



AFRÅST – Aftalebaserede rådgivningstjenester

Rapport fra et forprojekt



Udarbejdet af: Christian Uhrenholdt Madsen, Hans Jørgen Limborg,
Klaus T. Nielsen

November 2020

AFRÅST – AFTALEBASEREDE RÅDGIVNINGSTJENESTER

Udarbejdet af: Hans Jørgen Limborg, Klaus T. Nielsen, Christian
Uhrenholdt Madsen

Udgiver: TeamArbejdsliv

Research: Wanja Öhler

© TeamArbejdsliv og RUC

Oktober 2020

INDHOLD

Indhold	3
Sammenfatning	5
Executive summary	8
1 Aftalebaseret vejledning – Problemstillinger og metode	11
1.1 Problemstillinger	11
1.2 Forskningsspørgsmål	13
1.3 Fremgangsmåde og metode	14
2 De tre cases	16
2.1 SPARK	16
2.1.1 Ordningens baggrund og historie	16
2.1.2 Konsulenternes kompetenceprofil	17
2.1.3 Målgruppe	19
2.1.4 Kontaktform	20
2.1.5 Problemfokus – Hvad hjælper vejledningen med?	20
2.1.6 Fremtiden for vejledningstjenesten	22
2.1.7 SPARK's programteori	22
2.2 TEKSAM	23
2.2.1 Ordningens baggrund og historie	23
2.2.2 Konsulenternes kompetenceprofil	24
2.2.3 Målgruppe	25
2.2.4 Kontaktform	26
2.2.5 Problemfokus – Hvad hjælper vejledningen med?	26
2.2.6 Fremtiden	26
2.2.7 TEKSAM's programteori	27
2.3 BAMBUS	28
2.3.1 Ordningens baggrund og historie	28
2.3.2 Konsulenternes kompetenceprofil	28
2.3.3 Målgruppe	29
2.3.4 Kontaktform	30
2.3.5 Problemfokus	31
2.3.6 Fremtid	32
2.3.7 BAMBUS' programteori	32
3 Tværgående temaer	34

3.1	Legitimitet og autoritet	34
3.1.1	Legitimitet som repræsentanter for arbejdsmarkedets parter	34
3.1.2	Legitimitet på baggrund af ekspertviden og erfaring	35
3.1.3	Myndighedsrollen	35
3.2	Konsulenternes faglige kompetence	36
3.3	Kontaktformen	38
3.4	Processtøtte vs. ekspertvejledning	39
3.5	Tilbage melding til arbejdsmiljøfeltet	40
4	Opsamling og konklusion	42
4.1	De tre tjenester på tværs	42
4.2	Konklusion	43
5	Perspektivering – partssamarbejdet i internationalt perspektiv	46
5.1	Forsikring og rådgivning – de tyske Berufsgenossenschaften og Unfallkassen	46
5.2	SUNTARBETSLIV	48
5.3	De hollandske ARBO-CATALOGUES (Arbo-kataloger)	50
5.4	Perspektiver i en dansk kontekst	51
6	Litteraturliste	53

SAMMENFATNING

I denne rapport beskriver vi resultaterne fra forskningsprojektet AFRÅST (Aftalebaserede Rådgivnings-Tjenester). Projektet er blevet til i et samarbejde mellem Hans Jørgen Limborg og Christian Uhrenholdt Madsen fra TeamArbejdsliv og Klaus T. Nielsen fra Center for Arbejdslivsforskning, Institut for Mennesker og Teknologi på Roskilde Universitet.

Projektets formål er at undersøge tre 'aftalebaserede rådgivningstjenester', og vurdere dem som et 'nyt' virkemiddel i samfundets indsats for et sundt og sikkert arbejdsliv. Hvordan, og under hvilke forudsætninger, virker de? På denne måde kan projektet ses som et bidrag til en større diskussion blandt arbejdsmiljøprofessionelle og beslutningstagere omkring, hvordan man sikrer sammenhæng mellem lovgivning og regulering på den ene side og virksomhedernes arbejdsmiljøindsats på den anden.

Projektets antagelse er, at de partsbaserede rådgivningstjenester repræsenterer en ny vej til etablering af virksomhedsnær rådgivning eller vejledning, men at det endnu er umuligt at vurdere, om der er tale om tre enkeltstående ordninger eller, om ideen kan udbredes til andre brancher. Projektet vil undersøge, om det er meningsfuldt at foreslå fremtidige forsøg med sådanne ordninger inden for andre brancher. Der er tale om et forprojekt med henblik på at skabe grundlag for at gennemføre et større udviklingsprojekt, hvis det viser sig relevant. Et sådant projekt vil forudsætte medvirken, støtte og engagement fra såvel de politiske aktører, ledere og konsulenter i tjenesterne som brugerne; det kræver tillid og åbenhed om design og forskningsspørgsmål at skabe dette engagement.

I projektet beskriver vi tre eksisterende partsstyrede vejledningstjenester, som eksisterer i Danmark i dag. Det drejer sig om samarbejdskonsulenterne fra TEKSAM, der støtter samarbejdsudvalgene på virksomheder, der er dækket af industriens overenskomst; Byggeriets ArbejdsmiljøBus (BAMBUS), der rådgiver byggeriets virksomheder og arbejdspladser og endelig SPARK-konsulenttjenesten fra det kommunale område, der yder vejledning til TRIO'er og MED-udvalg på kommunale arbejdspladser.

I de enkelte afsnit afdækker vi de specifikke processer og diskussioner, der ledte til oprettelsen af hver tjeneste, hvordan de er organiseret og placeret i de videre organisatoriske rammer i deres respektive organisationer. Derudover beskriver og sammenligner vi dem i forhold til fire centrale parametre:

- Hvilken rolle partsstyringen har for legitimiteten og gennemslaget af deres vejledning?
- Hvilke faglige kompetencer tjenesternes konsulenter lægger vægt på i deres arbejde?
- Hvordan der etableres kontakt og opretholdes relationer mellem tjenesterne og deres brugere?
- Hvordan tjenesterne balancerer behovet for arbejdsmiljøfaglig vejledning på den ene side og processtøtte på den anden.

Projektet har samlet data om de tre tjenester gennem interviews med nøgleaktører hos parterne bag tjenesterne, interviews med konsulenter i de tre tjenester, gennem dokumentstudier og endelig gennem afholdelsen af to deltagerbaserede workshops med konsulenter og partsrepræsentanter.

De tre tjenester får deres autoritet og legitimitet fra tre forskellige kilder. TEKSAM og BAMBUS bruger aktivt deres partstilknytning og det faktum, at de både repræsenterer arbejdsgiver- og arbejdstagersiden. Ligeledes bruger BAMBUS og TEKSAM, på forskellige måder, lov og regulering aktivt i deres vejledning og kommunikation med virksomhederne. SPARK derimod lægger ikke lige så stor vægt på disse elementer i deres praksis. Det er ikke fordi, det bliver skjult, men det er i højere grad konsulenternes ekspertise i processtyring og det faktum, at deres praksis er rodfast i forskning og anerkendt praksis på området, de lægger vægt på. TEKSAM lægger ligeledes vægt på, at deres metoder

og værktøjer er udviklet i samspil med forskere. Den forskningsbaserede dimension er ikke noget BAMBUS lægger vægt på. Her er det derimod konsulenternes erfaring med byggeriet og hjælpemidler, der betyder noget for deres legitimitet på arbejdspladserne.

Konsulenternes faglige kompetencer er i sagens natur forskellige. Men overordnet lægger alle tre tjenester vægt på, at deres konsulenter besidder kompetencer inden for følgende hovedområder:

- *Det faglige:* Viden om arbejdsmiljøets udfordringer og strategier for at håndtere og forebygge
- *Det metodiske:* Proces- og metodekendskab og erfaring, herunder gode formidlingsevner
- *Det kontekstbundne:* Kendskab til det arbejdsområde og erhvervsfelt, man skal rådgive indenfor.

Der er dog også forskelle i kompetenceprofilen og vægtningen af de tre kategorier. BAMBUS-profilen er bygget op om byggepladskendskab, viden om byggeriets arbejdsmiljøproblemer og evnen til at tale sproget og komme med konkrete løsninger. SPARK-profilen er mere rodfæstet i forskningsbaserede kompetencer som viden om procesanalyse og viden om psykisk arbejdsmiljø. Derudover har konsulenterne her også stor erfaring med udviklingsprocesser og god formidlingsevne samt kendskab til den kommunale sektors arbejdsområder. Endelig lægger TEKSAM-profilen vægt på organisationserfaring, evne til at agere i et potentielt konfliktfelt, se det fælles i modsatte synspunkter og et vist kendskab til metoder i det psykiske arbejdsmiljø. Den store forskellighed illustrerer i hvor høj grad kompetenceprofilerne er opbygget i takt med, at ordningerne har udviklet sine opgaver og organisatoriske rammer.

Kontakten og relationen til brugerne indebærer i TEKSAM og SPARK, at brugerne henvender sig til dem via hjemmeside eller telefon. Derfor gøres der også meget ud af markedsføring og kommunikation gennem relevante kanaler hos parterne. BAMBUS arbejder mere opsøgende med uanmeldte besøg med tilbud om vejledning på byggepladser.

Et andet centralt spørgsmål, der kan stilles til partsbaseret vejledning, er, om det alene er et dansk fænomen koblet til den danske model, eller om der findes ordninger i andre lande, der baseres på tilsvarende programteorier, og derfor både kan være inspiration for udviklingen i Danmark, men også pege på mulighederne for at udvide forståelsen for, hvordan der kan udvikles nye ordninger for virksomhedsrettet rådgivning og vejledning. Derfor gennemgår vi sidst i rapporten tre relevante og delvist sammenlignelige tjenester i Sverige, Tyskland og Holland, den tyske 'Berufgenossenschaft', 'Suntarbeitsliv' fra Sverige og de hollandske 'Arbo-kataloger'.

Nærværende rapport er således afrapporteringen fra et lille projekt, der var tænkt som et forprojekt til et mere omfattende projekt, fx knyttet til etableringen af en eller flere nye vejledningstjenester. Vores konklusion er dog, at der aktuelt ikke er grundlag for at søge et sådant større projekt eller udviklingsprojekt. Dette bygger vi blandt andet på de input, vi har fået fra de undersøgte vejledningstjenester og deres baglande, som ikke har udpeget relevante problemstillinger, der kunne retfærdiggøre et projekt i forlængelse af denne rapport. Ligesom ingen andre brancher os bekendt har udvist interesse for at udvikle tilsvarende tjenester. Det udelukker dog ikke, at det på et senere tidspunkt kan blive relevant at vende tilbage til projektets resultater.

Vi vil gerne her komme med en stor tak til alle de involverede i denne undersøgelse: Konsulenterne, de daglige ledere og repræsentanter for arbejdsgiverorganisationer og de faglige organisationer. I har med stor imødekommenhed stillet jer til rådighed for vores interviews og workshops – også når coronaen kom lidt på tværs. Tak for det!

EXECUTIVE SUMMARY

In this report, we present the results of the research project AFRÅST (Agreement-based Consulting Services). The project has been created in a collaboration between Hans Jørgen Limborg and Christian Uhrenholdt Madsen from TeamArbejdsliv and Klaus T. Nielsen from the Center for Working Life Research, Department of People and Technology at Roskilde University.

The purpose of the project is to examine three 'agreement-based consultant services' and assess them as a 'new' tool in society's efforts to create and support healthy and safe working life. We generally ask: How, and under what conditions, do they work? In this way, the project can be seen as a contribution to a larger discussion among OSH professionals and decision makers about how to ensure coherence between legislation and regulation on the one hand and companies' efforts and priority to develop and maintain a good working environment and safe and healthy conditions on the other.

The project's assumption is that the agreement-based advisory services represent a new way of establishing business-related advice or guidance, but that it is still impossible to assess whether the three in focus are three individual schemes or whether the idea can be spread to other industries. The project will examine whether it makes sense to propose future trials of such schemes in other industries. This is a preliminary project with a view to creating a basis for carrying out a major development project if it proves relevant. Such a project will require the participation, support and commitment of the political actors, managers, and consultants in the services as well as the users; it takes trust and openness about design and research issues to create this commitment.

In the project, we describe three agreement-based consulting services that exist in Denmark today. These are the co-operation consultants from TEKSAM, who support the co-operation committees at companies covered by the industry agreement; Byggeriet's ArbejdsmiljøBus (BAMBUS), which advises construction companies and workplaces and finally the SPARK consulting service from the municipal area, which provides guidance to TRIOS and MED committees (Cooperation units comprising managers, safety reps and shop stewards) at municipal workplaces.

In the individual sections, we uncover the specific processes and discussions that led to the creation of each service, how they are organized and placed in the wider organizational framework of their respective organizations.

In addition, we describe and compare them in relation to four key parameters:

- What role does agreements play in the legitimacy and impact of their guidance?
- What professional competencies do the services' consultants emphasize in their work?
- How do they establish contact and maintain a relationship between the services and their users?
- How do the services balance the need for occupational health and safety guidance on the one hand and process support on the other.

The project has collected data on the three services through interviews with key actors at the parties behind the services, interviews with consultants in the three services, through document studies and finally through the execution of two participant-based workshops with consultants and representatives from the social parties.

The three services derive their authority and legitimacy from three different sources. TEKSAM and BAMBUS actively use their affiliation to unions and employers associations and the fact that they

represent both the employer and employee side. Likewise, BAMBUS and TEKSAM, in various ways, actively use law and regulation in their guidance and communication with companies. SPARK, on the other hand, does not place as much emphasis on these elements in their practice. It is not because it is being hidden, but it is to a greater extent the consultants' expertise in process management and the fact that their practice is rooted in research and recognized practice in the field that they emphasize. TEKSAM also emphasizes that their methods and tools have been developed in collaboration with researchers. The research-based dimension is not something BAMBUS emphasizes. Here, on the other hand, it is the consultants' experience with construction and technical aids and equipment that matters for their legitimacy in the workplace.

The professional competencies of the consultants are inherently different. Overall, however, all three services emphasize that their consultants possess competencies in the following main areas:

- *The professionalism:* Knowledge of the work environment's challenges and strategies for dealing with and preventing
- *The methodological approach:* Process and method knowledge and experience, including good communication skills
- *The ability to relate to context:* Knowledge of the work area and business field within which one must advise.

However, there are also differences in the competence profile and the weighting of the three categories. The BAMBUS profile is built on construction site knowledge, knowledge of the construction sector's work environment problems and the ability to speak 'the language of the sector' and come up with concrete solutions. The SPARK profile is more rooted in research-based competencies such as knowledge of process analysis and knowledge of the mental work environment. In addition, the consultants here also have extensive experience with development processes and good communication skills as well as knowledge of the municipal sector's work areas. Finally, the TEKSAM profile emphasizes organizational experience, the ability to act in a potential conflict field, see the common in opposing views and a certain knowledge of methods in the mental work environment. The great diversity illustrates the extent to which the competence profiles have been built up as the schemes have developed their tasks and organizational framework.

In TEKSAM and SPARK, the contact and relationship with the users means that the users contact them via the website or telephone. Therefore, a lot is also made of marketing and communication through relevant channels at the parties. BAMBUS works more outreach-oriented fashion with unannounced visits with offers of guidance on construction sites.

Another key question that can be asked for party-based guidance is whether it is only a Danish phenomenon linked to the Danish model, or whether there are schemes in other countries that are based on similar program theories, and therefore can both be inspiration for development. In Denmark, but also point out the possibilities for expanding the understanding of how new schemes for company-oriented counseling and guidance can be developed. Therefore, at the end of the report, we review three relevant and partly comparable services in Sweden, Germany and the Netherlands, the German 'Berufgenossenschaften', 'Suntarbeitsliv' from Sweden and the Dutch 'Arbo catalogs', and draw comparisons to the perspectives of the Danish agreement-based strategy.

This report is thus the reporting from a small project that was intended as a preliminary project to a more comprehensive project, eg linked to the establishment of one or more new guidance services. Our conclusion, however, is that there is currently no basis for applying for such a major project or development project. We build this, among other things, on the input we have received from the surveyed guidance services and their backgrounds, which have not identified relevant issues that could justify a project in continuation of this report. Like no other industry we know has shown interest in developing similar services. However, this does not exclude that it may become relevant at a later date to return to the results of the project.

We would like to thank all those involved in this study: the consultants, the day-to-day managers and representatives of employers' organizations and the trade unions. You have with great hospitality made yourself available for our interviews and workshops - even when Covid 19 came across a bit. Thank you!

1 AFTALEBASERET VEJLEDNING – PROBLEMSTILLINGER OG METODE

1.1 Problemstillinger

Det er sjældent, at nye reguleringstiltag inden for arbejdsmiljøfeltet sendes direkte fra ministerier og forskningscentre og ud til frokoststuer og fabriksgulve på danske arbejdspladser. Forskning i virkemidler viser nemlig, at der ofte sker en fortolkning og 'oversættelse' af lovgivning, viden og anbefalinger, før de resulterer i indsatser på virksomhedsniveau (Hasle et al., 2016; Nielsen & Hansen, 2012). Denne oversættelse varetages af en række forskellige mennesker og organer på det danske arbejdsmarked. Både inden for og uden for virksomhedens vægge. (Gensby et al., 2019; Uhrenholdt Madsen, 2017; Limborg & Voxtrup, 2008). Denne aktørgruppe består både af ansatte i professionelle rådgivningsvirksomheder, private rådgivere ansat i større virksomheder og sidst, men ikke mindst af aftalebaserede rådgivnings- og vejledningstjenester som dette projekt har undersøgt. Det private konsulentmarked er både mangfoldigt og bredt. Det spænder fra stresscoaches over akkrediterede virksomheder, der tilbyder certificeringsordninger og auditrådgivning til autoriserede rådgivere, der tilbyder specialviden om fx støjdæmpning og forebyggelse af muskel-skeletbesvær. Eftersom de private rådgiveres organisering er svag, og autorisationsordningen kun anvendes i meget begrænset omfang, er det vanskeligt at få overblik over omfanget, kvaliteten og karakteren af de eksisterende tilbud. De aftalebaserede tjenester repræsenterer i denne sammenhæng et nybrud på dette marked. De repræsenterer muligvis en udvikling mod en mere reguleret og styrbar vidensbrobygning. Derfor er det også væsentligt at opsamle erfaringer med deres virke og fundament i forhold til samfundets muligheder for at støtte og påvirke virksomhedernes arbejdsmiljøindsats.

Aktuelt eksisterer der ikke i Danmark arbejdsmiljørådgivningstjenester, hvis opgaver, organisering og ydelser er formaliseret gennem lovgivning. Arbejdsmiljøloven giver Arbejdstilsynet mulighed for at påbyde en virksomhed at anvende ekstern rådgivning i særlige tilfælde. For at en virksomhed eller rådgiver kan udføre den påbudte rådgivning og vejledning kræves, at de har opnået autorisation gennem Arbejdstilsynets autorisationsordning. For at blive autoriseret skal rådgivningsvirksomhederne have ansatte med erfaring i arbejdsmiljøspørgsmål. Autorisationen skal vurderes og gentildeles hvert tredje år. Der er dog hverken krav til metoder eller til specifikke brancheerfaringer i autoriseringsprocessen (Arbejdstilsynet, 2020).

Omfanget af autoriserede rådgivere er imidlertid ret begrænset, da det kræver en del ressourcer at opnå og fastholde autorisationen, hvilket står i forhold til, at Arbejdstilsynet i stadig mere begrænset omfang anvender muligheden for at afgive påbud om autoriseret rådgivning. Der tilbydes dog råd og vejledning fra en meget mangfoldig gruppe af andre aktører. Det drejer sig om et privat konsulentmarked, der udgøres af nogle få større rådgivningsvirksomheder, samt et meget stort antal mindre selvstændige rådgivningsenheder, der fagligt spænder over en meget stor mangfoldighed.

Den aktuelle situation vurderes ofte med baggrund i den lovpligtige Bedriftssundhedstjeneste, der eksisterede fra 1980 til omkring 2003. En række analyser af denne tjeneste peger på såvel styrker som svagheder. Blandt styrkerne var en omfattende faglig udvikling og vidensdeling blandt tjenesterne. Ikke mindst i forhold til metoder, løsningsstrategier og kendskab til branchernes særlige vilkår og arbejdsmiljøudfordringer. Svaghederne var bl.a., at virksomhederne opfattede ordningen som en arbejdsmiljøskat og kun meget begrænset anvendte ordningen til fx på brancheniveau at udvikle strategiske og bredt dækkende indsatser. Desuden pegede alle evalueringer på, at ordningen ikke blev anvendt af de små virksomheder på trods af, at de var forpligtet til at betale (Limborg & Voxtrup 2008; Hasle et al., 2016).

