

# **Evaluering af Arbejdstilsynets Brancheretteede Indsats**

## **En kvalitativ analyse af, hvordan den Brancheretteede Indsats påvirker det tværgående psykosociale arbejds miljøarbejde i Kriminalforsorgen og på skoleområdet**

Afslutningsrapport 1 – virkninger og tematisk analyse

**Jeppe Møller, Sofie Jaspers, Kristina Thomassen og Marc Erichsen**

# Forord

Der er i store offentlige organisationer potentiale for at sprede effektive arbejdsmiljøtiltag på tværs af arbejdspladser, der oplever sammenlignelige arbejdsmiljøproblemer. Arbejdstilsynet har derfor afprøvet en ny tilsynstilgang, der overordnet set handler om at motivere organisationen til at igangsætte psykosociale arbejdsmiljøtiltag ved at forankre tilsynets indsats på flere niveauer i organisationen. Forventningen er, at arbejdsmiljøtiltagene i højere grad systematiseres og spredes på tværs af enheder, samtidig med at den udmøntes og forankres i den konkrete enhed, der har oplevet en udfordring.

Denne rapport undersøger, hvordan denne nye Brancherettede Indsats påvirker organisationernes forventninger til udbyttet, deres tilfredshed med forløbet og den ønskede spredning af arbejdsmiljøtiltag mellem arbejdspladser, ligesom den diskuterer, hvordan disse udfald bedst understøttes i den Brancherettede Indsats.

I rapporten præsenteres hovedkonklusioner på baggrund af fem dybdegående casestudier i to brancher samt en workshop med tilsynsførende. På baggrund af både casestudierne og workshops afsluttes rapporten med anbefalinger om, hvad man skal være opmærksom på, når man som tilsynsmyndighed ønsker at gå i dialog med større offentlige organisationer om spredning af viden om løsninger på arbejdsmiljøudfordringer inden for det psykosociale område.

Rapporten er første af to forskningsrapporter om evalueringen af den Brancherettede Indsats. Senere på året udgives en længere lektørbedømt rapport, der uddyber denne med en analyse af, hvilke virksomhedsnære faktorer og interventionsfaktorer der har størst betydning for virkningerne af den Brancherettede Indsats.

Nærværende evaluering er en del af flere evalueringer af nye tilsynsformer, som NFA udfører med Arbejdstilsynet som bevillingsgiver.

Vi vil gerne takke de informanter i Kriminalforsorgen, i folkeskolerne og i Arbejdstilsynet, som har bidraget med deres erfaringer i tilblivelsen af denne rapport, ligesom vi takker for et godt samarbejde med Arbejdstilsynets projektgruppe.

God fornøjelse med rapporten.

På vegne af projektgruppen  
Jeppe Lykke Møller og Sofie Østergaard Jaspers, NFA

# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammenfatning (konklusioner)</b> .....	<b>4</b>
Den Brancherettede Indsats giver værdi .....	4
Indsatsen virker – men på forskellige måder og af forskellige årsager .....	4
De undersøgte virkninger og deres forudsætninger .....	5
Høj tilfredshed med forløbet .....	5
Forløbet vurderes at påvirke arbejdsmiljøarbejdet positivt.....	5
Forløbet kan påvirke det psykosociale arbejdsmiljø positivt .....	5
Spredning af løsninger er udfordrende men muligt .....	5
Mulige tilpasninger af den Brancherettede Indsats.....	6
Større fleksibilitet i den Brancherettede Indsats .....	6
Ressourcer til tilsynsførende .....	6
Fokus på virksomhedens forudsætninger .....	6
<b>Indledning</b> .....	<b>7</b>
Beskrivelse af indsatsen.....	7
<b>Metoder</b> .....	<b>9</b>
Deltagere i evalueringen .....	9
Rekruttering af cases.....	10
Dataindsamling.....	11
Semistrukturerede interviews .....	11
Observationer.....	12
Databearbejdning .....	12
Analysemetode 1: Kvalitativ analyse af virkninger.....	12
Analysemetode 2: Tematisk analyse.....	13
<b>Resultater</b> .....	<b>14</b>
Forekomsten af virkninger og betydende betingelser .....	14
Kvalitativ udfoldelse af de fire udfald .....	15
Tematisk analyse: Spredning, brancheforskelle og tilpasninger .....	17
Spredning og forankring af arbejdsmiljøtiltag .....	18
Brancheforskelle: Udfordringer og forbedringsforslag.....	21
Forslag til ændringer på tværs af brancher .....	22
<b>Bilag</b> .....	<b>25</b>

# Sammenfatning (konklusioner)

Denne rapport præsenterer en forskningsbaseret evaluering af Arbejdstilsynets pilotudrulning af den Brancherettede Indsats i Kriminalforsorgen og på skoleområdet. Indsatsen har til formål at motivere virksomheder til at igangsætte og sprede handlinger eller tiltag inden for det psykosociale arbejdsmiljø, som imødekommer og forebygger belastninger i arbejdet. I løbet af indsatsen udføres grundtilsyn som vanligt, og der afholdes tre møder med deltagere fra forskellige organisatoriske niveauer i virksomheden, samt en tovholder fra Arbejdstilsynet. Evalueringen er udført på fem cases: to områdekontorer fra Kriminalforsorgen og tre kommunale forvaltninger på folkeskoleområdet.

Den overordnede konklusion er, at deltagerne overvejende er tilfredse med den Brancherettede Indsats, og flertallet vurderer, at den har positiv betydning for arbejdsmiljøarbejdet, mens den kan have positiv betydning for arbejdsmiljøet og spredning af løsninger på psykosociale arbejdsmiljøproblemer under de rette betingelser. Endelig viser analysen en række forbedringspotentialer for tilgangen.

## Den Brancherettede Indsats giver værdi

Det helt centrale element i den Brancherettede Indsats, som er målrettet konkrete branchespecifikke arbejdsmiljøudfordringer, er møderne mellem Arbejdstilsyn, arbejdspladserne, og den juridiske enhed i organisationen, der har et tværgående ansvar for arbejdsmiljøarbejdet ude på arbejdspladserne. Alle aktører på tværs af både Kriminalforsorgen og folkeskoleområdet er enige om, at de tværgående møder i sig selv kan have en positiv værdi for arbejdsmiljøarbejdet, eksempelvis i form af styrket samarbejde med Arbejdstilsynet, øget fokus på og prioritering af psykisk arbejdsmiljø i organisationen, og større indblik i arbejdsmiljøproblemstillinger på tværs af p-enheder og ledelseslag.

## Indsatsen virker – men på forskellige måder og af forskellige årsager

Vi ser i alle cases, at den Brancherettede Indsats gør en positiv forskel for arbejdsmiljøarbejdet, dog kun mindre grad i den ene. Selvom virksomhederne sjældent selv vurderede, at det var på grund af metoden, så udførte eller planlagde alle medvirkende virksomheder arbejdsmiljøtiltag, som helt eller delvist kunne tilskrives deltagelsen i den Brancherettede Indsats. Vi så eksempelvis i to cases, at jur-enheden efter de tværgående møder udtrykte en intention om at etablere eller styrke fora for at dele viden om arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø på tværs af p-enheder, fordi de i højere grad kunne se værdi i det efter forløbet med den Brancherettede Indsats. Målet om spredning af specifikke løsninger på problemer i det psykiske arbejdsmiljø viste sig at være vanskeligt at opnå gennem metoden inden for den givne tidsramme, men vi vurderer, at spredningen af løsninger, når de lykkes, vil have positiv betydning for arbejdsmiljøet.

## **De undersøgte virkninger og deres forudsætninger**

Evalueringen undersøger forekomsten af fire virkninger ved den Brancherettede Indsats': virksomhedernes tilfredshed med forløbet, virksomhedernes vurdering af forløbets effekt på henholdsvis arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejdet samt spredningen af konkrete løsninger. I det følgende præsenteres og begrundes disse virkninger kort.

### **Høj tilfredshed med forløbet**

Fire ud af fem virksomheder var overordnet tilfredse med forløbet. Det betyder, at der overordnet set var tilfredshed med de tværgående møder fra både p-enheder og jur-enheden. Deltagerne begrundede blandt andet tilfredsheden med, at de havde fået en bedre forståelse for Arbejdstilsynets tilsynspraksis og dermed også bedre selv kunne bidrage til konstruktive forløb i forbindelse med fremtidige tilsyn, ligesom de var tilfredse med også at få tilbagemeldinger på nogle af de ting, der fungerede godt i deres tværgående arbejdsmiljøarbejde.

### **Forløbet vurderes at påvirke arbejdsmiljøarbejdet positivt**

I fire ud af fem cases blev der identificeret positive strukturelle forandringer i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, som vurderes at være forårsaget af den Brancherettede Indsats. I fire cases vurderer virksomhederne selv, at indsatsen har en positiv betydning for arbejdsmiljøarbejdet. Som eksempel begrundede to cases udbyttet af forløbet med, at de tværgående møder og de pointer, Arbejdstilsynet bragte op på møderne, gav legitimitet til jur-enhedens arbejde med at styrke prioriteringen af arbejdsmiljøarbejdet i organisationen, både i forhold til igangværende og nye arbejdsmiljøtiltag.

