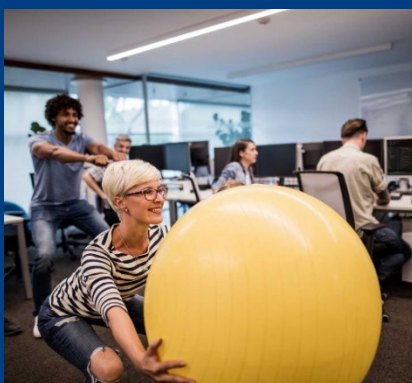


Arbejdsmiljøpuljen 2021-2023

– en opsamling af erfaringer



**Jeppe Z. N. Ajslev, Julie Palmqvist, Mikala E. Jakobsen, Ika E. E. Nimb og
Emilie M. Rudolf**

Arbejdsmiljøpuljen 2021-2023 – en opsamling af erfaringer

**Jeppe Z. N. Ajslev, Julie Palmqvist, Mikala E. Jakobsen, Ika E. E. Nimb og
Emilie M. Rudolf**

NFA-rapport

Titel	Arbejds miljøpuljen 2021-2023 – en opsamling af erfaringer
Forfattere	Jeppe Zielinski Nguyen Ajslev, Julie Palmqvist, Mikala Ernebjerg Jakobsen, Ika E. E. Nimb og Emilie M. Rudolf
Udgiver(e)	Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA)
Udgivet	2024
Finansiel støtte	Arbejdstilsynet
ISBN	978-87-7904-426-5
Internetudgave	nfa.dk

Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø

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

Forord

Negative arbejdsmiljøfaktorer hænger ofte sammen med helbredsmæssige udfordringer fysisk og psykisk, manglende trivsel og reduceret arbejdsevne og sygefravær. Det er ikke bare omkostningsfuldt for samfundet, men er også kilde til tabt livsglæde og arbejdsevne hos mange mennesker. Der er heldigvis et stort fokus på det danske arbejdsmarked på at beslutte, udvikle og gennemføre initiativer, der skal bedre arbejdsmiljøet gennem systematiske arbejdsmiljøindsatser.

Det er meget væsentligt at samle op på og lære af de gennemførte initiativer, for derigennem at styrke vidensgrundlaget for fremtidige arbejdsmarkedsbeslutninger og –initiativer, der kan bidrage til at understøtte arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet ude på arbejdspladserne hvor forebyggelsen af arbejdsmiljøproblemer skal gøres.

Derfor er vi på det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø glade for at have haft mulighed for at bidrage med en erfaringsopsamling af Arbejdsmiljøpuljen, der løb fra 2021 til 2023. Arbejdsmiljøpuljen har haft primært fokus på små og mellemstore virksomheder, som netop er en gruppe, der kan have svære forudsætninger, når det kommer til at udvikle og fastholde et godt forebyggende arbejdsmiljøarbejde.

Erfaringsopsamlingen har givet en række gode erfaringspunkter men også nogle centrale opmærksomheder, der med fordel kan tages videre med ind i arbejdet med organisering af kommende initiativer på arbejdsmiljøområdet generelt. Et centralt sammenligningsparameter for os har været at se på erfaringerne fra denne pulje også i lyset af tidligere arbejdsmiljøpuljemidler (Kvorning et al., 2016) for at pege på, hvordan vi med flere undersøgelsers sammenlagte viden kan styrke virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde. I denne forbindelse skylder vi den største tak til de to lektørbedømmere, Laura Veng Kvorning og Hans Jørgen Limborg for indsigtsfulde kommentarer og kritiske forbedringspotentialer på rapportens analyser, diskussioner og konklusioner.

God læselyst!

Jeppe Z. N. Ajslev

Seniorforsker, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Indhold

Sammenfatning	6
Konklusioner i forhold til evalueringens overordnede hypotese.....	7
Undersøgelsens validitet	8
Indledning	10
Baggrund og rammer for evalueringen.....	10
Rammerne om den evaluerende erfaringsopsamling	11
Ordningens udbredelse og målgrupper på virksomhedsplan.....	15
Metodiske tilgange	17
Analyse del 1 - Arbejdsmiljørådgivere og brobyggeres roller i forhold til udbredelse og implementering af Arbejdsmiljøpuljen	22
Arbejdsmiljørådgivere og andre brobyggeres opfattelser af adgangen til informationer om puljen	23
Hvordan har brobyggere været aktive i forhold til puljemidlerne – hvordan har de gjort det?.....	26
Brobygning imellem virksomhedernes behov og anvendelsen af puljemidlerne....	27
Hvilke andre interessenter har været aktive?.....	29
Mekanismer - det tager tid at skabe kendskab	31
Mekanismer – rabat er en fordel og en ulempe	32
Diskussion og konklusion på analyse del 1	34
Analyse del 2 – Virksomhedernes kendskab til, motivation for – og erfaringer med at søge Arbejdsmiljøpuljen	37
Kendskab til Arbejdsmiljøpuljen	37
Motivation for at søge Arbejdsmiljøpuljen.....	39
Erfaringer med ansøgningsprocessen til Arbejdsmiljøpuljen	43
Diskussion og konklusion på analyse del 2	45
Analyse del 3 – Virksomhedernes oplevelser med arbejdsmiljøpuljeprojekterne	49
Oplevelser med og forankring af sundhedsfremmeprojekter	52
Oplevelser med og forankring af arbejdsmiljørådgivning	54
Psykosocial arbejdsmiljørådgivning	55
Fysisk arbejdsmiljørådgivning	56
Kemisk arbejdsmiljørådgivning	57
Oplevelser med og forankring af tekniske hjælpemidler	58
Har puljeprojekter bidraget til yderligere arbejdsmiljøarbejde?	59
Diskussion og konklusion på analyse del 3	60

Analyse del 4 – Arbejdsmiljøpuljeprojekternes bidrag til forbedring af arbejdsmiljøet.....	63
Virksomhedernes indsatser set ud fra forebyggelsestrappen	63
Medarbejdernes udbytte af indsatserne.....	68
Diskussion og konklusion på analyse del 4	72
Samlet diskussion og konklusioner	74
Konklusioner i forhold til evalueringens overordnede hypotese.....	81
Referencer	83
Appendix 1 – Metode	87
Kvantitativ metode i evalueringen	87
Kvalitativ metode i evalueringen	89
Appendix 2 – Kontekst og baggrundsfaktorer i virksomheder der har modtaget puljemidler	97
Prioritering af det generelle arbejdsmiljø.....	97
(Ledelsens) prioritering af arbejdsmiljøet	98
Tidligere erfaringer med arbejdsmiljøindsatser.....	99
Organisatoriske forandringer i perioden	101
Kommer projektet ud i organisationen?	102

Sammenfatning

Som led i aftalen om ret til seniorpension for nedslidte fra 2019 blev det besluttet at oprette en pulje (herefter benævnt Arbejdsmiljøpuljen) til forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker i små private virksomheder med op til 50 ansatte (Bekendtgørelse om pulje til forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker i små private virksomheder, 2021). I 2022 blev arbejdsmiljøpuljen udvidet til at uddele midler til arbejdsmiljøprojekter og derudover indbefatte små og mellemstore private og offentlige virksomheder (op til 100 ansatte i private produktionsenheder og op til 50 ansatte på offentlige produktionsenheder). (Bekendtgørelse om pulje til forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker i mindre private og offentlige virksomheder, 2022). Arbejdsmiljøpuljen rummede i alt 100 mio. kr. årligt i årene 2021-2023. Arbejdsmiljøpuljen blev lukket for ansøgninger med udgangen af 2022, et år før oprindelig aftalt.

Resultaterne af den evaluerende erfaringsopsamling er samlet i denne rapport. Rapporten er gennemført af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø på opdrag fra Arbejdstilsynet og baserer sig på fire overordnede datakilder:

- Oplysninger om ansøgninger, bevillinger og de modtagende virksomheders branche mv. fra Arbejdstilsynets puljeadministration med henblik på at belyse eventuelle karakteristika, fællestræk og forskelligheder ved de virksomheder, der har søgt arbejdsmiljøpuljen.
- 72 interviews med ledere og arbejdsmiljørepræsentanter i 36 virksomheder udvalgt blandt bevillingsmodtagerne med henblik på at belyse en række mere detaljerede problemstillinger omkring virksomhedernes oplevelser med arbejdsmiljøpuljen og virksomhedernes prioriteringer.
- 24 interviews med arbejdsmiljørådgivere og øvrige brobyggere i form af konsulenter og kommunikationsmedarbejdere, inden for eksempelvis BrancheFællesskaberne for Arbejdsmiljø (BFA'er) og lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer der har haft ansvar for og taget del i formidlingen af arbejdsmiljøpuljen.
- En survey blandt samtlige virksomheder, som har modtaget bevilling, med henblik på at belyse, hvilken motivation virksomhederne har haft for at søge, hvordan de er blevet gjort opmærksom på arbejdsmiljøpuljen, samt hvad de har ønsket at anvende midlerne til. Spørgeskemaet blev udsendt til 1.485 virksomheder i april 2023, og der blev opnået 992 svar.

Konklusioner i forhold til evalueringens overordnede hypotese

Den overordnede programteori for denne rapport og evaluering er: *Man kan på det danske arbejdsmarked udlokke en arbejdsmiljøpulje som små og mellemstore private og offentlige virksomheder kan søge. Når virksomhederne opnår tilsagn fra puljen, vil de kunne implementere arbejdsmiljøprojekter, der forebygger nedslidning (psykisk eller fysisk) eller ulykker, skaber sundhedsfremme eller afprøver tekniske hjælpemidler der forbedrer det ergonomiske arbejdsmiljø.*

Til denne hypotese, kan vi på baggrund af denne erfaringsopsamling bekræfte programteoriens grundlæggende antagelser:

1. Arbejdstilsynet har i arbejdsmiljøpuljens levetid givet tilsagn til 1.486 arbejdsmiljøpuljeprojekter.
2. Næsten 80% af virksomhederne angiver at have fået arbejdsmiljøet forbedret som følge af projekterne.
3. Arbejdstilsynet, et eksternt videnshus og kommunikationsbureau samt arbejdsmiljørådgivere bidrager fra hver sin position til et stærkt samarbejde om at få formidlet arbejdsmiljøpuljen ud til virksomheder, der kan søge og modtage puljemidler. Brobyggere såsom lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer samt BrancheFællesskaber for Arbejdsmiljø (BFA'er), har lagt forskelligartet indsats i udbredelsen af formidlingen om arbejdsmiljøpuljen.
4. Virksomhederne er både motiverede for at arbejde bredt med trivsel og forebyggelse, samt med konkrete arbejdsmiljøudfordringer.
5. Arbejdsmiljørådgivere spiller en væsentlig rolle i forhold til at afstemme virksomhedernes behov med mulighederne for at søge puljemidler.
6. Arbejdsmiljørådgivere bidrager med inddragelse, anerkendelse og ekspertise til løsningen af arbejdsmiljøproblemer i virksomhederne.
7. Arbejdsmiljøpuljemidler giver rådgivere og virksomheder mulighed for at skabe mere arbejdsmiljø for pengene ude i virksomhederne.
8. 85% forventer at arbejde videre med dele af indsatsen fra arbejdsmiljøpulje-projektet efter midlerne ophører.
9. Det er lykkedes for 35 ud af undersøgelsens 36 virksomhedscases at implementere kvalificerede arbejdsmiljøtiltag målt ud fra forebyggelsestrappen. Særligt de tekniske hjælpemidler ligger højt.
10. Sundhedsfremmeprojekter og arbejdsmiljørådgivningsprojekter udbredes ofte i organisationer, hvilket er en kvalitet i det forebyggende arbejdsmiljøarbejde.

Man skal dog være opmærksom på følgende:

11. Det er i overvejende grad igennem ledere, at virksomhederne opnår kendskab til arbejdsmiljøpuljen. Det kunne være en fordel, at arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere, der ofte er flest og mest udsatte for arbejdsmiljøproblemer, fik bedre kendskab til arbejdsmiljøpuljen.
12. Det kræver tid og en længerevarende indsats at implementere en pulje som arbejdsmiljøpuljen. Det vil være væsentligt at have rum for indkøringsperioder i fremtidige tiltag.
13. Næsten 40% af arbejdsmiljøpuljens midler er tilfaldet branchen *landbrug mv.* på trods af, at denne branche repræsenterer max. 5% af den samlede beskæftigelse. Dette skyldes bl.a. særlige rådgiverkompetencer inden for denne branche samt muligheden for tilskud til tekniske hjælpemidler.
14. Rådgivervirksomheder rekrutterer i videst udstrækning deres eksisterende kunder. Med stor sandsynlighed vil virksomheder, der ikke i forvejen har en relation til en rådgiver, stadig ikke få det på baggrund af en pulje.
15. Når virksomhederne beskriver, hvordan de forventer at arbejde videre med det psykosociale arbejdsmiljø, bliver deres beskrivelser ofte ukonkrete.
16. Den overvejende del af puljeprojekterne, primært inden for sundhedsfremme og arbejdsmiljørådgivning, ligger på niveau 2 på forebyggelsestrappen. Dette kunne med fordel være et fokuspunkt for mere effektive arbejdsmiljøindsatser.
17. I relation til ovenstående mangler der en forebyggelsestrappe for psykosociale arbejdsmiljøudfordringer. Et sådant kunne hjælpe virksomheder, rådgivere og Arbejdstilsynet i at skelne mellem mere eller mindre effektive arbejdsmiljøindsatser.

Undersøgelsens validitet

I forhold til denne undersøgelse er det væsentligt at være opmærksom på de forskellige metodiske tilgange og deres betydning for de områder som undersøgelsen kan siges at rumme valide svar og beskrivelser af forhold omkring arbejdsmiljøpuljen og dens betydning.

Den kvantitative undersøgelse har en høj svarprocent (69%) hvilket er en god svarprocent i forhold til at dække den samlede population af virksomheder der har modtaget puljemidler. Denne del af undersøgelsen er dog primært repræsentativ for de 84% ledere eller ejere der har svaret og i mindre grad for de 16% arbejdsmiljørepræsentanter eller medarbejdere. De kvantitative svar repræsenterer således mest ledere og ejeres oplevelser med arbejdsmiljøpuljen.

Den kvalitative undersøgelse med brobyggere kan siges at være en positiv ekstremcase (Flyvbjerg 2006). Her har vi primært undersøgt brobyggere med et stærkt og succesfuldt engagement med arbejdsmiljøpuljen (de har søgt og modtaget mange midler, eller været centrale parter i kommunikationen omkring den). På baggrund af dette kan vi primært lære noget om hvordan de mest succesfulde brobyggere agerer i forhold til puljer som arbejdsmiljøpuljen og samt hvilke udfordringer der vil være til stede for hele populationen af brobyggere.

Den kvalitative undersøgelse med 36 virksomhedscases kan anskues som en maksimal variations undersøgelse (Flyvbjerg 2006). Undersøgelsen rummer interview med ledere og medarbejderrepræsentanter fra 20 forskellige brancher hvoraf 20 har modtaget tilskud til arbejdsmiljørådgivning, ni har fået tilskud til afprøvning af tekniske hjælpemidler og syv har fået tilskud til sundhedsfremmeindsatser. Undersøgelsen rummer ligeledes cases helt fra 0-10 årsværk og op til 100 årsværk. På grund af denne store variation i cases kan vi forvente at de identificerede fund i høj grad vil være valide på tværs af virksomheder, der har fået midler i arbejdsmiljøpuljen.

Indledning

Baggrund og rammer for evalueringen

Som et led i aftalen om ret til seniorpension for nedslidte fra 2019, blev det besluttet at oprette en pulje til forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker i små private virksomheder med op til 50 ansatte (Bekendtgørelse om pulje til forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker i små private virksomheder, 2021). Arbejdsmiljøpuljen blev i 2022 udvidet til at uddele midler til arbejdsmiljøprojekter til mindre private og offentlige virksomheder (op til 100 ansatte i private produktionsenheder og op til 50 ansatte på offentlige produktionsenheder) (Bekendtgørelse om pulje til forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker i mindre private og offentlige virksomheder, 2022). Arbejdsmiljøpuljen blev lukket for ansøgninger med udgangen af 2022, et år før oprindelig aftalt.

I bekendtgørelsen om puljen formuleres formålet og rammerne omkring arbejdsmiljøpuljen som følgende:

§ 1. Arbejdstilsynet kan give tilskud til projekter, der har til formål at forebygge nedslidning og arbejdsulykker i mindre private og offentlige virksomheder i Danmark. Tilskud kan gives til nye aktiviteter inden for følgende indsatsområder:

Autoriseret arbejdsmiljørådgivning og arbejdsmedicinsk rådgivning, med henblik på at forebygge fysisk eller psykisk nedslidning hos de ansatte eller at forebygge, at de ansatte kommer ud for arbejdsulykker.

Sundhedsfremme for de ansatte i form af fysisk træning på arbejdspladsen med henblik på at forebygge fysisk nedslidning.

Leje og afprøvning af tekniske hjælpemidler i driften, som kan forbedre det ergonomiske og kemiske arbejdsmiljø samt reducere risiko for arbejdsulykker.

Stk. 2. Arbejdstilsynet kan give tilsagn om tilskud i perioden 2021-2023.

(Bekendtgørelse om pulje til forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker i mindre private og offentlige virksomheder, 2022).

I tillæg til ovenstående har virksomhederne selv kunnet definere projektet og har søgt enten selv eller med hjælp fra en rådgiver.

I initiativbeskrivelsen for puljen til forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker (herefter benævnt Arbejdsmiljøpuljen) 2021-2023 blev forudsat, at der skal følges op på puljeordningen med en slutevaluering i 2023, med henblik på at forankre og sprede viden og erfaringer fra ordningen.

Med baggrund i initiativbeskrivelsen har Arbejdstilsynet anmodet Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø om at udarbejde en evaluerende erfaringsopsamling

af Arbejds miljøpuljen med henblik på at afdække potentialet for at *"forankre og sprede viden og erfaringer fra ordningen"* jf. de oprindelige formuleringer i initiativbeskrivelsen for puljen. På Arbejdstilsynets foranledning er evalueringens dataindsamling gennemført i løbet af 2023. I denne rapport præsenteres Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø evalueringens erfaringsopsamling af Arbejds miljøpuljen ud fra hhv. viden fra Arbejdstilsynet om puljens omfang, ansøgere og anvendelse, viden indhentet via survey samt kvalitativ viden indhentet gennem virksomhedscases.

Rammerne om den evaluerende erfaringsopsamling

Første del af denne rapport er en kort deskriptiv analyse af arbejds miljøpuljens udbredelse og anvendelse på virksomhedsplan. Denne tager udgangspunkt i Arbejdstilsynets data, der er indsamlet i forbindelse med virksomhedernes ansøgninger og tildelingen af arbejds miljøpuljemidlerne.

Den øvrige del af rapporten er gennemført med inspiration i en realistisk evalueringsramme (Pawson & Tilley, 1997). Teorien for denne tilgang er, at 'kontekst' sammen med 'mekanisme' skaber betingelserne for et bestemt 'outcome'. Vi har således undersøgt, hvilke mekanismer, interviewdeltagerne beskriver, er på spil omkring arbejds miljøpuljen overordnet og i virksomhederne specifikt, og hvad der så sker som følge af dette. Da denne teori og tilgang er omdiskuteret med forskellige former for betydning, defineres for klarheds skyld, at vi i denne rapport forstår 'kontekst' som den situation, virksomhederne står i på det givne tidspunkt, og 'mekanisme' som de strukturer og processer der indvirker på konteksten i forbindelse med arbejds miljøpuljen. I rapporten ses derudover 'indsatser' på arbejds miljøområdet som puljemidler, herunder arbejds miljøpuljen, men også som de projekter virksomhederne arbejder med. 'Implementering' forstås som udmøntning af arbejds miljøpuljen samt gennemførelse af arbejds miljøprojekterne i praksis, og 'tiltag' er de konkrete arbejds miljøtiltag, der implementeres som følge af arbejds miljøpuljeprojekterne som fx ændrede arbejdsgange.

Denne tilgang lægger vægt på væsentligheden af at opstille en programteori forud for en eventuel evaluering. Programteorien bidrager til at skabe et overblik over de forventede virkningsmekanismer i en given intervention, der skal lede til det eller de ønskede outcomes. Med udgangspunkt i en sådan forudgående programteori, har man således mulighed for at evaluere og igennem evalueringen revurdere og nuancere sin forud etablerede programteori således, at det bliver helt tydeligt, hvad der har virket som forventet, hvad der ikke har virket, og hvad man har lært af nye indsigter igennem processen.

En programteori vil under de optimale omstændigheder blive udviklet i forbindelse med udviklingen af selve interventionen. I nærværende projekt har Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø ikke været involveret i etablering af interventionen (Arbejdsmiljøpuljen), og der har ikke forud for implementering af puljen været udarbejdet en egentlig programteori. Alligevel har Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø på baggrund af puljens lovgrundlag og initiativbeskrivelser udarbejdet en programteori, der kan udgøre den baggrund, hvorpå arbejdsmiljøpuljens evaluerende erfaringsopsamling kan vurderes.

Den samlede programteori består af en overordnet hypotese for Arbejdsmiljøpuljen samt seks underpunkter med tilknyttede undersøgelsesspørgsmål (Tabel 1, nedenfor). Disse underpunkter undersøges igennem analyser gennemført med evalueringens datakilder i form af Arbejdstilsynets data omkring ansøgninger, tildelinger, projekter mv., Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's survey og kvalitative case interviews, begge gennemført i 2023 i forbindelse med denne rapport. Den metodiske tilgang til de enkelte delelementer af rapporten er samlet i Appendix 1– *Metodiske rammer for den evaluerende erfaringsopsamling*.

De programteoretiske underpunkter er igennem rapporten udfoldet i en række yderligere arbejdsspørgsmål, som fremgår af de enkelte afsnit, og som bidrager til den samlede undersøgelse af programteorien.

Tabel 1. Programteori for evaluerende erfaringsopsamling på Arbejdsmiljøpuljen 2021-2023.

PT-punkt #	Kontekst	Mekanisme	Outcome	Undersøgelses spørgsmål	Datakilde(r)
Overordnet hypotese for arbejdsmiljø puljen.	På det danske arbejdsmarked.	Arbejdsmiljøpulje midler uddeles til små og mellemstore virksomheder.	Virksomheder implementerer projekter, der forebygger nedslidning (psykisk eller fysisk) eller ulykker, skaber sundhedsfremme eller afprøver tekniske hjælpemidler, der forbedrer det	Besvares igennem øvrige programpunkter.	-

PT-punkt #	Kontekst	Mekanisme	Outcome	Undersøgelsspørgsmål	Datakilde(r)
			ergonomiske arbejdsmiljø.		
#1	Ansøgning af puljemidler kræver kendskab til pulje.	Arbejdstilsynet samt andre interessenter (brobyggere; arbejdsmiljørådgivere, parter) bidrager til at kommunikere omkring Arbejdsmiljøpuljen.	Små og mellemstore virksomheder bliver i stand til at søge puljemidler.	Hvilke mekanismer ligger bag virksomhedernes beslutning om at søge puljen? Hvordan har Arbejdstilsynet og øvrige brobyggere bidraget til at udbrede kendskabet til arbejdsmiljøpuljerne? Hvordan opfattes denne indsats af virksomhederne?	Interview, Surveydata.
#2	Brobyggere bidrager til at kommunikere omkring Arbejdsmiljøpuljen.	Forskellige typer af virksomheder ansøger puljen. I nogle brancher måske mere end andre.	Fordeling af midlerne bliver potentielt skæv i forhold til brancher.	Hvordan er fordelingen af projekter i forhold til brancher? Har der været væsentlige forskelle i brobyggeres kommunikation omkring midlerne?	Data om puljen fra AT, Interview med brobyggere.
#3	Virksomheder modtager arbejdsmiljøpuljemidler.	Medarbejdere og ledere engageres i forbedring af arbejdsmiljøet.	Medarbejdere og ledere oplever, at arbejdsmiljøet forbedres som følge af projekt.	Hvordan oplever ledere og medarbejdere, at arbejdsmiljøpuljeprojekter har påvirket arbejdsmiljøet? Har puljeprojekter bidraget til yderligere arbejdsmiljøarbejde? Har medarbejdere og ledere været engagerede i projekterne?	Surveydata, Interview
#4	Virksomheder modtager puljemidler til	Puljeprojekter bidrager til implementering af	Virksomheder implementer	Hvilke tiltag implementeres i virksomheder, der	Interview.

PT-punkt #	Kontekst	Mekanisme	Outcome	Undersøgelses spørgsmål	Datakilde(r)
	leje/afprøvning af tekniske hjælpemidler.	tekniske hjælpemidler.	er tekniske hjælpemidler , der reducerer fysiske arbejdsbelastninger eller ulykkesrisici.	modtager midler til leje eller afprøvning af tekniske hjælpemidler?	
#5	Virksomheder modtager puljemidler til sundhedsfremme.	Sundhedsfremme projekter fører til fysisk træning på arbejdet.	Virksomheder implementerer træningsinitiativer, der fremmer sundheden.	Hvilke tiltag implementeres i virksomheder, der modtager puljemidler til sundhedsfremmeinitiativer?	Interview.
#6	Virksomheder modtager puljemidler til autoriseret arbejdsmiljørådgivning.	Autoriseret arbejdsmiljørådgivning fører til forbedret forebyggelse af ulykker eller nedslidning.	Virksomheder implementerer tiltag, der forebygger nedslidning eller ulykker.	Hvilke tiltag implementeres i virksomheder, der modtager arbejdsmiljørådgivning? Er disse tiltag effektive til at forebygge nedslidning og ulykker?	Interview.

Den overordnede hypotese i programteorien for denne evaluering er, at man fra politisk niveau har en teori om, at man på det danske arbejdsmarked kan udbyde midler fra en arbejdsmiljøpulje, som små og mellemstore private og offentlige virksomheder kan søge. Når virksomhederne søger denne og får midler, vil de kunne implementere arbejdsmiljøprojekter, der forebygger nedslidning (psykisk eller fysisk) eller ulykker, skaber sundhedsfremme eller afprøver tekniske hjælpemidler, der forbedrer det ergonomiske arbejdsmiljø. De enkelte delelementer i denne overordnede hypotese undersøges igennem de øvrige underpunkter i programteorien.

Underpunkt #1 fokuserer på kommunikationsdelen og undersøger en præmis om, at ansøgning til arbejdsmiljøpuljen kræver kendskab til denne. I bestræbelsen på at udbrede kendskabet til arbejdsmiljøpuljen har Arbejdstilsynet og forskellige brobyggere (arbejdsmiljørådgivere, lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer, branchefællesskaber for arbejdsmiljø (BFA'er)) gjort sig en række bestræbelser. Vi undersøger i dette punkt; Hvilke mekanismer ligger bag virksomhedernes beslutning om at ansøge arbejdsmiljøpuljen? Hvordan har Arbejdstilsynet og øvrige brobyggere

bidraget til at udbrede kendskabet til arbejdsmiljøpuljemidlerne? Samt; hvordan opfattes denne indsats af virksomhederne? Dette undersøges igennem kvalitativ analyse af interview med virksomheder og brobyggere.

Underpunkt #2 undersøger fordelingen af puljemidler. I en kontekst af at forskellige brobyggere har bidraget til formidling af arbejdsmiljøpuljen, er det relevant at undersøge, om puljemidlerne i særlig grad er kommet til at tilfalde særlige grupper af virksomheder eller brancher. Dette undersøges igennem spørgsmålene: Hvordan er fordelingen af projekter i forhold til brancher? Har der været væsentlige forskelle i brobyggeres kommunikation omkring midlerne?

Underpunkt #3 undersøger, hvordan ledere og medarbejdere bredt set har oplevet at modtage arbejdsmiljøpuljemidler. I dette underpunkt undersøges populationen bredt set, samt om ledere og medarbejdere angiver, at puljeprojekterne har engageret og involveret dem, og om de oplever, at arbejdsmiljøet er forbedret som følge af dette. Dette gøres igennem spørgsmålene: Hvordan oplever ledere og medarbejdere, at arbejdsmiljøpuljeprojekter har påvirket arbejdsmiljøet? Har puljeprojekter bidraget til yderligere arbejdsmiljøarbejde? Samt; har medarbejdere og ledere været engagerede i projekterne? Disse spørgsmål besvares både igennem surveydata og igennem kvalitative interviews med ledere og medarbejdere.

Underpunkterne #4, #5 og #6 undersøger, hvordan puljemidlerne har levet op til formålet om at *'at forebygge nedslidning og arbejdsulykker i mindre private og offentlige virksomheder i Danmark'* (Bekendtgørelse om pulje til forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker i mindre private og offentlige virksomheder, 2022). Under disse punkter undersøges, hvordan hhv. #3 afprøvning af tekniske hjælpemidler, #4 autoriseret arbejdsmiljørådgivning og #5 sundhedsfremme projekter har bidraget til formålet. Dette gøres ved at stille spørgsmålene: Hvilke tiltag implementeres i virksomheder, der modtager midler til leje eller afprøvning af tekniske hjælpemidler? Hvilke tiltag implementeres i virksomheder, der modtager autoriseret arbejdsmiljørådgivning, og er disse tiltag effektive til at forebygge nedslidning og ulykker? Hvilke tiltag implementeres i virksomheder, der modtager puljemidler til sundhedsfremmeinitiativer? Disse besvares igennem kvalitative interviewdata med ledere og medarbejdere i virksomhederne.

Ordningens udbredelse og målgrupper på virksomhedsplan

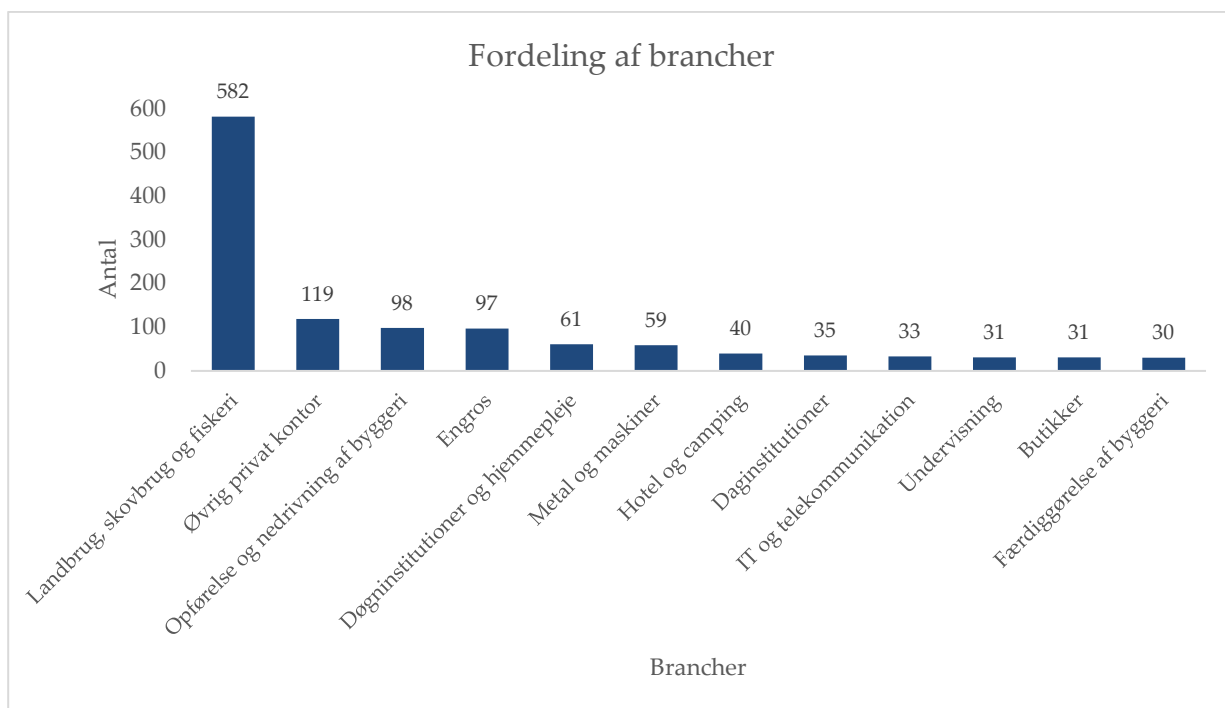
For at danne et udgangspunkt for den videre rapport er det væsentligt at beskrive populationen af virksomheder, der har søgt og modtaget arbejdsmiljøpuljemidler.