Danmark har siden udfasningen af BST-ordningen valgt, at arbejdsmiljørådgivning tilbydes virksomheder og institutioner af private aktører, der i konkurrence tilbyder deres tjenester og faglighed. Det kan drøftes, hvordan man med denne ordning lykkes af efterleve EU's rammedirektiv, der foreskriver, at "Hvis personalet i virksomheden og/eller institutionen ikke er tilstrækkelig kompetent med henblik på tilrettelæggelsen af disse aktiviteter til beskyttelse og forebyggelse, skal arbejdsgiveren henvende sig til kompetent sagkundskab (personer eller serviceorganer) uden for virksomheden og/eller institutionen" (EU-Direktiv 89/391).

Arbejdsmiljørådgivning i Danmark i dag er alt overvejende et markedsbaseret system (Hasle et al., 2016a), men også ved, at der ikke findes formelle uddannelser, som skaber faglige forudsætninger for at udøve arbejdsmiljørådgivning (Madsen et al., 2018). Derfor er det relevant, at der i de senere år er skabt flere partsstyrede vejlednings- og støttesystemer, som er finansierede af overenskomstmidler, gratis for arbejdspladserne og har ansat kompetente konsulenter. De kan ikke umiddelbart sammenlignes med den markedsstyrede rådgivning, men udfylder en ny rolle og har et andet potentiale. I 'Hvidbog om arbejdsmiljørådgivning' (Hasle et al., 2016a) beskrives partsstyrede tjenester som én af fire idealtyper for rådgivning. De øvrige er 'Statsligt styrede systemer', 'Forsikringsbaserede systemer' og 'Markedsbaserede systemer'. De forsikringsbaserede og statsligt styrede systemer findes i andre EU-lande. I nogle lande findes en kombination af partsstyring og forsikringsbaseret, men der er os bekendt ingen eksempler på systemer, der ligner den model, der er udviklet i Danmark gennem de tre tjenester: Byggeriets ArbejdsmiljøBus (BAMBUS), den kommunale tjeneste Samarbejde om Psykisk Arbejdsmiljø (SPARK) og Industriens TEKSAM-ordning. Desuden kommer nye til fx en 'Aftale om ekspertrådgivning og inspiration inden for det regionale område' (Regionsaftalen), Folkekirkens arbejdsmiljørådgivning (FAR) - disse indgår ikke i dette projekt.

Udviklingen har fremmet etableringen af intern ekspertise blandt store og mellemstore virksomheder og som nævnt skabt et broget marked af private konsulenter. Flere undersøgelser peger på, at denne udvikling har svækket de små virksomheders mulighed for at modtage støtte og hjælp til deres arbejdsmiljøindsats (Hasle et al., 2016).

Parallelt hermed er en række branchespecifikke og partsstyrede vejledningstilbud vokset frem. De er alle finansierede af overenskomstmidler, og støtten er gratis for virksomheder og arbejdspladser, der er dækket af den pågældende overenskomst. Selvom de ikke en til en kan sammenlignes med de professionelle og autoriserede rådgivningstilbud, spiller disse alligevel en større og større rolle i arbejdsmiljøfeltet som direkte bindeled mellem ekspertviden, regulering og arbejdspladserne.

På det danske arbejdsmarked har vi fokuseret på de tre mest markante af sådanne partsbaserede og branchespecifikke tilbud: Byggeriets ArbejdsmiljøBus (BAMBUS), den kommunale tjeneste Samarbejde om Psykisk Arbejdsmiljø (SPARK) og Industriens TEKSAM-ordning.

De aftalebaserede tjenester repræsenterer en udvikling mod en mere reguleret og styrbar rådgivning, som det er væsentligt at opsamle erfaringer med ift. mulighederne for at støtte virksomhedernes arbejdsmiljøindsats. Ved at afdække disse tjenerstyrker og muligheder samt deres begrænsninger, skabes et grundlag for en mere kvalificeret udvikling og udbredelse af sådanne tjenester, såvel som en bedre forståelse af andre typer af 'mellemmænds-institutioner', som de evt. samarbejder med. På det grundlag udvikles et bidrag til at målrette anvendelsen af aftalebaserede tjenester, hvor de må forventes at give mest effekt.

Dette projekt byggede bl.a. på den antagelse, at der med ændringen af lov om arbejdsmiljø i 2019, som pålagde brancherne at definere mål for branchens arbejdsmiljø (Lov nr. 1554 af 27/12/2019) ville være

flere brancher, der fremover besluttede at etablere lignende tjenester. Denne antagelse bygger også på Ekspertudvalgets anbefaling nr. 2: 'Konkrete måltal på brancheniveau', der lå til grund for lovændringen. Ved afslutningen af dette projekt er der imidlertid endnu ikke sat gang i de endelige drøftelser i brancherne om, hvordan disse mål skal udvikles, formidles og efterleves. Opgaven ligger aktuelt i de fem Branchefællesskaber for Arbejdsmiljø.

De aftalefinansierede støttesystemer er, som det vil fremgå, meget begrænsede i omfang og ressourcer, og de når kun ud til en lille del af de virksomheder og institutioner, der udgør deres samlede målgruppe. De kan ofte kun yde overordnet vejledning rettet mod samarbejdets rammer og evnen til at håndtere arbejdsmiljøudfordringer. De vil derfor selv ofte henvise til andre mere specialiserede rådgivere. Det åbner en mulighed for, at de aftalebaserede tjenester kan medvirke til at målrette og prioritere den vejledning, parterne er enedes om, og de kan blive en ramme for, at organisationerne gennem tjenesterne får et større overblik over de behov for vejledning, arbejdspladserne inden for deres OK-område oplever, samt skabe et bedre grundlag for at vurdere kvaliteten af de tilbud, arbejdspladserne har.

Formålet med dette projekt er således at afdække styrker og begrænsninger ved de partsstyrede og aftalebaserede vejledningstjenester ved at se nærmere på de tre udvalgte tjenester. Alle tre tjenester er af parterne blevet videreført i nye aftaler efter evalueringer eller erfaringsopsamlinger og er derfor på vej til at blive institutionaliserede dele af deres respektive branchers arbejdsmiljø-økosystemer. Det tyder således på, at disse tre tjenester vil fortsætte, og de kan derfor tjene som inspiration for, at andre brancheområder kan lave aftaler om lignende tjenester. De tre tjenester er dog meget forskellige og repræsenterer forskellige tilgange til arbejdspladsrettet vejledning og støtte.

På baggrund af analysen af de tre tjenester var det målet at pege på mulighederne for at gennemføre udviklingsprojekter fx i samarbejde med andre brancher, der kan se mulighederne i at udvikle aftalebaseret vejledning, støtte eller vejledning til deres medlemsvirksomheder.

1.2 Forskningsspørgsmål

Vi er, med udgangspunkt i litteratur, empiri og forskningsgruppens egne erfaringer fra tidligere forskningsprojekter, kommet frem til en række spørgsmål, der har guidet vores undersøgelse. Vi samler op på disse forskningsspørgsmål på tværs af de tre cases i kapitel 5.

Vi ved fra litteraturen, at det har betydning for vejledningens legitimitet og dermed brugernes vilje til at omsætte vejledning til praksis, at ordningen hviler på enten lovgivning eller på en overenskomstbaseret partsaftale og på samarbejde mellem parterne (Hasle et al., 2016; Limborg et al., 2019). Derfor lyder vores første spørgsmål som følger:

- **FS1:** Hvilken betydning har det for brugernes modtagelse af tjenesternes vejledning, at de bygger på en partsbaseret aftale, der repræsenterer opbakning fra både arbejdsgivere og arbejdstagere?

Det er kendt, at de ansatte konsulents faglige kompetence har betydning for, om rådgivningen prioriterer 'relevante' problemer, og om der udvikles bæredygtige løsninger (Hasle et al., 2016; Limborg & Voxtrup, 2008). Men der eksisterer ikke en egentlig arbejdsmiljøprofession i Danmark, og der er ikke et på forhånd givet sæt af kompetencer eller en bestemt faglighed, der er standard eller norm i forhold til arbejdsmiljøspørgsmål. Derfor ønsker vi at undersøge, hvorledes de faglige kompetencer defineres i forhold til vejledningstjenesternes problemfelter.

- **FS2:** Hvilken rolle spiller konsulenternes faglige kompetencer i deres arbejde, og på hvilke måder italesættes disse i forhold til brugerne?

Det er også vigtigt, hvordan kontakten mellem brugerne og tjenesten etableres og vedligeholdes. Vi ved fra tidligere studier, at den indledende kontakt og en løbende opfølgning er vigtige elementer i relationen mellem brugere og arbejdsmiljørådgivere, for brugernes læring og for deres følelse af ejerskab over resultaterne (Hasle et al., 2016a; Limborg & Voxtrup, 2008). Derfor har vi undersøgt hvordan BAMBUS, SPARK og TEKSAM etablerer kontakt til deres respektive virksomheder og organisationer.

- **FS3:** Hvordan etableres og fastholdes der kontakt mellem virksomhederne og tjenesterne, og hvordan påvirker dette deres efterfølgende relation?

Endelig ønsker vi at undersøge, hvordan tjenesterne balancerer arbejdsmiljøfaglig vejledning overfor processtøtte. Processtøtte øger arbejdspladsernes evne til selv at håndtere problemer, og konsulenternes arbejde er i så fald at sørge for at facilitere kommunikationen og integrationen af processen i blivende institutioner på arbejdspladsniveau (Limborg & Voxtrup, 2008). Arbejdsmiljøfaglig vejledning handler derimod om enten konkret vejledning om forebyggende indsatser, eller om vejledning i systematisk arbejdsmiljøarbejde. Enhver rådgivning eller vejledning på arbejdspladsniveau må finde en balance mellem disse to former for vejledning. Vi undersøger derfor, hvordan tjenesterne balancerer mellem henholdsvis processtøtte og arbejdsmiljøfaglig vejledning.

- **FS4:** Hvordan balancerer tjenesterne mellem henholdsvis processtøtte og arbejdsmiljøfaglig vejledning i deres indsatser på arbejdspladsniveau?

Vi berører alle forskningsspørgsmål i de enkelte casebeskrivelser og samler op på dem på tværs af vores tre cases i kapitel 5.

1.3 Fremgangsmåde og metode

Vores forprojekt er designet omkring principper fra 'realistisk evaluering' (jf. Wong et al., 2016). Det betyder i denne sammenhæng, at vi har prøvet at opstille en 'programteori' for hver vejledningstjeneste på baggrund af dokumentstudier og interviews med konsulenter og partsrepræsentanter. En programteori er en analysestrategi, hvor igennem man opstiller en model for, hvordan en intervention virker ifølge de aktører, der står bagved den og udfører den (Pawson & Tilley, 1997). Derfor beskriver vi de følgende elementer i hver tjeneste. Først og fremmest hvad karakteriserer den intervention eller de ressourcer tjenesten tilfører arbejdspladsen eller virksomheden? Hvilke kontekstuelle faktorer er nødvendige for, at interventionen kan lykkes, og hvorvidt disse er partikulære og ikke bare kan reproducere i fx en anden branche. Derefter prøver vi at beskrive, hvilke sociale mekanismer der skal få interventionen til at virke i konteksten. Ved hjælp af disse kategorier og igennem dokumentstudier og interviews opstiller vi i de følgende afsnit vores bud på samlede programteorier for henholdsvis BAMBUS, SPARK og TEKSAM.

Igennem projektet har vi lavet semistrukturerede interviews med en række centrale aktører i hvert projekt. Både konsulenter i de tre tjenester og repræsentanter for arbejdsmarkedets parter der står bag tjenesterne. Ydermere har vi interviewet de tre daglige ledelser i tjenesterne¹. Til alle interviews og

¹ I TEKSAM, der ikke har en daglig ledelse, har vi interviewet de to konsulenter, der også fungerer som sekretariatsbetjening for tjenesten. Derfor repræsenterer disse interviewpersoner på en gang daglig ledelse og konsulenter i empirien

til vores workshop blev der taget grundige noter af studentermedhjælp Wanja Öhler eller en konsulent i projektet. Endelig har vi i projektet afholdt en workshop med konsulenter og ledere fra alle tre tjenester. På denne præsenterede vi vores foreløbige resultater og fik deltagernes refleksioner over dem.

2 DE TRE CASES

I dette afsnit gennemgås det indsamlede empiriske materiale om de tre tjenester.

2.1 SPARK

SPARK er etableret af KL og Forhandlingsfællesskabet for overenskomstmidler som en fælles indsats for at understøtte kommunale arbejdspladser arbejde for et godt psykisk arbejdsmiljø.

2.1.1 Ordningens baggrund og historie

Mange kommunale arbejdspladser har oplevet en mangel på adgang til ekstern vejledning vedrørende arbejdsmiljø og ikke mindst problemer, der knytter sig til det psykiske arbejdsmiljø. De større kommuner har etableret egne tjenester som fx i København, hvor 'Arbejdsmiljø København'² i dag er en af de største arbejdspladser for arbejdsmiljøprofessionelle. De kommunale arbejdspladser i København kan inden for en række fastlagte rammer selv henvende sig til AMK og søge støtte. Arbejdspladser i de mindre kommuner har derimod ikke haft direkte adgang til rådgivning, men skulle gennem komplekse ansøgnings- og bevillingsprocedurer for at opnå støtte.

Dette ønske om 'igen' at have adgang til støtte fra de kommunale arbejdspladser blev bl.a. fremført af de faglige organisationer op mod overenskomstforhandlingerne. I overenskomsten 2015 mellem KL og Forhandlingsfællesskabet (et fællesskab for alle de fagforeninger, der organiserer kommunalt ansatte) satte parterne en retning for, hvad en sådan ordning burde fokusere på. Ordningen omtales på det tidspunkt som et 'rejsehold'. Det fremgår bl.a. af forligsteksten, at:

"KL og Forhandlingsfællesskabet er enige om, at et godt psykisk arbejdsmiljø er en vigtig forudsætning for produktivitet og kvalitet i den kommunale sektor og for, at ledere og medarbejdere føler fælles ansvar for at finde løsninger på hverdagens opgaver og problemer. Et godt psykisk arbejdsmiljø er en vigtig brik til, at kommunernes ledere og medarbejdere kan løse kerneopgaven optimalt til gavn for borgerne".

"Et godt psykisk arbejdsmiljø bliver skabt på arbejdspladserne i et tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem ledere og medarbejdere og medarbejdere imellem. En lokal dialog er derfor et vigtigt element, hvis der er udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø. At skabe og opretholde et godt psykisk arbejdsmiljø kræver således, at alle tager ansvar og bidrager. Det gælder såvel ledelse og medarbejdere i hverdagen på arbejdspladsen som i samarbejdet i MED-systemet/arbejdsmiljøorganisationen.

(...) Det er vigtigt, at arbejdet med et godt psykisk arbejdsmiljø fortsat bygger på anerkendt viden og evidens om psykisk arbejdsmiljø, og at man i det partssamarbejde, der etableres her ved O.K.15 (etablering af et rejsehold red.), bygger videre på de materialer, som parterne allerede har udarbejdet i fællesskab³".

SPARK-ordningen blev til efter et grundigt forarbejde blandt parterne. Der blev bl.a. udarbejdet baggrundsmateriale om eksisterende materialer, metoder og værktøjer om psykisk arbejdsmiljø, centrale aktørers holdning til rådgivning af arbejdspladser, danske erfaringer med rådgivning og støtte til håndtering af det psykiske arbejdsmiljø og en analyse af kommunernes oplevelse af behovet for et eksternt støttesystem. Anbefalinger til systemet blev samlet i en baggrundsrapport, og herudfra

² <https://amk.kk.dk/>

³ Overenskomst 2015

udarbejdede parterne indstillingen om etablering af SPARK, som blev vedtaget i 2015⁴. Har skiftede ordningen også navn fra et rejsehold til SPARK, Samarbejde om Psykisk Arbejds miljø i Kommunerne. Disse drøftelser og det materiale, de tog udgangspunkt i, er dokumenteret i flere rapporter (jf. Pedersen et al., 2017).

SPARK tilbyder gratis støtte og sparring til ledere og medarbejderrepræsentanter på den enkelte arbejdsplads i form af støtte til TRIO eller Lokal-MED. Målet med indsatsen er, at TRIO/MED sammen skal få viden og redskaber til efterfølgende at arbejde videre med arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø blandt medarbejdere og ledere. Konsulentstøtten er organiseret som en 'pakke', der typisk omfatter et forløb med fire møder med TRIO/MED, over en periode der kan strække sig fra 3 måneder og til et halvt år, og det er intentionen, at TRIO/MED undervejs eller efterfølgende selv bliver i stand til at handle i forhold til arbejdspladsen.

Det er en del af afgrænsningen af SPARK's opgave, at støtten søges af den enkelte kommunale arbejdsplads (skole, familieafdeling, plejehjem mv.) og ikke af større enheder i kommunen.

SPARK forventer at kunne komme ud til 200-250 arbejdspladser pr. år. I SPARK er der i skrivende stund (september 2020) ansat syv konsulenter, en studentermedhjælp, en administrativ medarbejder på deltid og endelig en leder.

Vejledningen er praksisrettet og tager udgangspunkt i arbejdspladsens løsning af kerneopgaven. Ansøgningen foregår gennem et ansøgningsskema på SPARK's hjemmeside, hvorefter SPARK prioriterer, hvilke arbejdspladser de besøger ud fra en række kriterier, der primært skal sikre spredning geografisk og mellem de forskellige arbejdsområder. SPARK-forløbet er gratis såvel for den enkelte arbejdsplads som for kommunen. SPARK-konsulenterne arbejder ud fra det udgangspunkt, at arbejdspladserne er forskellige, indhold og ressourcebrug fastlægges således i forhold til hver enkelt opgave.

SPARK's vejledning er afgrænset til at dække seks forskellige temaer:

- Forandringer og omstillinger
- Forbedret samarbejde mellem medarbejdere og/eller ledere
- Risiko for vold og trusler
- Chikane og mobning
- Alenearbejde
- Problemstillinger i forhold til arbejdets indhold, omfang og udførelse

Under de seks temaer kan arbejdspladserne dog arbejde med ret forskellige problemstillinger.

2.1.2 Konsulenternes kompetenceprofil

I grundlaget for SPARK⁵, som blev udarbejdet af parterne i forbindelse med aftalen og inddrog erfaringer fra flere erfarne arbejdsmiljørådgivere, blev der lagt vægt på, at konsulenterne skulle dække tre kompetencefelter:

- Viden om psykisk arbejdsmiljø, herunder indsigt i de centrale belastningsfaktorer i arbejdet, metoder til risikovurdering, udbredte individuelle og organisatoriske coping-strategier,

⁴ Forhandlingsfællesskabet og KL: "Anbefalinger i forhold til etablering af et kommunalt rejsehold" – 2. oktober 2015

⁵ Forslag til etablering af et kommunalt rejsehold. Redegørelse med anbefalinger, Teamarbejds liv 2015

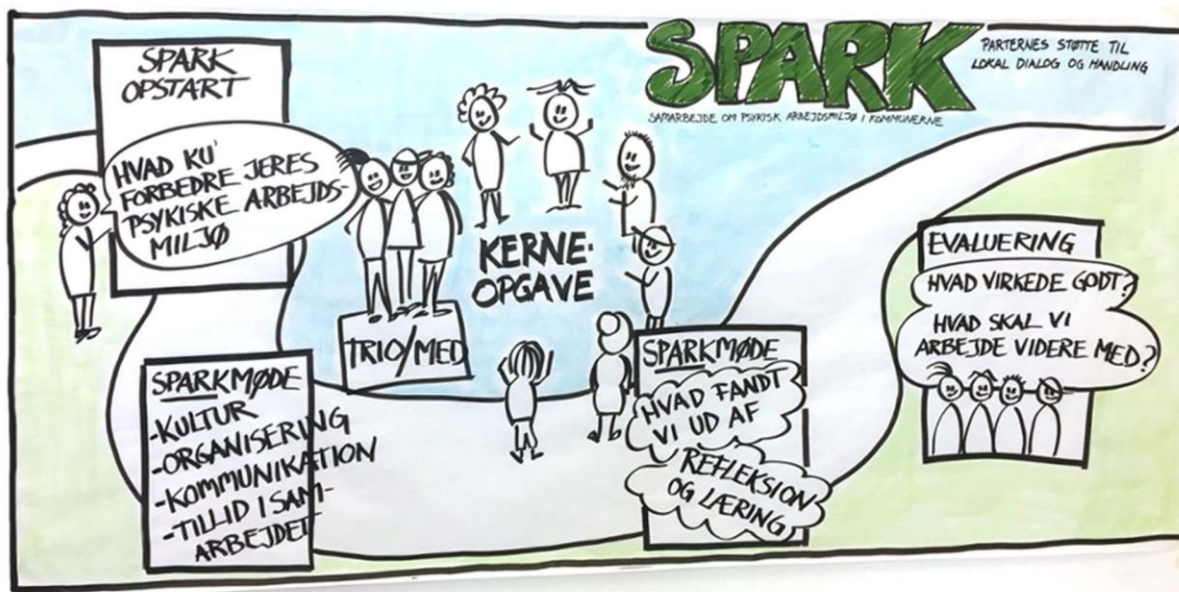
relevante afhjælpnings- og forebyggelsesstrategier og indsigt i de konsekvenser et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan medføre for den enkelte og for arbejdspladsen.

