



Fra påbud til aftaleforløb - en vej til at aktivere arbejdspladsernes egen motivation og tilsynsførendes kompetencer

**Jeppe Z. N. Ajslev, Asta Kjærgaard, Emilie M. Rudolf, Mikala E. Jakobsen,
Julie Palmqvist og Henriette B. Nielsen**

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København 2024

Fra påbud til aftaleforløb - en vej til at aktivere arbejdspladsernes egen motivation og tilsynsførendes kompetencer

En virkningsevaluering af Arbejdstilsynets indsats 'aftaleforløb ved mistanke'

Jeppe Z. N. Ajslev, Asta Kjærgaard, Emilie M. Rudolf, Mikala E. Jakobsen, Julie Palmqvist og Henriette B. Nielsen

NFA-rapport

Titel	Fra påbud til aftaleforløb – en vej til at aktivere arbejdspladsernes egen motivation og tilsynsførendes kompetencer
Undertitel	En virkningsevaluering af Arbejdstilsynets indsats 'aftaleforløb ved mistanke'
Forfattere	Jeppe Z. N. Ajslev, Asta Kjærgaard, Emilie M. Rudolf, Mikala E. Jakobsen, Julie Palmqvist og Henriette B. Nielsen
Udgiver	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Udgivet	2024
Finansiel støtte	Arbejdstilsynet
ISBN	978-87-7904-428-9
Internetudgave	nfa.dk

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105
2100 København Ø
Tlf.: 39165200
Fax: 39165201
e-post: nfa@nfa.dk
Hjemmeside: nfa.dk

Forord

Arbejdstilsynet er og har historisk set været en central aktør i, at man nationalt understøtter, at medarbejdere og ledere på arbejdspladser i Danmark er sikret et højt niveau af sikkerhed og et lavt niveau af eksponering for eksempelvis farlige kemiske agenter. Arbejdstilsynet er således den nationale myndighedsinstans, der håndhæver Arbejds miljøloven. Og ved at lægge grundlaget for virksomhedernes egenindsats omkring arbejdsmiljøets risikofaktorer, har Arbejdstilsynets praksis bidraget til at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø, hvor risikoen forbundet med en række arbejdsmiljøfaktorer er reduceret ganske markant gennem de sidste mange år.

Men samtidig ser vi stigende kompleksitet på arbejdsmarkedet og i virksomhederne fx i form af teknologisk udvikling, nye ansættelsesformer, gruppen af erhvervsaktive og nationale såvel som internationale tendenser. Dette betyder, at medarbejdere, ledere, virksomheder og arbejdsmarked står overfor komplekse risici knyttet til både psykosociale og ergonomiske arbejdsmiljøfaktorer.

Samtidig med denne udvikling er der et øget fokus på gevinsterne ved at forebygge arbejdsmiljøudfordringer, fremfor alene at påpege og sanktionere disse udfordringer. Derfor er det hensigtsmæssigt og nødvendigt, at Arbejdstilsynet afprøver nye reaktionsformer og tilsynspraksis, der i stigende grad kan adressere virksomhedernes behov for hjælp og vejledning til at håndtere de arbejdsmiljøproblemer, som de står med.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har evalueret tilsynsindsatsen 'Aftaleforløb ved mistanke'. Evalueringen er en omfattende kvalitativ og kvantitativ virknings-evaluering, der både viser overordnede centrale virkninger af Aftaleforløb, og rummer en række nuancer omkring Aftaleforløb, som reaktionsform. Det er viden, som forskergruppen vurderer, kan være væsentlig for både den fremtidige regulering af tilsynsindsatser, for virksomhedernes samarbejde med Arbejdstilsynet og for Arbejdstilsynets fremadrettede fokus i forhold til dels uddannelse og kompetenceudvikling af tilsynsførende, dels det stigende fokus på forebyggende indsatser.

I forbindelse med evalueringen vil vi gerne sige tak til de 20 virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen. Der er 93 ledere, medarbejdere, juridisk ansvarlige og tilsynsførende, der har deltaget i interviews og derved beriget projektets resultater. Vi vil også gerne takke Arbejdstilsynet for det gode samarbejde. Derudover tak til projektets følgegruppe; Dansk Arbejdsgiverforening, Fagbevægelsens Hovedorganisation, Ledernes Hovedorganisation, Akademikerne samt Kommunernes Landsforening har givet gode input og kommentering undervejs i processen. Til sidst vil vi gerne sige tak til de kyndige lektorbedømmere Christian Uhrenholdt Madsen fra Team Arbejdsliv og Klaus T. Nielsen fra Roskilde Universitet for kritiske kommentarer og input til kvalificeringen af rapporten.

God fornøjelse med rapporten.

På vegne af projektgruppen / Jeppe Z. N. Ajslev

Cand. Scient. Soc., Ph.d.,

Seniorforsker ved det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Indhold

Sammenfatning	5
Overordnede konklusioner og refleksioner fra virkningsevalueringen	6
Indledning	9
Programteori og teoretisk baggrund for virkningsevalueringen	11
Virkningsevalueringens resultater	18
Arbejds miljøproblemer	18
Virkningen af aftaleforløb i virksomhederne	26
Samspillet imellem virksomheder og tilsynsførende under aftaleforløb	29
Diskussion	33
Overordnede perspektiver – aftaleforløbets virkningsmekanismer og outcomes ..	33
Forskelle og opmærksomhedspunkter i forhold til aftaleforløb	35
Referencer	40
Bilag 1 - Metode	44
Bilag 2 - Forløbsbeskrivelse af aftaleforløb	51
Bilag 3 – Programteori aftaleforløb ved mistanke	55
Bilag 4 – Analyse	59
Bilag 5 - Interviewguides	123

Sammenfatning

Aftaleforløb blev introduceret som reaktionsform i 2020. Det skete som et element i at styrke og omlægge den danske arbejdsmiljøindsats. Aftaleforløb findes i to varianter 'Aftaleforløb ved mistanke' og 'Aftaleforløb med spredning'. Ved mistanke-aftaler forpligter virksomheden sig til at forbedre arbejdsmiljøet ved at løse et arbejdsmiljøproblem, selvom Arbejdstilsynet ikke har konstateret en overtrædelse af arbejdsmiljøloven. Ved sprednings-aftaler forpligter virksomheden sig til løse et konstateret arbejdsmiljøproblem og sprede løsningen til udvalgte andre steder i virksomheden.

Denne rapport omhandler 'Aftaleforløb ved mistanke'.

I helt korte træk er det overordnede formål med aftaleforløb at give virksomheder mulighed for at indgå en skriftlig aftale med Arbejdstilsynet om at forbedre arbejdsmiljøet og løse et arbejdsmiljøproblem med mulighed for dialogbaseret hjælp og vejledning fra Arbejdstilsynet. Forløbet afsluttes efter et kontroltilsyn der ligeledes foretages af Arbejdstilsynet. Aftaleforløb skal understøtte, at virksomheder, som er indstillede på at løse problemet af egen drift, gør det, og at læring om arbejdsmiljøproblemer og løsninger spreder sig til andre relevante steder i virksomheden.

Formålet med denne virkningsevaluering af aftaleforløb ved mistanke er at undersøge, hvilke elementer ved aftaleforløb som tilsynsindsats der virker, samt under hvilke omstændigheder aftaleforløb virker. Overordnet inspireres evalueringen i denne rapport af en realistisk evalueringstilgang, der har fokus på at undersøge, hvilke mekanismer (M) ved en indsats, der virker under hvilke kontekstuelle (C) forhold og giver bestemte outcomes (O) (Dalkin et al., 2015; Pawson & Tilley, 1997; Wong et al., 2016).

Virkningsevalueringen tager afsæt i deskriptive data om aftaleforløb og påbud fra Arbejdstilsynet, 73 kvalitative interviews med ledere og medarbejdere samt tilsynsførende fra 20 virksomhedscases, fokusgruppeinterviews med 16 tilsynsførende og 4 tilsynssupportere. Den samlede metodiske redegørelse findes i rapportens Bilag 1.

Branchemæssig diversitet i den kvalitative dataindsamling er sikret ved repræsentationen af cases fra otte forskellige brancher; hospital, kontor, daginstitution, metal og maskiner, restauranter og barer, rengøring, døgninstitutioner og hjemmepleje samt undervisning. Dette giver caseudvælgelsen en høj variationsvaliditet, der gør det muligt at sige noget om det undersøgte fænomen (aftaleforløb) under så forskellige forhold som muligt (Flyvbjerg 2006). Det må ud fra denne metodiske tilgang forventes, at fællestræk, der går igen i de fleste af de 20 cases, vil være gyldige under de fleste typer af lovreguleret organisering på det danske arbejdsmarked. Forskelligheder mellem cases må omvendt forstås som fænomener, der bør undersøges nærmere og opmærksomhedspunkter for videre arbejde med aftaleforløb som tilsynspraksis. Med dette evalueringsdesign kan vi således drage konklusioner om, hvordan aftaleforløb fungerer på det danske arbejdsmarked generelt set - på tværs af brancher. Fremtidige undersøgelser bør fokusere på dybdegående at undersøge hvilke specifikke karakteristika der fungerer ved aftaleforløb inden for specifikke brancher da dette ikke har været formålet med denne undersøgelse.

Helt centralt kan det på baggrund af denne virkningsevaluering konstateres, at aftaleforløb ved mistanke på afgørende vis rykker ved Arbejdstilsynets tilsynsindsats og fokus på risici i relation til psykosociale og ergonomiske arbejdsmiljøudfordringer. Nedenfor

præsenteres en oversigt over de vigtigste konklusioner og overvejelser fra den gennemførte evaluering. Disse punkter uddybes i hovedrapporten.

Overordnede konklusioner og refleksioner fra virkningsevalueringen

- 1. Aftaleforløb udgør en virkningsfuld tilsynspraksis til at adressere psykosociale arbejdsmiljøproblemer og ergonomiske arbejdsmiljøproblemer.**
 - 40% af alle gennemførte aftaleforløb omhandler psykosocialt arbejdsmiljø og 31% omhandler muskel- og skeletbesvær (MSB). Disse problemstillinger adresseres i langt mindre grad ved påbud eller strakspåbud, muligvis fordi det er kompliceret at skaffe dokumentation for denne type af udfordringer. Aftaleforløb kan bl.a. adressere disse arbejdsmiljøproblematikker, fordi afdækningsfasen er mindre krævende end ved påbud, og der ikke stilles de samme krav til dokumentation af problemet som ved påbud.
 - Aftaleforløb adresserer disse problemer i relevante brancher. Eksempelvis modtager butikker, rengøring og metal- og maskiner mange aftaleforløb omkring løft, som er en kendt risikofaktor for MSB i disse brancher. På samme vis modtager døgninstitutioner og hjemmepleje, hospitaler og daginstitutioner, der generelt har udfordringer med tidspres, høje følelsesmæssige krav, diskrimination, vold og uønsket seksuel opmærksomhed også mange aftaleforløb inden for disse psykosociale arbejdsmiljøtemaer.
 - Forskningen viser dog, at der også er ergonomiske udfordringer med risiko for MSB i en række fag inden for den offentlige sektor eks. ældrepleje, institutioner og hospital, ligesom der fx i restauration og bar, butik og andre private områder er udfordringer med psykosociale arbejdsmiljøproblemer. Dette afspejles ikke i omfanget og fordelingen af de aftaleforløb, der er aftalt og gennemført.
 - Det kan være væsentligt at kigge på, hvordan aftaleforløb kan adressere et bredere spektrum af arbejdsmiljøproblemer på tværs af sektoropdelingen.

- 2. Langt størstedelen af virksomhederne er generelt indstillede på at indgå i aftaleforløb.**
 - De mest udbredte årsager til dette er ifølge respondenterne 1) mulighederne for at opnå viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet, 2) at undgå påbud eller elementer herfra, og 3) at få sat fokus på et arbejdsmiljøproblem.
 - Virksomhederne er overordnet set glade for den hjælp og vejledning, de får fra tilsynsførende og oplever det hjælpsomt i forhold til at opnå et forbedret arbejdsmiljø.
 - Nogle virksomheder oplever de tilsynsførendes hjælp og vejledning som ukonkret, og disse virksomheder mener derfor ikke at have fået stort udbytte af hjælp og vejledning.

- 3. Kontroltilsyn opleves positivt af virksomhederne og de tilsynsførende, men kontrolbesøgets funktion bliver minimal i forhold til Aftaleforløbet, da Arbejdstilsynets data viser, at kun ca. 3 pct. af aftaleforløb i forbindelse med kontroltilsyn konstateres misligholdt.**
- Kontroltilsynet motiverer virksomhederne til at udvikle og implementere acceptable løsninger og fordrer læring for både virksomheder og tilsynsførende, men kontroltilsynet vurderes ikke afgørende for, at aftaleforløb har værdi.
 - Enkelte tilsynsførende finder det overflødigt, og nogle tilsynsførende er ambivalente omkring kontroltilsyn. Nogle af disse tilsynsførende finder, at man kunne differentiere mere imellem, hvornår kontroltilsyn er nødvendigt ud fra det konkrete aftaleforløb.
 - Misligholdelse ved kontroltilsyn er som nævnt kun ca. 3 pct., hvilket peger på, at virksomhederne har prioriteret at arbejde med at løse det problem, som aftalen har omhandlet.
- 4. Aftaleforløb påvirker både virksomhedernes interne og eksterne motivation.**
- Ved at indeholde elementerne (hjælp og vejledning, påbud samt kontroltilsyn) flytter aftaleforløb tilsynspraksis i retning af en øget anvendelse af både internt og eksternt regulerede motivationsformer. Den interne regulering indebærer en internalisering af reguleringen, som vil være i overensstemmelse med virksomhedens værdier og behov. Dette kan forventes at øge effekten af tilsynets praksis, simpelthen fordi aftaleforløb indvirker på et bredere spektrum af motivationsformer, men også fordi der er viden om, at den internt regulerede motivation kan være en særligt stærk motivationsfaktor.
 - Tilsynsførende kan med fordel have både intern og ekstern motivation med i deres overvejelser, når de skal tilbyde virksomhederne et aftaleforløb.
- 5. Aftaleforløb fører til at samtlige virksomheder har implementeret tiltag, der er kendte fra forebyggelsestrappen, der anvendes til at kategorisere arbejdsmiljøtiltag efter deres type og gennemslagskraft.**
- Nogle virksomheder har implementeret et enkelt tiltag, men en lang række af virksomhederne har implementeret mere end et tiltag og nogle endog helt op til syv forskellige. Dette er særdeles positivt, da forskningen viser, at flerstrengede tiltag er mere effektive end enkeltstrengede indsatser.
 - For at undersøge aftaleforløbs effektivitet mere dybdegående kan det være væsentligt at foretage sammenlignende undersøgelser med de tiltag, der gennemføres ved andre typer af tilsynsreaktioner.
 - I halvdelen af casevirksomhederne fører aftaleforløb både til løsninger og til, at virksomhederne udbreder løsningerne til andre problemstillinger eller afdelinger.
- 6. Virksomhederne oplever godt internt samarbejde om aftaleforløb.**
- De fleste cases rapporterer om et godt internt samarbejde omkring aftaleforløbet. Dette uanset om der er tale om små eller store virksomheder.

- Medarbejderinddragelse anvendes primært som mekanisme i form af information omkring aftaleforløb i retning af medarbejderne. I enkelte cases blev medarbejderne slet ikke inddraget.
- Forskning i betydningen af medarbejderindflydelse i forbindelse med implementering af arbejdsmiljøtiltag peger på, at der kan være endnu større arbejdsmiljømessige gevinster forbundet med aftaleforløb ved, at understøtte inddragelse af medarbejdere eller medarbejderrepræsentanter i endnu højere grad.

7. Aftaleforløbet fører til, at de tilsynsførende bruger deres arbejdstid anderledes.

- Arbejdsbyrden rykkes fra afdækning af problemet til hjælp og vejledning, kontrolbesøg og håndtering af forløbet i IT-systemet.
- Nogle virksomheders kontekst betyder, at de ikke har forudsætninger for at forstå aftaleforløb, hvilket kræver mere forklaring fra tilsynsførende.
- Konteksten for aftaleforløbene er virksomheder med arbejdsmiljøproblemer, som er komplekse at afdække og/eller at løse.

Indledning

Aftaleforløb ved mistanke (herefter blot 'aftaleforløb') blev implementeret som en reaktionsform fra Arbejdstilsynet i 2020 på baggrund af en bred politisk arbejdsmiljøaftale i 2019. Indførelsen af aftaleforløb indgik som en delbeslutning i forligsparternes forslag om at styrke og omlægge den danske arbejdsmiljøindsats.

I korte træk er det overordnede formål, at aftaleforløb som reaktionsform skal fungere som et led i at forbedre arbejdsmiljøet på danske virksomheder gennem at øge muligheden for, at virksomhederne selv kan løse et bestemt arbejdsmiljøproblem med mulighed for en dialogbaseret hjælp og vejledning fra Arbejdstilsynet.

Formålene med Aftaleforløb som tilsynspraksis er beskrevet dels i en rapport fra et ekspertudvalg i 2019, som blev nedsat for at identificere forbedringer i den danske arbejdsmiljøindsats (Ekspertudvalget om udredning af arbejdsmiljøindsatsen, 2018); dels i den politiske arbejdsmiljøaftale fra 2019 (Forligspartierne, 2019), lovbemærkninger til lov om arbejdsmiljø 2019 (Forslag til Lov om ændring af lov om arbejdsmiljø og lov om arbejdsskadesikring (gennemførelse af aftale om en ny og forbedret arbejdsmiljøindsats og ordnede forhold på arbejdsmarkedet m.v.), 2019); dels i Arbejdstilsynets egen forandringsteori udviklet i forbindelse med implementeringen af aftaleforløb forud for selve implementeringsprocessen (Arbejdstilsynet, 2019).

Aftaleforløb som tilsynspraksis gennemføres ved, at tilsynsførende under et virksomhedsbesøg registrerer forhold på arbejdspladsen, der vækker den tilsynsførendes mistanke om, at påbudsgivende brud på Arbejdsmiljøloven er til stede. Frem for at foretage en dyberegående undersøgelse af disse forhold, kan den tilsynsførende gøre virksomheden opmærksom på sin mistanke og tilbyde virksomheden et aftaleforløb.

Aftaleforløbet afvikles ved, at Arbejdstilsynet og virksomhed indgår en skriftlig aftale om det arbejdsmiljøproblem, som aftalen adresserer. Denne aftale indebærer, at virksomheden skal løse arbejdsmiljøproblemet inden for en given frist.

I forløbet kan virksomheden modtage hjælp og vejledning fra tilsynsførende, enten telefonisk eller ved yderligere besøg på virksomheden. Aftaleforløbet afsluttes, når virksomheden – inden for den aftalte frist – melder til Arbejdstilsynet, at arbejdsmiljøproblemet er løst, og den tilsynsførende har kontrolleret dette ved et kontroltilsyn på virksomheden (en mere dybdegående skridt-for-skridt gennemgang af aftaleforløbet og dets specifikke principper kan læses i Bilag 2).

Formål med denne virkningsevaluering

Formålet med denne virkningsevaluering af aftaleforløb er overordnet set at undersøge, hvilke elementer ved aftaleforløb som tilsynsindsats, der virker, og under hvilke omstændigheder aftaleforløb virker og for hvem den virker. I denne overordnede tilgang inspireres rapporten af en realistisk evalueringstilgang (se Bilag 1), der har fokus på at undersøge, hvilke mekanismer (M) ved en indsats, der virker under hvilke kontekstuelle (C) forhold, og som giver bestemte outcomes (O) (Dalkin et al., 2015; Pawson & Tilley, 1997; Wong et al., 2016).

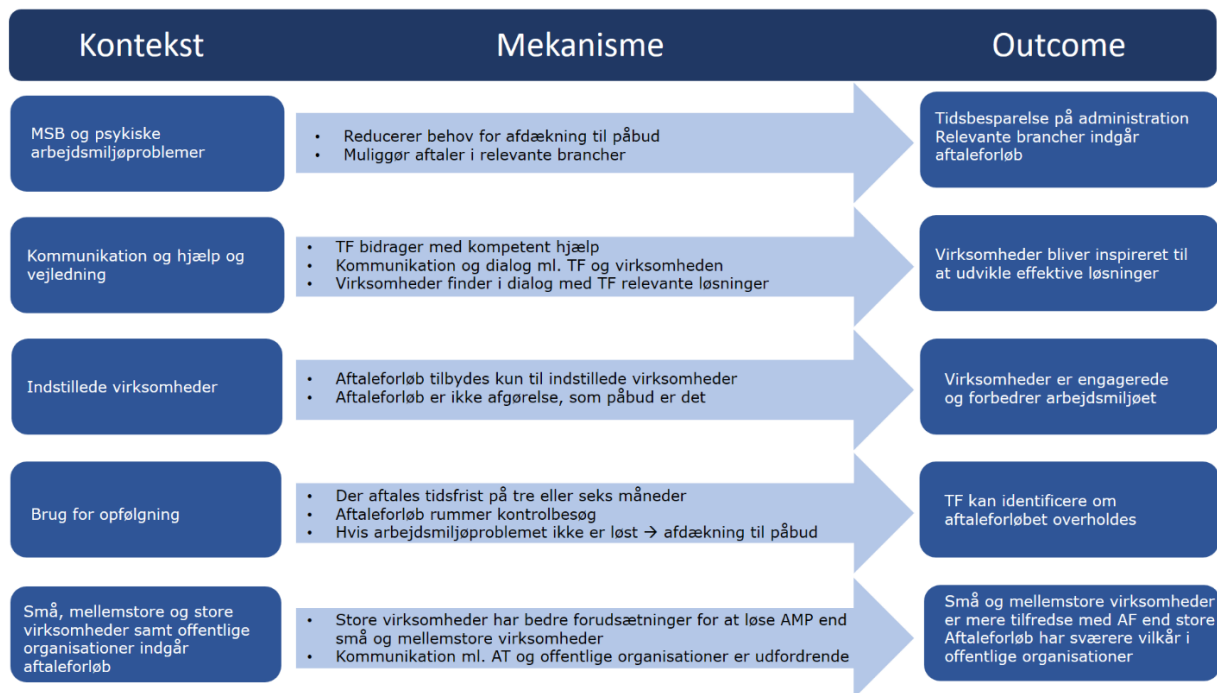
For at kunne undersøge, hvordan aftaleforløb som indsats virker, er det i denne evalueringstradition nødvendigt at undersøge indsatsens programteori (Wong et al., 2016). Vi har afkodet beslutningstagernes implicite planer for, hvordan indsatsen var tiltænkt at fungere ved at gennemgå relevante aftaledokumenter og på denne baggrund formuleret en eksplicit programteori (Bilag 3). Denne programteori beskriver de forventede mekanismer, der skal virke under de rette kontekstuelle forhold og således opnå de forventede outcomes. Ved at anvende en programteori bliver det muligt at undersøge, om aftaleforløb som indsats virker som ønsket, ligesom det bliver muligt at identificere kendte såvel som ukendte nuancer i aftaleforløbene. På baggrund af dette nuanceres programteorien og derved udfoldes forståelsen af aftaleforløb som tilsynspraksis.

At nuancere og udfolde forståelsen af aftaleforløb er et væsentligt formål for virknings-evalueringen, fordi virkeligheden, herunder sociale fænomener, som fx tilsynspraksisser på det danske arbejdsmarked, aldrig udspiller sig helt ensartet eller som forventet (Barad, 2007).

Det er således vigtigt at skabe endnu mere detaljeret viden om, hvilke elementer af aftaleforløb der virker på hvilke måder under forskellige kontekstuelle forhold, og desuden hvilke elementer i aftaleforløbet, der kan identificeres på tværs af forløbene, og som dermed kan bidrage med generaliserbar viden omkring aftaleforløbets relevans som et virkemiddel i arbejdsmiljøindsatsen.

Nedenfor er programteoriens overordnede kontekster, mekanismer og outcomes illustreret. For en udvidet programteori se Bilag 3.

Programteori og teoretisk baggrund for virknings-evalueringen



Figur 1. Illustration af programteori.

Ideen om at styrke mere dialogbaserede tilgange til tilsyn stammer bl.a. fra sammenlignende studier af danske og svenske tilsynsførendes praksis og virksomhedernes oplevelser med denne (Nielsen et al., 2017). Her pegede man allerede i 2017 på, at der kunne være fordele at hente i at rette den danske tilsynsindsats fra primært at være fokuseret på at motivere virksomhederne til at forbedre arbejdsmiljøet igennem virkemidler som bøder, påbud eller stop af arbejdsprocesser, til i stedet for at undersøge, hvordan danske virksomheder kan motiveres til læring og udvikling igennem mere dialogiske og løsningsorienterede tilsynspraksisser. Eksempelvis skriver Nielsen et al. (2017) således:

"I forhold til positiv adfærd var der en markant forskel på graden af taknemmelighed fra de inspiceredes side. På mere end halvdelen af de svenske tilsyn takkede lederne de tilsynsførende for, at de var kommet, glædede sig over Arbetsmiljöverkets eksistens og sagde, at det havde været en lærerig oplevelse. I Danmark forekom det ikke en eneste gang." (s. 28)

I forlængelse af formålet om at afprøve denne mere dialogisk orienterede tilgang rummer aftaleforløb en række politisk aftalte forventninger omkring, hvilke virkninger aftaleforløbet kan have i virksomhederne samt om, hvilke mekanismer, der får disse virkninger til at udfolde sig som led i aftaleforløbet.

For det første adresserer aftaleforløbet en problematik, der handler om, at der gives relativt få påbud af tilsynet inden for de to områder muskel- og skeletbesvær (MSB) samt det psykosociale arbejdsmiljøområde (Arbejdstilsynet, 2024). Langt de fleste påbud gives i relation til ulykkesrisici, maskinsikkerhed og kemiske eksponeringer (Arbejdstilsynet, 2024). Dette til trods for, at der også er meget store menneskelige og økonomiske

udgifter i forbindelse med både MSB-relaterede og psykosociale arbejdsmiljøproblemer (se fx Andersen et al., 2011, 2022; Pedersen et al., 2023; Sørensen et al., 2023).

Denne problematik handler i et vist omfang om, at der ofte er et omfattende arbejde forbundet med at dokumentere lovovertrædelser omkring MSB og psykosociale arbejdsmiljøproblemer. Aftaleforløb giver en mulighed for at lave aftaler om indsats på de to områder baseret på tilsynsførendes mistanke og en imødekommenhed over for denne fra virksomhedens side, men uden at der skal dokumenteres en lovovertrædelse. Derfor er det en central forhåbning, at man igennem aftaleforløb vil få adresseret et større omfang af MSB og psykosociale arbejdsmiljøproblemer.

Det reducerede krav til dokumentation forbundet med aftaleforløbet åbner samtidig op for en mulig reduktion af den tid, som tilsynsførende anvender i forbindelse med det enkelte virksomhedsbesøg. Dette åbner et spørgsmål om, hvorvidt aftaleforløb muliggør, at der opnås mere tilsyn inden for den samme arbejdstid. Begge ovenstående perspektiver er centrale undersøgelsesspørgsmål for aftaleforløb, som er undersøgt i dette projekt.

Motivation igennem aftaleforløb

Ydermere giver aftaleforløb mulighed for, at virksomheder oplever mødet med Arbejdstilsynet som en lærerig oplevelse, hvor de inspireres og motiveres til at arbejde med arbejdsmiljøet og udvikle indsats eller tiltag på baggrund af den hjælp og vejledning, som tilsynsførende bidrager med.

Forestillingen om, at positiv motivation og inspiration kan bidrage som et konstruktivt incitament sammen med de eksisterende incitamenter, forbundet med bøde, påbud og standsning af arbejdsprocesser, stemmer overens med eksisterende forskning på arbejdsmiljøområdet. Ideen om positiv motivation som væsentlig for succesfuld implementering af arbejdsmiljøinterventioner understøttes ligeledes af reviews på arbejdsmiljøområdet (Aust et al., 2023; Wåhlin-Jacobsen et al., 2022).

Tidligere studier har fx anvendt Self-Determination Theory (SDT) til at undersøge virksomheders motivation som afgørende faktor for, at en intervention virker som antaget (Kvorning et al., 2016). SDT kan bidrage til at forklare, hvordan motivation fører til adfærdændringer. Ifølge SDT er det væsentligt at være opmærksom på, at motivation kan skabes både igennem interne og eksterne virkemidler.

Intern motivation indebærer, at de motiverede handlinger er i overensstemmelse med personens eller virksomhedens allerede eksisterende værdier og behov. Forskningen peger på, at intern motivation forudsætter, at individet oplever autonomi, kompetence og tilhørsforhold i forbindelse med interventioner (Kvorning et al., 2016; Ryan & Deci, 2000). Én af de forhåbninger der knytter sig til aftaleforløb handler om, at de involverede personer i virksomhedens aftaleforløb lader sig inspirere af aftaleforløbet og udbreder de løsninger, som aftaleforløbet har bidraget til andre steder i virksomheden. Eller evt. at aftaleforløbet inspirerer til andre typer af indsats eller tiltag, som en slags lavineeffekt af arbejdsmiljøarbejde. I så fald vil dette være en god indikator på, at aftaleforløbet appellerer til virksomhedens ansattes interne motivation.

Ekstern motivation skabes, modsat intern motivation, når individet handler for at opnå enten belønning eller for at opfylde ydre krav eller for at undgå sanktion.

Det er klart, at aftaleforløb som udgangspunkt vil rumme elementer af både intern og ekstern motivation. Eksempelvis er det en central mekanisme, at muligheden for hjælp og vejledning skal tale til virksomhedens interne motivation for at forbedre arbejdsmiljøet. Samtidig rummer aftaleforløbet eksternt motiverende mekanismer i form af den underliggende mulighed for påbud, såfremt aftaleforløbet ikke overholdes, aftaleforløbets skriftlige forankring, samt kontroltilsynet, hvor den tilsynsførende undersøger, om aftaleforløbet er udført som aftalt.

Det er væsentligt at være opmærksom på, at begge typer af motivation kan fungere og, at de kan indgå i et komplementært samspil for at få både mennesker og virksomheder til at agere og derved løse arbejdsmiljøproblemer. I rapporten anvendes SDT til at undersøge, hvilke typer af motivation de involverede personer i aftaleforløbene i virksomhederne har oplevet i forbindelse med aftaleforløbet, fordi dette giver en mere nuanceret forståelse af, hvordan motivation skabes igennem aftaleforløb og af balancen imellem interne og eksterne motivationsmekanismer.

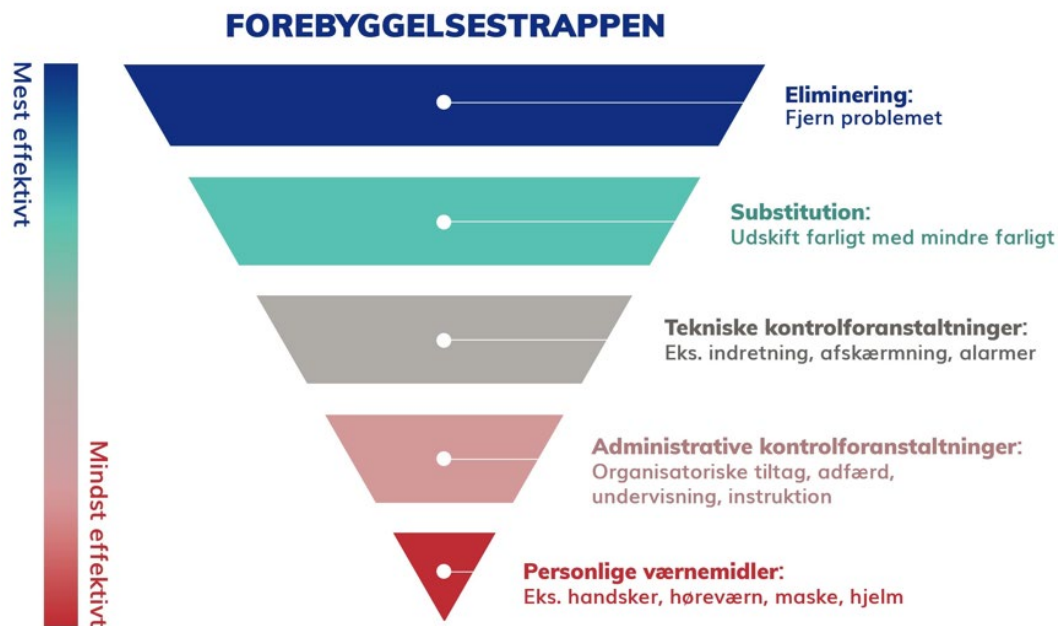
Selvom SDT anvendes til at analysere på årsagerne til motivation, har den også begrænsninger ift. genstandsfeltet. SDT omhandler i udgangspunktet individers motivation (Ryan & Deci, 2000) og er kun i begrænset omfang tidligere anvendt til at undersøge motivation på virksomhedsniveau eller i relation til regulering. For at komplementere brugen af SDT inkluderes perspektiver fra mere reguleringsorienteret teori; *Really responsive risk-based regulation*, der konkret omhandler regulering og virksomheders respons. Overordnet set anbefaler teorien, at regulatorer bør have en tilpassende og dynamisk strategi til at regulere. Som en del af teorien peges der på, at regulatorer bør forholde sig til virksomhedernes kapacitet, tidligere adfærd og attitude for at opnå det ønskede outcome med reguleringen. Det indebærer at tage hensyn til virksomhedens villighed til at tilpasse sig, accept over for forandringen samt modstand og mangel på engagement. Disse faktorer afspejler i vidt omfang virksomhedernes motivation for regulering. Yderligere peger teorien på flere nuancer i en virksomheds motivation for regulering. Virksomhedernes modtagelse over for regulering kan ikke nødvendigvis inddeles i to gensidigt udelukkende kategorier af enten motivation eller mangel herpå. Der kan f.eks. være forskelle internt i virksomhederne – at én del af virksomheden er samarbejdsvillig ift. reguleringen, men at en anden ikke er det. Samtidig påpeges det, at en virksomhed både kan være modvillig men alligevel ende med at opfylde de nødvendige krav. Derfor kan to virksomheder med samme grad af risici potentielt respondere forskelligt på samme type af regulering (Black & Baldwin, 2010).

Effektive tiltag som følge af aftaleforløb

I forlængelse af de to ovenstående formål med aftaleforløbet om dels, at adressere både ergonomiske og psykosociale arbejdsmiljøproblemer, dels at motivere virksomhederne til at forbedre arbejdsmiljøet gennem forebyggelse, er det ligeledes specificeret i både lovbemærkningerne samt ekspertudvalgets rapport, at aftaleforløbene skal understøtte, at der implementeres effektive tiltag, og at effektiviteten af Arbejdstilsynets indsatser evalueres (Ekspertudvalget om udredning af arbejdsmiljøindsatsen, 2018; Forslag til Lov om ændring af lov om arbejdsmiljø og lov om arbejdsskadesikring (gennemførelse af

aftale om en ny og forbedret arbejdsmiljøindsats og ordnede forhold på arbejdsmarkedet m.v.), 2019).

Det at undersøge effektiviteten af arbejdsmiljøtiltag er en relativt ny opmærksomhed i både forskning og praksis. Forebyggelses-principperne har således kun været en del af arbejdsmiljølovgivningen siden 1989 artikel 6, stk. 2, i Rådets direktiv 89/391/EØF om iværksættelse af foranstaltninger til forbedring af arbejdstagernes sikkerhed og sundhed under arbejdet. Principperne bygger på en forskningsmæssigt udviklet model, der hedder 'Hierarchy of Controls' – på dansk også kendt som forebyggelsestrappen (Figur 2) eller STOP-princippet. Denne model for hierarkisering af arbejdsmiljøtiltag kan dog dateres tilbage til 1950'erne, hvor man identificerede behovet for en hierarkisering af tiltag inden for sikkerhedsforskning og praksis (Gojdics, 2019; Lingard & Holmes, 2001; Manuele, 2006; Rosenstock & M. D. Cullen, 1994). Siden er modellen udbredt og anerkendt inden for både sikkerhedsforskning og fysiske belastninger i arbejdet (Ajslev et al., 2022; Hunt & Naweed, 2023; Zhao et al., 2015). Det er således i nyere forskning vist, at tiltag, der ligger højere oppe på forebyggelsestrappen, forebygger arbejdsmiljøproblemer mere effektivt end indsatser, der ligger længere nede på trappen (Dyreborg et al. 2022).



Figur 2. Forebyggelsestrappen (Kilde: [Det kan være svært at indføre effektive arbejdsmiljøtiltag](#)).

Principperne i forebyggelsestrappen er struktureret således:

- **Niveau 5. Elimination:** Den mest effektive metode til forebyggelse, hvor man fjerner risikoen fuldstændigt. Dette omfatter fjerne farlige materialer eller processer helt fra arbejdsopgaven.
- **Niveau 4. Substitution:** Erstatning af farlige materialer eller processer med mindre farlige. Dette trin sigter på at mindske risikoen uden at ændre selve arbejdsprocessen.

- **Niveau 3. Tekniske kontrolforanstaltninger:** Dette omfatter designændringer og installation af tekniske løsninger for at reducere risikoen. Eksempler inkluderer ventilationssystemer, alarmer, maskiner med indbyggede sikkerhedsfunktioner og beskyttelsesanordninger.
- **Niveau 2. Administrative kontrolforanstaltninger:** Indførelse af politikker, procedurer og uddannelse for at minimere eksponeringen for farer. Dette omfatter også skiltning, advarsler og rotationsordninger for ansatte.
- **Niveau 1. Personlige værnemidler:** Dette er det sidste trin og omfatter anvendelse af udstyr som hjelme, beskyttelsesbriller og handsker for at reducere risikoen, når de andre kontrolforanstaltninger ikke er tilstrækkelige.

Det er således logisk, at forebyggelsestrappen – via sin anvendelse til hierarkisering af tiltag efter deres virkning og effektivitet på både de sikkerhedsmæssige, kemiske og fysiske arbejdsmiljøområder – er god og anvendelig til at strukturere og undersøge virksomhedernes implementering af forskellige typer af tiltag som et væsentligt outcome af aftaleforløb.

Det er vurderingen i denne evaluering, at det er relevant og hensigtsmæssigt at anvende det eksisterende forebyggelseshierarki til at strukturere aftaleforløbenes outcome i form af arbejdsmiljøindsatser på tværs af arbejdsmiljøområderne, da det er vigtigt at kunne tematisere indsatserne samlet efter deres forebyggelsespotentialer med henblik på at evaluere aftaleforløbenes output i form af indsatser. Derfor anvendes forebyggelsestrappen i denne rapport som et af de strukturerende elementer på tværs af arbejdsmiljøområderne, som er omfattet af aftaleforløb. Dette gør det muligt at konkludere på aftaleforløbenes forventede virkning. Selvom det ikke kan ekskludere nogen indsatser, da der ikke i kravene til virksomhedernes indsats i de konkrete aftaleforløb er indbygget en vurdering af tiltagenes placering på forebyggelsestrappen.

Effektive løsninger på psykosociale arbejdsmiljøproblemer

I udgangspunktet mangler forebyggelsestrappen et begrebsapparat til at synliggøre effektiviteten af arbejdsmiljøtiltag på det psykosociale arbejdsmiljøområde, da denne type arbejdsmiljøproblemer kræver andre, ofte komplekse, løsninger end fysiske arbejdsmiljøproblemer. Derfor har vi arbejdet på at revidere en eksisterende forebyggelsestrappe udviklet af NIOSH (2016), som omfatter tiltag og strategier, der bredere set adresserer trivsel i arbejdet (NIOSH, 2016). Vi har revideret denne forebyggelsestrappe (Tabel 9, Bilag 4), så den i højere grad afspejler forskning i, hvilke tiltag der kan forbedre det psykosociale arbejdsmiljø (Kjærgaard et al., Under review). Den psykosociale forebyggelsestrappe (P-HOC) prioriterer organisatoriske tiltag, fordi disse kan skabe systemiske ændringer, som tilgodeser alle medarbejdere, og have en bred og længerevarende effekt på det psykosociale arbejdsmiljø (Aust et al., 2023; Boot et al., 2024; Rugulies et al., 2023; Schulte et al., 2024). Desuden tilføjer den psykosociale forebyggelsestrappe et fokus på omfattende, multifacetterede og kontekstspecifikke tiltag som et overordnet fokus. Dette vægtes højt, da forskning peger på, at jo mere omfattende et tiltag eller en intervention er, jo større potentiale er der for effekt (Boot et al., 2024; Burdorf, 2023;

Schulte et al., 2024; WHO, 2022). Niveauerne på den psykosociale forebyggelsestrappe kan beskrives således:

På niveau 5 af den psykosociale forebyggelsestrappe er tiltag, som direkte reducerer medarbejderes arbejdsmængde, øger deres tilgængelige tidsmæssige- eller fysiske ressourcer og dermed reducerer de kvantitative krav i arbejdet (Aust et al., 2023; Karasek, 1979; Pijpker et al., 2019). Det er vigtigt at pointere, at ikke alle psykosociale arbejdsmiljøproblemer kan elimineres. Det understreger, at den psykosociale forebyggelsestrappe skal ses som et fleksibelt værktøj, som giver organisationer mulighed for at sigte så højt på trappen som muligt baseret på den specifikke kontekst og karakteren af det problem, de forsøger at adressere. Denne fleksibilitet sikrer, at selvom fuldstændig eliminering af nogle psykosociale risici måske ikke er mulig, kan organisationer stadig implementere de mest effektive tiltag, der er tilgængelige, og tilpasse rammen til deres unikke arbejdsmiljøer og udfordringer. Tiltag på dette niveau kan være at fjerne enten den arbejdsopgave, der skaber arbejdsmiljøproblemerne, eller at fjerne kilderne til psykosocial risiko helt (fx eliminere chikane, mobning og overdreven arbejdsbyrde) eller reducere de kvantitative krav (fx ansætte flere medarbejdere eller give yderligere ressourcer til arbejdspladsen).

På niveau 4 ligger organisatoriske tiltag, der ændrer arbejdstidsordninger – primært dem, der giver medarbejderne mere indflydelse på planlægningen af deres arbejdstid – og dermed balancerer medarbejdes indflydelse og krav (Aust et al., 2023; Rugulies et al., 2023; O. H. Sørensen, 2013). Tiltag på niveau 4 erstatter skadelige praksisser med dem, der fremmer trivsel (fx udskifter rigide arbejdstider med fleksible arbejdstider eller introducerer jobrotation for at reducere monotoni og belastning).

På niveau 3 er organisatoriske tiltag som ledelsesstøtte, da denne type tiltag har til formål at hjælpe og støtte medarbejderne med at prioritere eller vurdere krav, men har en mere uigennemsigtig og generelt subjektiv karakter end fx reduktion af krav eller ændringer i arbejdstid. Dette niveau indebærer også tiltag, der omorganiserer det fysiske eller organisatoriske miljø med det formål at forbedre trivsel. Denne type tiltag kan have en effekt på det psykosociale arbejdsmiljø, men der er evidens af lav til moderat kvalitet for dette. Tiltag på niveau 3 af den psykosociale forebyggelsestrappe kan være ændringer i det fysiske og sociale arbejdsmiljø (fx forbedre ergonomisk design, skabe samarbejdsområder eller lignende) eller fremmer en støttende arbejdskultur (fx teambuilding-aktiviteter eller inkluderende ledelsespraksis).

På niveau 2 findes administrative tiltag såsom strategier, politikker, retningslinjer, træning, uddannelser og andre kommunikative praksisser inden for virksomheden. Denne type tiltag kan være centrale for kommunikation, for at øge bevidstheden om problemet og skabe mindre forandringer. Tiltagene kan sætte en retning for organisationen, som kan føre til handlinger, der forbedrer arbejdsmiljøet, men politikker, retningslinjer mm. er ikke nødvendigvis effektive tiltag i sig selv (Jain et al., 2022; Leka et al., 2023; Rae & Provan, 2019). Tiltag på dette niveau af den psykosociale forebyggelsestrappe omfatter udvikling og implementering af organisatoriske strategier og retningslinjer, der fremmer trivsel (fx stresshåndteringsprogrammer og kampagner for bevidsthed om mental sundhed), og sikrer, at disse strategier og retningslinjer er velkommunikerede og tilgængelige for alle medarbejdere (fx regelmæssige træningssessioner og medarbejderhåndbøger).

På niveau 1 er individuelle tiltag såsom mindfulness, informationsformidling og individuel psykologisk terapi. Selvom forskning peger på, at disse tiltag kan reducere stress og forbedre trivsel, bør de betragtes som supplerende til organisatoriske tiltag (Boot et al., 2024; Roczniowska et al., 2023; Waddell et al., 2023). Tiltag på niveau 1 stiller ressourcer til rådighed for individuelle tiltag (fx mindfulness-træning, individuel psykologisk terapi eller robusthedstræning) og/eller opmuntrer til personlig udvikling og egenomsorgspraksisser (fx balance mellem arbejde og privatliv eller sunde livsstilsvalg).

Den psykosociale forebyggelsestrappe danner udgangspunkt for at vurdere effektiviteten af psykosociale tiltag, hvilket giver et væsentlig bidrag til denne virkningsevaluering, da det gør det muligt at håndtere en række af de givne spørgsmål om aftaleforløbenes virkning og effektivitet på tværs af de to arbejdsmiljøområder: Ergonomi/MSB og Psykosocialt Arbejdsmiljø.

Opsummerende omkring programteori

Samtlige af ovenstående formål og antagelser er til brug for denne rapport opsummeret, konkretiseret og specificeret i en eksplicit programteori med 15 punkter samt underpunkter (Bilag 3). Programteorien er forud for arbejdet med denne rapport afprøvet, kvalificeret og udviklet i en erfaringsopsamling med fire virksomhedscases. Denne tidlige erfaringsopsamling pegede på, at der kan være specifikke forskelle på, hvordan aftaleforløb virker i store, små og mellemstore virksomheder. Forstået på den måde, at små og mellemstore virksomheder oftere er tilfredse med aftaleforløb, fordi de i udgangspunktet har en mindre veludviklet arbejdsmiljøorganisering og derfor oplever et større læringspotentiale forbundet med Arbejdstilsynets hjælp og vejledning. Ligeledes rejste erfaringsopsamlingen et spørgsmål om, hvorvidt aftaleforløb har sværere vilkår i offentlige organisationer, fordi kommunikationen imellem Arbejdstilsynet og andre offentlige myndigheder kan være udfordrende. Til sidst pegede erfaringsopsamlingen på, at aftaleforløb er med til at understøtte positive elementer af tilsynsførendes faglige identiteter. Dette peger således på, at aftaleforløb er en indsats, der ofte opleves meningsfuld af de tilsynsførende.

I denne rapport undersøges og virkningsevalueres den samlede programteori.

