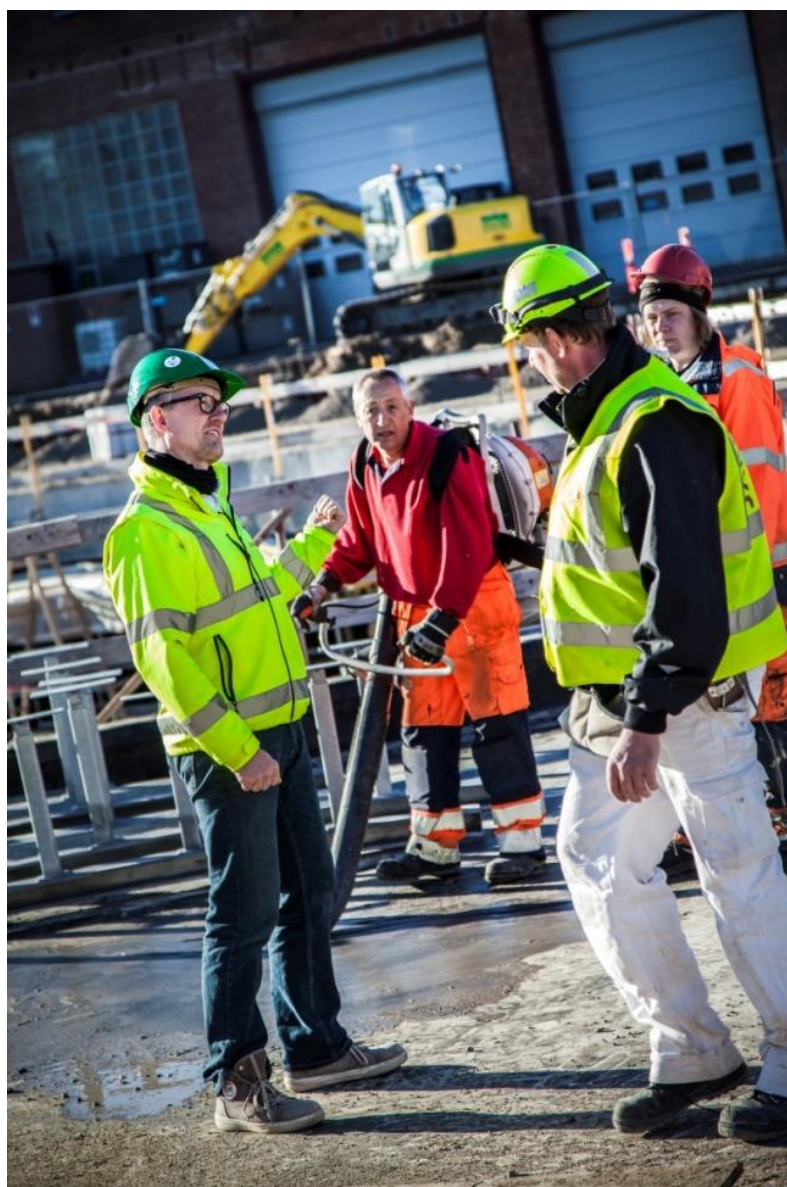


Psykosocialt arbejdsmiljø i den danske bygge- og anlægsbranche



Indhold

1. Udviklingstendenser i bygge- og anlægsbranchen

- *Generelle forhold*
- *Virksomhedernes forhold*
- *Individuelle forhold*

2. Psykosociale risikofaktorer og helbredseffekter i danske bygge- og anlægsvirksomheder

3. Udviklingstendenser i danske bygge- og anlægsvirksomheder

- *Effekter for medarbejderne*
- *Effekter for virksomheder*

4. Eksempler på håndtering af det psykosociale arbejdsmiljø i danske bygge- og anlægsvirksomheder

- *Nybyggeri - Betonrenovering - Entreprenør - El - Maler*

5. Vurderinger og diskussion

Indledning

Denne rapport indgår i en kortlægning af de psykosociale risici i den europæiske bygge- og anlægsbranchen. Kortlægningen har til formål at give de europæiske parter i bygge- og anlægsbranchen - FIEC og EFBWW - et bedre grundlag for at behandle emnet ”arbejdsrelateret mental sundhed” (psykosocialt arbejdsmiljø) ud fra et branchespecifikt perspektiv.

Forskningsarbejdet – hvori den danske rapport indgår - er en del af arbejdsmarkedets parter arbejdsprogram for den europæiske bygge- og anlægsbranche i 2016 - 2019.

Det psykosociale arbejdsmiljø¹ i den danske bygge- og anlægsbranche har indtil dato ikke haft samme opmærksomhed som fysiske arbejdsmiljøproblemer så som ulykker, ergonomiske belastninger, støj og støv.

Omfanget af sygdomme som følge af psykosociale risikofaktorer i den danske bygge- og anlægsbranche har historisk set heller ikke givet anledning til bekymringer.

Så - hvorfor er det så interessant at se nærmere på det psykosociale arbejdsmiljø i bygge- og anlægsbranchen?

Vurderingen af det psykosociale arbejdsmiljø i bygge- og anlægsbranchen er som udgangspunkt relevant for medarbejdernes og ledernes arbejdsmiljø, men det har også stor betydning for virksomhedernes udviklingsmuligheder.

Et positivt psykosocialt arbejdsmiljø på arbejdspladsen forudsætter en god virksomhedskultur. Og det forudsætter involverende ledelsesformer og positive holdninger blandt medarbejderne.

I den danske bygge- og anlægsbranche er der en generel erkendelse af, at det psykosociale arbejdsmiljø spiller en vigtig rolle for virksomhedernes vækst og produktivitet. Bygge- og anlægsprojekter er ikke kun et spørgsmål om teknisk planlægning. Et vellykket projekt forudsætter god procesplanlægning, koordinering og samarbejde mellem mange aktører. Det stiller krav til såvel faglige som sociale kompetencer i organisationen.

Denne rapport er udarbejdet og afsluttet den 30. april 2018 af Jacob Munk på baggrund af drøftelser i en arbejdsgruppe sammensat af en repræsentant fra Dansk Byggeri og en repræsentant fra BAT-kartellet.