Arbejdstilsynet har udtrukket data om de virksomheder, som har anvendt arbejdsmiljøpuljen. Analysen afdækker følgende karakteristika:

- Antal virksomheder/ansøgninger med og uden tilsagn
- Tidspunkt for afgørelse om tilsagn/ikke tilsagn
- Privat/offentlig virksomhed
- Branche
- Antal årsværk (virksomhedens størrelse)
- Virksomhedens geografiske placering (by, kommune, region)
- Sagsbehandlingstid
- Indsatsområde
- Type (sundhedsfremme, rådgivning, afprøvning af tekniske hjælpemidler)
- Formidlingskanaler

Arbejdstilsynet har udarbejdet en rapport, *Deskriptiv analyse af Arbejdsmiljøpuljen 2021-2022*, hvor de på baggrund af deres data om Arbejdsmiljøpuljen beskriver ansøgninger og tilsagn til puljen. I dette afsnit opsummeres de overordnede resultater fra denne rapport.

I 2021-2022 har Arbejdstilsynet modtaget i alt 1.732 ansøgninger, hvoraf der er givet 1486 tilsagn. Dermed har 14% fået afslag og 86% tilsagn. Virksomhederne fra det private arbejdsmarked udgør 94% af ansøgningerne og det offentlige arbejdsmarked 6%. Branchen *Landbrug, skovbrug og fiskeri* står for den største andel af ansøgningerne (37,6%, N=652) og har fået tilsagn til 38,9% af deres ansøgninger ifølge Arbejdstilsynets data. Allerede her får vi et indblik i en del af svaret på programteoriens #2 *Hvordan er fordelingen af projekter i forhold til brancher*. Det kan således understreges, at langt flest bevillinger er gået til Landbrug, skovbrug og fiskeri. Figur 1 viser et overblik over tildelingen af antal arbejdsmiljøpuljeprojekter fordelt på brancher.



Figur 1. Antal tildelte arbejdsmiljøpuljeprojekter fordelt på branche. Brancher der udgør mindre end 2% er ekskluderet.

Der har været et stigende antal ansøgninger i perioden 2021-2022. Der er givet flest tilsagn i størrelsesorden 0-100.000 kr. (Arbejdstilsynet, 2023). Gennemsnitsbeløbet på tilsagn er 86.489 kr. pr. november 2023. Ansøgningerne blev behandlet efter cirka en måned. Halvdelen af ansøgningerne handler om afprøvning af tekniske hjælpemidler, og de fleste af disse har omhandlet vaskeroboter og stenopsamlere. De fleste ansøgninger om arbejdsmiljørådgivning omhandler psykisk eller fysisk nedslidning.

Af de virksomheder, der har fået tilsagn, angiver cirka 650 (45%) at kende til Arbejdsmiljøpuljen fra rådgiver eller konsulent. Cirka 150 (10%) virksomheder kender til puljen via netværk og yderligere 150 (10%) via Arbejdstilsynet. For 500 (34%) ansøgninger er videnskilden til Arbejdsmiljøpuljen ikke angivet.

Metodiske tilgange

Uddybende metoder for evalueringen er samlet i Appendix 1.

Meget kort fortalt består datagrundlaget for undersøgelsen af 72 kvalitative interviews med ledere og arbejdsmiljørepræsentanter fra 36 forskellige virksomheder, der har modtaget bevilling fra arbejdsmiljøpuljen. Hertil interviews med 10 arbejdsmiljørådgivere, der har hjulpet virksomheder enten i forbindelse med ansøgningsprocessen til arbejdsmiljøpuljen eller med arbejdsmiljørådgivning i forbindelse med bevilgede projekter. Samt 10 interviews med øvrige brobyggere i form af konsulenter

fralønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer og BrancheFællesskaber for Arbejdsmiljø (BFA'er). Foruden disse er gennemført interview med tre medarbejdere fra Arbejdstilsynet, der har spillet centrale roller i forbindelse med arbejdsmiljøpuljen. Sidst men ikke mindst er der foretaget interview med to medarbejdere fra et eksternt videnshus og kommunikationsbureau, der har bidraget til formidling om Arbejdsmiljøpuljen for Arbejdstilsynet.

Til sidst gennemførtes en survey med et spørgeskema udviklet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i samarbejde med Arbejdstilsynet og udsendt til samtlige virksomheder, der har modtaget tilskud fra arbejdsmiljøpuljen. Ud af 1.412 respondenter, som har modtaget spørgeskemaet, har 974 (69%) svaret på samtlige spørgsmål i spørgeskemaet. 420 (30%) har ikke besvaret spørgeskemaet.

1.412 projekter har fået tilsendt spørgeskemaet. Således kan én e-mailadresse have fået tilsendt flere skemaer, hvis de er kontaktperson på flere projekter. Der er 992 hele eller delvise besvarelser. For at koble besvarelse af spørgeskema på branche, har vi koblet e-mailadresse fra ansøgningerne med branchekode i Arbejdstilsynets datasæt. Den samme kontaktperson, og e-mailadresse, kan være på flere projekter på tværs af brancher samtidig, og der er 1.146 e-mailadresser, der kun indgår i datasættet én gang. Af de 1.146 projekter er der 234, hvor branchen ikke er angivet. Derved er der 912 projekter, der har fået spørgeskemaet, som vi også kender branchen på. I forhold til afrapportering har vi anonymiseret data fra både spørgeskemaet og interviews.

Tabel 2 giver et overblik over, hvilke brancher respondenterne kommer fra. Denne fordeling afspejler i rimelig grad den samlede population for tildelinger (figur 1, ovenfor), hvor brancherne Landbrug mv., Engros, Privat kontor, Byggeri, Metal og maskiner samt Døgninstitutioner og hjemmepleje har modtaget de fleste bevillinger. Der er flest spørgeskemaer sendt til virksomheder i branchegruppen Landbrug, skovbrug og fiskeri (N=387), og den næstmest repræsenterede branche er Engros (N=56). Spørgeskemaundersøgelsen kan således anses for at have en god validitet i forhold til populationen af tildelte projektmidler.

Tabel 2. Antal og andel af besvarede spørgeskemaer fordelt på branche.

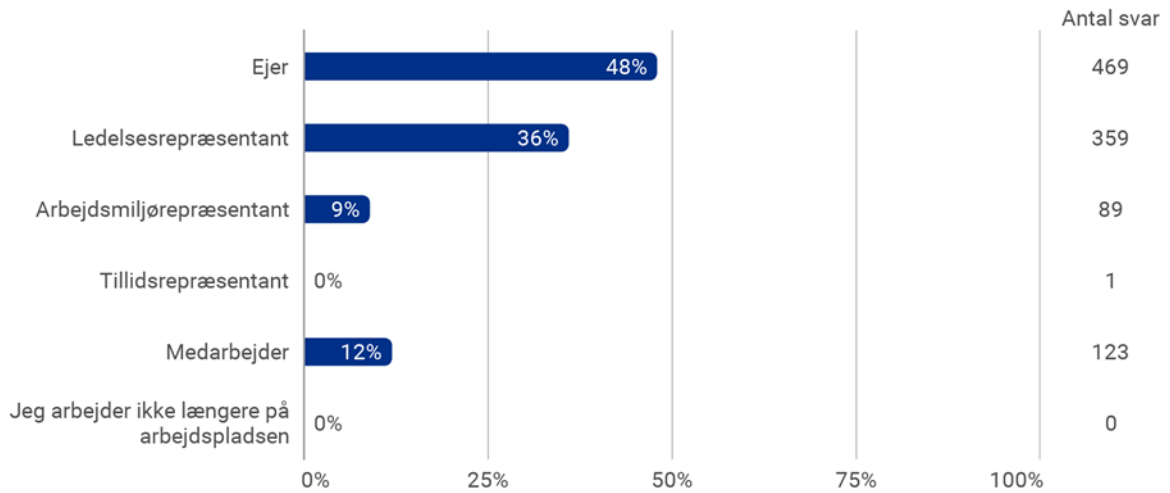
Branche DB07-klassifikation	Besvaret	Ikke besvaret	Total
1 Anlægsarbejde	6 (86%)	1 (14%)	7
10 Metal og maskiner	30 (70%)	13 (30%)	43

11 Plast, glas og beton	13 (77%)	4 (23%)	17
12 Tekstil og papir	3 (43%)	4 (57%)	7
13 Transportmidler	8 (57%)	6 (43%)	14
14 Træ og møbler	4 (57%)	3 (43%)	7
15 Film, presse og bøger	11 (73%)	4 (27%)	15
16 IT og telekommunikation	20 (83%)	4 (17%)	24
17.1 Offentlig administration og arbejdsformidling	1 (50%)	1 (50%)	2
17.2 Finansiering og forsikring	7 (64%)	4 (36%)	11
17.3 Øvrig privat kontor og foreninger	53 (78%)	15 (22%)	68
18 Landbrug, skovbrug og fiskeri	275 (71%)	112 (29%)	387
2 Opførelse og nedrivning af byggeri	37 (66%)	19 (34%)	56
20 Nærings- og nydelsesmidler	3 (43%)	4 (57%)	7
22 Religiøse institutioner og begravelsesvæsen	1 (20%)	4 (80%)	5
23 Vand, kloak og affald	4 (100%)	0	4
24 Frisører og anden personlig pleje	1 (50%)	1 (50%)	2
25 Hotel og camping	22 (69%)	10 (31%)	32
26 Kultur og sport	7 (70%)	3 (30%)	10
27 Rengøring	2 (67%)	1 (33%)	3
28 Restauranter og barer	4 (67%)	2 (33%)	6
29 Transport af gods	4 (100%)	0	4
3 Færdiggørelse af byggeri	12 (55%)	10 (45%)	22
31 Daginstitutioner	15 (75%)	5 (25%)	20
32 Døgninstitutioner og hjemmepleje	26 (87%)	4 (13%)	30

34 Læger, tandlæger og dyrlæger	5 (100%)	0	5
35 Undervisning	14 (82%)	3 (18%)	17
36 Universiteter og forskning	3 (60%)	2 (40%)	5
4 Butikker	6 (86%)	1 (14%)	7
5 Engros	42 (75%)	14 (25%)	56
6 Elektronik	7 (78%)	2 (22%)	9
7 Energi og råstoffer	2 (100%)	0	2
8 Installation og reparation af maskiner og udstyr	1 (100%)	0	1
9 Kemi og medicin	5 (71%)	2 (29%)	7
Total	654 (72%)	258 (28%)	912
<i>Missing = 234</i>			

Det er væsentligt for spørgeskemaundersøgelsens udsagnskraft at være opmærksom på, hvem der har besvaret den (figur 2, nedenfor). I langt overvejende grad er det enten virksomhedsejere eller ledere, der har besvaret skemaet (84%). Kun 21% af spørgeskema-besvarelsenerne er gennemført af medarbejdere. Det skal understreges, at man har kunnet angive flere svar, da det i nogle virksomheder fx er samme person, der er arbejdsmiljø-repræsentant og leder (således summerer antallet i figuren ikke til 974 men 1.041).

Hvem har besvaret spørgeskemaet (muligt at vælge flere)



Figur 2. Besvarelser på spørgsmålet: "Hvilken af følgende betegner bedst din rolle på arbejdspladsen?"

Det er således væsentligt at være opmærksom på, at spørgeskemaundersøgelsens besvarelser i langt højere grad er repræsentativ for ledere og ejerers holdninger end medarbejderen. Dette kan være en væsentlig pointe, når temaet er arbejdsmiljø. Her er det selvfølgelig vigtigt, hvad ledere og ejere mener om arbejdsmiljøet, men ofte vil disse grupper være i undertal på arbejdspladser og repræsentere ledelsesmæssige perspektiver på arbejdsmiljø i højere grad end medarbejdernes oplevelser (se fx Ajslev et al., 2020).

Analyse del 1 - Arbejdsmiljørådgivere og brobyggeres roller i forhold til udbredelse og implementering af Arbejdsmiljøpuljen

I analysedel 1 undersøges og nuanceres programteoriens punkt #1 og #2 med udgangspunkt i 25 kvalitative interviews med arbejdsmiljørådgivere og brobyggere i form af konsulenter, sælgere og kommunikationsmedarbejdere, inden for eksempelvis BFA'er og lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer, der har haft ansvar for og taget del i formidlingen af arbejdsmiljøpuljen (for uddybning se metodeafsnit samt Appendix 1).

Vi ved fra forskningen, at arbejdsmiljørådgivere og –brobyggere bredere set (eksempelvis BFA'er og lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer) spiller væsentlige roller i forbindelse med både udbredelse og implementering af arbejdsmiljøviden i praksis. Det gør de eksempelvis ved at udbrede kendskab til viden inden for feltet til virksomheder og ved at opbygge relationer i og uden for virksomhederne, hvilket gør dem til et naturligt bindeled imellem på den ene side eksempelvis myndigheder, ny lovgivning, viden, best practice og på den anden virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde (Brandt et al., 2021; Gensby et al., 2019). Arbejdsmiljørådgivere, og brobyggere i øvrigt, må på denne baggrund antages også at gøre sig gældende i forbindelse med udbredelsen af Arbejdsmiljøpuljen.

For at kunne skabe læring, der kan være med til at målrette fremtidige indsatser på arbejdsmiljøområdet, herunder eksempelvis puljemidler, er det således en god ide at samle op på de roller, som arbejdsmiljørådgivere og brobyggere i øvrigt har spillet i forhold til udbredelse af og kendskab til Arbejdsmiljøpuljen 2021-2023. Det er således centralt for denne rapport at undersøge, hvilke mekanismer der ligger bag virksomhedernes beslutning om at søge arbejdsmiljøpuljen, hvilke interessenter der har spillet en rolle, og hvordan de har gjort det. Desuden undersøges det, om der er markante og afgørende forskelle i virkemidler og/eller kommunikationsindsats fra de forskellige interessenter mod særlige brancher.

Den metodiske fremgangsmåde for brobyggeranalysen er en tematiserende analyse (Järvinen & Mik-Meyer, 2005) med fokus på, hvordan arbejdsmiljørådgivere og øvrige interessenter skaber mening i forhold til ovenstående spørgsmål. Analysen bidrager primært til at besvare evalueringens programteoretiske punkter om Arbejdstilsynets kommunikation, rådgivere og øvrige interessenters kommunikation, samt punkter, der omhandler, hvordan arbejdsmiljørådgivere har oplevet Arbejdstilsynets indsats i forhold til arbejdsmiljøpuljen. For at udfolde disse elementer opstilles følgende to programteoretiske punkter (Pawson & Tilley, 1997), som undersøges og nuanceres i

nedenstående afsnit. Programteoriens punkt #1 samt #2 undersøges både i nedenstående afsnit og ligeledes i analysedel 2, der rummer analysen af virksomhedernes perspektiver på ovenstående. I nedenstående afsnit er det dog udelukkende brobyggerdelen, vi undersøger.

Arbejdsmiljørådgivere og andre brobyggeres opfattelser af adgangen til informationer om puljen

Det er en forudsætning for successen af en given intervention, herunder også en pulje, at de mennesker, der søger den, kan opnå kendskab hertil. Denne kommunikation er en del af rekrutteringsprocessen (Saunders et al., 2005) og er central for, at der kan opnås en fornuftig udbredelse eller *reach* (ibid.), altså at man når den ønskede målgruppe med interventionen. For at arbejdsmiljørådgivere og brobyggere kan bidrage til udbredelsen af viden omkring Arbejdsmiljøpuljen, er det således væsentligt, at de oplever selv at have en god adgang til viden om puljen og dens formål.

Samtlige af de interviewede arbejdsmiljørådgivere fortæller, at de har fået deres viden om arbejdsmiljøpuljen direkte fra Arbejdstilsynet. Både fra Arbejdstilsynets hjemmeside og igennem netværksdannelse foretaget af Arbejdstilsynets medarbejdere, der har afholdt forskellige møder med henblik på at udbrede kendskabet til puljemidlerne og deres anvendelsesmuligheder. Flere nævner ligeledes, at de har læst om puljen i nyhedsmedier og har deltaget i Arbejdstilsynets webinarer. Nedenstående citat eksemplificerer, hvordan samtlige af de interviewede rådgivere har oplevet kommunikationen omkring puljemidlerne.

I: Har du haft kendskab til puljen?

R: Jeg tror ikke, der er nogen rådgivere, der ikke har kendskab til puljen. Det ville komme bag på mig.

I: Hvordan fik I kendskab til puljen inde hos jer?

R: Vandrørene, man hører jo, der kommer jo puljer ind i mellem, så man ser det på nyhedsbreve, snakker regelmæssigt med nogle fra Arbejdstilsynet, højere oppe i systemet, så både netværk, relationer og nyhedsbreve, og hvad man nu gør. Men det er også, vi har et stort incitament til at vide, når der er sådan noget der kommer. God business for os hvis man kan sige det.

I: Kan du huske præcis, hvordan I fik kendskab, eller var det rundt omkring?

R: Rundt omkring, vi er flere på det. Den ene eller anden, det er ved at være et stykke tid siden. Hvis man skulle skrive i et skema, så ville jeg skrive nyhedsbreve eller hjemmesiden.

I: Arbejdstilsynets hjemmeside?

R: Ja, det tænker jeg.

(Alvin, Arbejdsmiljørådgiver)

Som det understreges i citatet, er der flere af rådgiverne, der beskriver, at det at holde sig orienteret i forhold til puljemidler inden for arbejdsmiljøområdet, er en central forretningsmæssig aktivitet, hvorfor rådgiverne er naturligt opsøgende i forhold til sådanne tiltag. Det er centralt at understrege, at rådgiverne har opfattet viden omkring puljemidlerne som værende meget tilgængelig fra Arbejdstilsynets side igennem flere kanaler. Det ser således ud til, at en grundlæggende forudsætning for udbredelse af puljemidlerne og derved rekruttering til ansøgninger – i form af både tilgængelig og opsøgende viden (webinarer, informationsmøder, nyhedsmedier) – har været til stede.

I forlængelse af dette er det samtidig relevant at undersøge, hvordan rådgivere og brobyggere i øvrigt har opfattet kommunikationen med Arbejdstilsynet i forbindelse med processer omkring ansøgning og tildeling af puljemidlerne. Dette knytter sig til spørgsmålet om tilfredshed med implementeringen af puljemidlerne, der ligesom udbredelsen er centralt for succesfuld implementering (Saunders et al., 2005).

Også i denne forbindelse har rådgiverne oplevet et konstruktivt samarbejde med Arbejdstilsynets medarbejdere.

I: Har I haft noget kontakt med Arbejdstilsynet i forbindelse med arbejdsmiljøpuljen?

R: Rigtig meget, vi er på fornavn. Alle de, det er typisk fire personer vi har været i kontakt med, som er inde over puljen, vi vidste sådan, hvem er god til hvad, hvem, hvis vi nu havde nogle spørgsmål, hvem kunne så bringe det op i fredagsmøde forum som blev holdt hvor der var lidt kringledede ting der blev taget op, om det kun måtte dække hvis vi nu gjorde sådan og sådan.

I: Fire samme personer fra Arbejdstilsynet hele vejen igennem?

R: Ja.

I: Hvor mange gange var I i kontakt?

R: 30 gange eller mere.

I: Har det været rart, at de var sparringspartner?

R: Jamen, jeg synes faktisk, at alle sammen har været dygtige til at hjælpe. Det virkede som om, at dem der sad og administrerede puljen, de ville gerne have pengene ud og arbejde. Især efter første år, hvor der ikke var mange der søgte, der var jo et stort overskud dengang. Så hvis jeg spurgte "Hvordan kunne vi hjælpe en virksomhed i forbindelse med af forebyggelse af ulykker?". Så kom XX fra Arbejdstilsynet med gode ideer på, hvis du nu skriver sådan og sådan så ville vi kunne dække. Rigtig fin rådgivning.

(Michael, Arbejdsmiljørådgiver)

Som ovenstående eksemplificerer, beskriver de interviewede rådgivere kontakten til Arbejdstilsynets medarbejdere i forbindelse med puljen positivt. Ud over at have fungeret som konstruktive og dygtige vejledere i forhold til processen med at søge puljemidlerne, beskriver rådgiverne også på forskellige måder, hvordan procedurer omkring ansøgningerne har været gode. Flere rådgivere lægger vægt på, at selve ansøgningsprocessen har været relativt simpel, ikke for bureaukratisk, med tydelige og nemt anvendelige skabeloner og ligeså med evalueringsmodulet. Dette, beskriver flere af rådgiverne, spiller en væsentlig rolle, når de skal nå ud til små og mellemstore virksomheder, der ikke har tid eller det administrative overskud til at udarbejde store ansøgningsformularer. På disse måder har Arbejdstilsynets kommunikation, vejledning og procedurer således bidraget både til udbredelse og tilfredshed med implementering af arbejdsmiljøpuljen.

De øvrige brobyggere, vi har interviewet i form af repræsentanter for BFA'erne, samt lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer, fortæller, at de ligeledes har oplevet, at Arbejdstilsynet har leveret et godt og nemt tilgængeligt kommunikationsmateriale om Arbejdsmiljøpuljen. De hæfter sig, ligesom arbejdsmiljørådgiverne, ved informationer på hjemmesider, nyhedsbreve og Arbejdstilsynets oplysningsmøder. Endvidere fortæller en repræsentant for offentlige arbejdspladser, at materialet fra Arbejdstilsynet var nemt at oversætte til den kommunale kontekst.

I: Hvad er din vurdering af Arbejdstilsynets kommunikation om puljen?

R: Det materiale, der var lavet til de private, var ganske ok. Det er ikke så svært at ramme det kommunale niveau i forhold til den her slags ting, jeg tror de havde svært ved det i forhold til små private, da de er meget sværere at få fat i. Synes faktisk de havde gjort meget i forhold til at gøre det nemt tilgængeligt. Små virksomheder med lille kapacitet som målgruppe. Og så gøre brug af arbejdsmiljørådgiverne, som dem der kunne løfte opgaven og søge midlerne, har været en del af succes i forhold til det private arbejdsmarked. Det har også været en af mine pointer i forhold til kommunerne, at puljen er ikke meget bureaukratisk, det at søge og få tilsagn i den her pulje er enkelt sammenlignet med andre puljer, man har set igennem tiden med krav om dokumentation. Der er de lykkedes med den her pulje og målgruppen små virksomheder, at få flere til at søge.

(Linda, konsulent)

Samlet set kan vi på baggrund af interviews med arbejdsmiljørådgivere og øvrige brobyggere konkludere, at kommunikationen fra Arbejdstilsynet har været særdeles hensigtsmæssig for de rådgivere, der har anvendt puljen. Denne del har bidraget positivt til rekrutteringen af virksomheder. Ligeledes ser det ud til, at Arbejdstilsynets procedurer for vejledning, ansøgning og evaluering har været velegnede i forhold til målgruppen. Arbejdstilsynets medarbejdere bliver ligeledes rost af

arbejdsmiljørådgiverne for deres konstruktive tilgang til kommunikationen omkring udbredelse og ansøgningsprocesser. Disse dele ser ud til at have været centrale for både udbredelse og tilfredshed med håndtering af arbejdsmiljøpuljemidlerne.

Hvordan har brobyggere været aktive i forhold til puljemidlerne – hvordan har de gjort det?

Samtlige af de interviewede arbejdsmiljørådgivere beskriver, at deres virksomheder har været aktive i forhold til at kommunikere omkring puljen. Alle fortæller, at de har taget fat i deres eksisterende kunder både ved at udsende nyhedsbreve, men også ved at ringe ud og fortælle om mulighederne for at søge arbejdsmiljøpuljemidlerne.

I: Hvad har I gjort for at kommunikere om denne her pulje?

R: Primært eksternt, nyhedsbreve om det, så har vi inviteret til to webinarer omkring puljen, hvordan kan man søge den, hvordan kan vi hjælpe med at søge, det var sådan introducerende. Da vi så begyndte at få ansøgninger ind, så holdt vi et mere case orienterede webinarer med et eksempel på noget, som er gået igennem her, så man måske kunne se sig selv i nogle eksempler som kunde [...].

I: De nyhedsbreve og webinarer – er det jeres eksisterende kunder eller også andre?

R: Ja, det er eksisterende kunder, eller nej det kan jeg ikke vide, dem som abonnerer på vores nyhedsbrev, naturligvis ikke kun kunder. I princippet hvem som helst.

(Pia, arbejdsmiljørådgiver)

Flere af arbejdsmiljørådgiverne beskriver også, hvordan de har afholdt webinarer eller informationsmøder for deres netværk af interessenter, som beskrevet i ovenstående citat. Yderligere beskriver flere, at de har været meget engagerede i at udbrede mulighederne for at søge puljemidlerne ved at annoncere på sociale medier som LinkedIn samt via opkald direkte til virksomhederne. På denne måde har arbejdsmiljørådgiverne, som vi har interviewet, i høj grad bidraget til udbredelse og rekruttering til ansøgning af puljemidlerne.

Som det fremgår i ovenstående citat, beskriver flere af arbejdsmiljørådgiverne, at deres annoncering og udbredelse af viden om puljemidlerne kommer til primært at adressere deres i forvejen eksisterende kundevirksomheder. Enkelte rådgivere har dog haft en mere offensiv strategi om at rette deres annoncering imod nye kunder, som har kunnet få gavn af puljemidlerne uden tidligere at være tilknyttet en arbejdsmiljørådgiver.

De to rådgivervirksomheder, der fortalte, at de gjorde en indsats ud af at ringe uopfordret rundt til nye potentielle kundevirksomheder, beskriver, at de uopfordrede opkald ikke gav megen succes, på trods af det relativt store tilskud. Dette er en mulig

forklaring på, hvorfor de fleste af de interviewede rådgivere ikke havde stort fokus på at ringe til nye kunder. På trods af det økonomiske tilskud beskriver rådgiverne, at det handler om interesse og engagement i højere grad end pris.

Kun enkelte af de interviewede fra BFA'er og lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer beskriver, at man har været meget aktive i forhold til at udbrede kendskab til puljen. På det offentlige område har der, som ovenfor beskrevet, været nogen aktivitet i forlængelse af, at man åbnede puljen op for de offentlige arbejdspladser. De konsulenter fra BFA'er og lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer, der er blevet interviewet, har sendt information ud om puljerne via nyhedsbreve, og enkelte har gjort opmærksom på det i diverse medlemsnetværk, men har ellers ikke haft en vidtgående strategi for at kommunikere om puljen.

Overordnet set viser analysen, at rådgiverne har gjort en stor indsats for at skabe interesse og udbrede viden omkring arbejdsmiljøpuljen. De har på denne måde i høj grad bidraget til rekruttering af virksomheder til ansøgning af puljemidlerne. Et opmærksomhedspunkt i denne sammenhæng er dog, at rådgivervirksomhederne primært ser ud til at have succes med at rekruttere eksisterende kunder og i øvrigt har haft fokus på disse kunder frem for potentielt nye kunder. Man vil således med stor sandsynlighed være i den situation, at virksomheder, der ikke i forvejen har en relation til en rådgiver, stadig ikke vil få det på baggrund af en indsats som arbejdsmiljøpuljen.

Brobygning imellem virksomhedernes behov og anvendelsen af puljemidlerne

I forbindelse med denne opmærksomhed på at skabe kontakt til både eksisterende og nye kundevirksomheder foretager rådgiverne også en målretning af puljeansøgningerne i retning af det, der giver mening for de virksomheder, som de skal klæde på til at ansøge og drive arbejdsmiljøpuljeprojekterne.

R: Vi driver en virksomhed, som har specialiseret sig i tilskudsordninger til landbruget og har igennem de sidste 10 år søgt ca. 3-4 mio. om året til landbruget til investeringer. Og primært i forhold til miljøtekniske tiltag, der kan reducere både energi og vand og ammoniak osv. Jeg læste artikel i 2020 om Arbejdstilsynet, at de ville starte det her op. Det passede fint med vores strategi om rådgivning på landbrugs- og virksomhedsområdet. Vi startede ud med, vi kommunikerer meget fladt med vores kunder via nyhedsbreve og sms. [...]

I: Så skal jeg lige forstå, når du skal kommunikere omkring, der er sådan en pulje? Har I fundet tekniske hjælpemidler, som I har pushet eller sendt ud i nyhedsbreve eller mere bare reklameret for, at I kunne hjælpe i forhold til puljen?

R: Begge dele. Min kollega XX brugte godt stykke tid med at bygge bro med Arbejdstilsynet. Hvilket førte til, at hvis nogle kunder fremlagde nyt indsatsområde, så kunne vi kontakte Arbejdstilsynet og sige, er det her en mulighed? Og sagde de så ja, så lavede vi en ansøgning på baggrund af det. Og hvis de sagde nej, så var vi ikke gået videre ad den vej. Det var rart, for ellers kunne vi komme til at lave 1000 ansøgninger, uden at de blev til noget. Ved også at Arbejdstilsynet har sagt, at den form for fremgangsmåde satte de også pris på. Til dels været kundernes behov vi har forsøgt at bringe videre, og vi har også selv tænkt gad vide, hvis man gjorde sådan og sådan, hvad mon Arbejdstilsynet synes om det. Også kombination af at selv have fået oplæg til ideer som vi så har forsøgt os med.

(Ditte, Arbejdsmiljørådgiver)

Ved at have et samarbejde både med virksomhederne, der har haft behov for at søge puljemidlerne, og kunnet binde bro til Arbejdstilsynet, har arbejdsmiljørådgiverne på samme måder kunnet målrette ansøgningerne således, at man ikke har haft alt for mange forgæves ansøgninger og derved spildte kræfter. Samtidig har man i høj grad kunnet sikre sig, at de ansøgninger, man sendte afsted, har taget udgangspunkt i virksomhedernes behov og ikke nogle standardiserede eller abstrakt formulerede specifikationer. Denne tilgang taler flere af de interviewede arbejdsmiljørådgivere positivt omkring.

Det ovenstående citat er samtidig et eksempel på en særlig omstændighed, der knytter sig til rådgivere på landbrugsområdet. Her findes en del rådgivervirksomheder, hvis primære forretning er at søge midler til landbrugsvirksomheder. Dette kan lade sig gøre, fordi der på landbrugsområdet er relativt mange muligheder for at søge puljemidler både i Danmark og EU. Denne type virksomheder er klædt på til at søge midler i højere grad, end arbejdsmiljørådgivere bredt set er. Dette afspejler sig også i data over, hvilke brancher der har fået tilsagn til projekter, hvor landbrug, skovbrug og fiskeri ligger markant højere end de øvrige brancher (se figur 1).

Samtidig har flere rådgivere fortalt, at de måtte indsnævre deres fokus for ikke at adressere temaer, der lå uden for rammerne af Arbejdsmiljøpuljen. Flere beskriver, hvordan de har ansøgt midler til at hjælpe virksomhederne med deres APV-arbejde, men at Arbejdstilsynet har afvist denne type af ansøgninger.

I: Har I haft nogen indflydelse på udformning af puljen?

R: Nej, tror jeg heller ikke, vi ville kunne. Det ligger uden for vores scope. Man kan sige, vi har haft indflydelse på håndtering af den. Ikke hvad den er, eller hvordan den er, men vi har påvirket ret hårdt ind i scopet af, hvad var omfattet, og hvad var ikke omfattet. Der blev vi udfordret på, hvad vi har lavet. Og så har vi udfordret tilbage. [...] Vi havde nogle ting, hvor de afoiste os. Så sagde vi; det forstår vi ikke. I har accepteret den og den og den. Men afoist

denne her hvad er argumentet for det? Og så siger de, det er fordi xx, og så siger vi, det giver ikke mening, og så har de lavet om i deres måde at håndtere det på.