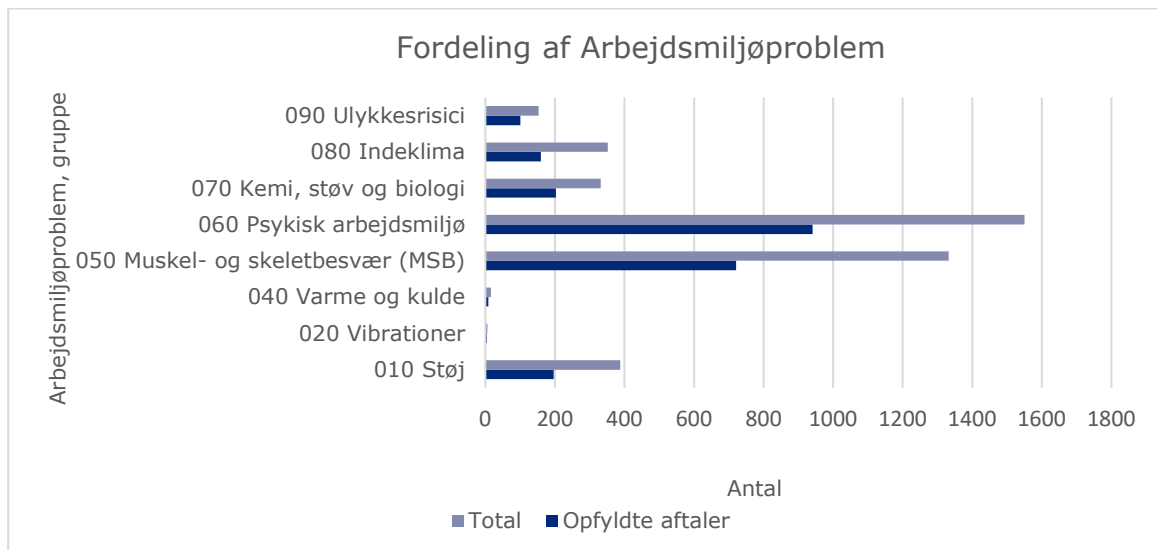
Virkningsevalueringens resultater

I dette afsnit sammenfattes undersøgelsens resultater på baggrund af de gennemførte kvantitative og kvalitative analyser (Bilag 4). Først gennemgås hovedpointerne fra de deskriptive analyser af alle aftaleforløb. Dette bidrager til særligt at besvare spørgsmålet om, hvorvidt aftaleforløb formår at løse udfordringer med arbejdsmiljøproblemer vedrørende muskel- og skeletbesvær samt psykosocialt arbejdsmiljø, og om de brancher med flest udfordringer med disse arbejdsmiljøproblematikker gennemfører aftaleforløb.

Sidenhen anvendes projektets kvalitative undersøgelser i de 20 virksomhedscases til at kaste lys over, hvad der sker i virksomhederne under aftaleforløb, hvordan samarbejdet imellem tilsynsførende og virksomheder fungerer, samt hvilke forskellige elementer af aftaleforløb der aktiverer mekanismer i virksomhederne til at opnå det overordnede outcome om at adressere og forbedre arbejdsmiljøproblemstillinger omkring MSB og psykosocialt arbejdsmiljø gennem aftaleforløb.

Arbejdsmiljøproblemer

I 2022 og 2023 er der opfyldt 2.335 aftaleforløb. Til sammenligning er der givet 43.025 påbud i samme periode. Figur 3 viser fordelingen af grupperede arbejdsmiljøproblememner, både det samlede antal aftaleforløb i Arbejdstilsynets register samt for de opfyldte aftaleforløb. Af alle aftaleforløb, uanset status, kan vi se, at 38% omhandler psykosocialt arbejdsmiljø og 32% omhandler MSB. Af de 2.335 opfyldte aftaler omhandler 941 (40%) psykosocialt arbejdsmiljø og 721 (31%) muskel- og skeletbesvær (Figur 3).



Figur 3. Fordeling af arbejdsmiljøproblem i aftaleforløb.

For opfyldte aftaler er de ti hyppigste arbejdsmiljøproblem-emner (antal og procent):

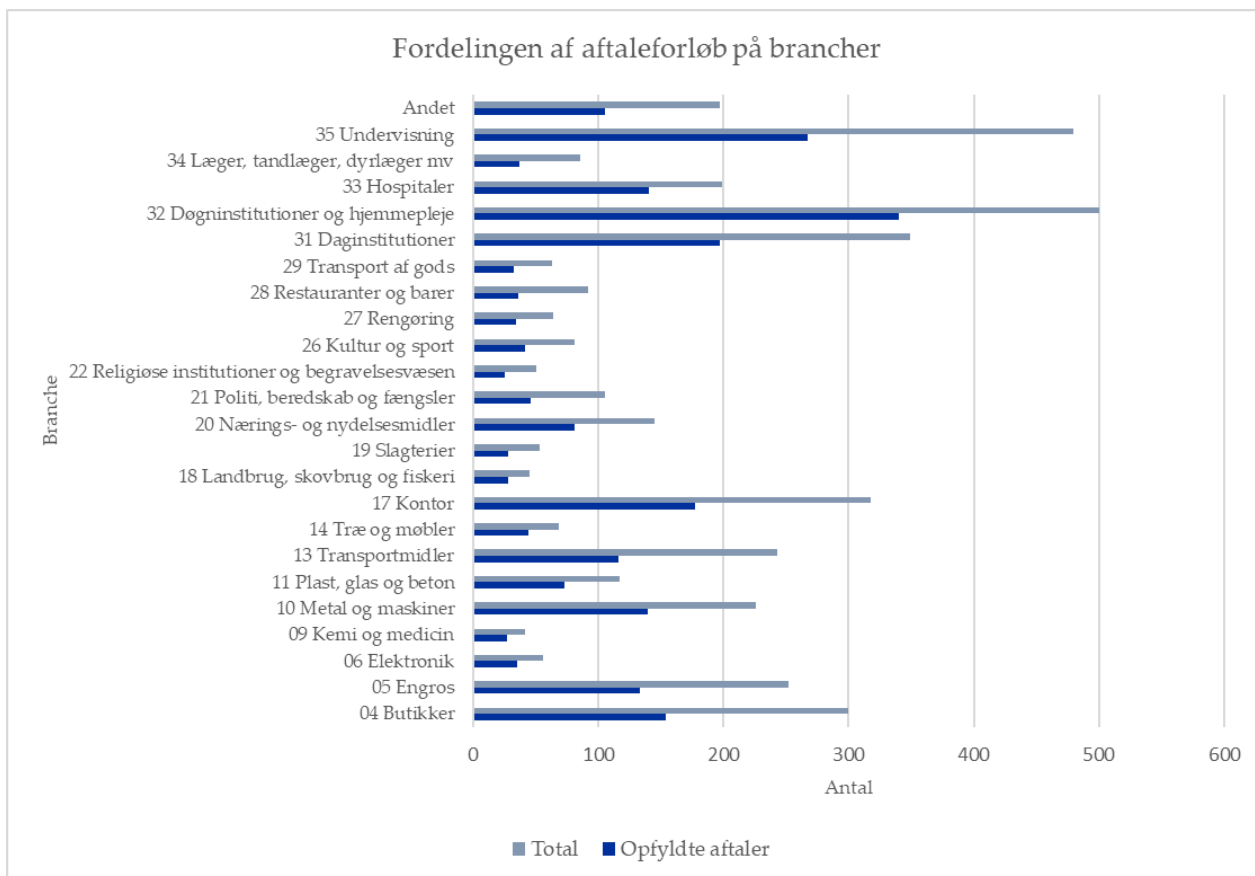
1. Løft: 444 (19%)
2. Stor arbejdsmængde og tidspres: 309 (13%)
3. Høje følelsesmæssige krav: 199 (9%)
4. Vold og traumatiske hændelser: 167 (7%)
5. Krænkende handlinger, mobning, seksuel chikane: 159 (7%)
6. Arbejdsstillinger og -bevægelser: 136 (6%)
7. Luftvejsbelastninger: 113 (5%)
8. Varme, kulde og træk: 107 (5%)
9. Uklare og modstridende krav: 91 (4%)
10. Unødig støj, dårlig akustik på ikke-prod-arb.plads: 88 (4%)

Med udgangspunkt i denne liste må det understreges, at aftaleforløb i meget høj grad adresserer de ønskede temaer risiko for MSB og psykosociale arbejdsmiljøproblemer.

Når vi kigger på, hvilke brancher, der modtager aftaleforløb og hvilke arbejdsmiljøproblemer, de enkelte brancher modtager aftaleforløb omkring, får vi et yderligere nuanceret billede.

Figur 4 viser at der ud af de 2.335 opfyldte aftaleforløb er flest inden for branchen døgninstitutioner og hjemmepleje (N=340), næst-flest inden for undervisning (N=267) og tredje-flest inden for daginstitutioner (N=197).

Derudover er hospitaler, kontor, butikker og metal og maskiner velrepræsenterede.



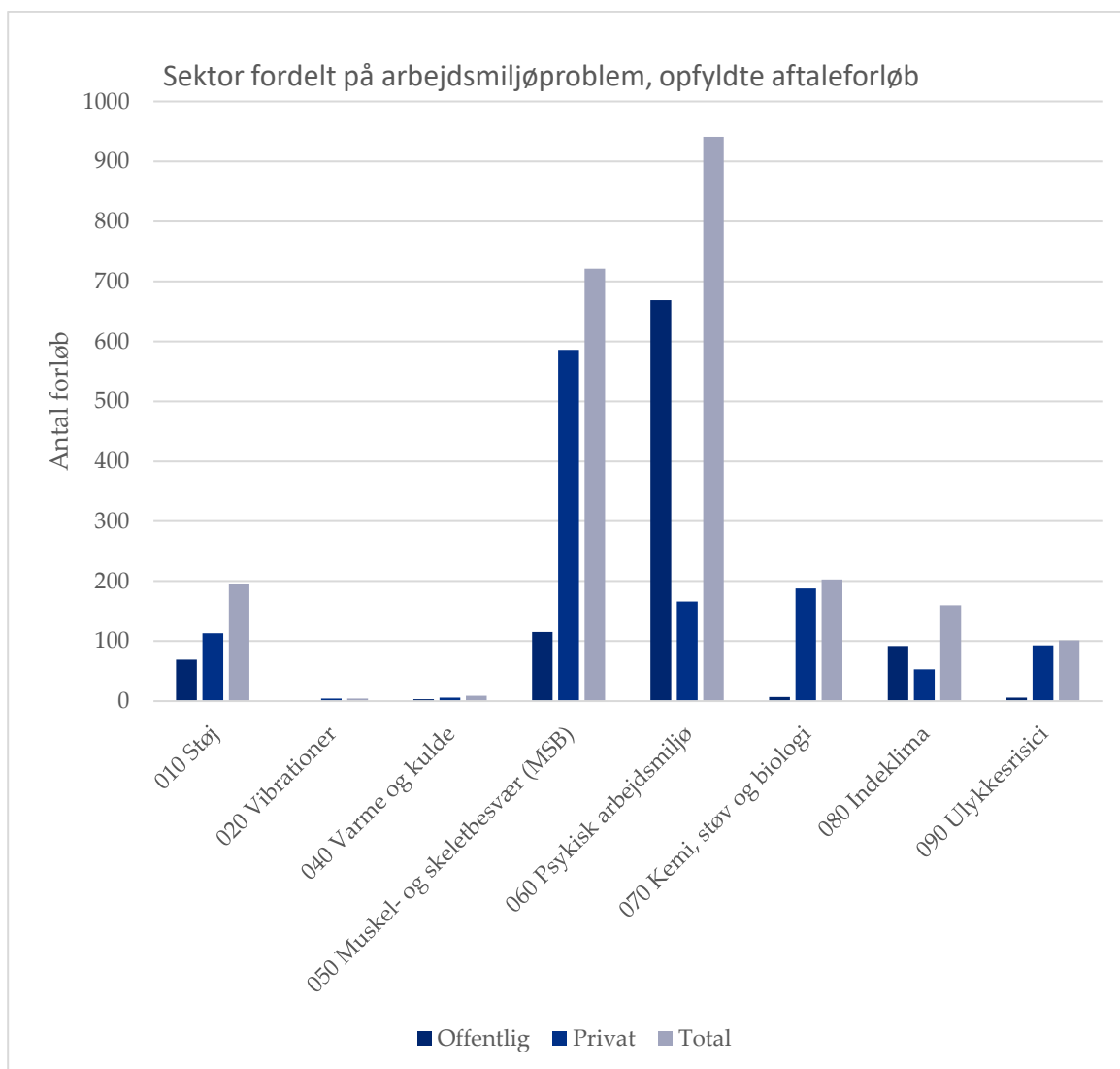
Figur 4. Fordeling af brancher med aftaleforløb.

Årsagen, til at en større andel af forløb i figuren endnu ikke er opfyldte, er, at de ved rapportens udarbejdelse endnu ikke var færdiggjorte. Fordelingen af brancher er ens, uanset om det er alle aftaleforløb eller kun de opfyldte. Brancher, som udgør mindre end 1% af data, er slået sammen i "Andet"-kategorien.

Sektor

Der er flest aftaleforløb i den private sektor, som udgør 52% af de opfyldte aftaleforløb, mens den offentlige udgør 41%. Øvrige virksomhedsformer udgør de sidste 7%.

Det er vigtigt at understrege, at typen af arbejdsmiljøproblem i en del tilfælde hænger sammen med typen af arbejdsopgaver, der skal udføres. Da der er forskel på typen af arbejdsopgaver på en række offentlige versus private arbejdspladser, ville dette kunne afspejle sig som et forskelligt mønster i typen af aftaleforløb på tværs af de to sektorer. Et konkret eksempel kunne være, at forekomsten af vold og trusler er størst på arbejdspladser, hvor man arbejder med klienter/patienter/indsatte/udsatte borgere mm. Denne type arbejdspladser forekommer primært i den offentlige sektor.



Figur 5. Sektor fordelt på arbejdsmiljøproblem i opfyldte aftaleforløb.

Tabel 1 viser, at størstedelen af aftaleforløb om løft er inden for den private sektor (92,1%). Ligeledes er 78% og 99% af hhv. arbejdsstillinger og -bevægelser og luftvejsbelastninger inden for den private sektor. Der er ingen opfyldte aftaleforløb omhandlende luftvejsbelastninger inden for den offentlige sektor.

Tabel 1. Arbejdsmiljøemner i aftaleforløb fordelt på sektor.

Top 10 over AMP-emner for opfyldte aftaler	Sektor		
	Offentlig	Privat	Øvrige virksomhedsformer
056 Løft	25 (5,6)	409 (92,1)	10 (2,3)
061 Stor arbejdsmængde og tidspres	219 (70,9)	77 (24,9)	13 (4,2)
063 Høje følelsesmæssige krav	161 (80,9)	17 (8,5)	21 (10,6)
065 Vold og traumatiske hændelser	116 (69,5)	23 (13,8)	28 (16,8)
064 Krænkende handlinger, mobning, seksuel chikane	103 (64,8)	35 (22,0)	21 (13,2)
053 Arbejdsstillinger og -bevægelser	27 (19,9)	106 (77,9)	3 (2,2)
073 Luftvejsbelastninger	0	112 (99,1)	1 (0,9)
081 Varme, kulde og træk	68 (63,5)	31 (29,0)	8 (7,5)
062 Uklare og modstridende krav	60 (65,9)	14 (15,4)	17 (18,7)
013 Unødig støj, dårlig akustik på ikke-prod-arb.plads	54 (61,3)	21 (23,9)	13 (14,8)

Der er flest opfyldte aftaler med høje følelsesmæssige krav inden for den offentlige sektor (81%). Derudover er der størst andel af stor arbejdsmængde og tidspres, vold og traumatiske hændelser, uklare og modstridende krav og krænkende handlinger, mobning, seksuel chikane inden for den offentlige sektor. Ligeledes er der størst andel af varme, kulde og træk og unødig støj inden for den offentlige sektor.

Den Nationale Overvågning af Arbejdsmiljøet blandt Lønmodtagere (NOA-L) fra 2021 viste, at 73% af lønmodtagere i branchen restauranter og barer bærer eller løfter meget på arbejde. For lønmodtagere i butikker gælder det 66%, for rengøring 58% og metal og maskiner 42%. Disse er samtidig de brancher med flest aftaleforløb omhandlende løft (Tabel 6, bilag 4). For rengøring gælder det eksempelvis, at 22 ud af 34 (65%) opfyldte aftaleforløb omhandler muskel- og skeletbesvær, og fire omhandler det psykosociale arbejdsmiljø.

Daginstitutioner og døgninstitutioner og hjemmepleje har også mange medarbejdere, der oplever høje fysiske krav i arbejdet (Arbejdstilsynet, 2021). Men har alligevel klart færre aftaleforløb med dette i fokus. Det kan således se ud til, at aftaleforløb omkring MSB rammer nogle virkelig relevante jobgrupper og brancher. Men samtidig at nogle jobgrupper ikke i samme grad får aftaleforløb omkring MSB på trods af et muligt behov herfor.

På lignende vis, kan vi se at døgninstitutioner og hjemmepleje, hospitaler og daginstitutioner, der generelt har udfordringer med tidspres, høje følelsesmæssige krav, diskrimination, vold og uønsket seksuel opmærksomhed får mange aftaleforløb inden for disse temaer. På den måde adresserer aftaleforløb relevante brancher. Men samtidig er der 20% af lønmodtagere inden for restauranter og barer, der har oplevet diskrimination eller dårlig behandling, og for butikker, døgninstitutioner og hospitaler er det hhv. 18%, 17% og 15%. Relativt til dette er der få aftaleforløb omhandlende krænkende handlinger, mobning, seksuel chikane inden for restauranter og barer, butikker og hospitaler (Arbejdstilsynet, 2021).

Dette kan være en udfordring. Ser vi eks. på branchen Restauranter og barer, findes der i denne, 36 opfyldte aftaleforløb, hvoraf 27 (75%) omhandler muskel- og skeletbesvær. Der er kun to aftaleforløb på det psykosociale område på trods af dokumenterede udfordringer i restaurationsbranchens arbejdsmiljø. Blandt andet viste en spørgeskemaundersøgelse blandt 15-69-årige fra 2023, at forekomsten af uønsket seksuel opmærksomhed og chikane er cirka dobbelt så høj i hotel- og restaurationsbranchen sammenlignet med alle øvrige brancher (Larsson et al., 2023; K. T. P. Nielsen et al., 2023). Dette peger på, at der kan være behov for en fremtidig opmærksomhed på om aftaleforløb kommer til at afspejle det samlede billede af arbejdsmiljøproblemer inden for en branche eller om man på trods af det bredere fokus stadig overser elementer af arbejdsmiljøet og om dette knytter sig til en særlig opmærksomhed i hhv. offentlige og private organisationer.

Påbud og arbejdsmiljøproblem

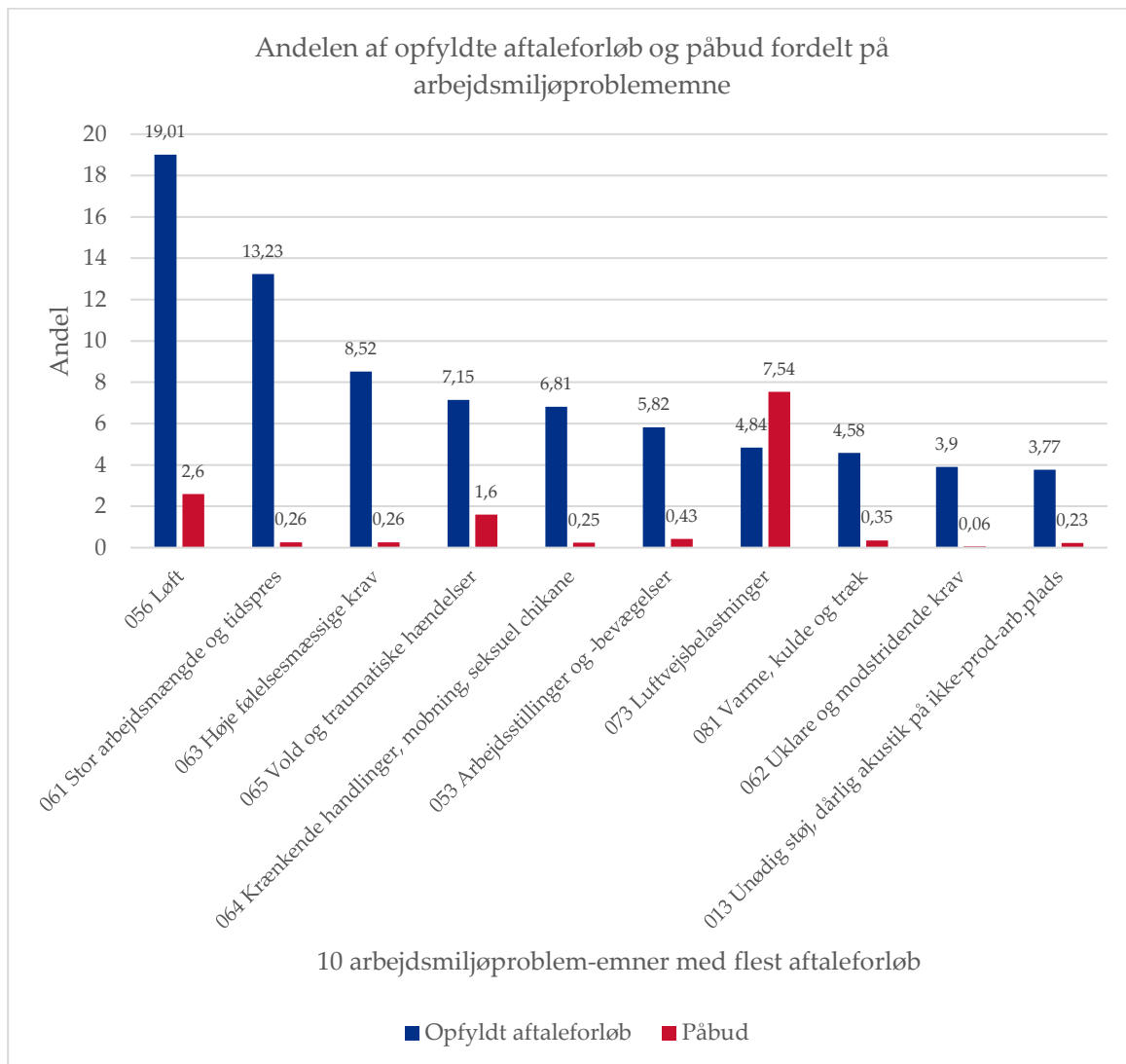
Når vi sammenligner indsatsen aftaleforløb med ordinære påbud fra AT ses et interessant billede. Der er i alt 43.025 påbudsreaktioner i årene 2022 og 2023 (de samme år som vi har data for aftaleforløb). Ud af disse er 19.669 strakspåbud (46%), og 10.794 er påbud med frist (25%). Samlet er der således i perioden 30.463 påbud med frist eller strakspåbud. Af de 30.463 er der flest påbud inden for ulykkesrisici (38%), næst-flest inden for krav til egenindsats (23%) og tredje-flest inden for kemi, støv og biologi (17%). Muskel- og skeletbesvær og psykosocialt arbejdsmiljø udgør hhv. 5% og 3% af de 30.463.

Der er 1.395 påbud med frist eller strakspåbud inden for muskel- og skeletbesvær, og 77% af disse er strakspåbud. Samtidig er der 817 påbud med frist eller strakspåbud inden for psykosocialt arbejdsmiljø, hvoraf 68% er påbud med frist. 93% af ulykkesrisici-påbuddene er strakspåbud; 80% af egenindsats er påbud med frist. 75% af kemi, støv og biologi er strakspåbud.

For strakspåbud og påbud med frist gælder det, at der er væsentligt flere reaktioner inden for arbejdsmiljøproblememner, der omhandler ulykkesrisici sammenlignet med emner omhandlende psykosocialt arbejdsmiljø og muskel- og skeletbesvær. For begge reaktionstyper gælder det således, at der er meget få inden for disse to arbejdsmiljøproblememner.

Når vi ser på, hvor mange påbud, der gives inden for de arbejdsmiljøproblemer, der ligger i top-10 for aftaleforløb og deres procentsats i forhold til det samlede antal påbud og strakspåbud (30.463 strakspåbud og påbud med frist), får vi et billede af, at aftaleforløb har en helt anden fordeling end de almindelige påbudsreaktioner. Figur 6 illustrerer,

hvor mange påbud der er givet inden for de 10 hyppigst forekommende arbejdsmiljøemner ved aftaleforløb:



Figur 6. Opfyldte aftaleforløb og påbud fordelt på arbejdsmiljøemne.

Hvor der altså kun er 2,6% af påbud og strakspåbud, der er givet inden for løft, er løft det område hvor der er givet flest aftaleforløb. Alle arbejdsmiljøproblemer, der ligger i top-10 over aftaleforløb udgør mindre end 10% af påbud og strakspåbud, og syv af arbejdsmiljøproblememnerne udgør også mindre end 1% af givne påbud og strakspåbud. Der gives altså få påbud på de områder, hvor der er flest aftaleforløb.

De tre arbejdsmiljøproblememner med flest påbud:

1. Fald til lavere niveau: 4.232 (14%)
2. Arbejdspladsvurdering (APV): 3.745 (12.3%)
3. Maskiner, anlæg og trykbærende udstyr: 2.267 (7.4%)

Der således ingen arbejdsmiljøproblememner, der er både i påbuds-top-3 og top-10 for opfyldte aftaleforløb. Der er flest opfyldte aftaleforløb inden for psykosociale arbejdsmiljøproblemer (40%) og muskel- og skeletbesvær (31%). Der gives få påbud på de områder, hvor der er flest aftaleforløb, og aftaleforløb gives på arbejdsmiljøproblemer, der ikke gives påbud på. Dermed kan det understøttes, at aftaleforløb som overordnet mekanisme fører til det outcome, at udfordringer med psykosocialt arbejdsmiljø og muskel- og skeletbesvær, som ofte ikke håndteres ved påbud eller strakspåbud, væsentligt oftere adresseres gennem aftaleforløb.

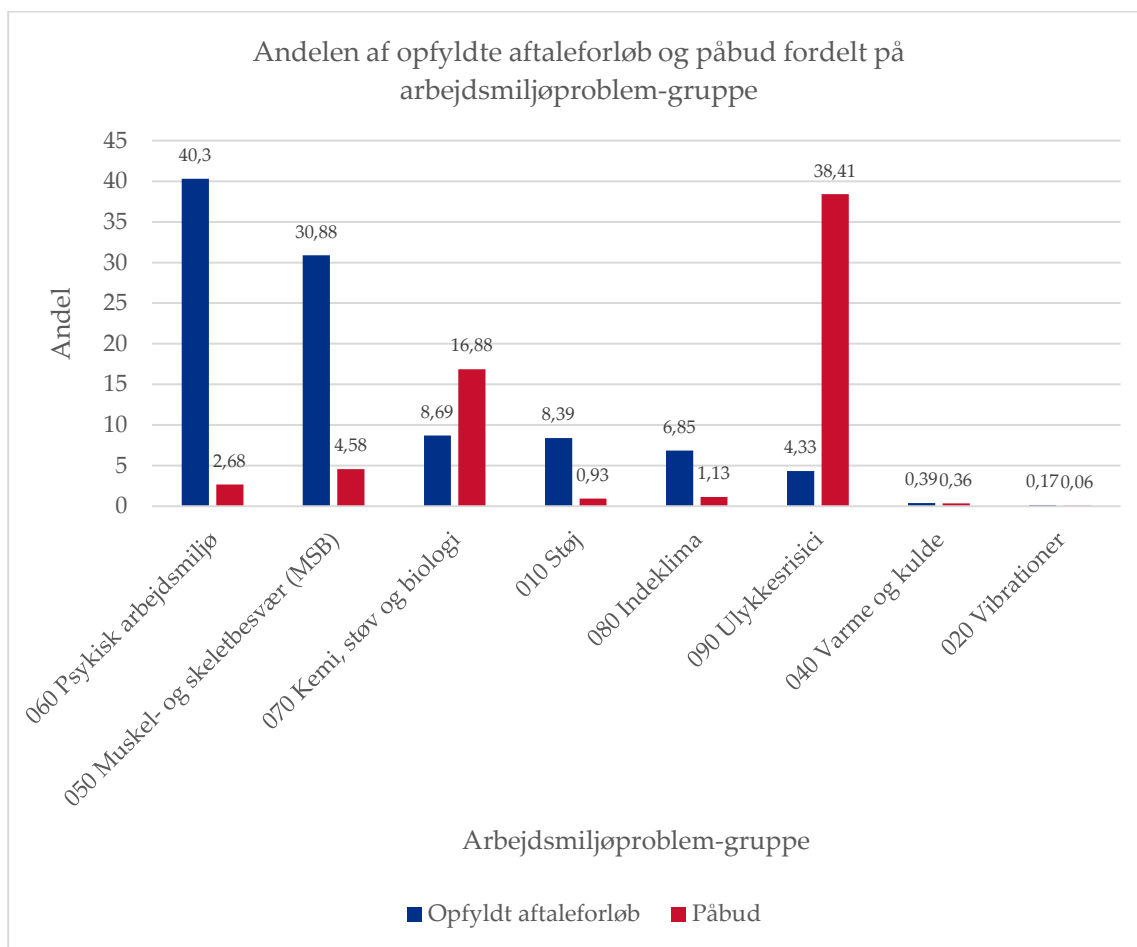
Nedenstående tabel illustrerer de 10 hyppigst forekommende arbejdsmiljøproblemer inden for hhv. aftaleforløb og påbud:

Tabel 2. Arbejdsmiljøemner i aftaleforløb og påbud.

Aftaleforløb	Påbud
Løft: 19%	Fald til lavere niveau: 13,89%
Stor arbejdsmængde og tidspres: 13%	Arbejdspladsvurdering (APV): 12,29%
Høje følelsesmæssige krav: 9%	Luftvejsbelastninger: 7,54%
Vold og traumatiske hændelser: 7%	Maskiner, anlæg og trykbærende udstyr: 7,44%
Krænkende handlinger, mobning, seksuel chikane: 7%	Kemisk risikovurdering: 5,65%
Arbejdsstillinger og -bevægelser: 6%	Kræftfremkaldende belastninger: 5,37%
Luftvejsbelastninger: 5%	Interne færdselsveje: 4,01%
Varme, kulde og træk: 5%	Eftersyn: 3,50%
Uklare og modstridende krav: 4%	Fald, snublen i samme niveau: 3,44%
Unødig støj, dårlig akustik på ikke-prod-arb.plads: 4%	Arbejdsmiljøorganisation (AMO): 3,42%

Som det fremgår af tabel 2, er det kun luftvejsbelastninger, der indgår i de ti mest hyppige arbejdsmiljøemner for både aftaleforløb og påbud. For aftaleforløb er det langt oftest risikofaktorer for MSB såsom løft, arbejdsstillinger og -bevægelser (samlet 25%) og psykosociale risikofaktorer såsom høje følelsesmæssige krav, vold, krænkende handlinger, uklare og modstridende krav (samlet 27%) og stor arbejdsmængde og tidspres som både er en risikofaktor for MSB og dårligt psykisk velbefindende.

Ser vi samlet på overordnede arbejdsmiljøproblemgrupper (Figur 7), bliver det tydeligt, at aftaleforløb i vidt omfang adresserer psykosociale og MSB-relaterede arbejdsmiljøproblemer, hvorimod påbud i langt højere grad adresserer ulykkesrisici og kemiske eksponeringer:



Figur 7. Opfyldte aftaleforløb og påbud fordelt på arbejdsmiljøproblem-gruppe.

Virkningen af aftaleforløb i virksomhederne

I denne analysedel anvendes projektets kvalitative undersøgelser i de 20 virksomheds-cases til at kaste lys på, hvad der sker i virksomhederne under aftaleforløb. Herved undersøges, om aftaleforløb rummer virkningsmekanismer til at skabe hensigtsmæssige outcomes for at forbedre arbejdsmiljøet i virksomheder. Det gøres ved at besvare spørgsmålene om, dels hvilken indstilling virksomhederne har til at indgå i aftaleforløb samt, hvad der motiverer virksomhederne til at gennemføre aftaleforløbet og dels, om de tilsynsførende vurderer virksomhedernes indstilling til aftaleforløb som afgørende for, om de bliver tilbudt et aftaleforløb.

Dernæst vil vi se nærmere på virksomhedernes interne organisering og samarbejde, herunder om arbejdsmiljørepræsentanterne og medarbejderne bliver inddraget – det giver indsigt i den kontekst, hvori aftaleforløbene udspiller sig.

Næste afsnit vil besvare spørgsmålet om, hvilke tiltag virksomhederne implementerer gennem aftaleforløbet, og hvorvidt disse indsatser kan forventes at være effektive. Her vil tiltagene blive placeret på en forebyggelsestrappe. Dette følges af et afsnit om kontroltilsyn, som besvarer spørgsmålet om, hvordan de tilsynsførende vurderer, om aftaleforløbet er overholdt. I det sidste afsnit i denne analysedel besvares spørgsmålene om,

hvorvidt virksomhederne er blevet inspireret af aftaleforløbet, og om de har udbredt tiltagene på baggrund af aftaleforløbet.

Virksomhedernes motivation i forhold til aftaleforløb

I samtlige 20 casevirksomheder gav interviewdeltagerne på forskellig vis udtryk for at være indstillede på at deltage i aftaleforløb. I 15 af virksomhederne beskrev samtlige interviewdeltagere generelt at være indstillede på at indgå i aftaleforløb, mens der i de sidste fem præsenteredes lidt mere blandede beskrivelser, hvor nogle interviewpersoner gav udtryk for at være meget indstillede på deltagelse i aftaleforløbet, imens andre var mere negative.

Interviewpersonerne angav overordnet set en relativt begrænset række af årsager til at deltage i aftaleforløb (i de fleste tilfælde fremtrådte flere af disse årsager i sammenhæng i den enkelte case). Det handlede typisk 1) om mulighederne for at opnå viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet, 2) om at undgå påbud eller elementer herfra, og 3) om at få sat fokus på et arbejdsmiljøproblem ved at bruge Arbejdstilsynets autoritet som en løftestang overfor ledelse eller virksomhedens juridisk ansvarlige, som fx kan være en HR-ansvarlig, en sikkerhedsleder, en direktør eller en fællesleder for flere enheder. Særligt private virksomheder med muskel- og skeletbesvær-arbejdsmiljøproblemer fremhævede muligheden for at opnå viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet.

På baggrund af afsnittet om virksomhedernes perspektiv (Bilag 4), er det tydeligt, at motivation er en vigtig faktor for, at aftaleforløbene lykkes.

Blandt de tilsynsførende så vi forskellige perspektiver på, om virksomhedernes indstilling til aftaleforløb er afgørende for, om de bliver tilbudt et aftaleforløb. Langt de fleste tilsynsførende gav udtryk for, at virksomhederne som udgangspunkt skal have tilbudt aftaleforløb, medmindre de giver klart udtryk for, at de ikke vil indgå i aftalen.

De tilsynsførende kan med fordel have motivation med i deres overvejelser, når de skal tilbyde virksomhederne et aftaleforløb og forklare dem, hvad dette indebærer. Her kan de lægge vægt på førnævnte årsager til deltagelse i aftaleforløb, f.eks. forsøge at fremhæve over for virksomhederne, at de ved aftaleforløb undgår påbud (en sanktion) og dermed tale til den eksterne regulering af motivation.

Dog viser analysen (Bilag 4) ligeledes, at den interne regulering af motivation ses i flere af virksomhederne. I den forbindelse kan de tilsynsførende fremhæve fokus på arbejdsmiljø. Desuden kan de tilsynsførende fremhæve nogle af de fordele, der er ved aftaleforløb, som kan skabe intern regulering af motivation hos virksomhederne, f.eks. at de har en grad af autonomi ift., hvordan de vælger at løse arbejdsmiljøproblemet. I forlængelse af det kan de tilsynsførende skabe motivation hos virksomhederne ved at fremhæve, at virksomheden er parat og i stand til at gennemføre aftaleforløbet, og at den desuden kan få en relation med den tilsynsførende, der kan bidrage med f.eks. hjælp og vejledning i forløbet.

Intern organisering og samarbejde omkring aftaleforløb i virksomhederne

I analysen (Bilag 4) har vi ligeledes kigget nærmere på casevirksomhedernes organisering og samarbejde og disse elementers betydning for aftaleforløbene virkning. Denne del af analysen besvarer ikke bestemte punkter i programteorien, men giver indsigt i den kontekst, hvori aftaleforløbene foregår, og de mekanismer, der aktiveres i virksomhederne, som er afgørende for aftaleforløbenes outcome. Overordnet set fortæller de fleste casevirksomheder om et godt samarbejde om aftaleforløbet med enkelte undtagelser. Den mest centrale pointe i denne analyse handler om at skærpe opmærksomheden på inddragelsesprocesser i forhold udviklingen af løsninger og implementeringen af disse i forbindelse med aftaleforløbene.

Analysen viser her, at det primært er på arbejdspladserne i den offentlige sektor, at arbejdsmiljørepræsentanter er blevet inddraget. Medarbejderinddragelse som mekanisme er i øvrigt primært blevet brugt ved at informere om forløbet og evt. instruktion i brugen af implementerede tiltag. I nogle cases er de almindelige medarbejdere ikke blevet involveret, hvilket kan give en udfordring i forhold til opbakning og implementering af de valgte løsningstiltag i aftaleforløbet.

Implementerede tiltag

I dette afsnit (der er en opsummering af analysen i Bilag 4) undersøges, hvilke tiltag der er implementeret i hver af de 20 cases. Disse tiltag relateres til forebyggelsestrappen for at kunne vurdere, hvilket niveau af forebyggelse de forskellige tiltag ligger på (Ajslev et al. 2022; Manuele 2006). Oversigten nuanceres yderligere gennem anvendelse af den nyligt udviklede psykosociale forebyggelsestrappe (Kjærgaard et al., Under review).

Ved at anvende disse forebyggelsestrapper besvares spørgsmålet om, hvilke tiltag virksomhederne implementerer, og hvor effektive de kan antages at være i forhold til forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer.

Alle virksomhedscases i undersøgelsen har efterkommet aftaleforløbet, og deres tiltag er dermed blevet godkendt af den tilsynsførende. Samtlige virksomheder har også implementeret tiltag, der kan placeres på forebyggelsestrappen. Nogle virksomheder har implementeret et enkelt tiltag, men en lang række af virksomhederne har implementeret mere end et tiltag og nogle endog helt op til syv forskellige.

Tiltagene fordeler sig på forskellige trin på forebyggelsestrappen, hvor langt størstedelen fordeler sig på trin 2 – administrative kontrolforanstaltninger – og trin 4 – substitution. Alle virksomhedscases med arbejdsmiljøproblemer vedrørende muskel- og skeletbesvær har haft minimum et tiltag på trin 4. Cases med arbejdsmiljøproblemer vedrørende psykosocialt arbejdsmiljø har primært indført tiltag på trin 2 af forebyggelsestrappen. Når vi nuancerer ovennævnte forebyggelsestrappe med den nyligt udviklede psykosociale forebyggelsestrappe (Kjærgaard et al., Under review), finder vi et stort overlap men alligevel et lidt anderledes billede. En stor del af tiltagene placeres fortsat på trin 2, men tiltagene er spredt ud på flere trin, og nogle virksomheder kommer op på trin 4 og 5. I den kvalitative analyse af, hvordan medarbejdere, ledere og personer, der er juridisk ansvarlige for aftaleforløbet, beskriver, at de har oplevet effekten af tiltagene, peger analysen samlet set på, at de i alle virksomheder beskriver, at de implementerede tiltag –

som mekanismer i aftaleforløbet – har haft et positivt outcome for arbejdsmiljøet i virksomhederne, dog i varierende grad.

Inspiration og udbredelse på baggrund af aftaleforløb

I analysen (Bilag 4) er det ligeledes undersøgt, hvorvidt og hvordan virksomhederne bliver inspirerede til at udvikle tiltag og løsninger på arbejdsmiljøproblemer af at indgå i aftaleforløb, og hvorvidt aftaleforløb medfører løsninger bredere i organisationen. Dermed undersøges det, hvilke kontekster og mekanismer der er på spil, når virksomhederne opnår det outcome, som består i at sprede aftaleforløbets løsninger til andre arbejdsmiljøproblemer eller andre dele af virksomheden. Ved implementeringsprocesser kan det være gavnligt for virksomheder ikke blot at fokusere på at overstå indførelsen af nye tiltag, men også at opnå bedre forståelse heraf med henblik på organisatorisk læring, der kan benyttes til fremtidige implementeringsprocesser (Wählin-Jacobsen et al., 2022).

Alle casevirksomhederne giver udtryk for, at aftaleforløbet har gjort dem klogere på arbejdsmiljøet i virksomheden. Nogle virksomheder udbredte også tiltag til andre afdelinger. Desuden affødte aftaleforløbet i nogle virksomheder andre tiltag, end hvad det oprindelige aftaleforløb omhandlede.

Dermed fører aftaleforløb overordnet set til, at virksomhederne lærer mere om arbejdsmiljø, og i halvdelen af casevirksomhederne fører det ligeledes til det outcome, at virksomhederne udbreder løsningerne til andre problemstillinger eller afdelinger. Virksomheden har altså opnået dette outcome gennem hjælp og vejledning fra den tilsynsførende og gennem deres egne processer med at finde en løsning på problemet.

Samspelet imellem virksomheder og tilsynsførende under aftaleforløb

I analysen (Bilag 4) har vi undersøgt samspelet mellem virksomhederne og de tilsynsførende under aftaleforløb.

Tilsynsførende og virksomheder har kontakt ved forskellige faser af aftaleforløbet: ved tilsynsbesøget, undervejs i aftaleforløbet, ved det formaliserede hjælp- og vejledningsmøde samt på kontroltilsynet – herigennem besvares spørgsmålet om, hvordan virksomhederne oplever den hjælp og vejledning, de tilsynsførende tilbyder, og hvordan denne påvirker aftaleforløbets outcome.

Det undersøges ligeledes, hvordan kontroltilsynet som element i aftaleforløbet fungerer.

Herefter ser vi på de tilsynsførendes roller, herunder hvilke mekanismer de aktiverer i virksomhederne med henblik på at opnå effekt af aftaleforløbet.

Afsluttende undersøges de tilsynsførendes oplevelse af afdækning og deres tidsforbrug i aftaleforløb.

Hjælp og vejledning

Hjælp og vejledning er en central del af aftaleforløb og tilbydes både før aftalen indgås, umiddelbart efter aftalen indgås og en tredjedel inde i forløbet. Imens aftaleforløbet står på, er den tilsynsførende tilgængelig med processuel hjælp og vejledning telefonisk, virtuelt eller fysisk hos virksomheden. Hjælp og vejledning foregår, som beskrevet i nedenstående figur.



Figur 8. Fra brush up-undervisning til tilsynsførende om aftaleforløb august 2021.

Alle casevirksomhederne har fået hjælp og vejledning i forskellige faser af aftaleforløbet og nogle mere end andre (læs mere i analysen i bilag 4). De tilsynsførende tilbyder hjælp og vejledning allerede ved tilsynsbesøget, når de italesætter deres mistanke om overtrædelse af arbejdsmiljølovgivningen.

For nogle virksomheder er denne hjælp og vejledning tilstrækkelig og kan være årsagen til, at de takker nej til et formaliseret hjælp og vejledningsmøde senere i forløbet. Andre virksomheder takker ja til løbende hjælp og vejledning og det formaliserede hjælpe- og vejledningsmøde en tredjedel henne i aftaleforløbet.

Virksomhederne er overordnet set glade for den hjælp og vejledning, de får fra de tilsynsførende. Hjælp og vejledning som en ekstra ressource tilsammen med virksomhedernes oplevelse af, at de tilsynsførende giver en hjælp, gør, at der aktiveres en virkningsmekanisme i virksomheden til at opnå det ønskede outcome – i form af implementeringen af tiltag og et forbedret arbejdsmiljø.

Ligeledes oplever de tilsynsførende overordnet at kunne bidrage med hjælp og vejledning, men at det er nemmere at give til nogle virksomheder end andre.

Der er også nogle få interviewpersoner, der oplever de tilsynsførendes hjælp og vejledning som ukonkret, og derfor mener de ikke at have fået stort udbytte heraf.

Kontroltilsyn

Analysen (Bilag 4) har undersøgt, hvordan virksomhederne og de tilsynsførende igennem kontroltilsynet ser, at aftaleforløbet er overholdt. Her viser analysen, at man i

virksomhederne er særligt opmærksomme på, at kontroltilsynet er den situation, hvor virksomhederne får accept af deres løsninger af Arbejdstilsynet.

Analysen af virksomhedernes oplevelse af kontroltilsynet peger på, at kontroltilsyn fungerer ved at få virksomhederne til at udvikle og implementere acceptable løsninger, men også som en mekanisme for læring (outcome) i virksomhederne, hvor virksomhederne får feedback, ros og kan vise deres løsninger frem.

De tilsynsførende kommer på fysisk kontroltilsyn, både uanmeldt og anmeldt i 19 af de 20 cases. En enkelt virksomhed beskriver udelukkende at have sendt dokumentation i form af billeder til den tilsynsførende, som aftaleforløbet er godkendt på baggrund af. Nogle casevirksomheder sender skriftligt materiale og dokumentation forud for kontroltilsynet, og andre gør ikke.

Nogle tilsynsførende italesætter, hvordan kontroltilsynet kunne undværes eller udføres med fx et telefonopkald, men langt størstedelen af de interviewede tilsynsførende oplever det positivt at komme ud og se, at virksomhederne har rykket sig.

Tilsynsførende forbinder således ligesom virksomhederne kontroltilsynet med en mulighed for læring (outcome). En tredje gruppe tilsynsførende forholder sig ambivalente til kontroltilsynet og italesætter både det at komme ud på besøg som en god ting og i nogle tilfælde som spild af tid.

Flere tilsynsførende beskriver endvidere, at det afhænger af det specifikke arbejdsmiljøproblem og løsning, hvordan kontroltilsynet bør udfolde sig. Derudover ses det i enkelte cases, hvordan de tilsynsførende over for virksomheder, der ikke er i mål, anvender kontroltilsynet til at give virksomhederne yderligere vejledning.

Tilsynsførendes rolle

De fleste virksomheder havde en positiv opfattelse af de tilsynsførende. Af disse virksomheder bliver de tilsynsførende bl.a. beskrevet som professionelle, ordentlige, imødekommende og anerkendende.

Flere giver dog udtryk for, at de godt kunne tænke sig, at den tilsynsførende kunne give endnu mere hjælp og vejledning og være endnu mere konkret i forhold til, hvordan de kan løse arbejdsmiljøproblemerne. De tilsynsførende beskriver i vid udstrækning også, at de oplever det positivt at agere i vejlederrollen. En del tilsynsførende lægger også vægt på, at en del af deres ekspertviden om arbejdsmiljø, som følge af aftaleforløb, nu bliver mere væsentlig i hjælp og vejledningssituationen frem for i afdækningssituationen. Samtidig bliver det endnu vigtigere, at den tilsynsførende kan give relevant og kontekstorienteret hjælp og vejledning. Ellers kommer den hjælp og vejledning, som tilsynsførende giver, til at fremstå autoritetsløs og bliver ikke taget alvorligt (Ajslev & Møller, 2023). Ligeledes vil viden om forebyggelsespraksisser i stigende grad være vigtigt for tilsynsførende, der arbejder med aftaleforløb.

Nogle af de tilsynsførende giver dog også udtryk for, at de ser en forskellighed i opfattelse af hjælp og vejledning iblandt tilsynsførende. Dette skyldes, at nogle tilsynsførende er orienterede imod en alliancebygger-identitet, der handler om at opnå fortrolighed, gensidig accept og at finde win-win situationer i forhold til arbejdsmiljø og øvrige

aktiviteter. Ligeledes er denne gruppe tilsynsførende optaget af ideen om, at dialog og samarbejde kan føre til bedre forebyggende arbejde. Enkelte andre tilsynsførende er meget optagede af, at man internt er afstemt og agerer på en ensartet måde, således at der ikke gøres forskel. I forlængelse heraf er alle tilsynsførende enige om, at nogle virksomheder har mere behov for hjælp og vejledning end andre. Fx skriftlig tilbagemelding, indledende dialog og forventningsafstemning. Når de tilsynsførende møder disse forskellige behov, er der nogle, der indlægger ekstra tid til dialog, forventningsafstemning mv. – mens andre ikke arbejder med dette.



Figur 9. Roller tilsynsførende skal navigere i - i forhold til aftaleforløb.

Afdækning og tidsforbrug i aftaleforløb

Vi har i analysen undersøgt de tilsynsførendes afdækning af arbejdsmiljøproblem til aftaleforløb, samt deres vurderinger af tidsforbrug i aftaleforløb sammenlignet med påbud. I analysen finder vi, at konteksten for aftaleforløbene er virksomheder med arbejdsmiljøproblemer, som er komplekse at afdække og/eller at løse. Dette betyder, at tilsynsførende i reglen vil skulle anvende længere tid til afdækning, hvis de skal afdække til påbud eller strakspåbud end, hvis de skal tilbyde et aftaleforløb.

