

Fremtidens arbejds miljøorganisation

- afsluttende evaluering af et forsøg med
arbejds miljøorganisationen i Danske Bank
koncernen

Karin Mathiesen, Tilde Rye Andersen og Hans Jørgen
Limborg

Januar 2008



Resumé

Danske Bank koncernen har afprøvet en alternativ arbejdsmiljøorganisering i en del af koncernen fra april 2006 til oktober 2007.

Hovedformålet med projektet Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation (i daglig tale FARMOR) er at styrke arbejdsmiljøarbejdet lokalt i den enkelte enhed.

Dette formål er søgt indfriet gennem tre hovedelementer i den alternative arbejdsmiljøorganisation:

- Opprioritering af den lokale leders arbejdsmiljøansvar
- Støtte til lederens varetagelse af arbejdsmiljøarbejdet fra arbejdsmiljøprofessionelle konsulenter
- Dialogmøder om arbejdsmiljø i enhederne

I praksis har FARMOR bestået af et struktureret forløb, hvor alle forsøgsenheder har modtaget fire besøg af konsulenten. Besøgene bestod i princippet af et indledende og afsluttende møde mellem leder og konsulent, et fællesmøde med konsulenten for hele enheden samt en arbejdspladsgennemgang ved konsulenten, men de er dog gennemført med lokale tilpasninger. Fællesmødet har været et fast element. Hver besøgsrunde har haft et fælles tema, og konsulenterne er gået ud med samme metode. Forud for hver besøgsrunde har Working Environment udsendt en mødepakke til lederne til brug for forberedelse af besøget sammen med medarbejderne.

Overordnede resultater vedrørende arbejdsmiljøarbejdet

Arbejdsmiljøspørgsmål har været mere på dagsordenen i forsøgsområdet, og en række arbejdsmiljøtemaer er blevet behandlet i langt større omfang: Psykisk arbejdsmiljø/stress, ergonomi og støjforhold. Indeklima er det hyppigst behandlede tema, men var det også før forsøget. Arbejdsmiljøaktiviteten har været markant øget målt på antallet af indberetninger i IPLK handlingsplansystemet.

Kendskabet til koncernens arbejdsmiljøarbejde er øget i forsøgsområdet, især blandt lederne.

2/3 af lederne har trivedes med at varetage arbejdsmiljøarbejdet, og et stort flertal vurderer tidsforbruget som rimeligt. 39% tilslutter sig helt, at arbejdsmiljøarbejdet også fremover bør være en ledelsesopgave i de enkelte afdelinger, mens 41% mener "måske".

En klart større del af medarbejderne vurderer i dag deres leder positivt i forhold til dennes varetagelse af afdelingens arbejdsmiljø.

Til dette skal tilføjes, at et stort flertal af medarbejderne både før og efter FARMOR peger på deres nærmeste leder som den, de vil henvende sig til med et arbejdsmiljøproblem. Evaluatorbesøg i syv enheder viser, at hverken medarbejdere eller ledere opfatter den lokale varetagelse af arbejdsmiljøet som noget nyt.

Arbejdsmiljøkonsulenterne vurderes overvejende positivt, især blandt lederne.

Overordnede resultater vedrørende FARMOR arbejdsmiljøorganiseringen

46% i forsøgsområdet tilslutter sig, at den organisering af arbejdsmiljøarbejdet, som FARMOR introducerede, udbredes til hele koncernen, mens 30% tilslutter sig "delvist".

Knap hver tredje medarbejder og hver anden leder mener, at FARMOR i høj grad har bidraget til at forbedre arbejdsmiljøarbejdet i deres afdeling – mens 43% i begge grupper mener "delvist". Som FARMORs positive bidrag peger de fleste på, at der har været tid til at tale om arbejdsmiljø og, at der har været mulighed for at tage emner op, man ønskede behandlet.

Blandt de 22% i forsøgsområdet, der ikke mener, at FARMOR har bidraget til at forbedre arbejdsmiljøarbejdet, peges på, at indsatsen har været for overfladisk og ikke ændrer noget, selvom der tales meget om arbejdsmiljøet.

Evaluatørbesøgene underbygger ovenstående. Den centrale aktivitet, som FARMOR forbindes med, er FARMOR møderne med konsulenten. Disse vurderes positivt og ønskes fortsat, fordi de sikrer et kontinuerligt fokus på arbejdsmiljøet. Men vurderingen er mindre positiv i de enheder, hvor man oplever, at arbejdsmiljøproblemerne ikke er blevet løst.

Samlet vurdering

Samlet set vurderer evaluatør, at arbejdsmiljøorganisationen i FARMOR har vist sig at styrke arbejdsmiljøarbejdet lokalt og har øget arbejdsmiljøindsatsen.

Der er ingen tvivl om, at den store effekt af FARMOR er forbundet med støtten fra de professionelle arbejdsmiljøkonsulenter, herunder de planlagte besøgsrunder. I praksis er det besøgsrunderne, der har virket forpligtende og har fastholdt den kontinuerlige opmærksomhed på arbejdsmiljøet.

I forbindelse med forsøget har arbejdsmiljøgrupperne været valgt i forsøgsområdet på sædvanlig vis, men har været "sovende". Arbejdsmiljøkonsulenternes primære opgave har været at bistå lederne med deres opgave samt at facilitere processen på møderne, således at medarbejderne kom til orde, og endelig bidrage med faglig viden i form af oplæg eller konkrete forslag til forbedringer. Desuden var konsulenterne tiltænkt en rolle som personer, medarbejderne kunne henvende sig til med eventuelle arbejdsmiljøspørgsmål, som de ønskede drøftet i fortrolighed, men generelt har de i praksis ikke fungeret som sådan. En planlagt hotline, som kunne bruges til samme formål, kom ikke i gang i forsøgsperioden.

Ved en eventuel fremtidig etablering af en arbejdsmiljøorganisation baseret på erfaringerne fra projekt Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation skal man være opmærksom på, at FARMOR forsøget ikke fik udpeget en instans udover nærmeste leder, som man kan henvende sig til med arbejdsmiljøspørgsmål. Selvom resultaterne viser, at de fleste medarbejdere henvender sig til deres leder med arbejdsmiljøproblemer, og selvom det tilkendegives ved evaluatørbesøgene, at man hele tiden har opfattet arbejdsmiljøet som et lokalt anliggende, så har lederen ikke formelt været den eneste arbejdsmiljøansvarlige. Som en medarbejder svarede på spørgsmålet, om placering af arbejdsmiljøansvaret hos lederen er en god idé: Det kommer an på lederen!

Indhold

1	Indledning	2
2	FARMOR forsøget	3
2.1	Forsøgets baggrund	3
2.2	Etablering af FARMOR	9
2.3	Evaluering af FARMOR	14
3	FARMOR i praksis	16
3.1	Inden starten	16
3.2	FARMOR i gang: Afdelingsmøder og konsulentbesøg	16
3.3	Konsulenternes rolle	22
3.4	Placering af arbejdsmiljøansvaret hos lederen	25
3.5	Det lokale arbejdsmiljøarbejde	26
3.6	Opsamling: Ja tak til mere FARMOR – sådan da	29
4	FARMOR resultater	30
4.1	Synlighed	30
4.2	Kompetence / professionalisme	41
4.3	Kommunikation	45
4.4	Kontinuitet og ensartethed	47
4.5	Psykisk arbejdsmiljø	50
4.6	Tilgængelighed	53
4.7	Forebyggelse	58
4.8	Forbedringer med FARMOR	58
4.9	Lederne	73
5	Sammenfatning	81
5.1	FARMOR projektets elementer	81
5.2	Projektets bagvedliggende udfordringer	83
	Bilag 1: Metode	
	Bilag 2: Spørgeskema	
	Bilag 3: Materialer	

1 Indledning

Danske Bank koncernen har i det seneste halvandet år afprøvet en alternativ organisering af arbejdsmiljøarbejdet i en del af koncernen. Forsøget begyndte i april 2006 og blev afsluttet i oktober 2007.

Hermed foreligger den afsluttende eksterne evaluering af forsøget. Evalueringen er gennemført af TeamArbejdsliv.

Evalueringen består af

- en beskrivelse af baggrunden for forsøget og af den alternative arbejdsmiljøorganisation, forsøget afprøver (kapitel 2).
- en beskrivelse af, hvordan forsøget blev gennemført i praksis (kapitel 3). Dette kapitel er opbygget omkring forsøgets hovedelementer: Lokalt lederansvar for arbejdsmiljøet og bistand fra professionelle arbejdsmiljøkonsulenter, herunder besøgsrunder.
- fremstilling af resultater af forsøget opbygget omkring de formulerede "otte udfordringer til arbejdsmiljøarbejdet" og "otte mulige svar på de otte udfordringer" (kapitel 4).
- sammenfatning (kapitel 5).

Kapitel 3 og 4 skal læses sammen, da forskellige elementer i forhold til nogle af de samme temaer behandles i de to kapitler på forskellig vis.

Udover denne rapport foreligger to tidligere evalueringsarbejder fra TeamArbejdsliv:

Evaluering af Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation; projekt FARMOR. Notat om den første spørgeskemaundersøgelse, TeamArbejdsliv, juni 2006

Evaluering af Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation; projekt FARMOR. Notat 2. Faktuelle data. TeamArbejdsliv, juni 2007

2 FARMOR forsøget

Forsøget Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation blev sat i gang i en del af Danske Bank koncernen i april 2006. Forud for dette tidspunkt gik en forberedelsesperiode på flere år. Allerede i efteråret 2003 havde man internt i Working Environment diskuteret, hvordan arbejdsmiljøorganisationen kunne gøres mere effektiv, og drøftelserne intensiveres i arbejdsmiljøudvalget i de næste par år. I sommeren 2004 bliver et af koncernens såkaldte Junior Boards stillet en opgave, der lyder: Hvordan kan vi forbedre arbejdsmiljøarbejdet? Deres rapport "Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation", offentliggjort den 1. oktober 2004, indeholder en række forslag, som i høj grad kan siges at blive udmøntet i den model for en alternativ arbejdsmiljøorganisation, som begynder at tage form i det følgende år og ender med at blive igangsat på forsøgsbasis med titlen FARMOR – Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation i Danske Bank.

I det følgende beskrives baggrunden for forsøget, etableringen af det samt forsøgsmodellens indhold og organisation.

2.1 Forsøgets baggrund

Idéen til FARMOR udspringer af en opfattelse af, at der er mangler i det eksisterende arbejdsmiljøarbejde i koncernen, og at disse mangler kunne afhjælpes ved en anden organisering af arbejdsmiljøarbejdet. For at forstå kritikken, må vi først se på koncernens organisation og den eksisterende arbejdsmiljøorganisation.

2.1.1 Danske Bank koncernens organisation

Koncernen består af en lang række virksomheder, som leverer finansielle og tilgrænsende ydelser på hver deres områder – der er bankforretningen, pensions-selskab, realkreditselskab, leasing osv. Ved FARMOR-forsøgets start var BG Bank en juridisk selvstændig del af koncernen, men var endnu ikke sammenlagt med Danske Bank. Det blev den i foråret 2007.

Den nuværende Danske Bank har over 400 filialer på landsplan, som er organiseret i ni regioner ledet af hver sin regionsdirektør. I hver region er der desuden et finanscenter.

I FARMOR indgik dele af koncernens enheder i hovedstadsområdet. Det drejede sig om BG Bank Region København, Danske Bank (herunder finanscentret) i region Storkøbenhavn, Realkredit Danmark og Nordania Leasing.

Som kontrolområde indgik andre af koncernens enheder i hovedstadsområdet og til dels på Sjælland (se nærmere i bilag 1).

Organisationsstrukturen er forskellig for bankfilialerne på den ene side og Realkredit Danmark og Nordania Leasing på den anden side. Hver filial er en selvstændig klart afgrænset organisation med en filialdirektør og typisk under 20 ansatte, hvor man i dagligdagen kun er "sig selv". Danske Bank som overordnet struktur er naturligvis synlig i kraft af alle de fælles produkter, systemer, personalepolitik osv., men den enhed, man forholder sig til, er "os" her i filialen (dette afspejles i medarbejdernes omtale af den øvrige organisation som "Banken"). Heroverfor er Realkredit Danmark og Nordania Leasing store organisationer med flere afdelinger under samme tag og flere ledelseslag. Finanscenter Storkøbenhavn består også af flere afdelinger, men adskiller sig fra Realkredit Danmark og Nordania Leasing ved at være en del af Danske Bank, mens Realkredit Danmark og Nordania Leasing er selvstændige juridiske virksomheder i koncernen.

2.1.2 Koncernens arbejdsmiljøorganisation

Ved etableringen af den nuværende arbejdsmiljøorganisation i Danske Bank Koncernen har man benyttet den aftalemulighed, som ligger i bekendtgørelsen om virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde. Bekendtgørelsen åbner mulighed for, at de sædvanlige bestemmelser om tilrettelæggelsen af arbejdsmiljøarbejdet kan fraviges med henblik på at styrke og effektivisere arbejdsmiljøarbejdet, hvis

1. der er indgået en aftale herom mellem en eller flere lønmodtagerorganisationer og den/de modstående arbejdsgiverorganisationer/arbejdsgivere

2. der på virksomheder omfattet af en sådan aftale indgås en virksomhedsaftale mellem arbejdsgiveren og de ansatte om tilrettelæggelsen af arbejdsmiljøarbejdet.

Der er indgået en sådan aftale mellem Finanssektorens Arbejdsgiverforening og Finansforbundet, hvorunder Danske Bank Koncernen har etableret virksomhedsaftale for koncernen ved aftale med Danske Kreds, som er fagforening for de ansatte.

På grundlag af denne aftale er arbejdsmiljøorganisationen opbygget fælles for alle koncernens juridiske enheder med ét fælles arbejdsmiljøudvalg med 11 medlemmer og 110 arbejdsmiljøgrupper. Arbejdsmiljøgrupperne fungerer inden for de enkelte selvstændige juridiske selskaber. Organisationens fraviger den sædvanlige arbejdsmiljøorganisation, som bekendtgørelsen foreskriver, på to hovedpunkter: For det første ved, at der kun er ét arbejdsmiljøudvalg i stedet for et i hver juridisk enhed. For det andet ved arbejdsmiljøgruppernes dækningsområde, som er meget større end normalt. Det er således aftalt, at en arbejdsmiljøgruppe kan dække op til 200 medarbejdere, op til 15 adresser og op til en radius på 25 km. Denne struktur betyder, at man ikke har "sin egen" arbejdsmiljørepræsentant f.eks. i hver filial eller i hver afdeling i de større enheder.

Arbejdsmiljøudvalget består af formanden, som er direktør for sekretariatet i koncernens Koncernservicecenter. Derudover er der fem ledelsesrepræsentanter og fem medarbejderrepræsentanter. Ledelsessiden består af fire arbejdsmiljøledere og en ledelsesrepræsentant fra personaleafdelingen (HR Service). Medarbejdersiden repræsenteres af fire arbejdsmiljørepræsentanter og et medlem udpeget af den faglige organisation Danske Kreds. Derudover er der taget hensyn til en geografisk spredning i repræsentationen samt repræsentation af forskellige af koncernens forretningsområder.

Den daglige varetagelse af koncernens arbejdsmiljøarbejde på centralt niveau er placeret i en stabsfunktion kaldet Working Environment (WE - tidligere Miljø og Sikkerhed), som består af en arbejdsmiljøchef og to konsulenter. WE fungerer som sekretariat for arbejdsmiljøudvalget og er i praksis udførende af koncernens arbejdsmiljøpolitik overfor de mange arbejdsmiljøgrupper i koncernen.

De 110 arbejdsmiljøgrupper dækker tilsammen hele koncernen. F.eks. dækkes filialnettet af 49 grupper, Realkredit Danmark har 6 grupper mens Nordania Leasing har én gruppe. Der er en arbejdsmiljørepræsentant i hver gruppe, mens arbejdsmiljølederne ofte indgår i flere grupper.

Som en del af arbejdsmiljøarbejdet skal også nævnes IPLK systemet. Det er et elektronisk handlingsplanssystem, som arbejdsmiljøgrupperne anvender til indberetning af APV-handlingsplaner. Systemet er placeret hos WE. Desuden skal nævnes Byggerådgivning, som er den afdeling i koncernen, som står for det bygningsmæssige, herunder indretning, ventilationssystemer m.v. Mange sager om det fysiske arbejdsmiljø vil derfor blive sendt videre til løsning hos Byggerådgivning.

2.1.3 Udfordringerne til det eksisterende arbejdsmiljøarbejde

Som det fremgår, bygger koncernens arbejdsmiljøarbejde på gensidig aftale mellem arbejdsgiveren og medarbejderne, arbejdsmiljøorganisationen dækker alle enheder, og der er stabsfunktioner til at støtte arbejdsmiljøgrupperne i arbejdsmiljøarbejdet. Så man kan spørge, hvorfor koncernen iværksætter et forsøg med en alternativ organisering af arbejdsmiljøarbejdet. Alt tyder også på, at arbejdsmiljøarbejdet varetages, som det skal, gennem denne organisation, bl.a. gennemføres der arbejdspladsvurdering (APV) i hele koncernen hvert tredje år. Som yderligere underbygning af, at koncernen har et godt arbejdsmiljøarbejde, kan nævnes, at Arbejdstilsynet gennemførte screening af 158 enheder i koncernen i 2005, og heraf passerede 138 (87%) umiddelbart. De sidste 20 blev udtaget til et tilpasset tilsyn, og ved disse tilsyn blev de 14 efterfølgende placeret som niveau 1 virksomheder.

I arbejdsmiljøudvalgets indstilling til koncernledelsen om projekt FARMOR er der formuleret "otte udfordringer til koncernens arbejdsmiljøarbejde", som giver et nærmere indblik i baggrunden for, at projektet blev etableret. Nedenfor refererer vi dele af formuleringerne fra indstillingen.

Første udfordring: Synlighed

Koncernen har årlige handlingsplaner på arbejdsmiljøområdet, hvor synlighed af arbejdsmiljøgrupperne er gennemgående omdrejningspunkt. Trods planerne og hjælpeværktøjer til synliggørelse har grupperne ikke overalt formået at gøre sig synlige i ønsket omfang.

Anden udfordring: Kompetence / professionalisme

Medarbejderen i koncernen (som i dagens Danmark i øvrigt) efterspørger professionalisme. Man er selv professionel, og skal man have hjælp, er kravet, at det bliver fra en professionel. (...) Arbejdsmiljøgrupperne besidder varierende kompetencer, og der er gruppemedlemmer, som har stor indsigt i arbejdsmiljøets forskellige aspekter. Men professionelle er de ikke, og det kan de ikke blive med den 30 timers obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse, heller ikke selvom uddannelsen suppleres med yderligere kurser.

Tredje udfordring: Kommunikation

I koncernen har vi i årevis betragtet god kommunikation i arbejdsmiljøspørgsmål som en grundlæggende forudsætning for succes i arbejdsmiljøarbejdet. (...) Working Environment anvender mange ressourcer på at formidle arbejdsmiljøviden til arbejdsmiljøorganisationen. Den videre formidling af denne viden foregår på meget differentieret vis pga. arbejdsmiljøgruppernes forskellige engagement og kommunikationsmæssige forudsætninger.

Fjerde udfordring: Kontinuitet og ensartethed i arbejdsmiljøarbejdet

Udskiftning i koncernens arbejdsmiljøgrupper er en hindring for stabil, vedvarende, fremadskridende udvikling af gruppernes arbejdsmiljøarbejde. Der er i koncernen en intern mobilitet, som medfører en udskiftning i grupperne. (...) Det kan i praksis vare op til 8 måneder inden et nyt medlem af en arbejdsmiljøgruppe får gennemgået den lovbestemte arbejdsmiljøuddannelse. Der går herefter et år eller to, inden hun opnår den rutine i arbejdsmiljøarbejde, som er nødvendig for, at gruppen fungerer på et acceptabelt niveau. (...) Uensartetheden i gruppernes arbejde fremgår af deres APV-handlingsplaner. Grupper, som må antages at have nogenlunde sammenlignelige dækningsområder og vilkår indrapporterer vidt forskellige antal handlingsplaner med store variationer i detaljeringsgrad og kvalitet.

Femte udfordring: Psykisk arbejdsmiljø

Arbejdsmiljøgrupperne har generelt ingen aktiv rolle i forbindelse med udredning af spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø. Erfaringerne i koncernen er, at medarbejderen enten henvender sig til sin leder, sin HR-partner eller tillidsrepræsentant, hvis der er spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø. Gruppernes rolle er højst at henvise til en af ovennævnte.

Sjette udfordring: Tilgængelighed

Af to årsager dækker arbejdsmiljøgrupperne områder på op til 15 adresser og 200 medarbejdere:

- Ledelsen ønsker arbejdsmiljøgrupper med en vis volumen i dækningsområdet. Det anses for nødvendigt, for at de kan få den nødvendige rutine i løsning af arbejdsmiljøspørgsmål.
- Medarbejdernes interesse for involvering i arbejdsmiljøarbejdet er (i lighed med involvering i tillidsrepræsentanthvervet) dalende. Medarbejderne har i flere områder undværet arbejdsmiljørepræsentanten over en flerårig periode, fordi der ikke er nogen kandidat til hvervet.

Grupperne i filialerne er således kun tilgængelige via mail eller telefon og på de to årlige runder, de foretager i deres dækningsområde.

Syvende udfordring: Forebyggende indsats

Vi kan se på de handlingsplaner, som arbejdsmiljøgrupperne udarbejder, at der hovedsageligt arbejdes med let konstaterbare mangler og problemer. Den forebyggende indsats varetages primært via Working Environments aktiviteter.

Ottende udfordring: Lokalt arbejdsmiljøarbejde

Det er et generelt anerkendt udsagn, at problemet bedst løses der, hvor det opstår. I koncernen mangler arbejdet med arbejdsmiljø i hverdagen ude i enhederne. Det synes at være opfattelsen, at når der er valgt en arbejdsmiljøgruppe, er det gruppens opgave og ikke andres at løse arbejdsmiljøspørgsmålene. Kendskab til, at alle arbejdsledere har et arbejdsmiljøansvar, er ikke generelt udbredt. Koncern og arbejdsmiljøudvalget vil gerne tilbageføre arbejdsmiljøspørgsmål og deres besvarelse til det lokale miljø, hvor de hører hjemme.

Konklusion på analysen

Som konklusion på analysen af det eksisterende arbejdsmiljøarbejde står der i indstillingen:

Udfordringerne kan søges løst på forskellig vis hver for sig. Hvis vi skal have løst alle udfordringerne ved en samlet indsats, kræver det involvering af de lokale ledere og støtte til ledernes arbejdsmiljøarbejde af professionelle arbejdsmiljøkonsulenter. Denne tese skal Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation bevise eller afkræfte.

Det, arbejdsmiljøudvalget indstiller, er dermed et forsøg med to grundelementer

- Arbejdslederens arbejdsmiljøansvar opprioriteres.
- Arbejdslederen skal støttes af et professionelt team i løsningen af arbejdsmiljøspørgsmål.

Forud for beslutningen om at iværksætte forsøget, har FARMOR været drøftet i lang tid – dette beskrives i næste afsnit.

2.2 Etablering af FARMOR

Forsøget med Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation blev sat i gang på baggrund af en lang forberedelsesperiode, hvor præmisserne for forsøget er blevet udviklet og debatteret. Dette ser vi først på og derefter på den model for FARMOR, der endelig ser dagens lys.

2.2.1 Forberedelsen af FARMOR

Siden efteråret 2003 har arbejdsmiljøudvalget (og hele arbejdsmiljøorganisationen) drøftet mulighederne for at udvikle arbejdsmiljøorganisationen. Drøftelserne udvikler sig igennem to år frem til september 2005, hvor arbejdsmiljøudvalget vedtager "Aftale om arbejdsmiljøorganisation 2006-08". Heri aftales det, at der kan etableres et forsøg med en professionel arbejdsmiljøindsats i en del af koncernen.

Ifølge uddrag af referater fra arbejdsmiljøudvalgets møder¹, synes der på et tidligt tidspunkt i store træk at have været enighed om diagnosen, men ikke om medicinen. Der er således enighed om, at arbejdsmiljøgrupperne har rekrutteringsproblemer, at de leverer en varierende indsats, ikke alle er tilstrækkeligt synlige og ikke alle betragtes som kompetente arbejdsmiljørådgivere. Der er også et fælles ønske om at fremme det lokale arbejdsmiljøarbejde i de enkelte enheder.

Den væsentligste uenighed angår forslaget om at erstatte arbejdsmiljøgrupperne med professionelle konsulenter. Danske Kreds er betænkelig ved dette, og mener umiddelbart ikke, at tillidsrepræsentanterne (som foreslået) vil kunne påtage sig en rolle som kontaktperson i forbindelse med spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø. Heroverfor er ledelsens holdning, at man med en professionel indsats vil kunne arbejde langt mere forebyggende og i forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø kan højne niveauet betydeligt. Ledelsen har den opfattelse, at en professionel indsats vil mindske behovet for arbejdsmiljøgrupper, og at der kun vil være ganske få sager, som kræver en medarbejderrepræsentants medvirken.

¹ Uddragene findes i dokumentet "FARMORs tidslinie". I indstillingen fra arbejdsmiljøudvalget til koncernen findes også en opsummering af drøftelsernes udvikling i udvalget.

Disse sager foreslås løst gennem tillidsrepræsentantsystemet eller en særlig ankeinstans, f.eks. via arbejdsmiljøudvalget.

Medarbejdersidens betænkeligheder ved at nedlægge arbejdsmiljøgrupperne kan siges at rumme to elementer: For det første er arbejdsmiljørepræsentanterne en del af medindflydelsessystemet, idet de vælges af medarbejderne og nyder beskyttelse som medarbejderrepræsentanter. For det andet skal arbejdsmiljørepræsentanterne i kraft af deres funktion være de personer, som medarbejderne kan henvende sig til i fortrolighed om følsomme arbejdsmiljøspørgsmål. Hvis repræsentanterne fjernes, er spørgsmålet, hvem medarbejderne så skal gå til i sådanne sager?

I den endelige udformning af projektet er disse uenigheder løst bl.a. ved, at der i forsøgsperioden vælges arbejdsmiljørepræsentanter i forsøgsområdet på sædvanlig vis, men de er "sovende" i forsøgsperioden, og skal kun aktiveres, "hvis projektets løsningsveje er utilstrækkelige". Desuden er arbejdsmiljøudvalget ankeinstans for medarbejderne i forsøgsområdet, "hvis projektets intentioner ikke opfyldes". Nedenfor vil det fremgå, at de professionelle konsulenter også tænkes som personer, medarbejderne skal have mulighed for at drøfte arbejdsmiljøspørgsmål med i fortrolighed.

2.2.2 FARMOR modellen

Den endelige model består af følgende hovedelementer:

- Forsøget iværksættes for to år i en del af koncernen, og skal evalueres eksternt.
- Den eksisterende arbejdsmiljøorganisation sættes i bero i forsøgsområdet i forsøgsperioden.
- Arbejdsmiljøansvaret placeres i den enkelte enhed hos enhedens leder. I filialerne er dette filialdirektøren, mens det i Realkredit Danmark, Nordania Leasing og Finanscenter Storkøbenhavn er lederne med ansvar for medarbejderledelse.
- Lederen støttes i arbejdsmiljøarbejdet af en professionel arbejdsmiljøkonsulent.
- Som støtte til det lokale arbejdsmiljøarbejde etableres en fast mødestruktur, hvor alle forsøgshederne fire gange i forsøgsperioden afholder møde med

deltagelse af ledelse og medarbejdere med dialog om arbejdsmiljøet. Mødernes indhold er forberedt af WE med mødepakker og er forberedelse til besøg af den professionelle konsulent.

- Fire besøg af en professionel arbejdsmiljøkonsulent i alle enheder i forsøgsperioden.

Gennem denne organisation skal de otte udfordringer imødekommes, jævnfør konklusionen på analysen af funktionen af den eksisterende arbejdsmiljøorganisation.

Det fremgår allerede ovenfor, at de umiddelbart synlige elementer i modellen overfor medarbejderne er møderne om arbejdsmiljø i enheden efterfulgt af konsulentbesøg.

Forsøget omfatter desuden en opgradering af de skriftlige arbejdsmiljøvejledninger på koncernens intranet Portalen. Desuden beskrives lederens afholdelse af dialogmøder med medarbejderne på baggrund af mødepakker og konsulenternes besøg som en arbejdsmiljøuddannelse af lederne efter "learning by doing-princippet".

Endelig skal der oprettes en hotline for medarbejderne i forsøgsområdet. Hotline kan anvendes, hvis medarbejderen ikke kan finde svar på spørgsmål hos lederen eller i de skriftlige vejledninger – eller ved akutte problemer eller problemer, som er relateret til egen leder. Ifølge indstillingen erstatter hotline arbejdsmiljøgruppernes rådgivning i akutte arbejdsmiljøspørgsmål.

I beskrivelsen af FARMOR i arbejdsmiljøudvalgets indstilling er der formuleret "otte mulige svar på de otte udfordringer", som beskriver, hvordan man ser, at FARMOR organisationens hovedelementer skal virke i forhold til udfordringerne. Nedenfor refereres dele af formuleringerne fra indstillingen (kursiveringerne er vores).

Synlighed

I projektet skal *lederne* i forsøgsområdet sikre, at arbejdsmiljødialogen med medarbejderne foregår kontinuerligt. Som et minimum skal *lederne* afholde *fire orienteringsmøder* i projektperioden. Sammen med *fire besøg af professionelle arbejdsmiljøkonsulenter* (som skal sikre en dialog med medarbejderne og gennemgå arbejdspladserne) er det den umiddelbart synlige arbejdsmiljøindsats i projektet.

Kompetence / professionalisme

Erfarne *arbejdsmiljøkonsulenter* fra JobLiv Danmark a/s står for professionalismen². Konsulenterne skal i dialog med leder og medarbejdere afklare hvilke arbejdsmiljøspørgsmål, der er vigtigst i deres enhed. Konsulenterne skal hjælpe lederen med at opstille realistiske handlingsplaner til løsning af spørgsmålene.

Kommunikation

Med fokus på *den lokale leder* som ansvarlig for, at arbejdsmiljøspørgsmål bliver løst, er kommunikationslinien fra medarbejderen med problemet til den ansvarlige for løsningen blevet kortest mulig. Samtidig er kommunikationslinien fra Working Environment (koncernens ledelse af arbejdsmiljøarbejdet) til den ansvarlige blevet forkortet med et led (arbejdsmiljøgrupperne).

Kontinuitet og ensartethed i arbejdsmiljøarbejdet

Med *professionelle konsulenter* som vejledere og inspiratorer for både medarbejdere og ledere bliver der en langt større kontinuitet og ensartethed i arbejdsmiljøarbejdet. Uanset hvor i koncernen du er ansat får du to professionelle besøg om året, hvor der er mulighed for at drøfte et hvilket som helst arbejdsmiljøspørgsmål med kompetente sparringspartnere.

Psykisk arbejdsmiljø

Medarbejderne får mulighed for at drøfte psykisk arbejdsmiljø *på møderne med de professionelle* og *den lokale leder*. Medarbejderne vil under *den professionelles gennemgang af arbejdspladserne* få mulighed for at rejse spørgsmål, som måske ikke egner sig til offentlig debat. Den professionelle kan ikke gå ind og være aktiv problemløser for den enkelte, men vil kunne rådgive om hvor i (og udenfor) koncernen, der kan hentes hjælp. Den professionelle skal kunne tilbyde fortrolig rådgivning (som ikke må refereres til nogen i koncernen). Som udgangspunkt skal flest mulige problemstillinger om psykisk arbejdsmiljø rejses på *fællesmøder*, da løsninger oftest kræver involvering af både leder og øvrige medarbejdere.

² Ved forsøgets etablering blev en af arbejdsmiljøkonsulenterne i WE konsulent for Nordania Leasing, mens JobLiv Danmark var konsulenter i det øvrige forsøgsområde.

Tilgængelighed

Med placeringen af ansvaret for det lokale arbejdsmiljø hos *den lokale leder* bliver tilgængeligheden øget væsentligt. Optimeringen af *de elektroniske vejledninger* vil i høj grad kunne erstatte arbejdsmiljøgruppens vejledningspligt. Arbejdsmiljøspørgsmål, som ikke besvares i de elektroniske vejledninger eller af den lokale leder, kan rejses direkte til *Working Environment*.

Forebyggende indsats

Med *professionelle besøg* vil det forebyggende arbejde kunne optimeres væsentligt. Er der brug for særlig ekspertise til en lokal forebyggende indsats, vil den professionelle kunne rekvirere den.

Lokalt arbejdsmiljøarbejde

Hvis der er én bærende idé i projekt Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation, er det at styrke det lokale arbejdsmiljøarbejde ved at fokusere på arbejdsmiljølovens §25 og §26 om arbejdslederens pligter samtidig med at give lederen den nødvendige støtte til at opfylde sin opgave. Den allerstørste del af arbejdsmiljøets mange spørgsmål kan løses ved dialog og anvendelse af sund fornuft. Spørgsmål, som kræver kendskab til lovgivnings- og koncernkrav til arbejdsmiljøet, kan for en meget stor del besvares i interne elektroniske vejledninger. Komplicerede spørgsmål, som kræver særlig ekspertise, vil i projektet kunne planlægges lokalt med hjælp af den fremmeste ekspertise, der findes i Danmark. Lokale ledere i projektområdet bliver støttet i de forventede aktiviteter ved mødemateriale o.l. fra Working Environment.

Opsummering af FARMOR modellen

Som det fremgår, optræder de enkelte aktører eller "instanser" i FARMOR modellen i varierende omfang i de "otte mulige svar". Skematisk kan det opsummeres således:

	Lederen	Møder	Konsulenten	WE	Bedre skriftlige vejledninger
Synlighed	X	X	X	(x)	
Professionalisme			X		
Kommunikationslinier	X			X	(x)
Kontinuitet / ensartethed	(x)	(x)	X		
Psykisk arbejdsmiljø	X	X	X	(x)	
Tilgængelighed	X			X	X
Forebyggende indsats	(x)	(x)	X	(x)	
Lokalt arbejdsmiljøarbejde	X				

Krydserne i parentes har evaluatør tilføjet, selvom de afkrydsede instanser ikke er nævnt i det pågældende "svar", ud fra følgende begrundelser:

Synlighed: WE bidrager med mødepakker til lederens forberedelse af møderne.