I: Hvad accepterede de, og hvad afoiste de?

R: De afoiste ting omkring APV. Der sagde de, at puljen skulle forstås som noget, der ikke hjælper til noget, der er lovpligtigt, som virksomheden bør gøre. Mere noget der ville udvikle virksomheden. Der har vi ligesom sagt, jamen, APV er jo også udvikling. Så flere steder der har man lavet en APV for at kortlægge for at finde ud af, hvor problemet er henne, for at vi kunne hjælpe dem, og så sagde de jo så, det var egentlig okay.

I: Så der tog de imod jeres argumentation?

R: Ja, jeg vil sige, de har været ret large [...].

(Nicky, Arbejdsmiljørådgiver)

Rådgiverne beskriver, at de har kunnet tilpasse projektansøgningerne til virksomhedernes behov, så længe deres ansøgninger ikke har ligget inden for noget, der er lovkrav for virksomhederne at leve op til. De beskriver på denne måde, at Arbejdstilsynet har været imødekommende i forhold til at uddele puljemidler på en måde, der har gjort det relevant for både rådgivere og virksomheder.

Analysen viser således, at rådgivervirksomhederne på forskellige måder har bygget bro imellem virksomhedernes behov i forhold til arbejdsmiljøindsatser og mulighederne for at søge puljemidler hos Arbejdstilsynet. Ved at udfylde denne brobyggerrolle har rådgiverne bidraget til rekrutteringen til ansøgninger. I denne proces har det været centralt, at Arbejdstilsynets medarbejdere har været konstruktive og orienterede imod at finde løsninger, der gjorde, at puljemidlerne kunne komme ud og virke i virksomhederne. På denne måde har Arbejdstilsynet bidraget til tilfredsheden med implementeringen af puljemidlerne hos både rådgiverne og virksomhederne.

Hvilke andre interessenter har været aktive?

Vi spurgte arbejdsmiljørådgiverne, om de var opmærksomme på andre interessenter, der havde været aktive i forhold til at formidle viden om arbejdsmiljøpuljen. Her var samtlige arbejdsmiljørådgivere i stand til at fortælle om, hvordan både konkurrenter og andre havde bidraget til formidlingen. Nedenstående er eksempler på, hvordan rådgiverne talte om dette:

I: Kender I til andre centrale interessenter, som har været med til at udbrede?

R: BFA'erne (industrien, velfærd og offentlig adm., bygge og anlæg), konkurrenterne har slået et slag for det også.

(Alvin, Arbejdsmiljørådgiver)

og

I: Kender du til andre interessenter, der har været med i at udbrede puljen?

R: Rådgiverne. Incitamentet har været ekstremt stort, ser ikke så mange andre. Jo, interesseorganisationer, Dansk Industri, Dansk Erhverv og dem der, de har da selvfølgelig også slået lidt på trommen for det, de ser også en fordel i det, men primært rådgiverne.

I: Rådgiverne hos jer eller generelt?

R: Generelt. Arbejdsmiljørådgiverne. Stadig 80% rabat du laver.

(Michael, Arbejdsmiljørådgiver)

Flere rådgivere fortalte på forskellig vis, at arbejdsmiljøverdenen er en relativt lille verden, hvor de fleste aktører kender hinanden. Både på tværs af rådgivere og lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer. Dette beskriver flere af rådgiverne som en årsag til, at viden om forskellige tiltag deles relativt hurtigt, herunder eksempelvis viden om Arbejdsmiljøpuljen. Brobyggerne i form af BFA-medarbejdere og konsulenter fra lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer beskriver ligeledes, at mange har haft fokus på viden om puljen.

I: Kender du andre interessenter, der har udbredt kendskab til puljen?

R: BFA Bygge og Anlæg og BFA Industri. Der har vi reklameret for puljen. De fleste organisationer, jeg arbejder sammen med; DI, DE og DA. Jeg orienterer mig mod dem. Også arbejdsmiljørådgivere har jeg set reklamere for det.

(Lars, konsulent)

Vi kan på denne måde se, at selvom øvrige brobyggere, i form af BFA'er og lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer, ikke har set det som en central opgave for dem at bidrage til udbredelse og rekruttering til ansøgning af puljemidlerne, så er deres relativt begrænsede kommunikation alligevel blevet bemærket af omkringliggende aktører. Om den er nået videre ud til virksomhederne, siger denne del af undersøgelsen dog ikke noget om.

Imidlertid er undtagelsen for dette Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH), hvorfra der er blevet interviewet to repræsentanter. De fortæller begge om FH's involvering i Arbejdsmiljøpuljen og de specifikke kommunikative tiltag herfra.

R: Jamen, vi har gjort rigtig meget mere end at kommunikere i virkeligheden. Det var en politisk prioritet, derfor lavede vi et projekt omkring arbejdsmiljøpuljen og fik afsat 1,4 millioner til at lave aktiviteter ude i landet [...].

(Søren, konsulent)

Citatet eksemplificerer udtalelserne fra de to repræsentanter fra FH om, at det for dem har været en politisk prioritet at gøre en indsats for at udbrede viden om Arbejds miljøpuljen gennem flere kanaler. Det fremgår af interviewene med FH, at de bl.a. har lavet grafisk materiale, nyhedsbreve, webinarer samt en indsats for, at deres medlemsforbund har været involveret i aktiviteter i forbindelse med Arbejds miljøpuljen. På den måde har FH, til forskel fra de øvrige brobyggere, i form af BFA'er og lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer, opfattet det som en central opgave at bidrage til puljens udbredelse. Dog er de undtagelsen for dette i indeværende undersøgelse.

Mekanismer - det tager tid at skabe kendskab

De fleste af de rådgivere, vi talte med, giver udtryk for, at de har været ærgerlige over, at puljen blev lukket for ansøgninger med udgangen af 2022.

R: Ja, vi har spurgt om puljen kommer igen, men det gjorde den så ikke. Men der tænker vi faktisk, at vi ville have fået et par opgaver mere, hvis puljen var kommet igen. Fordi jeg ringede noget tid efter, hvor nogle havde vist noget interesse, men [...]

I: Så der havde været interesse, hvis puljen stadig havde eksisteret?

R: Vi kom for sent i gang, og virksomhederne kom i gang. Men vi ville nok kunne have fået fem mere, hvis puljen havde kørt videre. I hvert fald.

(Pia, Arbejds miljørådgiver)

Arbejds miljørådgiverne fortæller, at de to år, som puljen løb over, er en relativt begrænset tidsperiode, når det handler om at skabe kendskab til en ordning.

R: Jeg tænker lidt, hvis jeg var lovgiver på det her, så ville jeg have lavet den over længere tid. Og måske specificeret den lidt mere. Rigtig mange penge over kort tid. Og vi kunne ikke se særlig langt frem. Usikkerhed særlig til sidst. Det politiske spil, der kører, men de trak stikket på et mærkeligt tidspunkt. Hvor vi i en lang periode, hvor vi ikke rigtig vidste, at den var der og prøvede at sætte noget i gang og så lige pludselig, så kom der noget. [...]

R: En ting jeg lige tænker på. Man ændrede scopet over tid, for hvem der kunne søge. Og der udvidede de til offentlige virksomheder under særlige forudsætninger, og hvis de havde ringet til mig eller os eller noget, så havde vi jo sagt no fucking shit, det skulle I havde gjort med det samme. Det var så sent i forløbet, at der faktisk var flere af dem, hvor det var lidt svært for dem. Der begynder tiden at blive et problem.

(Michael, Arbejds miljørådgiver)

Arbejds miljørådgiverne så positivt på, at puljens scope blev udvidet til også at inkludere offentlige virksomheder. Men ligesom med den overordnede pulje var rådgiverne

ærgelige over, at arbejdsmiljøpuljen kun kom til at strække sig over to år. Enkelte af rådgiverne beskriver forhåbninger ved muligheden for, at der skulle komme en lignende pulje inden for en overskuelig fremtid.

I: Det lyder fornuftigt. Hvordan har reaktionen fra dine kunder været for muligheden for at få puljemidler men også på de tekniske hjælpemidler, de så har fået installeret?

R: Syntes de har taget rigtig godt imod det. Lidt skeptisk i starten. Kunne det nu virkelig være så nemt, som Arbejdstilsynet har gjort det til, det har man haft sin tvivl for. Og når man arbejder med offentlige systemer og mange puljer hele tiden. Så opstår der en form for myndighedstræthed. Fordi der godt kan være langt flow i udbetaling af midler. Men det kørte også godt. Folk har taget godt imod det. Og de har også ærgret sig over, at puljen er tom, og lagt billet ind på næste pulje der skulle komme igen her. De er klar. Det er som en flok kåde væddeløbsheste lige før sommerstart.

(Ditte, Arbejdsmiljørådgiver)

Som Ditte beskriver ovenfor, har arbejdsmiljøpuljemidlerne og udbredelsen af dem været tilgængelig i en sådan grad, at hendes kunder har set positivt på Arbejdsmiljøpuljen sammenlignet med andre offentlige puljemidler. Derfor har de også været positive over for, at en lignende mulighed skulle komme igen.

Det fremstår dog på baggrund af arbejdsmiljørådgivernes pointer som en væsentlig pointe, at puljemidler, som Arbejdsmiljøpuljen har rummet, har en vis indkøringstid, hvilket også konsulenterne fra lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationerne giver udtryk for. Det ville derfor være et væsentligt opmærksomhedspunkt for kommende tiltag på arbejdsmiljøområdet, at man tager hensyn til indkøringsperioder, hvis man vil have effekt af indsatser som fx puljemidler.

Mekanismer – rabat er en fordel og en ulempe

Samtlige af arbejdsmiljørådgiverne beskrev, at det var en forretningsmæssig positiv ting for dem at kunne arbejde med arbejdsmiljøpuljemidlerne. Overordnet set gjorde det rådgiverne i stand til at sælge nogle større arbejdsmiljøprojekter til virksomhederne og derved få gjort mere for arbejdsmiljøet, uden at virksomhederne skulle betale så meget, som de ellers ville.

I: Kunne du godt have brugt, at arbejdsmiljøpuljen fortsat fandtes? Havde det hjulpet dit arbejde?

R: Ja, for søren. Det er noget nemmere at få arbejdsmiljø igennem, hvis folk får 80% rabat. Det var egentlig sådan, folk de tog det. Så har vi bare lagt timer i meget det praktiske arbejde med at få formidlet budskabet og sørget for, folk var glade og tilfredse [...]. Da det blev klart, at man kunne få dækket op til 80% af sine omkostninger til sådan nogle som os, så tog vi fat i vores

eksisterende kunder og skrev til dem og forklarede dem om ordningen og sagde, det var sådan en win win win ordning – fordi det var jo et win for samfundet, hvis man kunne forebygge, at der var nogle, der kom til skade eller blev nedslidt, og det var en win for virksomheden, fordi de fik i gæseøjne noget billig rådgivning og så selvfølgelig også en win for os, fordi vi kunne få lov at hjælpe virksomhederne i lidt større grad, end bare hurtig ind og ud igen, fordi de havde råd til, at vi kunne bruge mere tid sammen med virksomheden. Vores opgaver blev lidt større, end de ellers ville være blevet. Virksomhederne havde måske budget til arbejdsmiljø, og så kunne vi gange det med fire.

(Nicky, Arbejdsmiljørådgiver)

Den triple-win, som arbejdsmiljøpuljen har bidraget til, hvor virksomhederne fik meget mere for pengene, samfundet fik mulighed for at reducere arbejdsmiljøeksponeringer, og rådgiverne fik større og bedre betalte opgaver, er noget, der forekommer på tværs af virksomhedsinterviewene.

Enkelte af de interviewede rådgivervirksomheder påpegede dog udfordringer, som arbejdsmiljøpuljemidlerne medførte.

Flere rådgivere talte om en mekanisme, hvor man vænner virksomhederne til, at de kan få mere arbejdsmiljørådgivning for pengene, end de egentlig betaler for.

R: Men ellers de puljer, hvis jeg skal være helt principiel, så har jeg utrolig meget imod dem. I XX er vi ikke strømlinet i forhold til at bare køre 100% på med de puljer og få alle vores kunder med ind og bare søge penge i puljer [...]. Og vores tilgang er, at det er simpelthen noget juks at vænne vores kunder til at betale meget lidt for rådgivning. God rådgivning koster penge, og det skal man ville, også selvom man ikke har penge eller får pengene til det. [...]

I: Kan du uddybe det lidt?

R: Der er også noget vilje, hvis man virkelig vil forbedre noget, så skal vi jo også vise, vi kan skabe en værdi for kunderne, og hvis vi skaber værdi, så vil kunderne også gerne betale for det. Puljen tager værdi ud af den rådgivning. Nogle gange tænker jeg faktisk ikke, kunderne fornemmer kvaliteten af det eller gør det lidt mere halvhjertet, nogle gange investerer man mere i det, også på ledelsesniveau når man skal selv betale for det end får det foræret. Hvis man kommer og siger, det her koster 100.000, men I skal bare betale 20.000. Hvis de skulle have betalt 100.000, så skulle de have haft flere med på et højere ledelsesniveau. Hvis de nu var kommet igennem med de 100.000 kr., som de selv havde betalt, så var det kommet ud mere organisatorisk og haft større commitment til det. [...] Når puljerne er der, så bliver vi nødt til at forholde os til det og bliver nødt til at informere vores kunder om det, og når det er oplagt, så bruger vi dem, men det er ikke noget, vi går målrettet efter og jagter. Vi vil hellere have de kunder, som godt vil betale selv.

(Pia, Arbejdsmiljørådgiver)

Som Pia beskriver, kan udfordringen ved det økonomiske tilskud være en mangel på forpligtelse på projekterne fra virksomhederne, modsat hvis de selv havde betalt den fulde pris. Som Pia antyder i citatet ovenfor, fortalte flere af rådgiverne endvidere, at nogle rådgivervirksomheder er meget orienterede imod at få gavn af puljemidler som denne arbejdsmiljøpulje, hvorimod andre ikke er. Dette mente nogle af rådgiverne gav en skæv fordeling, hvor nogle store rådgivervirksomheder modtager ekstra puljemidler, imens andre mindre virksomheder ikke på samme måde gør.

Diskussion og konklusion på analyse del 1

Opsummering af brobyggeranalysen er opbygget ved, at vi samler op på - og nuancerer de dele af programteoriens punkt #1 og punkt #2, som knytter sig til arbejdsmiljørådgivere og brobyggere, og som vi opstillede forud for analysen.

Samlet set kan vi på baggrund af interviews med arbejdsmiljørådgivere og øvrige brobyggere konkludere, at kommunikationen fra Arbejdstilsynet har været særdeles hensigtsmæssig for de rådgivere, der har anvendt arbejdsmiljøpuljen. Denne del har bidraget positivt til rekrutteringen af virksomheder og således været en fremmende virkningsmekanisme i forhold til programteoriens punkt #1 om, at ansøgning om puljemidler kræver kendskab til pulje. Ligeledes ser det ud til, at Arbejdstilsynets procedurer for vejledning, ansøgning og evaluering har været velegnede i forhold til målgruppen. Arbejdstilsynets medarbejdere bliver ligeledes rost af arbejdsmiljørådgiverne for deres konstruktive tilgang til kommunikationen om udbredelse og ansøgningsprocesser. Disse dele ser ud til at have været centrale for både udbredelse og tilfredshed med håndtering af arbejdsmiljøpuljemidlerne.

Yderligere viser analysen, at rådgiverne har gjort en stor indsats for at skabe interesse og udbrede kendskab til arbejdsmiljøpuljen. De har i høj grad bidraget til rekruttering af virksomheder til ansøgning af puljemidlerne og derfor ligeledes været en fremmende mekanisme i forhold til programteoriens antagelse punkt #1 om at ansøgning om puljemidler kræver viden om puljer og punkt #2 om at brobyggere bidrager til at kommunikere omkring Arbejdstilsynets pulje. Dette skyldes muligvis også den kontekst, som tidligere nævnt, at arbejdsmiljøverdenen er en relativt lille verden, hvor de fleste aktører kender hinanden, hvilket de også beskriver som en årsag til at viden deles hurtigt. Et opmærksomhedspunkt i denne sammenhæng er dog, at rådgivervirksomhederne primært ser ud til at have succes med at rekruttere eksisterende kunder. Man vil således med stor sandsynlighed være i den situation, at virksomheder, der ikke i forvejen har en relation til en rådgiver, stadig ikke vil få det på baggrund af en indsats som Arbejdstilsynets pulje.

Det er alment kendt, at danske virksomheders adgang til ekstern rådgivning og bistand, en adgang der er fordret gennem EU's rammedirektiv, er begrænset til et privat marked

af rådgivere, og at denne situation især betyder, at små og mellemstore virksomheder meget sjældent indgår aftaler med eller anvender ekstern arbejdsmiljøekspertise, og dermed i realiteten ikke har adgang til ekstern rådgivning. Dette med undtagelse af enkelte brancher hvor partsindsatser har opbygget rådgivningssystemer såsom Byggeriets Arbejdsmiljøbus (Bam-bus) og Spark, et kommunalt tilbud om psykisk arbejdsmiljø. Rådgiveres rolle er derfor en vigtig brik, ikke kun i udbredelsen af puljer, men også i virksomheders implementering af ændret arbejdsmiljøpraksis, hvilket en tidligere evaluering af Forebyggelsesfondens indsats med forebyggelsespakkerne i 2011 ligeledes viser (Kvorning et al., 2016). Når rådgivere har vist sig at være vigtige i forbindelse med implementering af puljer, kunne man i fremtiden med fordel inkludere disse i selve opbygningen af puljer, med henblik på at få rådgiverne til at hjælpe med at ramme nogle af de virksomheder, som ellers ikke får søgt og brugt puljemidlerne. Hvis den opsøgende del tænkes ind i fremtidige puljeindsatser, herunder også inddragelse af medarbejdere fra virksomheder i relevante brancher, kunne man også komme ud til de små virksomheder, som puljer ikke når ud til.

Analysen viser endvidere, at rådgivervirksomhederne på forskellige måder har bygget bro imellem virksomhedernes behov i forhold til arbejdsmiljøindsatser og mulighederne for at søge puljemidler hos Arbejdstilsynet. Ved at udfylde denne brobyggerrolle har rådgiverne bidraget til rekrutteringen til ansøgninger. Dette ses særligt i forhold til landbrugsområdet, hvor rådgivere er lykkedes med at udbrede viden om puljemidler, og hvor selv de små virksomheder har adgang til rådgivning. Den omstændighed eller kontekst der er medvirkende til at fremme dette, er muligvis, at rådgivere inden for landbrugsområdet er bekendte med puljer og derfor, i højere grad end arbejdsmiljørådgivere bredt set, er klædt på til at søge og udbrede viden om puljer. Landbruget kan derfor ses som et positivt eksempel på, hvordan vi til fremtidige puljer kan lære af og fremme nogle af de samme mekanismer - i andre brancher. I denne proces har det været centralt, at Arbejdstilsynets medarbejdere har været konstruktive og orienterede imod at finde løsninger, der gjorde, at arbejdsmiljøpuljemidlerne kunne komme ud og virke i virksomhederne. På denne måde har Arbejdstilsynet bidraget til tilfredsheden med implementeringen af puljemidlerne hos både rådgivere og virksomhederne.

Selvom øvrige brobyggere, i form af BFA'er og lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer, ikke har set det som en central opgave for dem at bidrage til udbredelse og rekruttering til ansøgning af puljemidlerne, så er deres relativt begrænsede kommunikation alligevel blevet bemærket af omkringliggende aktører. Om den er nået videre ud til virksomhederne, siger denne del af undersøgelsen dog ikke noget om. Disse øvrige brobyggers manglende involvering i forhold til udbredelse kan derfor ud fra programteoriens antagelse om, at ansøgning til puljemidler kræver viden

om puljer, ses som en hæmmende mekanisme, hvor der muligvis kunne have været et større outcome i form af udbredelse af viden om puljen til virksomheder, hvis flere af de øvrige brobyggere havde været involveret i dette. Undtagelsen til dette er FH, der til forskel fra de øvrige brobyggere, har opfattet det som en central opgave at bidrage til puljens udbredelse og har gjort en stor indsats på flere områder for at bringe kommunikation om puljen ud til deres medlemsorganisationer, til virksomheder og rådgivere. Ligesom med tidlig inddragelse af rådgivere i opbygning af puljer kan det derfor overvejes i højere grad at få brancheorganisationerne med i både udvikling og udarbejdelse af puljer som denne, da dette har vist sig af stor betydning.

Det fremstår dog på baggrund af arbejdsmiljørådgivernes udtalelser som en væsentlig pointe, at puljemidler, som denne arbejdsmiljøpulje har rummet, har en vis indkøringstid. Dette kan have været en væsentlig faktor i forhold til den lidt langsomme start med at få uddelt midlerne. Det vil være et væsentligt opmærksomhedspunkt for kommende tiltag på arbejdsmiljøområdet, at der tages hensyn til indkøringsperioder, hvis der ønskes effekt af tiltag.

En anden udfordring, som analysen påpeger, er, at når virksomhederne får 80 procent rabat på arbejdsmiljøprojekterne, så vænnes de til at betale mindre for arbejdsmiljøprojekterne, end de normalt koster. Problemet ved dette kan både være, at virksomhederne ikke er engagerede i projekterne, som de ville være, hvis de selv havde betalt den fulde pris, da der så ikke er det samme økonomiske incitament. Men også at virksomhederne kommer til at undervurdere værdien af arbejdsmiljøprojekter i fremtiden. Puljemidler som denne arbejdsmiljøpulje kan yderligere give en skæv fordeling i forhold til rådgivervirksomheder, hvor nogle rådgivervirksomheder er meget orienterede imod at få gavn af puljemidler som denne arbejdsmiljøpulje, hvorimod andre ikke er. Dette, mente nogle af rådgiverne, gav en skæv fordeling, hvor nogle store rådgivervirksomheder modtager ekstra puljemidler, imens andre mindre virksomheder ikke på samme måde gør.

Programteoriens antagelse punkt #1 om, at ansøgning om puljemidler kræver kendskab til pulje, har således vist sig ud fra ovenstående analyse at holde stik. Det samme gør sig gældende for programteoriens punkt #2 om, at brobyggere bidrager til at kommunikere omkring Arbejdsmiljøpuljen. Her peger analysen på, at hvis puljen skal virke som antaget i programteorien, så skal alle brobyggernes bidrage til formidling af puljen, da outcome ellers bliver en skævvredet fordeling af midler i forhold til brancher.

Analyse del 2 – Virksomhedernes kendskab til, motivation for – og erfaringer med at søge Arbejds miljøpuljen

Analysens del 2 undersøger og nuancerer programteoriens punkt #1 med udgangspunkt i den kvalitative analyse af interviews med arbejdsmiljørepræsentanter eller medarbejdere og ledere i de 36 virksomheder samt surveydata fra spørgeskemaundersøgelsen iblandt samtlige virksomheder, der har modtaget puljemidler (for uddybning se metodeafsnit samt Appendix 1).

Programteoriens punkt #1 rejser spørgsmålene: Hvilke mekanismer ligger bag virksomhedernes beslutning om at ansøge puljen? Hvordan har Arbejdstilsynet og øvrige brobyggere bidraget til at udbrede kendskabet til arbejdsmiljøpuljemidlerne? Samt; hvordan opfattes denne indsats af virksomhederne?

I forlængelse af analysedel 1, der undersøgte brobyggeres perspektiver på, hvordan viden om arbejdsmiljøpuljen kommer ud til virksomhederne, undersøges i denne analysedel, hvordan virksomhederne beskriver, at de har fået kendskab til puljen, deres motivation for at ansøge puljen, samt deres erfaringer med ansøgningsprocessen.

Kendskab til Arbejds miljøpuljen

I Arbejdstilsynets datasæt om Arbejds miljøpuljeansøgningerne er det i en del tilfælde angivet, hvorfra virksomhederne har fået kendskab til puljemidlerne. Det står dog ikke angivet i alle tilfælde (se tidligere afsnit omkring beskrivelser af ansøgninger), hvorfor det igennem de kvalitative interviews er undersøgt yderligere. Nedenfor ses eksempler fra ledere der beskriver forskellige måder hvorpå de har fået kendskab til puljen:

I: Helt konkret havde jeg hørt det ude i byen, og så smed jeg arbejdsmiljørepræsentanten på sagen. Jeg havde hørt det fra nogle kammerater i byggebranchen, der selv havde brugt det. Så tænkte jeg, at det skal vi da prøve, også når vi havde muligheden for at prøve den der (hjælpemiddel) uden at skulle investere i den, selv hvis det viste sig, at vi ikke kunne bruge den.

(Leder, case 7)

I: Jeg tror, det var producenten, der gjorde opmærksom på det. Ved et maskine-arrangement, hvor de fortalte om det. Og det var også forhandleren, der fortalte, at nogle havde fået puljemidler til den.

(Leder, case 19)

Denne type af beskrivelser går igen i flere interviews med ledere. En række virksomhedsejere og -ledere, særligt i landbrugs- og byggebranchen har hørt om puljen via deres netværk, messer eller fra forhandlere/producenter af hjælpemidlerne.

Udover at opnå kendskab til puljemidlerne via netværk ses det i en del cases, at lederne kontaktes uopfordret af rådgivere eller konsulenter, der informerer om puljen med henblik på samarbejde, som det ses i eksemplet her:

I: Rådgivere henvendte sig til os. Vi har jo jævnligt snakket om støj i huset, og så henvendte de sig og foreslog, at vi kunne søge puljen, og de hjalp med ansøgningen.

(Leder, case 8)

I ovenstående eksempel kendte virksomheden til arbejdsmiljøproblemet forud for at de blev kontaktet af en rådgiver. Da de endnu ikke arbejdede konkret med problemet og blev bekendtgjort med puljen, var de villige til at indgå i et samarbejde med rådgiveren. Flertallet af de interviewede ledere og arbejdsmiljørepræsentanter beskriver ligeledes et manglende kendskab til puljen, før de blev kontaktet af rådgivere som nedenstående citat eksemplificerer.

I: Vi har i mange år haft samarbejde med (rådgiver), hvor de er inde og rådgive om arbejdsmiljø på flere områder, hvor vi har brugt dem mange gange. De inviterede så til det her kursus og gjorde opmærksom på, at vi kunne søge de her midler.

(Leder, case 21)

Et mangeårigt samarbejde med rådgivere omkring arbejdsmiljø beskrives derfor som medvirkende til, at virksomhederne får kendskab til og søger puljen. Dette understøtter således indsigten fra analysedel 1 om at rådgiverne primært har haft succes med at skabe projekter sammen med eksisterende kunder, frem for nye kunder. Der er enkelte ledere, som selv har været opsøgende og fået kendskab til puljen via bl.a. Arbejdstilsynets hjemmeside. Nogle af disse ledere har derefter kontaktet Arbejdstilsynet direkte for at få valideret arbejdsmiljøproblemet og derigennem blevet guidet i processen med at ansøge puljen. Andre ledere har ansøgt uden hjælp udefra og derefter kontaktet rådgiver for hjælp til gennemførelse. Ledernes udsagn om selv at søge viden på Arbejdstilsynets hjemmeside eller kontakte rådgiver direkte gælder dog ikke flertallet af de interviewede. Derudover har enkelte medarbejdere hørt om puljen og bragt denne viden til deres ledere. Uanset måden hvorpå virksomhedslederne og arbejdsmiljørepræsentanterne får kendskab til puljen, italesætter flere en ærgrelse over deres eget manglende kendskab til puljen, som i eksemplet her:

I: [...] jeg anede heller ikke, at Arbejdstiljøpuljen fandtes, og jeg er ellers opsøgende, så jeg synes, at kommunikationen omkring puljen har været dårlig, så den kunne godt være bedre.

(AMR, case 12)

Selv om det ikke er en stor del af ledere og arbejdsmiljørepræsentanter, der tilkendegiver en kritik af kommunikationen omkring puljen, kan den alligevel være relevant. Fælles for disse ledere og arbejdsmiljørepræsentanter er, at de ønskede et større kendskab til, at puljemidlerne fandtes. Nogle ledere og arbejdsmiljørepræsentanter har været mere opsøgende end andre og derfor fundet frem til denne mulighed via Arbejdstilsynets hjemmeside, men beskriver det fortsat som svært at finde kommunikation omkring puljen.

I forbindelse med at udbrede viden om puljen til virksomhederne har Arbejdstilsynet udover egen formidling haft et eksternt videnshus og kommunikationsbureau til at lave formidling for dem. Fra dette bureau fortæller de om deres strategi for formidling af Arbejdstilsynets pulje:

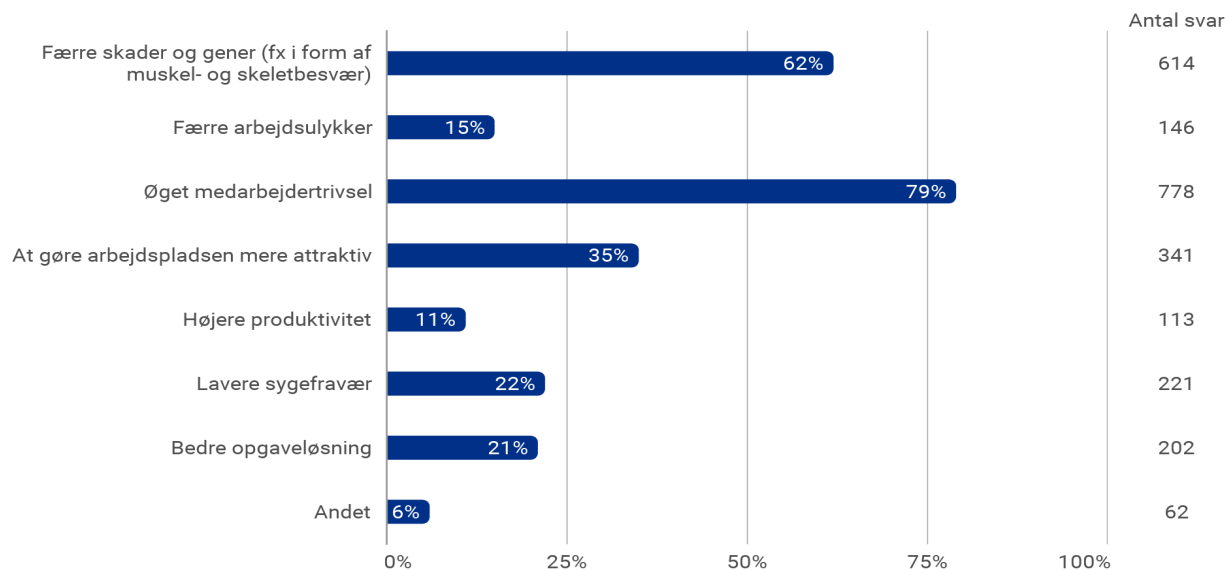
I: [...] Det handler om at kunne tale til dem i virksomhedernes sprog og anskueliggøre, at de ikke skal leve op til regler men faktisk får noget. [...].

(Lotte, kommunikationsmedarbejder)

På den måde har det eksterne videnshus og kommunikationsbureau bidraget til at udbrede viden om Arbejdstilsynets pulje med et særligt fokus på, hvordan den omtales, så virksomhederne er i stand til at se fordelene i at ansøge puljen. Konkret er der fra dette kommunikationsbureau lavet en række forskellige kommunikationstiltag, eksempelvis deling i branchenetværk og på SoMe samt casehistorier med eksempler på virksomheder, der havde søgt og fået tildelt puljemidlerne, og hvordan de havde brugt dem. Derved har det eksterne bureau bidraget til Arbejdstilsynets egen formidling af Arbejdstilsynets pulje.

Motivation for at søge Arbejdstilsynets pulje

Som en del af denne rapportes spørgeskemaundersøgelse, har vi stillet spørgsmålet: 'Hvad var jeres motivation for at søge midler igennem arbejdstilsynets pulje?'. Respondenterne havde mulighed for at angive op til tre svar på spørgsmålet.