Aftaleforløbet fungerer således ved, at de tilsynsførende bruger deres arbejdstid anderledes – arbejdsbyrden rykkes fra afdækning af problemet til vejledning om problemløsningen og kontrol af denne løsning. Dette fordi aftaleforløb ved mistanke ikke kræver den samme dybdegående afdækning og dokumentation, før en beslutning kan eksekveres.

I stedet anvendes således generelt cirka den samme tid til hjælp og vejledning, kontrolbesøg og håndtering af forløbet i IT-systemet, som tidligere blev anvendt på at afdække og dokumentere grundlaget for påbud. Der er dog enkelte fortællinger om virksomheder, der har svært ved at forstå, hvad aftaleforløb går ud på, og hvordan det gennemføres, hvilket kræver mere forklaring og derved højere tidsforbrug fra de tilsynsførende.

Diskussion

Overordnede perspektiver – aftaleforløbets virkningsmekanismer og outcomes

40% af alle gennemførte aftaleforløb omhandler psykosocialt arbejdsmiljø og 31% omhandler muskel- og skeletbesvær. Samtidigt ses, at aftaleforløb i høj grad adresserer problemstillinger, der ikke adresseres ved påbud eller strakspåbud. På denne baggrund må aftaleforløb siges meget klart at være en mekanisme til at opnå det ønskede outcome om at adressere psykosociale arbejdsmiljøproblemer og arbejdsmiljørelateret MSB.

Aftaleforløb adresserer endvidere disse problemer i relevante brancher. Eksempelvis modtager virksomheder i brancherne butikker, rengøring og metal- og maskiner mange aftaleforløb omkring løft, som er en kendt risikofaktor for MSB i disse brancher (Arbejdstilsynet, 2021). På samme vis modtager døgninstitutioner og hjemmepleje, hospitaler og daginstitutioner, der generelt har udfordringer med tidspres, høje følelsesmæssige krav, diskrimination, vold og uønsket seksuel opmærksomhed også mange aftaleforløb inden for disse temaer.

I dette diskussionsafsnit ser vi på tværs af analysedelene og svarer på, hvilke omstændigheder der fører til det outcome, at aftaleforløb kan forbedre arbejdsmiljøet i virksomheder. Helt overordnet er det væsentligt at fremhæve, at langt størstedelen af de interviewede personer i casevirksomhederne har været meget tilfredse med aftaleforløb som tilsynspraksis.

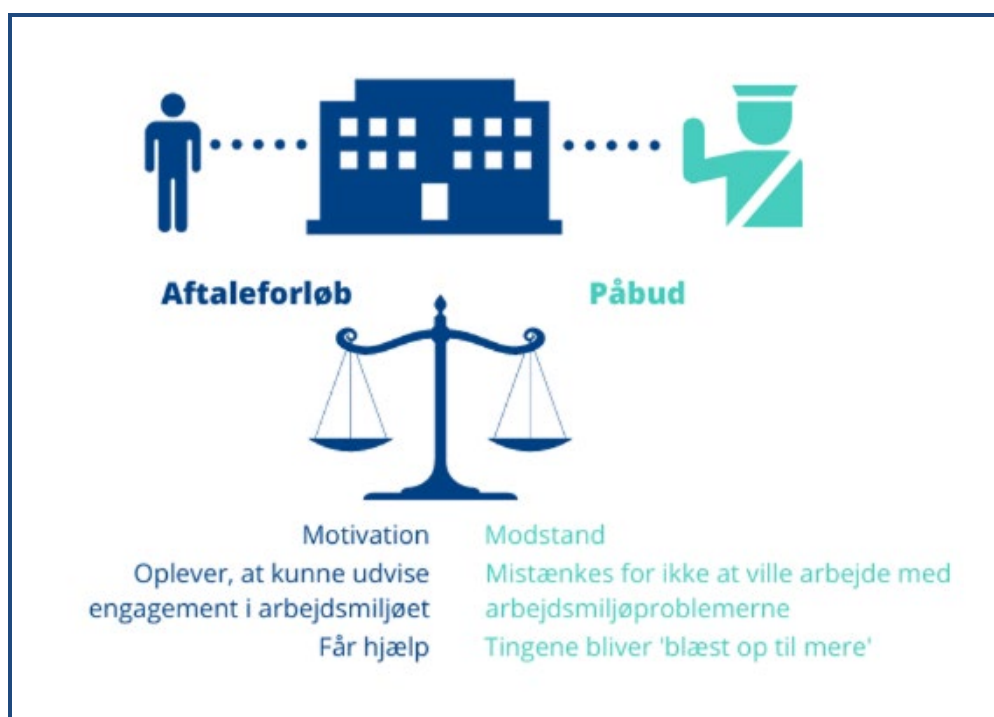
Casevirksomhederne beskriver overordnet set at være meget indstillede på at indgå i aftaleforløb. Årsagerne til dette handler typisk om 1) mulighederne for at opnå viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet, 2) om at undgå påbud eller elementer herfra, og 3) om at få sat fokus på et arbejdsmiljøproblem. Med dette udgangspunkt, kan vi sige, at aftaleforløb både adresserer internt regulerende motivation i form af mulighederne for at opnå viden, støtte og sparring samt fokus på arbejdsmiljøproblemer. Men at aftaleforløbet samtidig også trækker på den eksterne reguleringsmekanisme af motivation i form af risikoen for påbud.

En af de centrale virkningsmekanismer ved aftaleforløbet er den hjælp og vejledning, som tilsynsførende giver i forskellige former både ved indledende tilsynsbesøg, ved formaliseret og uformel hjælp og vejledning samt ved kontroltilsyn. Enkelte virksomheder oplever, at de tilsynsførendes hjælp og vejledning kunne være mere konkret, men det overordnede billede er positivt. De tilsynsførende er overordnet set meget positive over at kunne indgå i den alliancebygger-identitet, som aftaleforløb giver dem mulighed for at anvende.

På samme måde aktiveres en virkningsmekanisme og dermed læring (outcome) hos virksomhederne i forbindelse med at de skal udvikle og implementere acceptable løsninger (outcome) til de tilsynsførende kommer på kontroltilsyn. Nogle tilsynsførende beskriver, at nødvendigheden af kontroltilsynet er meget afhængigt af, hvor indstillet på aftaleforløbet virksomheden har været til at starte med, hvor motiverede de har været undervejs samt karakteren af deres arbejdsmiljøproblem. Men de fleste tilsynsførende er glade for muligheden for at tjekke op på virksomhederne igennem et kontroltilsyn og se, hvordan det er gået med løsningen af deres aftaleforløb.

Virksomhederne beskriver, at Arbejdstilsynet fungerer som en medspiller under aftaleforløb, og de oplever ikke at blive "dunket i hovedet", som ellers kan være deres oplevelse ved påbud. Aftaleforløbet flytter således tilsynspraksis i retning af en mere internt reguleret motivation, frem for alene at tale ind i den eksterne motivation forbundet med at blive tvunget til at ændre praksis igennem påbud og bøde eller trussel om dette.

Vi kan således konkludere, at aftaleforløb flytter tilsynspraksis i retning af at tale ind i, både internt og eksternt regulerede motivationsformer. Dette kan forventes at øge effekten af tilsynets praksis, simpelthen fordi man både taler ind i et bredere spektrum af motivationsformer, men også fordi den internt regulerede motivation kan være særligt stærk (Kvorning et al., 2016; Ryan & Deci, 2000; Wåhlin-Jacobsen et al., 2022).



Figur 10. Virksomhedernes valg mellem aftaleforløb og påbud.

I vores undersøgelse af den interne organisering omkring aftaleforløb i virksomhederne kan vi se, at der overordnet set er et godt samarbejde omkring aftaleforløbene på arbejdspladsen. Nogle virksomheder er dog ikke så orienterede imod at inddrage medarbejderne i udvikling og implementering af tiltag i aftaleforløbene.

Dette sætter nogle begrænsninger i forhold til den internt regulerede motivation til at løse arbejdsmiljøproblemerne i virksomhederne på både relevante og bæredygtige måder (Kvorning et al., 2016; Wåhlin-Jacobsen et al., 2022). Dette ser vi også i forbindelse med nogle af de implementerede tiltag, særligt i forhold til tekniske hjælpemidler hvor enkelte virksomheder indkøber ting, der kommer til at stå ubrugt hen, fordi de ikke er helt tilpasset konteksten. Man kunne rette et fokus i aftaleforløb på - endnu tydeligere - at adressere behovet for at forankre aftaleforløbene bredt på arbejdspladsen gennem dialog og inddragelse i rammebeskrivelsen af aftaleforløb.

Alle virksomhedscases har implementeret tiltag, der kendes fra forebyggelsestrappen. Dette er meget positivt og peger i retning af, at aftaleforløb er anvendeligt med henblik på at skabe effektive arbejdsmiljøforbedringer. Der er en tendens til, at de fleste af de tiltag, som virksomhederne har implementeret i forbindelse med aftaleforløbene, placerer sig på niveau 2 på både den veletablerede forebyggelsestrappe og på den nye psykosociale forebyggelsestrappe (Kjærgaard et al. Under review). Der er dog også en række tiltag, der når højere op i forebyggelseshierarkiet, hvilket indikerer, at virksomhederne har implementeret effektive tiltag.

Det, at der har været kontrolbesøg i 19 ud af 20 cases, hvor den tilsynsførende har godkendt virksomhedernes indsats, peger også i retning af, at disse tiltag har forbedret arbejdsmiljøet i virksomhederne. Der er dog enkelte eksempler på cases, hvor tilsynsførende på kontrolbesøget ikke ser tiltaget (tekniske hjælpemidler) i anvendelse, og hvor det viser sig, at de faktisk aldrig anvendes. Man kunne således i nogle tilfælde skærpe fokus på at bistå virksomhederne i at sikre anvendeligheden af de valgte løsninger på aftaleforløbene. Dette kan ses i forbindelse med ovenstående diskussion af inddragelse af både medarbejdere og ledelse. Ligeledes kunne man, hvis ordningen fortsættes, overveje, om det ville understøtte en bredere implementering af løsninger, hvis aftaleforløbet blev evalueret f.eks. 1 år efter, at det var blevet gennemført med henblik på at se, om løsningerne stadig blev anvendt og var et gode. Det kunne også være en fornuftig ide at understøtte vejledningen af virksomhederne omkring anvendelse af forebyggelsestrapperne samt evt. at følge op på hvordan effektive tiltag implementeres som følge af både aftaleforløb og andre tilsynsreaktioner over tid.

De fleste virksomheder giver udtryk for, at de er blevet klogere på arbejdsmiljø (outcome) og halvdelen har også udbredt tiltag til andre afdelinger (outcome). Det må siges at være en succes, at dette sker i aftaleforløb ved mistanke, hvor det ikke i sig selv er et hovedformål, at der sker spredning af tiltag til andre områder af arbejdspladsen.

Forskelle og opmærksomhedspunkter i forhold til aftaleforløb

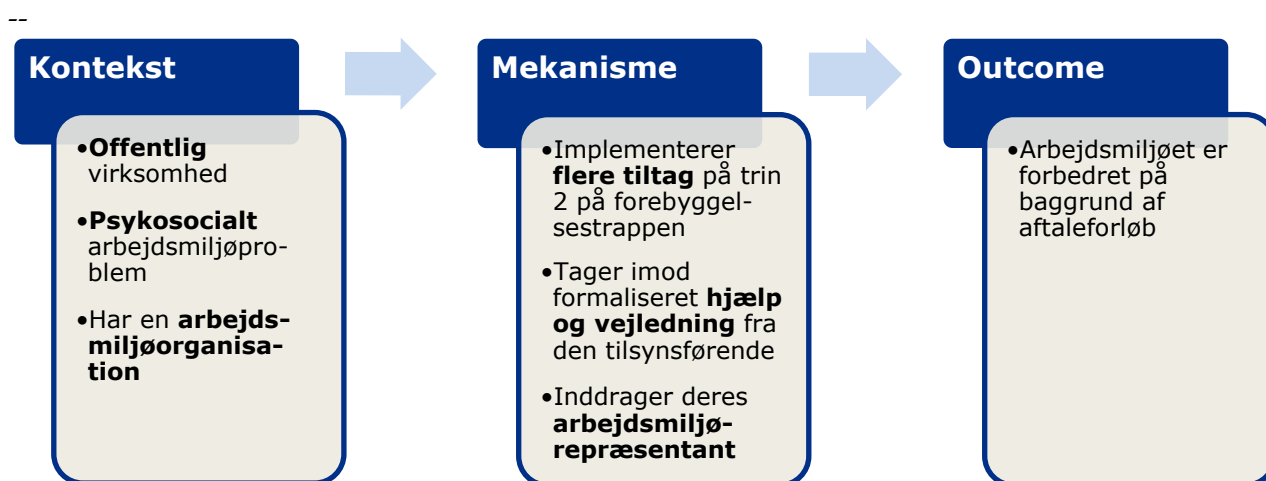
På baggrund af analysen ser det ud til, at der er overordnede forskelle i, hvordan aftaleforløb ser ud i offentlige og private virksomheder. Disse forskelle gør sig ikke gældende i alle tilfælde, men der ser ud til at være klare mønstre i, hvordan aftaleforløb fungerer i hhv. offentlige arbejdspladser og private virksomheder.

Offentlige arbejdspladser med psykosociale arbejdsmiljøproblemer

Analysen viser, at de fleste aftaleforløb omhandlende psykosocialt arbejdsmiljø bliver givet til offentlige virksomheder. Typen af arbejdsmiljøproblem samt det, at der er tale om offentlige virksomheder samt de offentlige virksomheders interne organisering, udgør disse virksomheders kontekst. Offentlige virksomheder har typisk en arbejdsmiljørepræsentant, som har været inddraget i aftaleforløbet. Til forskel fra private som ikke altid har arbejdsmiljørepræsentanten som deltager. Arbejdsmiljørepræsentantens involvering i offentlige virksomheders aftaleforløb om psykosocialt arbejdsmiljø kan forklares af, at de offentlige virksomheder typisk har en arbejdsmiljørepræsentant og arbejdsmiljøorganisation. Dog kan det også skyldes kompleksiteten i psykosociale aftaleforløb, der muligvis i højere grad kræver involvering af en arbejdsmiljørepræsentant. Under alle omstændigheder kan vi konkludere, at aftaleforløb lykkes den særlige konstellation hvor kontekst er, at de er offentlige, har et arbejdsmiljøproblem inden for det psykosociale arbejdsmiljø og har en arbejdsmiljørepræsentant.

Desuden er der nogle mekanismer, der fører til, at aftaleforløbene lykkes. For det første implementerede disse virksomheder generelt flere tiltag pr. aftaleforløb end dem med arbejdsmiljøproblemer inden for muskel- og skeletbesvær. Det er nærliggende at antage, at anvendelse af flere supplerende tiltag, samlet set bedre kan varetage kompleksiteten af psykosociale arbejdsmiljøproblemer (Aust et al., 2023; Dyreborg et al., 2022).

For det andet var der flere af virksomhederne med psykosociale arbejdsmiljøproblemer, som tog imod det formaliserede hjælp og vejledningsmøde. Dette kan indikere en forståelse i virksomhederne af, at psykosociale problemer er komplekse og kan kræve hjælp fra den tilsynsførende. For det tredje inddrog disse virksomheder deres arbejdsmiljørepræsentanter i problemløsningen, hvilket ligeledes kan forstås som en mekanisme, der er med til samlet set at skabe et bedre arbejdsmiljø på baggrund af aftaleforløbet.

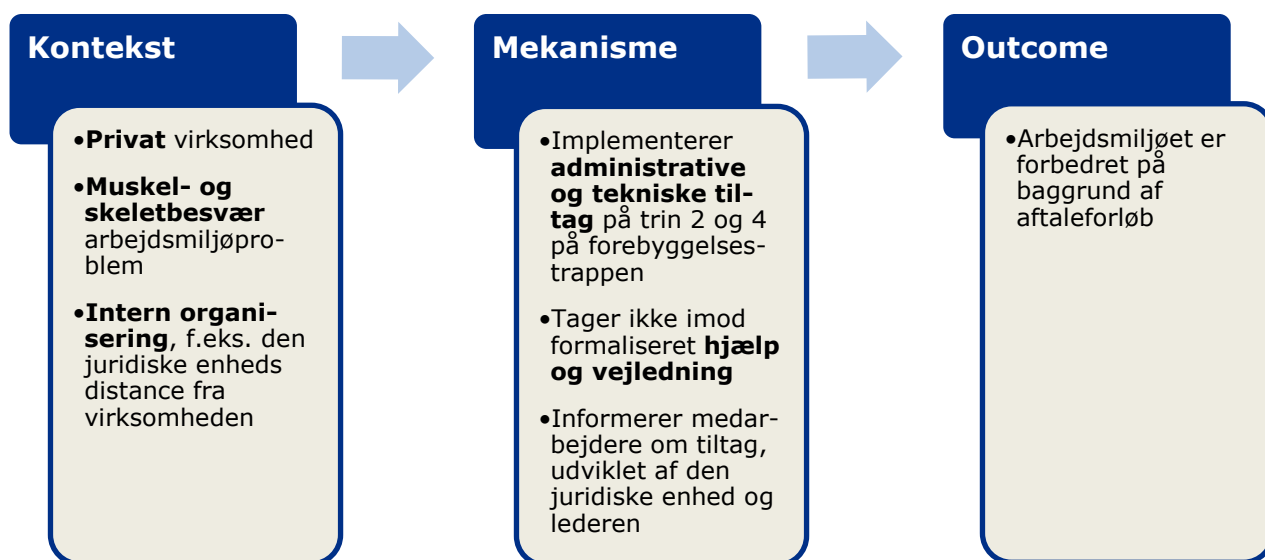


Figur 11. Kontekst, mekanisme og outcome for offentlige virksomheder.

Private virksomheder med ergonomiske arbejdsmiljøproblemer

De private virksomheder har primært fået aftaleforløb om arbejdsmiljøproblemer inden for muskel- og skeletbesvær. Dette er tilfældet for casevirksomhederne i denne undersøgelse og afspejles i Arbejdstilsynets data. At disse virksomheder er private og har arbejdsmiljøproblemer inden for muskel- og skeletbesværproblematikkerne udgør sammen med deres indstilling og interne organisering en specifik konstellation. I de fleste af disse virksomheder var motivationen for at deltage i aftaleforløb ofte knyttet til muligheden for at kunne få viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet.

I de private virksomheder med arbejdsmiljøproblemer inden for muskel- og skeletbesvær er det også karakteristisk, virksomhederne typisk har implementeret tiltag på niveau 2 og fire af forebyggelsestrappen, at man i mindre grad har taget imod de formaliserede hjælp- og vejledning møder og at medarbejderne typisk er blevet instruerede i, hvordan de skal bruge det eller de implementerede tiltag, af den juridiske ansvarlige eller lederen, mens de i mindre grad er blevet inddraget i formuleringen af problem og løsning.



Figur 12. Kontekst, mekanisme og outcome for private virksomheder.

Store ift. små virksomheder

Flere af de store virksomheder valgte at indgå i et aftaleforløb for at undgå påbud. Det vil sige, at de større virksomheders kontekst i højere grad end de små og mellemstore er præget af denne årsag til deltagelse. Desuden er de store virksomheder også i højere grad indstillede på at indgå i aftaleforløbene, fordi det er med til at sætte fokus på et problem, som de måske har oplevet, det var svært at håndtere, fordi der er tale om en stor organisation med mange organisatoriske niveauer. I forlængelse af dette er det også påfaldende, at der i tre ud af seks store offentlige virksomheder blev givet udtryk for, at man ikke havde været indstillet på at indgå i aftaleforløb. Hvordan man kan styrke større offentlige organisationers indstilling på at indgå i aftaleforløb kan være et opmærk-

somhedspunkt. Dette er særligt relevant ud fra en betragtning om, at disse organisationer har været relevante i forhold til at få et aftaleforløb på trods af deres professionelle arbejdsmiljøorganisation.

Flere små end store og mellemstore virksomheder var positivt indstillede over for muligheden for at kunne få viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet i aftaleforløbet. Det vil sige, at aftaleforløbene muligvis har bedre ræson i de små virksomheder, som oplever at modtage viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet i forløbene. Der er ikke en nævneværdig forskel på, hvor på forebyggelsestrappen de implementerede tiltag befinder sig ift. virksomhedernes størrelse.

Potentielt oversete arbejdsmiljøproblemer

Det er et opmærksomhedspunkt, at der inden for nogle brancher, hvor lønmodtagerne er særligt udsatte for fysisk anstrengende arbejde – fx døgninstitutioner og hjemmepleje samt daginstitutioner – ikke gives ret mange aftaleforløb omkring MSB. På samme måde findes brancher med særlige psykosociale risici – fx restauranter og barer samt butik, hvor der ikke gives ret mange aftaleforløb inden for disse temaer.

De 20 virksomhedscases i vores data understøtter dette mønster i, hvilke typer af virksomheder, der får aftaleforløb om bestemte typer af arbejdsmiljøproblemer. Det gælder, at brancherne restauranter og barer; rengøring; metal og maskiner primært har fået aftaleforløb om arbejdsmiljøproblemer inden for muskel- og skeletbesvær, mens de har modtaget få tilbud inden for psykosocialt arbejdsmiljø. Dette understøttes af data fra Arbejdstilsynet, indsamlet i 2022 og 2023, som vist i nedenstående figur:

Tabel 3. Fordelingen af aftaleforløb ved mistanke på branche og arbejdsmiljøproblemgruppe i 2022 og 2023.

Arbejdsmiljøproblemgruppe	Branche								
	Metal og maskiner	Kontor	Rengøring	Restauranter og barer	Daginstitutioner	Døgninstitutioner og hjemmepleje	Hospitalet	Undervisning	Hovedtotal
Støj	14%	7%	3%	10%	15%	3%	5%	10%	9%
Vibrationer	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Varme og kulde	0%	0%	0%	4%	0%	0%	1%	0%	0%
Muskel- og skeletbesvær (MSB)	38%	11%	58%	62%	15%	17%	15%	6%	18%
Psykisk arbejdsmiljø	4%	64%	13%	9%	48%	73%	72%	67%	55%

Kemi, støv og biologi	31%	3%	16%	5%	1%	1%	1%	2%	5%
Indeklima	4%	13%	8%	2%	19%	5%	7%	15%	10%
Ulykkesrisici	10%	3%	3%	8%	1%	1%	0%	0%	2%
Hovedtotal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabellen viser, at 13% af rengøringsbranchens aftaleforløb handler om psykosocialt arbejdsmiljø, 9% af restaurant- og barer-branchens aftaleforløb handler om psykosocialt arbejdsmiljø, og 4% af metal- og maskiner-branchens aftaleforløb handler om psykosocialt arbejdsmiljø. Disse tal er relativt lave ift. disse branchers andel af aftaleforløb om muskel- og skeletbesvær og ift. andre brancher, såsom undervisning og hospitaler, der har en høj andel af aftaleforløb inden for psykosocialt arbejdsmiljø.

Om disse tendenser skyldes aftaleforløb eller særlige karakteristika inden for brancherne kan være svært entydigt at afgøre. En anden mulighed er, at dette kan handle om tilsynsførendes faglige fokus. Blandt de 16 virksomhedscases, hvor vi både har interviewet personer fra virksomheden og den tilsynsførende, der havde ansvar for deres aftaleforløb, er 11 af de tilsynsførende uddannet inden for et område, der stemmer overens med det pågældende arbejdsmiljøproblem. Det vil sige, at de fleste aftaleforløb om muskel- og skeletbesvær bliver tilbudt af tilsynsførende, der har en baggrund som fysioterapeut, ergoterapeut eller mekaniker, og de fleste aftaleforløb om psykosocialt arbejdsmiljø bliver tilbudt af tilsynsførende, der har en baggrund inden for psykologi eller psykosocialt arbejdsmiljø. Dermed giver størstedelen af de interviewede tilsynsførende aftaleforløb inden for områder, de kender særligt meget til, hvilket i en faglig sammenhæng giver mening. Det kan dog være et opmærksomhedspunkt at undersøge hvordan man kan sikre at aftaleforløb der allerede adresserer både psykosociale og MSB-relaterede arbejdsmiljøproblemer - kommer til at fungere endnu bedre i fremtiden.

Referencer

- Ajslev, J. Z. N., Lund, H. L., Møller, J. L., Persson, R., & Andersen, L. L. (2013). *Habituating pain: Questioning pain and physical strain as inextricable conditions in the construction industry*. 3(3), 195–218.
- Ajslev, J. Z. N., & Møller, J. L. (2023a). The art of role-switching–positioning practices and the relational roles of OSH coordinators in the Danish construction industry. *Construction Management and Economics*, 0(0), 1–21. <https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2195195>
- Ajslev, J. Z. N., & Møller, J. L. (2023b). The art of role-switching–positioning practices and the relational roles of OSH coordinators in the Danish construction industry. *Construction Management and Economics*, 41(9), 703–723. <https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2195195>
- Ajslev, J. Z. N., Møller, J. L., Andersen, M. F., Pirzadeh, P., & Lingard, H. (2022). The Hierarchy of Controls as an Approach to Visualize the Impact of Occupational Safety and Health Coordination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2731. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052731>
- Andersen, L. L., Mortensen, O. S., Hansen, J. V., & Burr, H. (2011). A prospective cohort study on severe pain as a risk factor for long-term sickness absence in blue- and white-collar workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 68(8), 590–592. <https://doi.org/10.1136/oem.2010.056259>
- Andersen, L. L., Vinstrup, J., Thorsen, S. V., Pedersen, J., Sundstrup, E., & Rugulies, R. (2022). Combined psychosocial work factors and risk of long-term sickness absence in the general working population: Prospective cohort with register follow-up among 69 371 workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 48(7), 549–559. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4035>
- Arbejdstilsynet. (2021). *National overvågning af Arbejds miljøet blandt Lønmodtagere*. Arbejdstilsynet. <https://at.dk/media/7321/national-overvaagning-arbejds-miljoe-loenmodtagere.pdf>
- Arbejdstilsynet. (2024). *Arbejdstilsynet – Tilsyn i tal, reaktioner ved tilsyn*. <https://at.dk/arbejds-miljoe-i-tal/tilsyn-i-tal/>
- Aust, B., Møller, J. L., Nordentoft, M., Frydendall, K. B., Bengtson, E., Jensen, A. B., Garde, A. H., Kompier, M., Semmer, N., Rugulies, R., & Jaspers, S. Ø. (2023). How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(5), 315–329. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4097>
- Barad, K. (2007). *Meeting the Universe Halfway – Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*. Duke University Press.
- Black, J., & Baldwin, R. (2010). Really Responsive Risk-Based Regulation: REALLY RESPONSIVE RISK. *Law & Policy*, 32(2), 181–213. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9930.2010.00318.x>
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog*. Hans Reitzel. [http://vbn.aau.dk/da/publications/kvalitative-metoder\(fe797590-c78a-11dd-a016-000ea68e967b\)/export.html](http://vbn.aau.dk/da/publications/kvalitative-metoder(fe797590-c78a-11dd-a016-000ea68e967b)/export.html)
- Dalkin, S. M., Greenhalgh, J., Jones, D., Cunningham, B., & Lhussier, M. (2015). What's in a mechanism? Development of a key concept in realist evaluation. *Implementation Science*, 10(1), 49. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0237-x>
- Davies, B., & Harré, R. (1990). Positioning: The Discursive Production of Selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20(1), 43–63. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1990.tb00174.x>

- Dyreborg, J., Lipscomb, H. J., Nielsen, K., Törner, M., Rasmussen, K., Frydendall, K. B., Bay, H., Gensby, U., Bengtsen, E., Guldenmund, F., & Kines, P. (2022). Safety interventions for the prevention of accidents at work: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2), e1234. <https://doi.org/10.1002/cl2.1234>
- Ekspertudvalget om udredning af arbejdsmiljøindsatsen. (2018). *Et nyt og forbedret arbejdsmiljø – Overvejelser og anbefalinger*. Beskæftigelsesministeriet. <https://bm.dk/media/8001/endelig-rapport.pdf>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Forligspartierne. (2019). *Aftale om en ny og forbedret arbejdsmiljøindsats og ordnede forhold på arbejdsmarkedet*. Beskæftigelsesministeriet.
- Forslag til Lov om ændring af lov om arbejdsmiljø og lov om arbejdsskadesikring (gennemførelse af aftale om en ny og forbedret arbejdsmiljøindsats og ordnede forhold på arbejdsmarkedet m.v.), Beskæftigelsesministeriet (2019).
- Gojdics, R. (2019). A Deeper Look at the Hierarchy of Controls: A Brief History. *Electrical Safety Stories Blog*. <https://enesproppe.com/blogs/electrical-safety-stories/a-deeper-look-at-the-hierarchy-of-controls-a-brief-history>
- Hunt, D., & Naweed, A. (2023). The risk of risk assessments: Investigating dangerous workshop biases through a socio-technical systems model. *Safety Science*, 157, 105918. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105918>
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter* (1. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Kvorning, L. V., Grøn, S., & Limborg, H. J. (2016). Fra arbejdsmiljøindsats til daglig praksis i små virksomheder. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 18(1), 51–72.
- Larsson, N. P., Udby, L. H., & Madsen, I. E. H. (2023). *Undersøgelse af Uønsket Seksuel Opmærksomhed og chikane på arbejdspladser i Danmark (USO-DK): Hovedrapport*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Lingard, H., & Holmes, N. (2001). Understandings of occupational health and safety risk control in small business construction firms: Barriers to implementing technological controls. *Construction Management and Economics*, 19(2), 217–226. <https://doi.org/10.1080/01446190010002570>
- Madsen, I. E. H., Svendsen, P. A., Clausen, T., & Andersen, M. F. (2023). *Oplevelsen og betydningen af indflydelse i arbejdet mellem selv-ledelse og målstyring: Et mixed methods studie*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. <https://nfa.elsevierpure.com/da/publications/oplevelsen-og-betydningen-af-indflydelse-i-arbejdet-mellem-selv-l>
- Manuele, F. A. (2006). Achieving Risk Reduction, Effectively. *Process Safety and Environmental Protection*, 84(3), 184–190. <https://doi.org/10.1205/psep.05083>
- Nielsen, K. J., Törner, M., Dyreborg, J., Grill, M., Grytnes, R., Hansen, C. D., Kines, P., & Pousette, A. (2017). *Arbejdsulykker i Danmark og Sverige – Identificering af virkemidler og strategier der kan overføres fra Sverige til Danmark*. Dansk Ramazzini Center, Arbejdsmedicinsk Klinik, Hospitalsenheden Vest. <https://amff.dk/media/11460/danmark-sverige-slutrapport.pdf>
- Nielsen, K. T. P., Larsson, N. P., Christiansen, S. W., Görlich, A., Madsen, I. E. H., & Dyreborg, J. (2023). *Risiko for vold, trusler og seksuelle krænkelse blandt unge 15-17 årige i hotel- og restaurationsbranchen*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. <https://nfa.dk/da/Forskning/Udgivelse?journalId=db7ec53e-4136-4fa1-8982-9425ffc612c3>

- NIOSH. (2016). *Fundamentals of total worker health approaches: Essential elements for advancing worker safety, health, and well-being*. Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health. https://www.cdc.gov/niosh/docs/2017-112/pdfs/2017_112.pdf
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation* (1 edition). SAGE Publications Ltd.
- Pedersen, J., Framke, E., Thorsen, S. V., Sørensen, K., Andersen, M. F., Rugulies, R., & Solovieva, S. (2023). The linkage of depressive and anxiety disorders with the expected labor market affiliation (ELMA): A longitudinal multi-state study of Danish employees. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 96(1), 93–104. <https://doi.org/10.1007/s00420-022-01906-z>
- Pieper, C., Schröer, S., & Eilerts, A.-L. (2019). Evidence of Workplace Interventions—A Systematic Review of Systematic Reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19), 3553. <https://doi.org/10.3390/ijerph16193553>
- Rosenstock, L., & M. D. Cullen, M. R. (1994). *Textbook of Clinical Occupational and Environmental Medicine*. W B Saunders Co.
- Rugulies, R., Aust, B., Greiner, B. A., Arensman, E., Kawakami, N., LaMontagne, A. D., & Madsen, I. E. H. (2023). Work-related causes of mental health conditions and interventions for their improvement in workplaces. *The Lancet*, 402(10410), 1368–1381. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(23\)00869-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(23)00869-3)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>
- Schulte, P. A., Sauter, S. L., Pandalai, S. P., Tiesman, H. M., Chosewood, L. C., Cunningham, T. R., Wurzelbacher, S. J., Pana-Cryan, R., Swanson, N. G., Chang, C.-C., Nigam, J. A. S., Reissman, D. B., Ray, T. K., & Howard, J. (2024). An urgent call to address work-related psychosocial hazards and improve worker well-being. *American Journal of Industrial Medicine*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1002/ajim.23583>
- Sørensen, J. K., Pedersen, J., Burr, H., Holm, A., Lallukka, T., Lund, T., Melchior, M., Rod, N. H., Rugulies, R., Sivertsen, B., Stansfeld, S., Christensen, K. B., & Madsen, I. E. H. (2023). Psychosocial working conditions and sickness absence among younger employees in Denmark: A register-based cohort study using job exposure matrices. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(4), 249–258. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4083>
- Waddell, A., Kunstler, B., Lennox, A., Pattuwage, L., Grundy, E. A., Tsering, D., Olivier, P., & Bragge, P. (2023). How effective are interventions in optimizing workplace mental health and well-being? A scoping review of reviews and evidence map. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(4), 235–248. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4087>
- Wong, G., Westhorp, G., Manzano, A., Greenhalgh, J., Jagosh, J., & Greenhalgh, T. (2016). RAMESES II reporting standards for realist evaluations. *BMC Medicine*, 14(1), 96. <https://doi.org/10.1186/s12916-016-0643-1>
- Wählin-Jacobsen, C. D., Hammelsvang, S., Brandt, M., Andersen, L. L., & Ajslev, J. Z. N. (2022). *Implementeringsledelse i forhold til arbejdsmiljøtiltag: Udvikling af et nyt begreb med eksempler fra SOSU-arbejdspladser*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Zhao, D., McCoy, A. P., Kleiner, B. M., & Smith-Jackson, T. L. (2015). Control measures of electrical hazards: An analysis of construction industry. *Safety Science*, 77, 143–151. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.04.001>

Bilag 1 - Metode

Analysen i denne rapport tager afsæt i fire supplerende sæt af data.

Det første er datasættet "Aftaleforløbdata" leveret af Arbejdstilsynet til NFA i august 2023. Dette indeholder kvantitative og deskriptive oplysninger om alle aftaleforløbet, herunder virksomhedsnavn, branche, arbejdsmiljøproblem samt den ansvarlige tilsynsførende, frem til leveringen af datasættet. Hertil anvendes påbudsdata fra Arbejdstilsynet om reaktioner givet i årene 2022 og 2023.

Det næste datasæt er de kvalitative data fra 20 virksomhedscases omhandlende aftaleforløb der har gennemgået aftaleforløb. Dette datasæt rummer interviews med relevante medarbejdere, ledere, juridiske enheder samt tilknyttet tilsynsførende fra hvert af 20 afsluttede aftaleforløb.

Til sidst anvendes data indsamlet fra fire fokusgruppeinterviews med i alt 16 tilsynsførende samt et fokusgruppeinterview med 4 tilsynssupportere i forbindelse med erfaringsopsamlingen på aftaleforløb fra 2023.

Kvantitativ og deskriptiv data i rapporten

Det kvantitative datasæt med aftaleforløbdata anvendes alene deskriptivt i analysens første del. Analysen i denne del undersøger, *hvem* aftaleforløb virker for ved at tydeliggøre typen af virksomheder (størrelse, branche, sektor).

Ligeledes anvendes det til at svare på *hvilket omfang* aftaleforløb virker, ved at undersøge, hvor stor en andel af aftaleforløb, der er opfyldte, og hvordan disse fordeler sig på brancher, arbejdsmiljøproblememner, virksomhedsstørrelser samt sektorer.

Til sidst anvendes det deskriptive datasæt til at undersøge det væsentlige outcome om, hvorvidt aftaleforløb er med til at adressere MSB og psykosociale arbejdsmiljøproblemer i højere grad end påbud. Her er der data om reaktioner givet i årene 2022 og 2023 til at belyse, hvilke arbejdsmiljøproblemer, der har udløst påbud med frist og straks påbud sammenlignet med de arbejdsmiljøproblememner, der gives flest aftaleforløb på.

Kvalitative data i rapporten

De kvalitative data anvendes i analysen at belyse de forskellige elementer i programteorien der ikke belyses ved gennemgang af Arbejdstilsynets data over aftaleforløb og påbud. Det kvalitative forskningsdesign med enkeltinterviews og fokusgruppeinterviews er særligt velegnet til at undersøge oplevelser, meninger, holdninger osv. hos interviewdeltagerne (Brinkmann & Tanggaard, 2010; Järvinen & Mik-Meyer, 2005). Dette er værdifuldt til at skabe viden om både kontekster, mekanismer og outcomes i forbindelse med aftaleforløb.

Som specificeret i indledningen af rapporten er det ambitionen at undersøge, hvilke mekanismer i aftaleforløb, der bidrager til, at virksomhederne, under de givne omstæn-

digheder, kommer frem til bestemte outcomes. Således bidrager disse data til at udforske, *hvordan* virkningen opleves af virksomhederne, *hvordan* virkningen opleves af tilsynsførende, *hvordan* aftaleforløb er med til at understøtte løsningen af arbejdsmiljøproblemer. Samt *hvilke* omstændigheder der spiller ind på dette. Ydermere fokuserer den kvalitative del også på at undersøge og nuancere specifikt, *hvad*, det er, der virker i aftaleforløbene gennem de forskellige mekanismer hjælp og vejledning, kontroltilsyn, skriftlig forankring, muligheden for aftale i stedet for påbud.

Alle interviews er transskriberede og kodet i Nvivo12.

Udvælgelse af virksomhedscases

I rekrutteringen af virksomheder til de 20 virksomhedscases er anvendt en 'maksimal variations'-tilgang. Denne tilgang betyder, at projektgruppen med udvælgelsen af virksomheder har søgt at skabe et kvalitativt datasæt med repræsentation af så store dele af arbejdsmarkedet, for virksomheder der kunne modtage aftaleforløb, som muligt. Bygge- og anlæg er således undtaget fordi denne branche ikke har deltaget i aftaleforløb.

Den maksimale variationsudvælgelse betyder, at der er sat fokus på repræsentationen af offentlige/private virksomheder, små/store virksomheder samt en række forskellige brancher. I rapporten findes således kvalitativ analyse af data fra små (10-34 medarbejdere), mellemstore (35-99 medarbejdere) og store virksomheder (over 100 medarbejdere).

Den branchemæssige diversitet er sikret ved repræsentationen af cases fra otte forskellige brancher: hospital, kontor, daginstitution, metal og maskiner, restauranter og barer, rengøring, døgninstitutioner og hjemmepleje samt undervisning. Dette giver caseudvælgelsen en maksimal variationsvaliditet, der gør det muligt at sige noget om det undersøgte fænomen (aftaleforløb) under så forskellige forhold som muligt (Flyvbjerg 2006). Det må ud fra denne metodiske tilgang forventes, at fællestræk, der går igen i de fleste af de 20 cases, vil være gyldige under de fleste typer af lovreguleret organisering på det danske arbejdsmarked. Forskelligheder mellem cases kan omvendt forstås som fænomener, der bør undersøges nærmere og opmærksomhedspunkter for videre arbejde med aftaleforløb som tilsynspraksis.

De tyve cases er præsenteret i tabel 4.

Tabel 4. Introduktion til cases.

Case	Ansatte	Branche	Privat/ offentlig	Arbejds- miljøpro- blemgruppe	Arbejdsmiljøproblem- emne
Case 1	35-99	Metal og Maskiner	Privat	MSB	Løft
Case 2	10-34	Daginstitution	Privat	MSB	Personforflytning
Case 3	35-99	Døgninstitutioner og hjemmepleje	Offentlig	Psyk	Vold og traumatiske hændelser
Case 4	10-34	Restaurant	Privat	MSB	Bæring
Case 5	+100	Rengøring	Privat	MSB	Arbejdsstillinger og -bevægelser
Case 6	+100	Undervisning	Privat	MSB	Løft
Case 7	+100	Rengøring	Offentlig	MSB	Løft
Case 8	+100	Hospital	Offentlig	Psyk	Stor arbejdsmængde og tidspres
Case 9	+100	Metal og Maskiner	Privat	MSB	Arbejdsstillinger og -bevægelser
Case 10	35-99	Undervisning	Offentlig	Psyk	Høje følelsesmæssige krav
Case 11	10-34	Døgninstitutioner og hjemmepleje	Privat	MSB	Personforflytninger
Case 12	35-99	Kontor	Privat	MSB	Arbejdsstillinger og -bevægelser
Case 13	35-99	Restaurant	Privat	MSB	Bæring
Case 14	+100	Daginstitution	Offentlig	Psyk	Uklare og modstridende krav
Case 15	+100	Kontor	Offentlig	Psyk	Stor arbejdsmængde og tidspres
Case 16	+100	Hospital	Offentlig	MSB	Personforflytning
Case 17	10-34	Daginstitution	Privat	Psyk	Vold og traumatiske hændelser
Case 18	10-34	Undervisning	Privat	Psyk	Krænkende handlinger og mobning
Case 19	10-34	Rengøring	Privat	MSB	Arbejdsstillinger og -bevægelser
Case 20	+100	Kontor	Offentlig	Psyk	Stor arbejdsmængde og tidspres

Rekruttering til interview i de 20 virksomhedscases

Interviewpersoner er rekrutteret ved at et medlem af forskningsgruppen har ringet til virksomhederne og har præsenteret forskergruppen og evalueringens formål. Nogle gange har det været muligt at ringe direkte til virksomhedens juridiske ansvarlige eller en leder – andre gange er opkaldet gået igennem omstillingen først. Dernæst har forskningsgruppen forsøgt at få fat på de andre relevante interviewpersoner – nogle gange gennem den juridiske ansvarlige eller leder og somme tider gennem en kontaktperson fra virksomheden, som har hjulpet med at finde frem til de rigtige personer.

For så vidt muligt har det været ønsket at interviewe tre personer fra hver virksomhed; en person med det juridiske ansvar, en leder og en arbejdsmiljørepræsentant eller alternativt en medarbejderrepræsentant. Et rekrutteringskriterium var, at disse tre personer havde været involveret i aftaleforløbet. I de fleste tilfælde har det været muligt at rekruttere og interviewe de ønskede personer. Dog har det i enkelte tilfælde ikke været muligt. Det har eksempelvis skyldtes, at lederen også havde det juridiske ansvar, eller fordi den dengang involverede arbejdsmiljørepræsentant ikke længere er ansat i virksomheden. I de tilfælde er det forsøgt at rekruttere en erstatning, f.eks. en medarbejder frem for en arbejdsmiljørepræsentant. Det vil sige, at det ikke i alle cases har været muligt at rekruttere de tre personer, enten fordi virksomheden ikke er organiseret sådan, fordi det ikke er de pågældende personer, der har været involveret i aftaleforløbet, eller fordi der sidenhen har været udskiftninger i personalegruppen. Der har i særdeleshed været udfordringer med at finde frem til den juridiske ansvarlige, som havde ansvar i forbindelse med aftaleforløbet. Forskergruppen oplevede, at virksomhederne ikke altid var klar over, hvad der mentes med dette, eller at de ikke havde en juridisk ansvarlig.

Derudover er der gennemført interview i alle tilfælde med den tilsynsførende, der var ansvarlig for det pågældende aftaleforløb. De tilsynsførende er rekrutteret efter, alle interviewpersonerne fra virksomheden var rekrutteret. I de fleste tilfælde har den tilsynsførende, vi har interviewet, været den sagsansvarlige for hele aftaleforløbet. I de udvalgte cases har der ofte været tilknyttet to tilsynsførende, hvorfor det i nogle tilfælde vist sig, at den sagsansvarlige tilsynsførende, vi har interviewet, ikke har været med på kontroltilsynet eller til hjælp og vejledning. Det har i disse tilfælde begrænset vores viden om den del af aftaleforløbet, pågældende tilsynsførende ikke har deltaget i.

I størstedelen af virksomhederne er der interviewet en leder, en juridisk ansvarlig, en arbejdsmiljørepræsentant samt den tilsynsførende, der var ansvarlig for aftaleforløbet. I en case har vi kun interviewet to repræsentanter fra virksomheden, da lederen havde det juridiske ansvar. I en anden case har vi ikke kunne interviewe den tilsynsførende, da hun var på orlov, og i en tredje case har vi interviewet fire repræsentanter fra virksomheden, fordi to ledere havde været tæt inde over processen med aftaleforløbet. Case 17-20 var en del af erfaringsopsamlingen foretaget i foråret 2023, hvor vi ikke interviewede en tilsynsførende for hver case. Disse er markeret med lyseblåt i Bilag 3. I to af de cases har vi ikke interviewet en juridisk ansvarlig. Denne rapport er dermed baseret på 73 interviews med en bred repræsentation fra de ønskede respondentgrupper.

I rekrutteringsprocessen var der virksomheder, som ikke ønskede at lade sig interviewe. Det drejer sig om i alt 25 virksomheder, hvoraf seks er inden for metal og maskinerbranchen, seks var inden for restaurationsbranchen, fire var inden for undervisningsbranchen, og resten var fordelt på øvrige brancher. Vi har rekrutteret andre virksomheder,

som tilhørte samme branche som de, der ikke ønskede at deltage i interview, for at repræsentere så bredt som muligt. Desuden var det primært private virksomheder, der ikke ønskede at deltage; 18 af dem var private, og syv var offentlige. Her har vi ligeledes forsøgt at "gen-rekruttere", så der var en nogenlunde lige fordeling af offentlige og private virksomheder. Af de virksomheder, der ikke ønskede at deltage i interviewene, omhandlede 14 af deres aftaleforløb muskel- og skeletbesvær, og 11 omhandlede psykosocialt arbejdsmiljø. I rekrutteringen af virksomheder var vi opmærksomme på at opnå en nogenlunde lige fordeling af disse to arbejdsmiljøproblemer. Vi endte med at have 12 virksomheder, der havde haft aftaleforløb om muskel- og skeletbesvær, og otte, der havde haft aftaleforløb om psykosocialt arbejdsmiljø.

Rekruttering af tilsynsførende til fokusgruppeinterviews

Rekruttering af de tilsynsførende til fokusgruppeinterviews skete ud fra en indledende screening af Arbejdstilsynets datasæt over indgåede aftaleforløb. Her undersøgte vi, hvem der havde indgået mange aftaleforløb, og hvem der havde indgået få aftaleforløb. Derefter gennemførte vi en metodisk udvælgelse af de tilsynsførende, som havde givet flest og færrest aftaleforløb igen på baggrund af data leveret af Arbejdstilsynet. Igen gjorde vi dette ud fra en 'maksimal variation' tilgang til caseudvælgelse. I den forbindelse frasortede vi dog i højest muligt omfang nyopstartede tilsynsførende, da inklusion af disse kunne mudre billede, fordi de måske ikke har stiftet bekendtskab med aftaleforløb. Vi inviterede 6 deltagere til hver fokusgruppeinterview, men grundet frafald, andre arbejdsrelaterede aktiviteter og sygdom endte vi i gennemsnit på fire informanter per fokusgruppeinterview. I alt interviewede vi 16 tilsynsførende. Fire tilsynssupporterne blev rekrutteret på baggrund af rekrutteringskriterierne, at der var informanter fra hver af tilsynscentrene, Syd, Øst og Nord.

