

Kvalitativ afdækning af virksomhedernes motivation for at indgå aftaler med Arbejdstilsynet

Rapport – 20. december 2019



Indhold

1. Indledning	3
1.1 Kort om metoden	3
2. Hovedkonklusioner og anbefalinger	5
2.1 Anbefalinger – Aftale ved mistanke	6
2.2 Anbefalinger – Aftale om spredning	7
3. Aftale ved mistanke	9
3.1 Aftale ved mistanke – Arbejdspladserne siger ja	9
3.2 Aftale ved mistanke – Arbejdspladserne siger nej	11
4. Aftale om spredning	14
4.1 Aftale om spredning – Arbejdspladserne siger ja	14
4.2 Aftale om spredning – Arbejdspladserne siger nej	16
5. Casebeskrivelser	19
5.1 Boligselskab – aftale om spredning (og mistanke)	19
5.2 Transportvirksomhed og genbrug – aftale om spredning	21
5.3 Bryggeri – aftale om spredning	22
5.4 Kommune 1 – aftale om spredning	23
5.5 Brandvæsen – aftale om spredning	24
5.6 Kommune 2 – aftale om spredning	25
5.7 Transportvirksomhed – aftale om spredning	27
5.8 Universitetsinstitut – aftale ved mistanke	28
5.9 Hospital – aftale ved mistanke	29
5.10 Skole 2, kommune 3 - aftale ved mistanke	30
5.11 Døgninstitution, region - aftale ved mistanke	31
5.12 Ældrecenter, kommune 4 - aftale ved mistanke	32
5.13 Skole 1, kommune 5 – aftale ved mistanke	33
6. Kontakt- og frafaldsanalyse	35
6.1 Rekrutteringsproces og -metode	35
6.2 Tilkendegivelser om aftalerne fra virksomheder, der ikke har deltaget i interview	38

1. Indledning

Epinion og TeamArbejdsliv har for Arbejdstilsynet i november og december 2019 gennemført en analyse af, om virksomheder ønsker at tage mod tilbud om et aftaleforløb. Aftaleforløb er et nyt virkemiddel fra Arbejdstilsynet, som er kommet via den aktuelle politiske aftale om en styrket arbejdsmiljøindsats. Det er planen, at aftaleforløb tilbydes virksomheder pr. september 2020.

Aftaleforløb er et virkemiddel, som den tilsynsførende kan vælge at tilbyde virksomheden i stedet for et påbud. Det er tilsynsførende, som afgør, om det påtænkte påbud er velegnet til at blive erstattet af et aftaleforløb.

Vi har undersøgt virksomhedernes reaktion på to typer af aftaleforløb:

- **Aftale om spredning:** Tænkes især velegnet til arbejdsmiljøproblemer, hvor hverken problem eller løsning af problemet er komplekst. Det vil således primært være problemer i det fysiske arbejdsmiljø, som vil være relevante for aftale om spredning. Aftalen går ud på, at virksomheden selv at løse arbejdsmiljøproblemet både på det sted, hvor det er identificeret og andre steder i virksomheden, undgår at få et påbud.
- **Aftale ved mistanke:** Tænkes især velegnet til arbejdsmiljøproblemer, hvor løsning af problemet er komplekst. Det forventes primært at være problemer i det psykiske arbejdsmiljø, som vil være særligt relevante for aftale ved mistanke, men kan også være komplekse problemer inden for det fysiske arbejdsmiljø. Aftalen går ud på, at virksomheden selv løser arbejdsmiljøproblemet og undgår at få påbud. Hvis det er et psykisk arbejdsmiljøproblem, hvor der tilbydes aftale, vil Arbejdstilsynet ikke gennemføre en psyk-samtale eller anden udvidet dataindsamling, og arbejdsmiljøproblemet vil derfor være mindre beskrevet, end hvis virksomheden får et påbud.

1.1 Kort om metoden

Analysen - og dermed resultaterne i denne rapport - er baseret på en kvalitativ dataindsamling bestående af interview med i alt 13 virksomheder:

- **Aftale om spredning:** Der er gennemført seks interview med virksomheder, hvor fokus har været på aftale om spredning. Her er udvalgt virksomheder, som tidligere har fået påbud om overvejende fysiske arbejdsmiljøproblemer med relevans i forhold til en potentiel indgåelse af aftale om spredning. Det er tilstræbt, at disse interview er gennemført med en personkreds, som rummede repræsentanter fra både p-enhed og jur-enhed, men det har i et enkelt tilfælde kun kunnet lade sig gøre at aftale interview med repræsentanter fra p-enheden. I et andet tilfælde var der kun repræsentanter fra jur-enheden.
- **Aftale ved mistanke:** Der er gennemført seks interview med fokus på aftale ved mistanke. Fortrinsvis virksomheder med påbud om psykiske arbejdsmiljøproblemer er udvalgt. I fire af disse interview var kun repræsentanter fra p-enheden til stede, mens der i de øvrige interview var repræsentanter fra både p-enhed og jur-enhed.

Interviewene er gennemført i perioden 18. november til 11. december 2019.

For alle interview gælder, at både repræsentanter for ledelsen og medarbejdersiden er repræsenterede.

Interviewene er gennemført som fysiske interview på virksomheden og har haft en varighed af cirka 1½ time. Interviewene er gennemført efter en semi-struktureret interviewguide, og undervejs i interviewet blev virksomhederne forelagt det relevante aftalekoncept ved hjælp af en kort PowerPoint, som illustrerer indholdet i aftalekonceptet, og herunder også forskellene i forhold til en traditionel påbudsproces.

I afsnit 4 nedenfor beskrives rekrutteringen af virksomheder mere detaljeret, herunder også begrundelser for, at nogle virksomheder ikke ønskede at deltage i interview. Afsnit 5 rummer tillige en grundig oversigt over, hvilke virksomheder og konkrete deltagere som er interviewet.

2. Hovedkonklusioner og anbefalinger

Konklusionerne er trukket på baggrund af interview med syv virksomheder om aftale om spredning samt med seks virksomheder om aftale ved mistanke. Der er tale om et kvalitativt materiale, hvor der kan være et frafald, som betyder, at de mindst positive ikke har valgt at deltage. Materialet skal derfor læses som kvalitative fund. De konklusioner, der drages, gælder således netop de interviewede virksomheder og ikke for alle virksomheder i de samme segmenter.

De virksomheder, som er interviewet om **aftale om spredning**, er på nær en enkelt grundlæggende positive over for tilbuddet. Den virksomhed, som ikke er positiv, er en kommunal virksomhed, som i forvejen har vedligeholdelses- og moderniseringsplaner, og man ser påbud som et afbræk i og forstyrrelse af egne langsigtede planer og ressourcefordeling.

De virksomheder, som er positive, ser flere forskellige muligheder i en aftale om spredning. Nogle vil undgå påbud som sådan, nogle vil undgå en stribe af påbud, nogle ser aftale om spredning som en løftestang til den mere frivillige spredning, som i forvejen sker i virksomheden. Der er også situationer, hvor de positive virksomheder vil sige nej til tilbud om spredning. Det gælder fx, hvis de ikke er enig i det påtænkte påbud, hvis de ikke kan se løsning af arbejdsmiljøproblemet for sig, de har brug for at kunne stå bag påbuddet for at kunne sprede en løsning i deres organisation. Andre grunde til at foretrække et påbud kan være, at et påbud i nogle tilfælde anses som mere virksomt ude på p-nummeret, fx hvis der er en relation til brugere inde over arbejdsmiljøproblemet. Endelig vil virksomhederne sige nej, hvis påbuddet virker som en for stor økonomisk belastning eller virker for komplekst at løse.

Blandt de virksomheder, som er interviewet om **aftale ved mistanke**, er de fleste positive over for tilbuddet. De er positive, fordi de forestiller sig, at de kan undgå den stigmatisering, som ligger i at få et påbud, og at de undgår gruppesamtalen. Dette gælder i særlig grad arbejdspladser, som også har prøvet at få rådgivningspåbud for psykisk arbejdsmiljø tidligere. De er positive, fordi de forestiller sig, at de kompetencer, som opstår ved at løse arbejdsmiljøproblemet, bliver i deres egen organisation. I løsningen af arbejdsmiljøproblemet kan virksomheden samtidig tage fat på mere grundlæggende problemer og ikke det 'smalle' problem, som er konstateret. Arbejdspladserne ønsker selv at løse arbejdsmiljøproblemet, hvis de oplever, at de har tilstrækkelige gode interne kompetencer og processer. Dog er det også klart, at aftale ved mistanke forudsætter, at Arbejdstilsynet stiller sig til rådighed før og under problemløsningsprocesserne.

To arbejdspladser er entydigt negative overfor at erstatte påbud med muligheden for aftale ved mistanke. Men også på stort set alle øvrige arbejdspladser er der også forskellige argumenter og årsager til ikke at tage imod tilbuddet. Disse er fx, at der er brug for påbuddet for at kunne trække ressourcer til løsning fra centralt i virksomheden, og der er bekymring for, at fraværet af gruppesamtale og påbudstekst vil gøre det til en uoverskuelig opgave selv at kortlægge arbejdsmiljøproblemet.

Det er ved interview om aftaler ved mistanke en særlig pointe, at de interviewede sammenligner meget med det psyk-påbud, de tidligere har oplevet af få. Nogle af arbejdspladsernes svar må formodes at være præget af, at de har oplevet en psyk-samtale, og de har oplevet at modtage en udfoldet beskrivelse af arbejdsmiljøproblemet.

Medarbejder- og ledelsesrepræsentanter

Der har - på nær et enkelt interview - deltaget repræsentanter både fra medarbejdersiden, fra ledelsen og fra arbejdsmiljøprofessionelle, der udfører en ledelsesopgave.

I interview om mistanke argumenterer medarbejdersiden lidt mere i retning af at sige nej tak til aftale, fordi et påbud giver mulighed for at trække ressourcer oppefra (i kommunen), og fordi et påbud leverer en beskrivelse af arbejdsmiljøproblemet.

2.1 anbefalinger – Aftale ved mistanke

I dette afsnit beskrives de anbefalinger, som relaterer sig til aftale om mistanke, baseret på de gennemførte interview.

Hvilke arbejdsmiljøproblemer er egnede?

Det er vigtigt, at de arbejdsmiljøproblemer, der udvælges, har en tilpas bred karakter, og at de relaterer sig til organisering eller samarbejde på arbejdspladsen. Vores anbefaling er derfor, at den tilsynsførende tilbyder en aftale ved mistanke, hvis problemerne har en mere grundlæggende karakter, som involverer større dele af medarbejderne i en afdeling eller på en arbejdsplads. Fx synes arbejdsmiljøproblemer omkring chikane, og hvor det er en enkelt person, som er årsagen, mindre velegnede, fordi denne form for problemer oftest er svære for de involverede selv at løse.

Hvornår skal aftaleforløb tilbydes?

Det bør indgå i den tilsynsførendes overvejelser, at arbejdspladsen har tilstrækkelige erfaringer med at arbejde med psykisk arbejdsmiljø og med relationsarbejde således, at de vil have en mulighed for selv at kunne løse arbejdsmiljøproblemet.

Hvordan skal tilbuddet formidles og til hvem?

Tilbuddet skal formidles skriftligt, og det er vigtigt at sikre sig, at en eventuel topledelse i form af en central arbejdsmiljø- eller HR-stab også modtager tilbuddet. Det er i denne forbindelse vigtigt, at tilbuddet om en aftale ved mistanke formuleres på en måde, så det fremgår tydeligt, at der er tale om en sanktion fra Arbejdstilsynets side i forhold til en arbejdsplads. Det skal altså fremgå, at en aftale ved mistanke er en alvorlig sag, der kræver handling - præcis som et påbud ville være det.

Hvor lang tid skal virksomheden have til at svare ja/nej til tilbud ved mistanke?

Aftalen kan i de fleste tilfælde ikke indgås på stedet. Der skal være tid til, at arbejdspladsens leder og AMR kan diskutere fordele og ulemper ved en aftale over for et påbud, men endnu vigtigere skal der være tid til at diskutere tilbuddet med en eventuel topledelse (se ovenfor) med henblik på at få støtte i form af kompetencer eller ressourcer.

Dialog og vejledning indtil aftaleindgåelse

En aftale ved mistanke kræver dialog og vejledning af arbejdspladserne. Selvom der i dette tilfælde ikke udføres gruppesamtale, er det stadig vigtigt, at den tilsynsførende er helt klar over grundlaget for at tilbyde aftalen. Der skal altså gives konkrete eksempler på, hvor den tilsynsførende ser problemer, og hvor mistanken derfor stammer fra. Arbejdspladserne skal gerne have en beskrivelse, der kan danne grundlag for udvikling af handleplaner frem mod en udbedring af problemerne.

Dialog og vejledning i perioden for løsning

I perioden efter aftaleindgåelsen skal Arbejdstilsynet være forberedt på at skulle vejlede arbejdspladserne i, hvorvidt deres problemløsningsprocesser går i den rigtige retning. Det er vigtigt for arbejdspladserne, da de bruger mange ressourcer på løsningsprocesserne. Endvidere er det vigtigt, at Arbejdstilsynet kan give vejledning i konkrete redskaber og værktøjer på det psykosociale område, såfremt disse kompetencer ikke forefindes på arbejdspladsen i forvejen.

2.2 anbefalinger – Aftale om spredning

Hvilke arbejdsmiljøproblemer er egnede?

Arbejdstilsynet forventer især at udvælge arbejdsmiljøproblemer, som ikke er komplekse at løse, og spredning tilbydes til juridiske enheder, hvor den tilsynsførende formoder, at arbejdsmiljøproblemet findes andre steder. Det er en overvejelse at inkludere, at det heller ikke må kræve meget store økonomiske ressourcer at løse arbejdsmiljøproblemet, og at virksomheden relativt hurtigt kan se løsningen på problemet. De bedst egnede arbejdsmiljøproblemer vil være dem, hvor arbejdsmiljøproblemet kan løses ved en fysisk ændring eller anskaffelser eller en mere simpel omlægning af arbejdsgange og adfærd (den humane del).

Hvordan skal tilbuddet formidles og til hvem?

Tilbuddet formidles ifølge Arbejdstilsynet til e-Boks i den juridiske enhed. Det er der ikke nogen af de interviewede virksomheder, der ser et problem i. I de interviewede virksomheder er det den arbejdsmiljøprofessionelle, som naturligt tager sig af post fra Arbejdstilsynet, og som også vil tage sig af at påbegynde afklaringen af, om virksomheden skal tage imod tilbuddet. Tilbuddet skal derfor i store virksomheder formidles til den arbejdsprofessionelle. For at signalere, at spredning kræver ledelsens opbakning, kan tilbuddet dobbeltadresseres til leder af AMO og den arbejdsmiljøprofessionelle.

