



København, 2024

Spredningsforløb

En procesevaluering af Arbejdstilsynets indsats 'Aftaleforløb med spredning'

**Jeppe Z. N. Ajslev, Cecilia H. Bruhn, Mikala E. Jakobsen,
Asta Kjærgaard, Julie Palmqvist og Emilie M. Rudolf**

Spredningsforløb

En procesevaluering af Arbejdstilsynets indsats 'aftaleforløb med spredning'

Forfattere

Jeppé Z. N. Ajslev, Cecilia H. Bruhn, Mikala E. Jakobsen, Asta Kjærgaard, Julie Palmqvist og Emilie M. Rudolf

NFA-rapport

Titel	Spredningsforløb
Undertitel	En procesevaluering af Arbejdstilsynets indsats 'aftaleforløb med spredning'
Forfattere	Jeppe Z. N. Ajslev, Cecilia H. Bruhn, Mikala E. Jakobsen, Asta Kjærgaard, Julie Palmqvist og Emilie M. Rudolf
Udgiver(e)	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Afrapporteret	2024
Finansiel støtte	Arbejdstilsynet
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

INDHOLD

Sammenfatning	7
Overordnede konklusioner og refleksioner fra procesevalueringen	8
Indledning	10
Formål med procesevalueringen.....	10
Udbredelse	11
Status på spredningsforløb	11
Arbejds miljøproblem	13
Branche	14
Sektor	16
Opsamling på udbredelse	18
Implementering	18
Overvejelser bag at tilbyde spredningsforløb	18
Usammenlignelige kontekster	19
Virksomhedsstørrelse og konkrete arbejdsmiljøproblemstillinger	21
Arbejdstilsynets organisationsunderstøttelse af implementeringen af spredningsforløb	22
Opsamling på implementering	23
Rekruttering	24
De tilsynsførendes syn på virksomhedernes motivation.....	24
Hjælp og vejledning	26
Opsamling på rekruttering.....	27
Kontekst	27
Virksomhedernes understøttelse af spredningsforløbet.....	27
Opsamling på kontekst	29
Modtaget indsats	30
Virksomhedernes motivation	30
Få opmærksomhed på problematikken.....	30
Viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet	31
Oplevelse af medindflydelse	32
Virksomhedernes oplevelse af kommunikationen med den tilsynsførende.....	33
Virksomhedernes oplevelse af spredningsforløb som metode til løsning af arbejds miljøproblemer	36
Effektive tiltag ved arbejdsmiljøproblemer vedrørende MSB og ulykkesrisici ...	37
Effektive tiltag ved arbejdsmiljøproblemer vedrørende psykisk arbejdsmiljø ...	38
Resultater af tiltagene	39
Kontroltilsyn	42
Opsamling på modtaget indsats	43
Hvorfor afviser virksomheder spredningsforløb?	44
Fordeling af afviste spredningsforløb	44
Mekanismer for afvisning af spredningsforløb	45
Implementerede tiltag hos de virksomheder som har afvist spredningsforløb..	50
Opsamling på afviste spredningsforløb.....	51
Diskussion	51
Hvilke processer fordrer, at spredningsforløb er succesfulde?	51

Hvilke processer gør, at spredningsforløb ikke er succesfulde?.....	52
Referencer	55
Bilag 1 - Metode.....	58
Kvantitativ og deskriptiv data i rapporten.....	58
Kvalitative data i rapporten	58
Udvælgelse af virksomhedscases	59
Rekruttering til interview i de fire virksomhedscases.....	60
Rekruttering til interviews med virksomheder, som har afvist aftaleforløb	61
Rekruttering af tilsynsførende til fokusgruppeinterviews.....	61
Semistrukturerede interviews	62
Anonymitet og metodiske overvejelser	62
Analytisk fremgangsmåde	63
Bilag 2 - Programteori.....	64
Bilag 3 – Interviewguides	66
Interviewguide til virksomheder med spredningsforløb.....	66
Interviewguide til tilsynsførende – enkelt interviews, specifik case	68
Interviewguide til virksomheder – afvist af virksomheden	71
Interviewguide til fokusgruppeinterview med tilsynsførende	71
Interviewguide til fokusgruppeinterview med tilsynssupportere	74
Bilag 4 - Forløbsbeskrivelse af aftaleforløb	78
Aftaleforløb ved mistanke.....	78
Aftaleforløb med spredning	80
Bilag 5 – Effektive tiltag ved arbejdsmiljøproblemer (analyse uddybet)	81
Effektive tiltag ved arbejdsmiljøproblemer vedrørende MSB og ulykkesrisici ...	81
Effektive tiltag ved arbejdsmiljøproblemer vedrørende psykisk arbejdsmiljø ...	83

Sammenfatning

Aftaleforløb blev indført som reaktionsform af Arbejdstilsynet i 2020. Dette skete som et element i den politiske aftale om at styrke og omlægge den danske arbejdsmiljøindsats, indgået i 2019. Aftaleforløb består af to indsatser; '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 er en procesevaluering af 'Aftaleforløb med spredning' (herefter: spredningsforløb).

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. Spredningsforløb skal gøre dette, ved at virksomheder i forbindelse med tilsynets afdækning af et arbejdsmiljøproblem, får mulighed at identificere tilstedeværelsen af det konkrete arbejdsmiljøproblem flere steder i virksomheden og arbejde med en løsning heraf med mulighed for dialogbaseret hjælp og vejledning fra Arbejdstilsynet. Forløbet afsluttes efter et kontroltilsyn fra Arbejdstilsynet. Aftaleforløb skal understøtte, at virksomheder, som er motiverede for at løse problemet af egen drift, gør det, og at læring om arbejdsmiljøproblemer og løsninger spredt sig til andre relevante steder i virksomheden.

Formålet med denne procesevaluering af spredningsforløb er overordnet at undersøge hvordan implementeringen af indsatsen aftaleforløb med spredning har virket, samt hvornår det er en succesfuld indsats, og hvornår det ikke er. Evalueringen er inspireret af (Saunders et al. 2005) og dennes fem centrale temaer; *reach (udbredelse)*, *fidelitet (implementering)* *rekruttering*, *kontekst og modtaget dosis (modtaget indsats)*, som er oversat og indsat i en sociologisk ramme til evalueringens og analysens formål. Evalueringen tager udgangspunkt i en realistisk evalueringstradition, der har fokus på at undersøge, hvilke *mekanismer* der fungerer i hvilke *kontekster* og giver bestemte *outcomes* (Pawson & Tilley, 1997; Wong et al., 2016).

Procesevalueringen tager afsæt i fem datasæt bestående af kvantitative og kvalitative data; deskriptive data om aftaleforløb og påbud fra Arbejdstilsynet, kvalitative interviews fra fire virksomhedscases, der har gennemgået et spredningsforløb, kvalitative interviews med ni virksomheder, som har afvist spredningsforløb, fokusgruppeinterviews med 16 tilsynsførende og 4 tilsynssupportere. Denne rapport er dermed baseret på 40 interviews. Desuden henvises der løbende i rapporten til virkningsevalueringen af aftaleforløb ved mistanke fra 2024, som er baseret på 20 virksomhedscases. Den samlede metodiske redegørelse findes i rapportens Bilag 1.

Med fire cases der *har* gennemført spredningsforløb er dette et lille best case udsnit, med stor variation. Dette giver caseudvælgelsen en *best case- variationsvaliditet*, der gør det muligt at sige noget om det undersøgte fænomen (spredningsforløb) under relativt forskellige forhold, hvor vi kan blive særligt opmærksomme på hvilke udfordringer spredningsforløb møder under de bedst mulige forhold (Flyvbjerg 2006).

Med data fra ni virksomheder, som har afvist et spredningsforløb, der kan siges at være worst cases, gives der både et indblik i hvorfor spredningsforløb ikke slår bredere igennem, men også viden som muligvis kan pege på nogle positive perspektiver der knytter sig til aftaleforløb, selv under de værste betingelser.

Nedenfor præsenteres de vigtigste konklusioner fra procesevalueringen. Punkterne uddybes i rapporten.

Overordnede konklusioner og refleksioner fra procesevalueringen

Den overordnede konklusion på procesevalueringen af spredningsforløb er, at antagelserne omkring spredningsforløb har ført til det der i evalueringsteoretiske sammenhæng kaldes en teorifejl. Det betyder, at implementeringen fra Arbejdstilsynet og de tilsynsførendes side har været god. Men at antagelserne bag har været svære at anvende i praksis. Den overordnede årsag til dette skal findes i, at spredningselementet i mange tilfælde enten er svært for tilsynsførende at have for øje ved tilsyn, at spredningselementet simpelthen ikke passer på virksomhederne (særligt ved psykosociale arbejdsmiljøproblemer er det svært at generalisere på tværs af p-enheder), eller at virksomhederne har svært ved at forstå incitamentet og fordelene ved indgå i spredningsforløb. Opsummerende kan spredningsforløb således siges at være en skrivebordsidé der er sværere at anvende i praksis.

Rapportens analyser viser dette ved overordnet set at illustrere at:

- 1) Udbredelsen af spredningsforløb er begrænset.
 - a. Der har været 72 tilbudte spredningsforløb i årene 2020-2023, og 45 af disse er blevet accepteret af virksomhederne. 33 af de 45 forløb er afsluttede. 25 aftaleforløb er afvist af virksomheden selv, og der er i alt to ikke-opfyldte forløb (6%). Af de 33 accepterede og afsluttede forløb er 94% opfyldte. Der er lidt flere aftaler inden for p-enheder end mellem p-enheder.
 - b. Der er flest forløb omhandlende MSB, Ulykkesrisici og Kemi, støv og biologi. Samtidig har 58% af de afbrudte eller afviste aftaler omhandlet MSB. Der er i alt kun to spredningsforløb omhandlende det psykiske arbejdsmiljø.
 - c. Der er færrest forløb blandt de mindste virksomheder og flest blandt de store virksomheder. Virksomheder med +100 ansatte udgør halvdelen af opfyldte spredningsforløb. Over halvdelen af forløb i offentlige virksomheder foregår i virksomheder med +100 ansatte.

- 2) Tilsynsførende og organisationsunderstøttelse af spredningsforløb har været orienteret imod at implementere og gennemføre spredningsforløb.

- a. Tilbuddet om spredningsforløb hæmmes af, at virksomheder ofte ikke har sammenlignelige kontekster på tværs af virksomheders afdelinger (inden for p-enhed) eller enheder (mellem p-enhed).
 - b. Tilsynsførende beskriver undervisningen i spredningsforløb - og organisationsunderstøttelsen i øvrigt fra Arbejdstilsynet som god og omfattende.
- 3) Rekruttering er foregået inden for de relevante målgrupper
- a. Virksomheder, der har styr på deres arbejdsmiljø og selv er opmærksomme på problemerne, tilbydes et spredningsforløb frem for et påbud.
 - b. Virksomhederne, der har været igennem et spredningsforløb, udviser generelt motivation herfor.
 - c. De tilsynsførende har særligt oplevet at være motiveret for at implementere, fordi spredningsforløbene som regulering af arbejdsmiljøet har været i overensstemmelse med virksomhedernes egne værdier og behov.
- 4) Virksomhederne har modtaget de forskellige elementer i forløbet; hjælp og vejledning, kontroltilsyn samt været motiverede.
- a. Virksomhederne oplever at få konkret vejledning, hvilket har hjulpet til at implementere effektive løsninger på arbejdsmiljøproblemerne.
 - b. Virksomhederne har oplevet de tilsynsførende i en alliancebyggeridentitet, hvilket har ført til en tilfredshed med de tilsynsførendes og kommunikationen mellem virksomheden og tilsynsførende.
 - c. Virksomhederne er motiveret af, at spredningsforløbet sætter fokus på en problemstilling, at de kan få viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet, samt at spredningsforløbet giver virksomhederne medindflydelse i processen.
 - d. Kontroltilsynet fungerer som en mekanisme, der motiverer virksomhederne og fører til læring.
- 5) Mest udbredte mekanisme for afvisning, blandt de virksomheder der afviser et spredningsforløb, er selve spredningselementet, da det er uklart for dem, hvad indholdet og omfanget af spredningsforløbet er.
- a. Det er primært virksomheder, der får tilbudt spredningsforløb om muskel- og skeletbesvær, der afviser. Derudover er der flest små virksomheder og virksomheder i brancherne Transportmidler og Butikker, som afviser spredningsforløb.

Indledning

Aftaleforløb med spredning (herefter spredningsforløb) blev indført som reaktionsform for de tilsynsførende i Arbejdstilsynet i 2020 som følge af en bred politisk aftale om en ny og forbedret arbejdsmiljøindsats indgået i 2019.

Det overordnede formål med spredningsforløb som tilsynspraksis er, at det skal fungere som led i en forbedring af arbejdsmiljøet på danske virksomheder ved at give virksomhederne mulighed for selv at identificere arbejdsmiljøproblemet flere steder i virksomheden og arbejde med en løsning heraf med mulighed for en dialogbaseret hjælp og vejledning fra Arbejdstilsynet.

Formålene med spredningsforløb 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 aftale imellem arbejdsmarkedets parter 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 forandringssteori udviklet i forbindelse med implementeringen af aftaleforløb forud for selve implementeringsprocessen (Arbejdstilsynet, 2019).

Spredningsforløb gennemføres ved, at den tilsynsførende på et virksomhedsbesøg identificerer et påbudsgivende brud på Arbejdsmiljøloven og går i dialog med virksomheden om, hvorvidt det pågældende problem gør sig gældende andre steder i virksomheden. Hvis dette er tilfældet, kan den tilsynsførende tilbyde virksomheden et spredningsforløb frem for et påbud. Et spredningsforløb kan gælde inden for en p-enhed eller mellem p-enheder. Det er frivilligt, om virksomheden vil takke ja til spredningsforløbet. Når virksomheden har takket ja til spredningsforløbet indgås en skriftlig aftale, som indebærer, at virksomheden skal løse arbejdsmiljøproblemet inden for en given frist. Virksomheden bliver tilbudt hjælp og vejledning i løbet af forløbet, og forløbet afsluttes, når virksomheden, inden for fristen, melder til den tilsynsførende, at problemet er løst, og den tilsynsførende derefter har været på kontroltilsyn på en eller flere af enhederne eller afdelingerne involveret.

Formål med procesevalueringen

Formålet med procesevalueringen af spredningsforløb er at undersøge implementeringen af indsatsen aftaleforløb med spredning, samt hvornår det er en succesfuld indsats, og hvornår det ikke er. Det er centralt for en procesevaluering, at undersøge om den evaluerede indsats overordnet virker som den skal og således er en gennemgående succes. I så fald er det en positiv ting, og man vil kunne anvende procesevalueringen til at identificere virkningsfulde delelementer som kan styrkes eller anvendes i andre sammenhænge.

En anden væsentlig pointe med procesevalueringen er at undersøge hvad der kan være årsagen til at en indsats eventuelt *ikke* er en succes. Her kan årsagerne overordnet set

være tre. 1) teorien er god, men implementeringen er utilstrækkelig, 2) teorien er utilstrækkelig men implementeringen er god, 3) teori og implementering er begge utilstrækkelige. Ved at anvende procesevaluering der har fokus på bredt set at undersøge arbejdet med og implementeringen af spredningsforløb, kan vi få blik for hvilke typer af årsager der eventuelt kan være til at spredningsforløb ikke lykkes i det ønskede omfang.

For at foretage denne procesevaluering er rapporten inspireret af Saunders et al. (2005), som påpeger relevante temaer, der kan belyse ovenstående. De udgør blandt andre *fidelitet (implementering)*, som udgøres af, i hvilken grad en intervention er implementeret som planlagt, samt *modtaget dosis (modtaget indsats)* som udgøres af, i hvilken grad modtagerne aktivt har arbejdet med indsatsen og deres tilfredshed med denne. Rapporten er ligeledes inspireret af en realistisk evalueringstilgang, hvor kontekster, mekanismer og outcomes undersøges (Pawson & Tilley, 1997; Wong et al., 2016). I denne evalueringstradition opstilles en programteori (se Bilag 2), der beskriver de forventede mekanismer, som skal fungere under bestemte kontekster for at opnå de forventede outcomes.

Procesevalueringen har således til formål at nuancere og udfolde forståelsen af spredningsforløb, samt skabe detaljeret viden om implementeringen af spredningsforløb i forskellige kontekster. Det skaber grobund for at forstå tilsynspraksissen spredningsforløb, da det, som andre sociale fænomener, aldrig udspiller sig ensartet eller som forventet (Barad, 2007).

Udbredelse

I denne analysedel præsenteres de deskriptive analyser af Arbejdstilsynets data om aftaleforløb med spredning i årene 2020-2023. Data er udtrukket af Arbejdstilsynet i starten af år 2024, og indeholder alle de besøg, der udløste et tilbud om aftaleforløb i året 2023. Der vil derfor naturligt være færre afsluttede aftaleforløb fra 2023.

Hermed beskrives udbredelse eller på engelsk; *reach* (Saunders et al. 2005), der skildrer omfanget og udbredelsen af spredningsforløbene, altså hvor mange og hvilke virksomheder spredningsforløbene når ud til. Først vil analyser vedrørende status på aftaleforløb blive præsenteret, derefter arbejdsmiljøproblemer, brancher, sektor og slutteligt virksomhedsstørrelse. Resultaterne bliver løbende perspektiveret til resultater fra virkningsevalueringen af aftaleforløb ved mistanke fra 2024.

Status på spredningsforløb

I perioden 2020 til 2023 blev der tilbudt 72 spredningsforløb. Af dem omhandlede 43 spredning inden for p-enheden, mens 29 omhandlede spredning mellem virksomhedens p-enheder. 27 ud af de 72 (38 %) aftaleforløb blev afvist af enten virksomheden selv (25) eller Arbejdstilsynet (2).

I alt var der i perioden 45 accepterede spredningsforløb med en opfyldelsesprocent på 94 %.

Boks 1 - Status på aftaleforløb

Et aftaleforløb kan have én af følgende statusser, afhængig af forløbet:

Ikke-accepterede eller afbrudte aftaler: Hvis en virksomhed har fået tilbudt et aftaleforløb, men ikke accepterer tilbuddet inden fristens udløb eller accepterer tilbuddet, men afbryder undervejs. Arbejdstilsynet kan ligeledes afbryde et aftaleforløb, hvis omstændighederne ændrer sig, fx afvikling af virksomheden.

Indgåede igangværende aftaler: Når en virksomhed har accepteret tilbuddet om aftaleforløb, men ikke har afsluttet forløbet endnu.

Ikke-opfyldte aftaler: Når en virksomhed har accepteret og gennemført et aftaleforløb, men ikke har løst arbejdsmiljøproblemerne tilstrækkeligt og forløbet ikke bliver vurderet opfyldt af tilsynsførende.

Opfyldte aftaler: Når en virksomhed har accepteret og gennemført aftaleforløbet tilfredsstillende og det vurderes opfyldt af tilsynsførende.

Boks 1 – Status på aftaleforløb.

Table 1 - Fordeling af status for aftaleforløb med spredning.

Status på aftaleforløb	Antal (%)
Opfyldte aftaler	31 (43)
Ikke-accepterede eller afbrudte aftaler	27 (38)
Indgåede igangværende aftaler	12 (17)
Ikke-opfyldte aftaler	2 (2)
Total	72

Der er ved evalueringens udarbejdelse 12 igangværende aftaler, så der er 31 ud af de 33 accepterede og afsluttede forløb, der er opfyldte (94%), og to ikke-opfyldte aftaler, hvilket svarer til en misligholdelsesprocent på 6.

Sammenlignet med aftaleforløb ved mistanke har der været væsentligt færre tilbudte aftaleforløb med spredning, da der har været 4129 tilbudte mistanke-aftaler og 72 sprednings-aftaler i samme periode.

Tabel 2 - Aftalestatus fordelt på spredningstype.

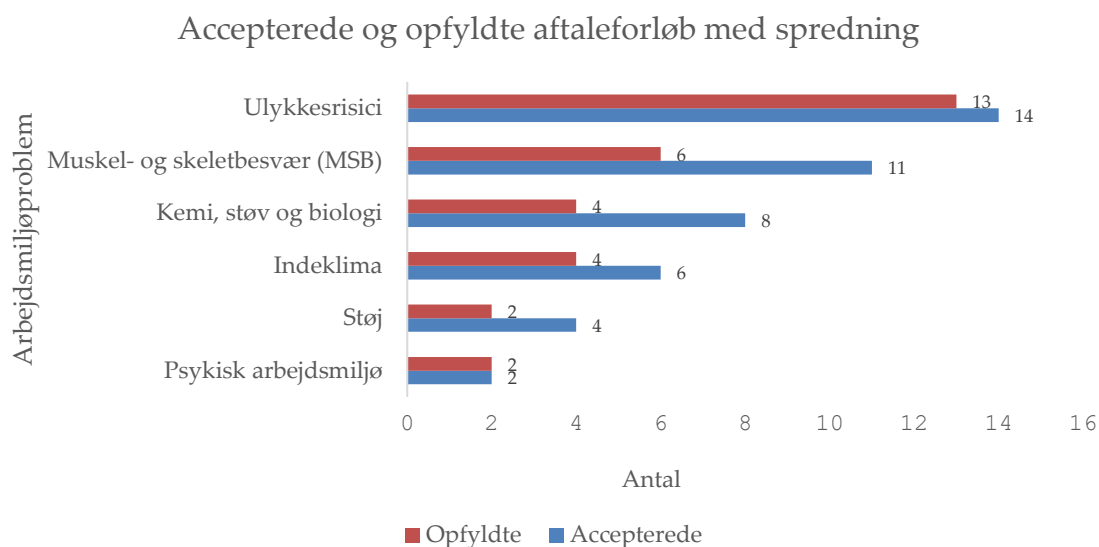
Grupperet aftalestatus	Spredningstype		Total
	Spredning inden for p-enheder	Spredning mellem p-enheder	
	N (%)	N (%)	
Opfyldte aftaler	22 (71%)	9 (29%)	31
Indgåede igangværende aftaler	9 (75%)	3 (25%)	12
Ikke-opfyldte aftaler	0	2 (100%)	2
Total	31	14	45

Størstedelen af indgåede igangværende aftaler og opfyldte aftaler er inden for p-enheder med hhv. 75% og 71%. For ikke-accepterede eller afbrudte aftaler er 44% inden for p-enheder og 56% mellem p-enheder.

I resten af dette analyseafsnit forholder analyserne sig til de 45 accepterede aftaleforløb, og ikke de 27 ikke-accepterede eller afbrudte aftaleforløb, da disse ikke indgår i populationen, der kan have opfyldt eller ikke-opfyldt aftaleforløb. Ligeledes vil der sandsynligvis være en underrepræsentation af opfyldte forløb i analyserne, da de 12 indgåede igangværende aftaler endnu ikke har afsluttet deres forløb, og det ikke vides om disse i sidste ende bliver opfyldt eller ej.

