

APRIL 2020  
ARBEJDSTILSYNET

# VIRKSOMHEDERS MOTIVATION FOR TILBUD OM SUPPLERENDE DIALOG OG VEJLEDNING



**COWI**



APRIL 2020  
ARBEJDSTILSYNET

# VIRKSOMHEDERS MOTIVATION FOR TILBUD OM SUPPLERENDE DIALOG OG VEJLEDNING



# INDHOLD

1	Resumé og anbefalinger	7
2	Indledning	14
2.1	Undersøgelsesdesign	14
3	Analyse	16
3.1	Analyse af casebesøg	16
3.2	Analyse af fokusgruppeinterview	31
4	Bilag 1 Casebeskrivelser	36
5	Bilag 2 Metode	42



# 1 Resumé og anbefalinger

Arbejdstilsynet (AT) har ønsket en undersøgelse af virksomhedernes incitamenter for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning fra Arbejdstilsynet, herunder hvilke ønsker og behov virksomhederne har til indholdet og formen på Arbejdstilsynets tilbud. Undersøgelsen er udarbejdet af COWI A/S og er gennemført i perioden januar 2020 til marts 2020.

Undersøgelsen er en kvalitativ undersøgelse baseret på interviews med henholdsvis ledelses- og medarbejderrepræsentant på 12 udvalgte virksomheder samt opfølgende fokusgruppeinterview i fire af de 12 virksomheder. Virksomhederne er udvalgt således, at der er spredning inden for private virksomheder og offentlige virksomheder samt spredning på størrelse og branche. Dette betyder, at vi udelukkende kan udtale os om motivationen for tilbud om supplerende dialog og vejledning samt virksomheders ønsker og behov for indhold og form på tilbuddet i de 12 virksomheder. Spredningen i udvælgelsen af virksomheder betyder, at det ikke er muligt uden videre at generalisere fundene til andre virksomheder. Dog viser analyserne, at mange af fundene går på tværs af brancher, virksomhedsstørrelse samt sektorer, hvorfor vi vurderer, at analysefundene kan bidrage til at give kvalificerede inputs til, hvad der skal til for at motivere virksomheder til at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning, samt hvilke ønsker og behov virksomheder har i forhold til indhold og form for tilbuddet.

## Analysefund

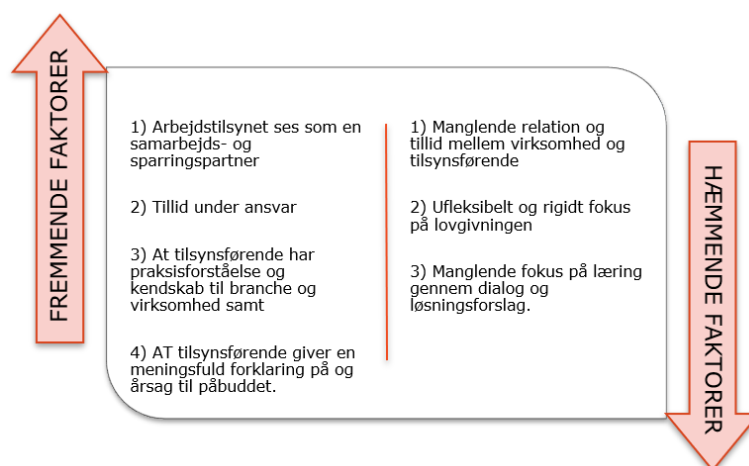
De 12 indledende casebesøg har belyst, hvilke incitamenter virksomhederne har til at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning, samt hvilke ønsker og behov virksomhederne har til indhold og form for tilbuddet. Efterfølgende er der gennemført kvalificerende fokusgruppeinterviews i fire af de 12 virksomheder for at få supplerende viden om, hvad tilbuddet om supplerende dialog og vejledning bør indeholde for, at virksomhederne er motiverede for at tage imod tilbuddet.

Kontekstfaktorer  
samt hæmmende  
og fremmende fak-  
torer

Analysen af de 12 casebesøg viser, at virksomhedernes motivation for at tage imod et tilbud om supplerende vejledning og dialog er afhængig af tre kontekstfaktorer: 1) Virksomhedernes opfattelse af Arbejdstilsynet, 2) deres generelle

holdning til og fokus på arbejdsmiljø (AM) samt 3) virksomhedernes organisering, størrelse samt hvilken kerneopgave virksomheden udfører. Analysen finder endvidere hæmmende og fremmende faktorer for, at virksomhederne vil tage imod tilbuddet. De vigtigste hæmmende faktorer er: 1) Manglende relation og tillid mellem virksomhed og tilsynsførende, 2) Ufleksibelt og rigidt fokus på lovgivningen, og 3) Manglende fokus på læring gennem dialog og løsningsforslag. Modsat er de vigtigste fremmende faktorer: 1) Arbejdstilsynet ses som en samarbejds- og sparringspartner, 2) Tillid under ansvar, 3) At tilsynsførende har praksisforståelse og kendskab til branche og virksomhed samt 4) At tilsynsførende giver en meningsfuld forklaring på og årsag til påbuddet. I figur 1 præsenteres de fremmende og hæmmende faktorer for, at virksomhederne vil tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning.

Figur 1 Fremmende og hæmmende faktorer for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning



### Indhold i tilbud om supplerende dialog og vejledning

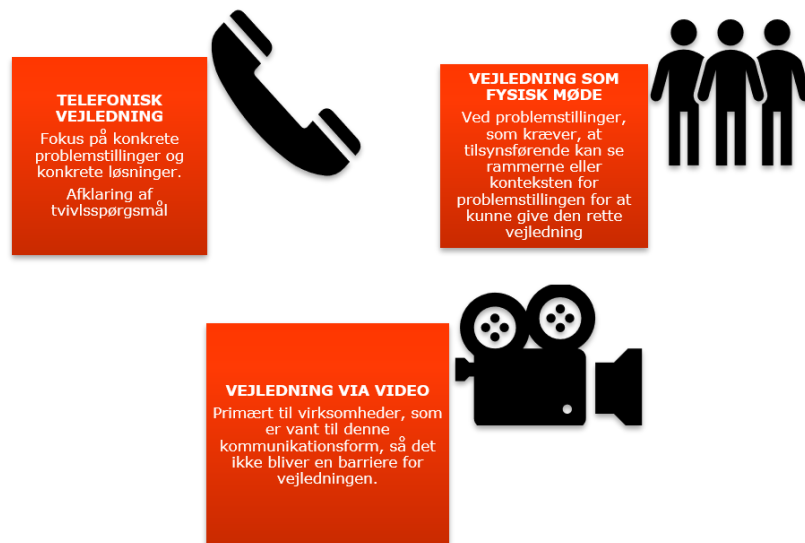
Analysen af både de 12 casebesøg og de fire fokusgruppeinterview har haft fokus på formen for og indholdet i tilbuddet om supplerende dialog og vejledning. Samlet viser de to delanalyser, at virksomhederne er mest motiverede for at få dialog og vejledning om komplekse problemstillinger, der er svære at løse selv, eller hvor løsningen er omkostningsfuld. Flere virksomheder ønsker også at modtage vejledning, som afklarer eventuelle tvivlsspørgsmål, som støtter virksomheder i at få løst påbuddet samt forebygger, at en lignende problemstilling opstår igen. Derudover er de interesseret i, at vejledningen har fokus på de hyppigste arbejdsmiljøudfordringer (AM-udfordringer) inden for branchen for på den måde at skabe læring for at forebygge andre arbejdsmiljøproblemer. Endvidere finder vi, at virksomhederne ønsker at få viden om tilsynsførendes erfaringer fra andre virksomheder og på den måde få inspiration til samt kvalificere konkrete løsninger af påbuddet. Dertil er virksomhederne interesserede i at modtage vejledning i nye metoder, hjælpemidler og arbejdsgange samt få anvisninger i forhold til arbejdsstillinger m.m. Endelig er der nogle virksomheder, som ønsker at få vejledning i Arbejdspladsvurderinger (APV) og andet strategisk arbejdsmiljøarbejde for derved at forebygge arbejdsmiljøproblemer.



Form og deltagere på tilbud om supplerende dialog og vejledning

I relation til tilbuddets form viser analysen, at vejledningen kan optræde i forskellige former, hvilket gør det vigtigt at finde den, der passer bedst til den enkelte virksomhed. Vejledningen kan tage form af telefonisk vejledning, dialog og vejledning ved et fysisk møde, vejledning vha. videomøde, eller som et temamøde. Deltagerne vil variere afhængigt af formen på og indholdet i vejledningen. Oftest er det relevant at inddrage leder/ejer og en medarbejderrepræsentant, men til tider vil det være relevant også at inddrage andre medarbejdere. Figur 2 viser, forskellige vejledningsformer og anbefalinger i forhold hertil.

Figur 2 Vejledningsformer



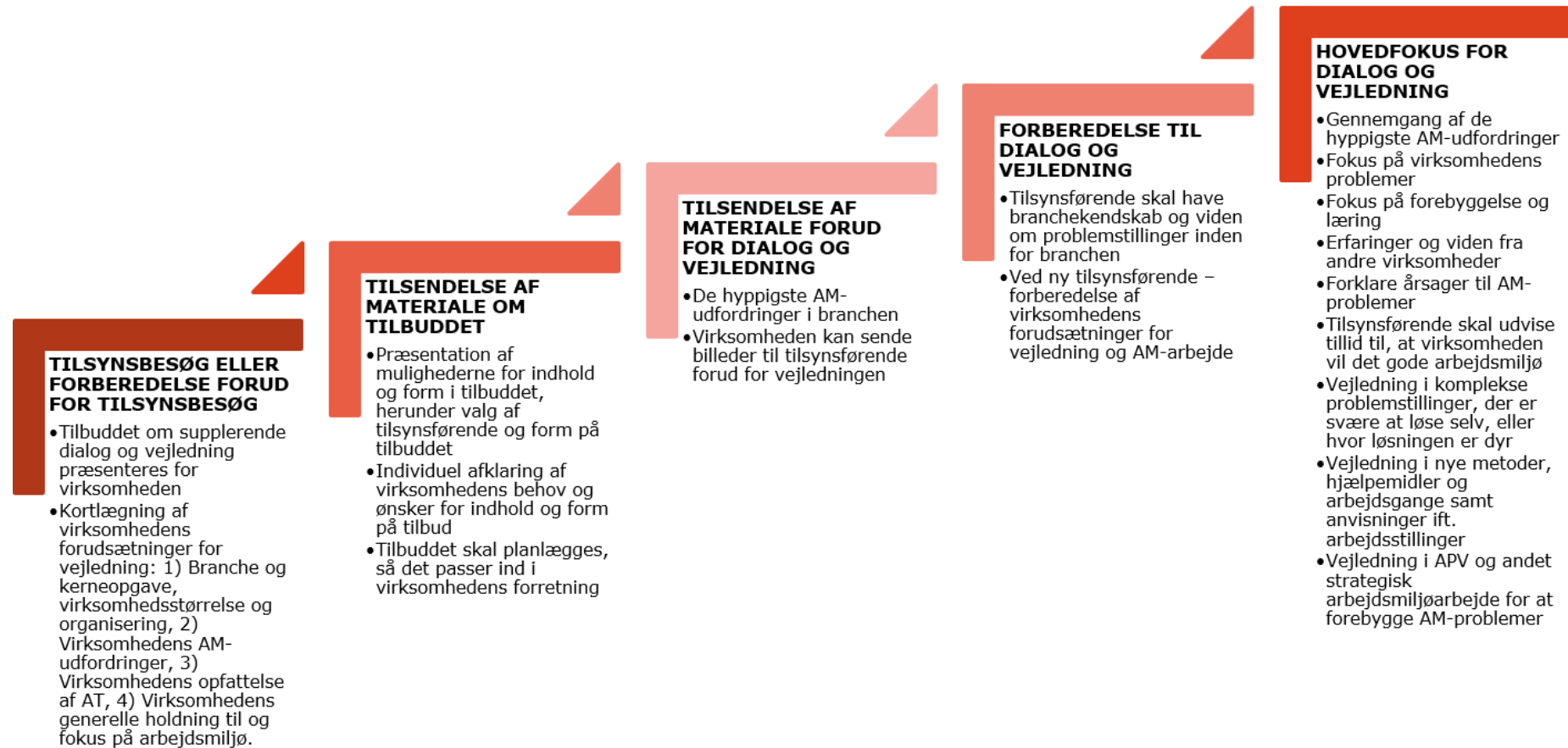
Orientering om tilbud

Afslutningsvis er måden tilbuddet præsenteres for virksomheden på vigtig. Hvis tilbuddet præsenteres på tilsynsbesøget, vil virksomhederne opleve, at Arbejdstilsynet går i dialog og er imødekomende. Ved at Arbejdstilsynet eftersender uddybende information, vil virksomhederne have mulighed for at overveje tilbuddet, inden de beslutter at tage imod tilbuddet.

Faserne i supplerende dialog og vejledning

Overordnet kvalificerer denne analyse, at virksomhedernes forskelligheder resulterer i forskellige behov for vejledning om arbejdsmiljø. Det mest centrale analysefund er derfor vigtigheden af, at tilsynsførende går i dialog med den enkelte virksomhed om dennes behov for og ønsker til vejledning. Nedenstående figur giver et samlet overblik over analysefundene samt anbefalinger relateret til de forskellige faser i supplerende dialog og vejledning.

Figur 3 Analysefund og anbefalinger i forhold til faserne i supplerende dialog og vejledning



## Anbefalinger

Nedenfor præsenteres anbefalinger til tilbud om supplerende dialog og vejledning for virksomhederne. Anbefalingerne er udarbejdet på baggrund af de to analyser. Først præsenteres to overordnede anbefalinger, som analysen viser, er centrale for at skabe de bedste forudsætninger for, at virksomheder tager imod tilbud om supplerende dialog og vejledning. Derefter præsenteres en række mere specifikke anbefalinger.

### Overordnede anbefalinger

- > **Kommunikation om tilbuddet skal præsenteres på tilsynsbesøget og følges op med eftersendelse af materiale:** Vi anbefaler, at tilsynsførende fortæller om tilbuddet allerede på tilsynsbesøget og eftersender mere information om tilbuddet på mail til virksomheden. Denne information skal omhandle mulighederne for indhold og form i tilbuddet. Dermed får virksomhederne en grundig introduktion til tilbuddet, som fordrer, at de tager imod det. Informationen kan med fordel præsenteres i en kort video, så virksomhederne hurtigt kan få indblik i, hvad tilbuddet går ud på.
- > **Individuel afklaring af virksomhedens behov for tilbud:** Vi anbefaler, at tilsynsførende har en dialog med virksomheden om, hvilken type vejledning virksomheden ønsker i forhold til form og indhold, således at vejledningen tilpasses til den enkelte virksomheds behov. Der er store variationer i, hvilke behov virksomhederne har i forhold til at få vejledning fra Arbejdstilsynet, og hvad vejledningen skal omfatte. Derfor er det yderst centralt, at vejledningen tilpasses den enkelte virksomhed.