Hvor lang tid skal virksomhed have til at svare ja/nej til tilbud om spredning?

Virksomhederne har brug for varierende tid til at beslutte, om der kan indgås aftale - fra få dage og op til en måned. At finde ud af, hvilke andre steder problemet eksisterer, kan normalt gøres på kort tid. Men virksomhederne har brug for tid til at have en sikkerhed for, at de oplever det påtænkte påbud som relevant (at de ikke vil tage påbuddet og anke det), og virksomhederne har brug for at tage den interne beslutning. Hvis virksomheden er i tvivl om, hvorvidt den er enig i påbuddet, vil den typisk søge eksternt rådgivning, det tager fra 1-2 uger. Hvis arbejdsmiljøproblemet kan løses ved ændrede instruktioner eller småindkøb, kan virksomheden beslutte sig hurtigt (den arbejdsmiljøprofessionelle). Hvis løsningen indebærer nyindkøb over et vist beløb eller indebærer større omlægninger i arbejdet, så skal ledelsesgruppen og formanden for AMO involveres – det kan tage nogle uger.

Dialog og vejledning indtil aftaleindgåelse

Virksomhederne beskriver, at de har det største behov for dialog og vejledning frem til aftaleindgåelse. Det er usikkert for dem at sprede en løsning, hvis ikke de har en klar fornemmelse af, at de er på rette vej. De vil gerne have dialog med Arbejdstilsynet og vejledning i, hvordan de kan løse arbejdsmiljøproblemet. Fx eksempler på hvordan et lignende problem er løst i andre virksomheder. Det er vigtigt, at de kan have kontakt til den samme tilsynsførende i hele aftaleforløbet. Selvom de, der skal arbejde med løsningen i virksomheden, i en del tilfælde ikke har været på p-nummeret, da arbejdsmiljøproblemet blev konstateret, er det en pointe, at det er den samme tilsynsførende, som gennemførte tilsynet, der skal være gennemgående i forhold til dialog og vejledning.

Særlig dialog og vejledning i forhold til hvem, der løser opgaven i virksomheden

I forbindelse med aftale om spredning er det ved rekrutteringen ikke altid lykkedes at få virksomhederne til at stille med formanden for arbejdsmiljøudvalget til interviewet. Den arbejdsmiljøprofessionelle har altid deltaget, ofte en leder på lavere niveau samt en arbejdsmiljørepræsentant. Tilbuddet om aftale om spredning synes at udfordre opgavefordelingen i virksomheden, hvor den arbejdsmiljøprofessionelle er sat til at 'passe på' arbejdsmiljøet og også til en vis grad ønsker at beskytte ledelsen fra at blive alt for involveret i opgaven. Undersøgelsen viser, at de arbejdsmiljøprofessionelle i et vist omfang tænker, at de sagtens kan løse opgaven med at sprede en løsning, men at det under interviewene gradvist går op for dem, at de har brug for mere ledelsesopbakning og evt. også mere opbakning fra AMO end ellers. Arbejdstilsynet vil møde den samme virkelighed, og derfor vil det være en pointe, at den tilsynsførende i perioden frem til aftaleindgåelse har en dialog med den arbejdsmiljøprofessionelle om, hvordan denne kan/skal agere i egen organisation for at skabe beslutningskraft til at løse påbuddet flere steder i virksomheden.

Dialog og vejledning i perioden for løsning

Virksomhederne har generelt svært ved at konkretisere, hvilket behov de har for dialog og vejledning, efter aftalen er indgået. Det kan skyldes, at de fleste er store virksomheder med et organiseret arbejdsmiljøarbejde, som opfatter, at de kan selv. Enkelte er inde på, at det vil være godt med mulighed for kontakt til Arbejdstilsynet med henblik på at få løbende indikationer af, om de er på rette vej i løsningen af arbejdsmiljøproblemet, herunder at løsningen kan være lidt forskellig på de p-numre/enheder, hvor de har valgt at sprede den til.

3. Aftale ved mistanke

I dette afsnit beskrives de overvejelser, som virksomhederne gør sig i relation til beslutningen om, hvorvidt de vil indgå en *aftale ved mistanke* eller foretrække et påbud. Først beskrives årsagerne til at sige ja (afsnit 3.1), hvorefter argumenter imod aftaleindgåelse beskrives (afsnit 3.2). Det er en pointe, at det er p-enheden, der er den primære interviewdeltager.

3.1 Aftale ved mistanke – Arbejdspladserne siger ja

De fleste arbejdspladser er grundlæggende positive over for muligheden for at indgå en aftale ved mistanke fremfor at modtage et påbud. Dog er det også klart, at det forudsætter, at Arbejdstilsynet stiller sig til rådighed før og under problemløsningsprocesserne. I dette afsnit beskriver vi, med udgangspunkt i figur 3.1 (næste side), arbejdspladsernes overvejelser om årsager til at sige ja til en aftale ved mistanke, en uddybning af disse, og endelig en beskrivelse af arbejdspladsernes forventninger om dialog, vejledning og ressourceudveksling med Arbejdstilsynet i tilfælde af en eventuel aftaleindgåelse.

Arbejdspladsens systemer og processer er velfungerende, og problemløsning kan tage fat på mere grundlæggende problemer

En årsag til at ville indgå en aftale ved mistanke, som flere virksomheder oplever, er, at de allerede har gode systemer og processer i forhold til arbejdsmiljøarbejdet. Derfor vil de gerne indgå aftaler, hvor løsningsprocesserne i højere grad kan tilpasses og integreres i deres eksisterende arbejdsmiljøindsats. På en enkelt arbejdsplads opleves tidligere påbud ligefrem som forstyrrende i forhold til deres egne systemer og processer. Ældrecentret fortæller om, hvordan de oplever, at det fremadrettede arbejdsmiljøarbejde går i stå ved en påbudsproces. At gruppesamtalen og det efterfølgende påbud sætter en krisestemning i gang i medarbejdergruppen, som igen gør det sværere at arbejde konstruktivt med arbejdsmiljøet fx til personalemøder eller fælles workshops. På døgninstitutionen oplever man at aftale ved mistanke passer godt ind i den måde, de allerede arbejder på, og at de derfor ser det som en mulighed for en bedre og mere tillidsfuld kommunikation med AT.

Flere arbejdspladser havde erfaringer med, at påbud bidrog til, at alt arbejdsmiljøarbejde blev fokuseret på enkelte dele af arbejdsmiljøet alt efter, hvad påbuddet handlede om. Særligt når det gjaldt det psykiske arbejdsmiljø, var dette ikke konstruktivt. Både på døgninstitutionen, på skole 1, på skole 2 og på ældrecentret blev dette fremhævet som et argument for at ville vælge en aftale. Vores informanter på arbejdspladserne fremlagde, hvordan det gav mere mening for dem at arbejde med grundlæggende spørgsmål som social kapital eller trivsel, og at arbejdet med sådanne emner også var knyttet til de mere konkrete problemer, som påbuddene handlede om. For eksempel blev der på skole 2 fortalt, hvordan det kunne være svært at skulle arbejde med konkrete medarbejderes håndtering af følelsesmæssige krav, når årsagen var at finde i organisering af arbejdet og i elevsammensætningen. Derfor følte de, at en model med aftale ved mistanke kunne give dem mulighed for at tænke de konkrete løsninger ind i større sammenhænge.

Adspurgt mener arbejdspladserne, at Arbejdstilsynet skal bidrage med løbende dialog og vejledning under problemløsningen. Mere konkret skal både beskrivelser fra AT ved aftalens indgåelse og den efterfølgende dialog være tilpas detaljeret, så arbejdspladserne kan sparre med de tilsynsførende og på denne måde sørge for, at arbejdet med at opfylde aftalen kommer på rette kurs.

Figur 3.1. Aftale ved mistanke – afdækket hos p-nummer Forhold som fører til et ”Ja tak”



Anerkendelse frem for stigmatisering

På døgninstitutionen og på de to skoler blev det nævnt, at der var en stigmatisering forbundet med at få et påbud og med smiley-ordningen ved fald i smiley-niveau. Lederen på skole 2 oplevede det som uretfærdigt, at de skulle 'hænges ud' for høje følelsesmæssige krav, når deres APV- og trivselsmålingssvar lå på højde med andre kommunale skoler. På skole 1 delte man denne opfattelse. Her havde påbuddet yderligere resulteret i negative historier i pressen om skolens arbejdsmiljø. Dette skete på baggrund af påbudsteksten, som journalister havde søgt aktindsigt i. På døgninstitutionen giver informanterne udtryk for, at når de har godt fat om arbejdsmiljøarbejdet, så føles det ærgerligt at få påbud. Aftalen og den tillidsfulde dialog med Arbejdstilsynet ville i højere grad føles anerkendende.

Som det fremgår oven for, er dialogen og relationen til Arbejdstilsynet og den tilsynsførende vigtig i forhold til denne årsag.

Intern arbejdsmiljøviden udvikles og fastholdes i huset

På universitetsinstituttet påpeger informanterne, at kapacitetsopbygningen på arbejdsmiljøområdet ikke sker, når påbuddet kommer. Man oplever ved et påbud, at der hyres eksterne rådgivere til at løse konkrete problemer, hvor AMO og de lokale arbejdsmiljøprofessionelle ikke inddrages i samme grad, som de forestiller sig, de ville blive i en aftale ved mistanke, da aftalen bør omfatte, at virksomheden er rustet til at opfylde den.

Samme årsag angives til dels på skole 1, hvor skolelederen ligeledes foretrækker en aftale ved mistanke frem for et påbud. En af flere årsager er ligeledes ønsket om læring og udvikling af arbejdsmiljøarbejdet på skolen i dialog med Arbejdstilsynet. Ligesom det også fremgår ovenfor, udtrykkes det i dette interview, at arbejdet med påbud kan medvirke til udvikling af mere grundlæggende arbejdsmiljøkompetencer hos AMO, da man i højere grad ved påbud skal tage hånd om enkeltsager.

I forhold til denne årsag er det især vigtigt med muligheden for en tæt dialog med Arbejdstilsynet *under selve problemløsningsfasen*. Der angives et ønske om, at Arbejdstilsynet kunne hjælpe lokale AMO'er med vejledning om deres løsninger og bidrage med inspiration fra andre arbejdspladser med lignende problemer.

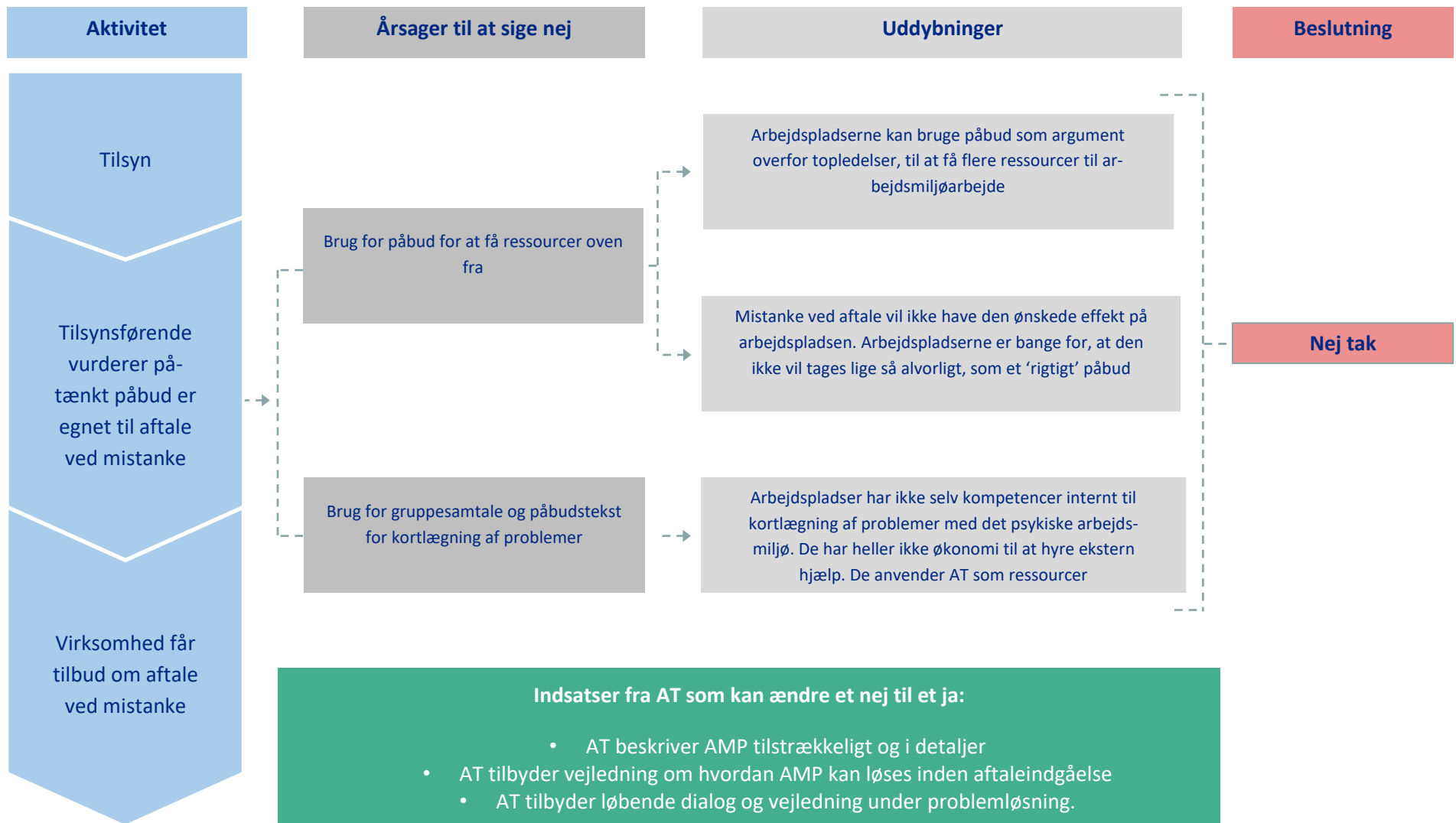
Man undgår gruppesamtalen

Det at undgå gruppesamtalen er en motiverende faktor, der går igen på flere arbejdspladser. Både på skolerne og på ældrecentret er dette et tema, der optræder i vores interview. Årsagen er, som vi kort har beskrevet flere steder ovenfor, at gruppesamtalerne ikke opleves at bidrage med viden om grundlæggende årsager og problemer på arbejdsmiljøområdet, men i stedet bidrager med detaljerede og meget konkrete oplevelser, som ifølge informanterne i vores interview ikke var generelle for arbejdspladserne. Derudover påpeges det også, at det oftest er en særlig gruppe medarbejdere, der melder sig til disse, nemlig de mest utilfredse, men både arbejdsmiljørepræsentanter og ledere giver faktisk udtryk for, at deres opfattelse af problemerne sjældent er særlig præcise i forhold til arbejdspladsen som helhed.