Arbejds miljøproblem

Der er flest aftaleforløb omhandlende Ulykkesrisici med 14 accepterede og 13 opfyldte forløb. Der er næst-flest accepterede og opfyldte aftaleforløb omhandlende MSB.



Figur 2 - Accepterede og opfyldte aftaleforløb fordelt på grupperet arbejdsmiljøproblem.

For opfyldte aftaler udgør Ulykkesrisici den største andel med 13 ud af 31 forløb (42%). MSB udgør 19% af opfyldte forløb, og Kemi, støv og biologi udgør 13%.

Der er to aftaleforløb omhandlende det psykiske arbejdsmiljø, hvilket er meget få i forhold til aftaleforløb ved mistanke, hvor gennemførte forløb omhandlende det psykiske arbejdsmiljø udgjorde 40%. Til gengæld udgør arbejdsmiljøproblemerne MSB, Ulykkesrisici, Indeklima og Kemi, støv og biologi en væsentlig del af aftaleforløbene ved mistanke og stemmer således overens med de hyppigste arbejdsmiljøproblememner i aftaleforløb med spredning.

Branche

Af hensyn til diskretionering er brancher med færre end tre observationer i datasættet aggregeret i en "Andet"-kategori. Derudover er der flere brancher, der ikke er repræsenteret i data og ikke har haft et aftaleforløb med spredning. Brancherne med flest accepterede aftaleforløb er Engros samt Metal og maskiner med syv forløb hver. Hospitaler har seks forløb og Butikker har fem accepterede forløb.

Der har været flest tilbudte aftaleforløb ved mistanke blandt brancherne Døgninstitutioner og hjemmepleje, Undervisning, Daginstitutioner, Kontor og Butikker.. Butikker er således en branche, der både har fået tilbudt en væsentlig andel af aftaleforløb ved mistanke og aftaleforløb med spredning. Til gengæld udgør brancherne Metal og maskiner, Transportmidler og Engros en større andel af de accepterede spredningsforløb end af de accepterede aftaleforløb ved mistanke.

Tabel 3 - Fordeling af brancher for accepterede aftaleforløb.

Branche	Antal (%)
Andet	8 (18%)
Engros	7 (16%)
Metal og maskiner	7 (16%)
Hospitaler	6 (13%)
Butikker	5 (11%)
Træ og møbler	3 (6,5%)
Kontor	3 (6,5%)
Nærings- og nydelsesmidler	3 (6,5%)
Undervisning	3 (6,5%)
Total	45

80% af accepterede aftaleforløb med spredning inden for Butikker har omhandlet MSB og alle sprednings-forløb inden for Engros har omhandlet Ulykkesrisici. Seks af de 45 accepterede aftaleforløb (13%) omhandler løft. De øvrige arbejdsmiljøproblememner indgår i fem eller færre aftaleforløb.

Et af de hyppigste arbejdsmiljøproblememner i MSB-aftaler ved mistanke var ligeledes løft.

Sammenlignet med aftaleforløb ved mistanke er der stort set ingen aftaler med spredning omhandlende det psykiske arbejdsmiljø. Der er til gengæld en større andel med spredning omhandlende Ulykkesrisici, end der er ved mistanke. Dette kan forklares ved, at der ved ulykkesrisici oftere gives påbud, hvor der kan tilbydes aftaleforløb med spredning.

Tabel 4 - Fordeling af brancher for opfyldte aftaleforløb.

Branche	Antal (%)
Engros	7 (23%)
Hospitaler	6 (19%)
Andet	5 (16%)
Butikker	2 (6%)

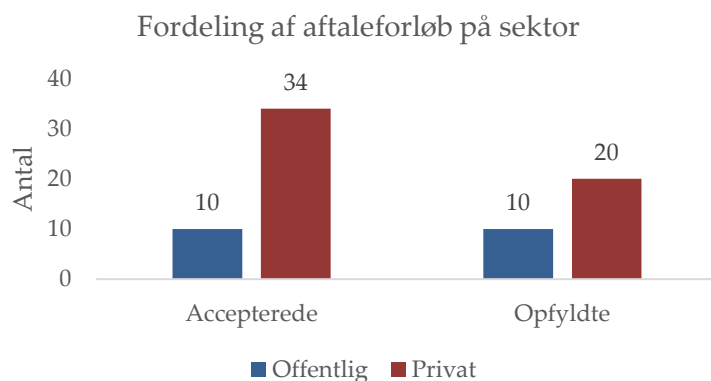
Metal og maskiner	2 (6%)
Træ og møbler	3 (10%)
Kontor	2 (6%)
Nærings- og nydelsesmidler	2 (6%)
Undervisning	2 (6%)
Total	31

Der er generelt få opfyldte aftaleforløb, hvilket besværliggør deskriptive analyser med stratificering efter branche.

Sektor

En virksomhed defineres som værende en del af den offentlige sektor, hvis den er registreret som en primærkommune, region, statslig administrativ enhed eller folkekirkelig institution. Er virksomheden registreret som andet, undtagen "øvrige virksomhedsformer", defineres den som værende en del af den private sektor.

Af accepterede aftaleforløb er 34 (76%) foregået i private virksomheder. 10 (22%) er foregået i offentlige virksomheder, og den sidste i en øvrig virksomhedsform.



Figur 3 - Accepterede og opfyldte aftaleforløb fordelt på sektor.

59% af aftaler i den private sektor er opfyldt, 35% er tilbudte eller igangværende og 6% er ikke-opfyldte. Alle accepterede aftaleforløb i den offentlige sektor er opfyldt (N=10).

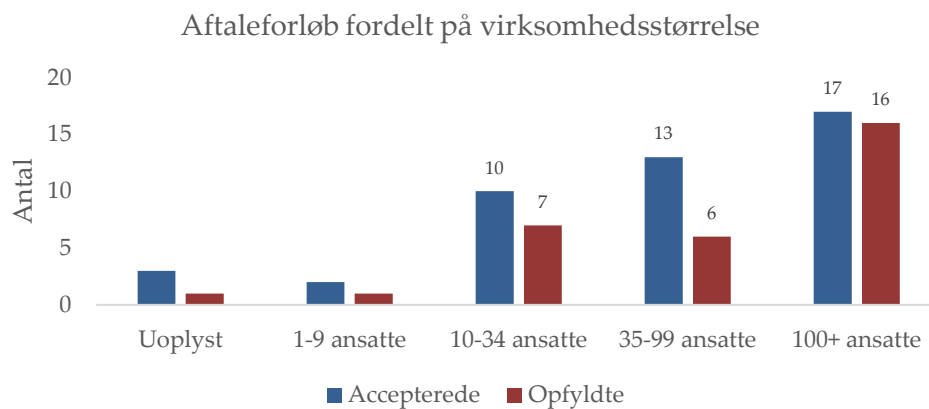
For accepterede aftaleforløb gælder det i den private sektor, at 32% omhandler ulykkesrisici og 29% omhandler MSB, hvoraf 60% omhandler Løft. Ulykkesrisici og Indeklima udgør hver 30% i den offentlige sektor.

For aftaleforløb ved mistanke gjaldt det, at den private sektor udgjorde den største andel, og at disse udgjorde 52% af opfyldte forløb. I aftaleforløb ved mistanke var der i

forhold til aftaler med spredning en større andel forløb omhandlende det psykiske arbejdsmiljø i den offentlige sektor. Fælles for aftaleforløb ved mistanke og aftaleforløb med spredning er, at der er en lille andel forløb omhandlende MSB i den offentlige sektor.

Størrelse

Der er færrest aftaleforløb blandt de mindste virksomheder og flest blandt de store virksomheder. Aftaler i virksomheder med +100 ansatte udgør 52% af opfyldte aftaleforløb. Aftaler i virksomheder med 10-34 ansatte udgør 23% med syv opfyldte aftaleforløb. Der er færre end tre opfyldte aftaleforløb - og i alt ni tilbudte aftaleforløb - i virksomheder med 1-9 ansatte.¹



Figur 4 - Accepterede og opfyldte aftaleforløb fordelt på antal ansatte i virksomheden.

Store virksomheder har flest opfyldte aftaleforløb. En større andel af virksomheder med 10-34 ansatte har opfyldte aftaleforløb ift. virksomheder med 35-99 ansatte.

Af de accepterede aftaleforløb i offentlige virksomheder, er 70% givet til virksomheder med +100 ansatte. 30% af accepterede aftaleforløb i den private sektor blev givet til virksomheder med 10-34 ansatte. 30% blev givet til virksomheder med 35-99 og 30% til +100 ansatte.

For opfyldte aftaleforløb gælder det, at 50% af aftaler i den private sektor omhandler Ulykkesrisici og 25% omhandler MSB.

¹ Oplysningerne om antal ansatte stammer fra CVR-registret, og er selvrapporterede, hvilket betyder at de kan være fejlbehæftede – særligt må de forventes ikke at være blevet opdateret for nyligt, ligesom der kan være fejlregistreringer af ansatte på en given p-enhed, hvis virksomheden har mere end 1 p-enhed. Ud over dette generelle forbehold ved data fra CVR-registret, er der en forsinkelse på beskæftigelsesdata, som gør at oplysningerne er mindst tre måneder gamle på opgørelsestidspunktet.

Indeklima og Ulykkesrisici udgør hver 30% af de opfyldte aftaleforløb i den offentlige sektor og alle opfyldte forløb i den offentlige sektor er med virksomheder der har 35 eller flere ansatte.

Opsamling på udbredelse

Sammenlignet med aftaleforløb ved mistanke har der været få aftaleforløb med spredning. Samtidig er der en relativt stor andel af accepterede aftaler, der er opfyldte i forhold til aftaler ved mistanke.

Der har været 45 accepterede aftaleforløb med spredning i årene 2020-2023, og 69% af disse er opfyldte. Der er lidt flere aftaler der omhandler spredning indenfor p-enheder end spredning mellem p-enheder.

Der er flest forløb omhandlende Ulykkesrisici, MSB og Kemi, støv og biologi. Samtidig har 56 af de afbrudte eller afviste aftaler omhandlet MSB. Der er kun to accepterede aftaleforløb omhandlende det psykiske arbejdsmiljø. Brancherne med flest accepterede aftaleforløb er Engros og Metal og maskiner.

Størstedelen af accepterede spredningsforløb er foregået i den private sektor (76%), mens andelen af opfyldte aftaler er større i den offentlige sektor end i den private. MSB og ulykkesrisici udgjorde hver en tredjedel af aftaler i det private, hvor ulykkesrisici og indeklimate hver udgjorde en tredjedel af aftaler i det offentlige.

Der er færrest aftaleforløb blandt de mindste virksomheder og flest blandt de store virksomheder. Aftaler i virksomheder med +100 ansatte udgør 52% af opfyldte aftaleforløb.

Implementering

Dette afsnit belyser i hvilken grad indsatsen (aftaleforløb med spredning) blev implementeret som planlagt (dvs. indsatsens *fidelitet*) jf. (Saunders et al. 2005). Afsnittet illustrerer således, hvorvidt antagelserne bag spredningsforløb er udført i praksis. Nedenstående analyse besvarer spørgsmålene om, hvad de tilsynsførende har gjort for at implementere spredningsforløb, herunder deres overvejelser bag at tilbyde det. Derudover belyses, hvordan organisationsunderstøttelsen fra Arbejdstilsynets side har komplementeret dette, hvorfor afsnittet udelukkende trækker på interviews med de tilsynsførende – både fokusgruppe- og enkeltpersonsinterviews.

Overvejelser bag at tilbyde spredningsforløb

Ud af de 24 tilsynsførende interviewet til denne evaluering har lidt over halvdelen af de tilsynsførende erfaringer med spredningsforløb. Her har de fleste enten tilbudt ét eller to spredningsforløb og har således få erfaringer med det. De, som har tilbudt det, fortæller alle, at det som ny reaktionsform var noget, de var nysgerrige på og gerne ville afprøve som det ses i eksemplet nedenfor:

"Og jeg havde aldrig givet sådan et aftaleforløb der før. Så jeg tror også, det der motiverede os lidt til det, os to tilsynsførende, det var ligesom at prøve det af. Så man kunne sige, det var måske mere nysgerrighed, jeg prøvede at se, nå men kunne det ikke givet noget? Og lige prøve det sådan simpelthen af, det tekniske i, hvad er det, vi skal skrive og gøre og sådan nogle ting. For ellers så var det bare landet på et påbud på det sted, ikke?"

(Tilsynsførende, case 1)

Af ovenstående eksempel ses det, at den tilsynsførendes motivation for at tilbyde spredningsforløbet omhandlede en nysgerrighed for at skabe erfaringer med reaktionsformen - også på det rent tekniske plan ift. det skriftlige arbejde i it-systemet, der hører med til spredningsforløbet. Den tilsynsførende fra case 1 uddyber:

"R: Og det er samme struktur, altså vi skal have noget med, hvad er forekomsten, noget konkret. Nu var det jo en arbejdsulykke her. Og så have noget med, ja, hvad for en altså forebyggelsen eller manglende forebyggelse. Det skal vi også lige have skrevet et par dots. Jeg kan se, vi har lavet en, to, tre...vi har lavet seks ligesom afsnit. Og det fylder jo kun svarende til en A4-side med lidt mellemrum. Der ville et påbud altså tidsmæssigt, tager det længere tid, ville jeg sige, at lave et påbud. En lille smule.

I: Altså afdækningen, tænker du?

R: Ja. Til gengæld kan man sige, der er jo med, at vi skal have det ind i to forskellige IT-systemer. Vi skal selv i vores egen kalender skrive, at vi skal huske at ringe til dem og tilbyde det og have fat i den rigtige person. De sidder jo ikke klar, når vi ringer. De ved ikke, hvornår vi ringer. Så skal vi tilbyde det og også reservere noget tid, hvis de vil have det. Så kan det være, man skal koordinere med en kollega, som også skal have tid, hvis det er det, de skal (...)."

(Tilsynsførende, case 1)

De tilsynsførende fortæller, at arbejdsmængden og tidsforbruget ved spredningsforløb adskiller sig fra påbud ved, at de nu skal bruge mere tid på opfølgning og det løbende arbejde med for eksempel at give hjælp og vejledning, men at den skriftlige del er mindre omfattende end ved påbud. Det samme gjaldt ved aftaleforløb ved mistanke, hvilket virkningsevalueringen af aftaleforløb ved mistanke viste.

Over halvdelen af de tilsynsførende interviewet til denne evaluering har erfaringer med spredningsforløb, hvorfor det kan konkluderes, at de tilsynsførende har gjort en indsats for at implementere spredningsforløb som ny reaktionsform. De tilsynsførende har således været motiverede for at skabe erfaringer med den nye reaktionsform, herunder nysgerrige på hvad det betyder for deres arbejdsmængde og -tid.

Usammenlignelige kontekster

Aftaleforløb med spredning kan tilbydes, hvis den tilsynsførende vurderer, at der er en konkret materiel overtrædelse af arbejdsmiljøloven, som kan udløse et påbud med frist (Forløbsbeskrivelse af aftaleforløb, bilag 4). Derudover skal arbejdsmiljøproblemet, der

har udløst påbuddet, finde sted andre steder i virksomheden, end dér, hvor problemet er konstateret. Det beskriver flere af de tilsynsførende som grunden til, at de ikke har tilbudt flere:

"Det svære i det, jeg har forsøgt nogle gange, men hvor det ikke rigtig har kunnet lykkes. Fordi det kræver, at vi har afdækket til påbud, men kræver de løser det på samme måde de andre steder. Jeg har forsøgt i et byggemarked, der havde fliser på en reol, oppe i højden. Jeg tænkte, det havde de også i andre markeder så. Det var det så bare alligevel ikke. Eller måden, de får dem ind og ud på, er lidt forskellig. Og så falder den til jorden. Jeg har prøvet på et privathospital også med løft af tunge ben, men der kunne vi heller ikke være sikre på, at de løftede på samme måde eller... så det, tror jeg, er hurdlen for mig. At være stensikker på at det løses ens. Bittesmå nuancer der gør, at det falder."

(Tilsynsførende, fokusgruppe)

Som det ses i ovenstående eksempel har nogle tilsynsførende forsøgt at anvende reaktionsformen spredningsforløb, men ikke lykkedes med det grundet forskelligartede kontekster i virksomhedernes afdelinger eller p-enheder. I stedet får virksomhederne et påbud, der hvor den enkelte overtrædelse er konstateret. Denne pointe understøttes af de tilsynsførende, som har flere erfaringer med det, men som ligeledes oplever, at det er svært at implementere spredningsforløb, bl.a. fordi ledelsen i virksomheden selv skal spille ind med oplysninger om, at de har andre afdelinger, hvor problemet og løsningen kan være det samme. Ifølge nogle tilsynsførende, særligt dem som ikke har så mange erfaringer med spredningsforløb, er det derfor en tænkt idé mere end en praktisk **udførlig** reaktion:

"Det er en teoretisk ting. Man afdækker til påbud, når det er spredning. Så er det selvfølgelig meget smart, hvis man kunne gange det påbud med fem, så havde man løst en masse arbejdsmiljø, men så enkelt er det jo ikke. Og det er enormt svært at konstatere, og nogle steder er bygningerne indrettet på en anden måde. Det er ikke en-til-en. Jeg tror, det er mere sådan en skrivebordside, tror jeg."

(Tilsynsførende, fokusgruppe)

Flere af de tilsynsførende deler ovenstående oplevelse af, at spredningsforløb er en god idé, som er sværere at implementere og tilbyde i praksis, da virksomhedernes kontekster ikke fordrer spredning. Dog oplever flere af de tilsynsførende, at det godt kunne benyttes mere:

"Jeg tror sådan set, at jeg synes, at der er et større potentiale, end vi har formået at opdyrke. Men jeg tror, det kræver, at vi bliver bedre til at opdyrke det sammen. Altså jeg tror, vi skal blive bedre til at finde ud af, hvor er det, vi kunne forestille os det, hvor er det, det egner sig. Altså at dele de der konkrete oplevelser. For det er jo noget, man skal huske på. Men egentlig skal man huske på det, hver gang man har til et påbud, så skal man jo faktisk huske på at tænke og spørge virksomheden, kunne den her problemstilling også være andre steder? Og det tror jeg ikke altid, vi er opmærksomme på. Og det er heller ikke sikkert, at det altid giver mening."

Det skal jo være en sammenlignelig problemstilling og sammenlignelig løsning. Men jeg tror, der er et større potentiale, end vi har fået opdyrket."

(Tilsynsførende, case 3)

Den tilsynsførende fra case 3 beskriver, at de tilsynsførende med fordel ville kunne anvende spredningsforløb som reaktionsform i højere grad, end hvad der er tilfældet (hun har selv anvendt det to gange). Dette kræver dog, at de tilsynsførende husker at spørge virksomheden, om problemstillingen er den samme andre steder i virksomheden, hver gang de har afdækket til et påbud.

Spredningsforløb kan således være svære at implementere. Flere tilsynsførende har forsøgt, men ikke lykkedes grundet virksomhedernes usammenlignelige kontekster i virksomhedernes p-enheder. Der er delte meninger ift., om spredningsforløb har et uudnyttet potentiale, her er nogle for, hvor andre mener at det er en teoretisk idé mere end en praktisk udførlig reaktion.

Virksomhedsstørrelse og konkrete arbejdsmiljøproblemstillinger

De tilsynsførende, der er lykkedes med at tilbyde spredning, beskriver, at det er særligt anvendeligt i store virksomheder, som f.eks. hospitaler (inden for p-enhed) samt i f.eks. virksomheder med lager flere steder (mellem p-enhed):

"Jeg har prøvet det på et lager, hvor virksomheden havde lager 3-4 forskellige steder i landet. Jeg så problemstillingen på det ene lager, og så fortæller de så, at sådan var det også de andre steder, og så tilbyder jeg dem et aftaleforløb med spredning, og så fik de et faktisk løst alle steder. Jeg havde så en kollega i syd til at følge op på andre afdelinger i syd, da vi skal lave kontrolbesøg på flere steder."

(Tilsynsførende, fokusgruppe)

I citatet ses det, at virksomheden selv oplyser, at de har det samme problem på andre lokationer (ens kontekst), hvorefter de tilsynsførende kan tilbyde et forløb med spredning (outcome).

De tilsynsførendes erfaringer med spredningsforløb falder i tre kategorier – dem der har tilbudt det og har få erfaringer med det, dem der har forsøgt at tilbyde det, men ikke lykkedes med at gennemføre det grundet forskelle i virksomhedernes organisering, samt dem der hverken har tilbudt eller har erfaringer med det. Sidstnævnte kategori af tilsynsførende forholder sig til spredning som reaktionsform således:

"Jeg må nok sige, at jeg har ikke gjort noget bevidst i forhold til at lave aftaleforløb med spredning derude, jeg har ikke lige stået i situationer, hvor jeg kom til at tænke, det er det bedste greb, jeg kan gøre nu... det er nok den vej rundt."

(Tilsynsførende, fokusgruppe)

De tilsynsførende oplever, at spredningsforløb er et værktøj, der sjældent er relevant at tilbyde virksomhederne. Det skyldes for flere, at de primært beskæftiger sig med mere komplekse arbejdsmiljøproblemstillinger. Tilsynsførende i TG3 italesætter desuden, at det er mindre relevant i deres tilsynsgruppe grundet de arbejdsmiljøproblemer, de møder inden for det psykiske område:

"Det kan være svært med psykisk arbejdsmiljø at sige, at det kan være relevant i andre steder i virksomheden."

(Tilsynsførende, case 3 fra erfaringsopsamlingen)

De tilsynsførende er overordnet enige om, at spredningsforløb giver bedre mening på enkle og fysiske arbejdsmiljøproblemer, som fx indeklima og ved kemiske risikovurderinger. For at de tilsynsførende skal tilbyde spredningsforløb, kræver det dermed, at virksomhederne har enkle arbejdsmiljøproblemer og dermed kan arbejde med en løsning af arbejdsmiljøproblemet flere steder i virksomheden. Derudover oplever de tilsynsførende, at de har svært ved at forklare virksomhederne incitamentet for at indgå i et spredningsforløb som begrundelse for, hvorfor de ikke tilbyder flere:

"Det giver bare mindre mening at bruge, der er færre situationer, hvor de er relevant. Det er et meget mindre meningsfuldt værktøj."

(Tilsynsførende, fokusgruppe)

Udover at de tilsynsførende oplever spredningsforløb som et mindre meningsfuldt værktøj, fortæller de tilsynsførende, at de har svært ved at 'sælge' det til virksomheder samt at incitamentet er nemmere at forklare ved aftaleforløb ved mistanke. Ydermere oplever de tilsynsførende, at virksomhederne ikke ønsker at indgå i spredningsforløb, da det hurtigt bliver dyrt at implementere fx tekniske hjælpemidler på alle p-enheder. Andre tilsynsførende forklarer, at de ikke har forstået konceptet og derfor ikke tilbyder det.