### Anbefalinger til rammerne for tilbud om supplerende dialog og vejledning

- > **Kontekstfaktorerne for den enkelte virksomhed skal kortlægges og inddrages i dialogen med virksomheden:** Vi anbefaler, at tilsynsførende sætter sig ind i præmissen for arbejdsmiljøarbejdet og -tilgangen på virksomheden. Dette kan i nogle tilfælde gøres på forhånd og ellers som introducerende spørgsmål på tilsynsbesøget. Ved at kende virksomhedens præmis, kan dialogen om arbejdsmiljøarbejdet nemmere målrettes den enkelte virksomhed, således at virksomheden føler sig hørt og forstået. Det fordrer nemlig, at virksomheden tager imod tilbud om supplerende dialog og vejledning.
- > **Tilbuddet skal planlægges, så det passer ind i virksomhedens forretning:** Vi anbefaler, at det gøres tydeligt for virksomheden, at tilbuddet om supplerende dialog og vejledning kan planlægges, så det finder sted, når det passer ind i virksomhedens forretning. Dette skyldes, at det er væsentligt for, at virksomhederne vil tage imod tilbuddet, at det ikke forstyrrer driften af forretningen, da det således ikke vil opleves som en hjælp.
- > **Tilsynsførende skal have branchekendskab:** Vi anbefaler, at tilsynsførende, der skal give virksomheden supplerende dialog og vejledning, har viden om de problemstillinger, der skal vejledes om, samt har kendskab til branchen og de problemstillinger, der ofte er tilstede i branchen, således at virksomhederne får den bedst mulige vejledning.

- > **Virksomhederne skal kunne ønske, hvilken tilsynsførende, der skal give supplerende dialog og vejledning:** Vi anbefaler, at virksomhederne har mulighed for at ønske enten den samme tilsynsførende, som på tilsynsbesøget eller en anden til at give supplerende dialog og vejledning. Virksomhederne ser mange fordele ved, at det er den samme tilsynsførende, som ved tilsynsbesøget, der giver supplerende dialog og vejledning, da denne derved kender virksomheden og arbejdsmiljøudfordringerne. Men nogle virksomheder har også haft dårlige oplevelser med tilsynsførende fra tilsynsbesøget og har derfor et ønske om, at det er en anden tilsynsførende, der giver supplerende dialog og vejledning. Virksomhederne vil være mere lydhøre overfor tilsynsførendes råd og anbefalinger, hvis relationen mellem tilsynsførende og virksomheden er god. Derfor vil det være fordrende for virksomhedens udbytte af vejledningen, hvis de har mulighed for at ønske, hvilken tilsynsførende der skal give supplerende dialog og vejledning. Vi anbefaler, at denne mulighed beskrives i materialet om tilbuddet, som sendes til virksomhederne efter tilsynsbesøget for at få flere virksomheder til at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning.
- > **Tilsynsførende skal udvise tillid til, at virksomheden vil det gode arbejdsmiljø:** Vi anbefaler, at tilsynsførende viser virksomheden, at de har tillid til, at virksomheden gerne vil have det bedst mulige arbejdsmiljø og vil løse de arbejdsmiljøproblemstillinger, som forefindes på virksomheden. På den måde kan tilsynsførende nemmere komme i dialog med virksomheden om dennes arbejdsmiljøarbejde og dermed ruste virksomheden til selv at kunne arbejde forebyggende med arbejdsmiljø og undgå fremtidige påbud.
- > **Tilsynsførende skal forklare årsager til arbejdsmiljøproblemerne:** Vi anbefaler, at tilsynsførende gør meget ud af at forklare årsagerne til de(t) arbejdsmiljøproblem(er), som der gives påbud om, således at virksomheden kan se meningen med at ændre arbejdssituationer for at forbedre arbejdsmiljøet. Dette kan f.eks. gøres ved at inspirere med andre tilgange og løsninger, end dem virksomhederne selv har fundet. Ligeledes vil det være motiverende for virksomhederne, hvis tilsynsførende skaber sammenhæng mellem forretningen (f.eks. i forhold til produktivitet/effektivitet) og arbejdsmiljøproblemet.

#### Anbefalinger til formen for tilbud om supplerende dialog og vejledning

- > **Telefonisk vejledning:** Vi anbefaler, at telefonisk vejledning har fokus på konkrete problemstillinger og konkrete løsninger. Dette anbefales, da virksomhederne vurderer, at telefonisk vejledning ikke egner sig til vejledning om processer m.m., som kræver mere dialog, og hvor det vil være hensigtsmæssigt, at arbejdsmiljørepræsentant (AMR) eller andre relevante medarbejdere kan deltage i vejledningen.
- > **Vejledning via videomøde:** Vi anbefaler, at vejledning via videomøde primært foregår i virksomheder, som er vant til denne kommunikationsform, så kommunikationsformen ikke bliver en barriere for vejledningen.

- > **Fysisk møde:** Vi anbefaler, at der ved problemstillinger, som kræver, at tilsynsførende kan se rammerne eller konteksten for problemstillingen for at kunne give den rette vejledning, tilbydes vejledning ved fysisk møde.

#### Anbefalinger til indhold i tilbud om supplerende dialog og vejledning

- > **Tilbuddet skal have fokus på forebyggelse:** Vi anbefaler, at vejledningen har fokus på forebyggelse og læring, så påbud ikke forekommer igen. Dette kan gøres på baggrund af en gennemgang af de hyppigste arbejdsmiljøudfordringer inden for den branche, som virksomheden tilhører (se anbefaling nedenfor). Derudover kan vejledningen tage udgangspunkt i en gennemgang af virksomhedens strategiske arbejdsmiljøarbejde (hvordan gennemføres og benyttes arbejdspladsvurderingen, virksomhedens årshjul for arbejdsmiljøarbejde, herunder kompetenceudvikling, organisatorisk forankring, samarbejde om arbejdsmiljø m.v.).
- > **Vejledningen skal tage udgangspunkt i branchens hyppigste arbejdsmiljøudfordringer:** Vi anbefaler, at tilsynsførende forud for vejledningen sender materiale til virksomheden, der beskriver de hyppigste arbejdsmiljøudfordringer inden for den branche, som virksomheden tilhører. Dermed har virksomheden mulighed for at forberede sig forud for vejledningen, som de dermed vil have større udbytte af. Materialet kan være skriftligt, men kan med fordel også præsenteres i en video, så virksomhederne hurtigt kan få indblik i de hyppigste arbejdsmiljøudfordringer inden for deres branche.
- > **Vejledningen skal have fokus på virksomhedens problemer:** Vi anbefaler, at der kun vejledes i emner, som virksomhederne har problemer med. De hyppigste udfordringer kan gennemgås (som beskrevet i ovenstående anbefaling), og tilsynsførende bør have dialog med virksomheden om, hvad de gør ved de forskellige udfordringer. Men vi anbefaler, at tilsynsførende holder sig til at vejlede om de emner, som virksomheden erkender, at de har problemer med, så tilsynsførende udviser tillid til virksomheden samt ikke skaber problemer, hvor de ikke er. Dette er fordrende for, at virksomheden er lydhør overfor tilsynsførendes råd og anbefalinger.
- > **Virksomheden skal have mulighed for at sende billeder til tilsynsførende forud for vejledningen:** Vi anbefaler, at virksomhederne har mulighed for at sende billeder af løsninger, problemstillinger m.v. pr. mail til tilsynsførende forud for vejledningen, således at vejledningen kan tage udgangspunkt i noget konkret. Dette er særlig relevant ved telefonisk vejledning.
- > **Tilsynsførende skal dele erfaringer og viden fra andre virksomheder.** Vi anbefaler, at der i tilbud om supplerende dialog og vejledning lægges stor vægt på, at tilsynsførende deler erfaringer og viden om, hvad andre virksomheder har gjort for at løse lignende påbud, således at virksomhederne kan få inspiration til løsning af påbuddet. Vejledningen skal således i mindre grad have fokus på lovgivning, statistik og branchevejledninger, som med fordel kan sendes til virksomhederne i et nyhedsbrev.

## 2 Indledning

Arbejdstilsynet har ønsket en undersøgelse af virksomhedernes incitamenter for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning fra Arbejdstilsynet, herunder hvilke ønsker og behov virksomhederne har til indholdet og formen på Arbejdstilsynets tilbud.

Undersøgelsen er udarbejdet af COWI A/S og er gennemført i perioden januar 2020 til marts 2020.

### Baggrund

Arbejdstilsynet ønsker, at påbud om materielle overtrædelser<sup>1</sup> af arbejdsmiljøloven skal kunne suppleres af tilbud om dialog og vejledning for at sikre, at et konstateret arbejdsmiljøproblem ikke blot løses, men at arbejdspladsen også motiveres til løbende at arbejde med arbejdsmiljøet (jf. Arbejdstilsynets opgavebeskrivelse). Som det er i dag, giver Arbejdstilsynet allerede dialog og vejledning om arbejdsmiljø på tilsynsbesøget. Med det nye tilbud vil Arbejdstilsynet også efter tilsynsbesøget tilbyde virksomheder supplerende dialog og vejledning. Undersøgelsen bidrager med viden om, hvilke incitamenter virksomheder har for tilbuddet, hvilke muligheder og udfordringer de ser heri, og i så fald hvilke behov og ønsker virksomhederne måtte have for både indhold og form i tilbuddet.

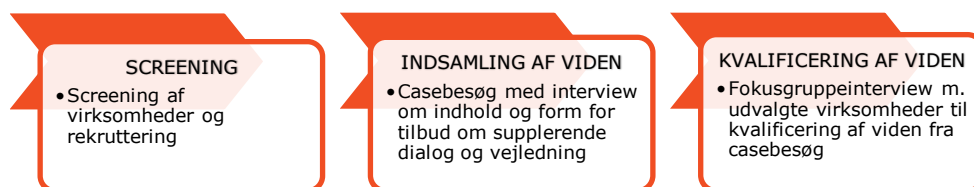
Følgende spørgsmål er undersøgt:

- > Hvilke incitamenter har virksomhederne for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning fra Arbejdstilsynet?
- > Hvilke ønsker og behov har virksomhederne ved supplerende dialog og vejledning fra Arbejdstilsynet?
- > Hvilket indhold skal den supplerende dialog og vejledning fra Arbejdstilsynet have og ud fra hvilken form?

### 2.1 Undersøgellesdesign

Undersøgelsen bygger på en kvalitativ dataindsamling, som følger et undersøgelsesdesign på tre faser. Faserne er illustreret i figur 4 herunder og er efterfølgende uddybet.

Figur 4 Undersøgellesdesign



Designet er valgt for 1) at få en dybdegående viden om forskellige virksomheders motivation for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning fra

<sup>1</sup> Dvs. påbud ift. de materielle forhold på arbejdspladsen, hvilket bl.a. kan være fysisk indretning, kemiske påvirkninger, håndtering af maskiner og værktøj, psykisk arbejdsmiljø m.v.

Arbejdstilsynet, og 2) få viden om hvilket indhold og hvilken form tilbud om supplerende dialog og vejledning skal have for at imødekomme virksomhedernes ønsker og behov. Yderligere beskrivelse af metoderne brugt i undersøgelsen fremgår af bilag 2.

### *Screening af virksomheder og rekruttering*

Der er gennemført screeningsinterview med 53 virksomheder for at rekruttere 12 virksomheder til casebesøg. De 12 virksomheder er udvalgt ud fra en række stratificerende kriterier<sup>2</sup> samt en kvalitativ vurdering af, om virksomheden i et interview ville kunne reflektere over et tilbud om supplerende dialog og vejledning og dermed bidrage med input til form og indhold for tilbuddet. Denne vurdering er foretaget på baggrund af et indledende telefonisk screeningsinterview om virksomhedens arbejdsmiljøarbejde, arbejdsmiljøudfordringer og opfattelse af Arbejdstilsynet.

### *Indsamling af viden*

Der er som udgangspunkt gennemført interview med henholdsvis en ledelses- og en medarbejderrepræsentant på de 12 virksomheder. Formålet hermed har været at afdække årsagerne til at tage imod tilbuddet, og hvad der vil have betydning herfor. Dernæst hvad sådan et tilbud skal omfatte, hvordan det skal foregå, og hvad vejledningen skal bestå i, f.eks. hvem deltagerne fra virksomheden skal være, hvornår og hvor mødet skal foregå, og hvad virksomheden konkret kan få ud af mødet/processen.

### *Kvalificering af viden*

På baggrund af interviewdata er virksomhedernes motivation, ønsker og behov til et tilbud om supplerende dialog og vejledning ved materielle overtrædelser analyseret. Ved en analyseworkshop med henholdsvis projektteamet og tilsynsførende fra Arbejdstilsynet blev analysefundene kvalificeret og sat i relation til Arbejdstilsynets rammer for indholdet i og formen for supplerende dialog og vejledning. På denne baggrund blev forskellige formål med tilbuddet, metodetilgange samt former for vejledning opstillet.

De forskellige formål, metodetilgange samt former for vejledning er efterfølgende præsenteret for fire af virksomhederne på fokusgruppeinterview med deltagelse af leder/ejer af virksomheden samt arbejdsmiljø-/medarbejderrepræsentant. Formålet med disse interviews har været at præcisere indholdet i og formen for vejledningen. I det oprindelige undersøgelsesdesign skulle forskellige modeller være testet i denne fase, men resultaterne af de 12 casebesøg muliggjorde ikke en opstilling af konkrete modeller, hvorfor vi ændrede designet og i stedet fokuserede på at kvalificere data for at muliggøre udarbejdelse af konkrete modeller for tilbuddet om supplerende dialog og vejledning.

---

<sup>2</sup> Branche, størrelse samt arbejdsmiljøemne, der er givet påbud om. Se mere herom i bilag 2 Metode.

### 3 Analyse

Undersøgelsen er en kvalitativ undersøgelse baseret på interviews med henholdsvis ledelses- og medarbejderrepræsentanter på 12 udvalgte virksomheder, der har fået enten påbud eller strakspåbud inden for ca. det seneste år, samt opfølgende fokusgruppeinterview i fire af de 12 virksomheder. Spredningen i virksomhederne er illustreret i nedenstående tabel.