3.2 Aftale ved mistanke – Arbejdspladserne siger nej

To arbejdspladser (hospitalet og boligselskabet) var entydigt negative overfor at erstatte påbud med muligheden for aftale ved mistanke. Men på stort set alle arbejdspladser nævnte informanterne forskellige argumenter og årsager for ikke at tage imod tilbuddet. Disse vises i oversigtsform i figur 3.2. (næste side) og beskrives efterfølgende.

Figur 3.2. Aftale ved mistanke – afdækket hos p-nummer **Forhold som fører til et "Nej tak"**



Brug for påbud til at få ressourcer

En årsag, der går igen på begge negativt indstillede arbejdspladser, men også som reservationer fra mere positive arbejdspladser (skole 1 og universitetsinstitut) er, at et påbud opleves nødvendigt for at kunne opnå støtte og ressourcer fra topledelse og bestyrelser højere i systemet. I boligselskabet nævnes det, at ledelsen simpelthen er for langt væk fra afdelingerne, og derfor er det nok bedre at få et påbud. På hospitalsafdelingen opfatter de tilsvarende, at en aftale ikke vil blive taget alvorligt af ledelsen, hvis de skal have 'pengene op af lommen'. I interviewet med skole 1 diskuteres sagen også. Også dér udtaler skolelederen, at det er en forudsætning for at indgå aftalen, at den er formuleret på en måde, så den kommunale administration forstår sagens alvor og kan give støtte og ressourcer til skolens problemløsningsproces.

Hvis disse virksomheder skal overbevises om, at aftale ved mistanke er ønskværdig, er der behov for forskellige elementer i modellen for aftale ved mistanke. Først og fremmest skal det af aftalen fremgå, at der er tale om en pålagt reguleringssituation, at det er at betragte som en sanktion fra myndigheden, og det skal være tydeligt, at konsekvensen ved ikke at leve op til aftalen vil være et påbud.

Der er også brug for, at lederne på arbejdspladserne har tid til at præsentere udkastet til en aftale ved mistanke for folk højere oppe i systemet (højere end p-enheden), eller at de inddrages i aftaleindgåelsen således, at arbejdspladsen kan sikres støtte og hjælp. Dette skal være på plads, inden arbejdspladsen kan indgå aftalen.

Brug for påbudsprocessen til at kortlægge arbejdsmiljøproblemerne

Både på de overvejende positive og på en af de negative arbejdspladser gives der udtryk for, at de bruger påbudsprocessen, gruppesamtalen og påbudsteksten som arbejdsmiljøekspertise på arbejdspladsen. I flere interview gives der udtryk for, at de enten ikke har ressourcer eller kompetencer til at foretage kortlægning på samme måde, som Arbejdstilsynet kan, og derfor ikke selv vil opdage alle de risici, som påbud fra Arbejdstilsynet giver dem indsigt i. Det kan få arbejdspladserne til at sige nej, når Arbejdstilsynet som led i en aftale ved mistanke ikke kan tilbyde den samme kortlægning og vejledning, som arbejdspladserne tidligere har oplevet under et påbud.

Et element, der lægges vægt på fra flere steder, er selve påbudsteksten. Den anvendes nemlig flere steder som en slags tjekliste for AMO og lederne, der dermed kan sikre sig, at de får alle problemer i spil i problemløsningsprocessen. Det fremgår af interviewene på både skole 1, på ældrecentret og på universitetsinstituttet, at arbejdspladserne ikke oplever sig i nærheden af den samme ekspertise som Arbejdstilsynet.

4. Aftale om spredning

Der er interviewet syv virksomheder i relation til **aftale om spredning**. De fleste virksomheder siger grundlæggende ja til at indgå aftale om spredning, men de nævner samtidig en række situationer, hvor de ikke ønsker at indgå en aftale. En enkelt virksomhed siger konsekvent nej til tilbuddet om at indgå en aftale.

4.1 Aftale om spredning – Arbejdspladserne siger ja

Indledningsvis vises i figur 4.1 (næste side) en oversigt over virksomhedernes argumenter for at indgå en aftale om spredning. Disse beskrives efterfølgende. Her gennemgås også de vandrette lag i modellerne for, hvad der kan få virksomhederne til enten at sige 'ja' eller 'nej' til spredning. Det er en pointe, at det er den juridiske enhed, som er den primære interviewdeltager.

Virksomheden vil beholde grøn smiley

For nogle virksomheder er det et vigtigt signal - især udadtil – at man har en grøn smiley, og det bliver derfor en drivkraft i at sige ja til et aftaleforløb.

I andre virksomheder er det ikke en drivkraft. Fx i boligselskabet vil man gerne undgå påbud, men det betyder ikke noget for udlejningen af boligerne, hvilken farve smileyen har.

Virksomheden ønsker at undgå påbud (og en række af påbud)

For flere af de interviewede er det en personlig motivation, at de i deres position som enten leder eller arbejdsmiljøprofessionel har et ønske om at undgå påbud. De ser det som en anfægtelse af deres lederskab og deres indsats for arbejdsmiljøet, at et påbud er 'en ridse i lakken', og hvis de kan indgå en aftale om spredning, er påbuddet undgået.

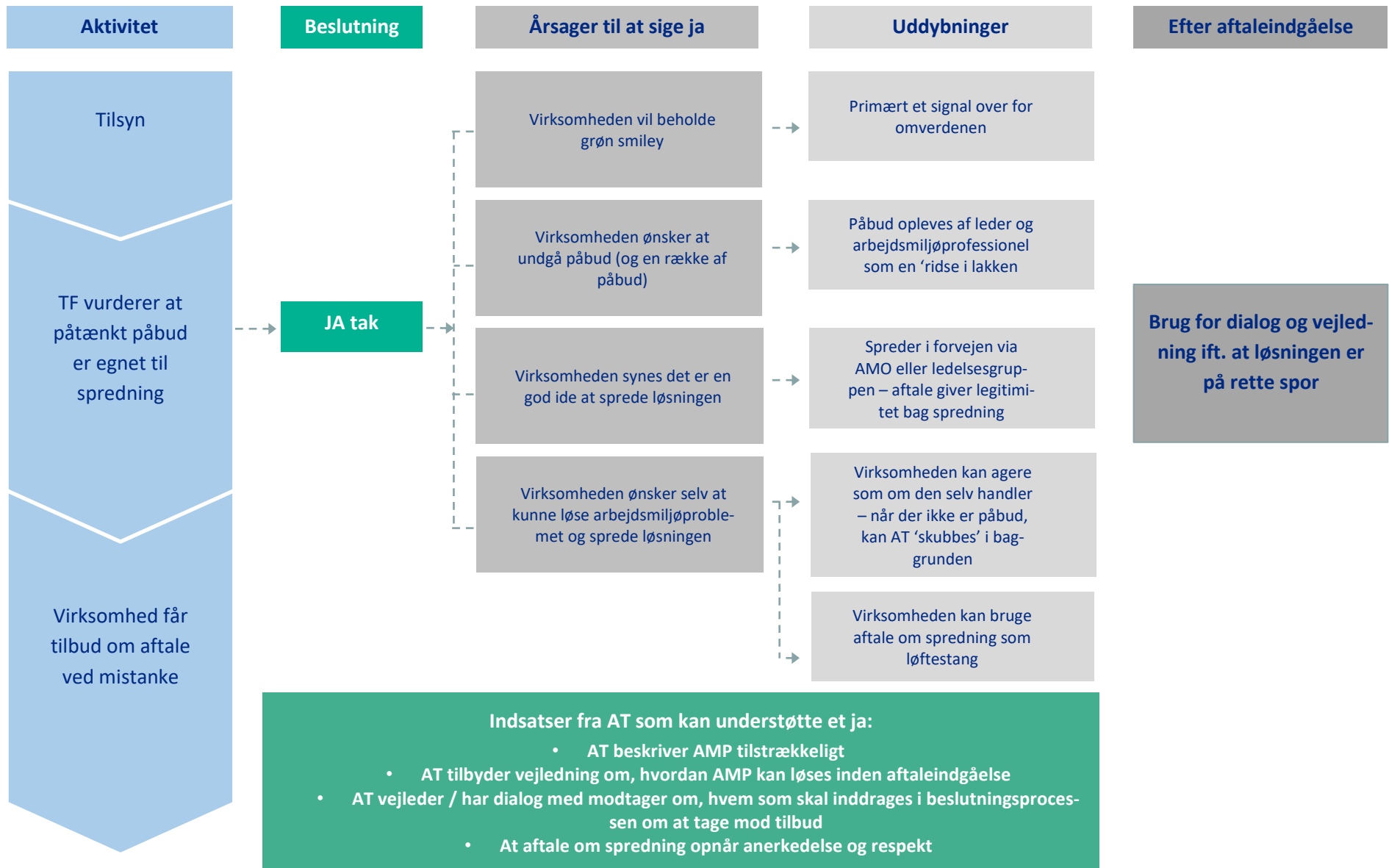
Nogle virksomheder ser straks muligheden for, at Arbejdstilsynet går videre og besøger andre p-numre og andre afdelinger, hvor de også vil få påbud. Boligselskabet og en skole har oplevet, at Arbejdstilsynet i en periode har særligt fokus på et eller flere arbejdsmiljøproblemer på en række forskellige p-numre. Boligselskabet er interesseret i at undgå at få en stribe af påbud for stort set samme arbejdsmiljøproblem, og det er for dem en drivkraft for at sige ja til aftale om spredning.

Virksomheden synes det er en god idé at sprede løsningen

Alle virksomheder arbejder i forvejen med at sprede viden om arbejdsmiljøproblemer og løsninger. De gør det på forskellige måder, og nogle gør det samtidig på flere måder. Viden om arbejdsmiljøproblemer og løsninger spredes gennem arbejdsmiljøorganisationen, ved de møder som afholdes årligt i udvalget eller ved den årlige drøftelse. Der sker desuden en spredning, når fx ledelsesgruppen mødes (her vil det især være væsentlige problemer, som drøftes) eller mellem arbejdsmiljørepræsentanter på forskellige lokationer/i forskellige grupper og udvalg.

For virksomheder, der i forvejen ønsker at sprede viden om arbejdsmiljøproblemer og løsninger gennem deres systematiske arbejdsmiljøarbejde eller gennem den arbejdsmiljøprofessionelles indsats, kan en aftale om spredning være med til skubbe til de spredninger, som i forvejen sker. En aftale om spredning er et signal om, at det skal tages mere alvorligt end en underretning fx gennem AMO. Især arbejdsmiljøprofessionelle ser aftale om spredning som en løftestang for at sætte mere vilje bag spredning. I et boligselskab er der særlig interesse, fordi de arbejdsmiljøproblemer, som er kendte ude i p-numrene (afdelinger), ikke altid bliver løst - en aftale om spredning vil give den central organisation mere power til at kræve, at problemerne løses ude i afdelingerne.

Figur 4.1. Aftale om spredning – afdækket hos central AMO Forhold som fører til et "JA tak"



Virksomheden ønsker selv at kunne løse arbejdsmiljøproblemet og sprede løsningen

Nogle virksomheder ser en mulighed for, at de selv kan signalere, at det er virksomheden, som arbejder på at sprede løsning af arbejdsmiljøproblemet til andre enheder/p-numre og på den måde skubbe det i baggrunden, at det er et påtænkt påbud fra Arbejdstilsynet, som er anledningen. Aftale om spredning giver virksomheden mulighed for selv at signalere, at det har fokus på arbejdsmiljøproblemer og deres løsning, mens et påbud som kontrast står som et krav udefra.

Dialog og vejledning, mens virksomheden løser og spreder

Der er ingen virksomheder, som under interviewene udtrykker behov for at have dialog om og vejledning i, hvordan spredning skal ske i virksomheden. Alle interviewede virksomheder er store virksomheder, og de har et AMO-arbejde, som i forvejen arbejder med at sprede viden om, hvilke arbejdsmiljøproblemer der har været i hvilke dele af organisationen.

Nogle af virksomhederne udtrykker, at de gerne vil have dialog og vejledning, mens de løser arbejdsmiljøproblemet. De har brug for at vide, om de fortsat er på rette spor. Især når samme problem skal løses flere steder måske med nogenlunde ens løsninger, er det vigtigt for virksomhederne, at de oplever, de er på rette vej.

4.2 Aftale om spredning – Arbejdspladserne siger nej

I det følgende gennemgås de årsager, som virksomhederne har til at overveje at sige nej til aftale om spredning. Som tidligere nævnt udtrykker kun en enkelt virksomhed entydigt, at man forventer at ville sige nej til en aftale. Flere af de øvrige virksomheder har dog også peget på forhold, som potentielt ville kunne forhindre deres ønske om aftaleindgåelse. Dette vises på oversigtsform i figur 4.2. (næste side).