¹ ”Psykosocialt arbejdsmiljø kan anskues som en samlebetegnelse for en lang række forskelligartede psykologiske og sociale faktorer og processer, som arbejdstagere oplever i relation til deres arbejde. Psykosocialt arbejdsmiljø betegner således en lang række faktorer og processer, som – både positivt og negativt – kan påvirke arbejdstagerens helbred, velbefindende, adfærd, tanker og følelser”. (Clausen T, Madsen IEH, Christensen KB et al. (2017) Dansk Psykosocialt Spørgeskema. Et spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø: Dokumentationsrapport – side 11. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø)

1. Udviklingstendenser i bygge- og anlægsbranchen

Generelle forhold²

Beskæftigelsen

Der forventes en stigning i antal beskæftigede på ca. 3 % pr. år i perioden 2014 – 2019. Antal beskæftigede i bygge- og anlægssektoren udgør ca. 6 % (ca. 170.000) af den samlede arbejdsstyrke i Danmark.

Udenlandske håndværkere

Der er sket en stigende tilgang af udenlandske bygningsarbejdere i de seneste 10 år. Andelen udgør ca. 8 % (både fastboende og pendlere) af det samlede antal beskæftigede i branchen.

Alderssammensætning

Andelen af håndværkere over 50 år i bygge og anlægsvirksomheder er stærkt faldende frem til pensionsalderen (65-70 år).

Fordeling af antal ansatte på virksomhedsstørrelser:

Bygge- og anlægs-virksomheder	Bygge- og anlægs-virksomheder	Fuldtidsansatte i bygge- og anlægs-virksomheder
40 % (ca. 15.000) af alle virksomheder har ingen ansatte	85 % af virksomheder med ansatte har 1-9 ansatte	- 32 % i virksomheder med 1-9 ansatte - 44 % i virksomheder med 10-100 ansatte - 24 % i virksomheder med over 100 ansatte

Kilde: Danmarks Statistik 2017

Lovgivning

Det psykosociale arbejdsmiljø og det fysiske arbejdsmiljø er ligestillet i den danske arbejdsmiljølov, og Arbejdstilsynet vurderer det psykosociale arbejdsmiljø på linje med det fysiske arbejdsmiljø i virksomhederne.

Arbejdstilsynet kan gribe ind og træffe afgørelser over for problemer, der er karakteriseret ved direkte eller indirekte at være knyttet til den enkeltes arbejdssituation og har dermed navnlig udspring i arbejdsprocessen eller arbejdsmetoder; de anvendte produkter eller de fysiske rammer for udførelsen af arbejdet.

Arbejdstilsynet kan ligeledes gribe ind og træffe afgørelser om problemer med mobning, herunder seksuel chikane.

Arbejdstilsynet kan ikke gribe ind over for problemer, der har direkte baggrund i ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden; i faktorer der udspringer af forhold uden for virksomheden; og i samspillet mellem ledelsen de ansatte og deres repræsentanter samt ansatte indbyrdes, med mindre der er tale om mobning, herunder seksuel chikane,

Se mere i ”Statusredegørelse 2017 vedrørende Metodeudvalgets anbefalinger” på www.bm.dk (skriv ”Metodeudvalget” i søgefeltet)

² Data i dette afsnit er hentet fra Dansk Byggeri, Danmarks Statistik og den danske arbejdsmiljølov.

Aftaler mellem arbejdsmarkedets parter

Arbejdsmarkedets parter har for over 50 år siden indgået en aftale om samarbejde i virksomhederne³. Af Samarbejdsaftalen fremgår det, at hovedorganisationerne er enige om, at en stadig forbedring af virksomhedernes konkurrencedygtighed samt de ansattes arbejdstilfredshed er en forudsætning for virksomhedernes fortsatte udvikling og for større trivsel (psykosocialt arbejdsmiljø) og tryghed for medarbejderne.

Det er blandt andet fremhævet i aftalen, at udviklingen af det daglige samarbejde bygger på et samspil mellem ledelse og ansatte. Motiverende ledelsesformer og aktiv deltagelse af medarbejdere og deres valgte repræsentanter er forudsætninger for at udvikle samarbejdet i en virksomhed. Derfor skal der anvendes ledelses-, samarbejds- og kommunikationsmetoder, der tilskynder til, at flest mulige medarbejdere inddrages i tilrettelæggelsen og organiseringen af det daglige arbejde.

Virksomhedernes forhold⁴

Det vurderes, at nogle udviklingstendenser i bygge- og anlægsbranchen i særlig grad påvirker det psykosociale arbejdsmiljø. Det gælder udviklingstendenser inden for følgende områder:

- Ledelses-, samarbejds- og planlægningsystemer
- Den teknologiske udvikling, herunder digitalisering og industrialisering
- Ansættelsesformer
- Andelen af udenlandske virksomheder og håndværkere

Ledelse, samarbejde og planlægning

En undersøgelse i 2014 fra Ingeniørforeningen, IDA peger på, at bedre samarbejde internt i virksomheden og mellem virksomhederne samt ændringer i planlægningsmetoder er væsentlige forudsætninger, hvis produktiviteten i bygge- og anlægsbranchen skal forbedres. Det er især vigtigt at få etableret et bedre samarbejde mellem de forskellige faggrupper på byggepladserne.

Der er stigende interesse i den danske byggebranche for at benytte Lean Construction og Last Planner System® til at forbedre planlægningen af arbejdsprocesserne.

Den teknologiske udvikling i bygge- og anlægsbranchen

Det fremgår af undersøgelsen fra Ingeniørforeningen, IDA, at øget brug af industrielt byggeri vil kunne øge produktiviteten. Flere danske bygge- og anlægsprojekter benytter industrielt producerede moduler, for eksempel tagkonstruktioner, systemvægge og vådrum.

Digitalisering er stigende i projektering og planlægning af bygge- og anlægsprojekter, bl.a. fordi digitale systemer er obligatorisk i større offentligt finansierede bygge- og anlægsprojekter.

Derimod fremgår det af Dansk Byggeris strategi for den digitale udvikling i bygge- og anlægsbranchen blandt andet, at anvendelsen af it-værktøjer til ressourceplanlægning og beskæftigelse af it-specialister i bygge- og anlægsvirksomheder ligger på et væsentligt lavere niveau end i øvrige brancher.

³ Samarbejdsaftalen (revideret 2006) indgået mellem Dansk arbejdsgiverforening og landsorganisationen i Danmark.

⁴ Data i dette afsnit er hentet fra Ingeniørforeningen, Dansk Byggeri, BFA Bygge & Anlæg, Videntjeneste om arbejdsmiljø for bygherrer og rådgivere og interviews med ledere og medarbejdere i bygge- og anlægsvirksomheder, samt erfaringsmæssig viden fra branchen.

Ansættelsesformer

Hovedparten af danske bygningshåndværkere er fastansatte. Andelen af beskæftigede med atypiske ansættelsesformer (ikke-fastansatte) vurderes dog at være stigende i bygge- og anlægsprojekter. Håndværkere, ansat som vikar og ”arme-ben”⁵, er i dag et almindeligt syn på bygge- og anlægspladser.