Kommunikationslinier: Optimering af de skriftlige vejledninger kan i høj grad erstatte arbejdsmiljøgruppernes vejledningspligt, jf. "tilgængelighed" – de kan derfor også siges at bidrage til de afkortede kommunikationslinier.

Kontinuitet og ensartethed: Udover konsulentens fire besøg bidrager lederens forberedende møder med medarbejderne til kontinuitet og ensartethed – møderne afholdes på baggrund af de samme mødepakker.

Psykisk arbejdsmiljø: Henvendelser til WE om arbejdsmiljøspørgsmål, der ikke kan løses lokalt, kunne være om psykisk arbejdsmiljø, jf. punktet "tilgængelighed". Desuden skulle den hotline, som tidligere er omtalt som en del af forsøget, men ikke eksplicit er omtalt i de "otte mulige svar", være en elektronisk hotline til WE.

Forebyggende indsats: Lederens møder med medarbejderne på baggrund af WE mødepakkerne kan også siges at bidrage til den forebyggende indsats. Ved brug af mødepakkerne igangsættes en dialog om arbejdsmiljøspørgsmål, hvilket kan bidrage til at forebygge problemer.

Det lokale arbejdsmiljøarbejde er nævnt som "den bærende idé" i FARMOR, jf. de otte svar ovenfor. Vi har kun sat kryds ved lederen, fordi han/hun i FARMOR modellen installeres som den centrale repræsentant for denne bærende idé. De øvrige instanser, som er nævnt under det ottende svar som støttefunktioner for lederen, ligger under de syv foregående svar.

Overordnet viser den skematiske opsummering, at *den lokale leder* og *de professionelle konsulenter* er placeret i de centrale roller i FARMOR modellen – i fuld overensstemmelse med hensigten.

2.3 Evaluering af FARMOR

Det er formuleret som den grundlæggende tese for projektet Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation, at en opprioritering af den lokale leders arbejdsmiljøansvar sammen med støtte fra professionelle arbejdsmiljøkonsulenter er de grundsten i en alternativ arbejdsmiljøorganisation, der kan besvare de otte udfordringer

til koncernens arbejdsmiljøarbejde. Det står derfor centralt i evalueringen at vurdere i hvilket omfang, denne tese er blevet bekræftet.

Den følgende fremstilling af resultaterne af evalueringen følger de otte udfordringer og svar, som er stillet op i projektbeskrivelsen. Det vurderes, i hvilken grad den enkelte udfordring er blevet besvaret i FARMOR modellen med fokus på hovedelementerne i modellen: Lokalt lederansvar, konsulentstøtte og FARMOR møder.

Evalueringen bygger på to spørgeskemaundersøgelser blandt medarbejdere og ledere i forsøgsområdet samt i et kontrolområde med tilsvarende organisation og arbejdsopgaver, som i forsøgsområdet. Den ene undersøgelse er gennemført umiddelbart ved forsøgets start (lige før de første besøgsrunder blev afholdt), mens den anden er gennemført ved forsøgets afslutning (efter, at alle de sidste besøgsrunder var afholdt i løbet af efteråret 2007). Undersøgelserne indeholder spørgsmål, som dækker en del af de otte temaer, samt spørgsmål om tilfredshed med arbejdsmiljøet. Den sidste undersøgelse indeholder desuden en række spørgsmål om vurdering af FARMOR (spørgeskemaet findes i bilag 2).

Ved slutningen af forsøget er endvidere gennemført besøg i syv forsøgsheder. Ved disse besøg er gennemført interviews med leder(e) og medarbejdere fra enheden. Interviewene har haft to hovedtemaer:

- 1) Gennemgang af FARMOR forløbet: Hvilke arbejdsmiljøspørgsmål blev prioriteret, hvordan er der arbejdet med dem, hvilke løsninger har I nået frem til?
- 2) Vurdering af FARMOR, hvor der er sat fokus på hovedelementerne: Lederens arbejdsmiljøansvar, FARMOR møderne og konsulenten. Desuden er det ved de fleste besøg blevet drøftet, hvordan den hidtidige arbejdsmiljøorganisation er blevet oplevet og brugt.

Endelig er der foretaget en opgørelse af indberetninger til IPLK systemet midtvejs i forsøget samt gennemgået en række skriftlige materialer med relation til FARMOR.

I bilag 1 findes en nærmere redegørelse for metode og dataindsamling i evalueringen.

3 FARMOR i praksis

Dette kapitel beskriver, hvordan FARMOR blev gennemført i praksis, og der ses nærmere på, hvordan specielt hovedelementerne i forsøgets arbejdsmiljøorganisation har fungeret: Det lokale lederansvar for arbejdsmiljøet og den professionelle bistand³.

3.1 Inden starten

Efter beslutningen om at iværksætte FARMOR var nogle af de vigtigste aktiviteter op til forsøgets start (februar til april 2006):

- Lederne i forsøgsområdet blev forberedt på FARMOR på orienteringsmøder.
- Der blev indgået kontrakt med arbejdsmiljørådgivervirksomheden JobLiv Danmark om konsulentbistand. De har varetaget den professionelle bistand i forsøgsområdet, undtagen i Nordania Leasing, hvor en af konsulenterne fra WE har været FARMOR-konsulent.
- Der blev informeret om FARMOR på koncernens intranet.

Konsulentkorpset har bestået af 11 konsulenter, som fagligt tilsammen dækker den vigtigste arbejdsmiljøkompetence med relevans for den type arbejdspladser, som findes i Danske Bank Koncernen: Psykisk arbejdsmiljø, indeklime, støj og ergonomi.

3.2 FARMOR i gang: Afdelingsmøder og konsulentbesøg

3.2.1 FARMOR: Lokal arbejdsmiljødialog støttet af konsulentbesøg

Som det er fremgået af beskrivelsen af FARMOR modellen, er et centralt element, at lederne skal sikre en kontinuerlig dialog med deres medarbejdere om arbejdsmiljøet. Denne dialog var i forsøget institutionaliseret i møder om ar-

³ Der lægges vægt på at beskrive de centrale aktiviteter i forsøget i hovedtræk; der er således en række detaljer, der er udeladt. Kapitlet bygger fortrinsvis på evaluatørbesøg i syv enheder samt interview med WE og konsulentkorpset.

bejdsmiljø i den enkelte filial eller afdeling, hvor lederen på forhånd havde modtaget en mødepakke⁴ fra WE til brug for forberedelse af dialogen med medarbejderne. Disse møder var samtidig forberedelse af konsulentens besøg, og blev afholdt omkring 14 dage før dette. Hensigten var, at det forberedende møde skulle kunne afvikles på rimelig kort tid – enten som et selvstændigt arbejdsmiljømøde eller som en del af et personalemøde. Møder og konsulentbesøg blev afholdt fire gange i forløbet – to gange årligt.

Man har således i forsøgsmodellen sikret og understøttet den lokale arbejdsmiljødialog, frem for at lade det være op til lederen at få den etableret; især har konsulentbesøgene sikret dialogen, da man ikke kan sikre, at den enkelte leder får gennemført dialogen med medarbejderne forud for konsulentbesøget.

Forud for hver af de fire besøgsrunder har konsulentkorpset og WE været samlet og truffet fælles aftaler om indhold i og afvikling af den kommende runde.

Skabelonen for konsulentbesøgene af 2½ times varighed har været:

- Indledende møde mellem leder og konsulent
- Fællesmøde mellem leder, medarbejdere og konsulent, hvor konsulenten har kørt processen (ca. 45 minutter)
- Gennemgang af arbejdspladserne, hvor konsulenten går rundt til medarbejderne individuelt
- Opfølgende møde mellem leder og konsulent

Evaluatorbesøgene tyder på, at medarbejderne i praksis har oplevet FARMOR som i høj grad synonymt med konsulentbesøgenes fællesmøde – vi har FARMOR, når vores FARMOR konsulent kommer og vi holder FARMOR møde.

⁴ Mødepakkerne havde følgende indhold: 1) Introduktion til projekt FARMOR – de 8 udfordringer og de mulige løsninger på udfordringerne, 2) Fokus på arbejdsmiljøvejledningerne på intranettet, 3) Vejledning i brug af IPLK systemet og Arbejdstilsynets nye tilsynsmetode, 4) Resumé af projektet og status på IPLK handlingsplaner.

3.2.2 Besøgenes indhold

I udgangspunktet var idéen, at de to årlige konsulentbesøg erstatter arbejdsmiljøgruppernes to lovpligtige besøg, og opgaven var at sikre en dialog om arbejdsmiljø på et kvalificeret grundlag. Indholdet i besøgene blev aftalt fra gang til gang på særskilte møder mellem WE og JobLiv Danmarks projektledelse.

I kort form fik de fire besøg følgende indhold:

- Første besøgsrunde: Godt og skidt i arbejdsmiljøet med prioritering af de vigtigste arbejdsmiljøproblemer, der skulle arbejdes videre med (kortlægning)
- Anden besøgsrunde: De positive sider af arbejdsmiljøet
- Tredje besøgsrunde: Her blev givet følgende valgmuligheder:
 - en grundigere arbejdspladsgennemgang
 - en fornyet kortlægning (som første møde, nu et år senere)
 - oplæg fra konsulenten om et af tre temaer: Teamsamarbejde, kulturer i organisationer eller samarbejde og roller
- Fjerde besøgsrunde: Opsamling på forløbet

Kortlægningen af arbejdsmiljøet ved det første besøg blev naturligt nok primært problemorienteret, da formålet var at få prioriteret indsatsområder. Derfor valgte man at lade det andet besøg fokusere på de positive sider af arbejdsmiljøet, fordi der ikke var kommet så meget "på den side" ved de første besøg. Ved tredje besøg valgte omkring halvdelen af enhederne at få et temaoplæg. Temaet om virksomhedskultur udspringer konkret af sammenlægningen af Danske Bank og BG Bank, hvor det at få to forskellige kulturer til at fungere sammen var et nærværende tema. Temaet om teamsamarbejde udspringer ligeledes konkret af indførelsen af teamorganisering i filialerne medio 2006.

3.2.3 Praktisk gennemførelse af møder og besøg

Lederens forberedelse og indledende møde med konsulenten

Ifølge konsulentkorpset varierer det, om lederne havde fået gennemført dialogen med medarbejderne forud for konsulentbesøget. Konsulenterne har tydeligt kunne fornemme, om det forberedende møde var gennemført. Især ved det fjerde besøg passede det meget godt, hvis lederen ikke havde gennemført forberedel-

sen – de steder, hvor der havde været forberedelse, kom opsamlingen med konsulenten til at virke lidt overflødig.

Efter anden besøgsrunde gennemførte WE en midtvejsevaluering blandt lederne, som bl.a. bestod af en spørgeskemaundersøgelse⁵. Den giver et indtryk af, i hvilket omfang lederne har forberedt konsulentbesøget og brugt mødepakken. Omkring 100 ledere har besvaret spørgsmålene. 91% hhv. 87% oplyser, at de sammen med medarbejderne har forberedt konsulentens første hhv. andet besøg. 84% hhv. 70% oplyser, at de har brugt mødepakke 1 hhv. 2 til forberedelsen. Der foreligger ikke tilsvarende data for tredje og fjerde besøgsrunde.

Ved konsulentens indledende møde med lederen i første besøgsrunde rejste lederen mange steder de problemstillinger, som han/hun mente var de vigtigste (resultatet i afsnit 4.8.3, figur 18, viser, at lederne har haft et oplevet forspring i forhold til at bringe emner op, man gerne ville drøfte). Dette har sandsynligvis ikke haft den store indflydelse på de problemstillinger, som endte med at blive prioriteret i en enhed, da den fælles kortlægning foregik efter en fast skabelon, som sikrede at hele arbejdsmiljøspektret blev tematiseret⁶.

Det første konsulentbesøg

Indholdet ved første besøgsrunde var som sagt en kortlægning af arbejdsmiljøet, hvor konsulenterne benyttede dialogmetoden på fællesmødet med enhedens leder(e) og medarbejdere. Det er en pointe i afviklingen af kortlægningen, at konsulenterne gennemførte den efter samme metode og på baggrund af en fælles præsentation. Konsulenten indledte således med en præsentation af de vigtigste

⁵ Midtvejsevalueringen blev gennemført med det formål at afdække, om der var behov for ændringer i planlægningen af de to sidste møder/besøg i FARMOR. Udover spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført et møde for lederne i forsøgsområdet med gennemgang af undersøgelsesresultatet og dialog om det fortsatte projekt. Arbejdsmiljørepræsentanter og JobLiv Danmarks projektleder deltog også. Undersøgelsesresultaterne er udleveret til evaluatoren af Working Environment.

⁶ Her menes arbejdsmiljøspektret i det omfang, det har relevans for den pågældende type arbejdsplads. Fra konsulenternes side var hovedtemaerne udvalgt til at være: Indeklima, støj, ergonomi og psykisk arbejdsmiljø.

elementer i arbejdsmiljøet (indeklima, støj, ergonomi og psykisk arbejdsmiljø), hvor bl.a. psykisk arbejdsmiljø blev udfoldet som også at være et spørgsmål om f.eks. opgaver og arbejdsorganisering; denne udfoldelse af arbejdsmiljøspektret forebygger, at man kommer til at brainstorme på baggrund af en dagligdags forståelse af psykisk arbejdsmiljø som noget, der udelukkende handler om dårlige samarbejdsrelationer eller dårligt socialt klima på arbejdspladsen – hvilket nemt kan føre til en afvisning af, at der skulle være noget ”psykisk” at snakke om. Denne præsentation af et bredere begreb synes at afspejle sig i de problemstillinger, som er taget op i de syv enheder, evaluator har besøgt, hvor centrale temaer flere steder har været relateret til arbejdsorganiseringen.

Lederne har ifølge den førnævnte midtvejsevaluering haft en positiv oplevelse af metoden ved det første besøg. Flertallet angiver, at metoden ved første besøgsrunde med at ”opliste gode og dårlige sider i vores arbejdsmiljø (var) meget givende for den følgende dialog” henholdsvis ”for det fortsatte arbejde med arbejdsmiljøet” (på en 1-10 skala ligger 77% hhv. 72% af svarene fra 7-10 på skalaen).

Arbejdspladsgennemgangene

Hvad angår gennemførelsen af arbejdspladsgennemgangen ved besøgene, gav evaluatorbesøgene det indtryk, at der har været forskellig praksis med hensyn til, om konsulenterne har gennemført disse. Ifølge både WE og konsulentkorpset var arbejdspladsgennemgangen tænkt som en fast bestanddel af besøgene, men samtidig var det aftalt, at besøgene skulle afvikles i forhold til de lokale behov. Ifølge konsulentkorpset blev gennemgangene gennemført ret konsekvent ved den første besøgsrunde, mens det ved de efterfølgende besøg kunne komme til at virke overflødig. Konsulenterne har endvidere oplevet forskellige betingelser for at gennemføre arbejdspladsgennemgangen – nogle steder var signalet efter fællesmødet, at ”nu går vi tilbage til arbejdet”, mens der andre steder blev signaleret plads til gennemgangen. Man kan diskutere, i hvor høj grad dette er udtryk for det lokale behov for en gennemgang.

Formålet ifølge projektbeskrivelsen var, at arbejdspladsgennemgangen udover en faglig vurdering af arbejdsforholdene skulle være den ramme, som kunne give medarbejderne mulighed for at rejse spørgsmål, ”som måske ikke egner sig til

offentlig debat. Den professionelle kan ikke gå ind og være aktiv problemløser for den enkelte, men vil kunne rådgive om hvor i (og udenfor) koncernen, der kan hentes hjælp. Den professionelle skal kunne tilbyde fortrolig rådgivning (som ikke må refereres til nogen i koncernen)” (citat fra projektbeskrivelsens punkt om psykisk arbejdsmiljø).

Indtrykket fra evaluatorbesøgene er, at arbejdspladsgennemgangene generelt ikke har fungeret som den ramme for at rejse fortrolige spørgsmål, som de var tænkt som, og det bekræftes af konsulentkorpset. I praksis er det svært at rejse spørgsmål ”som ikke egner sig til offentlig debat” overfor konsulenten, når man befinder sig i arbejdslokalet med kollegerne rundt om. Ifølge konsulentkorpset er problemstillinger vedrørende enkeltmedarbejdere i forhold til det psykiske arbejdsmiljø primært blevet rejst af lederen efterfølgende.

Videre i forhold til konsulenten som tilbyder af fortrolig rådgivning, har der ikke været lagt op til, at medarbejderne kunne henvende sig til konsulenten mellem besøgene. Dels har konsulenten primært været tænkt som støtte for lederen i dennes udøvelse af arbejdsmiljøansvaret, dels har der ikke været afsat ressourcer til, at konsulenten kunne indtage en sådan rolle.

Lederen af konsulentkorpset kunne godt forestille sig, at konsulenterne kunne indtage denne funktion, da det, at de bliver et kendt ansigt i enheden, kan gøre, at det kan være nemmere for en medarbejder med behov herfor at henvende sig efterfølgende med spørgsmål, som man måske ikke fik taget op under besøget. Ifølge ham har konsulenterne i flere tilfælde gået fra et besøg med fornemmelsen af, at der var problemstillinger, man ikke fik frem.

Samtidig påpeges det, at konsulenterne kan blive sat i et dilemma i forhold til deres primære rolle som sparringspartnere for lederen i det tilfælde, at en medarbejder rejser spørgsmål overfor konsulenten, som kræver en løsning ”udenom lederen”. Man kan sige, at konceptet for FARMOR potentielt sætter konsulenten i en dobbeltrolle, som kunne blive svær at håndtere: Primært støtte for lederen, hvilket kræver en tillidsrelation, og samtidig mulig fortrolighedsperson for medarbejderne.

Ovenstående problematik i forbindelse med konsulentens funktion som fortrolig rådgiver skal se i lyset af, at den planlagte hotline ikke blev etableret.

Opsummerende har arbejdspladsgennemgangene generelt ikke fungeret som den ramme for at rejse arbejdsmiljøspørgsmål i fortrolighed, som de også var tænkt som – og havde de fungeret som sådan, kunne det i nogle tilfælde have sat konsulenterne i et dilemma.

3.3 Konsulenternes rolle

Konsulentrollen – fagperson eller generalist

Ifølge konsulentkorpset har konsulentrollen i FARMOR været uvant, fordi de i højere grad er vant til at fungere som konsulenter indenfor deres specifikke fagområde. I FARMOR har de i højere grad fungeret som generalister, hvor de har skullet køre processen på FARMOR besøgene dækkende hele arbejdsmiljøet. Det tilkendegives, at konsulentens faglighed har spillet en rolle i forhold til, hvilke problemstillinger man har været i stand til at gå dybere ind i. Hvor vidt den faglige orientering hos konsulenten har haft indflydelse på hvilke problemstillinger, der er blevet prioriteret, kan vi ikke sige noget om. Det er kun en fornemmelse på baggrund af evaluatørbesøgene, at en konsulent med en psykologisk faglighed kan være bedre til at opfange problemstillinger i forhold til det psykiske arbejdsmiljø – og vice versa.

Som sagt, har konsulenterne fulgt en fælles metode ved besøgene, som i princippet sikrer muligheden for at bringe problemstillinger frem relateret til alle sider af arbejdsmiljøet. På trods af den fælles metode kan der stadig være forskellige proceskompetencer hos konsulenterne (herunder hvor god man er til at "høre" alt, hvad der bliver sagt, måske også lidt indirekte, og få det tematiseret), og som nævnt har konsulentkorpset oplevet det som en udfordring at skulle være generalister på hele arbejdsmiljøet.

Dette er ikke en ukendt problemstilling, men den får en særlig betydning med den konstruktion af konsulentrollen, der er etableret i FARMOR: Konsulenten skal både være fagperson (med en særlig viden), være proceskonsulent (som giver

plads og kan "høre" alle typer problemstillinger) og samtidig kunne henvise til andre specialister, hvor hans/hendes egen viden ikke slår til.

En overvejelse om konsulenternes rolle er derfor relevant. En mulighed er at etablere makkerpar, så der er en konsulent tilknyttet hver enhed med en faglighed i forhold til det psykiske henholdsvis det fysiske arbejdsmiljø. De behøver ikke være der begge to hver gang, men kan introduceres som det makkerpar, der er "jeres konsulenter" – for som det også har været en hensigt i FARMOR, er det vigtigt, at der etableres et tillidsforhold mellem enheden og konsulenten. En anden mulighed er, at enhederne har en fast tilknyttet "proceskonsulent", som varetager dialogen ved f.eks. et årligt besøg, og derudover kan "fagkonsulenter" inddrages i fornødent omfang.

Generelt var medarbejderne glade for deres arbejdsmiljøkonsulent. Men det betød meget, om det var den samme konsulent, der kom hver gang, eller om der var udskiftning undervejs i forløbet. Udskiftning undervejs betød, at der ikke blev opnået den samme tilknytning og tillid til konsulenten.

Eksterne eller interne konsulenter

I forberedelsesfasen til projekt FARMOR foreslog Junior Board 3 rapporten "Fremtidens arbejdsmiljøorganisation", at man uddannede f.eks. 10 fuldtidskonsulenter, som skulle fungere decentralt i stedet for arbejdsmiljøgrupperne. Disse kunne rekrutteres internt blandt ildsjæle i de eksisterende arbejdsmiljøgrupper. I forsøget blev konsulentbistanden ydet af eksterne professionelle, men man kunne på sigt forestille sig, at man selv uddanner arbejdsmiljøkonsulenter eller ansætter arbejdsmiljøprofessionelle i koncernen.

Spørgsmålet er blevet vendt ved flere evaluatorbesøg, og de holdninger, der tilkendegives er:

- Interne⁷ konsulenter kan blive opfattet som en del af ledelsen, og man vil derfor ikke bruge dem til spørgsmål, der kræver fortrolighed.

⁷ Det skal nævnes, at der med begrebet "intern konsulent" ikke blev refereret til WE konsulenten, men til idéen om at etablere et internt korps af arbejdsmiljøkonsulenter.

- Eksterne konsulenter har den fordel, at de har en bredere kontaktflade, og derfor bringer erfaringer ind fra andre arbejdsområder. Man ønsker ikke "bankfolk" som arbejdsmiljøkonsulenter.

Ifølge konsulentkorpset blev det ved den afsluttende besøgsrunde ofte fremhævet, at besøgene af en ekstern konsulent virker forpligtende for enhedens arbejdsmiljøarbejde.

Disse udsagn kan fortolkes på den måde, at konsulentens arbejdsmiljøfaglighed samt uafhængighed og integritet er afgørende – ikke så meget, om vedkommende er ansat i koncernen eller i et eksternt firma. Dette kan underbygges af, at konsulenten fra WE har mødt samme fortrolighed som JobLiv Danmark konsulenterne. Besøg af en arbejdsmiljøprofessionel konsulent med tavshedspligt i fortrolige sager vil formentlig kunne fremstå ligeså vidende og troværdig samt have samme forpligtende funktion, som en ekstern konsulent.

Alt i alt er de arbejdsmiljøprofessionelle konsulenter faglige troværdighed og legitimitet som uafhængige af koncernen vigtig at tage i betragtning i den videre beslutningsproces om fremtidens arbejdsmiljøorganisation.

Fordeling af ansvar mellem leder og konsulent

Med hensyn til, hvor ansvaret har ligget for at følge op på de problemstillinger, der rejses, tyder evaluatørbesøgene på, at der har været en vis uklarhed. Ifølge WE har rollefordelingen mellem leder og konsulent fra deres side været helt klar (i hvert fald i forhold til den måde, FARMOR modellen er tænkt): Lederen har ansvaret for arbejdsmiljøet, herunder at følge op på de prioriterede problemstillinger. Konsulenten er primært rådgiver for lederen.

Evaluatørbesøgene viste, at der ikke har været entydig klarhed på dette punkt blandt ledere og medarbejdere. Måske har det især ikke været kommunikeret klart til medarbejderne, hvor ansvaret i FARMOR modellen er placeret. Det giver sig udtryk i "skuffede forventninger" specielt et par steder i forhold til, at konsulenten ikke har leveret de løsninger, man regnede med. "Når vi nu havde fortalt konsulenten om problemerne, regnede vi med, at han/hun sørgede for, at det blev løst". Denne (misforståede) forventning hos medarbejderne kan sandsynligvis

spille ind i deres vurdering i spørgeskemaundersøgelsen af konsulenternes indsats, jf. 4.2.2.

Konsulentkorpset bekræfter, at denne uklarhed har været til stede. Ifølge konsulenterne selv har det været klart, at de ikke har haft kompetencen til at føre sagerne videre i koncernen - det påhviler lederen. Konsulenten kan vejlede i mulige løsninger, men det er lederens opgave at opsøge dem. Samtidig har konsulenterne givetvis forvaltet deres rolle forskelligt, og – som det er naturligt - forsøgt at hjælpe, hvor de kunne. F.eks. ved at hjælpe lederen med indberetning i IPLK, men også i nogle tilfælde ved selv at forsøge at bringe sager videre for enheden i stedet for entydigt at overlade ansvaret til lederen – på trods af, at konsulenternes afsatte tid til opfølgning har været stærkt begrænset.

3.4 Placering af arbejdsmiljøansvaret hos lederen

Ved evaluatorbesøgene udtrykker både ledere og medarbejdere, at de opfatter det som naturligt, at det daglige arbejdsmiljøansvar ligger hos lederen – og opfattelsen er, at sådan har det været hele tiden. Medarbejderne udtaler generelt, at de vil henvende sig til lederen, hvis de oplever problemer i arbejdsmiljøet – og lederne udtaler, at de hele tiden har bestræbt sig på at håndtere arbejdsmiljøet, også selvom det ikke specifikt var en del af deres arbejdsbeskrivelse.

Det lader til, at arbejdsmiljøgrupperne har været stort set usynlige i medarbejderens bevidsthed⁸: De ville efter eget udsagn ikke henvende sig til deres arbejdsmiljørepræsentant, hvis de oplevede problemer. Skulle der være problemer, som ikke kunne rejses over for lederen – f.eks. hvis vedkommende var en del af problemet – ville medarbejderne snarere gå til tillidsrepræsentanten end til arbejdsmiljørepræsentanten. Medarbejderne synes ikke at have opfattelsen af, at ar-

⁸ Der er dog meget stor variation i såvel kendskabet til som brugen af arbejdsmiljørepræsentanterne i bankfilialerne hhv. Realkredit Danmark og Nordania Leasing, jf. "Evaluering af Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation; projekt FARMOR. Notat om den første spørgeskemaundersøgelse", TeamArbejdsliv, juni 2006.

bejdsmiljørepræsentanten ville have tilstrækkelig position og kompetence til at kunne hjælpe dem med problemer af en sådan karakter.

Tilsvarende udtrykker lederne, at de ikke anser arbejdsmiljøgrupperne for at have kompetencen til at tilvejebringe løsninger på arbejdsmiljøproblemer, de ikke selv kan varetage. I stedet ville de vælge at gå direkte højere op i systemet eller til Working Environment for at få en løsning.

3.4.1 Ledernes håndtering af arbejdsmiljøansvaret

Resultaterne i næste kapitel vil vise, at lederne i forsøgsområdet i dag vurderes langt mere positivt af medarbejderne i forhold til at tage ansvar for og afhjælpe problemer i arbejdsmiljøet og i forhold til, at de varetager afdelingens arbejdsmiljø på en kompetent og fyldestgørende måde.

Dette er udviklingstendenser, og dækker dermed over, at der selvfølgelig også er medarbejdere, der vurderer deres leder mere negativt på arbejdsmiljøområdet. Evaluatorbesøgene tyder da også på, at det er meget forskelligt, hvordan arbejdsmiljøansvaret løftes. Men generelt er indtrykket, at lederne tager arbejdsmiljøet alvorligt og har fokus på det.

3.5 Det lokale arbejdsmiljøarbejde

Styrkelsen af arbejdsmiljøarbejdet lokalt står helt centralt i forsøget – hvordan er det så gået?

Det vil fremgå af næste kapitel, at arbejdsmiljøspørgsmål i højere grad har været på dagsordenen i forsøgshederne - både sammenlignet med før FARMOR og sammenlignet med kontrolområdet. Samtidig viser en opgørelse af indberetninger af handleplaner til IPLK handlingsplanssystemet⁹, at der har været langt flere indberetninger fra forsøgsområdet end fra kontrolområdet i forsøgsperioden.

⁹ Jf. "Evaluering af Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation; projekt FARMOR. Notat 2. Faktuelle data", TeamArbejdsliv, juni 2007.

3.5.1 Prioritering af arbejdsmiljøspørgsmål

Ved kortlægningen på første besøgsrunde var resultatet ifølge konsulentkorpset en ligelig fordeling af prioritering af problemstillinger indenfor psykisk arbejdsmiljø, indeklima inkl. støj, ergonomi og "resten". Dette stemmer meget godt med opgørelsen af emner indberettet i IPLK for det første år af FARMOR, hvor der er en nogenlunde ligelig fordeling mellem psykisk arbejdsmiljø, indeklima, støj, ergonomi og "resten". Der er også nogenlunde overensstemmelse med svarene i spørgeskemaundersøgelsen vedrørende, hvilke emner der har været behandlet (afsnit 4.1.1, figur 2).

3.5.2 Opfølgning på de prioriterede emner

Evaluator udvalgte besøgsenhederne blandt andet på baggrund af de indberettede temaer og, om de havde indberettet deres sager videre i systemet eller havde valgt at løse dem selv.

Hovedindtrykket er, at det primært er spørgsmål vedrørende det psykiske arbejdsmiljø, som løses lokalt, eventuelt med støtte fra konsulenten. Dette bekræftes også af opgørelsen af indberetningerne i IPLK systemet, ifølge hvilken de fleste sager om psykisk arbejdsmiljø håndteres lokalt og et mindretal er sendt videre til JobLiv Danmark.

Indtrykket er endvidere, at ergonomiske spørgsmål løses ret hurtigt, mens indeklimaspørgsmål tager længere tid at få løst og synes sværere at opnå en varig løsning på. Denne forskel er til at forklare, idet indeklimaspørgsmål ofte er mere komplicerede at løse end ergonomiske spørgsmål.

Dog bliver der ved evaluatorbesøgene givet udtryk for en vis frustration over, at det tager så lang tid at få løst indeklimaproblemer, og man har flere steder en oplevelse af, at sagerne "går i stå" i systemet og/eller, at løsningerne er lappeløsninger (f.eks. gentagne justeringer af klimaanlægget uden, at dette løser problemerne). Ifølge WE kan en del af frustrationen skyldes utilstrækkelig kommunikation mellem enhederne og Byggerådgivning, så enheden ikke er bekendt med sagens status hos Byggerådgivning.

Alt i alt befordrede ventetiden i forhold til løsning af indeklimaproblemer ikke tilfredsheden med FARMOR i de afdelinger, som oplevede store problemer med dette.

3.5.3 Lokalt råderum til at løse arbejdsmiljøspørgsmål

Når lederens ansvar for arbejdsmiljøet opprioriteres, er det et vigtigt spørgsmål, hvilke handlemuligheder han/hun faktisk har i forhold til at tilvejebringe løsninger på de problemer, der bringes op.

Hvad dette angår, må det nok siges, at råderummet specielt i bankfilialerne er ret begrænset, hvis et tiltag kræver ændringer i de fysiske rammer. Sådanne kan man ikke bare gennemføre - det kræver involvering af Byggerådgivning. Hvad angår arbejdsorganiseringen, er rammerne også ret snævre.

Der er større mulighed for lokale løsninger i Realkredit Danmark og Nordania Leasing, idet de har en afdeling af Byggerådgivning hhv. en Intern Service placeret hos sig selv.

3.5.4 IPLK handlingsplanssystemet

IPLK systemet kræver en særskilt omtale, fordi det har været en af ledernes opgaver at indberette handleplaner i systemet, og det har afstedkommet en del frustrationer. Systemet har fungeret på den måde, at man skal indberette sagen med emne, handleplan og hvem, der er ansvarlig for opfølgning – dvs., at lederen skal angive, om han mener, at WE eller Byggerådgivning eller andre er ansvarlige. Problemet har været, at mange ikke udfyldte dette felt i systemet, hvilket betyder, at sagen ikke bliver synlig for en af de ansvarlige instanser. På den måde strandede mange indberetninger i systemet, hvilket gav lederne oplevelsen af, at det ikke nyttede noget at indberette i IPLK. WE forsøgte at rette op på brugen af systemet ved vejledning i mødepakke 3 og tilbød desuden personlig vejledning til alle lederne i forsøgsområdet. Mange tog ikke imod den, hvilket formentlig afspejler, at arbejdsmiljøarbejdet er en blandt mange andre opgaver for lederne.

IPLK systemet er under revision, så det bliver mere brugervenligt, men pointen her er, at det har givet FARMOR lidt startvanskeligheder, hvad angår tillid til IPLK systemets anvendelighed.

3.6 Opsamling: Ja tak til mere FARMOR – sådan da

Der er generel tilslutning til FARMOR besøgene og konsulentstøtten som elementer, der ønskes fortsat. Besøgene sætter fokus på arbejdsmiljøet og konsulenten er en god katalysator og støtte. Der er positiv tilslutning ud fra den betragtning, at det er positivt at få et "arbejds miljøcheck" med jævne mellemrum (frekvensen står til diskussion) og at den professionelle assistance er en vigtig katalysator for, at det rent faktisk fungerer, og en støtte for processen. Konsulenternes professionelle arbejdsmiljøviden og det, at de ikke er en del af koncernen, værdsættes.