Figur 3. Fordeling af besvarelser på spørgsmålet: "Hvad var jeres motivation for at søge midler gennem Arbejds miljøpuljen? I kan give op til 3 svar".

Figur 3 viser, at størstedelen svarer, at virksomhedernes motivation for søge midler var øget medarbejdertrivsel (79%). 62% svarer færre skader og gener, mens 35% svarer, at det var for at gøre arbejdspladsen mere attraktiv. Kun 11% har angivet, at højere produktivitet var motivationen for at ansøge puljen. Kategorien *Andet* var en åben svarkategori og sammenfatter respondenters svar som fx omhandlede APV'er, risikovurderinger, forebyggelse af stress, forebyggelse af nedslidning samt bedre sammenhold.

I interviewene beskriver ledere og arbejdsmiljørepræsentanter en række forskellige motivationer for at søge puljen. Disse motivationer er i vid udstrækning i tråd med svarene fra spørgeskemaundersøgelsen, men kan samtidig nuancere vores forståelse af, hvad der har motiveret virksomhederne. Til at forklare hvilken slags motivation virksomhederne har været drevet af i forbindelse med ansøgning af puljen, inddrages Self-Determination Theory (SDT). Adfærdsteorien opdeler motivation i enten indre (*intrinsic*) eller ydrestyret (*extrinsic*), hvor handlinger enten drives af en egen lyst og interesse (*intrinsic*) eller modsat drives af påvirkning udefra eller for at undgå sanktioner (*extrinsic*). Ydre motivation ses som et kontinuum, der spænder fra stærk *ekstern regulering* i den ene ende til stærk *intern regulering* i den anden ende. Sidstnævnte er tæt på indre motivation (Ryan & Deci 2000a; Ryan & Deci, 2000b).

Ledere og medarbejderrepræsentanter i virksomheder, hvor virksomheden har haft et sundhedsfremmeprojekt, fortæller således, at de overordnet har været motiverede af at komme i gang med fysisk træning. For ledernes vedkommende har det handlet om, at man selv har gode erfaringer med fysisk træning. De gode erfaringer har lederne gerne villet dele med medarbejderne. Som én arbejdsmiljørepræsentant fortæller:

I: Jeg tror, det var [leder], der selv var begyndt at træne og kunne mærke, at det gav meget godt, og det var også blevet snakket om på arbejdet. At vi ikke bare bliver en kage-klub. Generelt er det meget positivt, og der er god opbakning. Ganske få er slet ikke med til det.

(AMR, case 34)

Både medarbejdere og ledere understreger, at det gode sammenhold, som træning kan give, har været en ekstra motivation for indledningsvist at søge puljen. I disse tilfælde kan motivationen for at søge puljen ses som *intern regulering*, der ligger tæt op ad *intrinsic* eller indre motivation. Når det fortsat vurderes at være ydrestyret herunder *internt reguleret*, skyldes det, at sundhedsfremmende initiativer stemmer overens med lederens eller virksomhedens værdier og behov, men muligvis ikke var søsat som projekt uden puljemidlerne, hvorfor der skulle en ydre påvirkning i form af puljemidlerne til.

I mange af de cases, hvor virksomhederne har fået ergonomisk rådgivning eller støtte til tekniske hjælpemidler, giver de interviewede udtryk for, at den primære motivation for at søge puljen har handlet om konkrete ergonomiske udfordringer i virksomheden. Flere interviewpersoner beskriver således, på forskellig vis, at den måde, de har løst opgaverne på hidtil, har været meget fysisk anstrengende eller, at "*det bare var et spørgsmål om tid [før noget gik galt]*" (leder, case 25). I forlængelse af dette har arbejdsmiljøpuljen udgjort en positiv mulighed for at forbedre de fysiske arbejdsforhold hos virksomhederne.

I: Det gode er selvfølgelig, at der var midler til at prøve [robotten] af hele vejen rundt og kontakt til leverandør og forhandler. Og at det var i en længere periode, så vi kunne prøve det ordentligt af og kende den på en anden måde, end hvis det kun var et par dage. Vi har også haft en kunde, der har givet os ekstra tid til at prøve det her af, så der var en konkret sag, hvor vi kunne prøve det af i 'real life'. Og ikke bare på et værksted.

(Leder, case 15)

Som citatet eksemplificerer, understreger mange af de virksomheder, som har afprøvet hjælpemidler, vigtigheden af, at de har kunnet få tilskud til at teste hjælpemidlerne af i længere tid. Dette beskrives som en central del af motivationen til at søge puljen og kan derfor kategoriseres som værende *extrinsic* ydrestyret motivation, herunder *ekstern regulering*. Incitamentet i disse tilfælde er økonomisk, og virksomhederne søger puljen for at spare penge på at afprøve hjælpemidlet. Det har både været tilfældet i flere rengøringsvirksomheder, byggevirksomheder og i landbrugsvirksomheder.

Også psykosociale arbejdsmiljøudfordringer har været en motivation for en række virksomheder. Specifikt fortæller en række interviewpersoner, at de har haft behov for redskaber til at forbedre samtaler mellem ledere og medarbejdere, at de har haft deciderede negative episoder med hård kommunikation, eller at de har haft

udfordringer med sygefravær og rekruttering. Disse virksomheder har været motiveret af at styrke kommunikationen i ledergruppen med henblik på at forbedre kommunikationen igennem hele organisationen.

I: Vi har fået penge til udvikling af ledergruppen, så vi kan tale bedre sammen og på den måde smitter det af på medarbejderne. Skulle det gerne [...], jo bedre vi bliver til at kommunikere internt, jo mere smitter det af på den generelle kommunikation i virksomheden. Vi søgte midler til det psykiske arbejdsmiljø, det fysiske arbejdsmiljø har vi styr på.

(Leder, case 36)

Tolv interviewpersoner beskriver, at de på deres arbejdspladser har været motiveret af at forbedre virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. Det har eksempelvis handlet om, at de havde behov for hjælp til at forbedre APV, blive bedre til arbejdsmiljø, at de har haft behov for at tænke mere over processer, inden de blev udført, eller at de har haft behov for at kunne dokumentere et godt arbejdsmiljøarbejde. Disse behov har således også været motivationer for, at nogle virksomheder har ansøgt puljen. Her kan motivationen derfor ansues som *internt reguleret*, som er den stærkeste form for ydrestyret motivation, da virksomhederne har behov for og værdier om at ændre arbejdsmiljøet til det bedre.

Yderligere nævner en række interviewpersoner, at de har set en mulighed for at arbejde med deres arbejdsmiljø, som ellers ville koste penge. Dette kan som i ovenstående eksempler anses for at være ydremotiveret, herunder *ekstern regulering* pga. det økonomiske incitament, hvor spørgsmålet er, hvorvidt der ville være arbejdet med arbejdsmiljøet uden puljemidlerne. Dette perspektiv står i kontrast til arbejdsmiljørådgivernes udtalelser om, at virksomhederne er mindre motiverede til at arbejde med deres arbejdsmiljø, når de får økonomisk tilskud til dette.

Overordnet set kan vi på baggrund af analysen af de kvalitative interviews se, at virksomheder, der har ansøgt projekter omkring afprøvning af tekniske hjælpemidler og psykosociale arbejdsmiljøindsatser, har været motiveret af konkrete arbejdsmiljøproblemstillinger eller af ønsket om at forbedre kommunikation i virksomheden. Virksomheder, der har ansøgt sundhedsfremmeprojekter, har været motiveret af muligheden for at kunne lave træning i arbejdstiden. Samtidig med disse overordnede tendenser har en række virksomheder været motiverede af muligheden for at forbedre virksomhedens arbejdsmiljøarbejde og af muligheden for at gennemføre disse forskellige aktiviteter, uden at det skal koste særligt mange penge.

Erfaringer med ansøgningsprocessen til Arbejdsmiljøpuljen

I interviewene beskrives det, at ansøgningsprocessen hos virksomhederne er foregået på tre forskellige måder; Lederen har stået for processen og ansøgningen, arbejdsmiljørepræsentanten har stået for ansøgningen, eller leder og arbejdsmiljørepræsentant har i samspil ansøgt. I langt de fleste tilfælde er det lederen selv, der har ansøgt arbejdsmiljøpuljen, i enkelte tilfælde alene, men oftest med hjælp fra en rådgiver, som citatet her eksemplificerer.

I: Det var mig, der søgte det hele her til hotellet. Vi fik fra rådgiveren tilsendt en guide til, hvordan det skulle udfyldes og alting. Men vi gjorde det selv, fordi der skulle bruges NemID, og vi kunne bare ringe til dem for hjælp. Der var et indledende Teams-møde med rådgiveren og projektlederen fra (by), og så fik vi det hele tilsendt. [...] Vi var ikke i kontakt med Arbejdstilsynet.

(Leder, case 32)

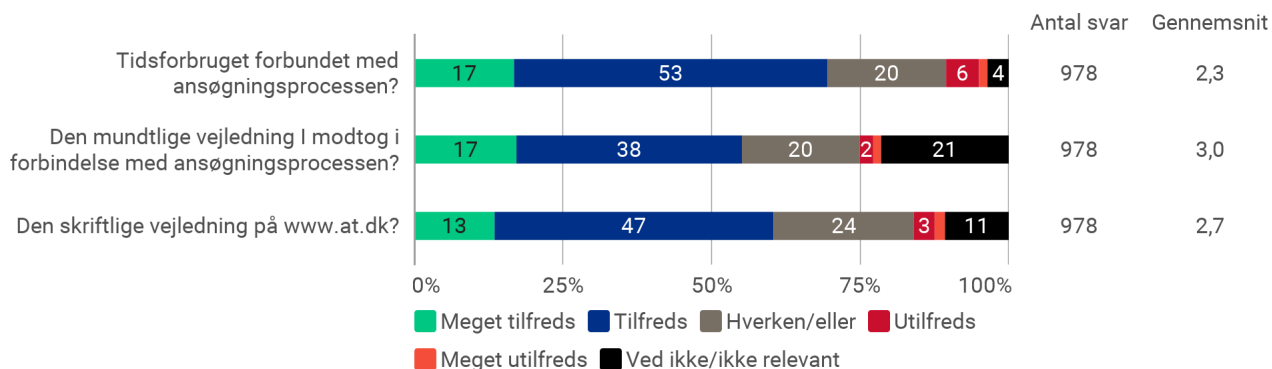
De fleste ledere beskrev ansøgningsprocessen som nem, når først de havde fundet ud at bruge portalen rigtigt. De samme ledere har også gjort brug af vejledning fra rådgivere ifbm. udfyldelse af ansøgningskemaet. I andre tilfælde er det arbejdsmiljørepræsentanten eller en medarbejder i virksomheden, som har stået for ansøgningsprocessen. Igen oftest med hjælp fra rådgiver.

I: Selve ansøgningsportalen er lidt omstændig, men når man først finder ud af det, så var det jo det, men skulle bare lige holde tungen lige i munden. Men den rådgiver, der også har hjulpet med ansøgning, har holdt mig i hånden og er blevet hjulpet godt hele vejen igennem. Hvis jeg skulle have gjort det selv, havde det været lidt overvældende.

(AMR, case 12)

Ligesom hos lederne beskrives det af de arbejdsmiljørepræsentanter, der selv har stået for ansøgningen af puljemidlerne, som enkelt at søge, når først de fandt ud af, hvordan skemaet skulle udfyldes. Arbejdsmiljørepræsentanterne har typisk fået en rådgivers hjælp til at udforme ansøgningen på samme vis som lederne

Også i spørgeskemaundersøgelsen har vi fulgt op på, hvordan puljemodtagerne har oplevet ansøgningsprocessen i forbindelse med ansøgning af puljemidler.



Figur 4. Fordeling af besvarelser på spørgsmålene om tilfredshed med ansøgningsprocessen.

Figur 4 oven for viser, at 70% af de adspurgte var tilfredse eller meget tilfredse med tidsforbruget i forbindelse med ansøgningsprocessen. 55% var tilfredse eller meget tilfredse med den mundtlige vejledning, de modtog i forbindelse med processen, og 60% var tilfredse eller meget tilfredse med den skriftlige vejledning på at.dk. Kun hhv. 6%, 2% og 3% var utilfredse i forhold til de tre opgjorte spørgsmåls kategorier. Figur 4 viser endvidere, at 40% har svaret "Ved ikke/ikke relevant" til, om virksomheden var tilfreds med den mundtlige vejledning. Denne relativt store andel kan forklares af de kvalitative interviews, der viser, at langt de fleste virksomheder fra interviewundersøgelsen ikke har været i direkte kontakt med AT under ansøgningsprocessen, fordi de har fået assistance fra en rådgiver. De virksomheder, som har været i dialog med Arbejdstilsynet i forbindelse med ansøgningsprocessen, fordeler sig overordnet i to grupper; dem som er positive omkring kontakten, og dem som beskriver, at kontakten kunne have været bedre. Som det ses i ovenstående mht. den mundtlige vejledning ifbm. ansøgningsprocessen, beskriver størstedelen af de adspurgte arbejdsmiljørepræsentanter, ledere og enkelte medarbejdere, der har været i kontakt med Arbejdstilsynet, en fin dialog.

I: Jeg har snakket med tre forskellige fra Arbejdstilsynet. Kontakten var perfekt. Når man opfører sig ordentligt og stiller konkrete spørgsmål, så får man svar. Og jeg er vant til at have kontakt med Arbejdstilsynet fra mit tidligere arbejdsliv.

(AMR, case 2)

De interviewpersoner, der har været i dialog med Arbejdstilsynet i forbindelse med ansøgningsprocessen, beskriver, at de har fået hurtige og kontante svar på deres spørgsmål, samt at Arbejdstilsynet har været imødekommende, hvis noget har skulle ændres i ansøgningen osv.

Fra interviewene ses det dog også, at enkelte ledere har haft en anden oplevelse med kontakten til Arbejdstilsynet under ansøgningsprocessen.

I: [...] det var uklart, hvorvidt ansøgningen var modtaget osv. Jeg forsøgte på et tidspunkt at komme i dialog, men den gav jeg videre til rådgiver, så han fikse det, fordi det gad jeg ikke bruge tid på.

(Leder, case 18)

Nogle ledere har forsøgt at komme i dialog med Arbejdstilsynet, men gav op og videregav opgaven med kontakt til rådgiver, grundet lang svartid. Det kan således tyde på, at de ledere og arbejdsmiljørepræsentanter, som har været i dialog med Arbejdstilsynet via mundtlig kommunikation, har haft en bedre oplevelse, end de som har forsøgt sig via skriftlig kommunikation. Uklarhed omkring modtagelse af ansøgning, nogle tekniske udfordringer med ansøgningssystemet samt svartiden synes at have indflydelse på de mindre positive oplevelser af kontakten.

Diskussion og konklusion på analyse del 2

Diskussion og konklusion på analysens del 2 foregår ligesom den første analyse ved, at analysens hovedpointer opsummeres og anvendes til at nuancere rapportens programteori. I forhold til programteoriens punkt #1, om hvilke mekanismer der har ligget bag virksomhedernes beslutning om at søge puljen, kan vi ud fra surveyundersøgelsen se at, virksomhedernes motivation for søge midler var øget medarbejdertrivsel (79%). 62% svarer færre skader og gener, mens 35% svarer, at det var for at gøre arbejdspladsen mere attraktiv. Kun 11% har angivet, at højere produktivitet var motivationen for at ansøge puljen. I tråd med dette svarer deltagerne i interviews overordnet set, at de har været motiveret af konkrete arbejdsmiljøudfordringer, der knyttede sig til det projekt, de har ansøgt. Ser vi nærmere på hvilke mekanismer, der har ligget bag virksomhedernes, primært ledernes, motivation for at søge puljen, er det svært at konkludere noget endegyldigt. De virksomheder som puljen er nået ud til, grundet samarbejde og viden herom fra brobyggere eller rådgivere, har ud over det konkrete arbejdsmiljøproblem været motiveret af det økonomiske incitament, som derfor har været en fremmede mekanisme bag motivationen for at søge puljen, hvilket tidligere evalueringer ligeledes finder (Kvorning et al., 2015).

Tidligere evalueringer af lignende arbejdsmiljøindsatser har vist, at det er vigtigt at forstå, hvad der får indsatser som fx puljer til at virke, herunder hvordan disse indsatser modtages og opleves af målgruppen, og hvordan indsatsen i sig selv enten fremmer eller hæmmer motivationen, så virksomheder gør som antaget i programteorien. Set ud fra motivationsteorien SDT vil en arbejdsmiljøindsats som puljen altid anses for at være en ydre påvirkning, hvor fx en myndighed eller forsker vil have virksomheder til at gøre noget, som at forbedre arbejdsmiljøet (Kvorning et al., 2016). Det er derfor vigtigt at holde sig for øje, at motivation i forbindelse med arbejdsmiljøindsatser afhænger af både

udbyderen, type af intervention samt økonomisk incitament (Kvorning et al., 2015). Da Arbejdstilsynet som udbyder havde til formål at give midler til at forebygge fysisk og psykisk nedslidning og arbejdsulykker samt til forbedring af det ergonomiske og kemiske arbejdsmiljø (Bekendtgørelse om pulje til forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker i mindre private og offentlige virksomheder, 2022), kan man på denne baggrund sige at det har været til gavn for de virksomheder, indsatsen nåede ud til.

En tidligere evaluering af forebyggelsespakkerne, der undersøgte motivationen hos ejere/ledere i små virksomheder i forbindelse med arbejdsmiljøindsatser, fandt at motivationen for at indgå i eller tage imod tilbuddet om arbejdsmiljøindsatser, afhænger af, om lederen oplever, at indsatsen giver mening for dem, herunder om de oplever, at de har kompetencerne og autonomien til det, samt om handlingen de foretager, skaber samhørighed med medarbejderne (Kvorning et al., 2015; Kvorning et al., 2016). Samtidig kan vi i analysen se, at motivationen for at søge puljen rangerer fra økonomisk incitament til leje af tekniske hjælpemidler i den ene ende (*ekstern reguleret*) til sundhedsfremmende initiativer baseret på lederens værdier i den anden ende (*intern regulering*). Begge dele er ydrestyret motivation, hvilket skyldes at puljen som indsats er en udefrakommende påvirkning. Det kan ud fra dette derfor diskuteres, hvorvidt virksomhederne af egen indre motivation havde arbejdet med disse arbejdsmiljøprojekter, havde det ikke været for puljen. Med en stærk *intern reguleret* motivation, som ligger tæt op ad reel indrestyret motivation, kan reguleringer og indsatser tages helt ind af virksomhederne og gøres til virksomhedens egne indre værdier. Udbydere af fremtidige indsatser bør fra et læringsperspektiv derfor være interesseret i, om kommende indsatser skaber *ekstern* eller *intern reguleret* motivation, herunder hvilke måder der findes til at influere motivationen hen imod stærk *intern reguleret* motivation (Kvorning et al., 2015).

I forhold til programteoriens andet spørgsmål i punkt #1, hvordan Arbejdstilsynet og øvrige brobyggere har bidraget til at udbrede kendskabet, kan vi se, at mange af lederne i vores 36 cases fortæller, at de er blevet kontaktet uopfordret af rådgivere, som de i overvejende grad havde et samarbejde med i forvejen. Andre har hørt om puljen igennem deres faglige netværk. På trods af Arbejdstilsynets kommunikationsindsats, herunder deres samarbejde med et eksternt kommunikationsbureau og videnshus om at udbrede kendskabet til puljen, fortæller flere af interviewpersonerne, at de synes, der burde være et bredere kendskab til puljen, hvilket besvarer programteoriens tredje spørgsmål i programteoriens punkt #1, om hvordan virksomhederne opfatter denne indsats. På denne måde taler de interviewede ledere ind i den tidligere viste problematik (analysedel 1) om, at det kræver tid og en længerevarende indsats at skabe viden omkring en puljes eksistens. Særligt når denne pulje skal adressere små og mellemstore virksomheder, der typisk ikke har kapaciteterne til at holde øje med puljer til

arbejdsmiljøprojekter, hvilket er en kendt problematik hos små og mellemstore virksomheder, hvor denne type aktiviteter er noget ekstra i en travl hverdag (Kvorning et al., 2015). De ovenfor nævnte tre parametre: kompetence, autonomi og samhørighed skal ses som kontekstuelle og bliver derfor i denne sammenhæng en afgørende mekanisme i forhold til, om virksomhederne søger puljen. Den kontekst, små og mellemstore virksomhederne befinder sig i med manglende ressourcer, kan derfor ses som en hæmmende mekanisme, der gør, at de ikke opnår kendskab til puljen.

En central tematik i forhold til kendskabet til puljen er, at det i langt overvejende grad er igennem ledere, at kendskabet til puljen når ind i virksomheden. Det er kun i få situationer, at medarbejdere tager kendskabet til puljen med ind i organisationen.

Det kan diskuteres, om det vil være en fordel i forhold til fremtidige indsatser at bibeholde den roste kommunikation til arbejdsmiljørådgivere og øvrige brobyggere, og samtidig tænke over hvordan man kan styrke kommunikationen til arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere bredere set.

I de fleste af de interviewede cases kan vi se, at det er ledere, der har ansøgt puljen. Dette fortæller os noget om virksomhedernes organiseringer, herunder deres arbejdsmiljøorganisationer (amo). Det er dog ikke unormalt, når der ikke er foretaget opsøgende arbejde med at inddrage arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere tidligere i processen og i opbygningen af puljen. Forskning viser, at ét af de tre overordnede forhold, som har stor betydning for, at arbejdsmiljøindsatser får effekt, er, at medarbejdere skal inddrages og deltage i indsatsen (Kvorning et al., 2016). Det kunne være en fordel, at arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere, der ofte er flest og mest udsatte for arbejdsmiljøproblemer, fik bedre kendskab til puljer. At inddrage medarbejderne fra små virksomheder i den indledende fase og i opbygningen af fremtidige puljer, og via fx fokusgrupper stille spørgsmål om, hvad der kan hjælpe dem, kan muligvis være en fremmede mekanisme, der kan være medvirkende til, at medarbejdere inddrages i afprøvning og implementering af arbejdsmiljøprojekterne og derved er med til at sikre projekternes forankring i virksomhederne.

I enkelte tilfælde er det arbejdsmiljørepræsentanten eller arbejdsmiljørepræsentant og leder i samarbejde der har ansøgt om puljemidlerne. I stort set alle cases har virksomhedernes ledere og arbejdsmiljørepræsentanter fået hjælp og vejledning af en rådgiver i forbindelse med ansøgningen. Dette afspejler brobyggeranalysens pointe om, at rådgivere ofte bringer viden om puljen ud til virksomhederne.

70% af de adspurgte var tilfredse eller meget tilfredse med tidsforbruget i forbindelse med ansøgningsprocessen. 55% var tilfredse eller meget tilfredse med den mundtlige vejledning, de modtog i forbindelse med processen, og 60% var tilfredse eller meget

tilfredse med den skriftlige vejledning på at.dk. Kun hhv. 6%, 2% og 3% var utilfredse i forhold til de tre opgjorte spørgsmåls kategorier.

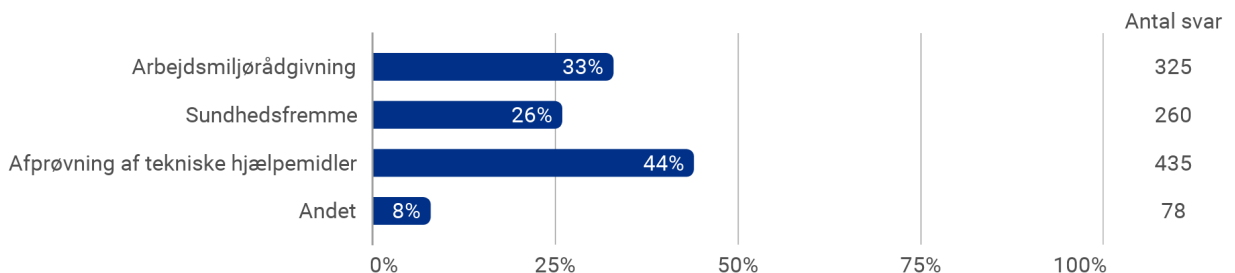
Mange har ikke været direkte i kontakt med Arbejdstilsynet, men de fleste, der har, udtrykker sig positivt omkring Arbejdstilsynets kommunikation og vejledning i forhold til ansøgningsprocessen.

Analyse del 3 – Virksomhedernes oplevelser med arbejdsmiljøpulje-projekterne

Analysens del 3 undersøger programteoriens underpunkt #3, der ser på, hvordan ledere og medarbejdere bredt set har oplevet at modtage arbejdsmiljøpuljemidler. Her stilles spørgsmålene: Hvordan oplever ledere og medarbejdere, at arbejdsmiljøpulje projekter har påvirket arbejdsmiljøet? Har pulje projekter bidraget til yderligere arbejdsmiljøarbejde? Samt: Har medarbejdere og ledere været engagerede i projekterne? Disse besvares igennem både igennem survey og kvalitative interviewdata med ledere og medarbejdere i virksomhederne.

Endvidere undersøges det, hvor langt virksomhederne er med at igangsætte handlinger med puljemidlerne på tidspunktet for dataindsamlingen, og hvorvidt virksomhederne tilkendegiver intentioner om at arbejde videre med indsatsen, efter puljemidlerne er brugt.

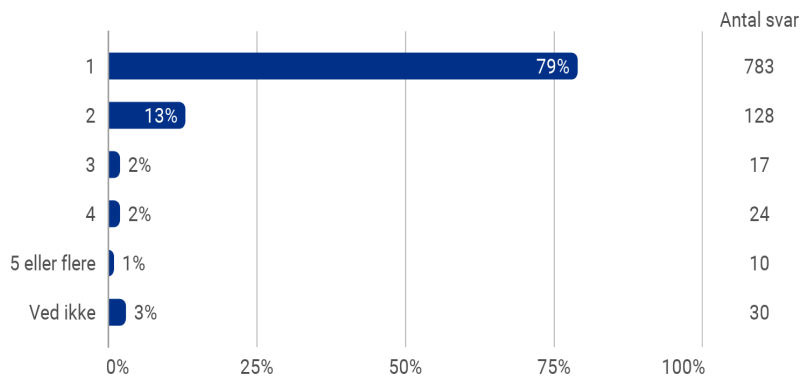
Fordeling af arbejdsmiljøindsatser der har fået tilsagn



Figur 5. Fordeling af indsatser, der er givet tilsagn til. (Det er muligt at angive flere svar, da respondenterne kan have fået tilsagn til flere projekter med forskellige indsatser.)

Størstedelen af respondenterne i spørgeskema (44%) svarer, at deres virksomhed har fået tilsagn til afprøvning af tekniske hjælpemidler (figur 5 ovenfor). Næst flest (33%) har fået tilsagn til arbejdsmiljørådgivning, og færrest (26%) har fået tilsagn til indsatser med sundhedsfremme.

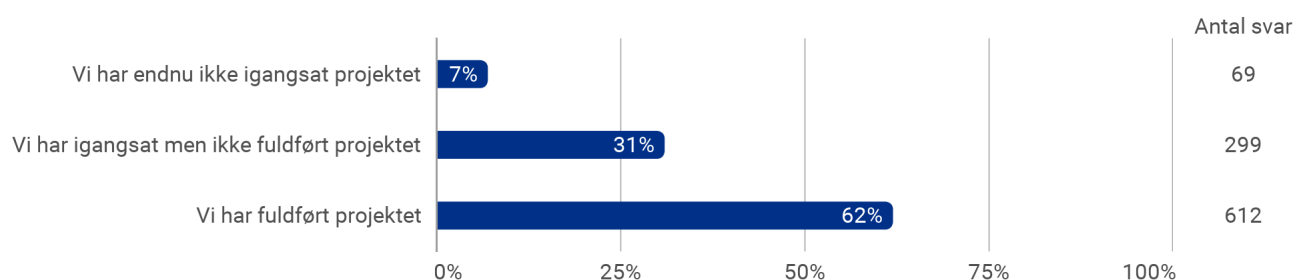
Hvor mange projekter har I fået tilsagn til?



Figur 6. Besvarelser på spørgsmålet om, hvor mange projekter der er givet tilsagn til. Svarsum 992.

Figur 6 viser, at de fleste har fået tilsagn til ét projekt (79%), og 13% har fået tilsagn til to projekter. 1% har fået tilsagn til fem eller flere projekter.

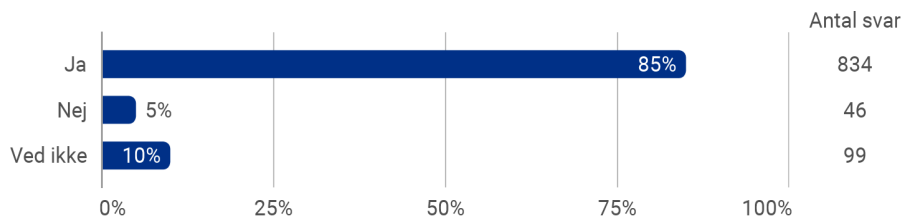
Status på projekterne



Figur 7. Fordelingen af svar på spørgsmålet: "Hvor langt er I med projektet, I har fået tilsagn til? Svarsum 980.

Figur 7 viser, at 62% af respondenterne havde fuldført deres projekt, 31% havde igangsat projektet, mens kun 7% endnu ikke havde igangsat det projekt, de har fået puljemidler til, da evalueringen blev foretaget (medio 2023). Der er 12, der ikke har besvaret spørgsmålet om status på projekterne, hvorfor svarsummen er 980.

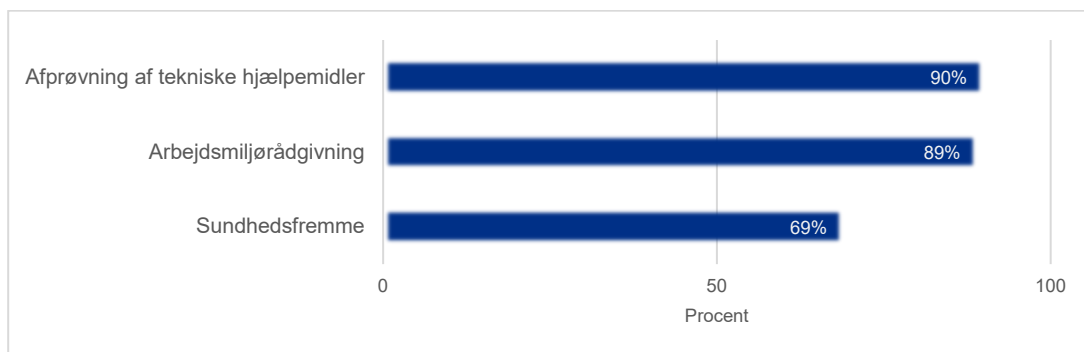
Videre arbejde med projektet



Figur 8. Fordelingen af svar på spørgsmålet: "Forventer I at arbejde videre med det konkrete projekt efter midlerne er brugt?". Svarsum 979.

Figur 8 viser, at størstedelen svarer, at de forventer at arbejde videre med indsatsen, efter midlerne er brugt. Der er 15%, der svarer, at de ikke arbejder, eller ikke ved om de arbejder videre med indsatsen.

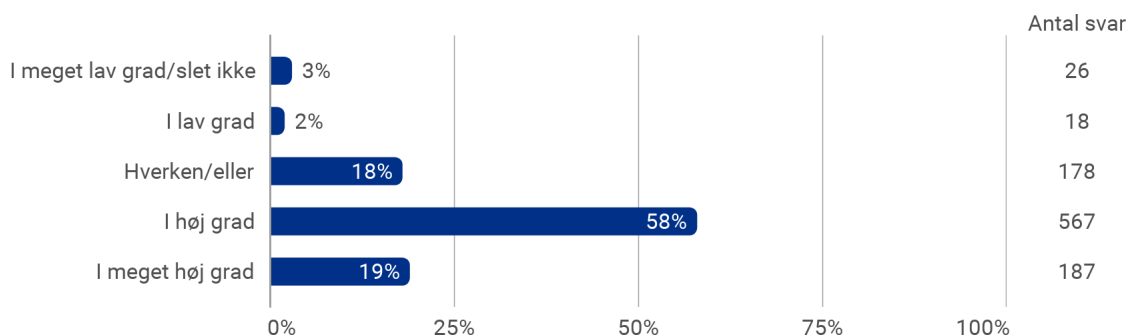
Projekter fordelt på indsatsstype



Figur 9. Andel af virksomheder der svarer "Ja" til, at de forventer at arbejde videre med projektet, fordelt på indsatsstype.