### **Forløbet kan påvirke det psykosociale arbejdsmiljø positivt**

To ud af fem cases oplever i nogen grad, at indsatsen har en positiv betydning for deres arbejdsmiljø – altså ikke kun for den konkrete arbejdsmiljøindsats. I én case refereres der konkret til, at de tværgående møder har afstedkommet en forbedring af områdets arbejdspladsvurderingsværktøj, mens man i en anden case oplever, at møderne har bidraget til at understøtte en igangværende udvikling, hvor virksomheden er ved at skabe et sprog for og dele viden om høje følelsesmæssige krav som arbejdsmiljøfaktor. Kortlægningen af mulige betingelser og virkninger viser, at spredning af arbejdsmiljøløsninger gennem indsatsen optræder de steder, hvor indsatsen også vurderes at have en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet.

### **Spredning af løsninger er udfordrende men muligt**

I en enkelt case identificerede vi spredning af psykosociale arbejdsmiljøløsninger, som deltagerne i nogen grad tilskriver indsatsen. Løsningerne består i dette tilfælde af konkrete værktøjer, der er udviklet på baggrund af påbud om at håndtere følelsesmæssige krav (for eksempel gennem ventileringsmøder) og vold og trusler (for eksempel med interne konfliktcoaches), som er blevet diskuteret og spredt gennem møderne. Mens det kan være svært at pege på, hvilke forhold, der fremmer spredningen af løsninger, så fremhævede flere informanter, at de oplevede, at løsninger på psykosociale arbejdsmiljøproblemer ofte er afhængige af relationer mellem forskellige grupper samt de systemer, arbejdsmiljøet håndteres, og i disse tilfælde giver det mening

at se på spredningen som en processuel (og langsom) organisatorisk læringsproces frem for en konkret overførsel af en idé fra én enhed til en anden.

## **Mulige tilpasninger af den Brancherettede Indsats**

På baggrund af de tilsynsførendes erfaringer med metoden, de deltagende virksomheders forslag til justeringer, og kortlægningen af de forskellige faktorer og udfald, foreslås en række mulige tilpasninger af den Brancherettede Indsats.

### **Større fleksibilitet i den Brancherettede Indsats**

Virksomhedernes behov og forudsætninger for at indgå i forløbet er vidt forskellige, og der er behov for større fleksibilitet fra den ansvarlige tilsynsførende. For eksempel bør indsatsen ikke have for stort fokus på opnåelse af spredning af løsninger. Formålet om at motivere til at forbedre arbejdsmiljø gennem tiltag skal afhænge mere af de konkrete og aktuelle behov i virksomheden og dennes forudsætninger for at tage imod viden. Der skal kunne justeres på antal møder og på, hvem der deltager på hvilke møder, hvilket vil bidrage til at de konkrete behov og de konkrete løsninger i højere grad tilpasses til den enkelte virksomheds udfordringer.

### **Ressourcer til tilsynsførende**

De tilsynsførende beskriver et behov for bedre understøttelse af Arbejdstilsynets tovholder, der har det koordinerende ansvar for forløbet i en virksomhed, i forhold til både logistik, prioritering af forløbene, gennemførelse af tilstrækkelige tilsyn, tid til opgaven og udvikling af kompetencer til at facilitere forløbet. Erfaringerne fra evalueringen viser, at gennemførelsen af den Brancherettede Indsats er en kompleks opgave, hvor indsatsens virkning afhænger af, at en række rammebetingelser er tilstede og fungerer. Dette understøtter, at et fremadrettet fokus på kompetencer og ressourcer hos de tilsynsførende, der skal være tovholdere for indsatsen, kan bidrage til en forbedring af indsatsen.

### **Fokus på virksomhedens forudsætninger**

Det kan forventes, at der er en række betingelser, der har betydning for, om den Brancherettede Indsats gør en positiv forskel på tværs af de undersøgte udfald: Spredning af løsninger, forbedring af arbejdsmiljøarbejdet og forbedring af arbejdsmiljøet mere generelt. Derfor giver det mening, at Arbejdstilsynets tovholdere rustes til at kunne planlægge og gennemføre den Brancherettede Indsats, så den tager hensyn til disse identificerede betingelser. Overordnet foreslår vi at inddele disse betingelser i virksomhederne i to overordnede kategorier:

1. *Arbejdsmiljøkompetence*, som er arbejdsmiljøaktørernes evner til at identificere arbejdsmiljøudfordringer samt planlægge og gennemføre relevante initiativer.
2. *Arbejdsmiljøkapacitet*, som er organisationens evne til at systematisere, forhandle og prioritere arbejdsmiljøarbejdet.

En høj grad af arbejdsmiljøkompetence, men lav arbejdsmiljøkapacitet, i en organisation kan eksempelvis betyde, at det ikke er ny viden og nye løsninger, der er brug for, men at der i højere grad er behov for at understøtte, at virksomheden udvikler en infrastruktur, der giver gode rammer for at bringe sin viden og løsninger i spil. Disse to overordnede

kategorier kan med fordel undersøges i fremtidige projekter, ligesom deres underliggende betingelser kan videreudvikles.

## Indledning

Denne rapport præsenterer en forskningsbaseret evaluering af Arbejdstilsynets pilotudrulning af den Brancherettede Indsats i Kriminalforsorgen og på folkeskoleområdet, hvor man drøfter udbredte psykosociale arbejdsmiljøudfordringer på et overordnet organisatorisk niveau frem for på arbejdspladsniveau alene. Evalueringen har til formål at undersøge, hvordan den Brancherettede Indsats styrker samarbejdet mellem Arbejdstilsynet og virksomhederne, motiverer virksomheder til at igangsætte tværgående arbejdsmiljøtiltag samt styrker spredningen af viden om og løsninger på psykosociale arbejdsmiljøudfordringer i de udvalgte brancher.

Vi beskriver i rapporten først baggrunden for evalueringen og indholdet af den Brancherettede Indsats, hvorefter vi gennemgår de anvendte metoder, datagrundlaget og analyseformen. Til sidst præsenterer og diskuterer vi resultaterne af de to analyser: Den ene analyse er en kvalitativ sammenligning af virkningerne ved Brancherettet Indsats, og den anden analyse er en tematisk analyse af spredning, brancheforskelle og forbedringspotentialer i indsatsen.

Hovedkonklusionerne står i sammenfatningen ovenfor og er uddybet i resultatafsnittet.

I 2020-2022 gennemfører Arbejdstilsynet et antal forskellige brancherettede og koordinerede indsatser for at styrke tilsynsindsatsen i udvalgte udsatte brancher og med særlig fokus på problemer med psykisk, fysisk og kemisk arbejdsmiljø. Initiativet udspringer af [den politiske aftale om en ny og forbedret arbejdsmiljøindsats og ordnede forhold på arbejdsmarkedet](#), der blev indgået i april 2019. Når den Brancherettede Indsats nævnes som et koncept i det følgende, er det vigtigt at påpege, at det handler om en indsats, som er målrettet typiske arbejdsmiljøudfordringer i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø i brancherne Kriminalforsorgen og folkeskoler. Den Brancherettede Indsats kan således se anderledes ud i andre brancher.

## Beskrivelse af indsatsen

Formålet med den Brancherettede Indsats er at motivere virksomheder til at iværksætte tiltag, der kan forbedre det psykosociale arbejdsmiljø ved blandt andet at understøtte spredning af løsninger på udfordringer i branchen og de konkrete arbejdspladser. Dette sker gennem dialog, vejledning og tilsyn, der involverer alle niveauer af organisationen. Tilsynet gennemføres som normalt grundtilsyn med særligt fokus på det psykosociale arbejdsmiljø. Hvis virksomheden ikke lever op til sine pligter, kan Arbejdstilsynet afgive reaktioner som ved almindelige grundtilsyn.

Forløbet består konkret af en løbende kontakt med den enhed, der har et tværgående ansvar for arbejdsmiljøarbejdet (typisk jur-enheden), grundtilsyn på de enkelte arbejdspladser (p-enheder) under jur-enheden samt tre møder undervejs med relevante deltagere fra Arbejdstilsynet, jur-enheden og udvalgte p-enheder. Metoden er beskrevet i en såkaldt drejebog for de to brancher, der er udvalgt til afprøvningen af den

Brancherettede Indsats. Beskrivelsen af den Brancherettede Indsats nedenfor er baseret på hovedtrækkene i denne drejebog.

De virksomheder, der deltager fra de udvalgte brancher, findes gennem Arbejdstilsynets system, hvor man kan se, hvor mange af en virksomheds underenheder (p-numre), der sandsynligvis vil modtage tilstrækkelige tilsyn til at kunne danne et generelt overblik over arbejdsmiljøudfordringer på tværs af den pågældende virksomhed.

Arbejdstilsynets tovholder kontakter de udvalgte jur-enheder via brev/telefon og aftaler, om jur-enheden ønsker at deltage, samt hvem der kan være virksomhedens tovholder for forløbet. De aftaler desuden, hvem der deltager på de tre møder i forløbet. Deltagerne er typisk Arbejdstilsynets tovholder, jur-enhedens tovholder, en chef med HR- eller personaleansvar for p-enhederne, samt ledere og arbejdsmiljørepræsentanter/tillidsrepræsentanter fra de udvalgte p-enheder.

For de cases, der er omfattet af evalueringen, er personerne på *opstartsmødet* i alle de ovennævnte roller typisk inviterede, og den Arbejdstilsynets tovholder præsenterer deltagerne for formålet med den Brancherettede Indsats samt centrale data og erfaringer fra tilsyn i branchen. Derpå fortæller deltagerne, hvilke udfordringer de ser i deres arbejdsmiljø inden for temaet, og til sidst rammesætter Arbejdstilsynets tovholder det kommende statusmøde.