Når det er sagt, er det også tydeligt, at FARMOR får høj karakter i de enheder, hvor man oplever, at der er rykket på de rejste arbejdsmiljøspørgsmål i projektperioden – omvendt dér, hvor problemerne ikke er løst. Her kan man godt dele opfattelsen af, at FARMOR har bidraget til at få sat fokus på arbejdsmiljøspørgsmålene, men hvad hjælper det, hvis problemerne ikke løses? Så bliver oplevelsen af, at der har været et uforholdsmæssigt stort tidsforbrug på FARMOR møder, der ikke er kommet noget ud af, fremherskende.

Der er bred tilslutning til placeringen af ansvaret for enhedens arbejdsmiljø hos den lokale leder, bl.a. fordi både leder og medarbejder opfatter, at sådan har det i praksis fungeret også før forsøget.

I de skriftlige kommentarer i spørgeskemaet er stillet spørgsmålstegn ved, om intensiteten af indsatserne kan opretholdes, når projektet er slut. En kommentar lyder f.eks. *"Jeg kunne godt frygte, at det hele bliver "skrinlagt" efter FARMOR er ophørt"*.

Bankens villighed til at foretage egentlige investeringer betvivles også i de skriftlige kommentarer. En leder udtrykker sig anonymt således: *"Det er fint, at vi holder møder og der bliver lavet målinger, men i den sidste ende sker der ingen ændringer i vores lokaler, hvis der er tale om større udgifter"*. En anden leder har dog *"en ide om, at Banken er mere "lydhør" over for problemerne, når de bliver påpeget af FARMOR projektet"*.

4 FARMOR resultater

Dette kapitel fremstiller resultaterne af evalueringen med hovedvægt på resultaterne af de to spørgeskemaundersøgelser. Fremstillingen følger udfordringerne til Danske Bank koncernens arbejdsmiljøarbejde og tilhørende mulige svar, som er formuleret i beskrivelsen af forsøget med Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation – FARMOR (jf. kapitel 2). Dog udelades punktet ”lokalt arbejdsmiljøarbejde”, som både i udfordring og svar er formuleret som et generelt statement om, hvad man ønsker at opnå med FARMOR, hvor de konkrete tiltag dækkes af de øvrige syv udfordringer og svar.

Grundstenene i FARMOR modellen er opprioriteringen af den lokale leders arbejdsmiljøansvar samt professionel konsulentstøtte til arbejdsmiljøarbejdet i den lokale enhed. Som det er anført i projektbeskrivelsen, har lederen hele tiden haft et ansvar i forhold til arbejdsmiljøet, men det antages i beskrivelsen, at man lokalt i praksis har forventet, at arbejdsmiljøgrupperne ”tog sig af det” og arbejdsmiljøarbejdet i hverdagen i enhederne har manglet. I FARMOR stilles arbejdsmiljøgrupperne i bero, og arbejdsmiljøarbejdet skal varetages af den lokale leder med konsulentstøtte samt støtte fra Working Environment som den centrale aktør, som sørger for arbejdsmiljøinformation, bl.a. i form af skriftlige vejledninger på Portalen, som administrerer IPLK handlingsplanssystemet og i det hele taget udgør koncernens arbejdsmiljøekspertise.

Vi går nu videre med at fremlægge evalueringresultaterne i forhold til de ”otte udfordringer og mulige svar”.

4.1 Synlighed

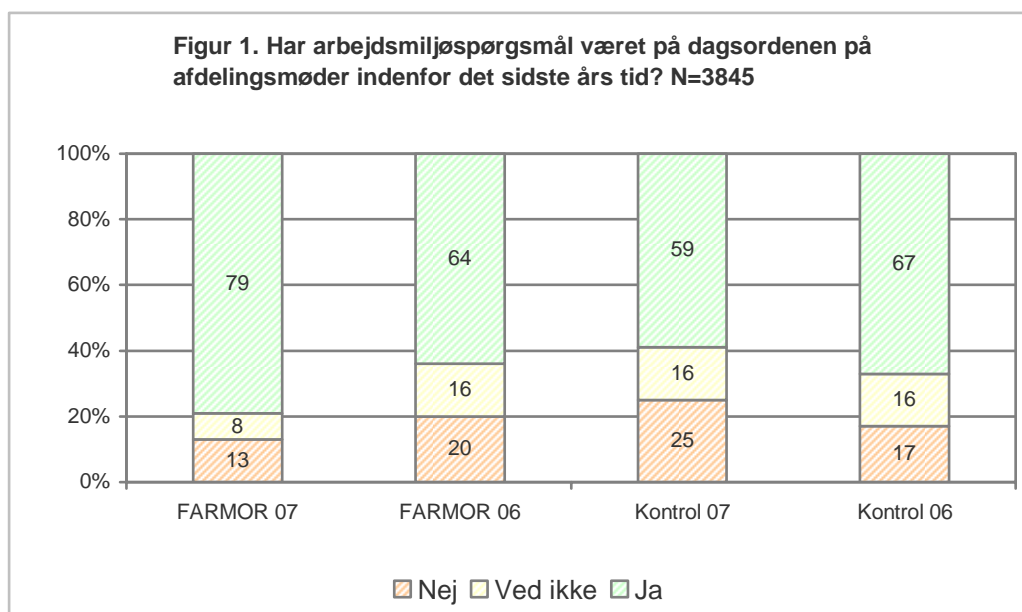
Spørgsmålet om synlighed er i udgangspunktet formuleret som et spørgsmål om arbejdsmiljøgruppernes synlighed, men det må i bredere forstand forstås som et spørgsmål om arbejdsmiljøarbejdet er synligt. Med hensyn til arbejdsmiljøgruppernes synlighed bidrager FARMOR-modellen ikke til at øge denne, idet man i forsøget netop har taget konsekvensen af den manglende synlighed ved at stille

arbejdsmiljøgrupperne i bero. I forsøget skal den lokale leder med bistand fra den professionelle konsulent skabe øget synlighed af arbejdsmiljøarbejdet.

Synligheden af arbejdsmiljøarbejdet (og arbejdsmiljøorganisationen) belyses af adskillige spørgsmål i spørgeskemaundersøgelserne.

4.1.1 Synligheden af arbejdsmiljøspørgsmål lokalt

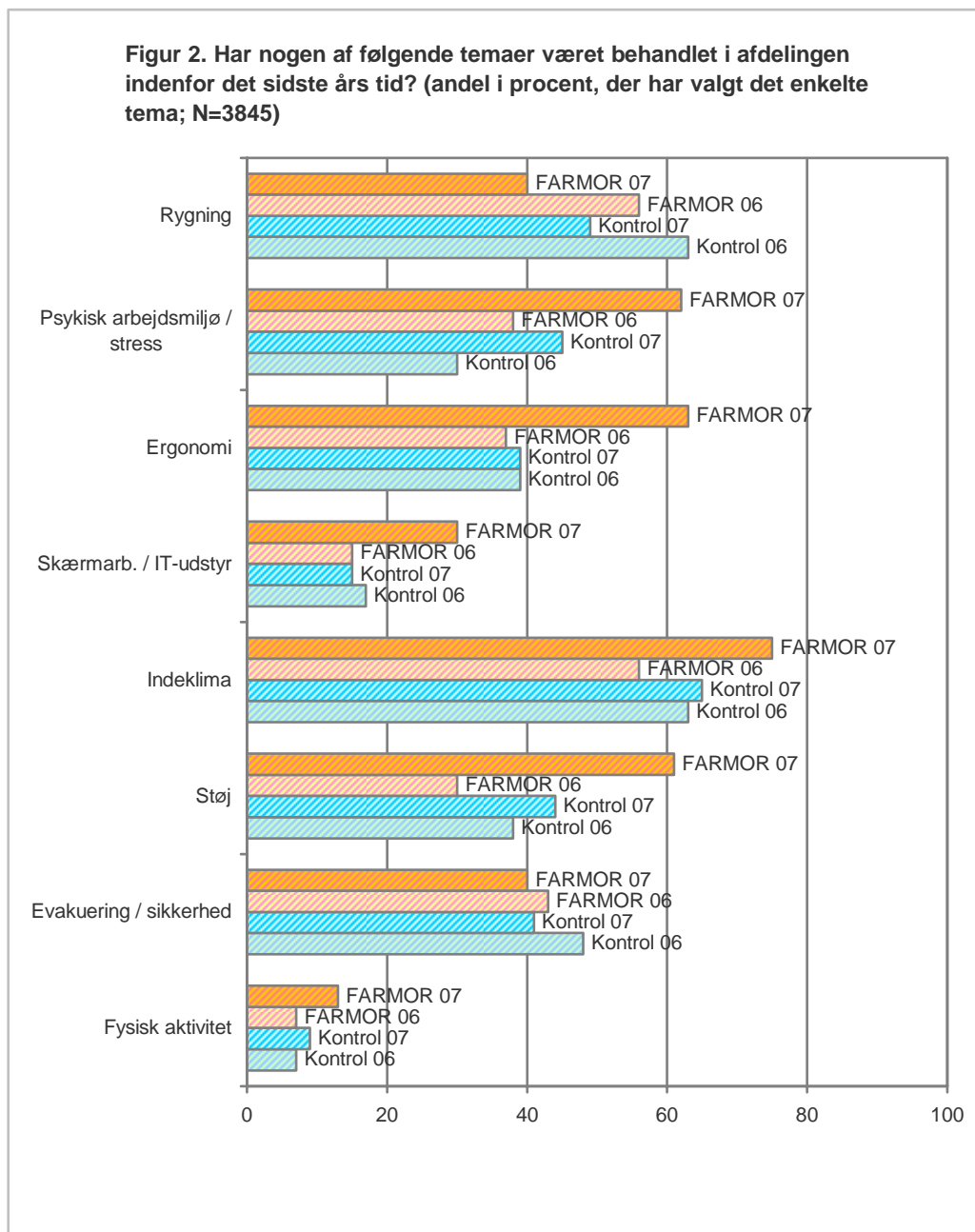
Der er primært ét spørgsmål i undersøgelsen, som indikerer, om arbejdsmiljøarbejdet er blevet mere synligt eller tilstedeværende for medarbejderne. Det drejer sig, om der har været arbejdsmiljøspørgsmål på dagsordenen på afdelingsmøder (der spørges til det sidste års tid eller så længe, man har været i afdelingen, hvis man er ny¹⁰). Resultatet af dette spørgsmål peger klart på en opprioritering af arbejdsmiljøspørgsmål i forsøgsområdet. I forsøgsområdet er andelen, der svarer bekræftende på spørgsmålet, steget fra 64% til 79% - mens den er faldet i kontrolområdet.



¹⁰ Analysen af spørgsmålet er også foretaget med udelukkelse af svarpersoner med under et halvt års anciennitet i afdelingen. Dette ændrer kun ganske lidt på resultatet, f.eks. stiger "ja"-andelen i forsøgsområdet i 2007 fra 79% til 80% og "ved ikke" falder fra 8% til 7%. Vi vurderer, at det er mest rimeligt at medtage alle svar i resultatet, eftersom der også har været FARMOR møder i slutningen af forsøgsperioden.

Udviklingen i både forsøgs- og kontrolområdet er signifikant, ligesom forskellen mellem forsøgs- og kontrolområdet i 2007 er det.

Derefter har man svaret på, hvilke blandt en række temaer, der har været behandlet i afdelingen – også indenfor det sidste års tid. Også her ses en markant stigning i forsøgsområdet vedrørende flere temaer.



Billedet af udviklingen i forsøgs- og kontrolområdet er forskelligt, hvad angår de enkelte temaer.

Tager vi rygning først, er der kommet mindre fokus på dette i både forsøgs- og kontrolområdet. Det tolker vi som udtryk for, at der er indført en fælles rygepolitik i koncernen pr. 1. april 2007, så fokus på rygning som et problemområde er mindsket generelt.

To temaer vedrører det fysiske arbejdsmiljø: "Ergonomi (indretning af arbejdspladsen inkl. IT og andet teknisk udstyr)" og "skærmarbejde og IT-udstyr". Begge temaer havde ens fokus i forsøgs- og kontrolområdet i 2006. I 2007 er der sket en markant stigning i forsøgsområdet, mens der ikke er nogen ændring i kontrolområdet.

Hvad angår temaerne "indeklima" og "generende støj", angiver en markant øget andel i forsøgsområdet, at disse temaer er blevet behandlet. Udviklingen i kontrolområdet, som før forsøget lå signifikant over forsøgsområdet på disse temaer, er ikke signifikant for indeklima, men er det for støj – men øgningen er meget lille, sammenlignet med forsøgsområdet, hvor der er sket en fordobling.

Temaet "psykisk arbejdsmiljø og/eller stress" er behandlet i øget omfang i begge områder. Stigningen er signifikant i både forsøgs- og kontrolområdet. Stigningen i begge områder kan hænge sammen med, at koncernen har introduceret en stresspolitik pr. 17. september 2007.

Temaet "evakuering og sikkerhed" har fået lidt mindre fokus i begge områder – i kontrolområdet er faldet signifikant.

Som det fremgår af figur 2, er fysisk aktivitet det tema, som behandles i mindst omfang. Andelen i forsøgsområdet, som angiver, at temaet er blevet behandlet, er dog steget signifikant, mens dette ikke er tilfældet i kontrolområdet.

Sammenlignes forsøgsområdet med kontrolområdet i 2007, er alle temaer behandlet signifikant mere i forsøgsområdet, undtagen rygning, som er behandlet signifikant mindre, og evakuering og sikkerhed, hvor der ikke er forskel.

Det kan ikke kaldes overraskende, at der er sket en stigning i forsøgsområdet både i forhold til, at arbejdsmiljøspørgsmål har været på dagsordenen, og i det omfang, hvori forskellige arbejdsmiljøtemaer har været behandlet. Alle enheder i forsøgsområdet har haft fire møder/besøg, hvor arbejdsmiljø explicit var sat på dagsordenen. Men resultaterne viser, at arbejdsmiljøspørgsmål rent faktisk har været meget mere synlige under FARMOR, end før. At FARMOR har haft en positiv effekt på behandlingen af arbejdsmiljøspørgsmål lokalt, underbygges også af, at der i samme periode ses et fald i andelen i kontrolområdet, som angiver dette.

4.1.2 Kendskab til koncernens arbejdsmiljøorganisation og arbejdsmiljøindsats

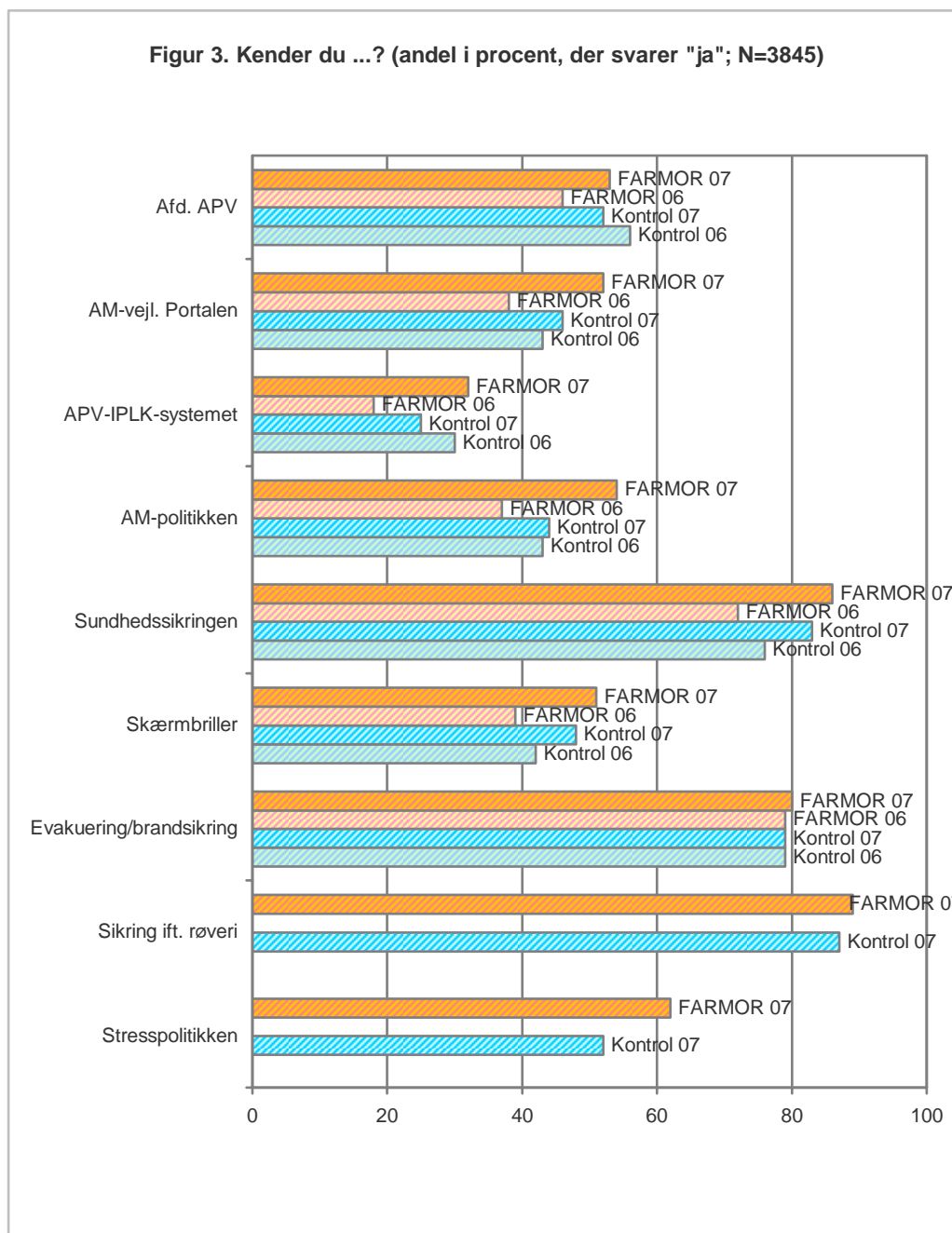
I begge undersøgelser er svarpersonerne blevet bedt om at angive deres kendskab til en række forhold i koncernen relateret til arbejdsmiljøområdet. I 2007 er svarpersonerne endvidere blevet spurgt, om deres kendskab er blevet bedre inden for det sidste år.

Kendskab i 2006 og 2007

Figur 3 viser procentandelen, der har svaret "ja" til, at de kender det enkelte forhold. Det ses af figuren, at der dels er spurgt om forhold, som er direkte relateret til koncernens arbejdsmiljøarbejde på forskellige niveauer (afdelingens APV, APV-IPLK handlingsplanssystemet, arbejdsmiljøvejledninger og koncernens arbejdsmiljøpolitik), dels til forhold, som kan siges at være konkrete udmøntninger af denne (sundhedssikringsordning, konkrete regler og procedurer m.v.).¹¹

¹¹ De præcise formuleringer i spørgsmålet er: Kender du: 1) reglerne og rutinerne for evakuering og brandsikring, 2) arbejdsmiljøvejledningerne på Portalen, 3) afdelingens arbejdspladsvurdering (APV), 4) APV – IPLK handlingsplanssystemet, 5) proceduren for bestilling af skærmbriller, 6) sundhedssikringen, 7) arbejdsmiljøpolitikken, 8) reglerne for sikring i filialnettet i forhold til røverier (med svarmuligheden "ikke relevant" medtaget i 2007, men ikke i 2006 – derfor ingen sammenligning; "ikke relevant" er ekskluderet af den viste svarfordeling), 9) stresspolitikken og værktøjskassen om stress (sidstnævnte er nye, så der er kun spurgt i 2007)

Figur 3. Kender du ...? (andel i procent, der svarer "ja"; N=3845)



Det, der især er interessant ved resultatet, er, at der er sket en stigning i kendskabet i forsøgsområdet, men ikke i kontrolområdet, vedrørende de nævnte forhold, som er mest direkte relaterede til arbejdsmiljøarbejdet (alle stigningerne i forsøgsområdet er signifikante; i kontrolområdet er faldet i forhold til IPLK systemet signifikant, mens de øvrige forskelle ikke er det).

Sammenlignes forsøgsområdet og kontrolområdet i 2007, er kendskabet til afdelingens APV lige stort, mens kendskabet til arbejdsmiljøvejledningerne på Portalen, IPLK-systemet og arbejdsmiljøpolitikken er signifikant større i forsøgsområdet.

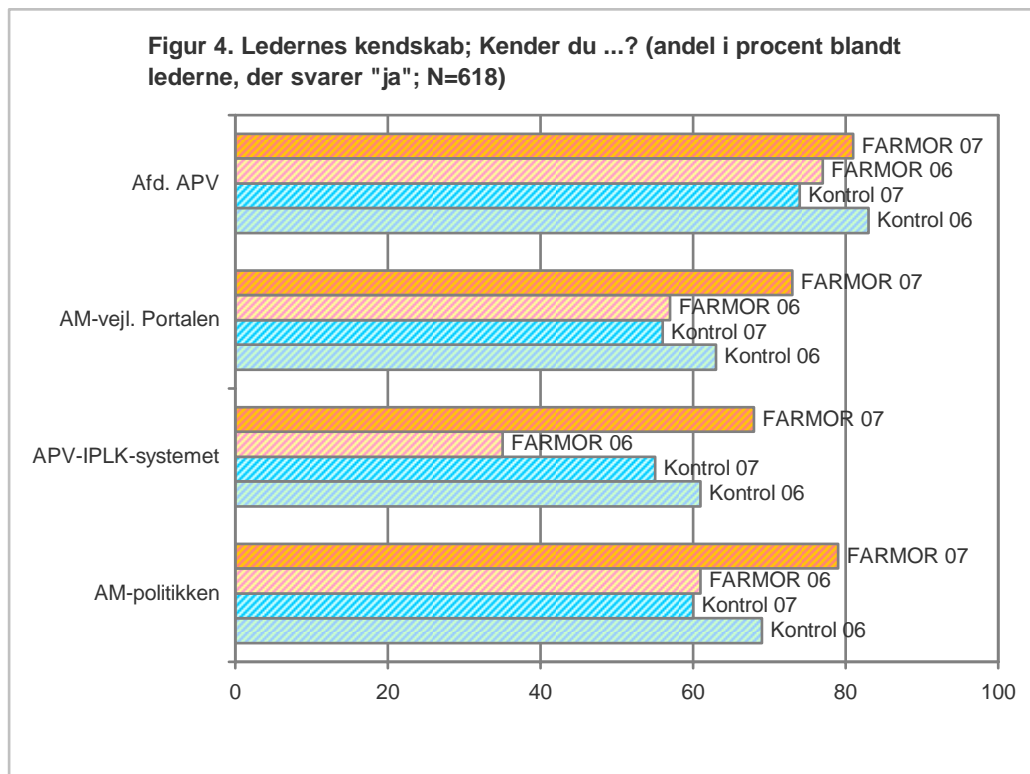
Der er en stigning i kendskabet i begge områder til det, man kan kalde mere generelle personaleordninger: Sundhedssikring og skærmbryllere (stigningerne er signifikante), og kendskabet er lige stort i 2007 (ingen signifikant forskel).

Kendskabet til regler og rutiner vedrørende evakuering og brandsikring var stort overalt i 2006 og er det stadig i 2007 – der er ingen forskelle. Det samme gælder reglerne for sikring i filialnettet i forhold til røverier¹². Begge sæt procedurer må siges at være alment kendte. Endelig er der i 2007 spurgt om kendskabet til en ny stresspolitik og værktøjskasse om stress – her er kendskabet signifikant større i forsøgsområdet.

Ledernes kendskab i 2006 og 2007

Det skal siges, at kendskabet generelt er større blandt lederne – specielt hvad angår IPLK-systemet, er det især blandt lederne i forsøgsområdet, at kendskabet er øget. Ser vi på medarbejdernes svar alene, er der en øgning fra 14% til 24%, mens der blandt lederne er en stigning fra 35% til 68%. Dette afspejler tydeligt, at lederne i FARMOR selv har stået for indberetningerne i IPLK – og de har formentlig generelt sat sig bedre ind i arbejdsmiljøsystemet for at håndtere arbejdsmiljøansvaret. Det tyder de øvrige resultater vedrørende kendskab på, idet der ses en stigning blandt lederne i forsøgsområdet – men ikke i kontrolområdet.

¹² Her er kun medtaget svarene fra 2007, fordi der manglede en "ikke relevant" svarkategori i spørgeskemaet i 2006, hvilket betød, at alle dem, der ikke er ansat i en filial, svarede "ja" eller "nej" som vinden blæser – svarene fra de to år kan derfor ikke sammenlignes.

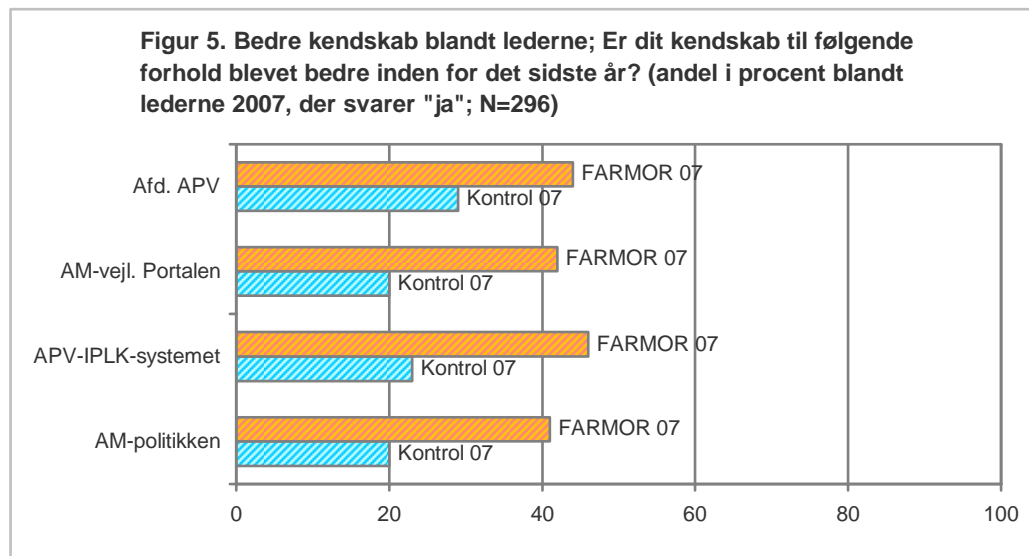


Stigningerne i kendskabet hos lederne i forsøgsområdet vist i figur 4 er signifikante, undtagen hvad angår afdelingens APV (forskellen mellem lederne i de to områder i 2007 er heller ikke signifikant, hvad angår afdelingens APV). De tilsyneladende fald i kendskabet hos lederne i kontrolområdet er derimod ikke signifikante.

Egen vurdering af, om kendskabet er blevet bedre

Hvad angår, om kendskabet er blevet bedre indenfor det seneste år, er der generelt flere i forsøgsområdet, som angiver dette. F.eks. angiver 26-27% et bedre kendskab til afdelingens APV, arbejdsmiljøvejledningerne på Portalen og arbejdsmiljøpolitikken, mens det samme gælder 15-17% i kontrolområdet.

Igen markerer lederne i større omfang, at deres kendskab til specielt arbejdsmiljøsystemet er blevet bedre det seneste år – og klart mere, end lederne i kontrolområdet – og her er forskellene klart signifikante.

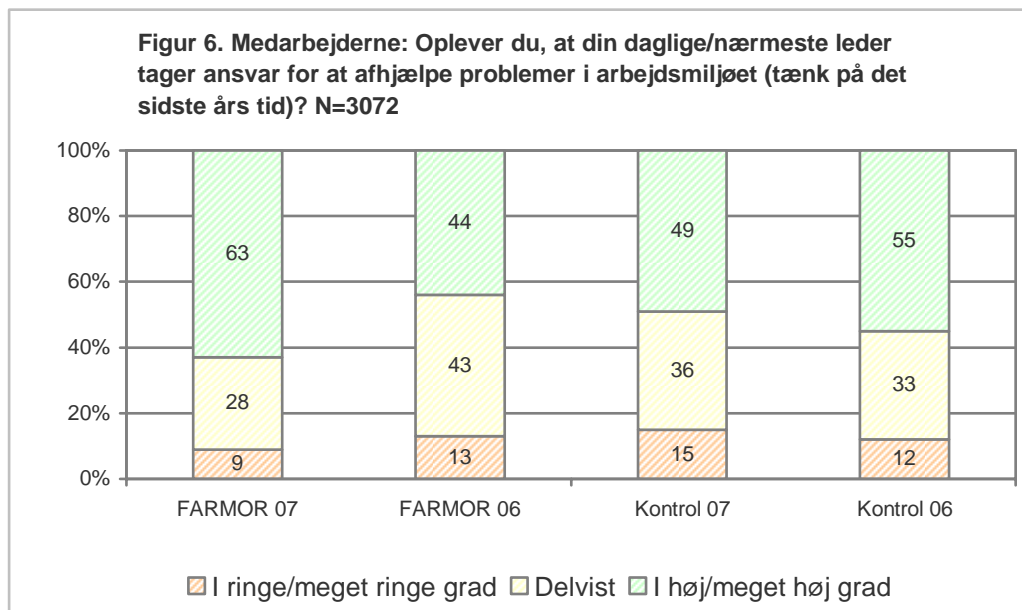


Alt i alt viser resultaterne i dette afsnit, at specielt synligheden af centrale elementer i arbejdsmiljøarbejdet er øget i forsøgsområdet – og især blandt lederne.

4.1.3 Leders ansvar for arbejdsmiljøet

Under nærværende tema om synlighed medtager vi et spørgsmål om lederens ansvar, som kan siges at belyse, om den nærmeste leders varetagelse af et arbejdsmiljøansvar er synligt for medarbejderne. Spørgsmålet lyder: "Oplever du, at din daglige/nærmeste leder tager ansvar for at afhjælpe problemer i arbejdsmiljøet (tænk på det sidste års tid eller så længe, du har været i afdelingen, hvis du er ny)". Kun medarbejdernes svar er medtaget i fordelingen i figuren¹³.

¹³ Desuden havde dette spørgsmål svarmuligheden "ikke aktuelt, da der ikke har været problemer". 9% af medarbejderne benyttede denne svarmulighed. Figuren viser svarfordelingen blandt de øvrige medarbejdere.



63% i forsøgsområdet 2007 mod 44% sidste år oplever nu, at deres leder i meget høj eller høj grad tager ansvar for at afhjælpe problemer i arbejdsmiljøet. Stigningen er signifikant i forsøgsområdet, mens faldet i kontrolområdet ikke er signifikant. Forsøgsområdet ligger signifikant bedre end kontrolområdet i 2007.

Dette må siges at være et positivt resultat, idet lederen er udpeget som central aktør i forhold til at øge synligheden af arbejdsmiljøarbejdet lokalt.

Lederne er blevet stillet en række særskilte spørgsmål om, hvordan de har oplevet at skulle håndtere det opprioriterede arbejdsmiljøansvar. Disse spørgsmål behandles i et senere afsnit om ledernes ansvar.

4.1.4 Synlighed af arbejdsmiljøgrupperne og arbejdsmiljøudvalget

Både i 2006 og 2007 er der spurgt, om man kender sin arbejdsmiljørepræsentant og arbejdsmiljøleder. I forsøgsområdet kan dette kendskab ikke være en parameter for at måle arbejdsmiljøgruppernes synlighed eller synligheden af arbejdsmiljøarbejdet, idet grupperne netop var sat i bero i forsøgsperioden. Men vi kan konstatere, at kendskabet er nogenlunde det samme: 69% i forsøgsområdet ved, hvem der er deres arbejdsmiljørepræsentant mod 73% for et år siden (et netop signifikant fald), mens 53% ved, hvem der er deres arbejdsmiljøleder mod 56% sidste år (ikke signifikant). I kontrolområdet er der ingen signifikant forskel i kend-

skabet til arbejdsmiljørepræsentanten (69% i 2007 og 71% i 2006 ved, hvem det er), mens der er et netop signifikant fald i andelen, som ved, hvem der er deres arbejdsmiljøleder (55% i 2007, 60% i 2006).

Arbejdsmiljøudvalgets synlighed er indikeret ved spørgsmålet, om man ved, hvor man kan finde referaterne fra møder i udvalget. Heller ikke her ses de store ændringer. I forsøgsområdet svarede 41% bekræftende i 2006 og 45% i 2007, mens det samme gælder 48% hhv. 44% i kontrolområdet – forskellene er ikke signifikante.

Alt i alt er der tale om status quo på disse spørgsmål. Vi kan konstatere, at arbejdsmiljørepræsentanterne er rimelig synlige i den forstand, at de fleste ved, hvem der er deres repræsentant – og det gælder i samme omfang for forsøgs- og kontrolområdet. Hvor vidt dette betyder, at de bliver brugt eller at man tillægger deres funktion nogen særlig betydning – det er en anden sag. Evalueringsbesøgene i syv forsøgsheder tyder på, at man ikke umiddelbart vil henvende sig til dem, hvis man har et arbejdsmiljøspørgsmål at løse, ligesom der ikke er forventning om, at de vil kunne være til hjælp i mere "følsomme" sager. I afsnittet om tilgængelighed vender vi tilbage til, hvem man vil henvende sig til med arbejdsmiljøspørgsmål.

4.1.5 Opsummerende om synlighed

Arbejdsmiljøspørgsmål har i større omfang været på dagsordenen i forsøgsområdet – både i forhold til før forsøgets start og sammenlignet med kontrolområdet. Kendskabet til koncernens arbejdsmiljøarbejde er ligeledes øget, især blandt lederne i forsøgsområdet. Medarbejderne i forsøgsområdet oplever i dag i større omfang, at deres leder tager ansvar for arbejdsmiljøet.

Samlet set peger resultaterne på, at opprioriteringen af det lokale ansvar for arbejdsmiljøet med møder og konsulentbesøg som den mest synlige aktivitet har haft bred effekt i forsøgsområdet i forhold til at gøre arbejdsmiljøspørgsmål mere synlige. Effekten underbygges af, at der ses den modsatte udvikling i kontrolområdet, hvor arbejdsmiljøspørgsmål ifølge svarene i mindre omfang har været på dagsordenen.