Figur 9 viser andelen af virksomheder, der har svaret, at de forventer at arbejde videre med projektet efter puljemidlerne er brugt, fordelt på indsatsstype. Det er samme andel inden for *arbejdsmiljørådgivning* og *afprøvning af tekniske hjælpemidler*, der svarer, at de forventer at arbejde videre med projektet. For *sundhedsfremme* er andelen mindre men stadig relativ høj.

Forbedret arbejdsmiljø som følge af projektet



Figur 10. Fordelingen af besvarelser på spørgsmålet: "I hvilken grad har I oplevet, at arbejdsmiljøet blev forbedret som følge af det projekt, I fik tilsagn til?". Svarsum 976.

Figur 10 viser, at en stor del af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen svarer, at de i høj eller meget høj grad har oplevet, at arbejdsmiljøet blev forbedret som følge af projektet (77%). På samme spørgsmål svarer 5%, at de i lav eller meget lav grad har oplevet, at arbejdsmiljøet blev forbedret.

Oplevelser med og forankring af sundhedsfremme-projekter

Samtlige af de virksomheder der angav at have modtaget en sundhedsfremmende indsats, har fået tilskud til fysisk træning med eksterne instruktører. I disse projekter har virksomhederne fået leveret træning én eller flere gange om ugen via online platforme med videoer af øvelser eller i form af holdtræning på arbejdspladsen med en instruktør, som medarbejderne har kunnet tilmelde sig. Flere af de undersøgte virksomheder beskriver, at der har været tilslutning til indsatserne blandt medarbejderne, når eksterne personlige trænere har udført træningssessionerne lokalt på arbejdspladsen.

I: Og den [sundhedsfremmende indsats] har jeg haft stor glæde af. Det er er jeg trist over [at det stoppede], for jeg kunne mærke, at de øvelser gjorde, at jeg havde nemmere ved at sidde ved skrivebordet hver dag. Så jeg mangler det.

(Medarbejder, case 4)

I: Firmaet laver små og lette øvelser til kontorarbejdere. De har nogle anbefalinger på ca. 5 minutter om dagen, og jeg har ikke haft ondt i ryggen én dag, siden vi begyndte det her, så det er virkelig gavnligt.

(Leder, case 30)

Som ovenstående peger på, har de fysiske øvelser en positiv indvirkning på både ledere og medarbejdere. Også beskrivelser i form af trivsel, bedre sammenhold, fællesskab, glæde og grin er blevet koblet på de oplevelser, som både leder- og medarbejderrepræsentanter har nævnt, at indsatsen har bidraget med. Disse positive oplevelser har, som det også indikeres i ovenstående udtalelser, medført, at en ærgrelse vil opstå, hvis den sundhedsfremmende indsats ikke forankres i de undersøgte virksomheder efter projektafslutningen.

I: Folk er så glade for det. [...] Nu har vi kørt det i to år, og vi gør det mere og mere, så det vil efterlade et tomrum, men hvad vi gør, vil tiden vise. Platformen kan man købe sig til efter projektet, og jeg skal ikke kunne sige, hvad vi gør. Beslutningen skal træffes i fællesskab, men jeg tror, folk vil savne det, hvis vi ikke beholder det.

(Leder, case 3)

Som denne leder giver udtryk for, er det uklart, om den sundhedsfremmende indsats vil køre videre efter projektafslutning. Dette på trods af at lederen beskriver, at medarbejderne har været glade for indsatsen og vil savne det, hvis ikke den føres videre.

Vi ser, at de fleste af de undersøgte cases, der med puljemidlerne har opnået positive sundhedsfremmende effekter, ikke har valgt at fortsætte med præcis den samme indsats puljemidlerne er brugt til. I stedet har det videre sundhedsfremmende arbejde som følge af Arbejds miljøpuljen for flere cases medført en revideret og mindre omfattende indsats. Eksempelvis er personlige trænere, der ugentligt har lavet øvelser med medarbejderne på virksomheden, efterfølgende erstattet af indkøb af træningselastikker og et forsøg på selv at facilitere ugentlig træning. Projekter om gratis holdtræning med udefra kommende træner har efterfølgende resulteret i mulighed for brugerbetalt holdtræning, hvor virksomheden giver tilskud til de medarbejdere, der gør brug af indsatsen. Enkelte virksomheder har arbejdet videre med fysisk træning, hvor medarbejderne selv skulle facilitere træningen.

Ud af de syv cases med sundhedsfremme som indsats er der i to cases ledere, der er eksplicitte i deres udtalelse om, at de har valgt at fortsætte med den samme sundhedsfremmende indsats, der blev givet puljemidler til.

I: Det var super fint og godt for alle at træne lidt muskler, men det gav også meget socialt. Og pigerne sagde, at de gerne ville træne igen, og det har vi så besluttet at gøre igen nu her. Og opbakningen var rigtig stor.

(Leder, case 35)

Overordnet kan vi således se, at ledere og medarbejdere i virksomheder, der har modtaget puljemidler til sundhedsfremmende projekter, har været glade for indsatserne. Det er uklart hvorvidt de fem ud af syv cases med sundhedsfremme som indsats, har

valgt at fortsætte den samme indsats, der blev givet tilskud til, efter afslutning af projektet.

Oplevelser med og forankring af arbejdsmiljø-rådgivning

19 af de 36 cases, der er undersøgt til denne rapport, har modtaget puljemidler til arbejdsmiljørådgivning. Her har autoriserede arbejdsmiljørådgivere rådgivet om kemisk, fysisk eller psykosocialt arbejdsmiljø - ofte forud for eller i forlængelse af trivselsundersøgelser og arbejdspladsvurderinger. I nogle projekter har rådgiveren kortlagt virksomhedens arbejdsmiljørisici. I andre projekter har de både kortlagt arbejdsmiljøet og rådgivet omkring forebyggende tiltag.

I samtlige cases har interviewpersonerne beskrevet, at samarbejdet med rådgiveren var godt, som understreget i nedenstående eksempel:

I: Det har kun været godt intet skidt. Det har være gavnligt, og medarbejderne siger, det er det bedste nogensinde. Ergoterapeuten [rådgiveren] er meget anerkendende og inddragende, så jeg tror, det er derfor, det har været godt.

(Leder, case 28)

Flere peger endvidere på, at samarbejdet med rådgiveren har stor betydning for oplevelsen af, om et forløb har været gavnligt. Som vi kan se i ovenstående citat, beskriver flere, at en anerkendende og inddragende tilgang fra rådgivers side er noget, der skaber engagement hos medarbejderne. I forlængelse heraf nævner flere ledere den positive betydning af, at rådgiveren har været ekstern. Dette fordi, den eksterne ekspertise, som rådgiveren kommer med, bidrager til en oplevelse af autoritet og ekspertviden.

En række af de undersøgte cases kan inddeles i, hvilket arbejdsmiljøproblem rådgiveren har hjulpet virksomheden med – kemisk, fysisk eller psykosocialt arbejdsmiljø. I en række af casene har virksomhederne dog modtaget rådgivning på tværs af de fysiske og psykosociale arbejdsmiljøområder.

Her har virksomheder fået puljemidler, som de har brugt på rådgivere, der har hjulpet med at udvikle APV-arbejdet – både i forbindelse med det psykosociale og det fysiske arbejdsmiljø. Blandt andet i form af hjælp til opfølgning af APV'en eller til at modificere, hvordan virksomhedens APV er udarbejdet. Det betyder, at flere af de undersøgte cases har fået rådgivning til at arbejde mere systematisk og grundigt med APV.

I: APV skal man jo lave, men det var blevet gjort på en anden måde end med puljemidlerne. Og mindre fyldestgørende. Vores bygning har der været snak om i over et år, at lyden og

temperaturen ikke er helt god. Så denne her APV har også bare bekræftet, at det er noget, der skal tages fat på.

(AMR, case 20)

Psykosocial arbejdsmiljørådgivning

Interviewpersonerne i cases, hvor man har modtaget rådgivning omkring psykosociale arbejdsmiljøudfordringer, beskriver, at rådgivningen i vidt omfang har bidraget til at skabe bevidsthed og indsigt i kommunikationen, trivslen og fællesskabet på arbejdspladsen. Et eksempel på dette beskrives af en arbejdsmiljørepræsentant her:

I: Og rigtig mange af os, hører jeg, vi får nogle 'aha'-oplevelser, og det har skabt stor bevidsthed hos os alle sammen. Jeg tror, at nogle af os har haft svært ved at se ud over egen næsetip og tænke helheden ind. Det er blevet meget bedre nu, og vi inddrager hinanden mere.

(AMR, case 27)

Som citatet ovenfor indikerer, har rådgivningen bidraget med oplevelser, der har skabt en bevidsthed hos flere af medarbejderne, som blandt andet har ført til mere inddragelse og et bredere syn på helheden. Flere nævner, at de oplever positiv energi på arbejdspladsen i forbindelse med projektet, som de har fået puljemidler til.

Når vi har spurgt både ledere og medarbejdere, hvorvidt de vil arbejde videre med de tiltag, som rådgiveren har hjulpet med, har svarene været kendetegnet ved at være uspecifikke og med en svag grad af konkretisering i forhold til det videre arbejde.

I: Ja, helt sikkert. Vi har grupper, der mødes månedligt stadig og kører nogle opsummeringer. Og vi får set hinanden i øjnene. Så vi har fået en hurtigere proces omkring at få tingene gjort hurtigere.

(AMR, case 13)

Som det påpeges i ovenstående citat, har de på interviewpersonens arbejdsplads intentioner om at arbejde videre med den indsats, virksomheden har gennemført sammen med en rådgiver. Det kan fx handle om at 'se hinanden i øjnene'.

Når lederne og medarbejderrepræsentanterne bliver spurgt om, hvorvidt virksomheden ville have arbejdet med det givne fokuspunkt, hvis ikke de havde modtaget puljemidler, kommer det i besvarelsene til syne, at flere ikke har midler og ressourcer til at arbejde med fokuspunkterne.

I: Nej, det havde vi ikke. Vi er en almennyttig forening, og vores økonomi er skrøbelig, fordi vi ikke er profitdrevet, så vi har sjældent overskud. Så der havde ikke været midler til det, hverken dengang eller nu. Så vi er dybt afhængige af de her puljer. Og uden midlerne dengang havde det nok bare forværret det psykiske arbejdsmiljø.

(Leder, case 23)

Lederen fra case 23 fortæller, at der er begrænsede midler til at arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø. Forud for forløbet med rådgiveren havde virksomheden ikke midler til at arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø. En virkelighed der også gør sig gældende, efter at deres rådgiver er kommet med anbefalinger.

Fysisk arbejdsmiljørådgivning

I de cases, hvor virksomhederne har modtaget rådgivning om det fysiske arbejdsmiljø, beskriver flere interviewpersoner, at fokus har været på sikkerhed og ergonomi.

I: Vi har fået fokus på, hvor vi er udfordrede ift. sikkerhed og passe på os selv. Og huske på at bruge hjælpemidler og hvordan man gør arbejdsgangene på en anden måde. Vi har fået nogle smarte løsninger fx knæpuder, som vi selv har investeret i efterfølgende, og det er jo en billig løsning.

(Leder, case 28)

I tråd med ovenstående fortæller flere ledere, at de har modtaget forslag til konkrete løsninger i form af eksempelvis videomateriale med anbefalinger og eksempler på specifikke løsninger. For flere har det medført konkrete beskrivelser af, hvad puljemidlerne har resulteret i, hvilket eksemplificeres i følgende udtalelse af lederen fra case 9.

I: Slutproduktet var seks anbefalinger inden for forskellige områder og en video, der understøtter den anbefaling. Det er også blevet en del af vores on-boarding af nye medarbejdere, at de skal igennem det materiale. Men vi arbejder med at få den viden ud til de ansatte, vi havde i forvejen. Vi har implementeret nogle, der tager ud på arbejdspladserne og overvåger arbejdsmiljøet og stillinger eller kommer med gode råd til ergonomien.

(Leder, case 9)

Det beskrives af lederen, at intentionen med det materiale, som de har fået af rådgiverne, er at anvende det til on-boarding af nye medarbejdere, og samtidig skal det bredes ud til eksisterende medarbejdere. Et andet eksempel på, hvordan puljemidlerne har bidraget til konkrete forventninger til det videre arbejde, ligger i udtalelsen fra lederen i case 16:

I: Med ergonomien så har vi jo nu en kontakt, så hvis der opstår noget inden for de næste tre år, inden næste undersøgelse, så tager jeg fat i ham og får ham ud, tænker jeg. Så på grund af puljen har vi fået den her kontakt, vi kan trække på fremadrettet. Han rådgav ift. indstillinger af skærme og stole osv. men også træningsøvelser. Han var ude på alle tre kontorer, og alle medarbejdere kunne få besøg af ham. Vi kommer til at arbejde videre særligt med ergonomien.

(Leder, case 16)

Ligesom dette eksempel peger en række ledere på, at det videre arbejde vil bestå i at trække på ekstern hjælp, når der opstår arbejdsmiljømæssige problemstillinger. Dette kom også til syne i de undersøgte cases, hvor puljemidlerne gik til udviklingen af APV-arbejde, hvor der blev fokuseret på både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

I: Vi ved, det er en rådgiver med kompetencer inden for psykisk arbejdsmiljø. Vi kommer måske til at trække mere på ekstern hjælp med det psykiske i fremtiden, men APV'en regner vi selv med at kunne køre videre og lave i fremtiden.

(Leder, case 12)

Lederen fra case 12 beskriver, at de selv kan arbejde med APV'en i fremtiden, men at de måske vil gøre brug af rådgivere til hjælp i forbindelse med det psykosociale arbejdsmiljø. I forlængelse heraf fortæller lederen, at brugen af en rådgiver bunder i rådgiverens kompetencer – kompetencer virksomheden givetvis ikke selv har. Andre har udtalt, at det *"har været godt at blive holdt i hånden i et område, man ikke selv er mester i."* (Leder, case 16).

Kemisk arbejdsmiljørådgivning

"Puljemidlerne har hjulpet mig meget ift. at kunne få hjælp og guiden til, hvordan jeg skulle gøre det."

(Leder, case 6)

I tråd med udtalelser fra flere ledere fortæller lederen fra case 6, hvordan puljemidlerne har hjulpet ham med at opnå viden om, hvordan han skal lave en kemisk risikovurdering. Det er blandt andet viden om, *"hvordan man skal læse kemien ud af produkter, og hvordan man sammenligner, og kan genkende farlige stoffer og kan finde bedre alternative"* (Leder, case 21), som lederne har oplevet, at de fik rådgivning om. Flere af lederne nævner, at de netop har modtaget rådgivning om, hvordan de selv kan arbejde med det kemiske arbejdsmiljø.

For flere andre har den kemiske arbejdsmiljørådgivning ført til konkrete anbefalinger. Et eksempel fandtes i en case-virksomhed, hvor medarbejderne var udsat for støv; her reflekterer arbejdsmiljørepræsentanten over, at der efterfølgende er købt værnemidler.

I: Vi har købt nogle værn til medarbejderne med luftfilter. Jeg ved ikke, om det var med puljemidler eller ej, men det er købt ind efter, vi fik rapporten.

(AMR, case 31)

I andre tilfælde har forløbet med rådgiveren ført til, at virksomheden har skiftet kemiske produkter ud med et alternativt produkt, der indeholder mindre skadelig kemi.

Oplevelser med og forankring af tekniske hjælpemidler

I projekter hvor virksomhederne har fået tilskud til at afprøve tekniske hjælpemidler, har der været gode erfaringer, hvilket eksemplificeres i nedenstående citat:

I: Puljen har givet mulighed for, at man kan prøve det af, om det fungerer, inden man investerer i det.

(AMR, case 11)

I tråd med ovenstående har flere ledelses- eller medarbejderrepræsentanter fra andre cases beskrevet, at de har fået tilskud fra Arbejds miljøpuljen til at afprøve tekniske hjælpemidler. Her er puljemidlerne brugt til en prøveperiode på et hjælpemiddel. I prøveperioden har virksomhederne dannet sig erfaringer med det tekniske hjælpemiddel og måden, hvorpå hjælpemidlet påvirker virksomhedens arbejdsprocesser.

I: Vi bruger upclimberen i tre måneder. Og køber den senere. Efter erfaringer med det her projekt, fordi vi fortæller ledelsen, at vi synes, at det er rigtig godt værktøj.

(AMR, case 7)

I: Det har lettet arbejdsgangen enormt. Det er ikke længere en manuel proces.

(AMR, case 11)

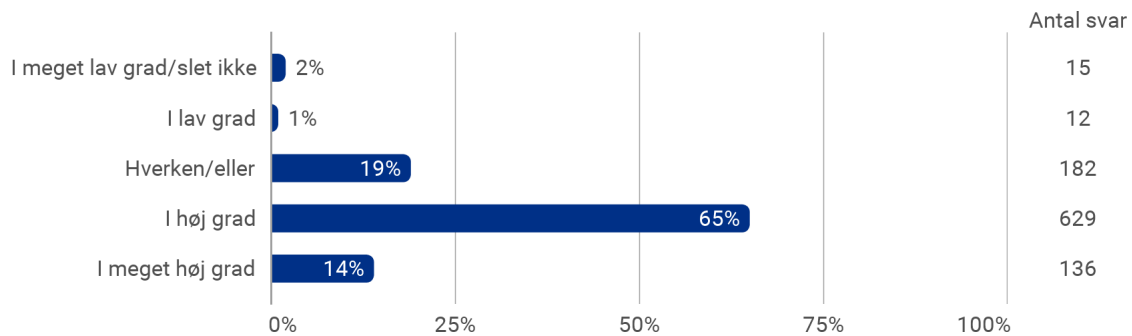
Ligesom de to arbejdsmiljørepræsentanter peger flere adspurgte medarbejderrepræsentanter på, at de afprøvede tekniske hjælpemidler bidrager positivt til deres eksisterende arbejdsopgaver. Eksempelvis viser ovenstående, hvordan afprøvede tekniske hjælpemidler fjerner en stor del af det manuelle arbejde, hvilket letter arbejdsgangen. Lignende er beskrevet af flere medarbejdere, hvor navnligt robotter har effektiviseret arbejdet og samtidig reduceret det hårde arbejde.

Kendetegnende for cases, der har fået tilskud til tekniske hjælpemidler, er konkrete beskrivelser af, hvad det videre arbejde efter projektafslutning betød. Når vi har talt med ledelses- og medarbejderrepræsentanter, har perspektivet på det videre arbejde efter projektafslutning gået på, hvorvidt det tekniske hjælpemiddel skal købes eller lejes på ny for virksomhedens egne midler. I tilfælde, hvor hjælpemidlet har været brugbart i arbejdsprocesserne, har virksomheden valgt i det videre arbejde enten at købe hjælpemidlet eller fortsætte lejeperioden for egne midler.

I interviewundersøgelsen er der kun ét eksempel på en case, der ikke er gået videre med det afprøvede tekniske hjælpemiddel og derfor ikke forventer at arbejde videre med det konkrete hjælpemiddel, efter midlerne er brugt.

Har puljeprojekter bidraget til yderligere arbejdsmiljøarbejde?

I forbindelse med denne rapport var det et væsentligt programteoretisk spørgsmål, om puljeprojekterne yderligere har bidraget til virksomhedernes generelle arbejdsmiljøarbejde. Dvs. om puljeprojekterne har haft en afsmittende effekt.



Figur 11. Fordeling af besvarelser på spørgsmålet: "I hvilken grad har projektet motiveret jer til at arbejde endnu mere med arbejdsmiljøet?". Svarsum 974.

Figur 11 viser, at 79% svarer, at projektet i høj eller meget høj grad har motiveret dem til at arbejde endnu mere med arbejdsmiljøet. Samtidig svarer 3%, at projektet i lav eller meget lav grad har motiveret dem til at arbejde videre med arbejdsmiljøet. De høje forventninger til at arbejde bredere med arbejdsmiljøet ser vi i vid udstrækning også afspejlet i interviewundersøgelsen, hvor over halvdelen af cases deler denne opfattelse.

Et tema, der viser sig i de kvalitative data, handler i denne forbindelse om de virksomheder, der har modtaget midler til afprøvning af tekniske hjælpemidler. Her beskriver flere, at man har fået mere fokus på, hvordan man kan udfase manuelle arbejdsgange, gøre arbejdet nemmere eller anvende platforme, lifte og maskiner i højere grad end tidligere.

I: Vi er blevet mere bevidste om, at der findes flere hjælpemidler på markedet, der kan gøre vores arbejde nemmere. Så der er nok nogle ting under opsejling, og han (lederen) er bevidst om, at det er et hårdt erhverv, og ting skal forbedres, hvis de kan.

(AMR, case 15)

Enkelte af de virksomheder, der har fået puljemidler til arbejdsmiljørådgivning, giver ligeledes udtryk for, at projektet har givet anledning til et bredere arbejdsmiljøarbejde.

I: Det har det. Vi er begyndt at tænke i reposer rundt omkring, og der er indkøbt faldsikringsudstyr. Det er nok en generel ting.

(AMR, case 31)

I rådgivnings- og sundhedsfremmeprojekter beskriver både ledere og medarbejdere, hvordan projektet har været med til at give ledelsen større fokus på arbejdsmiljøet. Her fortæller medarbejdere og ledere, at de har fået et nyt syn på, hvordan de skal ændre vaner, identificere risici og påpege risikabel adfærd, og derfor har fået et løbende øje på arbejdsmiljøet.

I: Det var lidt en øjenåbner for nogle af os, det her med høje følelsesmæssige krav, fordi det er en anden unge-gruppe pludselig. Så det er noget, vi er mere opmærksomme på end tidligere.

(Leder, case 13)

I den sidste gruppe af projekter hvor interviewpersoner beskriver at være inspireret til at arbejde bredere med arbejdsmiljøet, beskriver de, at dialogen og samtalen omkring arbejdsmiljø er blevet bedre. Det er primært sundhedsfremmeprojekterne, men også enkelte rådgivningsprojekter. I denne gruppe af projekter er det primært arbejdsmiljørepræsentanter, der beskriver, at medarbejderne er rigtig glade for projekterne, og at træning og mødeaktiviteter har sat gang i dialog iblandt medarbejdere. Ydermere beskriver arbejdsmiljørepræsentanterne, at dette har bidraget til medarbejdernes oplevelse af, at arbejdsmiljø bliver taget alvorligt, og der bliver et rum for at tale om arbejdsmiljø og om hinandens arbejdsområder, samt hvilke retninger virksomhederne skal tage.

I: Altså vi har nok piblet lidt ved siden af, men det at komme ud ad huset og bevæge sig har sat nogle gode dialoger i gang omkring hvilken virksomhed, vi gerne vil være og ændrer mindsettet lige så stille.

(AMR, case 34)

I de 11 cases hvor interviewpersonerne på den ene eller anden måde fortæller, at de ikke har forventninger til, at projektet vil få dem til at arbejde med arbejdsmiljøet, lyder argumentationerne, at de ikke har tænkt over, om projektet kunne få bredere betydning for arbejdsmiljøet. Derudover at de, på tidspunktet for undersøgelsen, ikke har fået tilbagemeldinger fra rådgiver omkring processen, at de undersøger én ting ad gangen, og derfor ikke har fokus på yderligere tematikker, at de i forvejen har fint fokus på arbejdsmiljø, og derfor ikke har behov for yderligere, at de ikke har andre arbejdsmiljøproblemer end dem, som puljemidlerne adresserede, eller at de vil arbejde videre med projekt-tiltagene og ikke så meget andet.

Diskussion og konklusion på analyse del 3

I det følgende samles op på og nuanceres programteoriens punkt #3 om hvordan ledere og medarbejdere bredt set har oplevet at modtage arbejdsmiljøpuljemidler.

Overordnet set er både medarbejdere og ledere på tværs af puljeprojekter glade for, at de har modtaget penge til de ansøgte indsatser og oplever, at de har fået forbedret arbejdsmiljøet som følge af indsatsen.

Interviewpersonerne i cases, hvor der er modtaget rådgivning omkring psykosociale arbejdsmiljøudfordringer, beskriver, at rådgivningen i vidt omfang har bidraget til at skabe bevidsthed og indsigt i kommunikationen, trivslen og fællesskabet på arbejdspladsen. En anden gruppe virksomheder har fået puljemidler, som de har brugt på rådgivere, der har hjulpet med at udvikle APV-arbejdet – både i forbindelse med det psykosociale og det fysiske arbejdsmiljø. Disse virksomheder beskriver, at de har fået rådgivning til at arbejde mere systematisk og grundigt med APV. Bredt set for disse puljemodtagere gælder det, at en anerkendende og inddragende tilgang fra rådgivers side, er noget, der skaber engagement hos medarbejderne og ledere. Dette besvarer således programteoriens tredje spørgsmål i punkt #3 om, hvad der har været en fremmede mekanisme i forhold til, at medarbejdere og ledere har været engagerede i projekterne. I forlængelse heraf nævner flere ledere den positive betydning af, at rådgiveren har været ekstern. Dette fordi den eksterne ekspertise, som rådgiveren kommer med, bidrager til en oplevelse af autoritet og ekspertviden. Virksomhederne ser eksterne rådgiveres ekspertise inden for et givent felt som en måde at arbejde med arbejdsmiljøproblematikker på. En pointe der i tidligere forskning er bevist, når arbejdsmiljøprofessionelle i deres arbejde lykkes med at påvirke arbejdsmiljøet. Vi har tidligere set, at arbejdsmiljøprofessionelle opnår en ekspertposition, når de gør brug af deres viden og kompetencer (Ajslev & Møller, 2023). Dette kan understøtte en pointe om, at højt kvalificerede arbejdsmiljøprofessionelle er en væsentlig forudsætning for at kunne løfte arbejdsmiljøindsatserne i virksomheder (Kvorning et al., 2016). Således ses det på tværs af rådgivningscases, at rådgiverne har kompetencer, som virksomhederne ikke selv har.

Størstedelen (85%) angiver i spørgeskemaet, at de har forventninger om at arbejde videre med puljeprojektet. Men når både ledere og medarbejdere, der har modtaget penge til arbejdsmiljørådgivning eller sundhedsfremme, er blevet spurgt om, hvorvidt de vil arbejde videre med de tiltag, man har igangsat, har svarene været uspecifikke og med en svag grad af konkretisering i forhold til det videre arbejde. Det kan fx handle om at 'se hinanden i øjnene'. Sundhedsfremmeprojekterne føres ofte videre i en mindre omfattende indsats, hvor medarbejderne selv skal stå for træningen.

Med tekniske hjælpemidler er situationen noget anderledes. Ligesom ved sundhedsfremme og rådgivning er de tekniske hjælpemidler noget, virksomhederne har taget til sig og gerne vil arbejde videre med. Men i forhold til de tekniske hjælpemidler er virksomhederne væsentligt mere konkrete i forhold til, at man forventer at arbejde direkte videre med det tekniske hjælpemiddel, man har haft med i puljeprojektet. Da

undersøgelsen er udført med nedslag i virksomheder, som befandt sig i enten start-, midt- eller slutfasen af deres arbejde med projekterne, kunne der med fordel følges op på disse over tid, for at se det endelige resultat af deres videre arbejde.

I forhold til programteoriens andet spørgsmål i punkt #3 om hvorvidt man som følge af arbejdsmiljøpuljeprojektet er begyndt at arbejde bredere med arbejdsmiljøet, findes der også en tendens til en afsmittende effekt på arbejdsmiljøet bredere set.

De, der har modtaget rådgivning, beskriver, at de er begyndt at tænke bredere på arbejdsmiljøet og at projektet har været med til at give ledelsen større fokus på arbejdsmiljøet. Dette har primært været i rådgivnings- og sundhedsfremmeprojekter, hvor medarbejdere og ledere fortæller, at de har fået et nyt syn på, hvordan de skal ændre vaner, identificere risici og påpege risikabel adfærd, hvilket har fået dem til at holde løbende øje på arbejdsmiljøet. Hermed besvares spørgsmål ét i programteoriens punkt #3 om, hvordan ledere og medarbejdere oplever, at arbejdsmiljøpuljeprojekter har påvirket arbejdsmiljøet.

I kun 11 af de 36 projekter beskriver deltagerne, at de ikke har tænkt bredere over arbejdsmiljøet som følge af arbejdsmiljøpuljeprojektet. Blandt andet fortæller flere interviewpersoner i tråd med ovenstående, at de vil blive ved med at have møder, dog uden at specificere, hvad møderne skal fokusere på eller omhandle. Andre nævner også implementering af årshjul, samt at deadlines for opfølgninger er sat i kalenderen. Det kan tyde på, at det er uvist, hvad det videre arbejde konkret omhandler.

Analyse del 4 – Arbejdsmiljøpuljeprojekternes bidrag til forbedring af arbejdsmiljøet

I analysens del 4 undersøges de programteoretiske punkter #4, #5 og #6, om , hvordan puljemidlerne bidrager til formålet om *'at forebygge nedslidning og arbejdsulykker i mindre private og offentlige virksomheder i Danmark'* (Bekendtgørelse om pulje til forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker i mindre private og offentlige virksomheder, 2022).

Dette gøres ved at stille spørgsmålene: Hvilke tiltag implementeres i virksomheder, der modtager midler til leje eller afprøvning af tekniske hjælpemidler? Hvilke tiltag implementeres i virksomheder, der modtager puljemidler til sundhedsfremme-initiativer? Hvilke tiltag implementeres i virksomheder, der modtager autoriseret arbejdsmiljørådgivning, og er disse tiltag effektive til at forebygge nedslidning og ulykker?

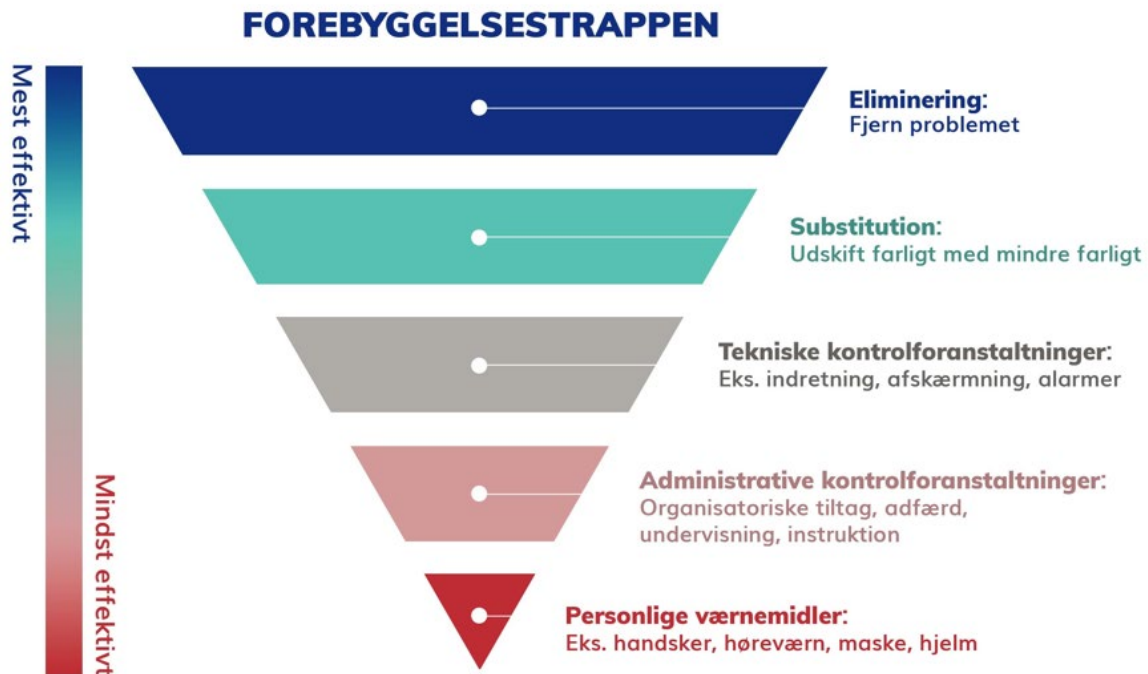
Virksomhedernes indsatser set ud fra forebyggelsestrappen

I det følgende viser vi et overblik over virksomhedscases, hvilke indsatser de har implementeret, og hvor disse er placeret på forebyggelsestrappen, jf. Figur 12.