Da evalueringen indebærer en tidlig erfaringsopsamling med tilsynsførende, fandt vi, at fokusgruppediskussioner var bedst til formålet. Dette skyldes, at fokusgruppeinterviews er særligt egnede til at producere data på gruppeniveau, herunder data om en gruppes fortolkninger, interaktioner og normer (Brinkmann & Tanggaard, 2010; Järvinen & Mik-Meyer, 2005). Ved at anvende den klassiske fokusgruppediskussion opstod muligheden for at opnå adgang til de tilsynsførendes sociale interaktioner, hvilket er kilden til data. Da vi var interesserede i at opnå viden om, hvad de tilsynsførende oplever karakteriserer en dygtig tilsynsførende, og hvilke krav det at give aftaleforløb stiller til deres kompetencer, var dette en måde at opnå dette på.

Fokusgruppeinterviewet er også særligt hensigtsmæssigt til positioneringsanalysen (analysedel 3) fordi de tilsynsførende kommenterer hinandens udsagn, spørger ind til hinandens erfaringer og forståelser og afviser eller konformerer hinandens udsagn (Davies & Harré, 1990). I denne interaktion anvender de tilsynsførende deres egen kontekstuelle forforståelse, hvilket vi ikke på samme måde har adgang til som interviewere og forskere. Fokusgruppediskussioner lader også interviewdeltagere, i dette tilfælde de tilsynsførende og tilsynssupporterne, diskutere, hvor der er synergier og barrierer i deres arbejde med aftaleforløb. Derudover har fokusgruppeinterviewet givet viden om, hvilke roller de tilsynsførende optræder i, når de tilbyder et aftaleforløb er de: Udfordrer, banerfører, ekspert, alliancebygger, influencer, autoritet.

Helt konkret blev der afholdt fire fysiske fokusgruppeinterviews med tilsynsførende på tværs af Tilsynscentrenes lokationer og tilsynsgrupper. To blev afholdt i Øst, en i Nord samt en i Syd. Fordelingen på tilsynsgruppeniveau var én i TG2, én i TG4 og 2 i TG3, hvilket var et kriterie fra Arbejdstilsynet. I gennemsnit har der været 4 tilsynsførende i hver fokusgruppe. I online fokusgruppeinterviewet deltog 5 tilsynssupportere ligeledes på tværs af lokationerne Øst, Nord og Syd.

Semistrukturerede interviews

Forud for interviews blev udarbejdet en semistruktureret interviewguide ud fra en abduktiv tilgang baseret på de overordnede temaer i programteorien. Interviewguiden lagde op til en semistruktureret tilgang, hvor deltagerne fik mulighed for at udfolde deres oplevelser med aftaleforløb som hhv. indsats, praksis og forløb. Der var separate interviewguides til hhv. virksomhederne, de tilsynsførende, fokusgruppeinterviews med de tilsynsførende samt fokusgruppeninterviewet med tilsynssupporterne. Alle interviewguides er vedlagt i Bilag 5. Interviewsituationen var karakteriseret af en fleksibilitet, hvor interviewer havde mulighed for at reagere på de interessante pointer, interviewpersonerne bragte op (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

Det blev besluttet at foretage enkeltpersonsinterviews i de 20 virksomhedscases, fordi fokus for analysen var at interviewe forskellige aktører i virksomhederne og forstå deres syn på aftaleforløb, uden at de kom til at påvirke hinandens holdninger. Dette er væsentligt, fordi aftaleforløbets succes - som arbejdsmiljøindsats - er afhængigt af, hvorvidt det giver mening for medarbejderne og opleves som en forbedring af arbejdsmiljøet. Implementeringsforskningen viser, at medarbejderinddragelse kan være fordelagtigt for implementering af nye interventioner, da medarbejdernes indflydelse kan øge deres forpligtelse til interventionen og mindske modstanden mod interventionen (Wählin-Jacobsen et al. 2022).

Alle interviews foregik online, hvor samtalen blev optaget til senere transskription efter mundtligt samtykke fra interviewpersonen. At holde interviewene online kan påvirke interviewsituationen, da tolkning af non-verbal kommunikation er sværere online end ansigt til ansigt (Mirick og Wadlowski, 2019). Dette oplevede vi især ved de interviews, hvor vi ikke kunne se interviewpersonen. Desuden var der tekniske udfordringer i starten af nogle af interviewene. Online interviews kan dog også give interviewperson og interviewer mulighed for en højere grad af fleksibilitet (ibid.), hvilket har været essentielt i denne omfattende dataindsamling. På trods af de små udfordringer som online interviews har givet, har projektet således indhentet en stor datamængde i en høj kvalitet.

Anonymitet og metodiske overvejelser

I forhold til afrapportering af data, har vi pseudonymiseret casevirksomhederne og interviewdeltagerne. Dette er gjort fx ved at give virksomhederne casenumre og ved anvendelse af interviewdeltagerens titler såsom juridisk ansvarlig, leder, arbejdsmiljørepræsentant samt tilsynsførende. Da de tilsynsførende er rekrutteret efter aftale med Arbejdstilsynet, er anonymiteten i praksis ikke fuldkommen. Ved at anvende titlen "tilsynsførende" samt udelade personfølsomme oplysninger i transskriptionerne som potentielt ville kunne lede tilbage til dem, har vi anonymiseret dem, så vidt muligt. Ydermere præsenteres der ikke personfølsomme data fra nogle af deltagerne, som vil kunne misbruges

af tredje part. Årsagen til pseudonymiseringen er alene, at der kan være tale om, at personer giver udtryk for holdninger, som de måske ikke ønsker viderebragt med en kendt identitet.

Aftaleforløbene omtalt i denne rapport har alle fundet sted mellem september 2020 og maj 2023. Det vil sige, at der er gået op til tre og et halvt år efter forløbet, før vi har gennemført interviews til denne undersøgelse. Det kan have påvirket virksomhedens syn på aftaleforløbet, at de ser det på afstand og siden har haft mulighed for at arbejde videre med arbejdsmiljøet. Det kan også betyde, at nogle interviewpersoner kan have svært ved at huske detaljerne i forløbet. Det har haft en betydning for detaljegraden i interviewpersonernes udtalelser, hvorfor nogle temaer er blevet beskrevet mere dybdegående end andre. Da vi interviewede flere personer i hver case, vurderes det dog, at detaljegraden er tilstrækkelig til at belyse det givne formål. Det primære fokus i samplingen i denne rapport har været at sikre maksimal variation mellem typer af virksomheder, og vi har derfor prioriteret disse kriterier frem for, hvornår aftaleforløbet fandt sted.

Vi har forsøgt at rekruttere én virksomhed med arbejdsmiljøproblemer vedrørende hhv. muskel- og skeletbesvær og psykosocialt arbejdsmiljø i hver branche. Dette er lykkedes i de fleste brancher, men kunne ikke lade sig gøre i brancherne: rengøring, restauranter og barer samt metal og maskiner. Det skyldes, at disse brancher modtager meget få aftaleforløb vedrørende psykosocialt arbejdsmiljø (se tabel X i analysedel 1).

Analytisk fremgangsmåde

Analysen tager udgangspunkt i en tematiserende analyse med udgangspunkt i en realistisk evalueringsteori (Dalkin et al., 2015; Wong et al., 2016). Efter indsamlingen af interviewdata er analysen foregået efter en abduktiv tilgang. Det betyder, at analyserne lader en del af interviewpersonernes fortællinger danne udgangspunkt for nysgerrighed og spørgsmål. Det er almindelig praksis i kvalitativ forskning, og det er særdeles effektivt til at udfolde fænomener, som forskeren og forskerens publikum ikke på forhånd er nært bekendt med eller har forventet at erfare i dialogen (Ajslev et al. 2013; Brinkmann & Tanggaard 2010; Järvinen & Mik-Meyer 2005).

I analysen anvendes begreberne kontekst, mekanisme og outcome fra den realistiske evaluering metode til at kortlægge, hvordan virksomhedsaktører og tilsynsførende beskriver betydningerne af aftaleforløb (Dalkin et al., 2015; Wong et al., 2016). Teorien er, at kontekst, sammen med mekanisme, skaber betingelserne for et bestemt outcome. Vi har således undersøgt, hvilke mekanismer interviewdeltagere italesætter omkring aftaleforløb i bestemte situationer, og hvilke outcome der sker, som følge heraf. Hver gang vi, i interviewene, er stødt på de overordnede evalueringstemaer, har vi således undersøgt, hvad interviewdeltagerne har fortalt var outcome, hvilke mekanismer, de mener, ligger bag dette, og vi har undersøgt, hvad det var for en situation, de stod i på det givne tidspunkt (kontekst). Vi har herigennem fundet frem til en lang række kontekster og mekanismer, som fører til det outcome, at aftaleforløbene skaber bedre arbejdsmiljø.

Bilag 2 - Forløbsbeskrivelse af aftaleforløb

Aftaleforløb er et virkemiddel (en reaktionsform) i tilsynet, som Arbejdstilsynet kan tilbyde virksomheder, der er indstillede på at arbejde med arbejdsmiljøproblemer, der på et tilsyn er mistanke om eller konstateret [1, 2]. Initiativet udspringer af den politiske aftale om en ny og forbedret arbejdsmiljøindsats og ordnede forhold på arbejdsmarkedet fra 2019, og blev i september 2020 udmøntet som hhv. aftaler ved mistanke og aftaler med spredning [3].

Dette bilag indeholder en beskrivelse af de forskellige faser af aftaleforløbet fra indledende tilsyn til kontroltilsyn. Bilaget indeholder både en beskrivelse af aftaleforløb ved mistanke og aftaleforløb med spredning.



Figur 13. Forsimpleret illustration af aftaleforløbets faser.

Aftaleforløb ved mistanke

Tilbud om og accept/ikke accept af aftaleforløb

Tilbud om aftaleforløb ved mistanke opstår i forbindelse med, at den tilsynsførende på et tilsyn foretager en afdækning af virksomhedens arbejdsmiljø. Hvis den tilsynsførende i forbindelse med afdækningen har mistanke om en konkret materiel overtrædelse af Arbejdstilsynsloven, kan den tilsynsførende vælge at stoppe afdækningen og i stedet tilbyde virksomheden et aftaleforløb ved mistanke. Er der allerede tilstrækkelig dokumentation for, at virksomheden har overtrådt Arbejdstilsynsloven, gives i stedet et påbud med frist (eller en spredningsaftale) [4].

Efter tilsynet sender Arbejdstilsynet et tilbud om aftaleforløb ved mistanke til virksomhedens juridiske enhed via portalen Arbejdstilsynet i din virksomhed (ADVI). Virksomheden har derefter 4 uger til enten at acceptere eller undlade at acceptere tilbuddet i ADVI [1].

Mellem tilsynet og tilbagemeldingsfristen kan den tilsynsførende kontakte virksomheden med tilbud om hjælp og vejledning. Virksomheden kan også selv tage kontakt til Arbejdstilsynet mhp. hjælp og vejledning. Formålet med dette er at afklare, om virksomheden har modtaget og forstået tilbuddet samt at påminde virksomheden om frister i aftaleforløbet mv. Dette sker efter konkret vurdering hos den tilsynsførende og er frivilligt for virksomheden at deltage i [1, 4].

Hvis virksomheden ikke accepterer tilbuddet i ADVI inden tilbagemeldingsfristen, kommer Arbejdstilsynet på endnu et tilsyn i virksomheden, hvor den tilsynsførende

genoptager afdækningen og undersøger forholdene yderligere. Hvis den tilsynsførende på baggrund af afdækningen konstaterer en overtrædelse af Arbejds miljøloven, får virksomheden et påbud med frist (eller tilbud om en spredningsaftale) om at løse arbejdsmiljøproblemet [1, 4].

Efter accept af aftaleforløb

Hvis virksomheden accepterer tilbuddet, skal virksomheden arbejde med at forbedre arbejdsmiljøet inden for det område, aftalen vedrører. Dette skal ske inden for en given tidsperiode, som den tilsynsførende fastsætter.

Den tilsynsførende skal ca. en tredjedel inde i aftaleforløbet tilbyde virksomheden processuel hjælp og vejledning (pr. telefon, virtuelt eller fysisk, alt efter konkret vurdering). Dette er obligatorisk for den tilsynsførende at tilbyde, men frivilligt for virksomheden at deltage i. Tilsynsførende må af juridiske årsager ikke rådgive virksomheder. De kan til gengæld vejlede virksomhederne om, hvor de selv kan opsøge konkret rådgivning om forbedring af arbejdsmiljøet (dvs. hos en privat arbejdsmiljørådgiver).

Mens aftaleforløbet står på, er den tilsynsførende fortsat tilgængelig med processuel hjælp og vejledning, hvis virksomheden har behov for dette.

I aftaleperioden fører Arbejdstilsynet som udgangspunkt ikke tilsyn med dét konkrete emne, aftalen drejer sig om. Der føres tilsyn med øvrigt arbejdsmiljø som normalt [1, 4].

Kontroltilsyn

Inden for den efterkommelsesfrist, den tilsynsførende har sat for, at virksomheden skal efterkomme aftaleforløbet, skal virksomheden sende dokumentation for, at aftalen er opfyldt. Uanset om virksomheden sender dokumentation for, at aftalen er opfyldt eller ej, gennemfører Arbejdstilsynet et kontroltilsyn mhp. at vurdere, om aftalen er opfyldt. Som udgangspunkt skal kontroltilsynet ske indenfor 60 dage efter modtagelse af dokumentation for efterkommelse.

I særlige situationer kan et kontroltilsyn gennemføres per telefon eller virtuelt, fx i tilfælde hvor virksomhedens dokumentation er særlig grundig, eller hvis den tilsynsførende for nylig har været ude på virksomheden i andet ærinde.

Virksomheden har levet op til aftalen, hvis der ifm. kontroltilsynet ikke konstateres en overtrædelse af arbejdsmiljøloven om det arbejdsmiljøproblem aftalen vedrører. Hvis den tilsynsførende ifm. kontroltilsynet konstaterer en overtrædelse af arbejdsmiljøloven, indenfor det arbejdsmiljøproblem aftalen vedrører, er aftalen misligholdt, og virksomheden modtager et påbud med frist om at løse problemet [1, 4].

En misligholdt aftale medfører, at Arbejdstilsynet ikke kan indgå nye aftaler med virksomheden i 12 måneder. Karantænen omfatter indtil den 1. januar 2024 alle produktionsenheder under den juridiske enhed. Fra den 1. januar 2024 omfatter karantænen den enkelte produktionsenhed, som har misligholdt en aftale.

Aftaleforløb med spredning

Tilbud om og accept/ikke accept af aftaleforløb

Den tilsynsførende kan tilbyde en virksomhed et aftaleforløb med spredning, hvis han/hun på et tilsyn i virksomheden konstaterer en konkret materiel overtrædelse af arbejdsmiljøloven, som under normale forhold vil have udløst et påbud med frist [4].

Aftaleforløb med spredning kan tilbydes, hvis arbejdsprocessen, der har udløst påbuddet, også foregår andre steder på virksomheden, end dér, hvor problemet er konstateret. Det kan være i andre afdelinger på samme produktionsenhed (spredning inden for produktionsenheden) eller andre produktionsenheder inden for den samme juridiske enhed (spredning mellem produktionsenheder). Dertil skal aftalen vedrøre et konkret arbejdsmiljøproblem, fx tunge løft, og løsningen skal have et realistisk omfang. Et aftaleforløb med spredning egner sig derfor bedst til arbejdsmiljøproblemer med enkle og direkte overførbare løsninger [4].

Virksomheden udpeger selv, hvilke andre steder i virksomheden, der skal omfattes af aftaleforløbet.

Den efterfølgende proces vedrørende afsendelse af tilbud om aftaleforløb med spredning og frivillig hjælp og vejledning foregår på samme måde som ved aftaleforløb ved mistanke.

Hvis virksomheden ikke accepterer tilbuddet inden tilbagemeldingsfristen, giver den tilsynsførende virksomheden det konstaterede påbud med frist på den produktionsenhed, hvor problemet er konstateret [4].

Efter accept af aftaleforløb

Hvis virksomheden accepterer tilbuddet, skal virksomheden, løse arbejdsmiljøproblemet, dér hvor det er konstateret, samt på de andre relevante steder i virksomheden, som den selv har udpeget. Dette skal ske inden for en given tidsperiode, som den tilsynsførende fastsætter.

Den efterfølgende proces med obligatorisk tilbud om processuel hjælp og vejledning er den samme som ved aftaleforløb ved mistanke. Her gælder også, at tilsynsførende af juridiske årsager ikke må rådgive virksomheder, samt at Arbejdstilsynet i aftaleperioden som udgangspunkt ikke fører tilsyn med det konkrete emne, aftalen drejer sig om [2, 4].

Kontroltilsyn

Inden for efterkommelsesfristen skal virksomheden sende dokumentation for, at aftalen er opfyldt. Uanset om virksomheden sender dokumentation for, at aftalen er opfyldt eller ej, gennemfører Arbejdstilsynet kontroltilsyn mhp. at vurdere, om aftalen er opfyldt. Kontroltilsynet gennemføres som en stikprøve på udvalgte produktionsenheder/afdelinger inkl. den produktionsenhed/afdeling, hvor problemet er konstateret.

- Aftaler omfattende 2 – 10 produktionsenheder/afdelinger medfører minimum 2 kontroltilsyn

- Aftaler omfattende 11 – 20 produktionsenheder/afdelinger medfører minimum 3 kontroltilsyn
- Aftaler omfattende over 20 produktionsenheder/afdelinger medfører minimum 4 kontroltilsyn.

Det er op til den enkelte tilsynsførende, om det er tilstrækkeligt med minimumsantallet, eller om der skal gennemføres flere kontroltilsyn. Som udgangspunkt skal kontroltilsynet ske indenfor 60 dage efter modtagelse af dokumentation for efterkommelse [4].

Virksomheden har levet op til aftalen, hvis der ifm. kontroltilsynet ikke konstateres en overtrædelse af arbejdsmiljøloven om det arbejdsmiljøproblem, aftalen vedrører. Hvis den tilsynsførende på kontroltilsynet konstaterer en overtrædelse af arbejdsmiljøloven på det givne emne, er aftalen misligholdt, og virksomheden modtager et påbud med frist om at løse problemet [4].

Ligesom ved mistankeaftaler medfører en misligholdt spredningsaftale, at Arbejdstilsynet ikke kan indgå nye aftaler med virksomheden i 12 måneder. Karantænen omfatter indtil den 1. januar 2024 alle produktionsenheder under den juridiske enhed. Fra den 1. januar 2024 omfatter karantænen den eller de enkelte produktionsenheder, som har misligholdt spredningsaftalen.

Bilag 3 – Programteori aftaleforløb ved mistanke

Tabel 5. Udvidet programteori.

PT-punkt #	Kontekst	Mekanisme	Outcome	Undersøgelses spørgsmål	Datakilde(r)
Overordnet hypotese for aftaleforløb	På det danske arbejdsmarked.	Aftaleforløb (AF) implementeres som tilsynspraksis.	Arbejdsmiljøet på arbejdspladser i Danmark forbedres.	Besvares igen- nem øvrige pro- grampunkter.	-
#1	Store udfordrin- ger med MSB* samt psyk* Løses ikke ved alm. påbud.	AF* reducerer behovet for at afdække til afgørelse/påbud. Giver mulighed for at virksom- heder indgår aftale.	Virksomheder indgår aftaler omkring proble- mer relateret til psyk. og MSB. Aftaleforløb adresserer kom- plekse problema- tikker: MSB og psyk. Bedre end alm. tilsyn.	Hvor stor en pro- centdel af aftale- forløb handler om MSB og psyk? Hvordan adres- serer aftaleforløb psyk. og MSB?	AT data. Interview TF* samt VC*.
#2	Brancher med flest udfordringer med MSB og psyk. rammes ikke med påbud.	AF gør det muligt at lave aftaler i de mest relevan- te brancher.	Større andel af virksomheder i særligt relevante brancher indgår AF.	Indgår relevante brancher MSB og psyk. Arbejdsmil- jøproblemer afta- ler?	AT data
#3	Meget tidskræ- vende at kortlæg- ge de komplekse AMPer ifht. psyk og MSB.	AF gør, at TF ikke behøver afdække til juridisk hold- bar afgørelse.	AF gør at TF spa- rer tid og kan forbedre arb.mil. i flere virksom- heder.	Hvordan oplever TF at AF påvirker afdækning og tidsforbrug?	Interview VC og TF.
#3a	Aftaleforløb min- dre tidskrævende at afdække til mistanke	Aftaleforløb flyt- ter arbejdstid fra afdækning og dokumentation til hjælp og vejled- ning samt kon- trolbesøg	Ikke mindre tids- forbrug. Men mere tid til de opgaver som TF oplever som meningsfulde og flytter arbejds- miljø.		
#4	Virksomheder beskriver, at AT ofte er hvor de finder inspiration til at forbedre arb.mil.	AF betyder at flere indstillede virksomheder kan modtage hjælp og vejled- ning fra AT.	Indstillede virk- somheder bliver inspirerede til at udvikle Arb. mil. løsninger/tiltag.	Inspireres virk- somheder af at deltage i AF? Gør AF det muligt for flere virksom- heder at modtage	Interview VC og TF

				hjælp og vejledning? Udvikler virksomheder løsninger/-tiltag?	
#4a	Virksomheder søger hjælp og vejledning fra TF.	TF bidrager med kompetent hjælp og vejledning. Ekspert positionering	Virksomheder er i stand til at forbedre arbejdsmiljø igennem AF.	Hvordan oplever virksomhedernes TFs hjælp og vejledning?	
#4b	Tilsynsførende afdækker til og indgår aftaleforløb	Indgåelse og gennemførelse af AF kræver alliancebyggeridentitet: kommunikation, dialog, evne til forklaring, identifikation af behov og samarbejde	TF lykkes med gode aftaleforløb	Hvordan oplever virk og TF. Dialog, forklarings-evne, identifikation af behov og samarbejde?	
#5	Der findes et uudnyttet potentiale i at AT bidrager med dialog og vejledning til virksomhederne.	TF får mulighed for at hjælpe og vejlede i AF.	Arbejdspladserne oplever at få god hjælp og vejledning af TF.	Hjælp og vejledning er noget virksomhederne sætter pris på. TF oplever at kunne bidrage med hjælp og vejledning?	Interview VC
#6	Forbedring af AMP kræver at der implementeres effektive løsninger.	Virksomheden finder i dialog med AT frem til relevante handlinger/løsninger/-tiltag der kan løse AMP.	Løsninger/tiltag implementeres i virk og spredes i org.	Finder virksomhederne på løsninger på AMP? Er det effektive løsninger/tiltag? Hvilke betydninger har AF for arbejdsmiljøet i virksomhederne?	Interview TF og VC
#7	Virksomheder der ikke er indstillede på at forbedre arb. Mil. Vil ikke få gavn af AF.	AF skal kun tilbydes indstillede virksomheder.	Virksomheder der ikke er indstillede på at forbedre arbejdsmiljøet får afdækket i retning af påbud i stedet for AF.	Får virksomheder der ikke er indstillede AF? Beskriver virksomhederne at være indstillede på at gennemføre AF?	Interview TF og VC
#7b	Casevirksomheder i erfaringsops.	De er glade for at slippe for påbud og indstillede på	Virksomheder og AT oplever at aftaleforløb både er engagerende	Besvares af øvrige PT. punkter	

	Har modtaget aftaleforløb	at indgå aftaleforløb	og forbedrer arbejdsmiljøet		
#8	AMP håndteres bedst når hele AMP håndteres for hele organisationen.	AF skal adressere AMP der også kan være til stede andre steder i org.	AF får virkning bredere set i organisationen. Fx på tværs af medarbejdergrupper eller afdelinger.	Adresserer AF arbejdsmiljøproblemer bredere i organisationen?	Interview TF og VC
#9	Aftaler kan være mere utydelige og diskuteres hvis de ikke er skriftlige.	AF skal være skriftlige.	AFs skriftlighed skaber en gennemsigtighed med aftalen og skaber forpligtelse fra virksomhedens side.	Er AF skriftligt forankrede? Oplever virksomheder forpligtelse til AF?	AT data og Interview VC
#9a	Virksomheder indgår AF	Tilsynsførende tilpasser hjælp og vejledning til den konkrete case.	Virksomheder og tilsynsførende er glade for hjælp og vejledning der passer til kontekst frem for en manualiseret H&V.	Hvordan opfatter virksomheder den hjælp og vejledning de får?	
#10	Man kan ikke være sikker på om folk overholder aftaler hvis man ikke følger op på dem.	AF rummer kontrolbesøg, der fokuserer på de aftalte AMPer. Hvis AMP ikke er løst vil AT afdække til afslutning.	TF kan identificere om Virk har overholdt aftalerne.	Hvor stor en andel af virksomheder overholder AF? Bidrager kontrolbesøg til at identificere om virksomheder overholder aftaler? Afdækker TF til afslutning hvis AF ikke er overholdt?	AT data Interview TF
#11	AF skal ikke være en måde hvorpå man undgår at forbedre AMPer.	Der aftales en tidsfrist for opfyldelse af aftalen på enten tre eller seks måneder.	Virksomhederne har tid til at udvikle og implementere løsninger under AF. Men inden for en rimelig tidsfrist.	Oplever virksomheder at have tid til at løse arbejdsmiljøproblemerne? Oplever TF at virksomheder 'slytter' arbejdsmiljøproblemerne?	Interview VC Og TF

#12	AF er for de indstillede virksomheder.	AF er ikke en afgørelse, som et påbud og påvirker heller ikke smiley.	Det engagerer virksomheder, at de kan vise engagement og ikke får afgørelser eller negativ smiley.	Giver det positivt engagement at slippe for afgørelser og negative smileys?	Interview VC og TF
#13	Virksomheder modtager AF	De skal interagere på forskellig vis med AT igennem digitale systemer.	De digitale systemer fungerer mangelfuldt.	Oplever virksomheder og tilsynsførende problemer med IT understøttelsen af AF?	
#14	Små, mellem og store virksomheder modtager AF.	Store virksomheder har bedre forudsætninger for at løse AMP. Små og mellemstore har ikke lige så gode.	Små og mellemstore virksomheder. Er mere positive overfor AF end store.	Er små og mellemstore virksomheder glattere for AF end store? Er små og mellemstore virksomheder glattere for hjælp og vejledning end store?	
#15	Offentlige organisationer indgår AF	Den interne kommunikation i offentlige org. og kommunikation imellem AT og offentlige org. Er udfordrende	AF har sværere vilkår i offentlige org.	Er der særlige forhold der gør sig gældende omkring offentlige org. I forhold til AF?	

*Forkortelser: virksomhedscases (VC), tilsynsførende (TF), Aftaleforløb (AF), Arbejdstilsynet (AT), Muskel- og skeletbesvær (MSB), psykisk arbejdsmiljø (psyk.).

Bilag 4 – Analyse

INDHOLD

Deskriptive analyser af aftaleforløb og påbud	61
Arbejdsmiljøproblemer.....	61
Brancher.....	62
Påbud og arbejdsmiljøproblem.....	64
Virksomhedsstørrelse	65
Sektor	66
Opsamling på analysedel 1.....	67
Virkningen af aftaleforløb på arbejdspladserne.....	67
Motivation.....	68
Hvad gør, at nogle personer ikke er motiverede for at indgå i aftaleforløb?.....	72
Fordeling af virksomheder ift. årsag	73
Tilsynsførende perspektiv.....	74
Opsamling på motivation	76
Intern organisering og samarbejde.....	77
Virksomhedernes organisering og betydning for aftaleforløb	77
Virksomhedernes interne samarbejde om aftaleforløbet	78
Opsamling på intern organisering og samarbejde	80
Implementerede tiltag	80
Administrative kontrolforanstaltninger	83
Tekniske kontrolforanstaltninger	84
Substitution.....	85
Eliminering.....	86
Implementerede tiltag på tværs af virksomhedscases	86
Effektive løsninger på psykosociale arbejdsmiljøproblemer	87
Virksomhedernes oplevelse af tiltagenes outcome	92
Oplevet outcome ved psykosociale arbejdsmiljøproblemer.....	92
Oplevet outcome ved arbejdsmiljøproblemer vedrørende muskel- og skeletbesvær.....	93
Opsamling på implementerede tiltag	95
Kontroltilsyn.....	96
Virksomhedernes perspektiv på kontroltilsyn	96
De tilsynsførendes vurderinger af om aftaleforløbet er overholdt.....	97
Afdækkes der til afgørelse, hvis aftaleforløbet ikke er overholdt?	100
Kontroltilsyn – fysisk eller online?	101
Forbedringstiltag ved aftaleforløbet - kontroltilsynet	102
Opsamling på kontroltilsyn	104
Inspiration og udbredelse på baggrund af aftaleforløb.....	105
Opsamling på inspiration og udbredelse på baggrund af aftaleforløb.....	107
Delkonklusion.....	107
Samspillet imellem arbejdspladser og tilsynsførende	108
Hjælp og vejledning	108

Hjælp og vejledning i løbet af aftaleforløbet.....	108
Virksomhedernes oplevelse af hjælp og vejledning	111
De tilsynsførendes perspektiv på hjælp og vejledning	112
Opsamling på hjælp og vejledning.....	113
Tilsynsførendes rolle.....	114
Virksomhedernes syn på og samarbejde med den tilsynsførende.....	114
Har virksomhederne en relation til den tilsynsførende?	117
Tilsynsførendes identitet	118
Opsamling på tilsynsførendes rolle	118
Afdækning og tidsforbrug i aftaleforløb	118
Afdækning og arbejdsmiljøproblemer.....	119
Tidsforbrug	120
Forstår virksomhederne aftaleforløb?.....	121
Opsamling på afdækning og tidsforbrug i aftaleforløb	122
Delkonklusion	122

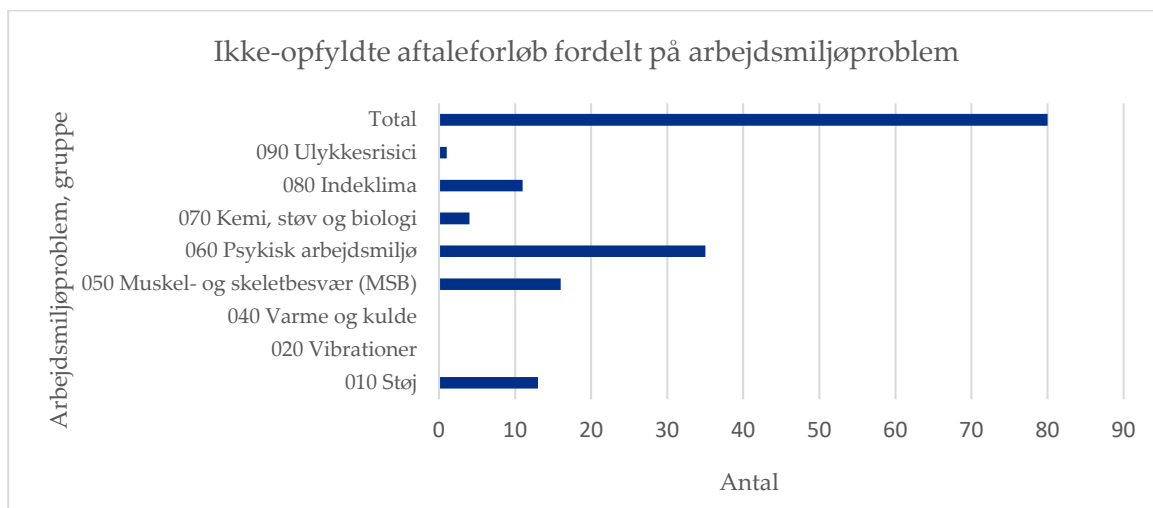
Deskriptive analyser af aftaleforløb og påbud

Denne analysedel består af deskriptive analyser af alle aftaleforløb. De kvantitative data fra Arbejdstilsynet danner grundlag for analyserne, der bidrager til særligt at besvare spørgsmålet om, hvorvidt aftaleforløb formår at løse udfordringer med arbejdsmiljøproblemer vedrørende muskel- og skeletbesvær samt psykosocialt arbejdsmiljø, og om de brancher med flest udfordringer med disse arbejdsmiljøproblematikker gennemfører aftaleforløb. De deskriptive analyser viser, hvor stor en andel af aftaleforløb, der er opfyldte, og hvordan disse fordeler sig på brancher, arbejdsmiljøproblemmemner, virksomhedsstørrelser samt sektorer.

Først præsenteres fordelingen af arbejdsmiljøproblemmemner der har indgået i aftaleforløb. Dernæst præsenteres fordelingen af aftaleforløb for alle brancher samt opfyldte aftaleforløb og arbejdsmiljøproblemmemner fordelt på brancher og sektorer. Til sidst i afsnittet anvendes data fra Arbejdstilsynet om reaktioner givet i årene 2022 og 2023 til at belyse, hvilke arbejdsmiljøproblemer, der har udløst påbud med frist og strakspåbud sammenlignet med de arbejdsmiljøproblem-temaer, der har udløst flest aftaleforløb på.

Arbejdsmiljøproblemer

Figur 14 viser fordelingen af ikke-opfyldte aftaleforløb på grupperet arbejdsmiljøproblem. Der er, som nævnt ovenfor, kun 80 ikke-opfyldte aftaleforløb ud af de i alt 2.335 (Arbejdstilsynets data fra marts 2024). Der er således ikke ret mange (3,4%), der ikke godkendes.



Figur 14. Fordeling af arbejdsmiljøproblem i ikke-opfyldte aftaler.

Der er 80 ud af 4.129 aftaleforløb (1,9%), der er "ikke-opfyldte". 19% er "ikke accepterede eller afbrudte aftaler". Der er 2.335 (56,5%) opfyldte aftaleforløb. De endnu ikke opfyldte aftaleforløb handler i vidt omfang om, at disse endnu ved dataopgørelsen ikke var udløbet.

For de ikke-opfyldte aftaleforløb gælder det, at 44% af aftaler omhandler det psykosociale arbejdsmiljø, 20% om muskel- og skeletbesvær og 16% omhandler støj (16%).

Brancher

Dette afsnit undersøger programteori punkt 2 om aftaleforløbs adressering af relevante brancher.

Tabel 6 viser antal og andel af de ti hyppigste arbejdsmiljøproblemmemner for opfyldte aftaler, fordelt på de brancher, der har flest aftaleforløb ved mistanke, samt rengøring og restauranter og barer.

Tabel 6. De ti hyppigste AMP-emner for opfyldte aftaler, fordelt på de hyppigste brancher samt Rengøring og Restauranter og barer (som også indgår i den kvalitative virkningsevaluering). Tal er givet som antal og andel af arbejdsmiljøproblemmemner inden for brancher.

	Branche							Rengøring	Restauranter og barer
	Døgninstitutioner og hjemmepleje	Undervisning	Daginstitutioner	Hospitaller	Kontor	Butikker	Metal og maskiner		
Top 10 over AMP-emner (for opfyldte aftaler)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
056 Løft	2 (0,5)	9 (2,0)	11 (2,5)	3 (0,7)	10 (2,3)	84 (18,9)	33 (7,4)	9 (2,0)	17 (3,8)
061 Stor arbejdsmængde og tidspres	69 (22,3)	20 (6,5)	12 (3,9)	68 (22,0)	68 (22,0)	4 (1,3)	3 (1,0)	1 (0,3)	0
063 Høje følelsesmæssige krav	80 (40,2)	57 (28,6)	26 (13,1)	12 (6,0)	7 (3,5)	0	0	1 (0,5)	0
065 Vold og traumatiske hændelser	61 (36,5)	50 (29,9)	28 (16,8)	6 (3,6)	4 (2,4)	4 (2,4)	0	1 (0,6)	1 (0,6)
064 Krænkende handlinger, mobning, seksuel chikane	29 (18,2)	31 (19,5)	20 (12,6)	11 (6,9)	19 (12,0)	2 (1,3)	0	0	1 (0,6)
053 Arbejdsstillinger og -bevægelser	2 (1,5)	4 (2,9)	11 (8,1)	7 (5,2)	5 (3,7)	9 (6,6)	9 (6,6)	13 (9,6)	1 (0,7)
073 Luftvejsbelastninger	1 (0,9)	1 (0,9)	0	0	2 (1,8)	5 (4,4)	31 (27,4)	2 (1,8)	1 (0,9)

081 Varme, kulde og træk	7 (6,5)	22 (20,6)	22 (20,6)	6 (5,6)	13 (12,2)	7 (6,5)	2 (1,9)	2 (1,9)	0
062 Uklare og modstridende krav	18 (19,8)	20 (22,0)	14 (15,4)	3 (3,3)	18 (19,8)	1 (1,1)	0	0	0
013 Unødig støj, dårlig akustik på ikke-prod-arb.plads	8 (9,1)	19 (21,6)	29 (33,0)	5 (5,7)	3 (3,4)	3 (3,4)	1 (1,1)	0	0

Restauranter og barer og Rengøring er brancher, som indgår i virksomhedscases til virknings-evalueringen.

Seks af vores casevirksomheder har haft aftaleforløb omhandlende løft, hvilket er i overensstemmelse med, at størstedelen af aftaleforløb er inden for løft.

Tabel 6 viser, at:

- Størstedelen af forløb om unødig støj er inden for daginstitutioner og undervisning.
- Størstedelen af forløb om uklare og modstridende krav er inden for undervisning og døgninstitutioner og hjemmepleje.
- Der er få opfyldte aftaler omhandlende de ti hyppigste arbejdsmiljøproblemer inden for brancherne restauranter og barer og rengøring. Der er 13 forløb inden for rengøring vedrørende arbejdsstillinger og -bevægelser. Der er 17 forløb i branchen restauranter og barer og 9 forløb i branchen rengøring inden for løft.
- 19% af forløbene om løft er inden for butikker.
- Der er lige stor andel af aftaleforløb ved stor arbejdsmængde og tidspres inden for døgninstitutioner og hjemmepleje, hospitaler samt kontor med 22%.
- Der er størst andel af aftaleforløb ved høje følelsesmæssige krav inden for døgninstitutioner og hjemmepleje og undervisning. Det samme gælder for vold og traumatiske hændelser.
- Der er flere luftvejsbelastninger-forløb inden for metal og maskiner ift. de andre brancher (27%).
- Der er størst andel af varme, kulde og træk-forløb inden for undervisning og daginstitutioner, begge (21%).

Den Nationale Overvågning af Arbejdsmiljøet blandt Lønmodtagere (NOA-L) fra 2021 viste, at 73% af lønmodtagere i branchen restauranter og barer bærer eller løfter meget på arbejde. For lønmodtagere i butikker gælder det 66%, for rengøring 58% og metal og maskiner 42%. Disse er samtidig de brancher med flest aftaleforløb omhandlende løft (Tabel 6). For rengøring gælder det eksempelvis, at 22 ud af 34 (65%) opfyldte aftaleforløb omhandler muskel- og skeletbesvær, og fire omhandler det psykosociale arbejdsmiljø.

Daginstitutioner og døgninstitutioner og hjemmepleje har også mange medarbejdere der oplever høje fysiske krav i arbejdet (Arbejdstilsynet, 2021). Men har alligevel klart færre aftaleforløb med dette i fokus. Det kan således se ud til, at aftaleforløb omkring MSB rammer nogle virkelig relevante jobgrupper og brancher. Men samtidig at nogle jobgrupper ikke i samme grad får aftaleforløb omkring MSB på trods af et muligt behov herfor.

På lignende vis, kan vi se at døgninstitutioner og hjemmepleje, hospitaler og daginstitutioner, der generelt har udfordringer med tidspres, høje følelsesmæssige krav, diskrimination, vold og uønsket seksuel opmærksomhed får mange aftaleforløb inden for disse temaer. På den måde adresserer aftaleforløb relevante brancher. Men samtidig er der er 20% af lønmodtagere inden for restauranter og barer, der har oplevet diskrimination eller dårlig behandling, og for butikker, døgninstitutioner og hospitaler er det hhv. 18%, 17% og 15%. Relativt til dette er der få aftaleforløb omhandlende krænkende handlinger, mobning, seksuel chikane inden for restauranter og barer, butikker og hospitaler (Arbejdstilsynet, 2021).

Påbud og arbejdsmiljøproblem

Når vi sammenligner aftaleforløb med påbud får vi et interessant billede. Der er i alt 43.025 påbudsreaktioner i årene 2022 og 2023. Ud af disse er 19.669 strakspåbud (46%), og 10.794 er påbud med frist (25%). Altså er der 30.463 påbud med frist eller strakspåbud. Af de 30.463 er der flest påbud inden for ulykkesrisici (38%), næst-flest inden for krav til egenindsats (23%) og tredje-flest inden for kemi, støv og biologi (17%). Muskel- og skeletbesvær og psykosocialt arbejdsmiljø udgør hhv. 5% og 3% af de 30.463.

Der er 1.395 påbud med frist eller strakspåbud inden for muskel- og skeletbesvær, og 77% af disse er strakspåbud. Samtidig er der 817 påbud med frist eller strakspåbud inden for psykosocialt arbejdsmiljø, hvoraf 68% er påbud med frist. 93% af ulykkesrisici-påbuddene er strakspåbud; 80% af egenindsats er påbud med frist. 75% af kemi, støv og biologi er strakspåbud.

For strakspåbud og påbud med frist gælder det, at der er flere reaktioner inden for arbejdsmiljøproblememner, der omhandler ulykkesrisici og muskel- og skeletbesvær sammenlignet med emner omhandlende psykosocialt arbejdsmiljø. For begge reaktionstyper gælder det, at der er få inden for psykosociale arbejdsmiljøproblememner.

Antal og andel af påbud (30.463 strakspåbud og påbud med frist) inden for de arbejdsmiljøproblememner, der udgør top-10 af opfyldte aftaleforløb:

1. Løft: 792 (2.6%)
2. Stor arbejdsmængde og tidspres: 78 (0.3%)
3. Høje følelsesmæssige krav: 79 (0.3%)
4. Vold og trauma-hændelser: 487 (1.6%)
5. Krænkende handlinger: 76 (0.3%)
6. Arbejdsstillinger: 131 (0.4%)
7. Luftvejsbelastninger: 2.298 (7.5%)
8. Varme, kulde og træk: 107 (0.4%)

9. Unødig støj: 70 (0.2%)
10. Uklare og modstridende krav: 19 (0.1%)

Der er altså 2,6% af påbuddene, der er givet inden for løft, samtidig med, at der er givet flest aftaleforløb inden for løft.

Den største andel af påbud er givet inden for luftvejsbelastning (7,5%), men alle arbejdsmiljøproblemmemnerne udgør mindre end 10% af påbuddene, og syv af arbejdsmiljøproblemmemnerne udgør også mindre end 1% af givne påbud.

Der gives altså få påbud på de områder, hvor der er flest aftaleforløb.

De tre arbejdsmiljøproblemmemner med flest påbud:

4. Fald til lavere niveau: 4.232 (14%)
5. Arbejdspladsvurdering (APV): 3.745 (12.3%)
6. Maskiner, anlæg og trykbærende udstyr: 2.267 (7.4%)

Der ingen arbejdsmiljøproblemmemner, der er både i påbuds-top-3 og top-10 for opfyldte aftaleforløb.

Reaktionsdata viser desuden, at der er flere vejledningsreaktioner end påbud inden for psykosociale arbejdsmiljøproblemmemner, men også en del vejledningsreaktioner på muskel- og skeletbesvær- og indeklimaområdet.

Virksomhedsstørrelse

Med opfyldte aftaleforløb er der flest virksomheder med 35-99 ansatte (31%) og færrest med 1-9 ansatte (9,5%). (Tabel 7).

Tabel 7. Antal og andel af virksomhedsstørrelse for opfyldte aftaler, fordelt på sektor.

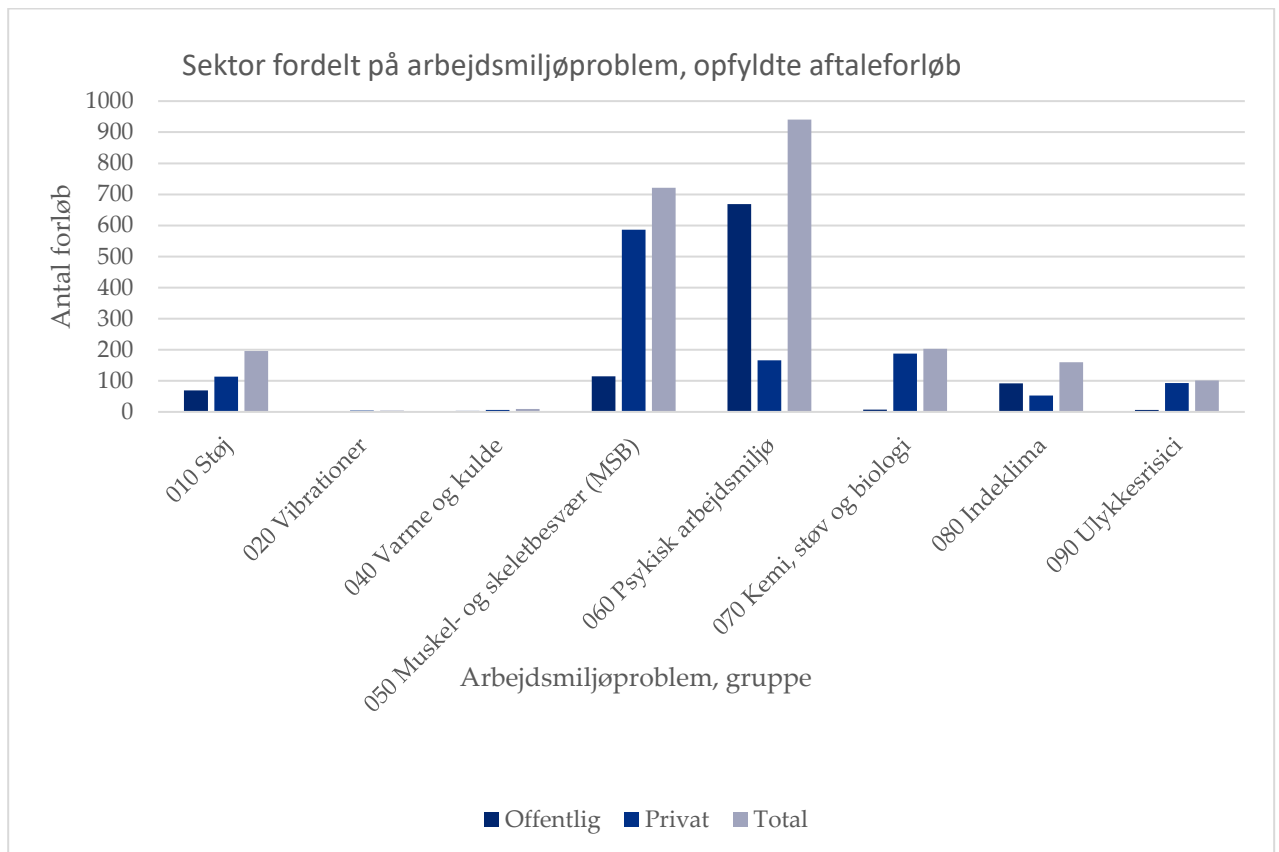
Antal ansatte	Sektor			Total
	Offentlig	Privat	Øvrige virksomhedsformer	
Uoplyst	35 (30,4%)	75 (65,2%)	5 (4,4%)	115
1-9	29 (13,1)	191 (86,0)	2 (0,9)	222
10-34	167 (28,5)	362 (61,8)	57 (9,7)	586
35-99	355 (49,1)	308 (42,6)	60 (8,3)	723
+100	375 (54,4)	273 (39,6)	41 (5,9)	689
Total	961	1.209	165	2.335

Der er flere virksomheder med 1-9 og 10-34 ansatte inden for det private arbejdsmarked end inden for det offentlige, og der er lidt flere med 35-99 og 100+ ansatte i offentlige virksomheder end i private virksomheder.

Sektor

Der er flest aftaleforløb i den private sektor, som udgør 52% af de opfyldte aftaleforløb, mens den offentlige udgør 41%. Øvrige virksomhedsformer udgør de sidste 7%.