Det øgede kendskab til arbejdsmiljøarbejdet rækker især blandt lederne ud over det lokale afdelingsniveau. Dette afspejler formentlig, at lederne i forsøgsområdet har sat sig nærmere ind i arbejdsmiljøarbejdet i forbindelse med at skulle varetage arbejdsmiljøansvaret.

4.2 Kompetence / professionalisme

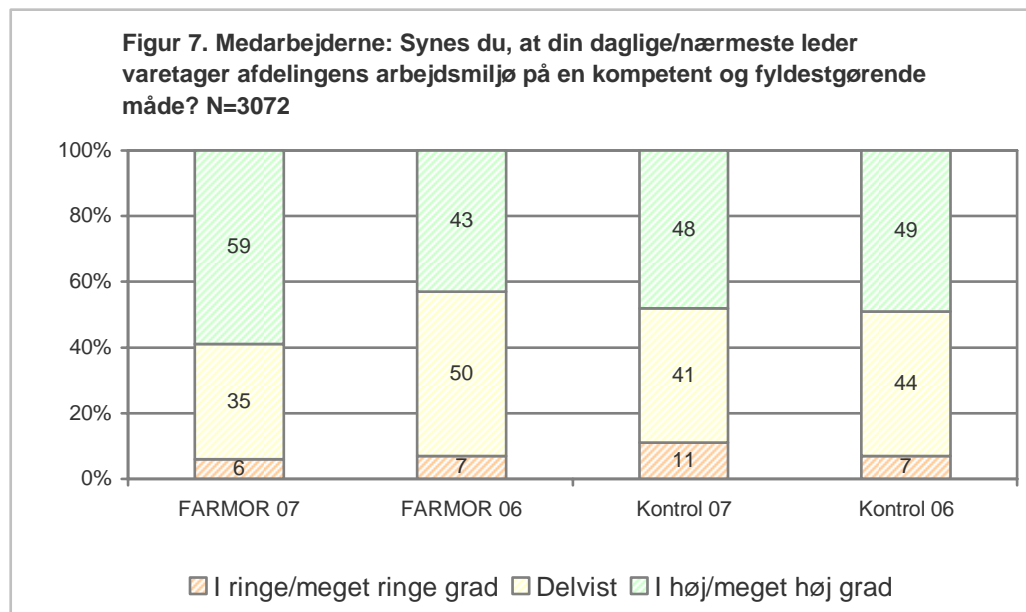
I beskrivelsen af FARMOR er de professionelle arbejdsmiljøkonsulenter det element i modellen, som skal sikre den højere professionalisme i arbejdsmiljørådgivningen, som medarbejderne ifølge beskrivelsen efterspørger, og som arbejdsmiljøgrupperne ikke i tilstrækkelig høj grad kan levere.

I spørgeskemaundersøgelserne er der også spurgt om oplevelsen af lederens kompetence i arbejdsmiljøarbejdet¹⁴. I den sidste undersøgelse er forsøgsområdet spurgt om oplevelsen af de professionelle konsulenter.

4.2.1 Leders varetagelse af arbejdsmiljøet

Der er sket en klar forbedring af vurderingen af lederens varetagelse af arbejdsmiljøet i forsøgsområdet. I 2007 mener 59% af medarbejderne overfor 43% i 2006, at lederen varetager dette kompetent og fyldestgørende i meget høj eller høj grad. Se figuren herunder, hvor kun medarbejdernes svar indgår i fordelingen.

¹⁴ Det var hensigten, at kontrolgruppen derudover skulle svare på et spørgsmål om oplevelsen af arbejdsmiljøgruppernes kompetence, men der er tilsyneladende en sluse i spørgeskemaet, der ikke har fungeret, så kun 317 ud af kontrolgruppens 799 svarpersoner har besvaret spørgsmålet. Deres svar tyder på, at vurderingen af arbejdsmiljøgrupperne i kontrolområdet ligger på linie med vurderingen sidste år; dvs., at ca. 45% vurderer arbejdsmiljøgruppens indsats som kompetent og fyldestgørende i meget høj/høj grad, knap halvdelen vurderer "delvist", mens de sidste knap 7% vurderer i ringe/meget ringe grad. Vi vil ikke gå ind i en nærmere sammenligning på et utilstrækkeligt svargrundlag.



Samtidig er vurderingen blevet lidt ringere i kontrolområdet – resultatet er signifikant, hvilket må tilskrives forskydningen af svarene i "den dårlige ende" af skalaen – der er nu 11% imod før 7%, som vurderer lederens indsats på området som ringe. Forsøgsområdet ligger signifikant bedre end kontrolområdet i 2007.

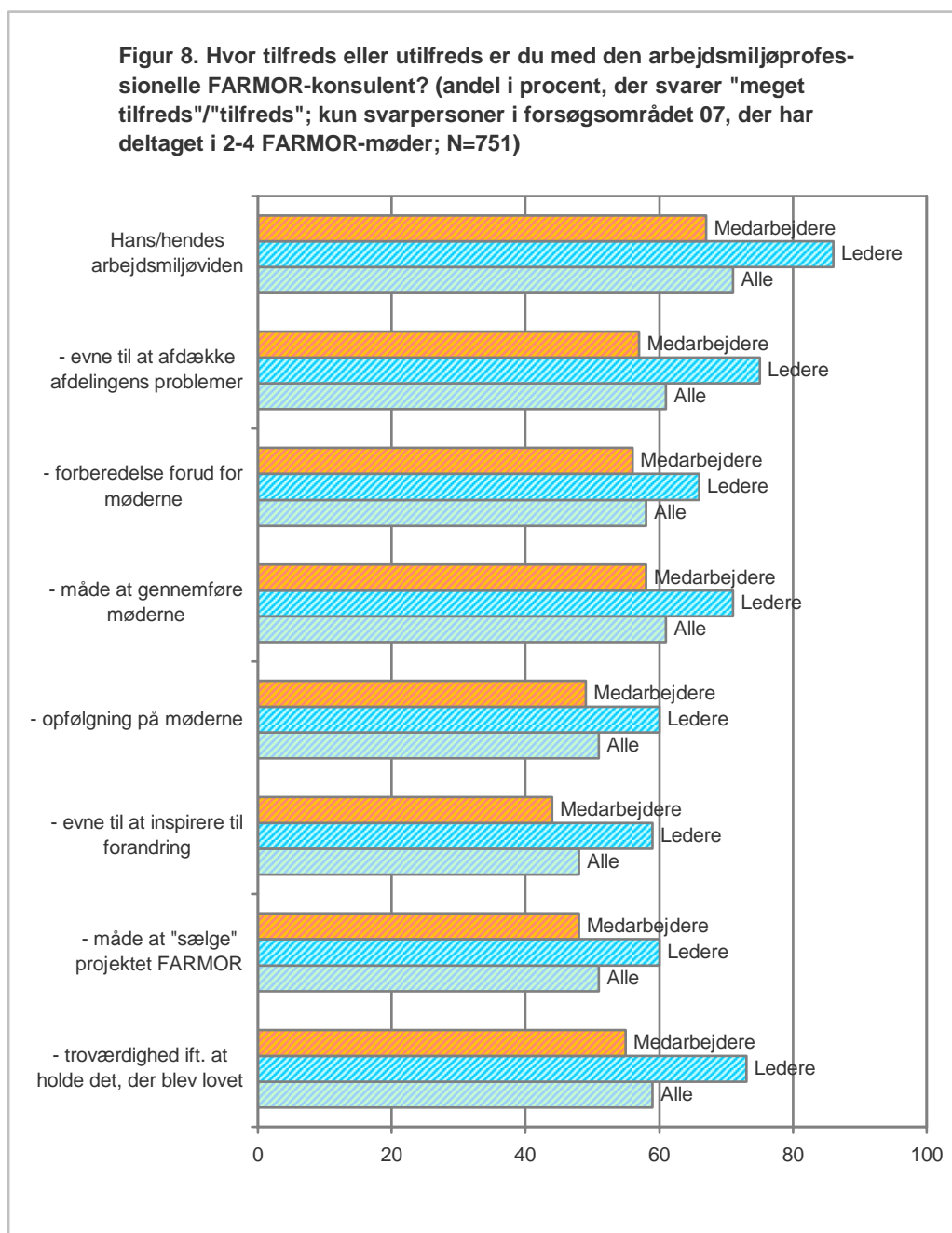
4.2.2 Vurdering af de professionelle arbejdsmiljøkonsulenter

Der blev indgået kontrakt med arbejdsmiljørådgivningsvirksomheden JobLiv Danmark om at varetage konsulentfunktionen i forsøget. JobLiv Danmark har været konsulenter i bankfilialerne og i Realkredit Danmark, mens en af konsulenterne i WE har varetaget funktionen i Nordania Leasing.

I spørgeskemaundersøgelsen er forsøgsområdet blevet bedt om at tage stilling til en række spørgsmål om konsulenternes indsats. Endvidere medtages kun svar i analysen fra de svarpersoner, der har svaret, at de har deltaget i mindst to FARMOR møder (751 ud af 946 svarpersoner i forsøgsområdet 2007; dette kriterium gælder alle de spørgsmål, der er stillet specifikt om FARMOR i 2007-undersøgelsen).

Der viser sig at være en del forskel på medarbejderes og lederes vurderinger. Vi viser derfor resultaterne for medarbejdere og ledere hver for sig samt for alle

(hvor en mindre gruppe, der har svaret "andet" som stillingskategori, også indgår).



Lederne er signifikant mere tilfredse med konsulenterne, undtagen hvad angår forberedelse af møderne (ikke signifikant forskel) og opfølgning på møderne (lige knap signifikant forskel). Dette resultat afspejler formentlig, at lederne har indgået i et tættere samarbejde med konsulenterne, end medarbejderne har, og derfor

ved mere om, hvad konsulenterne har foretaget sig – og åbenbart med tilfredshed til følge.

WE har i december 2006 foretaget en midtvejsevaluering blandt lederne efter første og anden besøgsrunde, som kan bidrage til at belyse ledernes vurdering af konsulenterne.

Lederne har vurderet konsulenten på en skala fra 1-10. Angående konsulentens faglige kompetence ved de to besøgsrunder, ligger 87-89% af vurderingerne fra 7-10 på skalaen. 80-83 % vurderer konsulentens evne til at igangsætte en dialog med medarbejderne til 7-10. Og 77-79% vurderer 6-10 i forhold til, at man fik løst en række umiddelbare spørgsmål ved konsulentens besøg. Endelig ligger 78% af lederne mellem 7-10 på udsagnet, at arbejdsmiljøarbejdet bliver professionelt med arbejdsmiljøkonsulentens besøg, og 84% ditto i forhold til, at arbejdsmiljøarbejdet bliver synligt.

4.2.3 Opsummerende om kompetence / professionalisme

Lederne får et pænt skudsmål for deres kompetence i forhold til at varetage arbejdsmiljøet i deres afdeling – og klart bedre end i starten af forsøgsperioden.

Men lederne er ikke arbejdsmiljøprofessionelle, og skal heller ikke være det. Den professionalisme, som har været savnet hos arbejdsmiljøgrupperne, skal i FAR-MOR modellen bringes ind i arbejdsmiljøarbejdet af de professionelle konsulenter. Det ser overordnet ud til, at der har været udbredt tilfredshed med deres indsats blandt lederne, mens medarbejderne er lidt mere forbeholdne. Endvidere er der ret stor forskel i vurderingerne i forhold til forskellige sider af konsulenternes kompetence. Spørgsmålet om professionalisme kan deles op i flere sider af at være professionel.

For det første vil den professionelle forventes at besidde en faglig viden om arbejdsmiljø, og på dette punkt er formålet om professionalisering tilsyneladende blevet opfyldt i høj grad.

Andre spørgsmål går mere på konsulentens evne til at drive en proces og virke igangsættende for aktiviteter. Her bliver især medarbejderne mere forbeholdne i

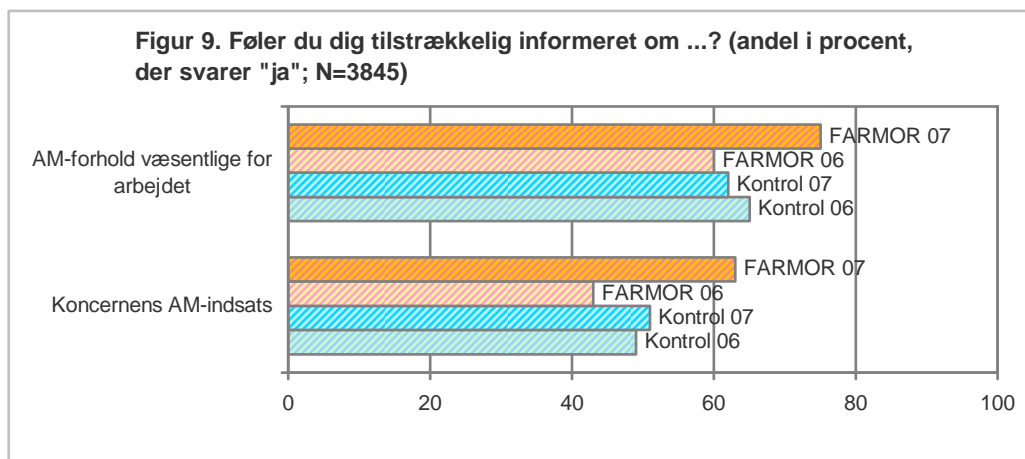
deres vurderinger, specielt hvad angår konsulentens opfølgning på møderne, evne til inspiration til forandring og "salg" af FARMOR-projektet. En umiddelbar antagelse kan være, at medarbejdere, som oplever, at der ikke er kommet de ønskede eller forventede løsninger på de arbejdsmiljøspørgsmål, de har rejst, vil vurdere konsulenten mere negativt specielt mht. opfølgning og inspiration til forandring¹⁵. Evalueringsbesøgene viste en generelt mere negativ holdning til FARMOR, hvis problemerne stadig var uløste, og dette kan godt afspejle sig i vurderingen af konsulenten. Endvidere viste besøgene, at der flere steder var en forventning om, at det var konsulentens ansvar og opgave at sørge for, at de rejste arbejdsmiljøspørgsmål blev løst – samtidig med, at man godt kunne se, at konsulenten ikke nødvendigvis havde den fornødne beslutningskompetence til dette. Lokalt har der været uklarhed med hensyn til, om ansvaret for at gennemføre løsninger lå hos lederen eller hos konsulenten (se også afsnit 3.1).

4.3 Kommunikation

Med hensyn til kommunikation var udfordringen formuleret som et spørgsmål om, at den arbejdsmiljøviden, som WE formidler til arbejdsmiljøgrupperne bliver formidlet videre til medarbejderne, på en meget varierende måde. I FARMOR forkortes kommunikationsvejene ved, at arbejdsmiljøgrupperne udgår af kommunikationslinien: Med lederen som arbejdsmiljøansvarlig bliver kommunikationslinien fra medarbejderen med et arbejdsmiljøproblem til den ansvarlige kortest mulig, ligesom lederen kan kommunikere direkte med WE (som koncernledelse af arbejdsmiljøarbejdet). Ligeledes bliver kommunikationslinien den anden vej fra WE til lederne kortest mulig. Dette ses som en del af den forebyggende indsats med lederens jævnlige arbejdsmiljødialog med medarbejderne på baggrund af materialer fra WE i centrum.

¹⁵ Antagelsen underbygges af en krydsanalyse af spørgsmålet, om man føler, at FARMOR har bidraget til at forbedre arbejdsmiljøarbejdet i afdelingen med vurderingen af konsulenterne. De, der har en mere negativ vurdering af FARMORs bidrag, vurderer overvejende konsulentens indsats neutralt frem for positivt.

Vi kan belyse, om kommunikationen af arbejdsmiljøviden er blevet bedre ved at se på et spørgsmål, om man føler sig tilstrækkelig informeret om arbejdsmiljøforhold, der er væsentlige for arbejdet, henholdsvis om koncernens arbejdsmiljøindsats.



Resultatet viser, at der faktisk er sket en forbedring i forsøgsområdet med hensyn til at føle sig tilstrækkelig informeret. Stigningerne i forsøgsområdet er signifikante, mens der ikke er signifikante forskelle i kontrolområdet. Forsøgsområdet 2007 ligger på begge spørgsmål signifikant højere end kontrolområdet 2007 i forhold til at føle sig tilstrækkeligt informeret.

Et par resultater behandlet andetsteds i kapitlet belyser også spørgsmålet om forkortelsen af kommunikationslinierne. Hvad angår den forkortede kommunikationslinie for medarbejderne i arbejdsmiljøspørgsmål, angiver de i stort omfang, at de vil gå til deres leder, hvis de har et arbejdsmiljøproblem – men det ville de også inden FARMOR. Lige netop på dette punkt er det svært at påvise en effekt af FARMOR, fordi medarbejderne også før forsøget pegede på lederen og i ringe omfang på arbejdsmiljøgrupperne som dem, de ville henvende sig til med et arbejdsmiljøproblem (det fulde resultat er behandlet under temaet "tilgængelighed" i afsnit 4.6.1).

Hvad angår den forkortede kommunikationslinie mellem den ansvarlige leder og WE, viser resultaterne af lederens svar på, hvem de vil henvende sig til, hvis de har brug for støtte i arbejdsmiljøarbejdet, at lederne i forsøgsområdet i dag i langt

større omfang peger på WE (og i mindre omfang på arbejdsmiljøgrupperne), end de gjorde ved forsøgets start – og denne udvikling ses ikke i kontrolområdet (det fulde resultat er behandlet i afsnit 4.9 om lederne).

Alt i alt peger resultaterne på, at forkortningen af kommunikationslinierne har haft effekt. Om effekten har været stor nok, kan selvfølgelig diskuteres, men resultaterne peger i den rigtige retning.

4.4 Kontinuitet og ensartethed

Udfordringen i forhold til kontinuitet og ensartethed var beskrevet bl.a. som et spørgsmål om udskiftninger i arbejdsmiljøgrupperne, som gav brud i kontinuiteten og hindrede tilstrækkelig erfaringsopbygning, samt uensartethed på tværs af grupperne i antal og kvalitet af handleplaner indberettet til IPLK fra grupper indenfor sammenlignelige dækningsområder. I beskrivelsen af FARMOR er de fire forberedende møder og de fire besøg af en professionel konsulent i hver enhed indsat som den "institution", der skal sikre kontinuiteten og ensartetheden. Denne institutionalisering af arbejdsmiljødialogen må siges at give et væsentligt bidrag til kontinuiteten. I det omfang, møderne afholdes med faste mødepakker og besøgene med professionelle konsulenter, burde det i princippet også sikre en vis ensartethed i tilgangen til arbejdsmiljøet lokalt. Om det så vil resultere i "ensartethed" fra en systembetragtning (indberetninger til IPLK), det er jo en anden sag. Det er ikke sikkert, at der ligger et selvstændigt formål i at opnå en sådan ensartethed.

Kontinuitet

Konsulentbesøgene er i det store og hele blevet afholdt planmæssigt, men der kan være særlige omstændigheder, som har begrundet, at alle fire møder ikke er afholdt i alle enheder (f.eks. sammenlægning af filialer). Ved evaluatorbesøgene var der én ud af syv besøgte enheder, hvor alle FARMOR besøgene ikke var holdt pga. et lederskifte midt i forløbet. Ifølge lederen havde han behov for at komme ind i tingene, før det var relevant med FARMOR besøg. Overordnet må konsulentbesøgene siges at have medvirket afgørende til kontinuiteten i det lokale arbejdsmiljøarbejde i FARMOR.

Hvad angår, om lederne har gennemført de forberedende møder, har vi kun lederne egne svar i midtvejsevalueringen blandt cheferne efter første og anden besøgsrunde. Ifølge denne havde flertallet – 91% hhv. 87% - forberedt konsulentens besøg sammen med medarbejderne. Uanset forberedelse eller ej, har konsulentbesøgene sikret, at arbejdsmiljøspørgsmål blev taget op mindst to gange årligt i forsøgsområdet.

Der er ingen tvivl om, at arbejdsmiljøaktiviteten har været markant øget i forsøgsområdet under FARMOR. Det viser resultaterne i afsnit 4.1 om arbejdsmiljøtemaer, der har været behandlet, og det viser en opgørelse af indberetninger til IPLK handlingsplanssystemet for det første år af forsøget. Denne opgørelse viser, at der fra 1. maj 2006 til 1. april 2007 blev indberettet 303 handlingsplaner fra forsøgsområdet – overfor 16 fra kontrolområdet i samme periode¹⁶.

Det er dog ikke til at sige på nuværende tidspunkt, om dette betyder større kontinuitet i arbejdsmiljøarbejdet på længere sigt. Den målrettede indsats med fokus på arbejdsmiljø i FARMOR har medvirket til, at der især efter første besøgsrunde kom et stort antal indberetninger, hvorefter antallet af indberetninger naturligt faldt gennem forløbet. Ifølge lederne selv foretog 60% indberetninger i IPLK efter første besøgsrunde og 19% efter anden besøgsrunde. Indtrykket fra evaluatorbesøgene er, at man i enhederne har koncentreret sig om at følge op på de problemstillinger, der blev rejst ved den første besøgsrunde.

Ved evaluatorbesøgene var der uenighed om, hvad der ville være den rigtige frekvens for FARMOR besøgene. Nogle mente, at det var godt at have dem hvert halve år, mens andre syntes, at der skulle gå længere tid. I de afdelinger, hvor der var arbejdsmiljøspørgsmål, der var behov for at få løst, var både medarbejdere og ledelse godt tilfredse med en høj besøgsfrekvens, hvorimod de afdelinger, som ikke oplevede nævneværdige problemer i hverdagen, mente, at besøgene lå for tæt. Et enkelt sted nævnte de oven i købet, at de næsten følte, at de skulle

¹⁶ Jf. "Evaluering af Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation; projekt FARMOR. Notat 2. Faktuelle data, TeamArbejdsliv maj 2007.

”opfinde” problemer, som de så kunne tale med konsulenten om. I denne afdeling blev antallet af FARMOR besøg i nogen grad opfattet som tidsspilde.

Der bliver dog ved besøgene bredt givet udtryk for – både fra ledelse og medarbejdere – at man ønsker at fortsætte med FARMOR besøgene i et eller andet omfang, fordi det vil sikre en kontinuerlig opmærksomhed på arbejdsmiljøet, og dermed har besøgene et forebyggende sigte. At der er forskellige behov med hensyn til besøgsfrekvens, er der ikke tvivl om, og dette kunne imødekommes (som det blev foreslået ét sted) med et årligt fast FARMOR besøg, men derudover mulighed for at tilkalde konsulenten, hvis der opstår et problem, man har behov for at få arbejdet med – og så evt. køre et kort intensivt forløb med konsulentstøtte. Det årlige besøg ville sikre, at alle får et ”arbejds miljøcheck” også i det tilfælde, at en lokal leder skulle have den holdning, at det ikke er nødvendigt, selvom medarbejderne oplever behovet (idet kontakten vedrørende afholdelse af et besøg givetvis vil gå gennem lederen). Endnu et forslag fremsat i den forbindelse er, at konsulenten kunne afgøre behovet for besøg på baggrund af medarbejdertilfredsheds-/APV-undersøgelserne.

Ensartethed

I forsøget består ensartetheden dels i, at alle får to besøg af arbejdsmiljøkonsulenten om året. Dels er der lagt en ensartethed i arbejdsmiljøarbejdet ind i forsøget igennem de fælles temaer for møderunderne samt den standard for gennemførelse af besøgene, som konsulenterne har fulgt (jf. afsnit 3.1).

Opsummerende om kontinuitet og ensartethed

Samlet set synes der ikke at være tvivl om, at det er konsulentbesøgene, som primært har sikret kontinuitet og ensartethed i arbejdsmiljøarbejdet i FARMOR. Selv om WE har udsendt mødepakker på forhånd til lederne som støtte til at afholde et møde med arbejdsmiljødialog med medarbejderne inden konsulentbesøget, peger alle udsagn på, at det er konsulentens besøg, som sikrer, at arbejdsmiljøet tages op i enhederne.

De planlagte og kontinuerlige besøg af konsulenten har således været et meget centralt element i fastholdelsen af en arbejdsmiljødagsorden i forsøgsområdet. Den faste skabelon for gennemførelsen af besøgene er ud fra evaluators vurde-

ring værd at fastholde, idet den synes at have fungeret godt (med lokale tilpasninger). Hvad angår tematiseringerne af runderne, er det ikke sikkert, at dette er så relevant på længere sigt: I forsøgsperioden har det været nyt, at arbejdsmiljø blev tematiseret stærkere, og der har været behov for at fylde alle fire runder ud. Hvis FARMOR fortsætter, vil en fornyet kortlægning formentlig blive mere relevant (godt og skidt i arbejdsmiljøet); endvidere kan man forestille sig et valg mellem forskellige "pakker", som det var tilfældet ved 3. besøgsrunde.

4.5 Psykisk arbejdsmiljø

I formuleringen af udfordringerne til arbejdsmiljøarbejdet konstateres det, at arbejdsmiljøgrupperne næsten ingen rolle spiller i spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø – medarbejderen vil næsten altid vælge at henvende sig andetsteds. Det har været en del af formålet med FARMOR at få det psykiske arbejdsmiljø sat på dagsordenen sammen med det fysiske arbejdsmiljø. I beskrivelsen af FARMOR lægges der vægt på, at der i FARMOR vil blive mulighed for at få fortrolig rådgivning fra den professionelle konsulent, mens der samtidig lægges vægt på, at flest mulige problemstillinger om psykisk arbejdsmiljø rejses på fællesmøderne, da "løsninger oftest kræver involvering af både leder og øvrige medarbejdere".

Flere spørgsmål i spørgeskemaundersøgelserne belyser, om psykisk arbejdsmiljø er kommet mere på dagsordenen og om det er blevet lettere at tage psykisk arbejdsmiljø op.

4.5.1 Psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen

Det fremgik af afsnit 4.1 om synlighed, at 62% i forsøgsområdet angiver, at psykisk arbejdsmiljø er et tema, der er blevet behandlet i det forløbne år – mod 38% inden forsøgets start. Ifølge svarene er psykisk arbejdsmiljø som tema blevet behandlet lige så ofte som temaerne ergonomi og støj. Der er også sket en stigning i kontrolområdet, men psykisk arbejdsmiljø har stadig været klart mere på dagsordenen i forsøgsområdet.

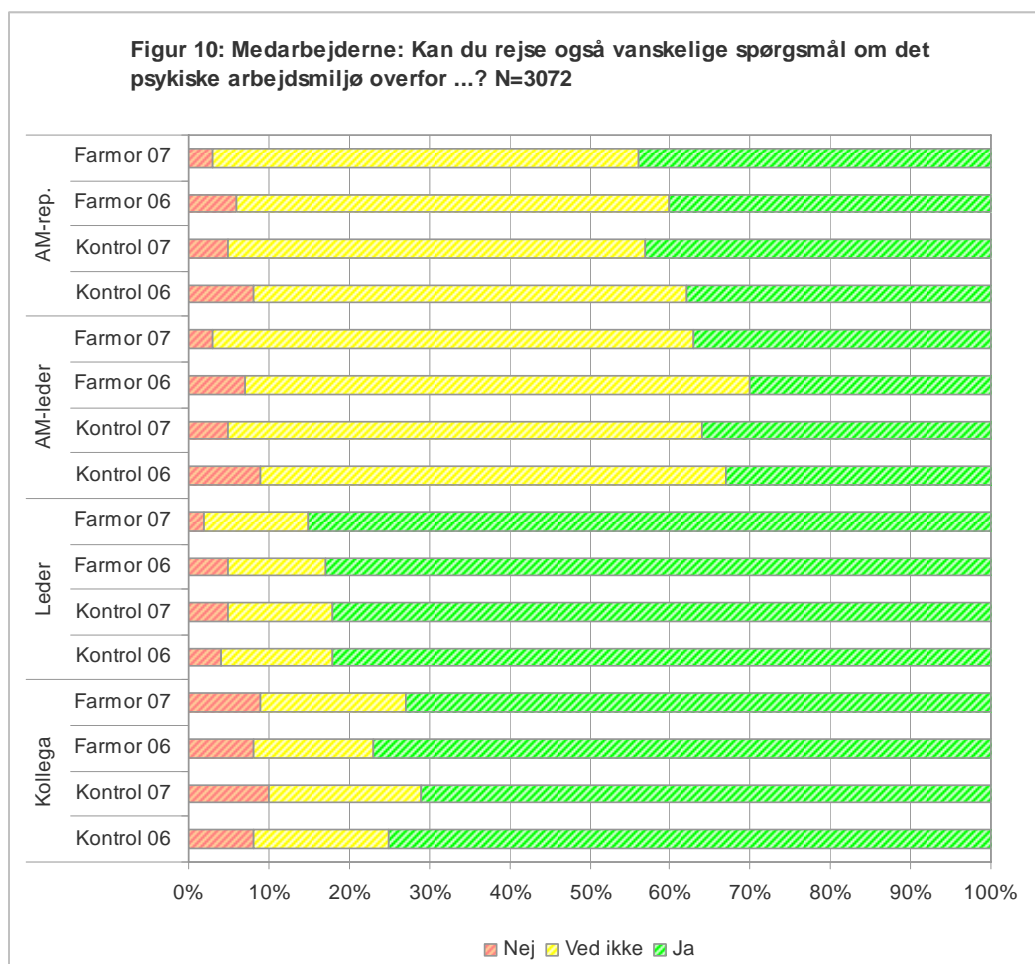
Ifølge ledernes midtvejsevaluering mener flertallet, at FARMOR har åbnet for en dialog om psykisk arbejdsmiljø (65% svarer 7-10 på en 1-10 skala).

Et vigtigt budskab i de skriftlige kommentarer i spørgeskemaundersøgelsen er, at der er kommet mere fokus på stress i afdelingerne. Én udtrykker det således: *"Det er blevet mere "legalt" at tale om stress. Emnet er ikke længere tabu"*.

Oplevelsen af, at stress er blevet mere legalt at tale om, kan også hænge sammen med den nyligt indførte stresspolitik i koncernen.

4.5.2 At tage psykisk arbejdsmiljø op

Vi ser her på spørgsmålet, om man kan "rejse også vanskelige spørgsmål om det psykiske arbejdsmiljø" over for sin arbejdsmiljørepræsentant, sin arbejdsmiljøleder, sin daglige / nærmeste leder henholdsvis en kollega. Der kunne svares "ja", "nej" eller "ved ikke". Der ses på medarbejdernes svar.



Hvad angår arbejdsmiljørepræsentant og arbejdsmiljøleder, er det mest hyppige svar "ved ikke", hvilket bekræfter, at de ikke spiller den største rolle i denne sammenhæng.

På trods af de mange "ved ikke" svar, er der lidt flere i både forsøgs- og kontrolområdet, som siger, at de kan rejse sådanne spørgsmål overfor arbejdsmiljørepræsentanten eller arbejdsmiljølederen. Disse stigninger er ikke procentvis store, men dog signifikante. Der er ingen signifikant 2007-forskel mellem forsøgs- og kontrolområde.

I forsøgsområdet er der også en lille – og signifikant - stigning i den i forvejen store andel, der kan rejse vanskelige spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø over for deres leder, mens der er status quo i kontrolområdet – og forsøgsområdet ligger netop signifikant højere end kontrolområdet i 2007.

Der er et lille, men ikke signifikant fald i andelen, der peger på en kollega i denne sammenhæng. Der er ingen signifikant 2007-forskel mellem forsøgs- og kontrolområde.

Alt i alt tyder det på en generel lille forbedring i medarbejdernes oplevelse af, at det er muligt at rejse vanskelige spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø – med lederen som den, der stadig er langt flest, der peger på, efterfulgt af en kollega.

4.5.3 Opsummerende om psykisk arbejdsmiljø

Der er ingen tvivl om, at psykisk arbejdsmiljø i højere grad er blevet taget op som tema i FARMOR – både sammenlignet med før FARMOR og med kontrolområdet. Konsulenterne har givetvis medvirket til dette, idet de tematiserede psykisk arbejdsmiljø som en del af kortlægningen ved den første besøgsrunde.

Hvad angår en øget åbning i forhold til at kunne rejse vanskelige spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø, var resultaterne allerede i 2006 overbevisende i forhold til, at langt de fleste bekræfter, at det kan de overfor deres nærmeste leder. Der er en lille stigning i forsøgsområdet, men ikke meget markant. Alt i alt synes der generelt at være tillid til nærmeste leder i sådanne spørgsmål.

4.6 Tilgængelighed

Den øgede tilgængelighed i forhold til at få besvaret arbejdsmiljøspørgsmål skal i beskrivelsen af FARMOR indløses ved placeringen af ansvaret for det lokale arbejdsmiljø hos den lokale leder, ved optimeringen af de elektroniske vejledninger på Portalen samt ved muligheden for at rejse spørgsmål direkte overfor WE.