I perioden mellem opstartsmødet og statusmødet udføres grundtilsyn på et antal p-enheder i jur-området. Disse udtrækkes via Arbejdstilsynets risikomodel, ligesom grundtilsyn for andre p-enheder, så der kan være stor variation i antallet af grundtilsyn i de forskellige Brancherettede Indsats-forløbene. I nogle tilfælde er det primært tovholderen hos Arbejdstilsynet, der udfører tilsynene. I andre tilfælde er der flere tilsynsførende involveret i tilsynene, mens tovholderen har en mere koordinerende funktion. Som forberedelse til statusmødet har tovholderen ansvaret for at samle erfaringerne fra tilsynsbesøgene via bilagsskabeloner i drejebogen for den Brancherettede Indsats.

Forud for *statusmødet* aftaler tovholderen fra Arbejdstilsynet og tovholderen fra virksomheden, hvem der bør deltage i mødet. På mødet præsenterer Arbejdstilsynets tovholder, hvilke generelle mønstre i psykosociale arbejdsmiljøproblemer, man har identificeret ved grundtilsynene, og man forsøger så vidt muligt at fremhæve tilsynets observationer af vellykkede forebyggende tiltag, ligesom deltagerne inviteres til at præsentere løsninger på arbejdsmiljøudfordringer og forebyggende tiltag, som, de har oplevet, har god effekt af. Derpå faciliteres en dialog om, hvilke arbejdsmiljøtiltag, der kan deles mellem p-enheder, og hvordan jur-enheden kan understøtte implementeringen af nye tiltag på p-enheder. Virksomheden beslutter selv, hvad de ønsker at forpligte sig på.

Ligesom inden statusmødet udføres der typisk grundtilsyn mellem statusmøde og afslutningsmøde. Da grundtilsynene planlægges uafhængigt af den Brancherettede Indsats, er der også her stor variation i antallet af besøg.

På *afslutningsmødet* præsenterer den/de tilsynsførende observationerne fra grundtilsyn på p-enhederne og orienterer om eventuelle observationer i forhold til status for



udbredelse af relevante forebyggende tiltag. Derpå faciliteres en dialog om foreløbige erfaringer med igangsættelse af tiltag samt, hvordan jur- og p-enhederne kan arbejde på at fastholde fokus fremadrettet og skabe læring på tværs af p-enhederne. Ligesom ved statusmødet, er det op til den ansvarlige ledelse at beslutte, om erfaringerne fra den Brancherettede Indsats skal føre til forandringer i arbejdsmiljøarbejdet.

## Metoder

Dette afsnit præsenterer kort de anvendte metoder til indsamling og analyse af data, ligesom karakteristika ved de deltagende cases præsenteres. Der er udført to analyser på datamaterialet: en kvalitativ analyse, der gennemgår og diskuterer virkningerne af den Brancherettede Indsats' samt en tematisk analyse af spredning, brancheforskelle og respondenternes forbedringsforslag til den Brancherettede Indsats.

## Deltagere i evalueringen

I rapporten er der inkluderet fem cases. Hver case er defineret ved at indeholde en jur-enhed og en række tilknyttede arbejdspladser (p-enheder), der organisatorisk er placeret under jur-enheden. Der indgår to cases fra kriminalforsorgen og tre cases fra skoleområdet (kommunale skoleforvaltninger). Rekrutteringsprocessen beskrives i næste afsnit.

Den Brancherettede Indsats blev udrullet i Kriminalforsorgen i perioden efteråret 2020-sommeren 2021. Da evalueringen først blev startet i marts med dataindsamling fra maj måned, har vi kun fulgt de to cases (områder) fra Kriminalforsorgen fra statusmødet og frem. Juridisk set er styrelsen jur-enhed for Kriminalforsorgens områdekontorer, men man har i den Brancherettede Indsats valgt at lægge møderne i områdekontorerne, hvorfor de nævnes som jur-enheder uden formelt at være det.

I to skolecases var det muligt at følge forløbet fra statusmødet og frem. I den tredje fulgte vi indsatsen fra start til slut. Indsatserne på skoleområdet blev alle forsinkede, og sidste statusmøde blev afholdt i slutningen af marts 2022. Derfor blev evalueringen tilsvarende forlænget fra ultimo 2021 til ultimo maj 2022.

Tabel 1 viser en oversigt over udrulningen af den Brancherettede Indsats i de fem cases og evalueringen af forløbene. Den sorte linje angiver start-tidspunktet for dataindsamlingen, og aktiviteter, der ligger forud for dette tidspunkt, er kun undersøgt bagudrettet via interviewene. Vi har derfor været begrænset til kun at kunne beskrive eventuelle tværgående betingelser for virkninger af den Brancherettede Indsats, hvis omfanget af disse betingelser kunne identificeres i datamaterialet med tilstrækkelig sikkerhed på tværs af alle cases.

De medvirkende cases er kendetegnede ved at være store organisationer med flere ledelsesslag, hvor det øverste lag, der medvirker i evalueringen, og som er målgruppen for den Brancherettede Indsats, er de ansvarlige ledere for arbejdsmiljøet i henholdsvis kommunernes skoleforvaltning og Krim-områdekontoret. Direktion, direktorat, styrelser, centralforvaltninger og/eller et politisk udvalg er altså ikke involveret direkte i analysen eller indsatsen.

	2021												2022			
Cases	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr
Krim 5																
Krim 4																
Kom 1																
Kom 2														Aflyst		
Kom 3																
Opstartsmødet og første runde grundtilsyn									Statusmødet og anden runde grundtilsyn							
Afsluttende møde									Interviewrunder							

Tabel 1. Oversigt over udrulningen af den Brancherettede Indsats og evalueringen i de inkluderede cases.

## Rekruttering af cases

Rekrutteringen af cases skete i samarbejde med tovholdere fra de forskellige tilsynscentre i Arbejdstilsynet. Tovholderne fra Arbejdstilsynet leverede kontaktoplysninger for relevant kontaktperson i de mulige cases, hvorefter evaluatoren kontaktede disse telefonisk. Derefter blev der sendt en mail, som forklarede, hvad det ville sige at deltage i evalueringen. Af de otte inviterede cases har to kommunale skoleforvaltninger og et områdekontor i Kriminalforsorgen takket nej grundet travlhed. De overordnede karakteristika ved casene er præsenteret i tabel 2.

Case	Type	Beskrivelse
1	Kommune	Har en HR-enhed i centralforvaltningen med flere ansatte, herunder med arbejdsmiljøfaglig baggrund, ligesom skoleforvaltningen selv har arbejdsmiljøfaglige medarbejdere, hvoraf den ene er tovholder. Kommunen har ved den Brancherettede Indsats' begyndelse en del strategiske initiativer omkring arbejdsmiljø, som er besluttet og prioriteret i kommunens øverste samarbejdsudvalg.
2	Kommune	Har en HR- og arbejdsmiljøfunktionen, som er placeret i centralforvaltningen og dækker flere områder ud over skoleområdet, mens der ikke er en arbejdsmiljøfaglig ressource i skoleforvaltningen. Da den Brancherettede Indsats påbegyndes, er der i jur-enheden næsten udelukkende fokus på faglige initiativer og fora, mens arbejdsmiljøarbejdet sker lokalt på skolerne.
3	Kommune	Har en central arbejdsmiljøansvarlig person i skoleforvaltningen, som også bliver tovholder i den Brancherettede Indsats. Vedkommende varetager både det tværgående primært forebyggende arbejde og det konsultative på hver skole.
4	Krim	Har en central HR-enhed på områdekontoret med en person, der udelukkende beskæftiger sig med arbejdstilsynets tilsyn. Det er denne person, der er tovholder. Der er fem medarbejdere i HR-afdelingen, som i mindre grad er ude på institutionerne og lave konsultative opgaver, men i stedet varetager tværgående og generelle initiativer.
5	Krim	Har en central HR-enhed på områdekontoret med en person, der primært varetager konsultative opgaver, når problemerne opstår. Det er denne person, der er tovholder. Der er nu fem medarbejdere i HR-afdelingen, men den har først for nylig fået ansat tre af disse medarbejdere gennem et midlertidigt offentligt sygefraværsinitiativ (under ledelse af STAR). Disse medarbejdere arbejder med den primære forebyggelse i et organisatorisk integreret perspektiv.

Tabel 2. Karakteristika ved cases

Sammensætningen af interviewpersoner for hver case varierer afhængigt af, hvem der har været med på opstarts-, status- og afslutningsmøderne. Det var oprindeligt planen at interviewe arbejdspladser (p-enheder) ud fra, om de var omfattet af grundtilsyn eller ej, men da dette mest giver mening ved afslutningen af indsatsen, hvor spredningen er mest sandsynlig, er der i stedet fokuseret på mødedeltagerne. Vi har udvalgt interviewpersoner med henblik på at opnå størst mulig variation i de relevante funktioner og dermed i perspektiver på indsatsen. Det har derfor været målet, at der for hver runde interview i hver case er interviewet følgende roller: Tilsynsførende, tovholder i kommunen/området, FTR, AMR, leder i p-enhed og forvaltningschef/HR-chef, såfremt disse har deltaget.

## Dataindsamling

Rapporten bygger dels på interviews med tilsynsførende, som har gennemført grundtilsyn og møderne i den Brancherettede Indsats. Dels bygger den på observationer af møder og interviews med deltagere i forløbet.