- Niveau 5. Elimination: Den mest effektive metode til forebyggelse, hvor man fjerner risikoen fuldstændigt. Dette kan omfatte at erstatte farlige materialer eller processer med sikrere alternativer.
- Niveau 4. Substitution: Erstatning af farlige materialer eller processer med mindre farlige. Dette trin sigter på at mindske risikoen uden at ændre selve arbejdsprocessen.
- Niveau 3. Tekniske kontrolforanstaltninger: Dette omfatter designændringer og installation af tekniske løsninger for at reducere risikoen. Eksempler inkluderer ventilationssystemer, maskiner med indbyggede sikkerhedsfunktioner og beskyttelsesanordninger.
- Niveau 2. Administrative kontrolforanstaltninger: Indførelse af politikker, procedurer og uddannelse for at minimere eksponeringen for farer. Dette omfatter også skiltning, advarsler og rotationsordninger for ansatte.
- Niveau 1. Personlige værnemidler: Dette er det sidste trin og omfatter anvendelse af udstyr som hjelme, beskyttelsesbriller og handsker for at reducere risikoen, når de andre kontrolforanstaltninger ikke er tilstrækkelige.

Ved at følge forebyggelsestrappen kan virksomheder som udgangspunkt identificere og implementere de mest effektive tiltag for at forbedre arbejdsmiljøet. For at give et billede

af, hvor effektive arbejdsmiljøpuljeprojekterne er til at forbedre arbejdsmiljøet i virksomhederne, har vi relateret de forskellige indsatser til forebyggelsestrappen for at estimere, hvilket niveau af forebyggelse de forskellige indsatser ligger på (Ajslev et al., 2022; Manuele, 2006).



Figur 12. Forebyggelsestrappen (Kilde. nfa.dk/da/nyt/nyheder/2022/forebyggelsestrappen).

Nyere forskning har vist og understøttet, at indsatser, der ligger højere oppe på forebyggelsestrappen, er mere effektive til at forebygge arbejdsmiljøproblemer (Dyreborg et al., 2022). Vi har i gennemgangen af indsatserne, der blev implementeret i hver af de 36 virksomhedscases, givet en værdi fra 1 – "Personlige værnemidler" til 5 – "Fjern problemet" (eliminering) på forebyggelsestrappen. Scoringer af indsatserne fremgår af Tabel 3 nedenfor.

Yderligere kigger vi i dette afsnit på, hvor udbredt i virksomhederne de forebyggende arbejdsmiljøindsatser der implementeres som følge af arbejdsmiljøpuljeprojekterne, er. Vi ved fra forskningen i arbejdsmiljøindsatser, at det øger effektiviteten, at de forebyggende tiltag udbredes så vidt som muligt i organisationen, således at så mange som muligt involveres i løsningen af arbejdsmiljøudfordringerne (Dyreborg et al., 2022).

Det er væsentligt at anvende denne type af mere veldokumenterede metoder til at evaluere forebyggelsespotentialerne i arbejdsmiljøpuljeprojekterne, fordi denne type af metoder giver mere objektive refleksioner over, om der er tale om effektive tiltag. Dette

er et godt supplement til både virksomhedernes spørgeskemasvar og deres beskrivelser i interviews af om tiltagene opleves som effektive.

Tabel 3. Case-overblik, indsatser og niveau på forebyggelsestrappen.

Case nr.	Indsatser	Formål	Niveau på forebyggelsestrappen	Branche	Type af puljeindsats
1	Trivsel, APV, ergonomi	Ny virksomhed havde brug for hjælp til at sætte system op.	2 Organisatorisk	Hotel og camping	Rådgivning
2	Tekniske hjælpemidler	1, vakuumsug til tunge løft, 2, Anvende minikran frem for manuelt løft, 3, exoskeletter	4 Substitution	Opførelse og nedrivning af byggeri	Teknisk hjælpemiddel
3	Træningsforløb, træningsplatform	Arbejdsglæde, motion i hverdagen	2 Organisatorisk	Øvrig privat kontor og foreninger	Sundhedsfremme
4	Træningsprojekt	Sjov, fællesskab og sundhed	2 Adfærd	Butikker	Sundhedsfremme
5	Coaching om onboarding, abonnement på online platform	Ensartet MUS, onboarding, sikre trivsel	2 Organisatorisk	Film, presse og bøger	Rådgivning
6	Rådgivning om kemisk APV og årshjul	Virksomheden skulle lave kemisk APV	2 Organisatorisk	Landbrug, skovbrug og fiskeri	Rådgivning
7	Teknisk hjælpemiddel	Løft af vinduer og døre	4 Substitution	Opførelse og nedrivning af byggeri	Teknisk hjælpemiddel
8	Støj	Undgå høreskadende støj	I proces, rådgivning færdig, foreløbig ingen indsats	Daginstitutioner	Rådgivning
9	Seks anbefalinger om ergonomi	Forebyggelse af arbejdsskader	2 Organisatorisk	Rengøring	Rådgivning
10	Rådgivning om ergonomi og psykisk arbejdsmiljø	Bedre samarbejde imellem afdelinger	2 Organisatorisk	Øvrig privat kontor og foreninger	Rådgivning
11	Strømmaskine til halm og desinficerende pulver i stald	Undgå fysisk belastning af medarbejder	4 Substitution	Landbrug, skovbrug og fiskeri	Teknisk hjælpemiddel
12	APV, systemer og kurser	Arbejdsmiljøarbejde skal laves	2 Organisatorisk	Vand, kloak og affald	Rådgivning

Case nr.	Indsatser	Formål	Niveau på forebyggelsestrappen	Branche	Type af puljeindsats
13	Rådgivning om at lave APV,	Det er meget vigtigt med psykisk arbejdsmiljø	2 Organisatorisk	Undervisning	Rådgivning
14	Teknisk hjælpemiddel	Vaskerobot til vask af grisestald	5 Eliminering	Landbrug, skovbrug og fiskeri	Teknisk hjælpemiddel
15	Teknisk hjælpemiddel	Til spuling af farlige opgaver, så operatør ikke skal i kontakt	4 Substitution	Færdiggørelse af byggeri	Teknisk hjælpemiddel
16	Rådgivning om ergonomi og støj	Opdatering af APV og opfølgning på denne	2 Organisatorisk	Øvrig privat kontor og foreninger	Rådgivning
17	Træningsprojekt	Modvirke stillesiddende arbejde	2 Adfærd	Øvrig privat kontor og foreninger	Sundhedsfremme
18	Teknisk hjælpemiddel	Klods-system til graveproces	4 Substitution	Anlægsarbejde	Teknisk hjælpemiddel
19	Teknisk hjælpemiddel	Minibil til lugning mv.	4 Substitution	Landbrug, skovbrug og fiskeri	Teknisk hjælpemiddel
20	Rådgivning om psykisk og fysisk arbejdsmiljø	Bedre organisation, gennemføre APV korrekt	2 Organisatorisk	Træ og møbler	Rådgivning
21	Hjælp til kemisk risikovurdering	Rådgiver hjælper til at uddanne i at forstå farlige stoffer og finde alternativer	4 substitution	Opførelse og nedrivning af byggeri	Rådgivning
22	Teknisk hjælpemiddel	Svejsrobot, der fjerner belastning fra svejsere	4 Substitution	Metal og maskiner	Teknisk hjælpemiddel
23	Rådgivning, coaching og mødeforløb	Psykisk arbejdsmiljø dårligt, der skal gøres noget. Forbedre kommunikation, APV og handleplan	2 Organisatorisk	Kultur og sport	Rådgivning
24	Rådgivning om udstyr og procedurer omkring syrerum	At beskrive arbejdsmiljøforhold omkring syrerum som virk i forvejen havde bygget	2 Organisatorisk	Butikker	Rådgivning
25	Teknisk hjælpemiddel	Bukkebænk til stål	4 Substitution	Opførelse og nedrivning af byggeri	Teknisk hjælpemiddel

Case nr.	Indsatser	Formål	Niveau på forebyggelsestrappen	Branche	Type af puljeindsats
26	Ergonomisk kortlægning og rådgivning om arbejde ved maskine	Reduktion af fysisk anstrengelse, træningsøvelser, APV	2 Organisatorisk	Film, presse og bøger	Rådgivning
27	Proces om kompetencer og fællesskab	Hvordan kan alle kompetencer være på arb.plads	2 Organisatorisk	Døgninstitutioner og hjemmepleje	Rådgivning
28	Ergonomisk rådgivning	Ergoterapeut undersøger og rådgiver om fysisk anstrengelse	2 Organisatorisk	Restauranter og barer	Rådgivning
29	Hjælp til kemisk risikovurdering	AT på besøg, behov for at få styr på det.	2 Organisatorisk	Engros	Rådgivning
30	Træningsprojekt	Trivsel, fællesskab, forebyggelse af muskelsmerter	2 Adfærd	Film, presse og bøger	Sundhedsfremme
31	Støj	Ønsker at blive bedre til arbejdsmiljø	1 – PPE, alle bruger høreværn	Vand, kloak og affald	Rådgivning
32	Træningsprojekt	Vil gøre medarbejdere sundere	2 Adfærd	Hotel og camping	Sundhedsfremme
33	Rådgivning om håndtering af konflikter	Reduktion af konflikter i frivilligt samarbejde	2 Organisatorisk	Kultur og sport	Rådgivning
34	Træningsprojekt	Modvirke stillesiddende arbejde	2 Adfærd	Engros	Sundhedsfremme
35	Træningsprojekt	At have god træning på tværs af virksomhed	2 Adfærd	Læger, tandlæger og dyrlæger	Sundhedsfremme
36	Ledelsesudvikling	Forbedre kommunikation imellem ledere med henblik på trickle down.	2 Organisatorisk	Universiteter og forskning	Rådgivning

Vi kan se i Tabel 3 at langt de fleste indsatser blandt de 36 cases befinder sig i kategorien *Administrative kontrolforanstaltninger* dvs. niveau 2. Her ligger 24 af projekterne. Det skal ses i sammenhæng med, at disse projekter overvejende omhandler arbejdsmiljørådgivning og sundhedsfremme. I én case havde man endnu ikke implementeret nogen indsatser, men denne ene case var den eneste, hvor interviewpersonerne fortalte, at man ville implementere en teknisk kontrolmekanisme

(niveau 3) i form af lyddæmpende plader i en institution på baggrund af et rådgivningsprojekt.

Tabel 4. Puljeprojekternes placering på forebyggelsestrappen, opsummeret.

Niveau på forebyggelsestrappen	Case nr.#	Samlet antal
5. Elimineringer	14.	1
4. Substitutioner	2, 7, 11, 15, 18, 19, 21, 22, 25.	9
3. Tekniske kontrolforanstaltninger	0.	0
2. Administrative kontrolforanstaltninger	1, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 16, 17, 20, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36.	24
1. Personlige værnemidler	31.	1

I de projekter, hvor man har søgt om og afprøvet tekniske hjælpemidler, er samtlige implementerede indsatser på niveau 4, substitutioner, og i et tilfælde en eliminering (niveau 5). Det er et højt niveau af forebyggelse, fordi denne type indsats flytter en del af anstrengelsen eller risikoen forbundet med opgaven væk fra medarbejderne.

Medarbejdernes udbytte af indsatserne

Vi har spurgt interviewdeltagerne i de 36 cases, hvor mange personer der fik glæde af de forskellige indsatser. I disse svar ses et mønster, der peger på, at de tekniske hjælpemidler typisk afhjælper en begrænset gruppe af medarbejdere, der arbejder med netop de arbejdsprocesser, som det tekniske hjælpemiddel aflaster. Et eksempel på dette er den vaskerobot til grisestalde, der blev implementeret i case 14. Her har vi spurgt den engelsktalende medarbejder, der arbejder med vaskerobotten, ind til hans oplevelse med anvendelse af den.

I: Ja, før var det virkelig hårdt, og nu, med robotten, tager det kun den halve tid at gøre arbejdet. Jeg vælger programmet og trykker start. Så ser jeg den starte, og så kan jeg lade den være alene. [...].

(Medarbejder, case 14, egen oversættelse)

Medarbejderen beskriver her det mønster, der går på tværs af flere cases, om at hjælpemidler typisk afhjælper få medarbejdere. Vi har adspurgt medarbejderen, hvor

mange medarbejdere, der er ansat og hvor mange, der gør brug af hjælpemidlet i hverdagen.

I: Jeg tror, det er mig, vores leder og [navn på medarbejder]. For det meste, medmindre nogle er på ferie. Men vi er 11 i alt.

(Medarbejder case 14, egen oversættelse)

Hvor de tekniske hjælpemidler således ligger et effektivt sted på forebyggelsestrappen, er de ofte også centreret på en mere begrænset del af medarbejderne.

I sundhedsfremmeprojekterne (N=7) beskriver ledere og medarbejdere i de fleste af projekterne, at mellem en tredjedel og halvdelen har gjort brug af tilbuddene. Her har vi igen undersøgt, hvor mange ansatte i case 34, der har fået glæde af indsatsen.

I: Alle er tilbudt det. Vi er 20. Det er ca. en tredjedel, der har været med til træningerne i gennemsnit. Det kører stadig videre, vi har stadig træningen, som vi betaler nu.

(Leder, case 34)

Da alle i virksomheden er blevet tilbudt træningen, men kun en tredjedel af virksomhedens ansatte har gjort brug af tilbuddet, har vi spurgt ind til, hvilke barrierer lederen i case 34 så, at der lå til grund for, at ikke alle 20 ansatte deltog.

I: Der er nogle, der ikke har følt sig socialt tilpas ved at skulle træne med kolleger på arbejdspladsen, tror jeg. Og andre har måske ikke lige synes, det er noget for dem. Det er italesat som noget, alle har mulighed for at deltage, hvis de har lyst.

(Leder, case 34)

Lederen beskriver her de barrierer, der ifølge ham ligger til grund for manglende deltagelse hos medarbejderne, bl.a. social utilpashed eller manglende lyst til at træne med kollegaer. Disse grunde går igen på tværs af cases. Derudover nævnes det i flere cases, at nogle medarbejdere foretrækker at træne selv i deres fritid, på trods af at ledelsen har sagt god for træning i arbejdstiden.

Undtagelsen har været case 3, hvor næsten alle medarbejdere har deltaget i træningen. Lederen beskriver her, hvordan de har valgt at gribe træningen an i deres virksomhed med to afdelinger.

I: Programmet er også lavet til, at man skal kunne gøre det alene, og vi har haft inviteret folk, der arbejder hjemme, men vi er gået mere over til, at det er lokalt her i København. I Aarhus er de kun 2-3 stykker lige nu.

(Leder, case 3)

Grunden til at det lykkedes at få så mange til at deltage i træningen skyldes muligvis, at virksomheden har valgt en online-træningsplatform, som medarbejderne, der arbejder

hjemme, også kan bruge. Igen er lederen blevet spurgt, hvor mange af medarbejderne i case 3 der har deltaget.

I: Lige nu er vi 24, og det er dem i Aarhus, der ikke har fået så meget glæde, så det er de 22 i København. Og alle bruger det i en vis udstrækning.

(Leder, case 3)

I denne case er det således de fleste i virksomheden, der har deltaget, men de fleste befinder sig i samme afdeling i København. De få, der arbejder i Aarhus, har ikke fået lige så meget glæde af indsatsen, og arbejdsmiljørepræsentanten fra case 3 nævner, at det online træningsprogram har været svært at implementere i Aarhus.

Sundhedsfremmeprojekterne kategoriseres sammen med andre administrative indsatser på niveau 2, fordi det er afhængigt af den enkelte medarbejder, hvor meget vedkommende engagerer sig og indgår i det forebyggende arbejde, der ligger i sundhedsfremmeprojektet. Uanset om vedkommende deltager eller ej, er det således et personafhængigt forebyggelsespotentiale, der er forbundet med sundhedsfremme, hvorfor det placeres på niveau 2.

Arbejdsmiljørådgivningsprojekterne har overordnet set fungeret på to forskellige måder i forhold til andelen af medarbejdere, der har fået glæde af dem. En række projekter har handlet om ergonomiske undersøgelser og rådgivning, coaching om psykosocialt arbejdsmiljø, samarbejde og konflikthåndtering. I disse projekter har der typisk været en direkte kontakt imellem rådgiver og medarbejdere, hvor både medarbejdere og ledere fortæller, at langt de fleste på arbejdspladsen har været direkte involveret i det puljefinansierede projekt. I den forbindelse har vi adspurgt de interviewede medarbejdere, om der har været noget der var svært eller mindre godt ved projektet, de har deltaget i. Dette svarer medarbejderen fra case 33 på.

I: Jeg synes ikke, der er noget skidt. Alle har været åbne og deltaget. Og man kan komme ud med sine frustrationer, hvis man har noget.

(Medarbejder, case 33)

De fleste medarbejdere på tværs af cases fortæller, at projektet har været godt, og at de har sat pris på at blive inddraget.

Hvem og hvor mange på arbejdspladsen, der er blevet inddraget, er forskelligt fra case til case. I case 33 har rådgiver interviewet næsten alle, som medarbejderen også beskriver.

I: Alle de ansatte og nogle andre fra bestyrelsen og trænere og andre.

(Medarbejder, case 33)

Da arbejdsmiljørådgivning ofte berører noget, der er relevant bredt i virksomhederne, har mange virksomheder, der har anvendt puljemidlerne til denne indsats, valgt at inddrage alle niveauer i organisationen. I sportsklubben har de valgt at inddrage selve atleterne og deres forældre, da det har givet mening for dem.

I: Jeg vil sige alle. Vi har tæt på 200 (atleter) og deres forældre, så det er mange.

(Medarbejder, case 33)

En anden type af rådgivningsprojekter har i højere grad adresseret virksomhedens systematiske arbejdsmiljøarbejde, og her har det ofte været tilfældet, at medarbejderne mere indirekte har fået gavn af det puljefinansierede projekt.

I: Vi fokuserer på et on-boarding system, fordi det er også mit arbejdsområde. Og fokus er på ledelsen, og hvordan de kommunikerer med alle medarbejdere [...] vi har løbende møder med ledelsen, så det er super, og vi snakker om tingene og processen for at anvende systemet. Det er noget, medarbejderne også efterspørger. [...] der kan jo være en kommunikationsbarriere, det er der altid i en vis grad. Medarbejderne ved, at lederne har workshops om det nu, og ved, at det vil forbedre kommunikationen også på tværs af lande og sprog i virksomheden.

(Medarbejder, case 5, egen oversættelse)

I case 5 er fokus på on-boarding og ledelsesworkshops, og medarbejderne inddrages ikke direkte. Alligevel har medarbejderne en tro på, at projektet vil forbedre ledelsens kommunikation med dem. Her har vi adspurgt medarbejderen hvor mange, der får glæde af projektet.

I: Alle vil få glæde af det. Jeg tænker, vi er 190 mennesker på globalt plan.

(Medarbejder, case 5, egen oversættelse)

Dette er bare et eksempel på, hvordan en række projekter har fokus på udvikling af praksisser omkring APV, ergonomisk vejledning og ledelsesudvikling, som indirekte skal forbedre arbejdsmiljøet for medarbejderne.

I én af de 36 cases har arbejdsmiljørådgivning ført til en substitution, hvor virksomheden som følge af rådgivningen udskiftede et kemisk stof med et mindre farligt.

Det lader ikke til, at der er stor branchemæssig forskel på, hvordan puljemidlerne har haft effekt i praksis. Det har været mere betydningsfuldt, hvilken type indsats virksomhederne har søgt om tilskud til. Alligevel er det klart, at de projekter, der har handlet om at implementere tekniske hjælpemidler, alle sammen har været på arbejdspladser med fysisk anstrengende arbejdsopgaver.

Diskussion og konklusion på analyse del 4

Diskussionen følger op på programteoriens punkt #4, #5 og #6, som besvarer punkternes forskellige spørgsmål som: Hvilke tiltag implementeres i virksomheder, der modtager midler til leje eller afprøvning af tekniske hjælpemidler? Hvilke tiltag implementeres i virksomheder, der modtager puljemidler til sundhedsfremmeinitiativer? Hvilke tiltag implementeres i virksomheder, der modtager autoriseret arbejdsmiljørådgivning, og er disse tiltag effektive til at forebygge nedslidning og ulykker?

Vi kan se i Tabel 3, at langt de fleste indsatser blandt de 36 cases befinder sig i kategorien *Administrative kontrolforanstaltninger* dvs. niveau 2. Her ligger 24 af projekterne. 9 projekter ligger på niveau 4 *substitutioner*, hvilket er et rigtig højt forebyggelsesniveau. Imens kun et projekt ligger i hhv. niveau 1 og niveau 5. Kun et af de undersøgte projekter i den kvalitative undersøgelse havde endnu ikke implementeret nogen tiltag. I dette tilfælde forventede man at implementere støjdæmpende plader – det eneste tiltag på niveau 3.

I de projekter, hvor man har søgt om og afprøvet tekniske hjælpemidler, er samtlige implementerede indsatser på niveau 4, substitutioner, og i et tilfælde en eliminering (niveau 5). Det er et højt niveau af forebyggelse, fordi denne type indsats flytter en del af anstrengelsen eller risikoen forbundet med opgaven væk fra medarbejderen. Dog benyttes de tekniske hjælpemidler oftest primært af folk, der ellers var impliceret i arbejdsopgaven og inkluderer således ikke størstedelen af medarbejderne i organisationen. I forhold til programteoriens #4 og antagelse om, at virksomheder implementerer tekniske hjælpemidler, der reducerer fysiske arbejdsbelastninger eller ulykkesrisici, kan dette ses som en hæmmende mekanisme, da flertallet af medarbejderne ikke får glæde af tiltaget.

Sundhedsfremme og arbejdsmiljørådgivningsprojekter ligger med en enkelt undtagelse alle sammen i niveau 2, administrative tiltag. Men til gengæld udbredes disse tiltag ofte i medarbejdergruppen.

I sundhedsfremmeprojekterne angiver interviewpersonerne, at cirka en tredjedel af virksomhedens medarbejdere deltager. Ledere beskriver, at bl.a. social utilpashed eller manglende lyst til at træne med kollegaer er nogle af årsagerne til, at ikke alle vælger at deltage i denne type tiltag. Derudover nævnes det i flere cases, at trods ledelsen har sagt god for træning i arbejdstiden, foretrækker nogle medarbejdere at træne selv i fritiden. Disse tematikker er kendt fra eksisterende forskning i sundhedsfremme på arbejdspladsen, hvorfra man ved, at en del medarbejdere kan opleve det ubehageligt at blive konfronteret med sundhedsfremmeprojekter (Mik-Meyer, 2008). Dette kan således ses som en potentiel hæmmende mekanisme i forhold til programteoriens punkt #5 med

antagelsen om, at virksomheder implementerer træningsinitiativer, der fremmer sundheden.

De projekter, der har fået midler til arbejdsmiljørådgivning, berører ofte noget, der er relevant bredt i virksomhederne. Det bekræftes af analysen, at mange virksomheder, der har anvendt puljemidlerne til denne indsats, har valgt at inddrage alle niveauer i organisationen. Nogle rådgivningsprojekter har i højere grad adresseret virksomhedens systematiske arbejdsmiljøarbejde, altså virksomhedens strukturerede, konsekvente og gentagende måde at arbejde med arbejdsmiljøet på. Her har det ofte været tilfældet, at medarbejderne indirekte har fået gavn af det puljefinansierede projekt. Men oftest alligevel i form af et at de har oplevet en større prioritering af arbejdsmiljøet hvilket er en væsentlig del i retning af at skabe bedre systematisk arbejdsmiljøarbejde der bør komme organisationen som helhed til gavn (Dyreborg, J. & Larsson, 2022). Dette besvarer således programteoriens punkt #6 og antagelsen om, at autoriseret arbejdsmiljørådgivning fører til, at virksomheder implementerer tiltag, der forebygger nedslidning eller ulykker.

Overordnet set må det vurderes som positivt, at der er implementeret arbejdsmiljøtiltag i samtlige af de 36 interviewede cases. Man kunne dog søge at forbedre det forebyggende potentiale ved de forskellige tiltag, ved i endnu højere grad at fokusere på, hvordan projekterne fokuseres på tiltag, der ligger så højt som muligt på forebyggelsestrappen. Ligeledes kunne man fokusere på, at projekterne skal skabe så bred en forankring i medarbejdergruppen som muligt.

Samlet diskussion og konklusioner

I den samlede diskussion og konklusion opsummeres pointerne fra analysedel 1, 2, 3 og 4 samt pointer fra Arbejdstilsynets datasæt, som blev præsenteret i indledningen.

Således præsenteres i dette afsnit den samlede reviderede programteori, hvori vi finder analysernes bidrag til at oplyse og nuancere de grundlæggende forestillinger, som programteorien er udtryk for. Nedenfor gennemgås hovedpointerne for samtlige programteoretiske punkter, og til sidst opsummeres i forhold til evalueringens overordnede hypotese.

I forhold til punkt #1 der undersøger, hvilke mekanismer der ligger bag virksomhedernes beslutning om at ansøge puljen, hvordan Arbejdstilsynet og øvrige brobyggere har bidraget til at udbrede kendskabet til arbejdsmiljøpuljemidlerne, samt hvordan denne indsats opfattes af virksomhederne, finder vi følgende væsentlige pointer:

I survey ses det at virksomhedernes primære motivation for at søge midler udspringer af et ønske om øget medarbejdertrivsel (79%), færre skader og gener (62%) samt det at gøre arbejdspladsen mere attraktiv (35%). Når vi taler med virksomhederne, er det ofte deres konkrete arbejdsmiljøudfordringer, der adresseres af puljeprojektet, som angives at være motivationen for at søge midler.

Samtidig har de virksomheder som puljen er nået ud til, grundet samarbejde og viden herom fra brobyggere eller rådgivere, været motiveret af det økonomiske incitament til hjælpemidler i den ene ende (*eksternt reguleret*) til sundhedsfremmende initiativer såsom træning baseret på lederens værdier i den anden ende (*intern regulering*).

Det er vurderingen, at kommunikationen fra Arbejdstilsynet har været særdeles brugbar for de rådgivere, der har anvendt arbejdsmiljøpuljen. Denne del har bidraget positivt til rekrutteringen af virksomheder. Desuden har Arbejdstilsynets procedurer for vejledning, ansøgning og evaluering været velegnede i forhold til målgruppen.

I forhold til virksomhederne fortæller mange, at de ikke har været direkte i kontakt med Arbejdstilsynet, men de fleste, der har været i kontakt, udtrykker sig positivt omkring Arbejdstilsynets kommunikation og vejledning i forhold til ansøgningsprocessen. 70% af de adspurgte var tilfredse eller meget tilfredse med tidsforbruget i forbindelse med ansøgningsprocessen. 55% var tilfredse eller meget tilfredse med den mundtlige vejledning, de modtog i forbindelse med processen, og 60% var tilfredse eller meget tilfredse med den skriftlige vejledning på www.at.dk. Kun hhv. 6%, 2% og 3% var utilfredse i forhold til de tre opgjorte spørgsmålskategorier. Arbejdstilsynets medarbejdere bliver ligeledes rost af arbejdsmiljørådgiverne for deres konstruktive tilgang til kommunikationen om udbredelse og ansøgningsprocesser.

Disse dele ser ud til at have været centrale for både udbredelse og tilfredshed med håndtering af arbejdsmiljøpuljemidlerne og har således været en fremmede virkningsmekanisme i forhold til programteoriens punkt #1 om, at ansøgning til puljemidler kræver kendskab til pulje.

Igennem interviews bliver det tydeligt, at det i langt overvejende grad er igennem ledere, at kendskabet til puljen når ind i virksomheden. Det er kun i meget få situationer, at medarbejdere tager kendskabet til puljen med ind i organisationen. I forlængelse af dette ser vi i de fleste cases, at det er ledere, der ansøger om tilskud. Kun i enkelte tilfælde blandt de 36 undersøgte cases er det arbejdsmiljørepræsentanten eller arbejdsmiljørepræsentant og leder i samarbejde. I de fleste SMV'er er denne type aktiviteter noget ekstra, der skal findes tid til i en travl hverdag. Det er derfor af stor betydning, at medarbejderne inddrages i afprøvning og implementering af arbejdsmiljøprojekterne, da forskning viser at ét af de tre overordnede forhold, som har stor betydning for, at arbejdsmiljøindsatser får effekt, er, at medarbejdere skal inddrages og deltage i indsatsen (Kvorning et al., 2016).

I stort set alle cases har virksomhederne fået rådgivning af en rådgiver i forbindelse med ansøgningen. Dette afspejler førnævnte pointe om, at rådgivere ofte bringer viden om puljen ud til virksomhederne, hvorfor rådgivere har været en fremmede faktor i forhold til programteoriens antagelse om, at ansøgning til pulje kræver kendskab. Dette ses særligt i forhold til landbrugsområdet, hvor rådgivere er lykkedes med at udbrede viden om puljemidler, og hvor selv de små virksomheder har haft adgang til rådgivning. Landbruget kan derfor ses som et positivt eksempel på, hvordan vi til fremtidige puljer kan lære af og fremme nogle af de samme mekanismer - i andre brancher.

Man kan overveje, om det vil være en fordel i forhold til fremtidige indsatser at bibeholde den roste kommunikation til Arbejdstilsynet og arbejdsmiljørådgivere og samtidig tænke over, hvordan man kan styrke kommunikationen til arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere bredere set. Dette kan bl.a. gøres via tidligere inddragelse af medarbejderne fra små virksomheder i den indledende fase af opbygningen af puljer og undersøge, hvad der kan hjælpe dem.

Vi ser, at flere ledere i de 36 cases fortæller, at de er blevet kontaktet uopfordret af rådgivere, som de i overvejende grad havde et samarbejde med i forvejen. Andre har hørt om puljen igennem deres faglige netværk. Dog fortæller flere, at de synes, der burde være et bredere kendskab til puljen. På den måde afspejler de interviewede lederes udtalelser pointen om, at det kræver tid og en længerevarende indsats at udbrede kendskabet til en ny pulje. Særligt når denne pulje skal adressere små og mellemstore virksomheder, der typisk ikke har kapaciteterne internt til at holde øje med nye tilskudsordninger (Kvorning et al., 2015). Denne pointe understøttes af arbejdsmiljørådgiverne, der lægger vægt på, at en pulje som denne har en vis

indkøringstid. Det vil være et væsentligt opmærksomhedspunkt for kommende tiltag på arbejdsmiljøområdet, at man tager hensyn til indkøringsperioden, hvis man vil have effekt af nye tiltag.