Tabel 1 Casevirksomheder (fordelt på brancher, virksomhedsstørrelse og sektor)

Brancher	1-9	10-34	35-250
Undervisning	Specialskole (privat)	Erhvervsskole (offentlig)	Folkeskole (offentlig)
Daginstitutioner		Daginstitution (offentlig)	
Døgninstitutioner og hjemmepleje			Plejehjem (offentlig)
Butikker	Butik (privat)		
Restauranter og barer		Restaurant (privat)	
Kontor	Finansiell rådgivningsvirksomhed (privat)		
Metal og maskiner – industri		Industrivirksomhed med produktion af trapper (privat) Engroshandel med metal (privat)	Industrivirksomhed med overfladebehandling (privat)
Transportmidler	Autoværksted (privat)		

Virksomhederne er udvalgt således, at de repræsenterer forskellige brancher, sektorer samt virksomhedsstørrelser. Der har således været fokus på at få dybdegående viden fra forskellige typer af virksomheder. Spredningen betyder, at vi udelukkende kan udtale os om motivationen for tilbud om supplerende dialog og vejledning samt virksomheders ønsker og behov for indhold og form på tilbuddet i de 12 virksomheder. Det er således ikke muligt uden videre at generalisere fundene til andre virksomheder.

#### 3.1 Analyse af casebesøg

Formålet med analysen er at undersøge, hvilke ønsker virksomheder inden for forskellige brancher og sektorer har til indhold og form for et tilbud om supplerende dialog og vejledning. Analysen er baseret på casebesøg i 12 virksomheder<sup>3</sup> og er opbygget ud fra følgende fire temaer, som har dannet grundlag for dataindsamlingen:

- > Kontekstfaktorer ved virksomhederne
- > Hæmmende og fremmende faktorer for virksomheders motivation
- > Rammen for tilbuddet
- > Indhold i tilbud

<sup>3</sup> Se nærmere beskrivelse af hver virksomhed i bilag 1 Casebeskrivelser samt bilag 2 Metode.



### 3.1.1 Kontekstfaktorer ved virksomhederne

Kontekstfaktorer beskriver de forhold i virksomhederne, der har betydning for, om de er motiverede for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning. Casebesøgene viser, at der er flere forskellige kontekstfaktorer, som spiller ind på, hvor motiverede virksomhederne er for at tage imod et tilbud om supplerende vejledning og dialog fra Arbejdstilsynet. De tre mest centrale faktorer, som vi har identificeret, er virksomhedernes:

- > Opfattelse af Arbejdstilsynet
- > Generelle holdning til og fokus på arbejdsmiljø
- > Organisering, størrelse og kerneopgave

#### Opfattelse af AT

Tabel 2 Opfattelse af AT ift. motivation for tilbud om supplerende dialog og vejledning

Årsager	Stor motivation	Motivation, hvis relevant problemstilling	Lille motivation
Opfattelse af AT fra tidligere eller sidste tilsynsbesøg	Positiv opfattelse af AT som myndighed	AT er nødvendig	Negativ opfattelse af AT – kontrol og mistillid
Oplevelse af arbejdsmiljøudfordringer	Forskellige former for udfordringer	Mange arbejdsmiljøudfordringer og svært at leve op til alle regler	Oplever ikke AM udfordringer
Oplevelse af ATs rolle ift. arbejdsmiljøforbedringer	Ser AT som en samarbejdspartner	Ser i mindre grad AT som en ressource, da de har styr på det meste selv eller bruger AM-rådgiver	Kan (nemt) selv løse AM problemer enten fordi problemstillinger er små eller ikke stort fokus på AM
Virksomheder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhvervsskole</li> <li>• Autoværksted</li> <li>• Restaurant</li> <li>• Folkeskole</li> <li>• Butik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engroshandel med metal</li> <li>• Industrivirksomhed med overfladebehandling</li> <li>• Industrivirksomhed med produktion af trapper</li> <li>• Specialskole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansiell rådgivningsvirksomhed</li> <li>• Plejehjem (motivation hvis relevant problemstilling)</li> <li>• Daginstitution (ikke negative overfor AT)</li> </ul>

Vi kan konkludere, at flere af casevirksomhederne har en negativ opfattelse af Arbejdstilsynet. Enkelte af virksomhederne giver udtryk for, at de er tvivlsomme over for, om de vil tage imod tilbuddet om supplerende dialog og vejledning. Dette skyldes, at virksomhederne mangler tillid til, at Arbejdstilsynet kan være mere fleksible og mere konstruktive i forhold til påbud og hjælp til løsning af påbud, end de på nuværende tidspunkt oplever, at Arbejdstilsynet er. En fælles faktor for disse virksomheder er, at de har valgt at anvende andre supplerende instanser end Arbejdstilsynet til dialog på arbejdsmiljøområdet – den ene en arbejdsmiljørådgiver (AM-rådgiver) og den anden ISO-audits<sup>4</sup>. De ville derfor være mere tilbøjelige til at ty til disse, som de allerede har en god relation til og stoler på.

#### Generel holdning til og fokus på arbejdsmiljø

Vi kan konkludere, at de fleste af casevirksomhederne generelt har et stort fokus på arbejdsmiljø. Det er tydeligt, at virksomhedernes fokus på arbejdsmiljø afhænger af, hvor store (og alvorlige) deres arbejdsmiljøudfordringer er, samt hvor meget arbejdsmiljøudfordringerne har direkte betydning for kerneforretningen. De industrivirksomheder, restauranten samt autoværkstedet, som vi har besøgt, er opmærksomme på, at der kan være alvorlige/sundhedsskadelige situationer på arbejdet, som de skal sikre sig mod. Her har branchekarakteristika betydning, og det er primært ulykker, kemi og Muskel-Skelet-Besvær (MSB), som kan være udfordringerne. På arbejdspladser indenfor undervisning og døgn-

<sup>4</sup> International Organization for Standardization audits

og hjemmepleje er det ofte de psykiske arbejdsmiljøudfordringer, som fylder mest. Her betyder udfordringer med borgere/elever, at der er høje følelsesmæssige krav i arbejdet, hvilket virksomhederne giver udtryk for skaber et øget behov for fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Dette er et branchevilkår og arbejdspladserne er meget opmærksomme på de arbejdsmiljømæssige udfordringer forbundet hermed og har derfor et stort fokus på arbejdsmiljø.

### Betydningen af virksomhedens organisering

Vi kan konkludere, at håndteringen af arbejdsmiljø på en virksomhed kan være påvirket af den måde, hvorpå virksomheden er organiseret, herunder hvilke kompetencer og ressourcer de har til rådighed. Den restaurant, som vi har besøgt, drager f.eks. stor nytte af, at de er en del af en større organisation, som bl.a. kan bidrage økonomisk til at finansiere omkostninger til arbejdsmiljøløsninger og derudover også kan bidrage administrativt ift. løsningen. Nogle af de offentlige virksomheder (f.eks. folkeskolen og daginstitutionen) oplever udfordringer ved at være en del af et større system, da der kan være lang behandlingstid. Særligt hvis det f.eks. er de fysiske rammer/bygninger, der er årsag til arbejdsmiljøudfordringerne. Her kan medarbejderne opleve, at arbejdsmiljøorganisationen (AMO) ikke tager hånd om problemerne, hvilket kan være frustrerende for de arbejdsmiljøansvarlige, da det ikke er muligt at ændre forholdene før andre i systemet, handler på det.

Derudover har vi identificeret, at virksomhedens størrelse kan have betydning for i hvor høj grad, og hvordan de arbejder strategisk med arbejdsmiljø. For de virksomheder, som har flere end ti ansatte, gælder, at de arbejder systematisk med deres arbejdsmiljøarbejde. Altså behandles arbejdsmiljø på disse virksomheder f.eks. som et fast punkt på dagsordenen på relevante møder i løbet af året. Dog fortæller virksomhederne, at de tager hånd om problemerne, når de opstår. Denne lidt mere ad hoc tilgang til arbejdsmiljøet er særligt dominerende på de helt små virksomheder.

### 3.1.2 Hæmmende og fremmende faktorer for virksomheders motivation

Vi har identificeret forskellige hæmmende og fremmende faktorer, som har betydning for virksomhedernes motivation for tilbud om supplerende dialog og vejledning. De beskrives nærmere i det følgende.

#### Hæmmende faktorer

De overordnede tre faktorer, som kan virke hæmmende for, om virksomheder er motiverede for at tage imod tilbuddet er:

- > Manglende relation og tillid mellem virksomhed og tilsynsførende
- > Ufleksibelt og rigidt fokus på lovgivning
- > Manglende fokus på læring gennem dialog og løsningsforslag

**Manglende relation og tillid mellem virksomhed og tilsynsførende**

På tværs af virksomhederne finder vi, at det er afgørende for virksomhedernes motivation for dialog og vejledning, at der er den rette relation og tillid mellem Arbejdstilsynets tilsynsførende og virksomheden (AMO/lederen). Hvis virksomhederne har en negativ opfattelse af Arbejdstilsynet på forhånd, kan det være en barriere for, at virksomheden vil tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning. Flere af virksomhederne oplever, at de tilsynsførende (oftest) kun har fokus på at kontrollere og i mindre grad på at være lyttende og pragmatiske ved tilsynsbesøget. Disse virksomheder giver ikke udtryk for at have tillid til Arbejdstilsynet og ser dem som en instans, de skal være på vagt overfor frem for en samarbejdspartner. Det påvirker, hvorvidt virksomheden kan forestille sig at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning. Dog giver de samtidig udtryk for, at det særligt handler om rammerne for og indholdet i tilbuddet. Med det rette tilbud ville disse virksomheder tage imod tilbud om dialog og vejledning.

*"Dialogen [på tilsynsbesøget] var meget god. Mennesket havde stor entusiasme. De kommer jo med... De vil gerne finde noget. De skal helst finde noget, så de kan komme hjem og skrive en lille rapport. Det er den vinkel, de har på det. Der er jo ikke et rosende ord om noget som helst. Det er kun: Kan vi finde noget, der ikke er i orden? Man føler ikke, at det er en allieret man har. Det er en, man skal passe på." (Leder, Finansiell rådgivningsvirksomhed)*

**Ufleksibelt og rigtigt fokus på lovgivning**

Derudover kan vi konkludere, at det for virksomhederne er vigtigt, at de har en konstruktiv dialog med tilsynsførende, hvor den tilsynsførende også anerkender, at der kan være praktiske hensyn at tage ift. lovgivningen. Hvis den tilsynsførende har for rigtigt et fokus på loven, opleves det af virksomhederne som svært at forestille sig yderligere dialog og vejledning. Det samme gælder, hvis virksomheden oplever, at Arbejdstilsynet udsteder bøder og påbud, som er uretfærdige eller inkonsistente. Virksomhederne giver udtryk for, at de har oplevet, at andre lignende virksomheder ikke får samme type påbud, selvom de har de samme arbejdsvilkår eller rammer for arbejdet. Det kan gøre det svært for virksomheden at have tillid til Arbejdstilsynet.

**Manglende fokus på læring gennem dialog og løsningsforslag**

Ligeledes fremhæves det som afgørende, at den tilsynsførende går i dialog med virksomhederne og kommer med konkrete inputs til løsning af påbuddet for, at virksomhederne føler sig forstået og lyttet til.

*"Af alle de tilsyn, jeg nogensinde har siddet i, var det tilsyn det mindst produktive og fornuftige tilsyn. Dels kunne de ikke råde og vejlede, f.eks. ift. kemiinstruksen. Selvom vi spurgte om det. De sagde, at de ville vende tilbage. Den måde, de vendte tilbage på, var et påbud - skriftligt. Det er ikke at vende tilbage og gå i dialog i et læringsperspektiv." (Leder, plejehjem)*

På den måde udtrykker flere af virksomhederne, at Arbejdstilsynet ikke opleves som en sparringspartner, og samarbejdet med Arbejdstilsynet kan derfor hurtigt virke som spild af tid for virksomheden. Derimod kan en konstruktiv dialog opleves som udviklende og øge motivationen for, at arbejdsmiljøhensyn bliver varetaget i virksomheden.

Ligeledes kan en god oplevelse og dialog med Arbejdstilsynet ændre virksomhedens opfattelse af Arbejdstilsynet og dermed gøre tilbuddet om supplerende dialog og vejledning mere attraktivt for virksomhederne. Industrivirksomheden med produktion af trapper, som vi har besøgt, har en lang, negativ historik med Arbejdstilsynet. Dog fik de ved seneste tilsynsbesøg et positivt indtryk af Arbejdstilsynet, fordi virksomheden oplevede, at tilsynsførende gik i dialog og gav vejledning i, hvordan påbuddene kunne løses. Den tilsynsførende foreslog en løsning med 'borde' af paller og en palleløfter for at begrænse tunge løft samt for at forbedre arbejdsstillinger. Ligeledes anviste tilsynsførende de ansatte i, hvilke arbejdsstillinger de burde stå i samt kom med forslag til træningsøvelser for at mindske risikoen for MSB-belastninger og arbejdsulykker. Lederen var godt tilfreds med besøget og understreger, at tilsynsførende ikke gav færre påbud end normalt, men at forskellen lå i, at han gav flere løsningsforslag. Virksomheden ser dog fortsat ikke Arbejdstilsynet som en samarbejdspartner og vil umiddelbart ikke tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning, før de har opbygget endnu større tillid til Arbejdstilsynet. Det indikerer, at virksomhedens generelle oplevelse af Arbejdstilsynet er en afgørende faktor for, hvorvidt virksomhederne vil tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning.

#### Fremmende faktorer

De overordnede fem faktorer, som kan virke fremmende for, om virksomheder er motiverede for at tage imod tilbuddet, er:

- > Arbejdstilsynet ses som en samarbejds- og sparringspartner
- > Tillid under ansvar
- > Praxisforståelse og kendskab til branche og virksomhed
- > Meningsfuld forklaring og årsag til påbuddet

#### Samarbejds- og sparringspartner

De virksomheder, der har en positiv opfattelse af Arbejdstilsynet, ser dem enten som sparringspartner eller samarbejdspartner. De oplever Arbejdstilsynet som en ressource, de kan trække på, og påbud bliver betragtet som en metode til at forbedre arbejdsmiljøet.

*"AMR: Jeg kontakter gerne AT, hvis der er problemer. Vi ser dem som en samarbejdspartner, der kan give gode råd." (AMR, Erhvervsskole)*

*"Interviewer: Det lyder som om, at du har været meget tilfreds med dialogen med AT?"*

*Leder: Ja, meget. Jeg opfatter dem [AT] ikke som en modstander. Man kan godt kalde dem en samarbejdspartner. [...] vi er jo ikke uddannet til det, som de er. Og det skal være i orden." (Leder, Folkeskole)*

Vi kan konstatere, at flere af virksomhederne har haft gode oplevelser med andre tilsynsinstanser bl.a. Miljøstyrelsen, Styrelsen for Patientsikkerhed, Socialtilsynet og Finanstilsynet. Virksomhederne oplever, at de andre tilsyn i højere grad går i dialog med virksomhederne end Arbejdstilsynet, og at der derfor er mere læring forbundet med tilsynene.

