt for de eksterne aktører at nå og ikke mindst at påvirke de APV-fremmede virksomheder, der ikke selv ønsker eller formår at udvikle og tilpasse APV til deres arbejdsmiljøarbejde. I forhold til denne målgruppe er der store begrænsninger,

hvis udviklingen af APV fortsat har fokus på at justere og forfine metoder, fx ved at gøre dem endnu mere tilpasset branchens vilkår og ved at forbedre formidlingskanalerne.

Der synes imidlertid at være muligheder for at styrke formidlingens gennemslagskraft ved at tage større hensyn til målgruppens motiver. Det var informanternes vurdering, at den hidtidige indsats set under et, i forhold til de fire målgrupper, enten havde været rettet mod de positive og de strategiske – da det naturligt er disse målgrupper, der responderer på indsatsen – eller mod de APV-fremmede. Denne gruppe er naturligvis i Arbejdstilsynets søgelys, og skal nås med kontrol, sanktioner og information.

Det antages derfor, at der er et uudnyttet potentiale ved specifikt at fokusere på de APV-lovlydige. En målgruppe, der mindst en gang har lavet APV og derfor godt ved, hvad det er, og som har såvel positive som negative erfaringer med metoder og processen. Uden at have erkendt det fulde potentiale i at anvende APV som et aktivt værktøj i arbejdsmiljøarbejde eller endda som et strategisk værktøj i personalepolitikken.

Et væsentlig led i at kunne styrke en sådan påvirkning af de APV-lovlydige er at formidle og udbrede en forståelse for, at APV kan og bør have en dobbeltfunktion i form af at være et praktisk værktøj i det daglige arbejdsmiljøarbejde (kortlægning, prioritering og handleplan) og et redskab, der kan styrke det strategiske arbejdsmiljøarbejde på et overordnet niveau. APV er en vej til, at ledelse og tillidsvalgte kan tilvejebringe den viden, som er forudsætningen for, at de træffer strategiske beslutninger, som tager fat i det, der brænder på og som kan skabe løsninger, der er motivation for at gennemføre. APV kan på den måde være en ramme for, at der skabes sammenhæng mellem de overordnede mål (formuleret på den årlige drøftelse) og det løbende / daglige arbejdsmiljøarbejde. I forhold til at udvikle APV-arbejdet med denne sammenhæng mellem det daglige og det strategiske for øje, savnes der metodeudvikling og beskrivelse af praktiske erfaringer. Nytænkning synes at være påkrævet, eftersom en sådan dobbeltfunktion sjældent opfyldes af standardmetoderne, ligesom det ikke er et mål, der kræves opfyldt gennem lovgivning og regler.

6.3.4 APV opfattes som målet, men er kun midlet til et bedre arbejdsmiljø!

APVs mest grundlæggende problem er, at i og med at APV er et lovkrav – og får en særlig opmærksomhed ved Arbejdstilsynets screeningskontrol – bliver det at have en APV målet for virksomhederne. Dette dilemma er åbenlyst også en hindring for at nå bredere ud til de APV-lovlydige med ideer til at anvende APV i det strategiske arbejde. Det handler ikke om andre metoder men om at få dem til at se nytten. Dilemmaet er iboende i hele princippet om arbejdsmiljølovgivning, og derfor umuligt at løsrive sig fra. Men ved at erkende det, kan indsatsen over for de virksomheder, der kan opnå større udbytte af de ressourcer, de allerede bruger på APV, styrkes.

Der er ikke nogen snuptagsløsning, men det vil være frugtbart at synliggøre, at APV netop kan tjene til to formål – at legitimere virksomhedens arbejdsmiljøniveau ud ad til og at være en enkel og frugtbar vej til at forebygge nedslidning, fravær og personaleflugt.

APV er en dokumentation af, at virksomheden opfylder samfundets krav. Dette element kunne evt. gives større betydning. Fx ved at APV på linje med et AM-certifikat eller den grønne smiley, blandt små virksomheder kan anvendes som virksomhedens dokumentation for egen arbejdsmiljøstandard.