	Kriminalforsorgen	Skoleområdet	I alt
Antal rekrutterede cases	2	3	5
Observerede møder, herunder:	3	6	9
Opstartsmøder	0	1	1
Statusmøder	0	3	3
Afslutningsmøder	3	2	5
Antal interviews/personer, fordelt på:	22/17	43/27	65/44
Øverste ledelse (HR-chef/forvaltningschef)	4/2	2/1	6/3
Leder af flere enheder (institutionschef/områdeleder)	1/1	4/4	5/5
Afdelingsleder (enhedschef/skoleleder)	3/3	6/4	9/7
Virksomhedstovholder (typisk HR-/arbejds miljøkonsulent)	4/2	7/3	11/5
HR-/arbejds miljøkonsulent/koordinator	2/2	3/2	5/4
Arbejds miljørepræsentant	5/5	10/7	15/12
Tillidsrepræsentant	i/r	5/3	5/3
Tilsynsførende/Arbejdstilsynets tovholder	3/2	6/3	9/5

Tabel 3. Oversigt over gennemførte interviews og observationer

## Semistrukturerede interviews

Interviewene har været semistrukturerede, hvilket betyder, at de blev foretaget ud fra interviewguides, men med mulighed for at forfølge forklaringer på de forhold, der blev spurgt til. Interviewguides blev udviklet på baggrund af den kortlægning over betingelser og udfald, der blev udviklet gennem inddragelse af opdragsholdere og tovholdere i tilsynscentrene i Arbejdstilsynet. Hver faktor og udfald blev formuleret som et spørgsmål i en samlet interviewguide i et regneark, som derefter kunne filtreres, så de anvendte spørgsmål var tilpasset til tidspunkt i forløbet og interviewpersonens rolle i processen. Interviewguiden giver et indblik i, hvilke elementer der er fokus på i evalueringen (se bilag 1).

Vi har løbende udviklet interviewguiden ud fra kortlægningen af den Brancherettede Indsats' virkninger og udfald. I bilag 2 ses et eksempel på en interviewguide tilpasset til en HR-chef i et interview efter statusmødet. Efterhånden, som der er identificeret nye

mulige virksomme betingelser og udfald i evalueringen, er disse tilføjet bruttointerviewguiden og indgår i de efterfølgende analyser efter løbende orientering af bevillingsgiver.

Alle interviews er gennemført over Skype, da fysiske møder i 1. og 2. runde ikke var mulige som følge af COVID19-restriktioner og i 3. runde som følge af tidsplanen for projektet. Alle interviews er lyttet igennem, og der er skrevet udførlige noter til hvert interview, som danner grundlag for analyseprocessen.

## **Observationer**

Observationerne er udført enten ved fysisk tilstedeværelse eller over Skype/Zoom som følge af COVID19-restriktioner. Nogle af møderne blev lyd- eller videooptaget, og der er efterfølgende taget udførlige noter. Andre møder var ikke mulige teknisk at optage, de blev alene dokumenteret ved feltnoter. Noterne fra møderne er brugt i det videre analysearbejde.

## **Databearbejdning**

Som forberedelse til analyserne blev hvert interviewreferat og noter fra møder mellem casen og Arbejdstilsynet scoret ud fra, hvordan kilden beskrev tilstedeværelsen af de udvalgte variable. Hver af disse scoringer er efterfølgende samlet i et regneark, hvorefter alle forskere, der havde udført interviews, taget noter og scoret datakilder, sammen diskuterede, hvordan de enkelte scoringer skulle vægtes i en samlet score for variabelen for casen. For hver betingelse og udfald var der én score for møderne og mindst én for hver af de vigtigste roller i forløbet: Tilsynsførende, tovholder i kommunen/området, FTR, AMR, leder i p-enheder og forvaltningschef/HR-chef.

Et eksempel kunne være vurderingen af den samlede score for en case på udfaldet "Ændringer af strukturer for spredning". Her har vi kigget på, om der er etableret nye strukturer i form af eksempelvis faste møder eller rutiner, der understøtter spredning af effektive arbejdsmiljøtiltag. Et særligt opmærksomhedspunkt for dette udfald er tovholder i kommunen/området, forvaltningschef/HR-chef og tilsynsførende, der i dette tilfælde er mest centrale informanter i forhold til viden om etablering af nye strukturer i organisationen.

Vi valgte at score hver variabel i casene på en firetrins-skala; ikke til stede, til stede i mindre grad, til stede i nogen grad eller til stede i høj grad. Resultatet af denne proces kan ses i resultatafsnittets tabel 4.

Bearbejdningen af data på denne måde sikrer, at alle cases er vurderet ensartet, og at der ikke sammenlignes på parametre, der ikke er vurderet for alle cases. Samtidig giver processen mulighed for at diskutere de forskellige fund ved at kunne spore begrundelserne for de enkelte scoringer tilbage til kildematerialet.

## **Analysemetode 1: Kvalitativ analyse af virkninger**

Første del af analysen undersøger, i hvilken grad de forventede virkninger af den Brancherettede Indsats optræder i de enkelte cases såvel som de forventede betingelser.

Dette giver mulighed for at give et indblik i virkningerne samt begrunde, hvilke forhold der kan have betydning for de enkelte virkninger.

Data fra denne analyse anvendes desuden efterfølgende til at gennemføre en kvalitativ komparativ analyse (forkortet QCA for *qualitative comparative analysis*), som er en systematisk måde at anvende kvalitative data fra relativt få cases til at vise forskellige veje til et givent udfald. Den kan desuden bruges til at identificere, hvilke betingelser og ikke mindst kombinationer af betingelser (det man også kan kalde faktorer), der ser ud til at være henholdsvis nødvendige og tilstrækkelige for at opnå et ønsket udfald i studier af få cases. Denne analyse vil sammen med resultaterne fra denne rapport blive foldet ud i en rapport nr. 2, som er under lektørbedømmelse, og som vil udkomme inden for kort tid.

For at gennemføre virkningsanalysen i denne rapport (og QCA-analysen) er det nødvendigt, dels at kortlægge de betingelser og udfald, man ønsker at undersøge, og dels at planlægge dataindsamlingen på en måde, så man sikrer, at man kan opnå tilstrækkelig viden om disse betydende betingelser og udfald. Kortlægningen i evalueringen tager udgangspunkt i opdraget fra Arbejdstilsynet, der havde formuleret nogle forventede betingelser og udfald baseret på formålet for den Brancherettede Indsats, som man ønskede at få undersøgt i evalueringen. Denne kortlægning blev yderligere udbygget gennem interview med nøglepersoner centralt i Arbejdstilsynet og tovholdere i tilsynscentrene omkring, hvilke betydende betingelser og udfald, de forventede at opnå med indsatsen.

Kortlægningen blev anvendt til at udarbejde interviewguides målrettet de forskellige aktører i casenes jur-enhed og arbejdspladser samt Arbejdstilsynet for at sikre, at alle betingelser og udfald blev dækket i data, ligesom den blev anvendt til at vælge de endelige betingelser og udfald, der skulle indgå i denne analyse. Logikken er, at der i interventioner er en risiko for, at de virker på andre måder end oprindeligt tiltænkt, og at en bredere kortlægning, det vil sige et mere åbent projektdesign, gør det muligt at få øje på virkninger af metoden, der ellers var blevet overset, hvis man kun havde øje for de foruddefinerede potentielle udfald.

I forbindelse med gennemlæsning og scoring af data blev kortlægningen revideret ud fra, om man meningsfuldt kunne vurdere de enkelte variabler, og om hver enkelt variabel var dækket tilstrækkeligt i data for alle cases – og dermed muligt at sammenligne. De endelige variabler, som er omfattet af analyserne, gennemgås i afsnittet 'Resultater'.

## **Analysemetode 2: Tematisk analyse**

I den tematiske analyse er der fokuseret på tre tematikker: forståelsen af spredning, brancheforskelle og forbedringspotentialer.

Først diskuteres ambitionen om spredning af løsninger på psykosociale arbejdsmiljøproblemer i den Brancherettede Indsats, og hvordan man kan tale om spredning på trods af, at vi kan se, at spredning i den oprindelige forståelse kun sker i mindre omfang.

Derefter beskrives, hvilke forhold der er særlige for branchernes udbytte af metoden, ligesom der fremsættes henholdsvis branchespecifikke og generelle forbedringsforslag til metoden for den Brancherettede Indsats. Forslagene bygger dels på forslag til forbedringer af metoden baseret på uddrag fra alle interview og observationer. Derudover bygger forbedringsforslagene på noter fra den udviklingsworkshop, der blev afholdt med tilsynsførende i efteråret 2021. Forbedringsforslagene fra de forskellige kilder er derpå blevet kategoriseret og syntetiseret. For hvert forbedringsforslag er der også foretaget en vurdering af, hvor generaliserbart forslaget er, dette er gjort på baggrund af, hvor mange og hvilke kilder forslaget kommer fra.

## Resultater

Vi har i dette afsnit opdelt resultaterne i to.

- Først præsenteres forekomsten af de mange betingelser og udfald, som der systematisk er undersøgt på tværs af de fem cases, hvorefter de mest interessante fund kort diskuteres
- Derefter præsenterer vi resultaterne af den tematiske analyse, der fokuserer på spredning, forskelle mellem brancherne og forslag til forbedringer af den Brancherettede Indsats ud fra de tilsynsførende og virksomhedernes tilbagemeldinger

### Forekomsten af virkninger og betydende betingelser

Resultatet af scoringen, aggregeringen og tolkningen af data ses nedenfor i tabel 4.