Arbejdstilsynets organisationsunderstøttelse af implementeringen af spredningsforløb

De tilsynsførende beskriver uddannelsen forud for implementeringen af de nye reaktionsformer i 2020 som god og omfattende. Enkelte peger på, at spredningsforløb ikke blev prioriteret højt nok i undervisningen, og ser det som en grund til, hvorfor det ikke bruges. En tilsynsførende fra TG3 beskriver grunden til, at der ikke er givet flere spredningsforløb i TG3:

"Der var meget oveni hinanden, altså rigtig mange nye tiltag vi skulle tage i brug på samme tid. Det tror jeg har haft en betydning for måske aftaleforløb med spredning, det har jeg en fornemmelse af, at det ligger langt væk fra os i TG3, fordi vi giver det ikke ret tit."

(Tilsynsførende, fokusgruppe)

Den tilsynsførende oplevede, udrulningen af de nye reaktionsformer, som foregik oven i hinanden (aftaleforløb ved mistanke, gebyrbelagt tilsyn og aftaleforløb med spredning, indsats rettet mod chikane og brancher) samtidig med Covid-19, som kontekstuelle faktorer, der sammen med den kognitive grænse for at huske nye ting, indvirkede på, at de nye reaktioner flød sammen (outcome). Nogle tilsynsførende beskriver således, at de ikke hæftede sig særligt ved spredningsforløb, men så det som ét tiltag i en række af nye tiltag det første år med aftaleforløb (2020). Herudover beskriver flere den manglende it-understøttelse som en mekanisme, der har gjort det besværligt for dem at anvende aftaleforløb som reaktionsform.

I forbindelse med implementeringen af de nye reaktionsformer stod undervisere og tilsynssupportere i de enkelte tilsynscentre tilgængelige for sparring imellem undervisningsrunderne, hvis de tilsynsførende havde brug for det. Dette beskrives af flere tilsynsførende som en hjælp, som der dog blev gjort mere brug af i nogle tilsynscentre og -grupper end andre.

De tilsynsførende, der sjældent eller aldrig har tilbudt et spredningsforløb, italesætter, at de glemmer at bruge det. De fortæller, at de godt kunne bruge en systematisk opsamling og løbende undervisning. Ved at mødes mere systematisk i de enkelte tilsynscentre og -grupper ville de kunne dele oplevelser og øve cases med hinanden og på den måde få opfrisket, hvornår og i hvilke tilfælde det giver mening at tilbyde spredningsforløb.

Opsamling på implementering

I forhold til spørgsmålet om, i hvilken grad de tilsynsførende har implementeret spredningsforløb, som det var planlagt, ses det, at de fleste tilsynsførende har været nysgerrige på reaktionsformen og derved har forsøgt at implementere og tilbyde det til virksomhederne. Muligheden for at tilbyde spredningsforløb hæmmes dog af, virksomhedernes ofte usammenlignelige kontekster på tværs af virksomheders afdelinger (inden for p-enhed) eller enheder (mellem p-enhed). Derved har spredningsforløb som indsats, uanset de tilsynsførendes forsøg på implementering, været svært at tilbyde i praksis. Dette gør sig særligt gældende inden for emner om psykisk arbejdsmiljø, hvorfor der bliver givet få spredningsforløb på dette område. Trods spredningsforløb kan være svære at implementere, er det ifølge de tilsynsførende et godt værktøj i store virksomheder med konkrete og simple problemstillinger. Ifølge nogle tilsynsførende har spredningsforløb potentiale til at bruges mere, end hvad tilfældet er i dag. Andre mener, at det er en teoretisk idé mere end en praktisk udførlig reaktion.

De tilsynsførende beskriver overordnet undervisningen i spredningsforløb - og organisationsunderstøttelsen i øvrigt fra Arbejdstilsynet som god og omfattende. At spredningsforløb ikke er tilbudt i større grad skyldes derfor ikke nødvendigvis manglende undervisning eller motivation hos de tilsynsførende, men snarere virksomhedernes usammenlignelige kontekster. Mange fortæller dog, at mere løbende undervisning eller opsamling i tilsynsgrupperne ville give mening i forhold til at huske på aftaleforløb som reaktionsform.

Rekruttering

I denne analysedel beskrives rekruttering (Saunders et al. 2005). Fokus vil derfor være, hvordan de tilsynsførende "rekrutterer" virksomheder til spredningsforløb, herunder hvordan de identificerer arbejdsmiljøproblemet og "sælger" ideen til virksomhederne indledningsvis, samt hvordan de via procedurer som hjælp og vejledning vedligeholder virksomhedernes involvering under spredningsforløbet. Denne del af analysen inkluderer udelukkende de interviewede tilsynsførendes perspektiver på virksomhedernes motivation samt hjælp og vejledning. Analysedelen besvarer spørgsmålene om, hvordan de tilsynsførende ser virksomhedernes motivation, og hvorvidt de tilsynsførende oplever at kunne bidrage med hjælp og vejledning.

De tilsynsførendes syn på virksomhedernes motivation

Samlet set kan det siges, at alle virksomhederne, ifølge de tilsynsførende, var motiverede for at indgå i spredningsforløbene. Det er i overensstemmelse med resultaterne fra virkningsevalueringen af aftaleforløb ved mistanke, som viser, at de fleste interviewpersoner udviste motivation for at indgå i aftaleforløb. Desuden peger virkningsevalueringen på, at de tilsynsførende med fordel kan fremhæve fokus på arbejdsmiljø over for virksomhederne for at tale til virksomhedernes egne værdier og behov og dermed skabe intern regulering af motivation.

Self-Determination Theory (STD) er blevet brugt i andre evalueringer af arbejdsmiljøinterventioner til at undersøge motivationen hos virksomheder, der gennemgår den pågældende intervention, som afgørende for, at interventionen har det ønskede outcome (Kvorning et al., 2016). Spredningsforløb forstås på baggrund af dette som en ydre påvirkning, der fungerer eksternt motiverende for virksomhederne. Denne form for motivation kan inddeles i *ekstern regulering af motivation* og *intern regulering af motivation*. Førstnævnte opleves i virksomhederne, når der handles for at undgå sanktioner, opfyldte krav og opnå belønning. Derimod opleves intern regulering af motivation, når indsatsen er i overensstemmelse med virksomhedens egne værdier og behov, hvorved reguleringen internaliseres. Ved sidstnævnte er der større sandsynlighed for, at virksomhederne fastholder indsatsen på sigt (Kvorning et al., 2016; Ryan & Deci, 2000).

De fire interviewede tilsynsførende der havde deltaget i de undersøgte spredningsforløb havde en oplevelse af, at de i virksomhederne var motiverede for at indgå i spredningsforløbet. Dette afspejler beskrivelser fra øvrige interviewede tilsynsførende omkring både aftaleforløb ved mistanke og aftaleforløb med spredning. Eksempelvis fortæller den tilsynsførende fra case 1 følgende:

"R: Så de er sådan, altså de er ikke sådan i forsvarsposition, selvom de ved da godt, det kan afstedkomme et påbud, så jeg tror ikke, det var for at hindre. Jeg tror ikke, at deres tankegang

var, at så undgår vi nogle påbud de andre steder, hvis vi kommer der kort tid efter. Det tror jeg slet ikke.

I: Nej, men de har noget erfaring, som du siger, med Arbejdstilsynet og ved ligesom, hvad det er for en størrelse?

R: Ja. De ville gerne, altså de var nysgerrige. Sådan som jeg husker det, var hende den ene fra kommunen også forholdsvis nyansat, så hun var jo også interesseret. Det er ikke altid, de kommer med, jo."

(Tilsynsførende, case 1)

Den tilsynsførende fortæller, at de i virksomheden, fremfor at være i forsvarsposition, udviste nysgerrighed og interesse for aftaleforløbet. Desuden oplevede den tilsynsførende, at det ikke var det, at de ville undgå et påbud, der var årsag til at ville indgå i aftaleforløbet. Det vil sige, at mekanismen for at indgå i aftaleforløbet (outcome) ikke er frygten for påbud, men snarere interesse i selve aftaleforløbet. Det tyder på en intern regulering af motivation, hvor reguleringen (aftaleforløbet) internaliseres af personerne i virksomheden, fordi den er i overensstemmelse med virksomhedens behov og værdier (Kvorning et al., 2016; Ryan & Deci, 2000).

I case 2 oplevede den tilsynsførende ligeledes, at de i virksomheden var motiverede for at indgå i aftaleforløbet. Det indtryk fik hun blandt andet, fordi det er en virksomhed, der i forvejen går op i arbejdsmiljø og har forskellige politikker på området. Det vil sige, at de i denne virksomhed, ud fra den tilsynsførendes udtalelser, har udvist intern regulering af motivation, fordi aftaleforløbets formål med at forbedre deres arbejdsmiljø er i overensstemmelse med deres værdier. Hvis der udvises intern regulering af motivation, er der større sandsynlighed for, at virksomhederne fastholder ændringerne efter forløbets afslutning (Kvorning et al. 2016). Derfor er det muligt, at disse virksomheders interne regulering af motivation fungerer som mekanisme for, at tiltag og opmærksomhed på arbejdsmiljø vedligeholdes i virksomhederne, når de ikke længere har kontakt til den tilsynsførende (outcome).

Ifølge den interviewede tilsynsførende fra case 4, var personerne i denne virksomhed motiverede for at indgå i aftaleforløbet. Det var afgørende for, at den tilsynsførende tilbød dem aftaleforløbet, hvilket også gjaldt den tilsynsførende fra case 1. Modsat gav den tilsynsførende fra case 3 virksomheden valget, om de ville indgå i aftaleforløb eller få et påbud.

To af de tilsynsførende (fra case 2 og case 3) oplevede, at de i virksomhederne var motiverede for selve spredningsdelen ved aftaleforløbet. Den tilsynsførende fra case 3 fortæller:

" (...) vi forholdt dem oplysningerne og egentlig i dialog med dem, om det var noget, de kunne, altså, om de kunne være interesseret i det her virkemiddel med aftaleforløb, fordi at hvis det også var forhold, som de tænkte gjorde sig gældende i de andre afdelinger, så var det jo oplagt. Og det ville de rigtig gerne for det første, fordi de synes, det var relevant at arbejde med i de andre afdelinger (...)."

(Tilsynsførende, case 3)

Den tilsynsførende fra case 3 fortalte, at de i virksomheden virkede motiverede for at arbejde med løsningen i andre enheder. Den tilsynsførende fra case 2 fortalte, at de i denne virksomhed valgte kun at inkludere to andre enheder i løsningen. Det, mente de i virksomheden, ville give dem grobund for at udbrede løsningen til andre enheder på sigt. Det vil sige, at en mekanisme for at ville indgå i aftaleforløbet (outcome) kan være, at virksomhederne ønsker at udbrede løsningen og er motiverede herfor.

Hjælp og vejledning

Som beskrevet i virkningsevalueringen af aftaleforløb ved mistanke, kan hjælp og vejledning fra den tilsynsførende fungere som mekanisme for, at virksomhederne forbedrer deres arbejdsmiljø. To af virksomhederne fra indeværende undersøgelse har, ifølge interviewene med de tilsynsførende, modtaget et formaliseret hjælp- og vejledningsmøde. En af disse virksomheder var case 1, hvor den interviewede tilsynsførende ikke var den, der gav virksomheden hjælp og vejledning, hvorfor det ikke er muligt at sige noget konkret om denne hjælp og vejledning. I case 3 har de taget imod det formaliserede hjælp- og vejledningsmøde og fået løbende vejledning:

"Jeg har været i dialog med ham, også sådan rent lavpraktisk – hvad er det? Hvad er forventningerne til sådan en tilbagemelding? Og jeg husker egentlig også, at de har fået søgt fristforlængelse. Så der har vi jo også været i dialog med dem om det."

(Tilsynsførende, case 3)

Dermed har denne tilsynsførendes løbende vejledning blandt andet omhandlet det praktiske ved aftaleforløbet, såsom fristforlængelse. I case 2 var den tilsynsførende usikker på, om virksomheden havde modtaget det formaliserede hjælp- og vejledningsmøde. Dog oplevede hun, at de i virksomheden ønskede at gå i dialog om løsningen:

"Det må jeg så sige, det har været en rigtig god oplevelse i forhold til det der med, at de faktisk rigtig gerne vil de her dialog... det hedder ikke dialog. Det hedder hjælp og vejledning. Som jeg husker."

(Tilsynsførende, case 2)

Som eksemplet viser er det generelt de tilsynsførendes oplevelse, at virksomhederne har været positive over for den hjælp og vejledning, de tilsynsførende kan tilbyde, og at de (virksomhederne), set fra de tilsynsførendes perspektiv, også ønsker at benytte hjælp og vejledning i deres løsning. Case 4 er undtagelsen for dette, i det de ikke tog imod hjælp- og vejledningsmødet. Dog fik de sparring fra den tilsynsførende om tiltaget. At alle fire virksomheder har modtaget en form for hjælp og vejledning er i overensstemmelse med resultaterne fra virkningsevalueringen af aftaleforløb ved mistanke, hvor alle casevirksomheder modtog en form for hjælp og vejledning gennem forløbet. De fleste

interviewede tilsynsførende fra denne rapport oplever ligeledes at kunne bidrage med hjælp og vejledning til virksomhederne.

Opsamling på rekruttering

I de fire cases går de samme parametre igen, når de tilsynsførende identificerer, hvorvidt virksomheden kan rekrutteres og tilbydes et spredningsforløb. Det handler om, at virksomhederne er motiverede for at gennemføre spredningsforløb. Således beskriver de tilsynsførende, at virksomhederne generelt har været motiverede for at indgå i aftaleforløb, hvor de tilsynsførende særligt har oplevet intern regulering af motivation, fordi spredningsforløbene som regulering af arbejdsmiljøet har været i overensstemmelse med virksomhedernes egne værdier og behov. Alle virksomheder har en form for modtaget hjælp og vejledning, hvilket de tilsynsførende oplever, at virksomhederne har været positive over for. Det peger på, at hjælp og vejledning er medvirkende til at vedligeholde deltageres involvering i spredningsforløbet.

Endvidere har de tilsynsførende oplevet en større tilstedeværelse og aktiv deltagelse fra ledelsen på tilsynene, hvor ledelsen har budt ind med information ift., om samme arbejdsmiljøproblem gør sig gældende i virksomhedens øvrige afdelinger (p-enheder).

Denne kontekst, at virksomhederne overordnet har styr på deres arbejdsmiljø og selv er opmærksomme på problemet, er derfor afgørende for, at de tilbydes et spredningsforløb frem for et påbud.

Kontekst

Kontekst inden for procesevaluering handler om at afdække det miljø, hvori indsatsen finder sted. Det indebærer, hvilke faktorer i organisationen og den sociale kontekst, der spiller en rolle for implementeringen af indsatsen (Saunders et al. 2005). I det følgende afsnit vil virksomhedernes interne organisering og processer omkring samarbejde i forhold til understøttelse af arbejdet med arbejdsmiljø og spredningsforløbene undersøges, som kontekst for spredningsforløbenes outcomes.

Virksomhedernes understøttelse af spredningsforløbet

Case 1 og 2 modtog et spredningsforløb mellem p-enheder og har derfor haft ledelsen fra begge enheder involveret i processen. Casevirksomhed 1 er en stor offentlig virksomhed, som har en arbejdsmiljørepræsentant ansat centralt i virksomheden, der har hjulpet med kommunikationen mellem de tre enheder. I virksomheden har de arbejdet med løsningen af arbejdsmiljøproblemet ved, at den ene enhed primært har arbejdet med løsningen, men med inddragelse af relevante medarbejdere og lederne fra de andre enheder og løbende fået input fra arbejdsmiljørepræsentanten:

"[Leder] og jeg har jo selvfølgelig lavet noget udkast til det her, og så har vi inddraget først vores egne aktivitetsmedarbejder, som jo står med bussen til dagligt, hvor de ligesom har kunne give input og sige prøv at høre her, det er altså forkert, du skriver det, eller den kan ikke køre til sidelæns, eller hvad ved jeg, at vi er kommet til at skrive, så hun har ligesom været inde over som praktisk også der. Og så har vi udbredt det til de andre aktivitetsmedarbejdere og også for de to andre centre og haft det oppe i vores ledergruppe på [enhederne] og med vores funktionsledere. Og når vi ligesom har været det igennem, der har [den juridiske ansvarlige] jo også været med på sidelinjen hele vejen igennem med, hvordan det har været skrevet og har også haft nogle input og sådan noget. Så kan man så sige, så har vi så kommet frem til det endelige resultat. Og så er det så blevet sendt via [den juridiske ansvarlige] afsted."

(Arbejdsmiljørepræsentant, case 1)

Derved har det i virksomheden været arbejdsmiljørepræsentanten og lederen, som primært har haft ansvaret for løsningen af problemet med inddragelse af medarbejdere med kendskab til problematikken. De beskriver alle et godt samarbejde på tværs, og at medarbejderne såvel som lederne var modtagelige over for spredningsforløbet. Casevirksomhed 2 er en stor privat virksomhed, som har en fælles arbejdsmiljøgruppe for alle virksomhedens p-enheder, der blev involveret i processen. Den juridisk ansvarlige fortæller, at aftalen kun omfattede to p-enheder, men at de udbredte løsningen til flere enheder:

"Jamen, spredningen gik jo faktisk kun fra [p-enhed 1] til [p-enhed 2]. Og så tror jeg, at efter vi så havde haft det her besøg, og fik påbuddet, og fik aftalen på plads med spredningen, så har vi jo en arbejdsmiljøgruppe i hvert fald. Vi har et varehus, men vi har også en for hele landet. Og dem involverer vi jo, når der kommer nogle sager (...) For det står ikke i aftalen, at de andre varehuse var involveret. Men vi valgte alligevel at involvere alle varehuse og sige, det skal være en del af hele [virksomheden] og ikke kun to steder."

(Juridisk ansvarlig, case 2)

Virksomheden har dermed brugt den tværgående arbejdsmiljøgruppe som springbræt for at udbrede løsningerne til alle virksomhedens enheder. Begge virksomheder, der har gennemført et spredningsforløb mellem p-enheder, har et etableret forum, hvor de kan arbejde med arbejdsmiljø på tværs af enheder, hvilket tyder på at være en gunstig kontekst for en forbedring af arbejdsmiljøet flere steder i virksomheden som outcome på spredningsforløbet.

Case 3 og 4 modtog et spredningsforløb inden for p-enhed, hvilket betyder, at afdelingerne involveret i spredningsforløbet har haft fælles ledelse. Trods denne lighed har organisationsunderstøttelsen i de to virksomheder varieret markant. Case 3 er en stor offentlig virksomhed, som har en systematisk tilgang til arbejdsmiljøarbejde med en central arbejdsmiljøenhed, som har haft det administrative ansvar for spredningsforløbet. Det har også været den tilsynsførendes oplevelse:

"I: Hvordan oplever du, at de i virksomheden inddrogede deres ansatte og deres AMR i den her proces?"

R: Jamen, det foregår meget efter bogen i den her sådan stor offentlige. Det er jo også det, der står her. At de har et meget formaliseret TRIO-samarbejde. Og der er en AMR for hver af de her afdelinger. Og der er nogle meget gamle og erfarne TR'ere. Og de kunne ikke finde på at lave noget uden dem. Fordi det ville give så meget ramaskrig. Så det er fuldstændig formaliseret den måde, de mødes og den måde, de inddrager. Og det kan du også se ud af tilbagemeldingen, at det kommer vi ikke udenom sådan et sted."

(Tilsynsførende, case 3)

Der er helt tydelige rammer for, hvordan virksomheden inddrager forskellige aktører i spredningsforløbet og denne inddragelse har skabt en hensigtsmæssig kontekst for spredningsforløbets succes. Case 4 er en mellemstor privat virksomhed, hvor den juridiske ansvarlige har haft det primære ansvar for spredningsforløbet. Han fortæller, at løsningen på aftaleforløbet var simpel, og at det derfor var resultatet af en hurtig uddelegering, at han endte med at være ansvarlig for det: "jeg får at vide, du er den, og så er det mig, der har den." Han fortsætter:

"Prøv at hør, det er så lavpraktisk herude, så hvis der er et eller andet, der skal løses, så løser vi det, og da vi havde tilsyn den dag der, og så finder ud af, at der er det med nettene, så er det bare at gå i gang med at få løst opgaven. Jeg tror allerede samme dag eller dagen efter, der var jeg i gang med at bestille net ind og lede, hvor kunne vi få de net, vi skulle bruge, så det er ikke andet. Det er rent lavpraktisk bare at komme i gang med at få løst tingene."

(Juridisk enhed, case 4)

Den juridiske ansvarlige fortæller her, at virksomheden har en lavpraktisk tilgang til løsning af problemer, hvilket afviger fra case 3, som går struktureret til løsningen af spredningsforløbet. Det udgør konteksten, hvorfra case 4 arbejder med løsningen af spredningsforløbet.

Opsamling på kontekst

Som det ses af ovenstående afsnit er konteksten, det miljø hvori spredningsforløbet finder sted, væsentlig for, om spredningsforløb bliver en succes. I de to cases der har gennemgået et spredningsforløb mellem p-enheder har ledelsen for begge afdelinger været involveret. Det kan således anses for at være en væsentlig mekanisme, der har haft indflydelse på, at det lykkedes virksomheden at nå i mål med det. I de to cases, hvor spredningsforløbet har været inden for p-enhed, har konteksten varieret markant i de to virksomheder. Hvor den ene virksomhed har været systematiske og strukturerede omkring løsningen og inddraget forskellige aktører fra arbejdsmiljøenheder i virksomheden, har den anden virksomhed valgt at løse det på en mere lavpraktisk måde, hvor den juridiske ansvarlige har haft ansvaret for løsningen.

Modtaget indsats

Dette afsnit vil afdække virksomhedernes motivation for at indgå i spredningsforløbet, deres oplevelse af kommunikationen med den tilsynsførende, samt hvordan virksomhederne har oplevet spredningsforløb som metode til løsning af arbejdsmiljøproblemer. Samlet set udgør disse elementer det procesevalueringsteoretiske *modtaget dosis (modtaget indsats)* – hvordan virksomhederne har taget imod spredningsforløbet, og hvordan de har arbejdet med det (Saunders et al. 2005).

Virksomhedernes motivation

Virksomhedernes motivation er et udtryk for, hvordan virksomhederne har reageret på tilbuddet om et spredningsforløb, hvorfor det udgør en del af den modtagne indsats (Saunders et al. 2005). Alle de fire casevirksomheder udviste motivation for at indgå i spredningsforløbet. Der er fire primære årsager til virksomhedernes motivation: at få opmærksomhed på problematikken; at få viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet; at undgå afgørelser samt muligheden for medindflydelse. Disse temaer vil belyses i det følgende afsnit. Dette er i overensstemmelse med resultaterne i virkningsevalueringen af aftaleforløb ved mistanke, som viste at virksomhedernes motivation for at deltage i et aftaleforløb typisk omhandlede mulighederne for at opnå viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet, om at undgå påbud eller elementer herfra, samt at få sat fokus på et arbejdsmiljøproblem.