*"De skulle tage ved lære ved det risikobaserede tilsyn. Styrelsen for Patientsikkerhed. De giver lige så mange påbud. Forskellen er, at de går i aktiv dialog, når de sidder her. Der var ingen råd og vejledning fra Arbejdstilsynets tilsyn." (Leder, plejehjem)*

Engroshandelsvirksomheden, som vi har besøgt, eksemplificerer ligeledes, at de har et godt forhold til kommunens miljøafdeling. De ser miljøafdelingen som en samarbejdspartner, fordi der er en gensidig sparring og dialog om f.eks. ændringer i lovgivning og fortolkningen af denne, nye fælles udfordringer m.m.

*"Leder: [Med miljøafdelingen i kommunen] har vi bygget et samspil op over mange år. Hvis jeg har noget, så ringer jeg bare. Jeg skjuler ikke noget, selvom jeg laver noget lort. Det er en tryghed, der er bygget op over mange års samarbejde. [...] Måske det samme kunne ske med Arbejdstilsynet, men det kommer ikke fra den ene dag til den anden. Det [Arbejdstilsynet] er et væsen, der kommer, og vil have mig til at ændre mig. Til trods for, at jeg synes, at jeg har haft et godt tilfælde med dem. [...]*

*Interviewer: Hvad gør de i kommunen som tiltaler dig?*

*Leder: Vi er ikke altid enige, men vi tør tage dialogen. De er en myndighed, en tilsynsmyndighed, så nogle gange siger de, at sådan skal det være. [...] Det er samarbejde, og jeg ser det som sparring. F.eks. ved ny lovgivning, så mailer vi frem og tilbage om, hvordan vi tolker den, for der er jo ingen afgørelser endnu. Så der sparrer vi om det." (Leder, engroshandel med metal)*

Årsagen til, at virksomheden ser kommunens miljøafdeling som en samarbejdspartner, er, at der er blevet etableret et tillidsforhold mellem virksomheden og miljøafdelingen. Tilliden er skabt, fordi medarbejderen fra miljøafdelingen ser og imødekommer virksomhedernes behov, samt at han/hun bidrager konkret til at finde løsninger.

### Tillid under ansvar

Tillid er således også en fremmede faktor for, om virksomhederne er motiverede for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning. Virksomhederne fremhæver det som positivt, når de oplever, at Arbejdstilsynet har tillid til, at virksomhederne gerne vil leve op til krav og lovgivning på arbejdsmiljøområdet. Det ses bl.a. ved, at den tilsynsførende lytter og prøver at forstå virksomhedens virkelighed.

Ejeren af det autoværksted, som vi har besøgt, fremhæver det som essentielt, at den tilsynsførende udviser virksomheden tillid, fordi det motiverer ejeren til at finde en løsning på arbejdsmiljøproblemet. Lige denne virksomhed er desuden meget motiveret for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning.

*"De [Arbejdstilsynet] var meget large (...). Det var jeg meget imponeret over. Vi blev enige om, at vi skulle få ordnet de tre ting [tre påbud på tilsynsbesøget]. Så ringede de: "Har I fået gjort det?" [Jeg svarer] "Jeg har ikke lige..." [Tilsynsførende siger] "Så få det gjort". Så var jeg ude et sted [et værksted], hvor de havde en kompressor. Den larmede slet ikke, og jeg tænkte, at den skal jeg have. Så ringede jeg til Arbejdstilsynet og sagde, at nu havde vi bestilt den, og at den var på vej, men ikke kommet endnu... Omvendt har jeg fornemmelsen af, at med den attitude kommer du længere. Ikke ret mange vil sige, at de ikke får gjort det, hvis du får den tillid (...). Når der bliver vist så meget tillid, så får man det også gjort." (Ejer, autoværksted)*

### Praksisforståelse og kendskab til branche og virksomhed

Endvidere viser casebesøgene, at det øger virksomhedernes motivation for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning, hvis tilsynsførende udvikler forståelse for hverdagens logistik og arbejdsopgaverne på virksomhederne, dvs. har en praksisforståelse og en pragmatisk tilgang til arbejdsmiljøet. For virksomhederne betyder det, at den tilsynsførende har erfaring fra branchen og derfor kan tale i øjenhøjde med chefen og de ansatte og er bekendt med virksomhedens kommunikationsform. Virksomhederne foretrækker altså, at den tilsynsførende ikke kun er i stand til at kontrollere om virksomhederne lever op til loven, men også har en faglig baggrund og praksiserfaring, der gør dem i stand til at vejlede og gå i dialog med virksomheden om løsningsforslag.

*"[Om tilsynsførende på sidste besøg] Han var meget forstående og havde praksiserfaring for, at der kører en stor truck. Der kan ikke gå en mand foran med et rødt flag. Der skal være en mulighed for at flytte nogle ting. Vi diskuterede nogle ting, som kunne være bedre og havde en dialog, og det var godt. Han var forstående for, hvordan sådan en plads fungerer. [...] Hvis jeg skal tænke endnu flere år tilbage, havde vi en... Jeg ved ikke, hvor han kom fra. Men alting skulle sorteres i farver, og jeg ved ikke hvad. Vi er nødt til at have en rodebunke. Og hvis du skal tage jernrør op, er det som et mikadosæt. Du kan ikke sikre dig, hvis du tager et helt mikadosæt, at der ikke er en, der ryger ud..." (Leder, engroshandel med metal)*

*"Interviewer: Hvad ville motivere jer til at tage imod et tilbud om supplerende dialog og vejledning fra AT?"*

*Leder: At tilsynsførende kendte præmissen for autoværksted. Jeg kan ikke huske, hvad han [sidste tilsynsførende] havde lavet før. Han havde en faglig baggrund og havde haft hands on. Og det er ret vigtigt. (...). Han kendte jo kommunikationsformen, og det er vigtigt. Super, super vigtigt. At det er en person, som [...] taler i øjenhøjde og ved, hvad der er vigtigt. Du må have folk i AT, der er fagspecifikke. Det nytter heller ikke, at en fra autoværksted kommer ud til en malermester. Han har ikke samme viden. Han skal være meget længere nede i det..." (Ejer, autoværksted)*

### Meningsfuld forklaring og årsag til påbuddet

En anden vigtig faktor for, at virksomhederne ser Arbejdstilsynet som en konstruktiv samarbejdspartner, er, at der i dialogen om et eventuelt påbud gives en fyldestgørende og meningsfuld forklaring på, hvorfor påbuddet gives. Herunder hvorfor arbejdsgangen/praksis er u hensigtsmæssigt eller skadeligt. Det kunne f.eks. være scenariet i, at en automekaniker kan få en bil i hovedet, hvis ikke boltene i en autobuk er stærke nok og derfor knækker. I det tilfælde er det tydeligt og gennemskueligt, at der er behov for og fordele ved, at virksomheden ændrer den nuværende situation, og derfor er de også motiverede for at iværksætte ændringer.

### 3.1.3 Rammen for tilbud om supplerende dialog og vejledning

For at virksomhederne skal tage imod tilbuddet om supplerende dialog og vejledning, kan vi konstatere, at rammerne for tilbuddet er vigtige, herunder

- > Deltagere ved supplerende dialog og vejledning
- > Tilsynsførendes kompetencer

- > Hvor skal det foregå?
- > Hvornår skal det foregå?

Hvem kan træffe beslutning om tage imod tilbud?

For casevirksomhederne gælder det, at lederen/chefen kan træffe beslutning om at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning. Nogle virksomheder giver udtryk for, at de ønsker, at medarbejdere også kan træffe beslutning om at tage imod tilbuddet fra Arbejdstilsynet, fordi det skal være muligt for medarbejderne at få hjælp til arbejdsmiljøudfordringer, hvis de oplever behov herfor.

Deltagere fra virksomheden

Virksomhederne ønsker, at leder/chef, AMR, eventuel tillidsrepræsentant (TR) samt øvrige medarbejdere, der har været involveret i tilsynsbesøget, eller som problemstillingen angår, deltager i den supplerende dialog og vejledning, så samtlige involverede parter får relevant vejledning om problemstillingen. Derved vurderer virksomhederne, at hele virksomheden lærer af påbuddet og øger deres generelle viden om arbejdsmiljø. Autoværkstedet ønsker som den eneste virksomhed, at det udelukkende er leder og evt. en medarbejderrepræsentant, der deltager i vejledningen.

Deltagere fra Arbejdstilsynet

I forhold til deltagere fra Arbejdstilsynet har virksomhederne et ønske om, at det er den tilsynsførende, der deltog i tilsynsbesøget, der også står for den supplerende dialog og vejledning. Dette da vedkommende allerede har skabt en relation og et kendskab til virksomheden og problemstillingen. Det er denne etablerede relation mellem virksomheden og tilsynsførende, som fordrer tillid og dermed også et større udbytte af den supplerende dialog og vejledning. I tilfælde af at virksomheden ikke har haft en god dialog med tilsynsførende på tilsynsbesøget, ønsker virksomhederne, at det skal være muligt at efterspørge en anden medarbejder/tilsynsførende fra Arbejdstilsynet, som kan varetage den supplerende dialog og vejledning. Dette vurderer virksomhederne som værende centralt for, at udbyttet af tilbuddet bliver så værdifuldt som muligt. Relationen til medarbejderen/tilsynsførende fra Arbejdstilsynet er altså afgørende for, om virksomheden er modtagelig for Arbejdstilsynets råd og vejledning.

*"Jeg ville hellere gå ind i en tæt arbejdsmæssig involvering, hvis det var den samme person i fire år. Hvor man virkelig kendte hinanden og havde et touch med hinanden. Det ville virkelig hjælpe. Når der kommer en ny, skal vi starte forfra, hvilket er fint engang imellem, for så er man nede og snakke fundament igen. Men ikke hele tiden. Rart med en, der kender området, eller jeg havde en rådgiver, som var "min". Hvis jeg kunne ringe til ... hver gang. Det bliver et andet... Så det ikke bliver en kontrol, men mere dialogbaseret." (Leder, specialskole)*

Tilsynsførendes kompetencer

Vi kan derudover konkludere, at tilsynsførendes kompetencer er centrale i forhold til, om virksomhederne vurderer, at de kan få udbytte af supplerende dialog og vejledning. For at virksomhederne er modtagelige for at lytte til Arbejdstilsynets vejledning og efterfølgende handle på anvisninger, er det centralt, at den tilsynsførende taler ind i virksomhedens virkelighed, så virksomheden føler sig forstået. Udover kendskab til problemstilling og branchekendskab efterspørger virksomhederne, at den tilsynsførende har kommunikative kompetencer og formår at spørge nysgerrigt ind til forretningen, arbejds gange og virksomhedens



tilgang til arbejdsmiljøarbejdet. Herunder også at komme med gode råd, anbefalinger og konkrete løsningsforslag, som virksomheden kan se sig selv i.

*"Interviewer: Hvad er det for værdier Arbejdstilsynet skal have?"*

*AMR: De skal være kompetente tilsynsførende og give konkret vejledning. Ift. det psykiske arbejdsmiljø, så afhænger det meget af ledelsen og arbejdspladsen. Der kan også være noget med kemi mellem mennesker.*

*Leder: Det er vigtigt, at de tilsynsførende har kommunikationsredskaber, åbent sind og komme og være lydhør." (Erhvervsskole)*

*"Jo mere man [tilsynsførende] trækker det ned og møder dem, man møder, i øjenhøjde. Ingen i hvide kitler. (...) Det handler om evnen til at forstå: Hvordan fungerer den her butik? At man kan fornemme kommandovejene." (Ejer, autoværksted)*

### Hvor skal det foregå?

Hvorvidt tilbuddet om supplerende dialog og vejledning skal foregå fysisk eller over telefon/mail afhænger af arbejdsmiljøproblemet. Flere af virksomhederne vurderer, at mange problemstillinger kræver, at tilsynsførende skal se rammerne for problemstillingen/konteksten for at kunne give den rette vejledning. Men hvis den supplerende dialog derimod omhandler f.eks. afklaring af uklarheder i påbud, tolkning af bekendtgørelser eller vejledning i forhold til simple påbud, er flere af virksomhederne åbne overfor, at vejledningen kunne foregå telefonisk eller via mail. Enkelte virksomheder foretrækker telefonisk vejledning, da de dermed kan få vejledning på det tidspunkt, de har brug for det og ikke skal vente på et fysisk besøg. Det gælder industrivirksomheden med produktion af trapper samt restauranten, som vi har besøgt.

### Hvornår skal det foregå?

Nogle virksomheder vil hellere have mere dialog og vejledning på selve tilsynsbesøget end på et supplerende møde efterfølgende. Baggrunden herfor er, at nogle af virksomhederne ser det som en ulempe at skulle afsætte yderligere tid til dialog med Arbejdstilsynet, mens det for andre virksomheder handler om, at de er mest motiverede for vejledning på tilsynsbesøget, hvor de allerede er i dialog med Arbejdstilsynet om arbejdsmiljø. Virksomhederne vil dog gerne tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning efter tilsynsbesøget, hvis det er den eneste mulighed for at få supplerende dialog og vejledning.

*"Men jeg synes hellere, at de skulle tænke på måden, de udfører tilsyn på. Sætte os alle ned sammen i slutningen af tilsynet og også sige til sidst er der 30 min. sparring. Det er meget mere produktivt. Det er egentlig sådan Styrelsen for Patientsikkerhed gør. 'I kunne løse det sådan her, det behøver ikke være sådan. Men det er sådan, at det kunne være'." (Leder, plejehjem)*

Nogle virksomheder fremhæver vigtigheden i, hvor lang tid der går fra tilsynsbesøget til supplerende dialog og vejledning. Virksomhederne har brug for, at det er muligt hurtigt at kunne få vejledning til løsning af påbud, da de ellers løser påbuddet selv uden vejledning fra Arbejdstilsynet. Virksomhederne kan se fordele i supplerende dialog og vejledning særligt i forhold til at sikre, at de fundne løsninger overholder lovgivningen, inden de implementeres/etableres. Restauranten, som vi har besøgt, påpeger, at det er vigtigt, at Arbejdstilsynet er fleksible, så vejledningen arrangeres, sådan at det passer ind i forretningens drift.



*"Nogle gange skal tingene gå stærkt. Tit og ofte er det jo nu og her i vores branche. Og så har man ikke altid tid. Og man er afhængig af, at gæsterne ikke bliver generet af det. [...] Det er vigtigt, at det [tilbuddet] er tilgængeligt og kan blive løst hurtigt og effektivt. Ellers bliver det en belastning. Hvis jeg siger, at det er nu, jeg har tid, og næste uge har vi 400 gæster, så er tilgængelighed godt. [...]"*  
 (Leder, restaurant)

### 3.1.4 Indhold i tilbud om supplerende dialog og vejledning

Vi har identificeret, at følgende syv emner er relevante i forhold til indhold i tilbuddet om supplerende dialog og vejledning:

- > Vejledning inden for komplekse AM-problemstillinger
- > Nye metoder/værktøjer/konkrete løsningsforslag
- > Kvalificering af løsninger
- > Konkrete anvisninger/vejledning ift. arbejdsstillinger
- > Branchespecifik data
- > Tolkning af lovgivning/bekendtgørelser/vejledninger m.m.
- > Forebyggelse og læring

#### Vejledning inden for komplekse AM-problemstillinger

Virksomhederne er især motiverede for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning i forbindelse med komplekse problemstillinger. Komplekse problemstillinger defineres som problemstillinger inden for områder, hvor virksomheden enten har svært ved selv at finde en løsning, eller hvor der ville være store økonomiske omkostninger forbundet med løsningen.