Variabel	Tilstedeværelse i cases				
	1	2	3	4	5
<b>Betingelser</b>					
Organisatoriske forandringer, der kan have positiv betydning for arbejdsmiljøet	Slet ikke	I nogen grad	I høj grad	I mindre grad	I nogen grad
Organisatoriske forandringer, der kan have negativ betydning for arbejdsmiljøet	Slet ikke	I mindre grad	I høj grad	I mindre grad	I mindre grad
Der er arbejdsmiljøudfordringer, man ikke kan gøre noget ved	I nogen grad	I høj grad	I høj grad	I mindre grad	I nogen grad
Arbejdsmiljøkompetence	I høj grad	I høj grad	I nogen grad	I høj grad	I nogen grad
Høj grad af systematik i arbejdsmiljøarbejdet	I nogen grad	I mindre grad	I mindre grad	I høj grad	I mindre grad
Arbejdsmiljø ses som en central ledelsesopgave	I nogen grad	I nogen grad	I mindre grad	I høj grad	I nogen grad
Arbejdsmiljøarbejdet nedprioriteres af ledelsen i forhold til andre opgaver	I mindre grad	Slet ikke	I høj grad	I mindre grad	I nogen grad
Arbejdstilsynet vurderes at have positiv betydning for arbejdsmiljøet	I nogen grad	I mindre grad	I høj grad	I høj grad	I høj grad
Statusmødet blev afholdt fysisk	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej
Tilsynsførende har tilstrækkelig tid til at gennemføre den Brancherettede Indsats	Slet ikke	Slet ikke	I høj grad	I høj grad	I høj grad
Relevante ledelseslag deltog i møderne	I mindre grad	I høj grad	I høj grad	I høj grad	I nogen grad

Relevante tillidsrepræsentanter deltog i møderne	I høj grad	Slet ikke	I høj grad	Slet ikke	Slet ikke
Relevante arbejdsmiljørepræsentanter deltog i møderne	I høj grad	Slet ikke	I høj grad	I høj grad	I høj grad
Tilsynsførende lykkes med faciliteringen	I nogen grad	Slet ikke	I høj grad	I nogen grad	I nogen grad
Samarbejdet med Arbejdstilsynet er blevet bedre i løbet af den Brancherettede Indsats	I høj grad	I mindre grad	I høj grad	I høj grad	I høj grad
Der er sket positive strukturelle forandringer for arbejdsmiljøarbejdet under den Brancherettede Indsats	I nogen grad	I nogen grad	I mindre grad	I høj grad	I høj grad
Løsningerne på statusmødet vurderes som relevante	I mindre grad	Slet ikke	Slet ikke	I nogen grad	I høj grad
<b>Udfald</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Deltagerne er tilfredse med den Brancherettede Indsats som helhed	I nogen grad	I mindre grad	I høj grad	I nogen grad	I høj grad
Deltagerne vurderer, at den Brancherettede Indsats har positiv indflydelse på arbejdsmiljøet	Slet ikke	Slet ikke	I mindre grad	I nogen grad	I nogen grad
Deltagerne vurderer, at den Brancherettede Indsats har positiv indflydelse på arbejdsmiljøarbejdet	I nogen grad	I mindre grad	I høj grad	I nogen grad	I nogen grad
Der er identificeret spredning af løsninger, som kan tilskrives den Brancherettede Indsats	Slet ikke	Slet ikke	Slet ikke	I nogen grad	I mindre grad

*Tabel 4. Oversigt over variable og deres tilstedeværelse i casene. \* angiver at spørgsmålet er negativt formuleret, hvorfor farvekodningen er omvendt de andre besvarelser.*

Tabellen giver et overblik over, hvordan de forventede betydende faktorer samt virkningerne fordeler sig for de fem cases, og vi anvendte oversigten som inspiration til vores diskussioner af, hvilke faktorer, der kan være med til at forklare virkningerne.

For hvert udfald, opstillede vi desuden en hypotese om, hvilke faktorer, der har betydning for udfaldet. Disse sammenhænge mellem betingelser og udfald bliver yderligere ekspliciteret i den anden rapport, der udkommer senere på året, og som udfolder den videnskabelige metode, der er anvendt i projektet.

## Kvalitativ udfoldelse af de fire udfald

### Tilfredshed

Fire ud af fem cases er i nogen eller høj grad tilfredse med den Brancherettede Indsats. Tilfredsheden er vurderet ved at spørge interviewpersonerne til deres overordnede tilfredshed med at deltage i forløbet. Vi har derefter samlet alle disse individuelle svar og vurderet, hvordan deltagerne alt i alt vurderede forløbet. Tilfredsheden kan tilskrives mange forhold. Deltagere fra flere cases på tværs af brancher gav udtryk for, at de var glade for at have fået en bedre forståelse for Arbejdstilsynets tilsynspraksis og dermed også bedre selv kunne bidrage til konstruktive forløb i forbindelse med fremtidige tilsyn. De var også glade for det perspektivskifte, der ligger i indsatsen, hvor de oplever, at Arbejdstilsynet ikke kun kigger efter fejl og reagerer på disse, men at Arbejdstilsynet også kan give tilbagemeldinger på nogle af de ting, der fungerer godt i det tværgående arbejdsmiljøarbejde. En tovholder i en kommune siger følgende om Arbejdstilsynets tilbagemelding på en metode, som forvaltningen bruger til forebyggelse af vold og trusler:

”Når man har en dialog med en myndighed, som også er eksperter i arbejdsmiljø, som siger – *’vi kan se, at I har fat i gode tiltag’* – og vi ville jo også have lyttet, hvis de havde sagt, *’måske skal I overveje at gøre noget mere’* – så det er en opprioritering af en arbejdsmiljødagsorden, som er rigtig vigtig, så det har været positivt fra min stol”

Interview, tovholder, efter afslutningsmødet, Case 1

Virksomhederne oplever altså, at Arbejdstilsynet kan legitimere virksomme tiltag, og det skaber tilfredshed. Denne tilfredshed hænger sandsynligvis sammen med oplevelsen af, at de tværgående møder kunne påvirke arbejdsmiljøarbejdet, som beskrevet nedenfor i forhold til den Brancherettede Indsats’ betydning for arbejdsmiljøarbejdet.

### **Den Brancherettede Indsats’ betydning for arbejdsmiljøarbejdet**

De samme fire ud af fem cases, som oplevede tilfredshed, oplevede i nogen eller høj grad, at den Brancherettede Indsats havde en positiv betydning for arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden. Et eksempel på den positive indvirkning var, at de tværgående møder og de pointer, Arbejdstilsynet bragte op på møderne, bidrog med legitimitet til jur-enhedens arbejde med at styrke prioriteringen af arbejdsmiljøarbejdet i organisationen, både i forhold til igangværende og nye arbejdsmiljøtiltag. Dette beskriver virksomhedens tovholder i en case – som svar på, om den Brancherettede Indsats har haft positiv indvirkning på arbejdsmiljøarbejdet i forvaltningen:

”Jeg tænker, at jo! fordi det, der skete til en start, da vi fik at vide, at vi var udvalgt til det her, og der er et øget fokus på skoler – det var rigtig godt for mig i forhold til at lede opad til chefområdet og direktør – så kunne jeg sige, nu er der altså fokus på det her, og jeg har brug for, at I ved, hvad det betyder, og arbejdsmiljøets betydning for arbejdet – i den verden jeg arbejder i, der er det rigtig meget kerneopgaven – børnene – så man tænker ikke så meget på medarbejderne – det gør man, bevares, men ikke... altså arbejdsmiljø er oftest en sidevogn, så derfor gjorde [det] lige på det tidspunkt, at der kom fokus på det (arbejdsmiljøet, red.), og direktøren sagde, så må vi lige bidrage med det, vi kunne – der var lidt momentum.”

Interview, tovholder, efter afslutningsmødet, Case 3

Forløbet kan altså bruges til at lede opad og hjælpe med til at løfte en arbejdsmiljødagsorden op fra et lokalt niveau.

### **Den Brancherettede Indsats’ betydning for arbejdsmiljøet**

To ud af fem cases oplever, at indsatsen har en positiv betydning for deres arbejdsmiljø. I case 3 lægger man vægt på, at de tværgående møder har afstedkommet en forbedring af områdets APV-værktøj, hvilket man vurderer får positiv betydning, mens man i case 4 mere overordnet beskriver, at møderne i forløbet har bidraget til en eksisterende bevægelse, hvor de allerede var i gang mod at få et bedre sprog for og dele viden om følelsesmæssige krav i arbejdet.

### **Spredning**

I en enkelt virksomhed (case 4) identificerer vi spredning af psykosociale arbejdsmiljøløsninger som i nogen grad kan tilskrives indsatsen. De er godt i gang med at styrke deres spredningsindsats, allerede inden den Brancherettede Indsats igangsættes, blandt andet foranlediget af et længerevarende samarbejde med



Arbejdstilsynet. Løsningerne, der spredtes, består af konkrete værktøjer, der er udviklet på baggrund af et påbud om at håndtere følelsesmæssige krav samt vold og trusler. På afslutningsmødet spørger Arbejdstilsynets tovholder ind til, om organisationen oplever, at der sker spredning af viden mellem enhederne, og virksomhedens tovholder siger:

”Fængsel X har jo et påbud, som de skal imødekomme her snart, og jeg gør jo alt, hvad jeg kan for at fodre dem med ideer fra fængsel Y, fængsel Z og så videre, for eksempel fængsel Y’s rød, gul, grøn risikovurderingsmodel, som de skal til at implementere og de her temamøder om følelsesmæssige krav, vi holder”

Noter fra afslutningsmøde, case 4

Virksomhedens tovholder sidder allerede inden den Brancherettede Indsats med viden om alle påbud fra Arbejdstilsynet og hjælper p-enhederne, og vedkommende beskriver, at møderne med Arbejdstilsynet forstærker den eksisterende indsats, blandt andet fordi flere roller i organisationen bliver involveret omkring arbejdsmiljødagsordenen i de tværgående møder. Der er for eksempel en arbejdsmiljørepræsentant (AMR) med på afslutningsmødet, hvor virksomhedens tovholder bliver opmærksom på et potentiale for højere grad af spredning til AMR-funktionen:

Tovholder: Kan det gavne, at vi sender nogle flere af løsninger på påbud ud til jer X (AMR’er) og deler dem med jer?