- Viden om de kommunale arbejdspladser og arbejdsopgaver og en evne til at sætte sig ind i de kommunale arbejdsopgaver og i de særlige vilkår, der er i kommuner og på den enkelte arbejdsplads. Det omfatter bl.a. et grundlæggende kendskab til arbejdspladser, organisation, arbejdspladskulturer og normer osv.
- Proceskompetencer der omfatter praktiske evner til fx at lede et møde og gennemføre deltagerinvolverende forløb samt at kunne støtte andre i at planlægge og gennemføre sådanne. Herunder kendskab til projektledelse, analytisk evne, metodeoverblik og formidlingsevne.

Der blev i anbefalingerne også lagt vægt på, at denne kompetenceprofil skulle dækkes af den samlede konsulentgruppe, så man ikke fordrede, at den enkelte konsulent skulle dække alle de nævnte kompetencer. I udgangspunktet blev der også udtrykt respekt for, at en given konsulentgruppe udvikler egne traditioner og præferencer i forhold til valg af metoder og tilgange baseret på de erfaringer, de konkrete konsulenter råder over. Parterne fastlagde således ikke bestemte metoder eller tilgange, der skulle prioriteres, men ønskede at skabe rammer for udvikling af nye praksiserfaringer koblet til de prioriterede temaer, de kommunale arbejdspladser som den særlige målgruppe, ikke mindst for at styrke koblingen mellem kerneopgaven og det psykiske arbejdsmiljø.

Gennem strategien for ansættelse af konsulenter søger parterne at sikre, at de grundlæggende forudsætninger for at vejlede om psykisk arbejdsmiljø er dækket. Det sker ved at vælge konsulenter med grundlæggende viden om psykisk arbejdsmiljø fra akademiske uddannelser som fx arbejds- og organisationspsykologi, arbejdslivsstudier eller professionsbachelor som fx pædagog. Der bliver også lagt vægt på erfaring med virksomhedsnært arbejdsmiljø eller HR-arbejde og på erfaring fra kommunale arbejdspladser.

Der er ikke fastlagt krav til eller planlagt specifikke efteruddannelses tiltag, men ledelsen har som opgave at skabe et tværfagligt miljø, der kan udvikle gruppens forståelse af psykisk arbejdsmiljø og give en stor metodebredde. Udfordringen for SPARK-konsulenterne er den geografiske spredning, der begrænser den daglige kontakt og vidensdeling. Der afholdes et månedligt seminar – ofte med input fra eksterne – og der arrangeres fælles metodeuddannelse. Særligt har et kursus i 'grafisk facilitering' medvirket til, at konsulenterne har fået en fælles formidlingstilgang, som de alle anvender, og som med tiden har givet SPARK et varemærke. I den nedenstående figur er det illustreret, hvordan denne teknik anvendes til formidling af SPARK's arbejdsmåde. Alle konsulenter anvender teknikken, når de besøger arbejdspladserne.



Figur 1 Illustration af vejledningsforløb hos SPARK (kilde: SPARK)

I forhold til anvendelse af værktøjer og metoder har SPARK et tæt samarbejde med 'BFA Velfærd', som de har kontorfællesskab med. Materialer og formidlingsstrategier udviklet af BFA'en anvendes hyppigt af SPARK-konsulenterne, der således også bliver en vægtig formidlingskanal for BFA'en.

Som udgangspunkt har konsulenterne også et fælles etisk grundlag og anvender faste procedurer for at indgå aftaler og kontrakter m.m. med arbejdspladserne. I forhold til proceskompetencer og tilgange til forebyggelse og håndtering af psykiske arbejdsmiljøproblemer har gruppen dog en relativ stor metodepluralisme, og konsulenterne deltager også ofte individuelt i seminarer og netværk.

2.1.3 Målgruppe

SPARK's målgruppe er relativt præcist afgrænset til primært TRIO'en på den enkelte kommunale arbejdsplads og sekundært MED-organisationen i den pågældende kommune. Det hænger sammen med, at hensigten ikke er, at SPARK skal være ekspertrådgiver eller styre forandringsprocesser, men derimod skabe og fremme arbejdspladsens egen evne til at identificere, håndtere og forebygge konkrete problemer knyttet til det psykiske arbejdsmiljø med fokus på de seks udvalgte temaer. Planlægningen af forløb sker således i tæt samarbejde med TRIO eller Lokal-MED. SPARK lægger stor vægt på, at TR og AMR er inddraget fra starten. Der kan således ikke indgås en aftale uden, de er medunderskrivere og dermed er inddragede og indforståede. En anden målgruppe er naturligvis hele personalegruppen. Da der ofte er tale om relativt små og afgrænsede arbejdspladser, vil SPARK-konsulenterne ofte deltage i møder eller workshops, som inddrager alle. Konsulenterne deltager en gang i mellem i møder eller workshops for hele medarbejdergruppen i en organisation. Målet er dog stadig at styrke arbejdspladsens egen indsats og særligt at styrke de aktører, der bærer ansvaret for arbejdsmiljøindsatsen – oftest TRIO'en. Det kan således også indebære, at SPARK peger på et behov for at inddrage andre eksterne konsulenter eller intern kompetence fra kommunens HR- eller arbejdsmiljøafdeling. Efter Overenskomsttaftalen i 2018 er SPARK endvidere begyndt at gennemføre forløb og aktiviteter for flere TRIO'er på samme tid.

2.1.4 Kontaktform

SPARK gør i sin 'markedsføring' klart, at det er et tilbud rettet mod den enkelte arbejdsplads ikke til forvaltning eller kommune. Arbejdspladsen, der vælger at efterspørge SPARK, skal således selv indgive en anmodning om et besøg via hjemmesiden. Opgaverne fordeles af sekretariatet efter geografi, emne og ressourcer. Først henvender SPARK-konsulenten sig telefonisk, sætter sig ind i problemstillingen og aftaler et formøde. På dette møde aftales det videre forløb, der ofte består af fire møder, der planlægges ud fra et basisprogram, og som strækker det samlede tidsforløb ud over seks måneder⁶.

Basisprogrammet starter med et indledende møde, hvor SPARK-konsulenten kommer tættere på problemstillingen og forandringsmålene, som arbejdspladsen inden mødet er blevet bedt om at præcisere ud fra en 'hjemmeopgave', der skal udføres af ledelse og medarbejderrepræsentanter i samarbejde. De næste møder med SPARK aftales med hensyn til arbejdspladsernes behov og kan derfor forløbe meget forskelligt. Et møde er typisk på tre timer, og ofte vil der være to møder. Her arbejder konsulenten og TRIO'en med den valgte problematik, den ønskede forandring, og forskellige dialogredskaber bringes i spil. SPARK-konsulentens rolle er at facilitere processen og have fokus på TRIO/MED's udfordringer og behov for selv bedre at kunne handle og sætte aktiviteter i gang.

Vurderingen fra SPARK er således, at den aktuelle bemanding og ressourcetildeling har et fornuftigt og tilstrækkeligt omfang set i relation til efterspørgslen. Det er ikke målet at nå alle, men derimod at sætte så mange spor som muligt geografisk fordelt i hele landet og i forhold til de forskellige kommunale opgaveområder.

I den aftale der indgås, lægges der stor vægt på, hvad der skal ske i tiden mellem møderne. SPARK-konsulenten samler altid op på, hvad der er sket undervejs. Der lægges stor vægt på, at arbejdspladsen afprøver aktiviteter undervejs i forløbet, fx ved at afprøve metoder præsenteret af SPARK-konsulenten, ændre måden der holdes personalemøde på eller være opmærksomme på særlige udfordringer i hverdagen. SPARK prioriterer at fremme et læringsperspektiv ved at inddrage arbejdspladserne aktivt i at gennemføre egne kortlægninger eller dialoger, som opleves at skabe værdi for arbejdspladsen. Ved det sidste møde med SPARK-konsulenten (ofte efter et halvt år) samles op på hele forløbet, og det drøftes, hvordan arbejdspladsen arbejder videre og fastholder de indsatses, der er sat i gang. Endelig tilbyder SPARK organisationen et opfølgende møde seks måneder efter afslutningen for at sikre, at indsatserne fortsat er i gang eller har effekt.

2.1.5 Problemfokus – Hvad hjælper vejledningen med?

SPARK yder en indsats, der skal virke tæt på arbejdspladsen. Konsulenterne indgår i en direkte relation med arbejdspladserne, og forløbet må fra arbejdspladsens side betragtes som en intervention, de selv har ønsket. SPARK indgår i en arbejdsdeling, hvor andre instanser som KL og Forhandlingsfællesskabets fælles hjemmeside Viden På Tværs (VPT), Branchefællesskabet og Arbejdstilsynet m.fl. tilbyder mere generelle informationsindsatser og materialer.

Støtten retter sig mod TRIO'en eller MED. Det er disse aktører, der støttes, for at de kan varetage håndtering og forebyggelse i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Sammenlignet med indsatses, der er rettet mod medarbejderne eller ledelsen alene, antages det, at hvor sådanne vil kunne løse en konkret problemstilling, vil støtten til TRIO's arbejde bidrage til en kontinuerlig og fortsat indsats efter, at støtteforløbet er gennemført. Målet er, at TRIO/MED arbejder videre efter, støtten fra SPARK er

⁶ <https://vpt.dk/sadan-ser-et-spark-forlob-ud#>

afsluttet. En begrænsning kan være, at en TRIO/MED, der udgøres af få personer, er sårbar ved forandringer og udskiftning af medlemmer.

2.1.5.1.1 Støtte til TRIO

SPARK-ordningen blev evalueret i 2017 (Pedersen et al., 2017), og er aktuelt ved at blive evalueret igen. Evalueringen pegede på, at SPARK opnår en meget høj tilfredshed hos TRIO/MED. På nogle arbejdspladser er der tegn på en positiv effekt i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Evalueringen viser også, at der sker en vis spredning af erfaringerne til andre arbejdspladser. En del TRIO/MED oplever, at de står stærkere efter forløbet. I evalueringen peges på en række centrale forhold ved SPARK's evne til at støtte TRIO/MED:

- De metoder, SPARK anvender, er inspirerende for TRIO/MED, og de vil gerne kunne bruge dem selv efterfølgende.
- Det er vigtigt, at SPARK lykkes med at styrke relationen mellem TRIO/MED og medarbejderne, da det er en forudsætning for, at TRIO/MED kan igangsætte initiativer på arbejdspladsen.
- Konsulenterne bør også kunne arbejde direkte med medarbejdergruppen, da TRIO'er i nogle tilfælde ikke mener, at de selv kan gennemføre de samme forløb.
- Et opfølgende møde med konsulenten efter et halvt år vil styrke mulighederne for at holde fast i TRIO/MED's egen indsats.
- En tydelig forventningsafstemning mellem SPARK og TRIO/MED kan være med til at fremme, at indsatserne fastholdes på arbejdspladsen.

Det drøftes også i evalueringen, om aftaleforholdene skal ændres, så konsulenterne kan tilbyde arbejdspladserne konkrete aktiviteter og støtte TRIO/MED med den efterfølgende indsats rettet direkte mod medarbejderne. Ligesom det også drøftes, i hvilket omfang SPARK i højere grad skal inddrage de kommunale HR-afdelinger eller arbejdsmiljøprofessionelle som aktører, der kan støtte i det videre forløb efter, at SPARK har støttet med problemafklarung og planlægning.

2.1.5.2 Problemfokus i støtten

Den faglige støtte, som SPARK-konsulenterne yder, opfattes som et paradigmeskifte fra et traditionelt fokus på påvirkninger til et nyt fokus på kerneopgaven og på dennes relation til trivsel og AM. På den måde søger SPARK at afspejle en bredere diskussion i arbejdsmiljøverdenen omkring, hvordan arbejdspladser bedst støttes i forhold til at kunne skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Forståelsen af kerneopgave-perspektivet formidles især ved, at SPARK bistår TRIO/MED i deres problemforståelse og definition af de temaer, der skal arbejdes videre med. Denne støtte består i såvel at formidle viden om psykisk arbejdsmiljø og videregive gode erfaringer med metoder og værktøjer, som TRIO'en herefter kan anvende. Men også i at påvirke TRIO'ens medlemmer til at drøfte de vilkår, der defineres af arbejdets karakter og indhold og af arbejdspladsens organisering. Målet er at styrke evnen til at integrere varetagelse af det psykiske arbejdsmiljø i udførelsen af arbejdet og den daglige planlægning og ikke se det som særlige indsatser. På SPARK's hjemmeside er materialer og vejledninger således opdelt efter de forskellige kommunale arbejdsområder og ikke efter de overordnede problemområder.

Det er dog fortsat de prioriterede problemområder, der er udgangspunktet for de opgaver, SPARK går ind i:

- Forandringer, over halvdelen af opgaverne handler om forandringer fx ved sammenlægninger.
- Arbejdets indhold og prioritering og fordeling af opgaver ift. kompetencer og ressourcer.
- Samarbejde mellem medarbejdere og/eller ledere, konflikter og relationsudfordringer.

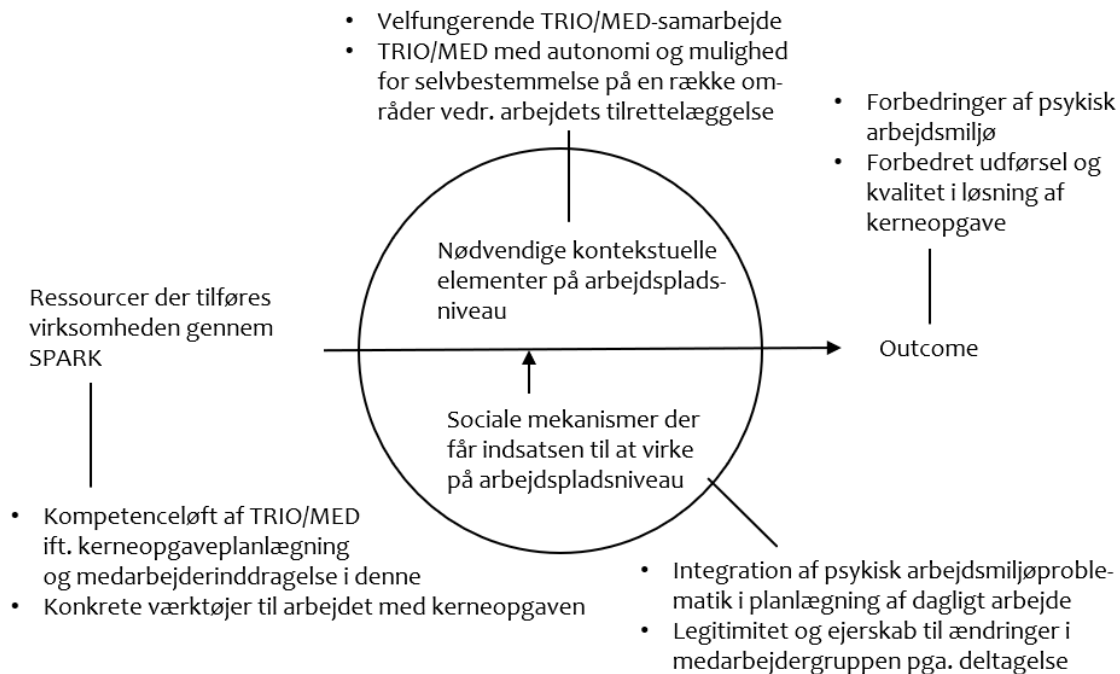
- Vold og trusler, særligt i social psykiatri, ældresektor m.fl.
- Seksuel chikane og mobning.
- Alenearbejde.
- Problemstillinger i forhold til arbejdets indhold, omfang og udførelse.

2.1.6 Fremtiden for vejledningstjenesten

Aktuelt udvides støtten til arbejdspladser med store møder med deltagelse af mange forskellige TRIO'er fra samme kommune.

2.1.7 SPARK's programteori

I figuren nedenfor har vi samlet ovenstående oplysninger om SPARK til en programteori for ordningen ved at benytte 'kontekst-mekanisme-outcome'-modellen (Pawson & Tilley, 1997).



Figur 2 Illustration af programteori for SPARK

I kraft af rammerne for ordningen, som parterne har vedtaget, er der fastlagt et bestemt målgrupperfokus, nemlig TRIO'en, som dog ofte er sammenfaldende med MED-udvalget på institutionsniveau. Det afgørende er, at alle tre aktører: Leder, AMR og TR ses som en samlet målgruppe. Det andet vigtige element er, at det centrale virkemiddel er et kompetenceløft af TRIO'en, så den selv kan håndtere og forebygge de problemer, der er fokus på.

2.2 TEKSAM

TEKSAM er den ældste og mest institutionelt rodfæstede af de tre vejledningstjenester.

2.2.1 Ordningens baggrund og historie

Teknologi- og Samarbejdsudvalget (TEKSAM) blev etableret mellem Dansk Industri og CO-Industri og har eksisteret siden 1998, hvor det blev oprettet som et resultat af overenskomstforhandlingerne i industrien. TEKSAM vejleder virksomheder i at stifte og drive samarbejdsudvalg. Siden TEKSAM's oprettelse i 1998 har man ligeledes knyttet industriens samarbejdskonsulenter til udvalget. I 1998 blev samarbejdskonsulenterne skrevet ind i industriens overenskomst, hvor de hidtil havde været en del af LO og DA's samlede konsulentordning. Dette skete samtidigt med, at industriens parter blev enige om at varetage tilsynet og vejledningen omkring virksomhedernes psykosociale arbejdsmiljø. I årene efter udgivelsen af det såkaldte 'metodeudvalgs' hvidbog (Arbejdsministeriet, 1995) oplevede man en stigende interesse for det psykiske arbejdsmiljø samt en stigende efterspørgsel på bedre myndigheds- og partsindsatser over for denne gruppes risici. I denne kontekst besluttede CO-I og DI i fællesskab, at vejledning og tilsyn med fordel kunne ligge hos TEKSAM og dets konsulenttjeneste (TEKSAM-aftalen).

I 2008 indgik parterne en bred aftale om trivsel på arbejdspladsen og et godt psykisk arbejdsmiljø. Det er formålet med aftalen at fremme trivslen på arbejdspladsen og et godt psykisk arbejdsmiljø samt at sikre, at problemer inden for psykisk arbejdsmiljø i videst muligt omfang løses af de lokale parter.

Med aftalen påtager Dansk Industri og CO-Industri sig opgaven med at sikre, at virksomhederne overholder bestemmelserne på det psykosociale område. Arbejdstilsynet skal derfor ikke føre tilsyn med dette område. Dog genindtræder Arbejdstilsynets beføjelser, hvis en part ikke vil iværksætte behandling for en påstået overtrædelse af pligterne i aftalen.

Aftalen omfatter "håndteringen af problemer på det psykosociale område, der ikke direkte eller indirekte udspringer af den enkeltes arbejdsfunktion". Den omfatter problemer, der skyldes påvirkninger, der opstår som følge af ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden, samspillet mellem ledelsen, de ansatte og deres repræsentanter eller de ansatte indbyrdes. De kan også udspringe af forhold uden for virksomheden. For så vidt angår mobning og seksuel chikane samt eventuelle årsager og indsatsområder, tages udgangspunkt i AT-vejledning D.4.2 (marts 2002).

Aftalen beskriver også samarbejdsudvalgets opgaver i forhold til det psykosociale område. Det fremgår, at samarbejdsudvalget skal drøfte principper og retningslinjer samt i fornødent omfang sikre en lokal drøftelse til forebyggelse, identifikation og afhjælpning af problemer med trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

Industriens parter ansætter fire konsulenter hver til tjenesten, der med denne bemanding dækker alle samarbejdsudvalg under industriens overenskomst i Danmark. Der meldes ikke om nogen problemer med ressourcer eller, at det skulle være nødvendigt at prioritere mellem henvendelser. Tværtimod er det muligt for konsulenterne at besøge de samme virksomheder flere gange, hvis situationen kræver det, eller hvis virksomheden vil have gentaget fx en trivselsmålingsproces eller en afdækning af social kapital.