Få opmærksomhed på problematikken

Én af virksomhederne giver udtryk for, at de var klar over problemstillingen, inden Arbejdstilsynet kom besøg, men at det var vanskeligt at få det prioriteret på grund af travlhed og mange arbejdsopgaver. De fortæller om, hvad de har været glade for ved forløbet:

”Jamen, jeg tror, altså både i forhold til det her og sådan mere generelt, at det bliver en løftestang. Altså det bliver en... altså nu bliver vi nødt til at prioritere det her blandt 50 andre opgaver. Så man kan sige, nu har vi en anledning til at sætte os ned og få kigget ind i nogle arbejdsgange. Fordi tit når det her, eller tit, men jeg vil sige, når blandt andet sådan noget som det her sker, så bliver det jo tydeligt, at der har været nogle arbejdsgange, som måske ikke har været tydelige.”

(Juridisk ansvarlig, case 1)

Der har i denne virksomhed været en ulykke, som har gjort det tydeligt for arbejdspladsen, at der var en problematik, der skulle adresseres for at undgå flere ulykker. Det, at Arbejdstilsynet er kommet på besøg, har italesat problematikken og tilbudt et spredningsforløb har således været medvirkende til, at der er blevet sat en ramme om at få problemet løst, som har gjort det lettere at prioritere blandt mange andre arbejdsopgaver. I dette tilfælde har der ikke været nogen tvivl om, at det var en problematik, der skulle løses, da det allerede har haft konsekvenser. På trods heraf, har

den manglende ramme været medvirkende til, at det har været svært for virksomheden at få prioriteret. De tre resterende virksomheder giver udtryk for, at de var glade for at få belyst en problematik på arbejdspladsen, som de ikke selv havde set eller fået sat fokus på.

Casevirksomhed 3 har et arbejdsmiljøproblem vedrørende manglende opfølgning på traumatiske hændelser. Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller, at han var motiveret for, at der skulle ændres i måden, det blev håndteret på, da han har oplevet at mangle et opfølgende forløb efter en traumatisk hændelse. Han fortæller om, hvad han var glad for ved at få adresseret problemet:

"Nogle gange er der måske nogle forløb, som er nemmere til at bare gå videre med, og så er der nogle, som vi måske har været nødt til at bruge lidt mere tid på, hvor vi kunne sidde lige og kigge hinanden i øjnene og sige, okay, hvordan var det? Var det en dårlig oplevelse? Så var det en oplevelse, fordi jeg tror, at nogle kollegaer har brug for det (...) så er det selvfølgelig en proces, vi måske skulle være bedre til at være med til at påvirke, fordi jeg har haft nogle kollegaer, som har gået ned med stress og forskellige andre ting, og man kan godt forestille sig, at det er på grund af den måde, de bliver behandlet nogle gange."

(Arbejdsmiljørepræsentant, case 3)

Arbejdsmiljørepræsentanten har været tæt inddraget i spredningsforløbet og giver udtryk for, at han har været engageret i at løse problemstillingen. Han giver udtryk for, at det at løse problemstillingen og forbedre det psykiske arbejdsmiljø er noget, der ligger virksomheden meget på sinde, og at det er i tråd med virksomhedens værdier.

Viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet

Tre af virksomhederne giver udtryk for, at spredningsforløbet gav anledning til, at de kunne lære af deres fejl og dermed lære noget nyt, hvilket de var motiverede for og glade for ved forløbet:

"Feedback er en gave, det er virkelig rart, at der er nogen, der kommer og kigger med ekstra sikkerhedsbriller eller ergonomiske briller, eller hvad man nu skal sige, til at kigge på, hvad vi laver. Det er altid rart. Selvfølgelig hvis vi gør tingene godt, og det ikke er defineret, at der er noget, vi gør mindre godt eller måske ikke engang ved, at vi ikke gør rigtigt, så er det rigtig godt, at vi kan få vejledning og blive vist, hvordan det skal gøres. Jeg tror, at forebyggelse altid er bedre end at slukke ildebrande eller at håndtere konsekvenserne efterfølgende."

(Leder, case 2)

Lederen giver her udtryk for, at hun sætter pris på, at Arbejdstilsynet ser dem efter i sømmene, og at de i virksomheden er åbne over for nye indsigter, så de kan tage ved lære og gøre det bedre. Den tilsynsførendes feedback fungerer her som en mekanisme, der fører til motivation for lederen (outcome). Der er således en bevægelse imod internt reguleret motivation, da det at lære noget nyt og opbygge kompetencer gør det nemmere for virksomheden at identificere sig med aftaleforløbet og de forebyggende arbejdsmiljøtiltag (Deci & Ryan 2000:70).

Tre af virksomhederne nævner samarbejdet med Arbejdstilsynet, og det at kunne bruge dem som sparringspartnere, som noget, de fandt motiverende.

"Jeg tror noget af det, jeg synes har været rarest, det har været den positive stemning, altså netop med at man fik en følelse af, at det her det er et samarbejde, selvom ansvaret jo ligger hos os, så har jeg følt, at det var et samarbejde - at det var noget, de positivt kunne byde ind med nogle ting. Det, tror jeg, har været det, jeg synes har været bedst."

(Leder, case 1)

Et samarbejde indikerer, at begge parter har haft indflydelse. Det, at lederen har oplevet Arbejdstilsynet som samarbejdspartner under forløbet, tyder derfor på, at de i virksomheden har oplevet at have medbestemmelse i forhold til processen i stedet for, at det kun har været Arbejdstilsynet, der har taget beslutningerne. Ønsket om at få viden støtte og sparring fra Arbejdstilsynet ses også i virkningsevalueringen, hvor virksomhederne beskrev dette som værende en motivationsfaktor. Et samarbejde giver virksomhederne mulighed for at vurdere og acceptere Arbejdstilsynets input, give deres egne input og dermed sætte det i overensstemmelse med virksomhedens egne værdier.

Oplevelse af medindflydelse

I forlængelse af at virksomhederne har oplevet, at spredningsforløbet har været præget af samarbejde mellem den tilsynsførende og virksomheden, giver tre ud af de fire virksomheder udtryk for, at de har oplevet en grad af selvbestemmelse, som har været motiverende i forbindelse med at gennemføre spredningsforløbet. Én af virksomhederne udtrykker det således:

"R: Så jeg synes, det er fint med sådan nogle aftaleforløb, for det gør, at man så frit kan være med til at bestemme til, hvordan det skal fungere og få den her løftede pegefinger. Men det er ikke sådan, at der bliver mast noget ned over hovedet på os, jo selvfølgelig har vi en tidsgrænse og sådan noget, men der er også metodefrihed, om man så må sige, og det gør det lidt mere frit. Ja, så det føles ikke som om, at man er ved at blive kvalt over et eller andet. (...).

I: Ja fordi I også selv får lov til at finde på nogle løsninger?

R: Ja. Det bliver jo altid, og vi ved jo godt, når man selv er med til at lave sine egne løsninger, så bliver det også nemmere at implementere og have noget i dagligdagen. Fordi så bliver det ud fra, hvad vi fysisk muligt måske kan gøre eller set ud fra vores perspektiv, og ikke bare, et eller andet der bliver trukket ned over hovedet på os, som måske ikke fungerer i virkeligheden."

(Arbejds miljørepræsentant, case 1)

Det, at virksomhederne har oplevet selv at have noget at sige i forhold til den løsning, de har implementeret, og at de har oplevet det som et samarbejde med Arbejdstilsynet, har haft betydning for, hvordan de er gået til løsningen af problemet og deres engagement i forbindelse med det, fordi de har haft mulighed for at implementere løsninger, der

passer ind i deres dagligdag. Dette er i tråd med resultaterne i virkningsevalueringen. Lederen af casevirksomhed 2 fortæller, at de har implementeret løsningen i alle varehusene i stedet for kun de to, de blev bedt om, og i flere tilfælde beskriver virksomhederne at have gjort mere end det, de er blevet bedt om.

Den ene virksomhed fortæller om deres overvejelser i forbindelse med at sige ja til forløbet:

"Altså det er klart, vi havde nogle overvejelser omkring det her med spredning, at vi jo altså, man kan jo sige, at det er jo en branche (...), som jo er enormt presset. Og derfor kan man sige, når Arbejdstilsynet kommer på altså besøg, eller vi skal gøre nogle ting, så er det jo medarbejdere, vi trækker ud af driften. Så der er jo altid sådan nogle overvejelser forbundet med det. Men vi vurderede, at det her det var faktisk så vigtigt, at det ville vi faktisk gerne altså gå ind i, ja."

(Juridisk ansvarlig, case 1)

Den juridisk ansvarlige fortæller her, at de aktivt gik ind og vurderede, om spredningselementet var noget, de havde ressourcer til i virksomheden, da det er en presset branche, og det ville betyde, at de skulle bruge tage nogle medarbejdere ud af driften i en periode. I dette tilfælde vurderede de, at problematikken var så vigtig at adressere, at det var det værd. Kravet fra Arbejdstilsynet er et eksternt krav, som virksomheden har accepteret og vurderet som værende i overensstemmelse med deres egne værdier. To ud af de fire virksomheder giver udtryk for, at disse aktive overvejelser har været en del af, at de har takket ja til spredningsforløbet.

Dette er eksempler på, at virksomhederne har kunnet se meningen med at indgå i spredningsforløbene, og at de dermed har kunnet foretage *integreret regulering*, hvor de har vurderet og accepteret de eksterne krav som værende i overensstemmelse med virksomhedens egne værdier. Det, at de har bredt det ud på eget initiativ, er således et tegn på, at de selv har kunnet se meningen med det. Samtidig har den grad af selvbestemmelse, der er til stede i et spredningsforløb, gjort, at virksomhederne har kunnet vælge at sige ja til forløbet ud fra egne overvejelser om, hvilke ressourcer det ville kræve af dem. Det gør, at virksomhederne har mulighed for at foretage denne vurdering og komme frem til, at det er i tråd med egne værdier, hvilket er medvirkende til, at de tre virksomheder, der kommer ind på dette, har været engagerede i de løsninger, de har fundet og har taget initiativ i forbindelse med løsningerne. Dette støtter resultaterne i virkningsevalueringen også op om.

Virksomhedernes oplevelse af kommunikationen med den tilsynsførende

Virksomhedernes oplevelse af kommunikationen med de tilsynsførende er en del af den dosis, virksomheder har modtaget, da det er udtryk for deres tilfredshed med interaktionen med Arbejdstilsynet, som tilbyder spredningsforløbet (Saunders et al. 2005). Alle fire casevirksomheder har haft en positiv oplevelse af de tilsynsførendes rolle.

De beskriver de tilsynsførende som professionelle, konstruktive og nysgerrige. For eksempel oplevede lederen i case 1 en positiv kommunikation med den tilsynsførende:

"I: Hvordan synes du, at den kommunikation, du har haft med dem, har været?"

R: Den, synes jeg, har været fin. Rigtig fin. Jeg synes, de har været vejledende, og jeg synes, at jeg kan huske for mange år siden for Arbejdstilsynet, kunne jeg godt have sådan en følelse af, at det var sådan meget anklagende, men i det her forløb synes jeg, det har været meget positivt, og at man ligesom har fået en følelse af, det var noget, vi arbejdede på fælles. Selvfølgelig var det vores ansvar, det er jeg med på, men det har været en meget, meget positiv kommunikation, synes jeg."

(Leder, case 1)

Lederen har tidligere oplevet, at Arbejdstilsynet var anklagende. Dog har hun i dette spredningsforløb oplevet en positiv kommunikation, som var baseret på et fællesskab mellem virksomheden og Arbejdstilsynet. Det peger i retning af, at spredningsforløb, giver den tilsynsførende en mulighed for at indtage en alliancebyggeridentitet (Ajslev & Møller, 2023). De øvrige virksomheder har haft samme positive oplevelse af de tilsynsførende. Det er i overensstemmelse med resultaterne i virkningsevalueringen af aftaleforløb ved mistanke, som viste, at de tilsynsførende kan træde ind i en alliancebyggeridentitet ved aftaleforløb, hvilket de i virksomhederne er glade for.

Casevirksomhederne har alle oplevet at få god og konkret vejledning fra de tilsynsførende. Der har generelt været en oplevelse af, at de tilsynsførende var konkrete ift., hvad de i virksomhederne skulle gøre for at skabe et godt og sikkert arbejdsmiljø. Et eksempel på dette er casevirksomhed 3, hvor de interviewede mente, at hjælpen udefra var vigtig, fordi Arbejdstilsynet har andre perspektiver på problemerne. Lederen oplevede, at de tilsynsførende vejledte, herunder kom med gode eksempler på hvordan andre virksomheder har løst lignende problemer.. Han fortæller:

"Jeg har ikke noget negativt at sige, det har kun været positivt. Altså og måske har det været mere en coachende funktion, også at vi der render rundt og er blinde jo, altså når man har været her et par måneder, så er man jo blind. Og derfor er det altid godt at få andre til at gå rundt og kigge."

(Leder, case 3)

Lederen fortæller, at han kan opleve at blive blind over for problemerne, fordi han er omgivet af dem hver dag. Her har den tilsynsførende en "coachende funktion" (leder, case 3), som lederen sætter pris på, fordi den tilsynsførende sætter fokus på det, som lederen ikke ser. Et andet eksempel er case 4, hvor den tilsynsførende allerede på tilsynsbesøget foreslog, hvordan de kunne løse problemet. De fik dermed konkret vejledning, hvorfor de ikke havde brug for yderligere hjælp og vejledning i processen. Virksomhedernes oplevelser af hjælp og vejledning læner sig op ad resultaterne i virkningsevalueringen, som pegede på, at alle virksomheder, der indgår i et aftaleforløb, får hjælp og vejledning i løbet af processen, og at denne fungerer som en mekanisme, der kan bidrage til implementering af gode løsninger.

For to af virksomhederne var spredningselementet i aftaleforløbet oplagt og gav mening for virksomhederne fra start. Det gælder case 2, hvor spredningen skete mellem to p-enheder, og case 3, hvor spredningen foregik inden for p-enheden. Case 3 udpegede eksempelvis samtlige afdelinger i virksomheden til at indgå i spredningsforløbet.

Lederen fortæller om overvejelserne bag:

"I: Og hvad gjorde, at I udpegede alle afdelingerne?"

R: Jamen det gjorde vi simpelthen, fordi at portører kan jo faktisk gå fra det ene område til det andet. Altså man kan sagtens have en patient, som der bliver kørt fra den ene ende af hospitalet til den anden, og de oplever at blive traumatiseret selvfølgelig. Læger og sygeplejersker oplever også mange traumatiserende ting, men portører de kan opleve fra alle afdelinger. De kører på tværs. Derfor så giver det kun mening, at selvfølgelig alle skal igennem det her. Det hjælper jo ikke noget, at vi taber nogen på gulvet her. Det koster jo kassen."

(Leder, case 3)

Lederen fortæller her, at medarbejderne bevæger sig rundt mellem afdelingerne i virksomheden, og at det derfor var oplagt at sprede aftaleforløbet til alle afdelingerne. Spredningen i case 2 var mellem to butikker, og desuden valgte virksomheden at se på problematikken i alle virksomhedens butikker i Danmark. Når virksomheder har fx afdelinger eller butikker med sammenlignelige problematikker kan spredningsforløbet således fungere som en virkningsmekanisme til at forbedre arbejdsmiljøet bredt i virksomheden. Konteksten for disse to virksomheder er, at de har afdelinger eller butikker med sammenlignelige problematikker, hvorfor spredningsforløbet kan fungere som en virkningsmekanisme til at forbedre arbejdsmiljøet som outcome i virksomhederne. Samme kontekst, mekanisme og outcome gjorde sig gældende for case 1, som spredte aftaleforløbet mellem tre p-enheder. De oplevede dog, at det var svært at forstå, hvad der mentes med spredning i starten af forløbet. Den juridiske ansvarlige fortæller:

"Altså det var jo nyt det her med spredning. Det har vi ikke prøvet før. Jeg kan faktisk ikke huske, om de gav os nogle eksempler på andre. (...). Men når jeg tænker over det, det var måske, altså det var i hvert fald noget, jeg tænker, at hvis vi havde kunne set et eksempel på, hvad har andre gjort (...). Jamen, jeg tror det her med altså, hvad er spredning. Og de har jo selvfølgelig prøvet at forklare det, men det er bare, det er jo, altså for os, var det jo et nyt begreb eller et nyt altså. Så det var faktisk lidt svært. Vi fandt jo ud af det. Men det var faktisk lidt svært lige at helt præcist forstå, hvad vi skulle med det."

(Juridisk ansvarlig, case 1)

Den juridiske ansvarlige erindrer, at det var svært at forstå, hvordan de i virksomheden skulle håndtere spredningselementet i spredningsforløbet. Dette skyldtes, at det var et hidtil ukendt fænomen for hende og de andre i virksomheden, hvorfor hun gerne ville have set eksempler på, hvordan andre virksomheder har grebet det an. Konteksten i case 1 var kompatibel med et spredningsforløb, da problematikken var sammenlignelig mellem p-enheder, men den tilsynsførendes manglende beskrivelse af, hvad spredningen indebar (mekanisme) førte til forvirring hos virksomheden i starten af

forløbet (outcome). De blev dog klar over, hvad spredningen skulle indebære i løbet af forløbet, og oplevede en succesfuld spredning mellem p-enheder.

Case 4 var ligeledes i tvivl om, hvad spredningen indebar. Den juridiske ansvarlige fortæller, at der kun var tale om en enkelt reol, der skulle sikres:

"I: De kalder det spredning. Det giver de som regel, fordi at der er flere afdelinger, eller flere, hvis man har flere lagre, eller flere slags reoler, hvor det er et problem. Men I havde kun den enkelte?"

R: Jeg havde kun den enkelte."

(...)

R: "Lige den gade er det eneste sted, vi har den udfordring, for ellers ville de jo have set det andre steder og sagt, I skal også gøre det der. Men det er kun der, det er."

(Juridisk ansvarlige, case 4)

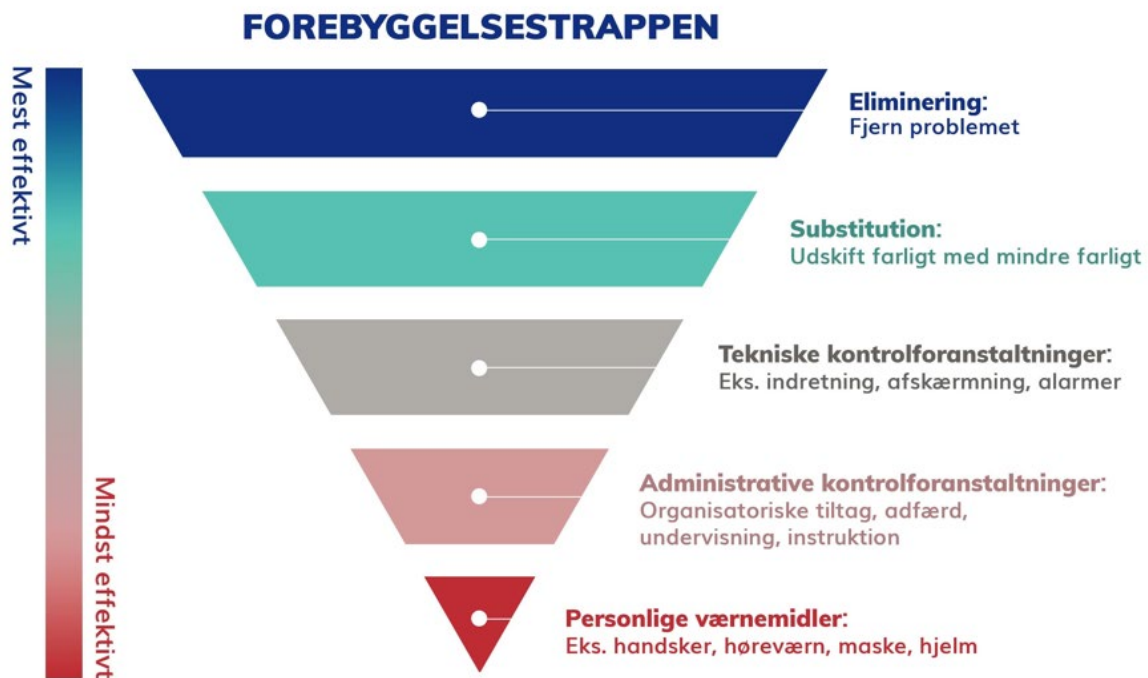
Dette hænger sammen med, at den tilsynsførende fortæller, at han heller ikke var helt bevidst om, hvad et spredningsforløb indebar. Case 4's kontekst har dermed ikke været kompatibel med et spredningsforløb, da problematikken kun gjorde sig gældende ét sted. Dermed har spredningsforløbet som mekanisme ikke haft det ønskede outcome om at forbedre arbejdsmiljøet flere steder i virksomheden. Det har dog fungeret det sted, hvor arbejdsmiljøproblemet blev identificeret af den tilsynsførende.

Virksomhedernes oplevelse af spredningsforløb som metode til løsning af arbejdsmiljøproblemer

I det følgende vil casevirksomhedernes tiltag placeres på forebyggelsestrappen og den psykosociale forebyggelsestrappe for at vurdere, hvilket niveau af forebyggelse de forskellige tiltag ligger på (Ajslev et al. 2022; Manuele 2006). Hermed besvares spørgsmålene om, hvilke tiltag virksomhederne indfører, samt om disse fungerer som virkningsfulde mekanismer for at forbedre arbejdsmiljøet bredt i virksomheden. Herefter vil kontroltilsyn undersøges som mekanisme til at motivere virksomhederne gennem ekstern regulering til at udvikle og implementere acceptable løsninger som outcome og som mekanisme for læring som outcome. Virksomhedernes tiltag og kontroltilsynet er eksempler på, hvordan virksomheden aktivt engagerer sig i spredningsforløbet, hvilket er et udtryk for virksomhedernes modtagne dosis (Saunders et al 2005).

Effektive tiltag ved arbejdsmiljøproblemer vedrørende MSB og ulykkesrisici

Som beskrevet i virkningsevalueringen af aftaleforløb ved mistanke, er det i nyere forskning vist, at tiltag, der kan placeres højere oppe på forebyggelsestrappen, forebygger arbejdsmiljøproblemer mere effektivt end indsatser, der ligger længere nede på trappen (Dyreborg et al. 2022). Derfor kan virksomhedernes tiltag med fordel inddeles på forebyggelsestrappen.



Figur 5 – forebyggelsestrappen (Kilde: nfa.dk/da/nyt/nyheder/2022/forebyggelsestrappen).