Det er vigtigt at understrege, at typen af arbejdsmiljøproblem i en del tilfælde hænger sammen med typen af arbejdsopgaver, der skal udføres. Da der er forskel på typen af arbejdsopgaver på en række offentlige versus private arbejdspladser, ville dette kunne afspejle sig som et forskelligt mønster i typen af påbud på tværs af de to sektorer. Et konkret eksempel kunne være, at forekomsten af vold og trusler er størst på arbejdspladser, hvor man arbejder med klienter/patienter/indsatte/udsatte borgere mm. Denne type arbejdspladser forekommer primært i den offentlige sektor.



Figur 15. Sektor fordelt på arbejdsmiljøproblem i opfyldte aftaleforløb.

Figur 15 viser fordelingen af sektor på arbejdsmiljøproblem for opfyldte aftaleforløb. 81% af muskel- og skeletbesværforløb er foregået i den private sektor, hvor 16% er i den offentlige sektor. 71% af psykosociale arbejdsmiljøforløb har været i den offentlige sektor, hvor det har været 18% i den private sektor.

I de 20 virksomhedscases, som er rekrutteret til interviews har seks ud af otte offentlige arbejdspladser og to ud af 12 private virksomheder fået aftaleforløb på et psykosocialt arbejdsmiljøproblem, hvilket er samme tendens, som der ses i de kvantitative data.

Opsamling på analysedel 1

Der er flest opfyldte aftaleforløb inden for psykosociale arbejdsmiljøproblemer (40%) og muskel- og skeletbesvær (31%). Der gives få påbud på de områder, hvor der er flest aftaleforløb, og aftaleforløb gives på arbejdsmiljøproblemer, der ikke gives påbud på. Dermed kan det understøttes, at aftaleforløb som overordnet mekanisme fører til det outcome, at udfordringer med psykosocialt arbejdsmiljø og muskel- og skeletbesvær, som ikke håndteres ved almindeligt påbud, nogle gange adresseres gennem aftaleforløb.

Ud af de opfyldte aftaleforløb er der flest inden for branchen døgninstitutioner og hjemmepleje (N=340), næst-flest inden for undervisning (N=267) og tredje-flest inden for daginstitutioner (N=197). Der er flest aftaleforløb i den private sektor, som udgør 52% af de opfyldte aftaleforløb, mens den offentlige udgør 41%. Øvrige virksomhedsformer udgør 7%. Størstedelen af forløb om muskel- og skeletbesvær er foregået i det private, og få i det offentlige. Flere forløb om psykosociale arbejdsmiljø har været i det offentlige ift. det private.

Dette kan være en udfordring. Ser vi eks. på branchen Restauranter og barer, findes der i denne, 36 opfyldte aftaleforløb, hvoraf 27 (75%) omhandler muskel- og skeletbesvær. Der er bare to aftaleforløb på det psykosociale område på trods af dokumenterede udfordringer i restaurationsbranchens arbejdsmiljø. Blandt andet viste en spørgeskemaundersøgelse blandt 15-69-årige fra 2023, at forekomsten af uønsket seksuel opmærksomhed og chikane er cirka dobbelt så høj i hotel- og restaurationsbranchen sammenlignet med alle øvrige brancher (K. T. P. Nielsen et al., 2023). Dette peger på, at der kan være behov for en fremtidig opmærksomhed på om aftaleforløb kommer til at afspejle det samlede billede af arbejdsmiljøproblemer inden for en branche eller om man på trods af det bredere fokus stadig overser elementer af arbejdsmiljøet og om dette knytter sig til en særlig opmærksomhed i hhv. offentlige og private organisationer.

Virkingen af aftaleforløb på arbejdspladserne

I denne analysedel anvendes projektets kvalitative undersøgelser i de 20 virksomhedscases til at kaste lys på, hvad der sker i virksomhederne under aftaleforløb. Herved undersøges, om aftaleforløb rummer virkningsmekanismer til at skabe hensigtsmæssige outcomes for at forbedre arbejdsmiljøet i virksomheder. Det gøres ved at besvare spørgsmålene om, dels hvad der motiverer virksomhederne til at indgå i aftaleforløbet, og dels om de tilsynsførende vurderer virksomhedernes motivation som afgørende for, om de bliver tilbudt et aftaleforløb. Dernæst vil vi se nærmere på virksomhedernes interne organisering og samarbejde, herunder om arbejdsmiljørepræsentanterne og medarbejderne bliver inddraget – det giver indsigt i den kontekst, hvori virksomhedernes mekanismer udspiller sig. Næste afsnit vil besvare spørgsmålet om, hvilke tiltag virksomhederne implementerer gennem aftaleforløbet, og hvorvidt disse er effektive. Her vil tiltagene blive placeret på en forebyggelsestrappe. Dette følges af et afsnit om kontroltilsyn,

som besvarer spørgsmålet om, hvordan de tilsynsførende vurderer, om aftaleforløbet er overholdt. I det sidste afsnit i denne analysedel besvares spørgsmålene om, hvorvidt virksomhederne er blevet inspireret af aftaleforløbet, og om de har udbredt tiltagene på baggrund af aftaleforløbet.

På tværs af afsnittene i denne analysedel vil vi lede efter mønstre i hhv. offentlige og private virksomheder, store og små virksomheder, og virksomheder som har modtaget aftaleforløb om psykosocialt arbejdsmiljø eller muskel- og skeletbesvær. Hermed undersøges forskellige kontekster, hvor mekanismer kan føre til det outcome, at arbejdsmiljøet forbedres i virksomheden.

Motivation

Dette afsnit fokuserer på de involverede personer i aftaleforløbets motivation for at gennemføre et aftaleforløb set fra deres og de tilsynsførendes perspektiv. Motivation omfatter både virksomhedens grundlæggende indstilling til aftaleforløbet, forventninger til aftaleforløbet, årsag til at indgå i aftaleforløbet og hvad i aftaleforløbet, der motiverer løbende. Den grundlæggende indstilling omfatter, hvad virksomhederne mener om aftaleforløb, og om det er i overensstemmelse med deres ønsker og forventninger. Herunder afdækkes også de konkrete årsager til, hvorfor virksomhederne har valgt at indgå i aftaleforløb.

Hvilke årsager er der til virksomhedernes indstilling til at indgå i aftaleforløb?

Forskningen viser, at motivation er en vigtig faktor for effektiv implementering af interventioner (Aust et al. 2023). I tidligere evalueringer af interventioner, der ligner aftaleforløb, er Self-Determination Theory (SDT) blevet brugt til at undersøge virksomheders motivation som afgørende faktor for, at en intervention virker som forventet (Kvorning et al., 2016). I tråd med tidligere anvendelse af SDT i forbindelse med arbejdsmiljøforskning kan aftaleforløbet overordnet set forstås som en ydre påvirkning fra Arbejdstilsynet og derved som en eksternt motiverende aktivitet. Som udgangspunkt betyder det, at virksomhederne (og individerne i disse) handler for at opnå belønning, opfylde ydre krav eller undgå sanktion. Som analysen vil vise, er der dog elementer af aftaleforløb, som er med til at rykke virksomhedernes motivation mere i retning af en *intern regulering*, der indebærer, at reguleringen internaliseres, fordi den er i overensstemmelse med de involverede individer som er involveret i aftaleforløbets egne værdier og behov. Når dette sker, er der en sandsynlighed for, at motivationen styrkes, fordi disse individer i højere grad selv agerer på den internt motiverede aktivitet (Kvorning et al., 2016; Ryan & Deci, 2000).

Selvom SDT anvendes til at analysere på årsagerne til motivation, har den også begrænsninger ift. genstandsfeltet. SDT omhandler individers motivation (Ryan & Deci, 2000) og anskuer ikke motivation på hverken et virksomhedsniveau eller i relation til regulering. Det begrænser anvendelsen af teorien for indeværende rapport, der netop undersøger, hvordan en *reguleringsform*, aftaleforløb, fungerer til at motivere *virksomheder*. Teorien

benyttes alligevel til at analysere datamaterialet, da der er blevet foretaget enkeltpersons-interviews. I disse har personerne haft mulighed for at give udtryk for egne holdninger, dog som repræsentant for den pågældende virksomhed. Teorien er gavnlig til at inddеле personernes motivation i enten internt reguleret eller eksternt reguleret. Dette kan hurtigt komme til at fremstå som en grov opdeling, der ikke forholder sig til nuancer inden for hver enkelt virksomhed.

For at imødekomme disse begrænsninger i brugen af SDT inkluderes som supplement teorien om Really responsive risk-based regulation, der konkret omhandler regulering og virksomheders respons. Overordnet set anbefaler teorien, at regulatorer bør have en tilpassende og dynamisk strategi til at regulere. Som en del af teorien peges der på, at regulatorer bør forholde sig til virksomhedernes kapacitet, tidligere adfærd og attitude for at opnå det ønskede outcome med reguleringen. Det indebærer at tage hensyn til virksomhedens villighed til at tilpasse sig, accept over for forandringen samt modstand og mangel på engagement. Disse faktorer afspejler virksomhedernes motivation for regulering. Yderligere peger teorien på flere nuancer i en virksomheds motivation for regulering. Virksomhedernes modtagelse over for regulering kan ikke nødvendigvis inddeles i to gensidigt udelukkende kategorier af enten motivation eller mangel herpå. Der kan f.eks. være forskelle internt i virksomhederne – at én del af virksomheden er samarbejdsvillig ift. reguleringen, men at en anden ikke er det. Samtidig påpeges det, at en virksomhed både kan være modvillig men alligevel ende med at opfylde de nødvendige krav. Derfor kan to virksomheder med samme grad af risici potentielt respondere forskelligt på samme type af regulering (Black & Baldwin, 2010). Vi anvender denne teori til at supplere SDT for at imødekomme de førnævnte begrænsninger.

I samtlige 20 casevirksomheder gav interviewdeltagerne på forskellig vis udtryk for at være indstillede på at deltage i aftaleforløb. I 15 af virksomhederne beskrev samtlige interviewdeltagere at være motiverede, men i de sidste fem præsenteredes lidt mere blandede beskrivelser, hvor nogle var meget indstillede på deltagelse i aftaleforløbet, imens andre var mere negative. Interviewpersonerne forbandt en relativt begrænset række af årsager til motivationen for at deltage i aftaleforløb (i de fleste tilfælde fremtrådte flere af disse årsager i den enkelte case). Det handlede typisk 1) om mulighederne for at opnå viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet, 2) om at undgå påbud eller elementer herfra, og 3) om at få sat fokus på et arbejdsmiljøproblem.

1) Viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet

I 12 af casevirksomhederne beskrev interviewpersonerne muligheden for at opnå viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet som en væsentlig årsag til at deltage i aftaleforløbet. Flere af personerne i virksomhederne beskriver aftaleforløbet som en mulighed for at få viden fra Arbejdstilsynet:

"(...) og der tænkte vi, der må Arbejdstilsynet have en helt bunke viden, som vi med fordel kan lære noget af."

(Juridiskansvarlig, case 10)

Nogle af virksomhederne har således sagt ja til tilbuddet om aftaleforløb, fordi de har en forventning om at kunne løse det pågældende arbejdsmiljøproblem med viden, støtte og

sparring fra Arbejdstilsynet. Forventningen indebærer, at Arbejdstilsynet besidder den rette viden for at kunne hjælpe virksomheden med at løse problemet og dermed forbedre arbejdsmiljøet. Nogle interviewpersoner forventede, at den tilsynsførende ville kunne give dem konkrete redskaber:

"Jeg kan bare huske, at mig og min leder vi talte om, at det ligesom var positivt, at man fik nogle redskaber, nogle hjælpemidler til at løse opgaven."

(Arbejdsmiljørepræsentant, case 2)

Citatet er et eksempel på, at nogle interviewpersoner tilkendegiver at have sagt ja til at indgå i aftaleforløb, bl.a. fordi de forventer at få viden om de redskaber, der skal til for at løse et arbejdsmiljøproblem. Det tyder på, at interviewpersonerne i nogle tilfælde har forventet konkret vejledning fra den tilsynsførende, hvilket har været årsag til at sige ja til at indgå i aftaleforløbet.

Desuden fortæller flere interviewpersoner, at der ved indgåelse i aftaleforløbet er mulighed for at samarbejde med Arbejdstilsynet og få støtte og sparring herfra, hvorved de oplever et tilhørsforhold til den tilsynsførende, hvilket kan være med til at skabe intern regulering af motivation (Kvorning et al. 2016). I forlængelse af muligheden for at kunne få viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet, beskriver ledere og medarbejdere i tre virksomheder, at de har en forventning til aftaleforløbets forbedringspotentiale. Selvom der kun hos interviewpersoner i tre af virksomhederne fortælles direkte om dette, tyder de resterende af interviewpersonernes udtalelser på, at flere har et ønske om at forbedre deres arbejdsmiljø, f.eks. ved at de ønsker at få hjælp fra Arbejdstilsynet til at løse problemet rigtigt. På den måde er forbedringspotentialet i aftaleforløbet endnu en årsag til, at ansatte, ledere og juridiskansvarlige oplever motivation og lyst til at indgå i aftaleforløb. Derved fungerer aftaleforløbene internt regulerende for motivation, da aftaleforløbets forbedringspotentiale er i overensstemmelse med personernes egen værdi om at forbedre arbejdsmiljøet på deres arbejdsplads (Kvorning et al. 2016). Dette peger på, at muligheden for at modtage viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet er en central årsag til at indgå i aftaleforløbet og forbedre arbejdsmiljøet. Denne ekstra ressource fra Arbejdstilsynet af viden og støtte som tilføres virksomhederne sammen med forventningen om at dette vil hjælpe dem, aktiverer mekanismer som gør at virksomheden kan nå i mål med aftaleforløbet.

2) Undgå påbud eller elementer herfra

I ni af casevirksomhederne giver interviewpersonerne udtryk for, at de var indstillede på at indgå i aftaleforløbet, fordi de så det som en mulighed for at undgå påbud. I nogle tilfælde fortalte de ikke direkte om muligheden for at undgå påbud – men i stedet om at undgå elementer afledt af et påbud - f.eks. yderligere afdækning af arbejdsmiljøproblem, bureaukrati, tidskrævende processer og at blive tillagt umoralske intentioner. Eksempelvis fortæller en leder følgende:

"De spurgte så, om vi kunne være interesseret i, i stedet for at få et påbud, at de ydede den her slags, skal vi kalde det sparring, hvor vi prøver at lave nogle gode løsninger sammen, og det tog vi

jo utroligt positivt op, så det var jo en super god, synes jeg, konstruktiv tilgang til det i stedet for bare at komme med et påbud, og i stedet for bare at være politimanden, fordi så bliver vi jo ligesom en del af løsningen."

(Leder, case 1)

Flere interviewpersoner fra virksomhederne sammenligner aftaleforløb med påbud og konkluderer, at aftaleforløb er en bedre mulighed. Det kan være fordi, de i et aftaleforløb undgår sanktioner, hvorved de oplever ekstern regulering af den ydre motivation (Kvorning et al., 2016), men det kan også være fordi, de mener, at aftaleforløb er mindre tidskrævende. De oplever dermed at have mere tid til at arbejde med løsningen af arbejdsmiljøproblemet ved aftaleforløb. Denne årsag hænger sammen med den første: at de ved et aftaleforløb ser mulighed for at få hjælp fra den tilsynsførende. På den ene side forventer de således at kunne få mere ud af et aftaleforløb (f.eks. redskaber fra Arbejdstilsynet), og på den anden side forventer de at undgå uønskede ting, f.eks. bureaukrati.

Det, at aftaleforløbet, i modsætning til et påbud, giver mulighed for, at virksomhederne kan arbejde med løsningen, er i overensstemmelse med, at autonomi og selvbestemmelse i forhold til en given intervention er en forudsætning for, at der opleves intern regulering af motivation (Kvorning et al., 2016).

At virksomhederne undgår påbud, fungerer således komplementært med muligheden for at modtage støtte, sparring og viden som en virkningsmekanisme, der fører til det outcome, at virksomhederne er motiverede for at gennemføre aftaleforløbet og arbejde med løsningen på arbejdsmiljøproblemet.

3) Fokus på arbejdsmiljøproblemet

I en række af virksomhederne giver interviewpersonerne udtryk for, at aftaleforløb forventedes at kunne sættes fokus på arbejdsmiljøproblemet, hvorfor de har sagt ja til at indgå i aftaleforløbet. Denne årsag til motivation inkluderer, at aftaleforløbet sætter fokus på noget, som der i virksomheden ikke var (nok) opmærksomhed på. Således kan en årsag til at indgå i aftaleforløbet være, at der herigennem opnås indsigt i en problematik, som de i virksomheden forud for tilsynet ikke var opmærksomme på. Dette har været en af årsagerne til at tage imod tilbuddet om aftaleforløb, hvor interviewpersonerne beskriver at de ikke ville være blevet opmærksomme på den pågældende problematik uden aftaleforløbet. Desuden inkluderer årsagen om fokus på problemet, at aftaleforløbet anses som noget, der kan fremskynde en proces. Derved kan aftaleforløbet give virksomhederne en opmærksomhed på en i forvejen kendt problematik, hvor de vælger at sige ja til aftaleforløbet, selvom de allerede er i gang med at løse den, fordi det bidrager til synliggøre processen. I disse tilfælde kan reguleringen fra Arbejdstilsynet siges at blive internaliseret af personer i virksomhederne, fordi aftaleforløbets formål om at forbedre arbejdsmiljøet er i overensstemmelse med ønsker fra virksomheden, hvorved der sker en intern regulering af motivationen (Kvorning et al. 2016).

Desuden oplever de i virksomhederne i disse tilfælde at blive hjulpet i selv at gennemføre løsningen af arbejdsmiljøproblemet, fordi aftaleforløbet har bekræftet dem i det, de gjorde – oplevelsen af selv at være i stand til at handle og problemløse er en forudsætning for motivation (ibid.).

Af de 20 virksomhedscases var interviewpersonerne i fire cases positive over muligheden for at kunne bruge Arbejdstilsynet som løftestang og dermed få den juridiske enhed, den øverste ledelse eller en kunde til at tage det pågældende problem alvorligt. Blandt andet fortæller de i én case:

"(...) så er det også for at købe os en form for alliancepartner, at når vi har dialog med Arbejdstilsynet, som vi har senere på måneden omkring det her problem, så foregår det ude på sitet, og hvor [kunden] også er repræsenteret. Så hvor [kunden] mener, at vi kan organisere os ud af problemet. Det kan vi ikke i forhold til det her påbud [mener aftaleforløb], så det har vi behov for, at [kunden] også hører direkte fra Arbejdstilsynet."

(Leder, case 19)

Lederen fortæller, at de kan bruge Arbejdstilsynet som løftestang. Det er en del af deres årsag til at indgå i samarbejdet, da de uden aftaleforløbet har svært ved at overbevise kunden om, at de ikke kan organisere sig ud af problemet. På den måde hjælper det dem, hvis kunden hører direkte fra Arbejdstilsynet. Det peger på, at arbejdsmiljøproblemer i nogle tilfælde bliver taget mere alvorligt, hvis Arbejdstilsynet påpeger dem, hvilket kan være årsag til motivation. Arbejdstilsynet kan sætte fokus på arbejdsmiljøproblemer, enten internt i en afdeling, opadtil i virksomheden eller udadtil til kunder. Det er en mekanisme ved aftaleforløb, som skaber motivation som outcome.

Hvad gør, at nogle personer ikke er motiverede for at indgå i aftaleforløb?

På trods af at alle casevirksomheder har sagt ja til at deltage i aftaleforløbet, er der nogle interviewpersoner, hvis udtalelser tyder på, at de ikke har været motiverede for at deltage. Det peger på interne forskelle i virksomhederne (Black & Baldwin, 2010). Følgende årsager lå til grund for manglende motivation (hver af årsagerne gælder kun i én eller to virksomheder): 1) Bange for unødigt dokumentation som en del af aftaleforløbet, 2) sagde ja fordi de ikke vidste, man kunne afvise aftaleforløbet, 3) følte sig tvunget, 4) kunne ikke se forskellen på aftaleforløb og påbud og 5) var skeptiske over for indgåelse grundet frygt for, at løsningen ikke ville være realistisk i praksis, og at det ikke var i tråd med virksomhedens etik. Ifølge Self-Determination Theory kræver motivation en række forudsætninger, bl.a. en følelse af autonomi og selvbestemmelse ift. udførelse af den pågældende intervention (Kvorning et al. 2016). Dette opnås ikke gennem en oplevet mangel på mulighed for at afvise aftaleforløbet og en følelse af tvang til at indgå i aftaleforløbet. Desuden bør den pågældende intervention – ifølge Kvorning et al. – også være i overensstemmelse med virksomhedernes kontekst for at den giver mening for virksomhederne, hvilket ikke opnås, når det vurderes, at den løsning, aftaleforløbet giver, ikke er realistisk i praksis. I virksomheden, hvor denne årsag blev nævnt af lederen, fortalte de:

"Vi snakkede om, at hvis det var sådan nogle patienter, som ikke selv kunne stå ud af sengen og ikke selv kunne gå på toilet, at man så enten skulle tage en bækkensol ind til sengen til de patienter, eller også så er der ét stort badeværelse på gangen på afdelingen. Men det er jo fuldstændig urealistisk, for der er jo rigtig mange patienter, der ikke selv kan gå ud på toilettet, som det ville kræve, og dem kan vi ikke jo ikke have til at stå i kø ude på gangen for at komme ind på et toilet."

(...) Men på den anden side så ser vi det jo også fra et plejemæssigt synspunkt og varetager patientens interesser. Og der var i hvert nogle, der havde det svært ved, at vi skulle have en bækkenstol ind.” (Leder, case 16)

Lederen har haft nogle overvejelser om, hvorvidt løsningen var realistisk. Konteksten, de fysiske rammer, for denne virksomhed, gør, at lederen har nogle etiske overvejelser (mekanisme), som fører til en skepsis over, om aftaleforløbet kan føre til det ønskede outcome – at medarbejderne undgår uhensigtsmæssige forflytninger af patienterne. Dog har de på trods af dette valgt at indgå i aftaleforløbet, da de kunne få hjælp, og fordi det var i personalets interesse (mekanisme). Virksomhederne har derfor sagt ja til at indgå i aftaleforløbet, hvilket de både kan se positive og negative aspekter ved. I nogle af virksomhederne var der forskel på, hvad de enkelte interviewpersoner fra samme virksomhed mente om aftaleforløb. Det peger på, at attituden og kulturen overfor reguleringen varierer inden for virksomhederne. Derfor har den tilsynsførende en opgave i at imødekomme disse variationer frem for at anvende en ensartet tilgang (Black & Baldwin, 2010). Det vil sige, at selvom alle virksomhederne sagde ja til at deltage i aftaleforløb, er der også nuancer i virksomhedernes opfattelser af aftaleforløb inden for de enkelte virksomheder.

Fordeling af virksomheder ift. årsag

I fem virksomheder gav den juridiske enhed, arbejdsmiljørepræsentanten eller begge udtryk for ikke at være indstillede på at indgå i aftaleforløbet. Interventionsforskningen viser, at dette er mindre hensigtsmæssigt, da det er fordelagtigt for den pågældende interventions succes, at både ledere, medarbejdere og andre deltagere er motiverede for at deltage (Aust et al. 2023).

Af de virksomheder, hvor nogle deltagere gav udtryk for manglende indstilling på deltagelse i aftaleforløb, er der en nogenlunde lige fordeling af offentlige og private virksomheder samt typer af arbejdsmiljøproblemer.

I forhold til den førstnævnte årsag til deltagelse i aftaleforløb, viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet, havde de fleste virksomheder, hvis tilhørende interviewpersoner havde denne årsag til deltagelse, et arbejdsmiljøproblem om muskel- og skeletbesvær (ni ud af elleve angav denne årsag til motivation). De fleste af disse var fra den private sektor, hvilket afspejler fordelingen i vores casevirksomheder og Arbejdstilsynets datasæt. Dette peger på, at mekanismen, mulighed for viden, støtte og sparring, fører til deltagelse i aftaleforløb som outcome i private virksomheder med arbejdsmiljøproblemer vedrørende muskel- og skeletbesvær. Om det er det ene (arbejdsmiljøproblem) eller det andet (private virksomheder), der er udslagsgivende for den relativt høje andel af denne motivationsårsag, kan denne analyse ikke svare på. Dog kan det tyde på, at private virksomheder, hvis arbejdsmiljøproblem hører under muskel- og skeletbesvær, i højere grad end andre er indstillet på at indgå i aftaleforløb grundet muligheden for at kunne få viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet til løsningen. Ift. virksomhedens størrelse var der tre mellemstore, tre store og seks små, der havde viden, støtte og sparring som årsag til deltagelse i aftaleforløbet.

Som tidligere nævnt deltog ni virksomheder i aftaleforløbet, fordi de så kunne undgå påbud eller elementer herfra. Af disse er én en lille virksomhed, tre er mellemstore og fem er store. Det vil sige, at flere store virksomheder indgår i aftaleforløb for at undgå påbud. Dermed er mekanismen at undgå påbud særligt virksom for at få store virksomheder (kontekst) til at deltage i aftaleforløb som outcome. Med hensyn til den offentlige versus privat sektor og muskel- og skeletbesvær-arbejdsmiljøproblemer versus arbejdsmiljøproblemer inden for det psykosociale område er der en nogenlunde ligelig fordeling i forhold til denne årsag (at undgå et påbud).

Af de seks virksomheder, hvis interviewpersoner fremhævede deres forventninger til, at aftaleforløbet kunne sætte fokus på arbejdsmiljøproblemet og dermed fremskynde en proces, var fem store virksomheder, og én var mellem. Det peger i retning af, at konteksten større virksomheder i højere grad end små og mellemstore virksomheder påvirkes af mekanismen at sætte fokus på et arbejdsmiljøproblem – både hvis det er forud kendt af virksomheden, og hvis det ikke er – for at opnå indgåelse i aftaleforløbet som outcome. I disse virksomheder anses aftaleforløbet som anledning til at arbejde fokuseret med at løse en problematik, hvorved aftaleforløbet som en form for regulering internaliseres af personerne i særligt de store virksomheder, fordi det er i overensstemmelse med deres egne ønsker om at skabe bedre arbejdsmiljø (Kvorning et al. 2016). Ift. fordelingen af private og offentlige virksomheder samt arbejdsmiljøproblemer er den nogenlunde ligelig, hvorfor der ikke kan påvises et særligt mønster ved dette element.

Tilsynsførende perspektiv

De tilsynsførende, som vi har interviewet, har forskellige opfattelser af, hvorvidt de skal vurdere virksomhedernes indstilling til at indgå i aftaleforløb. De fleste tilsynsførende fortæller, at de ikke skal afgøre ud fra virksomhedens generelle indstilling, om de skal tilbydes et aftaleforløb. For nogle tilsynsførende handler det om, at de er blevet undervist i, at virksomhedernes vilje og evne ikke skal indgå i vurderingen af, hvorvidt de skal have et aftaleforløb eller ej. For enkelte drejer det sig i højere grad om at give alle virksomhederne en chance:

"Har du en landmand, der har sit væsen imod sig, så synes jeg jo egentlig, han skal have lige så god en chance for at prøve at vise, at han kan gøre noget ved det end en stor virksomhed, som har folk med de rigtige titler og så videre. Fordi det er sådan, hvad kan man sige, jeg ved godt, at vi skal sådan også afveje, om de er egnede til det. Men jeg synes måske, at det godt kan komme til at bære lidt præg af, hvad synes den tilsynsførende lige. Og der synes jeg ikke, vi skal være sådan nogle små grever, der render rundt og siger, ej men, du er sgu ikke egnet til det (...)."

(Tilsynsførende, case 4)

Denne tilsynsførende mener, at de tilsynsførende bør afveje, om virksomheden er indstillet på at deltage. Dog mener han ikke, at denne "personlige" afvejning fra en tilsynsførende alene bør afgøre, om virksomheden tilbydes et aftaleforløb. Dermed er det vigtigt for ham at give alle virksomhederne en chance for selv at arbejde med arbejdsmiljøproblemet, selvom de ikke virker indstillede på dette til at starte med. Dette synspunkt adskiller sig fra nogle af de andre tilsynsførende, som mener, at vurdering af dette

slet ikke skal indgå. Og igen andre af de tilsynsførende, som mener, at virksomhedernes engagement er afgørende for, om de skal tilbydes et aftaleforløb. For eksempel fortæller én, at det har betydning for afdækningen:

"I: Hvad gør du, hvis du støder på virksomheder, der ikke udviser den her motivation eller engagement for at indgå et aftaleforløb?"

R: Det hedder sig jo at de skal have et tilbud om en aftale, ligegyldigt om jeg tænker, de har tænkt sig at takke nej eller ej. Men derfor kan det jo godt blive lidt omsonst som tilsynsførende, hvis man er kørt til Stevns, og de giver 100 % udtryk for, det har de prøvet, det har de ikke tænkt sig at gøre igen, jamen så vil jeg da egentlig kigge på mit ur og sige, så tror jeg lige, jeg bliver en time eller to mere, og så afdækker jeg fuldt ud, om der er til en overtrædelse eller ej."

(Tilsynsførende, case 15)

Den tilsynsførende her, giver udtryk for en forståelse af, at det ligger i ordningen, at alle skal have et tilbud om aftaleforløb, men at han kun synes, de skal have dette i stedet for et eventuelt påbud, hvis ikke han vurderer på baggrund af deres adfærd og udsagn, at de ikke er interesserede i hans løsningsforslag, i sådan et tilfælde vil han hellere bruge lidt længere tid på at indsamle dokumentation som grundlag for et påbud. Andre tilsynsførende giver klart udtryk for, at virksomhedernes indstilling er afgørende for, om de tilbydes et aftaleforløb:

"Jamen det er helt klart, når vi skal vurdere, om de skal tilbydes et aftaleforløb, så er alfa og omega at de er motiverede."

(Tilsynsførende, case 2)

Denne tilsynsførende anser virksomhedernes indstilling som afgørende for, om de skal tilbyde virksomheden et aftaleforløb.

Hvorvidt virksomhederne er engagerede og indstillede på at deltage i aftaleforløbet, vurderer de tilsynsførende på forskellige måder. Det kan for eksempel være baseret på en vurdering om, at der i det offentlige er et formaliseret arbejdsmiljøarbejde og dermed grundlag for arbejdsmiljøarbejdet, eller at virksomheden ved første besøg allerede havde fokus på problemet. Flere tilsynsførende fortæller, at de har vurderet dette ved, at virksomhederne udviste lyst og nysgerrighed:

"I: Hvordan vurderede du, at de var motiverede for at arbejde med problemstillingerne?"

R: Jamen det kan man jo høre i deres snak og villighed, kan man sige, til at de gerne vil have vejledning. "Hvordan gør vi det så?". Og ikke fordi de vil fiske en løsning fra os, det er ikke på den måde, men vil simpelthen bare gerne have noget vejledning og input. En ting er input til at løse det, det kan være et konkret hjælpemiddel eller noget, men også til at løfte hele processen. Når de egentlig også har øje for det."

(Tilsynsførende, case 12)

Den tilsynsførende fortæller, at det var tydeligt at mærke qua virksomhedens villighed til handlen, at de var motiverede. Derudover var de spørgende og nysgerrige ift. at få vejledning og inputs fra den tilsynsførende, hvilket ses i beskrivelserne i flere cases.

I nogle tilfælde oplever de tilsynsførende, at virksomhederne ikke er indstillede på at indgå i aftaleforløbet. Det kan være ved det første tilsyn, hvor én tilsynsførende fortæller virksomheden om de økonomiske konsekvenser ved ikke at indgå i aftaleforløb:

"I: (...) Men hvad indledningsvist, hvis du møder nogle, hvor du skal til at give et aftaleforløb, hvor du kan mærke, de er bare ikke motiverede eller engagerede for at løse det her, som du mærkede med den her virksomhed?"

R: (...) så begynder jeg jo nogle gange at snakke kroner og øre. Og fortælle dem den anden vej at gå med et påbud, et kompetencepåbud, hvor der skal knyttes en rådgiver til, og hvad prislejet er for en autoriseret arbejdsmiljørådgiver. Så plejer de fleste at være ret lydhøre for muligheden for et aftaleforløb."

(Tilsynsførende, case 7)

Derved kan de tilsynsførende med fordel sammenligne aftaleforløbet med et påbud og konsekvenserne af et sådant. Der er dog flere tilsynsførende, der fortæller, at de aldrig har oplevet, at en virksomhed ikke var indstillet på at indgå i aftaleforløbet.

Opsamling på motivation

De fleste af casevirksomhederne var indstillede på at indgå i aftaleforløbet. Den mest udbredte årsag var viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet, som flest private virksomheder med muskel- og skeletbesvær-arbejdsmiljøproblemer havde. I flere virksomheder findes både intern regulering af motivation og eksternt regulering af motivation samt forskellige syn på aftaleforløb. Det tyder på, at selvom alle virksomheder har indgået i et aftaleforløb og derfor kan siges at være motiverede, er der forskelle internt i virksomhederne. Det er i overensstemmelse med Really responsive risk-based regulation-rammearbejdet, der peger på, at der ofte vil være nuancer inden for virksomhederne ift., hvordan de responderer på regulering (Black & Baldwin, 2010).

Blandt de tilsynsførende er der forskellige perspektiver på, om virksomhedernes indstilling til aftaleforløb er afgørende for, om de bliver tilbudt et aftaleforløb. Samlet set kan der være forskellige årsager til, om virksomhederne er villige eller ej, hvilket i nogle tilfælde er afgørende for, om de får tilbudt et aftaleforløb eller ej.

SDT peger på, at motivation hos individer fører til adfærdændringer, hvorfor det kan være et vigtigt element at have for øje ved implementering af interventioner (Kvorning et al. 2016). De tilsynsførende kan derfor med fordel have motivation med i deres overvejelser, når de skal tilbyde virksomhederne et aftaleforløb og forklare dem, hvad dette indebærer. Her kan de lægge vægt på førnævnte motivationselementer, f.eks. forsøge at fremhæve over for virksomhederne, at de ved aftaleforløb undgår påbud (en sanktion) og dermed tale til den eksterne regulering af motivation. Dog viser analysen ligeledes, at den interne regulering af motivation ses i flere af virksomhederne. I den forbindelse kan de tilsynsførende fremhæve fokus på arbejdsmiljø. Desuden kan de tilsynsførende

fremhæve nogle af de fordele, der er ved aftaleforløb, som kan skabe intern regulering af motivation hos virksomhederne, f.eks. at de har en grad af autonomi ift., hvordan de vælger at løse arbejdsmiljøproblemet. I den forlængelse kan de tilsynsførende skabe motivation hos virksomhederne ved at fremhæve, at virksomheden er parat og i stand til at gennemføre aftaleforløbet samt den relation, de kan få til tilsynsførende gennem f.eks. hjælp og vejledning.

Intern organisering og samarbejde

Dette afsnit belyser casevirksomhedernes organisering og samarbejde og disse elementers betydning for aftaleforløbenes virkning. Først belyses virksomhedernes organisering og dernæst deres samarbejde. Denne del af analysen besvarer ikke bestemte punkter i programteorien, men giver indsigt i den kontekst, hvori aftaleforløbene foregår, og de mekanismer der er afgørende for aftaleforløbenes outcome. Dette vil der blive samlet op på i diskussionen.

Virksomhedernes organisering og betydning for aftaleforløb

Virksomhedernes organisering har betydning for, hvordan virksomheden processuelt har arbejdet med aftaleforløbene. Eksempelvis fortæller de i en case, hvordan den juridiske enhed og arbejdsmiljørepræsentantens distance fra virksomheden har betydning:

"Man kan sige, at nu har vi snakket om, at vi skal have møde i Arbejdsmiljøorganisationen i næste uge, og jeg har det lidt med som sådan en... hvor ærgerligt, at der ikke er nogen, der har kontakten [arbejdsmiljørepræsentanten]. Fordi [in vores anden afdeling] er man ikke i tvivl om, at det er en, der hedder [navn på arbejdsmiljørepræsentant], der er repræsentant. Og hvorfor er det, man ikke tænker over, at hun skal involveres? Men rigtig tit bliver jeg informeret om, at Arbejdstilsynet har været der, men på bagkant. Så har jeg jo heller ikke mulighed for at skyde i [arbejdsmiljørepræsentantens] retning. Så på den måde kommer vi for sent til opgaven, men så er det jo klart, at hun ikke bliver involveret. Så ved jeg godt, at så kunne hun være involveret i processen efterfølgende, men ja."

(Juridisk ansvarlig, case 4)

I citatet fortæller den juridisk ansvarlige, at hun og arbejdsmiljørepræsentanten arbejder et andet sted, end der hvor den mindre, p-enhed er placeret. Forskningen om implementeringsledelse peger på, at geografisk spredning mellem medarbejdere og ledelse kan vanskeliggøre implementeringsprocessen, og at det kan være fordelagtigt at inddrage arbejdsmiljørepræsentanten i implementeringen af arbejdsmiljøtiltag, da denne kan have nyttige erfaringer fra lignende processer (Wåhlin-Jacobsen et al. 2022). Det gælder i case 4, at konteksten, den geografiske spredning mellem virksomheden, arbejdsmiljørepræsentanten og den juridiske enhed, har haft en betydning for om der er sket en aktivering af mekanismen i virksomheden som er involvering af den juridisk ansvarlige og arbejdsmiljørepræsentanten. Den juridisk ansvarlige er blevet involveret sent i processen, og arbejdsmiljørepræsentanten har ikke været involveret, hvorfor outcome har været, at de ikke har kunne hjælpe virksomheden under aftaleforløbet. Det gælder ligeledes i andre

virksomheder, at den juridiske ansvarlige i mindre grad er involveret, for eksempel at de kun har det administrative ansvar, eller at der ikke er en juridisk ansvarlig. Det er i øvrigt forskelligt for virksomhederne, hvordan de opfatter den juridiske ansvarlige, som kan være en HR-ansvarlig, en sikkerhedsleder, en direktør eller en fællesleder for flere enheder. Dog har der i de fleste virksomheder – i højere eller lavere grad – været involvering fra en juridisk ansvarlig eller lignende. Der er ikke nogle særlige mønstre for, hvordan den juridiske ansvarlige har været involveret i aftaleforløbet i casevirksomhederne.

De fleste virksomheder har en arbejdsmiljørepræsentant, som har været involveret i processen med aftaleforløbet. Dog er det, som vist i ovenstående citat, ikke sikkert, at de har været involveret. I alle de offentlige virksomheder er der en arbejdsmiljørepræsentant, som har været involveret i aftaleforløbet. Det kan hænge sammen med, at offentlige virksomheder typisk har en arbejdsmiljørepræsentant og en arbejdsmiljøorganisation. Dermed udgør offentlige virksomheder en kontekst, hvor arbejdsmiljørepræsentanter inddrages i aftaleforløb, hvilket kan være en vigtig mekanisme for forløbets outcome. Desuden er det primært offentlige virksomheder, der har modtaget aftaleforløb om psykosocialt arbejdsmiljø. Derfor kan arbejdsmiljørepræsentantens involvering i disse forløb muligvis forklares ved kompleksiteten i psykosociale arbejdsmiljøproblemer. Om dette er årsagen, kan ikke konkluderes.

Virksomhedernes interne samarbejde om aftaleforløbet

På trods af førnævnte pointe om, at den juridiske ansvarliges fysiske distance fra virksomheden kan vanskeliggøre implementering, viser vores dataindsamling, at dette ikke nødvendigvis er et problem, hvis den juridiske ansvarlige allerede har opbygget en relationopbygget kendskab til p-enheden. Derved er samarbejdet om aftaleforløbet afhængigt af, hvorvidt der i forvejen er et samarbejde mellem den juridiske ansvarlige og de involverede medarbejdere i aftaleforløbet i p-enheden. For eksempel fortæller én virksomheds juridiske ansvarlige følgende om deres samarbejde om aftaleforløbet:

"I: Hvordan har jeres interne samarbejde og kommunikation om aftaleforløbet været i organisationen?"

R: Jeg synes, det har været rigtig fint. Som sagt, når vi får noget ind, så er der sådan en fast procedure, som går i gang. Når der kommer noget fra Arbejdstilsynet, så bliver alle arbejdsmiljørepræsentanter orienterede, så bliver alle lederne orienterede, og jeg bliver orienteret."

(Juridisk ansvarlig, case 6)

Den juridiske ansvarlige fra ovenstående case fortæller, at de i virksomheden har et godt samarbejde om arbejdsmiljø med etablerede rammer herfor. Derfor har de relativt nemt kunnet arbejde sammen om aftaleforløbet. Citatet eksemplificerer, det, der gælder i flere af casevirksomhederne, at en kontekst, hvor der allerede er opbygget en relation mellem den juridiske ansvarlige og p-enheden i virksomheden har betydning for, hvordan der arbejdes med aftaleforløbet (mekanisme) – dette især når der sammenlignes med førnævnte case 4, hvor både den juridiske ansvarlige og arbejdsmiljørepræsentanten er

placeret et andet sted end den konkrete p-enhed, hvilket interviewpersonerne beskriver som årsagen til, at deres involvering i aftaleforløb har været knap eksisterende.

I casevirksomhederne er der forskel på, om medarbejderne har været inddraget. I over halvdelen af virksomhederne har ledelsen inddraget medarbejderne ved at informere dem om de implementerede løsninger:

"Jamen, de har været meget involverede, for de har jo også med flytninger at gøre. Altså de har ikke været med til selve mødet, hvor vi aftalte, hvad vi gør. Men de har jo fået instruks om, hvad vi må og ikke må, og hvordan vi skal gøre tingene i samarbejde med værkstedmanden, som jo har været lead for det (...)."

(Stedfortræder for den juridisk ansvarlige, case 11)

I case 11 er medarbejderne blevet involveret i processen ved at blive informerede om, hvad der er blevet besluttet. Derudover er de blevet instruerede i, hvordan de skal benytte det valgte løsningstiltag. Dette er tilfældet i de fleste cases: at det er forskellige konstellationer af den juridiske ansvarlige, leder og arbejdsmiljørepræsentant, der sammen har udarbejdet en løsning, som de har informeret medarbejderne om og instrueret dem i, i det omfang de har vurderet, det har været nødvendigt. Dette er primært tilfældet for virksomheder med arbejdsmiljøproblemer inden for muskel- og skeletbesvær. Dog fortæller de i fem virksomheder, at de almindelige medarbejdere uden formelle roller i organisationen er blevet involverede i udarbejdelsen af løsningen. Det kan for eksempel være ved at spørge medarbejderne om deres input:

"I: Og hvordan har medarbejderne så været involveret i det, du fortæller, I har haft de møder, hvor I har fortalt om, at der har været et aftaleforløb eller hvordan er det ligesom foregået?"

R: Det er sådan en frem og tilbage proces, hvor vi har tænkt noget i arbejdsmiljøorganisation-gruppen, så har vi rettet lidt ind på for eksempel registreringskemaer men hele proceduren, vi har lavet, så har haft den på, på det tidspunkt havde vi to timers personalemøde hver uge, så havde vi det som et tema på personalemødet, så lagde vi, så var der små arbejdsgrupper, vi sagde, vi forestiller os sådan noget, hvad ser I af fordele og ulemper i jeres hverdag, så fik vi det tilbage i arbejdsmiljøorganisation-gruppen, rettede det lidt til ud fra hvad vores kollegaer sagde, og så havde vi det tilbage til Arbejdstilsynet og sagde, nu er vi i det her, har I nogle gode input til det, og så tilbage igen. Så den øvelse havde vi over, jamen var vi i gang i tre-fire måneder, med hele processen."

(Juridisk ansvarlige, case 10)

Den juridiske ansvarlige fortæller her, at alle medarbejderne er blevet inddraget i løsningen. Det har de gjort ved at få inputs fra medarbejderne løbende, og disse inputs har de taget med i løsningen. Medarbejderne er i nogle cases blevet inddraget ved at kunne bidrage med løsningsforslag, hvor ledelsen eller den juridiske ansvarlige har taget ansvaret for at følge op på aftaleforløbet og dets løsning.

Dog er der også enkelte virksomheder, hvor de almindelige medarbejdere ikke er blevet inddraget – hverken ved information eller mulighed for at kunne bidrage med løsningsforslag. Set fra arbejdsmiljøinterventionsforskning og forskning i implementering af tiltag i arbejdsmiljøet er mangel på involvering af medarbejdere mindre hensigtsmæssig

(Ajslev et al. 2022; Nielsen 2013). Desuden viser forskningen, at inddragelse af medarbejderne i udviklingen af løsningsforslag kan medføre øget motivation for at gennemføre interventioner og vedligeholde dem (Aust et al. 2017).

Opsamling på intern organisering og samarbejde

Overordnet set fortæller de fleste casevirksomheder om et godt samarbejde om aftaleforløbet med enkelte undtagelser. Det er primært på arbejdspladserne i den offentlige sektor, at arbejdsmiljørepræsentanter er blevet inddraget. Medarbejderinddragelse som mekanisme er primært blevet brugt ved at informere om forløbet og evt. instruktion i brugen af implementerede tiltag. I nogle cases er de almindelige medarbejderne ikke blevet involveret, hvilket kan give en udfordring i forhold til opbakning og implementering af de valgte løsningstiltag i aftaleforløbet.

Implementerede tiltag

I dette afsnit undersøges, hvilke tiltag der er implementeret i hver af de 20 cases, og disse tiltag relateres til forebyggelsestrappen for at kunne vurdere, hvilket niveau af forebyggelse de forskellige tiltag ligger på (Ajslev et al. 2022; Manuele 2006). Hermed besvares spørgsmålet om, hvilke tiltag virksomhederne implementerer, og hvor effektive de potentielt er i forhold til forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer. Herunder gives en uddybning af rapportens anvendelse af forebyggelsestrappen og, hvorfor det vurderes, at denne metodiske tilgang giver et relevant værktøj til kategorisering af de i aftaleforløbene gennemførte tiltags potentielle virkning.

I afsnittets besvares ligeledes spørgsmål om, hvorvidt tiltagene er skriftligt forankret og, hvorledes virksomhederne opfylder aftaleforløbet. Det undersøges herigennem, hvordan tiltagene fungerer som mekanismer, som kan have et positivt outcome for arbejdsmiljøet i virksomhederne.

Slutteligt i afsnittet ses desuden på virksomhedernes oplevelse af tiltagenes virkning på arbejdsmiljøet.

Det er i nyere forskning bevist, at tiltag, der ligger højere oppe på forebyggelsestrappen, forebygger arbejdsmiljøproblemer mere effektivt, end tiltagene, der er placeret lavere på trappen (Dyreborg et al. 2022). I gennemgangen af tiltagene er disse på forebyggelsestrappen blevet givet en værdi fra 1 – "Personlige værnemidler" til 5 – "Eliminering". Fordi forebyggelsestrappen er udviklet i regi af kemisk arbejdsmiljøforskning og ulykesforskning, rummer den nogle mangler i forhold til at have blik for tiltag, der adresserer det psykosociale arbejdsmiljø.

Tabel 8. Implementerede tiltag i aftaleforløb placeret på forebyggelsestrappen.