Individuelle forhold⁶

Den mest udbredte metode i Danmark til vurdering af psykosocialt arbejdsmiljø/stress bygger på Krav-kontrol-modellen. Modellen viser sammenhæng mellem psykosocialt arbejdsmiljø og helbred. Kombinationen af vedvarende høje krav og lav kontrol i arbejdet kan medføre en større sundhedsrisiko. Stor arbejds mængde, højt tidspres, lav indflydelse og ringe udviklingsmuligheder i arbejdet kan medføre psykosociale belastninger og i værste fald depressive symptomer. Omvendt kan psykosociale arbejdsmiljøfaktorer, der balancerer optimalt mellem krav og kontrol i arbejdet, have positive virkninger på sundheden samt have andre gode effekter for arbejdspladsen og virksomheden.

Vurderingen i denne rapport af det psykosociale arbejdsmiljø hviler primært på Dansk Psykosocialt Spørgeskema (Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II), der er udviklet og senest opdateret i 2017 af Det danske Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). I udviklingen af spørgeskemaet er 38 faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø grupperet i fem overordnede dimensioner:

1. Arbejdets indhold og organisering (klarhed om rollefordeling, indflydelse, udvikling, variation, mening, involvering, forandringer).
2. Krav i arbejdet (arbejds mængder, arbejdstempo, overarbejde, ikke-planlagte opgaver)
3. Interpersonelle relationer i arbejdet (ledelse, samarbejde, belønning, tillid, retfærdighed, respekt, rummelighed, social støtte, socialt fællesskab).
4. Konflikter på arbejdspladsen (sexchikane, trusler om vold, fysisk vold, mobning, drillerier, skænderier og konflikter).
5. Reaktioner på arbejds situationen (sikkerhed i jobbet, tilfredshed med jobbet, arbejde- og privatliv).

2. Psykosociale risikofaktorer og helbredseffekter i danske bygge- og anlægsvirksomheder⁷

Antal anmeldte psykiske erhvervssygdomme udgør ca. 3 % (ca. 60 sager) af i alt ca. 2000 årligt anmeldte erhvervssygdomme i bygge- og anlægsbranchen – i gennemsnit pr. år i perioden 2010-2016.

Antal anmeldte og anerkendte psykiske erhvervssygdomme i bygge- og anlægsbranchen ligger på det laveste niveau sammenlignet med alle brancher i Danmark. I praksis anerkendes næsten ingen (mindre end 1 pr. år) anmeldte psykiske erhvervssygdomme i Danmark.

⁵ ”arme-ben” er et udtryk for personer med eget firma, der ikke har andre ansatte i firmaet

⁶ Data i dette afsnit er hentet fra Det danske Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

⁷ Data i dette afsnit er hentet fra arbejdsskadestatistik 2016 - Arbejdsmarkedets Erhvervssikring, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø - i undersøgelsen ”Arbejdsmiljø og helbred”, FTF.

National måling af arbejdsmiljø i Danmark ("Arbejdsmiljø og Helbred")

NFA har foretaget målinger af psykosocialt arbejdsmiljø i 2012 – 2014 – 2016. Målingerne hviler på de ansattes selvvaluerede risikofaktorer og helbred.

Målingerne viser, at "Mentalt helbred" i hele bygge- og anlægsbranchen i 2016 blev vurderet til at ligge på det gennemsnitlige niveau for alle danske brancher. I den tilsvarende måling fra 2012 blev "mentalt helbred" i bygge- og anlægsbranchen vurderet til at ligge på et højere/bedre niveau end gennemsnittet i alle brancher.

Helbredseffekter som følge af psykosociale risikofaktorer viser således ifølge NFA-målingerne, at ansatte i bygge- og anlægsbranchen i 2016 ligger på nogenlunde samme niveau som gennemsnittet af ansatte i alle brancher i Danmark.

Forskellen mellem de anmeldte psykosociale sygdomme og de selvvaluerede psykosociale risikofaktorer er bemærkelsesværdig. Anmeldelser af psykosociale sygdomme ligger i 2016 på det absolut laveste niveau blandt alle brancher. I samme periode er det selvvaluerede psykosociale arbejdsmiljø i bygge- og anlægsbranchen derimod på samme niveau som alle brancher i Danmark.

Det selvvaluerede psykosociale arbejdsmiljø inden for de enkelte jobgrupper kan udledes af besvarelserne i undersøgelsen "Arbejdsmiljø og Helbred" fra NFA.

I skemaet nedenfor er opgjort besvarelser, der knytter sig til de 5 dimensioner, der er beskrevet i Dansk Psykosocialt Spørgeskema (Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II), (se side 5).

Skemaet viser en "vurderet placering" af de enkelte jobgrupper sammenlignet med alle jobgrupper i Danmark. Det er ikke muligt at foretage en statistisk sikker sammenligning mellem jobgrupperne i de respektive brancher.

Arbejds miljø og Helbred i 2016								
Jobgrupper vurderet i forhold til gennemsnittet af jobgrupper i alle sektorer/brancher								
JOBGRUPPER EMNER	Maler	Jord og beton	Elektriker	Bygge- og anlægsarbejder	Tømrer og snedker	Murer og vvs	Ingeniør og arkitekt	PROFIL FOR BRANCHEN
Mental sundhed	÷	+	+	+	+	+	+	6 +; 1 ÷
Veloplagt	÷	+	+	+	+	÷	+	5 +; 2 ÷
Arbejdsglæde	÷	+	÷	÷	÷	÷	+	2 +; 5 ÷
Arbejdet vigtigt	÷	+	÷	÷	÷	÷	+	2+; 5 ÷
Interessante opgaver	÷	+	÷	÷	÷	÷	+	2 +; 5 ÷
Indflydelse	+	+	+	+	+	+	+	7 +; 0 ÷
Bekymret for ledighed	÷	+	+	+	+	÷	+	5 +; 2 ÷
Kollegeres anerkendelse	÷	+	+	÷	+	+	+	5 +; 2 ÷
Ledelses-kvalitet	÷	+	÷	÷	÷	÷	+	2 +; 5 ÷
Konflikter	÷	÷	+	÷	÷	÷	+	2 +; 5 ÷
Mobning	+	÷	+	÷	÷	+	+	4 +; 3 ÷
Vejledning instruktion	+	+	÷	÷	+	÷	÷	3 +; 4 ÷
PROFIL FOR JOBGRUPPER	3 + 9 ÷	10 + 2 ÷	7 + 5 ÷	4 + 8 ÷	6 + 6 ÷	4 + 8 ÷	11 + 1 ÷	45+; 39 ÷