Det ville kræve, at kontrollen af virksomhedernes APV ikke blot ser på, om den er gennemført, men også om dens indhold er sat i værk. En sådan udvidet kontrol og godken-

delse af APV, vil styrke brugen af APV, men bør måske i første omgang være en frivillig mulighed for de virksomheder, der måtte ønske dette.

Næste skridt er at anvende APV som et strategisk værktøj. Skal denne tanke nå de APV-loylydige og de APV-positive, skal den rådgivning, der tilbydes disse virksomheder, sammenkædes med rådgivning om strategisk arbejdsmiljøarbejde. Det kan fx være 1) at knytte APV til planlægningen af den årlige drøftelse, 2) analyser af sammenhænge mellem økonomi og arbejdsmiljø og 3) uddannelse af interne arbejdsmiljøaktører. At skubbe til denne udvikling kræver aktører med stor erfaring og ekspertise.

7 LITTERATUR

Der er kun medtaget den litteratur, hvortil der er direkte referencer i teksten. Øvrig gennemgået litteratur har været delt i relevant og ikke relevant litteratur ved en første gennemlæsning af de resumeer, som var knyttet til litteraturen. Derefter er den hjemtagne relevante litteratur blevet gennemlæst.

Overvågningsrapporterne:

Overvågning af Arbejdsmiljø og arbejdsmiljøindsats i Danmark 2001 – 2010. Overvågningsrapport 2007, Arbejdstilsynet Februar 2009

Overvågning af arbejdsmiljø og arbejdsmiljøindsats, overvågningsrapport 2009, Arbejdstilsynet juni 2011

Artikler og bøger

Andersen TR, Klitgaard K, Limborg HJ & Granerud L. Klædt på til arbejdsmiljøarbejdet? En analyse af to brancheindsatser rettet mod mindre virksomheders arbejdsmiljø. TeamArbejdsliv, 2010.

Andersen, Rolf K.; Bråten, Mona; Gjerstad, Brita; Tharaldsen, Jorunn; Systematisk HMS-arbeid i norske virksomheder, Status og udfordringer 2009, Fafo rapport 2009: 51

Anderson, Ing-Marie; Rosén, Gunnar; Klusell, Lars; FöretagSAM – en jämförelse av två modeller för implementering av systematisk arbetsmiljöarbete på mindre tillverksföretag. Arbete och Hälsa, nr. 2006: 5

Anderson, Ing-Marie; Hägg, Göran M.; Rosén, Gunnar; Arbetsmiljöarbete i Sverige 2004, En kunskapssammanställning över strategier, metoder och arbetssätt för arbetsmiljöarbete, Arbete och Hälsa, Vetenskaplig skriftserie, 2006: 6

Bager B, Noer J & Hasle P. Revisorer som ændringsagent i forhold til mindre virksomheders arbejdsmiljøarbejde (RAMA). Capacent, 2009.

Capacent: Evaluering af Branche Sikkerhedsråd, 2004

Det Europæiske ArbejdsmiljøAgentur: Europæisk virksomhedsundersøgelse af nye arbejdsmiljørisici og risici i fremvækst. ESENER: Sammendrag og hjemmeside. 2010

Fløkke, Thomas; Sønderstrup-Andersen, Hans; Roepstorff, Christian; Mikkelsen, Kim Lyngby: Overvågning af virksomhedernes forebyggende arbejdsmiljøarbejde (VOV), Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2008

FTF: Det gode arbejdsmiljøarbejde – veje og barrierer. FTF Dokumentation. 2010

Hansen, Betina Ginge: Arbejdslivets lethed og tyngde. Specialeserien nr. 116. Kbh's Universitet –Sociologisk institut. 2006

Hvenegaard, Hans og Hans Jørgen Limborg: APV's tre generationer (TeamArbejdsliv: notat), 2010

Hvenegaard, Hans og Kaia Nielsen: Inspirationshæfte om APV og psykisk arbejdsmiljø. Arbejdstilsynet 2009

Jespersen, Lisette: Lederens egen APV: Om hvordan du som leder kan bruge leder-APV til at korriger og styrke din personlige trivsel og arbejdsglæde. BAR SoSu, 2007

Jørgensen, Michael Martini & Dahl, Jens Henrik Thulesen: APV for ledere: Et værktøj til udvikling af ledernes psykiske arbejdsmiljø. Århus Kommune. Anden udgave, 2008

Laustsen S, Jensen E & Jensen PL. Bygherrekravs betydning for arbejdsmiljøarbejdet i mindre virksomheder, COWI, 2009.