AMR: Ja, meget gerne

Noter fra afslutningsmøde, case 4

Vi ser her en virksomhed, der er begyndt at tænke i spredning og har udviklet løsninger, som har et format, der *kan* spredes, og den Brancherettede Indsats fungerer som et yderligere forum, hvor man kan mødes på tværs af organisationens niveauer og dele disse tiltag med hinanden.

Det er værd at bemærke, at vi i case 5 identificere spredningstiltag, der dog i mindre grad tilskrives den Brancherettede Indsats, og at de to ovennævnte cases (4 og 5) er de eneste, der i nogen grad tilkendegiver forventninger om, at den Brancherettede Indsats har en positiv betydning for deres arbejdsmiljø. Der lader altså til at være en sammenhæng mellem spredning af løsninger og vurderingen af forløbets betydning for arbejdsmiljøet, hvilket kan understøtte at fastholde en ambitionen om spredning i den Brancherettede Indsats, selvom den kan være sværere at opnå.

## **Tematisk analyse: Spredning, brancheforskelle og tilpasninger**

I den tematiske analyse undersøger vi de tre temaer, der har særlig interesse i evalueringen, nemlig 1) den Brancherettede Indsats’ mål om at sprede løsninger på psykosociale arbejdsmiljøudfordringer, 2) branchespecifikke forskelle i implementeringen og udbyttet af den Brancherettede Indsats samt 3) forslag til forbedringer af metoden.

## **Spredning og forankring af arbejdsmiljøtiltag**

Det har været centralt for den Brancherettede Indsats at motivere til tværgående arbejdsmiljøtiltag gennem spredning af gode løsninger på psykosociale arbejdsmiljøudfordringer, og vi har en forventning om, at spredning af løsninger har en positiv betydning for arbejdsmiljøet, hvilket afdækkes yderligere i forskningsrapporten.

Spredning af løsninger, der af deltagerne tilskrives indsatsen, er dog et af de udfald, der i mindre grad er blevet realiseret gennem pilotudrulningen, og derfor diskuterer vi i den tematiske analyse spredning af arbejdsmiljøforbedringer mere bredt.

De tilsynsførende peger i de nedenstående forbedringsforslag på, at spredning af løsninger ikke nødvendigvis skal være en central ambition for indsatsen. Vi har gennem interviews med deltagere fra casene og de tilsynsførende spurgt ind til, hvad de mener er udtryk for spredning, og hvordan man kan skabe spredning af problemforståelser og løsninger på udfordringer i det psykosociale arbejdsmiljø.

### **Problemerne og problemerkendelsen varierer**

En pointe, som flere tilsynsførende fremhæver, er, at selvom de overordnede kategorier af udfordringer i det psykosociale arbejdsmiljø går på tværs (for eksempel høje følelsesmæssige krav, stor arbejdsmængde og tidspres, rolleklarhed samt vold og trusler på skoleområdet), så ser problematikkerne meget forskellige ud på lokalt niveau. For eksempel får høje følelsesmæssige krav et meget forskelligt udtryk alt efter, om årsagen er krævende, ressourcestærke forældre eller mange udadreagerende børn. Derfor er det ikke alle arbejdsmiljøproblematikker, der i praksis ligner hinanden, fordi årsagerne til problemet er forskelligartede, og derfor også kræver forskellige løsninger.

En anden udfordring er, at der er en stor variation i problemerkendelsen p-enhederne imellem, ligesom der er stor forskel på deres kompetencer i forhold til at arbejde systematisk med arbejdsmiljøudfordringer og -indsatser. Et godt eksempel er igen de høje følelsesmæssige krav, hvor der nogle steder findes en meget nuanceret forståelse og forebyggelsespraksis, mens man andre steder næsten ikke kender begrebet – og slet ikke har søgt efter eller anvendt værktøjer til at kortlægge og forebygge.

I forhold til, om problemerkendelsen kan spredes, har vi flere forskellige perspektiver i undersøgelsen. Nogle tilsynsførende mener, at problemerkendelsen ikke kan overføres fra én p-enhed til en anden, mens vi samtidig ser, at der i en case i Kriminalforsorgen over en årrække er sket netop dét, at der gennem en massiv tilsynsindsats på følelsesmæssige krav og prioritering fra organisationen er opstået en mere nuanceret problemerkendelse. Her synes oversættelsesarbejdet fra generel kategori ('høje følelsesmæssige krav' eller 'krænkende handlinger') til mere præcise begreber om, hvordan det mere konkret kommer til udtryk i branchen eller på p-enheden at være vigtigt, og der er flere, der fortæller, at eksterne arbejdsmiljøkonsulenter har spillet en afgørende rolle i dette oversættelsesarbejde. Et andet eksempel på udbredelse af problemerkendelse, som den Brancherettede Indsats i en eller anden udstrækning påvirkede, var en skoleforvaltning, hvor den tilsynsførende på statusmødet tog fat på den høje lederomsætning, som deltagerne havde påpeget på opstartsmødet, og som efterfølgende blev drøftet på trods af forvaltningslederens skepsis. Ved

afslutningsmødet blev det fortalt, at der efterfølgende blev igangsat en mere systematisk undersøgelse af hele ledelsesstrukturen på skolerne fra jur-enheden. Der er altså tale om en forandring, der ikke decideret er spredning af den type løsninger, som den Brancherettede Indsats var tiltænkt, men som må forventes at kunne have en betydning for arbejdsmiljøarbejdet.

### **Løsninger er vanskelige at forudse**

Udover, at løsningerne varierer, fordi de skal adressere meget forskelligartede årsager, beskriver de tilsynsførende og virksomhedernes tovholdere en anden udfordring i omkring muligheden for overføre 'løsninger' på problemer i det psykosociale arbejdsmiljø: Oftest er en 'løsning' ikke en metode eller et værktøj til at håndtere et specifikt problem, men i stedet noget, der er indlejret i relationerne kolleger imellem og mellem ledere og medarbejdere, eller noget der ligger i de systemer, hvor betingelserne for arbejdet forhandles. Disse relationer og samarbejder mellem mennesker i organisationen er komplekse. Det er desuden nogle dynamikker, der udspiller sig hele tiden, og som er svære at sætte på formel og sprede som læring mellem for eksempel arbejdspladser. Dette udfordrer en forståelse af spredning som noget konkret, der afleveres fra ét sted til et andet. Det egner sig måske bedst som en ambition for 'simple' arbejdsmiljøløsninger som for eksempel etablering af udluftningssystemer i alle skoler, men det er ikke et passende begreb for, hvad der er på spil i processer, hvor det psykosociale arbejdsmiljø skal forbedres. Her er spredningen, eller forandringen, ofte en processuel (og langsom) organisatorisk læringsproces frem for en konkret overførsel af en idé fra én enhed til en anden. Det betyder ikke, at idéer og løsninger ikke kan spredes, men det kræver, at der er en modtager, der er klar til at modtage disse forslag, og at der er relationer, som gør, at parterne har tillid til andres løsninger, hvilket er vanskeligere at sikre i en proces, der er iværksat udefra.

Der var alligevel nogle eksempler på en eller anden form for spredning af konkrete løsninger i flere cases. I en case igangsatte jur-enheden en udarbejdelse af en ny central metode til at lave arbejdspladsvurderinger og trivselsmålinger, da den tilsynsførende, til stor glæde for deltagerne, havde bemærket, at den eksisterende metode var meget svær at udarbejde handleplaner på baggrund af. Her var der dog ikke tale om en konkret løsning i organisationen, men blot en tilsynsførende, der kunne pege på andre vellykkede målemetoder, som man besluttede at undersøge nærmere, og derfor tæller dette tiltag ikke som spredning direkte i vores analyse af virkninger. I en anden case kunne en af p-enhederne bruge en politik for krænkende handlinger, som en anden deltagende p-enhed havde udarbejdet efter et påbud, men deltagerne vurderede ikke dette som et resultat af den Brancherettede Indsats.

### **Balancen mellem centrale og lokale tiltag**

En tredje udfordring ved idéen om spredning er, at det udfordrer balancen mellem lokale og centrale initiativer. I en case pointerer p-enhederne eksempelvis på afslutningsmødet, at der skal være en god balance mellem på den ene side hjælpsomme metoder, der kommer 'oppe' fra jur-enheden og præsenteres som 'skal'-opgaver. Og på den anden side er det vigtigt med tid og rum til, at der lokalt arbejdes med lokale arbejdsmiljøtiltag, der også er nødvendige.

Man oplever flere steder, at der er mange initiativer fra jur-enheden, som skal prioriteres, og man har selv i de p-enheder med høje arbejdsmiljøambitioner vanskeligt ved at prioritere arbejdsmiljøarbejdet. Derfor risikerer spredning af arbejdsmiljøløsninger at belaste p-enhederne, især hvis løsningerne ikke opleves som relevante og er tilpasset arbejdspladsen.