Kilde: Skemaet er udarbejdet på basis af Arbejds miljø og Helbred, NFA

÷ = niveau under gennemsnittet sammenlignet med alle beskæftigede i Danmark

+ = niveau over gennemsnittet sammenlignet med alle beskæftigede i Danmark

NFA har udover undersøgelsen ”Arbejds miljø og Helbred” også udarbejdet ”Analyser om mentale sundhedsudfordringer (MSU) og forebyggende initiativer for erhvervsaktive i Danmark”. Analyserne er udarbejdet til Norliv – Foreningen af kunder i Nordea Liv og Pension. De bygger på selvrapporterede svar fra 2016 blandt danske erhvervsaktive, og viser bl.a. at

- Anlægsbranchen og elektrikere er blandt de 10 brancher og jobgrupper, der oftest rapporterer ikke at være udhvilet, når de vågner.
- Færdiggørelse af byggeri og arkitekter/ingeniører er blandt de 10 brancher og jobgrupper, der oftest rapporterer at have tidsfrister, som er svære at holde.
- Færdiggørelse af byggeri og arkitekter/ingeniører, er blandt de 10 brancher og jobgrupper, der oftest rapporterer, at de får uventede opgaver, der sætter dem under tidspres.
- Anlægsarbejde er blandt de 10 brancher, som oftest rapporterer at stå til rådighed udenfor normal arbejdstid, og at det er nødvendigt at arbejde over.
- Anlægsarbejde er blandt de 10 brancher, som sjældnest rapporterer anerkendelse fra ledelsen.

Det generelle billede af bygge- og anlægsbranchen viser, at det psykosociale arbejdsmiljø er overvejende godt. Det spænder dog over forskelle mellem de enkelte jobgrupper og mellem psykosociale risikofaktorer. Undersøgelsen ”Arbejds miljø og helbred” viser, at:

- Blandt alle jobgrupper i bygge- og anlægsbranchen er den negative oplevelse af ledelse, konflikter og arbejdsglæde m.v. mere udbredt end blandt gennemsnittet af alle beskæftigede i Danmark.
- Blandt alle jobgrupper i bygge- og anlægsbranchen er den positive oplevelse af mentalt helbred, indflydelse, kollegers anerkendelse og jobsikkerhed mere udbredt end blandt gennemsnittet af alle beskæftigede i Danmark.
- Malere, bygge- og anlægsarbejdere, murere og blikkenslagere oplever et dårligere psykosocialt arbejdsmiljø end gennemsnittet af alle beskæftigede i Danmark.
- Jord og betonarbejdere, ingeniører og arkitekter oplever et bedre psykosocialt arbejdsmiljø end gennemsnittet af alle beskæftigede i Danmark.

Bygningskonstruktørernes psykosociale arbejdsmiljø er blevet vurderet i en undersøgelse gennemført af FTF i 2017. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at bygningskonstruktører, der primært er beskæftigede som projekteringsmedarbejdere og byggeledere, oplever problemer med for stor arbejdsmængde og stort arbejdstempo. Det giver bl.a. konflikter mellem arbejde og privatliv på grund af meget overarbejde. Undersøgelsen viser også, at bygningskonstruktører oplever mangelfuld information og for lidt inddragelse i ledelsens beslutninger om forandringer i jobbet.

3. Udviklingstendenser i danske bygge- og anlægsvirksomheder⁸

Set i lyset af Krav-kontrol-modellen og de 5 dimensioner i det psykosociale arbejdsmiljø (se side 5) kan ændringer i virksomheden og i branchen medføre såvel positive som negative effekter på medarbejderes og lederes mentale sundhed.

Effekter for henholdsvis medarbejdere og virksomheder er her vurderet ud fra de fire markante udviklingstendenser i bygge- og anlægsbranchen:

- Ledelses-, samarbejds- og planlægningssystemer
- Den teknologiske udvikling, herunder digitalisering og industrialisering
- Ansættelsesformer
- Andelen af udenlandske virksomheder og håndværkere

⁸ Data i dette afsnit er hentet fra IDA, Ingeniørforeningen, Dansk Byggeri, 3F, Malerforbundet i Danmark/Danske Malermestre, BFA Bygge & Anlæg, Videntjeneste om arbejdsmiljø for bygherrer og rådgivere, COWI A/S, LivingLean og NCC om konceptet Tillidsbaseret Lean® og 5 interviews med ledere og medarbejdere i bygge- og anlægsvirksomheder.

**Ledelse,
samarbejde og
planlægning**

<i>Effekter for medarbejdere</i>	<i>Effekter for virksomheder</i>
<p>Interviews i bygge- og anlægsvirksomheder viser, at godt samarbejde og medarbejderinvolvering i den daglige og langsigtede planlægning betyder større tilfredshed med jobbet. Erfaringer med øget samarbejde i virksomheder viser også større arbejdsglæde, kvalitet og kundetilfredshed.</p> <p>Brug af Lean Construction og Last Planner System® øger muligheden for at inddrage håndværkerne i den ugentlige planlægning af opgaver i bygge- og anlægsprojekter.</p> <p>3F har i 2016 lavet en undersøgelse blandt håndværkere. Undersøgelsen er lavet med inspiration fra ”Bedre Bundlinje”-projektet, der er udført af Dansk Byggeri/3F. 3F’s undersøgelse viser, at de væsentligste kilder til utilfredshed er spildtid, manglende information og dårlig kommunikation.</p> <p>Malerforbundet og Danske Malermester kortlagde i 2017 det psykosociale arbejdsmiljø i malerbranchen. Kortlægningen pegede på, at et godt psykosocialt arbejdsmiljø forudsætter god planlægning og organisering af arbejdet samt en god sikkerhedskultur i den enkelte virksomhed. Desuden viste undersøgelsen, at psykosociale problemstillinger ofte er tabu i malerfaget.</p>	<p>Ledelse og samarbejde kan være under pres i bygge- og anlægsprojekter, hvor flere aktører indgår. Nogle byggeprojekter slås med både arbejdsmiljøproblemer og problemer med budgettet på grund af vanskelig koordinering, samarbejde og styring. Det påvirker det psykosociale arbejdsmiljø blandt ledere og medarbejdere og kan medføre overskridelser af tidsplan og mindre indtjening.</p> <p>God planlægning kan føre til større tilfredshed for både håndværkere og virksomhed. Evalueringen af et byggeprojekt, der anvendte Lean Construction i planlægningen, kunne dokumentere reduceret byggetid, mindre spild og bedre trivsel blandt håndværkerne.</p> <p>Ledere i mindre bygge- og anlægsvirksomheder kan ofte være i tidsnød, fordi de skal varetage mange funktioner i virksomheden. Det går ud over den langsigtede planlægning og fastlæggelse af gode samarbejdsprocedurer.</p>
<p><i>Digitalisering</i> af processerne kan forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, hvis jobbet får tilført mere indhold og kompetence til medarbejderne. På den anden side kan digitalisering øge arbejdsintensiteten og dermed forringe det psykosociale arbejdsmiljø.</p>	<p><i>Digitalisering</i> gør det muligt at forbedre bygge- og anlægsprojekters samlede planlægning på tværs af faser og entrepriser. Dermed vil det også være muligt at reducere negative krav i arbejdet, såsom uplanlagt arbejdsmængde og højt arbejdstempo.</p>