Virksomhederne peger på forskellige arbejdsmiljøemner, som vil være relevante at inddrage i vejledningen:

- > Folkeskolen vil gerne have vejledning i og løsningsforslag til problemer angående **akustik**, fordi de oplever, at de har svært ved at finde gode løsninger inden for dette område.
- > Kontorvirksomheden vil gerne have vejledning i **fysisk indretning af lokaler**, f.eks. i forhold til belysning, som virksomheden ser som en kompleks problemstilling. Autoværkstedet og restauranten vurderer ligeledes, at de kunne have gavn af vejledning ift. indretning af værkstedet eller køkkenet.
- > Erhvervsskolen vil gerne have vejledning i forhold til **kemi og kemi APV'er**, fordi de indenfor dette område oplever udfordringer med at tolke lovgivningen og bekendtgørelserne. På baggrund heraf er det meget ressourcekrævende for dem at lave kemi APV'er. De ville derfor have stor glæde af, at Arbejdstilsynet kunne hjælpe med værktøjer og redskaber til arbejdsmiljøarbejdet. Restauranten kunne også være interesseret i vejledning heri.
- > Plejehjemmet og industrivirksomheden med produktion af trapper vil gerne have vejledning i **ergonomi**, da de særligt har udfordringer indenfor MSB

grundet arbejdets karakter. Plejehjemmet har mange forflytninger af borgere, mens industrivirksomheden er udfordret af tunge løft af elementer. Restauranten kunne også være interesseret i vejledning heri.

- > **Psykisk arbejdsmiljø.** Flere virksomheder ønsker vejledning ved påbud eller udfordringer inden for psykisk arbejdsmiljø. Det gør sig gældende for virksomhederne inden for undervisning, daginstitutioner, døgninstitutioner/plejehjem samt butik, hvor brancherne er karakteriseret ved høje følelsesmæssige krav og udfordringer med vold og trusler. Både erhvervsskolen og folkeskolen ønsker at få dialog og vejledning fra Arbejdstilsynet, hvis de har udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø pga. ledelsesudfordringer. I det tilfælde vurderer virksomhederne, at der er brug for objektiv vejledning, og at det derfor vil være relevant med vejledning fra Arbejdstilsynet herom. Ligeledes er det ofte en kompliceret problemstilling, som virksomhederne har svært ved at løse. Flere virksomheder oplever, at det er svært at løse udfordringer inden for psykisk arbejdsmiljø, fordi det ofte er sværere at finde ud af, hvad løsningerne er. Derfor ønsker de hjælp og vejledning inden for dette arbejdsmiljøemne. Det gælder også selvom flere af de adspurgte virksomheder oplever, at de har godt styr på det psykiske arbejdsmiljø og ikke på nuværende tidspunkt har udfordringer hermed.

#### Nye metoder/værktøjer / konkrete løsningsforslag

Virksomhederne ønsker, at Arbejdstilsynet kommer med konkrete løsningsforslag ved supplerende dialog og vejledning. Virksomhederne besidder selvklart en stor viden om deres forretning, arbejdsgange og arbejdsmiljø, men oplever at have begrænset tid, mulighed og kompetencer til at sætte sig fuldstændigt ind i arbejdsmiljøområdet. Ved tilbud om supplerende dialog og vejledning vil virksomhederne derfor gerne have hjælp til, hvilke løsninger de skal vælge for at forbedre den givne problemstilling.

En løsningsorienteret tilgang vil altså gøre det nemmere for virksomhederne at forstå arbejdsmiljøproblematikken fra Arbejdstilsynets perspektiv og leve op til de specifikke lovkrav.

*"Hvis vi er løsningsorienterede, så er det rart, at de [Arbejdstilsynet] også er det. De kan ikke bare sige: Vasken må ikke sidde her. Så må de sige, at den skal hæves ti centimeter og sidde derovre." (Leder, restaurant)*

#### Løsninger fra andre virksomheder

Derfor er virksomhederne også meget interesserede i, at de tilsynsførende fortæller, hvad andre virksomheder har gjort i forhold til lignende problemstillinger.

*"Jeg tænker jo, at de ville kunne sige: 'Prøv at høre den her kommune, de er gode til det her'. Og så kunne vi ringe til en derfra og sige, at vi har hørt, at I er gode til det. Der kunne Arbejdstilsynet godt byde ind. (...) Man behøver jo ikke lade sig begrænse sig til kommunen og til det, som er lovgivningen. Hvorfor ikke lade os skyde lidt højere? Det gør vi ved, at man får lidt inspiration andre steder fra." (Leder, plejehjem)*

Den finansielle rådgivningsvirksomhed nævner muligheden for, at Arbejdstilsynet inviterer til seminarer, hvor de samler virksomheder og orienterer om arbejdsmiljøproblemer og løsninger, fordi det ville fordre erfaringsudveksling og

dialog på tværs af både virksomheder og mellem Arbejdstilsynet og virksomhederne. Ligeledes peger industrivirksomheden med produktion af trapper, autoværkstedet og specialskolen på muligheden for vejledning eller forebyggende oplæg på tværs af virksomheder inden for den samme branche og med samme problemstillinger. På den måde kunne Arbejdstilsynet give vejledning til flere virksomheder på samme tid samtidig med, at virksomhederne kunne sparre med hinanden og lade sig inspirere af hinandens ideer til løsninger. Autoværkstedet foreslår, at tilsynsførende på tilsynsbesøg kunne tage billeder af gode løsninger og dele disse på den fælles vejledning, så de andre kunne lære heraf.

Ved at komme med konkrete løsningsforslag oplever virksomhederne ligeledes, at der er læring forbundet med vejledningen. Vejledningen skal således være konstruktiv og konkret og have fokus på læring.

*"Ikke at de [AT] skal løse problemerne for os, men hvis de siger: 'Vi har erfaringer'. 'Vi har set, at det her har virket'. Altså kommer med noget eller spørger ind til: 'Hvad tænker I selv om det? Kunne I selv have en anden løsning?' Og så er der de ting, at de siger: 'Det her er ikke i orden. Det skal I have styr på.'" (AMR, plejehjem)*

#### Arbejds miljørådgivere

Vi kan konkludere, at virksomhederne er interesserede i supplerende dialog og vejledning, selvom de benytter arbejds miljørådgivere som sparringspartnere, når de skal finde løsninger på arbejds miljøproblemer. Det giver dem mulighed for at få flere forskellige inputs til løsning af problemstillingen, som de kan vælge imellem.

#### Kvalificering af løsninger

Muligheden for at få kvalificeret potentielle løsninger er ligeledes motiverende for virksomhederne i forhold til at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning. Flere virksomheder har ideer til løsninger og har således ikke nødvendigvis brug for konkrete løsningsforslag, men vil gerne have kvalificeret løsningen for at vide, om den lever op til lovgivningen, inden de implementerer den. Dette er især relevant, når løsningerne har stor økonomisk betydning for virksomheden, men det gælder generelt, at virksomhederne ikke ønsker at implementere løsninger, der ikke lever op til lovkravene.

*"Hvis man skal have bygget noget og gerne vil have en second opinion, inden man går i gang, skal man kunne lave et telefonopkald, og så kunne de komme ud igen." (Leder, restaurant)*

*"Det at skulle udbedre noget, handler om penge, så hvis man kunne blive kvalificeret i, hvad skal der til, og hvor meget vi selv kan gøre – jo mere professionelle man bliver i den melding videre, jo bedre er det jo." (Leder, folkeskole)*

#### Konkrete anvisninger/vejledning ift. arbejdsstillinger

Flere virksomheder finder det positivt, når Arbejdstilsynet i forbindelse med tilsyn giver konkret vejledning til medarbejderne. I industrivirksomheden med produktion af trapper, hvor de fik påbud om arbejdsstillinger, tog tilsynsførende billeder af medarbejderne og viste dem, hvordan de stod forkert. Derefter gav han anvisninger til, hvordan de skulle stå samt hvilke træningsøvelser, de kunne lave for at undgå nedslidning. Derudover kom han med et konkret løsningsforslag til, hvordan de kunne løse udfordringen med bordhøjde uden at investere i dyre hæve-sænkeborde, som ville skabe nye arbejds miljøudfordringer pga. løft.

Ligeså er plejehjemmet positivt indstillet over for vejledning om arbejdsmiljøstillinger, når de skal lave løft:

*"Sidste tilsyn [fra anden tilsynsinstans] var en ergoterapeut ude og spurgte: "Skal vi se på et par flytninger?" (...). Der var ikke noget lovmæssigt de kunne sige om forholdene, men det er ikke ensbetydende med, at det er optimalt for medarbejderen. Vi sagde, vil I gå ned og se, om vi overholder lovgivningen. De sagde, at det gjorde vi, men de kunne se, at det var en møflet måde at arbejde på. Og de sagde det ville være mere hensigtsmæssigt, hvis I gjorde sådan og sådan. Gav nogle råd og sagde "det kan vi blive bedre til". Det er jo vigtigt. Vi skal holde i mange år endnu, alle sammen. Vi kan ikke vide alt om alt" (Leder, plejehjem)*

### Branchespecifikt data

Casebesøgene viser, at virksomhederne ville være motiverede af, at tilbuddet om supplerende dialog og vejledning tog udgangspunkt i statistik over, hvilke problematikker der hyppigst optræder inden for en bestemt branche og evt. virksomhedsstørrelse, samt over hvor mange påbud af forskellig type, der blev givet i forskellige brancher. Autoværkstedet, som vi har besøgt, vil f.eks. gerne kunne sammenligne sig med andre autoværksteder af samme størrelse. Der er forskellige begrundelser for, hvorfor dette anses for ønskværdigt. F.eks. kunne det ifølge lederen på folkeskolen være med til at give et uvildigt billede af, hvad normen for arbejdsmiljø på skoler er, som man kunne holde eget arbejdsmiljø op imod.

Vi kan konstatere, at denne databaserede viden med fordel kunne formidles digitalt, enten via nyhedsbreve eller en hjemmeside, da det ville gøre det muligt for virksomhederne selv at kunne gå ind og tjekke, og evt. også slå bestemte problemstillinger op.

*"Man kunne måske godt have en site, man logger på. Med hvad er der sket siden sidst. Lidt fagligt nørderi. En portal, hvor man holder os ajour med, hvad der rører sig. [...] "Vi har besøgt X antal virksomheder". "Sidste gang gik det sådan her, nu går det sådan her". Så kunne man få et forhold til det – og se hvordan udviklingen var. (...) Det skulle gøres transparent og gennemsigtigt. Så er det nemmere at tage det alvorligt – at tænke, at der er nogen, der har gjort noget smart." (Leder, Finansiell rådgivningsvirksomhed)*

Indholdet på den digitale portal kunne også være i form af vejledninger ved nye bekendtgørelser, data og statistik om arbejdsskader og ulykker eller opmærksomhedspunkter, som Arbejdstilsynet ofte møder.

### Tolkning af lovgivning/bekendtgørelser/vejledninger m.m.

Vi kan konstatere, at virksomhederne gerne vil have hjælp, når der sker ændringer i lovgivningen/nye bekendtgørelser. Ofte kan det være svært for virksomhederne at gennemskue, hvilke konsekvenser en ændring i lovgivningen har for netop deres virksomhed. Altså gælder det særligt vejledning i, hvordan ændringer i lovgivningen skal fortolkes, hvilken indflydelse det har for virksomhederne, samt hvordan de skal efterkomme disse. Dette er særligt relevant, når lovgivningen kan forstås på forskellige måder, hvor det kan være svært at afkode f.eks. niveauet af grundighed.

*"Lige nu kigger vi på datablade... Når vi har kemi, så skal der være en mappe om, hvad det indeholder, og hvis du får det i øjnene, hvad skal du så gøre – et sindssygt arbejde. Men så kommer der jo*

*bare en bekendtgørelse over sommeren, om at det skal være tilstede. Men super: Hvor meget? Og skal det stå på kontoret eller lige ved siden af kemien? Eller en bekendtgørelse om, at alle håndholdte elektroniske maskiner skal tjekkes en gang om året – men af hvem? Det bliver så loose og fluffy." (AMR, folkeskole)*

*"Man [AT] skal selvfølgelig sørge for at være udadventt og kommunikere, hvis man ændrer på reglerne og sådan. Det er jo ikke sjovt at få et påbud, hvis en regel har ændret sig. Jeg har jo ikke tænkt mig at gøre noget forkert." (Ejer, autoværksted)*

I visse tilfælde er det ikke kun ved nye bekendtgørelser, at der er behov for vejledning om lovgivningen. Ejeren af den finansielle rådgivningsvirksomhed forklarer, at det som en lille virksomhed kan være svært at overskue den generelle lovgivning på området. De har ikke ressourcerne til at have en afdeling, der beskæftiger sig med arbejdsmiljø og havde f.eks. aldrig hørt om, at man skulle have en APV. Derfor nævner de, at det ville være godt at få opridset, hvad der skal være i orden i forhold til loven.

*"Vi var helt uvidende om, at vi skulle have en policy - en arbejdspladsvurdering. Jeg anede det ikke. Så blev der [af tilsynsførende] henvist til alt muligt. Så vi fik jo hjælp. Herinde gør vi en dyd ud af at opføre os ordentligt og holde reglerne. Men vi vidste det simpelt hen ikke. Vi har for eksempel styr på hvidvask og finanstillsynet og lever enormt reguleret og har stor respekt for det." (Ejer, finansiell rådgivningsvirksomhed)*

Virksomhederne ser forskellige muligheder for former for vejledning i forhold til at formidle lovgivning. Industrivirksomheden med overfladebehandling nævner muligheden for oplysende temamøder for flere virksomheder. Et sådant temamøde centreret om information og vejledning til håndtering af nye bekendtgørelser ville virksomheden prioritere og måske også betale for. Restauranten foreslår, at Arbejdstilsynet kontakter virksomheden skriftligt eller telefonisk for at give besked, hvis lovgivning ændrer sig.