Case	Implementerede tiltag som følge af aftaleforløb	Niveau på forebyggelsestrappen
Case 1 (metal og maskiner)	<ul style="list-style-type: none"> • Risikovurdering af arbejdsopgaver • Indkøbt løfteanordning 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 4
Case 2 (daginstitution)	<ul style="list-style-type: none"> • Hængt tegninger op ("<i>kan selv, vil selv</i>") 	<ul style="list-style-type: none"> • 2
Case 3 (døgninstitution)	<ul style="list-style-type: none"> • Fælles definition af vold og trusler 	<ul style="list-style-type: none"> • 2
Case 4 (restaurant)	<ul style="list-style-type: none"> • Indkøbt sækkevogn 	<ul style="list-style-type: none"> • 4
Case 5 (rengøring)	<ul style="list-style-type: none"> • Forfugte mopper • Bruge sprayflasker • Systematisk oplæring af nye medarbejdere • Delte videoer af nye metoder samt introduktion for alle medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 • 4 • 2 • 2
Case 6 (undervisning)	<ul style="list-style-type: none"> • Indkøbt røremaskine • Indkøbt vogn • Retningslinjer for håndtering af mindre dejportioner 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 • 4 • 2
Case 7 (rengøring)	<ul style="list-style-type: none"> • Indkøbt skiltefodsvogn 	<ul style="list-style-type: none"> • 4
Case 8 (hospital)	<ul style="list-style-type: none"> • Ansat flere sygeplejersker • Lagt patientforløb om • Inddelt ansatte i mindre teams • Hængt plakater op 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 • 4 • 2 • 2
Case 9 (metal og maskiner)	<ul style="list-style-type: none"> • Indkøbt fire el-løftere • Instruktion til brug af nyt udstyr af fysioterapeut 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 • 2
Case 10 (undervisning)	<ul style="list-style-type: none"> • Registreringspraksis for voldsomme episoder • Teammøder • Supervision • Løbende møder mellem ledelse og PPR • Opdateret voldspolitik • Kompetenceudvikling af medarbejdere • Risikovurdering af elever 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 2 • 2 • 2 • 2 • 2 • 2
Case 11 (døgninstitution)	<ul style="list-style-type: none"> • Indkøbt elektrisk løftevogn • Indkøbt møbelhunde • Kursus i løfteteknik • Retningslinjer for hvor meget medarbejderne må bære • Procedurebeskrivelse for håndtering af tunge løft 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 • 4 • 2 • 2 • 2

Case 12 (kontor)	<ul style="list-style-type: none"> • Indkøbt borde i hensigtsmæssig højde • Fastsæt grænse for hvor mange gange medarbejdere må udføre belastende opgave • Udarbejdet SOP (standard operating procedure) • Indført medarbejdertræning i løft, skub og træk 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 • 2 • 2 • 2
Case 13 (restaurant)	<ul style="list-style-type: none"> • Indførelse af mindre bakker • Ophængt plakater 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 • 2
Case 14 (offentlig myndighed/daginstitution)	<ul style="list-style-type: none"> • Konverteret koordinatører til teamledere • Funktionsbeskrivelser • Onboardingforløb • Samarbejdsgrundlag 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 2 • 2 • 2
Case 15 (kontor)	<ul style="list-style-type: none"> • Ansættelse af medarbejder – aflastning af leder • Ansættelse af nye medarbejdere • Ressourcer til projekt der skal lette og tydeliggøre arbejdet • Mål med højde for ressourcer • Skriftlige retningslinjer for forventninger til arbejdskvaliteten • Revurdering af arbejdsfordeling • Overblik over arbejdsmængde og -flow 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 • 5 • 2 • 2 • 2 • 2 • 2
Case 16 (hospital)	<ul style="list-style-type: none"> • Risikovurdering af patienter • Bækkenstol • Bruger større toilet 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 3 • 4
Case 17 (daginstitution)	<ul style="list-style-type: none"> • Ombygning af fysiske rammer for øget sikkerhed • Forbedring af borgers trivselsvurderingsskema • Kursus i magtanvendelse • Får udpeget lokal AMR 	<ul style="list-style-type: none"> • (3)* • 2 • 2 • 2
Case 18 (undervisning)	<ul style="list-style-type: none"> • Får udpeget AMR • Laver kemisk APV • Laver personalepolitik inkl. mobbe-, nedsættende- tale og krænkelspolitik • Laver handleplan for implementering af personalepolitik 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 2 • 2 • 2
Case 19 (rengøring)	<ul style="list-style-type: none"> • Længere støvsugerrør • Pallestation så løft ikke gik op og ned i højde • Købte et hævesænkebord 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 • (3)* • 4
Case 20 (kontor)	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemførte workshops med medarbejdere og fælles 	<ul style="list-style-type: none"> • 2

<ul style="list-style-type: none"> • imellem ledere og medarbejdere • Udarbejdede handleplan til overblik over en række forhold 	<ul style="list-style-type: none"> • 2
---	---

* indikerer, at hverken vi eller Arbejdstilsynet har kunnet verificere, at dette tiltag egentlig blev implementeret, eller at det ikke fremgår tydeligt af interviewpersoner, hvordan det hang sammen med arbejdsmiljø.

Administrative kontrolforanstaltninger

Størstedelen af tiltagene implementeret som følge af aftaleforløb befinder sig på forebyggelsestrappens trin 2 "Administrative kontrolforanstaltninger: Organisatoriske tiltag, adfærd, undervisning, instruktion". Disse administrative kontrolforanstaltninger fordeler sig på følgende overordnede tiltag:

Type implementerede administrative kontrolforanstaltninger	Antal implementerede tiltag
<ul style="list-style-type: none"> • Nye politikker, retningslinjer og arbejdsgangsbeskrivelser 	10
<ul style="list-style-type: none"> • Tilbudt kursus, supervision, onboardingforløb og andre muligheder for videndeling 	8
<ul style="list-style-type: none"> • Ændret organisering og/eller tydeliggørelse af organisering 	5
<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdet risikovurderinger 	4

En stor del af disse tiltag er skriftligt forankrede, hvilket er med til at skabe gennemsigtighed i aftaleforløbet, og det tydeliggør, hvad virksomheden ønsker at ændre. Halvdelen af casevirksomhederne har udarbejdet nye politikker, retningslinjer eller arbejdsgangsbeskrivelser. Et eksempel på en virksomhed, der udarbejdede en politik som følge af aftaleforløbet, er case 3. De udarbejdede en fælles definition af vold og trusler:

" (...) vi jo haft det op at vende på personalemøder, hvordan folk definerer, hvad vold var. Men igen det er også, det er meget individuelt. Så derfor blev vi enige om i personaleflokket, at det var mig, der udarbejdede et skriv. Altså jeg tog alle deres overvejelser med, og så prøvede jeg på at koge det sammen til et skriv, hvor allesammen mere eller mindre blev tilgodeset og hørt eller i hvert fald kunne nikke genkendende til det, der blev skrevet ned. Og det endte jo så i, jeg kan ikke huske, to-tre sider af retningslinjer for, hvordan vi definerer vold. Og igen også hele proceduren blev skrevet ind, hvordan vi håndterer det, og hvordan vi arbejder med det forebyggende og sådan noget."

(Arbejdsmiljørepræsentanten, case 3)

Arbejdsmiljørepræsentanten fik ansvaret for opgaven at udarbejde nye retningslinjer og involverede medarbejderne i processen.

En anden central administrativ kontrolforanstaltning er ændringer i virksomhedens organisering. Et eksempel på det er case 14, som ændrede teamkoordinatorer til teamledere. Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller:

"Og så har vi fået omorganiseret, så dem der hed teamkoordinatorer før er faktisk blevet teamledere. Og det giver også mere ro i forhold til ansvarsområde, at vi ikke får alle de her mellemled. Og det er sådan noget, der før kunne give lidt uro og usikkerhed hos medarbejderne; "du er min fagkoordinator, men du er ikke min personaleleder?" der kommer hurtigt mange uklarheder, hvem er det, jeg går til, ikke? Det er blevet mere tydeliggjort nu."

(Arbejdsmiljørepræsentant, case 14)

For at imødekomme arbejdsmiljøproblemet om uklare og modstridende krav valgte case 14 at omorganisere ledelsen, så ansvarsfordelingen blev tydeligere for medarbejderne. Case 17 og 18 ændrede i deres organisering ved at udpege lokale arbejdsmiljørepræsentanter på baggrund af aftaleforløbet.

Tekniske kontrolforanstaltninger

Trin 3 på forebyggelsestrappen indebærer tekniske kontrolforanstaltninger såsom indretning, afskærmning og alarmer. I de 20 casevirksomheder er der kun to tiltag, som placerer sig på dette trediehøjeste niveau på forebyggelsestrappen. Det drejer sig om case 16's tiltag om en bækkenstol på hospitalsstuerne og case 17's ombygning af fysiske rammer for at øge medarbejdernes sikkerhed.

Type implementerede tekniske kontrolforanstaltninger	Antal implementerede tiltag
<ul style="list-style-type: none">• Bækkenstol på hospitalsstuer	1
<ul style="list-style-type: none">• Ombygning af fysiske rammer	1

Case 16 udarbejdede en handleplan som følge af aftaleforløbet, hvori det var beskrevet, at medarbejderne i højere grad skulle gøre brug af bækkenstole for at undgå forflytning af patienter. Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller:

"I: Hvordan har I helt konkret arbejdet med den handleplan og den vurdering, som du siger, I er blevet gode til siden?"

R: Vi har jo vurderet, hvad det er for en type patient, vi får ind. Vi bruger rigtig meget det, der hedder indlæggelsesrapporter, hvis det er nogle, der får hjælp fra kommunen af, og danner os et overblik over, hvad det er, patienten kan i forvejen. (...) Og så bruger vi bækkenstole meget, altså i forhold til at sætte dem ind ved siden af sengen, hvis det er en, der ikke er så godt gående."

(Arbejdsmiljørepræsentant, case 16)

Ved at sætte bækkenstole ind på patientstuerne hos patienter, der er dårligt gående, undgår medarbejderne forflytning af patienterne under trange forhold.

Substitution

På forebyggelsestrappens fjerde trin, som er det næsthøjeste, placeres tiltag, hvor en større arbejdsmiljørisiko udskiftes med en mindre. Det dækker eksempelvis over tekniske hjælpemidler, som mindsker belastningen af medarbejderne. Alle virksomhedscases med arbejdsmiljøproblemer inden for muskel- og skeletbesvær har haft minimum ét tiltag på dette trin af forebyggelsestrappen. De fordeler sig således:

Type implementerede substitution	Antal implementerede tiltag
• Vogne	4
• Løfteanordning	4
• Borde i rette højde	2
• Øvrige tekniske hjælpemidler	3
• Ændret patientforløb	1

Disse tekniske hjælpemidler aflaster medarbejderne fysisk. Et eksempel på en virksomhed, der har indkøbt et teknisk hjælpemiddel på baggrund af aftaleforløbet, er case 7, en stor offentlig rengøringsvirksomhed, hvis arbejdsmiljøproblem omhandlede løft. De indkøbte en skiltefodsvogn som løsning. Den juridiske ansvarlige fra case 7 fortæller:

"(...) Ja, en skiltefodsvogn. Det er ligesom en ... det ligner en sækkevogn. Men i stedet er der sådan en tak op, der griber vognen, og så er der et særligt håndtag, noget specialfremstillet. Og så kan de stable (...). Og så skal [medarbejderne] tit rykke afspærringerne frem og tilbage (...) og det har de skulle bukke sig ned og gøre. Så nu i stedet for kan de bare tage sækkevognen og vippe ind og køre afspærring ud og frem. Så de behøver overhovedet ikke at bukke sig ned. De behøver ikke at trække eller skubbe. Så på den måde. Det har vi fået specialfremstillet."

(Juridisk ansvarlige, case 7)

Den juridiske ansvarlige i case 7 fortæller her om skiltefodsvognen, som sikrer, at medarbejderne hverken skal trække eller skubbe.

Ét tiltag på fjerde trin adskiller sig fra de andre. Det gælder case 8's tiltag om ændrede patientforløb samt fokus på pauser og restitution. Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller:

"I: Hvad har I konkret gjort for at imødekomme aftaleforløbet?"

R: Der har vi sat fokus på pauser og restitution. Så har vi ansat flere sygeplejersker. Altså vi har fået opnormering. Vi har lavet om i vores måde at modtage patienter på i forhold til sygeplejerskernes journaloptag især."

(Arbejdsmiljørepræsentant, case 8)

Case 8 har lavet en omlægning i patientforløb, som har betydet, at der er nogle patientgrupper, afdelingen ikke længere modtager. Det er et eksempel på en psykosocial substitution, hvor man reducerer eksponeringen af den risikofyldte opgave.

Eliminering

Forebyggelsestrappens femte trin, som er det højeste og mest effektfulde, er eliminering – at fjerne problemet. Det har vi set eksempler på i to virksomhedscases, hvor udfordringen var for meget arbejde, og løsningstiltaget, som blev valgt, var ansættelse af flere medarbejdere.

Type implementerede elimineringer	Antal implementerede tiltag
<ul style="list-style-type: none">• Ansat flere medarbejdere	2

Case 15 er en stor, offentlig kontorvirksomhed, som havde et arbejdsmiljøproblem vedrørende stor arbejdsmængde og tidspres. Som følge af aftaleforløbet opnormerede de. Den juridiske ansvarlige fortæller:

"Jamen, der var jo dels noget om bemanningen, og der endte vi jo med at opnormere dem med et årsværk fra direktionens side. Så var der så nogle andre, der mistede det årsværk, men sådan er verden jo, det vi ved jo også selv, når vi går på tilsyn, så flytter man lidt rundt på ressourcerne for at få tingene til at hænge sammen i en periode."

(Juridisk ansvarlige, case 15)

Ved en opnormering i en afdeling eller en virksomheden spredes arbejdsopgaverne ud til flere medarbejdere, hvilket kan ses som en eliminering af arbejdsmiljøproblemet, da det mindsker arbejdsmængden for den enkelte. Arbejdsmængden og tidspresen er blevet mindsket i de to cases, der har ansat flere medarbejdere som led i løsningen af aftaleforløbet. Det er et eksempel på, at det kan være udfordrende at placere tiltag inden for psykosocialt arbejdsmiljø på forebyggelsestrappen. Den pointe vil udfoldes i afsnit *Effektive løsninger på psykosociale arbejdsmiljøproblemer*.

Implementerede tiltag på tværs af virksomhedscases

Der er ikke en nævneværdig forskel på, hvor på forebyggelsestrappen virksomhedernes tiltag fordeler sig i forhold til virksomhedernes størrelse. Til gengæld har offentlige virksomheder flere tiltag på trin 2 – administrative kontrolforanstaltninger – end de private. De private virksomheder har mange tiltag på trin 4 – substitution. De offentlige virksomheder har nogle tiltag på trin 5 – eliminering. Denne difference kan ikke dog decideret begrundes ud fra offentlige overfor private virksomheder men skyldes sandsynligvis både forskellige typer af arbejdsopgaver virksomhederne imellem, og at seks ud af otte offentlige virksomheder havde arbejdsmiljøproblemer inden for psykosocialt

arbejdsmiljø, hvilket kun gælder for 2 ud af 12 private virksomheder. Vi vil derfor beskrive mønstre i tiltag ud fra, hvilken arbejdsmiljøproblemgruppe aftaleforløbet har omhandlet.

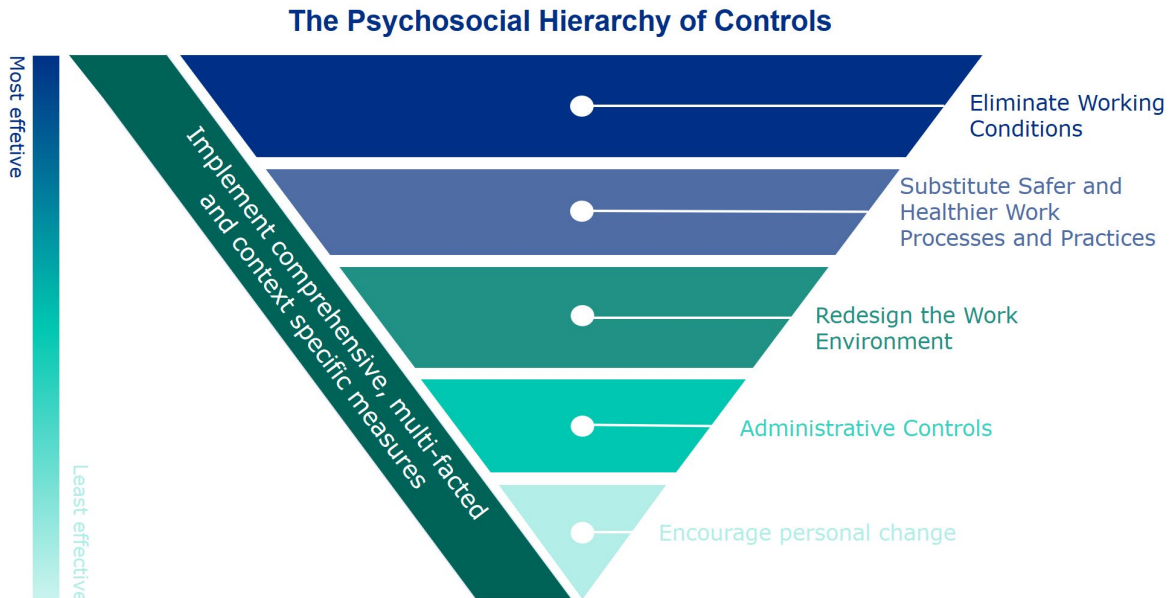
Virksomheder med psykosociale arbejdsmiljøproblemer udgør en kontekst, hvor virksomhederne primært har implementeret tiltag, der befinder sig på trin 2 på forebyggelsestrappen – det gælder 28 ud af 33 tiltag. Derudover har de haft tre tiltag på trin 5, et tiltag på trin 4 og et tiltag på trin 3. Virksomheder med arbejdsmiljøproblemer vedrørende muskel- og skeletbesvær udgør en kontekst, hvor virksomhederne har implementeret tiltag ligeligt fordelt på to af forebyggelsestrappens trin. Tiltagene implementeret af virksomheder, der har haft arbejdsmiljøproblemer vedrørende muskel- og skeletbesvær, har næsten været ligeligt fordelt på to af forebyggelsestrappens trin. Disse virksomheder har i alt implementeret 31 tiltag, hvoraf 14 har været på trin 2 og 17 har været på trin 4. Desuden har virksomhedscases med psykosociale arbejdsmiljøproblemer haft flere tiltag end virksomhedscases med muskel- og skeletbesvær-arbejdsmiljøproblemer. Det kan tyde på en højere kompleksitet ved psykosociale arbejdsmiljøproblemer, hvilket kræver mere komplekse løsninger. Netop denne kompleksitet i løsningen af psykosociale arbejdsmiljøproblemer kan være svær at analysere ud fra forebyggelsestrappen, som primært er blevet brugt inden for arbejdsmiljøforskning om kemisk arbejdsmiljø og forebyggelse af ulykker (Ajslev et al. 2022).

Effektive løsninger på psykosociale arbejdsmiljøproblemer

Vi har brugt forebyggelsestrappen til at vurdere, hvor effektive arbejdsmiljøtiltagene foretaget i forbindelse med aftaleforløb er. Vi vurderer dog, at kompleksiteten i tiltag til løsning af psykosociale arbejdsmiljøproblemer ikke kan analyseres alene ud fra forebyggelsestrappen, fordi langt størstedelen af tiltagene befinder sig på det andet trin – administrative kontrolforanstaltninger – og selv de mest omfattende tiltag, vi har set eksempler på, såsom ansættelse af flere medarbejdere, ikke kan siges at eliminere arbejdsmiljøproblemet.

Vi vil i det følgende inddele tiltagene, hos de casevirksomheder, der har modtaget et aftaleforløb om psykosocialt arbejdsmiljø på den psykosociale forebyggelsestrappe.

Model 1. Den psykosociale forebyggelsestrappe.



Tabel 9. Psykosociale tiltag placeret på forebyggelsestrappen for psykosocialt arbejdsmiljø.

Case	Implementerede tiltag som følge af aftaleforløb	Niveau på forebyggelsestrappen for psykosocialt arbejdsmiljø
Case 3 (døgninstitution)	<ul style="list-style-type: none"> • Fælles definition af vold og trusler 	<ul style="list-style-type: none"> • 2
Case 8 (hospital)	<ul style="list-style-type: none"> • Ansat flere sygeplejersker • Lagt patientforløb om • Inddelt ansatte i mindre teams • Hængt plakater op 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 • 3 • 3 • 1
Case 10 (undervisning)	<ul style="list-style-type: none"> • Registreringspraksis for voldsomme episoder • Teammøder • Supervision • Løbende møder mellem ledelse og PPR • Opdateret voldspolitik • Kompetenceudvikling af medarbejdere • Risikovurdering af elever 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 1 • 1 • 1 • 2 • 2 • 1
Case 14 (offentlig myndighed/daginstitution)	<ul style="list-style-type: none"> • Konverteret koordinatore til teamledere • Funktionsbeskrivelser • Onboardingforløb • Samarbejdsgrundlag 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 • 2 • 2 • 2
Case 15 (kontor)	<ul style="list-style-type: none"> • Ansættelse af medarbejder – aflastning af leder • Ansættelse af nye medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 • 5

	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcer til projekt der skal lette og tydeliggøre arbejdet • Mål med højde for ressourcer • Skriftlige retningslinjer for forventninger til arbejds-kvaliteten • Revurdering af arbejdsfordeling • Overblik over arbejdsmængde og -flow 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 • 1 • 2 • 3 • 1
Case 17 (daginstitution)	<ul style="list-style-type: none"> • Ombygning af fysiske rammer for øget sikkerhed • Forbedring af borgers trivselsvurderingsskema • Kursus i magtanvendelse • Får udpeget lokal AMR 	<ul style="list-style-type: none"> • 3* • 2 • 2 • 2
Case 18 (undervisning)	<ul style="list-style-type: none"> • Får udpeget AMR • Laver personalepolitik inkl. mobbe-, nedsættende- tale og krænkelsespolitik • Laver handleplan for implementering af personalepolitik 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 2 • 2
Case 20 (kontor)	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemførte workshops med medarbejdere og fælles imellem ledere og medarbejdere • Udarbejdede handleplan til overblik over en række forhold 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 2

* indikerer, at hverken vi eller Arbejdstilsynet har kunnet verificere, at dette tiltag egentlig blev implementeret, eller at det ikke fremgår tydeligt af interviewpersoner, hvordan det hang sammen med arbejdsmiljø.

Niveau 1

Forebyggelsestrappen for psykosocialt arbejdsmiljøes første trin består af de tiltag, der opmuntrer eller skal understøtte sikre og sunde praksisser, og især individuelle tiltag placeres på dette trin.

Tre ud af otte af de cases der arbejdede med psykosociale aftaleforløb implementerede denne type af tiltag. Et eksempel er case 8, som hængte plakater op for at minde medarbejderne om tiltagene. Et andet eksempel er case 10, der har indført supervision og risikovurdering af elever.

Der kan være en positiv effekt af ledelsessupport, men det er ikke påvist (Aust et al. 2023). Sådan et tiltag implementerede case 10 i form af løbende møder mellem ledelsen og kommunen. Lederen fortæller:

"(...) noget af det, vi også gjorde, det var, at samarbejdet med PPR blev også struktureret i form af, at jeg hver måned har samtaler med vores PPR psykolog og gennemgår alle børn. Det blev også sat i struktur eller ramme."

(Leder, case 10)

Med dette tiltag får ledelsen løbende support fra en psykolog i kommunen, hvilket danner grobund for, at de bedre kan forstå børnenes, og dermed medarbejdernes, udfordringer.

Tiltag, der bliver sat i værk for at løse et eksisterende arbejdsmiljøproblem, kan eksempelvis være tilbud om supervision eller tilbud om psykologhjælp til medarbejdere (Rugulies et al. 2023). Én casevirksomhed, case 10, indførte supervision som tiltag for at afhjælpe arbejdsmiljøproblemet vedrørende høje følelsesmæssige krav. Denne type tiltag kan være med til at mindske medarbejderes stressniveau og andre mentale helbredsproblemer (Pieper et al., 2019; Waddell et al., 2023).

Disse tiltag kan have en effekt på arbejdsmiljøet, men er placeret lavt i forebyggelseshierarkiet, fordi de fokuserer på den enkelte medarbejders evne til at håndtere et problematisk arbejdsmiljø frem for at adressere de grundlæggende udfordringer, som skaber det problematiske arbejdsmiljø.

Niveau 2

Næsten alle, 7 ud af 8, casevirksomheder, med psykosociale arbejdsmiljøproblemer indførte denne type tiltag der sigter imod at uddanne medarbejdere og bidrage til ressourcer omkring forbedret viden i forhold til psykosociale risici.

Der er lav kvalitet evidens for effekten af introduktionsprogrammer for nyuddannede medarbejdere med blandt andet mentorprogrammer (Aust et al. 2023). Sådan et program var en del af case 14's løsning på aftaleforløbet. Lederen fortæller om tiltaget:

"Så har vi lavet onboardingforløb for nye medarbejdere, som de har været rigtig meget involveret i, og det gør vi i øvrigt stadig, vi har både lavet mentorordning og makkerordning for alle nye medarbejdere, der starter her og funktionsbeskrivelser som sagt, får de også nu."

(Leder, case 14)

Der er lav kvalitet evidens for denne type tiltags positive effekt på medarbejdernes kompetencer og tilfredshed i arbejdet (Aust et al. 2023). Ligeledes er evidensen lav for, at kompetenceudvikling af medarbejdere har en positiv effekt (Rugulies et al. 2023), det er disse tiltag som case 10 og 17 har gjort brug af i løsningen af aftaleforløbet.

Syv ud af otte casevirksomheder med psykosociale arbejdsmiljøproblemer indførte politikker og retningslinjer eller undervisningsforløb som del af løsningen på arbejdsmiljøproblemet. Samlet set betyder det, at der indførtes 16 tiltag på niveau 2 på tværs af de otte cases. Casevirksomhederne har implementeret tiltag, der har til formål at fremme positive aspekter af arbejdet og medarbejdernes styrker. Et eksempel kan findes i case 10.

"R: Vi havde jo en politik på området, altså helt konkret når et barn sparker dig, hvad gør du så som medarbejder, og hele den politik fik vi gjort både mere rettet endnu mere mod forebyggelse, som vi rigtig gerne ville ende med, det endte det også med. Og så fik vi nuanceret vores efterbehandlingsprocedure."

I: Så I havde en politik i forvejen?

R: Ja det havde vi. Og det var så den, vi fik forbedret."

(Juridisk ansvarlige, case 10)

Aftaleforløbet gav anledning til, at case 10 fik opdateret, nuanceret og udbredt deres voldspolitik. Virksomhedens arbejdsmiljøorganisation var med til at lave den nye politik, men det var ledelsen, der havde det endelige ord i udarbejdelsen. Det er, ligesom med arbejdsmiljøproblemer vedrørende muskel- og skeletbesvær, centralt for virksomhedernes tilgang til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø at indføre anvisninger for, hvordan medarbejderne skal håndtere det, som fører til arbejdsmiljøproblemet.

Niveau 3, 4 og 5

På niveau 3 ligger tiltag der kan bidrage til at redesigne arbejdsmiljøet for at forbedre arbejdsvilkår og forbedre sikkerhed, sundhed og velbefindende. På niveau 4 ses tiltag, der substituerer eller erstatter usikre eller usunde praksisser med sundere praksisser, politikker eller processer. Og på niveau 5 ligger tiltag, der eliminerer negative arbejdsforhold og barrierer for sikkerhed, sundhed og velbefindende. Da der ikke er så mange tiltag på disse niveauer slås de sammen i det følgende.

Tiltag, der forbedrer organiseringen af arbejdet (niveau 3), kan have en effekt på det psykosociale arbejdsmiljø, men der er blandet evidens herfor (Aust et al. 2023). Denne type tiltag har vi set eksempler på i case 14, hvor koordinatore blev konverteret til teamledere, hvilket skabte en tydeligere rollefordeling, samt i case 8 og 15 hvor man hhv. inddelte medarbejderne i mindre teams (niveau 3) og revurderede arbejdsfordelingen (niveau 3). Der er høj evidens for effekten af tiltag, hvor der laves ændringer i indretningen af arbejdstid, og tilføres ekstra ressourcer eksempelvis i form af ansættelse af nye medarbejdere eller ledere. Især når medarbejderne har haft indflydelse på ændringerne (Aust et al. 2023; Rugulies et al. 2023). Denne type tiltag er med til at skabe balance i arbejdet ved at øge medarbejdernes indflydelse samt mindske de kvantitative krav i arbejdet (Madsen et al. 2023). Et eksempel på denne type tiltag ser vi i case 8, hvor medarbejderne har været inddraget i en omstrukturering af teams, pauser samt nyansættelser (niveau 5). Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller:

"I: Hvordan har medarbejderne været involverede?"

R: Jamen, de er jo altid involverede. Vi har også lavet teams. Vi har inddelt i teams. Team et og team to. Det vil sige, at det er blevet gjort lidt mere jordnært. Før var vi bare et stort team, hvor alle 60, der var på vagt, ligesom skulle samarbejde om, hvornår man havde pauser, og hvilke stuer og hvilke patienter man skulle tage. Det har vi splittet op, så vi har et team et og et team to. Så de er blevet mindre teams. Og i de teams styrer de også selv deres pauser for eksempel. De har nemmere ved at snakke sammen, fordi de sidder sammen."

(Arbejdsmiljørepræsentant, case 8)

Medarbejderne i case 8 har fået indflydelse på indretningen af deres arbejdstid ved, at de er blevet opdelt i mindre teams, hvor medarbejderne selv beslutter, hvordan de vil strukturere deres pauser. Det kan klassificeres som et effektivt arbejdsmiljøtiltag. Vi har ikke set øvrige eksempler på så omfattende tiltag på det øverste niveau. Men også i case 15 ansatte man nye medarbejdere og gjorde en række tiltag på lavere forebyggelsestrin.

Der er evidens for effekten af reduktion i medarbejdernes arbejdsbyrde og dermed at mindske de kvantitative krav i arbejdet. De eksempler, vi ser i de to virksomhedscases

(case 8 og 15), som har ansat flere medarbejdere for at mindske arbejdsomængde og tids-pres kan således forventes at være virkelig outcomes af aftaleforløb.

Det er vurderingen i denne rapport, at det er afgørende at kunne systematisere de valgte indsatser i aftaleforløbene med henblik på at vurdere deres potentielle virkning og karakter. Dette gælder uanset typen af tiltag og uanset, typen af arbejdsmiljøproblemer, som de er målrettet.

Det er dog vigtigt at understrege, at det er mere komplekst at afdække evidens for psykosociale indsatser, og der er få enkelt-indsatser, man kan anvende, som har en dokumenteret effekt på nogle meget konkrete enkeltstående negative arbejdsmiljøfaktorer. Det er derfor vigtigt at arbejde videre med dels at undersøge og evidensbestemme psykosociale indsatser målrettet psykosociale arbejdsmiljøfaktorer både enkeltstående faktorer og faktorer i kombination, dels at nuancere indsatsernes/tiltagenes placering i et forebyggelseshierarki.

Ligeledes er det vigtigt at se bredere end tiltagernes placering på en forebyggelsestrappe. Virksomhedernes oplevelser af og med tiltagene er ligeledes afgørende for, hvorvidt der er potentiale for deres efterfølgende implementering og en heraf affødt opkvalificering af virksomhedernes arbejdsmiljø.

Virksomhedernes oplevelse af tiltagernes outcome

Alle virksomhedscases har fået godkendt deres aftaleforløb på kontroltilsynet, og størstedelen af virksomhederne har oplevet, at tiltagene har haft et positivt outcome ved, at arbejdsmiljøet er blevet forbedret. I tre virksomheder bruges tiltagene i begrænset omfang, og i to virksomheder er tiltagene ikke i brug – dette på trods af at tiltagene er blevet godkendt af den tilsynsførende.

15 ud af 20 virksomhedscases giver udtryk for, at tiltagene har haft et positivt outcome for arbejdsmiljøet. Det gælder syv virksomheder, hvor aftaleforløbet omhandlede psykosocialt arbejdsmiljø, og otte virksomheder, hvor aftaleforløbet omhandlede et arbejdsmiljøproblem vedrørende muskel- og skeletbesvær.

Oplevet outcome ved psykosociale arbejdsmiljøproblemer

Case 8 ansatte flere medarbejdere, omlagde patientforløb, inddelte ansatte i mindre teams og hængte plakater op som løsning på arbejdsmiljøproblemet vedrørende stor arbejdsomængde og tidspres. Dette er tiltag, som placeres på trin 2 og 3 på forebyggelsestrappen for psykosocialt arbejdsmiljø jf. model 1 ovenfor. Den juridiske ansvarlige fortæller, hvilken påvirkning de tiltag har haft:

"I: Hvilken påvirkning havde de ændringer på arbejdsmiljøet?"

R: Altså vi oplever, at det, at de arbejder tættere i teams, det giver dem en større glæde ved at gå på arbejde. De snakker mere sammen, også om ikke-faglige ting, og man kan fornemme det, når man går (...). Og du kan simpelthen mærke, hvordan det er, når du går rundt på afdelingen."

(Juridisk ansvarlige, case 8)

Case 8's kontekst er, at det er en stor offentlig virksomhed med en psykosocial arbejdsmiljøproblematik. Som led i aftaleforløbet har de indført en række tiltag, som fungerer som mekanismer. De mekanismer har resulteret i et stærkere socialt sammenhold i virksomheden, og at medarbejderne giver udtryk for en større arbejdsglæde. Andre virksomhedscases med lignende kontekster giver udtryk for, at tiltagene har været med til at ændre en kultur i virksomheden, og at rollefordelingen er blevet tydeligere. Fem ud af otte virksomhedscases, som har modtaget aftaleforløb om psykosociale arbejdsmiljøproblemer, fortæller, at tiltagene har haft et positivt outcome for arbejdsmiljøet, men at tiltagene ikke har fjernet problemerne. Det fortæller lederen i case 10:

"Så jeg synes, at hele den her ramme, som jeg har beskrevet nu her, er jeg ret sikker på skaber en sikkerhed ved personalet, som gør, at de føler, at netop de her følelsesmæssige krav ikke er så høje. Man kan ikke fjerne dem, det kan man ikke, man kan lave nogle instanser omkring dem, som gør, at man føler sig set og hørt og imødekommet."

(Leder, case 10)

Selvom de ikke kan ændre på, at høje følelsesmæssige krav forekommer, kan de ifølge lederen skabe en sikkerhed hos personalet ved at arbejde systematisk med, at medarbejderne føler sig set og hørt, når de oplever høje følelsesmæssige krav. Derved har tiltagene haft det outcome, at det er blevet mere acceptabelt end førhen at italesætte de høje følelsesmæssige krav og handle på det. Case 10 eksemplificerer, at der er nogle vilkår med betydning for arbejdsmiljøet, som aftaleforløbene ikke nødvendigvis kan fjerne, men i stedet kan forbedre rammerne for, så arbejdsmiljøet i lavere grad påvirkes af disse vilkår. Case 10 indførte tiltag, som kan placeres på forebyggelsestrappen for psykosocialt arbejdsmiljøets trin 1, 2 og 4.

Oplevet outcome ved arbejdsmiljøproblemer vedrørende muskel- og skeletbesvær

For en stor del af virksomhederne med arbejdsmiljøproblemer vedrørende muskel- og skeletbesvær, skyldes det positive outcome for arbejdsmiljøet, at de nye metoder eller tekniske hjælpemidler er blevet succesfuldt implementeret og faktisk bliver brugt. Case 5 har indført nye metoder til fugtning af klude og mopper, begge tiltag placeres på forebyggelsestrappens trin 4, samt organiseret systematisk oplæring af medarbejdere, som placeres på forebyggelsestrappens trin 2. Metoderne er blevet succesfuldt implementeret, og arbejdsmiljørepræsentanten fortæller, hvilken betydning det har haft for virksomheden:

"I: (...) sådan helt overordnet set, hvad har du så været glad for ved aftaleforløbet?"

R: Jamen altså det er jo altid godt, at ens ansatte har det nemmere, det bliver nemmere for dem, man slider jo sig selv mindre ned ved at gøre det. Men det har egentlig også gjort opgaverne hurtigere, det er jo også vigtigt, på den måde med det klude- og moppeværk der, det har jo gjort, at de ikke skal stå og vride, de skal ikke vente på, at det bliver klar, det er klar, så skal de bare have vognene ud af rengøringsrummene."

(Arbejdsmiljørepræsentant, case 5)

Ved brug af de nye metoder skal medarbejderne ikke bære på tunge spande, og de skal ikke vride klude og mopper. Desuden sparrer de tid ved brugen af de nye metoder. Tiltagene som mekanismer har dermed haft et positivt outcome for medarbejdernes fysiske arbejdsmiljø og øget produktiviteten. Dette er et eksempel på en utilsigtet virkning af tiltaget, som kan være med til at skabe en positiv stemning blandt medarbejderne og tilskynde, at tiltaget i højere grad bliver brugt (Wåhlin-Jacobsen et al. 2022). Andre virksomhedscases med arbejdsmiljøproblemer vedrørende muskel- og skeletbesvær har oplevet, at de tekniske hjælpemidler har mindsket den fysiske belastning af medarbejderne, og at der generelt er kommet et øget fokus på medarbejdernes fysiske arbejdsmiljø.

I tre cases har interviewpersonerne givet udtryk for, at tiltagene sjældent bruges og dermed har outcome været en begrænset ændring i arbejdsmiljøet hos virksomhederne. I to af de cases har aftaleforløbet handlet om muskel- og skeletbesvær, og den sidste har handlet om psykosocialt arbejdsmiljø. Lederen i case 1 fortæller:

"I princippet kan alle jo komme til at gøre brug af det, hvis de står med en given opgave, hvor det udstyr er hensigtsmæssigt. Så der er ingen montører, der ikke kan få brug for det, men jeg har ikke noget indtryk af, hvor ofte vi har brugt det, hvis det er det, du spørger om. Om det er ti gange om måneden eller en gang om måneden eller om det er en gang hvert halve år, det har jeg ingen idé om."

(Leder, case 1)

Medarbejderen fortæller i forlængelse heraf, at han har brugt hjælpemidlet to gange på halvandet år, da det ikke er ofte, at de har den type af tunge løft, hvor det specifikke tiltag kan bruges. Dette er udtryk for én medarbejders vurdering af hjælpemidlets anvendelse, men det indikerer, at tiltaget ikke har haft en stor påvirkning på arbejdsmiljøet.

I to cases kan vi udlede, at tiltagene ikke bliver brugt af medarbejderne. Det gælder i begge tilfælde cases, som modtag aftaleforløb vedrørende muskel- og skeletbesvær, som hører under branchen restauranter og barer. Case 13 indførte mindre bakker for at sikre, at medarbejdere ikke skulle bære for tunge bakker. Den juridiske ansvarlige fortæller:

"Vi indkøbte så de her halvbakker. Hvis I kan forestille jer sådan en hel opvaskebakke, den er kvadratisk. Så købte vi de her halvbakker, der er et rektangel, så det er nærmest, at den er halveret. Fordi så ville mængden blive mindre, de skulle bære. Og det kan godt være en fordel, når der er rigtig mange mennesker i restauranten og rigtig mange mennesker i baren. De er nemmere at komme rundt med. Men omvendt så skal de gå to gange. Så mit indtryk er simpelthen ikke, at de bruger de her halvbakker, fordi det er for bøvet, og det er egentlig ikke nødvendigt. Så ja, jeg tror egentlig bare, den er parkeret."

(Juridisk ansvarlige, case 13)

Den juridiske ansvarlige fortæller, at hun ikke tror, at bakkerne bliver brugt, da det betyder, at medarbejderne skal gå to gange. Dette understreges af medarbejderen:

"Vi bruger ikke de halve bakker, det stoppede meget hurtigt. Jeg tror kun, vi brugte dem i en måned. Det er også derfor, det er lidt svært at huske."

(Medarbejder, case 13)

Bakkerne bruges altså ikke af medarbejderne, da anvendelsen besværliggør arbejdet på andre måder ved at introducere flere arbejds gange, der tager tid. Det er en velkendt problematik fra forskningen, at tiltag, som besværliggør arbejdet, ikke vil blive brugt, og at tiltaget dermed ikke har en påvirkning på arbejdsmiljøet i virksomheden (Wählin-Jacobsen et al. 2022). Case 4 gør ligeledes ikke brug af tiltaget, som blev forsøgt implementeret i forbindelse med aftaleforløbet. De indkøbte en trappekavler, som viste sig ikke at fungere i virksomhedens lokaler. Medarbejderen fortæller:

"I: Jeg er lidt nysgerrig på selve den her vogn, er det noget, som du bruger i dit arbejde?"

R: Nej det er det ikke. Altså jeg har prøvet en gang at bruge den, og den fungerede ikke, fordi vores trapper går sådan, de drejer, kan man kalde det, de snævrer sig ind. Den ville nok fungere bedre, hvis trappen gik lige op."

(Medarbejder, case 13)

Det uddyber hun senere i interviewet, da hun svarer på, hvordan hendes oplevelse var, da hun forsøgte at bruge trappekavleren:

"Jamen det var, da jeg tog varer, der har vi, altså vi har rigtig mange varer, og det er tungt, når vi skal ned i kælderen, så jeg ville tage nogle mælkekasser med ned, fordi det er nemmere, altså så kan man tage mere med ned. Jeg ved ikke, om det giver mening. Men altså det er sådan, tingene vælter af vognen, når man bruger den på trappen. Og det er fordi, vores trapper de drejer, eller de sådan går til den ene side."

(Medarbejder, case 13)

Trappekavleren er altså et ineffektivt hjælpemiddel til trappen hos virksomheden, fordi trapperne drejer. Her er indført tiltag, som ikke er tilpasset den fysiske kontekst hos virksomheden, hvilket resulterer i, at mekanismerne ikke har det ønskede outcome for arbejdsmiljøet. Det samme fortæller virksomhedens leder, som ikke selv bruger trappekavleren. Hun fortæller, at *"det bare går lidt hurtigere"* at undlade at bruge den. Dette er et eksempel på, at de tekniske aspekter skal fungere, for at tiltagene kan implementeres succesfuldt (Wählin-Jacobsen et al. 2022).

I begge virksomheder, hvor tiltagene ikke bliver brugt af medarbejderne, har tiltagene besværliggjort arbejdsopgaverne mere, end de var. Tiltagets manglende anvendelighed har betydet, at det ikke har været muligt at implementere det i praksis. Tiltaget skal have en tydelig, synlig effekt for at motivere medarbejderne til at anvende tiltaget (Wählin-Jacobsen et al. 2022). Begge virksomheder fortæller dog, at aftaleforløbet har skabt en øget opmærksomhed på løft i virksomheden, og at aftaleforløbet på den måde har haft et positivt outcome for arbejdsmiljøet på trods af, at tiltaget ikke bliver brugt.

Opsamling på implementerede tiltag

Alle virksomhedscases i denne undersøgelse har efterkommet aftaleforløbet, og deres tiltag er dermed blevet godkendt af den tilsynsførende. Samtlige virksomheder har også implementeret tiltag, der er kendte fra forebyggelsestrappen. Nogle virksomheder har

implementeret et enkelt tiltag, men lang række af virksomhederne har implementeret mere end et tiltag og nogle endog helt op til syv forskellige. Tiltagene fordeler sig på forskellige trin på forebyggelsestrappen, hvor langt størstedelen fordeler sig på trin 2 – administrative kontrolforanstaltninger – og trin 4 – substitution. Alle virksomhedscases med arbejdsmiljøproblemer vedrørende muskel- og skeletbesvær har haft minimum et tiltag på trin 4. Cases med arbejdsmiljøproblemer vedrørende psykosocialt arbejdsmiljø har primært tiltag på trin 2, men to cases når helt op på trin 5. Når vi nuancerer resultaterne ved brug af den nyligt udviklede forebyggelsestrappe for det psykosociale arbejdsmiljø (Kjærgaard et al., Under review), finder vi et lignende billede, hvor størstedelen af tiltagene placeres på trin 2. Analysen peger samlet set på, at alle virksomhederne har oplevet, at de implementerede tiltag – som mekanismer i aftaleforløbet – har haft et positivt outcome for arbejdsmiljøet i virksomhederne, dog i varierende grad.

Kontroltilsyn

Dette afsnit vil besvare spørgsmålet om, hvordan virksomhederne og de tilsynsførende igennem kontroltilsynet ser, at aftaleforløbet er overholdt. Afsnittet undersøger altså kontroltilsynet set som en kontrolforanstaltning, der skal kontrollere, om virksomhederne har gjort en indsats for at løse arbejdsmiljøproblemet.

Virksomhedernes perspektiv på kontroltilsyn

Virksomhederne er i et vist omfang orienterede imod kontroltilsynet. Generelt italesætter virksomhederne kontroltilsynet som et møde ud af flere med Arbejdstilsynet og anvender også ofte beskrivelsen 'det afsluttende møde' eller 'opfølgende møde' herom. Flertallet beskriver, at kontroltilsynet for dem er vigtigt for at opnå en accept af deres løsninger og tiltag samt, at forløbet – efter kontroltilsynet – er afsluttet tilfredsstillende, som eksemplet viser:

I: Hvordan synes du, besøget (kontroltilsynet) og kommunikationen, du har haft med den tilsynsførende, har været?

R: Jeg synes, det var fint. Vi snakkede stille og roligt om tingene, og vi viste hende, de ting, vi havde gjort, og hun stillede lidt spørgsmål. Vi havde også vores arbejdsmiljørepræsentant med rundt.

I: Hvad ligger der i at kommunikationen eller oplevelsen er 'fin'?

R: Her anden gang var jeg jo forberedt på, hun kom, og jeg vidste, hvad hun skulle, og vi vidste, vi havde gjort det, vi skulle. Så der var ikke så meget at... ikke 'skjule', men du ved, 'ah er det nu godt nok, det, vi har lavet?' Men vi var ret sikre på, at det, vi havde gjort, var i orden. Og så tænker jeg egentlig også, havde det ikke været helt efter... så tror jeg også, hun havde godtaget det, for hun havde jo set, at vi... hun sagde også, at bare det, at vi havde gjort noget ved det og taget det seriøst, det var egentlig også det, de ville se. Så det ikke bare var en sludder for en sladder. Fordi selvfølgelig kan vi skrive til dem, at nu har vi gjort sådan og sådan og sådan, men hvis de ikke ser det... jeg kan da godt forstå, de kommer på kontrolbesøg, for ellers kunne vi da bare have bildt dem noget ind. Hvis man skal skære det ud i pap.

I: Så det var fint for dig, at de kom ud igen?

R: Ja. Det synes jeg faktisk er fint. Fordi så ved vi også, at nu er den lukket. Nu skal vi ikke tænke mere på den sag. Nu er alt i orden, og vi har gjort, hvad vi skulle og den er lukket inde ved dem. Det synes jeg egentlig er dejligt nok, at så ved vi, at nu har vi ikke mere hængende der.”

(Leder, case 9)

Af citatet ses det, at kontroltilsynet er medvirkende til at give virksomheden en afslutning på aftaleforløbet, og accept fra Arbejdstilsynets side, hvilket lederen finder rart. Virksomheden ved nu, at deres løsning har været tilfredsstillende, og sagen er lukket ved Arbejdstilsynet. En række virksomheder understreger, at det er væsentligt for dem at få denne accept. Dette peger på, at kontroltilsynet bidrager til, at mekanismer i virksomheden aktiveres hvor de arbejder hen imod at implementere acceptable løsninger eller tiltag (outcome).

I et eksempel blev et hjælp og vejledningsmøde til en øjenåbner for virksomhedens direktion der blev bedre i stand til, at forstå alvorligheden af arbejdsmiljøproblemet. Dette aktiverede mekanismer hos direktionen om at arbejde mere konstruktivt med løsning af problemet frem i mod et kontroltilsyn, da direktionen blev bekymrede for, at manglende fremskridt ville udløse et senere påbud ved kontroltilsynet.

Samtidig fortæller en del virksomheder, at kontroltilsynet er et tidspunkt, hvor de modtager ros eller feedback fra tilsynet og, at de her har mulighed for at vise deres gode løsninger frem, hvilket aktiverer en mekanisme i virksomheden om at ville gøre det godt og nå i mål med en god løsning på aftaleforløbet

Enkelte virksomheder forklarer derudover, hvordan de via god dialog med de tilsynsførende har fået aftalt, at udsætte kontroltilsynet til en senere dato, hvor de har haft mulighed for at have løsningen eller tiltagene på plads, hvilket virksomhederne sætter pris på.

I forlængelse af dette beskriver en leder også, hvordan et kontroltilsyn, blev omkonverteret til et hjælp- og vejledningsmøde, fordi det lå flere måneder inden for tidsfristen. Dette møde hjalp virksomheden til at imødekomme aftaleforløbet. Kontroltilsynet kan derfor aktivere mekanismer i virksomhederne ved at skabe læring hos virksomhedernefor (outcome).