LO: Danske virksomheders brug af APV. Øje på arbejdsmiljøet. 2003

LO: Danske virksomheders brug af APV – 2008. Øje på arbejdsmiljøet. 2008

Nielsen, Kaia, Hans Hvenegaard, Birgit Aust, Niels Møller og Tage Søndergaard: ”Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV – arbejdet”. (egen udgivelse for Arbejdstilsynet)2008

Simonsen, Johan Søren; Holten, Ann-Louise; Nielsen, Karina: Strategier for virksomhedernes forebyggende indsats til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø – eksempler fra Sverige, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2010

Skaar, Solveig (red): Internkontroll – ørkenvandring eller veien til det forjettede land? SINTEF 1994

Thoft, Eva; Hasle, Peter; *Medarbejder involvering og engagement i arbejdspladsvurdering*, artikel i Arbete Människa Miljö og Nordisk Ergonomi, 2000

Åteg, Mattias; Anderson, Ing-Marie; Rosén, Gunnar; *MOVEIT – Motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet*. Arbete och Hälsa, Vetenskaplig skriftserie, 2005: 8

Åteg, Mattias; Nygren, Ole; Anderson, Ing-Marie; Laring, Jonas; Neely, Greg; Rosén, Gunnar; *Metoder och verktyg för motivation till och integration av arbetsmiljöarbete*; Arbetslivsrapport nr. 2006:25, Arbetslivsinstitutet 2006

Vejledninger

Arbejdstilsynets Vejledning D.1.1: Arbejdspladsvurdering, 2.udgave 2010

Idékatalog – metoder og redskaber til at gennemføre arbejdspladsvurderinger. Arbejdsmiljøfondet 1995. Fås i Arbejdsmiljøbutikken.

Samtlige BAR-vejledninger om APV (ikke oplistet)

Hjemmesider

www.amk.kk.dk/apv - Arbejdsmiljø Københavns vejledning om APV

<http://osha.europa.eu/en/riskobservatory/enterprise-survey/enterprise-survey-esener>. ESENER undersøgelsen

Samtlige BAR-hjemmesider

BILAG 1: METODE

Analysen bag dette notat indeholder tre overordnede elementer, der afspejles i tre faser:

1. Etablering af grundlag og forudsætninger for analysen
 - a. hvad er en vellykket APV og hvilke muligheder bliver i dag ikke udnyttet til fulde?
2. Hvordan kan brugen af APV optimeres i virksomhederne?
 - a. Hvad er de interne udfordringer og hvordan kan virksomhedernes brug af APV optimeres og styrkes?
 - b. Hvilken støtte kan virksomhederne have brug for?
 - c. Hvilke incitament er vil kunne styrke virksomhedernes interne arbejde med APVen?
3. Hvilke eksterne virkemidler og indsatser kan understøtte udviklingen af en sådan mere optimal brug?

Som en gennemgående systematisering har vi arbejdet med en opdeling af virksomhederne i fire virksomhedstyper. De er blevet justeret igennem projektet. Udgangspunktet var denne opdeling

- virksomheder der ikke i dag udarbejder APV
- virksomheder som udarbejder APV primært fordi det er et lovkrav
- virksomheder der ser muligheder i APV, men ikke formår at udnytte dem
- virksomheder som anvender APV virkemiddel i et strategisk AM arbejde.

Vi ønskede at udvikle en forståelse af, hvad der er årsagerne til, at virksomheder i første omgang vælger eller fravælger APV. Og i anden omgang, når virksomheder gennemfører APV, har ønsket været at forstå, hvilke forhold som bevirker, at APV får en positiv effekt på virksomhedernes arbejdsmiljø og bliver et middel i den samlede arbejdsmiljøindsats, og hvilke forhold som modsat bevirker, at APV ikke får den ønskede effekt.