Et særligt kendetegn ved TEKSAM er, at konsulenterne både har en vejledende rolle som tilkaldte konsulenter, men desuden også fungerer som myndighed ift. det psykosociale arbejdsmiljø.

Virksomhederne lægger, ifølge konsulenter og partsrepræsentanter, især vægt på tre ting, der gør ordningen attraktiv for dem. For det første er det vigtigt, at TEKSAM-konsulenterne altid kommer i par

med en repræsentant for både arbejdsgivere og arbejdstagere. Det betyder, at de ikke kan opfattes som enten ledelsens forlængede arm, eller alternativt som en art myndighed, der kommer med bødeblokken hævet. Denne balance er en vigtig grund til deres popularitet hos virksomhederne.

For det andet er det et incitament, at konsulenthjælpen er, om end ikke gratis, så i hvert fald allerede betalt gennem medlemskabet i Dansk Industri og gennem overenskomstaftalen. Det betyder, at der ikke er nogen udskrivning for virksomheden forbundet med konsulenthjælpen. Det gør, at virksomheder ofte kontakter konsulenttjenesten, før problemerne vokser dem over hovedet.

For det tredje er det også en vigtig del af konsulenternes gennemslagskraft, at de forstår produktionsvirksomhedernes kerneopgaver – de faktiske forhold i industrien om man vil. Derfor opleves hjælpen også som særligt relevant for mange virksomheder. Dette faktum betyder endvidere også, at konsulenterne lægger vægt på, at løsninger i forhold til det psykiske arbejdsmiljø skal kædes sammen med diskussioner om produktivitet og konkurrenceforhold i virksomhederne.

Dette opleves også af konsulenterne som en vigtig grund til deres popularitet hos virksomhederne.

2.2.2 Konsulenternes kompetenceprofil

Konsulenterne i TEKSAM har ikke nogen fast uddannelsesprofil, ligesom der heller ikke er nogen formelle krav til en sådan i rekrutteringsøjemed. Konsulenterne ansættes henholdsvis af CO-Industri og Dansk Industri, der hver tegner sig for fire konsulenter i tjenesten. Derfor er der en vis forskel på profilerne på de respektive konsulenter. Selvom det ikke er et ufravigeligt krav, så rekrutteres de fleste nye konsulenter fra fagbevægelsens eget økosystem. Kandidaterne kan så være tidligere tillidsmænd, fællestillidsmænd, ansatte i medlemsforbund eller lignende. DI har ifølge vores informanter en bredere tilgang, hvor det kan være alt fra ansatte i medlemsforbund, tidligere ledere, tidligere arbejdsmiljøprofessionelle og endda helt udefrakommende kandidater. Dog er der enighed om på begge sider, at den vigtigste forudsætning for ansættelse er, at kandidaterne skal have både erfaring og føling med, hvordan samarbejdssystemet på arbejdspladserne virker i praksis. Det vil sige, at de begge ansætter kandidater, der har arbejdet med eller i samarbejdsudvalg igennem flere år.

På samme måde er det også vigtigt på begge sider, at konsulenterne har et kendskab og en tilknytning til forholdene på industriens arbejdsmiljø. Både hvad angår produktionsprocesserne, teknologien og arbejdsmiljøet.

Den primære form for udvikling og vedligeholdelse af kompetencer iblandt konsulenterne ligger i konsulenttjenestens struktur. Når konsulenterne altid arbejder i par, sikrer det nemlig, at der 1) løbende bliver diskuteret og udviklet på redskaber og værktøjer samt på kompetencer. Og 2) at denne udvikling også over tid bliver spredt, når man indgår i par med andre konsulenter. På denne måde sikrer organiseringsprincipperne en kontinuerlig kompetenceudvikling. Ydermere udvikler TEKSAM løbende konsulenternes kompetencer på fællesmøder mellem alle otte konsulenter. Her deler konsulenterne viden og erfaringer med hinanden.

Derudover lægger man vægt på, at konsulenterne skal være opdaterede på, hvad den nyeste forskning inden for fx mobning, chikane og social kapital siger. Især har man en løbende dialog med Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø omkring ny viden fra NFA's forskere, men vores informanter nævner også eksempelvis forskning fra SDU og Københavns Universitet som eksempler. De lægger desuden meget vægt på, at de redskaber, de bruger, så vidt det er muligt, er funderet i videnskabelige resultater på området. Et godt eksempel herpå er, at TEKSAM fortsætter med at

benytte det såkaldte COPSOQ-skema⁷, selvom der er udviklet nyere spørgeskemaer til målinger af psykosocialt arbejdsmiljø i Danmark. Grunden hertil er den anerkendelse, COPSOQ-skemaet nyder i Danmark, samt at det, ifølge informanterne, er mere videnskabeligt underbygget end andre lignende skemaer og især, at dette skema nemt kan benchmarkes, og at sammenligning mellem forskellige virksomheder bliver mulig, og virksomhederne dermed let kan se, hvordan de klarer sig.

TEKSAM indgår også i en række udviklingsprojekter med henholdsvis forskere og konsulenter, når de skal udvikle deres kompetenceprofil og deres udvalg af redskaber og værktøjer til brug i deres arbejde. De har i skrivende stund stående arbejdsgrupper om henholdsvis mobning og social kapital og har netop afsluttet udviklingen af forskellige værktøjer til at forbedre samarbejdet i samarbejdsudvalg med en konsulentvirksomhed.

Det nævnes flere gange, at man er interesseret i langt mere brug af forskningsbaseret viden inden for langt flere områder, men at det kan være svært at finde forskere, der har den nødvendige viden om både psykosocialt arbejdsmiljø og industriens arbejdspladser.

2.2.3 Målgruppe

TEKSAM's målgruppe er alle samarbejdsudvalg på virksomheder, der er dækket af industriens overenskomst. Derfor lægges der også, som beskrevet ovenfor, vægt på at fremme samarbejdet mellem parterne i SU som deres fremmeste opgave. Både parter og konsulenter fortæller, at industrien har stolte traditioner for samarbejde mellem parterne på arbejdspladserne. En tradition der går helt tilbage til hovedaftalen af 1898 ifølge flere informanter.

Derfor er det også dette samarbejde, som hele deres tilgang bygger på. Derfor rejser konsulenterne også altid i par, så der er en repræsentant for henholdsvis arbejdsgivere og arbejdstagere til stede ved alle møder med virksomheden. Desuden mødes man også udelukkende med formand og næstformand i SU inden mødet med hele udvalget. Der er aldrig nogen forberedelse mellem konsulenten fra Dansk Industri og ledelsesrepræsentanten i SU eller mellem medarbejderrepræsentanterne og konsulenten fra CO-Industri. På denne måde lægges der meget vægt på fra informanterne, at de ikke kommer som repræsentanter for to sider, men derimod at begge TEKSAM-konsulenter 'repræsenterer samarbejdet', som en informant fortæller i et interview.

Konsulenterne illustrerer dette forhold med et eksempel på en udbredt praksis. Hvis der på den ene eller den anden side i SU er udvalgsmedlemmer, der holder igen eller på anden måde er skeptiske over for den fælles diskussion eller samarbejdet, så er det som regel repræsentanten for deres 'egen' organisation, der går ind i diskussionen og prøver at få dem med om bord, således at en vrangvillig leder eller medarbejderrepræsentant skal diskutere det med sin 'egen' repræsentant fremfor modpartens.

Med udgangspunkt i deres mål om altid at arbejde med begge parter i SU, er hverken HR-funktioner eller professionelle arbejdsmiljøfunktioner på virksomhederne mål for TEKSAM's arbejde. Det sker, at repræsentanter for disse funktioner inviteres til møder.

⁷ Copenhagen Psychosocial Questionnaire III er navnet på et spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø. Det er udviklet i Danmark, men er i dag brugt over hele verden. I 2019 udkom den tredje opdaterede version af skemaet (Burr et al., 2019)

2.2.4 Kontaktform

TEKSAM kommer i kontakt med virksomheders samarbejdsudvalg på forskellige måder. Først og fremmest gennem henvendelser fra virksomhederne selv. Når enten Dansk Industri eller CO-Industris medlemsorganisationer kontaktes af SU-repræsentanter med klager eller konflikter over samarbejdet eller det psykosociale arbejdsmiljø (fx chikane eller mobning), vil der automatisk henvises til TEKSAM. Dette sikrer, at det altid er med udgangspunkt i samarbejdet mellem arbejdstagere og arbejdsgivere, der vejledes. Derudover er det også ofte et enigt SU, der kontakter TEKSAM. Som oftest for at få hjælp til en nyopstået problemstilling, men det kan også ske, at de samme virksomheder henvender sig flere gange for at få hjælp til den samme problemstilling. Eksempelvis med udformningen af en trivselsundersøgelse eller en kortlægning af den sociale kapital.

Derudover har TEKSAM det særkende for vejledningstjenester, at de også har en art myndighedsrolle. I industriens overenskomst er det indskrevet, at parterne selv tager ansvaret for håndhævelsen af arbejdsmiljøreglerne på en række risici vedrørende det psykosociale arbejdsmiljø forbundet med samarbejde mellem leder og medarbejder, med mobning og med seksuel chikane. Det betyder, at parterne bag TEKSAM er enige med Arbejdstilsynet om at overtage den regulerende myndighed på området. På denne måde er det TEKSAM, der skal arbejde med virksomheder, der ikke lever op til disse bestemmelser, og de har myndigheden til at iværksætte aktiviteter på virksomhederne, hvis det vurderes, at disse er på kant med reglerne. Det betyder også, at TEKSAM får kontakt med virksomheder den vej, hvis de får en underretning om problemer et sted.

2.2.5 Problemfokus – Hvad hjælper vejledningen med?

Som beskrevet ovenfor hjælper TEKSAM med en række forskellige problemer og udfordringer knyttet til samarbejdet mellem ledere og medarbejdere og omkring det psykosociale arbejdsmiljø.

TEKSAM-konsulenterne tilbyder vejledning og hjælp til samarbejdsudvalg på alle virksomheder, der er omfattet af industriens overenskomst. Hjælpen antager mange forskellige former og kan dreje sig om alt fra konflikthåndtering internt i SU, hjælp med kortlægninger og trivselsmålinger samt om hjælp til styrkelse af den sociale kapital. TEKSAM hjælper altså på denne måde både SU med produktivitetstrettede spørgsmål og indsatser, med det processuelle i SU-arbejdet og med råd og vejledning omkring det psykiske arbejdsmiljø. Derfor er det i TEKSAM et vigtigt grundlag for arbejdet med arbejdsmiljøet, at dette ikke kan adskilles fra arbejdet med at forbedre operationelle elementer eller implementering af ny teknologi.

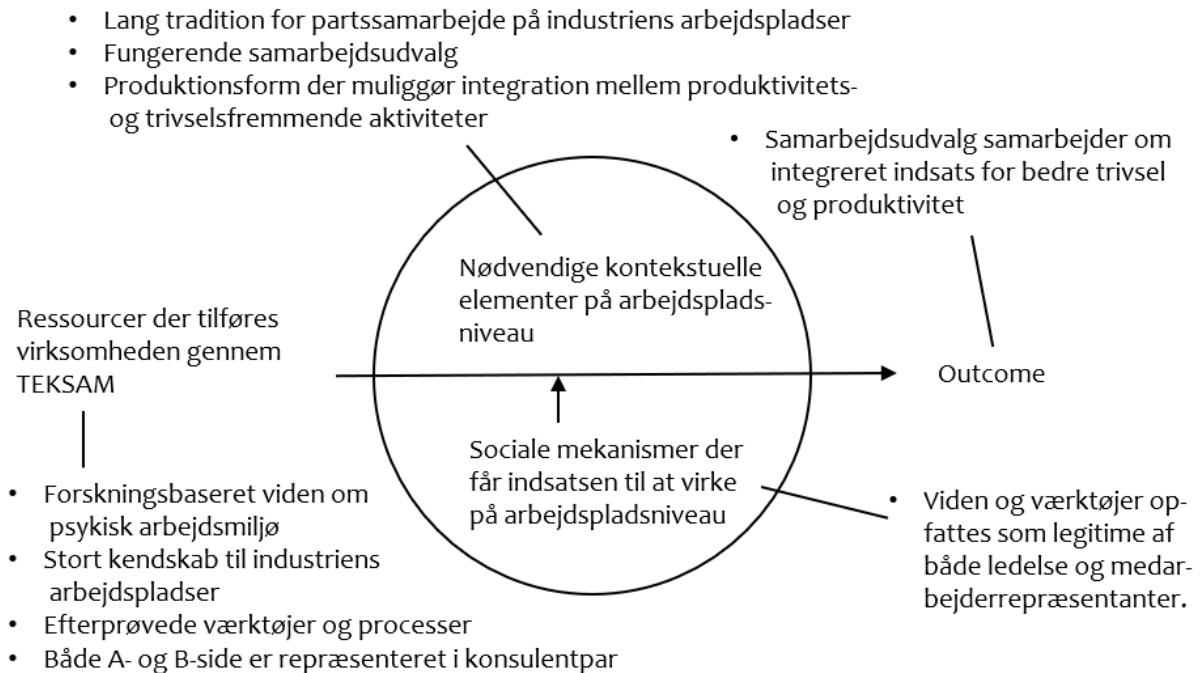
Det er dog ikke alle arbejdsmiljøproblemer TEKSAM kan engagere sig i. For det første kan de ikke hjælpe med problemer, hvor løsningen kræver specialviden som eksempelvis rehabiliteringssager. Derudover går konsulenterne heller ikke ind i personsager. De kan hjælpe med konfliktrådgivningsværktøjer, men ansvaret ligger i disse tilfælde ikke i SU-systemet, men i AMO. I disse sager hjælper konsulenterne endvidere virksomhederne med at få klarlagt grænserne mellem SU's og AMO's respektive ansvarsområder.

2.2.6 Fremtiden

Der er ingen indikationer om, at der skulle være ændringer på vej i den måde, TEKSAM er organiseret på. I vores interviews er både arbejdstager- og arbejdsgiverrepræsentanter glade for det nuværende niveau. Der er øjensynligt heller ikke brug for at tilføre flere ressourcer, da der ikke er nogen kø eller flaskehalse i forhold til at hjælpe virksomhederne.

2.2.7 TEKSAM's programteori

I figuren nedenfor har vi som før samlet vores empiri om TEKSAM til en programteori for ordningen ved at benytte 'kontekst-mekanisme-outcome'-modellen.



Figur 3 Illustration af programteori for TEKSAM

Samarbejdskonsulenternes fokus er på samarbejdet mellem ledere og medarbejdere udtrykt gennem SU's evne til at fungere som problemløsende og strategisk ift. virksomhedens varetagelse af det psykiske arbejdsmiljø. Det afgørende er, at begge parter kender egne roller og ser samarbejdet som en mægling mellem forskellige synspunkter, og at et styrket samarbejde opfattes både som målet for TEKSAM's støtte og som det centrale virkemiddel.

2.3 BAMBUS

Bygge- og anlægsbranchen er kendt for at have en række arbejdsmiljøproblemer især med ulykker og nedslidning. Arbejdstilsynet har en stor opmærksomhed på området og giver mange påbud, især på ulykker. Ved overenskomstforhandlingerne i 2008 blev parterne (3F, Forbundet Træ-Industri-Byg, Dansk El-Forbund, Blik- og Rørarbejderforbundet overfor Dansk Byggeri) enige om at gennemføre, hvad der blev beskrevet som 'projekter', der kunne "stimulere det forebyggende arbejdsmiljøarbejde i byggebranchen".

2.3.1 Ordningens baggrund og historie

Det centrale projekt, der kom ud af forhandlingerne i 2008, var BAMBUS, som blev etableret i efteråret 2008. BAMBUS er en mobil arbejdsmiljøtjeneste, hvor oprindeligt otte, i dag 10, konsulenter fordelt over hele landet kører ud og besøger byggepladser i en 'bus' (i praksis en mindre varevogn med stort logo på siden). De lægger vægt på at vejlede om konkrete arbejdsmiljøproblemer og anviser løsninger, ofte med tekniske hjælpemidler, på nedslidende arbejdsprocesser.

Tjenestens formålsbeskrivelse har fire punkter (fra BAMBUS vedtægter):

- "Forbedring af virksomhedernes systematiske, forebyggende arbejdsmiljøindsats, herunder udvikle deres arbejdsmiljøorganisation og arbejdspladsvurdering samt valg af arbejdsmiljørepræsentanter.
- Påvirkning af lederes og medarbejderes arbejdsmiljøadfærd og holdninger til arbejdsmiljø.
- Udbrede kendskab til konkrete forebyggelsesmuligheder i forbindelse med arbejdets udførelse.
- Deltage i videndeling med henblik på forbedring af den samlede arbejdsmiljøindsats med BFA Bygge & Anlæg, de tilsluttede organisationer og andre relevante arbejdsmiljøaktører".

BAMBUS blev oprindeligt etableret som et treårigt projekt, siden forlænget og i 2014 gjort til en permanent ordning. Ordningen finansieres med et bestemt ørebeløb pr. løntime, i øjeblikket 12 ører.

2.3.2 Konsulenternes kompetenceprofil

Konsulenterne har primært en håndværksbaggrund, ofte inden for bygge & anlæg, og har typisk arbejdet med arbejdsmiljø i en længere periode i Arbejdstilsynet, fagbevægelsen og/eller i arbejdsgiverorganisationerne.

Viden om de tekniske hjælpemidler, som fylder meget, etableres bl.a. ved et tæt samarbejde med leverandørerne – også ift. produktudvikling af hjælpemidlerne. En væsentlig del af den løbende opdatering af viden sker internt i konsulentgruppen, som mødes 10 gange om året til såkaldte 'tolv-tolv'-møder, hvor der udveksles erfaringer og arbejdes med specifikke problemstillinger. Fx blev støvproblematikken rejst på et sådant møde, og det førte til, at man valgte at nedsætte en gruppe til at arbejde videre med problemstillingen.

Byggebranchen er på mange måder sin egen, og BAMBUS' konsulenter kender branchen, dens arbejdsmiljøproblemer og den jargon, der er nødvendig for at blive taget alvorligt ude på byggepladserne. BAMBUS' daværende daglige leder, Peter Kirkegaard, formulerer det på baggrund af de evalueringer, der er blevet udført, på følgende måde: "Hvad er det så, der virker: Ja, det er det med det situationsbaserede, det tilstedeværende, det konkrete, det at være i øjenhøjde og det at oversætte regler, ... [vejledning og lignende] til konkrete, praktiske løsninger, ... ". Sammenfattende: Det at være i øjenhøjde.

Sidst i citatet peges på et andet aspekt af nærheden til feltet; at konsulenterne kan levere arbejdsmiljøløsninger på de oplevede arbejdsmiljøproblemer. De særlige problemer, som branchen slås med og tager alvorligt, har BAMBUS-konsulenterne ofte relevante løsninger på. Det kan være i form af tekniske hjælpemidler eller andre typer af løsningstilgange. Men igen handler det om at kunne knytte an til de konkrete problemer.

Selv når det handler om de mere 'vanskelige' problemer: Adfærdsændringer, bedre planlægning og organisatoriske praksisser med betydning for arbejdsmiljøet er kendskab til branchen, dens vilkår og praksis af afgørende betydning for muligheden for at kunne flytte bare lidt på disse forhold.

Branche-kendskabet er også en måde at legitimere adgangen til feltet for BAMBUS.

2.3.3 Målgruppe

De 12 konsulenter dækker en branche med ca. 180.000 medarbejdere⁸. BAMBUS henvender sig både til byggepladserne og til virksomhederne samt, med henblik på vidensopbygning og –spredning, til bredere fora fx tekniske skoler. Men hovedaktiviteten er den direkte kontakt mellem konsulent og byggeplads eller -virksomhed. I princippet henvender BAMBUS sig til alle, der er dækket af overenskomster tegnet af organisationerne bag BAMBUS; det betyder, at nogle grupper, fx elektrikere og VVS'ere ofte ikke er dækkede, idet TEKNIQ-arbejdsgiverne ikke er med i BAMBUS. Men ift. det opsøgende arbejde og den direkte kontakt i øvrigt kan det være svært at skelne skarpt mellem, hvem der er dækket, og hvem der ikke er dækket. På papiret henvender de sig til virksomheder af alle størrelser, men BAMBUS lægger dog særlig vægt på de små og mellemstore virksomheder – ud fra en antagelse om, at de store virksomheder er langt mere selvkørende i forhold til arbejdsmiljøarbejdet, da de ofte har ressourcerne til det. De faggrupper, som BAMBUS har mest kontakt med, er snedkere og tømrere på en førsteplads og dernæst murere. Derefter kommer bygningsarbejdere (jord, beton og kloak), mens de øvrige faggrupper i byggeriet fylder mindre.