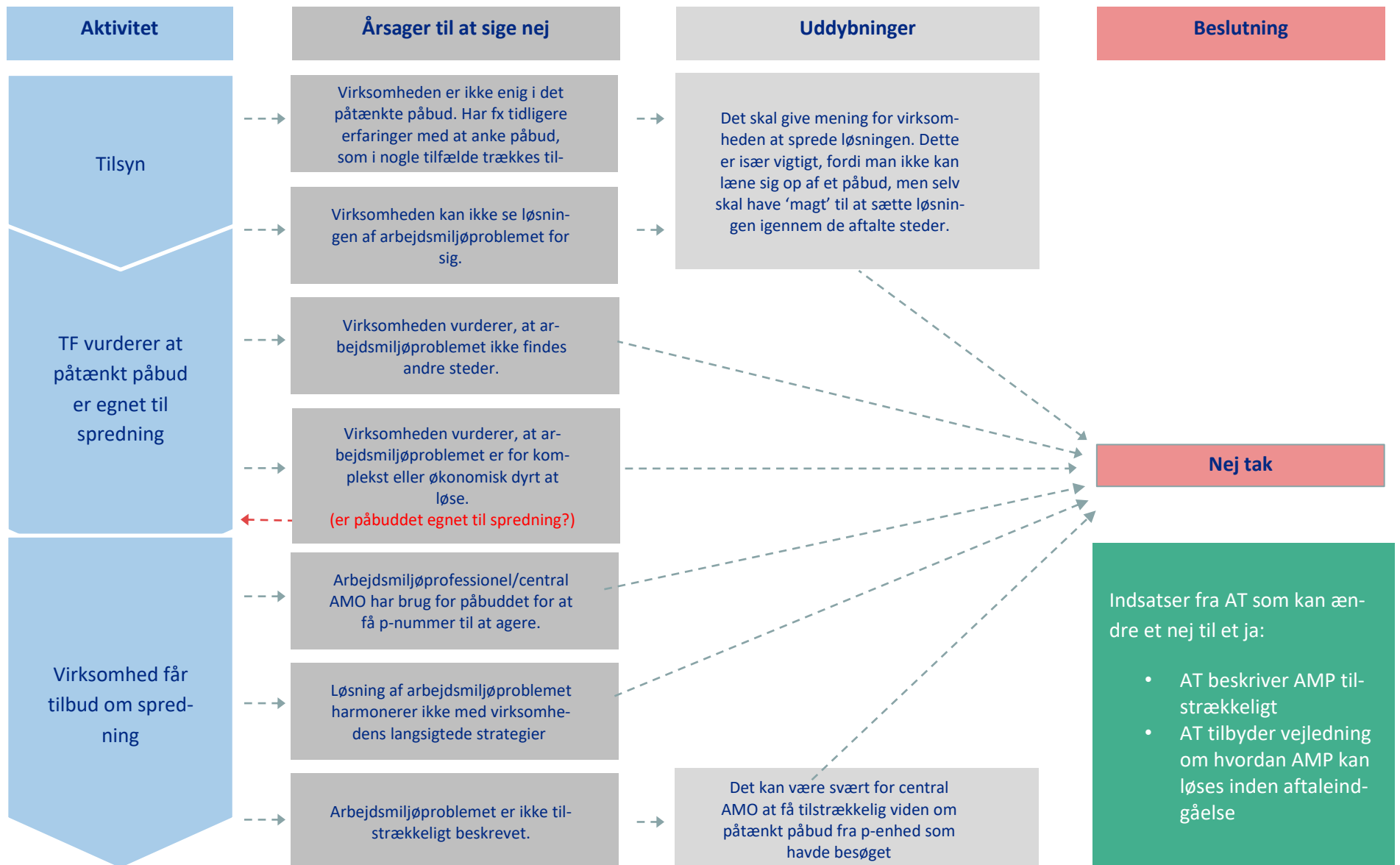
Virksomheden er ikke enig i påbuddet

Flere af de virksomheder, som er interviewet, har været i situationer, hvor de ikke har været enige i et påbud, de har fået fra Arbejdstilsynet. De har fx kontaktet en rådgiver eller brancheorganisation og fået hjælp til at vurdere påbuddet, har i nogle tilfælde anket det, og i nogle tilfælde er påbuddet blevet trukket tilbage. For virksomheder med denne type af erfaringer kan den grundlæggende uenighed i påbuddet blive årsag til, at de siger nej tak. De opfatter det som en meget svær opgave at få ud internt og sprede en løsning på et påbud, som de selv har meget svært ved at se relevansen af. Disse virksomheder oplever, at de mister retten til at udfordre afgørelsens relevans, hvis de indgår en frivillig aftale om spredning.

Virksomheden kan ikke se løsningen af arbejdsmiljøproblemet for sig

Virksomheden og især den arbejdsmiljøprofessionelle, som vil have en central rolle i spredning, har inden den indgår aftale, brug for at kunne se, hvordan arbejdsmiljøproblemet kan løses. Det behøver ikke være den endelige løsning, men den skal have konturerne til en løsning. Hvis virksomheden er meget langt fra at kunne se løsning, så oplever den arbejdsmiljøprofessionelle, at det vil være svært at gå ud til andre afdelinger og p-enheder og bede dem om at løse problemet. Her vil dialog og vejledning om problemets løsning fra Arbejdstilsynet være en mulig vej til, at virksomheden ikke siger nej tak til tilbud om spredning.

Figur 4.2. Aftale om spredning – afdækket hos central AMO Forhold som fører til et "Nej tak"



Virksomheden vurderer, at arbejdsmiljøproblemet ikke findes andre steder

Ud fra interviewene vil det i få tilfælde være sådan, at virksomheden ikke vil være enig i, at den har arbejdsmiljøproblemet andre steder, hverken på andre p-numre eller andre steder på et større p-nummer.

Virksomheden vurderer, at arbejdsmiljøproblemet er for komplekst eller økonomisk dyrt at løse

Det er vigtigt for virksomheden, at den kan se løsningen af arbejdsmiljøproblemet for sig, inden den indgår en aftale om spredning. I flere interview kom virksomhederne i dialog med sig selv om, at hvis arbejdsmiljøproblemet er meget dyrt at løse, er det måske ikke økonomisk realistisk at løse det flere steder på samme tid. Og i den situation kan det for nogle være bedre at 'tage påbuddet', som de siger. I andre tilfælde er der en blanding af kompleksitet i løsning og uvished om økonomi, hvis det er svært at se løsningen for sig, så er det også svært at indgå aftale om spredning. Bekymringen fører tilbage til, hvilke typer af påbud den tilsynsførende tilbyder en spredningsaftale om. Dette problem kan således undgås, hvis der ikke tilbydes aftale om spredning ved komplekse problemer og problemer, som er dyre at løse.

Løsning af arbejdsmiljøproblemet harmonerer ikke med virksomhedens langsigtede strategier

En virksomhed vurderer, at man ikke vil ønske at indgå en aftale om spredning, hvis det konkrete identificerede arbejdsmiljøproblem ikke harmonerer med kommunens mere langsigtede strategi og plan for ejendomsrenovering og byggeri. Det sker ud fra en forventning om, at en aftaleperiode ofte vil være for kort til, at en aftale om spredning kan passe sammen med den tidsplan, kommunen ellers måtte have for renovering af bygninger. Samtidig begrundes dette med, at man generelt har en oplevelse af, at påbud i nogle tilfælde fanger "tilfældige" problemstillinger, som ikke nødvendigvis harmonerer med den prioritering, som kommunen mener, burde anlægges på arbejdsmiljøproblemerne. Det er en pointe, at deltagerne i interviewet forholder sig stramt til påbud omkring ventilation med videre.

Arbejdsmiljøprofessionel/central AMO har brug for påbuddet for at få p-nummer til at agere

I en enkelt case vurderer den arbejdsmiljøprofessionelle, at han i nogle situationer kan have brug for et påbud for at få det p-nummer, hvor arbejdsmiljøproblemet er konstateret, til at løse arbejdsmiljøproblemet. Konteksten er dels, at der er stor 'afstand' mellem hovedkontoret og de relativt få medarbejdere, som er ansat på det enkelte p-nummer. Dels er det et særligt forhold, at beboere og en valgt beboerrepræsentation både bliver serviceret af og stiller krav til medarbejderne på p-nummeret. Den arbejdsmiljøprofessionelle forestiller sig, at det især over for de beboervalgte vil være det bedste, at der foreligger et påbud, sådan at situationens alvor kan pointeres.

Arbejdsmiljøproblemet er ikke tilstrækkeligt beskrevet

Hvis der er stor 'afstand' mellem p-nummeret og den arbejdsmiljøprofessionelle, som typisk modtager tilbuddet om at indgå en aftale om spredning, er der ekstra stort behov for, at der foreligger en tilpas udførlig beskrivelse af det arbejdsmiljøproblem, hvor der tilbydes aftale om spredning. Udfordringen er, at de, der har deltaget i tilsynet, enten ikke kan beskrive arbejdsmiljøproblemet (og mulig løsning) på et tilstrækkeligt detaljeret niveau, eller at de ønsker at bagatellisere problemet – og derfor er der brug for en udførlig beskrivelse.

5. Casebeskrivelser

I det følgende gives en kort beskrivelse af hver af de interviewede virksomheder. Beskrivelsen indeholder et koncentrat af de overvejelser, som virksomheden gør sig i forhold til at sige ja til en aftale og de overvejelser, som gør, at den vil sige nej samt en kort beskrivelse af behov for dialog og vejledning.

Neden for er en oversigt over de cases, som beskrives

Case	Aftale	Informant
01	Spredning/mistanke	Boligselskab
02	Spredning	Transportvirksomhed og genbrug
03	Spredning	Bryggeri
04	Spredning	Kommune 1
05	Spredning	Brandvæsen
06	Spredning	Kommune 2
07	Spredning	Transportvirksomhed
08	Mistanke	Universitet
09	Mistanke	Hospital, region 1
10	Mistanke	Skole 2, kommune 3
11	Mistanke	Døgninstitution, region 2
12	Mistanke	Ældrecenter, kommune 4
13	Mistanke	Skole 1, kommune 5

5.1 Boligselskab – aftale om spredning (og mistanke)

Boligselskabet er placeret i en stor by, og det fungerer sådan, at de enkelte boligafdelinger vælger at være tilknyttet et centralt selskab, som udfører langt det meste administrative arbejde. Lokalt i den enkelte boligafdeling er der ansat et antal servicemedarbejdere (gårdmænd), som står for den daglige drift. Der er givet en række påbud inden for det fysiske arbejdsmiljø de senere år, fx om håndtering af affald, som flyttes fra opgang/kælder til affaldscontainer, og der er givet psyk-påbud om høje følelsesmæssige krav i arbejdet. Påbuddene er givet ude på p-numrene i afdelingerne. Der er interviewet en centralt placeret arbejdsmiljøprofessionel.

Virksomheden siger ja til at indgå aftale om spredning

Virksomheden er meget interesseret i at indgå aftale om spredning og dermed slippe for en eventuel serie af påbud. Der er en række kendte arbejdsmiljøudfordringer, som vil være at finde i en række af de afdelinger, som boligselskabet administrerer.

Den centrale driftsafdeling har en central rolle i APV-arbejdet ude i afdelingerne, og man kan opleve, at problemer, som er nævnt i APV, ikke er løst, når den arbejdsmiljøprofessionelle kommer

tilbage efter et år. Han vil se aftale om spredning lige så alvorligt som et påbud og bruge det til at lade afdelingerne forstå, at de skal tage det alvorligt:

“Jeg ville bruge aftale som en løftestang for at få løst arbejdsmiljøproblemet flere steder”.

Det er ikke en drivkraft at sige ja til aftale om spredning for at undgå et påbud, og man går ikke op i at have en grøn smiley, det betyder intet i forhold til udlejning af boligerne. Det er kun den arbejdsmiljøprofessionelles egen ære, der påvirkes af et påbud.

Virksomheden siger nej – til at indgå aftale om spredning

Hvis det påtænkte påbud virker uoverskueligt at løse eller har uoverskuelige konsekvenser for arbejdets udførelse, vil man hellere have påbuddet. I nogle situationer kan det lokale samarbejds-klima i boligafdelingen være af en karakter, hvor et påbud vil virke mere slagkraftigt end en aftale om spredning.

Hvis man ikke er enig i det påtænkte påbud, vil man hellere have det, fordi det giver klagemulighed.

Om selve aftaleindgåelsen

Virksomheden kan være afklaret, om den ønsker at indgå en aftale om spredning i løbet af en uge.

Behov for dialog og vejledning

Den arbejdsmiljøprofessionelle er klar i mælet og siger, at der vil være brug for vejledning fra Arbejdstilsynet omkring aftaleindgåelsen. “Det vil være der, vi har brug for at kende deres forventninger”. Den arbejdsmiljøprofessionelle begrundet det med, at det vil være en uheldig situation, hvis Arbejdstilsynet efter, at løsningen er spredt, siger “nej det var ikke sådan, det var sådan”. At indgå aftalen kræver klarhed om, i hvilken retning AT ser arbejdsmiljøproblemet løst, og hvad de vil stille sig tilfreds med.”Det vil være spild af vores og deres tid at løse det mange steder, og at de så bagefter skal komme og underkende det. Vi kan ikke indgå en aftale med blind makker”.

Der kan også være dialog under udførelse af aftalen, men hovedparten skal ligge i forbindelse med aftaleindgåelsen.

Aftale ved mistanke

Virksomheden siger ja til at indgå aftale ved mistanke

Ønsker ikke umiddelbart at indgå aftale ved mistanke – forklaringen findes under næste punkt, hvorfor virksomheden vil vælge at sige nej.

Virksomheden siger nej – til at indgå aftale ved mistanke

Den arbejdsmiljøprofessionelle fortæller om, at der er stor ‘mental’ afstand mellem afdelingen og den centrale administration, og nogle vil mene, at det blot er noget, som er opfundet ‘derinde’, hvis ikke der gives et påbud. Erfaringsmæssigt vil beboerne ofte være en del af årsagen/relationen i påbuddet og: *“Det har noget at gøre med, at i vores organisation er beboerne ikke stærke til at tage diskussionen, der tror jeg, et påbud vil hjælpe bedre”.*

Påbud ses således som en løftestang til at søge at løse arbejdsmiljøproblemet.

5.2 Transportvirksomhed og genbrug – aftale om spredning

Transportvirksomheden har en hovedafdeling og flere lokale afdelinger rundt omkring i landet. Man afhenter på omkring 6.000 afhentningssteder og har egne 'fabrikker', som forarbejder det afhentede, inden det sælges videre. Der er foretaget interview med den arbejdsmiljøprofessionelle, chefen for afdeling i københavnsområdet samt arbejdsmiljørepræsentant fra AMO-udvalget i københavnsområdet.

Virksomheden siger ja til at indgå aftale om spredning

Virksomheden er positivt interesseret i at indgå aftale. Det er en drivkraft at undgå påbud - det er "en ridse i lakken" hos lederen af få et påbud.

Og det vil i relation til medarbejderne være bedre at kunne signalere, at man har indgået en aftale om spredning end at få et påbud. Ved at indgå aftale om spredning overvejer den arbejdsmiljøprofessionelle, om man kan gennemføre det, som skal til for at løse påbuddet, uden at signalere, at anledningen skyldes Arbejdstilsynet. Man kan signalere, at man selv løser arbejdsmiljøproblemet.

Virksomheden siger nej til at indgå aftale om spredning

Virksomheden kan opleve af få påbud ude på afhentningsstederne. Hvis påbuddet handler om egen medarbejders håndtering af de varer, som flyttes, kan man indgå aftale. Hvis påbuddet handler om adgangsveje og indretning på afhentningsstedet (fremmed p-nummer), synes man ikke, det giver mening, da man som virksomhed ikke har magt til at kræve ændringer hos afhentningsstederne. I øvrigt har man instrueret medarbejdere i at lade være med at afhente og i stedet fotodokumentere, hvis adgangsforhold ikke er tilfredsstillende på afhentningsstedet.

Hvis det er et dyrt AM-problem, som fx at nedbringe støj, kan prisen for at løse problemet være en forhindring for, at man indgår aftale – så vil man hellere have et påbud et sted, hvor det bliver økonomisk afgrænset.