De tilsynsførendes vurderinger af om aftaleforløbet er overholdt

Kontroltilsynet er tiltænkt i slutningen af et aftaleforløb med det formål at vurdere, hvorvidt virksomheden har løst arbejdsmiljøproblemet, som de indgik aftaleforløbet om, og dermed har levet op til aftalen (Forløbsbeskrivelse ibilag 2). Denne vurdering beror ofte på et fysisk besøg med fremvisning af de tiltag, som virksomhederne har arbejdet med, som i case 1, hvor den tilsynsførende på et anmeldt fysisk kontroltilsyn har fået fremvisning af det implementerede tiltag:

”Jeg fik simpelthen en rigtig rigtig fin fremvisning af sådan et hjemmelavet... et hejseværk, skal vi kalde det det? Et mobilt hejseværk, de selv havde fået konstrueret, som var let at stille op ude

steder, hvor man ellers ikke kan komme til, fordi du kunne ikke komme til med en vogn (...). Så de har simpelthen selv fået lavet noget, de kunne samle derude og stille op henover kompressoren."

(Tilsynsførende, case 1)

På baggrund af denne fremvisning af det hjælpemiddel, virksomheden havde fået udviklet, samt positive tilbagemeldinger fra medarbejderne, vurderede den tilsynsførende aftaleforløbet som løst. Samme tilsynsførende uddyber, hvordan en yderligere vurdering af løsningen på arbejdsmiljøproblemet kunne have set ud:

"Ja, det var sat op simpelthen som et eksempel. Men selvfølgelig, hvis man så skulle gå endnu mere til det, så kunne man sige "Nu vil jeg gerne med ud et sted, hvor I har en kompressor hos en kunde. Hvornår skal I hen og lave vedligehold på det? Så vil jeg gerne med og se det i funktion". Det kunne jeg selvfølgelig også have gjort, men det valgte jeg ikke at gøre."

(Tilsynsførende, case 1)

Dette eksempel viser, hvordan den tilsynsførende vurderer, at problemet er løst ud fra at have set tiltaget hos virksomheden, men uden at se det i brug hos virksomhedens kunder. Vurderingen, af at aftaleforløbet er løst uden at have set hjælpemidlet i brug, forklarer den tilsynsførende, beror på Arbejdstilsynets tilgang om at have tillid til virksomhederne.

De tilsynsførende kommer fysisk ud på kontroltilsyn i 19 af 20 cases, men ser ikke altid løsningen i brug, som i case 4, hvor den tilsynsførende kommer på uanmeldt kontroltilsyn og observerer, at der er indkøbt en trappekravler/sækkevogn. Dette, forklarer den tilsynsførende, er ganske naturligt:

"I: Sagde de, at de havde brugt den, da du var ude på kontroltilsynet? Eller hvordan, hvad tænkte du, i forhold til at det godkender jeg det her?"

R: Det må de have gjort, fordi hvis de bare havde købt den, og den stod og var pakket ind i plastik ovre i hjørnet, så havde jeg nok spurgt dem, hvad giver det her mening? Det kan jeg ikke huske specifikt.

I: Du så dem ikke bruge den? Altså sådan vis mig lige. Sådan noget.

R: Nej. Fordi det er jo ikke, de ligger ikke og kører varer op og ned. Det er en butik, hvor de kører nogle varer eller et eller andet... op og ned fra en kælder. Det er jo måske hver anden dag, tredje dag, hvor det var, at der skulle flyttes noget. Så det var jo slet ikke sådan vildt og voldsomt."

(Tilsynsførende, case 4)

Den tilsynsførende i case 4 så ikke trappekravleren i brug, men vurderede, at problematikken var løst, da medarbejderne ifølge hans vurdering nu havde muligheden for at undgå de tunge løft op og ned ad trappen. Dog blev trappekravleren, som nævnt i et tidligere afsnit, ikke brugt grundet virksomhedens trappe. Andre tilsynsførende – som i case 13 – beskriver at ville se løsningen i brug:

"Ja, det gør vi altid. Det hele kan jo lyde rigtig flot inde ved bordet, når vi får en kop kaffe. Og vi har instrueret, og vi har lavet en folder og bla bla bla, og nu skal det indstilles i højden, og de skal være samme højde, når de arbejder og så videre og så videre. Og så går vi ud, og så er det slet ikke det, der foregår. Og det er jo ikke fordi, de prøver at bilde os noget ind, men det er bare ikke altid, de selv kan se, fungerer det så? Virker det så? Så vi vil selvfølgelig gerne høre, hvad de har gjort, for det skal de da have lov at fortælle. Men det er jo effekten af det. Og den ser vi jo ved at kigge på selve det arbejde, der bliver udført. Hjælper det overhovedet? Får det fjernet det, der er uhensigtsmæssigt?"

(Tilsynsførende, case 13)

Den tilsynsførende fortæller, at ønsket om at se løsningen i brug ikke skyldes mistillid, men i stedet handler om at se, hvorvidt løsningen afhjælper og fjerner arbejdsmiljøproblemet.

Ift. kontroltilsyn af aftaleforløb om psykosociale arbejdsmiljøproblemer, fortæller de tilsynsførende, hvordan de oftest vurderer løsningen baseret på det, de hører mere end, hvad de ser. I case 3, der omhandlede implementeringen af en nedskrevet voldspolitik, beskriver den tilsynsførende, hvordan hun på kontroltilsynet ikke så nogen nedskrevet voldspolitik eller definition på vold, som aftaleforløbet omhandlede:

"Nej, ikke lige præcis på et kontroltilsyn. Der er nogle andre tilsyn. Når man er et andet sted i et tilsyn, kan man sige, at vi vil rigtig gerne se jeres skriftlige materiale. Hvordan ser det her ud? Men på kontroltilsynet handler det jo rigtig meget om at kunne høre medarbejderne fortælle, at der var sket en forandring i deres dagligdag, fordi så er det lidt mere uinteressant, at det måske ligger på et fint stykke papir et eller andet sted, ikke? Så jeg så ikke... jeg husker ikke, at jeg så et skriftligt materiale."

(Tilsynsførende, case 3)

Det vigtigste for den tilsynsførende på dette kontroltilsyn var at høre medarbejdernes fortællinger om, hvordan de forstår og definerer vold, samt hvordan de oplevede positive forandringer, hvorfor hun valgte at godkende det. Dette understøtter flere tilsynsførendes udtalelser, især når aftaleforløbet omhandler et psykosocialt arbejdsmiljøproblem. Hvordan de tilsynsførende typisk vurderer, om aftaleforløbet er imødekommet på psykosociale arbejdsmiljøemner, beskriver den tilsynsførende fra case 8 således:

"R: Altså i sådan noget her ville det være i dialog med ledelse og medarbejderrepræsentanter. Jeg tror, vi talte med en fagchef og en arbejdsmiljørepræsentant, en sikkerheds- og arbejdsmiljøkonsulent og en fagchef (fra anden faglighed). Og nogle ansatte.

I: Okay. Det, jeg tænkte, var i forhold til det samarbejde på tværs, hvordan, det er noget, I taler om, det er ikke noget, man sådan jo kan se. Var det en snak, I havde om det?

R: Ja.

I: Kunne I se noget fysisk derude, der havde ændret sig?

R: Vi var ikke ude og kigge på noget hvert fald. Ikke atypisk på psyk, at der ikke er nogen fysisk besigtigelse."

(Tilsynsførende, case 8)

Den tilsynsførende nævner her, at det er i dialogen med ledelse og medarbejdere, at de vurderer, hvorvidt aftaleforløbet er efterkommet, og at det ikke er atypisk for aftaleforløb om psykosocialt relaterede problematikker, at der ingen besigtigelse er.

Afdækkes der til afgørelse, hvis aftaleforløbet ikke er overholdt?

Da alle vores cases er rekrutteret ud fra, at de har efterkommet aftaleforløbet og overholdt aftalen enten inden for fristen eller efter fristudløb, kan det være svært at svare på, hvorvidt der afdækkes til afgørelse, hvis aftaleforløbet ikke er overholdt. Dette afsnit forsøger derfor i stedet at bringe nogle perspektiver og nuancer på kontroltilsynet, og hvordan det opleves og anvendes af de tilsynsførende. Et eksempel på hvordan kontroltilsyn også kan forløbe, er i case 12, hvor den tilsynsførende kommer på kontroltilsyn og oplever, at aftaleforløbet ikke er efterkommet. Da besøget var inden for fristen, brugte den tilsynsførende i stedet besøget til at vejlede virksomheden om løsningen:

"R: Og så er jeg faktisk derude én gang, hvor vi ender ud der, hvor der er kontroltilsyn. Og det gik ikke ret godt. De var faktisk ikke nået så godt i mål, men jeg kunne heller ikke se alle de arbejdsprocesser, jeg egentlig skulle se den dag.

I: Hvordan kan det være, du ikke kunne se det hele?

R: Jeg mener, at det ikke var der. Det kommer lidt an på, hvad de har inde af ordrer og sådan nogle ting. Og de er også meget sæsonbetonede. Men vi har jo de der 60 dage til at lave kontroltilsyn. Og jeg var der lige i starten, og så aftalte jeg simpelthen med dem, at vi siger, at jeg simpelthen ikke har kunnet afgøre aftaleforløbet i dag, jeg kommer tilbage – jeg tror, der gik en god måned – og så kunne de ellers få det planlagt, så jeg kunne se det hele. Og de skulle også arbejde noget mere med instruktionen. Så kommer jeg på et – man kan godt kalde det kontroltilsyn nummer to – og da har de så fået styr på tingene.

I: Heldigt man kunne gøre det sådan.

R: Det kunne vi godt inden for rammerne og tidsforhold og sådan nogle ting. Altså de kunne jo godt selv se det pludseligt, da vi stod derude, at det kan vist være lidt bedre det her. Men igen, må jeg indrømme, så har jeg den her med, at hvis skal jeg til at kortlægge det her, jeg ville i hvert fald bruge en hel dag. Så det er den der balancegang; hvordan får vi mest arbejdsmiljø for pengene? Og det tænkte jeg, at det gør vi faktisk, hvis jeg giver dem en måned mere. Det kunne jeg gøre inden for rammerne.

I: Så det var stadig inden for denne her frist?

R: Nemlig. Så det blev lige sådan en lidt tilpasset løsning."

(Tilsynsførende, case 12)

Som eksemplet viser, blev der i case 12 ikke afdækket til afgørelse, trods virksomheden ikke havde løst aftaleforløbet tilstrækkeligt på kontroltilsynet. Den tilsynsførende vurderede, at der var tid til endnu et kontroltilsyn. Dette er tilfældet i to cases, hvor virksomhederne ikke er langt nok med løsningen, og kontroltilsynet derfor i stedet bliver en

slags hjælp og vejledningsmøde, som hjælper virksomhederne med at få løst problematikken.

En tilsynsførende fra case 8 fortæller om, hvordan virksomheder, der oplever manglende motivation eller modstand undervejs i aftaleforløbet, kan hjælpes i mål og beskriver her, hvordan det kan se ud på kontroltilsynet:

"I: Og hvis vi hopper til kontroltilsynet, hvor du sagde, der også kunne opstå modstand eller forudindtaget, hvordan ville det se ud, og hvad ville du gøre der?"

R: Ja hvis man tænker, at de ikke er i mål, så er vi forpligtet til at gå ud og afdække det forfra og nogle gange, kan man gøre det på kontroltilsynet, og så skal vi jo give dem et påbud.

I: Så der er det for sent at arbejde med modstand og motivation?"

R: Ja. Det ved jeg ikke, om det er. Nogle gange ligger det lige på vippen, så kan man måske, hvis man så kan bruge tid på vejledning der fx, så kan det godt tippe over til, at de tager imod den vejledning, man kommer med, at man siger, okay jamen det skal I nok komme i mål med.

I: Okay så der kan godt opstå hjælp og vejledning på kontroltilsynet også – sådan lidt spontant?"

R: Ja det synes jeg sagtens, og der kan også tit være nogle ting, hvor man siger, jamen I er sådan set i mål og har kunnet få løst det, der kan være det sundhedsskadelige, men vi kan få øje på de her yderligere ting, som I kunne have arbejdet med, og som kunne være relevant, så siger vi selvfølgelig også det. Så der er også tit en del vejledning i de der kontroltilsyn."

(Tilsynsførende, case 8)

Af eksemplet ses, hvordan de tilsynsførende arbejder med vejledning igennem hele aftaleforløbet og somme tider også på kontroltilsynet. Den tilsynsførende beskriver ligeledes en tendens, vi ser, hvor vejledning også kan forekomme på kontroltilsyn i tilfælde, hvor aftaleforløbet er efterkommet.

Kontroltilsyn – fysisk eller online?

Ifølge forløbsbeskrivelsen gennemføres et kontroltilsyn altid, uanset om virksomheden sender dokumentation for, at aftalen er opfyldt eller ej. Dette bekræftes af, at størstedelen af de tilsynsførende besvarer spørgsmålet herom nogenlunde ens:

"I: Var du ude på et kontroltilsyn og se de her implementerede tiltag?"

R: Ja, det var jeg. Det er altid obligatorisk, fysisk kontroltilsyn med aftaleforløb."

(Tilsynsførende, case 7)

Jf. forløbsbeskrivelsen kan et kontroltilsyn i særlige situationer gennemføres per telefon eller virtuelt, fx i tilfælde hvor virksomhedens dokumentation er særlig grundig, eller hvis den tilsynsførende for nylig har været ude på virksomheden i andet ærinde. Dette eksemplificeres i case 13, hvor den juridiske ansvarlige beskriver, hvordan kontroltilsynet er sket via indsendelse af billeder og et telefonopkald med den tilsynsførende:

"I: Hvor mange gange har du været i dialog med dem undervejs? Du sagde, at de ringede. Var det flere opkald eller bare det ene?"

R: I den her tror jeg bare, det var det ene. At vi lige ringede sammen for at sige, jeg har købt bakkerner, og jeg har indsendt de her billeder og sådan. Så de kunne se.

I: De kom ikke ud igen? Så var det fint over telefonen?"

R: Ja. Og det påskønner jeg jo også meget, at det er så tillidsbaseret. At nå ja, det er jo fint. De kender os, og vi kender dem. Jamen, det er sikkert i orden, og de ting er anskaffet. Det er så lige det her med brugen af dem. Men det er så trin to."

(Juridisk ansvarlige, case 13)

Ifølge den juridiske ansvarlige var den tilsynsførende ikke ude på kontroltilsynet. Hun nævner, at det er den samme tilsynsførende, som ofte besøger virksomheden, og at de har en tillidsbaseret relation. Da vi ikke har kunne interviewe den tilsynsførende, har vi ikke fået dette konkret bekræftet. Til gengæld nævnes det i fokusgruppeinterviewene, hvordan de tilsynsførende har godkendt nogle kontroltilsyn via billeder og telefon.

Forbedringstiltag ved aftaleforløbet - kontroltilsynet

Under interviewene med de tilsynsførende blev de spurgt ind til mulige forbedringstiltag ved aftaleforløb, hvortil flere nævnte kontroltilsynet:

"I: Noget der kunne være med til at forbedre aftaleforløb?"

R: Er der frit slag? Ja det her med at vi kan vurdere tilbagemeldingerne på skrivebordet. At vi ikke skal på kontroltilsyn. At man kunne lave kontrolopringninger, som vi kan på strakspåbud (...)"

(Tilsynsførende, case 17)

Refleksionen over, at kontroltilsynet kan klares skriftligt, per telefon eller helt udelades går igen i et par af interviewene. Ca. en femtedel af de tilsynsførende, vi har interviewet, ville foretrække, at kontroltilsynet kunne klares skriftligt eller vurderes fra gang til gang:

"I: Har I forslag til forbedringer af aftaleforløb?"

R: Vil gerne snakke mere om kontroltilsynet. Fordi på den ene side er det fedt nok at komme derud og se, fedt nok de har rykket sig, men jeg synes også nogle gange, at det er spild af tid, fordi vi kan se det allerede, når vi har den her hjælp og vejledningssamtale, altså de når i mål. Synes også man kunne løse det ved at ringe ud. Bede om at snakke med arbejdsmiljørepræsentanten. Lige høre hvordan går det. Ligesom vi gør, når vi kommer ud. Synes det er lidt stereotyp, at vi bare skal på kontroltilsyn. Uden at vurdere om det er nødvendigt."

(Tilsynsførende, fokusgruppe)

Af citatet ses den ambivalens, som nogle af de tilsynsførende oplever, hvor de både mener, at det er vigtigt at komme ud og se, at virksomhederne har rykket sig og samtidig oplever, at det kan være spild af tid i de tilfælde, hvor de allerede kan se på

hjælp og vejledningsmødet, at virksomhederne når i mål. Én tilsynsførende fortæller, hvordan dette kan løses:

"R1: Jeg har også oplevet, de har løst problemet. Og så har jeg fået det omkonverteret til et kontroltilsyn i stedet for, hvis de melder tilbage hurtigt.

R2: Nå kan man det?

R1: Ja hvis de melder hurtigt tilbage. Hvis man aftaler med dem, du skal melde tilbage i dag. Det er de fleste interesserede i, for så skal de ikke have besøg af os igen. Kan gøres ved ergo, ikke psyk."

(Tilsynsførende, fokusgruppe)

Som eksemplet viser, konverterer den tilsynsførende hjælp og vejledningsmøder til kontroltilsyn i de tilfælde, hvor virksomheden er i mål allerede ved dette møde. Dette nævner den tilsynsførende kan gøres på ergonomiske, men ikke på psykosociale problemstillinger. Det stemmer overens med den oplevelse, de fleste tilsynsførende italesætter, om, at kontroltilsynet giver mening på aftaleforløb om psykosociale arbejdsmiljøproblemer.

Størstedelen af de tilsynsførende ser dog kontroltilsynet som en god ting og fortæller, at det har betydning for virksomhederne (mekanisme), at de tilsynsførende kommer på kontroltilsyn, da de oplever, at virksomhederne er stolte og glade (mekanisme) og gerne vil fremvise deres løsninger (outcome). Desuden oplever de tilsynsførende, at det giver dem en faglig ballast at have set løsninger på problemer, som de kan tage med videre til andre virksomheder. Nogle af de tilsynsførende, som er positive omkring kontroltilsynet, oplever det som en tilfredsstillende afslutning på et forløb, at de kommer ud og følger op med virksomheden. Særligt de nyere tilsynsførende påpeger at komme ud på besøg og se, at det fungerer, er med til at gøre dem mere sikre på deres position.

I forbindelse med forbedringstiltag vedrørende kontroltilsynet er overvejelser om at gentænke kravet om dokumentation fra virksomhederne forud for kontroltilsynet flere gange blevet nævnt:

"(...) og jeg ved ikke, om det skal laves om, men som, jeg måske synes, er unfair, og det er det der med, at den skriftlige tilbagemelding, de kommer med, den er ikke afgørende for, om vi vurderer, at de er kommet i mål. Og så er der altså nogle, der bruger rigtig meget krudt på at lave en flot tilbagemelding, og det får de ikke rigtig noget for, og så er der andre, som ikke laver en, men det er ikke et krav. Jeg synes, det virker lidt pseudo for alle parter, at jeg skal sidde og kigge på, om de er kommet med en tilbagemelding ja godt, det er så en 10 sider lang handleplan, så kan jeg tygge mig igennem den. Og så skal jeg alligevel derud. Og så er der nogle andre, de afleverer ikke noget, og så skal jeg alligevel derud. Det virker bare sådan lidt, og så ville jeg synes, det var skønnere, hvis de lavede en tilbagemelding, at de så præsenterer den for mig, når jeg kommer derud, fordi så er det også for dårligt, at jeg kommer derud, og jeg har ikke læst den ordentligt, men så skal jeg bruge en masse tid på at sætte mig ind i noget, som ikke er afgørende for, om de når i mål, fordi det alligevel afhænger af kontroltilsynet."

(Tilsynsførende, fokusgruppe)

I ovenstående citat reflekterer den tilsynsførende over, hvorvidt tilbagemeldingen fra virksomhederne giver mening, når hun alligevel skal på kontroltilsyn. En tilsynsførende fra case 9 reflekterer ligeledes over behovet for dokumentation, men her i forhold til hans egne behov for dokumentation qua den ændrede praksis i afdækningen af aftaleforløb, som har medført konsekvenser for kontroltilsynet:

"Ulempen er jo lidt det der med, normalt hvis vi kortlægger færdig og giver et påbud, så sætter vi typisk nogle billeder ind, der illustrerer det, vi mener, er problemet. Sådan ser det ud, når man vridner. Sådan ser det ud, når man bøjer ryggen. Og giver en masse eksempler på det og sætter billederne ind i et påbud. Det gør vi jo ikke i et aftaleforløb. Og det vil sige, at når vi så...hvad kan man sige, nu er det her jo helt tilbage fra 2022, og nogle gange får de lang tid også, fordi det ikke bare altid er super nemt at gøre noget ved. Så når vi så kommer tilbage og ligesom skal lave kontroltilsynet, så ved jeg godt, at vi skal jo kigge på, om der er et problem nu. Altså på kontroltilsynet. Men det kan ærligt talt nogle gange være svært at huske, hvordan så det egentlig ud, da vi startede op."

(Tilsynsførende, case 9)

Eksemplet viser, hvordan den lettere afdækning, samt lange tid virksomhederne har til aftaleforløbet, også påvirker kontroltilsynet, som kan være svært for de tilsynsførende at gennemføre. Grundet denne afdækning og mindre dokumentation har de tilsynsførende enten svært ved at huske, hvad problemet var til at starte med, eller også har problemet flyttet sig. Den samme pointe er nævnt flere gange, hvor de tilsynsførende fortæller, at problemet fra det indledende tilsyn kan have flyttet sig i virksomhederne, når de er ude på kontroltilsynet, og at det derfor kan være svært at vurdere færdigt, om aftaleforløbet er efterkommet.

Opsamling på kontroltilsyn

I virksomhederne er de særligt opmærksomme på at kontroltilsynet er den situation hvor de får accept af deres løsninger af arbejdstilsynet. Analysen af virksomhedernes oplevelse af kontroltilsynet peger på, at kontroltilsyn får virksomhederne til at udvikle og implementere acceptable løsninger men også som en mekanisme for læring (outcome) i virksomhederne, hvor virksomhederne får feedback, ros og kan vise deres løsninger frem.

De tilsynsførende kommer på fysisk kontroltilsyn, både uanmeldt og anmeldt i 19 af vores 20 cases. En enkelt virksomhed beskriver udelukkende at have sendt dokumentation i form af billeder til den tilsynsførende, som aftaleforløbet er godkendt på baggrund af. Nogle casevirksomheder sender skriftligt materiale og dokumentation forud for kontroltilsynet, og andre gør ikke. Nogle tilsynsførende italesætter, hvordan kontroltilsynet kunne undværes eller udføres med fx et telefonopkald, men langt størstedelen af de interviewede tilsynsførende oplever det positivt at komme ud og se, at virksomhederne har rykket sig. Tilsynsførende forbinder således ligesom virksomhederne kontroltilsynet med en mulighed for læring (outcome). En tredje gruppe tilsynsførende forholder sig ambivalente til kontroltilsynet og italesætter både det at komme ud på besøg som en god ting og i nogle tilfælde som spild af tid. Flere tilsynsførende beskriver

ligeledes, at det afhænger af det specifikke arbejdsmiljøproblem og løsning, hvordan kontroltilsynet bør udfolde sig. Derudover ses det i enkelte cases, hvordan de tilsynsførende over for virksomheder, der ikke er i mål, anvender kontroltilsynet til at give virksomhederne yderligere vejledning.

Inspiration og udbredelse på baggrund af aftaleforløb

I dette afsnit besvares spørgsmålet om, hvorvidt virksomhederne bliver inspirerede til at udvikle tiltag og løsninger på arbejdsmiljøproblemer af at indgå i aftaleforløb, og hvorvidt aftaleforløb medfører løsninger bredere i organisationen. Dermed undersøges det, hvilke kontekster og mekanismer der er på spil, når virksomhederne opnår det outcome, som består i at sprede aftaleforløbets løsninger til andre arbejdsmiljøproblemer eller andre dele af virksomheden.

Ved implementeringsprocesser kan det være gavnligt for virksomheder ikke blot at fokusere på at overstå indførelsen af nye tiltag, men også at opnå bedre forståelse heraf med henblik på organisatorisk læring, der kan benyttes til fremtidige implementeringsprocesser (Wählin-Jacobsen et al. 2022). Alle casevirksomhederne giver udtryk for, at aftaleforløbet har gjort dem klogere på arbejdsmiljøet i virksomheden. Det er de i flere cases blevet ved, at den tilsynsførende har pointeret et arbejdsmiljøproblem, som virksomheden ikke selv havde kendskab til. Virksomheden har altså opnået dette outcome gennem hjælp og vejledning fra den tilsynsførende og gennem deres egne processer med at finde en løsning på problemet.

Den juridiske ansvarlige i case 6 fortæller om, hvordan aftaleforløbet har øget deres bevidsthed om arbejdsmiljøet:

”Lige pludselig så bliver vi bevidst inkompetente omkring den her røremaskine. Men bare det, at vi er blevet bevidst inkompetente, gør jo, at vi lige pludselig kan blive bevidst kompetente nu. At vi kan købe en ny vogn, og vi kan sikre, at ikke så stor en mængde af dejen løftes over på bordet. Og så når vi er blevet bevidst kompetente, jamen så træner vi i at blive, hvad kan man kalde det, ubevidst bevidst kompetente. Det betyder, at det simpelthen bare er blevet en praksis, som vi ikke stiller spørgsmål ved. Altså vi gør det bare helt selvfølgelig, deler dejen.”

(Juridisk ansvarlige, case 6)

Her fortæller den juridiske ansvarlige, at virksomheden er blevet, det hun kalder, bevidst kompetente og nu arbejder henimod, at denne praksis bliver en naturligt inkorporeret del af dagligdagen, hvilket kan forstås som organisatorisk læring (Wählin-Jacobsen et al. 2022). Generelt har aftaleforløbene sat fokus på arbejdsmiljøet i virksomhederne, og virksomhederne inspireres af Arbejdstilsynet til, hvordan de kan arbejde med arbejdsmiljøet, hvilket kan forstås som en mekanisme ved aftaleforløb, som fører til det outcome, at virksomhederne opnår organisatorisk læring.

Få virksomheder har dog ligefrem udbredt løsningen på aftaleforløbet til andre afdelinger i virksomheden. Lederen i case 3 fortæller om deres tilgang:

"R: (...) men det er jo en generel praksis, vi har, det gælder både socialtilsyn og arbejdstilsyn osv. Er der noget et sted, så kan vi lige så godt få tjekket op alle andre steder, hvad ens tilstand er på den grund, og der synes jeg egentlig, vi er gode til at inspirere hinanden.

I: Ja, internt på tværs af andre enhed og jer?

R: Os her i organisationen, men også på tværs i andre enheder."

(Leder, case 3)

Ledelsen i case 3 er opmærksom på, om arbejdsmiljøproblemet gør sig gældende andre steder i organisationen og vælger at udbrede løsningen – udarbejdelsen af en fælles definition af vold og trusler, fordi *"vi kunne lige så godt gøre det på begge afdelinger"* (leder, case 3). Citatet eksemplificerer, at hvorvidt virksomhederne har udbredt tiltaget til andre enheder eller afdelinger afhænger af, om de oplever, at det er meningsfuldt at gøre dette – f.eks. om der er andre steder i virksomheden med lignende udfordringer. Konteksten har hermed fordret, at den mekanisme, som er aktiveret i virksomheden, kan forventes af have samme positive outcome i flere afdelinger. Desuden har nogle virksomheder indført tiltag, der ikke var en del af aftaleforløbet, og aftaleforløbet har dermed haft et positivt outcome bredere set i virksomheden. Det gælder eksempelvis case 7 og 12, som afdækkede tunge løft andre steder i virksomheden på baggrund af aftaleforløbet. I case 12 fortæller lederen:

"I: Hvad har I konkret gjort?

R: Vi ville gerne løse den (udfordringen, red.) og vi er også blevet klogere og kigger mere på mennesket end på opgaven. Til at starte med kiggede vi bare på opgaven, vi skulle have løst, det gør vi ikke mere. Så forløbet har også ændret hele vores mind-set. Og det er gennem samtaler med vores arbejdsmiljøorganisation og arbejdsmiljørepræsentant, hele vores mødegruppe. (...) Det har været en lang vej rundt, men det har været sundt."

(Leder, case 12)

Her fortæller lederen, hvordan deres fokus på opgaven nu er i samspil med et syn på mennesket (mekanisme), hvilket er med til at sikre bedre vilkår for medarbejderne (outcome). Et af de initiativer, der er blevet affødt af aftaleforløbet, er, at de nu sender alle medarbejdere på kursus en gang i kvartalet (outcome). Desuden har de udbredt de mere skånsomme metoder til at involvere andre typer varer, som de efter aftaleforløbet har indset også har ført til unødige fysiske belastninger og uhensigtsmæssige arbejdsstillinger, hvilket der på tværs af virksomheden, fra medarbejdere til ledelse, har været stor tilfredshed med.

Nogle cases er blevet inspireret af de tilsynsførendes hjælp og vejledning til nye tiltag, som ikke har været en del af aftaleforløbet. Et eksempel på dette er case 14, som på kontroltilsynet blev præsenteret for en teori, som de efterfølgende har inddraget i store dele af deres arbejdsmiljøarbejde. Det peger på, at vejledning kan være en mekanisme, som fører til det outcome, at virksomhederne fortsætter arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet efter aftaleforløbets afslutning.

I omkring halvdelen af casevirksomhederne har aftaleforløb affødt yderligere tiltag, end hvad aftaleforløbet omhandlede, og/eller tiltaget er blevet udbredt til andre afdelinger. I programteoriens antages det, at aftaleforløb vil medføre udbredelse. Det kan i et vist omfang bekræftes, da nogle virksomheder vælger at udbrede de implementerede tiltag eller inspireres til at finde på nye tiltag, der ikke var en del af aftaleforløbet, og som ikke er kendt i forvejen fra andre.

Opsamling på inspiration og udbredelse på baggrund af aftaleforløb

Alle casevirksomhederne er blevet klogere på arbejdsmiljø efter at have indgået i aftaleforløb. Nogle virksomheder udbredte tiltag til andre afdelinger. Desuden affødte aftaleforløbet i nogle virksomheder andre tiltag, end hvad det oprindelige aftaleforløb omhandlede. Dermed fører aftaleforløb til det outcome, at virksomhederne bliver klogere på arbejdsmiljø, og i halvdelen af casevirksomhederne fører det ligeledes til det outcome, at virksomhederne udbreder løsningerne til andre problemstillinger eller afdelinger.

Delkonklusion

Analysedel 2 har belyst, hvad der sker i virksomhederne under aftaleforløb ved at undersøge:

- dels virksomhedernes motivation, interne organisering og samarbejde
- dels de implementerede tiltag og deres virkning
- dels kontroltilsynet og dets funktion
- dels den inspiration og udbredelse, som har været en konsekvens af aftaleforløbene.

Overordnet set var de fleste af casevirksomhederne indstillede på at indgå i aftaleforløbet. Den mest udbredte virkningsmekanisme til dette outcome var muligheden for, at virksomhederne kunne modtage viden, støtte og sparring. Blandt de tilsynsførende er der forskellige perspektiver på, om virksomhedernes indstilling er afgørende for, om de bliver tilbudt et aftaleforløb. De fleste casevirksomheder havde desuden et godt samarbejde om aftaleforløbet. Dog er der forskelle på, om medarbejderne er blevet inddraget eller ej. Virksomhederne har dermed organiseret løsningen af aftaleforløbet forskelligt, men trods de forskellige kontekster, er alle virksomhedscases lykkedes med at efterleve aftaleforløbet.

Denne efterlevelse skyldes implementering af forskellige tiltag, hvoraf de fleste placeres på trin 2 eller trin 4 på forebyggelsestrappen. Tiltagene, som adresserer psykosociale arbejdsmiljøproblemer, placeres primært trin 2. Dette blev nuanceret ved at inddele tiltagene på forebyggelsestrappen for psykosocialt arbejdsmiljø, hvilket viste, at flere offentlige arbejdspladser har indført tiltag på det allerøverste niveau af forebyggelse (eliminering), en række tiltag på niveau 3. Men at de fleste tiltag stadig befinder sig på 2. trin.

Når vi ser på tiltagene der er implementeret ud fra den psykosociale forebyggelsestrappe ser vi endvidere at tiltag der ligger særligt på trin 3, 4 og 5 kan understøttes med god evidens i forskningen (Aust et al., 2023). De tiltag der ligger på lavere niveauer 1 og 2, kan på nuværende tidspunkt ikke i lige så udstrakt grad understøttes med evidens fra forskningen, hvilket understreger deres placering lavere i forebyggelseshierarkiet (ibid.).

Virksomhederne oplever overordnet, at aftaleforløbet har haft et positivt outcome for deres arbejdsmiljø.

Tiltagene er blevet godkendt ved fysisk kontroltilsyn i 19 ud af de 20 cases. Blandt de tilsynsførende mener nogle, at det fysiske kontroltilsyn er nødvendigt, mens andre mener, at det kan undværes eller klares med et telefonopkald.

Alle virksomheder oplevede, at aftaleforløbet som mekanisme havde det outcome, at de blev klogere på arbejdsmiljø, og i flere tilfælde har de enten udbredt tiltag eller implementeret andre tiltag, end hvad aftaleforløbene omhandlede.

Samlet set har virksomhederne været glade for aftaleforløbene.

Samspelet imellem arbejdspladser og tilsynsførende

I denne analysedel analyseres samspelet mellem arbejdspladser og de tilsynsførende under aftaleforløb. Det gøres ved at undersøge hjælp og vejledning i forskellige faser af aftaleforløbet; ved tilsynsbesøget, undervejs i aftaleforløbet, ved det formaliserede hjælp og vejledningsmøde samt på kontroltilsynet – hermed besvares spørgsmålet om, hvordan virksomhederne oplever den hjælp og vejledning, de tilsynsførende tilbyder, og hvordan denne påvirker aftaleforløbets outcome. I denne analysedel undersøges mønstre vedrørende virksomhedernes kontekster, og hvilken betydning disse kontekster har for mekanismer og outcomes. Derefter vil den tilsynsførendes rolle i aftaleforløb undersøges, hvormed der svares på, hvordan samarbejdet og dialogen har været mellem virksomhederne og de tilsynsførende. Afsluttende i denne analysedel analyseres de tilsynsførendes oplevelse af afdækning og tidsforbrug i aftaleforløb.

Hjælp og vejledning

I dette afsnit undersøges det, om hjælp og vejledning fungerer som en mekanisme, der forbedrer arbejdsmiljøet i virksomhederne. Hermed besvares spørgsmålene om, hvilken hjælp og vejledning virksomhederne har fået, og hvordan virksomhederne oplever den hjælp og vejledning. Slutteligt vil de tilsynsførendes oplevelse af at kunne bidrage med hjælp og vejledning blive belyst.

Hjælp og vejledning i løbet af aftaleforløbet

Alle virksomhedscases har fået hjælp og vejledning i løbet af processen. Det har fundet sted ved tilsynsbesøget, ved telefonopkald i løbet af processen, ved et formaliseret møde om hjælp og vejledning (telefonisk, online eller fysisk) og ved kontroltilsynet.

På tilsynsbesøget beskriver den tilsynsførende arbejdsmiljøproblemet, som vedkommende har fået mistanke om. For det meste kommer de tilsynsførende med hjælp og vejledning til, hvordan virksomhederne kan løse problemet allerede på tilsynsbesøget. Vejledningen på tilsynsbesøget kan dermed fungere som en mekanisme, der kan være afgørende for det outcome virksomhederne opnår.

De tilsynsførende skal kontakte virksomhederne en tredjedel inde i aftaleforløbet for at høre om, hvordan det går med indsatsen, om virksomheden inddrager deres arbejdsmiljøorganisation og tilbyde et formaliseret hjælp og vejledningsmøde, som kan foregå telefonisk, virtuelt eller fysisk hos virksomheden. Størstedelen af virksomhederne i denne undersøgelse sagde ja tak til dette møde, kun tre sagde nej tak. Virksomhederne har fået hjælp og vejledning til processen med aftaleforløbet samt konkrete redskaber til at komme i mål med løsningerne. Case 10 fik hjælp og vejledning til processen med at få overbevist medarbejderne om, at de skulle tage den nye metode i brug. Den tilsynsførende fortæller om mødet, som foregik hos virksomheden:

"Jeg vil ikke sige, de var kørt fast, men de ville gerne have en snak undervejs om andet end løsninger, for det var sådan set ikke nogen vild løsning, de skulle have eller noget, men de skulle ligesom have fundet ud af, hvordan de fik hul på folk."

(Tilsynsførende, case 10)

Virksomheden fik dermed hjælp til processen med at få udbredt de nye metoder. Vejledningen bliver dermed igen en mekanisme, som, inden for konteksten af at virksomheden var gået i stå, ledte virksomheden mod det ønskede outcome, der var at efterleve aftaleforløbet og forbedre arbejdsmiljøet. Ligeledes er hjælp og vejledningsmødet blevet brugt til at sætte fokus på forløbet i nogle virksomheder. Det er tilfældet i case 15. Lederen fortæller:

"(...) de kom til et rådgivende møde et stykke inde i forløbet, hvilket var rigtig godt fordi (...), der blev lige sat fokus på det igen (...), vores ledelse blev holdt meget ansvarlig for, hvad der var sket indtil nu."

(Leder, case 15)

Hjælp og vejledningsmødet fik sat fokus på aftaleforløbet i organisationen, hvilket i case 15 var nødvendigt, da den overordnede ledelse blev oplevet som værende tilbageholdende i forhold til processen. Dette var konteksten for mødet, som blev en mekanisme, der lagde ansvar for forløbet over på den øverste ledelse, hvilket, ifølge lederen, havde et positivt outcome for processen.

Nogle virksomheder valgte at sige nej til hjælp og vejledningsmødet. Det er ikke ensbetydende med, at de ikke har fået hjælp og vejledning igennem aftaleforløbet, men de har vurderet på givne tidspunkt i forløbet, at de ikke havde behov for den hjælp og vejledning, den tilsynsførende kunne give. Et eksempel på en virksomhed, der takkede nej til hjælp og vejledningsmødet, er case 6. Den juridiske ansvarlige fortæller hvorfor:

"I: Så I tog ikke imod den her hjælp og vejledning, som du også nævner i brevet, som de tilbød jer?"

R: Altså det har vi jo gjort i andre tilfælde, men her var det jo unyttigt, fordi det var så lille en sag. Så det tog vi ikke imod, fordi det var ret simpelt. Der var ligesom ikke noget, vi kunne være i tvivl om."

(Juridisk ansvarlige, case 6)

Her fortæller den juridiske ansvarlige, at virksomheden har sagt ja til hjælp og vejledning ved andre aftaleforløb, men at de mente, at de selv kunne løse problemet uden hjælp og vejledning i dette tilfælde. Dermed har konteksten for aftaleforløbet, at arbejdsmiljøproblemet var simpelt, ført til, at virksomheden selv har kunne løse det ved simple tiltag som mekanismer, hvorfor de har afvist det formaliserede hjælp og vejledningsmøde. Det samme gør sig gældende for case 4 og 8.

Den tilsynsførende fra case 11 fortæller, at han nogle gange vejleder virksomheder om fristforlængelse forud for kontroltilsynet som en måde, hvorpå han kan hjælpe de virksomheder, der ikke har takket ja til hjælp og vejledningsmødet:

"Det er klart, hvis ikke de har sagt ja til hjælp og vejledning, så har man jo ikke mulighed for at hjælpe dem, medmindre de kontakter en – altså så er der ligesom kun at vente på, at man skal på kontroltilsyn, og så er løbet på den måde jo kørt. Så kan man selvfølgelig sige til dem, hvis de nu går i panik inden det der kontroltilsyn, så kan man jo nogle gange opfordre dem til at søge om fristforlængelse, det er en mulighed, man har. Man kan sige okay, hvis de nu siger, jamen vi har konsulent mig her og der, og nogle processer og det har stået helt stille fordi bla bla bla, jamen så I bede om fristforlængelse med de begrundelser, og så giver man som regel fristforlængelsen, for der er jo en interesse i, at virksomheden selv skal løse det. Det er under alle omstændigheder dem, der skal løse det, vi kan jo ikke gøre noget som sådan. Vi er der, som sådan nogle der kan animere, og få folk til at begynde at gøre noget."

(Tilsynsførende, case 11)

Af citatet ses det, at den tilsynsførende gør, hvad der skal til, for at virksomheden selv får løst arbejdsmiljøproblemet.

For seks casevirksomheder kan vi ikke udlede, hvorvidt de har taget imod tilbuddet om et formaliseret hjælp og vejledningsmøde. Det skyldes uoverensstemmelser mellem udtalelser fra interviewpersonerne i den enkelte case, at samtlige interviewpersoner ikke kan huske det, eller at virksomheden er i tvivl, og der har været to tilsynsførende inde over aftaleforløbet, og det ikke har været den, vi interviewede, der var ansvarlig for hjælp og vejledning. Virksomhederne har fået uformel hjælp og vejledning løbende i aftaleforløbet, og i nogle tilfælde har virksomhederne svært ved at skelne mellem den uformelle hjælp og vejledning og det formaliserede hjælp og vejledningsmøde. Det gælder også i de virksomheder, hvor vi ikke er sikre på, om de har taget imod det formaliserede hjælp og vejledningsmøde. Dermed har alle virksomheder modtaget en eller anden form for hjælp og vejledning.

Fem ud af otte casevirksomheder med psykosociale arbejdsmiljøproblemer tog imod det formaliserede hjælp og vejledningsmøde, dette på trods af at det er organisationer med egen omfattende intern arbejdsmiljøorganisation. Flere virksomheder med arbejdsmiljø-

problemer vedrørende muskel- og skeletbesvær sagde nej tak til hjælp og vejledningsmødet, fordi de mente at kunne løse problemet selv. Dette kan pege på, at hjælp og vejledning er mere efterspurgt hos virksomheder, der har modtaget aftaleforløb om psykosociale arbejdsmiljøproblemer. Dermed er hjælp og vejledning en særligt virkningsfuld mekanisme inden for konteksten af organisationer med psykosociale arbejdsmiljøproblemer for at opfylde aftaleforløbet og forbedre arbejdsmiljøet.

Virksomhedernes oplevelse af hjælp og vejledning

Casevirksomhederne har oplevet hjælp og vejledning forskelligt – størstedelen har været tilfredse, i nogle virksomheder har der været blandede opfattelser, og få har været overvejende utilfredse med den hjælp og vejledning, de blev tilbudt af den tilsynsførende.

De virksomheder, der var tilfredse med hjælp og vejledning fra den tilsynsførende, mente, at de fik et stort udbytte af hjælp og vejledning og blev klogere på, hvordan de skulle løse de udfordringer, aftaleforløbet omhandlede. Case 12 er et eksempel på en virksomhed, som var tilfredse med den tilsynsførendes hjælp og vejledning. Lederen fortæller:

"Jamen, når man arbejder med Arbejdstilsynet tænker man altid "nu kommer politiet". Den følelse har jeg da slet ikke mere. Hvis jeg hører andre sige, at de skal i et forløb, så vil jeg sige, at det skal de altså tage imod. Det er jo for at hjælpe virksomheden og medarbejderne. Og hvis alle får samme tilgang, som vi har fået, så er det en glimrende succes. Vi følte lidt til at starte med, at nu kommer færdselspolitiet, men det gør de ikke. Slet ikke."

(Leder, case 12)

Lederens nervøsitet ved første tilsynsbesøg forsvandt i løbet af aftaleforløbet; han fik i stedet en positiv oplevelse af processen og samarbejdet med den tilsynsførende. Ligeledes beskriver arbejdsmiljørepræsentanten, at de har fået "*fantastisk vejledning*" (arbejdsmiljørepræsentant, case 12). I disse tilfælde er vejledningen en virkningsfuld mekanisme til at åben det ønskede outcome, at forbedre arbejdsmiljøet i virksomhederne.

Nogle virksomheder har oplevet den tilsynsførendes hjælp og vejledning som overfladisk og ukonkret. Dette kan opleves som frustrerende for virksomhederne, der ikke nødvendigvis er klar over, hvilket udbytte de kan forvente af vejledningen. Et eksempel på en virksomhed, som oplevede denne frustration, er case 3. Lederen fortæller:

"Jeg havde måske en forestilling om, at når man indgik et aftaleforløb, så var det måske lidt mere guidning og vejledning fra Arbejdstilsynet i forhold til, hvad der kunne ske, eller hvad der kunne bruges og gøres. For mig at se, så har der ikke været den store forskel, på den håndtering vi fik i et aftaleforløb, eller om det havde været et påbud. (...) jeg havde måske forventet, at der var en større grad af dialog omkring det, en større grad af involvering fra Arbejdstilsynet i det. Der var det her Skype møde ca. halvvejs inde i forløbet, hvor vi var nået til, og der kom lidt feedback, men det er det jeg siger, det kan også godt hænge sammen med, at de egentligt var fint tilfredse med, hvor vi var. Det var i hvert fald ikke et opfølgende møde, der gjorde de store ændringer i forhold til, hvordan vi håndterede det."

(Leder, case 3)

Her fortæller lederen, at hun gerne ville have haft mere konkret vejledning fra den tilsynsførende. Det samme fortæller den juridiske ansvarlige i case 14:

I: Tog I imod hjælpen og blev inspireret, eller var der ikke så meget at komme efter?

R: Jeg har ingen erindring om, at der kom noget ud af det, man kunne bruge til noget. Arbejdsmiljørepræsentanten er meget skarp på, at vi skal have noget konkret, ligesom en retning, og det var egentlig det, vi gik ind til mødet med. Vi sad bagefter og tænkte

"okay... men det var nok klogt nok, strategisk at sige ja til". Fordi så kunne man da ikke sige, vi ikke havde sagt ja til det, men det var spild af tid altså."

(Juridisk ansvarlige, case 14)

Den juridiske ansvarlige i case 14 var kritisk over for den tilsynsførende og aftaleforløbet, hvilket afspejles i ovenstående citat. To virksomheder beskrev den tilsynsførendes hjælp og vejledning som for "akademisk" og ønskede, som ovenstående eksempler, mere konkret vejledning til, hvordan de kunne løse arbejdsmiljøproblemet. I disse tilfælde kan den tilsynsførendes hjælp og vejledning blive en frustration for virksomhederne frem for at blive en virkningsfuld mekanisme.

De tilsynsførendes perspektiv på hjælp og vejledning

Overordnet set oplever de tilsynsførende at kunne bidrage med hjælp og vejledning. Det gør de gennem hele aftaleforløbet, og de oplever ofte, at deres hjælp og vejledning tydeligt afspejles i virksomhedernes løsning af arbejdsmiljøproblemet. Det beskriver den tilsynsførende i case 10:

I: Ja. Havde I et fysisk møde vedrørende hjælp og vejledning?

R: Jamen, vi talte jo både vold og høje følelsesmæssige krav. Som jeg sagde, så var jeg ude og give vejledning fysisk to gange, og begge gange talte vi om begge forløb, så det var det her med, at de fortalte, hvad de havde arbejdet med, og hvor de var henne i deres proces, og så prøvede jeg at komme med nogle indspark til processen, og selvom det hedder procesvejledning, så kan man jo ikke helt begrænse sig til at komme med noget indspark til noget af det faglige, når man har noget, som man tænker kunne falde godt ind, og det var vi også rundt omkring.

I: Ja. Og tog de så imod det – de tiltag, som I endte med. Var det på baggrund af den vejledning også?

R: Ja.

I: Ja. Det var noget, du også var kommet med?

R: Ja."