**Den
teknologiske
udvikling**

	Øget <i>industrialisering</i> ændrer bygningsarbejdernes arbejdsoperationer på byggepladsen og kan dermed påvirke vilkårene for det psykosociale arbejdsmiljø.	<i>Industrialisering</i> flytter processer fra byggeplads til industriel produktion. Arbejdet vil således kunne udføres under mere forudsigelige forhold. Byggeprocesserne på byggepladsen bliver i højere grad montagearbejde.
Ansættelsesformer	I modsætning til normalansættelser bliver vikarer og ”arme-ben” ofte ikke involverede i byggepladsens arbejdsfællesskab. Desuden er jobusikkerheden blandt vikarer og ”arme-ben” ansatte større. Og det vurderes, at de heller ikke får samme tilbud om faglig udvikling og inddragelse i de sociale relationer.	For virksomheden kan det være mere tidskrævende at skulle sikre koordinering og samarbejde med mange ”arme-ben” ansatte og vikarfirmaer. Det kan øge presset på planlægningen og kan påvirke kvalitetssikringen og produktionsflowet i bygge- og anlægsprojektet.
Udenlandske medarbejdere	Sprogforskelle kan betyde, at udenlandske medarbejdere sjældent bliver integreret i arbejdsfællesskabet. Det kan medføre mere belastende arbejde.	Udenlandske medarbejdere påvirker virksomhedernes og byggepladsernes kultur. En god modtagelse af udenlandske medarbejdere med fokus på kulturel og social integration kan skabe gode relationer, der er med til at forebygge konflikter og samtidig øge muligheden for et godt psykosocialt arbejdsmiljø.

4. Eksempler på håndtering af det psykosociale arbejdsmiljø i danske bygge- og anlægsvirksomheder⁹

5 bygge- og anlægsvirksomheder blev udvalgt til at indgå i rapporten ud fra deres relativt høje prioritering af det psykosociale arbejdsmiljø. Formålet med interviewene har været at pege på initiativer, der kombinerer godt psykosocialt arbejdsmiljø med højere produktivitet i bygge- og anlægsvirksomheder.

Nybyg; ca. 200 ansatte

”Stress, kommunikation og samarbejde er de vigtigste punkter i arbejdsmiljøorganisationens arbejde med psykisk arbejdsmiljø, - som vi kalder trivsel.” (arbejdsmiljø- og kvalitetschef)

Mål

- Der lægges vægt på god planlægning, der gør det muligt at styre processerne, så flere faggrupper kan arbejde uden at genere hinanden.
- Lederne og håndværkerne skal have større kompetence til selv at planlægge, udføre og justere opgaverne undervejs.
- Samarbejde med rådgivere og projekterende skal sikre, at projektmaterialer er opdateret og tilstrækkeligt detaljeret, så det er nemt at benytte til bestilling af materialer og til at udføre opgaverne.

⁹ Dette afsnit er baseret på interviews af ledere og arbejdsmiljørepræsentanter i 5 bygge- og anlægsvirksomheder.

- Arbejdspres/stress blandt lederne samt kommunikation og samarbejde i virksomheden som helhed er de vigtigste punkter i arbejdsmiljøorganisationens arbejde med psykosocialt arbejdsmiljø.

Metoder

- Virksomheden gennemfører hvert år en trivselsundersøgelse, der benyttes til at udpege særlige fokusområder, der skal styrkes. Medarbejderne er inddraget i vurderingen af undersøgelsens resultater og opfølgende handleplaner.
- Arbejdsmiljøorganisationen har fået gennemført en supplerende kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø.
- Virksomheden har uddannet alle funktionærer i ”Anerkendende kommunikation” med det formål at træne dem i god kommunikation.
- Alle nyansatte deltager i et introduktionskursus med bl.a. topledelsen, der fortæller om virksomhedens historie, udvikling, teknologi, økonomi og personalepolitik.
- Der gennemføres et 2-dages introduktionskursus om arbejdsmiljø hvert år, hvor alle nye medarbejdere deltager. Her bliver der sat fokus på de problemstillinger, som medarbejderne oplever i arbejdsmiljøet.
- Der er lavet en app til smartphone med nyhedsbreve og anden kommunikation i virksomheden. Alle sjak har en smartphone, og app’en kan hentes til egen smartphone.

Resultater

- Trivselsundersøgelsen er med til at nedbryde tabuer om psykosocialt arbejdsmiljø.
- Kursus om ”Anerkendende kommunikation” har skabt en større gensidig forståelse for henholdsvis ledernes og håndværkernes arbejdsvilkår.
- Virksomheden har haft en stigende omsætning og indtjening i de seneste 5 år.

Renovering af betonkonstruktioner; ca. 160 ansatte

”Lederuddannelsen og den daglige kommunikation gør, at vi er på forkant med det psykiske arbejdsmiljø.” (arbejdsmiljøleder)

”Sygefraværet er lavt, fordi man er glad for at komme på arbejdet. Firmaets ledelse gør rigtig meget for at skabe en god atmosfære. Alle bliver involveret i planlægning af opgaverne.” (arbejdsmiljørepræsentant)

Mål

- Virksomheden tilstræber et højt informationsniveau, hvor alle er involveret i planlægning af egne opgaver. Virksomhedens procedurer og forventninger skal være kendt af alle medarbejdere.
- Det formelle hierarki må ikke forhindre, at alle kan kontakte den person, man ønsker at drøfte opgaverne med.
- Der lægges vægt på en god virksomhedskultur med stor arbejdsglæde og lille sygefravær.