Case	Implementerede tiltag som følge af spredningsforløb	Niveau på forebyggelsestrappen
Case 1 (døgninstitution)	- Opdateret procedure om ansvarsfordeling	- 2
	- Registreringspraksis om borgeres tilstand	- 2
	- Zoneinddeling for at undgå ulykker	- 3
	- Brug af lift	- 4
	- Udarbejder folder	- 2
	- Oplæring af nye medarbejdere	- 2

Case 2 (møbelforretning)	- Indkøbt elektriske vogne - Kursus for alle medarbejdere - Skiltning	- 4 - 2 - 2
Case 4 (engroshandel)	- Beklædt reol med net	- 3

Tabel 5 – Implementerede tiltag som følge af spredningsforløb placeret på forebyggelsestrappen (case 1, 2, 4).

Casevirksomhederne har som det ses ovenfor indført tiltag på forskellige niveauer på forebyggelsestrappen. Tiltag placeret på forebyggelsestrappens andet trin, administrative kontrolforanstaltninger, indebærer indførelse af politikker, procedurer, uddannelse af medarbejdere samt opsætning af skilte. Casevirksomhed 1 og 2 har indført flere tiltag af denne karakter. Case 1 har bl.a. indført en ny registreringspraksis, hvor borgernes tilstand registreres og danner grundlag for, hvordan de kan komme op i bussen. Case 2 har indført medarbejdertræning i brug af det tekniske hjælpemiddel og opsat skiltning om procedurer for løft, skub og træk. Case 4 derimod har indført et tiltag på forebyggelsestrappens tredje trin, hvilket er mere effektivt end indsatser, der ligger længere nede på trappen. De har beklædt en reol med et net for at undgå, at varer falder ned og dermed potentielt kan ramme medarbejderne. For uddybning af casevirksomhedernes tiltag og deres placering på forebyggelsestrappen se bilag 5.

Effektive tiltag ved arbejdsmiljøproblemer vedrørende psykisk arbejdsmiljø

Effekten af tiltag målrettet en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø kan ikke tilstrækkeligt analyseres ud fra ovennævnte forebyggelsestrappe. Tiltagene implementeret i case 3, som gennemførte et spredningsforløb om psykisk arbejdsmiljø, vil derfor indeles efter en forebyggelsestrappe for det psykosociale område (Schulte et al. 2024), som ser ud som følgende:

Level 5. Eliminate negative working conditions and barriers to safety, health, and well-being;

Level 4. Substitute safer and healthier workplace policies, work processes, and practices;

Level 3. Redesign the work environment to enhance working conditions and improve safety, health, and well-being;

Level 2. Educate all employees and provide resources for improved knowledge; and

Level 1. Encourage or reinforce adoption of safe and healthy practices

Case	Implementerede tiltag som følge af spredningsforløb	Niveau på den psykosociale forebyggelsestrappe
Case 3 (hospital)	<ul style="list-style-type: none"> - Oprettelse af koordinatorfunktion - Oprettelse af nøglepersoner - Kursus for alle medarbejdere - Debriefing efter traumatiske hændelser - Mulighed for konsultation hos krisepsykolog 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 - 3 - 2 - 4 - 4

Tabel 6 - Implementerede tiltag som følge af spredningsforløb placeret på psykosociale forebyggelsestrappe.

Case 3 har haft alle medarbejdere på kursus, hvilket er et tiltag, som befinder sig på den psykosociale forebyggelsestrappes andet trin. Virksomheden har ligeledes oprettet to nye funktioner; koordinatore og nøglepersoner. Disse tiltag placeres på den psykosociale forebyggelsestrappes trin 3. Tiltag som dette, der forbedrer organiseringen af arbejdet, kan have en effekt på det psykiske arbejdsmiljø, men der er ikke evidens herfor (Aust et al. 2022). Derudover har ledelsen gjort det til et krav, at man taler med en krisepsykolog efter en traumatisk hændelse. Disse tiltag er mekanismer, som skal sikre, at medarbejderne får taget hånd om de traumatiske oplevelser (outcome). Denne type tiltag kan potentielt mindske medarbejderes stressniveau og andre mentale helbredsproblemer, men der findes på nuværende tidspunkt ikke god evidens for dette (Aust et al. 2023; Rugulies et al. 2023). For den fulde analyse af virksomhedernes tiltag se bilag 5.

Resultater af tiltagene

Alle fire casevirksomheder har oplevet en forbedring af arbejdsmiljøet som følge af spredningsforløbet, men i varierende grad. Case 1 har indført effektive tiltag på tværs af tre p-enheder og har oplevet, at medarbejderne har opnået en større tryghed i deres arbejde, og at spredningsforløbet har øget deres bevidsthed på området. For eksempel fortæller arbejdsmiljørepræsentanten:

”Og så er vi blevet bevidste om, vi kører, vi har også flexmedarbejdere fra kommunen, der kommer ud i noget arbejdsprøvning der har vi haft nogle snakke, skal de ind over? Må de overhovedet komme ind over? Er det for stor mundfuld? Fordi de kan jo have forskellige udfordringer selv. Kan vores elever ind over, og hvordan skal de oplæres? (...) Så det har da givet nogle snakke, nogle snakke synes jeg, som vi egentlig ikke har haft skænket en tanke, at vi burde have haft snakket om. Det synes jeg er nogle af de ting, jeg har oplevet gennem tiden med Arbejdstilsynet, at vi får sat fokus på nogle ting, men på en god måde, at der er nogle

mangler, vi skal ikke, vi skal ikke tage det negativt, vi skal ikke tage det som at blive dunket i hovedet, vi skal tage det som en positiv kritik og en positiv læring, så vi kan komme i mål med at gøre det bedre fremadrettet."

(Arbejdsmiljørepræsentant, case 1)

Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller, at de nogle gange har flexmedarbejdere fra kommunen eller elever til at udføre arbejdet med at få borgerne ind i bussen. De er efter spredningsforløbet begyndt at overveje, hvad disse personalegrupper skal have af oplæring, og hvad de må. Hun oplever, at det generelt er noget, som de får ud af forløb med Arbejdstilsynet; at de får et større fokus på arbejdsmiljøet. På den måde ser hun, at de får positiv læring ud af spredningsforløbet, som er relevant i andre situationer. Den juridiske ansvarlige fortæller desuden, at spredningsforløbet har givet dem en generel opmærksomhed på brugen af hjælpemidler i plejesituationer. På den måde har det skabt en generel bevidsthed, som de kan benytte sig af i andre situationer. Virksomhedens kontekst, hvor flere p-enheder har brugt bussen, som arbejdsmiljøproblemet var koblet til, har skabt gode forudsætninger for, at tiltagene (mekanismer) har kunne føre til, at arbejdsmiljøet i virksomheden er blevet forbedret (outcome).

Case 2 har gennemgået et spredningsforløb mellem to p-enheder og derfor arbejdet med de samme tiltag begge steder. De to enheder stod over for samme problematik mht. skub af vogne, og begge steder oplevede udfordringer ift. at overbevise nogle medarbejdere om, at de skulle tage det nye tekniske hjælpemiddel i brug. Den juridiske ansvarlige fortæller:

"R: Har I så været ude og se, om det bliver brugt.

I: Ja, det har vi fulgt meget op på, at det bliver brugt. Og også haft de her dialoger med medarbejderne på gulvet i forhold til, at der jo stadigvæk var nogen, som tænkte, jeg har ikke behov for at bruge det, fordi jeg kan godt finde ud af det. Ja, og det er også okay, at du har kunne det i gamle dage, men vi er nødt til at arbejde på en ny måde nu. Så der har selvfølgelig været en tilvænningsperiode i forhold til at få det her brugt og få det integreret og ændret på en hel arbejdsrutine."

(Juridisk ansvarlig, case 2)

Konteksten i virksomheden var, at nogle medarbejdere ikke var interesseret i at ændre deres arbejdsgange. Det skabte svære betingelser for tiltagene som mekanismer kunne føre til det ønskede outcome – at mindske den fysiske belastning og dermed forbedre arbejdsmiljøet. Dog beskriver de i virksomheden, at det lykkedes at overbevise medarbejderne om, at det var en mere hensigtsmæssig metode.

Case 3 har spredt aftaleforløbet inden for p-enheden til forskellige afdelinger. Det var en oplagt løsning for dem, da de ansatte bevægede sig rundt mellem de forskellige afdelinger. Virksomheden oplevede på tværs af afdelingerne, at tiltagene havde en positiv effekt på arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljørepræsentanten oplevede, at medarbejderne i højere grad bliver inddraget:

”Det har selvfølgelig påvirket nogle af vores kolleger, og jeg synes, det er blevet bedre. De har gjort mange ting. Jeg synes, vi er mere inddraget i vores dagligdag i forhold til, hvor vi var. Det var næsten som, det var svært at få ledelsen til at se, hvor vigtigt det var at holde det her møde [debriefing].”

(Arbejdsmiljørepræsentant, case 3)

Konteksten for case 3 var, at arbejdsmiljøet var svært belastet, og at ledelsen, ifølge de interviewede, ikke anerkendte dette. Spredningsforløbet som mekanisme har været virkningsfuldt for at forbedre arbejdsmiljøet (outcome), da virksomheden kunne bruge Arbejdstilsynet som løftestang og få sat fokus på det, som de interviewede på særligt medarbejdersiden etragede som en markant udfordring. Spredningsforløbet, og de tiltag det medførte, har også haft betydning for andre faggrupper end portørerne i virksomheden. Det har ført til, at andre faggrupper nu også inviteres til debriefing efter traumatiske hændelser. Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller om debriefing:

”I gamle dage var det kun læger og sygeplejerske, som var med. Nu er der radiograf portørerne, og jeg vil sige det hele, også dem, som tager blodprøve. De er også med og snakker om forløbet. Og det er rigtig dejligt, fordi det er det, vi havde behov for. Og så fordi vi prøvede det, så kunne radiografer også sige, okay, vi skal også være med. Så det har været en god proces. Så de har også set det, de kan også vinde noget – det er sgu lækkert.”

(Arbejdsmiljørepræsentant, case 3)

Her fortæller arbejdsmiljørepræsentanten, at blandt andre radiograferne blev inspireret af, at portørerne begynde at komme med til debriefing, og det på den måde har haft en bredere positiv effekt i virksomheden. Derudover har virksomheden også sørget for, at portørskolen inkluderer et fokus på psykisk førstehjælp, så de nyuddannede portører har en ide om, hvilken psykisk belastning de kan blive ramt af, og hvorfor denne kan håndteres, når de starter i arbejdet.

Case 4 gennemførte et spredningsforløb inden for p-enheden men implementerede kun tiltaget om opsætning af net på en enkelt reel. Den tilsynsførende mente, at det ville være en god ide, at give virksomheden et spredningsforløb, da det drejede sig om et stort lager, men han konstaterede kun den ene overtrædelse, og det blev ikke italesat, hvor samme problem kunne være gældende. Virksomheden havde aldrig oplevet, at noget var faldet ned fra reolen, men de var glade for, at det blev påpeget af den tilsynsførende. Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller om tiltaget:

”Det fungerer fuldt ud tilfredsstillende. Vi har ikke haft nogen uheld eller noget som helst med det. Så det har sikkert været nødvendigt, altså det har nok bare været mere held end uheld, at der ikke er sket noget. Men igen, det er sådan en ting man ikke lige har tænkt over. Så det fungerer perfekt.”

(Arbejdsmiljørepræsentant, case 4)

Virksomhedens åbne tilgang til Arbejdstilsynet kan ses som en kontekst, hvori spredningsforløbet som overordnet mekanisme og tiltaget som konkret mekanisme har

kunne skabe det ønskede outcome om at mindske risikoen for, at genstande ville falde ned fra reolen og dermed føre til en arbejdsskade.

Kontroltilsyn

Alle fire casevirksomheder har haft et fysisk kontroltilsyn, hvor den tilsynsførende har godkendt virksomhedernes spredningsforløb. I case 1 var den tilsynsførende på kontroltilsyn hos to enheder, i de øvrige tre cases fandt kontroltilsynet kun sted der, hvor overtrædelsen var identificeret på tilsynsbesøget. Jf. Arbejdstilsynets tilsynsprocedurer skal der på spredningsforløb gennemføres minimum to kontroltilsyn. I kontroltilsynet skal altså den p-enhed, hvor problemet blev konstateret indgå samt en eller flere afhængig af antallet af p-enheder eller afdelinger som aftalen omfatter (Forløbsbeskrivelse af aftaleforløb, bilag 4). Når dette ikke er tilfældet ved disse tre cases skyldes det sandsynligvis både Arbejdstilsynets og virksomhedens ressourcer. To af de fire virksomheder havde sendt skriftligt materiale til den tilsynsførende forud for kontroltilsynet. I case 1, 2 og 3 kom de tilsynsførende ud og så tiltagene og vurderede, at de levede op til deres forventninger. Eksempelvis fortæller den tilsynsførende i case 3:

"I: Hvad var grunden til, at du valgte at godkende aftaleforløbet?"

R: Jamen det var jo, fordi vi vurderede, at de havde fået en effektiv forebyggelse i forhold til det der med at implementere psykisk førstehjælp. Så jeg tænker, at vi har fået en fin tilbagemelding, og så har vi jo været på kontrolbesøg, for det skal vi jo. (...) Den her vurderede vi som efterkommet, efter aftaletiden."

(Tilsynsførende, case 3)

Virksomheden havde sendt skriftligt materiale om forløbet, som havde givet den tilsynsførende indblik i virksomhedens arbejde, og hendes positive indtryk blev bekræftet på kontrolbesøget, hvorfor hun valgte at godkende spredningsforløbet.

Den tilsynsførende i case 4 besøgte virksomheden og undersøgte, om de havde sikret reolen, og spurgte efterfølgende ind til spredning af tiltaget:

"I: Så undersøgte du så, om de havde fået implementeret det her på tværs af lageret, nu når det var med spredning, eller var det fokuseret på den ene reol her? Hvis du kan huske det."

R: Ja. Som jeg husker det, så spurgte jeg dem, om de havde mødt problemet andre steder. Og det sagde de nej til. Det var kun lige præcis der i den gennemgang. Så jeg gik jo ud fra, at det havde de også taget hånd om, hvis det havde været andre steder."

(Tilsynsførende, case 4)

I dette tilfælde har kontrolbesøget bidraget til, at virksomheden har overholdt aftalen med at få sikret den ene reol, men det har ikke bidraget til at identificere, om virksomheden har overholdt spredningselementet.

Virksomhederne har et positivt syn på kontroltilsynet og har ikke noget imod, at deres løsninger bliver kontrolleret af den tilsynsførende. Blandt andet fortæller den juridiske ansvarlige i case 1 om kontroltilsynet:

"Jeg synes, det har været fint, altså fuldstændig ligesom det indledende møde. De har været altså konstruktive, synes jeg, og imødekommende og også altså oprigtigt nysgerrige på medarbejderne. Og gode til at blive ved med at stille spørgsmål."

(Juridisk ansvarlig, case 1)

Konteksten for kontrolbesøget i case 1 udgøres af virksomhedens positive tilgang til den tilsynsførende, hvorfor kontrolbesøget fungerer som en mekanisme for læring som outcome, ved at virksomheden får feedback, ros og kan vise deres løsninger frem. Det understøtter resultaterne i virkningsevalueringen, hvor kontroltilsynet ligeledes fungerede som en virkningsmekanisme for læring.

Case 2 oplevede, at de var pressede på tid i forhold til at nå at løse arbejdsmiljøproblemet. Lederen fortæller:

"Så det tog os noget tid at træne alle medarbejderne i, hvordan de skulle bruge trolley-moveren, og vi mødte også noget modstand til at begynde med. Så vi havde brug for noget tid. Men de [Arbejdstilsynet] var faktisk ret forstående. Men der var selvfølgelig en forventning om, at når de kom ud på kontroltilsyn, at der så var sket en klar forbedring i brugen af den. Også fordi noget af det feedback vi fik var, at vi har udstyret, og det er en ren menneskelig faktor, der skal til, før at vi virkelig får den brugt."

(Leder, case 2)

Eksemplet viser, at virksomheden er opmærksom på, at kontroltilsynet er den situation, hvor de får accepteret deres løsninger af Arbejdstilsynet. Det peger på, at kontroltilsynet, via kravet om kontrol, også fungerer som en mekanisme til at motivere virksomhederne gennem ekstern regulering til at udvikle og implementere acceptable løsninger (outcome) (Kvorning et al., 2016). Dette understøtter resultaterne fra virkningsevalueringen, hvor virksomhederne ligeledes så kontroltilsynet som en motiverende faktor for at løse arbejdsmiljøproblemet.

Opsamling på modtaget indsats

Dette afsnit har besvaret spørgsmålene om, hvordan virksomhederne har taget imod spredningsforløbet, og hvordan de har arbejdet med det – hvilken dosis virksomhederne har modtaget af spredningsforløbene. Virksomhederne har været motiverede for at indgå i og løse spredningsforløbet. Virksomhederne er motiveret af, at spredningsforløbet sætter fokus på en problemstilling, at de kan få viden, støtte og sparring fra Arbejdstilsynet samt, at spredningsforløbet giver virksomhederne medindflydelse i processen. Motivationen har været med til at sikre engagement fra

virksomhederne, da de har vurderet og accepteret det eksterne krav, som spredningsforløbet udgør, som værende tilsvarende virksomhedens værdier og behov.

Virksomhederne har oplevet de tilsynsførende i en alliancebyggeridentitet, hvilket har ført til en tilfredshed med de tilsynsførendes rolle og kommunikationen mellem virksomheden og den tilsynsførende. Ligeledes har virksomhederne oplevet at få konkret vejledning, hvilket har hjulpet dem på vej til at implementere effektive løsninger på arbejdsmiljøproblemerne.

Alle virksomhederne har implementeret tiltag, som kan placeres på hhv. forebyggelsestrappen og den psykosociale forebyggelsestrappe. Det viser, at tre ud af fire casevirksomheder har indført en række tiltag som løsning på arbejdsmiljøproblemet, som placeres fra forebyggelsestrappernes trin 2, 3 og 4. Én casevirksomhed har indført ét tiltag, som placeres på trin 3, men dette vurderes at være en effektiv løsning af den konkrete problemstilling. Overordnet viser analysen, at virksomhederne oplever, at de implementerede tiltag fungerer som mekanismer, som har haft et positivt outcome for arbejdsmiljøet i virksomhederne. Endelig kan kontroltilsynet ses som en mekanisme, som motiverer virksomhederne og fører til læring. Det ser således ud til, at virksomhederne har modtaget den tiltænkte intervention når de har indgået et spredningsforløb.

Hvorfor afviser virksomheder spredningsforløb?

Denne analysedel besvarer spørgsmålet om, hvorfor virksomheder afviser spredningsforløb. Analysedelen tager udgangspunkt i data fra Arbejdstilsynet, interviews med tilsynsførende og interviews med virksomheder, der har afvist et spredningsforløb. Disse vil blive omtalt som afvist case (nr.).

Fordeling af afviste spredningsforløb

Nedenstående tabeller viser antallet af afviste spredningsforløb fordelt på hhv. arbejdsmiljøproblem, virksomhedsstørrelse og branche.

Tabel 7 - Afviste spredningsforløb fordelt på arbejdsmiljøproblem.

Arbejdsmiljøproblem	Afvist af virksomheden
Støj	≤ 3
Varme og kulde	≤ 3
Muskel- og skeletbesvær (MSB)	15
Kemi, støv og biologi	5

Indeklima	≤ 3
Ulykkesrisici	≤ 3
Hovedtotal	25

I 2020-2023 var der 25 virksomheder, der afviste spredningsforløbet (ud af 72 aftaleforløb der blev tilbudt virksomhederne i samme periode). 15 og dermed størstedelen af de afviste spredningsforløb omhandlede muskel- og skeletbesvær, hvilket også er det hyppigst forekommende arbejdsmiljøproblem for alle 72 tilbudte spredningsforløb.

Tabel 8 - Afviste spredningsforløb fordelt på virksomhedsstørrelse.

Virksomhedsstørrelse	Afvist af virksomheden
Uoplyst	1
1-9 ansatte	7
10-34 ansatte	8
35-99 ansatte	3
+100 ansatte	6
Hovedtotal	25

Vedrørende virksomhedernes størrelser er der en nogenlunde lige fordeling af afviste forløb, dog er der med et antal på otte flest afviste aftaleforløb i virksomheder med 10-34 ansatte. De tilsynsførende tilbyder generelt flest spredningsforløb i store virksomheder, som udgør 32% af tilbudte aftaler. Det efterfølges af mellemstore og små, der hver især udgør 25% af tilbudte aftaler.

Der er flest virksomheder, fem, i branchen Transportmidler, der har afvist spredningsforløb, efterfulgt af branchen Butikker med tre. Det er brancherne Butikker og Engros, der har fået tilbudt flest spredningsforløb med otte tilbudte i hver.

Mekanismer for afvisning af spredningsforløb

I flere af de 9 interviewede casevirksomheder (se tabel 2 i metode), der afviste et spredningsforløb, var der flere årsager hertil. Fire af de ni interviewpersoner fortæller, at de i deres virksomhed afviste spredningsforløbet, fordi de oplevede, at det var utydeligt, hvad spredningen skulle indebære, eller at de ikke ønskede at inkludere flere enheder. Eksempelvis fortæller interviewpersonen fra afvist case 8 følgende:

“Og vi gik hjem og tyggede det igennem, hvad er det, vi går ind på, hvis vi laver en aftale med spredning, for det første var det noget uklart altså i selve, hvad hedder det, den aftaletekst vi fik tilsendt, der var det uklart, hvad spredning er, altså ikke, vi ved jo godt, hvad spredning er, men hvad er omfanget, og hvad er indholdet. Altså vi kunne jo så få med spredning til, jeg kan ikke huske formuleringen, men det der var afgørende for, at vi sagde nej, det var, at jeg kunne ikke, jeg kunne ikke se, hvad de ville kunne tilbyde, fordi at potentielt kunne det jo betyde, at vi skulle lave, i princippet, aftaleforløb på alle vores [enheder]. Og sådan en organisation som vores, hvor vi har over 100 [enheder], det kunne jeg ikke se, hvordan vi kunne lave en aftale, og hvordan kunne vi komme igennem det på en fornuftig måde, fordi det ville jo være en uoverstigelig opgave, og jeg kunne heller ikke se, hvordan tilsynet ville føre kontrol med det. Så det var meget uklart, hvad spredningen var.”