Bygge- og anlægsbranchen slås med erkendte problemer som ulykker og nedslidning og fysisk arbejdsmiljø i øvrigt. Og det er en branche med skiftende arbejdssteder med deraf følgende skiftende konstellationer af fysiske betingelser, organisatoriske forhold og personkonstellationer. Det er en branche præget af traditioner, et maskulint miljø og et ganske konfliktfyldt samarbejds-klima mellem ledelse og medarbejdere, forskellige håndværkergrupper og forskellige firmaer, der skal arbejde sammen. Dertil kommer et klima, der ofte er præget af konkurrencebetingede stramme tidsplaner og dermed et stort tidspres. Det er en branche, hvor arbejdsmiljøhensyn ofte er blevet opfattet som en udgift og et stridspunkt.

BAMBUS skal fungere i det spændingsfelt, og her er det afgørende, at ordningen repræsenterer både arbejdsgivere og arbejdstagere på organisationsniveau. I tjenestens barndom, da ordningen var mindre kendt, skulle konsulenterne ofte forklare sig for at blive lukket ind på pladserne, men ret enstemmigt lyder det, at de altid fik og får lov til at komme ind. Lidt afhængigt af hvem konsulenterne møder, nævner de den ene eller den anden part først, når de siger, hvem der står bag ordningen, men det forhold, at ordningen har begge parter bag sig, giver adgang og lydhørhed på byggepladserne og ude i virksomhederne.

⁸ 27-5-2020 Danmarks Statistik, © www.statistikbanken.dk/BYG1

I tilknytning til BAMBUS' legitimitet er det også værd at bemærke, at adgangen til byggepladserne også lettes af, at BAMBUS ikke har nogen myndighedsrolle; de er ikke en 'fjendtlig' tilsynsmyndighed med regler, påbud og sanktioner, men en 'venlig' vejleder, der ikke kan gøre meget skade.

2.3.4 Kontaktform

I BAMBUS skelnes mellem opsøgende og rekvirerede besøg, og besøg på arbejdspladser og i virksomhederne. Besøgsstatistikken ser således ud:

Tabel 1 BAMBUS' besøgsstatistik, 2015-2018.

Antal besøg pr. år (2015-18)	Byggepladsbesøg	Virksomhedsbesøg
Måltal	1.000-1.100	500
Gennemførte besøg	1.000-1.200	290-460

Der er altså flere byggepladsbesøg end virksomhedsbesøg, og der er større overensstemmelse mellem mål og det gennemførte antal besøg for byggepladsbesøgene.

I forhold til opsøgende og rekvirerede besøg har ambitionen tidligere været en fordeling på 50/50, men fra 2018 har måltallet været 70 % rekvirerede besøg. De oplyste tal gør det ikke muligt at se, hvordan det præcist er gået med denne omprioritering, men det lyder samstemmende fra vores informanter, at de rekvirerede besøg fylder mere og mere i takt med, at BAMBUS bliver mere kendt, respekteret og dermed efterspurgt bredt i branchen.

Mere konkret kører konsulenterne, som er knyttet til en af fire regioner, rundt enkeltvis i hver deres varevogn med informationsmateriale og ligeledes med enkelte tekniske hjælpemidler. Når de kommer på byggepladsen, går de 'op i skuret'. Og går rundt med arbejdsmiljøkoordinatoren, hvis der er en. Så taler de med dem, de møder undervejs, og de spørger altid, om der er arbejdsmiljørepræsentanter (det er ofte et problem at få dem valgt). Alternativt går de rundt med en ledelsesrepræsentant på den pågældende byggeplads. Der er forskel på, om man er på fællesområder, hvor der er flere entreprenører til stede, eller om der fokuseres på en særlig problemstilling. Konsulenterne lægger stor vægt på at 'forventningsafstemme' undervejs i besøget.

Der er regionale forskelle på, hvem og hvordan der kontaktes. I København er der meget færre virksomheder, så her er der mere fokus på byggepladserne. Og omvendt er mulighederne for et uanmeldt besøg i provinsen præget af, at man ikke bare lige kommer forbi en anden dag, det kræver planlægning at være langt væk fra basen.

Konsulenterne lægger stor vægt på at reagere hurtigt på henvendelser. Hvis der er brug for at løse et problem eller finde et godt hjælpemiddel, forsøger konsulenterne at være klar med et forslag 'dagen efter'.

Ude på pladsen er kontakten som beskrevet varierende, men man vil gerne have fat i AM-repræsentanter og/eller den lokale byggepladsledelse. Man prøver at komme rundt hos de forskellige faggrupper, men nogle faggrupper er kun på pladsen i begyndelsen eller slutningen af byggeriet (fx malere), og det er derfor sjældnere, man får fat i dem.

Når man er hos virksomhederne, er fokus på systematik, planlægning og adfærdspåvirkning. Her kommer ledelsen lidt mere i fokus. Det kan fx dreje sig om at sørge for at få lavet en APV. Selvom det er obligatorisk for virksomheder at lave denne, fortæller nogle af konsulenterne, hvordan de til tider går med til et møde og nærmest laver APV'en for dem. Et andet eksempel handler om at udvikle en systematik, der gør, at de ansatte eller lederen på pladsen får de rigtige hjælpemidler med ud på pladsen.

2.3.5 Problemfokus

I første omgang – tidsmæssigt ved det enkelte besøg – er fokus på ulykker. Dvs. de umiddelbare risici, som manglende stillads, afstivning og oprydning. Problemer af den karakter påpeges, men primært som noget der forhåbentligt bare skal overstås, så man kan komme videre til det egentlige.

Herefter er det primære fokus på nedslidning. Konsulenterne har en stor erfaring med og viden om arbejdsprocesser og har stor fokus på tekniske hjælpemidler, der kan aflaste. Rekvirerede besøg har ofte aflastning med tekniske hjælpemidler som indhold: "Vi står med den og den udfordring; kan I hjælpe os med den"? – konsulenten gør sig foreløbige overvejelser og finder potentielle løsninger på sit lager af tekniske hjælpemidler og bringer en eller flere med ud på den pågældende byggeplads.

Konsulenterne har et langvarigt samarbejde med mange af de firmaer, der udvikler hjælpemidler, og har således været med til at udvikle relevante hjælpemidler. BAMBUS bidrager også til og bruger hjemmesiden bygergo.dk som er en slags katalog med forskellige hjælpemidler.

Der er også et fokus på stoffer og materialer. Der har været en langvarig indsats ift. støv, og det bliver ved med at være et problemområde. Støv har også en teknisk hjælpemiddel-side med støvsugere og sug på værktøj. Desuden, har man fokus på 'fortidens synder', dvs. asbest, PCB og bly, gammel mineraluld og forurenede jord, som dukker op i forbindelse med renoveringer og nedrivninger. Herudover er der ikke meget fokus på det kemiske arbejdsmiljø. Støj og vibrationer er også tilbagevendende problemer. Alle disse problematikker er erkendte problemer, hvortil der også er knyttede diverse projekter, dvs. målrettede forsøg på at bevare fokus på dem. Alligevel er der en slags, 'vi når ofte ikke hen til dem' vurdering af, hvorvidt det er tjenestens problemfokus.

Lidt anderledes med det psykiske arbejdsmiljø som heller ikke er centralt. Det betragtes som potentielt vigtigt, især fremover, men svært og noget som ikke fylder så meget i praksis. Det er også et felt, hvor man henviser til andre rådgivere.

BAMBUS har også meget fokus på de adfærdsmæssige aspekter af arbejdsmiljøarbejdet: Hvordan får vi folk til at tage arbejdsmiljøet alvorligt, lave deres APV og årlige arbejdsmiljødrøftelse, være systematiske med arbejdsmiljøet og indtænke arbejdsmiljøet i procedurer og planlægning mere generelt? Nogle konsulenter laver næsten APV'en for nogle virksomheder, og man har udviklet en app.

BAMBUS prøver at få en fast plads på grundforløbene på de relevante uddannelser på erhvervsskolerne for på den måde at pege på arbejdsmiljøets betydning for de unge, der er på vej ind i branchen.

Knyttet til BAMBUS er der også en Bygherrevidenstjeneste, som er bemandet af en person, og som rådgiver bygherrer og projekterende medarbejdere ift. arbejdsmiljø, når de henvender sig. Derudover laves der også i denne forbindelse opsøgende arbejde.

BAMBUS bidrager også til en lang række arbejdsmiljørelevante udviklings- og forskningsprojekter. BAMBUS sidder dør om dør med BFA Bygge og Anlæg og har et tæt samarbejde med dem. I BAMBUS' arbejdsplan for 2020 opregnes samarbejder med seks projekter af forskningskarakter. BAMBUS-konsulenterne har kun i beskedent omfang forsker kvalifikationer, men sikrer i de fleste af disse projekter, at viden om praksis bliver integreret i projekternes arbejde.

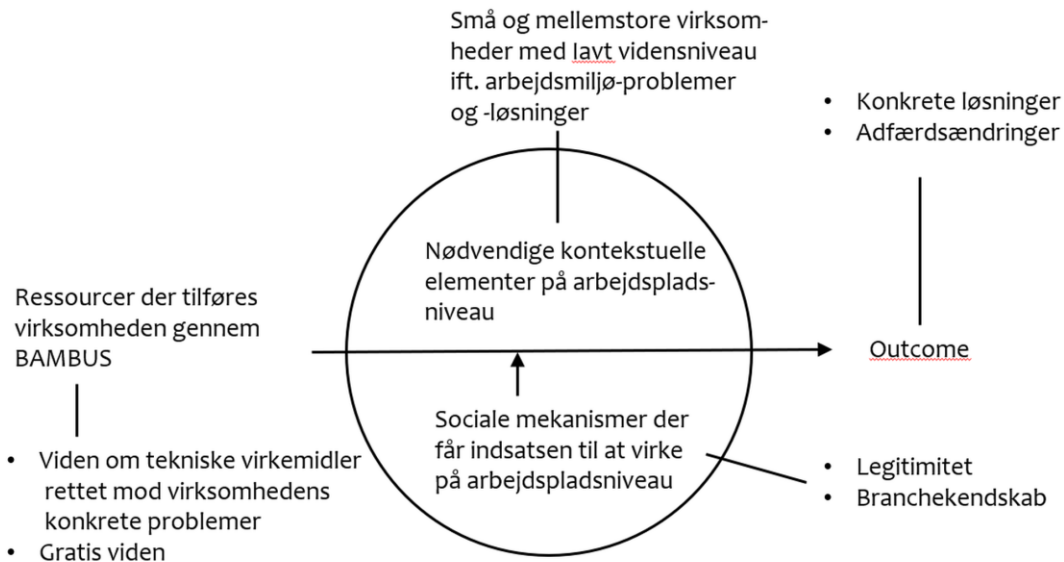
Både Arbejdstilsynet, arbejdsmiljørådgiverne og forskerne savner ofte en praktisk indsigt i byggebranchens særlige vilkår. Her spiller BAMBUS ofte en rolle i forhold til at bidrage med at klæde aktørerne på i forhold til indsatser på feltet. BAMBUS arbejder tæt sammen med andre vejlednings- og kampagneaktører: BFA, arbejdsmarkedets parter og andre aktører i dette felt: Bygherrevidenstjenesten og bygergo-hjemmesiden. BAMBUS bruges af Arbejdstilsynet. Og BAMBUS spiller en aktiv rolle i tilknytning til en række forskningsprojekter. Det, at der findes en gruppe af professionelle, der stort set dagligt bevæger sig rundt ude på byggepladserne og kender både deres arbejdsmiljø og deres praksis i øvrigt, må opfattes som ganske værdifuldt i forhold til samfundsmæssigt at kunne forholde sig til og påvirke arbejdsmiljøforholdene i branchen.

2.3.6 Fremtid

BAMBUS har som anført været permanent siden 2014. Enhver overenskomstforhandling bringer i princippet BAMBUS op til diskussion, men også i 2020 er BAMBUS blevet fastholdt.

2.3.7 BAMBUS' programteori

De mest bærende elementer i, hvad der får BAMBUS til at fungere efter sin hensigt er illustreret på figuren herunder (figur 4):



Figur 4 Illustration af programteori for BAMBUS

BAMBUS ser målgruppen bredt, som de aktører, der øver indflydelse på arbejdsmiljøet i det daglige arbejde. Det kan være ejer/lederen, AMR eller en intern arbejdsmiljøprofessionel. Det centrale for BAMBUS er, at deres erfaring, viden og konkrete forslag kan bringes i anvendelse. Det centrale

virkemiddel er således formidling af viden, erfaring og konkrete forslag til tekniske eller organisatoriske løsninger og forebyggelsesindsatser.

3 TVÆRGÅENDE TEMAER

I dette afsnit sammenlignes de tre ordninger primært i forhold til samarbejdets betydning for, at de opnår legitimitet blandt målgruppens aktører på de virksomheder og institutioner, de møder, hvilke kompetencer de prioriterer at råde over, hvordan kontaktformen er organiseret, hvilke typer af støtte de yder til målgruppen, og hvordan der skabes, opsamles og formidles viden gennem arbejdet med at rådgive og vejlede og få det bredere ud til arbejdsmiljøverdenen.

3.1 Legitimitet og autoritet

Som udgangspunkt opfattes alle tre vejledningstjenester som legitime af de virksomheder, ledere og medarbejdere, de møder i deres arbejde. Men der er forskel på, hvordan de iscenesættes som legitime, og hvilke roller de indtager i deres arbejde.

Legitimiteten er især baseret på tre elementer: At ordningen repræsenterer partssamarbejdet, at konsulenterne besidder stor faglig viden og erfaring med det arbejdspladsnære arbejdsmiljøarbejde, og at deres grundlag er en aftale, som er indgået mellem parterne, og derfor tildeler dem myndighed ift. at sikre dens overholdelse og til at afklare tvistigheder.

I forhold til alle tre elementer indtager de tre vejledningstjenester en rolle som såkaldte 'vidensbrobyggere', der skal formidle og overbringe politiske målsætninger, faglig viden og kendskab til aftaler, lovgivning og evt. sanktioner videre fra det såkaldte arbejdsmiljøfelt – arbejdsmarkedets parter, de førende eksperter på arbejdsmiljøområdet og fra den regulerende myndighed Arbejdstilsynet. Da arbejdsmiljøfeltets forskellige aktører er de primære kilder til den viden, som virksomhederne er tvunget til at forholde sig til, bliver det at kunne repræsentere feltets aktører eller viderebringe viden og krav de afgørende kilder til legitimitet for vejledningstjenesterne. Man kan sige, at arbejdsmiljøfeltets aktørers eksistens og magt også er vejledningstjenesternes berettigelse i forhold til deres brugere og kunder. Det er netop det interessante ved disse tjenester, at de ikke blot opbygger deres legitimitet gennem deres faglighed, men også ved at stå på det grundlag partsamarbejdet i sig selv giver og ved i større eller mindre grad at være givet en vis myndighed ift. at repræsentere forpligtende aftaler.

Som det fremgår af ovenstående beskrivelser af de tre vejledningstjenester, så forholder de sig alle til både partssystem, forskning og regulering. Deres vægtning af de tre legitimitetskilder er ganske forskellig, som vi viser i det følgende afsnit, men det afgørende for at forstå legitimiteten er en forudsætning for den vejledning, der ydes ude på virksomhederne. Det er en afgørende faktor for såvel etablering af kontakt, afgrænsning af opgaver og de formaliserede rammer for, hvordan vejledningen anvendes på virksomhederne.

3.1.1 Legitimitet som repræsentanter for arbejdsmarkedets parter

Forbindelsen til arbejdsmarkedets parter er eksistensgrundlaget og den afgørende legitimerende faktor for alle tre vejledningstjenester, og den anvendes da også som sådan. Mest eksplicit anvendes partsbaseringen af TEKSAM. Al praksis i TEKSAM er gennemsyret af denne eksplicite partsbaserings. De ankommer altid i par bestående af en repræsentant for henholdsvis branchens arbejdsgivere og arbejdstagere; de arbejder udelukkende igennem samarbejdsudvalgene på virksomhederne og holder aldrig møder, hvor der ikke er repræsentanter for 'begge' sider til stede. De ser endda styrkelsen af det lokale samarbejde som et mål for deres vejledning og som en forudsætning for at styrke indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Partsbaseringen er også en vigtig legitimerende faktor i BAMBUS. Den bliver dog ikke formaliseret i lige så høj grad som i TEKSAM. Derimod kommer den tydeligt til udtryk, når det beskrives, hvordan man præsenterer sig for arbejdsgivere og arbejdstagere, og når der tages kontakt til en ny virksomhed. Her fortæller vores informanter, at de har en uskreven regel om altid at sige, at BAMBUS er en fælles vejledningstjeneste for Dansk Byggeri og de faglige organisationer. Men de veksler mellem, hvad der nævnes først, alt efter hvem de taler med. Således at de siger: 'Dansk Byggeri og de faglige organisationer', hvis de præsenterer sig for en leder og vice versa, hvis de præsenterer sig for arbejdstagere. På denne måde bruger BAMBUS partsaftalen som deres berettigelse til at komme 'indenfor' på byggepladserne. Til gengæld er samarbejdet blandt aktørerne i målgruppen af mindre betydning for dem - de søger den bedst mulige aftager af deres vejledning.

Hos SPARK fylder partsbaseringen langt mindre i konsulenternes kontakt og dialog med de institutioner og forvaltninger, de besøger. Konsulenterne mener ikke selv, at det fylder i særlig grad i de processer, de faciliterer. De lægger dog stor vægt på samarbejdet på de arbejdspladser, de besøger, således at TRIO-samarbejdet altid skal være rammen for deres støtte, hvilket hænger sammen med, at de anser en styrkelse af TRIO'ens evne til selv at identificere, håndtere og forebygge som det centrale 'outcome' af deres vejledning.

3.1.2 Legitimitet på baggrund af ekspertviden og erfaring

Konsulenternes viden og ekspertise i forhold til de relevante arbejdsmiljøforhold, adgang til at trække på forskning og forskere samt deres erfaring er en anden afgørende faktor i forhold til tjenesternes legitimitet. Det skal alle tre tjenester forholde sig til, men det italesættes på forskellige måder i henholdsvis SPARK, TEKSAM og BAMBUS.

SPARK er proces- og trivselseksperter. Deres konsulenter har hver for sig relevante uddannelser og praktisk konsulenterfaring fra interne udviklingsafdelinger og HR-afdelinger bag sig. Og selv om der foregår vidensdeling i konsulenttjenesten, er det i lige så høj grad konsulenternes eget ansvar at opsøge og vedligeholde denne viden på kurser, konferencer og igennem den nyeste forskning. Autoriteten er derfor indlejret i konsulenterne selv. Ikke så meget i SPARK som organisation, men mere i de profiler de formår at tiltrække som konsulenter. Blandt TEKSAM-konsulenterne er deres faglige viden i høj grad indlejret i konsulenttjenesten selv, og hvor forskellen på tilgange og metoder mellem de enkelte konsulenter er minimal. De har udviklet en række værktøjer og metoder, som deles, og som de fleste konsulenter anvender, men dog kobler med deres personlige erfaring som samarbejdskonsulent. Man kan derfor også se, at TEKSAM i højere grad lægger vægt på, at deres værktøjer og metoder er udviklet i samarbejde med akademikere og eksperter inden for deres område. Den sidste vejledningstjeneste BAMBUS legitimerer i stort omfang deres grundviden om arbejdsmiljø og sikkerhed og de regler og retningslinjer, der gælder i byggefagene. Konkrete løsninger hviler ofte på deres erfaring og netværker til leverandører, andre konsulenter og nogle udvalgte forskere. De løsninger, de foreslår, er i høj grad baseret på, hvad de har set virke andre steder, men også på deres erfaring inden for byggefagene selv og et stort kendskab til tilgængelige værktøjer og metoder og de leverandører, som kan levere den ønskede kvalitet. Denne praksisviden bliver så kombineret med et grundigt kendskab til de nyeste arbejdsmiljøfremmende produkter og foranstaltninger, der kan være relevante for deres virksomheder.