Virksomheden vil ikke løse et arbejdsmiljøproblem, som den ikke er enig i og især ikke på en række p-enheder. Derfor skal virksomheden have tid til at finde ud af, om den er enig i påbuddet, inden den accepterer aftale om spredning. Når virksomheden ikke får et påbud, så har den ikke klagemulighed.

Om selve aftaleindgåelsen

Det er den arbejdsmiljøprofessionelle, som skal håndtere tilbuddet om aftale. Denne er i forvejen med til at sprede løsninger gennem AMO. Det bliver under interviewet klart, at aftale om spredning er noget andet, fordi det skal foregå her og nu og sikres, at der sker en løsning på de p-numre, som inddrages. Der kan være brug for at kommunikere med chefer og for at indhente priser for løsninger m.m. Det vil tage op til en måned at beslutte sig til at tage mod tilbud om aftale, hvis arbejdsmiljøproblemet er tilpas dyrt/komplekst at løse.

Virksomheden kan godt afgøre, om der findes lignende arbejdsforhold på andre p-numre/i andre afdelinger.

Behov for dialog og vejledning

Virksomheden har brug for dialog og vejledning om løsningen (medmindre den er ligetil). "Det er der, man skal beslutte, om vi vil have aftalen" og "det er der, vi skal samle trådene – og ikke gå ud ad en forkert tangent". Virksomheden har ikke brug for dialog og vejledning om spredning af løsning - det oplever man, at man allerede kan.

Det er vigtigt, at der kan være kontakt til samme tilsynsførende, som har gennemført tilsynet. Den tilsynsførende må meget gerne komme med eksempler på, hvordan andre har løst samme eller lignende arbejdsmiljøproblem. Virksomheden ser vejledning fra Arbejdstilsynet som en mulighed for at spare udgiften til en rådgiver.

5.3 Bryggeri – aftale om spredning

Produktionsvirksomheden ligger på Sjælland og fik et påbud, som omhandlede indbæring af (tunge) varer hos kunderne, hvor chaufføren bar varerne ind, selvom adgangsvejene var fyldt med forhindringer, der betød, at varerne ikke kunne indbæres forsvarligt.

Der er foretaget interview med arbejdsmiljølederen for den pågældende geografiske lokation (p-enhed) (som også er repræsentant i brancheforeningens arbejdsmiljø Samarbejde), arbejdsmiljørepræsentanten for p-enheden, hvor påbuddet blev givet, samt lederen af den transportafdeling, hvor påbuddet blev givet.

Virksomheden siger ja til at indgå aftale ved spredning

Såvel arbejdsmiljølederen som arbejdsmiljørepræsentanten er meget positivt stemt for aftaleindgåelsen. Det skyldes primært, at virksomheden under alle omstændigheder har en systematik omkring arbejdsmiljøarbejdet, som betyder, at identificerede arbejdsmiljøproblemer altid adresseres i AMO, hvor spredning af løsninger indgår som et integreret element i løsningerne. Arbejdsmetoden og forpligtelsen til spredning i aftale ved spredning adskiller sig dermed ikke væsentligt fra virksomhedens nuværende procedurer. Derfor er virksomheden – både ledelses- og medarbejdersiden – meget positivt stemt over for aftalemodellen, fordi man efter eget udsagn altid har tilstræbt og ønsket en mere dialogorienteret tilgang til samarbejdet med Arbejdstilsynet. En holdning - som ifølge arbejdsmiljølederen - i øvrigt deles af virksomhedens direktion (jur-enheden) for hvem konceptet, aftale om spredning, havde været forelagt af arbejdsmiljølederen forud for interviewet.

Det er samtidig en ekstra motivation for virksomheden, at der ikke gives gul smiley i aftaleperioden, fordi man med arbejdsmiljølederens ord er *"ked af at have en gul smiley hængende indtil næste tilsyn, fordi vi jo selv kunne og ville løse problemet hurtigt"*.

Desuden kan muligheden for vejledning fra Arbejdstilsynet også være et argument for aftaleindgåelse.

Virksomheden siger nej til at indgå aftale ved spredning

Såvel ledelses- som medarbejderrepræsentanter var entydigt tilhængere af aftalekonceptet og var helt sikre på, at de under alle omstændigheder ville vælge en aftale om spredning frem for et påbud. Det blev dog påpeget, at der synes at være et vist rum for fortolkning hos den tilsynsførende i forhold til, om der skal gives påbud eller tilbydes en aftale. Fx kan man forestille sig, at der vil være størst tilbøjelighed til at indgå aftaler i situationer, hvor den tilsynsførende og virksomheden kender hinanden, så den tilsynsførende har tillid til, at virksomheden kan og vil løse problemet. Der kan derfor – om ikke andet så på brancheniveau - opstå tvivl om, hvorvidt der er ens retningslinjer for alle.

Om selve aftaleindgåelsen

Særligt arbejdsmiljølederen, men også de øvrige interviewpersoner beretter, at der vil være opbakning fra øverste ledelse til at indgå en aftale, hvis det er den vej, den lokale AMO ønsker at gå. Der er derfor ikke behov for ekstra tid til selve aftaleindgåelsen.

Det fremhæves, at aftaleperioden afhænger af det givne arbejdsmiljøproblem, men umiddelbart bemærkes, at aftaleperioden i de fleste tilfælde sandsynligvis vil være den samme som den periode, der gives til løsning af et påbud – dog med tanke på, at der også skal være tid til spredning til andre p-enheder.

Behov for dialog og vejledning

Behovet for vejledning afhænger af erfaringen med det givne arbejdsmiljøproblem. Hvis løsningen, som i tilfældet med ovenstående problem om indbæring af varer, er kendt og branchespecifik, så behøves der ikke vejledning fra Arbejdstilsynet. Hvis der derimod er tale om et hidtil ukendt og specifikt problem, som virksomheden eller branchen ikke har tidligere erfaring med, efterspørges vejledning fra Arbejdstilsynet, fx ved hjælp af henvisning til andre arbejdspladser eller brancher, hvor problemet - og løsningen - er kendt. Konkret foreslås, at Arbejdstilsynet kunne udlevere en pjece om den givne problemløsning eller, at der kunne trækkes på en database eller vidensbank, hvor der fandtes eksempler på problemløsninger af det givne problem, hvis dette har været løst i andre brancher (virksomheden mente selv at kunne hente erfaringer fra egen branche).

5.4 Kommune 1 – aftale om spredning

Mellemstor kommune, der ligesom andre kommuner er kendetegnet ved at have mange forskellige lignende p-enheder i form af eksempelvis skoler, daginstitutioner og plejecentre. Kommunen har modtaget flere sammenlignelige påbud vedrørende *udluftning, ventilation og indeklima* i specifikke lokaler på flere forskellige skoler og dagtilbud.

Der er gennemført gruppeinterview med kommunaldirektøren, som er formand for hoved-MED, næstformanden i hoved-MED (AMR), en arbejdsmiljøkonsulent (arbejdsmiljøprofessionel), lederen af ejendomsstaben, som står for den løbende bygningsvedligeholdelse, samt en projektleder fra ejendomsstaben, der fungerer som arbejdsmiljøkoordinator for en del af kommunens bygninger.

Interviewpersonerne og de diskuterede påbud har således en indgangsvinkel, som tager udgangspunkt i arbejdsmiljøproblemer relateret til bygninger og vedligehold af disse.

Virksomheden siger ja til at indgå aftale ved spredning

Kommunen har som udgangspunkt en positiv holdning til mere dialog og samarbejdsorienteret tilgang fra Arbejdstilsynet. Samtidig er kommunen dog skeptisk indstillet over for *aftale om spredning*, fordi konceptet – ligesom i øvrigt det hidtidige tilsyn – opfattes som værende for ad hoc præget og uden hensyntagen til kommunens langtidspanlægning og økonomi på ejendoms- og bygningsområdet.

Kommunen afviser dog ikke, at aftale om spredning kan være relevant i relation til arbejdsmiljøproblemer, som ikke er relateret til bygninger og vedligehold, fx i relation til løft og forflytning i pleje- og omsorg.

Virksomheden siger nej til at indgå aftale ved spredning

Kommunens skepsis over for aftale om spredning udspringer af den samme skepsis, som kommunen har i relation til den nuværende tilsynspraksis, som kommunen mener i for høj grad er baseret på tilfældige stikprøver, hvor der er risiko for, at man fanger "tilfældige" arbejdsmiljøproblemer. Dermed kolliderer tilsynet med kommunens mere langsigtede planlægning. Fx fremhæves, at der kan falde påbud i relation til ventilation i en given institution, selvom problemet faktisk kan være mere

udtalt andre steder. Kommunen efterlyser derfor, at Arbejdstilsynets kontrol og dialog med kommunen bør tage udgangspunkt i et mere helhedsorienteret syn på kommunens samlede ejendomsstrategi og vedligeholdelsesplan, så arbejdsmiljøarbejdet i højere grad kan spille sammen med kommunens samlede strategiske planlægning.

I forlængelse her af peges på, at der i tilsynet ikke tages højde for de mere generelle rammebetingelser, som kommunen er underlagt i form af økonomi og generel stand af offentlige bygninger i kommunerne, som kræver meget langsigtede planer, hvor økonomien er stramt styret og nøje planlagt.

På denne baggrund mener kommunen, at der er lav sandsynlighed for, at man i fremtiden vil indgå aftale om spredning i relation til de bygningsrelaterede påbud, som kommunen tidligere har fået. Begrundelsen er også her, at kommunen mener, at aftale om spredning efter kommunens forventning ikke vil være nok integreret med kommunens strategi og langtidsplanlægning.

Med udgangspunkt i de diskuterede påbud om indeklima og ventilation påpeges samtidig, at problemløsningen kan være forbundet med meget store udgifter, som vil være en barriere i relation til at skulle sprede løsningen til andre p-enheder. Igen med henvisning til, at planlægningen nødvendigvis må foretages meget langsigtet for at kunne rumme udgifterne.

Kommunen mener derfor, at et mere strategisk og langsigtet forpligtende samarbejde mellem Arbejdstilsynet og kommunen (og evt. flere kommuner) ville tilføre større samfundsmæssig værdi end aftale med spredning, som stadig tager sit udgangspunkt i "tilfældige problemer" opdaget via stikprøvekontrol. Et sådant forpligtende samarbejde anbefales at omhandle det strategiske niveau, hvor der fx indgås samarbejde om at indtænke og prioritere arbejdsmiljø i kommunens langsigtede bygge- og ejendomsstrategi. Kommunen er således positiv over for samarbejde og dialog med Arbejdstilsynet, men anbefaler, at dette sker på et mere strategisk, langsigtet og helhedsorienteret niveau end i aftale om spredning.

Om selve aftaleindgåelsen

I og med at kommunen er skeptisk indstillet over for aftale om spredning, har kommunen intet specifikt input omkring selve aftaleindgåelsen.

Behov for dialog og vejledning

Som nævnt ovenfor efterlyses dialog og vejledning på et mere strategisk, langsigtet og helhedsorienteret niveau end det, som - efter kommunens opfattelse - tilbydes i aftale om spredning.

5.5 Brandvæsen – aftale om spredning

Brandvæsen med 15 brandstationer under sig, hvoraf fem kører i regi af en privat leverandør og de øvrige 10 i regi af de kommuner, som samarbejder om brandvæsenet.

I interviewet deltog beredskabsinspektøren, der også er områdekoordinator og chef for alt operativt i brandvæsenet. Der pågår omstruktureringer ved interviewets gennemførelse, så beredskabsinspektøren repræsenterer beredskabsdirektøren. Der deltog ligeledes en arbejdsmiljøansvarlig/-repræsentant, der repræsenterer det fælles arbejdsmiljøarbejde på tværs af de 10 kommunale brandstationer.

De to har samarbejdet om alle de påbud, Epinion og TeamArbejdsliv har haft adgang til.

Virksomheden siger ja til at indgå aftale om spredning

Begge de interviewede repræsentanter forholder sig positivt til muligheden for at indgå aftale om spredning, og i dialogen om de konkrete påbud, som virksomheden har modtaget, kommer det frem, at et af påbuddene allerede har ført til spredning af løsninger til flere stationer.

Den grundlæggende motivation for spredning kobler begge interviewpersoner til et ønske om at sikre gode og sikre arbejdsforhold for alle stationer uagtet Arbejdstilsynets besøg: *"Vi er én organisation med mange adresser. Ingen stationer skal have bedre forhold end andre"*. Et væsentligt argument for spredningen er også, at mange af stationerne ligner hinanden, og at funktioner/opgavevaretagelse på de pågældende stationer er tilsvarende sammenlignelige. Derfor vil et arbejdsmiljøproblem konstateret på ét p-nummer med en vis sandsynlighed være relevant for flere p-numre.

Virksomheden siger nej til at indgå aftale om spredning

Som udgangspunkt vil virksomheden altid indgå aftale om spredning, hvis det vurderes relevant, og hvis tidshorisont er realistisk.

Om selve aftaleindgåelsen

Det vil være vigtigt for virksomheden, at de i forbindelse med aftaleindgåelse har frihed til at vurdere, i hvilken rækkefølge det er mest hensigtsmæssigt, at p-numrene får løst deres problem. Virksomheden forestiller sig selv, at de vil have behov for at se på, hvor risikoen for, at problemet medfører gene/skade/usikkerhed for de ansatte, er størst, hvilket typisk vil være der, hvor der er mest aktivitet (fx flest mennesker eller flest udrykninger). Efter de mest vigtige er håndteret, vil de bevæge sig videre og tage hånd om andre steder, hvor problemet findes, men hvor risikoen er mindre.

Den konkrete løsning vil afhænge af problemet. Skal virksomheden have hjælp udefra for at løse problemet, eller kan internt personale klare det (mange af de ansatte er håndværkeruddannede). Nogle gange skal bygningssejer inddrages, og her kan kommunale budgetter være barrierer for hurtig løsning (kun ved spredning – et konstateret påbud vil altid blive løst). Forud for spredning og løsning vil virksomheden have behov for tid til at lave en grundig vurdering, inden man udbedrer et problem alle steder – er man fx ved at overveje at skifte station/bygning et sted, vil man ikke bruge penge på at udbedre et problem, men måske fremskynde flytteprocessen i stedet.