Metoder

- Der holdes arbejdsmiljøkursus for alle nyansatte, tilpasset den enkeltes behov og viden.
- I forbindelse med introduktionen hilser den nye medarbejder på alle andre medarbejdere i virksomheden, også i administrationen og topledelsen.
- Efter introduktionen tilknyttes medarbejderen en ”Onkel” [mentor], indtil der ikke længere er brug for det.
- Der er opmærksomhed på, hvordan sjakkene sammensættes bedst muligt. Det gælder ikke kun de faglige kvalifikationer, men også eventuelle ergonomiske begrænsninger. Opstår der

konflikter, involverer ledelsen sig også med eventuelle ændringer af sjakkets sammensætning.

- Arbejdsmiljølederen foretager hyppige rundringer på egne byggepladser. Normalt snakker man om de konkrete problemer på stedet og løser dem i sjakket, hvis det er muligt.
- Arbejdsmiljølederen deltager aktivt på bygherrens sikkerhedsmøder og påtaler, når andre virksomheder ikke viser tilstrækkelig interesse for at få løst fælles arbejdsmiljøproblemer. Hun sikrer således også, at virksomhedens procedurer og processer fungerer efter hensigten.
- Der gennemføres længerevarende uddannelse for de fleste ledere (2-4 dage hver måned i 1½ år). Blandt andet med følgende emner: Ledelse, kommunikation, teambuilding, konflikthåndtering og tillidsskabelse.
- Der gennemføres kursus om samarbejde og kommunikation for alle medarbejdere. Arbejdsmiljøorganisationen kommer med emner, der skal tages op på kurset.
- Arbejdsmiljøorganisationen deltager i et kursus gennemført af ekstern arbejdsmiljørådgiver (3 x ½ dag med hjemmearbejde ind imellem) om blandt andet konflikthåndtering og kommunikation.
- APV-skema bliver sendt til alle medarbejdere, og APV'en sætter også fokus på psykosocialt arbejdsmiljø. Efter gennemført handleplan er der også gennemført spørgeskemaundersøgelse i virksomheden om graden af tilfredshed med de kritiske områder, hvor der er lavet forbedringer.
- Psykosocialt arbejdsmiljø tages op i arbejdsmiljøorganisationens årlige drøftelse om udvikling af arbejdsmiljøindsatsen i virksomheden.
- Alle sjak har en iPad til daglig planlægning, læsning af sikkerhedsdatablade og bestilling af arbejdstøj. Der tilbydes også kursus i arbejdstiden for ordblinde medarbejdere.
- Alle fremmedsprogede har tolke med på introkurser og møder. Informationsmaterialer er med billeder og illustrationer. Alle fremmedsprogede medarbejdere arbejder sammen med kolleger, der kan snakke med dem.

Resultat

- Lederuddannelsen og den daglige kommunikationsform har gjort det muligt at være mere forebyggende, hvad angår psykosociale arbejdsmiljøproblemer.
- Sygefraværet er minimalt.
- Virksomheden har haft stabil omsætning og positiv indtjening de seneste 5 år

Nybyggeri og renovering; ca. 100 ansatte

"Det er svært for virksomheden at kortlægge og definere psykiske arbejdsmiljøproblemer uden bistand fra eksterne rådgivere". (afdelingschef)

"Meget af tiden for en arbejdsmiljørepræsentant går med at lære kollegerne at sige fra over for risici i arbejdet." (arbejdsmiljørepræsentant)

Mål

- Bedre kommunikation mellem afdelingerne – fra tilbud til udførelse og færdiggørelse.
- Fastholde gode medarbejdere.
- Reducere tidspresset for projekt- og byggeledere.
- Styrke samarbejdet, kommunikation og tillid med byggeprojekternes rådgivere, leverandører og bygherrer.

- Der skal tages større hensyn til arbejdsmiljøet fra bygherres og rådgiveres side, således at virksomhedens byggeledere og formænd kan planlægge opgavernes rækkefølge efter det gennemarbejdede projektmateriale.

Metoder

- Der er gennemført en ekstern kortlægning af psykosocialt arbejdsmiljø. Efterfølgende blev der sat fokus på virksomhedens tværgående samarbejde. Der blev udpeget 5 temaer om samarbejde på tværs, hvor der er gennemført aktiviteter.
- En af lederne i direktionen (afdelingschef) fungerer også som sikkerhedsleder. Han foretager rundering på pladserne, hvor han tjekker, at processer og procedurer fungerer efter hensigten.
- Sjak og arbejdsmiljørepræsentanter kontakter sikkerhedslederen, hvis der opstår konflikter, der ikke kan løses med formanden eller byggelederen.
- Der holdes evalueringsmøde med alle involverede efter afslutningen af hver byggesag. Det har givet positive reaktioner fra både ledere og håndværkere.
- Der er ved at blive udviklet aktiviteter, der skal forbedre kultur og omgangstone i virksomheden.
- Alle medarbejdere udfylder et APV-skema, der efterfølgende behandles i arbejdsmiljøorganisationen.
- Udenlandske sjak (underentreprenører) kan give koordineringsproblemer for formændene. Derfor skal der være håndværkere i alle sjak, der kan tale og forstå dansk. De kulturelle forskellige bliver drøftet i sjakkene og med formænd på pladserne.

Resultat

- Efter et projekt om ”tværgående samarbejde” er der større åbenhed om at snakke om tidspress og behov for hjælp i pressede situationer.
- Der er opnået større respekt for de enkelte afdelingers arbejde.
- Ledere i produktionen på pladserne snakker bedre sammen med tilbudsfolkene.
- Det er virksomhedens vurdering, at APV og trivselsundersøgelse ikke giver tilstrækkelig viden om det psykosociale arbejdsmiljø. Der kommer kun få kritiske bemærkninger, og alle er tilsyneladende tilfredse. Det kræver derfor en ekstern professionel arbejdsmiljørådgiver, hvis man skal have grundig viden om psykosociale arbejdsmiljøemner og gode input til handleplaner.
- Virksomheden har haft stabil omsætning og positiv indtjening de seneste 5 år.

El-virksomhed; ca. 120 ansatte

”Psykosocialt arbejdsmiljø har en dårlig klang – det lyder sygt! Vi kalder det trivsel og samarbejde, fordi det handler om respekt for hinanden.” (direktør)

”Sladder internt om andres fejl kræver tid og energi for mig” (arbejdsmiljørepræsentant)

Mål

- Det er vigtigt at skabe et godt fællesskab, større ansvarsfølelse og oplevelse af fælles interesser for at yde en god indsats. Det er godt for både trivslen og produktiviteten.
- Der skal være fællesskab om, at deadlines skal overholdes. Når processerne fungerer, så går det godt i virksomheden.
- Lederne skal kende deres rolle. Det drejer sig om at få håndværkerne til at udføre deres arbejde effektivt uden konflikter.