3.1.3 Myndighedsrollen

Endelig bruges regulering og lovgivning i forskellig grad som en legitimerende faktor for de tre tjenester. Mest tydelig endnu engang er forskellen mellem TEKSAM og SPARK. TEKSAM er den af

vejledningstjenesterne, der mest utvetydigt legitimeres af reguleringen. Konkret har parterne selv igennem TEKSAM-aftalen⁹ overtaget tilsynet med dele af det psykiske arbejdsmiljø, dermed har TEKSAM-konsulenterne principielt en vigtig dobbeltrolle som både konsulenter og tilsynsførende. Det er dog yderst sjældent, at de optræder som tilsynsførende, de forbliver konsulenter med samarbejdet som mål. Men aftalen kan anvendes som en underliggende legitimerende faktor i deres arbejde. Omvendt er loven og reguleringen ikke noget SPARK anvender som legitimerende faktor i deres arbejde. De går ikke ind og taler om, hvorvidt en arbejdsplads følger loven på deres område, eller giver råd og vejledning ved påbud fra Arbejdstilsynet. Lovgivning og regulering spiller en rolle for BAMBUS på den måde, at de kan vejlede virksomheder og medarbejdere om, hvorvidt en given opstilling eller arbejdsplads er lovlig eller ulovlig, og ofte også bliver spurgt om dette, da de meget omskiftelige byggearbejdspladser ofte kan støde på problemstillinger, hvor det er entydigt, hvilke regler der gælder. Her er BAMBUS-konsulenternes viden om love og regler vigtig for at opretholde deres legitimitet. På mange arbejdspladser bliver de bedt om at vejlede om, hvilke tiltag der skal iværksættes for, at en given plads bliver lovlig. Men de har ikke en formel regulerings- og kontrolrolle, som det er tilfældet med TEKSAM.

3.2 Konsulenternes faglige kompetence

Ingen af de tre tjenester har en fastlagt og indholdsdefineret kompetenceprofil, som konsulenterne skal kunne matche. Opbygningen af konsulentgruppens samlede kompetenceprofil sker igennem rekruttering af konsulenter med en bestemt erfaringsbaggrund og gennem løbende vidensdeling. Man har fra parternes side prioriteret ansættelser af bestemte profiler, der mere knytter sig til parternes forståelse af opgavens karakter end til ønsket om at basere vejledningen på en given faggruppe.

I modsætning til andre professionelle arbejdsmiljørådgivere har der ikke i rekruttering og ansættelser været lagt vægt på at ansætte særlige professioner som fysioterapeuter, arbejdsmiljøteknikere eller psykologer som en model for, hvem der skulle ansættes. (Blandt private rådgivningstjenester kan der være tendens til 'ingeniører der hyrer ingeniører' eller 'psykologer der hyrer psykologer'). Selvom om der ikke i Danmark aktuelt findes egentlige arbejdsmiljøuddannelser eller professioner, findes der aktører på arbejdsmarkedet, som har opbygget erfaring som arbejdsmiljøkonsulenter fx tidligere BST-ansatte, de vil oplagt kandidere til stillinger i tjenesterne. Dette meget brogede billede af de potentielle konsulenter kompetenceprofiler gør, at de centrale forståelser af sundhed, arbejdsmiljø og sikkerhed ikke afspejler bestemte faglige traditioner, men i stedet typisk er udviklet i vejledningstjenesterne selv. Dette gør sig ligeledes gældende, når det gælder risikoforståelse og vurdering af, hvordan de rette løsningsmuligheder identificeres. Dette historiske vilkår ser ud til at være medvirkende til at give tjenesterne vide rammer for at udvikle og definere den fagprofil, de selv finder, er den rette. Adgangen til at ansætte generalister fremfor meget specialiserede eksperter sikrer en stor agilitet og åbenhed i et arbejdsmiljøfelt, som dermed bliver karakteriseret ved multidisciplinære tilgange og stor metodepluralitet.

De tre tjenesters konsulentgrupper er meget forskelligt sammensat. BAMBUS-profilen er bygget op omkring konsulenter med stort byggepladskendskab, viden om byggeriets arbejdsmiljøproblemer og evnen til at 'tale sproget' på byggepladserne og komme med konkrete løsninger. SPARK-profilen er mere ekspertorienteret med teoretisk viden om psykisk arbejdsmiljø, erfaring med udviklingsprocesser og god formidlingsevne samt kendskab til den kommunale sektors arbejdsområder. På denne måde

⁹ Aftale om trivsel på arbejdet og et godt psykisk arbejdsmiljø. CO-Industri og Dansk Industri 2008 og 2019.

minder den mere om en bred konsulentprofil end de øvrige tjenester. Endelig er TEKSAM-profilen kendetegnet ved stor organisationserfaring, evne til at agere i et potentielt konfliktfelt, se det fælles i modsatte synspunkter og et vist kendskab til metoder i det psykiske arbejdsmiljø. Den store forskellighed illustrerer, i hvor høj grad kompetenceprofilerne er opbygget i takt med, at den enkelte ordning har udviklet sin opgave og sine organisatoriske rammer.

Der er imidlertid også nogle markante ligheder i den måde, som denne udvikling foregår – og er foregået på. I alle tjenesterne kan man genfinde den tredeling af kompetencer, som eksplicit er fastlagt i grundlaget for SPARK, nemlig de tre kompetenceområder:

- *Det faglige:* Viden om arbejdsmiljøets udfordringer og strategier for at håndtere og forebygge
- *Det metodiske:* Proces- og metodekendskab og erfaring, herunder gode formidlingsevner
- *Det kontekstbundne:* Kendskab til det arbejdsområde og erhvervsfelt, man skal rådgive indenfor.

Alle tre tjenester benytter sig også på forskellig måde af at inddrage arbejdsmiljøfaglig ekspertise fra andre vidensformidlende organisationer og forskningsmiljøer, som de har udviklet et tæt samarbejde med. BAMBUS har et tæt samarbejde med BFA'en for byggeriet og med mange leverandører inden for området. SPARK har ligeledes et tæt samarbejde med BFA Velfærd som de, som det også er tilfældet i byggeriet, har kontorfælleskab med. TEKSAM har udviklet et tæt samarbejde med NFA bl.a. om forståelse og måling af det psykiske arbejdsmiljø, ligesom alle tre tjenester trækker på viden og erfaring fra de organisationer, som har sat dem i verden.

Metodekendskab er vigtigt, men udvikles ofte som en del af arbejdsdelingen i konsulentgruppen baseret på konsulenternes forskellige erfaringer og gennem sidemandsoplæring. Det arbejdsmiljøfaglige vidensgrundlag kan udvikles hen ad vejen, det forudsætter dog, at konsulenterne har et vist grundlag for at afdække problemer i arbejdsmiljøet og har kendskab til og erfaring med afhjælpning og forebyggelsesstrategier. Disse kompetencer indgår derfor ofte i ansættelsesgrundlaget.

Metodekendskab og evne til at planlægge og facilitere udviklingsprocesser gives også en særlig vægtning. BAMBUS er således optaget af at kunne levere brugbare løsninger på en måde, der gør dem let omsættelige til praksis i den hektiske hverdag i et byggefirma og 'tale et sprog, de forstår'. SPARK's metodevalg er kendetegnet ved at have fokus på at skabe dialog mellem aktørerne i TRIO-samarbejdet og styrke deres evne til at integrere hensyn til det psykiske arbejdsmiljø i arbejdet, hvor TEKSAM har fokus på evnen til at mediere i et potentielt konfliktfyldt SU.

I alle tre tjenester er et stort kendskab til de arbejdspladser, de opgaver, de fagkulturer og den interessevaretagelse, der kendetegner det felt, de rådgiver indenfor, den afgørende kompetence. Den er ikke nødvendigvis en forudsætning ved ansættelse, men det er afgørende, at den udvikles. For BAMBUS er det dog afgørende med byggepladskendskab for at blive ansat, for TEKSAM er det afgørende at have kendskab til de organisationer (og deres indgåede aftaler), de repræsenterer og samarbejder med, og for SPARK er det afgørende at kende til offentlige arbejdspladser og arbejde med borgerne i centrum.

Nu hvor tjenesterne er etableret, ser det ud til, at det tillægges stor betydning, at konsulenter, der ansættes, har kendskab til feltet. Mest udpræget i BAMBUS, delvist i TEKSAM, men måske mindre i SPARK. Der lægges stor vægt på kendskab til feltet i introduktionsforløb i det omfang, de forekommer i de relativt små og stabile konsulentgrupper.

Der er relativ stor lighed i måden, de tre tjenester vælger at udvikle deres kompetenceprofil på. Alle tjenester har en konsulentgruppe, der på den ene side som samlet gruppe skal repræsentere ordningens styrke og kompetence ved at kombinere de forskellige fagligheder og erfaringer, der kan udfylde ordningens mål, og på den anden side skal konsulenterne ofte kunne agere alene (eller i par) over for de arbejdspladser, de møder. I alle tre tjenester er konsulenterne placeret geografisk spredt, så de kan dække hele landet, og flere har som udgangspunkt en hjemmearbejdsplads. Dette dilemma møder alle tre tjenester ved, at alle konsulenter mødes jævnligt (ofte en gang om måneden) til seminarer og workshops. Kernen i disse møder er vidensdeling af erfaringer og den viden, som den enkelte besidder. Hermed skabes en fælles forståelse af problemer, gode løsninger, aktuel viden og strategier for at møde arbejdspladserne.

På trods af de meget store forskelle i kompetenceprofiler gælder det, at opbygning og fastholdelse af kompetencer bygger på samarbejde med udvalgte eksterne aktører som forskere, producenter og formidlere samt gennem intern vidensdeling. Det synes som en virkningsfuld strategi i disse aftalebaserede tjenester.

3.3 Kontaktformen

Der er nogle grundlæggende ligheder, men også en række afgørende forskelle i, hvordan der skabes kontakt til de arbejdspladser, som besøges af konsulenter fra de tre tjenester. Disse bygger på tjenesternes opfattelse af målgruppen og opgavens karakter.

Der bliver i alle tre tjenester lagt vægt på markedsføring og information. De har alle en meget informativ hjemmeside, der indeholder beskrivelser af, hvordan ordningen bruges, hvordan man kommer i kontakt med konsulenterne, beskrivelse af konsulenterne og eksempler på typiske opgaver. Hjemmesiderne er opdaterede, dynamiske og inviterende, de suppleres også med nyhedsbreve og muligheder for at få løbende opdateringer om aktiviteter og nyheder.

SPARK gjorde ved opstarten meget for at udbrede kendskabet bl.a. gennem en stor landsdækkende konference - det ledte også til stor efterspørgsel i starten og en lang venteliste. BAMBUS lever af mere inkrementel spredning af kendskabet gennem branchens netværk. Det ses bl.a. ved, at konsulenterne i starten i overvejende grad selv var opsøgende, men i dag er omkring 70 % af deres besøg baseret på en henvendelse fra et byggefirma eller en byggeplads. TEKSAM-konsulenterne udsender nyhedsbreve til medlemmerne af deres respektive organisationer, tilbyder en dynamisk og informativ hjemmeside samtidigt med, at organisationerne også spreder viden om dem via deres medlemskommunikation.

Alle tre tjenester benytter også andre aktører, herunder BFA'erne og Arbejdstilsynet, som budbringere om deres tilbud. Ligesom alle har produceret pjecer og informationsmaterialer, der kan deles ud ved konferencer og lignende.

Alle tre organisationer gør meget ud af at definere målgruppen. For SPARK er det vigtigt at melde ud, at det er TRIO'en på den enkelte arbejdsplads, der skal henvende sig, og ikke kommunens hoved-MED. BAMBUS har egentlig den enkelte byggevirksomhed som målgruppe, men da meget af deres arbejde foregår på byggepladser, lægger de også vægt på at rådgive alle på pladsen, uanset om de arbejder i den pågældende virksomhed, eller i andre virksomheder på samme byggeplads. Det bliver ofte den gældende byggepladskoordinator eller hovedentreprenørens arbejdsmiljøprofessionelle, som er deres direkte kontakt. TEKSAM retter sig entydigt mod SU, da de gør meget ud af, at grundlaget for deres virke er samarbejdsaftalen. De kommer to personer, og de skal i deres møde matche de to parter på en virksomhed. Da SU er målgruppen, vil de kun i meget begrænset omfang møde små virksomheder.

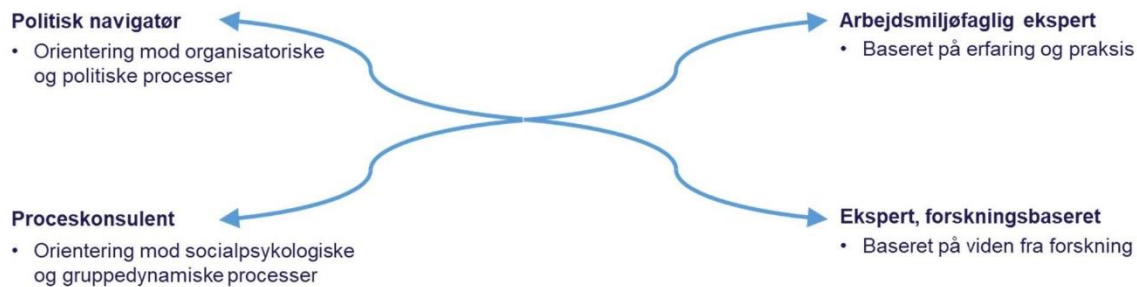
Et sted, hvor der er forskel på de tre, er på måden, virksomheder kan henvende sig for at rekvirere en aftale eller et forløb. BAMBUS kan kontaktes af alle, men bliver det hyppigst af virksomhedsejeren. SPARK skal kontaktes af arbejdspladsens leder med opbakning fra TR og AMR. TEKSAM kan kontaktes af såvel ledere, tillidsrepræsentanter, eller af almindelige medarbejdere i virksomheden. Hver eneste gang en af parterne bagved TEKSAM får en henvendelse, der ligger inden for TEKSAM's område, vil henvendelsen blive behandlet af TEKSAM, ikke af den bagvedstående partsorganisation.

Selve formen på vejledningsforløbet varierer også fra tjeneste til tjeneste. BAMBUS har den mest pragmatiske form og aftaler kontakten efter behovet. Mange opgaver er meget konkrete og ender, når der er fundet frem til en god løsning gennem et teknisk hjælpemiddel eller en ny procedure. BAMBUS har fokus på at finde den rette løsning. SPARK har et fastlagt forløb på fire til seks møder. De indledes altid med et formøde, hvor opgaven afklares, og forløbet tilrettelægges. Herefter gennemføres møderækken, der forudsætter, at TRIO'en også selv arbejder med problemstillingen på arbejdspladsen undervejs. SPARK har meget stort fokus på læring og på at ruste TRIO'en til dens egenindsats. TEKSAM vil også ofte indlede kontakten med et formøde, her afklares problemstillingen – ofte med formandskabet i SU – og der aftales, hvad der videre skal ske. De to centrale opgaver er at få SU til at fungere eller at gennemføre en trivselsmåling og styrke SU's evne til at identificere, håndtere og forebygge problemer relateret til det psykiske arbejdsmiljø. Alt efter opgaven aftales et eller flere efterfølgende møder. TEKSAM's fokus er således på samarbejdet mellem parterne i SU og på SU's handlekraft.

3.4 Processtøtte vs. ekspertvejledning

Det er op til de enkelte tjenester at definere, hvordan tjenestens rådgivere skal placere sig i spændingsfeltet mellem disse to i deres arbejde. Ekspertrollen betegner i vores forståelse arbejdsmiljørådgiveren med en særlig viden (fx om teknologiske hjælpemidler, kemiske risici eller fysiske belastninger i arbejdet), der ofte er forskningsbaseret og vanskeligt tilgængelig. Konsulenten kan i kraft af denne viden vurdere risici og afgøre, hvad der bør gøres i en given situation. En procesfacilitator¹⁰ er derimod den person, der får de involverede til selv at løse deres problem gennem læring og samarbejde. Begge roller kan yderligere opdeles i to forskellige underroller. Eksperten kan basere sin ekspertise på praktiske erfaringer med arbejdsmiljøarbejde i branchen (fx gennem arbejdet som AMR), eller eksperten kan basere sin viden på en særlig indsigt i forskning eller uddannelse (eksempelvis en læge, kemiker eller fysioterapeut). Procesfacilitatoren kan basere sin rolle på viden om de socialpsykologiske og gruppedynamiske aspekter af processen i virksomheden, eller vedkommende kan være mere orienteret mod de bagvedliggende organisatoriske og politiske dynamikker (jf. Broberg & Hermund, 2004), der har betydning for arbejdsmiljøet.

¹⁰ Vi er bevidste om, at man i dagligdags tale godt kan være 'ekspert' i procesfacilitering. For vores formål bruger vi dog udelukkende 'ekspertrollen' til at betegne eksperter som personer med en teknisk eller akademisk specialviden, der kan afgøre, hvad der bør gøres i en given situation



Figur 5 Forskellige måder at bedrive vejledning – ekspert eller procesfacilitator. Egen tilvirkning.

BAMBUS-konsulenterne er arbejdsmiljøfaglige eksperter med en stor viden, som primært bygger på – og opbygges af - erfaringer. Men derudover er det en væsentlig komponent af deres arbejde at kunne mediere mellem både forskellige faggrupper og især mellem ledelse og medarbejdere – som politiske navigatører.

SPARK har fokus på det psykiske arbejdsmiljø og orienterer sig mod TRIO'en. Der er et afgørende element af gruppedynamisk procesfacilitering i deres tilgang, både i forhold til dynamikken i TRIO'en og de processer, der gennemføres med personalet på arbejdspladserne. Det vil sige, at rollen som proceskonsulenter er SPARK's primære fokus. Dog kan man ikke sige, at de øvrige roller er fraværende i SPARK's praksis. De har arbejdet med at viderefordre forskningsbaseret viden om psykisk arbejdsmiljø – fx har social kapital spillet en stor rolle for de interventioner, man har arbejdet med i tjenesten.

Med sin meget tætte kontakt til både A- og B-siden på arbejdspladserne er der et tydeligt element af 'politiske navigatører' i TEKSAM's praksis. Samtidigt er nærværet af både arbejdsgiver- og lønmodtager-konsulenter i alle sammenhænge en tydelig markering af en grundlæggende politisk opgave. På ekspertensiden hviler TEKSAM-konsulenternes praksis hovedsageligt på forskningsbaseret viden og metoder. Der gøres, som nævnt, meget ud af at udvikle evidensbaserede metoder og interventioner, der ikke beror på konsulenterne egne erfaringer, men derimod bygger på den nyeste viden fra eksempelvis universiteter eller NFA.

3.5 Tilbage melding til arbejdsmiljøfeltet

I Danmark udfylder en række samfundsmæssige institutioner opgaven med at arbejde målrettet og bevidst med at forbedre arbejdsmiljøet. Arbejdstilsynet, BFA'erne, de arbejdsmedicinske klinikker, arbejdsmiljørådgiverne og dele af fagbevægelsen og arbejdsgiverorganisationerne. Arbejdstilsynet kommer systematisk på arbejdspladserne og kigger på arbejdsmiljøet, men deres myndighedsrolle giver dem alligevel en distance til praksis; de leder efter bestemte ting og i en grundlæggende spændingsfyldt relation med de inspicerede. Og Arbejdstilsynet 'offentliggør' heller ikke deres erfaringer på måder, så det indgår i en egentlig vidensopbygning om arbejdsmiljøets tilstand. Kort sagt der mangler en systematisk vidensopbygning 'den anden vej' – fra praksis – og til beslutningstagere, forskere og konsulenter.

De tre tjenester repræsenterer en stor, aktuel og dynamisk ophobning af viden om arbejdsmiljøets tilstand i de specifikke sektorer på arbejdsmarkedet, som de dækker. Dermed er de medskabere af en viden, som ikke findes tilsvarende andre steder. De formår i et vist omfang at spille denne viden og erfaring tilbage i flowet af viden fra forskning til praksis. I første omgang ved deres tilknytning til BFA'erne, som alle tre arbejder tæt sammen med. I anden omgang spiller den viden, som tjenesterne

repræsenterer også sammen med det politiske system, som udgøres af de arbejdsmarkedsparter, de er etableret af. Vores empiri er ikke særligt udfoldet på dette punkt, men det forekommer plausibelt, at tjenesternes viden også spiller en relevant rolle i partssamarbejdets prioritering af arbejdsmiljøindsatser og arbejdsmiljømål. Som et tredje felt burde tjenesternes viden spille en rolle i forskningen om den arbejdspladsnære arbejdsmiljøindsats. Dvs. forskning, som formår at udnytte de følgegrupper, vidensformidlings-workshops og diverse konferencer, hvor vejledningstjenesternes konsulenter kan spille en aktiv rolle.

Samspelet mellem konsulenter og forskning bærer selvfølgelig på dilemmaer. Konsulenterne er bærere af værdifuld viden, fordi de bruger det meste af deres tid ude i praksis, der hvor andre rådgivere, kampagnemagere og forskere kun kommer sporadisk. Så derfor kan de jo ikke samtidig deltage i kampagner, forskningsprojekter eller uddannelsesaktiviteter i en stor del af deres arbejdstid. Men i den rette balance udgør den slags mere neutrale 'inspektører af arbejdsmiljøforholdene' en vigtig samfundsmæssig kilde til viden om forholdene derude, der med fordel kunne udnyttes langt mere.