For at afdække dette, har vi gennemført et litteraturstudie af udvalgte undersøgelser, som behandler APV arbejdet eller er relateret til dette. Materialet er fundet ved søgning på relevante søgeord med hjælp fra en bibliotekar hos Grontmij. Dernæst er materialet vurderet og læst ift. sin relevans for problemstillingen.

Derudover inddrog vi erfaringer fra personer i arbejdsmiljøarbejdet, som har erfaring med, hvordan APV-arbejdet fungerer på de danske arbejdspladser. Vi afholdt 3 seminarer, hvor deltagerne gav input til og tog stilling til de ovenstående antagelser om betydningsfulde motiver og vilkår, som påvirker, om en virksomhed gennemfører en APV og i så fald i hvilket omfang. Deltagerne gav også bud på, hvad der skal til, for at APV kan komme til at fungere bedre som del af den samlede arbejdsmiljøindsats. Hvert seminar byggede oven på erfaringerne fra det forrige og kunne på den måde uddybe projektets antagelser og konklusioner.

Udover seminarerne er gennemført telefoninterviews med Anne Helbo Jespersen, Bureau Veritas, og Hans J. Holmberg, Arbejdsmiljøcentret, da de ikke kunne deltage i seminarerne, men blev betragtet som væsentlige informanter.

BILAG 2: BESKRIVELSE AF DE TRE SEMINARER

I projektet er afholdt 3 seminarer med personer, som fra forskellige vinkler har erfaring med og interesse i APV. Forfatterne deltog i alle seminarerne.

Første seminar:

Blev afholdt d. 15. marts 2011 i TeamArbejdsliv og havde følgende dagsordenspunkter:

1. Præsentation af projekt og problemstilling
2. Hvad er en god APV? Hvad fremmer en god APV? Hvad hæmmer en god APV?
3. Hvad skal der til for, at der bliver bedre APVer i flere virksomheder? Internt og eksternt?
4. Det ideelle arbejdsmiljøarbejde – hvordan ser APVen ud ift. dette?

Deltagerne var Janne Hansen (3F Kastrup), Lars Thornvig (Alectia), Michael Eirup (Træets Arbejdsgivere, DI), Charlotte Bredahl (FOA)

Andet seminar:

Blev afholdt d. 11. maj 2011 i LO og bestod af en diskussion af de opstillede temaer til forbedring og udvikling af APV-indsatsen i virksomhederne ud fra deltagernes egne erfaringer.

Deltagerne var arbejdsmiljørepræsentanter – og en enkelt sikkerhedsleder – fra forskellige brancher: Stig Andersson (Alfa Laval), Torben Larsen (Arriva), Anne Marie Hinke og Henrik B. Nielsen (Øens Murerfirma), Tommy Boye Svendsen (SAS), Lone Merrild (Eniro), Linda Jonesco (Københavns Madservice). Derudover deltog 2 repræsentanter for LO.

Tredje seminar:

Blev afholdt d. 8. juni 2011 og var en diskussion af projektets opstillede temaer til forbedring og udvikling af APV-indsatsen i virksomhederne.

Deltagerne var repræsentanter for eksterne og semieksterne aktører, som diskuterede de fremlagte temaer i 3 grupper:

1. Lise Bache (Arbejdsmiljø København), Niels Munch Kofoed (LO-skolen), Lars Olsen (Byggeriets Arbejdsmiljøbus), Orla Dahl (Work Life) og Anette Heen (Dansk Arbejdsgiverforening)
2. Kristine Jensen (BAR Jord til Bord), Heidi Lisette Bille (BAR Kontor), Ulla Brund Jensen (BAR Byg) og Kim Borch (Dansk Byggeri – medl. af BAR Byg)
3. Kim Paris (Hvidovre hospital), Anne Gram Nielsen (Danske Bank), Niels Jørgen Rønje (Region Syddanmark) og Erik Nygaard (FOA)