4.6.1 Hvem henvender medarbejderne sig til med arbejdsmiljøproblemer?

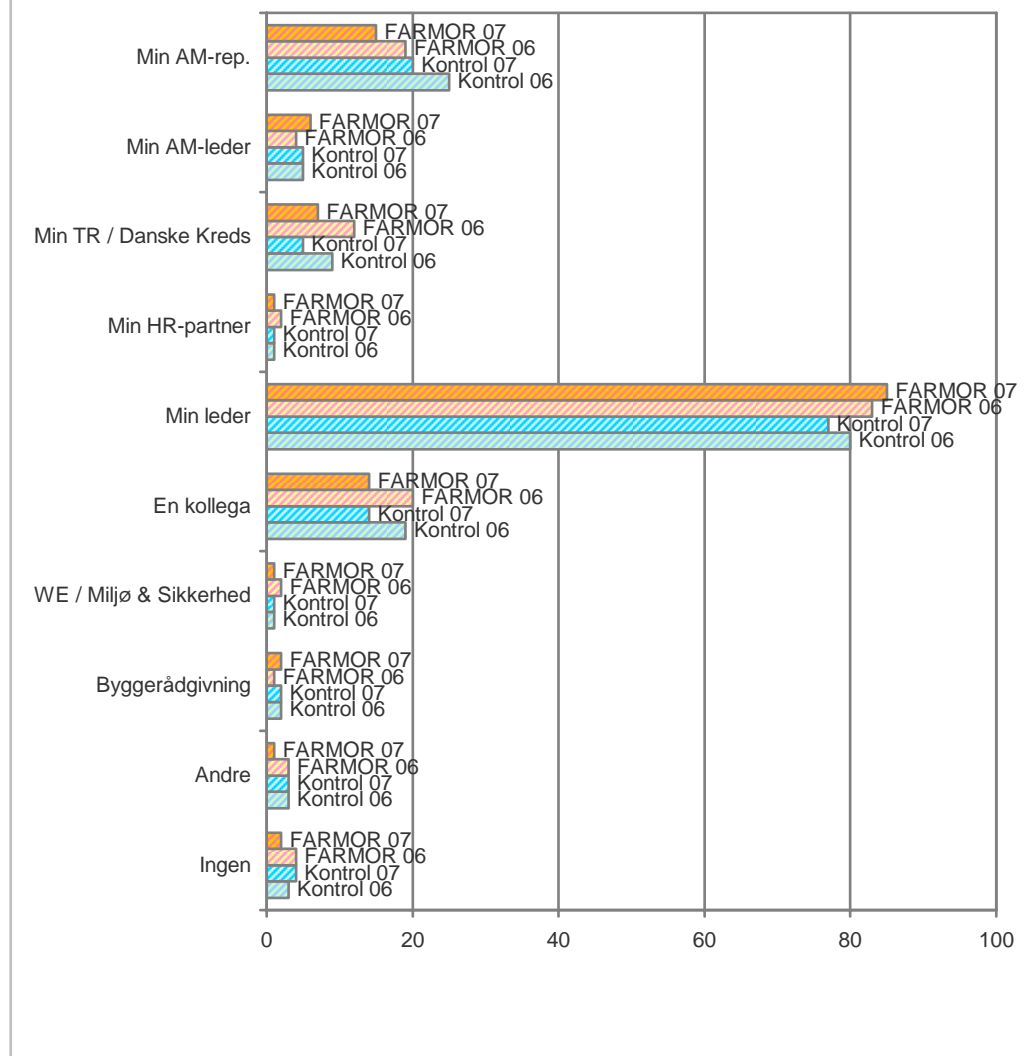
Dette tema belyses blandt andet ved spørgeskemaundersøgelsens spørgsmål om, hvem man vil henvende sig til, hvis man oplever et problem med arbejdsmiljøet (spørgsmålet er tilføjet opfordringen: Tænk på problemer, der er alvorlige nok til, at du mener, der bør gøres noget ved det). Her ses igen på medarbejders svar.

Som det ses af næste figur, er det helt dominerende svar, at man vil henvende sig til sin leder – dette angiver omkring 80%. Under 20% vil henvende sig til deres arbejdsmiljørepræsentant eller en kollega. Og de øvrige muligheder er der endnu færre, der peger på. Som det ses, gælder dette mønster både i forsøgs- og kontrolområdet.

I forsøgsområdet peger signifikant færre i 2007 på deres TR / Danske Kreds, en kollega (og "andre"), som dem, de vil henvende sig til – det tilsyneladende fald i andelen, der peger på arbejdsmiljørepræsentanten, er knap signifikant. I kontrolområdet er der ligeledes signifikant færre, der peger på TR / Danske Kreds eller en kollega, og et knap signifikant fald i andelen, der peger på arbejdsmiljørepræsentanten.

Sammenlignes forsøgsområdet 2007 med kontrolområdet 2007, vil signifikant flere i forsøgsområdet gå til deres leder, mens signifikant flere i kontrolområdet vil gå til deres arbejdsmiljørepræsentant (eller "andre").

Figur 11. Medarbejderne: Hvem henvender du dig til, hvis du oplever et problem med arbejdsmiljøet? (andel i procent blandt medarbejderne, der har valgt det enkelte svar; N=3072)



Resultatet viser klart, at de fleste medarbejdere vil vælge at gå til deres leder, hvis de oplever et problem i arbejdsmiljøet – om det så er fordi, lederen er mest tilgængelig i forstanden ”til at tale med” eller mest tilgængelig rent fysisk, det ved vi ikke. Vi må antage begge dele, ellers ville så mange formodentlig ikke pege på deres leder. Set i forhold til, om forsøgets opprioritering af den lokale leders arbejdsmiljøansvar har medvirket til øget tilgængelighed i arbejdsmiljøanliggender, må der svares et lille ”ja”. Selvom der er lidt flere i forsøgsområdet, som i dag peger på lederen, så er lederen også den klart foretrukne person i kontrolområdet – og var det i begge områder i 2006. Vanskeligheden i at påpege en effekt af det opprioriterede arbejdsmiljøansvar hos den lokale leder lige netop her ligger ret

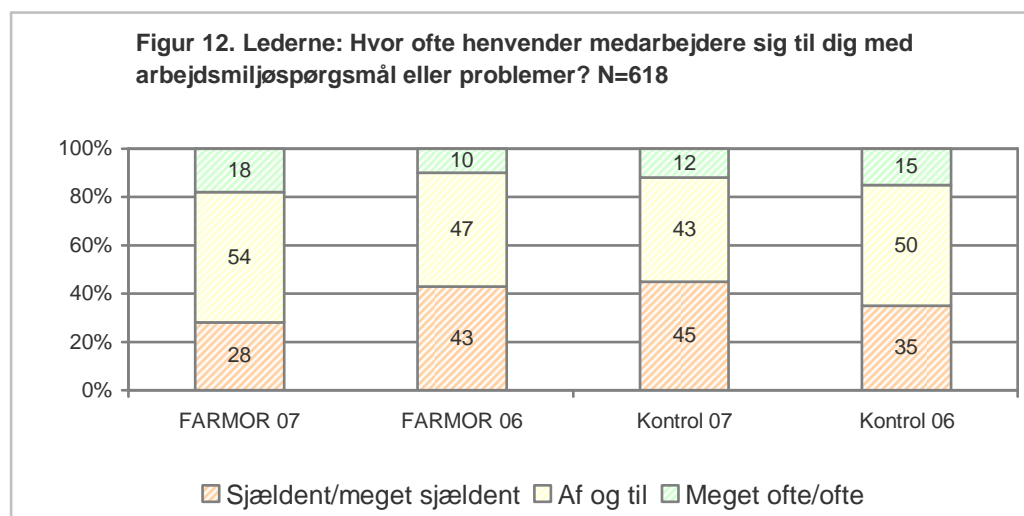
åbenlyst i, at de fleste medarbejdere allerede inden FARMOR pegede på deres leder frem for arbejdsmiljørepræsentanten som den, de ville henvende sig til med et arbejdsmiljøproblem. Der er til gengæld andre resultater, som vi har set på, som viser, at medarbejderne i forsøgsområdet i højere grad i dag (og i højere grad end i kontrolområdet) oplever, at deres leder tager ansvar for arbejdsmiljøet i afdelingen (afsnit 4.1.3) og varetager det kompetent (afsnit 4.2.1).

Også ved evalueringsbesøgene forklarede medarbejderne, at de overvejende gik til lederen, hvis de havde problemer. Generelt gav de udtryk for, at arbejdsmiljørepræsentanten ikke var én, man ville henvende sig til.

Et interview med deltagelse af både sikkerhedsrepræsentant og tillidsrepræsentant i en af afdelingerne bekræftede det indtryk, som medarbejderne i de øvrige besøgte afdelinger gav: Repræsentanterne har ikke det fornødne kendskab til medarbejderne og arbejdsforholdene i de afdelinger, som de ikke selv arbejder i, til at kunne gribe ind overfor problemer, som ikke bliver påpeget direkte overfor dem. De bakkede derfor op om FARMOR-projektet, fordi de på meget nært hold oplevede, at den eksisterende organisation ikke fungerer efter hensigten.

4.6.2 Medarbejderhenvendelser til lederne om arbejdsmiljø

Ledernes svar på et spørgsmål om, hvor ofte medarbejdere henvender sig til dem med arbejdsmiljøspørgsmål eller arbejdsmiljøproblemer, kan også give en indikation af, hvor tilgængelige lederne er.



Man kan sige, at svarene på dette spørgsmål vil afhænge af, hvor mange arbejdsmiljøproblemer, der er – og, at det derfor er svært at vurdere tilgængelighed på baggrund af svarene. Dog virker det rimeligt at lægge vægt på udviklingen i svarene, hvis vi antager, at arbejdsmiljøproblemerne ikke er vokset eller aftaget i forskelligt omfang i forsøgs- og kontrolområdet i det forløbne år.

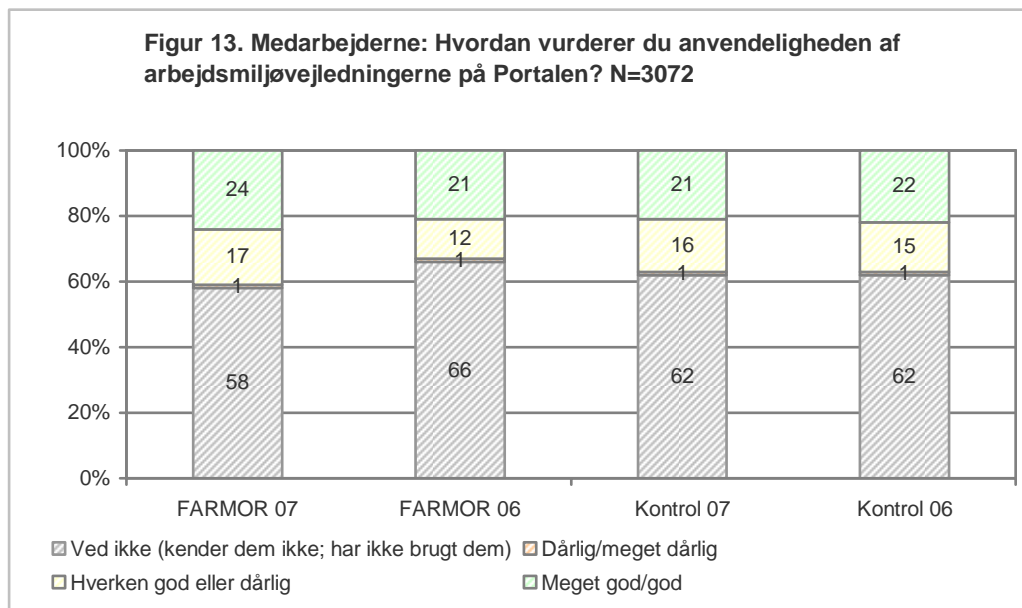
Resultatet viser, at andelen af lederne i forsøgsområdet, som svarer, at medarbejderne sjældent henvender sig til dem med arbejdsmiljøspørgsmål/problemer, er faldet markant, mens andelen er steget i kontrolområdet - denne forskel er signifikant. Udviklingen fra 2006 til 2007 i forsøgsområdet er tillige signifikant, mens den ikke er det i kontrolområdet.

Resultatet tyder på, at lederen er blevet mere synlig eller tilgængelig for medarbejderne i forsøgsområdet som den, man henvender sig til med arbejdsmiljøspørgsmål/problemer. Dette skal sammenholdes med resultaterne ovenfor, som viste, at medarbejderne i både forsøgs- og kontrolområdet i stort omfang peger på lederen som den, de vil henvende sig til med et arbejdsmiljøproblem – men vi så en lille stigning i forsøgsområdet.

4.6.3 Arbejdsmiljøvejledningerne på Portalen

For at belyse, om de elektroniske vejledninger har øget tilgængeligheden i forhold til at få besvaret arbejdsmiljøspørgsmål, ser vi nu på et spørgsmål om, hvordan man vurderer anvendeligheden af arbejdsmiljøvejledningerne på Portalen. For at fuldføre billedet, ser vi også her på medarbejdernes svar (ledernes brug af vejledningerne kommer vi til senere).

Figur 13. Medarbejderne: Hvordan vurderer du anvendeligheden af arbejdsmiljøvejledningerne på Portalen? N=3072



Billedet er stadig det samme som i 2006, at de fleste svarer ”ved ikke (kender dem ikke; har ikke brugt dem)”. Der er dog sket en signifikant udvikling i positiv retning i forsøgsområdet, hvor lidt færre end sidste år svarer, at de ikke kender/bruger dem, og lidt flere til gengæld vurderer anvendeligheden som god eller er neutrale. Der er ingen forskel i kontrolområdet, ej heller mellem forsøgsområdet 2007 overfor kontrolområdet 2007.

Det ser således ud til, at de elektroniske vejledninger er blevet mere synlige i forsøgsområdet, men man kan ikke betegne udviklingen som markant.

4.6.4 Opsummerende om tilgængelighed

Den nærmeste leder er før som nu den, som medarbejderne overvejende peger på, hvis de har behov for at henvende sig om arbejdsmiljøspørgsmål. Lederne i forsøgsområdet tilkendegiver endvidere, at de i større omfang får henvendelser fra medarbejderne om arbejdsmiljø.

Endelig er der en lidt mere positiv vurdering af arbejdsmiljøvejledningerne på Portalen i forsøgsområdet i 2007 sammenlignet med 2006.

4.7 Forebyggelse

I projektbeskrivelsen for FARMOR er udfordringen i forhold til det forebyggende arbejde formuleret som det, at arbejdsmiljøgrupperne primært arbejder med "let konstaterbare mangler og problemer". "Svaret" i FARMOR er, at de professionelle arbejdsmiljøkonsulenter vil kunne optimere den forebyggende indsats.

Det er svært at dokumentere, hvor vidt arbejdsmiljøindsatsen er blevet mere forebyggende i FARMOR – alene af den grund, at forsøget kun har varet halvandet år. Det er også svært, fordi vi ikke kender de arbejdsmiljøproblemstillinger, der blev arbejdet med før FARMOR.

På baggrund af evaluatorbesøgene i syv enheder er evaluators vurdering, at der er forebyggende potentiale i en del af de løsninger på arbejdsmiljøspørgsmål, der er blevet arbejdet med i enhederne. Det gælder dels "varige" løsninger på ergonomiske problemer eller indeklimaproblemer. Det gælder dels forskellige typer problemstillinger indenfor det psykiske arbejdsmiljø, hvor f.eks. opkvalificering af medarbejdere eller ændret arbejdsorganisering skal imødegå flaskehalse i sagsbehandlingen.

Desuden kan man sige, at hvis FARMOR fortsættes med regelmæssige arbejdsmiljømøder og konsulentbesøg, har det i sig selv et forebyggende perspektiv. Det vil sikre et kontinuerligt fokus på arbejdsmiljø. Ved evaluatorbesøgene formuleres det blandt andet på den måde, at det vil være godt at fortsætte med FARMOR besøg f.eks. en gang om året, så man får et regelmæssigt "arbejdsmiljøcheck".

Dette kan suppleres med, at flertallet af lederne i midtvejsevalueringen vurderer forsøget positivt med hensyn til, at "FARMOR bidrager til forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer" (82% placerer sig over 5 på 1-10 skalaen).

4.8 Forbedringer med FARMOR

I dette afsnit behandles dels spørgsmål om tilfredshed med arbejdsmiljøet før og efter FARMOR, dels spørgsmål om oplevelsen af selve FARMOR.

4.8.1 Er arbejdsmiljøet blevet bedre med FARMOR?

I begge undersøgelser er der stillet en række spørgsmål om oplevelsen af selve arbejdsmiljøet. Det skal understreges, at der ikke er tale om en kortlægning af arbejdsmiljøet – spørgsmålene er udelukkende beregnet til at give en pejling på, om FARMOR på nuværende tidspunkt kan siges at have haft effekt på arbejdsmiljøet.

Medarbejdere og ledere blev bedt om at svare på, hvor tilfredse eller utilfredse de er med en række forhold i arbejdsmiljøet¹⁷ – og i 2007 er de endvidere blevet bedt om at angive, om de selv mener, at de er blevet mere eller mindre tilfredse det seneste år.¹⁸

Medarbejdernes og lederne svar er analyseret hver for sig. Hvad angår lederne, er der ingen signifikante forskelle i svarene, bortset fra, at lederne i forsøgsområdet 2007 er mere tilfredse med de ergonomiske forhold end deres kolleger i kontrolområdet 2007. I det følgende fremstilles medarbejdernes svar.

Medarbejdernes tilfredshed med arbejdsmiljøet

For at lette overskueligheden, er arbejdsmiljøforholdene delt op i "fælles forhold" på arbejdsstedet (belysning, lydforhold og indeklime inkl. rygning), forhold vedrørende arbejdspladsens indretning og de tekniske systemer samt til sidst det psykiske arbejdsmiljø.

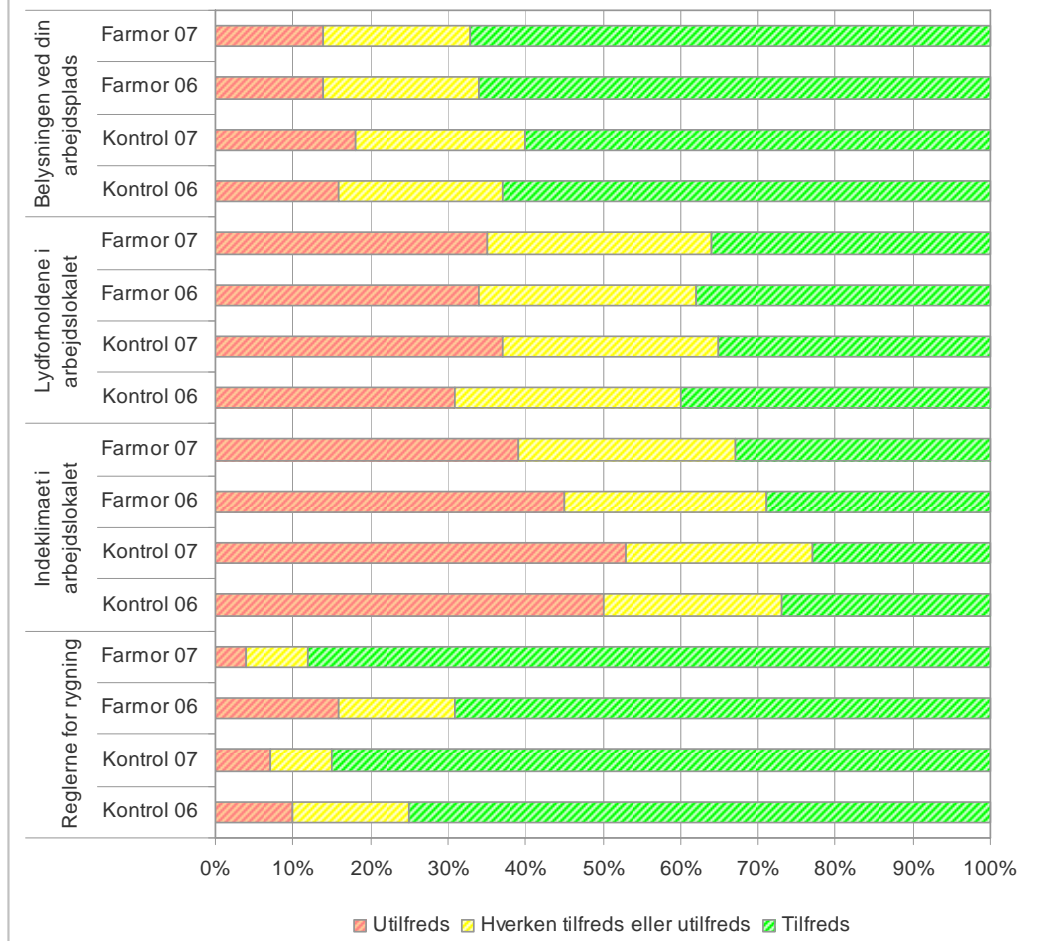
Fælles forhold

Figur 14 viser medarbejdernes svar på spørgsmålene om de fælles forhold.

¹⁷ I 2006-undersøgelsen blev spørgsmålene om arbejdsmiljøet ikke besvaret i Realkredit Danmark begrundet med, at de stod lige overfor en flytning. Realkredit Danmark er derfor holdt udenfor sammenligningerne af de to sæt spørgsmål fra 2006 og 2007 (deres svar i 2007 vil kunne afreporteres særskilt).

¹⁸ Her medtages svarene fra Realkredit Danmark heller ikke for at give den mest reelle sammenligning (deres svar rykker ikke væsentligt ved svarfordelingerne).

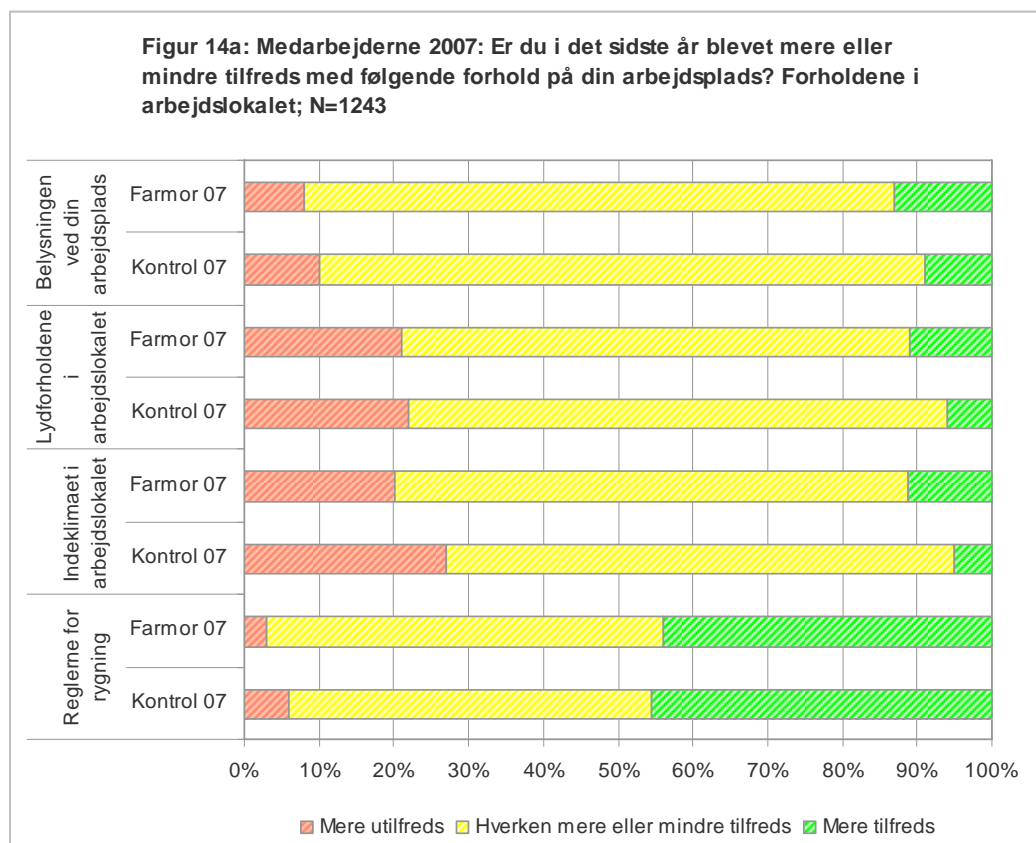
Figur 14: Medarbejderne: Hvor tilfreds eller utilfreds er du med følgende forhold på din arbejdsplads? Forholdene i arbejdslokalet; N=2786



I forsøgsområdet ses ingen signifikant forskel fra 2006 til 2007 vedrørende belysning, indeklima og lydforhold – mens der ses en øget tilfredshed med rygereglerne. I kontrolområdet ses heller ingen forskel vedrørende belysning og indeklima og øget tilfredshed med rygereglerne – mens der er faldende tilfredshed med lydforholdene.

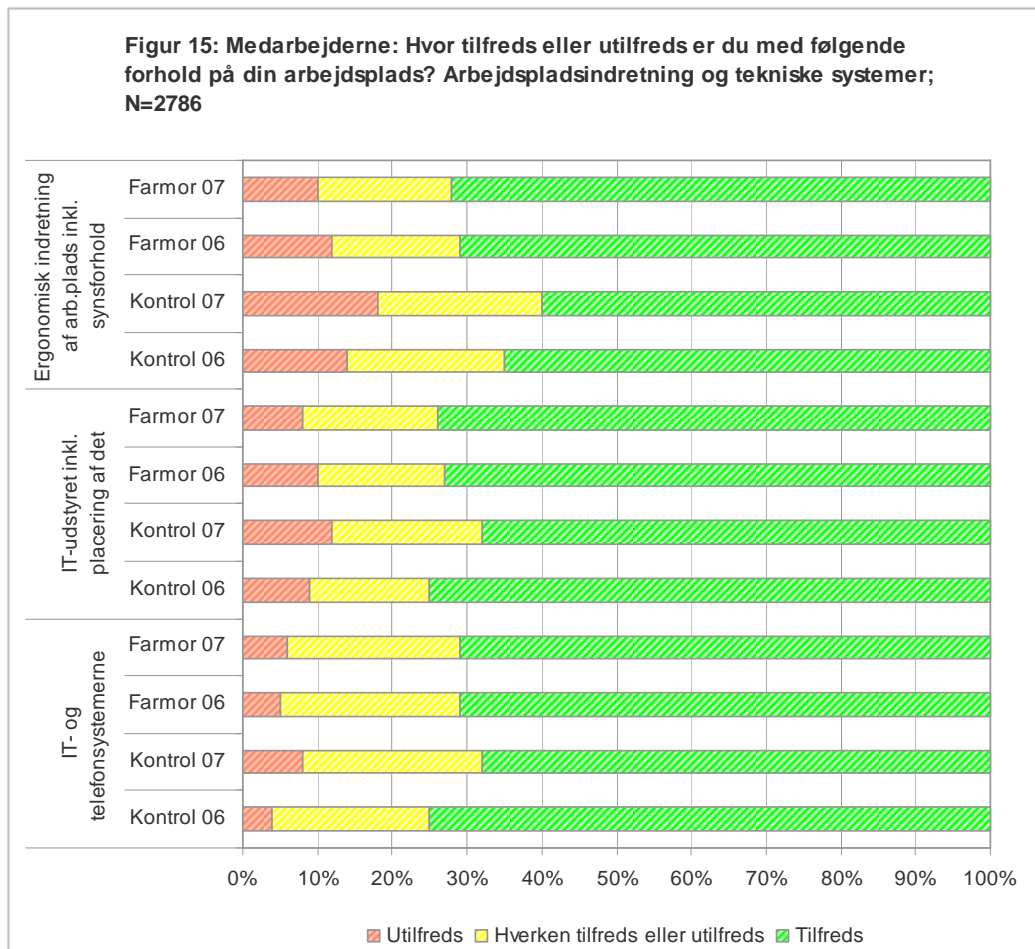
Sammenlignes forsøgs- og kontrolområdet i 2007, er der større tilfredshed i forsøgsområdet med belysning og indeklima, mens der ikke er forskel vedrørende lydforhold og rygeregler.

Den næste figur viser, hvad medarbejderne selv svarer, når de bliver spurgt, om de er blevet mere eller mindre tilfredse med de samme forhold indenfor det seneste år.



Der er følgende forskelle mellem forsøgsområdet og kontrolområdet 2007: Hvad angår lydforhold og indeklima er lidt flere blevet mere tilfredse i forsøgsområdet; hvad angår rygereglene er der lidt flere neutrale i forsøgsområdet.

Arbejdspladsens indretning

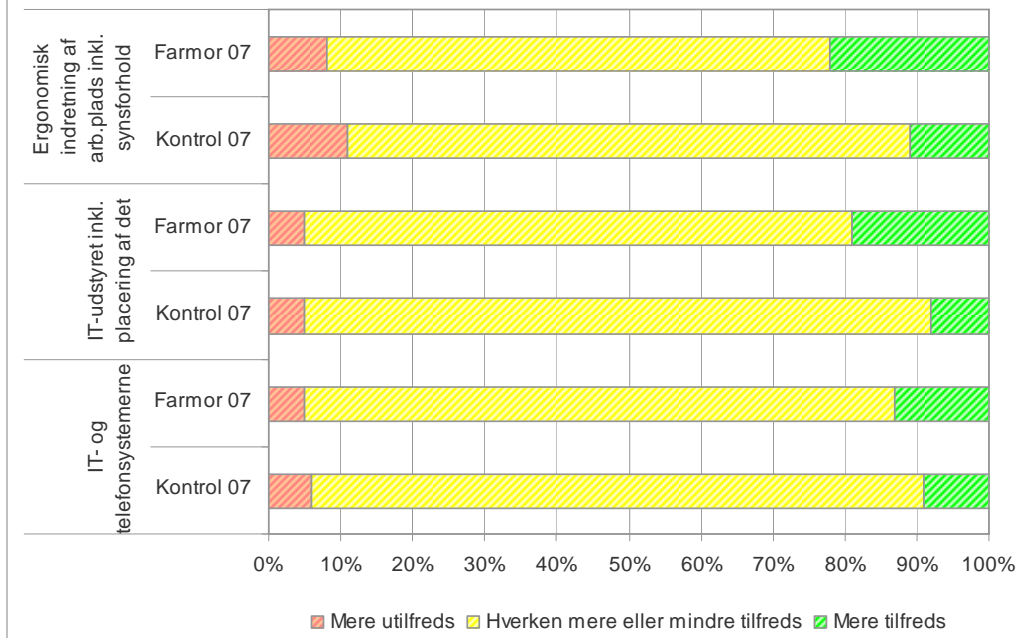


Hvad angår den ergonomiske indretning af arbejdspladsen, IT-udstyret inkl. placeringen af det og IT- og telefonsystemerne, ses der ingen forskelle i forsøgsområdet fra 2006 til 2007. I kontrolområdet er der til gengæld større utilfredshed med alle tre forhold.

Sammenlignes forsøgs- og kontrolområdet i 2007, ses en signifikant større tilfredshed med de ergonomiske forhold i forsøgsområdet, en knap signifikant større tilfredshed med IT-udstyret, men der ikke er forskel i tilfredsheden med IT- og telefonsystemerne.

Den næste figur viser, hvad medarbejderne selv svarer, når de bliver spurgt, om de er blevet mere eller mindre tilfredse med de samme forhold indenfor det seneste år.

**Figur 15a: Medarbejderne 2007: Er du i det sidste år blevet mere eller mindre tilfreds med følgende forhold på din arbejdsplads?
Arbejdspladsindretning og tekniske systemer; N=1243**



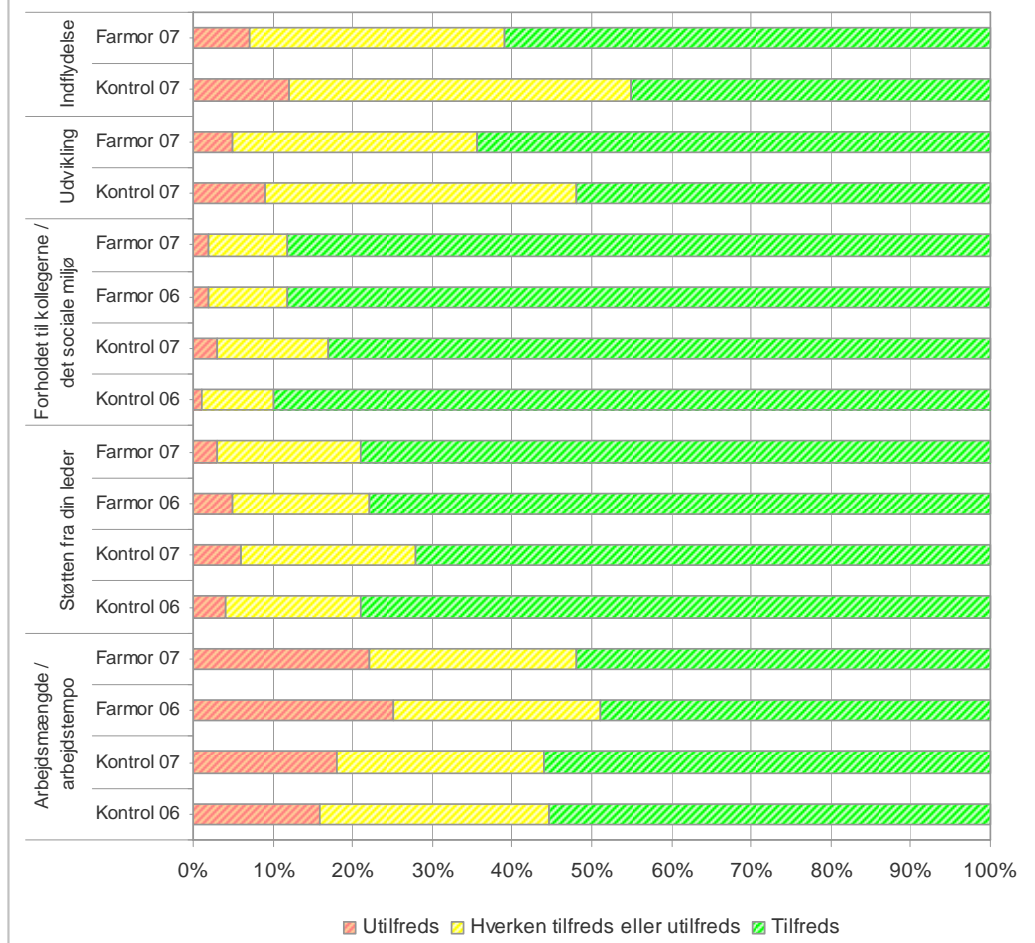
Signifikant flere i forsøgsområdet er blevet mere tilfredse med den ergonomiske indretning af arbejdspladsen og IT-udstyret; ingen forskel med hensyn til IT- og telefonsystemerne.

Psykisk arbejdsmiljø

Angående det psykiske arbejdsmiljø blev der i 2007 spurgt om, hvor tilfreds eller utilfreds man er med indflydelsesmulighederne, udviklingsmulighederne, forholdet til kollegerne / det sociale miljø, støtten fra sin leder samt arbejdsområde og arbejdstempo¹⁹.