## Forebyggelse og læring

Vi kan konkludere, at udvikling og læring er centralt for virksomhederne. Derfor er det også vigtigt for dem, at vejledningen har fokus på læring, således at de efterfølgende kan forebygge lignende arbejdsmiljøproblemstillinger. Flere af virksomhederne nævner, at det ikke fordrer udvikling, hvis Arbejdstilsynet udelukkende fokuserer på virksomhedernes opfyldelse af lovgivningen. For at sikre udvikling og læring, er det væsentligt for casevirksomhederne, at Arbejdstilsynet også vejleder virksomhederne i, hvad de udover lovgivningen kunne gøre for at skabe et bedre arbejdsmiljø. På den måde ville Arbejdstilsynet fremstå som mere fremme i skoene og med et større ambitionsniveau. Ligeledes kunne det resultere i en større motivation for virksomhederne i forhold til at skabe udvikling i arbejdsmiljøet.

*"En ting er lovgivningen, men der kunne godt være noget viden, de samlede op udover, og som de gav videre. De ser jo en hel masse – får et billede af tingene. (...). Det ville være meningsfuldt, hvis man bevægede sig væk fra bare at overholde lovgivningen. De kommer med to påbud, og så tænker vi kun på det. Hvis de i stedet sagde har du overvejet hæve-sænkeborde eller aircondition, for det er virkelig godt for "det" her. (...) Nu sætter man hak ved dem med lov-*

*givningen, og så er det det. Så tænker vi ikke mere på det. Vi savner, at der kommer noget interessant fra dem." (Ejer, finansiel rådgivningsvirksomhed)*

For de af virksomhederne, hvor arbejdsmiljø er et vigtigt fokuspunkt, og som er meget ambitiøse på området, fylder det forebyggende område meget. Et eksempel herpå er folkeskolen, som ville være særligt motiverede overfor et tilbud fra Arbejdstilsynet, som har et forebyggende fokus.

*"Det, I er her for lige nu, er en opfølgning, hvis der er påbud. Men jeg kunne godt tænke mig, at jeg kunne sende til dem: "Jeg kunne godt tænke mig, at I hjalp med det her" – at det var forebyggende, for jeg kan ikke vide alt [...]. Nogle steder er det sikkert fint med et uanmeldt besøg, men et sted som her, hvor vi virkelig gerne vil have styr på det [arbejds miljø], der kunne det være rart, at man kunne melde ind, at det er de her problematikker, vi gerne vil have hjælp til." (AMR, folkeskole)*

Selvom folkeskolen allerede giver udtryk for at have et godt arbejdsmiljø og i forvejen arbejder forebyggende, er den meget motiveret i forhold til at gøre noget ekstra og tage imod den dialog og vejledning, som Arbejdstilsynet tilbyder for netop at styrke det forebyggende arbejde og det gode arbejdsmiljø.

Restauranten har efter sidste tilsynsbesøg oplevet, at da tilsynsførende kom ud for at tjekke op på, om påbuddet var blevet løst, havde lederen og tilsynsførende en dialog om andre forebyggende tiltag. Tilsynsførende spurgte f.eks. ind til, om de ansatte fik ondt af at stå længe op, som kan være et problem i lignende virksomheder, og de drøftede muligheden for at købe måtter, som de ansatte kan stå på. Ligeledes fik restauranten indsigt i mulighederne for at have øjenskyld klar i opvasken, hvis opvaskeren skulle få sæbe i øjnene. Denne dialog oplevede lederen som positiv.

Ejeren af autoværkstedet ser indretning som et forebyggende indhold, der ville give stor mening i en supplerende dialog med Arbejdstilsynet. Han forklarer, at hvis de på autoværkstedet skulle indrette et nyt værkstedslokale, ville det være relevant allerede i den fase at forebygge problemstillinger ved at indrette lokalet hensigtsmæssigt i arbejdsmiljømæssig forstand.

*Ejer: "Hvis nu vi skulle indrette værkstedet: "Hvad gør vi?" En [fra Arbejdstilsynet] kom ud og sagde: Det ville være smart, hvis du stillede det der, fordi så ville jeres ganglinjer være... Man skal selv prøve at overveje, hvad der var smartest. [...]. Jeg tænker, at for alle handler det om at forebygge frem for at helbrede."*

*[...]*

*AMR/Medarbejder: "Jeg tror, at det er godt at forebygge og oplyse folk. Lære dem noget nyt. I stedet for bare at sige: "Sådan skal du gøre"." (Autoværksted)*

Casebesøgene viser endvidere, at det på det forebyggende område ville være relevant at inddrage medarbejderne i vejledningen og dialogen. Det ville ifølge arbejdsmiljørepræsentanten i den butik, vi har besøgt, være en fordel, hvis Arbejdstilsynet kunne være med til at oplære medarbejderne, da Arbejdstilsynet har større viden om arbejdsmiljø end AMR og leder.

*"Medarbejderne skulle helt klart inddrages for det er dem, der står med det. Det ville derfor nok være en øjenåbner for dem, så de forstår vigtigheden af at tænke arbejdsmiljøet ind." (AMR, butik)*

Enkelte virksomheder er dog skeptiske over for, om Arbejdstilsynet ville være i stand til at vejlede virksomhederne i det forebyggende arbejde. De mener, at det kræver et meget stort kendskab til og viden om virksomheden.

*"Jamen jeg kan godt se både fordele og ulemper ved det. Det er selvfølgelig fint nok, at man kunne få en tæt dialog med nogle, som ved en masse om det, og ville kunne få løst og undgå problemer med konkrete tilfælde. Det er jo rigtig godt. Men på den anden side kan jeg godt se problemet ved at have nogle myndigheder så tæt på, som egentlig går ind og påvirker den måde, vi arbejder på." (Leder, industrivirksomhed med overfladebehandling)*

## 3.2 Analyse af fokusgruppeinterview

På baggrund af de 12 casebesøg afholdt vi en analyseworkshop med henholdsvis projektteamet og tilsynsførende fra Arbejdstilsynet, hvor analysefundene blev kvalificeret og sat i relation til Arbejdstilsynets rammer for indholdet i og formen for supplerende dialog og vejledning. På denne baggrund blev forskellige formål med tilbuddet, metodetilgange samt former for vejledning opstillet.

De forskellige formål, metodetilgange samt former for vejledning dannede grundlag for fokusgruppeinterview i fire af de 12 virksomheder, henholdsvis Autoværkstedet, Restauranten, Plejehjemmet og Erhvervsskolen. I fokusgruppeinterviewene deltog leder/ejer af virksomheden samt arbejdsmiljø-/medarbejderrepræsentant. Formålet med disse interviews var at præcisere indholdet i og formen for vejledningen, ligesom det var formålet at præcisere, hvilke deltagere der bør være ved de forskellige former for vejledning, samt hvordan Arbejdstilsynet bedst orienterer virksomhederne om tilbuddet. Denne analyse er derfor bygget op omkring disse fire temaer:

- > Indhold i tilbud
- > Formen på tilbuddet
- > Deltagere på tilbuddet
- > Orientering om tilbuddet

### 3.2.1 Kvalificering af indhold i tilbud om supplerende dialog og vejledning

Ligesom de indledende casebesøg viser fokusgruppeinterviewene, at det vigtigste formål med tilbuddet om supplerende dialog og vejledning er at sikre, at virksomheden ikke får samme problemstilling igen og dermed et påbud inden for samme arbejdsmiljøemne. Virksomhederne vil gerne lære af de påbud, de får, og har derfor et ønske om, at vejledningen har et forebyggende og lærende fokus; bl.a. gennem inspiration fra tilsynsførendes erfaringer og viden om andre virksomheder samt anvisninger af arbejdsstillinger, brug af hjælpemidler m.m.



Udover at analysen af fokusgruppeinterviewene kvalificerer ovenstående pointer, fremkom nedenstående nye analytiske pointer ligeledes.

### De hyppigste arbejdsmiljøudfordringer inden for branchen

Fokusgruppeinterviewene viser, at fokus for vejledningen med fordel kan tage udgangspunkt i de hyppigste arbejdsmiljøudfordringer inden for den branche, som virksomheden tilhører. Erhvervsskolen vurderer, at vejledningen skal tage udgangspunkt i påbuddet, og det emne påbuddet er givet indenfor, mens de resterende virksomheder ønsker vejledning i emner, som Arbejdstilsynet fremhæver som særligt hyppige eller udfordrende for den enkelte virksomhed/branche. Det fremhæves af virksomhederne, som en vigtig pointe, at der tales ud fra den specifikke branche for, at det er nærværende og giver mening for virksomhederne. Materiale til inspiration i form af viden f.eks. statistikker over de mest hyppige arbejdsmiljøproblemstillinger indenfor branchen, ændringer i branchevejledninger og lovgivning, foreslår virksomhederne, at Arbejdstilsynet sender forud for vejledningen eller i et nyhedsbrev pr. mail. I forhold til sidstnævnte er formålet, at virksomhederne kan benchmarke sig med andre sammenlignelige virksomheder.

### Fokus på virksomhedens egentlige problemer

Vi kan endvidere konstatere, at det er vigtigt for virksomhederne, at vejledningen har fokus på virksomhedens egentlige problemer. Flere af virksomhederne fremhæver, at de ikke ønsker at tale om udfordringer, som de ikke har. Det skal forstås sådan, at de gerne vil tage udgangspunkt i de hyppigste arbejdsmiljøudfordringer i branchen, som beskrevet ovenfor, for at have en dialog med tilsynsførende om, hvad virksomheden gør, og tilsynsførende kan komme med forslag til, hvad virksomheden kunne gøre anderledes ift. de problemstillinger, som er relevante for dem. Men det er vigtigt for virksomhederne, at tilsynsførende lytter til virksomheden; f.eks. skal tilsynsførende ikke begynde at fortælle, hvordan man bedst forebygger følelsesmæssige krav i arbejdet, hvis virksomheden ikke har udfordringer hermed.

### Forberedelse forud for vejledning

Ligeledes viser analysen af fokusgruppeinterviewene, at det er vigtigt, at virksomhederne har mulighed for at forberede sig til vejledningen. Vi finder, at virksomhederne har et ønske om, at Arbejdstilsynet forud for mødet sender materiale til virksomheden (f.eks. de hyppigste arbejdsmiljøudfordringer indenfor branchen), således at virksomhederne har mulighed for at tale med relevante medarbejdere om vejledningen samt tænke over, hvad de selv gør for at forebygge arbejdsmiljøudfordringer. Dette forventes at skabe en mere ligeværdig dialog samt mulighed for at tale mere dybdegående om arbejdsmiljøudfordringerne. Udover at forberede sig indholdsmæssigt til vejledningen, er det ligeledes vigtigt, at virksomheden har mulighed for at planlægge afholdelsen af vejledningen, således at det tidsmæssigt passer ind i arbejdet.

### Vejledning i APV og andet strategisk arbejdsmiljøarbejde

Vejledning i APV og andet strategisk arbejdsmiljøarbejde (f.eks. årshjul, kompetenceudvikling, organisatorisk forankring, samarbejde om AM) er relevant for nogle af virksomhederne. Det gælder for det plejehjem samt restauranten, som vi har besøgt. For dem vil en gennemgang af deres arbejdsmiljøarbejde med fokus på, om de kan forbedre noget, give dem inspiration til, hvordan de bedst kan arbejde med arbejdsmiljø generelt. Her ville det evt. kunne suppleres med forslag til skemaer, værktøjer eller en video, som kunne sendes på mail, som



virksomhederne kunne bruge som template eller inspiration for deres arbejdsmiljøarbejde.

### 3.2.2 Kvalificering af formen på tilbuddet om supplerende dialog og vejledning

Fokusgruppeinterviewene viser, at vejledningen kan have forskellige former, og at det vigtige er at få afklaret med virksomheden hvilken form, der passer virksomheden bedst. Analysen viser endvidere, at de forskellige vejledningsformer egner sig til forskellige virksomheder og formål med vejledningen.

#### Telefonisk vejledning

Analysen viser, at telefonisk vejledning bedst egner sig til 1) Afklaring af tvivlsspørgsmål og 2) Vejledning med grundig forberedelse.

Analysen viser, at telefonisk vejledning for nogle virksomheder bedst egner sig til afklaring af konkrete spørgsmål, som virksomhederne måtte have i forhold til løsning af det konkrete påbud eller i forhold til forståelse af vejledninger, lovgivning m.v. I tilfælde, hvor vejledningen omhandler psykisk arbejdsmiljø eller strategisk arbejdsmiljøarbejde, som kræver dybdegående dialog, egner telefonisk vejledning sig ikke, viser fokusgruppeinterviewene. Dette gælder de virksomheder, som vi har besøgt inden for undervisnings- og omsorgsbranchen.

For andre virksomheder vil telefonisk vejledning være den foretrukne metode. Analysen viser, at hvis virksomheden har mulighed for at forberede sig grundigt til vejledningen, så ser virksomhederne fordele i, at vejledningen foregår telefonisk. Fordelene er, at det er tidsbesparende for virksomhederne samt fjerner risikoen for, at tilsynsførende finder flere lovovertrædelser ved et fysisk møde. Dette gælder de virksomheder inden for industri, transport og restauration, som vi har besøgt. For at virksomhederne kan forberede sig til vejledningen, viser analysen, at tilsynsførende forud for mødet skal sende materialer pr. mail til virksomheden f.eks. med oversigt over de hyppigste arbejdsmiljøudfordringer inden for branchen, som kan gennemgås under selve vejledningen. Ligeledes kan det også være en hjælp for vejledningen, hvis virksomheden har mulighed for at sende billeder af arbejdsmiljøudfordringer eller -løsninger, som virksomheden kan diskutere med tilsynsførende som del af vejledningen.

Udfordringen ved telefonisk vejledning er, at det ikke er muligt at inddrage andre medarbejdere i vejledningen, da den foregår 1:1.

#### Dialog og vejledning på et fysisk møde

Analysen viser, at vejledning på et fysisk møde egner sig godt til vejledning omhandler psykisk arbejdsmiljø eller strategisk arbejdsmiljøarbejde. Disse emner kræver dybdegående dialog og førstnævnte kan omhandle følsomme temaer, hvorfor det kan være en fordel med den non-verbale kommunikation, som er tilstede ved et fysisk møde. Ligesom ved telefonisk vejledning, vil det også ved fysisk møde være en fordel, hvis virksomhederne kan forberede sig f.eks. ved at få tilsendt de hyppigste arbejdsmiljøproblematikker inden for branchen, så vejledningen kan tage udgangspunkt i disse. Ligeledes er det nødvendigt med vejledning på et fysisk møde, hvis der er behov for anvisninger af hjælpemidler, arbejdsstillinger eller lignende, da det kræver, at virksomhedens medarbejdere

deltager i vejledningen. Ligeledes vil det have den fordel, at tilsynsførende kan lave de konkrete anvisninger på stedet, således at anvisningerne sættes ind i den kontekst, de skal bruges i.