(Juridisk ansvarlig, afvist case 8)

Interviewpersonen fortæller, at det var utydeligt for dem, hvad indholdet af spredningen skulle være. Desuden mener han, at det var uklart, hvad omfanget af spredningen skulle være, dvs. hvor mange enheder det skulle inkludere, hvorfor spredning for ham potentielt kunne betyde alle deres enheder, hvilket han så som en uoverstigelig opgave – både for virksomheden og for de tilsynsførende at føre kontrol med. I den forbindelse synes han, det ville være for stort et ansvar for virksomheden, hvis de selv skulle afgøre, hvor omfattende spredningen skulle være. Derfor afviste de i denne virksomhed spredningsforløbet. I afvist case 4 var de ligeledes skeptiske over for muligheden for, at de tilsynsførende skulle besøge samtlige enheder ved kontroltilsyn. Interviewpersonen mener, at det ville have været tidskrævende for virksomheden at inkludere flere af deres enheder i løsningen. Det var en del af grunden til, at de i den virksomhed afviste spredningsforløbet. I forlængelse af det fortalte interviewpersonen fra afvist case 1, at de ikke ønskede at deltage i spredningsforløbet, fordi spredningen ville være for omkostningsfuld, og at de selv var i stand til at løse arbejdsmiljøproblemet. Interviewpersonen fra afvist case 9 fortæller, at de sagde nej til at indgå i spredningsforløbet, fordi de ikke ønskede at inkludere flere enheder:

“(…) fordi at så ville de involvere flere af vores afdelinger. Vi har jo, på det tidspunkt havde vi 62 afdelinger i hele Danmark. Og han ville have, at vi skulle involvere flere afdelinger. Og der lagde jeg den frem med, at ja, vi er et foregangsbillede, for vi er så stor en koncern, og vi gør rigtig mange gode ting, men i og med at det her det var et øjeblik, hvor der er en medarbejder, der glemmer at tage en maske på, så skulle jeg ikke til at lave punktudsugning i x antal afdelinger, fordi de syntes, det kunne være en god ide. Derfor sagde jeg nej.”

(Juridisk ansvarlig, afvist case 9)

Interviewpersonen fortæller, at arbejdsmiljøproblemet, ifølge hende, udgjorde et øjebliksbillede, som de ikke ville forpligte sig til at skulle brede ud til de andre enheder. Desuden fortæller hun i et andet citat, at det også var på grund af de økonomiske omkostninger ved at udbrede løsningen, at de afviste spredningsforløbet. Det tyder på, at flere af virksomhederne har afvist spredningsforløbet, fordi de har været skeptiske over for spredningselementet. Interviewpersonerne fortæller, at det har været utydeligt,

hvad der menes med spredning, og at de frygtede, at det ville skulle omfatte alle deres enheder, hvilket de antager kan være både tidskrævende og omkostningsfuldt. Dermed er spredningen en mekanisme for, at virksomhederne afviser spredningsforløb. Det fortæller en tilsynsførende også:

"Men de vil jo ikke have det [aftaleforløb med spredning]. Fordi det koster ekstremt meget, hvis de skal implementere tekniske hjælpemidler på alle deres p-enheder. Der er ikke meget incitament for virksomhederne. Og hvis jeg ikke kan forklare dem incitamentet... Det har jeg lettere at gøre ved mistanke."

(Tilsynsførende, fokusgruppe)

Den tilsynsførendes udtalelse understøtter, hvad de i virksomhederne mener om spredningsforløb; at det kan være for omkostningsfuldt. I samme tråd fortæller en af de tilsynsførende, at virksomheder nogle gange har afvist spredningsforløb, fordi enhederne er forskellige fra hinanden og i øvrigt er spredt ud:

"Og at de føler sig måske heller ikke så ens, som vi måske opfatter dem, fordi at de ligesom føler, jamen, der kan være andre ting, der kan være anden måde at håndtere det på. Vi er anderledes. Så på den måde er jo også ofte inden for butiksbranchen, er de jo spredt rundt. Altså det er jo ikke sådan, så det er flere afdelinger, hvor vi snakker sammen, eller vi mødes ikke nødvendigvis. Det gør man lidt længere oppe."

(Tilsynsførende, case 2)

Derved kan en kontekst for, at virksomhederne afviser spredningsforløb, være, at enhederne i en virksomhed kan være forskellige, f.eks. i deres måde at håndtere arbejdsmiljø på. Den tilsynsførende fortæller, at dette særligt gælder for butiksbranchen, hvor enheder er spredte.

Som alternativ til spredningsforløb ønskede de i nogle af virksomhederne selv at løse arbejdsmiljøproblemet uden hjælp fra Arbejdstilsynet. Eksempelvis fortæller interviewpersonen fra afvist case 3, at de løste problemet, imens den tilsynsførende stadig var på besøg ved første tilsyn, ved at ringe til deres leverandør og bestille nye materialer, der var knap så tunge, som dem, der medførte arbejdsmiljøproblemet. Af den grund afviste de spredningsforløbet. I afvist case 2 afviste de spredningsforløbet, fordi de kunne få hjælp andetsteds fra:

"Jo altså, vi har jo en arbejdsmiljøgruppe, og der har vi selvfølgelig snakket om besøget fra Arbejdstilsynet, hvad vi skulle gøre, og vi havde egentlig planlagt, at vi ville have brugt dem, men så i mellemtiden, umiddelbart efter, så ringer der så en [fra arbejdsgiverorganisation] og siger, vi er medlemmer af dem, og hvis vi har nogle ting, der måske har noget med arbejdsmiljøkonsulent, og dem kan vi bruge uden beregning, da vi stadigvæk betaler abonnement til dem. Og det vælger vi så at tage imod, det tilbud."

(Leder, afvist case 2)

I afvist case 2 tog de som alternativ til spredningsforløbet imod et tilbud om hjælp fra deres arbejdsgiverorganisation. Det tyder på, at de i denne virksomhed ikke udviste modstand over for spredningsforløbet, men at de blot fik hjælp fra nogle, som de i forvejen betaler til. Eksemplerne fra afvist case 3 og afvist case 2 tyder på, at en mekanisme for at afvise spredningsforløb er, hvis løsningen er simpel nok til, at de uden hjælp fra Arbejdstilsynet kan finde den, eller hvis de kan få den nødvendige hjælp fra andre. I den forlængelse fortæller interviewpersonen fra afvist case 5, at de altid afviser aftaleforløb (både ved mistanke og med spredning), fordi de foretrækker at få hjælp fra et eksternt konsulentfirma, blandt andet fordi de i virksomheden ønsker at være uvildige ift. Arbejdstilsynets krav:

" (...) vi har jo et konsulentfirma på i forhold til at lave alle vores, hvis vi får et påbud eller noget, så har vi dem til at svare på tingene og lave vores arbejde på den måde, og det er jo egentlig det, de foreslår. Det er jo, at de gerne vil være med til det. Men der vil vi gerne være uvildige i forhold til det her, fordi det er jo dem [Arbejdstilsynet], der sætter krav, og vi synes jo, at så vil vi hellere have et konsulentfirma på til at tage sig af de ting."

(Juridisk ansvarlig, afvist case 5)

Dermed har de i afvist case 5 afvist spredningsforløbet, fordi de gerne ville være uafhængige af de krav, de mener, følger med et aftaleforløb. Desuden fortæller interviewpersonen, at han havde oplevelsen af, at de tilsynsførende "skulle finde et eller andet" (afvist case 5). Derved opfattede han det som om, at Arbejdstilsynet ledte efter et problem. Dette har dermed været en af mekanismerne for, at de i virksomheden afviste spredningsforløbet.

I tre af virksomhederne var årsagen til, at de afviste spredningsforløbet, at arbejdsmiljøproblemet viste sig ikke at være aktuelt. I afvist case 7 fortæller interviewpersonen, at de har fået dispensation fra arbejdsmiljøproblemet, og i afvist case 1 fortæller interviewpersonen, at de tunge materialer, der var grund til arbejdsmiljøproblemet, ville udgå. I afvist case 6 afviste de spredningsforløbet, fordi de havde planer om at flytte fra stedet, hvor arbejdsmiljøproblemet fandt sted. Det vil sige, at virksomhederne i nogle tilfælde afviser spredningsforløb som outcome, fordi arbejdsmiljøproblemet vil udgå, hvilket er mekanismen. Interviewpersonen fra afvist case 6 fortæller, at der var flere ting, der talte for at indgå i spredningsforløbet, f.eks. at de ville kunne lære og blive inspirerede. Det tyder på, at virksomhederne godt kan have afvist spredningsforløbet, selvom de er motiverede for at indgå i spredningsforløbet og er enige i vurderingen af arbejdsmiljøproblemet.

Ud over de allerede nævnte mekanismer, fortalte en af de interviewede tilsynsførende om følgende:

"Jeg tænker, det handler om mange ting. Også det der med de har jo også en dagligdag, der skal fungere, og hvis man har sådan en også, hvor at man jo har travlt, og der kan være forskellige ledere inde over, og måske ikke er der i så lang tid i hver enkelt enhed. Altså der er jo nogle af de brancher, jeg går i, der er jo en forholdsvis stor udskiftning også på ledersiden i

forhold til, hvis det måske var en offentlig virksomhed. Altså der kan bare være nogle andre forudsætninger. De kan have nogle andre forudsætninger for ligesom at tænke, vi overskuer det her, og det andet det er måske lidt svært at tage ansvar for. Og så snakker vi jo slet ikke med det niveau, når vi er ude. I nogle virksomheder. Vi er jo slet ikke deroppe, hvor at der sidder nogle, som ligesom har reel indflydelse i forhold til. Så vi er lidt langt væk måske fra selve... ja, det ved jeg ikke, HR, eller hvad de nu ellers har arbejdsmiljøfaglig afdeling. Så det kræver jo ligesom, at det bliver formidlet videre. Og hvis man med det samme lukker det ned og siger, jamen, det har jeg ikke engang lyst til at spørge nogle om, lad os bare ordne det her. Så bliver den jo ligesom lukket der. (...) Men jeg tror måske bare for nogle, der er det lidt nemmere at løse det, vi lige har her."

(Tilsynsførende, case 2)

Den tilsynsførende fortæller om flere mekanismer, der fører til det outcome, at virksomhederne afviser spredningsforløb. Hun oplever, at det har betydning, hvem fra virksomheden de tilsynsførende taler med under første tilsynsbesøg, hvor de typisk ikke taler med dem, der har reel indflydelse. Derudover har hun oplevet, at det kan være svært for virksomhederne at passe spredningsforløbet ind i en travl hverdag, hvor der kan være udskiftning i ledergruppen. Til sidst fortæller hun om en mekanisme, der går på, at det kan være uoverskueligt for virksomhederne at indgå i spredningsforløb, hvilket medfører det outcome, at de afviser spredningsforløbet.

På trods af at de ni virksomheder afviste spredningsforløb, fortalte flere af interviewpersonerne, at de havde en positiv opfattelse af den tilsynsførende, der tilbød dem spredningsforløbet:

"Det var en venlig henvendelse, og de tilbød den her - på det tidspunkt, der er jeg ikke klar over, hvad et aftaleforløb, det går ud på, for det har jeg ikke prøvet før, så jeg var nok positiv i første omgang på, at det lød jo som om, det var en god aftale, der kunne komme. (...) det kan jeg jo kun sådan set lidt give dem ret i, så kan man så sige, jamen hvad der sker ude i butikkerne i dagligdagen, der har jeg ikke været opmærksom nok på (...)."

(Juridisk ansvarlig, afvist case 4)

Interviewpersonen fortæller, at det var en venlig henvendelse fra den tilsynsførende, og at hun var modtagelig over for deres vurdering af arbejdsmiljøproblemet. Eksemplet afspejler de fleste af interviewpersonernes opfattelse af dialogen med de tilsynsførende, som for det meste har været positiv. Dermed har tilsynsførendes rolle og kommunikation ikke været en mekanisme for, at virksomhederne afviser spredningsforløb. Dog fortæller interviewpersonen fra afvist case 1, at han generelt oplever, at de arbejdsmiljøproblemer, der udpeges af de tilsynsførende, afhænger af den enkelte tilsynsførendes baggrund, og at den tilsynsførende i dette tilfælde var "lidt for firkantet" (afvist case 1).

Implementerede tiltag hos de virksomheder som har afvist spredningsforløb

Selvom virksomhederne afviste spredningsforløbene, fortalte syv af interviewpersonerne, at de implementerede tiltag for at løse arbejdsmiljøproblemet. Dette skyldes ikke nødvendigvis, at virksomhederne modtog et påbud i stedet for et spredningsforløb, men at virksomhederne, ifølge dem, selv var i stand til at løse problemerne grundet deres simplicitet. Fx har de i afvist case 2 bestilt nye blokke til deres frosne varer, som er mindre tunge end dem, der vejede 15-20 kg og dermed udgjorde arbejdsmiljøproblemet. I afvist case 3 har de bestilt mindre sække på 10 kg for at undgå tunge løft af sække på 25 kg. Det har de udbredt til et andet sted i virksomheden. Problemet løste de i virksomheden mens de tilsynsførende stadig var på første tilsyn, hvorfor de ikke i virksomheden mindes at der blev tilbudt et spredningsforløb eller påbud. I afvist case 4 har de indkøbt løftevogne til alle deres butikker, som de kan sætte tunge kasser på. Den bruger de nu til at køre kasserne rundt uden at skulle løfte på dem. Desuden har de fået sat vægten af kasser ned fra 30 kg til 25 kg. Arbejdstilsynet har besøgt dem og godkendt deres tiltag. I afvist case 5 er de begyndt at flytte tunge elementer på paller, i stedet for at medarbejderne skal gøre det. Interviewpersonen fra afviste case 8 fortæller, at de i stedet for spredningsforløb har fået et påbud og derfor har lavet en løsning til en enkelt afdeling. Til sidst er de i afvist case 9 begyndt at bruge en stålbørste og dryppe vand på det, de sliber, i stedet for at bruge en mekanisk, hurtigkørende sliber, som forårsager meget støv. Det har de informeret Arbejdstilsynet om, da de i stedet fik et påbud, og fået det kontrolleret ved et besøg af en tilsynsførende. Det vil sige, at selvom virksomhederne afviser spredningsforløb, kan besøget fra Arbejdstilsynet og deres udpegelse af et arbejdsmiljøproblem stadig fungere som mekanisme for at forbedre virksomhedernes arbejdsmiljø ved at løse deres arbejdsmiljøproblem. I afvist case 6 afviste de aftaleforløbet, fordi de havde planer om at flytte fra stedet, hvor arbejdsmiljøproblemet – at der var fundet skimmelsvamp – fandt sted. Dog fortæller interviewpersonen, at de ved tidspunktet for interviewet endnu ikke var flyttet bygning men kun lokaler. De havde på daværende tidspunkt planer om at flytte bygning inden for kort tid:

I: Og hvordan har du det så, hvordan forholder du dig til, at I så endnu ikke er flyttet?

R: Det vi så gjorde efterfølgende, fordi de sygeplejersker de kunne ikke sidde der, det var også, det var ved at... det gjorde rigtig meget ved det psykiske arbejdsmiljø, så det var sådan åbenlyst for mig, at de kunne ikke blive siddende der. Så vi flyttede dem faktisk ganske, altså en uge efter eller sådan noget, flyttede vi dem over til nogle andre lokaler i en anden blok af [bygningen]. Og nu er vi så ved at pakke flyttekasser og skal flytte her om ganske få uger.

I: Til nu en helt anden bygning?

R: Til noget helt andet."

(Leder, afvist case 6)

Derved har de i virksomheden selv valgt at løse problemet midlertidigt ved at flytte personalet ind i nogle andre lokaler, der stadig var i samme bygning, hvor problemet

fandt sted. Det gjorde de blandt andet, fordi det påvirkede de ansattes psykiske arbejdsmiljø. Dog flyttede de først senere til en helt anden bygning som en permanent løsning på problemet. Dermed har spredningsforløbet fungeret som mekanisme til at gøre dem opmærksomme på en problematik og handle på den, men outcomet, at de flyttede bygning, var længere tid om at ske. Interviewpersonen fortæller, at de ikke har været i kontakt med Arbejdstilsynet om deres løsning.

Opsamling på afviste spredningsforløb

Analysedelen viser, at det primært er virksomheder, der får tilbudt spredningsforløb om muskel- og skeletbesvær, der afviser. Derudover er der flest små virksomheder og virksomheder i brancherne Transportmidler og Butikker, som afviser spredningsforløb. Der er flere mekanismer for afvisning, hvoraf den mest udbredte blandt de afviste cases er selve spredningselementet. Interviewpersonerne oplever, det er uklart, hvad indholdet og omfanget af spredningen er, hvorfor outcome bliver, at de afviser spredningsforløbet. Derudover mener nogle af interviewpersonerne, at de har været i stand til at løse arbejdsmiljøproblemet uden hjælp fra Arbejdstilsynet, eller at det pågældende arbejdsmiljøproblem ville udgå, hvilket ligeledes har været mekanismer for at afvise spredningsforløbet.

Diskussion

Hvilke processer fordrer, at spredningsforløb er succesfulde?

Trods spredningsforløb kun er blevet opfyldt 31 gange (samt 12 igangværende ved dataindsamlingens afslutning) i årene 2020 til 2023, er casevirksomhederne interviewet i forbindelse med denne rapport eksempler på, at det kan være en virkningsfuld mekanisme for at forbedre arbejdsmiljøet i virksomheder. Dette afsnit vil besvare spørgsmålet om, hvorfor spredningsforløb har været succesfuldt i disse cases, og beskrive hvilke kontekster, mekanismer og outcomes der gør sig gældende, når processen har været succesfuld.

Konteksten er afgørende for, hvordan spredningsforløbet kan fungere som mekanisme til at arbejdsmiljøet forbedres flere steder i virksomheden. Denne rapport har identificeret en række kontekster, som skaber gode forudsætninger for spredningsforløbet. En kontekst, som kan skabe gunstige vilkår for spredningsforløb er, når de involverede afdelinger eller enheder har samme ledelse, eller at virksomheden har et etableret forum for håndtering af arbejdsmiljø på tværs af afdelinger eller enheder. Et andet vigtigt aspekt af virksomhedens kontekst for at løse arbejdsmiljøproblemet og dermed spredningsforløbet er, at der er tydelige rammer for inddragelse af forskellige aktører. Endnu en afgørende kontekst for spredningsforløbet er, at problemstillingen skal gøre sig gældende flere steder i virksomheden under sammenlignelige forhold så den samme løsning kan implementeres i de omfattede enheder. De tilsynsførende

italesætter, at spredningsforløb giver god mening, når det er tilfældet, og det stemmer overens med, at de tre virksomheder, som løste arbejdsmiljøproblemet flere steder i virksomheden, havde en sammenlignelig problemstilling på tværs af afdelinger eller enheder. Endelig kan en afgørende kontekst i virksomhederne være, at det identificerede arbejdsmiljøproblem er enkelt, hvilket var tilfældet i tre ud af fire cases.

Spredningsforløbet fungerer som en overordnet mekanisme for processen i virksomhederne mod at forbedre arbejdsmiljøet. En af de mekanismer, som analysen har identificeret som afgørende for spredningsforløbets succes, er virksomhedernes motivation. De tilsynsførende vurderede, at casevirksomheder var motiverede for at indgå i spredningsforløbet, hvilket afspejles af interviewene hos casevirksomhederne, som beskriver deres åbne tilgang til Arbejdstilsynet, og at de er motiverede for at indgå i spredningsforløbet. En anden central mekanisme i spredningsforløbet er muligheden for, at virksomhederne kan få hjælp og vejledning fra den tilsynsførende. Alle casevirksomheder har fået hjælp og vejledning i løbet af processen, og de oplever, at vejledningen har været konkret. Det har været en central mekanisme for virksomhedernes endelige løsning på arbejdsmiljøproblemet. Netop disse løsninger, i form af tiltag, er ligeledes en essentiel mekanisme for spredningsforløbets outcome. Tre ud af fire casevirksomheder har indført flere tiltag, som placeres på forskellige trin af forebyggelsestrapperne, hvilket er positivt, da flerstrengede tiltag er mere effektive. Én virksomhed har indført ét tiltag. Alle fire casevirksomheder har imødekommet spredningsforløbet, hvilket er blevet identificeret på fysiske kontroltilsyn, der har fungeret som en mekanisme til læring og ekstern regulering af virksomhedernes motivation for at finde en løsning på arbejdsmiljøproblemet.

Et succesfuldt outcome, som forudsætter den rette kontekst og virkningsfulde mekanismer, er, at virksomheden har forbedret arbejdsmiljø flere steder i virksomheden. Det har set forskelligt ud i de fire virksomheder, der har været igennem et spredningsforløb, og som indgår i denne rapport. I to cases, case 1 og 4, er risikoen for ulykker mindsket. I én case, case 3, har man fundet effektive måder at forebygge mentale helbredsproblemer hos medarbejderne. Og i to cases, case 1 og case 2, har man implementeret løsninger, som mindsker medarbejdernes fysiske belastning. I tre af fire cases er forbedringerne kontrolleret flere steder i virksomheden, men i én case er det kun konstateret ét sted. Spredningen af aftaleforløbet er succesfuld, når løsningen på arbejdsmiljøproblemet er den samme på tværs af afdelinger eller enheder, hvilket igen afhænger af, om problemet og afdelingerne eller enhederne er sammenlignelige. Kun hvis det er tilfældet, vil spredningen fungere optimalt, så arbejdsmiljøet kan forbedres flere steder i virksomheden.

Hvilke processer gør, at spredningsforløb ikke er succesfulde?

Spredningsforløb udgør kun 1,3% af alle efterkommende aftaleforløb på trods af, at de to reaktionsformer blev indført på samme tid. Desuden har en større andel af de virksomheder, som er blevet tilbudt et spredningsforløb, valgt at afvise forløbet end ved aftaleforløb ved mistanke. Det er en indikation på, at spredningsforløb som indsats ikke

har været succesfuld. I dette afsnit bliver det diskuteret, hvilke kontekster og mekanismer, der har gjort sig gældende i forbindelse med, at spredningsforløb ikke har været succesfuldt.

Denne rapport har peget på en række kontekster, som har besværliggjort implementeringsprocessen af spredningsforløb og resulteret i, at de tilsynsførende har tilbudt få spredningsforløb, og at virksomheder har afvist forløbene:

1. Karakteren af arbejdsmiljøproblemet: Spredningsforløb kræver, at arbejdsmiljøproblemerne er sammenlignelige på tværs af afdelinger eller enheder, hvilket, de tilsynsførende oplever, sjældent er tilfældet i virksomhederne. Virksomheden skal løse problemstillingerne i de forskellige enheder ens, hvilket er vanskeligt, da det, at opgaven bliver løst på en anden måde i en enhed, gør, at det falder til jorden. En central kontekst for, at spredningsforløb ikke har været succesfulde, omhandler dermed, at problemstillingen og løsningen oftest ikke er én-til-én i de forskellige enheder eller afdelinger i en virksomhed.
2. Komplekse arbejdsmiljøproblemer: Analysen peger ligeledes på, at spredningsforløb ikke egner sig til komplekse arbejdsmiljøproblemer, da det er sværere at konstatere, at den type problemer også gør sig gældende i andre afdelinger eller enheder i virksomheden. Det gør sig eksempelvis gælder for problematikker relateret til psykisk arbejdsmiljø.
3. Simple arbejdsmiljøproblemer: arbejdsmiljøproblemer kan også være *for* simple til, at virksomheden oplever det som meningsfuldt at indgå et spredningsforløb. I nogle tilfælde har virksomhederne selv ressourcerne til at kunne løse arbejdsmiljøproblemet, hvorfor de afviser spredningsforløbet. Virksomhedernes organisering: virksomhedernes forskellige enheder er spredt ud over landet, at de har forskellige tilgange i forskellige afdelinger eller enheder, og at afdelingerne eller enheder ikke taler sammen på tværs af virksomheden.