¹⁹ Spørgsmålene om indflydelses- og udviklingsmuligheder er ved en fejl blevet stillet lidt forskelligt i 2006 og 2007, hvorfor vi ikke kan sammenligne svarene fra de to undersøgelser på disse spørgsmål. I 2006 var spørgsmålet om indflydelsesmuligheder delt i to spørgsmål: Muligheder for indflydelse på ens eget arbejde hhv. i afdelingen, og spørgsmålet om udviklingsmuligheder var formuleret mere konkret som et spørgsmål om muligheder for faglig og personlig udvikling i jobbet. Svarene på spørgsmålsformuleringerne i 2006 og 2007 er så forskellige, at det ikke giver mening at sammenligne.

Figur 16: Medarbejderne: Hvor tilfreds eller utilfreds er du med følgende forhold på din arbejdsplads? Psykisk arbejdsmiljø; N=2786

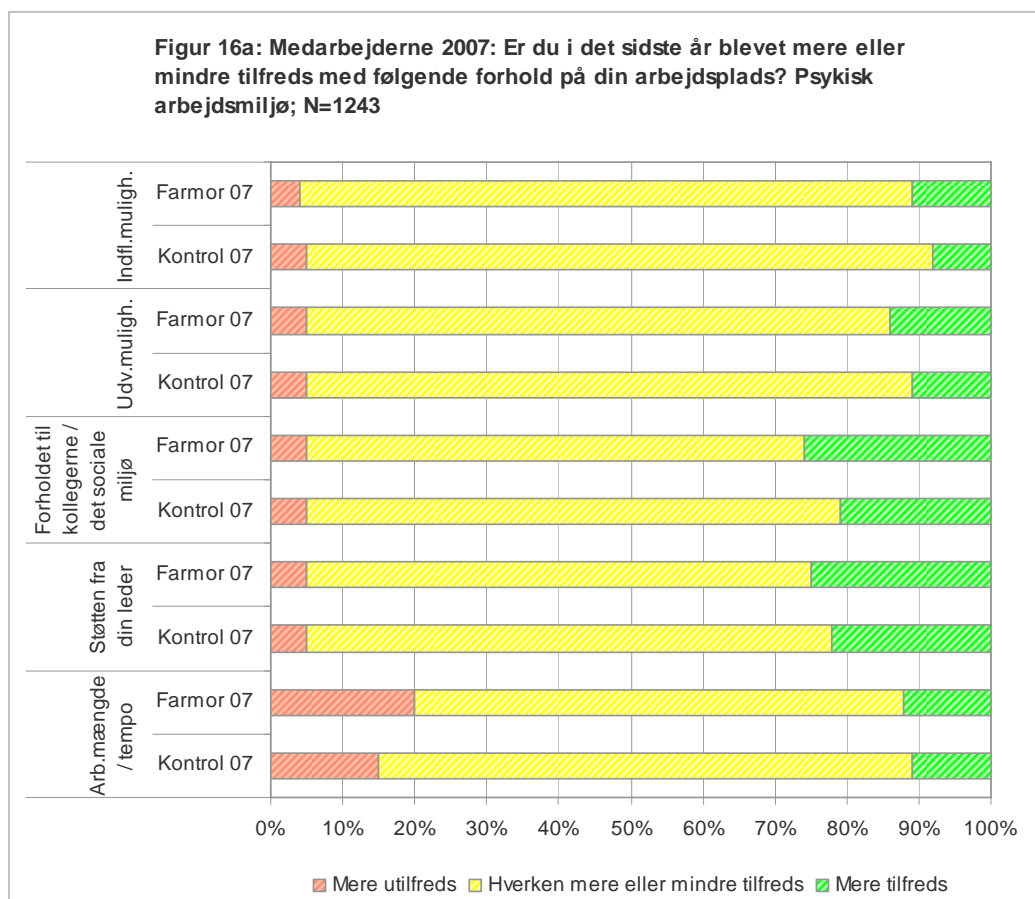


Spørgsmålene om indflydelsesmuligheder og udviklingsmuligheder kan kun sammenlignes i 2007: Resultatet viser, at der er signifikant større tilfredshed med begge dele i forsøgsområdet sammenlignet med kontrolområdet.

Hvad angår de øvrige spørgsmål, ses der ingen signifikante forskelle i forsøgsområdet fra 2006 til 2007. I kontrolområdet ses derimod et fald i tilfredsheden med forholdet til kollegerne og med lederstøtten, mens der ingen forskel ses i tilfredsheden med arbejds mængde/tempo.

Sammenlignes forsøgs- og kontrolområdet i 2007, er der større tilfredshed med de kollegiale forhold og lederstøtten i forsøgsområdet, mens der ikke er forskel med hensyn til arbejds mængde/tempo.

Den næste figur viser, hvad medarbejderne selv svarer, når de bliver spurgt, om de er blevet mere eller mindre tilfredse med de samme forhold indenfor det seneste år.



Der er kun én netop signifikant forskel mellem forsøgs- og kontrolområdet med hensyn til arbejdsmængde/arbejdstempo, hvor flere i forsøgsområdet svarer, at de er blevet mere utilfredse.

4.8.2 Synlighed af FARMOR

Et par spørgsmål stillet direkte om FARMOR projektet kan medvirke til at belyse synligheden af arbejdsmiljøarbejdet i forsøgsområdet. Svarpersoner fra forsøgsområdet, som har deltaget i minimum to FARMOR møder, blev spurgt, hvor godt de kender projektet. Der er ingen i forsøgsområdet, som svarer, at de ikke kender til projektet FARMOR, se tabellen.

Tabel 1: Hvor meget kender du til projektet FARMOR (Fremtidens Arbejds miljøorganisation), som har kørt i Danske Bank Koncernen siden foråret 2006? (n=751; stillingskategori "andet" indgår i totalen)

	Medarbejder (n=582)	Leder/ Souschef (n=142)	Total (n=751)	Total (n=751)
Jeg kender meget til projekt FARMOR	27 %	61 %	33 %	86 %
Jeg kender noget til projekt FARMOR	57 %	33 %	53 %	
Jeg kender lidt til projekt FARMOR	16 %	6 %	14 %	14 %
Jeg kender ikke til projekt FARMOR	0 %	0 %	0 %	0 %
	100 %	100 %	100 %	100 %

Man må sige, at FARMOR har været synligt i organisationen, når 86% angiver at kende meget eller noget til projektet (total-kolonnen). Samtidig fremgår det af tabellen, at lederne naturligt nok har større kendskab til projektet, end medarbejderne har, da lederne har været dem, der skulle stå for projektet i deres afdeling.

Når vi ser på, i hvilken grad man har deltaget aktivt i projektet og arbejdsmiljøarbejdet, svarer 44%, at det har de i meget høj eller høj grad, se tabel 2.

Tabel 2: I hvor høj grad har du deltaget aktivt i projektet FARMOR og arbejdsmiljøarbejdet i din afdeling? (n=751; stillingskategori "andet" indgår i totalen)

	Medarbejder (n=582)	Leder/ Souschef (n=142)	Total (n=751)	Total (n=751)
I meget høj grad	6 %	30 %	11 %	44 %
I høj grad	31 %	43 %	33 %	
Delvist	46 %	25 %	42 %	42 %
I ringe grad	13 %	1 %	11 %	14 %
I meget ringe grad	4 %	1 %	3 %	
	100 %	100 %	100 %	100 %

Igen har lederne i større omfang været aktive, men mere end hver tredje medarbejder angiver at have været aktive i meget høj/høj grad.

4.8.3 FARMORs bidrag til forbedring af arbejdsmiljøarbejdet

Vi ser nu på et spørgsmål, hvor forsøgsområdet²⁰ er blevet bedt om at tage stilling til i hvilken grad, at FARMOR har bidraget til at forbedre arbejdsmiljøarbejdet i deres afdeling. Alt efter positivt eller negativt svar på dette spørgsmål, er man derefter blevet bedt om at tage stilling til en række udsagn om, hvorfor eller hvorfor ikke, FARMOR har bidraget.

Tabel 3 viser svarfordelingen på spørgsmålet om FARMORs bidrag til at forbedre arbejdsmiljøarbejdet:

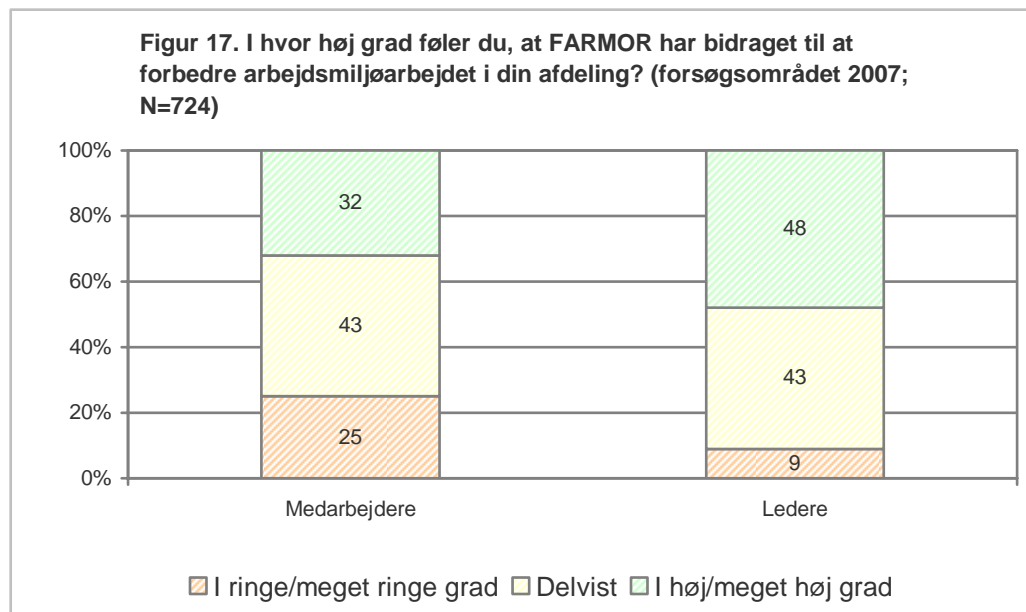
Tabel 3: I hvor høj grad føler du, at FARMOR har bidraget til at forbedre arbejdsmiljøarbejdet i din afdeling? (n=751)

I meget høj grad	8 %	35 %
I høj grad	27 %	
Delvist	43 %	43 %
I ringe grad	17 %	22 %
I meget ringe grad	5 %	
	100 %	100 %

FARMOR får her et overvejende positivt skudsmål. Godt hver tredje vurderer, at FARMOR i høj grad har bidraget til forbedring af arbejdsmiljøarbejdet, mens godt hver femte mener, at dette i ringe grad er tilfældet. Betragter vi svaret "delvist" som et positivt svar – dvs., der er dog sket nogen forbedring, så hælder vurderingen mere til den positive side.

Halvanden gang flere ledere end medarbejdere vurderer FARMOR meget positivt, mens det overvejende er medarbejderne, som vurderer FARMOR negativt (forskellen er signifikant).

²⁰ I analysen af alle spørgsmål direkte relateret til projektet FARMOR indgår kun svarpersoner fra forsøgsområdet 2007, som har angivet at have deltaget i 2-4 FARMOR møder.



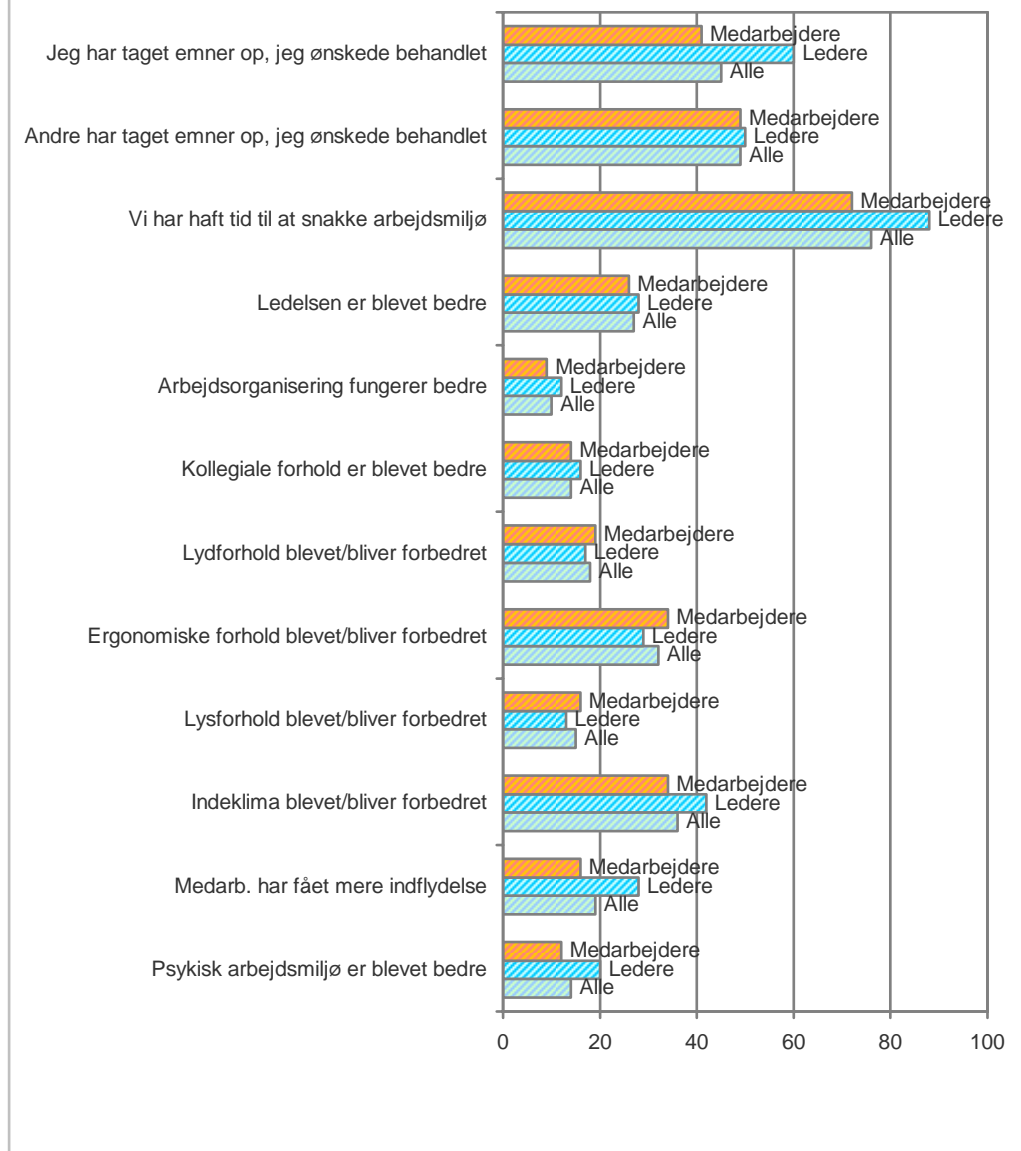
Når vi i det følgende ser på, hvorfor FARMOR er vurderet positivt eller negativt, ser vi derfor både på medarbejdernes og ledernes svar.

Hvordan har FARMOR bidraget til forbedring?

De 588 svarpersoner, der har svaret i de tre mest positive kategorier, har svaret på en række udsagn om på hvilken måde, FARMOR har bidraget til udvikling på deres arbejdsplads. Svarene fremgår af følgende figur. Der indgår 438 medarbejdere og 129 ledere i fordelingerne (21 svarpersoner i stillingskategori "andet" indgår i "alle").

Det ses af næste figur, at rigtig mange har peget på det, at der har været tid til at snakke om arbejdsmiljø, og dernæst, at emner, man ønskede behandlet, er blevet taget op. Derudover peges der i forskellig grad på forbedringer på konkrete områder. Svarene peger på, at det, at der har været sat fokus på arbejdsmiljøet med anvendelse af dialogmetoden (jf. kapitel 3) har haft stort gennemslag i forsøgsområdet.

Figur 18. På hvilke måder har FARMOR bidraget til, at der er sket udvikling på din arbejdsplads? (andel i procent, der har valgt det enkelte svar; forsøgsområdet 2007 med positiv vurdering af FARMORs bidrag til at forbedre arbejdsmiljøarbejdet; N=588)



Lederne svarer signifikant hyppigere end medarbejderne, at de har taget emner op, som de ønskede behandlet – mens der ikke er forskel hvad angår det, at andre har taget emner op, man ønskede behandlet. Det peger på, at lederne i højere grad end medarbejderne har haft initiativet i forhold til at tematisere de vigtige arbejdsmiljøspørgsmål. Lederne peger også i større omfang på, at der har været tid til at snakke om arbejdsmiljø.

Det er bemærkelsesværdigt, at lige mange ledere og medarbejdere peger på, at ledelsen er blevet bedre – mens lederne signifikant mere end medarbejderne mener, at medarbejderne har fået mere indflydelse (!). Lederne mener endvidere i større omfang, at det psykiske arbejdsmiljø er blevet bedre, mens der ikke er signifikant forskel på de andre områder vedrørende konkrete forbedringer.

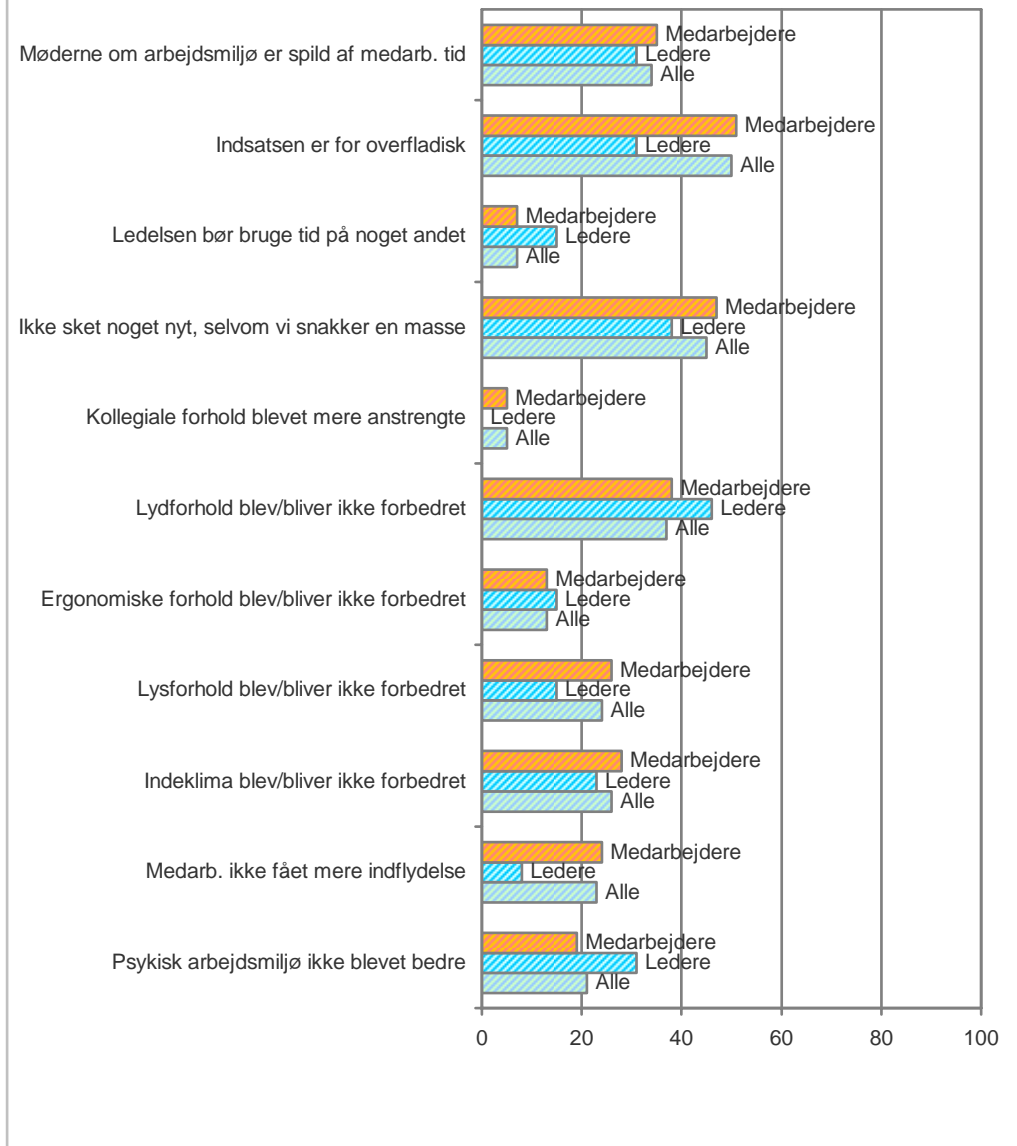
Hvorfor har FARMOR ikke bidraget til forbedring?

163 svarpersoner har besvaret spørgsmålet om, hvorfor de ikke mener, at FARMOR har bidraget til forbedring af arbejdsmiljøet i deres afdeling (dem, der svarede "i ringe grad" eller "i meget ringe grad"). Deres svar fremgår af den næste figur. Da der ikke er så mange ledere som medarbejdere, der har vurderet FARMORs bidrag til forbedring af arbejdsmiljøarbejdet negativt, indgår kun 13 ledere overfor 144 medarbejdere i fordelingerne (6 svarpersoner i stillingskategori "andet" indgår i "alle").

Blandt medarbejderne angiver omkring halvdelen som begrundelse, at indsatsen har været for overfladisk og, at "der er ikke sket noget nyt, selvom vi snakker en masse om at gøre noget". Omkring hver tredje blandt både ledere og medarbejdere mener, at møderne har været spild af medarbejdernes tid. Men medarbejderne har kun i lille omfang brugt svarmuligheden, at ledelsen bør bruge tid på noget andet – hvilket tyder på, at medarbejderne ikke anser en arbejdsmiljøindsats for ligegyldig.

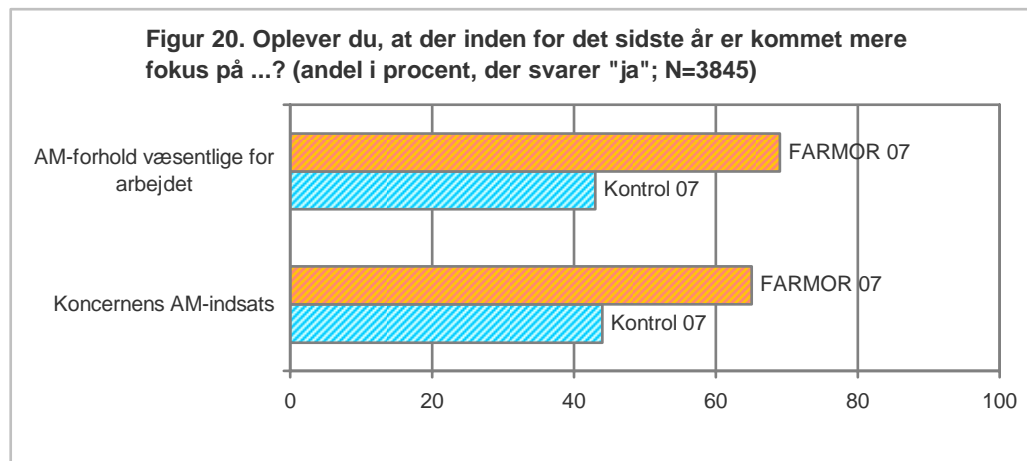
Der kan ikke aflæses nogen signifikante forskelle mellem medarbejdere og ledere her – hvilket hænger sammen med det meget lille antal ledere, som indgår i sammenligningen.

Figur 19. Hvorfor mener du ikke, at FARMOR har bidraget til at forbedre arbejdsmiljøet? (andel i procent, der har valgt det enkelte svar; forsøgsområdet 2007 med negativ vurdering af FARMORs bidrag til at forbedre arbejdsmiljøarbejdet; N=163)



4.8.4 Mere fokus på arbejdsmiljøforhold og koncernens arbejdsmiljøindsats

I 2007 er både forsøgs- og kontrolområdet blevet spurgt, om de oplever, at der inden for det sidste år er kommet mere fokus på "arbejdsmiljøforhold, der er væsentlige for dit arbejde" samt "koncernens arbejdsmiljøindsats". Langt flere i forsøgsområdet end i kontrolområdet svarer "ja" til disse to spørgsmål.



Dette resultat tyder på, at FARMOR har medført et klart større fokus på arbejdsmiljøet i forsøgsområdet. Det er samtidig værd at bemærke, at så mange i kontrolområdet også oplever et øget fokus, hvilket kan skyldes generelle tiltag i koncernen; måske, at mange er bekendt med FARMOR projektet?

4.8.5 Skal FARMOR fortsætte i hele koncernen?

I dette afsnit ser vi endelig på et spørgsmål, hvor forsøgsområdet har besvaret spørgsmålet, om de ønsker FARMOR arbejdsmiljøorganiseringen udbredt til hele koncernen.

Tabel 4: Hvis det var op til dig, ville du så ønske, at den organisering af arbejdsmiljøarbejdet, som FARMOR introducerede, skulle udbredes til hele organisationen? (n=751; stillingskategori "andet" indgår i totalen)

	Medarbejder (n=582)	Leder/ Souschef (n=142)	Total (n=751)	Total (n=751)
I meget høj grad	12 %	18 %	14 %	46 %
I høj grad	31 %	37 %	32 %	
Delvist	31 %	26 %	30 %	30 %
I ringe grad	6 %	6 %	6 %	11 %
I meget ringe grad	6 %	4 %	5 %	
Ved ikke	14 %	9 %	13 %	13 %
	100,0 %	100 %	100 %	100,0 %

Dette resultat viser, at de fleste er helt eller delvist positive overfor den organisering af arbejdsmiljøarbejdet, som FARMOR står for.

4.9 Lederne

I spørgeskemaundersøgelserne er lederne blevet stillet en række særskilte spørgsmål. De afrapporteres i dette afsnit. Samtidig bidrager flere resultater i de foregående afsnit til at belyse ledernes håndtering af arbejdsmiljøansvaret.

4.9.1 Involvering i FARMOR

Lederne i forsøgsområdet har besvaret spørgsmålet: *I hvor høj grad har du været involveret i projektet FARMOR?*

Tabel 5: I hvor høj grad har du været involveret i projektet FARMOR?
(ledere, n=168)

I høj grad / meget høj grad	59 %
Delvist	25 %
I ringe grad / meget ringe grad	16 %
	100 %

Som det ses, mener flertallet, at de i høj eller meget høj grad har været involverede, mens en fjerdedel svarer delvist. Et mindretal på 16% mener, at de i ringe grad har været involverede i projektet. Det kan være uklart, hvad der lægges i begrebet involveret – de 16% kan måske mene, at de ikke har været tilstrækkelig involverede i, hvordan FARMOR har været tilrettelagt.

4.9.2 Kompetence og støtte i arbejdsmiljøarbejdet

Lederne blev stillet spørgsmål dels, om de føler sig rustede til at varetage arbejdsmiljøarbejdet, dels om støtte til arbejdsmiljøarbejdet.

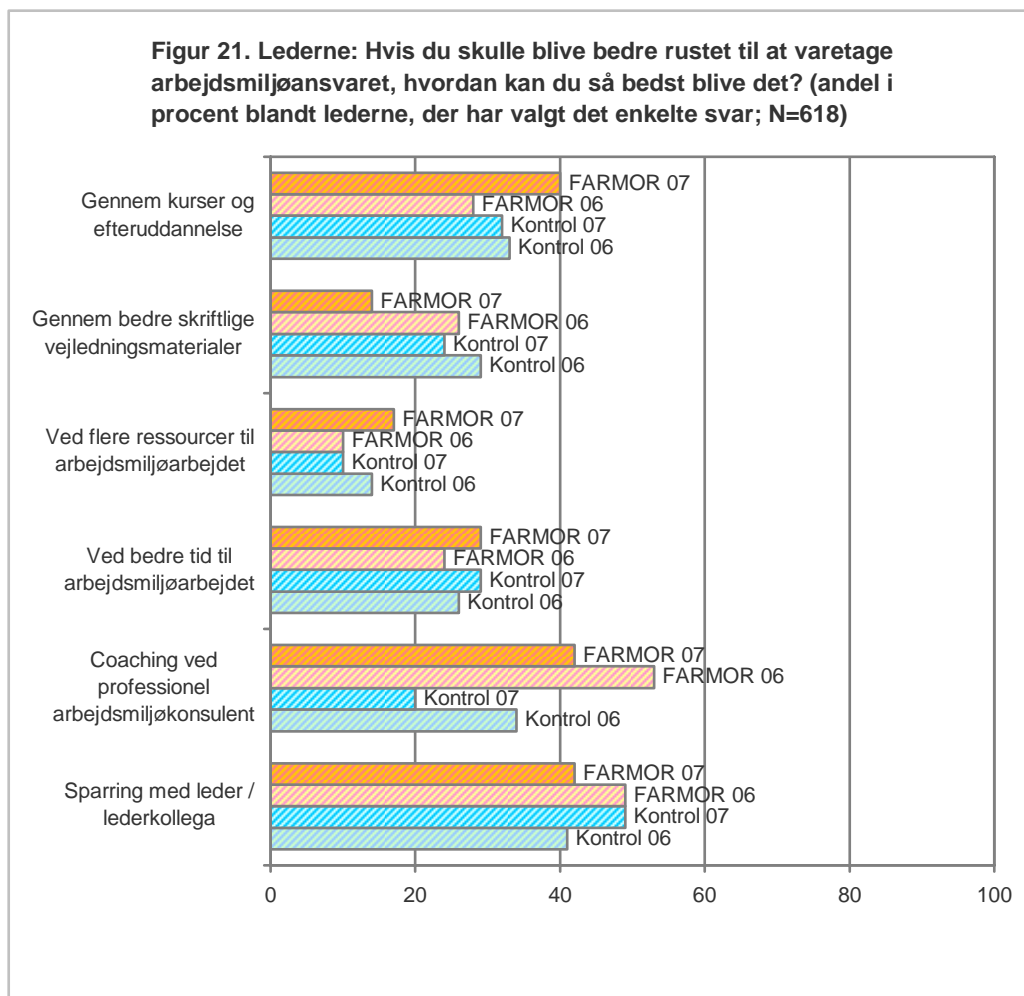
Spørgsmålet om lederen føler sig rustet til at have ansvaret for arbejdsmiljøarbejdet er stillet til lederne i forsøgsområdet i 2007, som har angivet, at de i meget høj grad/høj grad/delvist har været involverede i FARMOR (se ovenfor).

Tabel 6: Føler du dig rustet til at have ansvaret for arbejdsmiljøarbejdet / arbejdsmiljøet? (ledere, n=141)

I høj grad / meget høj grad	57 %
Delvist	37 %
I ringe grad / meget ringe grad	6 %
	100 %

Resultatet viser, at et lille flertal føler sig godt rustede, mens mere end hver tredje kun føler sig delvist rustet til at varetage arbejdsmiljøarbejdet / arbejdsmiljøet.

I forlængelse af dette spørgsmål ser vi på ledernes svar på, hvordan de kan blive bedre rustede til at varetage arbejdsmiljøansvaret. Dette spørgsmål er stillet til alle lederne i både 2006 og 2007.



I forsøgsområdet ses en signifikant stigning i andelen, der peger på kurser og efteruddannelse som en måde at blive bedre rustet til arbejdsmiljøansvaret. Samtidig er der et signifikant fald i andelen, der peger på bedre skriftlige materialer og coaching ved en professionel arbejdsmiljøkonsulent. I kontrolområdet peger signifikant færre også på coaching ved konsulent, men ellers er der ingen forskelle.

Sammenlignes lederne svar i forsøgs- og kontrolområdet 2007, er der signifikant flere i forsøgsområdet, som peger på coaching ved professionel arbejdsmiljøkonsulent, mens flere i kontrolområdet peger på bedre skriftlige vejledningsmaterialer.

Det er interessant, at lederne i forsøgsområdet i dag i højere grad efterspørger kurser og efteruddannelse. Det kan tyde på, at flere er blevet bevidste om et behov for kvalifikationer i forhold til at varetage arbejdsmiljøansvaret eller ønsker at blive bedre kvalificerede. Endvidere er andelen, der peger på coaching ved en professionel arbejdsmiljøkonsulent eller sparring med en leder(kollega) stadig stor, mens efterspørgslen efter skriftlig vejledning er faldet. Det tyder på, at den direkte udveksling af erfaring og viden (stadig) foretrækkes.

Støtte fra professionel arbejdsmiljøkonsulent

Lederne i forsøgsområdet i 2007 blev stillet et spørgsmål, om de har fået tilstrækkelig støtte fra en arbejdsmiljøprofessionel konsulent eller andre.

Tabel 7: Har du fået tilstrækkelig støtte og opbakning fra en arbejdsmiljøprofessionel FARMOR-konsulent (enten fra JobLiv Danmark eller Working Environment / Miljø og Sikkerhed) og andre undervejs i projektperioden til at varetage arbejdsmiljøarbejdet?