En anden balanceudfordring i arbejdsmiljøarbejdet er infrastrukturen (eller kapaciteten, se også nedenfor). I nogle af de undersøgte organisationer har man en relativt høj eller meget høj grad af systematik i jur-enheden i forhold til at arbejde med arbejdsmiljø og en erfaring med at understøtte p-enhederne med løsninger og sparring. I andre, som case 2, er arbejdsmiljøarbejdet noget, der alene sker lokalt, og hvis der er behov for ressourcer, findes de uden for skoleforvaltningen – i en centralforvaltning eller hos eksterne konsulenter. Man har således ikke en infrastruktur omkring arbejdsmiljø i skoleforvaltningen, hvor der kunne skabes en naturlig løbende dialog om emnet mellem enhederne og niveauerne, og dermed er målet om spredning af løsninger såvel som deltagelse i indsatsen måske meget ambitiøst og vanskeligt at honorere.

### **Forudsætninger for spredning: Arbejdsmiljøkompetence og -kapacitet**

I løbet af evalueringen identificerede vi en række betingelser, som vi forventede ville have indflydelse på casenes udbytte af den Brancherettede Indsats. Her er det værd at pege på to grupper af betingelser, som kan være værdifulde for det videre arbejde med den Brancherettede Indsats såvel som arbejdsmiljøarbejde i almindelighed.

Den ene gruppe kalder vi 'arbejdsmiljøkompetence', og den omfatter den enkeltes (og grupperes) henholdsvis kompetencer til at udføre arbejdsmiljø og deres evne til at se løsninger på arbejdsmiljøudfordringer, der ellers kunne fremstå som vilkår for arbejdet. Den anden gruppe kalder vi 'arbejdsmiljøkapacitet', som beskriver organisationens samlede parathed til at arbejde med arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøkapacitet blev undersøgt via betingelserne: grad af systematik i arbejdsmiljøarbejdet, ledelsens syn på arbejdsmiljøarbejdet som central arbejdsopgave, samt ledelsens prioritering af arbejdsmiljøarbejdet over for andre vigtige opgaver. Disse betingelser indgår i QCA-analyserne i rapport nr. 2, hvor vi undersøger, om de har betydning for de fire udfald.

Arbejdsmiljøkompetence og arbejdsmiljøkapacitet er begreber, som ikke tidligere er blevet defineret, og de har behov for at blive videreudviklet og afprøvet, men erfaringerne med den Brancherettede Indsats tyder på, at både fravær og tilstedeværelse af henholdsvis kompetencer og kapaciteter i arbejdsmiljøarbejdet både kan være fordrende og en barriere for processer som indsatsen, afhængigt af de betingelser, de kombineres med. Der er noget, der tyder på, at indsatsen opnår større udbytte ved at tilpasse den til modtagerens kompetencer og kapacitet, ligesom kompetencer og kapacitet i sig selv kan være oplagte mål for indsatsen som den Brancherettede Indsats: Mange af de spredningseffekter, vi har beskrevet ovenfor, handler netop om at udfordre antagelser om, at der er arbejdsmiljøproblemer, man ikke kan gøre noget ved, forbedre systematikken og infrastrukturen, give idéer til nye praksisser samt gøre måden, man taler om arbejdsmiljø på, mere præcis.

## **Brancheforskelle: Udfordringer og forbedringsforslag**

De ovenstående analyser er lavet på tværs af de to brancher, men undervejs i dataindsamlingen fik vi også viden om mindre forskelle i, hvordan den Brancherettede Indsats blev taget imod, og hvilke potentialer der ligger i metoden de to brancher imellem. Disse forskelle vil vi udfolde nedenfor.

### **Kriminalforsorgen**

I Kriminalforsorgen oplevede flere, at de grundtilsyn, der blev udført i forbindelse med den Brancherettede Indsats, var markant anderledes end tidligere grundtilsyn. Dels oplevede de tilsynene som mere dialogprægede, dels oplevede de, at tilsynene var mere fokuserede på det psykosociale arbejdsmiljø, end hvad de havde oplevet ved tidligere tilsyn. Både blandt ledere og arbejdsmiljørepræsentanter var der udbredt tilfredshed med denne forandring. Indholdet af grundtilsynene var som sådan ikke ændret, men eftersom de tilsynsførende skulle levere viden om det psykosociale arbejdsmiljø til tovholder, kan dette have bidraget med et større fokus på det psykosociale arbejdsmiljø.

Et andet punkt, som var særligt for Kriminalforsorgen, var en del af ledelsens ønske om en mere centralt koordineret proces for den Brancherettede Indsats, der ligner den, Kriminalforsorgen fortæller, de har i relation til sager ved Ombudsmanden. Ved at melde ud fra direktoratet bredt, at grundtilsyn i perioden ville være en del af et større ønske om spredning, kunne de i højere grad selv på institutionerne have bidraget til spredning allerede undervejs i tilsynsindsatsen på tværs af landet. Dette, beskrev de, ville passe godt ind i den ret hierarkiske struktur i organisationen, ligesom Direktoratet for Kriminalforsorgen faktisk er den reelle jur-enhed for branchen og dermed har den endelige beslutningskompetence omkring mange arbejdsforhold, hvorved en koordinering med denne ville give mening.

#### *Muligheder for spredning uafhængigt af den Brancherettede Indsats*

Endeligt gav de interviewede personer udtryk for forskellige overvejelser i forhold til, hvordan spredning af arbejdsmiljøtiltag kunne foregå i Kriminalforsorgen, uafhængigt af den Brancherettede Indsats. Begge cases gav udtryk for, at områdekontorerne og institutionsledere allerede sad med den viden fra tilsynene i området, som Arbejdstilsynet kom med på status- og afslutningsmødet, og at de havde ugentlige møder, hvor arbejdsmiljø og eventuelle tilsyn allerede var på dagsordenen. Til gengæld oplevede hverken enhedsledere eller arbejdsmiljørepræsentanter, altså niveauet under institutionslederne, at have et forum for deling af viden om arbejdsmiljø på tværs af arbejdspladser ud over Brancherettet Indsats-forløbet.

### **Skoleområdet**

Mens Kriminalforsorgens områdekontorer drives mere ensartet, er der meget stor variation mellem skoleforvaltningerne i forhold til arbejdsmiljøarbejdet. To af forvaltningerne ligner områdekontorerne i de ovenstående beskrivelser med en høj grad af systematik og mulighed for arbejdsmiljøfaglig sparring fra forvaltningen, mens den sidste adskiller sig ved at have meget lidt central styring af arbejdsmiljøarbejdet.

#### *Klarere formålsbeskrivelse og kommunikation om indsatsen*

I alle tre cases på skoleområdet gav forskellige aktører udtryk for, at de i større eller mindre grad savnede en bedre formålsbeskrivelse og forventningsafstemning forud for møderne. Dels så de bedre kunne forberede sig og byde ind/udnytte forummet, dels for at vide hvad de kunne forvente at få med fra mødet. For at forbedre dette, blev det foreslået at indlægge en telefonisk kontakt eller et kort online-møde mellem Arbejdstilsynets og kommunens tovholdere mellem møderne i forløbet. Dette for at give en bedre mulighed for at få en status på tilsyn og på, hvad Arbejdstilsynet forventer, at forvaltningen skal gøre imellem møderne. Et andet forslag var, at Arbejdstilsynets tovholder forud for statusmødet skulle sende en oversigt, der beskrev, hvad tovholder ville præsentere af observationer på mødet, så jur-enheden og deltagerne fra arbejdspladserne havde mulighed for at forberede sig. Vi så i den ene case (3), at Arbejdstilsynets og kommunens tovholdere etablerede en regelmæssig kontakt, hvilket de ved afslutningsmødet begge gav udtryk for havde været meget positivt for samarbejdet.

#### *Muligheder for spredning uafhængigt af den Brancherettede Indsats*

På skoleområdet havde de fleste interviewdeltagere en oplevelse af, at statusmødet langt fra var det bedste forum for spredning af viden om arbejdsmiljøproblematikker og – løsninger. Flere havde forslag til, hvordan denne spredning kunne foregå mere optimalt. Skolelederne kunne se et potentiale i at have arbejdsmiljø på dagsordenen mere specifikt på tværgående skoleledermøder for derved løbende at dele udfordringer og erfaringer. På samme måde fortalte arbejdsmiljørepræsentanterne, at de savnede direkte sparring med arbejdsmiljørepræsentanter fra andre skoler, og de oplevede i ringe grad, at det var en mulighed. Et konkret forslag til alternative spredningsmuligheder fra en tilsynsførende var et handlings-/inspirationskatalog over, hvilke skoler der havde arbejdet med hvilke problemstillinger og løsninger, som man kunne slå op i og kontakte, hvis man stod med samme problem. Et sådan katalog var på tegnebrættet i flere cases, der havde en arbejdsmiljøfaglig tovholder.

### **Forslag til ændringer på tværs af brancher**

Der er i projektet afholdt en workshop for de tilsynsførende, der har været mest involverede i pilotudrullingen af den Brancherettede Indsats, med det specifikke formål at afdække styrker og udfordringer ved metoden samt udvikle visioner for, hvordan metoden kunne blive styrket fremadrettet. Vi har ligeledes i alle interviewene med både deltagere og tilsynsførende spurgt direkte ind til forbedringspotentialer ved den Brancherettede Indsats, det gælder særligt i sidste runde interviews. Vi har i dette afsnit samlet den viden fra kilderne og præsenterer herunder de mest udbredte forslag til forbedringer. Det skal bemærkes, at forslagene fra workshoppen allerede er afleveret til Arbejdstilsynet i et referat, og at Arbejdstilsynet sideløbende med evalueringen har arbejdet med at udvikle en tilpasset drejebog for kommende Brancherettede Indsatser, hvorfor dele af forslagene allerede kan være implementeret i skrivende stund.