En række mekanismer har været afgørende for, at implementeringen af spredningsforløb ikke har været succesfuld. To mekanismer, som analysen har påpeget, omhandler de tilsynsførendes forståelse for spredningskonceptet i spredningsforløb. For det første kunne undervisningen, samt opfølgning på undervisningen, være blevet prioriteret højere, og for det andet oplever de tilsynsførende, at det er svært at forklare virksomhederne, hvad forløbet indebærer. Dette har også været en mekanisme til, at virksomhederne har valgt at afslå spredningsforløbet; virksomhederne har været usikre på, hvor mange enheder, det skulle udbredes til, og nogle ønskede ikke at inkludere flere enheder, da de var usikre på, hvor ressourcekrævende det ville være. Dette tyder derfor på, at en central mekanisme for at få flere virksomheder til at takke ja til spredningsforløb er, at det skal det være klart defineret, hvad spredningen indebærer, og hvor det forventes, at løsningen implementeres. Denne usikkerhed om, hvad spredningsforløbet indebærer, kan ligeledes være en mekanisme, som fører til det outcome, at arbejdsmiljøet kun bliver forbedret det sted, hvor overtrædelsen af arbejdsmiljøloven blev identificeret, og ikke bredere i virksomheden, som er hensigten med spredningsforløb.

Manglende succesfulde outcomes for spredningsforløb kan se ud på tre måder: de tilsynsførende kan vælge ikke at tilbyde det, virksomhederne kan vælge at afvise spredningsforløbet, eller spredningselementet i aftaleforløbet kan mislykkes. Denne rapport har vist eksempler på alle tre outcomes. Det kan dog udledes, at spredningsforløbenes manglende succes ikke er ensbetydende med, at virksomhederne ikke arbejder med en løsning af arbejdsmiljøproblemet – det sker blot på anden vis, i nogle tilfælde kun der, hvor arbejdsmiljøproblemet er identificeret.

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. (2023). 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., 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>

Barad, K. (2007). *Meeting the Universe Halfway—Quantum Physics and the Entanglement of*

Matter and Meaning. Duke University Press.

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog*. Hans Reitzel.

[http://vbn.aau.dk/da/publications/kvalitative-metoder\(fe797590-c78a-11dd-a016-](http://vbn.aau.dk/da/publications/kvalitative-metoder(fe797590-c78a-11dd-a016-000ea68e967b)/export.html)

[000ea68e967b\)/export.html](http://vbn.aau.dk/da/publications/kvalitative-metoder(fe797590-c78a-11dd-a016-000ea68e967b)/export.html)

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).
- 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.
- Manuele, F. A. (2006). Achieving Risk Reduction, Effectively. *Process Safety and Environmental Protection*, 84(3), 184–190. <https://doi.org/10.1205/psep.05083>
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation* (1 edition). SAGE Publications Ltd.
- 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>

- Saunders, R. P., Evans, M. H., & Joshi, P. (2005). Developing a Process-Evaluation Plan for Assessing Health Promotion Program Implementation: A How-To Guide. *Health Promotion Practice, 6*(2), 134–147. <https://doi.org/10.1177/1524839904273387>
- 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>

Bilag 1 - Metode

Denne rapport tager afsæt i fire datasæt. Det første er datasættet "Aftaleforløbdata" leveret af Arbejdstilsynet til NFA i marts 2024, som indeholder kvantitative og deskriptive oplysninger om alle aftaleforløb. Det andet datasæt er de kvalitative data fra fire virksomhedscases, der har gennemgået aftaleforløb med spredning. Dette datasæt rummer interviews med relevante medarbejdere, ledere, juridisk ansvarlige personer samt den sagsansvarlige tilsynsførende fra hvert af de fire afsluttede spredningsforløb. Det tredje datasæt består af de kvalitative data fra interviews med ni virksomheder, som har afvist aftaleforløb. Fjerde datasæt er indsamlet fra fire fokusgruppeinterviews med i alt 16 tilsynsførende samt et fokusgruppeinterview med fire tilsynssupportere i forbindelse med erfaringsopsamlingen på aftaleforløb fra 2023. Denne rapport er dermed baseret på 40 interviews. Desuden henvises der løbende i rapporten til virkningsevalueringen af aftaleforløb ved mistanke fra 2024, som er baseret på 20 virksomhedscases.

Kvantitativ og deskriptiv data i rapporten

Arbejdstilsynets aftaleforløb-data anvendes deskriptivt i analysens første del. Analysen i denne del undersøger, *hvem* der har gennemført spredningsforløb ved at tydeliggøre typen af virksomheder (størrelse, branche, sektor).

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

Der er få observationer i datasættet med aftaleforløb med spredning, hvilket mindsker validiteten og reliabiliteten af de deskriptive analyser. Ligeledes findes der ikke data på, hvor mange p-enheder eller afdelinger et spredningsforløb omhandler, så dette har der ikke kunnet tages højde for i analyserne.

Kvalitative data i rapporten

De kvalitative data belyser de elementer i programteorien (Bilag 2), der ikke belyses i gennemgangen af Arbejdstilsynets data over aftaleforløb. Enkeltinterviews og fokusgruppeinterviews udgør et særligt velegnet forskningsdesign til at undersøge oplevelser, meninger og holdninger hos de interviewede (Brinkmann & Tanggaard 2010; Järvinen & Mik-Meyer 2005). Det er dermed en effektiv metode til at skabe viden om kontekster, mekanismer og outcomes vedrørende aftaleforløb. Således bidrager disse data til at udforske, *hvordan* ordningen er blevet implementeret, og *hvorvidt* aftaleforløb er en egnet metode til spredning af løsninger på arbejdsmiljøproblemer.

Alle interviews er transskriberede og kodet i NVivo12.

Udvælgelse af virksomhedscases

I rekrutteringen af virksomheder til de fire virksomhedscases er der, på samme måde som i rekrutteringen til virkningsevalueringen af aftaleforløb ved mistanke, forsøgt at skabe et kvalitativt datasæt med repræsentation af forskellige dele af arbejdsmarkedet. Det betyder, at det har været centralt at sikre repræsentation af offentlige/private virksomheder, små/store virksomheder samt forskellige brancher. Derudover var det et væsentligt kriterie, at de udvalgte virksomhedscases repræsenterede aftaleforløb med spredning givet inden for de forskellige spredningstyper; spredning inden for p-enhed og spredning mellem p-enheder.

I denne rapport findes således en kvalitativ analyse af data fra offentlige og private mellemstore (35-99 medarbejdere) og store virksomheder (over 100 medarbejdere) i brancherne; døgninstitution og hjemmepleje, møbelforretninger, hospital samt engros. Der er således to af de samme brancher med fra virkningsevalueringen (hospital samt døgninstitution og hjemmepleje) og derudover to nye. Da vi kun har fire cases der *har* gennemført spredningsforløb kan vi sige at dette er et lille best case udsnit, med stor variation. Dette giver caseudvælgelsen en *best case- variations*validitet, der gør det muligt at sige noget om det undersøgte fænomen (aftaleforløb) under relativt forskellige forhold hvor vi kan blive særligt opmærksomme på hvilke udfordringer spredningsforløb møder under de bedst mulige forhold (Flyvbjerg 2006). De fire cases er præsenteret i tabel 1 nedenfor.

Desuden indeholder rapporten en analyse af kvalitativ data fra interviews med ni virksomheder, som har afvist et spredningsforløb. Disse kan siges at være worst cases, der giver både et indblik i hvorfor spredningsforløb ikke slår bredere igennem, men også muligvis kan pege på nogle positive perspektiver der knytter sig til aftaleforløb, selv under de værste betingelser. Disse præsenteres i tabel 2.

Tabel 9 – Introduktion til cases.

Case	Spredningstype	Ansatte	Branchegruppe	Privat/ offentlig	Arbejdsmiljøproblemggruppe	Arbejdsmiljøproblemmemne
Case 1	Mellem p-enheder	35-99	Døgninstitutioner og hjemmepleje	Offentlig	MSB	Personforflytning
Case 2	Mellem p-enheder	+100	Butikker	Privat	MSB	Træk og skub
Case 3	Indenfor p-enhed	+100	Hospital	Offentlig	Psyk	Psykisk førstehjælp
Case 4	Indenfor p-enhed	+100	Engros	Privat	Ulykkesrisici	Nedfald af genstande,

						sammenstyrning m.m.
--	--	--	--	--	--	---------------------

Tabel 10 – Introduktion til afviste cases.

Case	Spredningstype	Ansatte	Branchegruppe	Privat/ offentlig	Arbejds miljøproblemggruppe	Arbejds miljøproblemmemne
Afvist case 1	Mellem p-enheder	10-34	Installation og reparation af maskiner og udstyr	Privat	MSB	Løft
Afvist case 2	Indenfor p-enhed	10-34	Slagterier	Privat	MSB	Løft
Afvist case 3	Indenfor p-enhed	+100	Undervisning	Privat	MSB	Løft
Afvist case 4	Mellem p-enheder	1-9	Engros	Privat	MSB	Løft
Afvist case 5	Mellem p-enheder	35-99	Butikker	Privat	MSB	Løft
Afvist case 6	Mellem p-enheder	35-99	Døgninstitutioner og hjemmepleje	Offentlig	Indeklima	Varme, kulde og træk
Afvist case 7	Mellem p-enheder	Uoplyst	Universiteter og forskning	Offentlig	Kemi, støv og biologi	Kræftfremkaldende belastninger
Afvist case 8	Indenfor p-enhed	+100	Hospitaler	Offentlig	MSB	Personforflytning
Afvist case 9	Mellem p-enheder	10-34	Transportmidler	Privat	Kemi, støv og biologi	Luftvejsbelastninger

Rekruttering til interview i de fire virksomhedscases

Rekrutteringen er foregået ved at ringe til virksomhederne og præsentere evalueringens formål. Rekrutteringskriteriet var, at vi interviewede tre personer i virksomheden, der

havde været involveret i spredningsforløbet; en person med juridisk ansvar for forløbet, en leder og en arbejdsmiljørepræsentant eller alternativt en medarbejderrepræsentant. Derudover har vi for hver virksomhed interviewet den tilsynsførende, der var sagsansvarlig for det pågældende aftaleforløb. Dette lykkedes i tre ud af fire virksomheder. I én case har vi kun interviewet to repræsentanter fra virksomheden, da personen, der var juridisk ansvarlig, var stoppet. I rekrutteringsprocessen afviste fem virksomheder at deltage i interviews.

Rekruttering til interviews med virksomheder, som har afvist aftaleforløb

Der er blevet rekrutteret ni virksomheder, der har afvist aftaleforløb. Under rekrutteringsprocessen blev det forsøgt at rekruttere således, at der var en nogenlunde lige fordeling af virksomheder, der har afvist aftaleforløb inden for hhv. det psykiske arbejdsmiljø og muskel- og skeletbesvær. Grundet det lave antal af virksomheder, der har afvist, var dette desværre ikke muligt, hvorfor nogle af casevirksomhederne har afvist aftaleforløb om andre arbejdsmiljøproblemer. Af samme årsag omhandler størstedelen muskel- og skeletbesvær. Dette stemmer dog overens med data fra Arbejdstilsynet, der viser, at der er flest afviste aftaleforløb inden for dette arbejdsmiljøproblem. Rekrutteringen foregik ved, at enten en leder eller juridisk ansvarlig – som havde været involveret i processen med at afvise aftaleforløbet – fra den pågældende virksomhed blev kontaktet og fortalt om formålet med evalueringen, hvorefter der blev aftalt dato og tidspunkt for interview med dem. I løbet af rekrutteringsprocessen afviste 11 virksomheder at deltage i interviews.

Rekruttering af tilsynsførende til fokusgruppeinterviews

Fokusgruppeinterview blev valgt som metode til interviews med tilsynsførende, fordi disse er særligt velegnede til at undersøge en gruppes fortolkninger, interaktioner og normer (Brinkmann & Tanggaard, 2010; Järvinen & Mik-Meyer, 2005). Fokusgruppemedlemmerne blev rekrutteret ud fra en indledende screening af Arbejdstilsynets datasæt over indgåede aftaleforløb. Her blev der foretaget en metodisk udvælgelse af de tilsynsførende, som havde gennemført hhv. mange og få aftaleforløb for at sikre maksimal variation.

Der blev afholdt fire fokusgruppeinterviews med tilsynsførende på tværs af tilsynscentrenes lokationer og tilsynsgrupper. To interviews blev afholdt i Øst, en i Nord samt en i Syd. Fordelingen på tilsynsgruppeniveau var én i TG2, én i TG4 og to i TG3. Hvert fokusgruppeinterview endte med i gennemsnit fire deltagere, og dermed endte vi med at interviewe 16 tilsynsførende samt 4 tilsynssupportere til fokusgruppeinterviews.

Semistrukturerede interviews

Forud for interviewene blev der udarbejdet to semistrukturerede interviewguides (se Bilag 3 - interviewguides) ud fra en abduktiv tilgang – én til virksomhederne og én til de tilsynsførende – som tog udgangspunkt i de samme temaer som interviewguiden i virkningsevalueringen. Begge interviewguides er vedlagt som bilag. De to interviewguides fra fokusgruppeinterviewene med tilsynsførende og tilsynssupporterne fra erfaringsopsamlingen, som gik forud for denne evaluering kan ligeledes findes i bilag 3. De semistrukturerede interviewguides gav anledning til en fleksibilitet, hvor interviewer havde mulighed for at reagere på de interessante pointer, interviewpersonerne bragte op (Packer 2011).

Alle interviews i de fire virksomhedscases har været enkeltpersonsinterviews, da denne metode giver mulighed for at forstå forskellige aktørers syn på aftaleforløb, uden at de kommer til at påvirke hinanden i interviewsituationen. Det har været vigtigt i denne rapport, da aftaleforløbets succes afhænger af, hvordan det modtages af medarbejderne. Implementeringsforskningen peger på, at medarbejderinddragelse kan have en positiv indflydelse på implementering af interventioner, da medarbejdernes indflydelse styrker deres forpligtelse og mindsker modstanden mod interventionen (Wählin-Jacobsen et al. 2022).

Alle interviews foregik online, og interviewet blev optaget til transskription efter samtykke fra interviewpersonerne. Det kan påvirke interviewsituationen at afholde interviews online, da det er sværere at tolke non-verbal kommunikation online end ansigt til ansigt (Mirick og Wadlowski, 2019). Det gjorde sig særligt gældende ved de interviews, hvor interviewpersonen ikke kunne få kameraet til at virke samt i de få interviews, hvor der var tekniske problemer undervejs i interviewet. Dog kan online interviews give interviewer og interviewperson en højere grad af fleksibilitet (ibid.), som har været afgørende i dataindsamlingen til denne rapport. De mindre udfordringer, som online interviews har medført, har dermed ikke været afgørende for datakvalitet, og har betydet, at projektet har opnået en stor datamængde af høj kvalitet.

Anonymitet og metodiske overvejelser

Alle casevirksomheder og tilsynsførende er blevet anonymiseret i rapporten ved anvendelse af deres titler og casenumre. 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 har vi sikret størst mulig anonymitet.

Aftaleforløbene omtalt i rapporten har fundet sted mellem maj 2021 og oktober 2022. Der er dermed gået op til tre år efter forløbet, før interviews har fundet sted. Det kan have en indflydelse på virksomhedernes syn på aftaleforløb, da de kan have arbejdet videre med arbejdsmiljø i virksomheden, og de kan have svært ved at huske detaljer i forløbet. Da flere personer fra hver virksomhed er blevet interviewet i forbindelse med denne rapport, vurderes det, at detaljegraden er tilstrækkelig. Det primære fokus i rekrutteringen har desuden været at sikre variation mellem typer af virksomhed, og da

der var få virksomheder, som havde gennemført et aftaleforløb med spredning, blev der foretaget et valg om at prioritere disse kriterier frem for, hvornår aftaleforløbet fandt sted.

Analytisk fremgangsmåde

Denne procesevaluering tager afsæt i en tematiserende analyse med udgangspunkt i en realistisk evalueringsteori (Wong et al. 2016). Analysen er foregået efter en abduktiv tilgang, hvor interviewpersonernes fortællinger er baggrund for nysgerrighed. Dette er en effektiv metode til at udfolde fænomener, som forskeren og forskerens publikum ikke på forhånd er nært bekendt med (Ajslev et al. 2013; Brinkmann & Tanggaard 2010; Järvinen & Mik-Meyer 2005).

Denne rapport dokumenterer implementeringen af aftaleforløb med spredning og undersøger forholdet mellem indsatsens elementer og outcomes. Dette fører til en forståelse af, om implementeringen af spredningsforløb har været succesfuld eller ej. Til evaluering af dette anvendes teori om procesevaluering af Saunders (2005), der inddeler og evaluerer interventioner ud fra fem centrale temaer; *reach (udbredelse)*, *fidelitet (implementering)*, *rekruttering*, *kontekst* og *modtaget dosis (modtaget indsats)* (Saunders et al., 2005). Da teorien oprindeligt stammer fra et sundhedsteoretisk paradigme, er temaerne for forståelsens skyld oversat og indsat i en sociologisk ramme til analysens og evalueringens formål. Nedenfor ses temaerne formuleret specifikt i forhold til evaluering af spredningsforløb:

- Udbredelse: Hvor mange og hvem har modtaget aftaleforløb med spredning.
- Implementering: I hvilken grad spredningsaftalerne er blevet implementeret som planlagt.
- Rekruttering: har spredningsaftalerne været målrettet relevant målgruppe.
- Kontekst: Dele af konteksten som kan have indvirkning på spredningsforløbene.
- Modtaget indsats: hvilke elementer af indsatsen blev modtaget samt graden af engagement og tilfredshed fra modtagerne af spredningforløb.

Begreberne kontekst, mekanisme og outcome fra den realistiske evalueringsmetode anvendes løbende i analysen til at undersøge interviewpersonernes og de tilsynsførendes oplevelser af aftaleforløb med spredning (Wong et al. 2016). Teorien bag denne metode beskriver, at kontekst og mekanismer skaber betingelser for et bestemt outcome. Derfor er det blevet analyseret, hvilke mekanismer interviewpersonerne italesætter vedrørende aftaleforløb med spredning i bestemte kontekster, og hvilke outcomes disse fører til. De overordnede evalueringstemaer har dermed taget udgangspunkt i de outcomes interviewpersonerne beskrev, hvilke mekanismer, de fortalte, ligger bag, og hvilken kontekst de befandt sig i på det givne tidspunkt. På baggrund heraf har vi identificeret en lang række kontekster og mekanismer, som har det outcome, at aftaleforløb med spredning er succesfuldt eller ikke er succesfuldt.

Bilag 2 - Programteori

PT-punkt #	Kontekst	Mekanisme	Outcome
Overordnet hypotese for aftaleforløb	På det danske arbejdsmarked.	Aftaleforløb (AF) implementeres som tilsynspraksis.	Arbejdsmiljøet på arbejdspladser i Danmark forbedres.
#1	Arbejdsmiljøproblemer på tværs af eller flere steder inden for p-enheder løses ikke ved alm. påbud.	Løsning på AMP spredes mellem eller inden for p-enheder.	Arbejdsmiljøet forbedres flere steder i virksomheden.
#2	Virksomheder beskriver, at AT ofte er, hvor de finder inspiration til at forbedre arb.mil.	AF betyder, at flere motiverede virksomheder kan modtage hjælp og vejledning fra AT.	Motiverede virksomheder bliver inspirerede til at udvikle løsninger/tiltag.
#3	AF er for de motiverede.	AF er ikke en afgørelse som et påbud.	Det motiverer virksomheder, at de kan vise engagement og ikke får afgørelser.
#4	Virksomheder, der ikke er motiverede til at forbedre arbejdsmiljø, vil ikke få gavn af AF.	AF skal kun tilbydes motiverede virksomheder.	Virksomheder, der ikke er motiverede, får påbud i stedet for AF.
#5	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.
#6	Aftaleforløb med spredning er mindre tidskrævende for TF.	Aftaleforløb flytter arbejdstid fra dokumentation til hjælp og vejledning samt kontrolbesøg.	Ikke mindre tidsforbrug. Men mere tid til de opgaver, som TF oplever som meningsfulde og flytter arbejdsmiljø.
#7	Virksomheder søger hjælp og vejledning fra TF.	TF bidrager med kompetent hjælp og vejledning. Ekspertpositionering. TF	Virksomheder er i stand til at forbedre arbejdsmiljø igennem AF.

		tilpasser hjælp og vejledning til den konkrete case.	
#8	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.
#9	Virksomheder med arbejdsprocesser, som foregår flere steder i virksomheden, kan tilbydes AF med spredning.	Enkle og direkte overførbare løsninger indføres.	Løsninger spredes succesfuldt mellem eller inden for p-enheder.
#10	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 virksomhederne og spredes i organisationen.
#11	Tiltag kan være mere utydelige og diskuteres, hvis de ikke er skriftlige.	Tiltag kan være skriftlige.	AF's skriftlighed skaber en gennemsigtighed om aftalen og skaber forpligtelse fra virksomhedens side.
#12	AF skal ikke være en måde, hvorpå man undgår at udbedre AMP'er.	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.
#13	Man kan ikke være sikker på, om virksomhederne overholder aftaler, hvis man ikke følger op på dem.	AF rummer kontrolbesøg, der fokuserer på de aftalte AMP'er. Hvis AMP ikke er løst, vil AT afdække til afgørelse.	TF kan identificere om virksomheden har overholdt aftalerne.
#14		De forskellige årsager til at virksomhederne afviser AF.	Virksomheder afviser AF.
#15	TF er ikke motiverede for at tilbyde AF med spredning.	TF gør ikke brug af AF med spredning som reaktionsform.	Få virksomheder får AF med spredning.

*forkortelser virksomhedscases (VC), tilsynsførende (TF), aftaleforløb med spredning (AF), Arbejdstilsynet (AT), arbejdsmiljøproblem (AMP).

Bilag 3 – Interviewguides

Interviewguide til virksomheder med spredningsforløb.

(AM-rep, Jur-enhed, Leder).