Dialog og vejledning

Det er virksomhedens oplevelse, at Arbejdstilsynet kan ligge inde med erfaringer, der kan være relevante i løsningen – erfaringer hentet fra lignende arbejdspladser landet over. For virksomheden vil det være ønskeligt, hvis den i forbindelse med aftaleindgåelse kunne have mere dialog og vejledning om, hvordan lignende arbejdspladser har løst problemet. Konkret foreslår beredskabsinspektøren noget, der minder om en vidensbank, hvor AT kan samle erfaringer og delagtiggøre relevante virksomheder heri, så de kan løse AM-problemer nærmest inden, de er opstået. Virksomheden giver altså klart udtryk for, at den gerne vil inspireres til gode løsninger, så den ikke selv skal finde en ny løsning hver gang.

5.6 Kommune 2 – aftale om spredning

Mellemstor kommune som er kendetegnet ved at have mange forskellige lignende p-enheder i form af eksempelvis skoler, daginstitutioner, plejecentre. Har fået flere påbud i perioden, hvoraf hovedparten vedrører *varme, kulde og træk, unødigt støj, dårlig akustik på ikke-prod-arb.plads* og *luftkvalitet*.

Der er gennemført interview med den daglige leder af sikkerhedsarbejdet i hele kommunen, som er ansat direkte under kommunaldirektøren, og som varetager arbejdsmiljøarbejdet i alle kommunens forvaltninger (som udgangspunkt med direktørens kompetence), og teamleder med ansvar for alle kommunale ejendomme ift. drift, vedligehold, service, ombygning, renovering og anlæg. De to samarbejder tæt i relation til arbejdsmiljøforhold, der vedrører de fysiske rammer. De har således også samarbejdet om alle de påbud, Epinion og TeamArbejdsliv har haft adgang til.

Virksomheden siger ja til at indgå aftale vedrørende spredning

Såvel den daglige leder af sikkerhedsarbejdet som teamlederen for kommunale ejendomme er positive stemt over for aftale om spredning, idet den imødekommer den tilgang til forbedring af arbejdsmiljø og bygningsmasse, som kommunen allerede arbejder med eller gerne vil arbejde med. Udgangspunktet for virksomheden er, at arbejdsmiljøproblemer skal løses. Lignende arbejdsmiljøproblemer på forskellige p-numre vil før eller siden blive opdaget ved Arbejdstilsynets tilsyn, så de kan lige så godt løses på samme tid. En fælles løsning for flere p-numre rummer mulighed for at indhente bedre og mere økonomisk fordelagtige tilbud, så der kan også være en økonomisk motivation i forhold til at sprede en løsning til flere p-enheder på samme tid.

Det er i udgangspunktet ikke en ekstra motivation, at virksomheden undgår en gul smiley ved aftaleindgåelse. Den gule smiley tillægges i jur-enhedens samlede arbejdsmiljøarbejde ikke stor betydning. På jur-niveau følges der op på smileyer en gang årligt, og erfaringsmæssigt har det ingen eller lille betydning, om antallet af smileyer ligger højere eller lavere end året før. Det er indholdet af påbuddet, der er det vigtige, og det tager man altid seriøst.

Virksomheden siger nej til at indgå aftale om spredning

I udgangspunktet vil virksomheden ikke sige nej til aftale om spredning, hvis ellers arbejdsmiljøproblemet opleves relevant for flere p-enheder, og hvis løsningen heraf ikke kræver for mange individuelle løsninger med stor kompleksitet til følge. Den interviewede daglige leder af sikkerhedsarbejdet giver klart udtryk for, at aftale om spredning ikke vil være relevant i forhold til psykiske arbejdsmiljøproblemer, så den positive tilkendegivelse vedrører kun fysiske arbejdsmiljøproblemer.

Om selve aftaleindgåelsen

Interviewpersonerne lægger vægt på, at virksomheden ikke ville kunne tage stilling til tilbuddet fra tilsynsførende, hvis det bliver givet på stedet, og der forventes svar på stedet. Det er ønskeligt, at virksomheden kan have en forudgående dialog med Arbejdstilsynet før den endelige aftaleindgåelse. Der er også en række forhold, som virksomheden påpeger som særligt vigtige i forhold til at vurdere, om den skal takke ja til aftale om spredning:

Udpegning af p-numre til spredning: Det vil være vigtigt for virksomheden at vide, hvilke krav Arbejdstilsynet stiller i forhold til udpegning af p-enheder, som skal indgå i aftalen om spredning. Kan virksomheden frit udpege virksomheder, eller forventes virksomheden at begrunde udpegning med data? Hvis sidstnævnte er tilfældet, vil det være vigtigt for virksomheden at kende datakrav forud for aftaleindgåelse, da tidligere erfaringer har vist, at Arbejdstilsynet har underkendt kommunens egne indsamlede data vedr. fx støj, luftkvalitet m.v.

Tid: Aftaleperiodens længde og starttidspunktet har betydning: Konstaterer Arbejdstilsynet i august måned et arbejdsmiljøproblem, så er budgetter allerede lagt og måske endda brugt. Hvis aftalefristen i det konkrete tilfælde er "inden årets udgang", så vil virksomheden sandsynligvis være nødt til at vælge at få påbuddet på den pågældende skole, i stedet for en aftale om spredning. Hvis aftalefristen i stedet er længere, så vil virksomheden have mulighed for at undersøge og gå i dialog med

flere skoler, og tænke det ind i en budgetproces for det kommende år. Nogle løsninger vil også økonomisk ligge over udbudsgrænsen, hvorfor dette også skal indtænkes. Spredningsskala og problem/løsningskompleksitet skal afspejles i fristen.

Behov for dialog og vejledning

Virksomheden vil som udgangspunkt ikke have brug for anden dialog og vejledning, end det der er skitseret ovenfor. Om end den kunne ønske, at Arbejdstilsynet kunne medvirke til at sprede viden om mulige løsninger på arbejdsmiljøproblemer, som enten er institutionstypiske eller tidstypiske for bygninger fra samme byggeperioder.

5.7 Transportvirksomhed – aftale om spredning

Transportvirksomheden er placeret forskellige steder i landet både med terminaler og lagre, hvor man håndterer, plukker og pakker for andre virksomheder. Der er foretaget interview med de daglige ledere af arbejdsmiljøorganisationen i henholdsvis øst og vest, som samtidig begge er arbejdsmiljøprofessionelle, samt en terminalchef.

Virksomheden siger ja til at indgå aftale om spredning

Virksomheden har tidligere haft et påbud, som blev løst gennem en instruktion i arbejdets udførelse - den type påbud vil man gerne indgå aftale om i stedet for at sprede gennem en aftale.

Det er en drivkraft for AMO, inklusive ledelsen, at undgå et påbud, blandt fordi det koster kræfter at løse det og kan medføre en bøde. I forhold til de ansatte er det vigtigt, at man har et sundt og sikkert arbejdsmiljø, men det at undgå påbud er i sig selv ikke vigtigt.

Virksomheden siger nej til at indgå aftale om spredning

Virksomheden har erfaring med påbud, som den ikke er enig i, og som den vil foretrække at anke fremfor at indgå aftale om spredning. "Det vil være et irritationsmoment at skulle sprede noget, som man ikke er enig i – det vil føles tungt, hvis man synes, man er uenig".

Virksomheden kan være uenig med Arbejdstilsynet i, hvordan arbejdsmiljøproblemet skal løses, også her vil man være tilbøjelig til ikke at indgå aftale, hvis ikke man kan etablere en fornemmelse for, hvordan Arbejdstilsynet ønsker det løst.

Man forestiller sig, at der vil være påbud, hvor man ikke kan finde andre steder med det samme arbejdsmiljøproblem, og så vil man sige nej.

Om selve aftaleindgåelsen

Det kan være en udfordring, hvis tilbuddet om at indgå en aftale sker på baggrund af et tilsyn på en p-enhed, hvor de centrale AM-folk ikke har været nærværende. Det er ikke altid, at den lokale leder er stolt af et påbud og er derfor ikke lige villig til at dele detaljerede informationer om påbuddet. Derfor er der brug for en vis klarhed i beskrivelsen af arbejdsmiljøproblemet i det tilbud om aftale, som fremsendes. Virksomheden har brug for fra 14-30 dage for at tage stilling til tilbuddet.

Daglig leder af AMO vil modtage tilbuddet og mener selv at kunne håndtere aftaleindgåelsen.

Behov for dialog og vejledning

Virksomheden synes tilbud om aftale er et skridt på vejen, men så gerne, at der ved et tilsyn var en dialog, hvor virksomheden ikke fik påbud, men talte sig frem til, hvilke ændringer der skal foretages og så fik et senere opfølgingsbesøg.

5.8 Universitetsinstitut – aftale ved mistanke

Instituttet (p-enhed) er en enhed under en større videregående uddannelsesinstitution, og der er relativt stor geografisk afstand til resten af uddannelsesinstitutionen (jur-enheden). Instituttet har fået et psyk-påbud om at sikre medarbejderne mod risiko for fysisk eller psykisk helbredsforringelse som følge af mobning. Det vil sige, at de tidligere har haft erfaring med både almindeligt psyk-påbud, men også med et rådgivningspåbud.

Der er foretaget interview med arbejdsmiljølederen fra instituttet (arbejdsmiljøprofessionel på p-enhed) samt arbejdsmiljørepræsentant på instituttet, som har fået påbuddet.

Virksomheden siger ja til at indgå aftale ved mistanke

Såvel den arbejdsmiljøprofessionelle som arbejdsmiljørepræsentanten er i udgangspunktet positivt indstillet over for at indgå aftale ved mistanke. Og begge vurderer, at også den øvre ledelse vil være interesseret i at indgå en aftale. For både arbejdsmiljølederen og -repræsentantens vedkommende skyldes det især aftalekonceptets element omkring, at AMO skal involveres i løsningen af arbejdsmiljøproblemet. Ved løsningen af føromtalt påbud havde både arbejdsmiljølederen og arbejdsmiljørepræsentanten en oplevelse af, at AMO ikke blev involveret. Der kom i stedet et eksternt konsulentfirma, finansieret af den centrale HR-afdeling (i jur-enheden), som løste problemet uden inddragelse af AMO undervejs eller i forhold til læring til fremtidige gentagelser. Aftale om mistanke ses således som et middel til at sikre bedre inddragelse af AMO (end tilfældet var ved læsningen af det tidligere påbud).

Virksomheden siger nej til at indgå aftale ved mistanke

Der peges på, at det kan være en barriere for organisationens vilje til at indgå en aftale ved mistanke (fremfor at modtage et påbud), at Arbejdstilsynets afdækning, fx via gruppesamtale, bortfalder og skal varetages af instituttet selv. En manglende afdækning fra Arbejdstilsynet kan således potentielt lede til en vanskeligere problemløsning, hvor instituttet vil være mere overladt til sig selv. Det kan lede til, at afdækning og problemløsning i endnu højere grad må løses ved ekstern konsulent-hjælp med deraf følgende risiko for manglende inddragelse af AMO.

Om selve aftaleindgåelsen

Både arbejdsmiljølederen og arbejdsmiljørepræsentanten peger på, at der kan være fordele ved et påbud frem for en aftale. Eksempelvis er der et element af usikkerhed i begrebet mistanke – denne mistanke skal være velbegrunderet og dokumenteret i relation til en aftaleindgåelse, da en aftale ellers ikke kan bruges som løftestang i forhold til ledelsen på samme vis som ved et konkret påbud, hvor problemet er afdækket af Arbejdstilsynet. Det fremhæves således, at det ved aftaleindgåelsen skal være lige så tydeligt, at problemløsning er påkrævet og tvungent, som ved et påbud. Hvis aftalen er ”blødere” formuleret risikeres, at problemløsningen nedprioriteres (af ledelsen).

Det anbefales samtidig, at det i aftalekonceptet specificeres, hvordan AMO skal inkluderes og på hvilke niveauer, og herunder at formålet med inddragelsen blandt andet er at styrke læringen i AMO.

Behov for dialog og vejledning

Både arbejdsmiljølederen og -repræsentanten påpegede, at hverken AMO eller instituttet som sådan har kompetencerne til at løse det tidligere påbud om mobning, hvorfor de mener, at man under alle omstændigheder vil være nødt til at hente ekstern konsulentbistand. Af samme årsag er det

vanskeligt for interviewpersonerne at præcisere, hvor meget vejledning og med hvilket indhold, der vil blive efterspurgt fra Arbejdstilsynet.

5.9 Hospital – aftale ved mistanke

Hospital, der er samlet under én p-enhed, men med mange forskellige afdelinger og forskellige matricler. Hospitalet modtager mange påbud af både fysisk og psykisk karakter. Hospitalet fortæller, at de får en del påbud om traumatiske oplevelser eller arbejdspress.

I interviewet deltager en mellemlider, der til daglig er ansvarlig for at implementere forskellige projekter på tværs af hele hospitalet. Ledelsesrepræsentanten er dertil formand for arbejdsmiljøudvalget. Derudover deltager en medarbejderrepræsentant, der arbejder som sygeplejerske og fungerer som arbejdsmiljørepræsentant. Medarbejderrepræsentanten er med i lokal-MED, hoved-MED og MED på regionsniveau.

Virksomheden siger ja til at indgå aftale ved mistanke

Af positive elementer ved aftale ved mistanke nævner ledelsesrepræsentanten, at virksomheden får noget medbestemmelse i forhold til at planlægge løsningen af problemet. Det vil være med til at slippe dem fri til selv at styre og fokusere indsatsen i forhold til psykisk arbejdsmiljø, som man allerede arbejder intensivt med i arbejdsmiljøafdelingen.

Generelt er begge parter negativt indstillet overfor at indgå en aftale ved mistanke. Se uddybende forklaring nedenfor.

Virksomheden siger nej til at indgå aftale ved mistanke

Virksomheden ønsker ikke at indgå en aftale ved mistanke. Den primære årsag er, at hospitalet selv skal stå for afdækningen af problem og problemløsning. Hospitalet har mange påbud, derfor stiller arbejdsmiljørepræsentanten spørgsmålstejn ved, om det i det hele taget er realistisk, at de kan afdække og løse dem alle selv. En aftale ved mistanke vil betyde mere arbejde.

Endeligt påpeges det, at hvis der ikke er tale om et egentligt konstateret påbud med en frist, så kan problematikkerne ende med at blive nedprioriteret af ledelsen. Ved påbud er ledelsen tvunget til at reagere, eksempelvis med opdaterede instrukser og fælles retningslinjer for hele hospitalet. Allerede i dag kan Arbejdstilsynet anvendes strategisk til at få gennemført nogle forbedringer for arbejdsmiljøet. Ledelsesrepræsentanten fortæller:

"I mange år har vi haft den tilgang til Arbejdstilsynet, at vi byder dem velkommen. Vi viser dem de svære steder og udpeger de steder, hvor der kunne tænkes at være brug for hjælp. Ikke forsøgt at skjule noget".