Vores empiri er også begrænset på dette punkt, men der synes at være konkrete eksempler fra alle tre tjenester på samarbejde med forskningsprojekter. Det er dog ikke systematisk og indgår ikke som en målsætning bag tjenesternes virke. I de enkelte eksempler, der fremhæves, har konsulenterne været leverandører af data eller medvirket til at afprøve metoder, men de har tilsyneladende ikke været aktive i at definere problemstillinger, om hvilke, de selv mener, der savnes viden og erfaringer.

4 OPSAMLING OG KONKLUSION

Sammenligningen af de tre tjenester peger på flere forskelle end ligheder, selvom deres grundlag og eksistens i alle tre tilfælde hviler på en aftale mellem arbejdsmarkedets parter. Der er dog det klare fælles træk, at partssamarbejdet ikke blot er deres forudsætning, men også et mål for deres virke, blot på forskellig måde.

4.1 De tre tjenester på tværs

SPARK-ordningens mål er at styrke lokale TRIO'er eller lokal MED-udvalg til at varetage det psykiske arbejdsmiljø. Det ligner TEKSAM's tilsvarende mål, som blot er rettet mod SU. BAMBUS derimod har som mål at kvalificere samarbejdet på den enkelte byggeplads gennem viden og gode råd til løsninger uanset hvem, der findes bedst egnet til at varetage opgaven. Resultatmålene er for alle tre et styrket samarbejde, men hvor SPARK og TEKSAM søger at styrke samarbejdets rammer og øge egenindsatsen, søger BAMBUS at styrke samarbejdets konkrete resultater i form af forebyggelse og øget sikkerhed.

Kompetenceudviklingsstrategierne er relativt ens, de baserer sig primært på rekruttering, vidensdeling og samarbejde med udvalgte eksterne aktører. De kompetencer, der vægtes, er dog forskellige. SPARK prioriterer metode- og proceskompetencer, TEKSAM mægling og dialog og BAMBUS arbejdsmiljøfaglighed. Kontaktformen går fra BAMBUS, der selv opsøger byggepladser, til SPARK, der modtager ønsker og fører en venteliste, til TEKSAM, der afventer henvendelser fra SU-medlemmer.

De tre tjenester ligner hinanden ved, at de alle tre skaber og opbygger en unik viden og erfaringsbase om de arbejdsmiljøvilkår i de brancher, som de har fokus på. Deres samlede og konstant voksende indsigt i, hvad der er af udfordringer, og hvordan de kan løses, er unik ift. andre aktører i arbejdsmiljøsystemet. Det er dog nogle forskelle på, hvordan de søger at bringe denne viden ud i en større sammenhæng. Internt i brancherne har de alle et samarbejde med den relevante BFA om brugen af BFA-materialer, og især BAMBUS og til dels SPARK leverer også input tilbage til BFA'ens arbejde med at udvikle information. Alle tre har et begrænset samarbejde med forskere og andre konsulenter. TEKSAM søger med mellemrum samarbejde med forskningsprojekter, SPARK inviterer relevante forskere til deres kompetencedage, og BAMBUS har medvirket til at starte udviklingsprojekter rettet mod konkrete løsningsstrategier. Vi har i tabel 2 (næste side) samlet et overblik over de centrale karakteristika ved de tre tjenester.

	Byggeriets ArbejdsmiljøBus (BAMBUS).	Samarbejde om Psykisk Arbejdsmiljø (SPARK),	TEKSAM-konsulenterne (TEKSAM)
Ordningens baggrund	Etableret af bygge- og anlægssektoren i 2008. En opsøgende vejledningstjeneste, finansieret gennem en overenskomstfond, som begge parter bidrager til. Hviler på et samarbejde mellem arbejdstagere, arbejdsgivere og andre foreninger i branchen. Der er ansat 10 konsulenter med praksiserfaring ift. arbejdsmiljøproblemer i byggeriet. Det centrale fokus er at reducere nedslidningen, men tjenesten dækker AM-problemstillinger bredt.	Etableret af KL og Forhandlingsfællesskabet ved overenskomstforhandlingerne i 2015 som en fælles indsats for at understøtte kommunale arbejdspladser arbejde for et godt psykisk arbejdsmiljø. Formålet er en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø ved at støtte samarbejdet mellem leder og tillidsvalgte lokalt, som det fx foregår i TRIO, AM-grupper og Lokal-MED. Der er ansat seks konsulenter og en sekretariatsleder.	Etableret af DI og CO-I i 2008 i forlængelse af TEKSAM-aftalen fra 1998: 'Aftale om trivsel på arbejdet og et godt psykisk arbejdsmiljø', Ordningen omfatter konsulentstøtte fra industriens samarbejdskonsulenter til virksomhedens SU eller til samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. To af de i alt otte konsulenter fra henholdsvis DI og CO-Industri besøger virksomheden sammen. I mødet med SU vejleder de om, hvordan SU kan samarbejde om trivselsmålinger, konflikthåndtering og fremme trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø samt produktivitet.
Konsulenternes kompetenceprofil	Erfaring fra byggebranchen og viden om arbejdsmiljø bredt, primært fysisk arbejdsmiljø.	Ansatte konsulenter med forskellig AC-baggrund, ofte stærke i procesfacilitering med bred viden om psykisk arbejdsmiljø.	Erfarne konsulenter fra organisationerne, stærke ift. samarbejde, procesfacilitering, med stor viden og erfaring ift. psykisk arbejdsmiljø.
Målgruppe	Virksomheder inden for byggeriet (dog ikke elektrikere). Byggepladser med flere håndværksfirmaer, hjemmeverksamheder og bidrag til uddannelsesaktiviteter med et byggeperspektiv.	Tilbuddet gives til alle kommunale arbejdspladser,	Virksomheder inden for industriområdet. Hovedmålgruppe er virksomheder med mere end 35 ansatte og dermed ramme for etablering af SU, Men samarbejdet på SMV'er er også i fokus.
Kontaktform	BAMBUS er både opsøgende og kan rekvireres af virksomhed, byggeplads, byggherre eller medarbejder via telefon og e-mail. Den rekvirerede vejledningsandel er stigende.	Støtten søges af den enkelte kommunale arbejdsplads (skole, familieafdeling, plejehjem mv.) og ikke af mere overordnede enheder i kommunen.	Kommer i par på opfordring af ledelse eller tillidsmand i virksomheden. Udgangspunktet er ofte ønske om at styrke SU.
Samarbejdspartner i virksomhed	AMR, leder eller AM-koordinator.	Ledere og medarbejderrepræsentanter typisk i form af støtte til TRIO eller Lokal-MED.	SU – ledelse og TR.
Problemfokus	Fysisk arbejdsmiljø og sikkerhed. Stærke på tekniske hjælpemidler.	Psykisk arbejdsmiljø og trivsel – fokus på styrkelse af egenindsatsen, herunder brug af andre eksterne konsulenter.	Psykisk arbejdsmiljø og trivsel – fokus på styrkelse af SU's strategiske opgave ift. prioritering og styring.

Tabel 2 Sammenlignende overblik og karakteristika ved de tre tjenester.

I forhold til det, som vi anser som det helt centrale ved disse tjenester, nemlig den legitimitet, de opnår ved at være baseret på partssamarbejde, har de tre ret forskellige strategier. SPARK baserer legitimiteten på at styrke TRIO-samarbejdets grundlag, man kan sige, at de prioriterer metodefaglighed som deres egen legitimitet, men ser det at styrke det lokale samarbejde mellem leder, TR og AMR som det, der lokalt skal give legitimitet til at forbedre arbejdsmiljøet. BAMBUS bygger sin legitimitet på viden og erfaring med, hvad der virker og på at kunne levere løsninger, der passer til den konkrete situation, og er hurtige. Endelig er TEKSAM-strategien en tredje. Deres grundlæggende legitimitet er, at de repræsenterer en aftale og hele samarbejdets grundidé. Derfor optræder de i par som symbol på samarbejdet, og deres mål er at styrke det daglige samarbejde på den enkelte virksomhed.

4.2 Konklusion

Vi har stillet fire forskningsspørgsmål i projektet. Hvad er betydningen for brugernes modtagelse af tjenesternes vejledning, at de bygger på en partsbaseret aftale. Tjenesternes eksistensgrundlag er

aftaler, men det er forskelligt, hvilken betydning det har for målgruppen. TEKSAM bruges af virksomhedernes SU netop for at styrke samarbejdet, hvor SPARK og BAMBUS bruges på baggrund af deres faglighed og vejledning. Aftalegrundlaget er således en forudsætning for etablering af tjenesterne, men ikke afgørende for, hvordan samarbejdet mellem virksomheder og tjenesterne udvikles.

Dernæst spurgte vi om betydningen af konsulenternes faglige kompetencer for tjenesternes arbejde. Det fremgår af de tre cases, at konsulenternes faglighed er helt afgørende for den vejledning, der ydes. Men det er bemærkelsesværdigt, at fagligheden i stort omfang udvikles gennem arbejdet i tjenesterne. Rekruttering betyder naturligvis noget for tjenesternes faglige basisprofil, men metodevalg, risikoforståelse og prioritering af strategier for håndtering og forebyggelse ser ud til i høj grad at blive defineret gennem udvikling af praksis, vidensdeling og dialog med brugere og opdragsgivere.

Det tredje spørgsmål rettede sig mod, hvordan der etableres og fastholdes kontakt mellem virksomhederne (brugerne) og tjenesterne. Også dette forhold ser ud til at blive fastlagt ud fra de forhold, der kendetegner 'brugerfeltet'. Kommunale arbejdspladser, byggevirksomheder og -pladser og SU'er i industrivirksomheder har meget forskellige vilkår og antagelser om, hvordan de ønsker at inddrage eksterne. Strategierne er således næppe væsentligt anderledes for aftalebaserede tjenester, end hvad private konsulenter ville vælge.

Det sidste spørgsmål rettede sig mod, hvordan tjenesterne balancerer mellem henholdsvis processtøtte og arbejdsmiljøfaglig vejledning. De tre tjenester har også her lagt sig på tre forskellige strategier fra BAMBUS' meget rene fokus på at formidle gode arbejdsmiljøråd til SPARK's og TEKSAM's fokus på at styrke arbejdet i TRIO'er og SU. I forhold til dette spørgsmål er det således også vores vurdering, at det ikke er partssamarbejdet i sig selv, der er den afgørende faktor for, hvor man vælger at lægge fokus i den vejledning, der tilbydes. Men derimod har det afgørende betydning, hvad parterne bag tjenesterne vælger som mål for de tjenester, de enes om at sætte i verden, og dermed hvordan de vurderer behovet for støtte på arbejdspladserne.

Samlet set kan vi konkludere, at det i alle tre tilfælde er lykkedes parterne gennem de aftaler, de har indgået, at skabe en ramme for at bringe faglig viden og erfaringer ud til virksomheder, institutioner og arbejdspladser. Dermed udfylder de et hul i den danske arbejdsmiljøindsats. Det har også i alle tre tilfælde vist sig, at tjenesterne opnår meget positive evalueringer, og det ser ud til at blive fastholdt gennem fornyelse af aftalerne. I forhold til den problemstilling, at mange virksomheder – især blandt de små og mellemstore – i Danmark ikke i dag har adgang til rådgivning eller vejledning, er disse tjenester således en vigtig 'nyskabelse'. Men deres samlede kapacitet og ressourcer er imidlertid alt for begrænset til at kunne udfylde det behov, vi antager, der er. Samspillet mellem tjenesterne og det øvrige arbejdsmiljøsystem, Arbejdstilsynet, BFA'erne, arbejdsmiljørådgivere og forskningsmiljøer, er udviklet gennem de tre tjenesters praksis, da der ikke er nogen formelle relationer eller rammer at tage udgangspunkt i. Samarbejdet virker dynamisk, om end ikke med helt den samme intensitet på tværs af de tre tjenester. Konsulenterne besidder en unik viden om arbejdsmiljøforholdene i deres branche, hvilket gør dem til meget relevante samarbejdspartnere for BFA'erne og for Arbejdstilsynet. Især er samarbejdet med BFA'erne markant ift. BAMBUS og SPARK ikke mindst i kraft af, at de har kontorfaciliteter sammen med BFA'er.

Styrken ved disse tjenester er, at deres eksistens hviler på den legitimitet en aftale mellem parterne giver, hvilket især har betydning ift. det psykiske arbejdsmiljø, hvor parterne netop er pålagt at varetage de problemstillinger, der knytter sig til ledelsesretten. En anden styrke, som er afgørende for

deres gennemslag og succes indenfor deres begrænsede rammer, er, at de er finansieret af overenskomstmidler og dermed er 'gratis' for den enkelte arbejdsplads, der nyder godt af vejledningen.

Deres faglige styrke og muligheder for reelt at skubbe arbejdsmiljøet i en positiv retning afhænger imidlertid af deres evne til at forstå deres målgruppe og tilpasse vejledningen til den kontekst, de arbejder indenfor.

Der kan således ikke laves en 'kogebog' for, hvordan en branche eller en sektor skal etablere en tilsvarende tjeneste. Det afhænger af en grundig analyse af branchens behov og udfordringer og af, at parterne i fællesskab kan og vil formulere mål for, hvordan arbejdsmiljøet på arbejdspladserne skal styrkes.

Derfor fører dette 'forprojekt' ikke umiddelbart til, at vi vil anbefale, at der udføres et større projekt, der fx kunne være sammen med en branche om at udvikle en ny tjeneste. Der er nogle vilkår, der først skal være til stede for, at dette vil være meningsfuldt. Men der foreligger hermed en samling af erfaringer, der, hvis muligheden opstår, vil være yderst relevante som udgangspunkt for et sådant udviklingsarbejde.

Et sidste spørgsmål, der knytter sig til de aftalebaserede tjenester, er i hvor høj grad, der er tale om et særligt dansk fænomen koblet til den danske arbejdsmarkedsmodel. Eller om de har et mere universelt grundlag, som kan pege frem mod nye og innovative måder at regulere arbejdsmiljøet på. I en bredere EU-sammenhæng kan der identificeres (Walters et al., 2020) en bevægelse fra den klassiske 'lov-tilsyn-sanktioner'-regulering mod en reguleringsform, der i højere grad integrerer lovgivning og kontrol med markedsmekanismer som certificeringsordninger, 'supply chain'-mekanismer og økonomiske incitamentter som fx forsikringsordninger. Trepårtssamarbejdet og partssamarbejdet har meget forskellige former i EU's medlemslande, men der kan findes eksempler på, at partssamarbejdet kan komme til at spille en større rolle i reguleringen. Vi har derfor i den afsluttende perspektivering valgt at beskrive tre ordninger fra tre andre EU-lande for at sætte de danske aftalebaserede tjenester i en bredere kontekst.

5 PERSPEKTIVERING – PARTSSAMARBEJDET I INTERNATIONALT PERSPEKTIV

Vi har ikke fundet eksempler på, at der gennem overenskomstaftaler i andre lande er etableret og finansieret virksomhedsrettet rådgivning eller vejledning. Men der findes i andre EU-lande en række forskellige ordninger, som yder vejledning til virksomheder eller sætter mål for arbejdsmiljøindsatsen¹¹. Nogle af disse kan være til stor inspiration for den videre udvikling i Danmark. I det følgende ser vi nærmere på de tyske forsikringsbaserede 'Berufsgenossenschaften', på den svenske ordning 'Sunt Arbetsliv' og på de hollandske 'Arbo-kataloger', som er aftalebaserede mål for brancherettede indsatser.

5.1 Forsikring og rådgivning – de tyske Berufsgenossenschaften og Unfallkassen

Arbejdspladser i Tyskland har adgang til rådgivning og vejledning omkring arbejdsmiljø gennem betaling af den lovpligtige arbejdsskadeforsikring og de systemer, der er opbygget omkring varetagelsen af denne. På det private område hedder forsikringssystemet Berufsgenossenschaften (BG), de er organiseret efter brancher, og der findes i dag ni, som dækker de overordnede brancheområder. Unfallkassen (UK) dækker det offentlige område.¹²

BG-systemet blev oprettet i 1884 på foranledning af kansler Bismarck, der etablerede en lovpligtig ulykkesforsikring for alle virksomheder med det formål at regulere konflikter mellem arbejdstagere og arbejdsgivere på arbejdsmarkedet og forebygge en urimelig nedslidning af arbejdskraften.

Op til 2011 var der langt flere tjenester og BG'er, men gennem en lovreform reduceredes antallet. Reformens egentlige formål var at sikre lige vilkår for sammenlignelige arbejdspladser ved at introducere virksomhedsspecifik og risikobaseret adgang til rådgivning og ved at skærpe rammerne for indholdet i rådgivningen og til de institutioner, der skal levere den. Samtidigt præciseredes kravene til den enkelte arbejdsplads og dennes evne til selv at varetage arbejdsmiljøet og til at vælge de rette muligheder for rådgivning.

Den tyske arbejdsmiljølov fastlægger generelle krav til arbejdsmiljøet. Disse krav er dog specificeret ift. de enkelte branchers særlige udfordringer gennem en ordning, der omtales som 'selbstverwaltung', som er en særlig form for selvforvaltning, der giver parterne indenfor et bestemt brancheområde indflydelse på – og ansvar for – at den generelle lovgivning omsættes til krav og retningslinjer for, hvordan arbejdsmiljøet skal varetages indenfor de enkelte brancheområder. Selvforvaltningen omfatter såvel forebyggelsesindsatser, rehabilitering og kompensation knyttet til arbejdsmiljøforhold, arbejdsskader og erhvervs sygdomme.

Arbejdsgiveren bærer det objektive ansvar for arbejdsmiljøet og opfyldelsen af arbejdsmiljølovens krav, men i forhold til udøvelsen af den handlingspligt, der følger af de lovbundne sociale forsikringer – herunder ulykkesforsikringen – har man gennem en række forordninger, der bygger på princippet om selbstverwaltung, lagt handlingspligten over på BG'erne og UK'erne. Gennem selbstverwaltung'en

¹¹ ETUI 2014 *Occupational Health Services in the EU – Special Report* HESA Magazine 10, ETUI, Brussels

¹² Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (2016) *Prevention services of the German Social Accident Insurance Institutions*, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)

DGUV (2017): *Evaluation der DGUV Vorschrift 2, Anlage 2 (Abschlussbericht)*

stilles der krav til arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøindsatsen på den enkelte arbejdsplads. Overordnet varetages opgaven af DGUV (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung) og på brancheniveau af BG'erne. Lovgivningen pålægger bl.a. den enkelte virksomhed at have adgang til en arbejdsmediciner (Betriebsärzte) og en sikkerhedsspecialist (Fachkräfte für Arbeitssicherheit), og gennem forordningerne defineres det, hvilke uddannelser og kompetencer der er forudsætningen for at oppebære disse titler. Lovgivningen beskriver også, hvordan adgangen til de krævede kompetencer kan organiseres og tilbydes virksomhederne gennem BG eller UK.

Denne forpligtelse varetages således i mange tilfælde gennem den lovpligtige ulykkesforsikring. Alle virksomheder er pålagt at betale for og indgå aftale med BG og offentlige arbejdspladser med en UK. BG'er og UK'er ledes gennem et 'Selbstverwaltungssystem' (SVW). SVW's bestyrelse er et paritetisk sammensat organ valgt af et repræsentantskab med lige mange repræsentanter fra arbejdstagerorganisationer hhv. arbejdsgiverorganisationer, formandsposten skifter endda mellem parterne. SVW inden for brancheområderne fastlægger størrelsen af det honorar, som arbejdsgiverne skal betale, som samtidigt udgør deres præmie for den lovpligtige arbejdsskadeforsikring.