### **Udvælgelsen af virksomheder til den Brancherettede Indsats kan forbedres**

En central pointe fra de tilsynsførende var, at indsatsen bør udrulles i store virksomheder (jur-enheder), hvor der gennemføres tilstrækkeligt med tilsyn på arbejdspladserne, hvor der er ressourcer til, at virksomhedens jur-enhed kan udvælge en

tovholder, og hvor der er størst potentiale for forbedringer. En mulighed kunne være at lave færre Brancherettede Indsatser med lidt flere ressourcer til de involverede tilsynsførende og bruge lidt mere tid på at finde virksomheder, hvor potentialet for metoden er størst – det kunne være større jur-enheder med mange tilsyn planlagt i perioden, hvor arbejdsmiljøarbejdet er mindre professionaliseret, eller hvor dialogen med jur-enheden og/eller dens arbejdspladser kunne forbedres. Det kunne være det enkelte tilsynscenter, der udvælger virksomheder og p-enheder ud fra de data, der allerede eksisterer.

### **Formålet med den Brancherettede Indsats bør være bredere**

De tilsynsførende mente, at man ikke skal fastlægge formålet med den brancherettede indsats fra starten (som eksempelvis et fokus på spredning af arbejdsmiljøløsninger eller opprioritering af arbejdsmiljøarbejdet). I stedet skal formålet afhænge af den enkelte organisations behov ud fra et bredt fokus på et sikkert og sundt arbejdsmiljø. Det skal samtidig være tydeligt for virksomhederne, at det kan være, at der ikke kommer nogle gode løsninger frem på baggrund af grundtilsynene, eller kun viden om forhold, som de vidste i forvejen, og det skal de være indforståede med fra starten. Som tidligere beskrevet så vi i flere cases arbejdsmiljøtiltag og andre tiltag, som ikke lå i metodens formål, men som blev mobiliseret af forløbet. Selv i casen, hvor forløbet på mange måder mislykkedes, førte det til, at tovholder ville iværksætte et forløb, hvor de snakkede om arbejdsmiljøudfordringer og -løsninger på tværs af enhederne, hvilket ikke tidligere var sket på systematisk vis.

### **Fokus på virksomhedens forudsætninger**

Som beskrevet ovenfor antager vi, at der er en række betingelser, der har betydning for, om den Brancherettede Indsats gør en positiv forskel – både i forhold til spredning af løsninger og for arbejdsmiljøarbejdet samt for arbejdsmiljøet mere generelt. For at sikre størst muligt udbytte af indsatsen kunne Arbejdstilsynets tovholder, med det brede arbejdsmiljøfokus og den fleksible tilrettelæggelse af indsatsen, anvende de to grundlæggende organisatoriske forudsætninger, som vi har udfoldet ovenfor; nemlig arbejdsmiljøkompetencerne og arbejdsmiljøkapacitet. Man kunne udvide repertoiret af betingelser, som rapporten definerer (systematik, prioritering, vilkårsorientering) og anvende dem til at lave en kortlægning af virksomhedens forudsætninger for derved at målrette indsatsen, så man bedst opbygger forudsætningerne for at få viden om arbejdsmiljø til at virke i praksis.

### **Større fleksibilitet i processen**

Der var generelt forslag om at introducere større fleksibilitet i den Brancherettede Indsats. Dette understøttes af de foregående diskussioner om spredning og anbefalingen om at fokusere på virksomhedens organisatoriske forudsætninger for at få størst muligt udbytte af indsatsen. Et forslag var, at de tilsynsførende for eksempel kunne starte med et 'aftalemøde' med jur-enheden, hvor man sammen aftaler formål samt indholdet af og formen på møderne – herunder deltagerkredsen samt grundtilsynenes fokus. Deltagerne pegede også på, at en længere tidsramme for forløbet på eksempelvis 1-2 år, hvor man løbende har grundtilsyn i p-enhederne og 'samarbejds møder' med deltagelse af øverste ledelseslag kunne være en forbedring af metoden. Selvom en større fleksibilitet var efterspurgt, var der udbredt enighed om, at det kræver nogle særlige kompetencer at

gennemføre forløbene, ligesom det kræver stort branchekendskab og erfaring. Ligeledes så vi, at de tilsynsførende selv tilpassede den Brancherettede Indsats ud fra forholdene på virksomheden ved for eksempel at afholde afslutningsmødet med jur-enhedens tovholder alene for at skabe et mere fortroligt rum, hvor virksomhedens overvejelser omkring beslutninger om arbejdsmiljøarbejdet i højere grad kunne drøftes frit.

### **Bedre formidling om indsatsen til virksomheder**

Flere af virksomhedernes tovholdere og langt de fleste øvrige deltagere i virksomhederne oplever, at kommunikationen om den Brancherettede Indsats er mangelfuld. Dette skyldes sandsynligvis, at kommunikationen om indsatsen beror på Arbejdstilsynets tovholderes formidling om indsatsens formål og proces til jur-enhedens tovholder, som derefter har ansvaret for den videre kommunikation til deltagerne ved møderne. I nogle cases tager Arbejdstilsynets tovholder et større ansvar for at udvælge og forberede deltagerne end i andre, og det ser ud til at have betydning for deltagerens udbytte. En løsning kunne være, at der udarbejdes kommunikationsmateriale, som Arbejdstilsynets tovholder kan bruge i sin kontakt til virksomheden, og hvor der klart står, hvad forløbet går ud på, og hvad de forskellige deltagere fra virksomheden skal bidrage med i processen. Hvis formålet med og indholdet af den Brancherettede Indsats gøres mere fleksibelt, er der også behov for, at kommunikationen om dette understøttes, så det ikke overlades til den enkelte tovholder i Arbejdstilsynet. Virksomhedernes tovholdere gav udtryk for, at værdien af indsatsen også kan formidles bredt via hjemmeside og sociale medier. Endelig var det et ønske fra både virksomheder og tilsynsførende, at Arbejdstilsynets skriftlige tilbagemeldinger efter møderne var mindre formelle.

### **Øgede kompetencer og klarere roller**

En Brancherettet Indsats er en kompliceret og tidskrævende proces at facilitere, og vores vurdering er, at en vellykket facilitering er vigtig for udbyttet. De tilsynsførende udtrykte, at der var behov for at klæde tilsynsførende bedre på til opgaven, da indsatsen er grundlæggende anderledes end det at udføre grundtilsyn. En del tilsynsførende følte sig usikre på rollen som 'proceskonsulent' til at facilitere møderne, og flere mener, at det bør være klarere, at det er virksomhedernes egen opgave at sikre udbytte af forløbet, mens den tilsynsførende leverer generel viden om branchen og specifik viden fra grundtilsynene, da de ønsker ikke at påtage sig et (uformelt) ansvar for at sikre en udviklingsproces i organisationen. Den Brancherettede Indsats kræver desuden en klar rollefordeling mellem Arbejdstilsynets tovholder og de øvrige tilsynsførende, hvor tovholder ofte oplever at skulle påtage sig en uformel lederrolle over for kolleger for at sikre, at der gennemføres grundtilsyn og indrapporteres viden. En anden udfordring for de tilsynsførende var, at de ikke mente, at de havde mandat til at gå ind i succeshistorier på p-enhederne ved tilsyn: de kom med arbejdsmiljøloven som udgangspunkt, og det at skulle kommentere på, hvad der fungerede godt, oplevede de ikke var Arbejdstilsynets rolle, ligesom deres grundlag for at vurdere, hvorvidt en løsning fungerede ikke levede op til deres normale dokumentationskrav for afdækningen af, om arbejdsmiljøproblemer var blevet løst tilfredsstillende. Løsningen på dette kan bl.a. være, at det er virksomheden selv, der påtager sig ansvaret for at bringe de gode løsninger frem, såfremt dette overhovedet skal være et fokus for den pågældende Brancherettede Indsats.



### **Bedre organisatorisk understøttelse**

For at få mest muligt ud af grundtilsynene både som vidensgrundlag og som arenaer for spredning af løsninger, er det vigtigt, at de gennemføres på passende tidspunkter i forhold til møderne i den Brancherettede Indsats. I praksis kræver det understøttelse fra ruteplanlæggeren (som står for vagtplanlægningen i Arbejdstilsynet) samt opbakning fra de kolleger, der skal gennemføre grundtilsynene, så de gennemføres forud for møderne og dermed sikrer datagrundlaget. Nogle tilsynsførende beskriver, hvordan de Brancherettede Indsætter kan være sårbare over for udskiftninger på flere niveauer i organisationen. Her kunne en løsning være, at indsatsen, så vidt muligt, i en fremtidig version integreres i systemerne, så man får mest muligt ud af metoden. Arbejdstilsynets organisering af de tilsynsførendes arbejde gør det vanskeligt at samle de tilsynsførende, der har gennemført grundtilsyn, og det stiller krav til, at man har en langsigtet planlægning af den Brancherettede Indsats, ligesom det stiller krav til de skabeloner, man anvender til at indsamle viden fra grundtilsynene, og som findes i drejebogens bilag. Alle tilsynsførende oplevede, at disse skabeloner var vanskelige at anvende i praksis i deres nuværende form, og især de spørgsmål, man skulle stille til p-enhederne, fik megen kritik.

Endelig er det vigtigt, at der afsættes passende tid til opgaven for Arbejdstilsynets tovholdere, hvis det skal skabe værdi for virksomhederne. Man skal have tid til forberedelse, opsamling, til at uddybe arbejdsmiljøfaglige begreber for folk, såsom følelsesmæssige krav, og til at svare på spørgsmål.

## **Bilag**

Bilag 1. Interviewguide ved statusmøderne

Bilag 2. Interviewguide tilpasset til HR-chef efter statusmødet