Virksomheden siger ja til aftale om spredning

Hospitalet påpeger, at man i forvejen arbejder meget lig denne metode, og at det derfor ville være naturligt at indgå en aftale om spredning. Særligt inden for fysiske påbud er aftale om spredning relevant. De fortæller eksempelvis om et påbud på madvogne, hvor de derfor har lavet en udskiftningsplan for alle vogne. Det samme gælder for el-senge, hvor alle afdelinger over en femårig periode får udskiftet senge. Generelt gælder kvalitetsstandarder for alle afdelinger på tværs af hospitalet, så det er naturligt at udskifte flere steder.

Virksomheden siger nej til aftale om spredning

Det påpeges, at det også ved aftale om spredning er nødvendigt med en fleksibel og lang tidsplan, særligt ved større økonomiske udgifter.

Om selve aftaleindgåelsen

Lederen sætter fra start spørgsmålstejn ved, hvordan Arbejdstilsynet skal få mistanken. Både medarbejderrepræsentant og leder fortæller, at det - særligt overfor ledelsen - vil have karakter af *“hørt ude i byen”*, hvilket står i kontrast til den måde, man normalt arbejder fagligt og evidensbaseret på.

Medarbejderrepræsentanten synes, at Arbejdstilsynets kortlægning ved tidligere påbud har været *“fantastisk”*, og at det har afstedkommet godt materiale, som de ville savne med aftale ved mistanke. Ledelsesrepræsentanten tilføjer, at hvis hospitalet selv skal afdække, så ville de selv skulle stå for en gruppesamtale. Det kan lederen se flere problematikker i. Dels har hospitalet ikke nuværende kompetencer til at afdække så komplekse problemstillinger, som psykiske arbejdsmiljøproblemer kan være. Dels er det positivt, at der kommer nogle udefra og taler om disse problematikker, da de, der potentielt skal forestå gruppesamtalen, i andre henseender skal arbejde sammen med selvsamme kolleger, og derudover, i de fleste tilfælde, vil involvere ledelsen positivt eller negativt.

Endelig påpeges det af både medarbejder- og ledelsesrepræsentant at aftale ved mistanke potentielt kan blive en dyr økonomisk løsning. Det vil kræve tid, og at man vil købe sig til yderligere ekstern rådgivning. Ledelsesrepræsentanten beskriver det som:

“Jeg kan se, at pengene forsvinder ned i en Arbejdstilsynskasse”.

Begge fortæller, at man er glad for genbesøg. Medarbejderrepræsentanten fortæller, at hendes kolleger ofte efterspørger et genbesøg for at få konstateret og fulgt op på, om der er blevet arbejdet tilstrækkeligt med de konstaterede påbud.

“Hvis man har fået påbud og forsøger at gøre en indsats, så har de efterlyst, om Arbejdstilsynet holder øje med, om det virker. Genbesøg anses som værende på sin plads”.

Hospitalet forventer, at de med indgåelse af en sådan aftale om et psykisk arbejdsmiljøproblem ville skulle bruge 6-9 måneder.

Behov for dialog og vejledning

Lederen påpeger, at dialog med Arbejdstilsynet er vigtigt, men sætter dog spørgsmålstejn ved, hvad der vil ske, når de ikke længere får et påbud på skrift. Dette betyder, at virksomheden ifølge lederen har behov for tæt kontakt med Arbejdstilsynet, hvis det skal fungere.

Både leder og arbejdsmiljørepræsentant mener ikke, at Arbejdstilsynet har ressourcer til at vejlede i forhold til en række af hospitalets alvorlige psykiske arbejdsmiljøproblemer.

5.10 Skole 2, kommune 3 - aftale ved mistanke

Skolen ligger i en sjællandsk kommune. Den har fået to påbud gennem de sidste tre år. Begge påbud har omhandlet høje følelsesmæssige krav i skoledelen (der er også en SFO på adressen).

Vi har interviewet skolelederen og arbejdsmiljørepræsentanten på skolen.

Skolen siger ja til at indgå aftale ved mistanke

Skolelederen oplever med egne ord aftalemodellen som *“mindre ringe”* end den gamle. AMR mener, at aftalemodellen er mere konstruktiv, fordi den tillader skolen at angribe arbejdsmiljøet fra en mere helhedsorienteret tilgang fremfor kun at fokusere på enkelte ting, som den tilsynsførende for øje på. På denne måde ville aftalemodellen passe godt ind i skolens eksisterende processer omkring arbejdsmiljøarbejde.

Skolelederen er glad for, at en aftale ved mistanke ikke stempler ledelsen i omverdenens øjne. Skolen klarer sig, ifølge begge, ikke dårligere end andre skoler i kommunen i APV eller medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Alligevel føler skolelederen, at den gule smiley stemplede skolen, hvilket både AMR og leder synes er uretfærdigt. For begge er det også en motiverende faktor, at man kan starte processen om problemløsning med det samme og ikke skal afvente et svar fra tilsynsførende i en længere periode, alt imens skolens arbejdsmiljøarbejde ville ligge stille.

De nævner begge den forsvundne gruppesamtale som en faktor, der kunne få dem til at indgå en aftale. Gruppesamtalen er, ifølge skolelederen, kun med til at forstærke eventuelle klager og utilfredsheder, som enkelte medarbejdere har, uden at den tilsynsførende har mulighed for at tjekke, om det er en generel utilfredshed blandt medarbejderne. De fortæller også, at det er naturligt, at det er de mest utilfredse, der melder sig til gruppesamtalen, og dette farver resultatet.

Skolen siger nej til at indgå aftale ved mistanke

Skoleleder og AMR er igennem interviewet grundlæggende skeptiske i forhold til aftale ved mistanke. De er i tvivl om, hvor stor en forskel dette reelt vil gøre i forhold til de tidligere erfaringer med påbud. Dette skyldes, at de grundlæggende mener, at arbejdsmiljøproblemerne skyldes manglende ressourcer og timer, og dette kan de alligevel ikke ændre på ved hverken aftale eller påbud.

De stiller sig desuden tvivlende til, hvorvidt den tilsynsførende kan få mistanke til noget som helst uden at gennemføre gruppesamtalen, da de ikke var klar over, at de første indledende snakke var en del af undersøgelsen. De har troet, at det var nogle forberedende samtaler til gruppesamtalen.

Om selve aftaleindgåelsen

De skal ikke tjekke med nogen fra centralt hold i kommunen, før lederen kan indgå aftalen.

Det er vigtigt for både AMR og leder, at der er mulighed for dialog og vejledning med den tilsynsførende om, hvad mistanken mere konkret handler om, og at der findes en oversigt over metoder og gode værktøjer på Arbejdstilsynets hjemmeside, som de kan anvende til at løse problemet.

Behov for dialog og vejledning

Behov for uddybning og konkretisering af konkrete mistanker og kommunikation om, hvilke redskaber og systemer, der anbefales.

5.11 Døgninstitution, region - aftale ved mistanke

Døgninstitution, som består af 14 afdelinger fordelt på fire p-numre. Institutionen har fået et antal psyk-påbud, som hovedsageligt handler om at forebygge risikoen for vold og trusler i arbejdet med beboere på afdelingerne.

Forstanderen, som også er formand for AMO (jur-enhed), er interviewet sammen med to arbejdsmiljøkonsulenter (arbejdsmiljøprofessionelle), en afdelingsleder, som er AMO-formand for AMO i en af de underliggende p-enheder samt arbejdsmiljørepræsentanten fra samme lokale AMO (p-enhed).

Institutionen siger ja til at indgå aftale ved mistanke

Som udgangspunkt er alle interviewede – såvel ledelsesrepræsentanter, arbejdsmiljøprofessionelle som arbejdsmiljørepræsentanter positivt indstillet over for den aftalebaserede tilgang i aftale ved mistanke. Der peges på, at institutionens størrelse og deraf følgende dedikerede ressourcer og kompetencer i relation til arbejdsmiljø betyder, at man kan og vil selv. Derfor opfattes aftaletilgangen som en tillidsbaseret samarbejdsform, som bydes velkommen.

Især de arbejdsmiljøprofessionelle peger på, at aftale ved mistanke nok i særlig grad er velegnet til de mere komplekse problemløsninger, hvor det styrkede dialog- og vejledningselement kan være relevant. Derimod fortælles, at det ved simple problemløsninger er nemmest blot at modtage et påbud, hvorpå problemet løses ved indkøb/installation af en løsning. Som eksempel fortælles om et påbud om sikring af lokaler mod voldelige situationer, hvor påbuddet kunne løses ved installation af en dør (flugtvej).

Institutionen siger nej til at indgå aftale ved mistanke

Aftale ved mistanke vil således være mindre relevant, hvis problemløsningen er simpel.

Samtidig fremhæves rundt om bordet, at det under alle omstændigheder også i et fremtidigt aftalekoncept vil være afgørende, at den tilsynsførende, der skal indgås samtale med, har en historik og forståelse for de særlige arbejdsmiljøproblemer – og tilsvarende komplekse løsninger – som kendetegner institutionens arbejdsmiljø. En historik og forståelse, som man i øvrigt mener allerede er kendetegnende for det nuværende samarbejde med Arbejdstilsynet.

Om selve aftaleindgåelsen

Institutionen opfatter, at man allerede i dag har et fornuftigt og tillidsfuldt forhold til Arbejdstilsynet. Fx fremhæves, at der altid går en dialog forud for et påbud, hvor Institutionen og den tilsynsførende drøfter et eventuelt påbud. En dialog som i flere tilfælde har ført til, at der i sidste ende ikke blev givet et påbud. Med dette positive udgangspunkt fra Arbejdstilsynets hidtidige praksis fremhæves fra arbejdsmiljøledelsens side vigtigheden af, at der også i selve aftaleindgåelsen i et fremtidigt aftalekoncept er rum for en dialog, så der opnås fælles forståelse for arbejdsmiljøproblemets karakter samt mulige løsninger.

Behov for dialog og vejledning

Institutionen peger på, at det altid vil være meget vanskeligt for Arbejdstilsynets tilsynsførende at yde specifik vejledning i relation til de enkelte psyk-påbud – i hvert fald dem, som udspringer af specifikke beboeres adfærd, og som dermed skal løses via indsatsen over for de(n) givne beboer(e). Vejledningen vanskeliggøres samtidig af, at problemløsningen altid vil skulle ske under hensyntagen ikke blot til arbejdsmiljølovgivningen, men også til andre regelsæt, fx fra sundhedsloven, serviceloven, regler om magtanvendelse osv. Derfor peges på, at det i institutionens tilfælde måske er mere relevant at have et dialogorienteret samarbejde med Arbejdstilsynet, hvorimod man ikke nødvendigvis kan forvente vejledning om problemløsningen - medmindre denne specifikt angår arbejdsmiljø snarere end indsatsen over for konkrete beboere.

Institutionen har således ingen forventning om, at Arbejdstilsynets vejledning skal bestå af ”grydeklare” løsninger, men snarere hilses muligheden for en mere løbende dialog med Arbejdstilsynet velkommen af de arbejdsmiljøprofessionelle. Det gælder især i relation til komplekse psyk-påbud, fx om forebyggelse af vold og trusler, hvor der ønskes en løbende dialog, som kan give et indtryk af, om institutionen bevæger sig i den rigtige retning i sin problemløsning.

5.12 Ældrecenter, kommune 4 - aftale ved mistanke

Plejecentret er en del af en kommune. Vi har interviewet arbejdsmiljørepræsentanten, en teamleder og en arbejdsmiljøprofessionel fra kommunens HR-afdeling.

De siger ja til tilbud om aftale

Den arbejdsmiljøprofessionelle fra kommunen er meget begejstret for aftale ved mistanke. Især fremhæver hun muligheden for at integrere problemløsning i eksisterende arbejdsmiljøprocesser og strategier på centret. Dette kan være svært, når Arbejdstilsynet giver specifikke påbud om, hvad der skal gøres ved meget konkrete problemer.

Alle tre er enige om, at gruppesamtalen ikke virker efter hensigten, men på mange måder er med til at tale problemerne op og endda gøre, at personalet kan krybe mere "ind i hulen", som det udtrykkes, altså trække sig væk fra de fælles problemløsninger og blive mere påpasselige og opmærksomme på alle problemer. I dette miljø siger AMR og teamleder, at det er svært at gennemføre egentlige forbedringer af arbejdsmiljøet. Derfor er det en positiv faktor, at gruppesamtalen kan undgås ved aftalemodellen.

De siger nej til tilbud om aftale

De efterlyser alle tre mere konkret hjælp fra de tilsynsførende i den nye model. Lederen fortæller, at de havde gennemgået påbudsteksten minutøst, før de startede processen og som en sidste tjekliste. Og mens de havde været opmærksomme på flere af de konkrete problemstillinger ved tilsynstidspunktet, var der andre konkrete problemstillinger, de ikke havde været opmærksomme på. Den arbejdsmiljøprofessionelle og lederen stiller sig begge tvivlende, om det er muligt at opnå en meningsfuld grad af dialog med Arbejdstilsynet. Lederen udtrykker, at det ville bedre, at Arbejdstilsynet slet ikke gav påbud, men samarbejdede med virksomhederne om at hjælpe dem med risici.

Om selve aftaleindgåelsen

De skal ikke tjekke med nogen fra centralt hold i kommunen, før lederen kan indgå aftalen.

Alle tre interviewede mener allerede, at de har de fornødne processer og ressourcer til at arbejde med en aftalemodel. Blandt andet deres APV- og trivselsmålinger, som de mener, er meget velfungerende.

Behov for dialog og vejledning

Der er behov for nogenlunde præcise og nære beskrivelser af problemerne, som man gerne vil have løst. Og derudover for at man løbende kan forhøre sig, om man er på rette vej.

5.13 Skole 1, kommune 5 – aftale ved mistanke

Skolen ligger i en københavnsk omegnskommune og fik for ca. to år siden et psyk-påbud fra Arbejdstilsynet. Tilsynet gav skolen dette på grund af manglende forebyggelse af vold og trusler imod personalet

Der er foretaget interview med arbejdsmiljørepræsentant og skoledelsen på det p-nummer, som har fået påbuddet (skolen).

Skolen siger ja til at indgå aftale ved mistanke

Både AMR og arbejdsmiljøleder er umiddelbart positivt stemt overfor at indgå en aftale ved mistanke. Skolelederen er især positivt stemt over for den mulighed for vejledning og dialog, der ligger i den nye model. Dette er, ifølge skolelederen, en markant forskel fra situationen ved et påbud, hvor man mere er overladt til sig selv.

For både AMR og lederen er det at undgå gruppesamtalen med medarbejderne en markant motivationsfaktor for indgåelse af aftale ved mistanke. Begge fortæller, at skolen havde en oplevelse, hvor

lokalpressen havde søgt aktindsigt i Arbejdstilsynets referat fra samtalen, og at skolen, på grund af passager i referatet, blev udhængt i lokalområdet, hvilket blev oplevet som en stor uretfærdighed.