Erkendelsesinteresse – spredning	Interviewspørgsmål
<ul style="list-style-type: none"> - Indledning Præsentation af deltagere Anonymitet mv. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vi introducerer om formål med projektet og beder om mundtligt samtykke til deltagelse. - Vil du kort præsentere dig selv med navn, alder, stilling, anciennitet og erfaring.
<ul style="list-style-type: none"> • Overordnet 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvad har din rolle/involvering/ansvar været ift. aftaleforløbet hos jer? - Hvordan har du/I oplevet at indgå i aftaleforløbet? - Vil du fortælle om jeres forløb? - I hvor mange afdelinger/ p enheder arbejdes der med aftaleforløbet? - Hvad har det handlet om? - Kan du huske hvad Arbejdstilsynet havde formuleret i brevet til jer som arbejdsmiljøproblemet? - Har I øvrige erfaringer med aftaleforløb?
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation for at indgå i aftale forløb 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke overvejelser havde I i forbindelse med, at I takkede ja til et aftaleforløb med spredning? - Hvorfor udpegede du/I det andet sted i virksomheden, der skulle omfattes af aftaleforløbet? - Var der nogen argumenter der talte for at takke nej? Hvilke?
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation og samarbejde med AT omkring aftaleforløb. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilken kommunikation har du/I haft med AT i forbindelse med aftaleforløbet? - Hvordan synes du kommunikationen med AT har været? - Hvilke forventninger havde I til vejledningen fra AT omkring aftaleforløb? Blev disse indfriet? - Havde I brug for/tog I imod hjælp og vejledning for at komme i gang? - Hvor mange gange var I i kontakt med den tilsynsførende undervejs i

	<p>processen, i forbindelse med hjælp og vejledning?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har du/I haft kontakt med andre end den tilsynsførende?
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation og samarbejde ml. p-enhed og jur-enhed. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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)?
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation, indgåelse, proces, opfølgning. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke tiltag implementeres (Hierarchy of controls). • Blev I inspirerede af hjælp og vejledning? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvad har I gjort for at imødekomme aftaleforløbet? - Hvilke tiltag har I implementeret? Og hvilken påvirkning har det for arbejdsmiljøet? - Blev tiltag spredt imellem enheder? - Hvis ja, hvilke metoder har I brugt til at følge op på, om tiltag blev spredt imellem forskellige enheder? - Hvem har udført arbejdet med at følge op på aftaleforløbet? - Blev I inspirerede af tilsynets hjælp og vejledning? Hvordan?
<ul style="list-style-type: none"> • Oplevelser af tilsynets rolle som myndighed og vejleder. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	
<ul style="list-style-type: none"> - Omstændigheder? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har ledelsen taget imod processen med aftaleforløb? - Hvordan har medarbejderne taget imod processen med aftaleforløb?

	<ul style="list-style-type: none"> - Har I haft yderligere hjælp til at gennemføre processen? Og i så fald hvem har hjulpet jer?
<ul style="list-style-type: none"> - Hvad virker? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvad har I været glade for omkring aftaleforløb? - Har aftaleforløbet givet anledning til ændringer i virksomheden bredere set? - Hvad kunne have støttet jer/virksomheden i forløbet som AT ikke havde tænkt på? - Hjælp og vejledning? AT opfølgning? Etc.

Interviewguide til tilsynsførende – enkelt interviews, specifik case

Erkendelsesinteresse - procesevaluering	Interviewspørgsmål
<ul style="list-style-type: none"> - Indledning Anonymitet mv. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
<ul style="list-style-type: none"> - Indledning til aftaleforløb med spredning og specifik case 	<ul style="list-style-type: none"> - Du har arbejdet med aftaleforløb. Nu taler vi specifikt med Spredning. <p>Du har været tilsynsførende på denne specifikke virksomhed xx.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vil du fortælle det du kan huske om forløbet sådan A-Z? - Hvor mange produktionsenheder (mellem p)/afdelinger indgik i aftalen (indenfor p)? - Hvordan kom aftaleforløbet i stand? - Hvilke udfordringer var der?

<ul style="list-style-type: none"> - 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). 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke overvejelser/hvad lå til grund for, at du tilbød virksomheden et aftaleforløb med spredning? - 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? - Hvad var din vurdering/hvad var grunden til, du valgte at godkende aftaleforløbet?
<ul style="list-style-type: none"> - Implementerede tiltag – kontrolbesøg - Virksomhedens engagement/motivation 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvad har virksomheden gjort for at imødekomme aftaleforløbet? - Hvordan undersøgte du/I, om tiltag var implementeret på tværs af organisationens enheder? - Var tiltag implementeret på tværs af enheder? - Hvor mange kontrolbesøg var du på? - 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?
<ul style="list-style-type: none"> - Inspireres virksomhederne af Hjælp og Vejledning? 	<ul style="list-style-type: none"> - Oplevede du, at virksomheden gjorde brug af den hjælp og vejledning, du tilbød/kom med? - Hvis ja, hvordan gjorde de brug af H&V?

	<ul style="list-style-type: none"> - Oplevede du udfordringer ifm. H&V?
<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan adresserer Aftaleforløb MSB og psyk 	<ul style="list-style-type: none"> - Dette aftaleforløb handler om X... oplever du, at der er der nogen arbejdsmiljøproblemer, der er mere velegnede til et aftaleforløb med spredning end andre. - Hvis ja, hvilke og hvorfor?
<ul style="list-style-type: none"> - Vurdering af de praktiske forhold omkring aftaleforløb som virkemiddel sammenlignet med fx påbud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oplever du arbejdsmængden forbundet med aftaleforløb med spredning i forhold til påbud med frist? - Opfølgning: Opleves det mere tidskrævende med aftaleforløb vs påbud med frist?
<ul style="list-style-type: none"> - 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). - 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke forbedringstiltag kunne der være vedr. aftaleforløb med spredning? - Hvordan? - Kom gerne med eksempler.
<p><i>Recruitment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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). 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har du oplevet kommunikationen med virksomheder omkring aftaleforløb? - Når virksomheder har takket nej/afvist, som nogen jo har gjort. Hvad har så været årsagerne? Kom gerne med eksempler.

Interviewguide til virksomheder – afvist af virksomheden

Introduktion	<ul style="list-style-type: none"> - Vil du introducere dig selv med navn, alder, erfaring og arbejdsplads?
Overordnet	<ul style="list-style-type: none"> - Hvad har været din rolle/involvering/ansvar i forhold til det afviste aftaleforløb med spredning? - Hvad påpegede Arbejdstilsynet som værende arbejdsmiljøproblemet hos jer? - Havde du kontakt med Arbejdstilsynet i forbindelse med dette aftaleforløb? - Hvis ja, vil du fortælle om kontakten med Arbejdstilsynet?
Overvejelser Motivation for at indgå i et spredningsaftaleforløb	<ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor afviste I aftaleforløbet? - Var der noget, der talte for at sige ja til forløbet? Hvis ja, hvad? - Hvad synes du/I om Arbejdstilsynet vurdering ift. arbejdsmiljøproblemet?
AT's kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oplevede du/I kontakten med Arbejdstilsynet? - Hvordan fremstod den tilsynsførende i forbindelse med tilsynet?

Interviewguide til fokusgruppeinterview med tilsynsførende

Erkendelsesinteresse - erfaringsopsamling	Interviewspørgsmål
<ul style="list-style-type: none"> - Indledning - Præsentation af deltagere - Anonymitet mv. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vil I kort præsentere jer selv med navn, alder, stilling og erfaring. - Vi introducerer om formål med projektet og beder om

	<p>mundtligt samtykke til deltagelse.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Indledning – historieværksted med nedslag i eksempler Ansporer tema. 	<ul style="list-style-type: none"> - I har arbejdet med aftaleforløb. Nu taler vi specifikt ved mistanke. <p>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.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ideudvikling 2. introduktion 3. implementering 4. konsolidering 5. Fortæl om et eksempel der har været sigende for din opfattelse af aftaleforløb med mistanke.
<p>Supplerende til denne del.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har det fungeret? - Hvilke gode ting oplever I at aftaleforløb bidrager med? - Hvilke problematiske?
<ul style="list-style-type: none"> - 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). 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan beslutter man at anvende hhv. aftaleforløb eller påbud? - Er der nogen udfordringer forbundet med denne vurdering?
<ul style="list-style-type: none"> - Uddannelse/kompetenceudvikling af tilsynsførende (fx føler den tilsynsførende sig tilstrækkeligt klædt på i forhold til at bruge værktøjet i praksis). 	<ul style="list-style-type: none"> - 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?
<ul style="list-style-type: none"> - Vurdering af de praktiske forhold omkring aftaleforløb som virkemiddel sammenlignet med fx påbud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oplever I arbejdsmængden forbundet med aftaleforløb i forhold til påbud?

	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
<ul style="list-style-type: none"> - 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). 	<ul style="list-style-type: none"> - Rollen som tilsynsførende, 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	
<i>fidelit</i> <ul style="list-style-type: none"> - Er implementeringen af aftaleforløb med spredning forløbet som planlagt? 	<ul style="list-style-type: none"> - 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?
<ul style="list-style-type: none"> - Er aftaleforløb med spredning som tilsynsindsats en egnet metode til spredning af løsninger på arbejdsmiljøproblemer? Hvad er de eventuelle barrierer? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har i oplevet aftaleforløb med spredning som indsats? - Hvordan oplever i forskellen på arbejdsmiljøet?

<ul style="list-style-type: none"> - 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) 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har kommunikationen omkring aftaleforløb med spredning været – med virksomhederne - Fra AT, fra den enkelte tilsynsførende.
<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke overvejelser gør den tilsynsførende sig, når han/hun skal balancere mellem at tilbyde virksomheden et aftaleforløb eller give virksomheden et påbud? 	<ul style="list-style-type: none"> - 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?
<p><i>Recruitment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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). 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 karantænereglen har haft en betydning i den sammenhæng?

Interviewguide til fokusgruppeinterview med tilsynssupportere

Erkendelsesinteresse - erfaringsopsamling	Interviewspørgsmål
<ul style="list-style-type: none"> - Indledning - Præsentation af deltagere - Anonymitet mv. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

<p>- Indledning – Ansporer tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - I har arbejdet med aftaleforløb. Nu taler vi specifikt ved mistanke. <p>Overordnet: vi vil bede jer om at fortælle om jeres syn på og oplevelse af aftaleforløb fra dets ideudvikling til nu over fire faser.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. ideudvikling 7. introduktion 8. implementering 9. konsolidering <p>Fortæl om et eksempel der har været sigende for din opfattelse af aftaleforløb med mistanke.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan I fortælle hvad jeres arbejde som tilsynssupportere består i? - Beskriv en typisk hverdag? - Hvad se 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) - 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?
<p>Supplerende til denne del.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har det fungeret? - Hvilke gode ting oplever I at aftaleforløb bidrager med? - Hvilke problematiske?

<ul style="list-style-type: none"> - 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). 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan beslutter man at anvende hhv. aftaleforløb eller påbud? - Er der nogen udfordringer forbundet med denne vurdering?
<ul style="list-style-type: none"> - Uddannelse/kompetenceudvikling af tilsynsførende (fx føler den tilsynsførende sig tilstrækkeligt klædt på i forhold til at bruge værktøjet i praksis). 	<ul style="list-style-type: none"> - 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?
<ul style="list-style-type: none"> - Vurdering af de praktiske forhold omkring aftaleforløb som virkemiddel sammenlignet med fx påbud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oplever I arbejdsmængden 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 tilsynssupporteres læring og kompetencer.
<ul style="list-style-type: none"> - 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). 	<ul style="list-style-type: none"> - 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?

	<ul style="list-style-type: none"> - Kom gerne med eksempler.
Erkendelsesinteresse – procesevaluering aft.forløb m. spredning	
<p><i>fidelitet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Er implementeringen af aftaleforløb med spredning forløbet som planlagt? 	<ul style="list-style-type: none"> - 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?
<ul style="list-style-type: none"> - Er aftaleforløb med spredning som tilsynsindsats en egnet metode til spredning af løsninger på arbejdsmiljøproblemer? Hvad er de eventuelle barrierer? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har i oplevet aftaleforløb med spredning som indsats? - Hvordan oplever i forskellen på arbejdsmiljøet?
<ul style="list-style-type: none"> - 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) 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har kommunikationen omkring aftaleforløb med spredning været – med virksomhederne - Fra AT, fra den enkelte tilsynsførende.
<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke overvejelser gør den tilsynsførende sig, når han/hun skal balancere mellem at tilbyde virksomheden et aftaleforløb eller give virksomheden et påbud? 	<ul style="list-style-type: none"> - 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?
<p><i>Recruitment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formidling af- og kommunikation i forbindelse med aftaleforløb (fx er det klart for virksomhederne, hvor tilbuddet kommer fra, 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har I oplevet kommunikationen med virksomheder omkring aftaleforløb?

<p>hvem der kan tage beslutningen om at indgå en aftale, samt at der er tale om et (frivilligt) tilbud).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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?
--	---

Bilag 4 - Forløbsbeskrivelse af aftaleforløb

Aftaleforløb er et virkemiddel (en reaktionsform) i tilsynet, som Arbejdstilsynet kan tilbyde virksomheder, der er motiverede for 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 1 - Forsimplet 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 Arbejds miljøloven, 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 Arbejds miljøloven, 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 Arbejds miljø 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 arbejdsmiljøproblemne aftalen vedrører. Hvis den tilsynsførende ifm. kontroltilsynet konstaterer en overtrædelse af arbejdsmiljøloven, indenfor det arbejdsmiljøproblemne 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 arbejdsmiljøproblemne, fx tunge løft, og løsningen skal have et realistisk omfang. Et aftaleforløb med spredning egner sig derfor bedst til arbejdsmiljøproblemne 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 5 – Effektive tiltag ved arbejdsmiljøproblemer (analyse uddybet)

Effektive tiltag ved arbejdsmiljøproblemer vedrørende MSB og ulykkesrisici

Tiltag placeret på forebyggelsestrappens andet trin, administrative kontrolforanstaltninger, indebærer indførelse af politikker, procedurer, uddannelse af medarbejdere samt opsætning af skilte. Casevirksomhed 1 og 2 har indført tiltag af denne karakter. Case 1 har indført en ny registreringspraksis, hvor borgernes tilstand registreres og danner grundlag for, hvordan de kan komme op i bussen. Desuden har de

lavet en folder, som synliggør processen for medarbejderne, og alle medarbejdere er blevet oplært i processen. Case 2 har indført medarbejdertræning i brug af det tekniske hjælpemiddel og opsat skiltning om procedurer for løft, skub og træk. Den juridiske ansvarlige fortæller om medarbejdertræningen:

"I: Vil du sige lidt mere om, da I gik fra, ja fandt ud af hvad løsningen skulle være, til at I ligesom fik det udbredt og implementeret?"

R: Jamen da vi finder ud af, hvilken løsning vi går med, så havde vi jo valgt et hjælpemiddel, som også krævede, både hjælpemidlet i sig selv men også arbejdsprocesserne krævede, at vi gik ind og revurderede dem en gang, og vi endte med at lave en ny træning for alle vores medarbejdere, som arbejder i det område her eller medarbejdere som kan komme til at hjælpe i spidsbelastningsperioder. Så ud over at vores medarbejdere har en ergonomitræning, jamen så fik de også en træning i, hvordan skal arbejdsgangene være, når du arbejder i det her område fremadrettet."

(Juridisk ansvarlig, case 2)

Virksomheden har altså vurderet, at det tekniske hjælpemiddel har krævet særlig træning. Medarbejdertræningen fungerer som en mekanisme under den kontekst, at virksomheden har et arbejdsmiljøproblem vedrørende muskel- og skeletbesvær, som skal sikre det outcome, at medarbejderne ved, hvordan de skal håndtere det tekniske hjælpemiddel og dermed undgå fysisk belastning ved at skubbe tunge vogne.

Case 1 har indført zoneinddeling ved bussen for at undgå ulykker. Det tiltag kan placeres på forebyggelsestrappens trin 3 – tekniske kontrolforanstaltninger, da det er en måde at afskærme medarbejderne for ulykkesrisici. Den juridiske ansvarlige beskriver zoneinddelingen:

"I: Er det sådan noget, I visuelt har tegnet for dem eller beskrevet? Jeg var bare nysgerrig på, hvordan ser det med zoner ud?"

R: Ja, men det er beskrevet. Og det er fordi det her med, at altså bussen kører jo hen til, hvad hedder det, til hovedindgangen, hvor borgerne er, der er ligesom sådan en gul stribe, hvor borgerne de bliver bag ved den her, og så kører de ud én ad gangen og bliver liftet op for eksempel. Og det er beskrevet i den folder. Og det her med at medarbejderen står, altså hvis borgeren selv går ind der, så står medarbejderen to meter til venstre fra der, hvor borgeren går op. (...) Medarbejderen skal holde sig helt væk, når den ældre går ind selv."

(Juridisk ansvarlig, case 1)

Konteksten for arbejdsmiljøproblemet for case 1 er situationen, hvor borgerne skal ind i bussen. Tiltaget med zoneinddeling fungerer som en mekanisme, som fører til det outcome, at medarbejderne ikke vil befinde sig i de områder, hvor der er risiko for, at de kan komme ud for en arbejdsskade. Case 4 har ligeledes indført et tiltag på forebyggelsestrappens tredje trin. De har beklædt en reol med et net for at undgå, at varer falder ned og dermed potentielt kan ramme medarbejderne.

"Vi gik jo i gang med det samme med at skaffe de materialer, der skulle til. Indkøb af nogle fodboldnet, fordi det var jo det, der var den bedste til at løse opgaven. Det var simpelthen en form for bagkantsfaldsikring af, så der ikke faldt ting ned på den anden side. Og det var op imod en pallereol, og det var ligesom det, vi var blevet anbefalet, at man kunne løse på den måde. Og det gjorde vi så. Så for os var det egentlig at købe det ind, leje en lift og så montere det her net på den reol, som var den, der var problemet."

(Leder, case 4)

Konteksten for case 4 var, at de havde en reol uden bagkant, hvorfor varer kunne falde ned. Det problem kunne løses relativt simpelt ved at ophænge et net bag ved reolen. Dette tiltag er en mekanisme, som fører til det outcome, at ulykkesrisikoen mindskes.

Case 1 og 2 har indført tiltag, som placeres på forebyggelsestrappens trin 4, substitution, ved at gøre brug af et teknisk hjælpemiddel. Case 1 gør brug af en lift, som løfter borgerne op i bussen. Brugen af liften er efter spredningsforløbet blevet reglen frem for undtagelsen, og kun få borgere får lov til selv at gå op i bussen – dette bestemmes af den registrering, de i virksomheden har udarbejdet om borgernes tilstand. Liften fungerer dermed som en mekanisme, som har det outcome, at risikoen for arbejdsskader mindskes. Case 2 har indført elektriske vogne. Den juridiske ansvarlige fortæller:

"I: Ja og nu vi er ved det så lad os tage det, hvad var det for et hjælpemiddel I endte med?"

R: Ja det hedder en trolley-mover, det er i hvert fald det, vi kalder den, det er en vogn du sætter bag på vognen, som kan køre af sig selv. Du kan enten bruge knapper på håndtaget eller du kan tage en fjernbetjening og gå på siden af den. Der er også mulighed for, at man kan sætte en plade på, så man faktisk kan stå bag den, så man er fri for at gå alt for mange skridt i løbet af arbejdsdagen."

(Juridisk ansvarlig, case 2)

Konteksten for case 2 er, at medarbejderne skal skubbe tunge vogne rundt i butikken og på lageret, hvilket er fysisk belastende. Indførelse af tiltaget om elektriske vogne (trolley-movers) er en mekanisme, som fører til det outcome, at medarbejderne undgår at skubbe de tunge vogne rundt.

Effektive tiltag ved arbejdsmiljøproblemer vedrørende psykisk arbejdsmiljø

Case 3 har haft alle medarbejdere på kursus, hvilket er et tiltag, som befinder sig på den psykosociale forebyggelsestrappes andet trin. Kurset handlede om følelser i arbejdet, psykisk belastning, og hvordan det kommer til udtryk. Derudover handlede det om dialogformer, pauser og arbejdsfællesskaber som en robusthedsopbyggende faktor. Der er ikke evidens for, at denne type tiltag har et positivt outcome for arbejdsmiljøet. Alligevel kan denne type tiltag være en central mekanisme for at skabe opmærksomhed og mindre forbedringer.

Virksomheden har ligeledes oprettet to nye funktioner; koordinatore og nøglepersoner. Disse tiltag placeres på den psykosociale forebyggelsestrappes trin 3. Virksomheden oprettede koordinatore, som har til opgave at fordele arbejdsbyrden mellem portørerne. Det er portører, som har fået denne rolle. Lederen beskriver, hvordan det kom i stand:

"Altså, vi har sat nogle koordinatore ind af deres egne, altså portørerne selv er blevet sat ind som koordinatorportører, til at sige, nu skal vi lige passe på, at vi ikke kommer til at lave for meget her. Nu skal jeg have en pause. Nu sætter vi de her portører til at lave det her, det her, og så videre. Altså, koordinere, at patienterne kommer til tiden. Det er portørerne selv, der gør det. Det er ikke en leder, der gør det. Nej, det er portørerne selv, der gør det. Og de har bedt om, at det skal være sådan. Altså, så det gælder om at fordele arbejdsbyrden så meget som muligt."

(Leder, case 3)

Det er medarbejderne, der har haft et ønske om, at de selv vil stå for koordinering af opgaver, og det er derfor udvalgte portører, der har fået denne opgave. Lignende er nogle portører blevet udvalgt til at være nøglepersoner, som har særligt fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Nøglepersonerne har ansvar for at være opsøgende og sikre, at alle er okay ved vagtens start og slutning. Konteksten i case 3 er, at medarbejdergruppen skal hurtigt videre til andre opgaver efter traumatiske hændelser, virksomheden har indført koordinator- og nøglepersonsfunktionerne som mekanisme til at skabe det outcome, at portørerne selv tager ansvar for koordinering af arbejdsopgaver og følger op på hinandens psykiske arbejdsmiljø. Tiltag som dette, der forbedrer organiseringen af arbejdet, kan have en effekt på det psykiske arbejdsmiljø, men der er ikke evidens herfor (Aust et al. 2022).

Endelig har ledelsen gjort det til et krav, at man taler med en krisepsykolog efter en traumatisk hændelse. Lederen fortæller:

"Jeg har lavet en lov om, at det skal ske. Fordi den her person, får et visitkort. Han får også en foreløbig snak med en krisepsykolog. Det kan være, at den tager 10 minutter, det kan også være, at den tager 10 timer. Fordi man ved ikke, hvordan man reagerer fra person til person. Om det er, når det er ens kollega, eller det er ens familiemedlem, eller det er en, som er blevet revet i stykker eller et eller andet. Så du kan ikke vide det. Derfor skal du gøre det. Og det er ved alle traumatiserende hændelser."

(Leder, case 3)

Mødet med krisepsykologen kan være meget kort eller meget langt, men lederen mener, at det skal være et krav for at sikre, at dem, der har behovet, kommer afsted. Virksomheden har også haft episoder, hvorefter hele vagtholdet har været til krisepsykolog. Derudover bliver portørerne nu inviteret med til debriefing efter traumatiske hændelser. Disse tiltag er mekanismer, som skal sikre, at medarbejderne får taget hånd om de traumatiske oplevelser (outcome). Denne type tiltag kan potentielt mindske medarbejderes stressniveau og andre mentale helbredsproblemer, men der

findes på nuværende tidspunkt ikke god evidens for dette (Aust et al. 2023; Rugulies et al. 2023).