(Tilsynsførende, case 10)

Dette er blot ét eksempel ud af mange, hvor den tilsynsførende oplever, at vedkommendes vejledning afspejles i virksomhedens tiltag, og hjælp og vejledning som mekanisme

afspejles dermed direkte i virksomhedernes tiltag, som i dette tilfælde er outcome. Det kan dog også være svært at trænge igennem til virksomhederne, hvis de ikke er interesserede i at få hjælp og vejledning. De tilsynsførende oplever, at nogle virksomheder tror, at de skal sige ja, når de får tilbudt et hjælp og vejledningsmøde. Den tilsynsførende i case 15 fortæller:

"I: Ja, og så sagde de ja, da du ringede?"

R: Som vi skal, ja og nu har jeg kørt tilsyn på den her virksomhed noget tid, og det er en meget formaliseret virksomhed, og det skal ikke hedde sig, man har takket nej til noget fra Arbejdstilsynet. Så nogle gange har man også siddet der lidt, altså, hvor man tænker, der er rigtigt meget på spil her, men det er ikke fordi, jeg kommer til at gøre en forskel, men det er vigtigt for organisationen, at man kan sige, at man har modtaget hjælp og vejledning fra Arbejdstilsynet. Det er bare for at sige, det er også sådan, det er nogle gange. Og vi har jo igen ikke en mening, om de takker ja eller nej. (...) Man må gerne takke nej til Arbejdstilsynet, men det kan være lidt svært, fordi man tænker, hm, det bliver vi nok nødt til, at sige ja til Arbejdstilsynet, så der prøver jeg også at være meget gennemsigtig. Der kan være gode grunde til, at man tænker, vi har faktisk foden på bolden og god hjælp andre steder fra, så er det jo fint nok."

(Tilsynsførende, case 15)

Den tilsynsførende har her fået indtrykket, at virksomheden sagde ja til hjælp og vejledningsmødet, fordi de ikke ville sige nej. Det samme oplevede den tilsynsførende i case 14 – hun oplevede, at mødet var "pro forma" (tilsynsførende, case 14) fra virksomhedens side, og at mødet ikke gjorde en forskel for virksomhedens outcome af aftaleforløbet.

En tilsynsførende mener ikke, at et telefonopkald, hvor hun tilbyder virksomhederne et hjælp og vejledningsmøde, er tilstrækkeligt for at hjælpe virksomhederne på vej i processen. Hun mener, at det burde foregå på samme måde som et tilsyn. Hun fortæller:

"Det der med at skulle ringe ud og tilbyde dem det i telefonen og så, nå men så har vi overstået det, det dækker det simpelthen ikke. Vi vil meget hellere have et tilsyn ved dem, sådan at vi kan få arbejdsmiljørepræsentanten med, for ellers har vi kun lederen eller kontaktpersonen (...) og så kan vi selvfølgelig spørge ind til, har I så inddraget og så videre. Vi vil gerne høre fra dem især, også når det er psykosocialt arbejdsmiljø osv., hvad arbejder I med, og hvor langt er I og alt sådan noget."

(Tilsynsførende, case 16)

Den tilsynsførende mener, at det bliver en overfladisk form for hjælp og vejledning, hvis de ikke har mulighed for at tale med andre end lederen og den juridiske ansvarlige, og hun mener derfor, at formatet for hjælp og vejledningsmødet bør ændres.

Opsamling på hjælp og vejledning

Casevirksomhederne har fået hjælp og vejledning i forskellige faser af aftaleforløbet. Alle har fået hjælp og vejledning på et tidspunktet i forløbet – nogle mere end andre. De

tilsynsførende giver hjælp og vejledning allerede ved tilsynsbesøget, når de italesætter deres mistanke om overtrædelse af arbejdsmiljølovgivningen. For nogle virksomheder er denne hjælp og vejledning tilstrækkelig og kan være årsagen til, at de takker nej til et formaliseret hjælp og vejledningsmøde senere i forløbet. Andre virksomheder takker ja til løbende hjælp og vejledning og det formaliserede hjælp og vejledningsmøde en tredjedel herne i aftaleforløbet. Virksomhederne er overordnet set glade for den hjælp og vejledning, de får fra de tilsynsførende, hvilket også i de fleste tilfælde aktiverer en mekanisme i virksomhederne som gør at de oplever at de kan nå i mål med det ønskede outcome. Nogle oplever de tilsynsførendes hjælp og vejledning som ukonkret og mener derfor ikke at have fået stort udbytte heraf. I disse tilfælde har hjælp og vejledning ikke aktiveret en mekanisme i virksomhederne som har hjulpet dem med arbejdet med aftaleforløb. Ligeledes oplever de tilsynsførende overordnet at kunne bidrage med hjælp og vejledning, men at det er nemmere at give til nogle virksomheder end andre.

Tilsynsførendes rolle

I denne del af analysen besvares spørgsmålet om, hvordan virksomhederne oplever den tilsynsførende. Indledningsvist analyseres virksomhedernes syn på og samarbejde med den tilsynsførende, hvilket omfatter både negative og positive aspekter. Dernæst beskrives, hvorvidt virksomhederne har en relation til den tilsynsførende og betydningen af dette for aftaleforløbet. Afslutningsvist opsamles disse pointer ift. den tilsynsførende rolle og identitet i aftaleforløb. En vigtig pointe her er, at selvom de tilsynsførendes identitet og virksomhedernes syn herpå analyseres i dette afsnit, repræsenterer de tilsynsførende en myndighed, hvis formål ikke nødvendigvis er, at virksomhederne skal være glade for samarbejdet med den tilsynsførende.

Virksomhedernes syn på og samarbejde med den tilsynsførende

De fleste virksomheder havde en positiv opfattelse af de tilsynsførende. Af disse virksomheder bliver de tilsynsførende bl.a. beskrevet som professionelle, ordentlige, imødekommende og anerkendende. Eksempelvis beskriver de i én virksomhed den tilsynsførende, som følger:

"Og jeg synes, at [tilsynsførende] var rar og imødekommende og forstående. Det var totalt kaotisk den dag, de kom på uanmeldt besøg. For jeg var hjemme. (...) Så jeg havde jo kontorpersonale, der ringer til mig i panik og er sådan helt "uanmeldt besøg fra Arbejdstilsynet" og står og snakker i telefon med dem frem og tilbage, og de har samtaler. Det var noget fandens rod til at starte med. Men den efterfølgende samtale, lige så snart jeg havde [tilsynsførende] i røret, var det sådan meget stille og roligt, og vi kunne snakke. Og jeg kunne godt høre, at hun var cool. Hun var ikke vred over, jeg ikke lige sad klar til hende."

(Leder, case 18)

Lederen fortæller, at det uanmeldte besøg fra Arbejdstilsynet fandt sted en dag, der var kaotisk, fordi hun ikke var tilstede. Det har den tilsynsførende udvist forståelse for, og lederen opfatter hende som imødekommende. Et positivt syn på den tilsynsførende kan være en virkningsfuld mekanisme for at skabe et positivt samarbejde som outcome.

Ligesom i case 18 har der i de fleste virksomheder været et positivt syn på den tilsynsførende fra første tilsyn. Dog er der enkelte undtagelser. I to casevirksomheder havde den juridiske ansvarlige et negativt syn på de tilsynsførende og i én, havde de et blandet syn på den tilsynsførende. I de to virksomheder, hvor den juridiske ansvarlige havde en negativ opfattelse af den tilsynsførende, har opfattelsen allerede været gældende fra første tilsyn:

"Så siger de så, at så vil de lave et aftaleforløb med os. Der var to tilsynsførende (...) Og så siger jeg "okay, hvad skal det handle om?", jamen det skulle handle om det her med vores løft. Så siger jeg så "jamen, det behøver vi ikke et aftaleforløb med jer for at undersøge. Vi er så kompetente, så det klarer vi selv". Og så siger han så "Vil du ikke have et aftaleforløb?" Og han talte i den tone til mig. Og så kiggede jeg på ham, og så sagde jeg: "Nej. Det er jeg ikke interesseret i. Vi er fuldt ud kompetente til selv at håndtere det her". "Det er bare i orden", sagde han, "så giver jeg dig bare et strakspåbud". Så sagde jeg "Okay. På hvilken baggrund?". Og så begyndte han at føre sig frem. Så (navn) der hun brød ind og sagde så: "Der er ikke noget, vi kan give strakspåbud på, men vi vil meget gerne indgå et aftaleforløb med jer". Jeg gentog så, at vi mente ikke, at vi havde behov for, at de skulle kigge os over skulderen. Vi kunne godt klare det selv. Det ender så med, at afdelingschefen siger, "Ved du hvad? Vi tager det aftaleforløb", for vi kan godt mærke, at vi kunne simpelthen ikke komme af med dem. Altså... de blev ved."

(Juridisk ansvarlige, case 1)

Den juridiske ansvarlige beskriver i citatet det første møde med de tilsynsførende. Hun havde en negativ opfattelse af særligt den ene af de tilsynsførende, som, hun mente, talte i en hård tone. Senere fortæller den juridiske ansvarlige, at forløbet generelt har været negativt. Som eksemplificeret i citatet, kan det første møde med den tilsynsførende have betydning for, hvordan virksomheden tager imod aftaleforløbet, da tilliden, eller manglen på samme, etableres her (Niskanen et al. 2013). Derved er det første tilsyn og mødet med den tilsynsførende vigtigt for resten af processen med aftaleforløb. En negativ opfattelse af den tilsynsførende kan dermed blive en mekanisme, som har det outcome, at samarbejdet mellem virksomheden og den tilsynsførende bliver udfordrende. Desuden var det i de casevirksomheder, med en negativ opfattelse af den tilsynsførende, primært eller udelukkende den juridiske ansvarlige, der havde kontakt til den tilsynsførende. I disse tilfælde har der været modstand over for aftaleforløbet i det hele taget fra den juridiske ansvarlige, som har været uenig med Arbejdstilsynet, hvilket potentielt kan have præget deres opfattelse af den enkelte tilsynsførende. Det er et udtryk for, at den juridisk ansvarlige for arbejdsmiljøet i virksomheden stiller andre krav til den tilsynsførende end arbejdsmiljørepræsentanter gør. For at opnå en tillidsfuld relation til den tilsynsførende, skal den ansvarlige for arbejdsmiljøet opfatte den tilsynsførende som kompetent og dedikeret. Hvis det ikke er tilfældet, vil vedkommende ikke have tiltro til den tilsynsførende, hvilket begrænser den tilsynsførendes mulighed for at hjælpe virksomheden til at forbedre arbejdsmiljøet (Niskanen et al. 2013).

De fleste casevirksomheder fortæller, at de har haft et godt samarbejde med den tilsynsførende under forløbet. Blandt andet beskriver de samarbejdet med den tilsynsførende som inspirerende, hjælpsomt, åbent, ærligt, præcist, med god forståelse for virksomhedens kontekst, nysgerrigt og ligeværdigt. Denne positive opfattelse af samarbejdet med den tilsynsførende kan blandt andet ses i nedenstående citat:

"I: Ja hvordan oplevede du, at den var den kommunikation?"

R: Jeg synes, den var god, den var positiv. Det var ikke sådan, så jeg, hvad kan man sige, at det var for at dunke os i hovedet, de snakkede om tingene, og vi fandt en fælles løsning, det hjalp meget at finde ud af, hvordan kan jeg løse det her, hvordan kan jeg ændre på det.

I: Så positiv kommunikation?"

R: Ja det synes jeg.

I: Hvordan, altså hvad bestod det positive i, hvordan oplevede du det?"

R: Det gjorde jeg ved, at de var meget imødekommende og forstående over, at selvfølgelig er det xxx, vi har med at gøre, og det nogle gange går lidt stærkt, det var ikke sådan, ej men det står på papiret, at I skal gøre det sådan her, men de var også realistiske og sige, jamen I kan ikke gøre det anderledes, end I gør."

(Arbejdsmiljørepræsentant, case 2)

I citatet beskriver arbejdsmiljørepræsentanten den tilsynsførende som imødekommende og forstående, hvilket afspejler casevirksomhedernes generelle opfattelse af samarbejdet med de tilsynsførende. Arbejdsmiljørepræsentanten i ovenstående eksempel opfatter kommunikationen med den tilsynsførende som positiv, fordi den var baseret på dialog og hjælp samt forståelse for virksomhedens kontekst. Et positivt samarbejde mellem virksomheden og den tilsynsførende kan forstås som en mekanisme, som kan resultere i et positivt outcome, hvor virksomheden får opfyldt aftaleforløbet og forbedret arbejdsmiljøet.

I enkelte virksomheder beskriver de problemer knyttet til samarbejdet med den tilsynsførende. For eksempel fortæller de i én virksomhed følgende:

"Jeg tænker, at der er nogle, der leder rigtig meget efter huller i osten. Og dem er der altid, hvis de vil finde uhensigtsmæssigheder, fejl, noget man ikke helt kan, så kan de finde det, uanset hvor de er. Og det synes jeg lidt, de har gjort i den her sag, fordi det sted, de har været nede på, det er simpelthen dem, der er aller-allerdygtigst til at håndtere forebyggelsen af det her. Altså de gør så meget."

(Juridisk ansvarlige, case 3)

I citatet fortæller den juridiske ansvarlige, at hun oplevede, at den tilsynsførende ledte efter et problem ved første tilsyn. Derved opfatter denne juridiske ansvarlige, at tilsynets omdrejningspunkt kan være afhængigt af den enkelte tilsynsførendes faglighed. Dog beskrives ellers et fint samarbejde med den tilsynsførende. Det vil sige, at der kan være negative aspekter ved virksomhedens opfattelse af den tilsynsførende, selvom der ellers har været en positiv opfattelse. Dette beskrives ligeledes i andre virksomheder - for eksempel at den tilsynsførende er ordentlig men for akademisk eller teoretisk (som nævnt i afsnittet om hjælp og vejledning), eller at den tilsynsførende har været usikker ift. aftaleforløb som reaktion men ellers har bidraget til et fint samarbejde. Disse usikkerheder og negative aspekter ved samarbejdet kan betyde, at samarbejdet mellem virksom-

heden og den tilsynsførende i mindre grad bidrager til løsningen af arbejdsmiljøproblemet og dermed det ønskede outcome – at forbedre arbejdsmiljøet i virksomheden, end når samarbejdet mellem virksomheden og den tilsynsførende er entydigt positivt.

Har virksomhederne en relation til den tilsynsførende?

I nogle af virksomhederne kendte de allerede den tilsynsførende, før de fik aftaleforløbet, som de er blevet interviewet om. Det er for eksempel tilfældet i case 13, hvor den juridiske ansvarlige fortæller:

”Det er en, jeg kender fra før, der også har ført tilsyn med nogle af vores andre enheder. Så vi har jo nogle gennemgående problematikker og har egentlig et ret fint samarbejde, synes jeg, fordi de kender os, og vi kender dem. Og de ved, at vi gerne vil gøre tingene ordentligt. Så det er jo bare fint, og det, synes jeg, kun er en fordel.”

(Juridisk ansvarlige, case 13)

Den juridiske ansvarlige fortæller, at den tilsynsførende i forvejen kendte virksomheden og deres gennemgående problematikker, og at den tilsynsførende ved, at de i virksomheden gerne vil gøre tingene ordentligt. Den juridiske ansvarlige knytter den tilsynsførendes kendskab til virksomheden til et godt samarbejde. Citatet eksemplificerer, at hvis virksomheden i forvejen kender den tilsynsførende, kan de sammen få et bedre samarbejde, fordi den tilsynsførende kender til virksomhedens kontekst og tilliden mellem den tilsynsførende og virksomheden allerede er etableret. Hermed kan virksomhedens kontekst, at de i forvejen kender den tilsynsførende, øge virkningen af mekanismen, som samarbejdet udgør. Dog kan relationen mellem den tilsynsførende og virksomheden være udfordrende for den tilsynsførende:

”Altså, på det her tidspunkt som sagt, så var det jo helt nyt, og det, som jeg skulle passe på særligt på det her tilsyn, det var – altså, når man møder folk så mange gange, så kommer man også til at kende dem rigtigt godt, og så skal man passe på, at man ikke som tilsynsførende bliver for privat (...) jeg tænkte, det er ikke lige mig, der skal herud næste gang. (...) fordi det kan være svært det der med, hvis man bliver for venskabelig og så kommer ud og skal kontrollere det, og så er det ikke godt nok, og så skal man lige pludselig lægge den der dialogkasket fra sig og træde ind i myndighedsrollen og sige, det er simpelthen ikke godt nok, nu får I et påbud, og det kan være rigtigt svært, hvis man ligesom er blevet lidt for venskabelige, og det var nyt for os på det tidspunkt, det her med at skulle gå ind i den vejledning på den måde og ikke bare være myndighed, men have den her mere vejledende karakter. Det kan jeg huske, det var svært på det her tilsyn lige at finde balancen i det.”

(Tilsynsførende, case 10)

Den tilsynsførende fortæller, at hun kendte virksomheden i forvejen og var blevet venskabelig med dem. Derfor oplevede hun det som svært at træde ind i rollen som myndighed, der ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med det venskabelige eller vejledende. Det vil sige, at selvom virksomhederne er positive over for, at den tilsynsførende kender dem, kan det være udfordrende for den tilsynsførende at balancere i rollen mellem vejleder og myndighed.

Tilsynsførendes identitet

Af programteorien fremgår det, at tilsynsførende lykkes med gode aftaleforløb, hvis de påtager det, man fra forskningen kender som en *alliancebyggeridentitet* (Ajslev & Møller, 2023b). Denne identitet kan komme til udtryk ved, at den tilsynsførende formår at kommunikere og samarbejde med virksomheden samt at identificere behov hos virksomheden.

Fra ovenstående tyder det på, at denne antagelse fra programteorien stemmer overens med casevirksomhedernes oplevelser af de tilsynsførende og aftaleforløb. De fleste virksomheder giver udtryk for, at den tilsynsførende har været i stand til at samarbejde med virksomheden, og at samarbejdet har været dialogbaseret. De fleste virksomheder beskriver et positivt syn på den tilsynsførende, både på første tilsyn og senere i processen. Enkelte virksomheder fik et negativt førstehåndsindtryk af den tilsynsførende. Og her har også været en negativ proces med resten af aftaleforløbet, hvilket hænger sammen med, at virksomhederne i disse tilfælde i højere grad har opfattet den tilsynsførende som en, der påtager sig myndighedsrollen (beskrevet i erfaringsopsamlingen, der er udarbejdet forud for denne virkningsevaluering). Myndighedsrollen er karakteriseret ved, at den tilsynsførende skaber en implicit trussel om at give påbud som incitament til virksomheden om at tage imod aftaleforløbet (dog var virksomhederne generelt ikke negative over for, at de tilsynsførende også kan give påbud). Dette, kombineret med virksomhedernes generelle positive opfattelse af den tilsynsførende, tyder på, at den tilsynsførendes evne til samarbejde og kommunikation er en essentiel mekanisme for aftaleforløbets outcome.

Opsamling på tilsynsførendes rolle

De fleste virksomheder har et positivt syn på den tilsynsførende og beskriver bl.a. de tilsynsførende som værende gode til at samarbejde og kommunikere, hvilket passer ind i alliancebyggeridentiteten. Virksomhederne er positive over for denne identitet hos den tilsynsførende, især når de i forvejen kender den tilsynsførende. Dog fortæller én tilsynsførende, at denne relation også kan medføre udfordringer ift. også at skulle agere som myndighed. I enkelte virksomheder var de negative over for den tilsynsførende, når de i stedet påtog sig myndighedsrollen. Samlet set kan det siges, at den tilsynsførendes rolle og virksomhedernes opfattelse heraf (mekanisme) har betydning for virksomhedernes outcome af aftaleforløbet.

Afdækning og tidsforbrug i aftaleforløb

I dette afsnit belyses:

- dels de tilsynsførendes afdækning af arbejdsmiljøproblem til aftaleforløb
- dels tidsforbrug i aftaleforløb sammenlignet med påbud
- dels virksomhedernes forståelse af aftaleforløb som koncept.

Denne del af analysen besvarer spørgsmålene om, hvordan de tilsynsførende oplever, at aftaleforløb påvirker afdækning og tidsforbrug, samt hvordan de tilsynsførende oplever IT-understøttelsen af aftaleforløb.

Afdækning og arbejdsmiljøproblemer

I nogle cases undrede virksomhederne sig over, at de fik tilbudt aftaleforløb om relativt simple problematikker og simple løsninger. For eksempel fik case 6 et aftaleforløb om løft af tunge skåle, hvilket den juridiske ansvarlige undrede sig over:

"Jeg vil gerne sige, at vi undrede os over, at det ligefrem blev et aftaleforhold, fordi det var jo bare at gå ud og købe en ny. Så det studsede vi meget over. Og vi studsede også over, hvad er det, vi skal lave, ud over bare at få sikret, at man har en vogn, så man kan køre den hen til bordet og tage dejen over."

(Juridisk ansvarlige, case 6)

Den juridiske ansvarlige fortæller, at løsningen var simpel, hvilket hun undrede sig over. Det tyder på, at virksomheder, der kender til aftaleforløb som reaktionsform, har en antagelse om, at det i højere grad skal omhandle komplekse problematikker end simple. Fra samme case forklarer den tilsynsførende, at det hænger sammen med afdækningen af arbejdsmiljøproblemet:

"Vi har en formodning om, at de er for tunge, fordi skålen i sig selv er relativt tung, og så kommer man jo noget i den, og hvor meget kommer man i den, og det er jo ikke nødvendigvis det samme hver gang, og er det mel og dej eller er det fars – alle sådan nogle ting kan jo gøre, at det har en forskellig vægt, så det kan være rigtigt svært for os at afgive et påbud på de her røreskåle, medmindre vi lige præcis ser den i brug, når vi er der, og at de har en vægt, og det er relativt sjældent, og der er de her aftaleforløb på mistanke jo virkelig, virkelig gode til lige præcis det."

(Tilsynsførende, case 6)

Den tilsynsførende fortæller, at de har givet et aftaleforløb om tunge løft, fordi det kan være svært at afdække dette problem til et påbud. Den tilsynsførendes vurdering af, om der skal gives et påbud eller et aftaleforløb hænger ikke nødvendigvis sammen med, om problemet er af kompleks karakter, men afhænger også af muligheden for at kunne afdække. I programteoriens punkt 1 og 3 antages det, at aftaleforløb adresserer arbejdsmiljøproblemer af kompleks karakter, og at dette er mere tidskrævende. Dog tyder ovenstående eksempel på, at afdækningen – og ikke nødvendigvis selve arbejdsmiljøproblemet – kan være kompleks, hvorfor der afgives aftaleforløb og ikke påbud. Det hænger yderligere sammen med, hvilke arbejdsmiljøproblemer der egner sig godt til aftaleforløb. Tilsynsførende fra case 4 fortæller, at ergonomi egner sig godt til aftaleforløb på grund af afdækningen heraf:

"Det er fordi at give påbud inden for ergonomi, det kan nogle gange være lidt drilsk, fordi du skal have nogle oplysninger, du skal konstatere."

(Tilsynsførende, case 4)

Dog er det forskelligt, hvilke arbejdsmiljøproblemer, de tilsynsførende mener, er svære at afdække og dermed giv et påbud på. En tilsynsførende fortæller, at arbejdsmiljøproblemer inden for det psykosociale område egner sig godt til aftaleforløb, fordi den tilsynsførende ikke behøver at beskrive problematikken på detaljeret vis:

"Jeg synes generelt i hvert fald, at psykisk arbejdsmiljø måske særligt på nogle af de her lidt svære områder kan være nemmere at komme afsted med og italesætte med et aftaleforløb end med et påbud, fordi vi som regel, lige bortset fra det her ene tilfælde, kan nøjes med at skrive det lidt mindre detaljeret, og virksomhederne oplever som udgangspunkt også det her mindre indgribende, og selvfølgelig skal de arbejde med det, og den aftale vil vi gerne indgå med jer."

(Tilsynsførende, case 14)

Den tilsynsførende fortæller, at et aftaleforløbet virker mindre indgribende end et påbud for virksomhederne, hvilket hænger sammen med, at beskrivelsen af problematikken i aftaleforløbet er mindre detaljeret. Modsat førnævnte eksempler med simple problemer, der er komplekse at afdække, bekræfter eksemplet fra case 14 programteoriens antagelser om, at aftaleforløb adresserer komplekse problemer. Det vil sige, at der fra de tilsynsførendes synspunkt er divergerende opfattelser af, hvilke problemer der egner sig godt til aftaleforløb. Dog er de tilsynsførende enige om, at der skal være et komplekst element, dette værende afdækningen eller selve problemet, hvilket skaber forskellige kontekster for aftaleforløbene for virksomhederne.

Tidsforbrug

De tilsynsførende fortæller om tidsforbruget ved aftaleforløb sammenlignet med påbud, at selvom afdækningen er mindre tidskrævende, er der mere arbejde for de tilsynsførende i løbet af processen:

"R: (...) påbuddet er jo tungt i starten på skriftligheden, altså det indledende arbejde, mistankegrundlaget kan man fyre af rimelig hurtigt, der er ikke så meget på skrift, påbuddet skal være meget mere udførligt og kræver meget mere på dataindsamling, så ja umiddelbart tænker man, at man slap billigt med aftaleforløbet, men det kommer jo tilbage igen senere med den der langstrakte proces, man har med virksomheden og de der aftaler. Så det er bare for at sige, jeg er med på, at påbuddet er tungt i starten, altså på dokumentationssiden, men så er der ligesom ikke mere vrøvl og ballade med det (...).

I: Men trods det så oplever du stadig, at aftaleforløb er mere tidskrævende?

R: Ja simpelthen fordi det udfordrer vores kalender, og kalenderen er bare, det er sådan lidt en slagmark ikke."

(Tilsynsførende, case 11)

Citatet eksemplificerer det, flere tilsynsførende fortæller, at afdækningen af arbejdsmiljøproblemet er mindre tidskrævende ved aftaleforløb end ved påbud, men at de til gengæld skal lave mere arbejde løbende. Dette omtaler de tilsynsførende ikke nødvendigvis

som tidskrævende, men som et løbende opmærksomhedspunkt, som de selv er forpligtede til at holde styr på. Det hænger bl.a. sammen med IT-understøttelsen af aftaleforløb. Den tilsynsførende i case 7 blev spurgt om, hvilke forbedringstiltag der kunne være ved aftaleforløb, svarede han:

"Automatisering af notifikationer i forbindelse med frister på hjælp og vejledning. Automatisering af booking af kontroltilsyn ved udløb. Altså aftalefristens udløb. Ja, det er nok de to ting. (...) det ville hjælpe mig. At jeg ikke skal selv manuelt og pussenusse med musen. På alle mulige to flader. Og så også at vores aftaleforløb kører i samme system, som vores andre påbud og andre sager kører i. De kører i to særskilte systemer, der skal ind og åbnes og ind og kigges i særskilt. Så det er noget IT-mæssigt."

(Tilsynsførende, case 7)

Citatet bekræfter punkt 13 i programteorien om, at de digitale systemer fungerer mangelfuldt, og det eksemplificerer de fleste tilsynsførendes holdninger til, at IT-understøttelsen af aftaleforløb bør forbedres.

Forstår virksomhederne aftaleforløb?

I flere cases påpeges det, at virksomhederne ikke nødvendigvis har forudsætninger for at forstå aftaleforløb. Den juridiske ansvarlige i en virksomhed fortæller, at hun troede, de fik et påbud:

"Altså jeg kunne godt have tænkt mig at have vidst, at der var noget, der rent faktisk hed et aftaleforløb. Sådan formelt set. For det undrede mig for nyligt, da jeg fik noget tilsvarende på en enhed herinde. Så jeg tror, at når man sidder i de her funktioner, som jeg selv sidder i, så er det måske begrænset, hvad man kender til, for jeg troede faktisk stadig, at de kom ud og bedømte, og jeg undrede mig ved den sidste. Jeg havde faktisk heller ikke forstået, at det var et aftaleforløb, der var blevet lavet nede hos [kollega]. (...). Jeg troede faktisk, at det havde været et tilsyn og at, du ved, "aftaleforløb" bare var lidt noget, man kaldte det. (...) Jeg troede, det var et påbud."

(Juridisk ansvarlige, case 4)

Den juridiske ansvarlige kommer fra en lille, privat virksomhed og fortæller, at hun ikke vidste, hvad et aftaleforløb indebar. Det tyder på mangel på forståelse af, hvad et aftaleforløb er sammenlignet med et påbud for nogle typer af virksomheder. Det vil sige, at det tager tid at implementere aftaleforløb som praksis, og at virksomhederne skal vænne sig til denne praksis over en årrække. I den forbindelse fortæller en tilsynsførende, at nogle typer af virksomheder ikke nødvendigvis forstår aftaleforløbet som koncept:

"(...) Lego eller...kæmpestore...Novo og sådan nogle der. Der sidder der mennesker, der fatter det der. Men det gør en almindelig smed ikke. Forstår simpelthen ikke, hvad vi siger. Derfor så er det rigtig, rigtig, rigtig vigtigt, at vi taler et sprog også i aftaleforløbet, som folk forstår."

(Tilsynsførende, case 4)

Den tilsynsførende forklarer, at der er behov for mere forklaring fra den tilsynsførende hos mindre virksomheder, som ikke nødvendigvis har kendskab til aftaleforløb. Det lykkedes han dog ikke med i case 4, som vist i ovenstående citat. Det fortæller andre tilsynsførende også, samt at ordet "mistanke" kan være svært for virksomhederne at forstå. Det vil sige, at især de mindre virksomheder kan have svært ved at forstå, hvad et aftaleforløb indebærer. Virksomhedernes kontekst i form af størrelse er dermed afgørende for deres forudsætninger for at forstå, hvad et aftaleforløb indebærer.

Opsamling på afdækning og tidsforbrug i aftaleforløb

Konteksten for aftaleforløbene er virksomheder med arbejdsmiljøproblemer, som er komplekse at afdække og/eller at løse. Aftaleforløbet som overordnet mekanisme kan her føre til det outcome, at de tilsynsførende bruger deres arbejdstid anderledes – arbejdsbyrden rykkes fra afdækning af problemet til hjælp og vejledning, kontrolbesøg og håndtering af forløbet i IT-systemet. Nogle virksomheders kontekst betyder, at de ikke har forudsætninger for at forstå aftaleforløb, hvilket kræver mere forklaring fra de tilsynsførende.

Delkonklusion

I analysedel 3 har vi undersøgt samspillet mellem virksomhederne og de tilsynsførende under aftaleforløb. Vi har belyst hjælp og vejledning, de tilsynsførendes rolle samt afdækning og tidsforbrug.

Alle casevirksomhederne modtog hjælp og vejledning i forskellige faser af aftaleforløbet. Hjælp og vejledning har i alle virksomhedscases været en virkningsmekanisme til at opfylde aftaleforløbet og løse arbejdsmiljøproblemet. Ligeledes er virksomhedernes syn på og samarbejde med den tilsynsførende en essentiel mekanisme for aftaleforløbets outcome i virksomhederne. I de fleste virksomhedscases har det derfor haft et positivt outcome, men i få cases har samarbejdet været udfordrende, hvorfor det ikke har aktive-ret mekanismer lige meget i alle virksomhederne.

De fleste virksomheder beskrev de tilsynsførende på en måde, der passer ind i alliance-byggeridentiteten, hvilket de er positive over for. Virksomhederne er mere negative over for de tilsynsførende, når deres adfærd passer ind i myndighedsrollen.

Om de tilsynsførende tilbyder aftaleforløb afhænger af afdækningen såvel som arbejdsmiljøproblemet.

Aftaleforløbet som mekanisme har det outcome, at tidsforbruget til afdækning af arbejdsmiljøproblemet er mindre tidskrævende end ved påbud, men at der i aftaleforløbet er mere opfølgende arbejde.

Nogle typer af virksomheder har ikke forudsætninger for at forstå aftaleforløb, hvilket kræver mere forklaring fra de tilsynsførende. Overordnet set fungerer virksomhedernes møde med de tilsynsførende positivt, dog med undtagelser.

- Kommunikation og samarbejde ml. p-enhed og jur-enhed.
- Kommunikation, indgåelse, proces, opfølgning.
- Hvilke tiltag implementeres (Hierarchy of controls).
- Blev I inspirerede af hjælp og vejledning?
- Oplevelser af tilsynets rolle som myndighed og vejleder.
- Hvordan fungerede de skriftlige rammer omkring aftaleforløbet?
- Hvordan har jeres organisations interne kommunikation og samarbejde omkring aftaleforløb været?
- Oplever I jer hjulpet af (jur-enhed)?
- Har det været nemt at indgå aftalen omkring aftaleforløb?
- Har der været komplikationer ifht. indgåelse?
- Hvordan har I arbejdet med processen omkring aftaleforløb?
- Hvad har dit tidsforbrug ca. været på aftaleforløb?, fx på møder, implementering, øvrige processer.
- Hvordan har medarbejderne været involveret?
- Hvad har I gjort for at imødekomme aftaleforløbet?
- Hvilke tiltag har I implementeret? Og hvilken påvirkning har det for arbejdsmiljøet?
- Hvem har udført arbejdet med at følge op på aftaleforløbet?
- Blev I inspirerede af tilsynets hjælp og vejledning? Hvordan?
- Hvordan har tilsynet fremstået i forbindelse med forløbet?
- Har der været udfordringer med deres rolle?
- Er det svært at forholde sig til, at de potentielt kan give påbud, men skal fungere som vejleder?

Erkendelsesinteresse virkningseval.

- Omstændigheder?
- Hvordan har ledelsen taget imod processen med aftaleforløb?
- Hvordan har medarbejderne taget imod processen med aftaleforløb?
- Har I haft yderligere hjælp til at gennemføre processen? Og i så fald hvem har hjulpet jer?
- Hvad virker?
- Hvordan har I været glade for omkring aftaleforløb?
- Har aftaleforløbet givet anledning til ændringer i virksomheden bredere set?

- Hvad kunne have støttet jer/virksoheden i forløbet som AT ikke havde tænkt på?
- Hjælp og vejledning? AT opfølgning? Etc.

Interviewguide til tilsynsførende – enkelt interviews, specifik case

Erkendelsesinteresse - virkningsevaluering

- Indledning
 - Anonymitet mv.
- Indledning til aftaleforløb ved mistanke og specifik case
- Vurdering af tilbud om aftaleforløb (fx hvordan oplever den tilsynsførende situationen, hvor han/hun skal balancere mellem at give virksomheden et påbud eller et aftaleforløb, dvs. kontrol- vs. vejlederrolle).

Interviewspørgsmål

- Vi introducerer om formål med projektet og beder om mundtligt samtykke til deltagelse.
- Vil du kort præsentere dig selv med navn, alder, stilling og erfaring.
- Du har arbejdet med aftaleforløb. Nu taler vi specifikt ved mistanke.
- Du har været tilsynsførende på denne specifikke virksomhed xx.
- Vil du fortælle det du kan huske om forløbet sådan A-Z?
- Hvordan kom aftaleforløbet i stand?
- Hvilke udfordringer var der?
- Hvilke overvejelser/hvad lå til grund for, at du tilbød virksomheden et aftaleforløb?
- Hvordan vurderede du, at virksomheden var motiveret for at arbejde med arbejdsmiljøproblemet? (noget de sagde, noget du ser, en følelse du havde?)
- Var der nogen udfordringer forbundet med denne vurdering?

- Implementerede tiltag – kontrolbesøg
 - Virksomhedens engagement/motivation
- Hvad var din vurdering/hvad var grunden til, du valgte at godkende aftaleforløbet?
 - Hvad har virksomheden gjort for at imødekomme aftaleforløbet?
 - Hvilke implementerede tiltag så du/I på kontrolbesøget?
 - Hvilken påvirkning har de tiltag for arbejdsmiljøet?
 - Hvordan oplever du, at virksomheden inddrogede AMO/sine ansatte i forløbet?
 - Hvad gør du, hvis du støder på virksomheder, der ikke udviser engagement i/eller motivation for aftaleforløb?
- Inspireres virksomhederne af Hjælp og Vejledning?
- Oplevede du, at virksomheden gjorde brug af den hjælp og vejledning, du tilbød/kom med?
 - Hvis ja, hvordan gjorde de brug af H&V?
 - Oplevede du udfordringer ifm. H&V?
- Hvordan adresserer Aftaleforløb MSB og psyk
- Dette aftaleforløb handler om X... oplever du, at der er der nogen arbejdsmiljøproblemer, der er mere velegnede til et aftaleforløb end andre.
 - Hvis ja, hvilke og hvorfor?
- Vurdering af de praktiske forhold omkring aftaleforløb som virkemiddel sammenlignet med fx påbud.
- Hvordan oplever du arbejdsmængden forbundet med aftaleforløb i forhold til påbud med frist?
 - Opfølgning: Opleves det mere tidskrævende med aftaleforløb vs påbud med frist?

- AT's rolle som myndighed og vejleder på én og samme tid (fx er det klart for virksomhederne, hvilken rolle AT agerer i som myndighed).
-
- *Recruitment*
- Formidling af- og kommunikation i forbindelse med aftaleforløb (fx er det klart for virksomhederne, hvor tilbuddet kommer fra, hvem der kan tage beslutningen om at indgå en aftale, samt at der er tale om et (frivilligt) tilbud).
- Hvilke forbedringstiltag kunne der være vedr. aftaleforløbet?
- Hvordan?
- Kom gerne med eksempler.
- Hvordan har du oplevet kommunikationen med virksomheder omkring aftaleforløb?
- Når virksomheder har takket nej, som nogen jo har gjort. Hvad har så været årsagerne? Kom gerne med eksempler.

Interviewguide til fokusgruppeinterview med tilsynsførende

Erkendelsesinteresse - erfaringsopsamling

- Indledning
Præsentation af deltagere
Anonymitet mv.
- Indledning – historieværksted med nedslag i eksempler
Ansporer tema.

Interviewspørgsmål

- Vil I kort præsentere jer selv med navn, alder, stilling og erfaring.
- Vi introducerer om formål med projektet og beder om mundtligt samtykke til deltagelse.
- I har arbejdet med aftaleforløb. Nu taler vi specifikt ved mistanke.

Overordnet: vi vil bede jer om at fortælle om forløbet med aftaleforløb fra dets introduktion til nu over fire faser. I får 10 min til lige at tænke og skrive på nogle postits.

1. ideudvikling
2. introduktion
3. implementering
4. konsolidering
5. Fortæl om et eksempel der har været sigende for din opfattelse af aftaleforløb med mistanke.

Supplerende til denne del.

- Vurdering af tilbud om aftaleforløb (fx hvordan oplever den tilsynsførende situationen, hvor han/hun skal balancere mellem at give virksomheden et påbud eller et aftaleforløb, dvs. kontrol- vs. vejlederrolle).
 - Uddannelse/kompetenceudvikling af tilsynsførende (fx føler den tilsynsførende sig tilstrækkeligt klædt på i forhold til at bruge værktøjet i praksis).
 - Vurdering af de praktiske forhold omkring aftaleforløb som virkemiddel sammenlignet med fx påbud.
 - AT's rolle som myndighed og vejleder på én og samme tid (fx er det klart for virksomhederne, hvilken rolle AT agerer i som myndighed).
- Hvordan har det fungeret?
 - Hvilke gode ting oplever I at aftaleforløb bidrager med?
 - Hvilke problematiske?
 - Hvordan beslutter man at anvende hhv. aftaleforløb eller påbud?
 - Er der nogen udfordringer forbundet med denne vurdering?
 - Hvad skal en dygtig tilsynsførende kunne?
 - Hvordan stemmer det overens med processen i aftaleforløb?
 - Skal man kunne noget andet for at gennemføre aftaleforløb ifht. påbudspraksis?
 - Hvordan oplever I arbejds-mængden forbundet med aftaleforløb i forhold til påbud?
 - Opfølgning: Opleves det mere tidskrævende med aftaleforløb vs påbud?
 - Hvordan oplever I den faglige gevinst i forhold til indsatsen?
 - I forhold til forbedring af arbejdsmiljøet
 - I forhold til tilsynsførendes læring og kompetencer.
 - Rollen som tilsynsførende, bliver den kompliceret af vejledningen som er forbundet med aftaleforløb?
 - Hvordan oplever I balancen mellem rådgivning og vejledning? Hvordan oplever I det ikke at måtte rådgive?
 - Hvilke forbedrings tiltag kunne der være vedr. aftaleforløbet?
 - Hvordan?

Erkendelsesinteresse – procesevaluering aft.forløb m. spredning

- *fidelitet*
- Er implementeringen af aftaleforløb med spredning forløbet som planlagt?

- Er aftaleforløb med spredning som tilsynsindsats en egnet metode til spredning af løsninger på arbejdsmiljøproblemer? Hvad er de eventuelle barrierer?

- Er kommunikationen med og til virksomheder omkring spredningsaftalen forståelig, og understøtter den formålet med indsatsen? (at en løsning på ét problem ét sted i (JUR-) virksomheden meningsfuldt kan overføres til andre steder)

- Hvilke overvejelser gør den tilsynsførende sig, når han/hun skal balancere mellem at tilbyde virksomheden et aftaleforløb eller give virksomheden et påbud?

Recruitment

- Formidling af- og kommunikation i forbindelse med aftaleforløb (fx er det klart for virksomhederne, hvor tilbuddet kommer fra, hvem der kan tage beslutningen om at indgå en aftale, samt at der er tale om et (frivilligt) tilbud).

- Kom gerne med eksempler.

- Hvad har I specifikt gjort for at implementere aftaleforløb med spredning som tilsynspraksis?
- Hvordan har instruktion og uddannelse været i forbindelse med aftaleforløb?
- Hvordan har AT som organisation gjort det muligt at implementere aftaleforløb?

- Hvordan har I oplevet aftaleforløb med spredning som indsats?
- Hvordan oplever I forskellen på arbejdsmiljøet?

- Hvordan har kommunikationen omkring aftaleforløb med spredning været – med virksomhederne
- Fra AT, fra den enkelte tilsynsførende.

- Hvad spiller ind når I skal beslutte at tilbyde et aftaleforløb frem for et påbud?
- Har det betydning hvem man snakker med i virksomheden (chefen el. medarb.)? Hvilken betydning har det?
- Hvad er det problematiske ved hver især påbud og aftaleforløb?

- Hvordan har I oplevet kommunikationen med virksomheder omkring aftaleforløb?
- Når virksomheder har takket nej, som nogen jo har gjort. Hvad har så været årsagerne? Kom gerne med eksempler.
- Har I en opfattelse af, at karantæneordningen har haft

en betydning i den sammenhæng?

Interviewguide til fokusgruppeinterview med tilsynssupportere

Erkendelsesinteresse - erfaringsopsamling

- Indledning
Præsentation af deltagere
Anonymitet mv.

- Indledning – Ansporer tema.

Interviewspørgsmål

- Vi introducerer om formål med projektet og beder om mundtligt samtykke til deltagelse.
- Vil I kort præsentere jer selv med navn, alder, stilling og erfaring samt TC.
- I har arbejdet med aftaleforløb. Nu taler vi specifikt ved mistanke.

Overordnet: vi vil bede jer om at fortælle om jeres syn på og oplevelse af aftaleforløb fra dets ideudvikling til nu over fire faser.

6. ideudvikling
7. introduktion
8. implementering
9. konsolidering

Fortæl om et eksempel der har været sigende for din opfattelse af aftaleforløb med mistanke.

- Kan I fortælle hvad jeres arbejde som tilsynssupportere består i?
- Beskriv en typisk hverdag?
- Hvad ser I som det udfordrende i jeres rolle og arbejde med aftaleforløb?
- Hvori består det komplekse ved aftaleforløb for jer?
- Hvilke manuelle forhold er der forbundet med et aftaleforløb hos hver af jer (forskellige TC)

Supplerende til denne del.

- Vurdering af tilbud om aftaleforløb (fx hvordan oplever den tilsynsførende situationen, hvor han/hun skal balancere mellem at give virksomheden et påbud eller et aftaleforløb, dvs. kontrol- vs. vejlederrolle).
 - Uddannelse/kompetenceudvikling af tilsynsførende (fx føler den tilsynsførende sig tilstrækkeligt klædt på i forhold til at bruge værktøjet i praksis).
 - Vurdering af de praktiske forhold omkring aftaleforløb som virkemiddel sammenlignet med fx påbud.
- Hvordan oplever I samarbejdet mellem jer og de tilsynsførende?
 - Er der nogle tiltag omkring samarbejdet og processerne som ville kunne lette jeres arbejde?
 - Kan virksomhederne kontakte jer direkte?
 - Hvordan har det fungeret?
 - Hvilke gode ting oplever I at aftaleforløb bidrager med?
 - Hvilke problematiske?
 - Hvordan beslutter man at anvende hhv. aftaleforløb eller påbud?
 - Er der nogen udfordringer forbundet med denne vurdering?
 - Hvad skal en dygtig tilsynssupporter kunne i jeres optik?
 - Hvordan stemmer det overens med processen i aftaleforløb?
 - Skal man kunne noget andet for at gennemføre/-administrere aftaleforløb ift. påbudspraksis?
 - Hvordan oplever I arbejds- mængden forbundet med aftaleforløb i forhold til påbud?
 - Opfølgning: Opleves det mere tidskrævende med aftaleforløb vs påbud?
 - Hvordan oplever I den faglige gevinst i forhold til indsatsen?
 - I forhold til forbedring af arbejdsmiljøet
 - I forhold til tilsynssup- porteres læring og kompetencer.

- AT's rolle som myndighed og vejleder på én og samme tid (fx er det klart for virksomhederne, hvilken rolle AT agerer i som myndighed).

- Rollen som tilsynssupporter, bliver den kompliceret af vejledningen som er forbundet med aftaleforløb?
- Hvordan oplever I balancegangen mellem rådgivning og vejledning? Hvordan oplever I det ikke at måtte rådgive?
- Hvilke forbedrings tiltag kunne der være vedr. aftaleforløbet?
- Hvordan?
- Kom gerne med eksempler.

Erkendelsesinteresse – procesevaluering aft.forløb m. spredning

fidelitet

- Er implementeringen af aftaleforløb med spredning forløbet som planlagt?
- Er aftaleforløb med spredning som tilsynsindsats en egnet metode til spredning af løsninger på arbejdsmiljøproblemer? Hvad er de eventuelle barrierer?
- Er kommunikationen med og til virksomheder omkring spredningsaftalen forståelig, og understøtter den formålet med indsatsen? (at en løsning på ét problem ét sted i (JUR-) virksomheden meningsfuldt kan overføres til andre steder)
- Hvilke overvejelser gør den tilsynsførende sig, når han/hun skal balancere mellem at tilbyde virksomheden et aftaleforløb eller give virksomheden et påbud?

- Hvad har I specifikt gjort for at implementere aftaleforløb med spredning som tilsynspraksis?
- Hvordan har instruktion og uddannelse været i forbindelse med aftaleforløb?
- Hvordan har AT som organisation gjort det muligt at implementere aftaleforløb?
- Hvordan har I oplevet aftaleforløb med spredning som indsats?
- Hvordan oplever I forskellen på arbejdsmiljøet?
- Hvordan har kommunikationen omkring aftaleforløb med spredning været – med virksomhederne
- Fra AT, fra den enkelte tilsynsførende.
- Hvad spiller ind når I skal beslutte at tilbyde et aftaleforløb frem for et påbud?
- Har det betydning hvem man snakker med i virksomheden (chefen el. medarb.)? Hvilken betydning har det?
- Hvad er det problematiske ved hver især påbud og aftaleforløb?

Recruitment

- Formidling af- og kommunikation i forbindelse med aftaleforløb (fx er det klart for virksomhederne, hvor tilbuddet kommer fra, hvem der kan tage beslutningen om at indgå en aftale, samt at der er tale om et (frivilligt) tilbud).
- Hvordan har I oplevet kommunikationen med virksomheder omkring aftaleforløb?
- Når virksomheder har takket nej, som nogen jo har gjort. Hvad har så været årsagerne? Kom gerne med eksempler.
- Har i en opfattelse af, at karantæne-reglen har haft en betydning i den sammenhæng?