Begge giver udtryk for, at man i en aftale ved mistanke får bedre muligheder for at arbejde med skolens grundlæggende problemer og strukturer, bedre end med det aktuelle påbud, hvor der var et strammere fokus på løsning af netop den problematik, som påbuddet omhandlede.

Skolen siger nej til at indgå aftale ved mistanke

Der er også faktorer, der, ifølge vores to informanter, taler imod at indgå en aftale. Først og fremmest giver AMR udtryk for, at det er vigtigt, at aftalen ikke bliver "blødere" end påbuddet. At aftaleindgåelse ikke må betyde, at der i praksis ville være tale om en nemmere udvej for arbejdsgiveren.

Derudover var det for leder og AMR vigtigt, at der i aftaleteksten blev givet konkrete og fyldige beskrivelser af de problemer, som den tilsynsførende måtte finde. At arbejdspladsen har noget tekst at forholde sig til, når de skal i gang med arbejdet med at løse påbuddet.

Om selve aftaleindgåelsen

Der er lagt vægt på, at de ikke ville kunne tage stilling til tilbuddet fra tilsynsførende, hvis det bliver givet på stedet, og der forventes svar på stedet. Både lederen og AMR var utvetydige omkring, at de ville have brug for både hjælp og lovning om ekstra ressourcer fra kommunen, og at det var nødvendigt at have disse elementer på plads, inden man indgår en aftale. Skolelederen beskrev, at han skulle have tid til at tage tilbuddet om aftale hen til kommunen og sikre sig deres opbakning, før han kunne vende tilbage til Arbejdstilsynet. Hvis ikke kommunen centralt vil give ekstra ressourcer, vil de sige nej til en aftale. Så er påbuddet at foretrække, da man har erfaring for, at man med et påbud i hånden kan opnå centralt tildelte ressourcer til at løse det

Behov for dialog og vejledning

Skolelederen efterlyser dialog omkring redskaber og systematik fra AT.

6. Kontakt- og frafaldsanalyse

En forudsætning for at gennemføre analysen har været at rekruttere virksomheder til deltagelse i caseinterview. I det følgende afsnit præsenteres en kort beskrivelse af rekrutteringsproces og -metode, herunder en beskrivelse af, hvor mange virksomheder der er kontaktet, hvor mange virksomheder der er indgået interviewaftale med, hvilke aktører der har deltaget i de gennemførte interview, og hvilke begrundelser der er givet blandt virksomheder, som har afslået deltagelse.

Virksomheder, som har afslået interviewdeltagelse er i rekrutteringsprocessen blevet forelagt overordnede beskrivelser af aftalerne, og der er indsamlet umiddelbare tilkendegivelser om aftalemulighederne. Disse tilkendegivelser præsenteres i afsnit 6.2.

6.1 Rekrutteringsproces og -metode

I rekrutteringsindsatsen har der indledningsvis været fokus på at lokalisere og opnå kontakt til virksomhedens arbejdsmiljøansvarlige, en arbejdsmiljøkonsulent eller en relevant person fra virksomhedens HR-afdeling. Lokaliseringen er først sket gennem søgning på virksomhedens hjemmeside og sekundært ved at kontakte virksomhedens hovednummer og derfra blive viderestillet til relevant person.

Den første kontakt er som udgangspunkt sket ved telefonisk opringning. I den første kontakt har der været fokus på at vække virksomhedens interesse for deltagelse og give en grundlæggende information om undersøgelsens formål. Den telefoniske kontakt er fulgt op af en skriftlig information sendt direkte til kontaktpersonen via e-mail, hvor deltagerkreds samt form på og tematikker for interviewet er nøjere introduceret. Hvis det trods gentagne forsøg på telefonisk kontakt ikke er lykkedes at opnå kontakt, er der sendt en forespørgsel via e-mail direkte til den udpegede kontaktperson.

Erfaringen fra rekrutteringsprocessen har bl.a. været, at meget få kontaktpersoner har kunnet sige ja til et interview med det samme. Typisk har interviewdeltagelsen skullet drøftes med andre i organisation og godkendes af ledelse før endelig accept (eller afslag).

I mange tilfælde har det været nødvendigt at sende venlige påmindelser efter den første kontakt samt at tage telefonisk kontakt igen. Sidstnævnte har særligt fungeret godt blandt virksomheder, som ved første kontakt var mest interesserede. Ikke desto mindre har de fleste virksomheder imidlertid skullet bruge ekstra tid på dels at overveje villighed til deltagelse, dels vurdere om deltagelse var logistisk muligt inden for de afsatte uger til interviewgennemførelse.

Deltagere i interview

Nedenstående tabel 6.1. viser i oversigtsform, de personer, som er interviewet i de enkelte virksomheder.

Tabel 6.1 Oversigt over interviewede personer	
Aftale om spredning	Interviewpersoner
Boligselskab	<ul style="list-style-type: none"> • Central placeret arbejdsmiljøprofessionel på jur-enhed
Transportvirksomhed og genbrug	<ul style="list-style-type: none"> • Leder for afdeling i hovedstadsområdet • Arbejdsmiljøprofessionel fra jur-enhed • Arbejdsmiljørepræsentant fra AMO-udvalget i hovedstadsområdet
Brandvæsen	<ul style="list-style-type: none"> • Beredskabsinspektøren (repræsenterer beredskabsdirektøren, der normalt er AMO-formand, grundet igangværende omstruktureringer) • AMR, medlem af AMO
Bryggeri	<ul style="list-style-type: none"> • AMO-formand (p-enhed. Virksomhedens repræsentant i Bryggeriforeningens Arbejdsmiljøråd) • AMR, medlem af AMO • Terminalleder (leder af den afdeling, som fik påbuddet)
Kommune 1	<ul style="list-style-type: none"> • Daglig leder af sikkerhedsarbejdet, ansat direkte under kommunaldirektøren (AMO-formanden) og varetager al kommunens arbejdsmiljøarbejde (som udgangspunkt med direktørens kompetence) • Teamleder med ansvar for alle kommunale ejendomme (således også de bygninger, hvor påbud var konstateret)
Transportvirksomhed	<ul style="list-style-type: none"> • Daglige ledere af arbejdsmiljøorganisationen i henholdsvis øst- og vest-danmark, som samtidig begge er arbejdsmiljøprofessionelle • En terminalchef på p-enhed
Kommune 2	<ul style="list-style-type: none"> • Skoleleder • AMR
Aftale ved mistanke	Interviewpersoner
Skole, kommune 3	<ul style="list-style-type: none"> • Skoledelser på det p-nummer, som har fået påbuddet • AMR
Universitetsinstitut	<ul style="list-style-type: none"> • Daglig arbejdsmiljøleder for to institutter (arbejdsmiljøprofessionel) • AMR, medlem af AMO
Hospital, region	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsesrepræsentanten og formand for arbejdsmiljøudvalget • AMR, på p-nummer • AMR, medlem af lokalt-MED, hoved-MED og MED på regionsniveau
Skole, kommune 4	<ul style="list-style-type: none"> • Skoleleder, arbejdsmiljøleder (på p-enhed) • Arbejdsmiljørepræsentant (på p-enhed)
Døgninstitution, region	<ul style="list-style-type: none"> • Forstander, formand for AMO (jur-enhed) • Arbejdsmiljøkonsulent #1 (arbejdsmiljøprofessionel) • Arbejdsmiljøkonsulent #2 (arbejdsmiljøprofessionel) • Afdelingsleder og arbejdsmiljøleder, AMO-formand, lokal AMO (p-enhed) • AMR (p-enhed)
Ældrecenter, kommune 5	<ul style="list-style-type: none"> • Teamleder på p-nummeret • Arbejdsmiljøprofessionel fra jur-enhed • AMR

Kontakterede virksomheder og frafald

I tabel 6.2 præsenteres et overblik over antallet af kontaktede virksomheder.

	Mistanke	Spredning
Antal virksomheder, som er forsøgt kontaktet	44	39
Antal virksomheder, hvor det <i>ikke</i> er lykkedes at opnå kontakt	11	6
Antal virksomheder, som har afslået deltagelse grundet manglende interesse for eller prioritering af undersøgelsen	9	8
Antal virksomheder, som har afslået deltagelse på nuværende tidspunkt, da det ikke har været muligt at finde tid til interview blandt de relevante personer i virksomheden	7	1
Antal virksomheder, som fik tilsendt en invitationsmail på baggrund af udvist interesse i interviewdeltagelse	17	24
Antal virksomheder, som har indvilget i at deltage i interview på baggrund af invitationsmailen	6	8*

*En privat virksomhed var på interviewdagen nødt til at aflyse, og det var ikke muligt at finde en ny interviewtid. Derfor kun 7 gennemførte interview under spredning.

Årsager til afslag på deltagelse i interview

Manglende interesse i eller ønske om at prioritere interviewet: En række virksomheder har tidligt i rekrutteringsprocessen tilkendegivet, at de ikke har haft interesse i at deltage i et interview. Typisk på grund af travlhed og deraf manglende mulighed for at prioritere ressourcer til et interview. Enkelte virksomheder har også tilkendegivet, at de har brugt mange ikke-planlagte ressourcer på at arbejde med og løse det eller påbud, de allerede har modtaget fra Arbejdstilsynet, og at de for nuværende ikke har flere ressourcer at lægge i denne del af deres arbejde.

Svært at få samlet relevante aktører fra A- og B-siden til et interview: Det har i nogle tilfælde gjort sig gældende, at der har været problemer med at få samlet de relevante aktører til interviewet. I disse tilfælde er der forsøgt at imødekomme virksomhedens alternativer. Dog har det i enkelte tilfælde gjort sig gældende, at virksomheden fra start har afslået interview, da de relevante personer ikke har været til stede. Dette har særligt gjort sig gældende for virksomheder, hvor der har været tvivl om, hvem der besidder rollen som arbejdsmiljøansvarlig i virksomheden.

I begyndelsen af rekrutteringen udtrykte enkelte virksomheder, at de ikke havde lyst eller mulighed for at deltage i interview, hvis deres øverste ledelse skulle deltage. Det kriterium måtte senere revideres således, at en mellemlider med kompetence til at sprede også kunne deltage som ledelsesrepræsentant.

Verserende påbud kan få enkelte til at afslå: To virksomheder har afslået grundet, at de på kontakttidspunktet har haft en verserende påbudssag med AT, hvorfor de har vurderet det u hensigtsmæssigt at udtale sig om AT.

6.2 Tilkendegivelser om aftalerne fra virksomheder, der ikke har deltaget i interview

De virksomheder, der har afslået eller ikke haft mulighed for at deltage i et interview, er blevet forelagt de to konkrete muligheder for aftaleindgåelse med henblik på en umiddelbar interesselikvidation. I det følgende præsenteres disse tilkendegivelser tematiseret for hhv. aftale om spredning og aftale ved mistanke.

Aftale om spredning

Overordnet anser de fleste virksomheder aftale om spredning som en sympatisk løsning, da den giver den enkelte virksomhed tid og mulighed for at udbedre og sprede gode løsninger på tværs. Der lægges særligt positiv vægt på, at virksomheden selv får mulighed for at planlægge i hvilken rækkefølge, arbejdsmiljøproblemet skal løses på de omfattede p-numre.

Særligt blandt offentlige virksomheder er der en vis skepsis eller bekymring, idet spredning til andre p-numre kan presses af kommunale budgetter. Det vil ofte være en byggeteknisk afdeling i kommunen (fx "Kommunale ejendomme"), som har ansvaret for at udbedre forholdet og derved også er den primære økonomiske ressource bag udbedringen. Der sættes spørgsmålstejn ved, om de vil have samme interesse i spredning, som fagforvaltningen eller de enkelte p-numre selv.

Det fremhæves ydermere, at påbud i dag af nogle især kommunale p-numre kan bruges som løftestang til at få gennemført forbedringer af de fysiske rammer – en gul smiley kan altså i nogle situationer opleves positivt for det enkelte p-nummer, da det giver bedre forhandlingskort i forhold til løsning/forbedring.

I forlængelse af ovenstående pointeres det af særligt kommunerne, at de enkelte afdelinger i kommunerne ofte er meget forskellige. Derfor kan det potentielt være svært at indgå en aftale på tværs af forskellige enheder, selvom de på overfladen ser ens ud.

Flere virksomheder fremhæver, at det ikke er realistisk, at den enkelte virksomhed selv kan se, hvordan en potentiel spredning vil kunne forekomme på tværs af organisationen. I den forbindelse fremhæver flere, at Arbejdstilsynet er en vigtig samarbejdspartner. Arbejdstilsynet har netop redskaber og viden om arbejdsmiljøet, som den enkelte organisation ikke indledningsvis besidder.

Aftale ved mistanke

Overordnet fremhæver flere virksomheder aftale om mistanke som en mere fair måde at håndtere potentielle psykiske arbejdsmiljøproblemer.

Der er imidlertid også en gennemgående bekymring for, at en aftale om mistanke kan resultere i øget ressourcestræk på den enkelte virksomhed, idet virksomheden selv vil skulle undersøge og afdekke det psykiske arbejdsmiljøproblem.

Flere virksomheder påpeger ligeledes, at ændringen fra påbud til mistanke kan forsinke løsningen af arbejdsmiljøproblemet. En offentlig virksomhed udtaler fx: *"En aftale vil gøre, at man tager længere tid om at komme i gang, fordi mennesker er indrettet til at ville gøre det nemmeste, så har man ikke en sanktion hvilende på sig, trækker man det lidt"*.

Flere af de kontaktede virksomheder nævner, at de tidligere har indgået et samarbejde med Arbejdstilsynet, som minder om den nye aftalemodel. Her fremhæver en kommune, at situationen blev

forværret i den periode, hvor de selv skulle arbejde med problemet. Kommunen henvendte sig i den givne sag til Arbejdstilsynet, men hørte intet fra dem. De er således bekymret for, hvilken hjælp de vil kunne forvente i udbedringen af forholdene. Samme perspektiv fremhæves af en anden virksomhed, som påpeger, at de først fik løst problematikken, da de sammen med Arbejdstilsynet blev enige om at gøre brug af en arbejdsmiljørådgiver.

Flere virksomheder er usikre på, om ændringen vil medføre, at et evt. påbud foretages på et mere ufuldstændigt grundlag end tidligere. Det er således vigtigt, at virksomhederne får et klart billede af, hvad de kan forvente af Arbejdstilsynet, og hvad Arbejdstilsynet forventer af dem, før de kan vurdere fordele og ulemper ved aftale kontra påbud.