Metoder

- Psykosocialt arbejdsmiljø kaldes ”trivsel og samarbejde”, fordi det handler om respekt for hinanden.
- APV bruges som et ledelsesværktøj til at tænke på processen fremadrettet og til at sikre sig, at løsningerne fungerer.
- Lederne deltager i lederuddannelse og – træning. De oplæres i de gode processer, hvor kommunikation, forhandling og personlig robusthed indgår.
- Feedback til medarbejderne sker blandt andet i et belønningssystem, hvor der uddeles en grøn bold for gode indsatser og rød for dårlige ting. For eksempel, hvis skemaet over den seneste APV er synlig for alle, giver det en grøn bold.
- Ved årets afslutning omsættes de grønne bolde til kontant bonus til håndværkergrupperne.
- Formændene mødes jævnligt. En af lederne i direktionen fungerer som sparringpartner for formændene, når det gælder sikkerhed, trivsel, samarbejde, kommunikation.
- ”Sikkerhedslederen” gennemfører også rundringer på pladserne for at tjekke, om processerne fungerer hensigtsmæssigt. Han hører også medarbejderne om eventuelle konflikter, og om der er forslag til effektivisering af processerne.
- Introduktion af nye medarbejdere foregår i et særligt indrettet rum, hvor man kan gennemgå materialer, procedurer, APV, arbejdstøj osv. Introduktionen lægger også vægt på virksomhedens værdier og kultur. Lærlinge bliver testet, inden de starter i virksomheden. Det gør det nemmere at få lærlinge integreret i sjakkene.
- Alle ansatte har en smartphone. Virksomheden har oprettet en lukket Facebook-gruppe, hvor kommunikationen mellem alle i virksomheden foregår.

Resultater

- Der er opnået en familiær kultur med respekt for hinanden og god social kontakt.
- Det giver bonus til håndværkerne ved årets udgang.
- Virksomheden har haft stabil omsætning og positiv indtjening de seneste 5 år.

Malervirksomhed; ca. 30 ansatte

”Vi siger tingene direkte, men der er ikke skrevet noget ned om psykisk arbejdsmiljø.”
(direktør)

”Det er i det daglige arbejde, de små konflikter skal løses på den gode måde.” (arbejdsmiljørepræsentant)

Mål

- Opgaverne skal udføres til tiden og med tilfredsstillende kvalitet.
- Virksomheden har ikke tid til udvikling af langsigtede planer og procedurer. Derfor skal alle kende virksomhedens ”åbne kultur”, hvor alle kan spørge om alt.

Metoder

- Hvis det psykosociale arbejdsmiljø er en forhindring for at udføre det konkrete arbejde til tiden og i tilfredsstillende kvalitet, så involverer lederen og arbejdsmiljørepræsentanten sig i kortlægning og løsning af problemerne. Medarbejderne bliver altid hørt om forslag til problemløsninger.
- Arbejdsmiljørepræsentanten (er også tillidsmand) fungerer som intern arbejdsmiljøkoordinator i virksomheden. Han besvarer spørgsmål fra svendene om arbejdsmiljø og samarbejde. Og han aftaler ændringer med direktøren.

- Der er altid tid til at tage sig af medarbejdernes problemer. Det er ikke beskrevet, hvad og hvordan det gøres. Det aftales mellem direktøren og arbejdsmiljørepræsentanten i de konkrete situationer.
- På byggepladser tager lederen kontakt til byggelederen for at sikre, at pladsen er klar til malerarbejdet. Lederen gennemgår og introducerer opgaverne, inden arbejdet går i gang.
- Der holdes fælles arrangementer, der er med til at styrke fællesskabet i virksomheden.
- Der vælges en "Månedens medarbejder" – der har gjort noget godt for kollegerne.

Resultater

- Opgaverne bliver lavet færdig og er i orden, når medarbejderne har det godt.
- Virksomheden har haft en stabil omsætning og positiv indtjening de seneste 5 år.

5. Vurdering og diskussion

Det anvendte datamateriale, der danner grundlag for denne rapport, gør det ikke muligt at foretage entydige konklusioner om sammenhængen mellem psykosociale risikofaktorer og det mentale helbred blandt ledere og medarbejdere i bygge- og anlægsbranchen.

Der er heller ikke noget klart billede af omfanget af psykosociale arbejdsmiljøproblemer i danske bygge- og anlægsvirksomheder.

- Det selvvaluerede psykosociale arbejdsmiljø i bygge- og anlægsvirksomheder ligger på stort set samme niveau som andre brancher.
- Det registrerede antal anmeldte sygdomme som følge af psykosocialt arbejdsmiljø ligger på det laveste niveau sammenlignet med alle brancher i Danmark.

Forskellen mellem det lave antal anmeldte psykiske arbejdsskader og de selvvaluerede psykosociale risikofaktorer kan muligvis skyldes, at der ikke er tradition for at tale om psykosocialt arbejdsmiljø i den danske bygge- og anlægsbranche.

På baggrund af de gennemførte interviews er det indtrykket, at det lave antal anmeldelser også kan skyldes, at psykiske arbejdsskader blandt bygningsarbejdere ofte opfattes som private forhold.

Manglende viden om betydningen af balancen mellem krav og kontrol i arbejdet

Undersøgelser fra NFA og interviews, der er lavet i forbindelse med denne landerapport, peger på nogle væsentlige forhold, der kan have betydning for det psykosociale arbejdsmiljø i bygge- og anlægsvirksomheder.

Balancen mellem krav og kontrol i arbejdet har som nævnt betydning for det psykosociale arbejdsmiljø. Kravene (for eksempel arbejdstempo) skal således modsvares af kontrolmuligheder (for eksempel indflydelse på planlægning) for at opnå en balance, der fastholder det gode psykosociale arbejdsmiljø.

Interviews i virksomhederne viser, at det er vigtigt at være opmærksom på balancen mellem krav og kontrol. Fx er det muligt at håndtere skiftende krav i arbejdet, når medarbejderne får indsigt i planlægningen og muligheder for dialog med ledelsen.

Der er tilsyneladende begrænset viden i virksomhederne om, hvilke forhold der har betydning for balancen mellem krav og kontrol i arbejdet.