I forhold til programteoriens punkt #2 der undersøger hvordan fordelingen af projekter har været i forhold til brancher, og om der har været væsentlige forskelle i brobyggeres kommunikation omkring midlerne, ser vi følgende hovedpointer:

Virksomhederne fra det private arbejdsmarked udgør 94% af ansøgningerne og det offentlige arbejdsmarked 6%. Branchen *Landbrug, skovbrug og fiskeri* står for den største andel af ansøgninger (37,6%, N=652), og branchen står for næsten 40% af de bevilligede projekter. Når man ser på, at denne branchegruppe beskæftiger omkring 2-5% af den arbejdende befolkning (Kærgård, 2017), er der tale om en relativt stor andel af både ansøgninger og bevillinger fra puljen. Dette er i overensstemmelse med puljens formål, hvor det er klart, at landbruget er en væsentlig risikobranche, hvad angår både arbejdsulykker og fysisk belastning, der kan føre til muskel- og skeletlidelser. Men det er stadig en skæv fordeling i forhold til, hvor udgifterne til arbejdsmiljøudfordringerne ligger. En del af denne skæve fordeling kan findes i graden af professionalisme blandt rådgivere på landbrugsområdet, hvor nogle rådgivervirksomheder er specialiserede i alene at hjælpe virksomhederne med at søge puljemidler på tværs af temaer – både arbejdsmiljø og alt andet. Vi har i den kvalitative undersøgelse af brobyggerne kun talt med to af disse rådgivervirksomheder. De beskriver, at flere rådgivervirksomheder arbejder på denne måde, hvilket kan bidrage med en del af forklaringen. Andre undersøgelser har peget på, at blandt de stærkeste motivationsfremmende faktorer er "hvad de andre i branchen" – konkurrenter og samarbejdspartnere gør. Denne mekanisme kan bruges til at motivere en hel branche til samlet at hæve standarden for, hvordan specifikke problemer forebygges (Limborg et al, 2014). I denne evaluering ses udviklingen af denne tendens som nævnt tydeligst i landbrugets udnyttelse af puljen, hvorfor der er læring herfra at medtage til udformning af fremtidige indsatser og puljer.

Til rekrutteringen til ansøgninger på andre områder ser vi dog at arbejdsmiljørådgiverne har gjort en stor indsats for at skabe interesse og udbrede viden omkring arbejdsmiljøpuljen. De har i høj grad bidraget til rekruttering af virksomheder til ansøgning af puljemidlerne. Analysen viser endvidere, at rådgivervirksomhederne på forskellige måder har bygget bro imellem virksomhedernes konkrete behov i forhold til arbejdsmiljøindsatser og mulighederne for at søge puljemidler hos Arbejdstilsynet. På denne måde ser det ud til, at arbejdsmiljøpuljens åbenhed i forhold til virksomhedernes behov har gjort det muligt at imødekomme en problematik, som man mødte i forbindelse med puljen til forebyggelsespakker i starten af 2010'erne. Her viste slutevalueringerne, at virksomhederne oplevede forebyggelsespakkerne som lidt for rigide i forhold til virksomhedernes behov (Kvorning et al., 2013; Smith et al., 2013).

Ved at muliggøre, at rådgiverne har kunnet udfylde denne brobyggerrolle, har rådgiverne bidraget til rekrutteringen til ansøgninger, og puljen har forekommet mere relevant for virksomhederne. Et opmærksomhedspunkt i denne sammenhæng er dog, at rådgivervirksomhederne primært ser ud til at have succes med at rekruttere eksisterende kunder. Man vil således med stor sandsynlighed være i den situation, at virksomheder, der ikke i forvejen har en relation til en rådgiver, stadig ikke vil få det på baggrund af en indsats som arbejdsmiljøpuljen.

Rådgiverne påtaler samtidig en pointe om, at der er en balance at fokusere på, i forhold til at puljemidler giver flere mulighed for at få mere arbejdsmiljø for pengene. Men samtidig vænner man virksomhederne til at betale mindre for arbejdsmiljø, end det koster.

I forhold til programteoriens punkt #3 opsummeres spørgsmålene: Hvordan oplever ledere og medarbejdere, at arbejdsmiljøpuljeprojekter har påvirket arbejdsmiljøet? Har puljeprojekter bidraget til yderligere arbejdsmiljøarbejde? Samt: Har medarbejdere og ledere været engagerede i projekterne? Disse spørgsmål besvares både igennem surveydata og igennem kvalitative interviews med ledere og medarbejdere.

Medarbejdere og ledere på tværs af puljeprojekter har altovervejende været glade for, at de har modtaget penge til de ansøgte indsatser og oplever, at de har fået forbedret arbejdsmiljøet som følge af indsatsen. Specifikt for cases, hvor man har modtaget rådgivning omkring psykosociale arbejdsmiljøudfordringer, har rådgivningen bidraget til at skabe bevidsthed og indsigt i kommunikationen, trivslen og fællesskabet på arbejdspladsen.

I forhold til udvikling af APV-arbejde har virksomheder fået rådgivning til at arbejde mere systematisk og grundigt. Bredt set for disse puljemodtagere ser vi, at en anerkendende og inddragende tilgang fra rådgivers side skaber engagement hos medarbejderne og ledere. I forlængelse heraf nævner flere ledere den positive betydning af, at rådgiveren har været eksternt, fordi den eksterne ekspertise, som rådgiveren kommer med, bidrager til en oplevelse af autoritet og ekspertviden. Virksomhederne ser eksterne rådgiveres ekspertise inden for et givent felt som en måde at arbejde med arbejdsmiljøproblematikker på. Dette er en pointe, der i tidligere forskning er bevist, når arbejdsmiljøprofessionelle i deres arbejde lykkes med at påvirke arbejdsmiljøet, når de gør brug af deres viden og kompetencer (Ajslev & Møller, 2023). Dette kan understøtte en pointe om, at højt kvalificerede arbejdsmiljøprofessionelle er en væsentlig forudsætning for at kunne løfte arbejdsmiljøindsatserne i virksomheder. Vi ser således på tværs af rådgivningscases, at arbejdsmiljørådgiverne har kompetencer, som virksomhederne ikke selv besidder.

Størstedelen (85%) angiver i spørgeskemaet, at de har forventninger om at arbejde videre med puljeprojektet. Men når vi har spurgt både ledere og medarbejdere, der har modtaget penge til arbejdsmiljørådgivning eller sundhedsfremme, om, hvorvidt de vil arbejde videre med de tiltag, man har igangsat, har svarene været kendetegnet ved at være uspecifikke og med en svag grad af konkretisering i forhold til det videre arbejde. Det kan fx handle om at 'se hinanden i øjnene'. Sundhedsfremmeprojekterne føres ofte videre i en væsentligt mindre omfattende udgave, hvor medarbejderne selv skal stå for træningen.

Med særligt tekniske hjælpemidler er situationen noget anderledes. Ligesom ved sundhedsfremme og rådgivning er de tekniske hjælpemidler noget, virksomhederne har taget til sig og gerne vil arbejde videre med. Men i forhold til de tekniske hjælpemidler er virksomhederne væsentligt mere konkrete i forhold til, at man forventer at arbejde direkte videre med det tekniske hjælpemiddel, man har haft med i puljeprojektet. Sammenlignet med konklusionerne fra de tidligere forebyggelsespakker, der havde særligt fokus på tekniske hjælpemidler, kan der argumenteres for, at Arbejdsmiljøpuljens tilskud har opnået en konkretisering i forhold til tekniske hjælpemidler. Dette blev efterspurgt i forbindelse med de tidligere forebyggelsespakker (Kvorning et al., 2013). På den måde har Arbejdsmiljøpuljen taget et væsentligt skridt i at imødekomme en efterspørgsel fra praksis.

I forhold til spørgsmålet om, hvorvidt man som følge af arbejdsmiljøpuljeprojektet er begyndt at arbejde bredere med arbejdsmiljøet, findes der også en tendens til en afsmittende effekt på arbejdsmiljøet bredere set. De, der har modtaget rådgivning, beskriver, at de er begyndt at tænke bredere på arbejdsmiljøet generelt, og at projektet har været med til at give ledelsen større fokus på arbejdsmiljøet. Dette har primært været i rådgivnings- og sundhedsfremmeprojekter, hvor medarbejdere og ledere fortæller, at de har fået et nyt syn på, hvordan de skal ændre vaner, identificere risici og påpege risikabel adfærd.

Tidligere arbejdsmiljøpuljeinitiativer i form af forebyggelsespakkerne fra Forebyggelsesfonden fra 2007, som er den mest kendte og økonomisk omfattede ordning med tre mia. kroner afsat til forebyggelse af nedslidning, der blev evalueret i 2013, har i tråd med resultaterne fra denne evaluering opnået positive tilkendegivelser fra ledere og medarbejdere. I den forbindelse opnåede man – ligesom ved denne arbejdsmiljøpulje – forbedringer af kommunikation, samarbejde, trivsel og kollegial fællesskabsfølelse (Dziekanska et al., 2013; Smith et al., 2013). Vi ved imidlertid, at en række af de samme arbejdsmiljøproblemstillinger i forhold til psykisk og fysisk belastende arbejdsmiljø samt ulykker stadig er gældende på trods af den gode respons på disse tidligere initiativer. I et historisk perspektiv er lignende ting på spil i andre lignende pakker. Derfor er det også væsentligt, at denne rapport anvender mere forskningsmæssigt objektive og

anerkendte parametre for at vurdere arbejdsmiljøtiltag, hvilket gøres i forhold til programteoriens følgende punkter:

I forhold til programteoriens punkter #4, #5 og #6 har vi undersøgt, hvordan hhv. #3 afprøvning af tekniske hjælpemidler, #4 autoriseret arbejdsmiljørådgivning og #5 sundhedsfremmeprojekter har bidraget til formålet om at forbedre arbejdsmiljøet i Danmark. Vi har her anvendt forebyggelsestrappen og princippet om bredere forankring af forebyggende tiltag i virksomheden til at se på, hvordan arbejdsmiljøpuljeprojekterne har bidraget til at forbedre arbejdsmiljøet i de virksomheder, der har modtaget midler (Ajslev et al., 2022; Dyreborg et al., 2022).

Vi ser i analysen af de 36 cases, at langt de fleste indsatser befinder sig i kategorien *Administrative kontrolforanstaltninger* dvs. niveau 2 ud af 5 på forebyggelsestrappen. Her ligger 24 af projekterne. 9 projekter ligger på niveau 4, *substitutioner*. Imens kun 1 projekt ligger i hhv. niveau 1 og niveau 5. Kun 1 af de undersøgte projekter i den kvalitative undersøgelse havde endnu ikke implementeret nogen tiltag. I dette tilfælde forventede man at implementere støjdæmpende plader – det eneste tiltag på niveau 3.

I de projekter, hvor man har søgt om og afprøvet tekniske hjælpemidler, er samtlige implementerede indsatser på niveau 4, substitutioner, og i et tilfælde en eliminering (niveau 5). Det er et højt niveau af forebyggelse, fordi denne type indsats flytter en del af anstrengelsen eller risikoen forbundet med opgaven væk fra medarbejderen. Vi kan dog se, at de tekniske hjælpemidler ofte primært indbefatter de folk, der ellers var impliceret i arbejdsopgaven og inkluderer således ikke størstedelen af medarbejderne i organisationen. Hvor de tekniske hjælpemidler således ligger et effektivt sted på forebyggelsestrappen, er de ofte også centreret på en mere begrænset del af medarbejderne.

Sundhedsfremme og arbejdsmiljørådgivningsprojekter ligger med en enkelt undtagelse alle sammen på niveau 2, administrative tiltag. Men til gengæld udbredes disse tiltag ofte i medarbejdergruppen. I sundhedsfremmeprojekterne angiver interviewpersonerne, at cirka en tredjedel af virksomhedens medarbejdere deltager. Ledere beskriver bl.a., at social utilpashed eller manglende lyst til at træne med kollegaer er nogle af årsagerne til, at ikke alle vælger at deltage i denne type tiltag. Derudover nævnes det i flere cases, at nogle af medarbejderne foretrækker at træne selv i deres fritid, på trods af at ledelsen har sagt god for træning i arbejdstiden. Disse tematikker er kendt fra eksisterende forskning i sundhedsfremme på arbejdspladsen, hvorfra man ved, at en del medarbejdere kan opleve det ubehageligt at blive konfronteret med sundhedsfremmeprojekter (Mik-Meyer, 2008).

De projekter, der har fået midler til arbejdsmiljørådgivning, berører ofte noget, der er relevant bredt i virksomhederne. Derfor kan vi se på analysen, at mange virksomheder,

der har anvendt puljemidlerne til denne indsats, har valgt at inddrage alle niveauer i organisationen. En anden type af rådgivningsprojekter har i højere grad adresseret virksomhedens systematiske arbejdsmiljøarbejde, og her har det ofte været tilfældet, at medarbejderne indirekte har fået gavn af det puljefinansierede projekt. Men oftest alligevel i form af et systematisk arbejdsmiljøarbejde der bør komme organisationen som helhed til gavn.

Overordnet set vurderes det som positivt, at der er implementeret arbejdsmiljøtiltag i samtlige 36 cases vi har interviewet til den kvalitative undersøgelse. Man kunne dog søge at forbedre det forebyggende potentiale ved de forskellige tiltag ved i endnu højere grad at fokusere på, hvordan projekterne fokuseres på tiltag, der ligger så højt som muligt på forebyggelsestrappen. Ligeledes kunne man fokusere på at projekterne skal skabe så bred en forankring i medarbejdergruppen som muligt.

En problemstilling, der knytter sig til muligheden for at ligge højere på forebyggelsestrappen inden for det psykosociale område, er, at der ikke findes en version af forebyggelsestrappen, der er mere brugbar på det psykosociale område. En sådan model kunne med fordel udvikles ud fra et fokus på viden om de mest effektive typer af risikofaktorer og indsatser. Med udgangspunkt i en sådan model, vil det være nemmere for både Arbejdstilsynet og arbejdsmiljørådgivere at adressere psykosociale arbejdsmiljøudfordringer med effektive forebyggelsestiltag.

Konklusioner i forhold til evalueringens overordnede hypotese

Den overordnede programteori for denne rapport er: *Man kan på det danske arbejdsmarked udlodde en arbejdsmiljøpulje som små og mellemstore private og offentlige virksomheder kan søge. Når virksomhederne opnår tilsagn fra puljen, vil de kunne implementere arbejdsmiljøprojekter, der forebygger nedslidning (psykisk eller fysisk) eller ulykker, skaber sundhedsfremme eller afprøver tekniske hjælpemidler der forbedrer det ergonomiske arbejdsmiljø.*

Til denne hypotese, kan vi på baggrund af denne erfaringsopsamling bekræfte programteoriens grundlæggende antagelser:

1. Arbejdstilsynet har i puljens levetid givet tilsagn til 1.486 arbejdsmiljøpuljeprojekter.
2. Næsten 80% af virksomhederne angiver at have fået arbejdsmiljøet forbedret som følge af projekterne.
3. Arbejdstilsynet, et eksternt videnshus og kommunikationsbureau samt arbejdsmiljørådgivere bidrager fra hver sin position til et stærkt samarbejde om at få formidlet puljen ud til virksomheder, der kan søge og modtage puljemidler. Brobyggere såsom lønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer samt branchefællesskaber for arbejdsmiljø (BFA'er), har lagt forskelligartet indsats i udbredelsen af formidlingen om puljen.
4. Virksomhederne er både motiverede for at arbejde bredt med trivsel og forebyggelse, samt med konkrete arbejdsmiljøudfordringer.
5. Arbejdsmiljørådgivere spiller en væsentlig rolle i forhold til at afstemme virksomhedernes behov med mulighederne for at søge puljemidler.
6. Arbejdsmiljørådgivere bidrager med inddragelse, anerkendelse og ekspertise til løsningen af arbejdsmiljøproblemer i virksomhederne.
7. Arbejdsmiljøpuljemidler giver rådgivere og virksomheder mulighed for at skabe mere arbejdsmiljø for pengene ude i virksomhederne.
8. 85% forventer at arbejde videre med dele af indsatsen fra arbejdsmiljøpuljeprojektet efter midlerne ophører.
9. Det er lykkedes for 35 ud af undersøgelsens 36 virksomhedscases at implementere kvalificerede arbejdsmiljøtiltag målt ud fra forebyggelsestrappen. Særligt de tekniske hjælpemidler ligger højt.
10. Sundhedsfremmeprojekter og arbejdsmiljørådgivningsprojekter udbredes ofte i organisationer, hvilket er en kvalitet i det forebyggende arbejdsmiljøarbejde.

Man skal dog være opmærksom på følgende:

11. Det er i overvejende grad igennem ledere, at virksomhederne opnår kendskab til arbejdsmiljøpuljen. Det kunne være en fordel, at arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere, der ofte er flest og mest udsatte for arbejdsmiljøproblemer, fik bedre kendskab til puljen.
12. Det kræver tid og en længerevarende indsats at implementere en pulje som arbejdsmiljøpuljen. Det vil være væsentligt at have rum for indkøringsperioder i fremtidige tiltag.
13. Næsten 40% af puljens midler er tilfaldet branchen *landbrug mv.* på trods af, at denne branche repræsenterer max. 5% af den samlede beskæftigelse. Dette skyldes bl.a. særlige rådgiverkompetencer inden for denne branche samt muligheden for tilskud til tekniske hjælpemidler.
14. Rådgivervirksomheder rekrutterer i videst udstrækning deres eksisterende kunder. Med stor sandsynlighed vil virksomheder, der ikke i forvejen har en relation til en rådgiver, stadig ikke få det på baggrund af en pulje.
15. Når virksomhederne beskriver, hvordan de forventer at arbejde videre med det psykosociale arbejdsmiljø, bliver deres beskrivelser ofte ukonkrete.
16. Den overvejende del af puljeprojekterne, primært inden for sundhedsfremme og arbejdsmiljørådgivning, ligger på niveau 2 på forebyggelsestrappen. Dette kunne med fordel være et fokuspunkt for mere effektive arbejdsmiljøindsatser.
17. I relation til ovenstående mangler der en forebyggelsestrappe for psykosociale arbejdsmiljøudfordringer. Et sådant kunne hjælpe virksomheder, rådgivere og Arbejdstilsynet i at skelne mellem mere eller mindre effektive arbejdsmiljøindsatser.

Referencer

Ajslev, J. Z. N., & Møller, J. L. (2023). The art of role-switching–positioning practices and the relational roles of OSH coordinators in the Danish construction industry.

Construction Management and Economics, 0(0), 1–21.

<https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2195195>

Ajslev, J. Z. N., Møller, J. L., Andersen, M. F., Pirzadeh, P., & Lingard, H. (2022). The Hierarchy of Controls as an Approach to Visualize the Impact of Occupational Safety and Health Coordination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2731. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052731>

Ajslev, J. Z. N., Wählin-Jacobsen, C. D., Brandt, M., Møller, J. L., & Andersen, L. L. (2020). Losing face from engagement – an overlooked risk in the implementation of participatory organisational health and safety initiatives in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 38(9), 824–839.

<https://doi.org/10.1080/01446193.2020.1759811>

Bekendtgørelse om pulje til forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker i mindre private og offentlige virksomheder, 388 (2022).

<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2022/388>

Bekendtgørelse om pulje til forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker i små private virksomheder, 262 (2021). <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2021/262>

Brandt, M., Wilstrup, N. M., Jakobsen, M. D., Van Eerd, D., Andersen, L. L., & Ajslev, J. Z. N. (2021). Engaging Occupational Safety and Health Professionals in Bridging

Research and Practice: Evaluation of a Participatory Workshop Program in the Danish Construction Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8498. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168498>

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog*. Hans Reitzel. [http://vbn.aau.dk/da/publications/kvalitative-metoder\(fe797590-c78a-11dd-a016-000ea68e967b\)/export.html](http://vbn.aau.dk/da/publications/kvalitative-metoder(fe797590-c78a-11dd-a016-000ea68e967b)/export.html)

Dyreborg, J., & Larsson, N. P. (2022). *Sammenhæng mellem virksomhedernes arbejdsmiljøindsats og arbejdsulykker*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Dyreborg, J., Lipscomb, H. J., Nielsen, K., Törner, M., Rasmussen, K., Frydendall, K. B., Bay, H., Gensby, U., Bengtsen, E., Guldenmund, F., & Kines, P. (2022). Safety interventions for the prevention of accidents at work: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2), e1234. <https://doi.org/10.1002/cl2.1234>

Dziekanska, A., Madsen, C., Kvorning, L. V., Smith, L. H., Nielsen, L., Christensen, M. D., & Flyvholm, M.-A. (2013). *Evaluering af implementeringen af forebyggelsespakker i autovirksomheder i branchen transportmidler*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. file:///C:/Users/b017415/Downloads/Dziekanska_Evaluering_implementering_af_Forebyggelsespakker_Autovirksomheder_2013.pdf

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>

- Gensby, U., Limborg, H. J., Dyreborg, J., Bengtsen, E., & Malmros, P. (2019). *Mobilisering af forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø* (1. udg.). Roskilde Universitetsforlag.
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter* (1. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Kvorning, L. V., Dziekanska, A., Smith, L. H., Madsen, C., Nielsen, L., Buchardt, H. L., & Flyvholm, M.-A. (2013). *Evaluering af implementeringen af forebyggelsespakker i bygge- og anlægsvirksomheder*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. file:///C:/Users/b017415/Downloads/Kvorning_Evaluering_implementation_af_Forebyggelsespakker_Byggeanl_g_2013.pdf
- Kvorning, L. V., Grøn, S., & Limborg, H. J. (2016). Fra arbejdsmiljøindsats til daglig praksis i små virksomheder. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 18(1), 51–72.
- Kvorning, L. V., Hasle, P., & Christensen, U. (2015). Motivational factors influencing small construction and auto repair enterprises to participate in occupational health and safety programmes. *Safety Science*, 71, 253–263. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.06.003>
- Kærgård, N. (2017). Dansk landbrug i fortid, nutid og fremtid. *Samfundsøkonomen*, 2017(4), Art. 4. <https://doi.org/10.7146/samfundsokonomien.v2017i4.140757>
- Manuele, F. A. (2006). Achieving Risk Reduction, Effectively. *Process Safety and Environmental Protection*, 84(3), 184–190. <https://doi.org/10.1205/psep.05083>

- Mik-Meyer, N. (2008). Ledelse i intimsfæren! Sundhedsledelse og konstruktionen af overvægtige som risiko. I *Velfærdsledelse: Ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat*. Hans Reitzels Forlag.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation* (1 edition). SAGE Publications Ltd.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*.
- Saunders, R. P., Evans, M. H., & Joshi, P. (2005). Developing a Process-Evaluation Plan for Assessing Health Promotion Program Implementation: A How-To Guide. *Health Promotion Practice*, 6(2), 134–147. <https://doi.org/10.1177/1524839904273387>
- Smith, L. H., Dziekanska, A., Kvorning, L. V., Nielsen, L., Buchardt, H. L., Jelle, M. O. C., & Flyvholm, M.-A. (2013). *Evaluering af implementeringen af forebyggelsespakker i døgninstitutioner og hjemmepleje*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Wong, G., Westhorp, G., Manzano, A., Greenhalgh, J., Jagosh, J., & Greenhalgh, T. (2016). RAMESES II reporting standards for realist evaluations. *BMC Medicine*, 14(1), 96.
<https://doi.org/10.1186/s12916-016-0643-1>

Appendix 1 – Metode

Kvantitativ metode i evalueringen

Udarbejdelse af spørgeskema

Udgangspunktet for udviklingen af spørgeskemaet er, at spørgeskemaundersøgelsen skal kunne besvares på fem-otte minutter. Et udkast blev formuleret og revideret af AT og NFA til et endeligt spørgeskema, som blev sat op og udsendt via SurveyXact.

Rækkefølgen af spørgsmål forsøgte så vidt muligt at være som ansøgningens og projektets tidslinje, så det virkede så naturligt og nemt at svare på som muligt for respondenterne.

De fleste spørgsmål har seks svarkategorier, da vi i overvejelser om reliabilitet valgte at tilføje "Ved ikke" og "Andet" suppleret med åbne spørgsmål for at mindske misklassificering og for at give respondenterne mulighed for at uddybe udvalgte spørgsmål.

Respondenter blev importeret fra Arbejdstilsynets datasæt over Arbejds miljøpuljens projekter, der indeholder e-mailadresser på en kontaktperson på de enkelte projekter. Datasættet indeholder flere dubletter på e-mailadresser, da samme person kan være kontaktperson på flere projekter. Alle dubletter blev gennemgået for eventuelle rettelser og opdateringer, men ellers fik alle dubletter tilsendt et spørgeskema for hvert projekt, de er kontaktperson på.

Efter udsendelse af spørgeskemaer blev det besluttet at inkludere data på branche, hvorfor den info ikke var koblet til e-mailadresse inden udsendelse af spørgeskema. Dette gør det umuligt at koble branche til alle e-mailadresser, da samme e-mailadresse kan have projekter tilhørende forskellige brancher.

Dataindsamling

Spørgeskemaet blev udsendt tre gange: Første spørgeskema blev sendt til de 1485 respondenter, der havde en gyldig e-mailadresse den 18. april 2023 kl. 11.30. Spørgeskemaet blev sendt igen til 925 respondenter den 26. april kl. 10, og der blev sendt en rykkermail til 560 respondenter den 2. maj kl. 10.30.

Dubletter

I SurveyXact er en observation uden besvarelse slettet, inden data blev hentet ned, hvis de havde ét eller flere andre besvarede skemaer. Dette for at få et renere billede af svarprocenten, da nogle har modtaget flere skemaer, men kun har svaret på mindst ét. Hvis den samme e-mailadresse har modtaget flere skemaer, og ingen af dem er besvarede, er der beholdt én ubesvaret observation, fordi de alligevel ikke har nogen besvarelser på den e-mailadresse.

Datasæt

Oplysninger om branche fra Arbejdstilsynets' datasæt er kun muligt at koble på e-mailadresser, der har fået ét spørgeskema og dermed med sikkerhed kun har ét projekt i én branche.

Vi har omkodet branchekoderne fra Arbejdstilsynet's data ud fra DB07-klassifikationen fra NOA-L 2021 for at få et mere overordnet overblik over fordelingen af brancher.

E-mailadresser, der har fået tilsendt flere skemaer, fordi de er kontaktpersoner på flere projekter, har ingen oplysning om branche, da e-mailadresse er den eneste mulighed for at koble branche på spørgeskemadata. Derfor ville det ikke kunne garanteres, at den rigtige branche kobles på den rigtige observation, da, som nævnt tidligere, e-mailadresser kan have flere forskellige projekter i flere forskellige brancher, fx kan en kommune have 10+ projekter fordelt på 10 brancher men have samme kontaktperson.

Der er lavet ét datasæt med brancher (og dermed færre spørgeskemabesvarelser, fordi der kun er taget de med, hvor en e-mailadresse optræder én gang i Arbejdstilsynets datasæt) til at lave analyser, der inkluderer oplysninger om branche. Dermed er der et såkaldt branche-datasæt med brancher og de tilhørende spørgeskemadata på 1146 observationer/e-mailadresser.

Derudover er der lavet ét datasæt med alle spørgeskemadata, men uden brancher, som indeholder 1412 observationer. Efter data er hentet ned fra SurveyXact, har 111 e-mailadresser mere end ét skema eller én observation, og 266 observationer/e-mailadresser i datasættet er ikke unikke ift. e-mailadresse ($1412 - 1146 = 266$).

"Andet"-besvarelser i spørgsmålet om, hvilken indsats (Hovedkategori) man har fået puljemidler til, er omkodet til én af de tre Hovedkategorier, hvor det er muligt. Enkelte svar er kodet til "Andet", hvis vi ikke kan afgøre kategorien eller "Ikke relevant", hvis de skriver, at de ikke har fået tilsagn/ikke har søgt midler alligevel.

Kommentarer fra spørgeskemaet er gennemgået, og der er sammenfattet nogle pointer eller temaer, der går igen i kommentarerne.

Ud af 1412 respondenter, som har modtaget spørgeskemaet, har 974 (69%) svaret på samtlige spørgsmål i spørgeskemaet. 18 respondenter (1%) har svaret på mindst ét spørgsmål. Der er 420 (30%), der ikke har besvaret spørgeskemaet. Tabel 2 giver et overblik over, hvilke brancher respondenterne kommer fra. Denne fordeling afspejler i rimelig grad den samlede population for tildelinger (figur 1, ovenfor), hvor brancherne Landbrug mv., engros, privat kontor, byggeri, metal og maskiner samt døgninstitutioner og hjemmepleje har modtaget de fleste bevillinger. Det skal understreges, at langt flest bevillinger er gået til landbrug, skovbrug og fiskeri. Der er flest spørgeskemaer sendt til virksomheder i branchegruppen Landbrug, skovbrug og fiskeri (N=387), og den næstmest repræsenterede branche er Engros (N=56).

Brancherne Vand, kloak og affald, Transport af gods, Læger, tandlæger og dyrlæger og Energi og råstoffer har en svarprocent på 100, dog har disse fået tilsendt fem eller færre spørgeskemaer. Dubletter kan også være blevet slettet, hvis et andet skema ikke var besvaret.

Følgende brancher har enten ikke fået tilsendt spørgeskemaer eller har fået tilsendt flere til samme e-mailadresse, hvorfor information om brancherne ikke kan kobles på:

- Offentlig administration og arbejdsformidling
- Øvrig privat kontor og foreninger
- Opførelse og nedrivning af byggeri
- Politi, beredskab og fængsler
- Religiøse institutioner og begravelsesvæsen
- Døgninstitutioner og hjemmepleje
- Installation og reparation af maskiner og udstyr

Kvalitativ metode i evalueringen

Den kvalitative analyse tager afsæt i 36 cases omhandlende Arbejds miljøpuljen. I undersøgelsen er der interviewet én leder samt én arbejdsmiljørepræsentant eller medarbejder per case med indsigt i det puljefinansierede arbejdsmiljøprojekt. Hertil interviews med 10 arbejdsmiljørådgivere, der har hjulpet virksomheder enten i forbindelse med ansøgningsprocessen til puljen eller med arbejdsmiljørådgivning i forbindelse med bevilgede projekter. Samt 10 interviews med øvrige brobyggere i form af konsulenter fralønmodtager-, branche- og arbejdsgiverorganisationer og BrancheFællesskaber for Arbejds miljø (BFA'er). Derudover er der blevet interviewet tre medarbejdere fra Arbejdstilsynet, der har været involveret i arbejdet med Arbejds miljøpuljen samt to kommunikationsmedarbejdere fra et eksternt videnshus og kommunikationsbureau, ansat af Arbejdstilsynet til at lave kommunikationstiltag. Alle interviews foregik online, hvor vi optog samtalen til senere transskription efter mundtligt samtykke fra interviewdeltagerne (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

Et kvalitativt forskningsdesign er valgt, da dette er særligt velegnet til at undersøge oplevelser, meninger, holdninger mm. hos interviewdeltagerne (Brinkmann & Tanggaard, 2010; Järvinen & Mik-Meyer, 2005).

Enkeltinterviews blev gennemført, fordi vi var interesserede i at kunne interviewe forskellige aktører i virksomhederne og forstå deres syn på Arbejds miljøpuljen og virksomhedens forløb med denne, uden at de kom til at påvirke hinandens holdninger. Dette er særligt væsentligt, fordi Arbejds miljøpuljen - som en arbejdsmiljøindsats - skal give mening for medarbejderne, og for at være effektiv, må den føre til indsatser, som rent faktisk opleves som en forbedring af medarbejdernes arbejdsmiljø. Havde vi valgt at interviewe medarbejdere og ledere sammen, ville vi risikere, at disse forskellige grupper kunne have forskellige politiske interesser i at udtrykke sig på bestemte måder omkring deres puljeprojekt. Dette har vi i videst muligt omfang undgået ved at afholde enkeltinterviews med de forskellige aktører.

Kvalitativ analysestrategi i virksomhedscases

Den kvalitative analysestrategi i projektet har været inspireret af en realistisk evaluerings ambition om at undersøge kontekst, mekanismer og outcomes (Wong et al., 2016) i forskellige konstellationer og herigennem se på en række forhold omkring Arbejds miljøpuljen. Denne ambition betød, at vi som udgangspunkt identificerede kontekst, mekanisme og outcome for alle de ovenstående temaer i samtlige 36 cases (i alt 72 interview med leder og AMR/medarbejder). Gennem den indledende analyse blev det klart, at en gennemført realistisk evaluering af datamaterialet vil ligge uden for tidsrammen af denne evaluering. Derfor afgrænsede vi analysen til at tage udgangspunkt i en tematisering, der tager afsæt i kvalitativ metode (Brinkmann & Tanggaard, 2010), men som er mere grundlæggende tematiserende end en egentlig realistisk evaluering. Styrken ved denne analyse er, at den lægger sig tæt op ad den kvantitative undersøgelse og bidrager til at nuancere fundene i denne. Samtidig giver den tematiserende kvalitative analyse et indblik i mange af de mekanismer, der finder sted i de undersøgte case-virksomheder i forbindelse med implementeringen af de puljefinansierede projekter.