#### Vejledning via videomøder

Fokusgruppeinterviewene viser, at vejledningen kan foregå via videomøder som alternativ til fysiske møder og med samme indhold som de fysiske møder. Videomøder giver dels, ligesom fysiske møder, mulighed for at inddrage flere relevante medarbejdere, dels mulighed for at have en dialog, hvor noget af den non-verbale kommunikation på fysiske møder er tilstede. Videomøder kan særligt være et godt alternativ til fysiske møder i forhold til ressourcer, da man vil få mere vejledning for de samme ressourcer. Dog er videomøder ikke egnet til anvisninger af arbejdsstillinger, hjælpemidler m.m., som kræver et fysisk møde. Ligeledes viser fokusgruppeinterviewene, at i de brancher, hvor computere ikke er en del af hverdagen, er virksomhederne mindre motiverede for at afholde vejledningen via videomøder. Det gælder den restaurant samt det autoværksted, vi har besøgt, som vurderer, at det hurtigt kan blive besværligt for dem eller akavet, fordi de ikke er vant til videomøder.

#### Vejledning som temamøde eller workshop

Temamøde eller workshop kan med fordel benyttes som vejledningsform, hvis vejledningen er relevant for flere medarbejdere og udelukkende har et forebyggende fokus, viser fokusgruppeinterviewene. Endvidere viser interviewene, at denne vejledningsform bør omhandle det arbejdsmiljøemne, som der er givet påbud indenfor, og hvor årsagen til, at påbuddet er givet, præsenteres. Derudover bør vejledningen omhandle, hvordan man bedst forebygger arbejdsmiljøproblemer inden for det pågældende emne. Det kunne være ved at gennemgå problemstillingen, og hvad forskning eller andre data viser på området. Ligeledes vil det være relevant, at tilsynsførende deler sine erfaringer fra 'andre lignende virksomheder' i forhold til det konkrete emne. Temamøderne skal tage udgangspunkt i forebyggelse, da analysen viser, at et forebyggende og lærende fokus er noget af det vigtigste for virksomhederne. Temamøder er særligt velegnede til dette formål, da der er en mulighed for læring for en større medarbejdergruppe. Den restaurant, vi har besøgt, vurderer, at temamødet kunne have et bredere fokus og f.eks. tage udgangspunkt i de hyppigste arbejdsmiljøproblematikker inden for branchen, da dette skaber et godt grundlag for at arbejde med virksomhedens arbejdsmiljø. Ligeledes bør dette suppleres med dels en gennemgang af årsagerne til virksomhedens påbud, således at det bliver tydeligt, hvad virksomheden skal være opmærksom på for at undgå lignende problemstillinger, dels tilsynsførendes erfaringer og viden om andre virksomheder som inspiration til løsninger. For restauranten ville det på sådan et temamøde være relevant at inddrage f.eks. alle restaurantchefer i den restaurantgruppe, de er en del af.

### 3.2.3 Deltagere i vejledningen

Fokusgruppeinterviewene viser, at det vil være relevant at inddrage forskellige deltagere afhængig af formen på og indholdet i vejledningen.

For virksomhederne er det relevant at inddrage leder/ejer og medarbejderrepræsentant samt evt. TRIO<sup>5</sup> uafhængigt af formen på vejledningen. Det giver et bedre grundlag for arbejdet med at løse påbuddet og arbejdsmiljøarbejdet generelt, hvis de personer, der skal involveres i det videre arbejde, er tilstede ved vejledningen. For de virksomheder, hvor der er en intern arbejdsmiljøkoordinator, vil det derfor også være relevant at inddrage denne, da det gør det nemmere at diskutere løsninger efterfølgende og skabe spredning af løsninger på tværs af organisationen. Derfor er der, som tidligere beskrevet, nogle af virksomhederne for hvem, telefonisk vejledning er problematisk. Hvis vejledningen har form af et temamøde eller workshop, vil det endvidere være relevant for virksomhederne at inddrage relevante medarbejdere, dvs. medarbejdere, der er ansvarlige for det område, hvor der har været arbejdsmiljøudfordringer eller medarbejdere, som arbejdsmiljøudfordringen berører. Dette for at øge disse personers viden om arbejdsmiljø og dermed forbedre arbejdsmiljøet i virksomheden.

### 3.2.4 Orientering om tilbuddet

Fokusgruppeinterviewene viser, at det er relevant for virksomhedernes motivation for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning, hvordan tilsynsførende præsenterer tilbuddet.

Vi kan konkludere, at tilsynsførende skal præsentere tilbuddet på tilsynsbesøget og efterfølgende sende uddybende information om tilbuddet pr. mail til virksomheden. Ved at tilbuddet allerede præsenteres på tilsynsbesøget vil virksomhederne opleve, at Arbejdstilsynet går i dialog med dem og er imødekommende i forhold til at hjælpe virksomhederne med at løse deres arbejdsmiljøudfordringer. Eftersendelsen af uddybende information om tilbuddet giver virksomhederne mulighed for at overveje tilbuddet, inden de træffer beslutning om at tage imod tilbuddet. For flere af virksomhederne vil det være en fordel, hvis den uddybende information om tilbuddet præsenteres i en kort video, da det vil give virksomhederne mulighed for hurtigt og nemt at få viden om tilbuddet.

Fokusgruppeinterviewene (såvel som casebesøgene) viser, at virksomheder er meget forskellige og har forskellige behov for vejledning om arbejdsmiljø. Derfor er det vigtigt, at Arbejdstilsynet går i dialog med virksomheden om deres behov for vejledningen, så vejledningens form og indhold tilpasses den enkelte virksomhed.

---

<sup>5</sup> For de virksomheder, hvor der er et TRIO-samarbejde.

## 4 Bilag 1 Casebeskrivelser

### **Offentlige arbejdspladser**

#### *Folkeskole*

#### Beskrivelse af virksomhed

Folkeskole med 120 ansatte, primært lærere (75 medarbejdere) og pædagoger (25 medarbejdere). Skolen er beliggende i et optageområde, hvor forældrene tilhører en høj socioøkonomisk gruppe. Derfor har skolen et højt ambitionsniveau, som også afspejles i arbejdsmiljøet. Ledelsen har udpeget en arbejdsmiljøansvarlig som i tæt samarbejde med AMR sikrer et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø. Dette sikres bl.a. ved, at ledelsen er i tæt dialog med medarbejderne samt deltager i teammøder for på denne måde at undgå stress, samarbejdsproblemer og andre psykiske udfordringer.

#### AM-udfordringer

Skolens primære arbejdsmiljøudfordringer handler om skolens fysiske rammer, som skolen ikke selv er ansvarlig for vedligeholdelsen af. Opgaven varetages af kommunens ejendoms kontor.

#### Motivation for supplerende dialog og vejledning

Skolen er meget motiveret for tilbud om supplerende dialog og vejledning trods deres begrænsede udfordringer med arbejdsmiljø. Skolen vil altid gerne lære mere om arbejdsmiljø og ser derfor kun fordele forbundet med, at Arbejdstilsynet vil tilbyde mere dialog og vejledning i forbindelse med arbejdsmiljøarbejdet. Skolen ser gerne, at det er et stående tilbud, der ikke kun er tilgængeligt i tilfælde af påbud, og hvor skolen kan komme med ønsker til indhold.

#### *Erhvervsskole*

#### Beskrivelse af virksomheden

Erhvervsskole for unge i alderen 15-23 med kognitive handicaps. Skolen fungerer som anden aktør i forhold til kommunen og har boliger tilknyttet skolen. Der er 17 medarbejdere, primært pædagoger og faglærere. AMO består af AMR og Direktør, som mødes jævnligt men på et ikke fastlagt tidspunkt. Det skyldes, at skolen er i en omstruktureringsfase grundet problemer med og afskedigelse af den tidligere forstander. AMR har spillet en central rolle i at få skolen ind i en god udvikling. Nu arbejder skolen målrettet med arbejdsmiljøet, og ledelsen arbejder ud fra den antagelse, at et godt arbejdsmiljø skaber gode medarbejdere.

#### AM-udfordringer

Skolens primære arbejdsmiljøudfordringer hænger sammen med målgruppen på stedet. Arbejdet med denne er psykisk belastende for medarbejderne. Derudover har der været udfordringer med den tidligere ledelse. Skolen oplever, at de har udfordringer i forhold til kemi, fordi de mangler viden på området.

#### Motivation for supplerende dialog og vejledning

Skolen er motiveret for tilbuddet om supplerende dialog og vejledning, fordi de altid er modtagelige for inputs for at optimere arbejdsmiljøet. Især ville tilbuddet være interessant, hvis skolen finder det svært at finde en løsning og efterlyser, at Arbejdstilsynet formidler bekendtgørelser og vejledning i pixie-udgaver eller som konkrete værktøjer.

<b>Beskrivelse af virksomhed</b>	<p><i>Daginstitution</i></p> <p>Daginstitution med 45 vuggestuebørn og 75 børnehavebørn. Der er 22 fastansatte, der primært er pædagoger. Daginstitutionen er beliggende i et socioøkonomisk udfordret område ved siden af et boligområde med ghettostatus. Arbejdsmiljø indgår som et fast punkt på dagsordenen på institutionens AM-møder, der afholdes jævnligt og mindst hver anden måned. Derudover kan arbejdsmiljø indgå på TRIO-møder, som ligesom AM-møderne består af AMR, TR og lederen. Enkelte gange indgår det på personalemøder, hvis noget skal ud til hele medarbejdergruppen. Siden lederen trådte til, har der været stort fokus på at sikre en god struktur og et godt skema, hvorfor formiddagen er blevet gjort mødefri. Det er også udtryk for, hvordan lederen har meget fokus på arbejdsmiljø og tager meget ansvar.</p>
<b>AM-udfordringer</b>	<p>Daginstitutionens gamle bygninger udgør den største arbejds miljøudfordring på stedet. Særligt har varmereguleringen været et stort problem. Her er det essentielt, at kommunen har ansvaret for driften af bygningerne. Derudover kan tidspresset på daginstitutionsområdet komme i vejen for at arbejde med arbejds miljø. Dertil kommer, at løft er en konstant problematik i vuggestuen.</p>
<b>Motivation for supplerende dialog og vejledning</b>	<p>Selvom daginstitutionen er positive over for ideen om, at arbejdstilsynet yder mere dialog og vejledning, har de svært ved at forestille sig, hvornår det ville være relevant. Derfor mener de ikke, at de kommer til at tage imod tilbuddet herom. I stedet ville de anvende konsulenter fra kommunen. Dog kan der være behov for, at arbejdstilsynet tydeliggør rollefordelingen og kommunikationen mellem kommunen og daginstitutionen, når et påbud om bygningens drift skal løses.</p>
<b>Beskrivelse af virksomhed</b>	<p><i>Plejehjem</i></p> <p>Plejehjem bestående af 55 boliger til ældre. Plejehjemmet har ca. 45 ansatte fordelt på to afdelinger. Plejehjemmet er gået fra SU til MED i november 2019. MEDudvalget har arbejds miljø som fast punkt på dagsordenen. En nylig sammenlægning fra fire til to afdelinger medførte en del turbulenser, som betød at der i en periode ikke var en formel AMO. Der er dog netop tiltrådt en AMR, som længe uformelt har fungeret som AMR. Det forventes, at plejehjemmet fremadrettet vil formalisere arbejds miljøarbejdet i TRIO og derigennem arbejde med strategiske punkter om arbejds miljø.</p>
<b>AM-udfordringer</b>	<p>Grundet den nylige omorganisering er plejehjemmets største arbejds miljø udfordring det psykiske arbejds miljø pga. samarbejdsudfordringer på en af de sammenlagte afdelinger. Derudover kan hensyn til beboerne og ønsket om at hjælpe dem til tider komme i karambolage med at opretholde arbejds miljøhensyn.</p>
<b>Motivation for supplerende dialog og vejledning</b>	<p>Trods for at plejehjemmet efter en dårlig oplevelse med sidste tilsynsbesøg har fået en negativ opfattelse af Arbejdstilsynet, er de stadig motiverede for et tilbud om supplerende dialog og vejledning. Det skyldes, at arbejds miljø er et fokuspunkt for ledelsen, samt at de ser fordele i, hvis Arbejdstilsynet i højere grad gennem dialog får fokus på læring og udvikling.</p>

## **Private virksomheder**

### *Specialskole*

#### Beskrivelse af virksomheden

Specialskolen underviser børn (0.-9. klassetrin) med indlæringsproblemer og adfærdsvanskeligheder med målsætningen om, at de kan komme tilbage i folkeskolen. Specialskolen fungerer som en anden aktør for den kommune, den er beliggende i. Der er ni ansatte på skolen, der primært er lærere og pædagoger. Skolen har plads til 36 elever, men ønsker at have omkring 25 – p.t. er der 17 elever. Grundet karakteren af elevgruppen har skolen tilknyttet en psykolog og behandler. Hver dag afholdes et kommunikationsmøde om morgenen, og der er generelt stor opmærksomhed på hinandens ve og vel. Dertil afholdes udviklings-samtaler og supervisionssamtaler. Skolen har ikke en AMO pga. sin størrelse, men har stadig en AMR. Hvert år udarbejdes en APV.

#### AM-udfordringer

Psykisk arbejdsmiljø er specialskolens største arbejdsmiljøudfordring grundet det psykiske pres, der kommer af at arbejde med udadreagerende børn. Dog er det ikke en aktuell problemstilling, men noget som skolen har som et konstant opmærksomhedspunkt.

#### Motivation for supplerende dialog og vejledning

Specialskolen er motiveret for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning fra Arbejdstilsynet om psykisk arbejdsmiljø, eller som forebyggende besøg eller temadage. Dette skyldes bl.a. skolens størrelse, der betyder, at de har begrænsede ressourcer til at betale sig til hjælp.

### *Industrivirksomhed med overfladebehandling*

#### Beskrivelse af virksomheden

Industrivirksomhed, der laver overfladebehandling (teflon) af f.eks. stålrør for kunder som industrianlæg og fabrikanter af medicinsk udstyr. Der er 45 ansatte fordelt på to matrikler hhv. kontor og produktion. Kontoret består af ingeniører, teknikere, finans, kontorassistent, samt en laborant. I produktionen er der primært ansat ufaglærte, samt smede og maskinmester. Virksomheden er blevet reduceret i størrelse de seneste år pga. tabet af en kunde. Det betyder også en reduktion af AMO, hvor de p.t. har tre AMR'er og en AM-chef, er planen at gå til en AMR og AM-chef. Da det er en produktionsvirksomhed, er der stor konkurrence med f.eks. Østeuropa, hvor lønningerne er lave. Økonomien får derfor betydning i valget af AM-løsninger. Virksomheden har dog generelt en god arbejdspladskultur med fokus på et godt arbejdsmiljø og løbende kommunikation. De har en arbejdsmiljørådgiver tilknyttet især ift. kemikalier og andre udfordringer, de ikke umiddelbart selv kan løse.

#### AM-udfordringer

Industrivirksomhedens primære arbejdsmiljøudfordringer omhandler arbejdet med kemiske stoffer/kemikalier og at sikre, at medarbejderne har den rette adfærd og overholder retningslinjerne ift. disse stoffer.