Interviewene i virksomhederne og NFA's undersøgelser peger således på forhold, der har betydning for medarbejdernes og ledernes muligheder for at håndtere psykosociale risici i arbejdet:

- Der er begrænset opmærksomhed på psykosociale arbejdsmiljørisici i bygge- og anlægsvirksomheder. Det betyder, at psykosociale arbejdsmiljørisici ikke fuldt ud bliver inddraget i virksomhedernes APV.
- Der er begrænset viden om, hvad det psykosociale arbejdsmiljø omfatter i danske bygge- og anlægsvirksomheder. Og arbejdsmiljøorganisationens medlemmer søger generelt set ikke viden om, hvordan psykosocialt arbejdsmiljø kan forbedres.
- Psykosocialt arbejdsmiljø er som begreb og indsatsområde erstattet af "trivsel", "samarbejde" og "kommunikation". Trivsel, samarbejde og kommunikation bliver ofte knyttet til virksomhedens HR-strategier, og arbejdsmiljøorganisationen bliver ikke altid inddraget aktivt i undersøgelser og planlægning af initiativer, der vedrører det psykosociale arbejdsmiljø.
- Arbejdsmiljøorganisationens bliver kun i begrænset omfang involveret i trivselsundersøgelser i virksomheden.
- Virksomhederne arbejder kun få steder målrettet med psykosociale strategier som for eksempel "social kapital" og "relationel koordinering".

Ledelse og planlægning har afgørende betydning for det psykosociale arbejdsmiljø

Erfaringer fra de 5 interviewede virksomheder viser, at det er muligt at skabe et bedre psykosocialt arbejdsmiljø hos medarbejdere og ledere, når virksomheden har en dialogbaseret ledelse og involverende planlægning i både virksomheden og i byggeprojekterne.

Det peger på, at det ikke er tilstrækkeligt at fokusere på produktet ("hvad" der skal udføres). Når det psykosociale arbejdsmiljø skal styrkes, er der også brug for at sætte fokus på processen ("hvordan" det skal udføres).

God planlægning – for eksempel med Last Planner System® – og grundig processtyring med aktiv involvering af alle aktører giver erfaringsmæssigt et bedre psykosocialt arbejdsmiljø for både ledere og medarbejdere.

Bygherrer kan ligeledes opnå positive gevinster ved at etablere gode samarbejdsrelationer mellem rådgivere, leverandører, entreprenører og håndværkere i bygge- og anlægsprojektet.

Psykosocialt arbejdsmiljø har stor betydning for virksomhedens indtjening

Det er ikke muligt at påvise en sikker sammenhæng mellem psykosocialt arbejdsmiljø og bedre indtjening herunder øget produktivitet i bygge- og anlægsvirksomheder. Mange andre faktorer har indflydelse på virksomhedernes indtjening.

Eksempler fra de interviewede virksomheder viser, at initiativer, der forbedrer det psykosociale arbejdsmiljø, også har positive effekter på virksomhedernes økonomi. Lignende erfaringer fra andre virksomheder og byggeprojekter viser, at der er positiv sammenhæng mellem håndteringen af psykosociale arbejdsmiljøfaktorer og virksomheders muligheder for at øge produktiviteten og indtjeningen:

- Et godt samarbejde og medarbejderinvolvering medfører større opbakning blandt medarbejderne til at få tingene til at fungere i praksis.
- God planlægning af bygge- og anlægsopgaver har betydning både for virksomhedernes indtjening og for medarbejdernes oplevelse af det psykosociale arbejdsmiljø.

- Store budgetoverskridelser i bygge- og anlægsprojekter er ofte knyttet til mangelfuld ledelse, planlægning, koordinering og mangelfuldt samarbejde.
- Negative psykosociale risikofaktorer kan have betydning for branchens image og kan dermed påvirke tilgangen og fastholdelsen af gode faglærte håndværkere i branchen.

Psykosocialt arbejdsmiljø kan heller ikke ses isoleret fra de fysiske arbejdsmiljøfaktorer. Tilbagemeldinger fra uddannelser af arbejdsmiljøorganisationens medlemmer viser, at fysiske arbejdsmiljøproblemer ofte er knyttet til tidspres, uklare roller, utilstrækkelig kommunikation, mistillid og konflikter.

Godt psykosocialt arbejdsmiljø skal implementeres i hele virksomheden

Det er kombinationen af de forskellige tiltag, der samlet set fremmer det positive psykosociale arbejdsmiljø i virksomheden og på byggepladsen. Det drejer sig om initiativer, der er målrettet alle fire niveauer:

- | | |
|-----------------|---|
| Individet: | Initiativer, der lægger vægt på god introduktion og mentorordning for nye medarbejdere, fortløbende uddannelse, anerkendelse, øget kompetence, åbenhed og dialog om arbejdet og det psykosociale arbejdsmiljø. |
| Gruppen: | Initiativer, der fremmer gode samarbejdsmetoder, træning i konflikthåndtering, selvstyrende grupper/sjak. |
| Lederen: | Initiativer, der fokuserer på synlig ledelse, kommunikation, dialog, ledelsestræning på alle niveauer, kontaktperson i ledelsen med arbejdsmiljøet som et vigtigt fokusområde. |
| Organisationen: | Initiativer, der bl.a. vedrører trivselsundersøgelse, APV, planlægning af arbejdet, flad struktur, tværgående samarbejde, brug af digital kommunikation og – medier, sociale arrangementer, aktivt samarbejde mellem bygherre, rådgivere, projekterende, entreprenører og håndværkere i byggeprojektet. |

Sæt fokus på jobtilfredshed - og få øget produktivitet

En mere målrettet indsats for et bedre psykosocialt arbejdsmiljø i den danske bygge- og anlægsbranche vil på den ene side kunne øge medarbejdernes engagement og arbejdsglæde. På den anden side vil virksomhederne kunne opnå en produktivitetsevinst som følge af bedre produktionsflow, færre fejl og kortere byggetid.

Erfaringer fra de fem interviewede virksomheder viser, at bygningshåndværkernes tilfredshed med arbejdet vurderes at have en væsentlig indflydelse på virksomhedens produktivitet.

Hvad så?

Det generelle billede af bygge- og anlægsbranchen viser, at det psykosociale arbejdsmiljø er overvejende godt. Undersøgelser og interviews i virksomheder viser, at det psykosociale arbejdsmiljø vil kunne forbedres med indsatsområder, der fokuserer på:

1. Øget viden i virksomhederne om, hvad psykosocialt arbejdsmiljø omfatter.
2. Øget kompetence i arbejdsmiljøorganisationen til kortlægning, vurdering og udvikling af handleplaner om psykosocialt arbejdsmiljø.
3. Styrket virksomhedskultur med vægt på synlig ledelse og kommunikation samt positive holdninger blandt mellemledere og medarbejderne til samarbejdet helt ud til det enkelte sjak.
4. Implementering af bedre planlægningsmetoder – for eksempel Lean Construction og Last Planner System®.