(ledere, n=141)

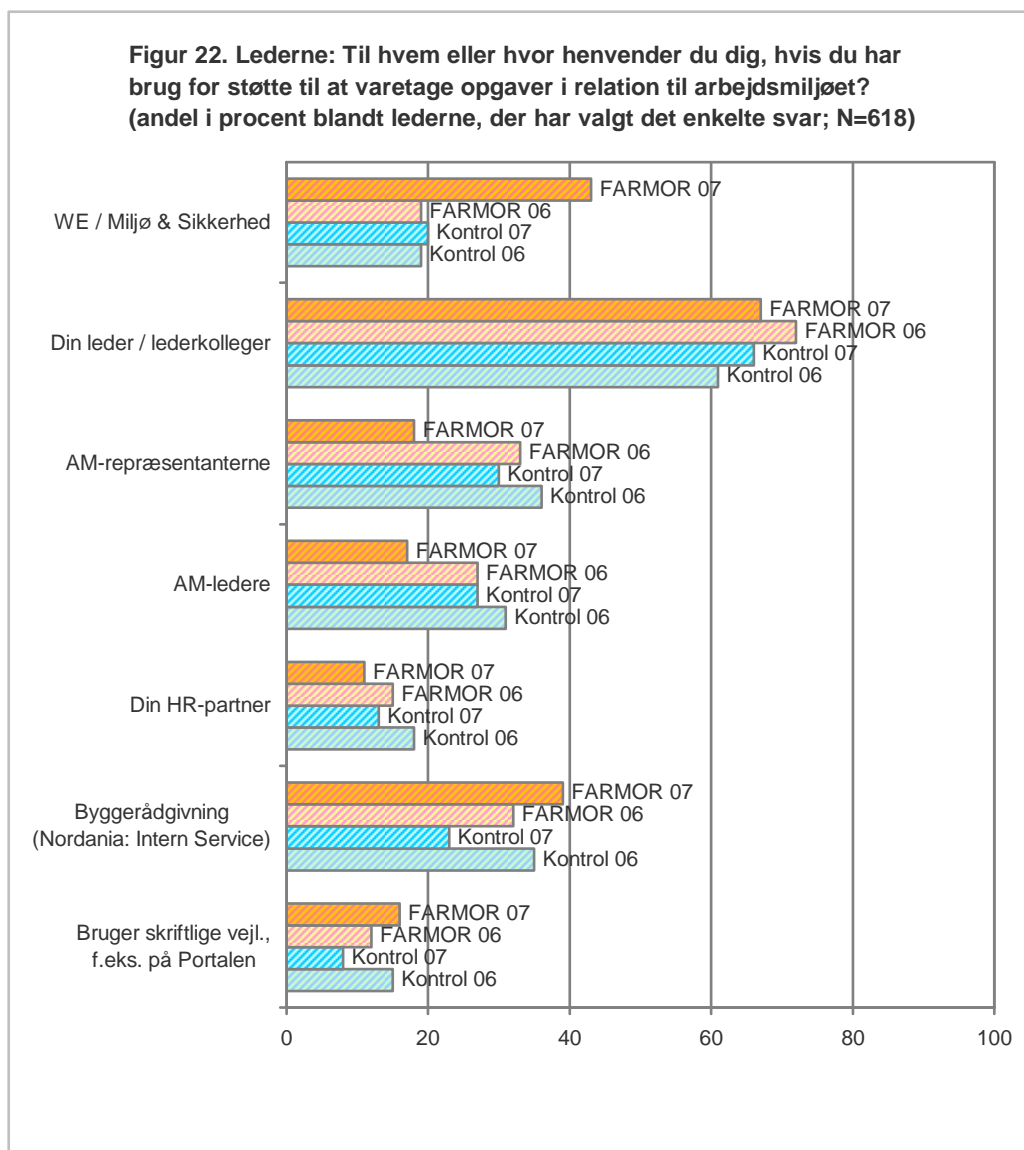
I meget høj grad	12 %	51 %
I høj grad	39 %	
Delvist	42 %	42 %
I ringe grad	5 %	7 %
I meget ringe grad	2 %	
	100 %	100 %

De fleste er positive, men også mange forbeholdne.

Dette resultat kan underbygges af resultater fra midtvejsevalueringen for lederne. De blev spurgt, om konsulenten var en god coach for dem i forbindelse med den anden besøgsrunde, og på en 1-10 skala placerer 64% af lederne sig her på 7-10. 75% svarer tilsvarende, at "arbejdsmiljøkonsulentens tid til coaching af mig er passende".

Støtte til lederne i arbejdsmiljøarbejdet

I begge undersøgelser er lederne i både forsøgs- og kontrolområdet blevet spurgt om, til hvem eller hvor de vil henvende sig, hvis de har brug for støtte til at varetage opgaver i relation til arbejdsmiljøet. Svarene fremgår af figuren.



Set i forhold til intentionerne med FARMOR modellen er den vigtigste udvikling, at langt flere ledere i forsøgsområdet peger på WE. Intentionen om at afkorte kommunikationslinien fra den arbejdsmiljøansvarlige i enheden til WE er således opfyldt i et vist omfang; i tråd med denne intention, hvor kommunikationslinien afkortes med det led, som arbejdsmiljøgrupperne udgjorde, ses, at færre peger på arbejdsmiljørepræsentanten henholdsvis arbejdsmiljølederen (alle disse tre udviklinger er signifikante i forsøgsområdet; øvrige forskelle ikke signifikante).

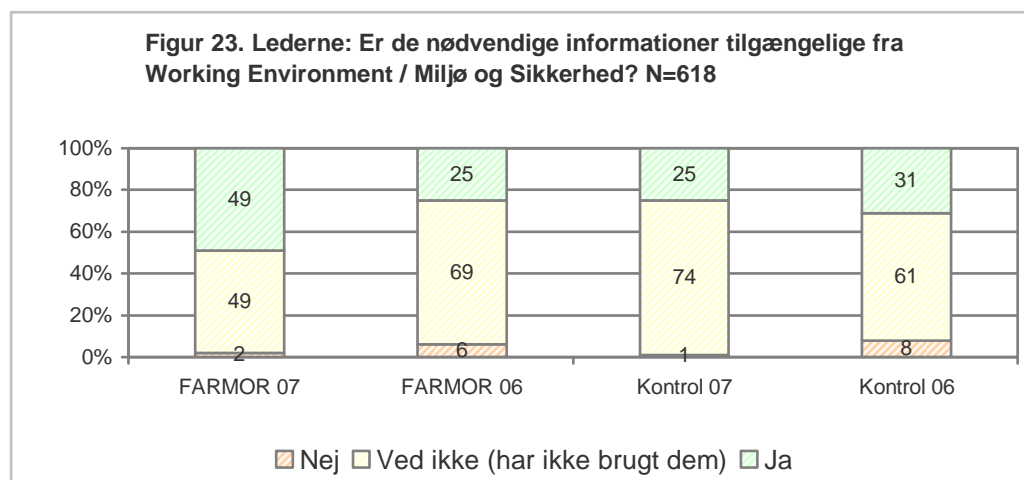
I kontrolområdet peger signifikant færre på Byggerådgivningen og knap signifikant færre peger på de skriftlige vejledninger.

Sammenlignes forsøgsområdet 2007 med kontrolområdet 2007, peger forsøgsområdets ledere signifikant mere på WE, Byggerådgivningen og de skriftlige vejledninger, mens de peger signifikant mindre på arbejdsmiljørepræsentanterne og arbejdsmiljølederne.

Alt i alt kan vi konkludere, at FARMOR har slået igennem hos mange ledere i forsøgsområdet i den måde, de orienterer sig i koncernens arbejdsmiljøsystem i forhold til at søge støtte til arbejdsmiljøarbejdet.

Information og rådgivning fra Working Environment

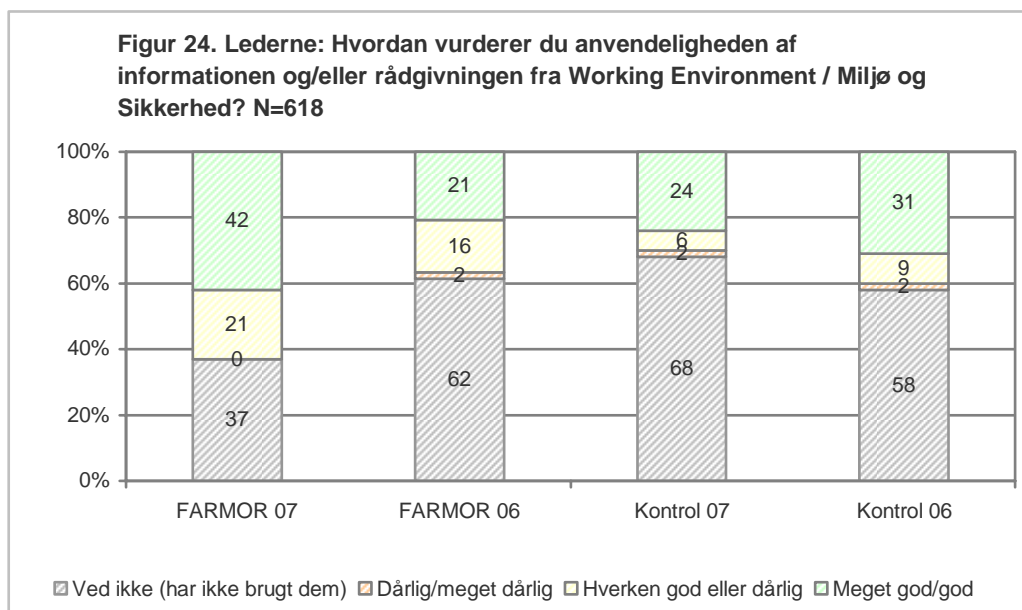
I forlængelse af dette ser vi på spørgsmålet, om lederne mener, at de nødvendige informationer er tilgængelige fra WE. Dette spørgsmål er stillet i begge undersøgelser både i forsøgs- og kontrolområdet.



Det ses, at langt flere af lederne i forsøgsområdet i dag svarer "ja" til, at de nødvendige informationer er tilgængelige – mens andelen, der svarer "ved ikke", er steget i kontrolområdet.

Udviklingen i både forsøgsområdet og kontrolområdet er signifikant. Det samme er forskellen mellem forsøgs- og kontrolområdet i 2007.

Endelig blev lederne spurgt om, hvordan de vurderer anvendeligheden af informationen eller rådgivningen fra WE.



Resultatet viser en meget mere positiv vurdering fra lederne i forsøgsområdet – dels er dobbelt så mange positive, dels er der langt færre i 2007, der svarer "ved ikke (har ikke brugt dem)" i forhold til WE.

Udviklingen i forsøgsområdet er signifikant, mens der ikke er signifikant forskel i kontrolområdet. Forskellen mellem forsøgs- og kontrolområdet i 2007 er signifikant.

4.9.3 Trivsel med og tidsforbrug på arbejdsmiljøarbejdet

Lederne i forsøgsområdet er i 2007 blevet spurgt, hvordan de har trivedes med at varetage arbejdsmiljøarbejdet.

Tabel 8: Hvordan har du trivedes med at varetage arbejdsmiljøarbejdet?

(ledere, n=141)

Meget godt	13 %	67 %
Godt	54 %	
Hverken godt eller dårligt	30 %	30 %
Dårligt	3 %	3 %
Meget dårligt	0 %	
	100 %	100 %

Resultatet viser, at de fleste har trivedes med at varetage arbejdsmiljøarbejdet.

Derudover blev lederne i forsøgsområdet i 2007 spurgt, om de mener, at tidsforbruget til arbejdsmiljøarbejdet generelt har været rimeligt.

Tabel 9: Hvordan oplever du det tidsforbrug, som arbejdsmiljøarbejdet generelt har krævet af dig?

(ledere, n=141)

Meget rimeligt	13 %	88 %
Rimeligt	75 %	
Urimeligt	11 %	12 %
Meget urimeligt	1 %	
	100 %	100 %

De allerfleste mener, at tidsforbruget har været rimeligt.

Ifølge evalueringsbesøgene oplevede lederne generelt ikke, at FARMOR-projektet havde ændret drastisk i deres hverdag. De følte ikke, at de brugte for meget tid på FARMOR-projektet, og var heller ikke i tvivl om, at de ikke selv burde kende alle svarene på arbejdsmiljøspørgsmålene, men derimod være klar over, hvor de kunne hente hjælp. Generelt oplevede lederne i forvejen arbejdsmiljøet som deres ansvar, og at medarbejderne kom til dem, hvis de havde problemer. Et enkelt sted blev spørgsmålet om lederens eget arbejdsmiljø, når arbejdsmiljøopgaven opprioriteres, dog også rejst.

4.9.4 Arbejdsmiljøansvaret som ledelsesopgave

Endelig blev lederne i forsøgsområdet i 2007 spurgt, om de mener, at arbejdsmiljøarbejdet i fremtiden bør være en ledelsesopgave i de enkelte afdelinger.

Tabel 10: Mener du, at arbejdsmiljøarbejdet i fremtiden bør være en ledelsesopgave i de enkelte afdelinger?

(ledere, n=141)

Ja, bestemt	39 %	80 %
Ja, måske	41 %	
Ja, men ikke efter FARMOR-modellen	4 %	4 %
Nej, det tror jeg ikke	13 %	16 %
Nej, bestemt ikke	3 %	
	100 %	100 %

Der er rimelig stor tilslutning blandt lederne til, at arbejdsmiljøarbejdet skal være en ledelsesopgave fremover – 4 ud af 10 er overbeviste og ligeså mange svarer ”måske”. En opgave for koncernen kan være at finde ud af, hvilke betæneligheder de ledere har, som ikke er sikre, og hvad der skal til for at imødekomme dem.

Med hensyn til at placere arbejdsmiljøansvaret hos den lokale leder, må det afslutningsvis siges, at der er et mindretal blandt medarbejdere, som ikke synes, at deres leder tager ansvar for at afhjælpe problemer i arbejdsmiljøet – og et mindretal blandt lederne synes ikke, at det er en god idé at placere arbejdsmiljøansvaret hos dem. Selvom flertallet af medarbejderne, som vist, går til deres leder med arbejdsmiljøspørgsmål, og selvom det tilkendegives ved evaluatørbesøgene, at man hele tiden har opfattet arbejdsmiljøet som et lokalt anliggende, så har lederen ikke formelt været den eneste arbejdsmiljøansvarlige. Som en medarbejder svarede på spørgsmålet, om placering af arbejdsmiljøansvaret hos lederen er en god idé: Det kommer an på lederen! Dette er meget præcist, og peger på behovet for en instans udover lederen til at varetage arbejdsmiljøansvaret.

5 Sammenfatning

Danske Bank koncernen har afprøvet en alternativ arbejdsmiljøorganisering i en del af koncernen fra april 2006 til oktober 2007. Forsøget Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation – FARMOR - har haft som hovedformål at styrke arbejdsmiljøarbejdet lokalt i den enkelte enhed.

FARMOR udspringer af en opfattelse af, at det eksisterende arbejdsmiljøarbejde i koncernen har en begrænset nytteeffekt i forhold til de ressourcer, der anvendes hertil, og at arbejdsmiljøarbejdet ikke er synligt lokalt. Forsøget har indebåret, at den lovpligtige arbejdsmiljøorganisation efter orientering af Arbejdstilsynet har været stillet i bero i forsøgsafdelingerne. Resultatet af FARMOR projektet vil derfor kunne bidrage til en fremtidig diskussion af arbejdsmiljøorganisationens rolle og struktur. Denne diskussion bidrager denne evaluering kun indirekte til, da den alene bygger på en undersøgelse af betydningen af de enkelte elementer i FARMOR og på resultatet vurderet i forhold til de 8 udfordringer, der var opstillet som udgangspunkt for projektet.

5.1 FARMOR projektets elementer

Den grundlæggende ide i FARMOR modellen var, at de lokale afdelingsledere skulle rustes til bedre at kunne løfte ansvaret for arbejdsmiljøarbejdet. Dette skulle ske gennem en række nye elementer i arbejdsmiljøarbejdet. Eksterne arbejdsmiljøprofessionelle konsulenter skulle støtte lederen i at varetage opgaven og sikre en kontinuerlig dialog mellem ledelse og medarbejdere om arbejdsmiljøet. Denne dialog var i forsøget institutionaliseret i fire møder om arbejdsmiljø i den enkelte filial eller afdeling, hvor lederen på forhånd havde modtaget en mødepakke fra WE til brug for forberedelse af dialogen med medarbejderne. Møderne blev efterfulgt af konsulentbesøgene.

Der er generel tilslutning til FARMOR besøgene og konsulentstøtten som elementer, der har styrket arbejdsmiljøindsatsen og derfor ønskes fortsat. Lederne finder ikke, at ansvaret for arbejdsmiljøet er nyt, men har gennem FARMOR fået bedre rammer til at udfylde dette ansvar. Den faglige støtte gør det muligt at

komme videre med problemer, der ellers kunne opleves vanskelige at afklare, samt at udvikle forslag til konkrete løsninger. Møder og konsulentbesøg har vist sig at være en ramme, der sikrer tid og legitimitet til at behandle arbejdsmiljøet, hvilket ellers kan være vanskeligt i en travl hverdag.

Konsulentbesøgene har haft fokus på væsentlige arbejdsmiljøtemaer og konsulenten har været en god katalysator og støtte for den efterfølgende proces. Det opleves af såvel ledere som medarbejdere positivt at få et "arbejdsmiljøcheck" med jævne mellemrum. Frekvensen (to gange om året) vurderes dog af nogle som høj. Besøgene udviklede imidlertid en progression således, at hvor det første besøg havde fokus på problemer, blev der på de efterfølgende plads til fokus på positive forhold ved arbejdet og konkret information og vidensdeling, hvor konsulenternes faglige og procesmæssige ekspertise blev udnyttet. Det er en generel vurdering, at den professionelle assistance var en vigtig katalysator for, at projektets elementer fungerede.

Projektet havde dog også som mål, at konsulenternes arbejdspladsgennemgange ved besøgene skulle fungere som ramme for, at medarbejderne kunne henvende sig direkte til konsulenterne med problemer af personlig karakter eller problemer, der ikke kunne rejses i det offentlige rum på fællesmøderne eller overfor lederen. Denne rolle har konsulenterne generelt ikke haft i praksis, og det vurderes, at det vil kræve en anden organisering af relationen mellem rådgiver og afdeling for at dette mål kan opfyldes.

Endelig er det tydeligt, at de eksterne rådgivere skal udfylde en ny rolle, hvor de skal magte både at være neutrale eksperter, have tilstrækkelig generalistviden til at kunne allokere alle typer af problemer, og kunne yde sparring til lederen. Det er derfor væsentligt, at disse fordringer er tydelige og indgår i aftalen med den rådgivningsenhed, der skal udføre opgaven.

Generelt set får FARMOR en høj karakter i de enheder, hvor man oplever, at der er rykket på de rejste arbejdsmiljøspørgsmål i projektperioden – omvendt dér, hvor problemerne ikke er løst. Her kan man godt dele opfattelsen af, at møderne og konsulentstøtten har bidraget til at få sat fokus på arbejdsmiljøspørgsmålene, men har sværere ved at se, at FARMOR bidrager til, at problemerne også løses.

Løses problemerne ikke, er oplevelsen af, at der har været et uforholdsmæssigt stort tidsforbrug på FARMOR møder, fremherskende.

5.2 Projektets bagvedliggende udfordringer

5.2.1 Synlighed

FARMOR skulle i forsøgsområdet i kraft af ledernes varetagelse af arbejdsmiljøansvaret sikre, at arbejdsmiljødialogen med medarbejderne blev synlig og kontinuerlig. Opprioriteringen af arbejdsmiljøet gennem FARMOR har haft en bred effekt i forsøgsområdet i forhold til at gøre arbejdsmiljøspørgsmål mere synlige. Effekten underbygges af, at der ses den modsatte udvikling i kontrolområdet, hvor arbejdsmiljøspørgsmål i mindre omfang har været på dagsordenen.

Ledernes kendskab til koncernens arbejdsmiljøsystem er øget væsentligt, hvilket tyder på, at lederne i forsøgsområdet har sat sig nærmere ind i arbejdsmiljøsystemet i forbindelse med at skulle varetage arbejdsmiljøansvaret.

5.2.2 Kompetence / professionalisme

Erfarne arbejdsmiljøkonsulenter har været garant for professionalismen. Konsulenterne har i dialog med ledere og medarbejdere afklaret hvilke arbejdsmiljøspørgsmål, der var vigtigst, og har bistået med at opstille realistiske handlingsplaner. Der har overordnet været en udbredt tilfredshed med konsulenternes indsats blandt lederne, mens medarbejderne er lidt mere forbeholdne. Hvilket afspejler, at den primære opgave for konsulenterne var at støtte de lokale ledere.

FARMOR har udpeget en række centrale fordringer til de konsulenter, der skal kunne påtage sig den rolle, projektet har defineret til dem. Den professionelle konsulent skal besidde stor faglig viden om arbejdsmiljø, desuden skal konsulenten have evne til at drive en proces og virke igangsættende for konkrete aktiviteter. Endvidere blev der udviklet forventninger om, at det var konsulentens ansvar at sørge for, at de rejste arbejdsmiljøspørgsmål blev løst, selvom ansvaret i udgangspunktet er placeret hos lederen med konsulenten som rådgiver. Hvordan dette løses i praksis skal derfor være en klar del af kontrakten med konsulenten. Endelig skal relationen mellem konsulenten og henholdsvis lederen og medarbejderne være tydeligt beskrevet.

5.2.3 Kommunikation

Når den lokale leder er ansvarlig for, at arbejdsmiljøspørgsmål bliver løst, er kommunikationslinien fra medarbejderen med problemet til den ansvarlige for løsningen kortest mulig. Samtidig er kommunikationslinien fra Working Environment (koncernens ledelse af arbejdsmiljøarbejdet) til den ansvarlige blevet forkortet med et led (arbejdsmiljøgrupperne). Resultaterne peger på, at disse kortere kommunikationslinier har haft en positiv effekt.

5.2.4 Kontinuitet og ensartethed i arbejdsmiljøarbejdet

De professionelle konsulenter skulle i kraft af deres rolle som vejledere for både medarbejdere og ledere sikre en større kontinuitet og ensartethed i arbejdsmiljøarbejdet. Forløbet af FARMOR har vist, at konsulentbesøgene har været et vigtigt element i at sikre kontinuitet og ensartethed i arbejdsmiljøarbejdet. De på forhånd udarbejdede mødepakker har givet en ramme for afholdelsen af møderne, men det vurderes, at konsulentbesøgene har været det centrale element i fastholdelsen af en arbejdsmiljødagsorden i enhederne.

5.2.5 Psykisk arbejdsmiljø

FARMOR havde som mål at forbedre medarbejdernes mulighed for at drøfte det psykiske arbejdsmiljø. Problemstillinger, der vedrører det psykiske arbejdsmiljø, er i langt højere grad blevet taget op i forsøgsafdelingerne sammenlignet såvel med før projektet som med kontrolområdet. Konsulenterne har givetvis medvirket til dette, idet "psykisk arbejdsmiljø" som tema indgik i konsulenternes kortlægning og mødeforberedelse.

5.2.6 Tilgængelighed

En lokal leder med ansvar for arbejdsmiljøarbejdet anses for mere tilgængelig end arbejdsmiljøgrupperne. Desuden skulle elektroniske vejledninger eller support fra Working Environment erstatte arbejdsmiljøgruppens vejledningspligt. Den nærmeste leder er fortsat den "instans", som medarbejderne peger på, hvis de har behov for at henvende sig om arbejdsmiljøspørgsmål. Samtidigt angiver medarbejderne, at deres tillid til, at nærmeste leder kan varetage arbejdsmiljøet, er blevet bedre. Arbejdsmiljøvejledningerne på Portalen vurderes lidt mere positivt i forsøgsområdet i 2007 sammenlignet med 2006.

5.2.7 Forebyggende indsats

Den professionelle støtte fra konsulenterne forventedes at styrke den lokale forebyggende indsats.

De kvalitative interview peger på, at de gennemførte løsninger har et forebyggende potentiale. Det gælder især de fysiske løsninger på ergonomiske problemer og forskellige typer problemstillinger indenfor det psykiske arbejdsmiljø, som enten er løst eller hvor der arbejdes seriøst på at løse dem, mens en række indeklimaproblemer synes sværere at få løst permanent. Desuden har de regelmæssige møder med dialog om arbejdsmiljø samt konsulentbesøgene i FARMOR i sig selv et forebyggende perspektiv, idet de fastholder opmærksomheden på arbejdsmiljøet.

5.2.8 Lokalt arbejdsmiljøarbejde

En bærende idé i projekt Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation har været at styrke det lokale arbejdsmiljøarbejde ved at give lederen den nødvendige støtte til at varetage denne opgave. Dette mål er søgt opfyldt gennem de ovenfor beskrevne aktiviteter.

Den strukturerede indsats i forsøgsområdet med planlagte og tematiserede møder og konsulentbesøg har været det, der har medført en øget arbejdsmiljøindsats og har fastholdt kontinuiteten i arbejdsmiljøarbejdet. Der melder sig derfor en række ressourcemæssige betragtninger, hvis alle lokale ledere skal være arbejdsmiljøansvarlige og hvis de skal støttes i arbejdsmiljøarbejdet af eksterne arbejdsmiljøprofessionelle. Endvidere henstår det at afklare den samlede arbejdsmiljøorganisation i fremtiden.

Det må samlet set vurderes, at der er opnået nogle meget væsentlige erfaringer, som kan danne grundlag for en fremtidig udvikling af arbejdsmiljøarbejdet. Uden, at der dog kan peges på en endelig model for, hvordan arbejdsmiljøorganisationen skal opbygges.

Bilag 1 Metode

Evalueringen bygger på 3 typer data: To spørgeskemaundersøgelser, én før forsøget blev igangsat og én efter forsøgets ophør, samt en kvalitativ del bestående af 7 evaluatorbesøg hos afdelinger i koncernen, som har deltaget i projektet. Desuden er gennemgået en opgørelse over indberetninger i IPLK handlingsplan-systemet samt diverse materialer.

1.1 Spørgeskemaundersøgelserne

Der er gennemført to spørgeskemaundersøgelser; en umiddelbart før forsøgets start (se rapport fra 2006) og en umiddelbart efter forsøgets afslutning.

Begge undersøgelser er gennemført i forsøgsområdet (testgruppen) såvel som i et kontrolområde, som fortsatte efter den hidtidige arbejdsmiljøorganisering. Kontrolområdet er udpeget, så det så vidt muligt matcher forsøgsområdet med hensyn til arbejdsområder og organisation¹. Testgruppen bestod af afdelinger i Realcredit Danmark, Nordania Leasing, Danske Bank Region Storkøbenhavn og BG Bank Område København. Kontrolgruppen bestod af afdelinger i Danica Pension, Danske Bank Region København, BG Bank Område Storkøbenhavn samt enkelte BG Bank afdelinger på Sjælland.

Det første skema var opbygget omkring de udfordringer, som Danske Bank havde præciseret, at de ønskede at imødekomme, og afdækkede dem i det omfang, som er muligt med kvantitative data. Temaerne i skemaet var således synlighed, tilfredshed med arbejdsmiljøet, kendskab til koncernens arbejdsmiljøindsats, kompetence og professionalisme i forhold til håndtering af arbejdsmiljøarbejdet og kommunikation. Skemaet afsluttedes med en række spørgsmål kun rettet mod lederne.

¹ Dette er der redegjort nærmere for i det første evalueringsnotat fra TeamArbejdsliv.

Det opfølgende skema i efteråret 2007 er bygget op omkring de samme emner. Dog er der tilføjet spørgsmål, som kun retter sig mod FARMOR-projektet. Desuden er tilføjet spørgsmål, som skal afklare, om der er sket en udvikling inden for det sidste år, hvor projektet har kørt.

Begge undersøgelser er gennemført elektronisk og fuldkommen anonymt blandt ledere og medarbejdere i afdelingerne i forsøgs- og kontrolområdet.

1.1.1 Testgruppe og kontrolgruppe

Ved den første undersøgelse var testgruppe og kontrolgruppe klart afgrænsede, jf. ovenfor. I løbet af forsøgsperioden blev BG Bank sammenlagt med Danske Bank. Dette betød, at en del af de bankfilialer, som tidligere havde været BG Bank, blev Danske Bank filialer. Samtidig blev en del medarbejdere flyttet rundt mellem afdelingerne generelt. Dette betød for forsøget, at testgruppen og kontrolgruppen blev blandet sammen, hvilket gav nogle udfordringer for evalueringen.

Spørgeskemaundersøgelserne var udsendt fuldkommen anonymt. Derfor var der ikke et ID-nummer på respondenterne, som kunne identificere, hvem der havde været i hhv. test- og kontrolgruppen ved første spørgeskemaudsendelse. Det var derfor nødvendigt at konstruere evalueringsskemaet i 2007 på en måde, så det både kunne lokalisere den oprindelige testgruppe, den oprindelige kontrolgruppe samt dem, som var flyttet fra den ene til den anden.

Dette blev gjort ved at konstruere en række selektive spørgsmål, såkaldte sluser, som kunne bruges til efterfølgende at placere respondenterne i enten test- eller kontrolgruppe.

Første sluse angik, om respondenterne havde skiftet fysisk placering inden for det sidste år. Respondenter, der svarede nej, blev spurgt, om deres nuværende afdeling havde deltaget i FARMOR-projektet. Henholdsvis "ja" eller "nej" til dette spørgsmål viste, om respondenterne var fra den oprindelige testgruppe (hvis svar ja) eller den oprindelige kontrolgruppe (hvis svar nej).

Mere kompliceret blev det at sortere de respondenter, som var flyttet mellem afdelinger eller hvis afdelinger var blevet slået sammen. Her kunne respondenterne f.eks. have deltaget i FARMOR-projektet indledningsvis, og siden være flyttet til en afdeling, som ikke deltog, eller omvendt. Hvis en respondent derfor svarede ”ja” til at have flyttet fysisk placering, blev vedkommende spurgt både om den nuværende og om den tidligere afdeling var med i FARMOR. Hvis der er svaret ”ja” til, at enten den tidligere eller nuværende afdeling var med i FARMOR, er respondenterne placeret i test-gruppen.

1.1.2 Basisdata

Datagrundlaget består af 3845 svarpersoner. Efter placering i test- eller kontrolgruppe jf. ovenfor ser fordelingen af respondenterne ud som følger:

Tabel 1: Testgruppe og kontrolgruppe 2006 og 2007

		Antal	Procent
Testgruppen og kontrolgrup- pen	Test 06	1191	31,0 %
	Test 07	946	24,6 %
	Kontrol 06	909	23,6 %
	Kontrol 07	799	20,8 %
	Total	3845	100 %

Ser vi på fordelingen af testgruppen og kontrolgruppen i forhold til det arbejdssted, respondenterne oplyser, fremgår det, at slusespørgsmålene i det store og hele ser ud til at have placeret respondenterne korrekt, se tabel 2. Der er enkelte, som åbenlyst er landet i den forkerte gruppe – det gælder respondenter fra Realcredit Danmark og Nordania Leasing, som ikke burde lande i kontrolgruppen.

Hvad angår det blandede billede i Danske Bank Region Storkøbenhavn og København, afspejler det sammenlægningen af BG Bank og Danske Bank filialerne. Her kan det ikke umiddelbart afgøres, om respondenterne er placeret rigtigt i forhold til at have deltaget i FARMOR eller ej. Pålideligheden af fordelingen er testet ved krydsanalyse med et spørgsmål om og hvor mange FARMOR møder, man har deltaget i. Denne analyse underbygger, at fordelingen generelt er pålidelig

(respondenter placeret i testgruppen angiver, at de har deltaget i FARMOR møder; kontrolgruppen har ikke).

Tabel 2: Testgruppe og kontrolgruppe 2007 fordelt på arbejdssted (selvoplyst)

		TK 07		Total
		Test 07	Kontrol 07	
Arbejdssted	Realkredit Danmark	167	6	173
	Nordania Leasing	151	2	153
	Danske Bank Region Storkøbenhavn	398	88	486
	Danske Bank Region København	204	476	680
	Danica Pension	0	135	135
	Danske Bank Region Sjælland	8	18	26
	Danske Bank Region Sjælland Nord	13	42	55
	Danske Bank i en anden region	5	32	37
	Total	946	799	1745

Trods det lille slør, der er i den etablerede test- hhv. kontrolgruppe for 2007, er det denne fordeling, der er brugt som analyseparameter i forhold til hele grunddelen af spørgeskemaet i sammenligningerne mellem testgruppen og kontrolgruppen i 2007. Det er ikke noget, der rykker afgørende ved analyserne.

I en del analyser skelnes mellem medarbejdere og ledere. I et af baggrundsspørgsmålene er respondenterne blevet spurgt, om de er medarbejder, leder/souschef eller "andet". Ca. 4 % af respondenterne både i 2006 og i 2007 har svaret "andet". Disse indgår i alle analyser, hvor hele populationen indgår, men er selekteret fra i de analyser, hvor der er skelnet mellem ledere og medarbejdere.

Tabel 3: Test- og kontrolgrupperne fordelt på stilling

		Test- og kontrolgruppe				
		Test 06	Test 07	Kontrol 06	Kontrol 07	Total
Stilling	Medarbejder	952	740	739	641	3072
		79,9 %	78,2 %	81,3 %	80,2 %	79,9 %
	Leder/souschef	188	168	134	128	618
		15,8 %	17,8 %	14,7 %	16,0 %	16,1 %
	Andet	51	38	36	30	155
		4,3 %	4,0 %	4,0 %	3,8 %	4,0 %
	Total	1191	946	909	799	3845
		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

En del af undersøgelsen i 2007 består af spørgsmål direkte relaterede til FARMOR projektet. Der er lagt et yderligere filter ind i forhold til respondenter, der indgår i analyserne af disse spørgsmål. For at sikre, at spørgsmålene kun besvares af respondenter med et vist kendskab til projektet, har alle respondenter, der har sagt, at de enten hele tiden eller før eller efter sammenlægningen mellem Danske Bank og BG Bank har været med i FARMOR-projektet, svaret på, hvor mange FARMOR-møder de har deltaget i.

Analysegruppen i forhold til FARMOR-spørgsmålene har alle rapporteret, at de har deltaget i 2 til 4 møder med en ekstern FARMOR-konsulent eller en konsulent fra Working Environment (Nordania).

Denne analysegruppe består af 751 respondenter, som er fordelt således mellem de områder, som deltog i FARMOR-projektet:

1. Realkredit Danmark (146 respondenter)
2. Nordania (131 respondenter)
3. Danske Bank Region København (133 respondenter)
4. Danske Bank Region Storkøbenhavn (333 respondenter).

Alle spørgsmål vedrørende FARMOR-projektet er således kun blevet stillet til disse 751 respondenter, som havde et godt indblik i FARMOR-projektet, og derfor menes at kunne give en kvalificeret evaluering.