Kvalitativ analyse af brobyggerinterviews

I supplement til det, der er beskrevet i analysedel 1, skal det understreges, at udfoldelsen af brobyggeranalysens spørgsmål er udformet med udgangspunkt i den tematiserende analyse og er således styret af de temaer, som opstod på baggrund af analysen af de interviewede arbejdsmiljørådgiveres og øvrige interessenters udsagn.

Vi har i undersøgelsen rekrutteret og interviewet primært, men ikke udelukkende, de arbejdsmiljørådgivere, der har deltaget i flest arbejdsmiljøpuljeprojekter – baseret på

Arbejdstilsynets registrering af projekter. Vi kan således forvente at denne gruppe af arbejdsmiljørådgivere udgør en 'ekstrem best-case' (Flyvbjerg, 2006). Med denne udvælgelse må vi forvente, at de interviewede arbejdsmiljørådgivere har været relativt dygtige til at gøre brug af midlerne. Deres eksempel kan således være positivt for andre, som ønsker at gøre brug af lignende tiltag. I øvrigt kan vi forvente at de udfordringer, som dette sample har oplevet i forbindelse med puljen, vil være gældende også for den bredere population, der alt andet lige vil være dårligere i stand til at håndtere lignende udfordringer. En lille begrænsning i forhold til undersøgelsens validitet er, at vi ikke har været i stand til at rekruttere en proportionel andel af rådgivere fra landbrugsbranchen. Vi har interviewet to rådgivere inden for denne branche, men mange af de puljeprojekter, der er søgt inden for landbrugsbranchen, har ikke angivet rådgiver, hvorfor vi har været begrænset til de rådgivere, der optrådte i data.

Rekruttering af virksomhedscases

Udvælgelsen af de 36 virksomhedscases er sket på baggrund af de ønsker, der er fremsat i puljens indsatsområder og arbejdsmiljøproblemer, som nævnt i 'Projektoplæg om evaluerende erfaringsopsamling af Arbejdsmiljøpuljen':

- Arbejdsmiljøproblemerne
 - Ergonomi
 - Ulykker
 - Psykosocialt arbejdsmiljø
 - Kemisk arbejdsmiljø
 - Høreskadende støj
- Indsatstyperne
 - Rådgivning (type og formål)
 - Afprøvning af tekniske hjælpemidler
 - Sundhedsfremme

Ud fra Arbejdstilsynets datasæt har det været udfordrende at finde "rene" cases, da de fleste virksomheder står markeret som havende arbejdet med flere indsatsområder på én gang, fx både *Psykisk og fysisk nedslidning* og *Fysisk nedslidning og arbejdsulykker*, ligesom nogle har alle tre indsatsområder *Psykisk, fysisk og arbejdsulykker*. Det samme gør sig gældende i underkategorien om indsatsområder, der kan indeholde både *Høreskadende støj og kemiske påvirkninger*, samt at formålet ligeledes rummer mange kategorier såsom *Kortlægning af arbejdsmiljøet, Konkret forebyggelse af nedslidning og/eller arbejdsulykker*. Det fremgik således ikke tydeligt, hvilken problematik virksomheden havde forud for interviewet, trods grundigt forsøg på forudgående screening. Yderligere skal det nævnes, at den anviste arbejdsmiljøproblematik eller indsatsområde, som virksomheden

står beskrevet med i datasættet, ikke altid stemmer overens med det, virksomhederne selv betegner som indsatsområdet under interviewene.

Store og små, private og offentlige

Der er forsøgt at rekruttere virksomheder proportionelt i forhold til nogle af parametrene i datasættet fra Arbejdstilsynet, dvs. i datasættet er forekomsten af private virksomheder betydelig større end offentlige, hvorfor der er rekrutteret tilsvarende flere private end offentlige virksomheder. I datasættet fra Arbejdstilsynet er der ligeledes flere små og mellemstore virksomheder med færre end 50 ansatte ift. større virksomheder. Dette har vi ikke rekrutteret efter. I stedet har vi forsøgt at rumme bredden i årsværk, således at der er findes interview med virksomhedscases inden for de fleste årsværk, 0-10 årsværk, mellem 10-20 årsværk, 20-30, 30-40, 40-50, 50-60, 60-70 og 70-100 årsværk.

Brancher

Nogle brancher har søgt puljen oftere end andre, hvilket også fremgår af datasættet modtaget fra Arbejdstilsynet, hvor fx de specifikke branchekoder "Dyrkning", "Avl" og "Produktion" er højt repræsenteret. Af den grund er der rekrutteret to cases inden for disse brancher, men med variation inden for årsværk, indsatsområder og arbejdsmiljøproblematikker, fx *Arbejds miljørådgivning og psykisk nedslidning* hos den ene virksomhed og *Afprøvning af teknisk hjælpemiddel og fysisk nedslidning* hos den anden virksomhed. Dette er gjort med henblik på at få en nuanceret viden om puljemidlernes brug til forskellige indsatsområder og arbejdsmiljøproblematikker inden for samme branche. Endvidere er disse cases fra samme branchekode rekrutteret ud fra en vurdering af, at der er nogle brancher, som har søgt puljen mere end andre, hvorfor vi har set dem som repræsentative. Derudover har vi også søgt virksomheder, der kun er én enkelt af i branchekoden for at undersøge, hvordan disse virksomheder har hørt om puljen og til hvilket formål.

Desuden indeholder datasættet meget detaljerede branchekoder, hvorfor det ikke er muligt at repræsentere alle. Nogle af virksomhederne tilhører brancher, der minder om hinanden (fx Landbrug, skovbrug og fiskeri), men har forskellige specifikke branchekoder i datasættet fx "011100 Dyrkning af korn (undtagen ris), bælgrugter og olieholdige frø" og "011900 Dyrkning af andre etårige afgrøder".

For at få et mere overordnet overblik over fordelingen af brancher i virksomhedscases har vi identificeret følgende 20 ud af 38 branchekoder fra DB07-klassifikationen fra NOA-L 2021: Anlægsarbejde, Butikker, Opførelse og nedrivning af byggeri, Færdiggørelse af byggeri, Engros, Træ og møbler, Metal og maskiner, Film, presse og bøger, Øvrigt privat kontor og foreninger, Landbrug, skovbrug og fiskeri, Vand, kloak og

affald, Hotel og camping, Kultur og sport, Restauranter og barer, Rengøring, Daginstitutioner, Døgninstitutioner og hjemmepleje, Læger, tandlæger og dyrlæger, Undervisning samt Universiteter og forskning.

Virksomhedscases, der er forsøgt rekrutteret til den kvalitative undersøgelse hører alle under allerede nævnte branchekoder. I alt kontaktede vi 22 virksomheder, som ikke ønskede at lade sig interviewe til den kvalitative undersøgelse.

Virksomheder i opstart, proces eller færdige

De 36 rekrutterede cases var på forskellige stadier i arbejdet med puljemidlerne ved undersøgelsen udførelse. Nogle virksomheder var i startfasen, mens andre stod midt i processen og arbejdet. Enkelte var allerede færdige med projektet, de havde fået udbetalt midler til. Derudover dækker de rekrutterede virksomhedscases over større virksomheder, som har søgt puljemidler til flere af deres afdelinger, fx en hotelkæde der arbejder med arbejdsmiljøproblemet på samtlige af deres lokationer. De rekrutterede virksomhedscases indbefatter også mindre virksomheder med kun en enkelt eller to afdelinger.

Rekruttering af arbejdsmiljørepræsentanter og medarbejdere

I nogle tilfælde har det været svært at få lov at interviewe medarbejdere eller arbejdsmiljørepræsentanter i virksomhederne. Dette har særligt omhandlet virksomheder, hvor indsatsområdet har været *Afprøvning af tekniske hjælpemidler*. Her har medarbejderne ofte talt engelsk, hvilket lederen har lagt til grund for, hvorfor det ikke har været muligt at tale med dem. Vi har alligevel interviewet to virksomheder med engelsktalende medarbejdere.

I flere cases har virksomhederne netop fået en ny arbejdsmiljørepræsentant midt i processen grundet medarbejderudskiftning eller som en del af en nystartet arbejdsmiljøorganisation. Enkelte virksomheder oplyser, at det skyldes, at de ikke var bevidste om, at de skulle have en arbejdsmiljørepræsentant, og at denne ikke måtte være den samme som lederen. Arbejdet med indsatsområder, arbejdsmiljøproblemer samt rådgivere har altså i nogle cases resulteret i, at virksomheder har fået startet en arbejdsmiljøorganisation op.

I mindre virksomheder har ansatte oftest flere hatte på, hvorfor de både agerer Driftsleder og HR, som vi erfarede i flere af de rekrutterede cases, som arbejder med landbrug eller entreprenørvirksomhed. I disse tilfælde har vi under rekrutteringen efterspurgt at tale med en arbejdsmiljørepræsentant i virksomheden, men under interviewet erfarede at medarbejderen, vi talte med, endte med at være en mellemlider

med HR-ansvar også. I de tilfælde har vi under interviewet spurgt ind til, hvordan det kunne være, at vi har fået denne info, og om der var mulighed for at interviewe deres "rigtige arbejdsmiljørepræsentant". I nogle tilfælde hvor dette er sket, har vi fået at vide, at deres Arbejdsmiljørepræsentant er sygemeldt og derfor ikke er tilgængelig for interview. I to cases har vi talt med deres arbejdsmiljørepræsentant i et efterfølgende og ekstra interview. Således gennemførte vi i alt 74 interviews.

Under to interviews erfarede vi, at de to arbejdsmiljørepræsentanter ikke befandt sig alene under interviewet, men at lederen også befandt sig i rummet. Det var vi ikke informeret om på forhånd. Dette er ikke ideelt, da vi ved fra interviewteori, at man påvirker hinanden ved at sidde flere sammen. Vi valgte dog at fuldføre de to interviews med arbejdsmiljørepræsentanterne for ikke at miste casen.

I den efterfølgende rekruttering af cases, hvor vi under kontakten til lederen oplevede en smule tilbageholdenhed ift. at udlevere kontaktoplysninger på medarbejdere eller arbejdsmiljørepræsentanter med sætninger som, "*der ikke er andre relevante at snakke med end mig*", og "*under interviewet kan vi også lige tale om der er andre, som skal interviewes.*", blev vi bedre til at tydeliggøre vigtigheden af at tale med de pågældende medarbejdere og/eller arbejdsmiljørepræsentanter alene.

Rekruttering af virksomheder med afprøvning af teknisk hjælpemiddel

Det har været mere udfordrende at rekruttere virksomheder, som har søgt om midler fra Arbejdsmiljøpuljen til leje af et teknisk hjælpemiddel, end virksomheder, der har ansøgt om arbejdsmiljørådgivning eller sundhedsfremme. For det første vendte en del af de kontaktede virksomheder aldrig retur på forespørgslen, mens andre ikke ønskede at lade sig interviewe. Det skyldtes ifølge de adspurgte virksomheder selv, at "*Perioden lige nu er ekstra travl*" (oftest landbrugsvirksomheder) eller et ønske om at "*Gå under solen*", hvad angår undersøgelser og spørgsmål. Dette ligger bl.a. til grund for, at rekrutteringen af virksomhedscases ikke er én til én med datasættets fordeling af virksomheder og deres ansøgte indsatsområder eller med svarprocenterne i spørgeskemaundersøgelsen.

Afrapportering og anonymitet

I forbindelse med at virksomhederne modtog tilsagn om puljemidler fra Arbejdstilsynet indvilligede de samtidig i at deltage i denne evaluering. Da spørgeskemaet blev lukket, blev alle besvarelser anonymiseret, og oplysninger om e-mailadresser blev slettet i et endelige datasæt brugt til analyser. For at anonymisere interviews blev virksomhederne tildelt case numre. Ved interviewdeltagerne blev deres stillingsbetegnelser såsom leder, arbejdsmiljørepræsentant (AMR) eller medarbejder anvendt, eller de blev tildelt et alias.

Diskussion af metode og resultater

Der var udfordringer med dubletter på kontaktpersonerne e-mailadresse. Dette betyder, at nogle projekter ikke har fået deres eget spørgeskema, og at nogle besvarelser er en overodnet besvarelse baseret på flere projekter, der kan have forskellige hovedkategorier og brancher. Antallet af respondenter formindskes dermed, dog er populationen stadig relativt stor.

Derudover har der været enkelte kontaktpersoner, som ikke var den relevante person til at besvare spørgeskemaet eller udtale sig om projektet. I følgebrevet opfordrede vi til at sende skemaet videre til den/de relevante personer, men vi ved ikke, hvilke spørgeskemaer, der er blevet sendt videre til den relevante person, eller om det ikke er blevet besvaret. Det kan også have betydning for svarprocenten.

Da der er udsendt et skema pr. e-mailadresse, er det som udgangspunkt kun én person fra hver virksomhed, der kan besvare spørgeskemaet, og som vist i Resultater, er der mange leder-besvarelser i spørgeskemaet. For at imødekomme denne udfordring kunne man have udsendt to skemaer pr. virksomhed og opfordret til, at både en leder og en medarbejder besvarede spørgeskemaet for at få et mere nuanceret billede af oplevelserne med puljen.

Interviews til den kvalitative dataindsamling er foregået samtidigt med udvikling og udsendelse af spørgeskemaet. Derfor har ikke været mulighed for at inddrage erfaringer og temaer herfra til udarbejdelse af spørgeskemaet. Det kunne have højnet kvaliteten af spørgeskemadata, da man så havde kunnet spørge en større population om de ting, der bliver identificeret i interviews.

Besvarelsesprocent

I Projektoplægget står: "En besvarelsesprocent på eller over 50% anses for at være en succes", og i spørgeskemaet er svarprocenten 69%.

Den høje svarprocent kan forklares med, at virksomhederne ifbm. tilsagn har forpligtet sig til at deltage i evalueringen af puljen, og da Arbejdstilsynet er en myndighed, vil de fleste gerne leve op til denne forpligtelse. De 30%, der ikke har besvaret, kan forklares ved, at de ikke har fået tilsagn, projektet blev nedlagt, eller projektet ikke er startet op. Det kan også forklares ved, at kontaktpersonen ikke længere er ansat i virksomheden, og hvis nogle har fået flere skemaer, kan de have besvaret ét med deres generelle oplevelser på tværs af projekter og derfor ikke have besvaret de andre. Dette er dog forsøgt imødekommet, som beskrevet i Metode.

Besvarelser på spørgeskemaet er generelt højre-fordelt og positive, og der er få observationer i de "lave" kategorier, hvilket gør analyserne usikre, da data ikke er fordelt ligeligt på tværs af kategorier.

Forbehold for spørgeskemadata

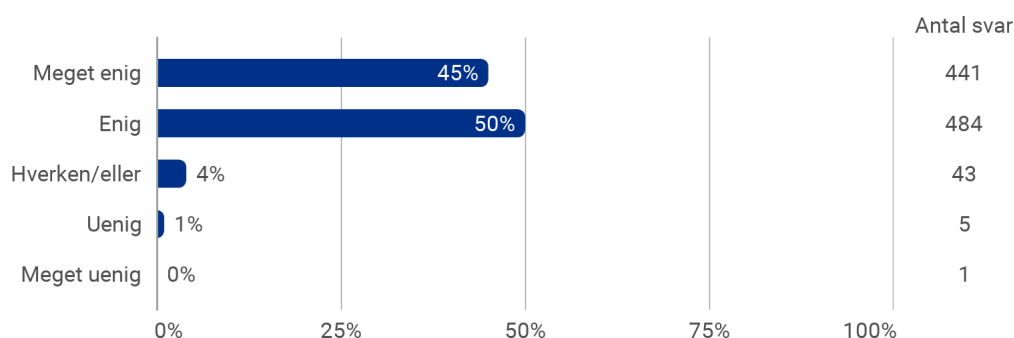
Der er risiko for selektionsbias, fordi kontaktpersonen selv vælger, om de vil svare eller ej, de er ikke tvunget til det. Derfor kan de respondenter, der har besvaret skemaet, have flere ressourcer til at deltage end de, der ikke har svaret. Nogle projekter har været afsluttet i flere måneder, og derfor kan den eller de personer, der ved noget om ansøgningen og projektet, være stoppet i virksomheden.

Der er ligeledes risiko for *Recall bias*, da det for nogle virksomheder er længe siden, de har søgt midler og gennemført projektet. Nogle virksomheder har flere projekter, som kan være svære at adskille, når man skal besvare spørgeskemaet.

Der er risiko for *Social desirability bias*, da det især er ledere eller ejere, der har besvaret spørgeskemaet. Det er sandsynligt, at især ledere og ejere i en virksomhed gerne vil fremstå så godt som muligt, og derfor overvurderer resultater og oplevelser. Nogle respondenter anser Arbejdstilsynet som udbyder, og da de er en myndighed, kan nogle frygte tilsynsbesøg eller andre følger, hvis de svarer negativt på spørgsmålene.

Appendix 2 – Kontekst og baggrunds-faktorer i virksomheder der har modtaget puljemidler

Prioritering af det generelle arbejdsmiljø



Figur 13. Fordeling af svar på spørgsmålet: "Hvor enig eller uenig er du i, at arbejdsmiljøet på jeres arbejdsplads generelt bliver prioriteret højt?"

Figur 13 viser, at 95% af respondenterne er enige eller meget enige i, at arbejdsmiljøet generelt bliver prioriteret højt. 1% er uenige eller meget uenige i, at arbejdsmiljøet generelt prioriteres højt.

Tabel 5. Fordelingen af besvarelser fra ledelsesrepræsentanter (inkl. ejere) og medarbejderrepræsentanter (inkl. AMR og TR).

Hvor enig eller uenig er du i, at arbejdsmiljøet på jeres arbejdsplads generelt bliver prioriteret højt?						
	Meget enig	Enig	Hverken/eller	Uenig	Meget uenig	Total
Leder	355 (46%)	395 (51%)	23 (3%)	2 (0,5%)	0	775
Medarbejder	36 (46%)	36 (46%)	5 (6%)	1 (1%)	1 (1%)	79
Total	391	431	28	3	1	854
<i>Missing = 558</i>						

Tabel 5 viser, at 854 af de respondenter, der har besvaret spørgsmålet, også har angivet deres stillingsbetegnelse. Det ses, at der er flere lederbesvarelser end medarbejderbesvarelser. En større andel ledere (50,97%) end medarbejdere (45,57%)

angiver, at de er enige, mens en større andel medarbejdere ift. ledere svarer hverken/eller til spørgsmålet om arbejdspladsens generelle prioritering af arbejdsmiljøet.

(Ledelsens) prioritering af arbejdsmiljøet

På trods af, at det overvejende er ledere og ejere, der besvarer spørgeskemaundersøgelsen, viser den kvalitative undersøgelse, at medarbejderne også giver udtryk for, at ledelsens og virksomhedens prioritering af arbejdsmiljø er høj. Dette italesættes af både interviewede arbejdsmiljørepræsentanter, medarbejdere og ledere.

I: Det er vigtigt for dem (ledelsen), at det skal være fedt at gå på arbejde, og de er altid åbne for dialog herude. Dem, der er ledelsen, er jo også dem, der startede det op, så det er vigtigt for dem, at det er fedt at være her.

(AMR, case 34)

Som arbejdsmiljørepræsentanten her beskriver, er det ledelsen, der har sat gang i indsatsen, hvilket de har gjort for, at det skal være fedt for medarbejderne at gå på arbejde. Denne oplevelse deler mange af de interviewede medarbejdere og arbejdsmiljørepræsentanter. Ifølge lederne er der mange årsager til, at arbejdsmiljøet prioriteres højt, herunder et ønske om fastholdelse af medarbejderne, høj trivsel, minimering af skader og sygdom, øget medarbejderproduktivitet samt "branding" af virksomheden over for kunder og overfor kommende medarbejdere.

I: [...] glade medarbejdere er gode medarbejdere, og der er business i det og hjælper os.

(Leder, case 16)

I: Den er meget høj. Alt vi laver er høj-risiko og med store maskiner, affald og det kræver en masse værnemidler osv., så vi vægter arbejdsmiljø højt, og det kræver vores kunder også af os. Så vores ry og rygte kigger vi meget på.

(Leder, case 15)

Enkelte ledere beskriver, at de prioriterer et godt arbejdsmiljø, fordi de ønsker, at medarbejderne har det godt, og fordi glade medarbejdere præsterer bedre. Et godt arbejdsmiljø er i nogle tilfælde et krav fra virksomhedens kunder, hvilket gør arbejdsmiljøet endnu vigtigere – også for virksomhedens image. Langt de fleste ledere beskriver dog, at det store fokus på arbejdsmiljøet alene skyldes et ønske om at forbedre medarbejdernes fysiske og psykiske velvære.

Trods enighed om den høje prioritering af arbejdsmiljøet fra både medarbejdere, arbejdsmiljørepræsentanter og ledere, italesætter flere udfordringer med at prioritere arbejdsmiljøet vedvarende højt.

I: Det svinger lidt i perioder. I en periode har det ligget meget på is, og så nu er det en periode, hvor vi får lidt mere blod på tanden. Jeg kan mærke, at det fungerer bedst i huset at have fokus på én ting ad gangen, ellers kan det blive overvældende.

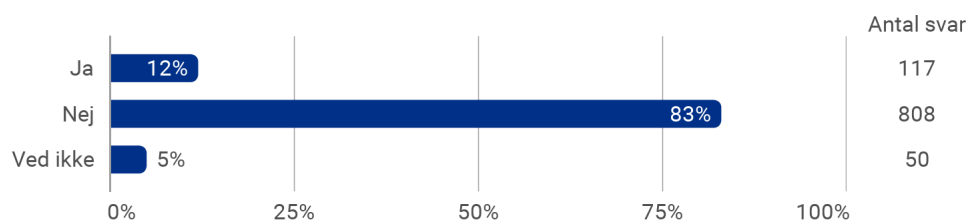
(AMR, case 8)

Som arbejdsmiljørepræsentanten her forklarer, kan det i perioder med travlhed svinge lidt med fokus på arbejdsmiljøet. Det er nemmest med fokus på én ting ad gangen, for at det ikke bliver for overvældende at arbejde med. For andre virksomheder hænger udfordringen med prioriteringen af arbejdsmiljøet sammen med, at kundepleje til tider prioriteres i stedet. For uden kunder intet arbejdsmiljø, som lederen her beskriver "Men skal man vælge mellem en ny kunde eller arbejdsmiljø, så vælger man den ny kunde, fordi uden kunder er der intet arbejde og arbejdsmiljø." (Leder, case 9).

Det handler således ofte om tid og penge, men også om at gøre tingene rigtigt, som flere ledere beskriver. Nogle medarbejdere og arbejdsmiljørepræsentanter italesætter, at der godt kunne gøres mere, og at arbejdsmiljøet kunne prioriteres i endnu højere grad.

Generelt står det dog klart i den kvalitative undersøgelse, at både ledere og arbejdsmiljørepræsentanter gør, hvad de kan, inden for de rammer og ressourcer de har for at prioritere arbejdsmiljøet.

Tidligere erfaringer med arbejdsmiljøindsatser

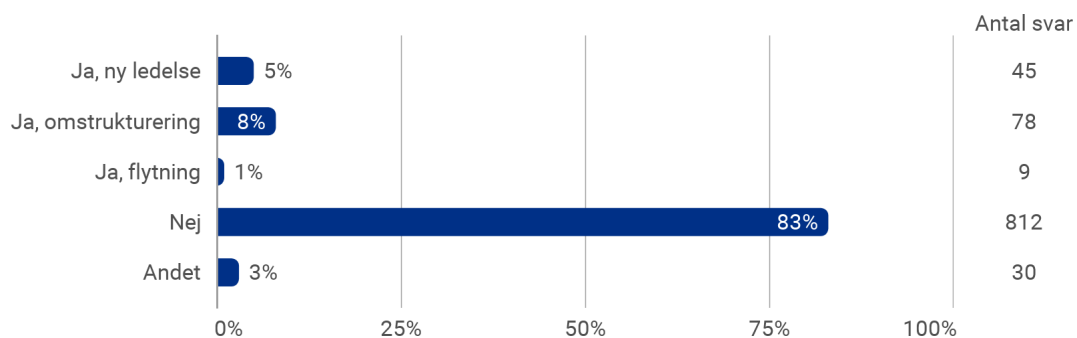


Figur 14. Fordeling af svar på spørgsmålet: "Har I erfaringer fra tidligere med at gennemføre lignende arbejdsmiljøprojekter på arbejdspladsen?"

Figur 14 viser, at størstedelen (83%) af respondenterne svarer, at de ikke har erfaringer med at gennemføre lignende arbejdsmiljøprojekter på arbejdspladsen.

Omvendt angiver respondenterne dog, at virksomhedens prioritering af arbejdsmiljøet er meget højt. I den kvalitative undersøgelse kan vi endvidere se, at ca. en tredjedel af de 36 cases har et fast og løbende samarbejde med arbejdsmiljørådgivere. Således afspejler disse svar formentlig i højere grad, at deltagerne ikke tidligere *har søgt puljer* i forbindelse med arbejdsmiljøindsatser og således ikke kobler dette spørgsmål til en bredere forståelse af arbejdsmiljøindsatser.

Organisatoriske forandringer i perioden



Figur 15. Fordelingen af besvarelser på spørgsmålet: "Har der været organisatoriske ændringer på jeres arbejdsplads, der har haft betydning for gennemførelse af projektet?".

Figur 15 viser, at størstedelen (83%) svarer, at der ikke har været betydelige organisatoriske forandringer i perioden, hvor de har gennemført projektet. 8% svarer, at der har været omstrukturering og 5% svarer, at der er kommet ny ledelse.

De 3% med "Andet"-besvarelser skriver, at:

- medarbejdere er ophørt på arbejdspladsen
- de har ændret arbejdsgange (som følge af COVID-19) ift. hjemmearbejde
- økonomien er usikker
- virksomheden er blevet opkøbt eller har opkøbt

I 30 af casene nævner interviewpersonerne, at der har været udskiftning i ledelsen eller blandt medarbejdere i virksomheden, hvilket er en større andel end i spørgeskemaet.

Nogle nævner, at der er sket omstruktureringer i virksomheden, fx opkøb, salg eller flytning.

I en del cases siger de, at der ikke er sket større forandringer, der har haft betydning for projektet, hvilket stemmer overens med data fra spørgeskemaet.

Fælles for mange cases er, at interviewpersonerne ikke mener, at forandringerne i virksomheden har haft betydning for projekterne med puljemidlerne, når de bliver spurgt ind til det.

I: Ja. Sidste år fik vi ny kontorchef, efter den tidligere var her i 40 år. Han har lavet om på mange ting, efter han er kommet, og det har været både positivt og negativt. Og den administrative ledelse er nu på tre i stedet for to. Jeg tænker ikke, det har haft betydning for puljemidlerne og projektet.

(Medarbejder, case 17)

Nogle starter også med at sige, at der ikke har været forandringer, men efter noget tid fortæller de alligevel, at der har været nogle forandringer, og at det måske har haft en betydning for deres projekt.

I: Nej. Vi blev solgt for tre år siden, og siden har det været mere stabilt, og der har været flere penge til at prioritere arbejdsmiljøet, så der er da sket meget de sidste par år.

(Leder, case 22)

Nogle nævner, at forandringerne er kommet efter de søgte puljemidlerne, men samtidig har de haft betydning for gennemførelsen af projektet.

I: Ja, vi har fået ny direktør og afskediget en produktionschef. Jeg tror, det har betydet noget. Vores nye direktør går meget op i trivslen og har gennemført en energi-undersøgelse. Han kom, efter vi søgte midlerne, så jeg tror ikke, det er derfor, vi søgte.

(AMR, case 26)

Få nævner, at forandringerne, der er sket efter projektets afslutning, er et resultat af deres arbejde med puljemidlerne.

I: Nej. Vi er gået fra, at en af lederne referer til mig i stedet for til direktøren, og det er et resultat af projektet.

(Leder, case 36)

Kommer projektet ud i organisationen?

Fjerde tema, der viser sig i de kvalitative interviews i alt seks cases, omhandler, at ansøgningen til puljen er påbegyndt af tidligere ansatte, oftest en tidligere leder eller direktør. Interviewpersonerne beskriver det ansvar og de opgaver, de er blevet kastet ud i som nyansat leder eller i rollen som ny arbejdsmiljørepræsentant.

I: Jeg startede med at hive mig i håret, men jeg gjorde det jo, og jeg synes, det er rigtig godt. Jeg fik en mail fra bogholderen omkring de her midler, og så aftalte jeg med CEO, hvordan vi fik det op at køre og lagde en plan.

(Leder, case 30)

I: Det er (leder), der har ansøgt om midlerne. Jeg kom ind efter, de havde besluttet, de skulle søge dem, altså jeg blev valgt som AMR i oktober 2022. [...] Jeg er faktisk ikke klar over, hvad vi har fået penge til.

(AMR, case 1)

Interviewpersonerne beskriver således dét, vi har set i interviewundersøgelsen om nystartede ledere og medarbejdere/arbejdsmiljørepræsentanter. Der er flere ledere og arbejdsmiljørepræsentanter, som enten er startet midt i en proces, eller haft til ansvar at skulle eksekvere på projektet, som puljemidlerne var søgt til. Dette skyldes i nogle tilfælde organisatoriske ændringer eller udskiftning af medarbejdere, mens det i andre tilfælde skyldes, at virksomhederne under arbejdet med puljen er blevet opmærksomme på, at de bør have en arbejdsmiljøorganisation, hvilket de har startet op. Enkelte arbejdsmiljørepræsentanter kender således ikke til ansøgningsprocessen eller motivationen for at søge puljen, hvilket kan ses som naturligt, hvis de er kommet sent ind i processen. Dette gælder også i nogle af vores cases med eksisterende arbejdsmiljørepræsentanter, der har været ansat som arbejdsmiljørepræsentant i virksomhederne, før puljen blev søgt.

I: Jeg har hverken haft ansvar eller involvering i puljen. Men vi er to arbejdsmiljørepræsentanter, og vi er blevet interviewet ifbm. forløbets afslutning.

(AMR, case 36)

Som det ses i ovenstående, viser den kvalitative undersøgelse, at enkelte arbejdsmiljørepræsentanter først fik kendskab til, at deres virksomhed havde søgt puljen til arbejdsmiljøarbejde, da vi kontaktede dem for interview. Hos de virksomheder, hvor arbejdsmiljørepræsentanten ikke har været en del af ansøgningsprocessen eller af selve gennemførelsen af projektet, har vi spurgt ind til dette under interviewet.

I: For at få en, der havde oprigtig interesse. Vores arbejdsmiljørepræsentant er en kok, og vores AM-leder er en teknisk chef og mig. Uden at fornærme nogen, tror jeg godt, man kan sige, at (NN) går mere op i sundhed generelt, end de andre gør. Hvor de andre er gode til arbejdsmiljø og korrekte stillinger og sådan. Men når det handler om fysisk aktivitet, er det vigtigt for os at få én ind, der brænder lidt for det. Vi valgte at kaste den op i luften og spørge, hvem der havde lyst.

(Leder, case 32)

Hos flere ledere er der lignende svar på spørgsmålet om, hvorfor arbejdsmiljørepræsentanten ikke var inde over ansøgningsprocessen eller arbejdet. I nogle cases beskrev lederne, hvordan arbejdet med puljemidlerne tilfaldt dem i virksomheden, som havde en motivation for at drive det. Her særligt inden for sundhedsfremmende initiativer, som i ovenstående eksempel med træning. Andre gange blev arbejdsmiljørepræsentanterne beskrevet som havende styr på og interesse inden for det lovmæssige arbejdsmiljø, eller at de simpelthen har travlt til at drive endnu et projekt.