Bestyrelsen fastlægger også rammerne for samarbejdet mellem BG'en og virksomhederne. En BG sammenkæder en række funktioner rettet mod virksomhederne:

- BG-klinikker; bedriftslægerne ansat i BG møder patienter fra medlemsvirksomhederne. De vurderer, om der er tale om arbejdsbetingede lidelser eller skader og henviser videre i sundhedssystemet, ofte gennem et samarbejde med virksomhedens sundhedsforsikring. Klinikker udfører også forskning på baggrund af undersøgelserne og medvirker således til en øget viden om sammenhænge mellem påvirkninger i arbejdet og sundhedsmæssige konsekvenser.
- Rehabilitering; BG'en kan bistå arbejdspladsen med 'tilbage til arbejdet'-forløb, kan foreslå besøg på virksomheder med undersøgelse af arbejdsmiljøforhold og kan medvirke i afgørelser af, om virksomhederne har forbrudt sig mod gældende regler, hvilket kan få betydning for fastlæggelse af forsikringspræmien.
- Kompensation; BG'en varetager fastlæggelse af og udbetalinger af arbejdsskadeserstatning og pensioner relateret til arbejdsulykker og erhvervs sygdomme.
- Tilsyn; BG's fagmedarbejdere gennemfører 'tilsyn' med arbejdsmiljøet på virksomhederne. Det sker ved siden af det tilsyn, der udføres af Bundesrepublikkens Arbejdstilsyn. Tilsyn fra BG har ofte fokus på at udpege mangler i virksomhedens egen evne og mulighed for at håndtere arbejdsmiljøet og kombineres ofte med støtte og rådgivning til virksomhedens aktører. Tilsynet beskrives som havende et overordnet fokus på den forebyggende indsats.
- Rådgivning (Arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Dienste); større virksomheder kan mod betaling trække på BG's fagmedarbejdere i forbindelse med rådgivning og udviklingsopgaver. Ved mere komplicerede opgaver vil BG ofte henvise til andre fageksperter.

Den partssammensatte bestyrelse fastlægger også kompetencekrav til medarbejderne, der opfyldes gennem ansættelser og efteruddannelse. Den fastlægger også størrelsen af virksomhedernes faste bidrag (forsikringspræmien) og priserne på ekstra ydelser. Størrelsen fastlægges med udgangspunkt i antallet af medarbejdere, og hvilken risikoklasse virksomheden er vurderet til at have. Ligeledes indgår en vurdering af behovet for støtte målt i forhold til, hvor mange timer der skal bruges til arbejdsmiljøarbejdet af BG-personalet (timer pr. år pr. medarbejder).

For de små og mellemstore virksomheder (op til 250 ansatte) og for mikro-virksomheder (<10) er der udviklet særlige modeller for arbejdsmiljøhåndteringen. Her overtager BG'en virksomhedens forpligtelse til at råde over arbejdsmedicinere og sikkerhedsingeniør og yder gratis rådgivning til virksomhederne.

Der er to forskellige 'alternative' modeller for arbejdsmiljøhåndteringen udviklet til henholdsvis mikro og SMV, da disse ofte ikke har mulighed for at ansætte arbejdsmiljøkonsulenter med de nødvendige kvalifikationer. Branchemodellen dækker virksomheder med 0-9 medarbejdere, de tilbydes gratis rådgivning fra BG'ernes servicecentre. Arbejdsgivermodellen dækker virksomheder med 10-49 medarbejdere og er oftest forbundet med et honorar for rådgivningen.

Det indgår i ydelsen, at der tilbydes branchespecifikke arbejdsmiljøkurser til arbejdsgiverne, som sikrer, at de opnår viden om arbejdsmiljøets konsekvenser og vigtige forebyggelsestiltag, ligesom der også kan ydes støtte til organisering af arbejdsmiljøarbejdet såvel etablering af en sikkerhedskomite som gennemførelse af risikovurderinger, handleplaner og indsatser. Der tilbydes støtte til at implementere arbejdsmiljøledelsessystemer 'Sicher mit System' til mikro- og SMV'er, og i enkelttilfælde også til virksomheder med op til 500 medarbejdere. Når kravene er opfyldt, kan virksomheden tildeles et slags certifikat (smiley), som dokumenterer, at virksomheden har opfyldt kravene til arbejdsmiljøvaretagelsen. Tilbuddet er frivilligt, og virksomhederne skal selv tage initiativ til at lave en aftale med BG'en. Der laves dog fra BG'ernes side megen formidling og information om tilbuddet.

Den typiske medarbejderstab i en BG eller UK omfatter 'arbejdsmedicinere' og 'sicherheitstechnische specialisten', der findes på såvel masterniveau (fx ingeniører) og på tekniker/bachelor-niveau. Der stilles også krav til erfaring og til en særlig arbejdsmiljøspecifik efteruddannelse samt til et grundlæggende kendskab til brancheområdet. I de senere år er omfanget af fysio- og ergoterapeuter og psykologer i BG og UK vokset.

Det drøftes aktuelt, hvordan man imødegår det problem, at der efterhånden er for få arbejdsmedicinere til at dække behovet. Der er tegn på, at opgaven og kompetenceprofilen er under omkalfatring med forskellige vurderinger af, hvordan opgaven og kompetenceprofilen vil udvikle sig.

Der findes i dag en række evalueringer af BG- og UK-ordningerne. Generelt rapporteres om positive effekter og om stor tilfredshed med ordningerne blandt såvel arbejdsgivere som arbejdstagere.

5.2 SUNTARBETSLIV

Suntarbetsliv er en arbejdsmiljøtjeneste, som er etableret for at rådgive svenske offentlige arbejdspladser om arbejdsmiljø. De dækker feltet bredt og udvikler på samme måde som de danske BrancheFællesskaber for Arbejdsmiljø materialer og metoder, der stilles til rådighed for de offentlige arbejdspladser bl.a. gennem en aktiv hjemmeside, hvorfra der kan downloades talrige metoder beskrivelser, rapporter og værktøjer. Indholdsmæssigt dækker materialerne såvel 'Systematisk arbetsmiljöarbete' (SAM), lederskab og organisation, fysisk arbejdsmiljø, organisatorisk og socialt arbejdsmiljø samt rehabilitering¹³.

Fra 2018 har Suntarbetsliv også etableret et 'resurseteam', som tilbyder besøg på arbejdspladser efter forudgående aftale. Baggrunden for denne ordning er, at den svenske regering i august

¹³ 11 <https://www.suntarbetsliv.se/>

2016 trak forslaget om, at arbejdsgiverne skulle medfinansiere sygeforsikringen, tilbage til fordel for afgivelsen af hensigtserklæringer som arbejdsmarkedsparterne selv havde foreslået.

'Hensigtserklæringer om bedre trivsel på arbejdspladser (Avsiktsförklaringer för friskare arbetsplatser) i kommuner og landsting' er indgået af arbejdsmarkedets parter. Aftalen består af otte konkrete aktiviteter, hvoraf et er en støtteordning til arbejdspladser på lokalt niveau ('Stödpaket till lokal nivå'). Efter et udviklingsprojekt bevilgede AFA Forsikring i december 2017 midler til en stor, lokalt rettet støttepakke, gældende i perioden 2018-2021.

Formålet med pakken er oprettelsen af 'Suntarbetslivs resursteam' som, med udgangspunkt i viden om arbejdspladstrivsel, skal bidrage til, at de offentlige arbejdspladser på langt sigt kan skabe attraktive arbejdspladser med høj trivsel og med lavt og stabilt sygefravær. Udgangspunktet for at støtte arbejdspladserne er den videnskabeligt dokumenterede sammenhæng, at lavt sygefravær kan opnås som en langsigtet indsats, der fremmer de faktorer, som kendetegner en sund organisation i trivsel (en frisk organisation).

Suntarbetslivs resursteam blev etableret i 2017 og består af otte konsulenter med stor erfaring i forandrings- og udviklingsprocesser inden for arbejdsmiljøområdet. I teamet indgår personer med baggrund som chefer og personalansvarlige i kommune- og regionsektoren og med uddannelser som psykolog, 'adfærds konsulenter' (beteendevetare), HR-medarbejdere (personalvetare), folkesundhedsvejledere (folkhälsövetare) og socialrådgivere. Teamet kan også hente erfaringer og kompetence fra Suntarbetslivs materialer og data samt hos partsorganisationerne, som står bag Suntarbetsliv.

Målgruppen defineres som organisationer med en ambition om at arbejde systematisk for at opnå et lavt og stabilt sygefravær. Fra 2019 kunne medlemmer af den svenske arbejdsgiverforening for kommunale arbejdspladser (SOBONA) ansøge om støtte fra 'Suntarbetslivs resursteam'.

Kontakten etableres ved at en arbejdsplads:

- Indsender en interesseanmodning.
- Suntarbetsliv kommer til et indledende dialogmøde.
- Beslutningen om at søge skal træffes på højeste niveau i organisationen og involvere samarbejdsudvalget og/eller arbejdsmiljøorganisationen.

Derefter udarbejdes en formel ansøgning om støtte. Der skal udarbejdes en kortfattet redegørelse om problemer og udfordringer. Arbejdspladsen skal være indstillet på at stille egne ressourcer og fx HR-medarbejdere til rådighed for forløbet. Støtten gennemføres efter en række faste trin:

- Suntarbetsliv begynder med en eller flere workshops. Den øverste ledelse skal deltage.
- Arbejdspladsen kortlægger organisationens behov for støtte med udgangspunkt i de otte 'friskfaktorer'.
- Arbejdspladsen vælger, hvilke friskfaktorer den vil arbejde med, og hvad man vil opnå.
- Resursteamet kommer på besøg regelmæssigt inden for et halvt år. Det kan handle om to-tre gange pr. måned med afholdelse af workshops. Efter yderligere et halvt år foretages en opfølgning.
- Arbejdspladsen skal forpligte sig til at medvirke i evalueringer af forløbet ved at levere relevante data, besvare spørgeskemaer eller deltage i interviews.

5.3 De hollandske ARBO-CATALOGUES (Arbo-kataloger)

Den hollandske arbejdsmiljølov danner som i andre lande grundlaget for de krav, der stilles til arbejdspladser og virksomheder om at sikre et sikkert og sundt arbejde. Loven er stort set baseret på det europæiske rammedirektiv for arbejdsmiljø og omfatter beskrivelser af, hvordan virksomheder bør garantere gode arbejdsforhold. Gennem overordnede krav og grænseværdier fastlægges rammerne for, at medarbejdere og arbejdsgivere kan indgå deres egne aftaler på virksomheds- eller brancheniveau; aftalerne kan fastlægges i et 'Arbo-katalog'¹⁴. Formålet er at skabe plads til, at virksomheder og brancher kan sikre overholdelse af den europæisk lovgivning inden for de vilkår, der gælder for netop den enkelte branche. Grænseværdier og målkra v i arbejdsmiljøloven vedrører standarder og værdier for risici, der opstår i mere end en branche. Det er for eksempel målkra v til støj, VDU-aktiviteter, ikke-ioniserende stråling og farlige stoffer. Gennem aftaler mellem arbejdsmarkedets parter på brancheniveau omsættes disse krav til brancherettede mål gennem samarbejdet og udmøntes i Arbo-kataloget. Katalogerne medtager også arbejdsforhold, som der endnu ikke er fastsat målbestemmelser for i loven, eller som det er umuligt at fastsætte grænseværdier for. Det gælder for eksempel det 'psykosociale arbejdsmiljø'. Arbejdsgivere og medarbejdere påtager sig et fælles ansvar for at sikre, at der ikke kan opstå psykosocialt arbejdsstress. Det er ofte umuligt at angive specifikke grænseværdier, men Arbo-kataloget beskriver metoder, som virksomheder bør anvende for fx at imødegå mobning.

Arbo-kataloget er defineret som en skriftlig aftale indgået mellem repræsentanter for arbejdsgivere og arbejdstagere på nationalt plan, i en erhvervssektor eller i en branche. Det fastsætter regler om foranstaltninger, bestemmelser til forebyggelse eller begrænsning af erhvervsmæssige risici, der med udgangspunkt i den generelle arbejdsmiljølov fastlægger regler inden for et specifikt brancheområde. Arbo-katalogerne skal være "et læsbart og praktisk anvendeligt dokument for arbejdsgivere og arbejdstagere".

Arbo-katalogerne testes af ministeren for sociale anliggender og beskæftigelse hver sjette år eller efter fælles anmodning fra repræsentanter for arbejdsgivere og arbejdstagere.

Fagforeninger og arbejdsgiverforeningen samarbejder således med hinanden om sundhed og sikkerhed. De kan indgå specifikke aftaler, som derefter integreres i Arbo-kataloget, der således udgør en samling beskrivelser af foranstaltninger og løsninger til arbejdsmiljøproblemer i den relevante sektor – en slags branchearbejdsmiljølov. Virksomheder og medarbejdere vælger således selv de mål og løsninger, der er relevante for deres branche eller sektor.

Arbo-kataloget indeholder eksempler på 'god praksis', dvs. måder, hvorpå reglerne kan overholdes på en hensigtsmæssig måde inden for branchen. Sundheds- og sikkerhedskataloget vurderes og godkendes løbende af Arbejdstilsynet (Inspectorate SZW). Når en arbejdsgiver efterfølgende anvender foranstaltningerne fra sundheds- og sikkerhedskataloget, ved han/hun, at de lovmæssige krav i det mindste er opfyldt. En arbejdsgiver kan dog bruge en anden foranstaltning end den, der er angivet i Arbo-kataloget, men så skal arbejdsgiveren påvise, at den foranstaltning, som han/hende har valgt, er lige så god som foranstaltningen fra kataloget.

Såvel arbejdsgiverforeninger som fagforeninger følger Arbo-katalogerne op med støtte og vejledning til virksomhederne. Der er dog ikke skabt en universal model for denne støtte, og der ser ud til at være forskellige måder at varetage dette på i de forskellige brancher. Den eksisterende hollandske

¹⁴ <https://www.arboineuropa.nl/arbo-in-nederland/b-2e-laag-diensten-bedrijven-en-bedrijfsvertegenwoordiging/>

bedriftssundhedstjeneste (Arbo-Diensten) er domineret af medicinsk personale og varetager primært helbredsrettet rådgivning i forbindelse med fravær.

5.4 Perspektiver i en dansk kontekst

På baggrund af analysen af de tre tjenester SPARK, BAMBUS og TEKSAM drog vi den konklusion, at der ikke kan identificeres en særlig specifik model for, hvordan en partsstyret og overenskomstfinansieret vejledningstjeneste i arbejdsmiljø bør organiseres og bemannes, og hvilke områder den skal fokusere på. På den anden side anser vi tjenesterne som meget positive eksempler på, hvad der kan opnås, hvis parterne inden for et brancheområde beslutter sig for at etablere en sådan ordning. Først og fremmest er de med til at udfylde et tomrum, da der i Danmark er for mange – især små og mellemstore virksomheder – der har meget ringe adgang til arbejdsmiljørådgivning og -vejledning, der er af høj kvalitet og agerer inden for en acceptabel økonomisk ramme. Dernæst muliggør de, at arbejdsmiljøindsatsen, der i arbejdsmiljøloven er formuleret i generelle krav og anbefalinger, kan omsættes eller oversættes til de særlige vilkår og udfordringer, der kendetegner de enkelte brancheområder og sektorer. Endelig har vi set, at tjenester baseret på aftaler mellem parterne kan opnå en stor legitimitet på arbejdspladserne.

Vi kan dog også konstatere, at det også er nogle særlige historiske vilkår, der har gjort, at netop disse tre tjenester er blev etableret, og at de er så forskellige, som det er tilfældet. Det er derfor vigtigt at se på, hvilke drivkræfter eller mekanismer i samfundet der kan være medvirkende til, at der fremover er flere brancher og sektorer, der medvirker til, at virksomheder og arbejdspladser får adgang til kompetent og relevant vejledning og rådgivning i arbejdsmiljøforhold. Kompetent ved at råde over indsigt i de særlige forhold, der kendetegner den enkelte branche, og relevant ved at have en kontaktform og en økonomisk ramme, der gør den attraktiv for virksomheder og institutioner.

Det er i denne sammenhæng, at de tre udenlandske eksempler, vi har medtaget, er relevante. De tyske Berufenossenschaftener viser, hvordan det økonomiske incitament, der ligger i at koble rådgivning og vejledning til et forsikringssystem, kan skabe et dynamisk og fagligt kompetent og målrettet rådgivningstilbud til virksomhederne. Også fordi ordningen indgår som en del af den måde, virksomheder opfylder lovgivningen på.

Suntarbetsliv fra Sverige er et eksempel på, at en samfundsmæssigt støttet ordning udviklet og drevet gennem partssamarbejde, der i lighed med de danske BFA'er har samlet arbejdsmiljøviden og omsat denne til formidlingsvenlige vejledninger, instruktioner og 'værktøjer', med stor fordel også kan medvirke til at bringe denne mangfoldighed af viden og inspiration 'det sidste stykke' ud på arbejdspladserne. Erfaringerne fra Sverige er, at det er vigtigt med dette sidste trin i formidlingen fra arbejdsmiljøviden til arbejdspladsaktiviteter.

Det sidste eksempel fra Holland viser, at koblingen mellem lovgivning og partssamarbejdet er afgørende. Gennem de hollandske Arbo-kataloger kan parterne inden for de specifikke brancheområder omsætte den generelle lovgivning til de mål og retningslinjer, de enes om bør gælde alle virksomheder og arbejdspladser. Men de kan kun gøre dette, fordi kataloger er en del af udmøntningen af lovgivningen, og at brugen af dem og deres effekt overvåges af myndighederne.

Partsstyrede vejledningstjenester kan således blive et vigtigt redskab til at styrke arbejdsmiljø i Danmark fremover, men det forudsætter en politisk vilje og politiske virkemidler, der inddrager såvel økonomiske incitamenter, fokus på at bringe viden og vejledning helt ud på arbejdspladsen, og at der er

et strategisk samspil mellem partsindsatserne på den ene side og lovgivningen og myndighedens varetagelse af kontrol og sanktioner på den anden side.

6 LITTERATURLISTE

- Arbejdsministeriet, 1995. Psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet. København.
- Arbejdstilsynet, O.A., 2020. Krav som skal opfyldes for at opnå autorisation [WWW Document]. URL <http://at.dk/om-os/autorisation-af-raadgivningsvirksomheder/krav-somskal-opfyldes-for-at-opnaa-autorisation/> (accessed 4.6.20).
- Broberg, O. & Hermund, I., 2004. The OHS consultant as a 'political reflective navigator' in technological change processes. *International Journal of Industrial Ergonomics* 33, 315–326.
- Burr, H. et al., 2019. The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work* 10(4), 482–503. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>
- EU-direktiv 89/391): RÅDETS DIREKTIV af 12. juni 1989 om iværksættelse af foranstaltninger til forbedring af arbejdstagernes sikkerhed og sundhed under arbejdet. (89/391/EØF).
- Gensby, U., Limborg, H.J., Dyreborg, J., Bengtzen, E., Malmros, P., 2019. Mobilisering af forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø – Bedre sammenhæng mellem forskning og praksis. Roskilde Universitetsforlag.
- Hasle, P., Møller, N., Hvid, H., Seim, R., & Scheller, V. K. 2016. Hvidbog om arbejdsmiljørådgivning. Aalborg Universitet.
- Hasle, P., Møller, N., Refslund, B., Limborg, H.J., Nielsen, K.T., Bramming, P., Seim, R., 2016. Virkemidler i arbejdsmiljøindsatsen – Afslutningsrapport fra Center for forskning i virkemidler og arbejdsmiljøindsatser (CAVI).
- Limborg, H.J. & Voxtrup, J., 2008. Arbejdsmiljørådgivningens fremtid – set i historisk lys. Rapport - TeamArbejdsliv.
- LOV nr. 1554 af 27/12/2019, Beskæftigelsesministeriet; Lov om ændring af lov om arbejdsmiljø og lov om arbejdsskadesikring. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2019/1554>
- Nielsen, K.T. & Hansen, A.M., 2012. Sytten projekter om psykisk arbejdsmiljø – Reguleringsperspektiver på forskning. Arbejdstilsynet, Roskilde Universitet.
- Pawson, R. & Tilley, N., 1997. *Realistic Evaluation*. Sage Publications (CA).
- Pedersen, F., Uglebjerg, A., & Guldager, L., 2017. Evaluering af SPARK, samarbejde om psykisk arbejdsmiljø i kommunerne. KL og Forhandlingsfællesskabet, TeamArbejdsliv.
- TEKSAM-aftalen, 2008. Aftale om trivsel på arbejdet og et godt psykisk arbejdsmiljø. En revideret version af aftalen fra 2019: <https://teksam.dk/Portals/0/Temaer/Psykisk%20arbejdsmilj%C3%B8/Aftale%20om%20trivsel%20op%C3%A5%20arbejdet%20og%20et%20godt%20psykisk%20arbejdsmilj%C3%B8%20-%20underskrevet.pdf?ver=2019-03-29-020754-330>
- Uhrenholdt Madsen, C., 2017. *Safe Hands – Institutional Dynamics of Work Environment Management*. Aalborg University Press, Copenhagen.
- Wong, G., Westhorp, G., Manzano, A., Greenhalgh, J., Jagosh, J., Greenhalgh, T., 2016. RAMESES II reporting standards for realist evaluations. *BMC medicine* 14, 96–96.