1.1.3 Afrapportering af spørgeskemadata

Spørgeskemaet ses i bilag 2 med angivelse af hvilke spørgsmål, der kun er stillet i 2007. Desuden fremgår det, hvor der har været etableret overspring i den elektroniske udgave, som blev udfyldt på skærmen. Under udfyldelsen har det været usynligt for respondenterne, hvornår man er blevet ledt uden om et givet spørgsmål.

En del af spørgsmålene har fungeret som baggrundsspørgsmål, som bl.a. er anvendt til at adskille testgruppe og kontrolgruppe efterfølgende. Disse spørgsmål er ikke afrapporteret. Desuden skal nævnes, at spørgsmål 8.8 i skemaet ikke er afrapporteret, fordi der var faldet en svarmulighed ud af den elektroniske udgave.

I alle analyser, hvor grupper sammenlignes med hinanden, er det anført, om forskellen mellem grupperne er statistisk signifikant. Det betyder, at signifikansværdien er $p \leq 0,05$. Det svarer til, at risikoen for, at en given forskel i resultatet for de grupper, der sammenlignes, er tilfældig, er mindre end 5%. Når et resultat betegnes som knap signifikant, er p fundet at være større end, men nær 0,05 (typisk ikke større end 0,06).

1.2 De kvalitative data

De kvalitative data består af evaluatorbesøg i udvalgte enheder, interviews med nøglepersoner, opgørelse af handlingsplaner i IPLK samt gennemgang af diverse materialer om FARMOR.

1.2.1 Evaluatorbesøgene

Evaluatorbesøgene dækkede både Realkredit Danmark, Nordania Leasing og bankfilialerne. Besøgsafdelingerne blev udvalgt på baggrund af JobLiv Danmark konsulenternes log-bog over deres indsatser i de enkelte test-afdelinger, samt Working Environments oversigt over IPLK indberetninger fra test-afdelingerne.

I forhold til udvælgelsen blev prioriteret, at besøgsafdelingerne skulle have indberettet flere sager og gerne med stor diversitet i emnerne. De udvalgte afdelinger blev indledningsvis kontaktet af Working Environment og efterfølgende af evaluator. Der blev vist stor samarbejdsvilje ved alle besøgene.

Et besøg endte med at blive aflyst, fordi det ved nærmere samtale viste sig, at størstedelen af medarbejderne, inklusiv lederen, var skiftet ud siden FARMOR-projektet og de dermed ikke følte sig rustet til at snakke om projektet, om end de meget gerne ville bidrage. Således blev i alt 7 evaluatorbesøg gennemført.

Besøgene tog ca. 1,5 timer og var struktureret som en samtale med lederen og medarbejderne - enten samlet eller hver for sig. Det viste sig hurtigt, at det var unaturligt i de mindre bankfilialer at mødes med leder og medarbejdere hver for sig, hvor denne organisering i højere grad gav mening i de større filialer og i afdelingerne i de større kontorhuse.

Samtalerne ved besøgene havde to fokusområder:

- Prioriterede arbejdsmiljøspørgsmål, arbejdet med dem og status på løsninger
- Oplevelse og vurdering af FARMOR med fokus på lokalt lederansvar og konsulentbesøg.

Besøgene er ikke repræsentative, da de er ganske få og udvalgt ud fra særlige kriterier. Men samtalerne om forløbet omkring konkrete sager og muligheden for at få uddybet holdninger og indtryk var meget givtigt og relevant i forhold til at forstå, hvordan FARMOR har fungeret lokalt i afdelingerne, samt hvordan den almindelige arbejdsmiljøorganisation bliver opfattet af ledere og medarbejdere.

1.2.2 Øvrige interviews

Ud over besøgene i de 7 afdelinger har evaluator interviewet lederen af konsulenterne fra JobLiv Danmark, psykolog Henrik Eriksen, og konsulenterne Anne Gram Nielsen og Mogens Bo Thomsen fra Danske Banks arbejdsmiljøafdeling Working Environment.

Interviewet med Henrik Eriksen koncentrerede sig især om at få indtryk af, hvordan konsulenterne havde oplevet FARMOR-forløbet, hvordan konsulentopgaven

konkret var blevet stillet, konsulentbesøgenes forløb, hvilke emner, der var blevet taget op ved besøgene og konsulentrollen i projektet.

Mødet med konsulenterne fra Working Environment handlede primært om at få afklaret en række detaljer i forhold til koncernens arbejdsmiljøorganisation og arbejdsmiljøarbejde samt FARMOR-projektet.

1.2.3 Opgørelse af handlingsplanerne i IPLK

Ifølge WE's opgørelse over indberetninger i tidsrummet 1. maj 2006 til 1. april 2007 har forsøgsområdet haft 303 indberetninger, mens kontrolområdet kun har haft 16 indberetninger. Der har således været en markant højere aktivitet i forsøgsområdet, hvilket tyder på, at betragteligt flere forbedringer er sat i gang her end i kontrolområdet.

Handlingsplanernes temaer

WE har opgjort de indberettede IPLK handlingsplaner i forhold til, hvilket tema de omhandler: Indeklima, støj, belysning, ergonomi, psykisk arbejdsmiljø eller "andet". De 303 handlingsplaner fra forsøgsområdet fordeler sig således:

Indeklima	59
Støj	51
Belysning	21
Ergonomi	62
Psykisk arbejdsmiljø	54
Andet	56

Nedenstående tabel viser fordelingen på temaer og forsøgsområder.

Område	Indeklima	Støj	Belysning	Ergonomi	Psykisk	Andet	I alt
Danske Bank – 48 afd.	34	27	10	34	24	19	148
BG Bank – 18 afd.	15	9	4	12	9	7	56
RD – 17 afd.	8	13	6	8	19	26	80
Nordania – 6 afd.	2	2	1	8	2	4	19
Total 89 afdelinger	59	51	21	62	54	56	303

Som det fremgår, er sagerne nogenlunde jævnt fordelt på temaerne, bortset fra belysning, hvor der er færre sager. "Andet" er dog en blandet landhandel, som er svær at sætte på linie med de øvrige kategorier. Set på en anden måde, kan man sige, at langt hovedparten af sagerne vedrører det fysiske arbejdsmiljø, idet fire af kategorierne handler om dette. Sagerne ses også at være nogenlunde jævnt indberettet fra de fire virksomheder – Danske Banks mange afdelinger taget i betragtning. Denne jævne fordeling på både temaer og brands tager vi som udtryk for, at FARMOR medfører en generelt øget arbejdsmiljøaktivitet i forsøgsområdet.

Opfølgning på handlingsplanerne

Derudover er det opgjort, hvordan der følges op, dvs. hvem der skal løse problemet. Dette er opgjort i forhold til, om enheden selv arbejder videre med opgaven, om sagen er sendt videre til Byggerådgivning, til WE eller til JobLiv Danmark (eller anden ekstern ergonomisk konsulent) eller om der er en aktivitet i koncernen vedrørende problemet ("bankaktivitet" – én sag). Endelig kan det være, at der ikke er registreret nogen aktivitet omkring problemløsningen i IPLK (hvilket ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at der ikke er nogen). Hvad angår Nordania, foretages opfølgningen på nogle sager af en særlig funktion, Intern Service, som styrer f.eks. inventarindkøb og indeklimasager.

WE har opgjort sagerne i forhold til tema, forsøgsområde og opfølgning. I tabellen nedenfor vises fordelingen mellem tema og opfølgning – hvor spørgsmålet om, hvilket forsøgsområde sagen kommer fra, er underordnet.

Opfølgning	Indeklima	Støj	Belysning	Ergonomi	Psykisk	Andet	I alt
Håndteres lokalt	4	10	1	5	34	19	73
Sendt til Byggerådg.	26	20	10	17		7	80
Sendt til WE		4	4	20		5	33
Byg til WE el. omvendt	2			1		1	4
Sendt til JobLiv el.a.	9	3	1	5	7	1	26
Intern service	2	2	1	6		3	14
Stabsafd. i DB				1			1
Intet	16	12	4	7	13	20	72
Total 89 afdelinger	59	51	21	62	54	56	303

Det, der kan fremhæves, er dels, at der er en ret stor del af sagerne, hvor der ikke er angivet nogen opfølgning på problemet. Det gælder knap en fjerdedel af handlingsplanerne. Majoriteten af disse ligger indenfor kategorien "andet" – både absolut og procentvis (36 %). Derudover er det ikke overraskende, at en stor del af de sager, der vedrører det fysiske arbejdsmiljø, sendes videre til Byggerådgivning. Vedrørende det psykiske arbejdsmiljø er det bemærkelsesværdigt, at disse sager primært håndteres lokalt – kun en mindre del sendes videre til de professionelle arbejdsmiljøkonsulenter. Der er dog også en betragtelig del, hvor der ikke er angivet en løsning – 24 %.

1.2.4 Andre materialer

Evaluator har haft adgang til en lang række materialer med relation til FARMOR, som WE har stillet til rådighed. En oversigt ses i bilag 3.

Bilag 2: Spørgeskema

Evaluering af Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation, projekt FARMOR 2007

Denne spørgeskemaundersøgelse er en del af evalueringen af projekt "Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation". Evalueringen foretages af et eksternt firma, som er eksperter i arbejdsmiljø og evaluering af arbejdsmiljøarbejde.

Evalueringen er helt adskilt fra projektet, fordi vi ønsker så objektivt et resultat som muligt.

Resultaterne af evalueringen vil blive offentliggjort i de interne medier efter projektafslutning ultimo 2007.

Deltagernes besvarelser i undersøgelsen er helt anonyme.

1. Baggrundsspørgsmål

1.1 Hvad er dit køn?

Kun ét svar

Kvinde	1
Mand	2

1.2 Hvad er din alder?

(Angiv værdi mellem 10 og 100)

Antal år _____

1.3 Hvor længe har du været ansat i din nuværende afdeling?

Hvis afdelingen har skiftet navn fra BG-bank til Danske Bank, men den fysiske placering er den samme, medregn da hele din ansættelsesperiode i den fysiske afdeling. Angiv hele og halve år, fx 2,5.

(Angiv værdi mellem 0 og 100)

Antal år _____

1.4 Hvor arbejder du?

Kun ét svar

Realkredit Danmark	1
Nordania	2
Danica	3
Danske Bank Region København	4
Danske Bank Region Storkøbenhavn	5
Danske Bank Region Sjælland	6
Danske Bank Region Sjælland Nord	7
Danske Bank i en anden region	8

1.5 Hvad er din stilling?

Kun ét svar

Medarbejder	1
Leder/chef – souschef/gruppeleder	2
Andet? (skriv hvad): _____	3

1.6 Har du eller har du for nylig haft et tillidshverv?	<i>Kun ét svar</i>
Ja, jeg er/var arbejdsmiljørepræsentant	1
Ja, jeg er/var arbejdsmiljøleder	2
Ja, jeg er tillidsrepræsentant	3
Nej.....	4

2. Deltagelse i FARMOR (kun 2007)

2.1 Har du skiftet fysisk placering i organisationen inden for det sidste år?	<i>Kun ét svar</i>
Ja	1
Nej.....	2

Hvis svar 1 svares desuden på spørgsmål 2.3. Svar 2 svarer på 2.2 og 2.4

2.2 Har din nuværende afdeling deltaget i projektet FARMOR (Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation)?

	<i>Kun ét svar</i>
Ja	1
Nej.....	2
Ved ikke	3

Hvis svar 1 eller 3, svares på spørgsmål 2.4. Hvis svar 2 svares på spørgsmål 3.1

2.3 Deltog din tidligere afdeling i projektet FARMOR (Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation)?	<i>Kun ét svar</i>
Ja	1
Nej.....	2
Ved ikke	3

Hvis der svares 1, svares desuden på spørgsmål 2.5. Svar 2-3 svarer på 2.4 og 2.6

2.4 Har der indenfor det sidste års tid været besøg af en arbejdsmiljøprofessionel FARMOR-konsulent (f.eks. fra Working Environment / Miljø og Sikkerhed eller Jobliv Danmark) i din nuværende afdeling?

	<i>Kun ét svar</i>
Ja	1
Nej.....	2
Ved ikke	3

Hvis ja eller ved ikke i 2.3 svares på 2.5 – hvis nej videre til 2.6

2.5 Har der indenfor det sidste års tid været besøg af en arbejdsmiljøprofessionel FARMOR-konsulent (f.eks. fra Working Environment / Miljø og Sikkerhed eller Jobliv Danmark) i din tidligere afdeling, mens du stadig var ansat der?

	<i>Kun ét svar</i>
Ja	1
Nej.....	2
Ved ikke	3

2.6 Hvor mange møder med en arbejdsmiljøprofessionel FARMOR-konsulent har du deltaget i? Kun ét svar

Ingen møder	1
1 møde.....	2
2 møder	3
3 møder	4
4 møder	5
Ved ikke	6

3. Synlighed og det lokale arbejdsmiljøarbejde

Alle spørgsmål i afsnit 3 stilles til alle respondenter.

3.1 Ved du, hvem der er din arbejdsmiljørepræsentant? Kun ét svar

Ja	1
Nej.....	2

3.2 Ved du, hvem der er din arbejdsmiljøleder? Kun ét svar

Ja	1
Nej.....	2

3.3 Ved du, hvor du kan finde referaterne fra møder i arbejdsmiljøudvalget? Kun ét svar

Ja	1
Nej.....	2

3.4 Har arbejdsmiljøspørgsmål været på dagsordenen på afdelingsmøder?

(Tænk på det sidste års tid eller så længe du har været i afdelingen, hvis du er ny) *Kun ét svar*

Ja	1
Nej.....	2
Ved ikke	3

3.5 Har nogen af følgende temaer været behandlet i afdelingen?

(Tænk på det sidste års tid eller så længe du har været i afdelingen, hvis du er ny) *Gerne flere svar*

a. Ergonomi (indretning af din arbejdsplads inklusive IT og andet teknisk udstyr).....	1
b. Rygning	1
c. Psykisk arbejdsmiljø og/eller stress	1
d. Evakuering og sikkerhed.....	1
e. Skærmarbejde og IT-udstyr	1
f. Indeklima	1
g. Generende støj	1
h. Fysisk aktivitet.....	1
i. Andet.....	1

3.6 Oplever du, at din daglige / nærmeste leder tager ansvar for at afhjælpe problemer i arbejdsmiljøet?

(Tænk på det sidste års tid eller så længe du har været i afdelingen, hvis du er ny) *Kun ét svar*

I meget høj grad.....	1
I høj grad.....	2
Delvist.....	3
I ringe grad.....	4
I meget ringe grad.....	5
Ikke aktuelt, da der ikke har været problemer.....	6

3.7 Hvem henvender du dig til, hvis du oplever et problem med arbejdsmiljøet?

(tænk på problemer, som er alvorlige nok til, at du mener, der bør gøres noget ved det) *Gerne flere svar*

a. Min arbejdsmiljørepræsentant.....	1
b. Min arbejdsmiljøleder.....	1
c. Min tillidsrepræsentant / Danske Kreds.....	1
d. Min HR-partner.....	1
e. Min leder.....	1
f. En kollega.....	1
g. Working Environment / Miljø og Sikkerhed.....	1
h. Byggerådgivningen.....	1
i. Andre.....	1
j. Ingen.....	1

3.8 Kan du rejse også vanskelige spørgsmål om det psykiske arbejdsmiljø over for ...? *Ét svar i hver linie*

	Ja	Nej	Ved ikke
a. Din arbejdsmiljørepræsentant.....	1	2	3
b. Din arbejdsmiljøleder.....	1	2	3
c. Din daglige / nærmeste leder.....	1	2	3
d. En kollega.....	1	2	3

4. Tilfredshed med arbejdsmiljøet

Alle spørgsmål i afsnit 4 stilles til alle respondenter

4.1 Hvor tilfreds eller utilfreds er du med følgende forhold på din arbejdsplads?

Ét svar i hver linie

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken tilfreds eller utilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
a. Den ergonomiske indretning af din arbejdsplads, herunder synsforhold.....	1	2	3	4	5
b. IT-udstyret, inklusive placeringen af det.....	1	2	3	4	5
c. Belysningen ved din arbejdsplads.....	1	2	3	4	5
d. Indeklimaet i arbejdslokalet (varme, kulde, træk, tør/fugtig luft).....	1	2	3	4	5
e. Lydforholdene i arbejdslokalet	1	2	3	4	5
f. IT- og telefonsystemerne	1	2	3	4	5
g. Reglerne for rygning.....	1	2	3	4	5
h. Indflydelsesmulighederne	1	2	3	4	5
i. Udviklingsmulighederne	1	2	3	4	5
j. Forholdet til kollegerne / det sociale miljø	1	2	3	4	5
k. Støtten fra din leder.....	1	2	3	4	5
l. Arbejdsomfang og arbejdstempo	1	2	3	4	5

4.2 Er du i det sidste år blevet mere eller mindre tilfreds med følgende forhold på din arbejdsplads? (kun 2007)

Ét svar i hver linie

	Mere tilfreds	Hverken mere eller mindre tilfreds	Mere utilfreds
a. Den ergonomiske indretning af din arbejdsplads, herunder synsforhold.....	1	2	3
b. IT-udstyret, inklusive placeringen af det.....	1	2	3
c. Belysningen ved din arbejdsplads.....	1	2	3
d. Indeklimaet i arbejdslokalet (varme, kulde, træk, tør/fugtig luft).....	1	2	3
e. Lydforholdene i arbejdslokalet	1	2	3
f. IT- og telefonsystemerne	1	2	3
g. Reglerne for rygning.....	1	2	3
h. Indflydelsesmulighederne	1	2	3
i. Udviklingsmulighederne	1	2	3
j. Forholdet til kollegerne / det sociale miljø	1	2	3
k. Støtten fra din leder.....	1	2	3
l. Arbejdsomfang og arbejdstempo	1	2	3

5. Kendskab

Alle spørgsmål i afsnit 5 stilles til alle respondenter.

5.1 Kender du ...?

Ét svar i hver linie

	Ja	Nej	Ikke relevant
a. reglerne og rutinerne for evakuering og brandsikring.....	1	2	
b. reglerne for sikring i filialnettet i forhold til røverier.....	1	2	3
c. arbejdsmiljøvejledningerne på Portalen	1	2	
d. arbejdspladsvurderingen (APV)	1	2	
e. APV – IPLK handlingsplanssystemet.....	1	2	
f. proceduren for bestilling af skærmbriller	1	2	
g. Sundhedssikringen	1	2	
h. arbejdsmiljøpolitikken.....	1	2	
i. stresspolitikken og værktøjskassen	1	2	

5.2 Er dit kendskab til følgende forhold blevet bedre inden for det sidste år? (kun 2007)

Ét svar i hver linie

	Ja	Nej	Ikke relevant
a. reglerne og rutinerne for evakuering og brandsikring.....	1	2	
b. reglerne for sikring i filialnettet i forhold til røverier (<i>ikke relevant for stabsafdelingerne</i>) ...	1	2	3
c. arbejdsmiljøvejledningerne på Portalen	1	2	
d. arbejdspladsvurderingen (APV)	1	2	
e. APV – IPLK handlingsplanssystemet.....	1	2	
f. proceduren for bestilling af skærmbriller	1	2	
g. sundhedssikringen	1	2	
h. arbejdsmiljøpolitikken.....	1	2	
i. stresspolitikken og værktøjskassen	1	2	

5.3 Hvordan vurderer du anvendeligheden af arbejdsmiljøvejledningerne på Portalen?

Kun ét svar

Meget god.....	1
God.....	2
Hverken god eller dårlig.....	3
Dårlig.....	4
Meget dårlig.....	5
Ved ikke (kender dem ikke; har ikke brugt dem).....	6

6. Kompetence og professionalisme

Spørgsmål 6.1 besvares kun, hvis svar 2 i 2.2

6.1 Synes du, at din arbejdsmiljøgruppe løser sine opgaver kompetent og fyldestgørende?	<i>Kun ét svar</i>
I meget høj grad.....	1
I høj grad.....	2
Delvist	3
I ringe grad.....	4
I meget ringe grad.....	5

Spørgsmål 6.2 besvares af alle respondenter.

6.2 Synes du, at din daglige / nærmeste leder varetager afdelingens arbejdsmiljø på en kompetent og fyldestgørende måde?	<i>Kun ét svar</i>
I meget høj grad.....	1
I høj grad.....	2
Delvist	3
I ringe grad.....	4
I meget ringe grad.....	5

7. Kommunikation

Spørgsmålene i afsnit 7 stilles til alle respondenter.

7.1 Føler du dig tilstrækkelig informeret om ...?	<i>Ét svar i hver linie</i>	
	Ja	Nej
a. arbejdsmiljøforhold, der er væsentlige for dit arbejde	1	2
b. koncernens arbejdsmiljøindsats.....	1	2
7.2 Oplever du, at der inden for det sidste år er kommet mere fokus på ...?	<i>Ét svar i hver linie</i>	
	Ja	Nej
a. arbejdsmiljøforhold, der er væsentlige for dit arbejde	1	2
b. koncernens arbejdsmiljøindsats.....	1	2

8. Spørgsmål om FARMOR - Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation (kun 2007)

Skal kun besvares hvis svaret 3, 4 eller 5 i spørgsmål 2.6

8.1 Hvor meget kender du til projektet FARMOR (Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation), som har kørt i Danske Bank Koncernen siden foråret 2006?	<i>Kun ét svar</i>
Jeg kender meget til projekt FARMOR.....	1
Jeg kender noget til projekt FARMOR.....	2
Jeg kender lidt til projekt FARMOR	3
Jeg kender ikke til projekt FARMOR	4

Øvrige spørgsmål i afsnit 8 kun hvis svaret 1, 2 eller 3 ovenfor i spørgsmål 8.1.

8.2 I hvor høj grad føler du, at FARMOR har bidraget til at forbedre arbejdsmiljøarbejdet i din afdeling?

Kun ét svar

I meget høj grad.....	1
I høj grad.....	2
Delvist.....	3
I ringe grad.....	4
I meget ringe grad.....	5

Hvis svar 1-3 i spørgsmål 8.2 svares på spørgsmål 8.3. Hvis svar 4-5 i spørgsmål 8.2 svares på 8.4

8.3 På hvilke måder har FARMOR bidraget til, at der er sket udvikling på din arbejdsplads? *Gerne flere svar*

a. Jeg har taget emner op, som jeg har ønsket blev behandlet.....	1
b. Andre har taget emner op, som jeg har ønsket blev behandlet.....	1
c. Vi har haft tid til at snakke om arbejdsmiljø	1
d. Ledelsen er blevet bedre.....	1
e. Arbejdsorganiseringen fungerer bedre	1
f. De kollegiale forhold er blevet bedre	1
g. Lydforholdene er blevet bedre/ved at blive forbedret	1
h. De ergonomiske forhold er blevet bedre/ved at blive forbedret	1
i. Lysforholdene er blevet bedre/ved at blive forbedret.....	1
j. Indeklimaet er blevet bedre/ved at blive forbedret.....	1
k. Medarbejderne har fået mere indflydelse	1
l. Det psykiske arbejdsmiljø er blevet bedre	1
m. Andet (<i>skriv hvad</i>)	1

Spørgsmål 8.4 besvares kun hvis svar 4-5 i spørgsmål 8.2

8.4 Hvorfor mener du ikke, at FARMOR bidraget til at forbedre arbejdsmiljøarbejdet? *Gerne flere svar*

a. Møderne om arbejdsmiljø er spild af medarbejdernes tid.....	1
b. Indsatsen er for overfladisk.....	1
c. Ledelsen bør bruge tiden på noget andet.....	1
d. Der er ikke sket noget nyt, selvom vi snakker en masse om at gøre noget	1
e. De kollegiale forhold er blevet mere anstrengte	1
f. Lydforholdene er ikke blevet bedre/ikke ved at blive forbedret.....	1
g. De ergonomiske forhold er ikke blevet bedre/ikke ved at blive forbedret	1
h. Lysforholdene er ikke blevet bedre/ikke ved at blive forbedret.....	1
i. Indeklimaet er ikke blevet bedre/ikke ved at blive forbedret	1
j. Medarbejderne har ikke fået mere indflydelse	1
k. Det psykiske arbejdsmiljø er ikke blevet bedre	1
l. Andet (<i>skriv hvad</i>)	1

Alle, som har svaret 1, 2 eller 3 i spørgsmål 8.1 svarer på spørgsmål 8.5, 8.6, 8.7, 8.8 og 8.9.

8.5 Hvor tilfreds eller utilfreds er du med den arbejdsmiljøprofessionelle FARMOR-konsulent (enten fra Jobliv Danmark eller Working Environment/Miljø og Sikkerhed)? *Ét svar i hver linie*

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken tilfreds eller utilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
a. Hans/hendes arbejdsmiljøviden	1	2	3	4	5
b. Hans/hendes evne til at afdække afdelingens problemer	1	2	3	4	5
c. Hans/hendes måde at gennemføre møderne på	1	2	3	4	5
d. Hans/hendes forberedelse forud for møderne	1	2	3	4	5
e. Hans/hendes opfølgning på møderne	1	2	3	4	5
f. Hans/hendes evne til at inspirere til forandring ...	1	2	3	4	5
g. Hans/hendes måde at "sælge" projektet FARMOR på	1	2	3	4	5
h. Hans/hendes troværdighed i forhold til at holde det, der blev lovet.....	1	2	3	4	5

8.6 Hvordan har dit eget udbytte af FARMOR-projektet været?

Kun ét svar

Jeg har fået meget ud af det.....	1
Jeg har fået noget ud af det.....	2
Jeg har fået lidt ud af det	3
Jeg har ikke fået noget ud af det	4
Ved ikke	5

8.7 I hvor høj grad har du deltaget aktivt i projektet FARMOR og arbejdsmiljøarbejdet i din afdeling?

Kun ét svar

I meget høj grad.....	1
I høj grad.....	2
Delvist	3
I ringe grad.....	4
I meget ringe grad.....	5

8.8 Føler du, at du i forhold til tidligere har mere tillid til og bedre kan drøfte spørgsmål om fysisk eller psykisk arbejdsmiljø med...?

Ét svar i hver linie

	Ja	Nej	Det samme
a. Dine kolleger i afdelingen.....	1	2	3
b. Din leder i afdelingen	1	2	3

8.9 Hvis det var op til dig, ville du så ønske, at den organisering af arbejdsmiljøarbejdet, som FARMOR introducerede, skulle udbredes til hele organisationen?

Kun ét svar

I meget høj grad.....	1
I høj grad.....	2
Delvist	3
I ringe grad.....	4
I meget ringe grad.....	5
Ved ikke	5

Undersøgelsen afsluttes for alle, som har svaret 1 eller 3 i spørgsmål 1.5

9. Spørgsmål til lederne

Stilles kun hvis svaret 2 i spørgsmål 1.5

9.1 Hvor ofte henvender medarbejdere sig til dig med arbejdsmiljøspørgsmål eller - problemer? *Kun ét svar*

Meget ofte.....	1
Ofte.....	2
Af og til.....	3
Sjældent.....	4
Meget sjældent / næsten aldrig.....	5

9.2 I hvor høj grad har du været involveret i projektet FARMOR? (kun 2007) *Kun ét svar*

I meget høj grad.....	1
I høj grad.....	2
Delvist.....	3
I ringe grad.....	4
I meget ringe grad/slet ikke.....	5

Spørgsmål 9.3, 9.4 og 9.5 skal kun stilles til ledere, som har svaret 1, 2 eller 3 i spørgsmål 9.2

9.3 Føler du dig rustet til at have ansvaret for arbejdsmiljøarbejdet / arbejdsmiljøet? (kun 2007) *Kun ét svar*

I meget høj grad.....	1
I høj grad.....	2
Delvist.....	3
I ringe grad.....	4
I meget ringe grad.....	5

9.4 Har du fået tilstrækkelig støtte og opbakning fra en arbejdsmiljøprofessionel FARMOR-konsulent (enten fra Jobliv Danmark eller Working Environment/Miljø og Sikkerhed) og andre undervejs i projektperioden til at varetage arbejdsmiljøarbejdet? (kun 2007) *Kun ét svar*

I meget høj grad.....	1
I høj grad.....	2
Delvist.....	3
I ringe grad.....	4
I meget ringe grad.....	5

9.5 Hvordan oplever du det tidsforbrug, som arbejdsmiljøarbejdet generelt har krævet af dig? (kun 2007)

Kun ét svar

Meget rimeligt.....	1
Rimeligt.....	2
Urimeligt.....	3
Meget urimeligt.....	4

Spørgsmål 9.6, 9.7, 9.8 og 9.11 stilles til alle ledere (dvs. alle som har svaret 2 i spørgsmål 1.5)

9.6 Hos hvem eller hvor henvender du dig, hvis du har brug for støtte til at varetage opgaver i relation til arbejdsmiljøet?

Gerne flere svar

a. Working Environment / Miljø og Sikkerhed	1
b. Din leder eller leder-kolleger	1
c. Arbejdsmiljørepræsentanterne.....	1
d. Arbejdsmiljøledere	1
e. Din HR-partner	1
f. Byggerådgivningen (i Nordania: Intern Service)	1
g. Bruger skriftlige vejledninger f.eks. på Portalen.....	1
h. Andet.....	1

9.7 Er de nødvendige informationer om arbejdsmiljø tilgængelige fra Working Environment / Miljø og Sikkerhed?

Kun ét svar

Ja	1
Nej.....	2
Ved ikke (har ikke brugt dem).....	3

9.8 Hvordan vurderer du anvendeligheden af informationen og/eller rådgivningen fra Working Environment / Miljø og Sikkerhed?

Kun ét svar

Meget god.....	1
God	2
Hverken god eller dårlig.....	3
Dårlig.....	4
Meget dårlig	5
Ved ikke (har ikke brugt dem).....	6

Spørgsmål 9.9 og 9.10 stilles kun til ledere som har svaret 1, 2 eller 3 i spørgsmål 9.2

9.9 Hvordan har du trivedes med at varetage arbejdsmiljøarbejdet? (kun 2007)

Kun ét svar

Meget godt.....	1
Godt	2
Hverken godt eller dårligt.....	3
Dårligt	4
Meget dårligt	5

9.10 Føler du, at arbejdsmiljøarbejdet i fremtiden bør være en ledelsesopgave i de enkelte afdelinger (efter FARMOR-modellen)? (kun 2007)

Kun ét svar

Ja bestemt	1
Ja måske	2
Nej det tror jeg ikke.....	3
Nej bestemt ikke	4
Ja, men ikke efter FARMOR-modellen.....	5

Alle ledere svarer på spørgsmål 9.11

9.11 Hvis du skulle blive bedre rustet til at varetage arbejdsmiljø-ansvaret, hvordan kan du så bedst blive det?

Max. 3 svar

- | | |
|---|---|
| a. Gennem kurser og efteruddannelse | 1 |
| b. Gennem bedre skriftlige vejledningsmaterialer | 1 |
| c. Ved at få flere ressourcer til arbejdsmiljøarbejdet..... | 1 |
| d. Ved at få bedre tid til arbejdsmiljøarbejdet..... | 1 |
| e. Coaching ved professionel arbejdsmiljøkonsulent..... | 1 |
| f. Sparring med leder / lederkollega | 1 |

Her har du mulighed for at skrive kommentarer til undersøgelsen:

Tak for din deltagelse!

Bilag 3: Materialer

TeamArbejdsliv har fået stillet en lang række materialer til rådighed fra Working Environment, Danske Bank koncernen til brug for evalueringen. De mest centrale dokumenter og dem, der henvises til i rapporten, fremgår af listen nedenfor. Udover de nævnte materialer, indgår en række dias-præsentationer om projektet, interne notater o.lign. i baggrunden for evalueringen.

Rapporter

Fremtidens arbejdsmiljøorganisation – en opgave stillet af Miljø & Sikkerhed; Junior Board 3, 1. oktober 2004

Evaluering af Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation; projekt FARMOR. Notat om den første spørgeskemaundersøgelse, TeamArbejdsliv, juni 2006

Evaluering af Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation; projekt FARMOR. Notat 2. Faktuelle data. TeamArbejdsliv, maj 2007

Aftaler og indstillinger

Aftale om Arbejdsmiljøorganisation i Danske Bank koncernen 2008-2009: Danske Bank koncernen, 3972 Working Environment, 21. september 2007

Indstilling fra arbejdsmiljøudvalget til koncernen om projekt: Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation; Working Environment, Danske Bank koncernen

Andre materialer

Præsentationspjece om Projekt Fremtidens Arbejdsmiljøorganisation

FARMOR nyhedsbreve

FARMOR mødepakke 1, 2 og 3

FARMOR præsentation – 1. besøgsrunde – Arbejdsmiljø i finanssektoren; JobLiv Danmark as

FARMOR præsentation – 2. besøgsrunde – Det gode arbejdsliv; JobLiv Danmark as

FARMOR præsentation – 3. besøgsrunde – Kulturer i organisationer; JobLiv Danmark as

FARMOR præsentation – 3. besøgsrunde – Samarbejde og roller; JobLiv Danmark as

FARMOR præsentation – 3. besøgsrunde – Teamorganisering; JobLiv Danmark as

FARMOR Nordania 1. besøg maj-juni 2006; Working Environment

FARMOR Nordania 2. besøg sept-okt 2006; Working Environment

FARMOR Nordania 3. besøg marts-april 2007; Working Environment

FARMORs tidslinje; 3972 Working Environment, Danske Bank koncernen, modtaget 30. marts 2007

Farmor – Midtvejs (resultater fra midtvejsevaluering blandt lederne); Working Environment, 22. december 2006

Opgørelse over FARMOR IPLK handlingsplaner fra test- og kontrolgruppen 1. maj 2006 – 1. april 2007; KSC-Group Security, Working Environment, 16. april 2007

Bilag 1: FARMOR, Testgruppen, fordeling af IPLK handlingsplaner 1. maj 2006 – 1. april 2007; KSC-Group Security, Working Environment, 16. april 2007

Bilag 2: Kontrolgruppe IPLK handlingsplaner 1. maj 2006 – 1. april 2007; KSC-Group Security, Working Environment, 16. april 2007