#### Motivation for supplerende dialog og vejledning

Industrivirksomheden er motiveret for at tage imod et tilbud om supplerende dialog og vejledning, såfremt det handler om komplekse problemstillinger, hvor Arbejdstilsynet kunne være behjælpelige med løsningsforslag. Dog ville de samtidig inddrage deres arbejdsmiljørådgiver for at få flere bud på løsninger.

### *Industrivirksomhed med produktion af trapper*

#### Beskrivelse af virksomheden

Industrivirksomhed, der producerer trapper i stål. Der er 10 ansatte, som er smede. Virksomhedens matrikel består af et mindre kontor og en produktionshal. En stor del af arbejdet foregår dog ude af matriklen ved montering af trapper og altaner. Virksomheden arbejder med arbejdsmiljø på en lavpraktisk måde i dagligdagen, og deres AMO består af den ene ejer og en AMR. Virksomheden anvender en arbejdsmiljørådgiver, som en gang årligt kommer på fysisk besøg og løber virksomheden igennem.

#### AM-udfordringer

Industrivirksomhedens primære arbejdsmiljøudfordringer berører på matriklen løft samt støv og svejserøg. I monteringsarbejdet er faldrisiko den største arbejdsmiljøudfordring.

#### Motivation for supplerende dialog og vejledning

Industrivirksomheden er ikke umiddelbart motiveret for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning. Det skyldes, at virksomheden har en dårlig historik med Arbejdstilsynet, som ikke opleves som løsningsorienterede. Virksomheden er motiveret for at få mere dialog og vejledning fra Arbejdstilsynet med fokus på løsningsforslag, men ønsker, at dette forekommer under selve tilsynsbesøget eller ved telefonisk dialog med tilsynsførende efterfølgende.

### *Autoværksted*

#### Beskrivelse af virksomheden

Autoværksted med to ansatte mekanikere udover ejeren. Værkstedet består af værksted og lager samt en stor udendørs holdeplads til biler. Arbejdet på værkstedet bærer præg af, at de samarbejder om alt uden en skarp rollefordeling. Værkstedet har grundet sin størrelse ikke en AMO og holder ikke formaliserede arbejdsmiljømøder. Der arbejdes med arbejdsmiljø på en pragmatisk måde i dagligdagen, og ejeren opfordrer medarbejderne til at give udtryk for deres ønsker og behov i forhold til arbejdsmiljøet.

#### AM-udfordringer

Autoværkstedets største arbejdsmiljøudfordringer hænger sammen med, at værkstedet er placeret i en gammel bygning, som kræver megen vedligeholdelse.

#### Motivation for supplerende dialog og vejledning

Autoværkstedet er motiveret for at modtage supplerende vejledning og dialog fra Arbejdstilsynet. Udover på selve tilsynsbesøget ser værkstedet særligt, at tilbuddet vil være relevant ved komplekse problemstillinger eller omfattende ændringer i virksomheden, såsom ombygningsprojekter, der kræver investeringer. Værkstedet ser også en mulighed for at samle flere autoværksteder i området til en fælles vejledning, f.eks. på det forebyggende område, og evt. via brancheforeningen.

### *Engros handelsvirksomhed*

#### Beskrivelse af virksomheden

Engros handelsvirksomhed, der køber og sorterer jern- og metalkrot, så det kan blive genvundet og forædlet. Virksomheden består af to matrikler, som begge er skrotpladser. Der er cirka 19 ansatte, som primært er ufaglærte og mekanikere. AMO består af en AMR, som er en af chaufførerne, virksomhedslederen, der fungerer som AM-chef, samt ejeren. Virksomheden anvender miljøledelsessystemet ISO 14001 og benytter bl.a. redskabet til arbejdsmiljøarbejdet,



f.eks. APV'er. Virksomheden får årligt FALCK til at lave en sikkerheds- og risikoplan samt ISO-audits.

#### AM-udfordringer

Virksomhedens primære arbejdsmiljøudfordringer er ulykkesrisici i forbindelse med kranarbejde og risiko for nedfald af skrot.

#### Motivation for supplerende dialog og vejledning

Virksomheden er motiveret for tilbud om supplerende dialog og vejledning fra Arbejdstilsynet i tilfælde af, at de stod med en problematik, de ikke kunne løse selv. Dialogen skulle dog gerne foregå hos Arbejdstilsynet, da virksomheden frygter yderligere påbud.

#### *Finansiell rådgivningsvirksomhed*

#### Beskrivelse af virksomheden

Kontorvirksomheden er et aktiehus med ni ansatte. Den primære opgave er at rådgive private kunder i investeringer. De ansatte er akademikere og en enkelt student, alle inden for økonomi og finansiering. De ansatte arbejder i et fællesrum. Virksomheden har generelt ikke fokus på arbejdsmiljø. Den har en meget uformel AMO, og AMR, som er virksomhedens første, blev tildelt erhvervet under Arbejdstilsynets uanmeldte tilsynsbesøg. Der er ikke specifikke mødefora til at diskutere arbejdsmiljø, men det tages ad hoc i den daglige kommunikation på kontoret.

#### AM-udfordringer

Kontorvirksomhedens primære arbejdsmiljøudfordringer vedrører de fysiske forhold ved stillesiddende kontorarbejde på lange arbejdsdage, samt at medarbejderne sidder ved et fælles arbejdsbord uden mulighed for en individuel arbejdsflade.

#### Motivation for supplerende dialog og vejledning

Virksomheden vil gerne indgå i mere dialog med Arbejdstilsynet og modtage vejledning af forebyggende karakter evt. i form af statistikker om typiske arbejdsmiljøudfordringer i branchen m.m. Virksomheden ønsker, at tilsynsbesøget er præget mere af dialog og vejledning, eller at virksomheder forud for tilsynsbesøg modtager dialog og vejledning af forebyggende karakter.

#### *Butik*

#### Beskrivelse af butikken

Butikken sælger boliginventar og er en del af en stor koncern med mere end 2.500 butikker. Butikken indgår i et mindre områdedistrikt med syv butikker, hvor der gennemsnitligt er 10 ansatte per butik. Der er én AMO for de syv distriktsbutikker, der består af AMR, som er salgsassistent, og distriktslederen. Der foretages en rundring i alle syv butikker en gang årligt. Derudover arbejdes ad hoc med arbejdsmiljø.

#### AM-udfordringer

De primære arbejdsmiljøudfordringer i butikken har at gøre med de tunge genstande, der håndteres. Dette kan både være på lageret, hvor der f.eks. er risiko for nedfald af genstande, eller i butikken, hvor medarbejderne skal løfte tunge genstande (langt over 6 kg) fra over skulderhøjde pga. butikkens indretning.

#### Motivation for supplerende dialog og vejledning

Butikken ville være motiveret for at tage imod tilbuddet om supplerende dialog og vejledning, da de kun kan se fordele ved det i og med, at de ville få mere viden om arbejdsmiljø. De ser bl.a. gerne, at arbejdstilsynet kom ud på et besøg



inden tilsynsbesøget og fortalte herom, så medarbejderne kunne blive trygge ved tilsynsbesøget.

### *Restaurant*

#### Beskrivelse af virksomheden

Restauranten har syv fastansatte i køkkenet, fire faste tjenere og en opvasker. Derudover er der ti løsansatte på deltid. Restauranten er en del af en større ejergruppe, der ejer flere restauranter i København. AMO består af køkkenchefen, der er ansvarlig for arbejdsmiljø, en AMR samt repræsentant fra ejergruppen. Køkkenchefen sparrer med de andre restauranter i ejergruppen om arbejdsmiljø, påbud og løsninger på dem.

#### AM-udfordringer

Restaurantens primære arbejdsmiljøudfordringer handler om kemiske stoffer samt fysiske udfordringer grundet, at bygningerne er gamle, og at selskabslokalet har et gammelt køkken, der ikke er hensigtsmæssigt bygget op.

#### Motivation for supplerende dialog og vejledning

Restauranten er motiveret for tilbud om supplerende dialog og vejledning i forhold til komplekse problemstillinger. Ligeledes er det vigtigt for virksomheden, at de kan få hjælp umiddelbart efter, at påbuddet er givet.

## 5 Bilag 2 Metode

### Analysespørgsmål

I nærværende evaluering er tre analysespørgsmål søgt besvaret:

- > Hvilke **incitament**er har virksomhederne for at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning fra Arbejdstilsynet?
- > Hvilke **ønsker og behov** har virksomhederne ved supplerende dialog og vejledning fra Arbejdstilsynet?
- > Hvilket **indhold** skal den supplerende dialog og vejledning fra Arbejdstilsynet have og ud fra hvilken **form**?

### Udvælgelse af casevirksomheder

Der er gennemført casebesøg med 12 virksomheder. Udvælgelsen af casevirksomheder er baseret på et ønske om, at casene skal repræsentere et bredt udvalg af virksomheder indenfor målgruppen for tilbud om supplerende dialog og vejledning. Følgende kriterier er opstillet for udvælgelse af casevirksomheder:

- > Private og offentlige virksomheder
- > Virksomheder inden for forskellige brancher
- > Virksomhedsstørrelse
- > Arbejds miljøemne

Udover ovenstående kriterier er virksomhederne udvalgt på baggrund af en kvalitativ vurdering af, om virksomheden i et interview ville kunne reflektere over et tilbud om supplerende dialog og vejledning og dermed bidrage med input til form og indhold for tilbuddet. Denne vurdering er foretaget på baggrund af en indledende telefonisk samtale (screeningsinterview) om virksomhedens arbejdsmiljøarbejde, arbejdsmiljøudfordringer og opfattelse af Arbejdstilsynet.

Tabel 3 Casevirksomheder (fordelt på brancher, virksomhedsstørrelse og sektor)

Brancher	1-9	10-34	35-250
Undervisning	Specialskole (privat)	Erhvervsskole (offentlig)	Folkeskole (offentlig)
Daginstitutioner		Daginstitution (offentlig)	
Døgninstitutioner og hjemmepleje			Plejhjem (offentlig)
Butikker	Butik (privat)		
Restauranter og barer		Restaurant (privat)	
Kontor	Finansiell rådgivningsvirksomhed (privat)		
Metal og maskiner – industri		Industrivirksomhed med produktion af trapper (privat)	Industrivirksomhed med overfladebehandling (privat)
Transportmidler	Autoværksted (privat)	Engroshandel med metal (privat)	

Table 4 Casevirksomheder (fordelt på arbejdsmiljøemne)

Arbejdsmiljøemne	1-9	10-34	35-250
Kemi, støv og biologi	Specialskele (privat)	Restaurant (privat)	Folkeskole (offentlig) Plejehjem (offentlig) Industrivirksomhed med produktion af trapper (privat) Industrivirksomhed med overfladebehandling (privat)
Ulykkesrisici	Finansiel rådgivningsvirksomhed (privat) Butik (privat) Autoværksted (privat)	Engroshandel med metal (privat) Erhvervsskole (offentlig)	Industrivirksomhed med overfladebehandling (privat) Industrivirksomhed med produktion af trapper (privat)
Muskel- og skeletbesvær		Daginstitution (offentlig)	Industrivirksomhed med overfladebehandling (privat) Industrivirksomhed med produktion af trapper (privat)
Psykisk arbejdsmiljø		Erhvervsskole (offentlig)	Plejehjem (offentlig)

Der er gennemført henholdsvis et interview med ledelsesrepræsentanter og et interview med medarbejderrepræsentanter på hver virksomhed for at få både A- og B-sides perspektiv på tilbud om supplerende dialog vejledning. På to virksomheder havde AMR desværre ikke tid til at tale med os, og på en virksomhed blev lederen forhindret i at deltage i det planlagte interview. Der blev forsøgt planlagt telefoninterviews, men dette lykkedes desværre ikke.

Der er udarbejdet en casebeskrivelse for hver casevirksomhed, som har født ind i analysen.

Fire casevirksomheder blev udvalgt til kvalificerende fokusgruppeinterview<sup>6</sup>. Kriterierne herfor var, at to offentlige og to private virksomheder skulle deltage. Derudover blev virksomhederne udvalgt på baggrund af en kvalitativ vurdering af, om de ville kunne reflektere over opstillede scenarier for et tilbud om supplerende dialog og vejledning og dermed bidrage med input til form og indhold for tilbuddet. Dette blev vurderet på baggrund af casebesøget. Leder/ejer af virksomheden samt AMR eller anden medarbejderrepræsentant deltog i fokusgruppeinterviewene.

Følgende virksomheder blev udvalgt til fokusgruppeinterview (markeret med gul).

<sup>6</sup> I det oprindelige undersøgelsesdesign skulle forskellige modeller være testet i denne fase, men resultaterne af de 12 casebesøg muliggjorde ikke en opstilling af konkrete modeller, hvorfor vi ændrede designet og i stedet fokuserede på at kvalificere data for at muliggøre udarbejdelsen af konkrete modeller for tilbuddet om supplerende dialog og vejledning.

Tabel 5 Virksomheder udvalgt til kvalificerende fokusgruppeinterview

Brancher	1-9	10-34	35-250
Undervisning	Specialskole (privat)	Erhvervsskole (offentlig)	Folkeskole (offentlig)
Daginstitutioner		Daginstitution (offentlig)	
Døgninstitutioner og hjemmepleje			Plejhjem (offentlig)
Butikker	Butik (privat)		
Restauranter og barer		Restaurant (privat)	
Kontor	Finansiell rådgivningsvirksomhed (privat)		
Metal og maskiner - industri		Industrivirksomhed med produktion af trapper (privat)	Industrivirksomhed med overfladebehandling (privat)
		Engroshandel med metal (privat)	
Transportmidler	Autoværksted (privat)		

Undersøgelsen er en kvalitativ undersøgelse baseret på interviews med henholdsvis ledelses- og medarbejderrepræsentant på 12 udvalgte virksomheder samt opfølgende fokusgruppeinterview i fire af de 12 virksomheder. Virksomhederne er udvalgt således, at der er spredning inden for private virksomheder og offentlige virksomheder samt spredning på størrelse og branche. Dette betyder, at vi udelukkende kan udtale os om motivationen for tilbud om supplerende dialog og vejledning samt virksomheders ønsker og behov for indhold og form på tilbuddet i de 12 virksomheder. Spredningen i udvælgelsen af virksomheder betyder, at det ikke er muligt uden videre at generalisere fundene til andre virksomheder. Dog viser analyserne, at mange af fundene går på tværs af brancher, virksomhedsstørrelse samt sektorer, hvorfor vi vurderer, at analysefundene kan bidrage til at give kvalificerede inputs til, hvad der skal til for at motivere virksomheder til at tage imod tilbud om supplerende dialog og vejledning, samt hvilke ønsker og behov virksomheder har i forhold til indhold og form for tilbuddet.